

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

**Aktivity firem směřující k podpoře studentů při
získávání praktických zkušeností**

Hana Říhová

© 2017 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Hana Říhová

Provoz a ekonomika

Název práce

Aktivity firem směřující k podpoře studentů při získávání praktických zkušeností

Název anglicky

Activities of companies heading to support of students in acquisition of practical experience

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je na základě analýzy zhodnotit aktivity vybrané společnosti směřující k podpoře studentů při získávání praktických zkušeností a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření.

Metodika

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část bude zpracována na základě analýzy sekundárních zdrojů. Praktická část bude zpracována na základě výstupů z kvantitativního/kvalitativního výzkumu.

Syntéza výchozí znalostní báze: 11/2015 – 08/2016

Kvantitativní/kvalitativní výzkum: 09/2016 – 11/2016

Agregace poznatků: 12/2016 – 02/2017

Odevzdání práce na katedru: 03/2017

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Personální strategie, personální politika, personální činnosti, personální marketing, nábor, stáž, trainee program, odborná praxe

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, M. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 12th ed. Philadelphia: Kogan Page, 2012. ISBN 07-494-6551-4.
- BARROW, S., MOSLEY, R. *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd, 2005. ISBN 978-0470012734.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 978-80-247-1457-8.
- KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- LUSSIER, R. N., HENDON, J. R. *Human Resource Management: Functions, Applications, Skill Development*. Los Angeles: SAGE Publications, Inc., 2012. ISBN-10 1412992427.
- SARTAIN, L., SCHUMANN, M. *Brand From the Inside: Eight Essentials to Emotionally Connect Your Employees to Your Business*. San Francisco: Jossey-Bass, 2006. ISBN 978-0-7879-8189-1.
- ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.
- VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1739-5.
- VAN DER SLUIS, L., VAN DE BUNT-KOKHUIS, S. *Competing for Talent*. Assen: Koninklijke Van Gorcum BV, 2009. ISBN 9789023244547.

Předběžný termín obhajoby

2016/17 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Martina Fejfarová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 23. 9. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 24. 10. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 13. 03. 2017

Čestné prohlášení

„Prohlašuji, že svou diplomovou práci Aktivitu firem směřující k podpoře studentů při získávání praktických zkušeností, jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob”.

V Praze dne 28. 03. 2017

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Martině Fejfarové, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a připomínky pro zpracování diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat společnosti Nestlé Česko s.r.o. za ochotu a spolupráci.

Aktivity firem směřující k podpoře studentů při získávání praktických zkušeností

Souhrn

Diplomová práce se zabývá aktivitami firem, které směřují k podpoře studentů při získávání praktických zkušeností. Hlavním cílem práce je, na základě analýzy, zhodnotit aktivity a práci se studenty ve společnosti Nestlé Česko s.r.o. a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření. Technikou sběru dat bylo především dotazníkové šetření, dále analýza interních dat společnosti a realizace osobních rozhovorů s manažery dané oblasti.

Diplomová práce je koncipována do dvou částí, teoretické a praktické. Teoretická část představuje literární rešerši, která obecně charakterizuje základní pojmy z oblasti personalistiky, dále aktivity personálního útvaru, programy pro studenty a provázanost personální činnosti s marketingem. Na základě teoretických východisek byla vytvořena praktická část práce, jejímž cílem bylo zhodnotit programy pro studenty ve společnosti Nestlé Česko s.r.o. a navrhnout případná doporučení. Analýza aktivit společnosti byla provedena prostřednictvím prostudování interních dokumentů a prostřednictvím polostandardizovaných rozhovorů. Jednalo se o osobní rozhovory s projektovou manažerkou z personálního oddělení, dále s manažerkou kariérního poradenství, s manažerkou z oblasti nábory a s manažerkou z oddělení corporate affairs. Nejdůležitější část analýzy bylo dotazníkové šetření, určené studentům, kteří absolvují Trainee program v rámci koncepce Nestlé needs Youth. V závěru byly zhodnoceny a shrnuty veškeré poznatky vyplývající z analýz i dotazníkového šetření a doporučena opatření, směřující k zefektivnění a zlepšení aktivit pro studenty ve společnosti Nestlé Česko s.r.o.

Klíčová slova: Personální strategie, personální politika, personální činnosti, personální marketing, nábor, stáž, trainee program, odborná praxe.

Activities of companies heading to support of students in acquisition of practical experience

Summary

The aim of this thesis are activities of companies oriented to support students in getting practical experience. The main aim is to evaluate these activities of the company Nestlé Česko s.r.o. and offer suitable measurements. Data collection techniques include mainly a questionnaire, analysis of the company's internal documents and semi-structured interviews with the managers.

The thesis is divided into two parts, theoretical and practical part. The theoretical part presents a literature review, which characterizes the basic concepts of Human Resources, further the activities of the personnel department, programs for students and interconnection of Marketing with Human Resources. Based on the theoretical outcomes of the first part the practical part was created, which aims to evaluate activities for students at Nestlé Česko Ltd. and offer some recommendations. The analysis of the activities was conducted by semi-structured interviews with HR project manager, with the manager of career counselling, with the manager of recruitment of students and the manager of Corporate Affairs. The analysis also includes a questionnaire for students who attend one of the programs of Nestlé needs Youth. The conclusion summarizes the findings and recommended measures to streamline and improve the company's activities for students.

Keywords: Human resource strategy, Human resource policies, Human resource activities, Human resource marketing, recruitment, internship, trainee, work experience

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	13
2.1 Cíl práce	13
2.2 Metodika	13
3 Teoretická východiska	16
3.1 Řízení lidských zdrojů.....	16
3.2 Modely řízení lidských zdrojů	17
3.3 Personální řízení vs. Řízení lidských zdrojů	18
3.4 Personální útvar a personální činnosti.....	19
3.5 Strategické řízení lidských zdrojů a personální strategie	24
3.5.1 Personální strategie	24
3.5.2 Personální politika	25
3.5.3 Strategické řízení lidských zdrojů.....	25
3.6 Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců.....	27
3.6.1 Získávání zaměstnanců	27
3.6.2 Metody výběru zaměstnanců	29
3.6.3 Přijímání a adaptace zaměstnanců	31
3.6.4 Hodnocení zaměstnanců	32
3.7 Personální marketing.....	33
3.8 Studentská praxe/stáž/internship	35
3.8.1 Charakteristika studentské stáže/internship	35
3.8.2 Programy pro studenty v zahraničí	36
3.8.3 Studentská stáž jako konkurenční výhoda	36
3.8.4 Postoje studentů k získávání praktických zkušeností	37
4 Aktivity společnosti Nestlé Česko s.r.o. směřující k podpoře studentů při získávání praktických zkušeností	41
4.1 Charakteristika společnosti Nestlé Česko s.r.o.	41
4.2 Kariéra ve společnosti Nestlé Česko s.r.o.	44
4.2.1 Nestlé needs Youth/Aliance pro mladé	45
4.2.2 Programy pro studenty od společnosti Nestlé Česko s.r.o.....	47
Zaměstnávání mladých lidí.....	47
Pro studenty a absolventy	48
Nestlé kariérní poradenství.....	50
Spolupráce s partnery	51

4.2.3	Studenti absolvující vybrané aktivity ve společnosti Nestlé Česko s.r.o..	51
4.3	Vyhodnocení dotazníkového šetření ve společnosti Nestlé Česko s.r.o.	55
5	Zhodnocení dotazníkového šetření a návrhy na zlepšení	70
5.1	Zhodnocení výsledků	71
5.2	Návrhy na zlepšení	73
5.2.1	Propagace na Facebooku	73
5.2.2	Propagace na univerzitách	74
5.2.3	Systém finančních odměn pro stážisty.....	75
5.2.4	Propojení uplatnění v rámci Aliance pro mladé	78
5.2.5	Přílišná administrativní zátěž.....	78
6	Závěr.....	80
7	Seznam použitých zdrojů	83
8	Seznam použitých zkratk.....	87
9	Přílohy	88
9.1	Rozhovory s manažery	I
9.2	Dotazník pro studenty	II
9.3	Původní verze prezentace pro manažery.....	VII
9.4	Nové snímky do prezentace	XV

Seznam obrázků

Obrázek 1	Cyklus lidských zdrojů.....	18
Obrázek 2	Logo Nestlé Česko s.r.o.	42
Obrázek 3	Schéma zásad společnosti Nestlé Česko s.r.o.	43
Obrázek 4	Vybrané údaje z účetní závěrky 2013	43
Obrázek 5	Logo Aliance pro mladé.....	45

Seznam grafů

Graf 1	Benefity ze strany studentů po absolvování stáže	38
Graf 2	Názory studentů po absolvování stáže	39
Graf 3	Roční počet nově příchozích graduates v období 2014 - 2016	51
Graf 4	Počet nových graduates v období 2014 – 2016 po měsících.....	52
Graf 5	Počet studentů absolvujících kariérní poradenství v letech 2014 - 2016	52

Graf 6 Počet studentů absolvujících kariérní poradenství v roce 2016 po měsících	53
Graf 7 Počet stážistů v období 2014 – 2016 a počet přijatých stážistů na PP v období 2014 - 2016	53
Graf 8 Počet nově přichozích stážistů v letech 2014 – 2016 po měsících.....	54
Graf 9 Zdroje informací o aktivitách společnosti Nestlé Česko s.r.o.	56
Graf 10 Důvody absolvování programu pro studenty ve společnosti Nestlé Česko s.r.o....	57
Graf 11 Spokojenost studentů s dosavadním průběhem programu	58
Graf 12 Důvody spokojenosti studentů s trainee programem.....	59
Graf 13 Důvody nespokojenosti studentů s trainee programem.....	60
Graf 14 Hodnocení jednotlivých podotázek od 1 do 5	62
Graf 15 Hodnocení očekávání studentů	63
Graf 16 Počet studentů vs. počet uplynulých měsíců stáže	64
Graf 17 Studenti, kteří chtějí po absolvování stáže zůstat v Nestlé Česko s.r.o.	64
Graf 18 Spokojenost studentů s finančním ohodnocením trainee programu.....	66
Graf 19 Spokojenost studentů se systémem hrazení obědů v Eurorestu	67
Graf 20 Pohlaví respondentů	67
Graf 21 Studijní obory stážistů	68
Graf 22 Vzdálenost stážistů	68
Graf 23 Studijní ročník stážistů	70

Seznam tabulek

Tabulka 1 Koncepce a vývojové etapy personální práce.....	16
Tabulka 2 Výsledky studie HRCS (Human Resource Competency Study)	23
Tabulka 3 Výsledky průzkumu Universum nejatraktivnějšího zaměstnavatele mezi studenty v Evropě	46
Tabulka 4 Průměrné hodnocení jednotlivých podsekcí	61
Tabulka 5 Náklady na natočení videa.....	73
Tabulka 6 Rozpočet POS materiálů od agentury Glum.....	75
Tabulka 7 Cíle Trainee programů	76
Tabulka 8 Vyhodnocení prémie	77

1 Úvod

V dnešní době, manažerská pozice mnohdy vyžaduje akademické vzdělání, přesto je pro mladé absolventy obtížné, dostat se s akademickým titulem na vysněnou pozici bez požadované praxe. Vzhledem k tomu, že je čím dál více absolventů, obzvláště ekonomického oboru, je nutné se něčím odlišit od ostatních kolegů a tím zvýšit své šance na přijetí do zaměstnání. Jednou z cest je získání praxe v oboru již během studia, proto dnešní společnosti chtějí nabírat nové talenty a umožnit jim získat praxi právě u nich. Absolvování takovýchto programů je pak výhodné pro obě strany, protože společnost získá kvalifikovaného pracovníka, kterého si může „vychovat“ na určenou pozici. Pro studenta je to právě zmiňovaná konkurenční výhoda mezi velkým množstvím absolventů, jež se také ucházejí o zaměstnání.

Společností, které nabízejí praxi pro studenty je nepřehledné množství, z nichž lze jmenovat například Škoda Auto, Coca-Cola, Nestlé Česko s.r.o., RWE, Unilever, AVAST, L'Oréal, Liftago, Modrá Pyramida, T-mobile, Tesco apod. Studentům jsou nabízeny různorodé programy jako např. asistence na absolventských pracích, praxe v oboru, trainee program, kariérní poradenství či různá školení a spolupráce na projektech.

Nábor mladých talentů je součástí personální, a také firemní strategie a je zajišťován personálním oddělením. Cílem programů pro studenty, by mělo být, aby dotyčný po ukončení studia a programu ve společnosti zůstal. Tím by konkrétní společnost získala zkušený mladý talent, který její prostředí a chod dobře zná, vyzná se v aktivitách konkrétního oddělení a představuje pro společnost přínos něčeho nového do budoucna.

Společnosti mohou studenty informovat o svých aktivitách více způsoby. V současné době je studenty asi nejvíce preferovaná internetová stránka Proudly.cz, která inzeruje nabídky určené pouze pro studenty od prosperujících společností a dále LinkedIn.cz, kde jde spíše o pasivní hledání práce, tedy absolventi představují své zkušenosti a čekají na nabídky práce od zaregistrovaných společností. Další možností, jak oslovit studenty je, prostřednictvím pracovních veletrhů, kde vybraní zaměstnanci reprezentují svou společnost, či prostřednictvím tištěné reklamy, v podobě letáček distribuovaných do vysokých škol. Společnosti často prezentují na vysokých školách své aktivity pro studenty, nebo pořádají dny otevřených dveří. Téměř každá společnost inzeruje nabídky prostřednictvím svých internetových stránek, kde jsou většinou přímo odkazy

na kontaktní osoby u kterých je možné se o program ucházet. Díky tomu, že se společnosti snaží tomuto trendu přizpůsobit prostřednictvím nabídky stáží a programů, si mohou studenti vybírat a zvyšovat tím své požadavky. Dříve byly studentské stáže většinou neplacené, kdežto dnes již student požaduje finanční odměnu. Studenta kromě finanční odměny zajímá také možnost kariérního růstu a seberealizace.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je, na základě analýzy, zhodnotit aktivity společnosti Nestlé Česko s.r.o. směřující k podpoře studentů při získávání praktických zkušeností a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření.

Dílčí cíle práce zahrnují:

- zpracování literární rešerše k dané problematice,
- vypracování dotazníku pro studenty a zrealizování dotazníkového šetření,
- zrealizování polostandardizovaných rozhovorů s manažery a zanalyzování interních dokumentů společnosti Nestlé Česko s.r.o.,
- vyhodnocení dotazníkového šetření a výsledků vyplývajících z provedených analýz,
- závěrečné zhodnocení aktivit společnosti Nestlé Česko s.r.o. a popis konkrétních doporučení směřujících k zlepšení situace v dané problematice.

2.2 Metodika

Zpracování diplomové práce bylo rozděleno do následujících částí:

- **V listopadu roku 2015:** Rozhodnutí o tématu diplomové práce a její osnově.
- **V období od června do srpna 2016:** Studium odborné literatury z oblasti řízení lidských zdrojů, personálního managementu a personálního marketingu, dále studium odborných a vědeckých článků s tematikou studentských stáží a programů pro studenty. Na základě prostudování této potřebné literatury, v českém i anglickém jazyce, byla zpracována literární rešerše. Kompletní seznam použitých zdrojů je uveden v kapitole 7. Seznam použitých zdrojů.
- **V období od září do října 2016:** Sběr dat a interních dokumentů společnosti Nestlé Česko s.r.o. a jejich následná analýza. Dalším krokem byla realizace polostandardizovaných rozhovorů s manažery v oblasti lidských zdrojů např. s manažerkou nábory studentů, s manažerkou z oddělení corporate affairs a s projektovou manažerkou personálního oddělení.

Jednalo se o osobní rozhovory, jejichž otázky jsou uvedené v Příloze 9.1. Otázky se týkaly především programů pro studenty ve společnosti Nestlé Česko s.r.o., jejich konkrétním průběhem a podmínkami.

- **V období od října do listopadu 2016:** Postupné zpracování praktické části práce, včetně zpracování výsledků z analýzy interních dokumentů a dat společnosti a výsledků z realizovaných rozhovorů. Dále podrobné vypracování dotazníku pro studenty, který obsahoval celkem 27 otázek, z nichž prvních 20 otázek se týkalo Trainee programů a zbylých 7 bylo identifikačních. Konkrétní podoba dotazníku je uvedena v Příloze 9.2. V otázkách zaměřených na Trainee programy bylo cílem zjistit spokojenost či nespokojenost studentů s programem, důvody této spokojenosti a nespokojenosti, ohodnocení daného programu a v neposlední řadě, ohodnocení benefitů, které studenti po absolvování programu získali. Cílem dotazníkového šetření bylo také zjistit, z jakých zdrojů se studenti o programech dozvěděli a kolik úplných měsíců ze stáže mají za sebou, pro posouzení věrohodnosti jejich odpovědí. Identifikační otázky se týkaly pohlaví, bydliště, studovaného oboru a vysoké školy. Dotazník byl rozeslán všem stážistům ve společnosti Nestlé Česko s.r.o. a to proto, že u nich je předpokládán největší zájem o jakoukoli budoucí pozici ve společnosti. Navíc, principem právě Trainee programů by mělo být, získat možnost zůstat ve společnosti na hlavní pracovní poměr. K sestavení dotazníků bylo využito poznatků z realizovaných rozhovorů, interních dokumentů a vlastních zkušeností ze společnosti. Dotazník byl vytvořen na internetu pomocí online aplikace pro snadný přístup studentů. Odkaz na vyplnění dotazníku byl zaslán prostřednictvím Microsoft Outlook na emailové adresy všech stážistů.
- **V období od 29. 11. do 29. 12. 2016:** Realizace dotazníkového šetření. V této době bylo ve společnosti 20 stážistů, z nichž celkem 16 vyplnilo dotazník. Míra návratnosti tedy činila 80 %. Dotazník byl z hlediska formy členěn na uzavřené, polouzavřené i otevřené otázky. U uzavřených otázek studenti vybírali z předem formulovaných odpovědí, kde bylo využito tzv. Likertovy metody a dichotomických otázek. Likertovy škály se využívá pro posouzení míry spokojenosti a nespokojenosti či míry souhlasu a nesouhlasu (Survio, 2012). Svou míru souhlasu studenti vyjadřovali odpověďmi na škále od „Rozhodně ano“

po „Rozhodně ne“. Dichotomické otázky jsou uzavřené otázky, které nabízejí pouze dvě možné odpovědi např. Ano/Ne či Žena/Muž (Survio, 2012). Dále byla u uzavřených otázek použita forma výčtu několika položek, kde studenti mohli vybírat z více možností. Některé uzavřené otázky dotazníku byly formulované formou matice, kdy studenti jednotlivé podotázky hodnotili na škále od 1 do 5, kde číslo 5 bylo nejvyšším, tedy nejlepším hodnocením. Polouzavřené otázky byly takové, které respondentům umožňovaly k předem formulovaným odpovědím doplnit tu vlastní. Otevřené otázky se týkaly např. vypsání počtu úplných měsíců, jež mají studenti v rámci programu za sebou, dále se týkaly především identifikačních otázek v podobě vypsání konkrétní vysoké školy a města, kde studují.

- **V období od ledna do února 2017:** Analýza výsledků získaných z dotazníkového šetření, vytvoření grafů a tabulek a zanesení do práce. Dále byla na základě zhodnocení těchto výsledků, navržena doporučení k zefektivnění aktivit společnosti Nestlé Česko s.r.o. včetně nákladového hlediska.

3 Teoretická východiska

3.1 Řízení lidských zdrojů

To jakým způsobem organizace přistupuje k vedení a řízení lidí souvisí se zvolenou koncepcí personální práce. V odborné literatuře jsou nejčastěji diskutovány tři obecné vývojové etapy personální práce (viz Tabulka 1). Zpravidla se dle Šikýře (2014) jedná o tyto koncepce:

- Personální administrativa.
- Personální řízení.
- Řízení lidských zdrojů (dále jen ŘLZ).

Tabulka 1 Koncepce a vývojové etapy personální práce

	Personální administrativa	Personální řízení	Řízení lidských zdrojů
Období	Od 10. až 20. let 20. století	Od 40. až 50. let 20. Století	Od 80. až 90. let 20. století
Lidé	pracovní síla	konkurenční výhoda	unikátní bohatství
Personální práce	Jak zaměstnávat?	Jak využívat?	Jak rozvíjet?

Zdroj: Šikýř (2014)

První vývojová etapa byla založena na dělbě práce a úzké specializaci, kdy každá pracovní činnost byla rozdělena do jednoduchých a rutinních operací. Na základě pohybových a časových studií byl určen optimální pracovní postup a čas, tedy norma pracovního výkonu. Vzhledem k tomu, že šlo o jednoduché operace, bylo možné zaměstnávat i nekvalifikované lidi, což pozitivně ovlivnilo náklady vynaložené na práci a zaučení lidí (Šikýř, 2014). Z pohledu práce personalistů byl kladen důraz především na administrativní stránku. Odborníci z oddělení Human Resources (= lidské zdroje, dále jen HR) se soustřeďovali hlavně na pracovní podmínky, poskytování personálních služeb a soulad se zákoníkem práce.

Tato administrativní povaha personální práce přetrvává dodnes, avšak je již vykonávána automaticky nebo prostřednictvím outsorsingu (Ulrich, 2014). Personalistika tedy vystupovala jako pasivní součást řízení organizace.

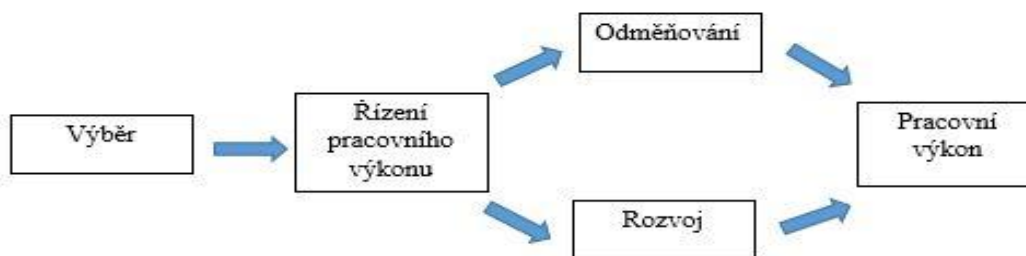
Druhá koncepce personálního řízení, kladla důraz na tvorbu inovativních přístupů v oblasti získávání, odměňování, vzdělávání a motivování zaměstnanců (Ulrich, 2014). V tomto období organizace již vnímají své i potenciální zaměstnance jako konkurenční výhodu. Personální práce nabývá na významu a stává se skutečnou profesí. V organizacích se již objevují personální útvary v čele s personálním ředitelem a se zaměstnanci, kteří se specializují na jednotlivé personální činnosti.

Na změnu přístupu organizace k řízení a vedení lidí, měly ve třetí vlně vliv zejména: postupující globalizace, rozvíjející se technologie, měnící se požadavky zákazníků a rostoucí konkurence (Šikýř, 2014). Oblast ŘLZ ve třetí vlně usilovala o navázání své práce na firemní strategii a samotnou podstatu společnosti (Ulrich, 2014). Koncepce je charakteristická tím, že se lidé stávají důležitým zdrojem a největším bohatstvím organizace. Personální práce se tím stává nejdůležitější oblastí řízení a vyznačuje se uplatňováním strategického přístupu v souladu se strategií organizace, respektováním vnějších podmínek a zapojováním liniových manažerů. Pojetí řízení lidských zdrojů zde vychází z modelů řízení lidských zdrojů (Šikýř, 2014).

3.2 Modely řízení lidských zdrojů

Autoři Fombrun, Tichy a Devanna (1984) formulovali první model ŘLZ nazvaný Model shody nebo také Michiganský model. Je založený na tvrzení, že by systémy lidských zdrojů, struktura a strategie organizace měly být ve vzájemném souladu (Armstrong, 2002). V tomto modelu existuje tzv. cyklus lidských zdrojů, který zahrnuje čtyři činnosti, jež jsou vykonávány v každé organizaci (viz Obrázek 1). Dle Armstronga (2002) se jedná o výběr zaměstnanců na existující pracovní místa, hodnocení zaměstnanců, odměňování a rozvoj vysoce kvalitních pracovníků.

Obrázek 1 Cyklus lidských zdrojů



Zdroj: Armstrong (2002)

Dalším modelem řízení lidských zdrojů je tzv. Harvardský model, který se zaměřuje na řešitelnost problémů, které si vyskytují při personálním řízení (Armstrong, 2002). Podle tohoto modelu jsou uplatňované zásady a postupy v ŘLZ, ovlivněny jednak zájmy zainteresovaných stran, ale také situačními faktory uvnitř i mimo organizaci jako jsou podmínky na trhu práce, vývoj technologií apod. Mezi tyto zásady a postupy je možné zahrnout vliv zaměstnanců, pohyb lidských zdrojů, systém odměňování, systém a organizace práce. Činnosti ze zmíněných oblastí vytvářejí určité výsledky lidských zdrojů jako např. oddanost zaměstnanců, schopnosti a motivace zaměstnanců, soulad mezi cíli pracovníků a organizace apod. Tyto dosažené výsledky pak mají dlouhodobé důsledky pro jednotlivce i společnost, například v podobě efektivnosti a prosperity společnosti. Tento model je založený na oddanosti a vzájemnosti (Armstrong, 2002; Šikýř, 2014). Mezi další modely patří také Model nejlepšího postupu/praxe či Kontingenční model.

3.3 Personální řízení vs. Řízení lidských zdrojů

Stále častěji je pojem řízení lidských zdrojů nahrazován pojmem personální řízení. Je pravdou, že určité shodné rysy tyto dva pojmy mají, ale na druhé straně jsou zde také nějaké rozdíly. ŘLZ by mělo být podle Armstronga (2002) chápáno spíše jako úhel pohledu na personální řízení, než jako personální řízení samotné. Z odborné literatury lze definovat některé základní rysy, ve kterých se tyto dva pojmy odlišují. Personální řízení se netýká vedoucích pracovníků, kdežto ŘLZ se zaměřuje i na vedoucí pracovníky. Personální řízení spíše ovlivňuje liniové manažery, naproti tomu u řízení lidských zdrojů je důležitější jejich vzájemná spolupráce.

Nejdůležitější odlišností je, že ŘLZ je na rozdíl od personálního řízení, charakteristické zaměřením se na manažersky a podnikatelsky orientovanou filozofii. Jedná se tedy o strategickou aktivitu vyššího managementu, jejímž smyslem je zdůraznění zájmů celé organizace. Lze ho chápat jako přístup k tradičnímu personálnímu řízení (Armstrong, 2002).

ŘLZ lze označit jako soubor manažerských postupů, směřujících k získávání a udržení zaměstnanců ve společnosti a zajišťování jejich vysokého pracovního výkonu a spokojenosti, a tím k přispívání dosažení cílů organizace (Bláha, 2005). Mezi typické znaky současné koncepce ŘLZ se obvykle řadí uplatňování strategického, tedy dlouhodobého přístupu k lidským zdrojům, aktivní účast všech manažerů, vzájemná integrace politik a postupů v dílčích oblastech ŘLZ do jednoho celku, uplatňování efektivní komunikace uvnitř organizace, snaha o dosažení konkurenční výhody prostřednictvím lidského úsilí a aktivity, součinnost manažerů, opuštění manipulačních manažerských praktik a podporování odpovědnosti, participace a tvůrčích postupů (Bláha, 2005).

Na základě výše uvedených modelů, koncepcí a zásad ŘLZ je možné říci, že se na něm podílejí všichni vedoucí pracovníci, bez ohledu na jejich postavení v organizační struktuře. Personální práci vedoucích pracovníků musí řídit, usměrňovat a koordinovat personalisté či ve velkých společnostech přímo personální útvar. Dále musí personalisté zajišťovat její odbornost a formulovat zásady a cíle personální práce (Koubek, 1995).

3.4 Personální útvar a personální činnosti

Personální útvar je pracoviště v rámci organizace, které zajišťuje všechny stránky personální práce, čili koncepční, metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku a rovněž poskytuje služby v této oblasti vedoucím pracovníkům a dalším zaměstnancům společnosti. Kromě již výše zmíněných zásad a znaků ŘLZ vykonává personální útvar také jisté specifické úkoly. Jedná se o formulaci a prosazování personální strategie a personální politiky. Další úlohou personálního útvaru je poradenská a usměrňovací činnost. Tato činnost umožňuje personálnímu útvaru pomáhat a radit vedoucím pracovníkům při řešení pracovních úkolů či problémů. Dále také sleduje a posuzuje důsledky zamýšlených změn pro oblast práce a zaměstnanosti v podniku.

Například zavádění nové technologie může ovlivnit snížení potřeby zaměstnanců určité kategorie a profese a naopak navýšit potřebu jiných pracovníků. Personální útvar je rovněž odpovědný za existenci a správné fungování pracovních činností (Koubek, 1995). Uspořádání personálního útvaru v podniku závisí zejména na jeho velikosti a na množství personálních činností. Malé podniky mnohdy svůj vlastní personální útvar ani personalistu nemají a veškeré personální činnosti zde vykonává manažer sám. Naproti tomu velké podniky disponují mnohdy velkým personálním útvarem s různými specialisty např. specialistou na vzdělávání pracovníků, na odměňování, na získávání a výběr zaměstnanců, psychology či právníky z oblasti personalistiky. V poslední době se objevuje trend provádět některé personální činnosti prostřednictvím outsourcingové společnosti. Tento způsob ŘLZ má své výhody v podobě lepšího know-how ze strany externí společnosti či efektivnějšího vynaložení nákladů. Na druhou stranu se nedá převést na externí společnost vše, pravomoc a rozhodování zůstávají nadále v kompetencích personalistů. Úloha outsourcingové společnosti by měla končit předložením doporučení (Měrtlová, 2014). Podle Šikýře (2014), lze formou outsourcingu zajistit například vzdělávání a rozvoj zaměstnanců z 35 %, získávání a výběr zaměstnanců z 26 %, odměňování zaměstnanců z 18 % a péči o zaměstnance z 16 %. Z uvedeného lze poznamenat, že využití outsourcingu v oblasti ŘLZ je poměrně omezené (Šikýř, 2014).

K zajištění hlavních i specifických úkolů personální práce je potřeba provádět řadu personálních činností. Armstrong (2002) definoval personální činnosti více obecně. Ve své literatuře uvádí mezi hlavní činnosti: poskytování služeb vedoucím pracovníkům personálním útvarem, dále vedení, usměrňování a poskytování rad (Armstrong, 2002). Josef Koubek (1995) ve svých publikacích konkretizoval personální činnosti a definoval je jako výkonovou část personálního útvaru. Mezi personální činnosti Koubek (1995,2007) zařadil níže uvedené činnosti:

- **Analýza pracovních míst**, která spočívá ve specifikaci pracovního místa a definování pracovních úkolů, pravomocí a odpovědností.
- **Personální plánování**, jež zahrnuje odhad a plánování potřeb pracovníků, jejich následné uspokojení a rozvoj zaměstnanců.
- **Získávání a výběr zaměstnanců** zahrnující inzerování volných míst, přípravu formulářů, shromažďování materiálů o uchazečích, organizaci testů a pohovorů, výběr z uchazečů apod.

- **Hodnocení pracovníků** neboli pracovního výkonu. Tato činnost zahrnuje přípravu potřebných dokumentů, tedy formulářů, časového plánu hodnocení, obsahu a metody hodnocení a následné vyhodnocení.
- **Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru**, tedy přijímání, povyšování či přeřazení zaměstnanců.
- **Odměňování** a další nástroje ovlivňující motivaci zaměstnanců.
- **Vzdělávání a rozvoj pracovníků.** Činnost je založena na identifikaci potřeb pracovníků v oblasti vzdělávání, plánování hodnocení a vyhodnocení výsledků.
- **Pracovní vztahy.** Personalisté mají na starost organizaci jednání mezi vedením a představiteli zaměstnanců např. odbory, dále zlepšovat vztahy mezi společnostmi a pracovníky a mezi pracovníky.
- **Péče o pracovníky.** Souvisí s výše uvedenou činností, zde se ovšem personalista zabývá spíše pracovním prostředím, bezpečností a ochranou zdraví při práci, pracovní dobou apod.
- **Personální informační systém** zahrnuje veškeré administrativní činnosti personalistů, jako jsou zajišť'ování, uchovávání, zpracovávání a analýza informací a následné poskytování těchto dokumentů k interním i externím účelům např. úřadům.
- **Průzkum trhu práce.** V poslední době jde o důležitou činnost, kterou by měl každý personální manažer provádět z vlastní vůle, jedná se o analýzu nabídky a poptávky na trhu práce, dále analýzy populačního vývoje v oblasti podnikání, analýzu konkurence atd.
- **Zdravotní péče o zaměstnance** zahrnuje pravidelné kontroly zdravotního stavu pracovníků, první pomoc, rehabilitace apod.
- **Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišť'ování a zpracování informací.**
- **Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků.**

Závěrem je třeba říci, že personální činnosti mají bezprostřední i zprostředkovaný vliv na celkové hospodářské výsledky organizace, podniku zvyšují výkonnost, konkurenceschopnost a ekonomickou úspěšnost.

Autoři Ulrichové, Younger, Brockbank se ve své studii nazvané HRCS (*Human Resource Competency Study* – studie schopností v oblasti HR) zabývali právě dovednostmi personalistů a jejich dopadem na podnik. Výsledky této studie z roku 2012 jsou podloženy pětadvaceti lety empirického výzkumu. Z provedeného šetření vyplývají základní dovednosti personalistů, které autoři nazývají: důvěryhodný iniciátor, strategický pozicionér, tvůrce předpokladů úspěchu, šampion změny, inovátor a integrátor HR a zastánce technologií. Výzkum odhalil, že nejlépe si pracovníci HR vedou jako „důvěryhodní iniciátoři“, kdy je vliv na vnímanou efektivitu jednotlivce (zaměstnance) nejvyšší (22 %) na škále od 0 – 100 %. Důvěryhodný iniciátor představuje dovednost, jež je založena na důvěře, kterou pracovníci personálního oddělení mají v zaměstnancích. Personalisté udělají, co slíbí a jsou flexibilní při vytváření pozitivní atmosféry. Zaměstnanci jsou tím stimulováni k lepším výsledkům a cítí se ve společnosti dobře, což přispívá k lepším podnikatelským výsledkům celé organizace. Avšak vyšší dopad na úspěch podnikání mají jiné dovednosti personalistů, a to takové, kdy personalista vystupuje jako „inovátor a integrátor“, či jako „tvůrce předpokladů úspěchu“. Personalista jako „inovátor a integrátor“ působí na úspěšnost podnikání z 19 %, „tvůrce předpokladů úspěchu“ z 18 % a „zastánce technologií“ také z 18 %. Pod dovedností nazvanou „inovátor a integrátor“ je možné si představit činnosti, které vedou k pozitivnímu ovlivnění výsledků podnikání, jako jsou optimalizace lidského kapitálu pomocí plánování a analýz pracovních sil, dále rozvoj talentů ve společnosti, utváření organizace a komunikačních postupů, pohánění výkonu a budování vůdčí značky. Výsledky výzkumu jsou uvedené v Tabulce 2.

Tabulka 2 Výsledky studie HRCS (Human Resource Competency Study)

	Průměrná známka dovednosti	Vliv na efektivitu jednotlivce (0 – 100%)	Dopad na úspěch
Důvěryhodný iniciátor	4,23	22 %	14 %
Strategický pozicionér	3,89	17 %	15 %
Tvůrce předpokladů	3,97	16 %	18 %
Šampion změny	3,93	16 %	16 %
Inovátor a integrátor	3,9	17 %	19 %
Zastánce technologií	3,74	12 %	18 %
		$R^2 = 0,425$	$R^2 = 0,084$

Zdroj: Ulrich (2014)

Z Tabulky 2 lze vyčíst, že celkově se všechny dovednosti personálních manažerů podílejí na úspěchu podnikání z 8,4 % a ovlivňují efektivitu zaměstnance ze 42,5 % (Ulrich, 2014). Závěrem je tedy jasné, že při formování personální strategie by pracovníci HR, měli hlídat to, aby jejich společné přístupy byly inovativní a integrované.

3.5 Strategické řízení lidských zdrojů a personální strategie

3.5.1 Personální strategie

Samotný pojem strategie souvisí s dlouhodobými cíli, na které se společnost zaměřuje ve své firemní strategii, tyto cíle by měly být vytvořeny způsobem SMART.

Dle Hanzelkové (2012), písmena zkratky SMART vyjadřují tyto vlastnosti cílů:

- S – stimulating = cíl by měl stimulovat k dosažení nejlepších výsledků,
- M – measurable = cíl by měl být měřitelný,
- A – acceptable = cíle by měly být akceptovatelné pro všechny stakeholdery¹,
- R – realistic = cíle musí být dosažitelné,
- T – timed = určené v čase.

Podle Kociánové (2012) je personální strategie dílčí strategií organizace, která se zaměřuje na dlouhodobé cíle v personální oblasti. Při formulování personální strategie lze použít různé přístupy, avšak mělo by být zvaženo, jaké kvalifikované a schopné pracovníky bude organizace v budoucnu potřebovat, dále výkonnost, produktivita a kvalita poskytovaných služeb s ohledem na zvýšení ziskovosti společnosti, struktura organizace, využití kvalifikace a výkonu a dostatečné investice v této oblasti (Kocianová, 2012).

Při realizaci personální strategie se musí udělat celá řada kroků od analýzy, přes formulaci, implementaci až po kontrolu. Prvním krokem je potřeba vypracovat některé analýzy zaměřené na oblast personální práce, jako jsou analýza nadřazené strategie (firemní), analýza vnějšího okolí společnosti (SLEPT analýza), analýza konkurence (Porterova analýza pěti konkurenčních sil), analýza očekávání stakeholderů a analýza interního prostředí (SWOT analýza). Druhým krokem je samotná formulace personální strategie.

Při formulaci personální strategie by měl být popsán budoucí vývoj zejména těchto oblastí: oblasti strategických cílů personální oblasti, kvalifikační struktury, motivace, péče o pracovníky, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, firemní kultury, mzdového vývoje a vztahu produktivity a mezd.

¹ Stakeholders = jedná se o jednotlivce i skupiny, kteří přímo či nepřímo (pozitivně i negativně) ovlivňují chod společnosti např. zákazníci, akcionáři, zaměstnanci, obchodní partneři, dodavatele apod. (Hanzelková, 2013).

V rámci implementace je vzhledem k měnícím se podmínkám a situaci na trhu nutná neustálá kontrola jejího průběhu (Hanzelková, 2013). Strategie lidských zdrojů tedy jasně vysvětluje podstatu personálního útvaru i personální práce s ohledem na přidanou hodnotu podniku (Ulrich, 2009). Implementace personální strategie zahrnuje realizaci tzv. personální politiky.

3.5.2 Personální politika

Jak již bylo řečeno, personální politika vychází z personální strategie a je nejvyšším z nástrojů realizace personální strategie (Kocianová, 2012). Personální politika se zaměřuje na principy, pravidla, zájmy a preference v oblasti lidských zdrojů (Měrtllová, 2014). Lze ji chápat dvojitým způsobem, jako systém relativně stabilních zásad či jako soubor opatření. Obě pojetí spolu samozřejmě souvisejí a existuje v obou případech nějaký cíl a záměr. Personální politika podniku v sobě zahrnuje řadu dílčích politik např. politiku získávání a výběru pracovníků, politiku odměňování, vzdělávání, rozvoje apod. (Koubek, 1995). Dalo by se říci, že jde o řídicí dokument sloužící k ovlivnění pracovního chování zaměstnanců. V tomto dokumentu jsou stanovené hlavní principy a to: princip důležitosti, náročnosti, vstřícnosti, reciprocity, spravedlnosti, otevřenosti a slušnosti (Měrtllová, 2014). Personální politika musí respektovat zájmy pracovníků i organizace, odráží se v ní etika společnosti (Kocianová, 2010).

3.5.3 Strategické řízení lidských zdrojů

Strategické řízení se obecně vyznačuje aktivitami top managementu směřujícími k plánování a řízení dlouhodobého rozvoje společnosti. Jeho hlavním úkolem je, řídit se strategií a kontrolovat průběh její realizace (Hanzelková, 2013). Jednou z definic strategického řízení lidských zdrojů je, že jde o proces, kdy se manažeři snaží vyvíjet aktivity v rámci ŘLZ v souladu s cíli organizace a v souladu s personální strategií. Jde tedy o jakýsi spojovací článek mezi personální strategií a personální politikou (Bláha, 2005). Je to integrované a vícenásobně propojené řízení, s podnikovou strategií vertikálně a horizontálně mezi sebou navzájem. Cílem strategického řízení lidských zdrojů je zabezpečovat kvalifikované, oddané a motivované zaměstnance k dosažení konkurenční výhody podniku (Armstrong, 2002).

Tento proces řízení by měl řešit otázky z oblasti personalistiky týkající se zejména budoucího souladu mezi počtem pracovníků a pracovních míst, produktivity práce, uspokojení pracovníků a budoucích změn v oblasti ŘLZ. Avšak tyto otázky lze řešit až po té, co podnikové strategické řízení zanalyzuje vnitřní i vnější podmínky podniku (Koubek, 1995). Na každou společnost můžou z vnějšího prostředí působit různé síly a podmínky, které mohou ovlivnit způsoby jejího rozhodování. To jakým způsobem tyto vnější síly ovlivní chod společnosti, záleží na její aktuální pozici na trhu, vybavení zdroji, úrovni lidského kapitálu, vybavení finančními prostředky apod. Z vnějšího prostředí mohou přicházet výzvy a příležitosti, ale na druhou stranu také ohrožení a překážky. Měrtlová (2014) mezi nejdůležitější vnější podmínky řadí:

- populační vývoj,
- vývoj trhu práce,
- změny techniky a technologie,
- změny hodnotových orientací lidí,
- prostorová mobilita obyvatelstva, pracovních zdrojů a sil,
- pracovní a sociální legislativa.

Z tohoto důvodu je nutné, jak již bylo řečeno u předchozích kapitol, před formulací personální strategie, provést analýzu vnějšího i vnitřního prostředí. Analýza vnitřních podmínek je stejně důležitá pro správné řízení lidských zdrojů. Jde o podmínky:

- související s podnikem jako takovým např. velikost, organizační struktura, technické vybavení, personální politika,
- související s prací např. charakter a obsah, obtížnost, rizikovost, úroveň,
- související s pracovníky jako jejich počet, demografická, ekonomická a sociální struktura, znalosti a dovednosti.

Vzhledem k tomu, že podstatou personální práce je získávání a výběr zaměstnanců, se kapitola 3.6 věnuje této problematice. Součástí personalistiky je také budování své profesní image na trhu práce, jinými slovy se v dnešní době stále více dbá na personální marketing, který zahrnuje kromě tzv. recruitment také employer branding a monitoring trhu, na kapitolu 3.6 Získávání a výběr zaměstnanců tedy navazuje kapitola 3.7 Personální marketing. Poslední kapitola, tedy kapitola 3.8, je věnována již konkrétnímu tématu této práce, tedy programům pro studenty a poznatky z praxe v této oblasti.

3.6 Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců

K nejdůležitějším úkolům personálního řízení patří plánování profesní a kvalifikační struktury. Základem je analýza a prognóza potřeby pracovních sil a vývoje zdrojů pracovních sil. Takováto prognóza vychází zejména z předpokladu vývoje organizace práce, výrobního programu, technologií, investic, ale i z předpokladu vývoje tržní situace, demografie v dané zemi i oblasti, vývoje věkové a kvalifikační struktury zaměstnanců společnosti (Synek, 2010).

3.6.1 Získávání zaměstnanců

Získávání a výběr zaměstnanců je pak realizací záměrů personální politiky a strategie. Vychází ze zjištěné potřeby pracovních sil a jejich struktury (Synek, 2010). Cílem je identifikovat, zaujmout a získat kvalifikovanou pracovní sílu. Získávání zaměstnanců představuje dvoustranný proces na trhu práce, kdy na jedné straně stojí organizace a ostatní společnosti, které si navzájem konkurují a představují poptávku. Na druhé straně, tedy na straně nabídky, vystupují potenciální zaměstnanci. Získávání zaměstnanců zahrnuje analýzu práce, identifikace schopností a dovedností a dalších osobnostních charakteristik budoucích zaměstnanců. Dále je zpracována strategie získávání zaměstnanců. Tato strategie definuje jakou pracovní sílu, z jakých zdrojů, s jakými náklady, v jakém časovém plánu, pomocí jakých metod výběru zaměstnanců chce společnost získat pracovníky a hodnocení efektivnosti získávání a výběru zaměstnanců (Dvořáková, 2007).

Zaměstnance lze získávat z vnějších i vnitřních zdrojů. Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů přináší organizaci pracovníky s novými nápady a zkušenostmi, které mohou být pro organizaci inspirací a vést ji ke změnám. Vnější zdroje tedy představují nabídku práce pracovníků z daného regionu. Metoda získávání zaměstnanců se určuje s ohledem k obsazovanému pracovnímu místu. U vnějších zdrojů se dle Dvořákové (2012) jedná o tyto způsoby získávání zaměstnanců:

- nabídka práce prostřednictvím úřadu práce,
- nabídka práce online přes různé pracovní portály, stránky personálních agentur, či stránky samotné organizace,
- inzerce v tisku, v televizi či v rozhlasu,

- spolupráce s profesními organizacemi,
- spolupráce se vzdělávacími institucemi např. vysoké školy,
- nabídka prostřednictvím personální agentury,
- veletrh pracovních příležitostí,
- na základě doporučení zaměstnanců,
- prostřednictvím sociálních sítí.

Dle Bláhy (2016) je v současné době získávání zaměstnanců přes sociální sítě běžnější v zahraničí, jelikož v České republice využívají sociální sítě spíše pracovníci poradenských a zprostředkovatelských společností než personalisté (Bláha, 2016). Avšak toto tvrzení již přestává být pravdou vzhledem k dnešní době, ve které hrají sociální sítě obrovskou roli. Zaměstnavatelé rádi skrze sociální sítě objevují a lákají mladé talenty, nejčastěji studenty, kteří se na těchto stránkách běžně pohybují. U personalistů je také oblíbené provádět před samotným pohovorem takzvaný prescreening, kdy prostřednictvím sociálních sítí ověřují informace o uchazečích či získávají reference. Tyto informace pak mohou výrazně ovlivnit samotné výběrové řízení, i negativně. Každý by měl předem zvážit co je vhodné „pouštět do světa“ skrze sociální média, jelikož v rukou personalistů se tyto informace mohou stát výhodou, ale mnohem častěji představují riziko.

V rámci zhodnocení efektivnosti metod získávání z vnějších zdrojů může organizace uplatnit několik ukazatelů jako např. náklady na získání zaměstnance, počet žádostí o pracovní místo, čas, během kterého je místo obsazeno, rovnováha mezi počtem žádostí a počtem uchazečů přizvaných k pohovoru, pracovní výkon přijatého zaměstnance, délka pracovního poměru, fluktuace zaměstnanců apod. (Dvořáková, 2012).

Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů poskytuje zaměstnavateli značné výhody v podobě znalosti kandidátů, také v podobě větší spokojenosti zaměstnanců, jelikož jim to umožňuje se rozvíjet a postupovat dál, což ovlivňuje jejich výkon a výsledky. Také pozitivně působí na snížení fluktuace zaměstnanců. Pro organizaci znamená tato metoda nutnost investovat do vzdělávání a rozvoje pracovníků (Dvořáková, 2007).

3.6.2 Metody výběru zaměstnanců

Jde o způsob rozhodnutí, který z uchazečů splňuje požadavky pro výkon práce, profesní růst i funkční postup v organizaci. Tomuto rozhodnutí napomáhají právě metody výběru, díky nimž, může zaměstnavatel snáze posoudit schopnosti a dovednosti uchazeče. Mezi běžně používané metody výběru zaměstnanců autoři Dvořáková a Šikýř (2007, 2014) řadí:

- hodnocení životopisu,
- výběrový pohovor,
- testování uchazečů,
- assessment centre,
- zkoumání referencí.

Hodnocení životopisů

Při hodnocení životopisu je posuzována zejména způsobilost uchazeče vykonávat požadovanou práci a to, zda může být pozván k výběrovému pohovoru. Proto u hodnocení personalisté nejčastěji koukají na nejvyšší dosažené vzdělání, vystudovaný obor, pracovní zkušenosti a dovednosti (Šikýř, 2014).

Výběrový pohovor

Na základě hodnocení životopisu jsou pak uchazeči pozváni k výběrovému pohovoru. Pohovor většinou představuje osobní setkání, avšak výzkum Chartered Institute of Personnel and Development ukázal, že značná část zaměstnavatelů (56 %) využívá také pohovory po telefonu, kdy třetina jich používá video nebo Skype pohovory a až 42 % zaměstnavatelů takto získává zaměstnance ze zahraničí (Armstrong, 2015). Výběrové pohovory slouží k ověření předběžných úsudků o uchazeči a jeho předpokladech. Pohovor může být strukturovaný, nestrukturovaný a polostrukturovaný. U strukturovaného jsou všechny otázky na kandidáta předem připraveny, díky tomu mohou být uchazeči hodnoceni podle stejných kritérií. Na druhou stranu jsou ale tyto otázky všeobecně známé a kandidát se na ně může předem připravit (Dvořáková, 2007). Naopak nestrukturovaný pohovor nevyžaduje žádnou přípravu otázek a provádí se pouze na základě vymezení hlavního cíle výběrového pohovoru. Otázky se volí náhodně v průběhu rozhovoru podle jeho vývoje a reakcí uchazeče (Šikýř, 2014).

Je žádoucí, aby se výběrového pohovoru kromě personalisty zúčastnil také odpovědný manažer, tedy budoucí nadřízený. Běžný postup by měl dle Šikýře (2012) zahrnovat tyto kroky:

- úvod,
- představení zaměstnavatele,
- představení uchazeče,
- otázky a odpovědi,
- závěr.

Testování uchazečů

Výběrové testy se používají k získání spolehlivých informací o schopnostech, inteligenci, osobnostních charakteristikách, nadání či vědomostích uchazeče. Testy, které měří inteligenci, nebo osobnost, jsou nazývány psychometrické. Mezi další typy testů, patří testy osobnosti a testy způsobilosti (Armstrong, 2015). V posledních letech se do personálního řízení promítly nové technologie a aplikace, příkladem je využívání online psychometrie. Jde o zahrnutí psychodiagnostických nástrojů do procesu získávání a výběru zaměstnanců prostřednictvím internetu. Jedná se o výkonové testy, zaměřené na logické myšlení, koncentraci, paměť či numerické a verbální myšlení, dále dotazníky zkoumající kompetenční a motivační profil jedince. Kromě dotazníků a testů se jedná také o specializované nástroje s tzv. 360° zpětnou vazbou, jimiž bývají dotazníky doplněny. Psychometrické dotazníky umožňují zjistit postoje, hodnoty, motivaci a zájem kandidáta. Výhodou tohoto testování je široké spektrum využití a vysoká výpovědní hodnota. Psychometrický dotazník je založen na popisu kandidáta sebe sama, proto určitou nevýhodou bývá neschopnost uchazeče reálně a pravdivě posoudit své schopnosti, postoje, hodnoty apod. (Dvořáková, 2012).

Dělení psychodiagnostických metod popisují zahraniční autoři různě, podle tradiční české klasifikace mezi psychodiagnostické metody patří:

- výkonové metody zahrnující testy inteligence a kognitivních schopností,
- testy osobnosti jako jsou osobnostní dotazníky, projektivní metody, objektivní testy osobnosti, testy integrity a testy situačního úsudku.

V České republice je k dispozici několik přímých i nepřímých údajů o používání těchto metod při výběru zaměstnanců zejména u větších organizací (Seitl, 2015).

Assessment centre

Assessment centre se zaměřuje na hodnocení kompetencí uchazeče, ve vztahu k pracovnímu místu. Jedná se o kombinaci testových metod a různých cvičení modelujících reálné situace, jež mohou v pracovním procesu nastat. Díky tomu, lze vysledovat, jak se kandidát v určitých situacích chová a jakou má ve společnosti roli. Cvičení nejčastěji zahrnují nejprve hraní role např. dialog s podřízeným či zákazníkem, dále osobní prezentaci na určené téma, odbornou prezentaci vycházející ze zadané případové studie a práci v týmu (Janišová, 2013).

Zkoumání referencí

Reference poskytují osoby, které kandidáta znají například ze školy, ze zaměstnání apod., měly by se zkoumat pouze se souhlasem uchazeče (Šikýř, 2014).

V rámci výběru z uchazečů se v dnešní době hojně využívá tzv. e-recruiting, tedy elektronické zpracování výběru zaměstnanců. Je to založené na propojení stránek společnosti s pracovními portály, na nichž uchazeči vyplňují své žádosti o jednotlivé pozice. Tyto žádosti jsou pak automaticky stahovány a tříděny pomocí aplikace do interní databáze společnosti. Příkladem může být modul E-recruiting od společnosti SAP (Janišová, 2013).

3.6.3 Přijímání a adaptace zaměstnanců

Zaměstnanec, který právě nastoupil do zaměstnání je zaměstnavatel povinen zaškolení nebo zaučit. Dle zákona se zaškolení považuje za výkon práce, za něž zaměstnanci náleží plat nebo mzda (Šikýř, 2012). Nového zaměstnance je potřeba adaptovat na pracovní podmínky, které pro něj byly vytvořeny. Při adaptaci může významnou roli hrát už kvalitní popis pracovního místa, dále manuál „Vítejte ve společnosti“, kde se zaměstnanec dozví veškeré informace o zaměstnavateli, struktuře společnosti, kultuře apod. Součástí je také úvodní seminář seznamující zaměstnance s prostředím společnosti, jejími hodnotami, který pomáhá k lepší orientaci. Používanou metodou je také mentoring, který umožňuje nováčkovi využít rad a pomoci zkušenějších kolegů. Někdy je nováčkovi přidělen tzv. „Buddy“, neboli přítel, který mu pomůže se sociálně začlenit do týmu v oddělení společnosti (Janišová, 2013). Součástí adaptačního programu musí být i kontrola průběhu a výsledků adaptace.

Proces adaptace vyžaduje součinnost personality a vedoucího pracovníka, konečnou adaptovanost zaměstnance pak posuzuje právě nadřízený, patron nebo spolupracovníci (Dvořáková, 2007).

3.6.4 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnance je nedílnou součástí řídicí práce každého nadřízeného. Volba metod hodnocení závisí na druhu činnosti, specifikaci pracovních úkolů a kvalifikaci (Synek, 2010). Kritéria hodnocení zaměstnanců zahrnují faktory, které ovlivňují pracovní výkon např. výsledky, chování, schopnosti, motivace, podmínky.

Dle Šikýře (2014) mezi metody hodnocení patří:

- hodnocení podle dohodnutých cílů,
- hodnocení podle stanovaných norem- většinou pro hodnocení dělníků,
- hodnocení pomocí stupnice,
- hodnocení volným popisem,
- hodnocení metodou kritických případů,
- hodnocení metodou assessment centre.

Hodnocení provádí manažer, v případě více hodnotitelů se jedná o uplatnění koncepce 360°zpětné vazby, kdy zaměstnance hodnotí kromě manažera, také spolupracovník, podřízený a externí hodnotitel (Šikýř, 2014).

Recruitment neboli nábor zaměstnanců je v dnešní době součástí marketingové strategie celé společnosti. Důležitost zapojení těchto marketingových aktivit do výběru zaměstnanců popisuje následující kapitola 3.7 s názvem Personální marketing.

3.7 Personální marketing

Vědci definují vztah mezi personálním marketingem a náborem zaměstnanců různě, nábor neboli recruitment, charakterizují například jako „marketing of jobs“. Podle autora Posthumuse (2014) má personální marketing tři základní nástroje, které se liší vztahem k potenciálním kandidátům na zaměstnání. Prvním z nástrojů je employer branding, druhým je recruitment, tedy nábor zaměstnanců a třetím nástrojem je identifikace a monitoring cílové populace. Z těchto nástrojů má k potenciálním kandidátům nejbližší recruitment. Podle autora je identifikace a monitoring cílové populace základem každého CRM systému = Customer Relationship Management systému (Posthumus, 2014).

Jak již bylo zmíněno employer branding je součástí personálního marketingu a v překladu znamená pověst zaměstnavatele na trhu práce. Firemní image neboli značka je to, jak nás vidí a vnímá okolí (Halík, 2008). Jde tedy o značku zaměstnavatele, která vyjadřuje jaké to je v dané společnosti pracovat. Je založená na pocitech, znalostech a očekávání získaných z předchozích zkušeností s danou společností. Atraktivní značka zaměstnavatele na trhu práce přispívá k udržení si zaměstnanců, zvyšuje zájem uchazečů a produktivitu celé společnosti. Základem employer brandingu je především dobrá komunikace se svými zaměstnanci, zákazníky, partnery a s celým vnějším okolím společnosti (MenSeek s.r.o., 2015).

Klíčovým úkolem personálního marketingu je tedy vytváření dobré pověsti zaměstnavatele na trhu, která ovlivní zájem uchazečů o společnost, měla by zaujmout především mladé talenty tzv. „high potentials“. Vybudování dobré značky na trhu ovlivňuje řada vnitřních i vnějších aktivit podniku. Z vnitřních lze jmenovat například systém výhod a odměňování zaměstnanců, pracovní podmínky či možnost osobního rozvoje a kariéry atd. Spokojenost zaměstnanců je v tomto směru důležitou známkou úspěšného personálního marketingu, která záleží také na individuálním přístupu manažera k podřízenému. Na employer branding působí také vnější aktivity podniku jako např. sponzoring, způsoby získávání zaměstnanců, tedy inzerce, ale i spolupráce s vysokými školami, s personálními agenturami, podpora mladých talentů, jednání s uchazeči, dále také promoční kampaně společnosti apod. (Kociánová, 2010).

Pojem personální marketing je v poslední době chápán jako jiný pohled na zaměstnance podniku, vedení se v tomto úhlu pohledu kouká na své zaměstnance jako na zákazníky a také s nimi tak jedná. Personální marketing jako takový představuje použití marketingového přístupu v personální oblasti a měl by být tedy prováděn v souladu s personální strategií, která vychází z firemní strategie. Cílem personálního marketingu je umět odpovědět na otázky proč, kdy a jaké zaměstnance společnost potřebuje a z jakých zdrojů je získá (Spolupráce firem a vysokých škol v oblasti marketingu, 2008).

Vzhledem k tomu, že personální marketing předvídá budoucí potřeby společnosti, je základem odhadu potřeb lidských zdrojů vnitřní a vnější analýza společnosti. Vnější analýzy například sledují školství, vývoj zaměstnanosti, struktury obyvatelstva v regionu i v celé republice. Jak bylo již řečeno, měla by se společnost zaměřit především na mladé talenty, základem je tedy znalost zájmů a očekávání absolventů a studentů vysokých škol. Efektivně fungující personální marketing je konkurenční výhodou na trhu, který zahrnuje použití marketingových nástrojů. Marketingový mix, neboli „4P“, zahrnuje v personalistice: product = pracovní místo, price = motivace a odměna za práci, place = místo výkonu práce, promotion = prezentace pracovní nabídky (Stýblo, Urban, Vysokajová; 2009).

Personální marketing zahrnuje velké množství aktivit od analýzy trhu práce, přes vytvoření perspektivních pozic, získávání a výběr zaměstnanců až po definování nabídek, které zaujmou a předčí konkurenční nabídky. V současné době se personální strategie obrací k oslovení absolventů a studentů vysokých škol, jelikož zaujetí a udržení těchto „high potentials“ je základním stavebním kamenem employer branding (Spolupráce firem a vysokých škol v oblasti marketingu, 2008). Personální marketing není ale jen o značce zaměstnavatele, v dnešní době se čím dál víc budují značky potenciálních zaměstnanců na trhu práce. Kandidáti konkurují především svou pracovní image, pracovními zkušenostmi a dovednostmi. V dnešním světě sociálních sítí se schopnost „umět se prodat“ bere jako samozřejmost a všichni kandidáti jsou také prověřováni zaměstnavatelem, než jsou pozváni na výběrový pohovor. Proto je důležité na své image pracovat a pečlivě zvažovat, co je vhodné zveřejnit na sociálních sítích. Umět se prodat je schopnost, která nemusí být „vrozená“, ne každý ví, jak na to. V těchto případech se často využívá couchingu či různých školení poskytovaných externími společnostmi nebo zaměstnavatelem.

Pro mladé talenty je tato schopnost velmi důležitá, jelikož jim to umožní být i v tak velké konkurenci jedineční. Jedním ze způsobů je nasbírat co nejvíce pracovních zkušeností u atraktivního zaměstnavatele, prostřednictvím programů pro studenty, které nabízejí společnosti.

3.8 Studentská praxe/stáž/internship

3.8.1 Charakteristika studentské stáže/internship

Podle autorek Rohlíkové a Vejvodové (2012) se dá stáž definovat jako vyšší úroveň praxe, která je časově ohraničená a uskutečňuje se mimo vysokou školu většinou ve společnostech či v prostředí vědeckých institucí. Principem takové stáže je osobnostní a kariéerní růst studenta, měl by získat zkušenosti a specializaci pro určitý obor či profesi (Rohlíková, Vejvodová; 2012). Studentskými stážemi se mnohem více zabývají zahraniční autoři. Své poznatky zveřejňují nejen v odborné literatuře, ale také na základě výzkumů v odborných člancích.

Dle autorky Kiser (2012) nelze pojem stáž nebo internship přesně definovat, jelikož může mít různé formy. V některých programech, jsou například práce na full-time (plný úvazek), kde studenti pracují každý den, 5 dní v týdnu a mají přesně dané osnovy, které jim nedovolí pracovat nikde jinde. Takovéto stáže autorka odborně nazývá „block placements“. Na druhou stranu stáže, které nejsou na full-time, ale většinou na part-time (částečný úvazek) nazývá „concurrent placements“, jelikož umožňují určitou flexibilitu a nenutí studenta pracovat a získávat zkušenosti pouze u jednoho zaměstnavatele. Avšak to jestli je stáž kvalitní nebo není, nelze soudit podle part-time či full-time. Je zapotřebí, aby byl všechen čas věnován efektivně studentovi tak, aby získal co nejvíce zkušeností ve svém oboru, který studuje a uvedl tak své teoretické základy do praxe. Součástí každé práce se studenty by měl být mentoring, tedy dohled nad studentem. Mentor studenta provádí praxí, učí ho, motivuje a deleguje. Předává mu své zkušenosti a kontroluje úkoly a projekty, které mu svěřil. K usnadnění mentoringu se dnes často využívají různá školení, kterých se má student možnost účastnit. V odborné literatuře autoři často vyjadřují pojem „internship“, neboli „stáž“ jako synonymum slova „fieldwork“, tedy „práce v terénu“ (Kiser, 2012). Existují také jiné formy studijních zkušeností v terénu, jako například firemní vzdělávání, které podporuje zejména profesní růst zaměstnanců v podobě různých interních školení.

Student může získat praxi či zkušenosti absolvováním kurzů, které využije při svém budoucím zaměstnání a které bývají zakončeny certifikátem. Programy pro studenty (stáže) jim tedy dávají možnost své znalosti a vše co se naučili na akademické půdě převést do praxe (Sweitzer, 2014).

3.8.2 Programy pro studenty v zahraničí

V USA byla podstata stáže správně pochopena již mnohem dříve než u nás, v Americe jsou stáže již samozřejmou součástí studentského života, stejně tak jako ve Velké Británii. Je prokázáno, že pro ty co absolvují stáž v nějaké organizaci je zvýšená pravděpodobnost přijetí na danou pozici a vyskytují se vyšší příjmy v zaměstnání. To je hlavní důvod, proč univerzity v USA, „tlačí“ své studenty na stáže do různých podniků. Naproti tomu, u nás se sice spolupráce podniků s vysokými školami vyskytuje také, ale stále ne na takové úrovni. Na každé vysoké škole by měly být více nabízeny příležitosti k získání praxe v různých společnostech. Je pravdou, že v USA jde většinou o stáže na pár týdnů např. během prázdnin za velice malý výdělek. Studenti zpravidla pracují aktivně na různých výzkumných projektech. Otázkou je, zda za takovou to krátkou dobu se dokáže student naučit potřebné znalosti do zaměstnání. Také nízký výdělek není adekvátní odměnou a motivací pro studenty. V USA je zavedena nižší odměna pro studenty z důvodu úspornějších nákladů pro organizaci, kdy tyto finanční úspory pak bývají využity při přijetí zaměstnance do zaměstnání na různá školení apod. Podle autorů článku „Trained, developed or exploited?“ (2013) je největším problémem studentských stáží to, že jejich úroveň neodpovídá požadavkům a potřebám studentů. Často se stává, že pro studenta není stáž dostatečně prospěšná, co se týče nově získaných zkušeností (Trained, developed or exploited, 2013).

3.8.3 Studentská stáž jako konkurenční výhoda

Greenhaus (2000) ve svém článku „Prior work experience and socialization experience of college graduates“ potvrzuje fakt, že předpracovní zkušenosti, neboli stáže poskytují studentům určitou konkurenční výhodu na trhu práce. Článek se zabývá charakteristikou stáží a předpracovních zkušeností studentů a jejich vztahem k socializaci. Hypotézy byly testovány na 131 absolventech vysoké školy, kteří se zúčastnili některého z kariérních programů.

Studie zajímavě popisuje také fakt, že by organizace měly být opatrnější a specifitější v požadavcích na studenty. Perspektiva organizace by měla být brána v úvahu stejně jako perspektiva studentů (Uzoamaka, Anakwe a Greenhaus, 2000).

Autoři Greenbank, Hepworth a Mercer (2009) se ve svém článku „Term - time employment and the student experience“ zabývají tím, jak práce při studiu ovlivňuje schopnost studentů spolupracovat a jejich budoucí uplatnění na trhu práce. Výzkum potvrdil, že práce při studiu je důležitým faktorem pro zapojení studentů do spolupráce a při vstupu na trh práce. Na druhou stranu studenti často obviňují studentské programy z vlastního neúspěchu na trhu práce. Studenti by se měli snažit získat pracovní zkušenosti, které by byly výhodné jak pro akademické vzdělání, tak pro budoucí uplatnění na trhu práce. Zároveň by studenti měli být podporováni ze strany vzdělávacích institucí i ze strany zaměstnavatelů. Situaci by měla monitorovat vláda, a pokud je to nutné měla by přijít s novou legislativou, která by ochraňovala studenty před negativními dopady práce (Greenbank, Hepworth a Mercer, 2009).

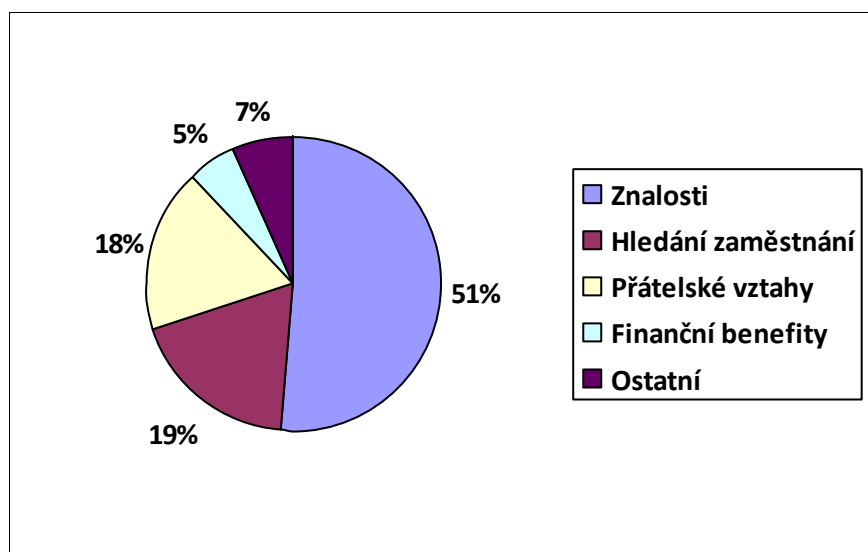
Podporou ze strany vzdělávacích institucí se zabývá také studie v článku „Student part-time employment“. Studie navrhuje určitá doporučení pro vzdělávací instituce. Škola by mohla vystupovat jako zprostředkovatel mezi studentem a poskytovatelem pracovních zkušeností. Dále by dle autora studenti ocenili více pochopení ze strany školy, počínaje podporou od učitelů až po úpravu vzdělávacího programu. Škola by dle této studie také mohla vytvořit nějaký obecný návod, ve kterém by byly rady týkající se pracovní doby, typu práce, očekávané odměny, pracovních podmínek a legislativy (Barron a Anastasiadou, 2009).

3.8.4 Postoje studentů k získávání praktických zkušeností

Autor Băltescu (2008) ve svém odborném článku analyzuje postoje studentů posledního ročníku Transylvánské university v Rumunsku ke studentským stážím a celkově k získávání praktických zkušeností během studia. Studenti se specializují na obor cestovního ruchu, obchodu a služeb a také na obor ekonomických věd. Cílem marketingového výzkumu bylo odhalit úroveň jejich spokojenosti, pokud jde o znalosti a dovednosti nabyté praxí během akademických let, jejich postoje k praxi a očekávání v rámci budoucí kariéry.

Dotazník zahrnoval 14 otázek a vyplněn byl 107 absolventy programu pro studenty, což je přibližně 92 % studentů. První otázka se zaměřila na výhody studentského programu. Většina z výhod ze strany studentů byla v souvislosti s nabytými znalostmi, takto odpovědělo 51,10 % studentů. Mezi další přínos, který měl poměrně velkou váhu, byla výhoda při hledání zaměstnání, kterou zvolilo 18,8 % studentů. V neposlední řadě studenti uvedli jako přínos také nové známosti a přátelské vztahy (viz Graf 1).

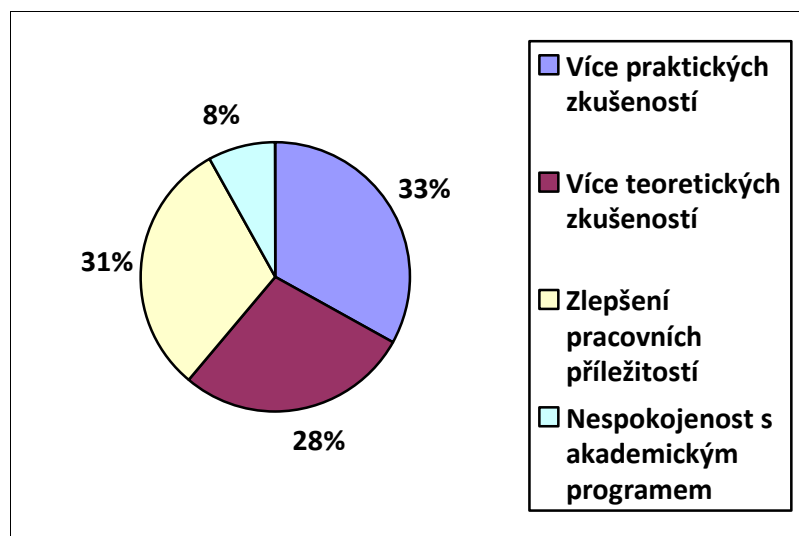
Graf 1 Benefity ze strany studentů po absolvování stáže



Zdroj: Vlastní zpracování dle autora Băltescu (2008)

Na druhou stranu byly zjištěny také určité nevýhody a nedostatky stáží pocíťované studenty. Bylo prokázáno, že v některých podnicích měli manažeři a zaměstnanci pasivní postoj ke stážistovi, dalším problémem byl i v samotném programu pro stážistu, který nebyl efektivní. Bohužel v některých případech byly nedostatky způsobeny i nezájmem ze strany studenta. Z výzkumu vyplývá, že někteří stážisté charakterizovali svůj program jako příliš intenzivní a vyčerpávající, s pracovním tempem odpovídajícím běžným zaměstnancům, ale nikoliv se stejnou peněžní odměnou. Na základě výše uvedených informací byla studentská stáž studenty hodnocena, výsledky tohoto hodnocení jsou uvedeny v Grafu 2.

Graf 2 Názory studentů po absolvování stáže



Zdroj: Vlastní zpracování dle autora Báltescu (2008)

Z údajů v Grafu 2 lze zjistit, že nejvyšší procento studentů se rozhodlo po absolvování stáže ještě zvýšit své praktické zkušenosti v cizině (33 %), 28 % respondentů chtělo nabýt další teoretické znalosti na jiné univerzitě v cizině a 8 % absolventů prohlásilo, že je nespokojeno s organizací akademického programu praxe na jejich vysoké škole. Důležité procento studentů upozornilo na skutečnost, že stáž nabízí mnohem více znalostí, ve srovnání s teoretickou přípravou. Výzkum ukázal také negativní stránky stáže, které mohou být uplatněny jako možná doporučení. Bylo zjištěno, že existují společnosti, které rády organizují programy pro studenty a jejich program má smysl a přínos pro studenta, ale také společnosti, které považují studenta spíše jako přítěž či pomocnou sílu, která se dá snadno zneužít (Báltescu, 2008).

Na závěr je potřeba říci, že všechny články, výzkumy a odborné texty potvrzují, že získávání pracovních příležitostí při studiu je důležitým aspektem při budoucím uplatnění na trhu práce. Pokud student získá při své praxi pracovní zkušenosti v oboru, který studuje, je to pro něj určitá nadhodnota, kterou každý zaměstnavatel ocení. Společností, které nabízejí studentům trainee programy je velké množství. Mezi studenty je oblíbenou stránkou Proudly.cz, kde tyto společnosti inzerují nejen své pracovní nabídky pro studenty, ale také svou image, vizi a aktivity. Studenti se prostřednictvím této stránky mají šanci poohlédnout po více nabídkách a společnostech, které právě mladé talenty hledají. Jedná se například o společnost L'Oréal, která je dceřinou společností Nestlé Česko s.r.o., dále jde o společnost Liftago, Exxon mobil, Adastra, Nestlé Česko s.r.o., Student media,

ELAI, Unilever, AVAST Software, RWE, Coca – Cola, Hypocentrum Modré pyramidy a další. Například společnost L'Oréal nabízí mladým talentům internship v různých odděleních jako je finanční oddělení, oddělení obchodu a prodeje, oddělení logistiky či oddělení marketingu. Ostatní společnosti nabízí studentům kromě trainee programů a stáží také pozice na full-time či part-time. Vzhledem k tomu, kolik je již firem zaměřených na nabídku těchto programů, může si student vybírat a může se svobodně rozhodovat, kde chce začít svou kariéru (UNIjobs.cz s.r.o, 2016).

Nezaměstnanost v Česku je aktuálně nízká, proto společnosti shánějí kvalitní pracovníky a jsou ochotni si je vychovat. V současné době je tomu naopak, než tomu bývalo před pár lety. Dříve se musel mladý absolvent přizpůsobovat zaměstnavateli, avšak dnes společnosti vycházejí vstříc mladým lidem. Společnosti již ulevují ze svých požadavků na studenty, avšak podle statistik Národního ústavu pro vzdělávání stále více než 90 % společností raději přijme nováčka s určitými pracovními zkušenostmi, než aby zvolili možnost si vychovat vlastního pracovníka z řad absolventů. V roce 2014 byl proveden průzkum Universum Talent Survey prováděný ve spolupráci Studenta Media a Universum, ve kterém z více než 10 tisíc odpovědí bylo zjištěno, co si absolventi přejí a požadují od svého zaměstnavatele. Absolventi požadují od svého zaměstnavatele možnost účastnit se zajímavého projektu, profesní růst, ale také flexibilitu v pracovní době. Preferují, když nemusí své práci vyhranit veškerý svůj čas, ale zaměstnavatel jim dává dostatek prostoru a možnost udržet si společenský život a mít čas na své koníčky. Dle průzkumu Universum Talent Survey očekávají absolventi na výplatnici průměrně 25 661 Kč hrubého, samozřejmě platové očekávání se liší od oborů. Oproti roku 2014 absolventi požadují skoro o dva tisíce vyšší platové ohodnocení. V poslední době, ale pro absolventy není plat rozhodující, větší roli přikládají přátelskému prostředí, smysluplné práci a kreativitě (MF Dnes, 2016).

4 Aktivity společnosti Nestlé Česko s.r.o. směřující k podpoře studentů při získávání praktických zkušeností

4.1 Charakteristika společnosti Nestlé Česko s.r.o.

Stavebním kamenem společnosti Nestlé Česko s.r.o. je dětská výživa, jelikož Henri Nestlé vynalezl roku 1867 první kojeneckou výživu na bázi sušeného mléka. Nejstarší doložená zmínka související s obchodními aktivitami společnosti Nestlé Česko s.r.o. na našem území je z roku 1890, kdy byla zaregistrována ochranná známka Nestlé Kindermehl. V roce 1935 byla v Praze založena samostatná společnost Nestlé a.s. pro výrobu a prodej potravin, a v následujícím roce již byl uveden do provozu první závod v Moravském Krumlově na výrobu sušeného mléka a dětské výživy. Klíčovým byl rok 1992, kdy společnost Nestlé Česko s.r.o. založila distribuční společnost Nestlé Food s.r.o. v Praze, která kromě dětské výživy značky Beba, nabízela také tradiční značky rozpustné kávy Nescafé a kulinářských výrobků Maggi. V tomto roce také vstoupila jako strategický partner do Čokoládoven a.s. Díky tomuto kroku se Nestlé Česko s.r.o. stalo tradicí také ve výrobě čokolád a cukrovinek, kdy na trh uvedla dnes velmi silné značky jako je Orion, Deli, Granko, Bon - Pari, Jojo nebo Hašlerky. Se zavedením dalšího závodu na Slovensku v Prievidzi vznikly podmínky pro uvedení celé škály výrobků Nestlé Česko s.r.o. na slovenský trh. V této době má tedy společnost Nestlé Česko s.r.o. tři závody. Závod Zora se nachází v Olomouci, kde se specializují především na čokoládové výrobky značky Orion. Druhým závodem je Sfinx v Holešově, který je v současnosti nejrozšířenější značkou nečokoládových cukrovinek na domácím trhu, vyrábějící cukrovinky známé jako Jojo, Bon - Pari, Hašlerky, Lentilky, mentolové bonbony Anticol či karamelové Toffo. Třetím závodem je již zmíněný slovenský závod Carpathia v Prievidzi. Závod Carpathia se specializuje na výrobu bujónů, polévek i omáček značky Maggi. Ředitelství společnosti Nestlé Česko s.r.o. se nachází v Praze v Modřanech, jehož generálním ředitelem je Torben Emborg (Nestlé Česko s.r.o., 2016a).

Obrázek 2 Logo Nestlé Česko s.r.o.



Zdroj: Nestlé Česko s.r.o. (2016)

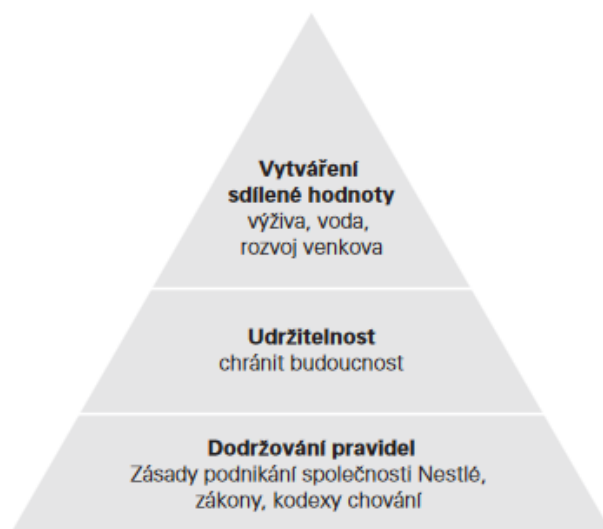
Zajímavé je, že logo společnosti Nestlé Česko s.r.o. bylo zvoleno podle svého tvůrce Henriho Nestlé, jelikož za první slovo „Nest“ znamená v překladu z němčiny hnízdo a za druhé, jak již bylo řečeno, byl Henri prvním výrobcem sušené kojenecké výživy. Proto je v logu zobrazené hnízdo s ptáčky, které krmí jejich matka.

Principy a zásady společnosti Nestlé Česko s.r.o. jsou základem její kultury. Patří mezi ně:

- výživa, zdraví a zdravý životní styl, které reprezentuje svou firemní tezí „Good food, Good life“ (dobré potraviny pro dobrý život),
- zajištění kvality a bezpečnosti výrobků,
- komunikace se spotřebiteli,
- lidská práva a jejich podnikatelská činnost,
- vedení a osobní odpovědnost,
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci,
- vztahy s dodavateli a zákazníky,
- zkvalitňování zemědělství a rozvoj venkova,
- ekologicky udržitelné podnikatelské postupy,
- udržitelné využívání vody.

Vizi společnosti Nestlé Česko s.r.o. je být nejlepší společností v oboru potravin a nápojů s uznávaným postavením v oblasti výživy, zdraví a vyváženého zdravotního stylu. Základem pro dodržování výše uvedených zásad podnikání Nestlé Česko s.r.o., je závazek být ekologicky udržitelní a vytvářet sdílenou hodnotu, což je samotná podstata jejich podnikání. Tento fakt reprezentuje i schéma níže (Obrázek č. 3).

Obrázek 3 Schéma zásad společnosti Nestlé Česko s.r.o.



Zdroj: Nestlé Česko s.r.o. (2016)

Záměrem Nestlé Česko s.r.o. je jít ještě dále, nad rámec udržitelnosti, a vytvářet hodnotu jak pro společnost, ve které působí, tak pro své akcionáře, což je právě nazýváno vytvářením sdílené hodnoty. Že jde o mezinárodní korporát a vyhledávaného zaměstnavatele, který patří mezi „lídry“ na trhu, potvrzují vybrané údaje z účetní závěrky Nestlé Česko s.r.o. z roku 2013 uvedené v tabulce níže (Obrázek č. 4).

Obrázek 4 Vybrané údaje z účetní závěrky 2013

indikátor	
(vybrané údaje z účetní závěrky Nestlé Česko s.r.o., 2013) v 000 Kč	
Tržby celkové	10 699 804
Tržby tuzemské celkové	7 709 363
Export	2 990 440
Tržby za prodej dovezených výrobků	4 952 958
Celkové tržby z vlastní produkce	5 746 846
Přidaná hodnota	2 025 856
Zisk po zdanění	328 478
Celková aktiva	4 246 205
Cizí zdroje	3 461 300
Zaměstnanci (průměrný počet osob)	1 961

Zdroj: Nestlé Česko s.r.o. (2013)

Nestlé Česko s.r.o. zaměstnává téměř 339 000 zaměstnanců ve světě, z toho 2 800 zaměstnanců v ČR a SR, má také více než 2 000 značek po světě, podniká ve více než 197 zemích a denně prodá více než 1 mld. výrobků. V roce 2014 byly roční tržby na Slovensku 4,4 mld. Kč, a v ČR 11,2 mld. Kč. Export zboží činil v roce 2014 3,3 mld. Kč v ČR a 1,4 mld. Kč v SR. Jako významný zaměstnavatel se zaměřuje také na podporu zaměstnávání mladých. Proto jsou další kapitoly věnovány kariéře v Nestlé Česko s.r.o. a hlavně koncepci Nestlé needs Youth (Nestlé Česko s.r.o., 2016a).

4.2 Kariéra ve společnosti Nestlé Česko s.r.o.

Prvním krokem pro začátek kariéry v Nestlé Česko s.r.o. je pravidelně sledovat seznam volných pozic na webových stránkách společnosti, zaregistrovat se v systému Taleo, případně vyplnit krátký dotazník. V případě, že je zájemce vhodný uchazeč, sama personalistka se mu ozve a pozve na výběrové řízení, které se může skládat až ze 4 kol, podle pozice. Kola se zaměřují na sebeprezentaci, vnitřní motivaci, osobní hodnoty, úroveň angličtiny, samostatné zadání s následnou prezentací řešení, funkční (odborné) kompetence apod. Tento typ výběrového řízení je většinou prováděn formou Assessment centra. Nestlé Česko s.r.o. se zaměřuje také na rozvoj svých zaměstnanců formou tréninku a vzdělávání, které sahá od odborných školení v zahraničí po specializované odborné tréninky v tuzemsku, od rozvoje osobních a manažerských dovedností až po prohlubování technických znalostí a dovedností. Součástí rozvoje je také mezinárodní kariéra, kdy každý rok několik desítek Čechů a Slováků vyjíždí za hranice, aby v rámci krátkodobých misí nebo dlouhodobých expatriací sdíleli své zkušenosti s kolegy z jiných trhů a získali nové poznatky a dovednosti. Základními stavebními kameny celkového odměňování je v Nestlé Česko s.r.o. základní mzda a příplatky, bonusy a odměny, benefity, osobní rozvoj a růst, pracovní prostředí a flexibilita. V Nestlé Česko s.r.o. je možné začít kariéru v různých divizích jako je divize marketingu, sales (prodeje), divize financí, právní oddělení, technická divize, oddělení informačních technologií, personální oddělení, oddělení trade marketingu, oddělení supply chain (logistiky) či oddělení výroby a výzkumu v závodech (Nestlé Česko s.r.o., 2016b).

4.2.1 Nestlé needs Youth/Aliance pro mladé

Obrázek 5 Logo Aliance pro mladé



Zdroj: Aliance pro mladé (2016)

Koncepce Nestlé needs Youth podporuje mladé lidi do 30 let v Evropě a jejich zaměstnanost. Nestlé Česko s.r.o. ruku v ruce se svými partnery mobilizuje zdroje a poskytuje mladým lidem poradenství a trénink. Společnost Nestlé Česko s.r.o. se zavázala nabídnout do roku 2016, v celé Evropské unii, celkem 20 000 nových pracovních míst pro učně a stážisty. S tímto účelem, byla založena Aliance pro mladé, jejíž zakladatelkou je právě společnost Nestlé Česko s.r.o. a kde se ke společnosti připojilo dalších více než 200 firem, které se zavázaly poskytnout mladým lidem více než 100 000 příležitostí. V ČR a SR s Nestlé Česko s.r.o. spolupracuje 22 partnerů. Mezi závazky všech členů Aliance patří:

- Aktivní podpora programů pro studenty.
- Mobilizace vlastních zaměstnanců, aby se zapojili do přípravy mladých na zaměstnání.
- Podílení se na aktivitách Nestlé Needs Youth.
- Dodržovat lokální pracovně právní legislativu při realizaci všech programů.

Díky Alianci pro mladé se Nestlé Česko s.r.o. stalo i jedním ze zakládajících členů Evropského paktu pro mládež (European Pact For Youth), jenž iniciovala Evropská komise spolu s Evropskou obchodní sítí pro společenskou odpovědnost firem CSR Europe. Projekt byl představen 17. Listopadu 2015 na podnikatelském summitu Enterprise 2020 v Bruselu a jeho cílem je zlepšovat zaměstnatelnost mladých lidí a propojovat vzdělávací instituce s businessovou sférou. Aliance pro mladé se jako součást Evropského paktu bude věnovat duálním vzdělávacím programům, které se zaměří na získání znalostí z praxe (Aliance pro mladé, 2016).

"Podpora duálních vzdělávacích programů, které jsou založeny na spolupráci byznys - školství, je jádrem naší Nestlé Česko s.r.o. iniciativy pro zaměstnanost mládeže už od roku 2013. Evropský pakt pro mladé zajisté pomůže s řešením problému zaměstnatelnosti mladých," uvedl Luis Cantarell, výkonný viceprezident Nestlé Česko s.r.o. a spoluzakladatel Evropského paktu pro mládež (Nestlé Česko s.r.o., 2016c).

Mezi evropskými společnostmi se Nestlé Česko s.r.o. v roce 2015 posunulo na 9. příčku v průzkumu o nejtatraktivnějšího zaměstnavatele mezi studenty v Evropě. Průzkum probíhal od září 2014 do února 2015 a zúčastnilo se ho 168 562 mladých lidí z více než 810 evropských univerzit, toto pořadí je uvedeno v Tabulce 3.

Tabulka 3 Výsledky průzkumu Universum nejtatraktivnějšího zaměstnavatele mezi studenty v Evropě

UNIVERSUM	
Pořadí	Zaměstnavatel
1	Google
2	L'Oréal Group
3	Microsoft
4	EY (Emst & Young)
5	PwC (PricewaterhouseCoopers)
6	McKinsey & Company
7	Unilever
8	KPMG
9	Nestlé Česko s.r.o.
10	The Boston Consulting Group (BCG)

Zdroj: Vlastní zpracování podle Universum (2014)

Kapitola 4.2.2 je věnována konkrétním programům pro studenty ve společnosti Nestlé Česko s.r.o., které jsou charakterizovány na základě analýzy interních dokumentů a na základě realizace osobních rozhovorů s manažery z personálního oddělení (Nestlé Česko s.r.o., 2016).

4.2.2 Programy pro studenty od společnosti Nestlé Česko s.r.o.

Společnost Nestlé Česko s.r.o. nabízí studentům a absolventům velké množství uplatnění v různých oborech a na různých pozicích. Nabídka studentům či absolventům je zahrnuta ve 4 pilířích:

- zaměstnávání mladých lidí,
- programy pro studenty a absolventy,
- nabídka Nestlé kariérního poradenství,
- spolupráce s partnery v rámci Aliance pro mladé.

Nestlé Česko s.r.o. stále hledá nové talenty, tento rok (2016) se například zúčastnilo tří velkých pracovních veletrhů pro mladé - kromě iKariéry v Žilině a na pražské ČVUT navštívilo také 24. ročník dvoudenního festivalu kariérních příležitostí Career Days v Praze (Nestlé Česko s.r.o., 2016b).

Zaměstnávání mladých lidí

Tento pilíř je reprezentován buď přímým nábořem mladých lidí nebo tzv. Graduate programem, který je určen spíše čerstvým absolventům vysokých škol. Graduate program je zpravidla na 2 roky, kdy je absolvent zaměstnán na plný úvazek a během tohoto programu postupně rotuje různými odděleními ve společnosti Nestlé Česko s.r.o. Tato příležitost se dá považovat za „vstupenku“ k úspěšné kariéře ve společnosti, kdy během Graduate programu by měl absolvent získat nejen pestré zkušenosti profesní, ale i osobnostní či manažerské.

Nestlé Česko s.r.o. aktuálně otevírá dvouleté Graduate programy složené z rotací a práce na projektech pro absolventy:

- technických oborů (Technical Graduate program),
- ekonomických oborů (Finance Graduate program),
- humanitních oborů (HR Graduate program),
- obchodu a marketingu (Commercial Graduate program).

Pro studenty a absolventy

Programy pro studenty od společnosti Nestlé Česko s.r.o. zahrnují stáže, neboli Trainee programy, již zmíněné Graduate programy, konzultace absolventských prací či letní program Nestlé Campus.

a) Trainee program

Kromě Graduate programu pro absolventy se společnost Nestlé Česko s.r.o. zaměřuje také na studenty druhých a vyšších ročníků vysokých škol, kterým nabízí své stáže neboli Trainee program. Trainee program je většinou na půl roku až na jeden rok, kde student může pracovat v různých divizích například ve výrobě, marketingu, prodeji (salesu), supply chainu (logistice), financích, HR oddělení či informačních technologií. Mezi podmínky pro přijetí patří, aby uchazeč byl studentem vysoké školy, dále je požadována především chuť učit se novým věcem a určitá flexibilita. Systém přijímacího řízení zahrnuje tzv. screening, který je prováděn především telefonicky pracovníkem HR oddělení. Zaměstnanec HR oddělení si uchazeče vyzkouší a zjistí, zda by mohl být vhodným kandidátem na danou pozici. Poté je pozván na přijímací řízení, které je vedeno opět zaměstnancem HR oddělení náborem, ale přítomen je rovněž manažer, který si sám zvolí průběh přijímacího řízení. Zde velmi záleží na pozici, některým manažerům stačí osobní pohovor k rozhodnutí o přijetí, jiní upřednostňují vypracování případové studie např. promoční aktivity, či ukázkou práce v Microsoft Excel. Tato případová studie může být zadána již před osobním setkáním na doma, či je zadána až na osobním setkání. Na některé stáže manažeři upřednostňují přijímací řízení formou Assessment Centra, které ušetří jejich čas, jelikož mohou přijít všichni kandidáti najednou (Nestlé Česko s.r.o., 2016b).

Studenti jsou na stáži od ledna roku 2016 odměňováni 100 Kč/hod. v ČR a na Slovensku 4€/hod. s příspěvkem na stravování. Vzhledem k vyššímu ohodnocení, než je u stáží běžné, je zadaný maximální možný počet odpracovaných hodin za měsíc a to 75 hodin. Trainee program by měl splňovat práci na předem definovaném projektu/úkol, dále jasné výkonnostní a rozvojové cíle a pravidelnou zpětnou vazbu od liniového manažera. Mezi benefity pro studenta patří především získání pracovních zkušeností, možnost rozvíjet se pod vedením zkušeného manažera a možnost kariérního postupu. Benefitem pro manažera je pak čerstvá posila týmu, nový pohled na stávající procesy a možnost budování talent poolu.

Trainee program má přínosy také pro celou společnost a to v podobě podpory společenské odpovědnosti, přilákání nových talentů a budování značky = employer branding. Mezi povinnosti ze strany manažera patří především hodnocení výsledků a podávání zpětné vazby, definování pracovní náplně, vysvětlení nejasností, musí být zkušeným mentorem, který je trpělivý a vede stážistu k získání zkušeností. Na konci stáže manažer vyplňuje tzv. Evaluation Form, který zahrnuje celkové zhodnocení stáže v podobě zpětné vazby. Manažer zde popisuje, jaké projekty měl student na starosti a jaké byly jeho výsledky, jak se choval v týmu, jak se dokázal adaptovat a samozřejmě také doporučení. Každému stážistovi je po absolvování stáže a vzájemné spokojenosti vystaven certifikát o absolvování stáže v konkrétní divizi (Interní dokumenty společnosti, 2016).

b) Absolventské práce

Dalším způsobem spolupráce se studenty je konzultace a výpomoc s absolventskými pracemi. Projektová manažerka z HR oddělení ochotně pomáhá studentům s jejich Diplomovou či Bakalářskou prací, student ji může kontaktovat prostřednictvím emailové schránky, kam uvede cíl své práce a očekávaný přínos pro společnost Nestlé Česko s.r.o. (Nestlé Česko s.r.o., 2016b).

c) Nestlé Campus 2016

Letošní novinkou v programech pro studenty je Nestlé Campus. Nestlé Campus je letní program, kdy se 5 vybraných lidí od 15. června do 16. září stanou ambasadory Nestlé Česko s.r.o. a vydají se reprezentovat značku a společnost do kempů a na další prázdninová místa. Po celou dobu této speciální stáže budou mít k dispozici automobil, tablet a služební telefon.

„Je to skvělá možnost, jak reprezentovat značku Nestlé a zároveň strávit léto mimo kancelář. Nejprve stráví studenti dva týdny v pražské centrále v Modřanech, věnovat se jim budou zkušené lídři Nestlé Česko s.r.o. Je připravena široká nabídka rozvoje v podobě nejrůznějších workshopů od koučinku přes znalost značky a produktu, prodejní a vyjednávací dovednosti, typologii osobnosti, až po vychytávky typu čokoládový a kávový trénink,“ říká Zuzana Papíková, manažerka HR.

Během letního programu si Nestlé Česko s.r.o. mezi úspěšnými kandidáty vybere jednoho, kterému nabídne roční stáž pro akademický rok 2016/2017.

„Chceme dát mladým lidem příležitost nahlédnout do fungování velké společnosti. Stážisté budou mít možnost zkusit si přímý prodej a komunikovat s našimi zákazníky. Ověřit si svou samostatnost, schopnost reagovat a určovat si priority. Vše zažijí na vlastní kůži. Těšíme se na jejich doporučení ‚out of box‘, která jsou pro nás neskutečně cenná a přínosná pro náš byznys“ dodává Jiří Ritter, obchodní ředitel společnosti (Nestlé Česko s.r.o., 2016c).

Nestlé kariérní poradenství

Dalším užitečným programem pro studenty je Nestlé kariérní poradenství, což je bezplatný program, který se snaží připravit studenty a absolventy vysokých škol na vstup do reálného pracovního prostředí. Nestlé kariérní poradenství se skládá ze 4 částí: Job Clinic, Mentoring, CV Clinic a Self clinic. Job Clinic se zabývá především reálným prostředím byznysu, to znamená, že v této části studentům přednáší zkušení manažeři z řad pracovníků Nestlé Česko s.r.o. a seznamují studenty s fungováním jednotlivých oddělení. Jedná se zejména o oddělení financí, HR oddělení, oddělení marketingu, prodeje, supply chainu či oddělení informačních technologií. Tyto semináře se konají všechny v jeden den, každý v délce přibližně 1 hod. Druhou částí kariérního poradenství je Mentoring, kdy je potřeba více snahy ze strany studenta. Student má v tomto případě šanci si s jedním ze zkušených manažerů naplánovat individuální schůzku a zeptat se na další věci co ho zajímají. CV Clinic se zaměřuje na pomoc studentům s tím, jak správně sepsat svůj životopis, motivační dopis a jak se nejlépe připravit na přijímací řízení. Tento workshop vedou zkušení odborníci z externích řad personalistů personálních agentur. Součástí této části také bývá simulace přijímacího pohovoru formou Assessment centra, kdy si studenti mohou vyzkoušet pár příkladů z praxe. Poslední částí tohoto programu je Self Clinic, což je 4hodinový workshop, který studentovi pomůže zjistit, jak prodat sám sebe co nejlépe. Je zaměřen na sebepoznání a osobní příběh. Externí odborníci ze vzdělávacích agentur studentům pomohou vytvořit svůj vlastní poutavý příběh, naučí jak přijímat a poskytovat zpětnou vazbu a jak se nejlépe prezentovat. Nestlé kariérní poradenství se do konce roku 2015 konalo každý měsíc, od roku 2016 se koná přibližně 5-6 do roka (Nestlé Česko s.r.o., 2016).

Spolupráce s partnery

Spoluprací s partnery je myšlena propojenost členů Aliance pro mladé, co se týče absolventů programů pro studenty. Aliance by měla fungovat jako tým, kdy v případě, že student např. neuspěje v přijímacím řízení u jednoho z partnerů, bude v případě spokojenosti nadřízeného automaticky doporučen ostatním členům Aliance. Tento princip by dal studentovi výhodu mezi ostatními uchazeči a jeho získané pracovní zkušenosti by nezůstaly nevyužité (Nestlé Česko s.r.o., 2016b).

4.2.3 Studenti absolvující vybrané aktivity ve společnosti Nestlé Česko s.r.o.

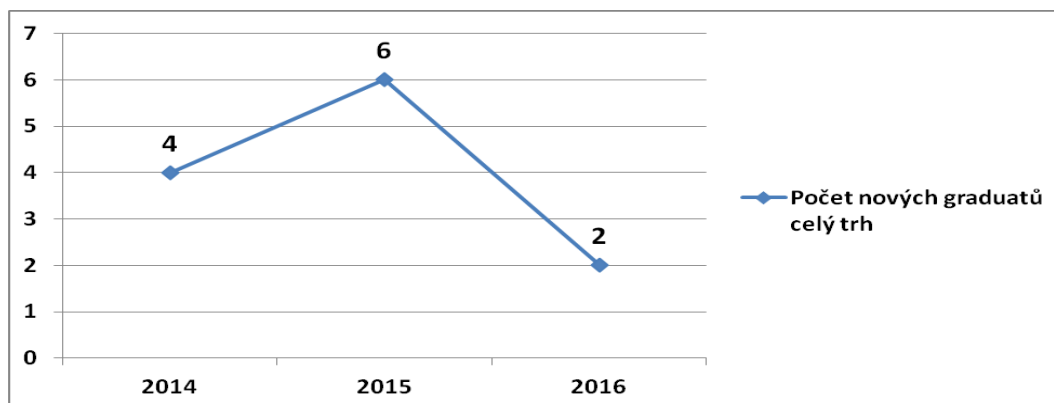
Absolventské práce

V roce 2016 psalo absolventskou práci o Nestlé Česko s.r.o. 6 studentů. Bohužel není k dispozici žádná evidence z předchozích let, proto jsou uvedeny údaje pouze za rok 2016.

Graduate program

Vzhledem k tomu, že Graduate program trvá dva roky a absolventi nastupují různě v průběhu roku, jsou v Grafu 3 uvedeny přesnější údaje pouze nově příchozích absolventů, nikoliv konečné počty v každém roce. Na Graduate program ve společnosti Nestlé Česko s.r.o. nastoupili v roce 2014 4 absolventi, v roce 2015 pak nastoupilo dalších 6 absolventů a v roce 2016 pouze další dva absolventi.

Graf 3 Roční počet nově příchozích graduates v období 2014 - 2016

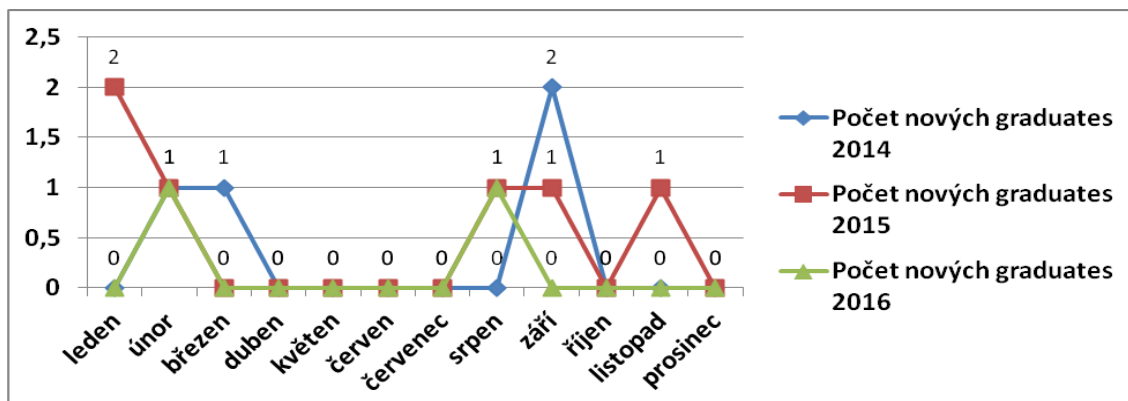


Zdroj: Vlastní zpracování

Níže v Grafu 4 je možné vidět počet nově příchozích graduates i po měsících za stejné období, zde lze vysledovat určitý trend v příchodech absolventů.

Trend odpovídá tomu, že absolventi se uchází o Graduate program vždy po ukončení státních zkoušek na vysoké škole.

Graf 4 Počet nových graduates v období 2014 – 2016 po měsících

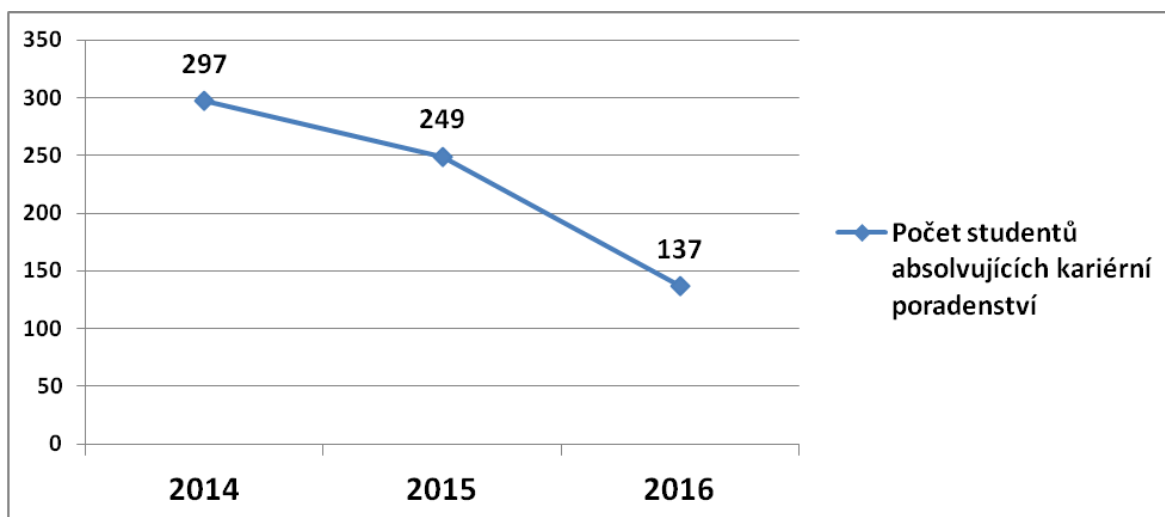


Zdroj: Vlastní zpracování

Kariérní poradenství

Kariérního poradenství se v roce 2014 účastnilo 297 studentů, roku 2015 se počet snížil na 249 studentů a roku 2016 se počet účastníků kariérního poradenství ještě více snížil na 137, viz Graf 5.

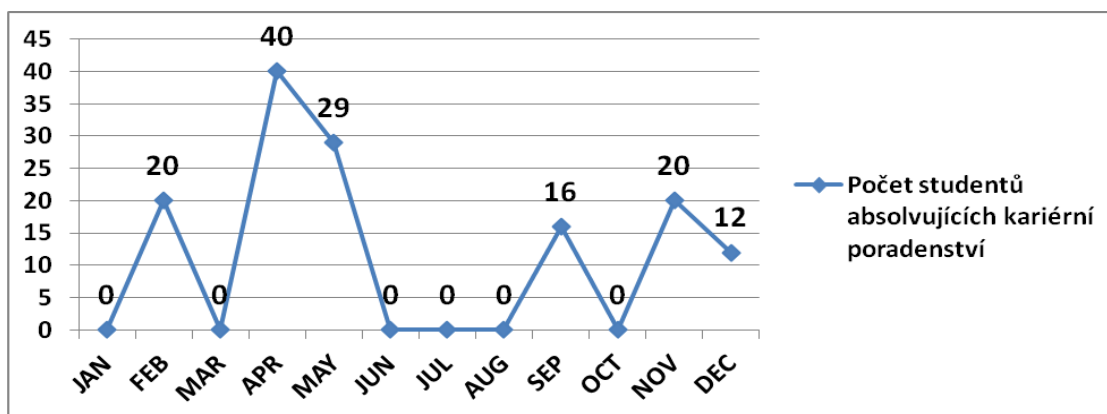
Graf 5 Počet studentů absolvujících kariérní poradenství v letech 2014 - 2016



Zdroj: Vlastní zpracování

V Grafu 6 je možné zjistit počty studentů absolvujících kariérní poradenství pouze v roce 2016 po měsících.

Graf 6 Počet studentů absolvujících kariérní poradenství v roce 2016 po měsících



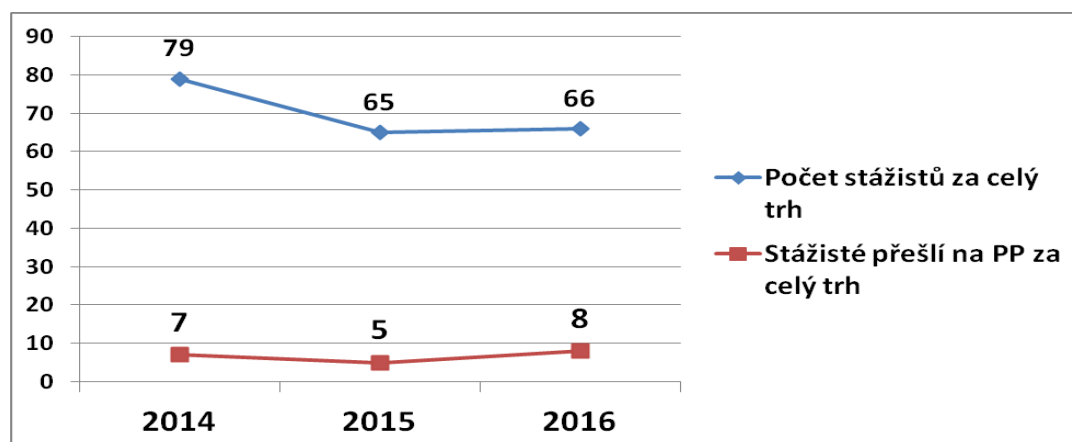
Zdroj: Vlastní zpracování

Nelze si nevšimnout poklesu v roce 2016, který je způsoben tím, že se kariérní poradenství již nekoná každý měsíc jako předchozí roky, ale koná se 5-6 do roka viz Graf 6.

Trainee program

Vzhledem k tomu, že konečná čísla stážistů mohou být zavádějící, protože velmi záleží na délce stáže a na měsíci přijetí studenta, jsou v Grafu 7 uvedeny počty pouze nově příchozích stážistů, jako tomu bylo u Graduate programu. Na Trainee program se v roce 2014 přihlásilo 79 studentů v rámci celého trhu, tedy v Nestlé Česko i Slovensko, z nichž bylo přijato 7 studentů na pracovní poměr. V roce 2015 se počet nově příchozích stážistů snížil na 65 v rámci celého trhu, z nichž bylo 5 přijato na pracovní poměr. V roce 2016 bylo přijato na pracovní poměr 8 studentů z 66 nově příchozích stážistů, viz Graf 7. Nelze si nevšimnout určitého poklesu stážistů v roce 2015 i v roce 2016.

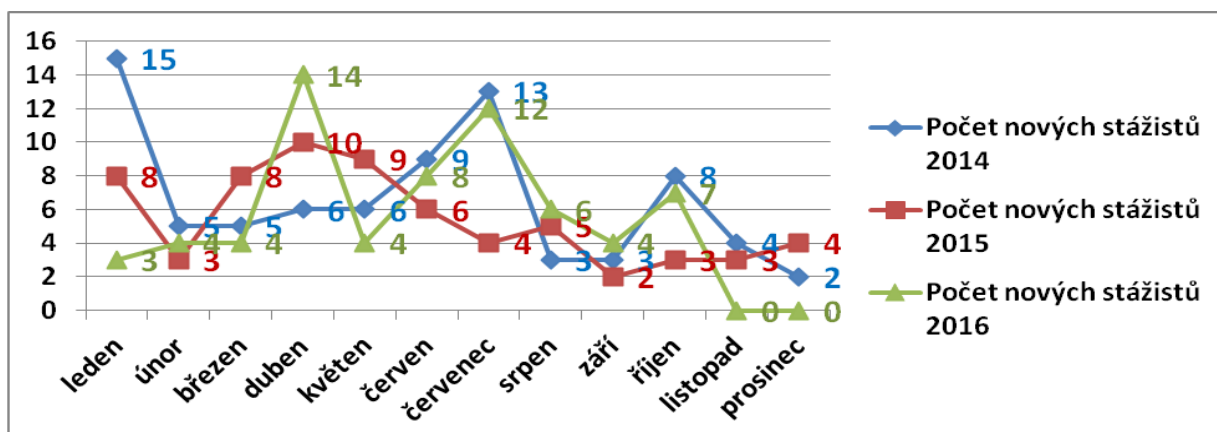
Graf 7 Počet stážistů v období 2014 – 2016 a počet přijatých stážistů na PP v období 2014 - 2016



Zdroj: Vlastní zpracování

Z Grafu 8 je možné zjistit počet příchozích stážístů v jednotlivých měsících, kde si lze všimnout, že celkově byl nejslabší rok 2015.

Graf 8 Počet nově příchozích stážístů v letech 2014 – 2016 po měsících



Zdroj: Vlastní zpracování

Trend z tohoto grafu nelze přesně určit, jelikož není žádný měsíc, kdy by byl příchod stážístů větší než v ostatních měsících. V posledních dvou letech by se dalo říci, že zájem o stáže je především v jarních a letních měsících.

4.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření ve společnosti Nestlé Česko s.r.o.

Dotazník byl vytvořen na internetu pomocí online aplikace pro snadný přístup studentů. Odkaz na vyplnění dotazníku byl zaslán prostřednictvím Microsoft Outlook na emailové adresy všech stážistů. V té době bylo ve společnosti celkem 20 stážistů, z nichž dotazník vyplnilo 16 respondentů. Dotazník měl tedy téměř 80 % návratnost. Z hlediska formy zahrnuje 27 jak otevřených, tak uzavřených i polouzavřených otázek. V dotazníku se vyskytuje více typů uzavřených či polouzavřených otázek jako jsou Likertovy škály, dále dichotomické otázky, výčet několika možností a matice odpovědí. Likertovy škály se využívá pro posouzení míry spokojenosti a nespokojenosti či míry souhlasu a nesouhlasu. Dichotomické otázky jsou uzavřené otázky, které nabízejí pouze dvě možné odpovědi např. Ano/Ne či Žena/Muž (Survio, 2012).

1. Vyhodnocení otázky č. 1

- *Jste aktuálně student a zároveň absolvujete některý ze studentských programů Nestlé needs Youth?*

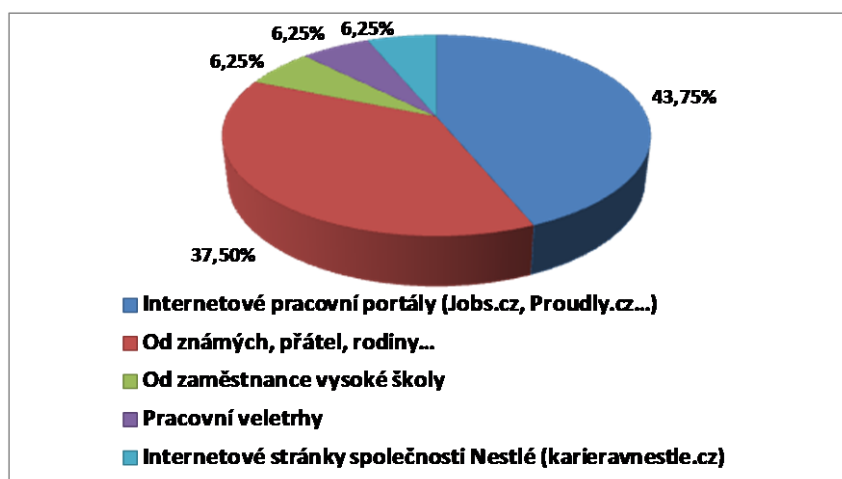
Cílem otázky č. 1 bylo pouhé ověření, zda dotazník vyplňuje relevantní osoba. Z celkového počtu respondentů (16) odpovědělo 100% kladně, lze tedy s jistotou potvrdit, že se jedná o relevantní vzorek.

2. Vyhodnocení otázky č. 2

- *Z jakých zdrojů jste se dozvěděl/a o aktivitách společnosti Nestlé Česko s.r.o. pro studenty?*

Téměř polovina studentů se o aktivitách společnosti Nestlé Česko s.r.o. dozvěděla z internetových pracovních portálů jako Jobs.cz či Proudly.cz, jedná se o 7 studentů z 16, tedy 43,75 % (viz Graf 9). V Grafu 9 lze zjistit, že velká část studentů získala užitečné informace o studentských stážích od známých, rodiny či přátel. Jde o 37,50 % studentů, tedy o 6 studentů z 16. Zbylí 3 studenti označili 3 různé zdroje svých informací a to od zaměstnance vysoké školy (6,25 %), z pracovních veletrhů (6,25 %) a z internetových stránek společnosti rovněž 6,25 %. V této otázce nebylo možné označit více odpovědí.

Graf 9 Zdroje informací o aktivitách společnosti Nestlé Česko s.r.o.



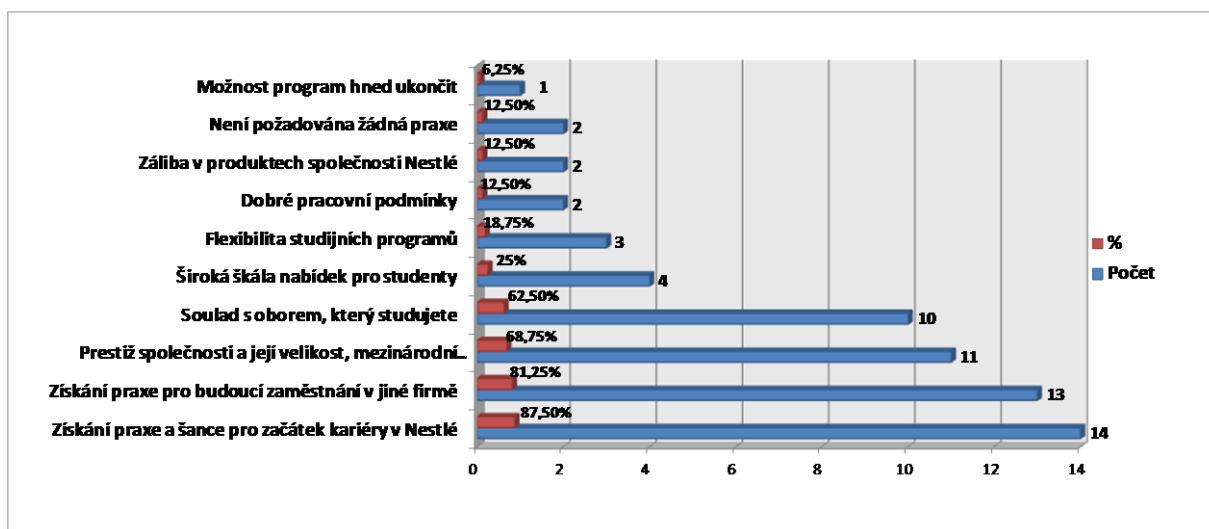
Zdroj: Vlastní zpracování

3. Vyhodnocení otázky č. 3

- *Z jakých důvodů jste se rozhodl/a absolvovat program pro studenty v Nestlé Česko s.r.o.?*

V této otázce respondent mohl zvolit více odpovědí, maximálně však tři důvody absolvování programu. Z Grafu 10 je možné zjistit, že 87,5 % studentů se rozhodlo absolvovat studentský program v Nestlé Česko s.r.o. z důvodu získání praxe a šance pro začátek kariéry ve společnosti. 81,25 % studentů, tedy 13 z 16, očekává od stáže spíše získání praxe pro budoucí zaměstnání v jiné společnosti. Berou tedy společnost Nestlé Česko s.r.o., jako „startovní můstek“, nikoliv jako společnost, kde by začali svou kariéru, hlavně z důvodu malých šancí na přijetí (viz další otázky). Z údajů v Grafu 10 si lze všimnout, že 11 studentů z 16 (68,75 %) se zúčastnilo studentského programu ve společnosti, z důvodu její velikosti a prestiže. Pro 62,5 % studentů bylo také hlavním důvodem absolvování Trainee programu soulad stáže, s jejich studovaným oborem. 25 % studentů uvedlo jako svůj důvod to, že má společnost Nestlé Česko s.r.o. širokou škálu Trainee programů, studenti tedy mají možnost výběru stáží v různých divizích. 18,75 % respondentům vyhovuje flexibilita studentských programů, proto to pro ně byl důvod na stáž nastoupit. 12,5 % studentů označilo tři stejné důvody pro absolvování Trainee programu a to dobré pracovní podmínky, záliba ve výrobcích společnosti a že zde není požadavek praxe pro přijetí. Pouze pro jednoho studenta bylo důvodem absolvování stáže také možnost program hned ukončit.

Graf 10 Důvody absolvování programu pro studenty ve společnosti Nestlé Česko s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování

4. Vyhodnocení otázky č. 4

- *Který studentský program ve společnosti absolvujete?*

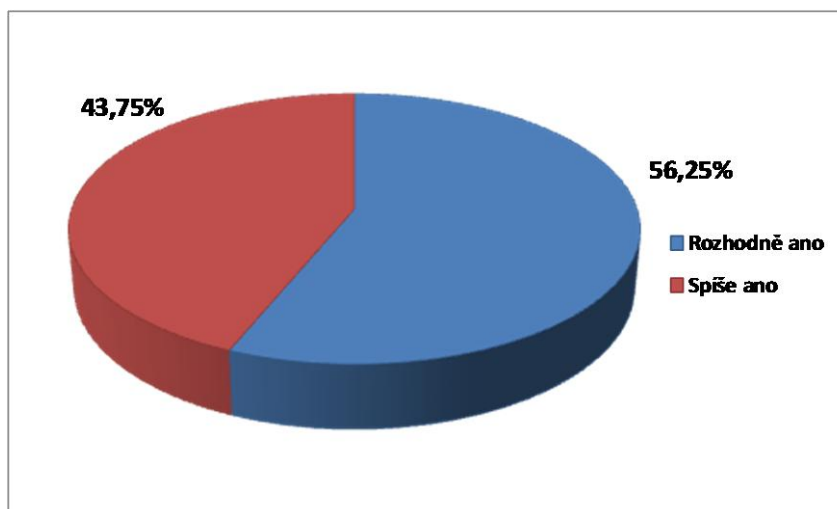
Tato otázka byla opět pouze ověřovací, jelikož dotazník byl rozeslán pouze absolventům Trainee programu, čili jde o kontrolní otázku. Z 16 respondentů všichni odpověděli kladně, to znamená, že všichni respondenti absolvují v době výzkumu Trainee program ve společnosti Nestlé Česko s.r.o.

5. Vyhodnocení otázky č. 5

- *Jste spokojen/a s dosavadním průběhem programu ve společnosti Nestlé Česko s.r.o.?*

V Grafu 11 je možné zjistit, že 56,25 % respondentů, tedy 9 studentů je se stáží rozhodně spokojeno, kdežto 43,75 % studentů uvedlo jako odpověď spokojenosti Spíše ano. Proto se další otázka výzkumu zabývá konkrétními důvody spokojenosti a nespokojenosti.

Graf 11 Spokojenost studentů s dosavadním průběhem programu



Zdroj: Vlastní zpracování

6. Vyhodnocení otázky č. 6

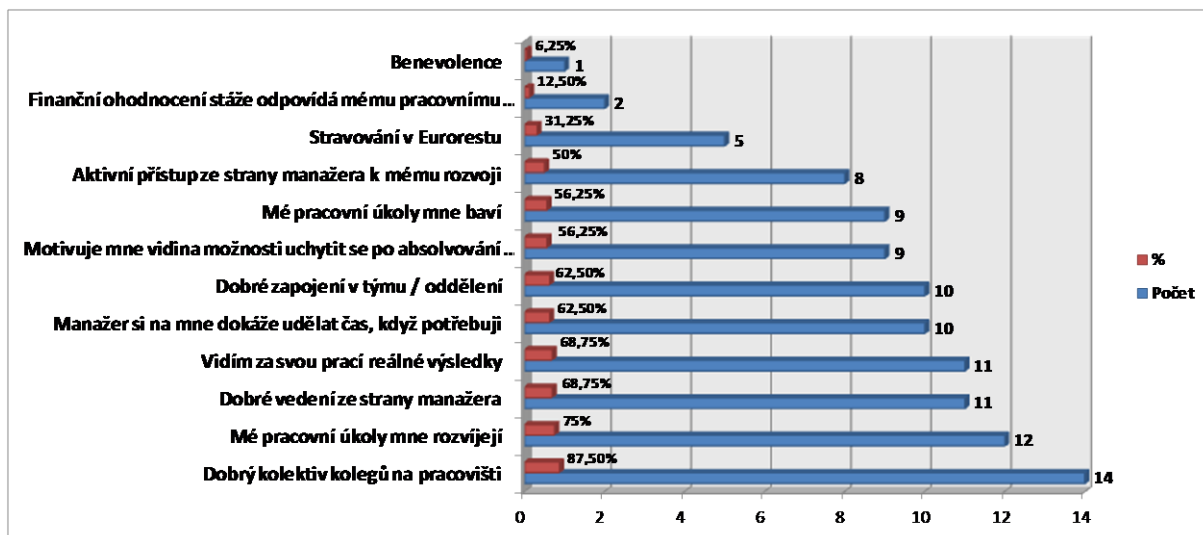
- *Označte minimálně 3 důvody, proč jste spokojen/a s průběhem studentského programu*

Tato otázka byla koncipována tak, že respondent musel uvést alespoň tři důvody spokojenosti s Trainee programem s tím, že byla možnost formulování vlastní odpovědi. Jak lze vysledovat z Grafu 12, velká část studentů odpověděla, že hlavním důvodem jejich spokojenosti se stáží je dobrý kolektiv kolegů v týmu. Jedná se o téměř 14 studentů z 16, tedy 87,5 %. Podle grafu také 75 % studentů, považuje za důvod spokojenosti s Trainee programem to, že jim svěřené úkoly umožňují se rozvíjet.

Pro 11 studentů, tedy pro 68,75 % je důvodem spokojenosti dobré vedení ze strany manažera a to, že za svou práci vidí reálné výsledky. 10 studentů z 16 je spokojeno se zapojením v týmu a oceňuje, že si na ně manažer udělá kdykoliv, když potřebují čas. 56,25 % studentů motivuje možnost zůstat po ukončení stáže ve společnosti Nestlé Česko s.r.o. na nějaké pozici na hlavní pracovní poměr. Stejně procento studentů také uvedlo jako svůj důvod spokojenosti to, že je jejich svěřené úkoly baví. 8 studentů z 16 oceňuje také aktivní přístup ze strany manažera k jejich stáží. Dále 31,25 % studentů jako svůj důvod spokojenosti se stáží uvedlo stravování v Eurorestu. Pouze 2 studenti z 16, tedy 12,5 % uvedlo spokojenost s finančním ohodnocením stáže, tedy s tím že jejich ohodnocení odpovídá jejich pracovnímu vytížení.

Zbýlých 6,25 % znázorněných v Grafu 12, oceňuje benevolenci ze strany manažera, tato odpověď nebyla mezi možnostmi, jedná se o otevřenou odpověď formulovanou respondentem.

Graf 12 Důvody spokojenosti studentů s trainee programem



Zdroj: Vlastní zpracování

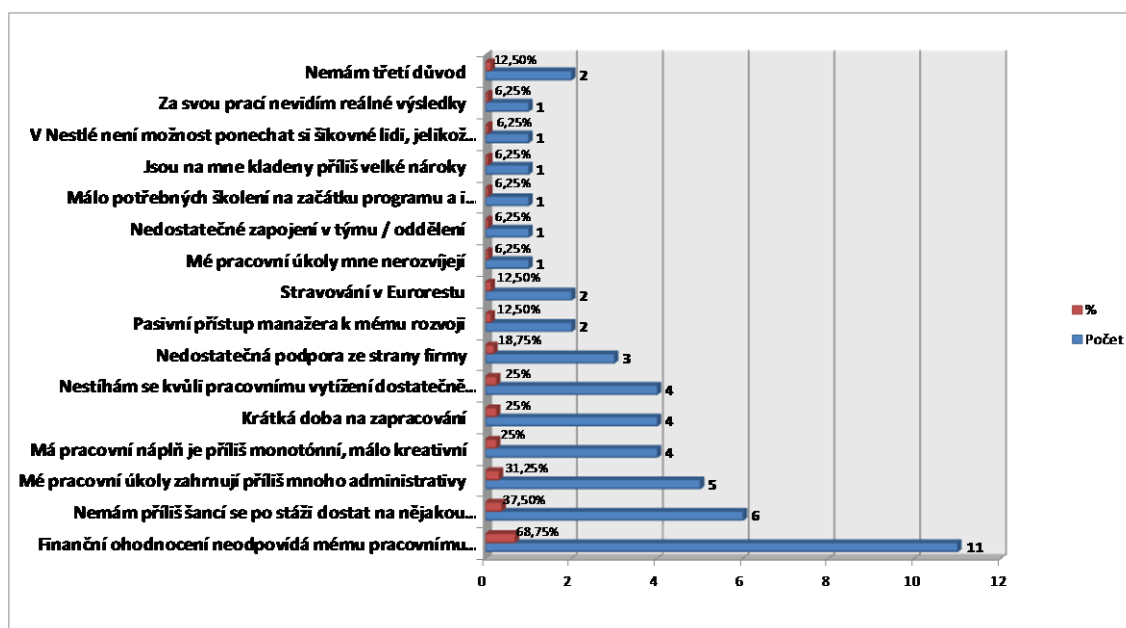
7. Vyhodnocení otázky č. 7

- Označte minimálně 3 důvody, proč nejste spokojen/a s průběhem studentského programu

Tuto otázku lze považovat za nejvíce směrodatnou, co se týče následného zhodnocení výzkumu. Respondenti museli opět označit alespoň tři důvody jejich nespokojenosti se stáží. Rovněž zde byla i možnost otevřené odpovědi, bohužel někteří respondenti se tím vyhnuli třetí odpovědi, jelikož doplnili možnost „Nemám třetí důvod“. Z níže uvedených odpovědí, znázorněných v Grafu 13, nejvíce studentů odpovědělo, že důvodem jejich nespokojenosti s Trainee programem je nedostatečné finanční ohodnocení stáže, tedy že jejich finanční ohodnocení neodpovídá jejich pracovnímu vytížení. V tomto případě se jedná o 68,75 % studentů, tedy 11 studentů z 16. Dalším důvodem jejich nespokojenosti jsou malé šance na přijetí na pracovní pozici ve společnosti po ukončení stáže. Tuto možnost označilo 6 studentů z 16, tedy 37,5 %. 31,25 % stážistů si myslí, že jejich pracovní úkoly zahrnují příliš mnoho administrativy. Dále 4 absolventi Trainee programu uvedli jako důvody nespokojenosti se stáží, monotónnost jejich pracovní náplně.

Dále krátkou dobu na zapracování a rovněž těchto 25 % studentů uvedlo, že se kvůli svému pracovnímu vytížení nestihají naplno věnovat studiu na své škole. 18,75 % studentů by uvítalo větší podporu ze strany společnosti. 12,5 % stážistů se nelíbí pasivní přístup manažera k jejich rozvoji a také stejné procento studentů není spokojeno se stravováním v Eurorestu. 6,25 % studentů uvedlo různé důvody jejich nespokojenosti jako např. nespokojenost s tím, že je jejich pracovní úkoly nerozvíjejí, dále, že jsou nedostatečně zapojeni do svého týmu, také stejné procento studentů postrádalo potřebná školení na zaučení. Tito studenti uvedli jako své důvody nespokojenosti rovněž vysoké nároky, které jsou na ně kladeny a v neposlední řadě, fakt, že za svou práci nevidí reálné výsledky. V Grafu 13 lze zjistit, že v rámci otevřených odpovědí, jeden respondent uvedl, že společnost Nestlé Česko s.r.o. nemá potřebné podmínky, aby si mohla ponechat všechny šikovné mladé lidi po ukončení jejich stáže.

Graf 13 Důvody nespokojenosti studentů s trainee programem



Zdroj: Vlastní zpracování

8. Vyhodnocení otázky č. 8

- *Doporučil/a byste Nestlé studentský program známým/kamarádům?*

Z výzkumu bylo zjištěno, že 75 % studentů by Trainee program v Nestlé Česko s.r.o. rozhodně doporučilo. Dále 25 % studentů označilo odpověď: Spíše ano.

9. Vyhodnocení otázky č. 9

- *Byla Vám v rámci přijímacího řízení slíbena pozdější nabídka na hlavní pracovní poměr v Nestlé Česko s.r.o., či jiná možnost pokračování ve společnosti?*

V rámci přijímacího řízení nebyla téměř 81,25 % studentům, tedy 13 studentům z 16, slíbena jakákoliv možnost zůstat na dané pozici po ukončení Trainee programu. Naopak 18,75 % tato možnost slíbena byla, tedy pouze 3 studentům z 16 bylo umožněno zůstat na dané pozici po ukončení Trainee programu za předpokladu oboustranné spokojenosti.

10. Vyhodnocení otázky č. 10

- *Jak byste doposud zhodnotil/a studentský program v Nestlé Česko s.r.o. (od 1-5, 1 = špatné, 5 = nejlepší) v rámci uvedených podotázek:*

U této otázky měli studenti za úkol zhodnotit na stupnici od 1 do 5 jednotlivé podsekcce otázky. V Tabulce 4 lze zjistit průměrná hodnocení jednotlivých podotázek např. z uvedených podotázek měly nejlepší hodnocení podsekcce: dostatečné vysvětlení úkolů od manažera a získání nových pracovních zkušeností. Naopak nejnižší hodnocení lze vysledovat u možností kariérního růstu.

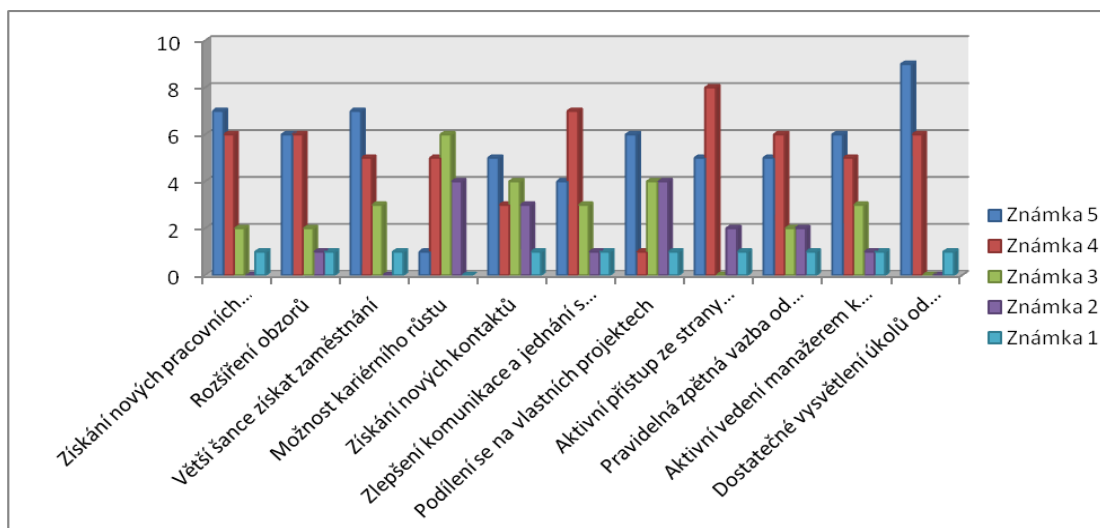
Tabulka 4 Průměrné hodnocení jednotlivých podsekcí

Jednotlivé podsekcce	Průměrné hodnocení
Získání nových pracovních zkušeností	4.125
Rozšíření obzorů	3.938
Větší šance získat zaměstnání	4.063
Možnost kariérního růstu	3.188
Získání nových kontaktů	3.5
Zlepšení komunikace a jednání s lidmi	3.75
Podílení se na vlastních projektech	3.438
Aktivní přístup ze strany manažera k vašemu programu	3.875
Pravidelná zpětná vazba od manažera	3.75
Aktivní vedení manažerem k získání dalších zkušeností	3.875
Dostatečné vysvětlení úkolů od manažera	4.375

Zdroj: Vlastní zpracování

V Grafu 14 jde podrobněji vidět počet studentů, jenž dával jednotlivých podsekcím různá ohodnocení. Například u podotázky Aktivní vedení ze strany manažera, lze vidět, že hodnotil známkou 5 největší počet studentů. Také velký počet studentů hodnotil známkou 5 u podotázky Získání nových pracovních zkušeností a u podotázky Větší šance získat zaměstnání.

Graf 14 Hodnocení jednotlivých podotázek od 1 do 5



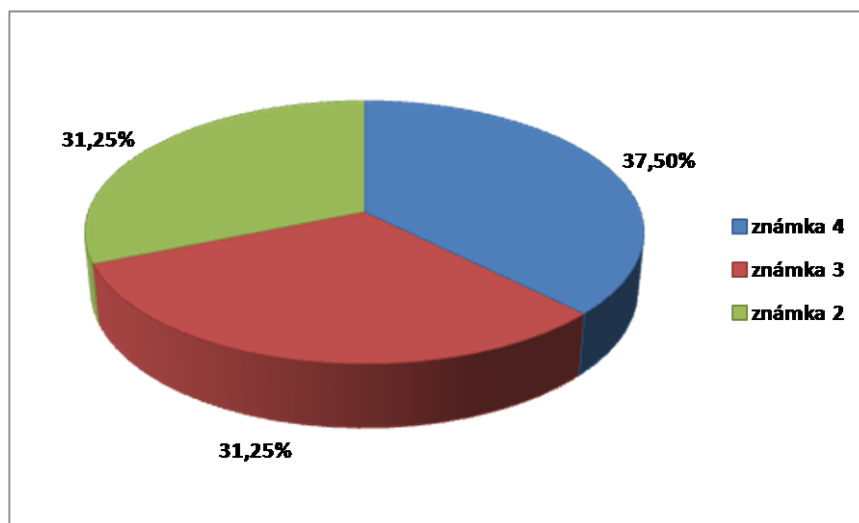
Zdroj: Vlastní zpracování

11. Vyhodnocení otázky č. 11

- *Jak moc splnil daný program Vaše očekávání a předpoklady? (od 1 do 5, 1 = špatné, 5 = nejlepší):*

U této otázky studenti hodnotili na škále od 1 do 5 (5 = nejlepší), jak program splnil jejich očekávání. Známkou 4 hodnotilo 37,5 % respondentů, tedy 6 studentů z 16. Z Grafu 15 si lze všimnout, že zbylí studenti hodnotili na škále 2 a 3, tedy 31,25 % dalo hodnocení 3 a stejné procento studentů hodnotilo na škále 2.

Graf 15 Hodnocení očekávání studentů



Zdroj: Vlastní zpracování

12. Vyhodnocení otázky č. 12

- *Jak dlouho by měl trvat Vámi absolvovaný program?*

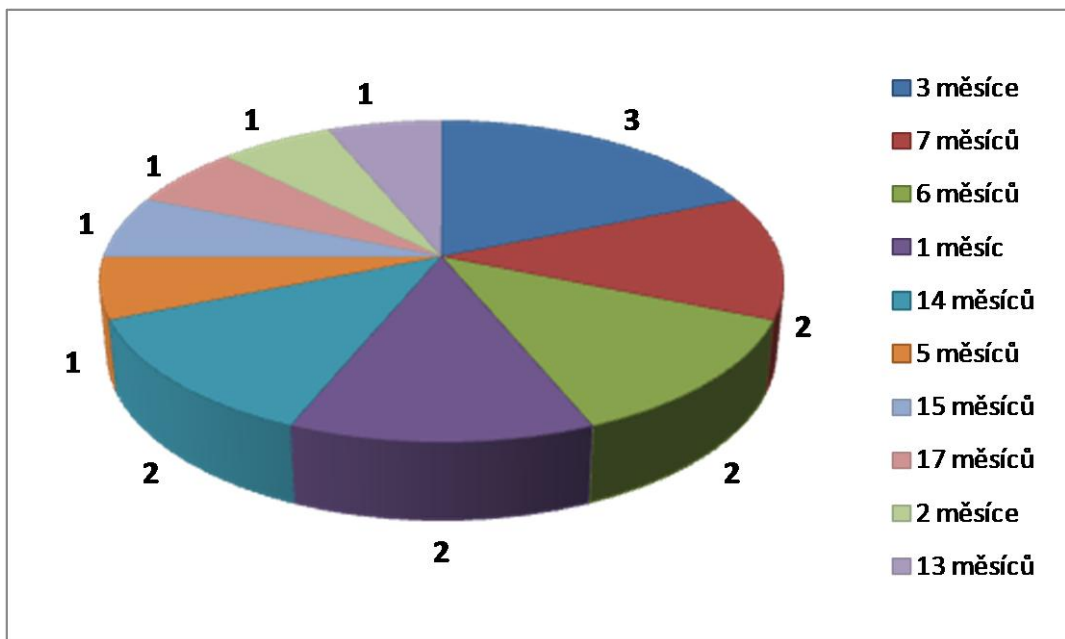
Tato otázka měla za cíl zjistit, dohodnutou délku jejich stáže. Z výzkumu vyplynulo, že 7 stážistů z 16 uzavřelo dohodu o pracovní činnosti na dobu 1 roku, dále 4 studenti na půl roku, 4 studenti na 1-2 roky a poslední student na 3 měsíce.

13. Vyhodnocení otázky č. 13

- *Kolik úplných měsíců máte z Vašeho programu již za sebou?*

Otázka ověřuje, jak mohou být odpovědi studentů věrohodné. Pokud má za sebou student 1 měsíc stáže, nebudou jeho odpovědi příliš relevantní. Jde tedy opět o kontrolní otázku. V Grafu 16 si lze všimnout, že ze vzorku 16 studentů, měli pouze 2 studenti v té době 1 ukončený měsíc stáže za sebou a pouze 1 student měl za sebou 2 měsíce. Vzorek lze považovat za věrohodný, jelikož velká část studentů má za sebou 3 měsíce a více.

Graf 16 Počet studentů vs. počet uplynulých měsíců stáže



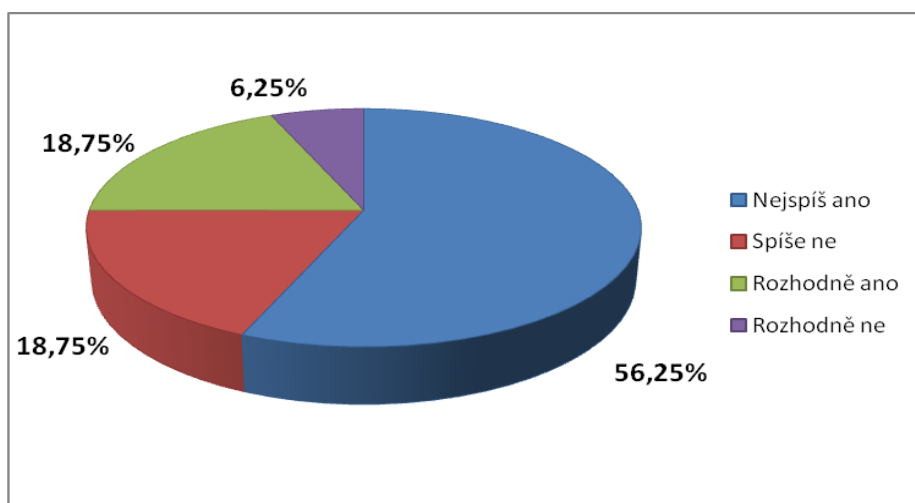
Zdroj: Vlastní zpracování

14. Vyhodnocení otázky č. 14

- *Uvažujete o setrvání v Nestlé Česko s.r.o. po absolvování studentského programu?*

Z Grafu 17 lze zjistit, že 18,75 % studentů je stoprocentně rozhodnuto po absolvování stáže setrvat v Nestlé Česko s.r.o., pokud by byla ta možnost. Bohužel stejné procento studentů tvrdí, že spíše nechtějí zůstat ve společnosti. Jeden student dokonce uvedl, že rozhodně nehodlá ve společnosti po stáži zůstat (6,25 %).

Graf 17 Studenti, kteří chtějí po absolvování stáže zůstat v Nestlé Česko s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování

15. Vyhodnocení otázky č. 15

- *Byla Vám během studentského programu nabídnuta pozice na hlavní pracovní poměr, či jiná možnost zaměstnání v Nestlé Česko s.r.o.?*

Tato otázka je velmi podobná již předchozí otázce č. 9, avšak ta se týkala pouze slíbené nabídky v průběhu přijímacího řízení, nikoliv v průběhu stáže. Na tuto otázku téměř 14 studentů odpovědělo negativně, tedy, že jim nebyla nabídnuta žádná pozice a naopak 2 studenti odpověděli kladně, což je pouze 12,5 %.

16. Vyhodnocení otázky č. 16

- *Máte v rámci Vašeho programu nějaké reálné odpovědnosti?*

Z výzkumu vyplynulo, že 43,75 % studentů na tuto otázku odpovědělo, že v rámci Trainee programu reálné odpovědnosti rozhodně mají, dále 6 studentů z 16 (37,5 %) označilo možnost: Spíše ano. Také 3 studenti uvedli, že reálné odpovědnosti spíše nemají, což odpovídá 18,75 % respondentů.

17. Vyhodnocení otázky č. 17

- *Poskytuje Vám váš manažer pravidelně zpětnou vazbu?*

Téměř 14 studentů z 16, tedy 87,5 % respondentů odpovědělo kladně, tedy že dostávají pravidelnou zpětnou vazbu od svého manažera. Pouze 2 studenti uvedli, že tomu tak není.

18. Vyhodnocení otázky č. 18

- *Vidíte za svou práci reálné výsledky?*

Na tuto otázku odpověděla velká část studentů pozitivně, konkrétně 50 % studentů uvedlo jako svou odpověď Rozhodně ano, dále 43,75 % respondentů odpovědělo „Spíše ano“ a naopak pouze jeden student uvedl, že spíše nevidí za svou práci reálné výsledky.

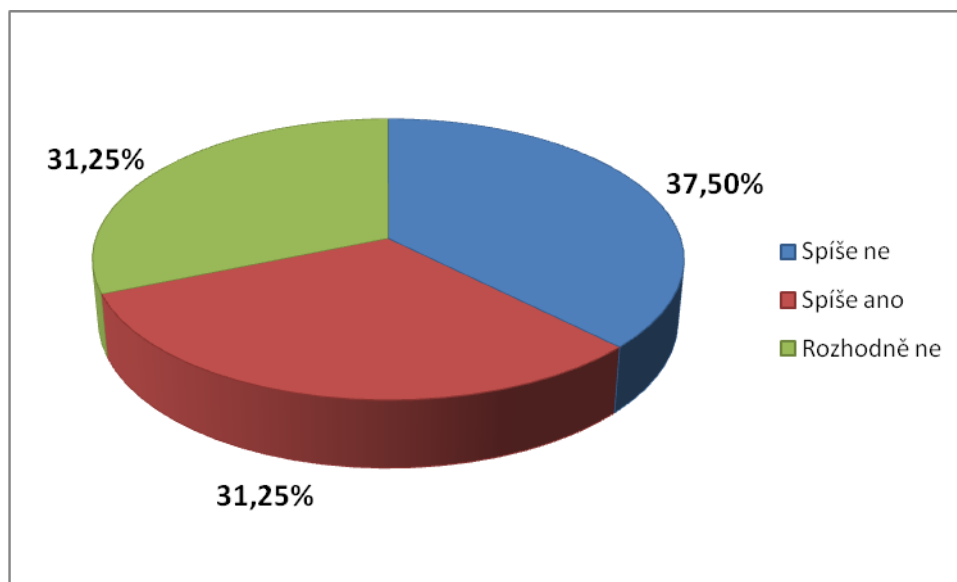
19. Vyhodnocení otázky č. 19

- *Jste spokojen/a s finančním ohodnocením stáže?*

Tato otázka je také jedna z klíčových vzhledem k předchozím výsledkům. Na základě dotazníkového šetření lze zjistit, že téměř 31,25 % studentů, což je 5 studentů z 16, rozhodně není spokojeno s finančním ohodnocením stáže, vzhledem k jejich pracovnímu vytížení.

Dále také 37,5 % studentů (6 z 16) je spíše nespokojeno s finančním ohodnocením. V Grafu 18 si lze všimnout, že pouze 31,25 % studentů je s finančním ohodnocením spíše spokojeno.

Graf 18 Spokojenost studentů s finančním ohodnocením trainee programu



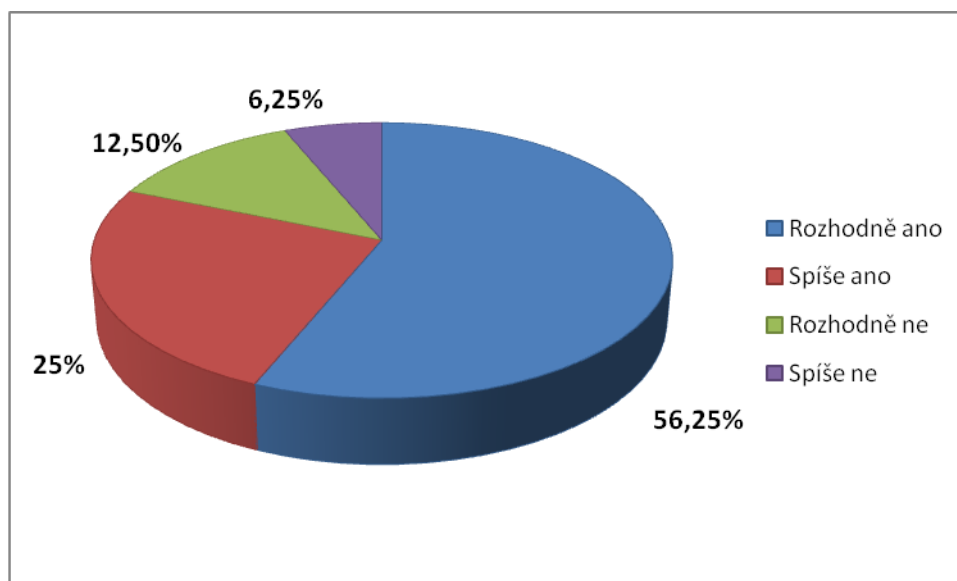
Zdroj: Vlastní zpracování

20. Vyhodnocené otázky č. 20

- *Jste spokojen/a se systémem hrazení obědů stážistů v Nestlé Česko s.r.o. stravovacím zařízení?*

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že více než polovina studentů (56,25 %) je spokojena se systémem hrazení obědu ve společnosti Nestlé Česko s.r.o. V Grafu 19 je možné vidět, že naopak 2 studenti z 16, rozhodně s tímto systémem spokojeni nejsou. Dále 25 % studentů je spíše spokojena s hrazením obědů a jeden student spíše nespokojen.

Graf 19 Spokojenost studentů se systémem hrazení obědů v Eurorestu



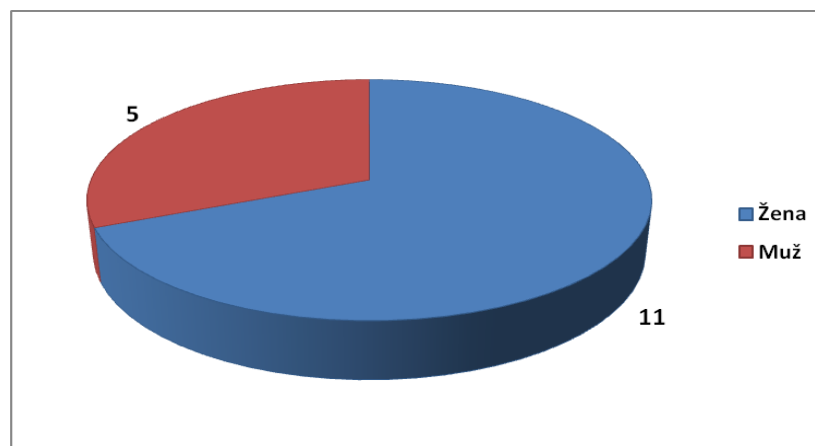
Zdroj: Vlastní zpracování

21. Vyhodnocené otázky č. 21

- *Jaké je Vaše pohlaví?*

V Grafu 20 je znázorněno, že dotazník vyplnilo 11 žen a 5 mužů. Tedy 68,75 % respondentů bylo ženského pohlaví.

Graf 20 Pohlaví respondentů



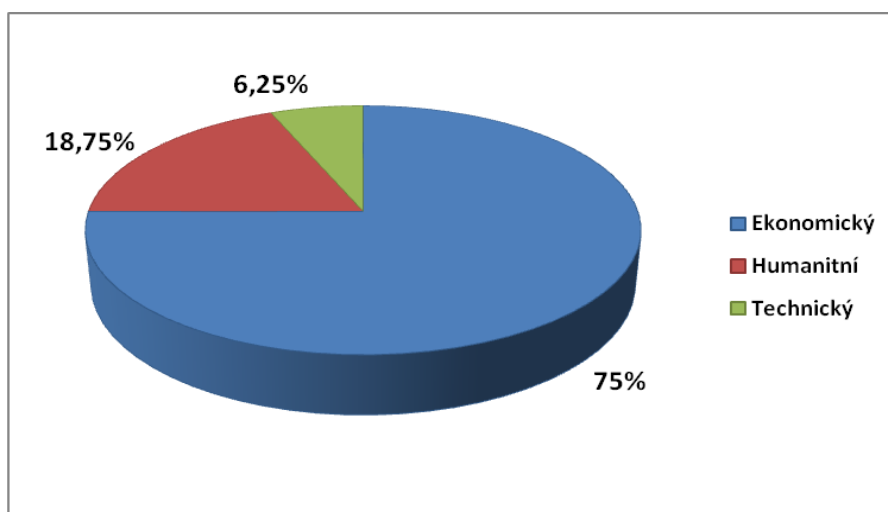
Zdroj: Vlastní zpracování

22. Vyhodnocení otázky č. 22

- *Jaký obor studujete?*

Převážná většina studentů (75 %) absolvujících Trainee program ve společnosti Nestlé Česko s.r.o. studuje ekonomický obor, jedná se o 12 studentů z 16. V Grafu 21 je také možné zjistit, že 18,75 % respondentů studuje humanitní obor a jeden student (6,25 %) technický obor.

Graf 21 Studijní obory stážistů



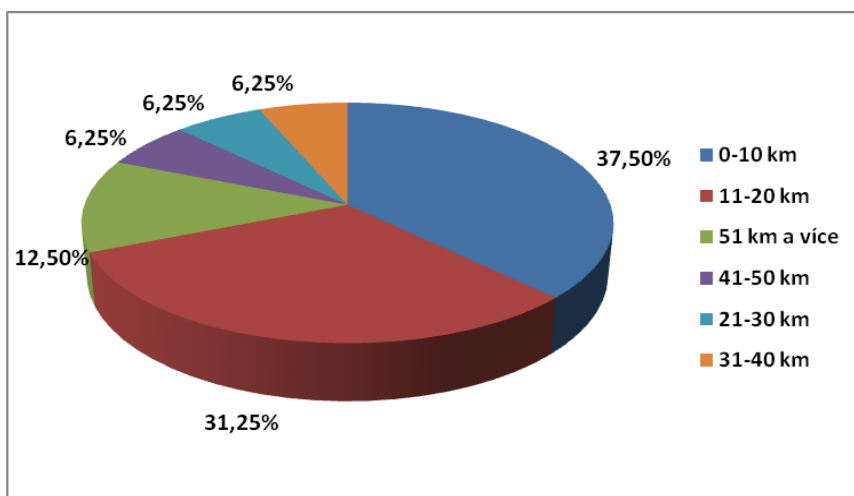
Zdroj: Vlastní zpracování

23. Vyhodnocení otázky č. 23

- *Jaká je vzdálenost Vašeho bydliště od Vašeho pracovního místa v Nestlé Česko s.r.o.?*

V Grafu 22 jsou znázorněny jednotlivé vzdálenosti stážistů. Nejvzdálenější a to 51 km a více je 12,5 % studentů (2), dále 41-50 km je vzdálen jeden student (6,25 %), 31-40 km je vzdálen rovněž jeden student (6,25 %) a také 21–30 km je vzdálen jeden student. 31,25 % studentů je ve vzdálenosti 11–20 km a nejméně dojíždí 37,5 % studentů se vzdáleností 0–10 km.

Graf 22 Vzdálenost stážistů



Zdroj: Vlastní zpracování

24. Vyhodnocení otázky č. 24

- *Ve kterém městě studujete?*

Z odpovědí na tuto otázku je možné zjistit, že 81,25 % studentů studuje v Praze, zbylí studenti studují v Plzni, Ústí nad Labem a Brně.

25. Vyhodnocení otázky č. 25

- *Jakou univerzitu studujete?*

Mezi odpověďmi se nejvíce vyskytuje Vysoká škola ekonomická (8 studentů z 16), dále jsou mezi stážisty, 2 studenti Karlovy univerzity, 1 student Masarykovy univerzity a 1 student České zemědělské univerzity. Mezi další univerzity lze jmenovat FIT ČVUT, UJEP VŠPP, University of New York in Prague a Západočeská univerzita v Plzni.

26. Vyhodnocení otázky č. 26

- *Jaký program studujete?*

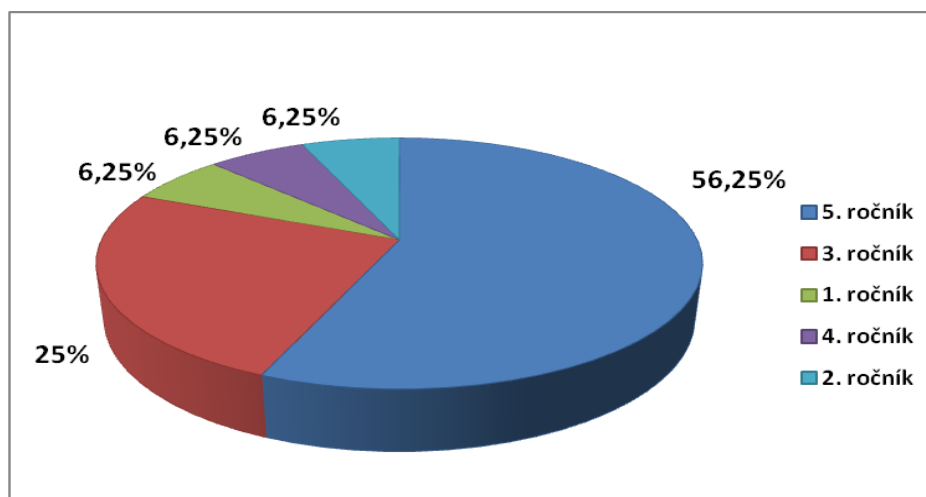
Bylo zjištěno, že 68,75 % respondentů, jsou studenti navazujícího magisterského programu a zbylých 31,25 % jsou studenti bakalářského programu.

27. Vyhodnocení otázky č. 27

- *V jakém jste ročníku?*

Z Grafu 23 je možné zjistit, že téměř 56,25 % studentů je již v posledním, tedy 5. ročníku, dále 25 % studentů končí bakalářský program, jsou tedy ve 3. ročníku. Dále je součástí výzkumu také jeden student 1. ročníku, jeden 2. ročníku a poslední student 4. ročníku.

Graf 23 Studijní ročník stážistů



Zdroj: Vlastní zpracování

Vyhodnocení dotazníkového šetření z pohledu respondentů

Zajímavé je také vyhodnocení dotazníkového šetření z pohledu jednotlivých respondentů. Je potřeba se na výsledky dívat i z tohoto úhlu pohledu, jelikož například délka úplných měsíců absolvovaných na stáži může ovlivnit některé odpovědi studentů. Avšak jak již bylo řečeno výše, naštěstí je počet těchto stážistů velmi malý. Odpovědi lze tak považovat za věrohodné. Jsou zde 2 studenti, kteří jsou na stáži o něco více než jeden měsíc a jeden student, který má za sebou 2 úplné měsíce. Například jeden z respondentů s jedním úplným měsícem uvedl v odpovědích, že nemá žádné reálné odpovědnosti, což je zcela logické, pokud je na stáži teprve 1 měsíc. Také uvedl, že mu během studentského programu nebyla nabídnuta pozice na hlavní pracovní poměr, což také nelze očekávat, pokud se zatím zaučuje a ještě není v plném pracovním procesu. Naopak například student, který má za sebou již 15 úplných měsíců uvedl v jedné z odpovědí, že mu byla již nabídnuta pozice na hlavní pracovní poměr.

5 Zhodnocení dotazníkového šetření a návrhy na zlepšení

Kapitola 5 je rozdělena do dvou částí. Nejprve jsou v kapitole 5. 1. vypsány nedostatky, které byly zjištěny, na základě vyhodnocení dotazníkového šetření. V další kapitole 5. 2. jsou nabídnuta možná řešení těchto problémů.

5.1 Zhodnocení výsledků

Z dotazníkového šetření jednoznačně vyplývá, že Trainee program ve společnosti Nestlé Česko s.r.o. směřuje neustále k lepšímu a že studenti, kteří jsou na stáži delší dobu, tuto změnu razantně pocítují. Bohužel společně se zlepšováním programů pro studenty, mají studenti neustále vyšší nároky a to nejen na finanční odměnu stáže, ale také v oblasti kariérního růstu a možnosti dalšího uplatnění. Z dotazníkového šetření byly, v rámci programů pro studenty, zjištěny následující nedostatky:

- nedostatečná propagace v areálu vysokých škol a na sociálních sítí,
- nízké finanční ohodnocení studentské stáže,
- malé šance umístit se na pracovní pozici po ukončení stáže,
- přílišná administrativní zátěž.

Nedostatečná propagace

Z vyhodnocení dotazníkové otázky č. 2 je možné zjistit, že žádný z respondentů se o programech pro studenty nedozvěděl ze sociálních sítí a ani z inzerce v areálu své vysoké školy. Společnost přitom má na Facebooku založenou svou stránku Nestlé needs youth. Facebook v poslední době buduje velkou platformu pro marketéry a navíc průměrný mobilní uživatel stráví 20 % svého online času na Facebookových stránkách, proto se vyplatí, zaměřit se více na sociální sítě v rámci online marketingu.

Nízké finanční ohodnocení stáže

Z vyhodnocení otázky č. 7 je jasné, že 11 studentů z 16 si myslí, že finanční ohodnocení stáže neodpovídá jejich pracovnímu vytížení. Tento fakt, je možné potvrdit i vyhodnocením otázky č. 19, kde pouze 5 studentů z 16 odpovědělo, že je s finanční odměnou spíše spokojeno. Zbylé procento studentů, tedy 68,75 % studentů spokojeno není. Jak již bylo řečeno, stážisté ve společnosti Nestlé Česko s.r.o. mají finanční odměnu ve výši 100 Kč/hod.

Malé šance umístit se na pracovní pozici po ukončení stáže

Z šetření vyplývá, že je pro studenty důležité, zda jsou za svou práci spravedlivě, někdy nadstandardně ohodnoceni a navíc, zda mají možnost po ukončení stáže ve společnosti zůstat. Zde nastává problém, jelikož společnost Nestlé Česko s.r.o. nemůže tento fakt vždy slíbit. Jednou z příčin je množství studentů ve společnosti, samozřejmě je jasné, že pro takovýto mezinárodní korporát je velké množství stážistů určitý způsob employer branding, ale na druhou stranu na úkor toho, že ztratí plno šikovných mladých lidí, kteří stojí o budoucnost v Nestlé Česko s.r.o.

Přílišná administrativní zátěž

Tento fakt směřuje spíše k chybnému definování Trainee programu. Jelikož cílem Trainee programu by mělo být studenta především vzdělávat a vést k tomu, aby získal více pracovních zkušeností. Manažer by měl studentovi dávat cíle, které by stážista sám měl chtít splnit, a měly by být pro něj motivací. Pracovní náplň studenta by ho měla naplňovat a rozvíjet jeho pracovní schopnosti. Bohužel z dotazníkového šetření a také z rozhovorů se studenty vyplývá, že studenti nejsou spokojeni se svou pracovní náplní, která by se množstvím administrativy dala přirovnat k asistentské práci.

5.2 Návrhy na zlepšení

5.2.1 Propagace na Facebooku

Na Facebooku jsou v poslední době nejpoblárnější videa a 3D videa. Proto jedním z doporučení pro společnost Nestlé Česko s.r.o. je, umístit na svůj Facebook video s rozhovory jednotlivých stážistů a jejich příběhy. Příběhy o tom co se ve společnosti naučili, proč by doporučili Nestlé Česko s.r.o., v čem jim to pomohlo a jaké výhody pro ně absolvování stáže mělo. Ještě lepší by bylo natočit video se stážisty, kteří měli to štěstí, a podařilo se jim uchytit v „Nestlé světě“. Nestlé Česko s.r.o. v rámci propagace využívá služeb marketingové agentury Fleishman&Hillard. Rozpočet na natočení videa by se samozřejmě lišil podle detailů. Standardem bývá, že agentura Fleishman&Hillard požaduje za natočení videa 7 000 Kč. Z agentury by do společnosti dorazil profesionální tým odborníků, který by natočil kratší video o délce 2-3 minuty, upravil a předal HR oddělení společnosti Nestlé Česko s.r.o. Je také možnost, v rámci rozvoje stážistů, natočit video interně, což by mělo svým způsobem téměř nulový rozpočet. Stačilo by do akce zapojit stážistu buď z interní komunikace, nebo z digitálního marketingu. Technická divize by stážistovi propůjčila videokameru a sám student by natáčel rozhovory s jednotlivými stážisty. Navíc by tento způsob natočení videa byl studentům o to sympatičtější a důvěryhodnější. Natočené video by pak mohla stážistka z oddělení personálních zdrojů umístit na Facebookovou stránku Nestlé needs youth a také inzerovat na ostatních stránkách jako např. Proudly či karieravnestle.cz. Díky umístění videa na otevřenou Facebookovou skupinu by ostatní studenti získali větší povědomí o Nestlé programech pro studenty. Společnosti Nestlé Česko s.r.o. byly tedy doporučeny dvě varianty natočení videa, buď natočení profesionálního videa agenturou Fleishman&Hillard či autentické natočení videa stážistou, záleželo by na společnosti Nestlé Česko s.r.o., jakou variantu chtějí zvolit. Avšak pro větší rozsah zaujetí na Facebooku by bylo doporučeno využít spíše profesionální video. V Tabulce 5 je uveden rozpočet pro obě možnosti.

Tabulka 5 Náklady na natočení videa

Video se stážisty	Celková cena
Profesionální video od agentury Fleishman&Hillard	7 000 Kč
Video natočené a upravené stážistou z interní komunikace	hodinové náklady 100 Kč/hod.

Zdroj: Vlastní zpracování

5.2.2 Propagace na univerzitách

Kromě online marketingu je i důležitá propagace programů pro studenty přímo na vysokých školách. Většina studentů by uvítala přednášky či workshopy na téma budování své kariéry v Nestlé Česko s.r.o. Je časté, že studenti mnohdy neznají společnost Nestlé Česko s.r.o. a netuší jaké výrobky, které konzumují, patří pod značku Nestlé. Společnosti bylo doporučeno, aby se více zaměřila na konání takovýchto workshopů na vysokých školách. Workshop by měl podobný scénář jako kariérní poradenství, které společnost pravidelně pořádá. Na univerzity by vyrazil tým odborníků společnosti Nestlé Česko s.r.o. Tento tým by zahrnoval odborníky z HR oddělení z oblasti náboru studentů a také manažery z jednotlivých divizí např. z divize sales, či marketingu.

Společnosti Nestlé Česko s.r.o. byla doporučena propagace na vysokých školách prostřednictvím inzerce plakátů či letáčků v areálu škol. V tomto případě by se rozpočet opět lišil podle podrobností a podle dopravy. Rozpočet, uvedený v Tabulce 6, se odvíjí podle použité grafiky a rozměru plakátů, a vychází z údajů agentury Glum, se kterou Nestlé Česko s.r.o. spolupracuje v rámci výroby POS materiálů.² V Tabulce 6 je možné vidět tři doporučené formy plakátů. Elektrostatická fólie velikosti A3 je taková, která se dá jednoduše nalepit i sloupnout, jde o tvrdší lesklý materiál, který nezanechává na zdech a vitrínách nečistoty. Tohoto plakátu bylo doporučeno objednat malé množství (50 ks), jelikož by byl použit pouze na místa, kde mají studenti nejvíce informací např. nástěnky a infocentra. Plakáty A4 by pak bylo možné vylepit prakticky kdekoli, proto je potřeba větší množství (500 ks). Největší množství je potřeba infoletáčků A5. Celková cena infoletáčků je vypočítána na základě množství 5000 ks. Plakáty A3 a A4 by měly identický vzhled. Podkladem tohoto vizuálu by byla společná fotka stážistů upravená agenturou Glum. Na plakátech by dále bylo logo Nestlé, slogan Nestlé needs youth a odkaz na webové a Facebookové stránky Nestlé Česko s.r.o. Infoletáčky velikosti A5 by obsahovaly podrobnější informace o programech pro studenty, základní informace o průběhu stáží a o odděleních, kde je možné začít budovat kariéru.

² POS materiály = „Point of sale“ = vizuály sloužící jako podpora prodeje v místě prodeje (Přikrylová, Jahodová, 2009).

Dále informace o tom, na koho či na jaké webové stránky se má student v případě zájmu obrátit. Veškeré podklady a požadavky by byly předány prostřednictvím Briefu do agentury Glum.

Tabulka 6 Rozpočet POS materiálů od agentury Glum

Druh plakátu	Cena tisku a výroby za ks	Grafika vč. zálohy dat	Celková cena
A3 elektrostatická fólie	66,00 Kč	2 500,00 Kč	5 800,00 Kč
Plakáty A4	1,93 Kč	2 500,00 Kč	3 465,00 Kč
Infoletáčky A5	1,14 Kč	2 500,00 Kč	8 200,00 Kč
Celkem	69,07 Kč	7 500,00 Kč	17 465,00 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkově by tedy tato forma propagace vyšla na 17 465 Kč, což je vzhledem k velikosti a obratu společnosti Nestlé Česko s.r.o. zanedbatelná částka.

5.2.3 Systém finančních odměn pro stážisty

Společnosti Nestlé Česko s.r.o. bylo doporučeno zavést systém prémie pro stážisty. Pokud by se k finanční odměně přidala možnost obdržet za svou práci prémie, byla by to pro studenty velká motivace. Základem pro tento systém by bylo jasné definování konkrétních cílů Trainee programu, které má stážista splnit. Tyto cíle by byly definovány na začátku stáže ve spolupráci s manažerem a HR oddělením. Konkrétní cíle by se pak lišily podle konkrétní pozice a oddělení, kdy důležitým faktorem by byla měřitelnost těchto cílů. Tím největším cílem by mělo být úspěšné vedení konkrétního vlastního projektu. V Tabulce 7 je příklad cílů pro stážistu z oddělení trade marketingu.

Tabulka 7 Cíle Trainee programů

Cíl Trainee programu
Vedení vlastního projektu v podobě úspěšného zavedení nového „copacku“ ³ na trh
Podcíle Trainee programu
Spolupráce na projektu napříč odděleními (prodeje, logistiky, legislativy)
Efektivní řešení obalu copacku s oddělením copackingu
Spolupráce s oddělením marketingu na obalu copacku
Dodání všech potřebných materiálů
Dodržení časového hlediska
Průběžné sledování výroby copacku a jeho dodání do společnosti
Předání copacku obchodním zástupcům či zajištění závozu na zákazníky

Zdroj: Vlastní zpracování

Proces zavedení copacku samozřejmě obsahuje mnohem více kroků, než je uvedeno v Tabulce 7. Systém by začínal tak, že manažer by stážistovi celý postup důkladně vysvětlil, poradil mu, kde má jaké informace zjistit a kolik má času na jednotlivé kroky. Na začátku procesu by bylo stážistovi sděleno, kolik peněz může využít z tzv. „budgetu“⁴ celého týmu. Následoval by průzkum stážisty, který by musel zjistit veškeré podmínky pro zavedení konkrétního copacku. Spolupracoval by s Key Account manažery, kteří by mu poradili, na jaké zákazníky by mohli tento copack umístit např. na Tesco, nebo na DM drogerii. Dále by spolupracoval s oddělením copackingu, které by mu poradilo jaké možnosti v balení produktu má a jaké časové rozhraní potřebují na výrobu takového copacku. Samozřejmě u některých produktů např. dětská výživa, je potřeba zjistit podmínky i z oddělení legislativy. S těmito informacemi a podklady by pak student měl umět pracovat a sám si vytvořit vlastní plán, kterým se bude řídit. Nejprve by měl s marketingem dohodnout obal výrobku, s Key Account manažerem dobu, kdy bude výrobek vystaven na zákazníkovi popř. také v letáku. Ve spolupráci s marketingem vytvořit vizuál, který by byl obalem copacku a tento podklad dát včas copackingovému oddělení.

³ Copack = zvýhodněné balení již existujících výrobků po více kusech (Nestlé Česko s.r.o., 2017)

⁴ Budget = rozpočet = je základní finanční plán, který obsahuje seznam plánovaných příjmů a výdajů (Nestlé Česko s.r.o., 2017)

Stážista by postupně hlídal celou výrobu a dodání copacku zákazníkovi a také dodržení termínů. Po celou dobu by jednotlivé kroky podléhaly schválení a vedení ze strany manažera. Za celý proces by měl stále zodpovědnost manažer, proto by byla velice důležitá pravidelná oboustranná zpětná vazba mezi manažerem a stážistou. Finální copack by byl pak závozem dopraven přímo k zákazníkovi. Co se týče finančního hlediska tohoto systému, tak stážista by byl pravidelně hodnocen za jednotlivé kroky. Celý proces zavedení nového copacku by byl rozplánován do půl roku, včetně sehnání podkladů apod. Stážista by byl za jednotlivé úspěšné plnění kroků ohodnocen čtvrtletně. V Tabulce 8 je příklad možného vyhodnocení prémie stážisty z oddělení trade marketingu. Stáže jsou většinou koncipovány na půl roku či rok, proto je uvedené čtvrtletní vyhodnocení. Pokud student splní časový rámec celého procesu a všechny kroky budou manažerem schváleny a vyhodnoceny jako úspěšné, bude mít student prémie ve výši 3 000 Kč.

Tabulka 8 Vyhodnocení prémie

Časové hledisko	Jednotlivé kroky
Březen	Nástup stážisty, zapracování
Duben	Seznámení s vlastním projektem, s jeho cíli a podmínkami; zjišťování potřebných informací od ostatních oddělení a předání těchto podkladů stážistou manažerovi ke kontrole
Květen	Spolupráce s marketingem na obalu copacku, předání finálního vizuálu manažerovi ke kontrole, celkové schválení vzhledu copacku
1. čtvrtletí	Vyhodnocení kroků, v případě spokojenosti prémie v hodnotě 3 000 Kč
Červen	Předání podkladů copackingovému oddělení
Červenec	Průběžné sledování celého procesu a předávání zpětné vazby manažerovi
Srpen	Závoz finálního copacku jednotlivým zákazníkům
2. čtvrtletí	Vyhodnocení kroků, v případě spokojenosti prémie v hodnotě 3 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Takto podrobně by musel být vypracován projekt pro každého stážistu zvlášť podle jeho oddělení a pracovní náplně. Pokud by stážista již na počátku Trainee programu znal cíle a postup projektu, práce by ho více bavila a případná prémie by pro něj byla motivací. Finanční problém by byl tímto vyřešen, jelikož by výše odměny závisela čistě na kvalitně odvedené práci stážistou.

5.2.4 Propojení uplatnění v rámci Aliance pro mladé

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že studenti pocítují své šance uplatnit se po ukončení stáže ve společnosti Nestlé Česko s.r.o. jako velmi malé. Společnosti bylo doporučeno, aby více využila Aliance pro mladé v rámci budoucího uplatnění stážistů. Tedy pokud se stane, že vzhledem k velkému množství stážistů v Nestlé Česko s.r.o., nebude možné si stážistu po ukončení stáže ponechat, bude mu nabídnuta možnost se ucházet o pracovní pozici u jednoho z partnerů Aliance pro mladé. V rámci Aliance pak bude mít stážista z Nestlé Česko s.r.o. přednost a velkou výhodu. Základem toho, aby tento systém fungoval, bude potřeba sjednotit podobu a smysl stáží v celé Alianci. Společnosti bylo doporučeno, aby uspořádala workshop pro všechny partnery Aliance v ČR, kde bude schválena detailnější podoba Trainee programu společně s možností uplatnění stážistů v Alianci. Workshop by se konal v Konferenčním sále v sídle společnosti Nestlé Česko s.r.o. v rozsahu 2 hodin. Stážista by tak měl možnost hlásit se na pracovní pozici u všech partnerů např. T-mobile, IBM či Makro, kde by automaticky dostal velkou výhodou při přijímacím řízení. Nemusel by prokazovat svou praxi, ani se účastnit případové studie či Assessment centra, ale rovnou by šel na přijímací pohovor s potenciálním nadřízeným. Předpokladem této výhody by bylo doporučení ze strany manažera z Nestlé Česko s.r.o., který by ohodnotil práci studenta, přednesl práci na jeho vlastním projektu a celkově ohodnotil stáž. Pro studenta by tento systém byl rozhodně lákavější v tom, že by po úspěšném absolvování Trainee programu ve společnosti Nestlé Česko s.r.o., měl velké šance začít svou kariéru u jednoho z partnerů Aliance. Studenta by tato vidina také motivovala k lepším výsledkům na vlastním projektu.

5.2.5 Přílišná administrativní zátěž

Problém s přílišnou administrativní zátěží souvisí s celkovou koncepcí Trainee programu, která by se dala lépe propracovat. Propracovanější metodika Trainee programu, například lépe definovaný průběh stáže, s jeho cíli a s vlastním projektem, jak bylo vysvětleno v kapitole 5.2.3, by vedl k vyřešení zmiňovaného problému.

Společnosti Nestlé Česko s.r.o. bylo doporučeno čtvrtletní konání meetingů pro manažery, kteří jsou zároveň přímými nadřízenými stážistů. Na tomto meetingu by byl kontrolován průběh stáže odborníkem ze strany HR a manažeři by byli pokaždé proškoleni v tom, jakým způsobem by měla stáž vypadat.

Tato komplexní zpětná vazba mezi manažerem a mezi HR odborníky ve společnosti Nestlé Česko s.r.o. zcela chybí. Zpětnou vazbou by se problém pracovní náplně stážistů úplně vyřešil. Je potřeba manažerům vysvětlit smysl Trainee programu a nezaměňovat ho s asistentskou prací. Pokud má manažer příliš mnoho povinností a potřebuje tyto povinnosti předat někomu dál, rozhodně není řešením zažádat o stážistu. V tomto případě by stálo za zvážení, přijmout další posilu do týmu v podobě asistentky oddělení. Koncept stáží je zcela jiný než pracovní náplň asistentky manažera, proto by vysvětlení tohoto rozdílu mělo být součástí každého meetingu a manažeři HR by měli dohlížet na dodržování určitých pravidel.

Meetingy by se konaly každý čtvrtrok v Konferenčním sále společnosti Nestlé Česko s.r.o. Jednalo by se o 2 hodinový meeting, který by měl předem danou agendu, a účast všech manažerů by byla povinná. V současné době, HR oddělení po přijetí stážisty, posílá manažerům prezentaci s názvem Informace pro manažery. Agenda původní prezentace je uvedena v Příloze 9.3. Společnosti Nestlé Česko s.r.o. bylo doporučeno, v souvislosti s konáním meetingů, tuto prezentaci pro manažery upravit o nové informace a prezentovat ji na každém zmiňovaném čtvrtletním meetingu. Oproti původní prezentaci by nová verze byla více konkrétní. Popisovala by průběh stáže více do hloubky s konkrétními cíli, jednotlivými kroky, a zahrnovala by také zpětnou vazbu od manažerů a systém prémie. Workshop by byl rozdělen do dvou částí, kdy v první části by oddělení HR představilo Trainee program a jeho podmínky. V druhé části by každý manažer představil dosavadní průběh programu jeho stážisty, konkrétní kroky, které již splnil a na čem dál pracuje. Nová prezentace pro manažery by tedy obsahovala jak upravené původní snímky, tak nové snímky, které by zahrnovaly:

- průběh Trainee programu,
- ukázkou vlastního projektu,
- jednotlivé kroky v rámci projektu v 1. čtvrtletí,
- jednotlivé kroky v rámci projektu v 2. čtvrtletí,
- ukázkou vyhodnocení prémie.

Návrhy nových snímků, které byly doporučeny doplnit do prezentace, jsou uvedené v Příloze 9.4. Toto řešení nepředstavuje žádné vyšší náklady, jde pouze o čas strávený nad přípravou workshopu či meetingu.

6 Závěr

V současné době je trh práce nasycen uchazeči o zaměstnání. Společnosti polevují od svých kritérií a poohlížejí se po mladší generaci, která může do společnosti vnést něco nového. Práce se studenty je tedy na místě a jde o velmi důležitou činnost, která má pro společnost značný přínos. Student, který se rozhodne při studiu získávat praxi v podobě stáže v nějaké společnosti, v ní také většinou plánuje začít svou kariéru. Společnosti by se měly zaměřovat na podporu studentů při získávání pracovních zkušeností, jelikož je to pro ně jedinečná šance, jak si vychovat kvalitního pracovníka do budoucna. Jde o proces, který přináší výhody obou stranám. Studentovi tato cesta absolvování studentské stáže či praxe přinese velkou konkurenční výhodu oproti svým kolegům.

Společnost Nestlé Česko s.r.o. tento trend pocítuje a nabízí studentům velké množství Trainee programů v různých divizích. Kromě těchto programů nabízí rovněž kariérní poradenství, Graduate programy pro absolventy, program Nestlé Campus či možnost konzultací na absolventské práci. Společnost dosahuje velmi dobré úrovně při práci se studenty. Přesto byly zjištěny nedostatky, ke kterým byla navržena doporučení ke zlepšení a zefektivnění práce se studenty.

Ve společnosti Nestlé Česko s.r.o. bylo zjištěno, že velká část studentů není spokojena s finančním ohodnocením stáže, které neodpovídá jejich pracovnímu vytížení. Společnosti byl navržen systém prémie pro stážisty za úspěšné vedení konkrétního vlastního projektu. Jako příklad byl uveden projekt pro stážistu z oddělení trade marketingu, jehož projekt by spočíval v zavedení nového copacku na trh. Prémie by byly vypláceny čtvrtletně ve výši maximálně 3 000 Kč. Vyhodnocení by prováděl manažer na základě splnění jednotlivých kroků a podcílů celého projektu.

Společnosti bylo rovněž doporučeno více se zaměřit na propagaci na sociálních sítích a v areálu různých vysokých škol. V souvislosti s Facebookovými stránkami společnosti bylo navrženo natočení videa v délce 2 až 3 minuty, které zajímavým způsobem zachycuje rozhovory se stážisty a jejich příběhy. Stážisté by zde popsali vlastní projekt, na kterém pracují, jaké mají povinnosti, popřípadě, jak se jim povedlo po ukončení stáže začít kariéru v Nestlé Česko s.r.o. Pro natočení videa byla doporučena marketingová agentura Fleishman&Hillard, která za profesionální práci požaduje odměnu ve výši 7 000 Kč.

Pro vyřešení problému nedostatečné propagace v areálu školy byla společností Nestlé Česko s.r.o. doporučena inzerce plakátů. Plakáty by byly ve třech formách, velikosti A3 s elektrostatickou fólií, velikosti A4 a velikosti A5 v podobě infoletáčků. Grafický design plakátů A3 a A4 by měl obdobný vzhled. Podkladem by byla fotka stážistů a dále by zde bylo uvedené logo společnosti, logo Aliance pro mladé, pár nejdůležitějších informací o Trainee programech a odkazy na webové stránky a Facebookové stránky společnosti. Infoletáčky A5 by obsahovaly navíc podrobnější informace o Trainee programech pro studenty, a dále pak informace o odděleních a podmínkách pro přijetí. Na výrobu a tisk těchto vizuálů byla doporučena marketingová agentura Glum, od které by celkový rozpočet byl 17 465 Kč.

Pro vyřešení nedostatku v oblasti nedostatečného uplatnění studentů po ukončení stáže byl navržen systém propojení stážistů v rámci Aliance pro mladé. Členové této Aliance by měli spolupracovat a pomáhat studentům v jejich uplatnění. Stážista by pak měl po ukončení stáže konkurenční výhodu, při ucházení se o pracovní pozici u některého z partnerů Aliance. Nemusel by nijak dokládat svou praxi ani se účastnit případové studie, pouze by na základě doporučení společnosti Nestlé Česko s.r.o. přišel na ústní pohovor s potenciálním manažerem.

Společnosti Nestlé Česko s.r.o. bylo také doporučeno konání pravidelných čtvrtletních meetingů pro manažery společnosti, kteří jsou přímými nadřízenými jednotlivých stážistů. Tento meeting by sloužil hlavně jako zpětná vazba ze strany manažerů, kdy by odborníci z HR oddělení měli šanci monitorovat a kontrolovat průběh všech stáží ve společnosti. Meeting by se konal v Konferenčním sále v sídle společnosti v rozsahu 2 hodin s předem danou agendou = prezentací. Manažeři by zde byli pokaždé proškoleni a podrobně seznámeni se správným průběhem Trainee programu. Odborníci z HR by pak měli přehled o pracovní náplni jednotlivých stážistů a byl by vyřešen problém s přílišnou administrativou, která je na některé stážisty kladena. Jádro tohoto problému je v málo promyšlené a nejednotné koncepci Trainee programů, která by musela být detailněji popsána a na každém meetingu prezentována manažerům. Bylo doporučeno stávající prezentaci pro manažery upravit o nové snímky uvedené v Příloze 9.4.

Jednotlivé nedostatky, které byly zjištěny, spolu souvisejí. Po realizaci všech doporučených návrhů, budou stážisti ve společnosti mnohem spokojenější a budou motivováni vidinou prémie a uplatnění v rámci Aliance pro mladé. Společnost Nestlé Česko s.r.o., bude pro studenty působit v lepším světle a díky propagaci na Facebooku a v areálu vysokých škol zvýší své povědomí. Pro společnost by tyto návrhy měly přínos v podobě employer branding, tedy budování atraktivní značky mezi studenty.

Celkově lze konstatovat, že je úroveň práce se studenty ve společnosti Nestlé Česko s.r.o. na velmi dobré úrovni a následná doporučení mohou být inspirující nejen pro ni, ale i pro jiné společnosti, které chtějí zapracovat na své značce a popularitě u studentů.

7 Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, c2002. Expert (Grada). ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, Michael a Taylor STEPHEN. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. Praha: Grada Publishing a.s., 2015. ISBN 9788024798820.

BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. Business books (CP Books). ISBN 80-251-0374-9.

BLÁHA, Jiří, Andrea ČOPIKOVÁ a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. 2. Praha: Management Press, Albatros Media a.s., 2016. ISBN 9788072614349.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2475-1.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Lubomír KOSTROŇ. *Personální strategie: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2013. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-564-3.

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. 1. Praha: Grada Publishing a.s., 2013. ISBN 9788024788586.

KISER, Pamela Myers. *The human services internship: getting the most from your experience*. 3rd ed. Belmont, CA: Brooks/Cole, Cengage Learning, c2012. ISBN 1111186871.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-85943-01-8.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-2202-3.

MĚRTLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 978-80-7204-907-3.

POSTHUMUS, Jan. *Use of Market Data in the Recruitment of High Potentials: Segmentation and Targeting in Human Resources in the Pharmaceutical Industry* [online]. Ilustrované vydání. Paris: Springer Gabler, 2014, s. 203 [cit. 2016-08-12]. ISBN 9783658103767.

PŘIKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ H. *Moderní marketingová komunikace: exploring relationship strategies in marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 1998, 303 s., [16] s. obr. příl. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8.

ROHLÍKOVÁ, Lucie a Jana VEJVODOVÁ. *Vyučovací metody na vysoké škole: praktický průvodce výukou v prezenční i distanční formě studia*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4152-9.

SEITL, Martin. *Testové psychodiagnostické metody pro výběr zaměstnanců*. 1. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2015. ISBN 9788024445137.

STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ. *Personalistika 2009 - 2010: Výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni 1.1.2009*. MERITUM - výkladová řada. Praha 3: ASPI, a. s., 2009. ISBN 9788073574291.

SWEITZER, H. Frederick a Mary A. KING. *The successful internship: personal, professional, and civic development in experiential learning*. Fourth edition. Belmont, CA: Brooks/Cole, 2014. ISBN 1285077199.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.

ULRICH, David. *Nová éra řízení lidských zdrojů - ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5090-3.

ULRICH, David. *Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3058-5.

Internetové zdroje:

All 4 YOUth. *Aliance pro mladé* [online]. Praha 4: Nestlé Česko s.r.o., 2016 [cit. 2016-10-18]. Dostupné z: <http://www.aliancepromlade.cz/>

MenSeek s.r.o.: *Employer branding* [online]. Brno – Žabovřesky: MenSeek s.r.o., 2015 [cit. 2016-09-01]. Dostupné z: <http://www.employerbranding.cz/>

MediaGuru [online]. Praha 4: mediální agentura PHD, 2017 [cit. 2017-03-03]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/medialni-planovani/brief/>

MF Dnes: *Letošní rok mladým lidem po škole přeje, zaměstnavatelé mění postoje* [online]. 2016, 2016 [cit. 2016-11-13]. Dostupné z: http://finance.idnes.cz/absolventi-uplatneni-v-praci-djc-/viteze.aspx?c=A160929_085416_viteze_mrs

Nestlé, 150 Years of Good Food, Good Life. *Nestlé* [online]. Praha 4: Nestlé Česko s.r.o., 2016 [cit. 2016-10-18]. Dostupné z: <https://www.nestle.cz/cz> *a)

Nestlé, 150 Years of Good Food, Good Life. *Nestlé* [online]. Praha 4: Nestlé Česko s.r.o., 2016 [cit. 2016-10-18]. Dostupné z: <https://karieravnestle.cz/> *b)

Nestlé Česko s.r.o. *Nestlé týdeník* [online]. 2016, 27. týden, 2016 (No. 27) [cit. 2016-11-13]. Dostupné z: http://thenest-eur-cz.nestle.com/CI/CI_LIBR/Stranky/NESTLÉ-TÝDENÍK--WEEKLY.aspx *c)

Interní dokumenty společnosti stažené z oficiální webové stránky, 2016

Survio [online]. Brno: Survio, 2012 [cit. 2017-03-11]. Dostupné z: <http://www.survio.com/cs/blog/jak-spravne-vytvorit-dotaznik-2-otazky-v-dotazniku/>

UNIjobs.cz s.r.o.: *Proudly* [online]. Třebíč: UNIjobs.cz s.r.o., 2016 [cit. 2016-09-01]. Dostupné z: <http://www.proudly.cz/>

Odborné články:

R., T, Paul BARRON a Constantia ANASTASIADOU. Student part-time employment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* [online]. 2009, 21(2), 140-153 [cit. 2016-08-20]. DOI: 10.1108/09596110910935642. ISSN 0959-6119. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/09596110910935642>

Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Brasov, Romania: Transilvania University Press, 2008-. ISSN 2065-2119.

GREENBANK, Paul, Sue HEPWORTH a John MERCER. Term-time employment and the student experience. *Education + Training* [online]. 2009, 51(1), 43-55 [cit. 2016-08-20]. DOI: 10.1108/00400910910931823. ISSN 0040-0912. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/00400910910931823>

Spolupráce firem a vysokých škol v oblasti marketingu II: sborník příspěvků z konference s mezinárodní účastí : Liberec, 6.-7. února 2008. Liberec: Technická univerzita, 2008. ISBN 978-80-7372-333-0.

Trained, developed or exploited? *Development and Learning in Organizations: An International Journal* [online]. 2013, 28(1), 20-22 [cit. 2016-10-17]. DOI: 10.1108/DLO-12-2013-0093. ISSN 1477-7282. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/DLO-12-2013-0093>

UZOAMAKA, ANAKWE JEFFREY a GREENHAUS. Prior work experience and socialization experiences of college graduates. *International Journal of Manpower* [online]. 2006, 2000(21), 95-111 [cit. 2016-08-20]. Dostupné z: <http://dx.doi.org/10.1108/01437720010331035>

8 Seznam použitých zkratek

ŘLZ = Řízení lidských zdrojů

HR = Human Resources = lidské zdroje

POS = „Point of sale“ = vizuály sloužící jako podpora prodeje v místě prodeje

9 Přílohy

- Příloha 9. 1. Rozhovory s manažery
- Příloha 9. 2. Dotazník pro studenty
- Příloha 9. 3. Původní verze prezentace pro manažery
- Příloha 9. 4. Nové snímky do prezentace pro manažery

9.1 Rozhovory s manažery

Rozhovor s projektovou manažerkou HR a manažerkou Corporate Affairs

1. Jaké aktivity pro studenty Nestlé Česko s.r.o. aktuálně nabízí?
2. Povídání o jednotlivých programech pro studenty
3. V čem spočívá Nestlé Campus?
4. Kde se student o aktivitách může dozvědět?

Rozhovor s manažerkou náboru studentů

1. Studenty jakých oborů se Nestlé Česko s.r.o. snaží oslovit?
2. Jaké stáže může student absolvovat například?
3. Jaký by měl být průběh stáže a na jak dlouho stáž je?
4. Jaká je finanční odměna stážistů?
5. Jaké jsou typy přijímacích pohovorů na trainee programy?
6. Jaké jsou většinou kladeny požadavky na studenty v rámci přijímacího pohovoru?
7. Kolik je přibližně zájemců na jednu stáž?
8. Kolik stážistů je za rok přijato ze zájemců?
9. Kolik stážistů je v Nestlé Česko s.r.o. zaměstnáno po absolvování programu?

Rozhovor s manažerkou kariérního poradenství

1. Jak probíhá kariérní poradenství?
2. Co může student získat?
3. Kolik studentů se zúčastnilo kariérního poradenství za rok 2015, 2016?

9.2 Dotazník pro studenty

Dobrý den,

jmenuji se Hana Říhová a jsem studentkou Provozně ekonomické fakulty na České zemědělské univerzitě v Praze. Píši svou diplomovou práci na téma: „Aktivity firem směřující k podpoře studentů při získávání praktických zkušeností“ ve společnosti Nestlé Česko s.r.o. Byla bych moc ráda, kdybyste mi vyplnili tento anonymní dotazník týkající se programů pro studenty ve společnosti Nestlé Česko s.r.o. V případě, že je před odpovědí čtverec, do kterého je možné zaškrtnout, můžete odpovídat více možnostmi. Možnost vyplnění končí dnem 29. 12. 2016.

- 1) Jste aktuálně student a zároveň absolvujete některý ze studentských programů Nestlé needs Youth? (trainee program, kariérní poradenství, graduate program, spolupráce na absolventské práci, spolupráce na jiných projektech...)
 - a. Ano
 - b. Ne

- 2) Z jakých zdrojů jste se dozvěděl/a o aktivitách společnosti Nestlé Česko s.r.o. pro studenty?
 - a. Internetové pracovní portály (Jobs.cz, Proudly.cz...)
 - b. Internetové stránky společnosti Nestlé Česko s.r.o. (karieravnestle.cz)
 - c. Pracovní veletrhy
 - d. Inzerce ve škole (letáčky)
 - e. Sociální síť (Facebook, Twitter, LinkedIn...)
 - f. Den otevřených dveří v Nestlé Česko s.r.o.
 - g. Od zaměstnance společnosti
 - h. Od zaměstnance vysoké školy
 - i. Od známých, přátel, rodiny...
 - j. Jiný

- 3) Z jakých důvodů jste se rozhodl/a absolvovat program pro studenty v Nestlé Česko s.r.o.?
 - a. Získání praxe pro budoucí zaměstnání v jiné společnosti
 - b. Získání praxe a šance pro začátek kariéry v Nestlé Česko s.r.o.
 - c. Dobré finanční ohodnocení
 - d. Soulad s oborem, který studujete
 - e. Prestiž společnosti a její velikost, mezinárodní korporát
 - f. Záliba v produktech společnosti Nestlé Česko s.r.o.
 - g. Široká škála nabídek pro studenty
 - h. Dopravní dostupnost společnosti
 - i. Dobré pracovní podmínky
 - j. Flexibilita studijních programů
 - k. Možnost program hned ukončit
 - l. Není požadována žádná praxe

- 4) Který studentský program ve společnosti absolvujete?
- Trainee program
 - Kariérní poradenství
 - Graduate program
 - Nestlé Campus
 - Spolupráce na absolventských pracích
- 5) Jste spokojen/a s dosavadním průběhem programu v Nestlé Česko s.r.o.?
- Rozhodně ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Rozhodně ne
- 6) Označte **minimálně tři důvody**, proč jste spokojen/a s průběhem studentského programu?
- Finanční ohodnocení stáže odpovídá mému pracovnímu vytížení
 - Stravování v Eurorestu
 - Dobré vedení ze strany manažera
 - Aktivní přístup ze strany manažera k mému rozvoji
 - Dobrý kolektiv kolegů na pracovišti
 - Vidím za svou práci reálné výsledky
 - Mé pracovní úkoly mne baví
 - Mé pracovní úkoly mne rozvíjejí
 - Dostateční zapojení v týmu / oddělení
 - Manažer si na mne dokáže udělat čas, když potřebuji
 - Motivuje mne vidina možnosti uchytit se po absolvování stáže v Nestlé Česko s.r.o.
 - Jiné.....
- 7) Označte **minimálně tři důvody**, proč nejste spokojen/a s průběhem studentského programu?
- Finanční ohodnocení neodpovídá mému pracovnímu vytížení
 - Stravování v Eurorestu
 - Nedostačující vedení ze strany manažera
 - Manažer je velice časově vytížený, nemá na mne čas, když potřebuji
 - Pasivní přístup manažera k mému rozvoji
 - Nedostatečná zpětná vazba ze strany manažera
 - Špatný kolektiv kolegů na pracovišti
 - Za svou práci nevidím reálné výsledky
 - Nebaví mne má pracovní náplň
 - Mé pracovní úkoly mne nerozvíjejí
 - Mé pracovní úkoly zahrnují příliš mnoho administrativy
 - Nedostatečné zapojení v týmu / oddělení
 - Krátká doba na zapracování
 - Jsou na mne kladeny příliš velké nároky
 - Nestíhám se kvůli pracovnímu vytížení věnovat dostatečně škole

- p. Má pracovní náplň je příliš monotónní a nerozvíjí mne
- q. Nemám příliš šancí se po stáži dostat na nějakou pozici v Nestlé Česko s.r.o.
- r. Nedostatečná podpora ze strany společnosti
- s. Jiné.....

- 8) Doporučil/a byste Nestlé Česko s.r.o. studentský program známým/kamarádům?
- a. Rozhodně ano
 - b. Spíše ano
 - c. Spíše ne
 - d. Rozhodně ne

- 9) Byla Vám v rámci přijímacího řízení slíbena pozdější nabídka na hlavní pracovní poměr v Nestlé Česko s.r.o., či jiná možnost pokračování v Nestlé Česko s.r.o.?
- a. Ano
 - b. Ne

- 10) Jak byste doposud zhodnotil/a studentský program v Nestlé Česko s.r.o. (od 1-5, 1 = špatné, 5 = nejlepší) v rámci uvedených podotázek:

	Známka:
a. Získání nových pracovních zkušeností
b. Rozšíření obzorů
c. Větší šance získat zaměstnání
d. Možností kariérního růstu
e. Získání nových kontaktů
f. Zlepšení komunikace a jednání s lidmi
g. Podílení se na vlastních projektech
h. Aktivního přístupu ze strany manažera k vašemu programu
i. Pravidelné zpětné vazby od manažera
j. Aktivního vedení manažerem k získání dalších zkušeností
k. Správného vysvětlení úkolů od manažera

- 11) Jak moc splnil daný program Vaše očekávání a předpoklady? (od 1-5, 1 = špatné, 5 = nejlepší)

- 1 2 3 4 5

- 12) Jak dlouho by měl trvat Vámi absolvovaný program?

- a. 1 měsíc
- b. 3 měsíce
- c. 6 měsíců
- d. 1 rok
- e. 1-2 roky
- f. déle než 2 roky

- 13) Kolik úplných měsíců máte z Vašeho programu již za sebou?

Odpověď

- 14) Uvažujete o setrvání v Nestlé Česko s.r.o. po absolvování studentského programu?
- Ano, určitě
 - Nejspíš ano.
 - Spíše ne.
 - Rozhodně ne.
- 15) Byla Vám během studentského programu nabídnuta pozice na hlavní pracovní poměr, či jiná možnost zaměstnání v Nestlé Česko s.r.o.?
- Ano
 - Ne
- 16) Máte v rámci Vašeho programu nějaké reálné odpovědnosti?
- Rozhodně ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Rozhodně ne
- 17) Poskytuje Vám Váš manažer pravidelně zpětnou vazbu?
- Ano
 - Ne
- 18) Vidíte za svou práci reálné výsledky?
- Rozhodně ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Rozhodně ne
- 19) Jste spokojen/a s finančním ohodnocením stáže?
- Rozhodně ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Rozhodně ne
- 20) Jste spokojen/a se systémem hrazení obědů stážistů v Nestlé Česko s.r.o. stravovacím zařízením?
- Rozhodně ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Rozhodně ne

Identifikační otázky:

21) Jaké je vaše pohlaví:

- a. Žena
- b. Muž

22) Jaký obor studujete?

- a. Ekonomický
- b. Humanitní
- c. Přírodovědecký
- d. Technický
- e. Jiný

23) Jaká je vzdálenost Vašeho bydliště od Vašeho pracovního místa v Nestlé Česko s.r.o.?

- a. 0-10 km
- b. 11-20 km
- c. 21-30 km
- d. 31-40 km
- e. 41-50 km
- f. 51 km a více

24) Ve kterém městě studujete?

Odpověď

25) Jakou univerzitu studujete?

Odpověď

26) Jaký program studujete?

- a. Navazující magisterský program
- b. Bakalářský program

27) V jakém jste ročníku?

- a. 1. ročník
- b. 2. ročník
- c. 3. ročník
- d. 4. ročník
- e. 5. ročník

9.3 Původní verze prezentace pro manažery

Nestlé Needs Youth Trainee program



Trainee program vznikl na urgentní potřeby společnosti Nestlé reagovat na alarmující výsledky týkající se zaměstnávání studentů a absolventů do 30 let. Zavázali jsme se, že v letech 2014-2016 zaměstnáme přes 300 studentů do trainee programu.

INFORMACE NUTNÉ VĚDĚT

Definice: Stážista (trainee) je student vysoké školy zařazený do programu krátkodobých stáží s cílem získání pracovních zkušeností

Cíl: Dát studentům příležitost získat pracovní zkušenosti a rozvinout jejich kompetence

Délka: min. 6 – 12 měsíců (cca 2 – 3 dny v týdnu)

Průběh trainee programu:

- ❖ Práce na předem definovaném projektu/úkolu
- ❖ Jasné výkonnostní a rozvojové cíle
- ❖ Pravidelná zpětná vazba od liniového manažera

Odměňování: ČR: 100,- Kč/h a SR: 4 € / h

Typ smlouvy: DPČ (částečný úvazek)

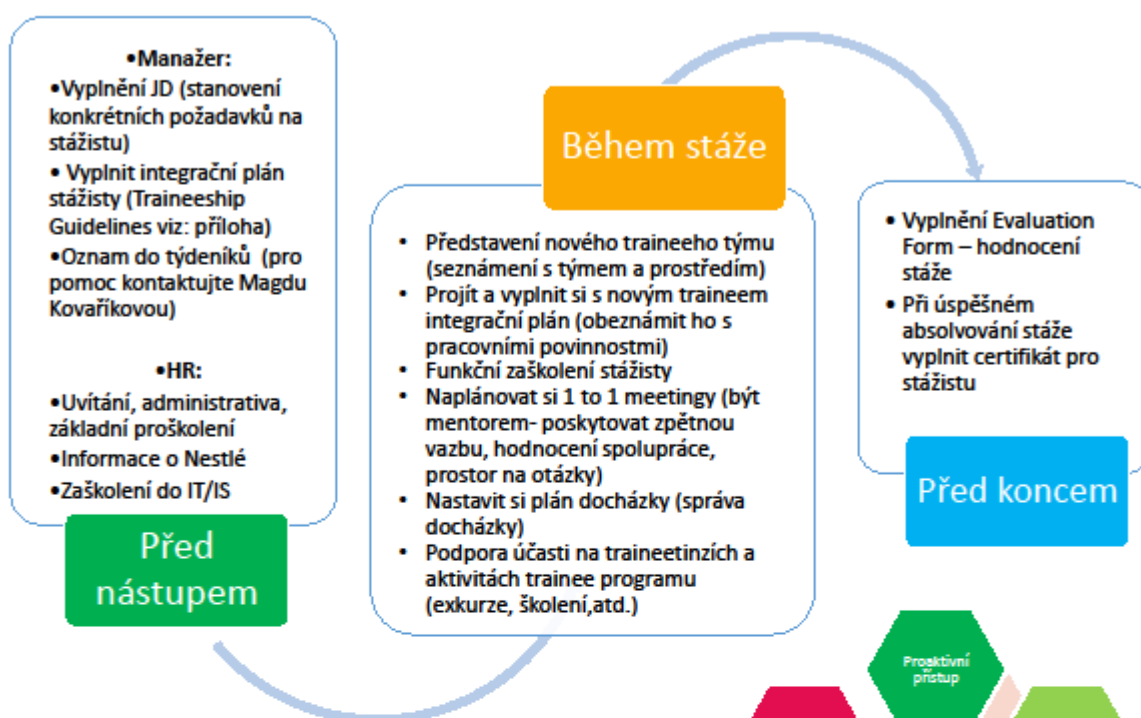
Časová náročnost stáže je max. 75 hod./měsíčně
(ve výjimečných případech při překročení je nutné vyplnit extra reward form)

Benefity:

- ❖ Čerstvá posila v týmu
- ❖ Nový pohled na stávající procesy
- ❖ Možnost budování talent poolu
- ❖ Podpora společenské odpovědnosti
- ❖ Přilákání nových talentů
- ❖ Budování značky (Employer branding)



CO JE TŘEBA UDĚLAT



NAVÍC TIPY

- ❖ Rozvíjejte traineeho dovednosti a challengujte ho
- ❖ Doporučte aktivity trainee programu (zejména Nestlé Kariérní poradenství, školení, atd.)




V příloze nápomocné dokumenty:

- ❖ Template plán docházky (doporučení: trainee si sestaví v Excelu seznam docházky)
- ❖ Extra Reward Form (nutný vyplnit při překročení max. 75 hod./měsíčně) (doporučení: při překročení nevyplňovat každý měsíc, ale dělat čtvrtletně) - předem se domluvit s traineeem
- ❖ Integrační plán
- ❖ Feedback formuláře (pro manažera i traineeho)

PŘÍLOHA: VÝKAZ DOCHÁZKY

Osobní číslo: Pers. number:				
Středisko: Cost Center:				
Výkaz docházky (DPČ) Time evidence (Agreement)				
<i>Rok/Year 2015</i>	<i>Počet hodin/ Number of hours</i>			
Leden/ January				
Únor/ February				
Březen/ March				
Duben/ April				
Květen/ May				
Červen/ June				
Červenec/ July				
Srpen/ August				
Září/ September				
Říjen/ October				
Listopad/ November				
Prosinec/ December				
Odpracované hodiny nad 75 hodin měsíčně evidovat zvlášť nadřízenému.				

PŘÍLOHA: EXTRA REWARD FORM

 Nestlé Česká s.r.o. C-2-0-HO-HR-CD-03-01	Politika variabilního odměňování	Platné od: 1.1.2018	Nahrazuje document: z 1.3.2015
	Příloha 1	Revize: 1	Strana 0 z 9

POKYN K VÝPLATĚ ODMĚNY ZA MIMORÁDNÝ VÝKON

INSTRUCTION FOR EXTRAORDINARY PERFORMANCE PAYMENT

PRŮMENÍ JEMO NAME	HR/PPP/PPC* EMPLOYMENT TYPE	OSOBNÍ ČÍSLO PERSONAL NO.	ČÁSTKA AMOUNT	ZPŮSOB VÝPLATY** TYPE OF PAYOUT
CELKEM / TOTAL				
DŮVOD / REASON				
		DATAUM/ DATE	JEMO / NAME	PŮPIS / SIGNATURE
NABÍDKA / P/H / PROPOSER:				
VEDOUCI ODELENI/ HEAD OF DEPARTMENT OSB. MANAGER / PERSONNEL MANAGER				
REALIZÁTOR / FACTORY MANAGER (above 10.000,-CZK)				
BUČTOVÁHO / PROCESSED				

* U příjmu pracovního poměru na dobu omezenou (pracovní smlouva) není možné vyplácet odměnu do Benefit Plus. (In case of short-term employment agreement (DPO/DPOC) it is not possible to cover the extraordinary payment through benefits.)

** Benefit Plus / Výplata (Cash)

Způsob vyplaty mimorádné odměny se řídí platnou politikou variabilního odměňování (The type of payout is governed by Variable Payout)

Tento dokument není po vytisknutí kontrolován (pouze informačně)

PŘÍLOHA: TRAINEE DOCHÁZKA & EXTRA REWARD FORM

DOCHÁZKA				
Datum	dny	od	do	celkem hodin/den
CELKEM				

MĚSÍC	NAVÍC HODIN
PROSINEC	0
LEDEN	
ÚNOR	
BŘEZEN	
DUBEN	
KVĚTEN	
ČERVEN	
ČERVENEC	
SRPEN	
ZÁŘÍ	
ŘÍJEN	
LISTOPAD	
PROSINEC	
CELKEM	0

PŘÍLOHA: INTEGRAČNÍ PLÁN

Nestlé People Performance Culture **OHR** Trainee Program



Trainee Program

12/2016

Nestlé People Performance Culture **OHR** Trainee Program

Basic information:

Project description:
 What is the trainee will be working on?:
 What skill terms will it be?
 What can this trainee learn?:

Trainee's name:
 Dept. name:
 Department ID:
 Reason (CRM - 819):

Notes:
 Explain the role, its responsibilities, job activities, responsibilities and development objectives during the period of the trainee.
 The main activities performed during the Program and how it is applied to perform, a set of tasks and skills, internal quality, etc. (if applicable).
 Do not:
 - Use the trainee as a substitute for a regular employee.
 - Provide training and support (trainee's supervisor).
 - Assign the trainee to a task that is not in the scope of the program.

12/2016

Nestlé People Performance Culture **OHR** Trainee Program

Induction program

Activity	Responsibility	Date	Completed
Wellcome, administrative and legislative issues/trainings			
Administration process and handover of needed tools / documents	HR, PA		<input type="checkbox"/>
Review of folders and shared computer folders	Supervisor		<input type="checkbox"/>
Health & Safety training	HR, PA		<input type="checkbox"/>
Information about Nestlé			
Receiving information about the company, values, organization etc.	Superior		<input type="checkbox"/>
Formal welcome into the department	Superior		<input type="checkbox"/>
Meeting with near colleagues	Superior		<input type="checkbox"/>
Information about important meetings (if necessary)	Superior		<input type="checkbox"/>
Trainee's role and tasks			
Introduction of Trainee program scheme and job activities	Superior		<input type="checkbox"/>
Working hours	Superior		<input type="checkbox"/>
Regular 1:1 meeting about integration, its performance and fruitfulness	Superior		<input type="checkbox"/>
NA - Trainee training if necessary	Superior		<input type="checkbox"/>
Understanding of relevant processes	Superior		<input type="checkbox"/>
Familiarization with all relevant teams - Please add your own function and contact person			
Nestlé Course / Training Program - apply and go through the program as a participant	Trainee		<input type="checkbox"/>
	Trainee		<input type="checkbox"/>
	Trainee		<input type="checkbox"/>
	Trainee		<input type="checkbox"/>
	Trainee		<input type="checkbox"/>
	Trainee		<input type="checkbox"/>
Nestlé basic documents			
Nestlé Corporate and CE&SK presentation - internal	Self study		<input type="checkbox"/>
Nestlé Corporate Business Principles - internal	Self study		<input type="checkbox"/>
Nestlé Code of Business Conduct - internal	Self study		<input type="checkbox"/>

PŘÍLOHA: EVALUATION FORMS SUPERIOR



People
Performance
Culture



Trainee Program

EVALUATION FORM – SUPERIOR ON TRAINEE

SUPERIOR'S NAME:

TRAINEE'S NAME:

On which work activities was the Trainee involved?
With what results he/she performed work tasks and objectives?
What was his/her approach to work?
How did he/she behave within the work team?
What are his/her strengths from your point of view?
Where do you see as the areas for further development? What skills, knowledge should he/she improve within his/her professional growth?
What do you recommend for his/her further career direction? – <u>as</u> position, professional area etc.
How do you assess this part of the Trainee Program in terms of content, length, Trainee's education? What are your recommendations?

PŘÍLOHA: EVALUATION FORM TRAINEE



People
Performance
Culture



Trainee Program

EVALUATION FORM – TRAINEE



SUPERIOR'S NAME:

TRAINEE'S NAME:

What have you learned during your stay in the department / work on the project?
What are your professional and personal benefits from this part of assignment?
What have you liked the most about the job?
What have you liked the least about the job?
What was the approach of your superior?
What was the attitude of other colleagues?
Would you like to work on similar job activities in the context of your future career? Yes/No – Why?
How do you assess this part of the Trainee Program in terms of content, length, Trainee's education? What are your recommendations?
Other comments:


9.4 Nové snímky do prezentace

Průběh programu






- ❖ Stážista by pracoval na **konkrétním projektu**, o kterém by rozhodl manažer ve spolupráci s HR oddělením
- ❖ Projekt by měl **jasné výkonnostní a rozvojové cíle**
- ❖ Projekt by byl **rozplánován do rozmezí půl roku**
- ❖ Za úspěšné splnění jednotlivých kroků by stážistovi náležela čtvrtletní **prémie v hodnotě 3 000 Kč**.
- ❖ Pravidelná **oboustranná zpětná vazba**
- ❖ Vyhodnocení jednotlivých úkolů by prováděl manažer



MR2



Human Resources




Ukázka vlastního projektu






•Vlastní projekt stážisty z oddělení Trade marketingu

Cíl Trainee programu
Vedení vlastního projektu v podobě úspěšného zavedení nového „copacku“ na trh
Podcíle Trainee programu
Spolupráce na projektu napříč odděleními (prodeje, logistiky, legislativy)
Efektivní řešení obalu copacku s oddělením copackingu
Spolupráce s oddělením marketingu na obalu copacku
Dodání všech potřebných materiálů
Dodržení časového hlediska
Průběžné sledování vývoje copacku a jeho dodání do společnosti
Předání copacku obchodním zástupcům



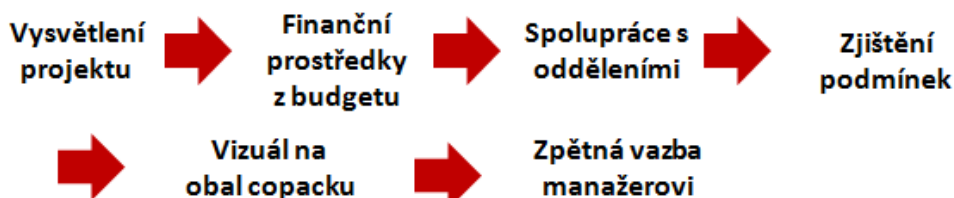
Human Resources



Jednotlivé kroky 1Q



- ✓ Podrobné vysvětlení postupu ze strany manažera
- ✓ Vymezení množství finančních prostředků z „budgetu“ na realizaci projektu
- ✓ Zjištění veškerých podmínek pro zavedení copacku stážistou
- ✓ Spolupráce s ostatními odděleními: oddělením copackingu, sales oddělením, oddělením legislativy a oddělením marketingu
- ✓ Ve spolupráci s marketingem vytvoření vizuálu na obal výrobku
- ✓ Předání podkladů a zjištěných podmínek manažerovi ke kontrole



Human Resources

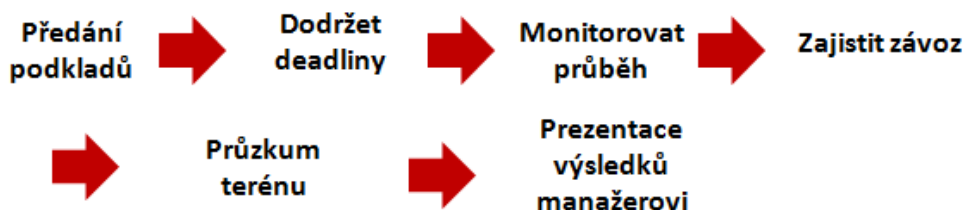


People Performance Culture **HR**

Jednotlivé kroky 2Q



- ✓ Schválené podklady předat oddělení copackingu
- ✓ Dodržet deadline: včasné předání podkladů a dodržení termínu závozu copacku
- ✓ Průběžné monitorování výroby copacku
- ✓ Zajištění závozu na jednotlivé zákazníky
- ✓ Průzkum terénu včetně focení copacku na zákaznících, výsledky odprezentovat manažerovi



Human Resources



People Performance Culture **HR**

Vyhodnocení prémie



Časové hledisko	Jednotlivé kroky
Březen	Nástup stážisty, zapracování
Duben	Seznámení s vlastním projektem, s jeho cíli a podmínkami; zjišťování potřebných informací od ostatních oddělení a předání těchto podkladů stážistou manažerovi ke kontrole
Květen	Spolupráce s marketingem na obalu copacku, předání finálního vizuálu manažerovi ke kontrole, celkové schválení vzhledu copacku
1. čtvrtletí	Vyhodnocení kroků, v případě spokojenosti prémie v hodnotě 3 000 Kč
Červen	Předání podkladů copackingu oddělení
Červenec	Průběžné sledování celého procesu a předávání zpětné vazby manažerovi
Srpen	Závoz finálního copacku jednotlivým zákazníkům
2. čtvrtletí	Vyhodnocení kroků, v případě spokojenosti prémie v hodnotě 3 000 Kč

