

Personálna stratégia firmy Southwestern Advantage

Bakalárska práca

Vedúci práce:

Bc. Vít Janiš, BA (Hons), MSc

Veronika Repková

Brno 2016

Zadanie práce

Pod'akovanie

Týmto by som rada pod'akovala Bc. Vítovi Janišovi, BA (Hons), MSc, za trpezlivosť, ochotu poradiť a pomôcť. Pod'akovanie chcem vyjadriť firme Southwestern Advantage, za všetky poskytnuté informácie a príležitosť navrhnúť vylepšenia pre SBU Highlanders.

Čestné prehlásenie

Prehlasujem, že som túto prácu: **Personálna stratégia firmy Southwestern Advantage**

vypracovala samostatne a všetky použité pramene a informácie sú uvedené v zozname použitej literatúry. Súhlasím, aby moja práca bola zverejnená v súlade s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách v znení pozdejších predpisov a v súlade s platnou *Smernicou o zverejňovaní vysokoškolských záverečných prácí*.

Som si vedomá, že sa na moju prácu vzťahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brne má právo na uzavretie licenčnej zmluvy a užitie tejto práce ako školského diela podľa § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Ďalej sa zaväzujem, že pred spísaním licenčnej zmluvy o využití diela inou osobou (subjektom) si vyžadujem písomné stanovisko univerzity o tom, že predmetná licenčná zmluva nie je v rozpore s oprávnenými záujmami univerzity, a zaväzujem sa uhradiť prípadný príspevok na úhradu nákladov spojených so vznikom diela, a to do jej skutočnej výši.

V Brne, 4. Januára 2017

Abstract

Repková, Veronika. Human resource strategy for Southwestern Advantage Company. Bachelor thesis. Brno: Mendel University, 2017.

Goal of the bachelor thesis is to come up with a human resource strategy for Southwestern Advantage Company, SBU Highlanders, concretely Domination organization. Thesis is divided into 3 parts, theoretical, where phrases have been cited or paraphrased from mentioned resources. Second analytical part is describing factors that influence the company from outside and it compares strengths and weaknesses of the company based on current situation. Third practical part puts results together from the analytical part. Final product of the thesis is a strategy of recruitment in western and central Europe.

Keywords

Human resource strategy, strategy, strategic analysis, PEST analysis, SWOT matrix, Porter's analysis, recruitment.

Abstrakt

Repková, Veronika. Personálna stratégia firmy Southwestern Advantage. Bakalárska práca. Brno: Mendelova univerzita v Brne, 2017.

Cieľom bakalárskej práce je personálna stratégia spoločnosti Southwestern Advantage, SBU Highlanders, konkrétne organizácii Domination. Práca je rozdelená do troch častí, t. j. teoretická, kde sú použité pojmy citované alebo parafrázované z uvedených zdrojov. Druhá analytická časť popisuje faktory vplývajúce na spoločnosť z vonkajšieho a prostredia a porovnáva slabé a silné stránky spoločnosti na základe súčasného stavu. Tretia návrhová časť spracováva riešenie jednotlivých cieľov za použitia výsledkov analýz. Výsledkom je stratégia náboru v štátoch Západnej a Strednej Európy.

Kľúčové slová

Personálna stratégia, stratégia, strategická analýza, PEST analýza, SWOT matica, Porterova analýza, recruitment, nábor.

Obsah

1	Úvod a cieľ práce	10
1.1	Úvod.....	10
1.2	Cieľ práce.....	11
2	Literárna rešerš	12
2.1	Stratégia	12
2.2	Analýzy	18
2.3	SWOT Matica	23
2.4	Firemná kultúra	24
2.5	Leadership / Management.....	24
3	Metodika	27
4	Analytická časť	29
4.1	Analýza nadradeného poschodia.....	29
4.2	Analýza súčasnej situácie	33
4.3	Vonkajšia analýza	39
4.3.1	PEST analýza	39
4.3.2	Analýza konkurentov	42
4.3.3	Porterov model konkurenčného prostredia	46
4.4	Vnútoraná analýza.....	53
4.4.1	McKinsey 7S interná analýza	53
4.4.2	Finančná analýza	60
4.5	SWOT Matica	66
5	Návrhová časť	70
5.1	Stratégia	70
5.2	Štruktúra.....	73
5.3	Systémy	76
5.4	Spolupráca.....	78
5.5	Štýl.....	81

5.6	Schopnosti.....	82
5.7	Zdieľané hodnoty	82
6	Diskusia	87
7	Záver	90
8	Zdroje	91
9	Prílohy	94

Zoznam obrázkov

Obr. 1 Hierarchia firemných stratégií	14
Obr. 2 Porterov model konkurenčného prostredia	21
Obr. 3 Vývoj divízie Highlanders v počte študentov	30
Obr. 4 Rozdelenie divízie Highlanders na 6 organizácií	30
Obr. 5 Počet výmenných pobytov AIESEC organizácie	49
Obr. 6 Metóda oslovenia študenta	57
Obr. 7 Cyklus prezentácie	58
Obr. 8 Štruktúra organizácie Domination za sezónu 2016/2017	74
Obr. 9 Štruktúra organizácie Domination za sezónu 2017/2018	75

Zoznam tabuliek

Tab. 1 Typy stratégií.....	13
Tab. 2 SWOT matica	24
Tab. 3 Porovnanie lídra a vodcu.....	25
Tab. 4 Počet študentov v tíme za roky 2014, 2015 a 2016, súčet predaných jednotiek.....	31
Tab. 5 Zhrnutie silných, slabých stránok a príležitostí a hrozieb z analýzy nadradeného poschodia.....	32
Tab. 6 Cieľ organizácie Domination 2017 - 2020	33
Tab. 7 Počet vybraných študentov za mesiace od október 2015 po Máj 2016	34
Tab. 8 Štatistické údaje na každý mesiac od Októbra do Januára	34
Tab. 9 Štatistické údaje na každý mesiac od Februára do Mája	35
Tab.10 Pomerové vyjadrenie úspešnosti v počte oslovených a vybraných študentov	35
Tab. 11 Zhrnutie silných, slabých stránok a príležitostí a hrozieb z analýzy súčasnej situácie	38
Tab. 12 Univerzity v Maďarsku a Rakúsku	40
Tab. 13 Zhrnutie príležitostí a hrozieb vonkajšej analýzy	51
Tab. 14 Štatistika za leto 2016	61
Tab. 15 Tri možné verzie finančného ohodnotenia.....	61
Tab. 16 Súhrnná tabuľka	62
Tab. 17 Zhrnutie silných a slabých stránok internej analýzy	65
Tab. 18 Súhrnná SWOT matica.....	66
Tab. 19 Potenciálny vývoj organizácie pre roky 2019 a 2020.....	88
Tab. 20 Potenciálny vývoj organizácie pre roky 2020 a 2021.....	88
Tab. 21 Potenciálny vývoj organizácie pre roky 2017 až 2020.....	89

1 Úvod a cieľ práce

1. 1 Úvod

Som študentkou Mendelovej univerzity a už druhým rokom sa venujem výberu študentov na stáž do Spojených štátov amerických. Ako s nimi vediem rozhovory postupne som si uvedomila, ako mnohí z nich žijú v ilúzii, že majú na všetky pracovné povinnosti ešte čas. Ďalším spoločným znakom, je túžba po ideálnom povolaní v živote, samozrejme za vidinou jednoduchej cesty, bez akýchkoľvek prekážok. Neskôr som však zistila, aký je pracovný trh náročný a uplatnenie nájdú najmä skúsení a úspešní študenti. Ako charakterizovať skúseného a úspešného študenta v tomto období? Aké skúsenosti by napr. študent ekonomického odboru mal mať? Ešte predtým, než sa začnem zaoberať zvolenou problematikou, je nutné podotknúť, že budem brať v úvahu študentov zo všetkých odborov, no zameriam sa hlavne na študentov ekonomických a humanitných odborov. Späť k téme.

V mojom prípade som dostala šancu, sa zúčastniť stáže v medzinárodnej spoločnosti menom Southwestern Advantage. Spoločnosť je pôvodom z Nashville, Tennessee, United States. Je to MLM spoločnosť, predmetom jej činnosti počas letného obdobia (Máj až September), je priamy podomový predaj vzdelávacích produktov v Spojených štátoch amerických.

Southwestern Advantage bolo založené v roku 1855, prežilo všetky svetové vojny, ekonomickú krízu a stále vykazuje ročný obrat 319 miliónov amerických dolárov. Víziou spoločnosti: *„Byť najlepšou organizáciou na svete, ktorá pomáha mladým ľuďom vyvinúť schopnosti a charakter potrebný na dosiahnutie cieľov v živote“* (southwesternadvantage.com, 2016).

Počas viac než 150 ročnej tradície sa na svete nachádza viac než 125 000 bývalých členov stáže. Vďaka stáži sa naučili pracovným princípom, ktoré z nich urobili úspešných politikov, podnikateľov, spisovateľov. Konkrétne môžu byť známe mená Rory Vaden (knižné dielo Take the stairs), Peep Vain (estónsky podnikateľ, autor: The most important question), mnohí americkí politici, guvernéri a podnikatelia ako napr. Quayle Hodek – zakladateľ a výkonný riaditeľ firmy Renewable Choice Energy, Henry Bedford – predseda a výkonný riaditeľ združenia firiem Southwestern family of companies, David Rosen – finančný riaditeľ senátorku Hillary Clinton a ďalší.

Každoročne sa stáže zúčastní približne 2500 študentov z celého sveta. Početná skupina sa nachádza v Spojených štátoch a v Európe. S výnimkou Spojeného kráľovstva sa jedná najmä o študentov z Východnej Európy. Tu však vzniká otázka, prečo lídri nevytvárajú nové tímy aj v iných štátoch?

To bude cieľom práce, vytvoriť personálnu stratégiu, na základe ktorej sa pôsobnosť spoločnosti rozrastie o nové štáty v Európe, prípadne vytvorí divíziu/SBU.

Stratégia bude zameraná v prvom rade na SBU Highlanders, ako Európsku divíziu, konkrétne na organizáciu Domination, ktorého som ja (autorka práce) členkou.

1. 2 Cieľ práce

Cieľom práce je zostaviť najvhodnejšiu personálnu stratégiu, na základe ktorej by organizácia Domination začala robiť nábor v okolitých štátoch Českej republiky. V úvahu pripadá Rakúsko, Maďarsko prípadne Nemecko.

Výsledkom práce by mala byť stratégia, ktorá by mala zaistiť rozvoj organizácie v snahe splniť dlhodobý cieľ, t. j. vytvorenie novej SBU/divízie v Európe. Časový horizont je možné počítat' od sezóny 2016/2017 do roku 2020.

K tomu je potrebné pred tvorbou stratégie definovať jednotlivé čiastočné kroky. Tieto kroky je možné nazvať čiastočnými cieľmi v činnosti organizácie. Bez ich splnenia, nie je možné naplniť dlhodobý cieľ vzniku novej divízie. Každý vytvorený čiastočný cieľ, musí vychádzať z výsledkov pozorovaní a analýz v návrhovej časti práce.

Nato aby práca splnila svoj účel je potrebné ju usporiadať a vyvodit' z každej analýzy záver:

- Analýza nadradeného poschodia určí hranice, v ktorých sa stratégia musí uberať, aby bola v súlade so stratégiou spoločnosti.
- Analýza súčasnej situácie bližšie definuje činnosť organizácie a vytýči slabé stránky.
- Vonkajšia analýza PEST definuje príležitosti a hrozby z vonkajšieho prostredia.
- Analýza konkurentov vytýči hrozby a príležitosti zo strany konkurentov, či už na trhu práce alebo aj na trhu služieb a výrobkov.
- Porterov model konkurenčného prostredia zhrnie intenzitu hrozby jednotlivých konkurentov.
- McKinsey 7S analýza definuje silné a slabé stránky organizácie Domination.
- SWOT matica sprehl'adní doposiaľ získané informácie. Je to dôležité zhrnutie k zisteniu slabých stránok a hrozieb, ktoré treba stratégiou vyriešiť.
- Návrhová časť detailne popíše kroky stratégie. Pre jednoduchšiu orientáciu bude použitý vzor McKinsey 7S modelu formou.

2 Literárna rešerš

2.1 Stratégia

Podľa Keřkovského (2006, s. 8) je stratégia definovaná ako: „Ústredný pojem strategického riadenia - stratégia – úzko súvisí s cieľmi, ktoré firma sleduje. Obecne môžeme povedať, že ciele sú žiaduce budúce stavy, ktorých má byť dosiahnuto. Stratégia vyjadruje základné predstavy o tom, akou cestou budú firemné ciele dosiahnuté.“

Správne zložená stratégia by mala niest' určité charakteristiky t. j., mala by mieriť do vzdialenejšej budúcnosti, mala by v budúcnosti zaistiť firme konkurenčnú výhodu, pričom musí sledovať základné parametre ako sú výrobky, služby, tržný podiel, okolité trhy, atď. Stratégia by mala sledovať, či je dosiahnutý súlad medzi aktivitami spoločnosti a jej prostredím. Tiež je dôležité zaistiť základné zdroje potrebné pre realizáciu stratégie. Okrem týchto úkonov musí zosúladiť firemné hodnoty, očakávania stakeholders a držať ideu firemnej kultúry (Keřkovský, 2006).

„Stratégia by mala byť vytyčovaná tak, aby zaistovala stabilný vývoj, t. j. aby bol daný systém (firma) schopný odolávať prípadným poruchám (napr. výkyvom trhu, poruchám strojov a zariadenia, dočasným výpadkom dodávok surovín a materiálu, chybám pracovníkov atď)“ (Hanzelková, 2013, s. 6).

Stratégia je formulovaná pre určité časové obdobie, nazývané časový horizont stratégie. Ak sa chce bližšie definovať situácia personálnej stratégie platí, že časový horizont nie je dlhší, než časový horizont nadradených stratégií (business, korporátnej), píše Hanzelková (2013).

Strategické ciele

„Ciele podniku sú žiaduce stavy, ktorých sa podnik snaží dosiahnuť prostredníctvom svojej existencie a svojich činností. Strategické ciele tvoria sústavu stratégií, sú hlavnou súčasťou jej obsahu. Stupeň dosiahnutia cieľov môžeme označiť za najdôležitejšie kritérium hodnotenia činnosti podniku“ (Keřkovský, 2006, s. 10).

V prvom rade však musia byť všetky stanovené ciele SMART, skratka vyjadruje začiatkové písmená anglických slov. To znamená, S vyjadruje slovo „stimulating“, ciele musia stimulovať dosahovanie najlepších výsledkov, M znamená „measurable“ každý výstup (vyžadovaný/nevyžadovaný) by mal byť merateľný, A vyjadruje slovo „acceptable“, t. j. ciele musia plniť a chcieť plniť aj tí, ktorí ich budú vykonávať, R znamená „realistic“, t. j. reálne dosiahnuteľné, T zo skratkou „timed“ určené v čase (Keřkovský, 2006, s. 11).

Poslanie firmy, firemné princípy a elementárne hodnoty

Poslanie firmy korešponduje so základnými predstavami (víziami) zakladateľov firmy o tom, čo bude predmetom podnikania, aké potreby a akými výrobkami bude firma uspokojovať, kto budú cieľový zákazníci.

Misia firmy má výrazný vonkajší informačný význam, zlepšuje vnímanie firmy verejnosťou aj vďaka tomu, že zverejňuje poslanie firmy. Vedenie firmy tým dáva verejnosti jednoznačne najavo, že existuje a akú pozíciu zaujíma na trhu. Je rozpracovaná do formy firemných spisov, resp. zásad. Misia je v súlade so zákonmi, s etikou podnikania a je ohľaduplná k životnému prostrediu (Keřkovský, 2006).

Tab. 1 Typy stratégií

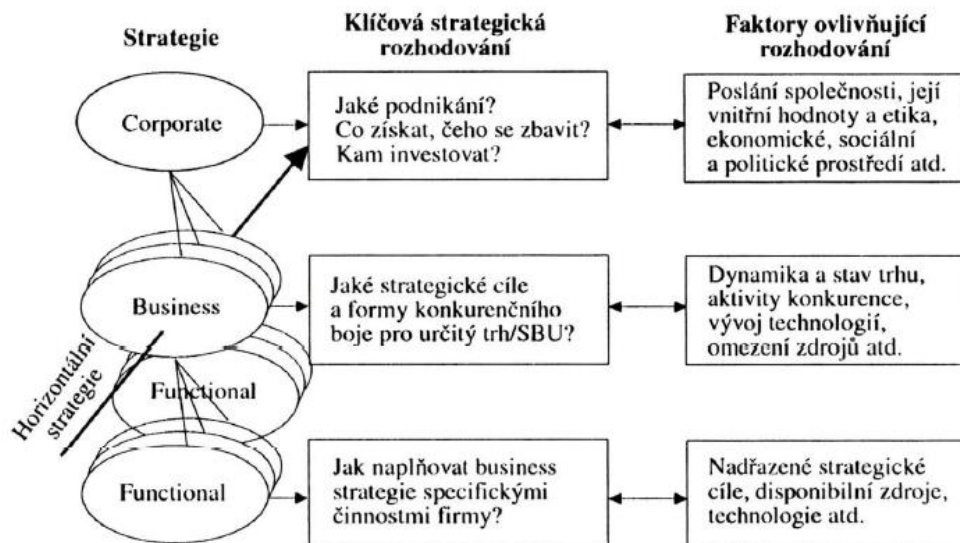
Taktické a operatívne riadenie	Strategické riadenie
Predmetom činnosti sú ciele odvodené od vyššie vytvorených cieľov	Určovanie a hodnotenie nových cieľov a stratégií
Vplyv minulých skúseností a minulého vývoja	Nové ciele sú sporné a diskutabilné, minimálna možnosť počítať s predchádzajúcimi skúsenosťami
Formulovanie čiastočných cieľov, ktoré sú zadane jednotlivým funkčným jednotkám	Celopodnikový význam cieľov, uplatnenie povinné vo všetkých oblastiach
Riadiaci pracovníci sú úzko spojení so svojou profesiou a náplňou práce	Od vrcholných pracovníkov sa vyžaduje celopodnikový rozhľad, orientácia na okolie firmy
Výsledky sú hodnotené hneď po dosiahnutí cieľov	Dosiahnutie cieľov sa vyhodnocuje s dlhším časovým odstupom
Priebeh procesov a celej organizácie je založená na predchádzajúcich skúsenostiach, na dobre známych štandardoch, opakovanie činností	Kreatívne riešenie problémov, vynakladanie neustále nového úsilia

Zdroj: Hanzelková, 2013

Hierarchia firemných stratégií

Strategické vedenie by v správnosti malo zakladať na všetkých úrovniach strategického vedenia, tie by mali byť tvorené množinou strategických (dlhodobých) cieľov a spôsobu ich realizácie. Všetky ciele by mali byť zostavené na princípe SMART (Keřkovský, 2006).

Autor následne dodáva, pri formulácii, by sa malo postupovať smerom zhora dole, pričom pri postupnom strategickom ciele na nižšej úrovni poskytujú spätnú väzbu k nadradeným cieľom.



Obr. 1 Hierarchia firemných strategií

Zdroj: Keřkovský a Vykypěl, 2006

Corporate stratégia

Zahrňuje podnikateľské rozhodnutia v otázkach ako napr. v akom odvetví podnikat', v akej krajine, spôsob alokácie finančných prostriedkov, ktorý podnikateľský plán bude zvolený za kľúčový, atd. (Keřkovský, 2006).

Na corporate stratégiu by mali nadväzovať obchodné stratégie (každá SBU má definovanú vlastnú business stratégiu), tie sú následne rozpracované do súboru funkčných stratégií pre každú oblasť strategického riadenia, napr. oblasť výskumu, marketingu, financií, výroby, atd' (Keřkovský, 2006).

Hanzelková (2013) poňala corporate stratégiu z tohto pohľadu, že korporátna stratégia pokrýva:

1. Rozdelenie a členenie strategických obchodných jednotiek
2. Určuje strategické ciele SBUs
3. Vymedzenie smeru pôsobnosti SBUs

Business stratégia

Business stratégia predstavuje základné strategické ciele a spôsoby, ktoré vedú k ich realizácii pre určitú obchodnú jednotku. Je možné ju tiež charakterizovať ako podrobnejšie rozpracovanie strategických cieľov, vytýčených pre konkrétnu SBU v nadriadenej corporate stratégii. Obsahovo musí charakterizovať každú uvedenú zložku z obrázku (Keřkovský, 2006).

Horizontálna stratégia

Horizontálna stratégia formuluje strategické ciele spoločné pre viacero SBUs. Najväčšieho využitia dosahuje pri riešení vzájomných strategických vzťahov obchodných jednotiek, ktoré by za iných okolností neboli spoločne riešené a tým by dochádzalo k oslabeniu strategického úsilia firmy ako celku (Keřkovský, 2006).

Hanzelková (2013, s. 26) tvrdí: *„Každá obchodná stratégia by mala byť rozpracovaná do podoby niekoľkých funkčných stratégií, napríklad do formy stratégie marketingu, personálnej stratégie, výroby, financií, využitia informačných technológií vo vedení. Funkčná stratégia by mala vychádzať z odpovedajúcich nadradených stratégií, mali by ju podporovať a konkretizovať vo svojich špecifických oblastiach.“*

Strategické obchodné jednotky (SBUs)

SBU (Strategic Business Unit) – strategická obchodná jednotka, nazývaná aj divíziou, určuje skupinu zákazníkov a ich potrieb, ktoré hodlá firma uspokojovať (Keřkovský, 2006).

Hanzelková (2013, s. 22) definuje: *„Na tržné prostredie je možné pozerat' ako na množinu čiastočných trhov. Iba máloktorá firma, bez ohľadu na to, či sa jedná o firmu malú alebo veľkú, v tomto zmysle podniká na jedinom trhu. V strategickom riadení je potom obvykle výhodné, venovať týmto jednotlivým čiastočným trhom pozornosť samostatne, pozerat' na ne ako na strategické obchodné jednotky (Strategic Business Unit – SBU).“*

Keřkovský (2006, s. 23) ešte ďalej pokračuje v charakteristike: *„Strategické obchodné jednotky majú podľa Kotlera, relatívne oddelené strategické plánovanie, sú schopné samostatne čeliť špecifickej konkurencii a môžu byť samostatne vedené ako ziskové strediská.“* Vo väčšine prípadov ide o rozdelenie výrobkov pre rôzne trhy.

SBUs sú vytvárané za tým účelom, že pre každú SBU je vytvorená samostatná business stratégia, ktorou sa SBU riadi a ktorú realizuje, (Hanzelková, 2013):

1. Organizačná – táto charakteristika SBU čiastočne kopíruje už existujúce organizačné usporiadanie a pritom ešte stále má možnosť konkurencieschopnosti na novom trhu. Za realizáciu stratégie sú zodpovedné prislúchajúce organizačné jednotky.
2. Strategicko-marketingová – rozhodujúce je dosiahnutie strategických cieľov aj napriek tomu, že začlenenie sa na novom trhu môže byť ťažšie, znova dochádza k využívaniu už známych organizačných usporiadaní.
3. Projektová – zahŕňa aktivity spojené s realizáciou projektov, SBU môže byť v tomto prípade definovaná tak, aby zjednocovala firemné zdroje napr. pre realizáciu tendrov, popredajný servis atď.
4. Kombinácia predchádzajúcich spôsobov.

Personálna stratégia

Otázky, ktoré je dôležité si položiť pri tvorení personálnej stratégie?

Podľa Kearnsa (2003) predtým, než sa firma pustí do tvorby stratégie by mala mať zodpovedané tieto otázky:

- Máte jasnú víziu a poslanie firmy, ktoré ste zdieľali so všetkými zamestnancami?
- Máte jednoznačnú biznis stratégiu, ak áno vytýčte 3 hlavné body.
- Pracujete na tom, aby každý zamestnanec pochopil víziu firmy a bol ochotný ju nasledovať?
- Mali ste niekoho, kto sa po rozvinutí biznis stratégie osobitne zaoberal ešte aj zvážením všetkých dôsledkov implikácie personálnej stratégie?
- Podieľala sa daná osoba plnohodnotne na tvorbe biznis stratégie?
- Máte jasne stanovené kľúčové body personálnej stratégie?
- Identifikovali ste problémy v stratégii? Našli ste následne riešenie?
- Hovorili ste s kľúčovými osobami, ktoré sa podieľajú na tvorbe stratégie, a do akej miery budú stratégiu ovplyvňovať aby sa dostali k cieľu?
- Uistili ste sa, že všetci zamestnanci vedia k akým zmenám dôjde? Ak áno, chápu zvýšenie celkovej úrovne povinností a dôležitosti?
- Uistili ste sa, že zamestnanci k vám budú úprimný pri každom probléme? (za účelom nájsť rýchle riešenie).

Ak firma nemá komfortne zodpovedané všetky tieto otázky, nie je možné sa posunúť k tvorbe personálnej stratégie.

Na druhej strane Wright (2006) jednoducho tvrdí, že personálna stratégia sa musí všestranne sústreďovať na rozvoj schopností, motivácie a správania sa k úspešnému dosiahnutiu cieľov biznis stratégie.

Kearns (2003) sa prikláňa k myšlienke, že personálna stratégia tiež môže byť definovaná ako vedomá a explicitná cesta manažovania ľudských zdrojov organizácie k získaniu výhody v konkurenčnej súťaži.

Kearns (2003) tiež vytýčil body, ktoré sú nápomocné pri zostavovaní štruktúry:

- V prvom rade je dôležité nájsť hierarchiu v určitej oblasti. Niektoré sú viac demokratické, niektoré menej, no vždy je nutné mať počiatočné „vodiace línie“.
- Manažérsky tím by sa vždy mal vedieť dohodnúť na kľúčových aspektoch, ktoré budú najviac zvažovať a brať v úvahu. Všetky aspekty by mali byť zoradené podľa dôležitosti.
- Každá organizácia by mala byť pravdivá voči svojim zamestnancom.
- Nepatrí sa od manažérov aby zdieľali myšlienky, ktoré sami vedia, že nedokážu dosiahnuť.
- Pri každom výbere nového zamestnanca je dôležité mu položiť otázku, ako môže jeho pozícia prispieť? Ak nie je schopný adekvátne rýchlo a zmysluplne odpovedať, pre danú pozíciu sa nehodí. Manažér by mal vyberať iba

kandidátov, o ktorých vie, že prinesú nové myšlienky.

- Rovnako ambícia a talent záujemcu nemajú rovnaké miesto vo výbere. Niektorí majú vysoké ambície, ale obdivuhodný je aj reálny výkon. Niekto má vysoké ambície, ale ambícia a schopnosť aj reálne konať sú dve odlišné veci. Násť adepta s primeranou kombináciou oboch charakteristík je zriedkavé.
- Autor dodáva, že efektivita jednotlivca nemusí vždy znamenať dosiahnutie celkovej efektivity.
- Na záver autor tvrdí, že častá zmena v štruktúre organizácie značí veľké nedostatky v organizácii, čo nepôsobí dobre na zamestnancov ani okolie.

Personálne stratégie budúcnosti

Autor opisuje budúce personálne stratégie slovom „prirodzené“ alebo „naturálne“, myšlienka sa zakladá na tom, že je potrebné zaviesť princíp prirodzenosti do stratégií. Napríklad v porovnaní so súčasnosťou je možné tvrdiť, že existuje skupina faktorov, ktoré ovplyvňujú správanie zamestnancov. Ide o vplyv politiky, direktívnych prístupov vedenia a obviňovania kultúry ako dôsledok výkonu. Nahlas vyslovené to znie hrozivo, ale žiaľ, toto sú reálne a „prirodzené“ situácie, ktoré sa po rokoch v ľuďoch vytvorili. Ak sa vám podarí pripojiť na stranu politikov, pracujete iba pre ich dobro. Úlohou manažérov je preto zmeniť definíciu „normálnosti“ a prinavrátiť ju férovým veciam a činom. Na prvý pohľad ide o takmer nereálnu ambíciu, pretože skutočnosť je taká, že ľudia nechcú mať príliš veľa zodpovednosti a povinností, neradi riskujú, neakceptujú zodpovednosť za svoje činy, neprijímajú kritiku za účelom zlepšenia ich výkonu.

Víziou budúcnosti je vyrovnať nerovnováhu a to napríklad: „nikto nebude kritizovaný za týchto okolností“. Cieľom je prinavrátiť hranice, ktoré budú demokraticky korigovať preferencie jednotlivých skupín. Pôjde o neúnavnú činnosť, ktorá si bude vyžadovať veľké zmeny. Preto až časom bude možné vidieť hodnotu ľudí ako zamestnancov a ako občanov (Kearns, 2003).

Strategické ciele v oblasti ľudských zdrojov

Pri návrhu personálnej stratégie je potrebné špecifikovať, ktoré z úloh budú zásadné, súhrnné či prierezové pri plnení celkovej stratégie. Ide o úlohy ako napríklad (Hanzelková, 2013):

- Zmeny v štruktúre pracovníkov (noví pracovníci a povinnosti pri zaškolení)
- Problematika vysokej fluktuácie
- Zvýšenie výkonnosti a produktivity
- Vznik novej organizačnej štruktúry a re-organizácia pracovníkov
- Zmeny firemnej kultúry
- Vstup nového vlastníka do firmy

Recruitment

Slovenský preklad výrazu recruitment je „nábor“.

Arthur (2012) popisuje recruitment z mnohých hľadísk. Nábor je rozdelený na procesy pred procesom náboru (rozpočet náboru, rýchle výsledky náborového procesu, výnimočné zdroje, atď.), aktívny a reaktívny recruitment, záujmové skupiny, tradičné zdroje náboru, inovatívne zdroje náboru atď.

Recruitment zahŕňa tie aktivity, ktoré spoločnosť primárne vynakladá za účelom identifikovania a oslovenia potenciálnych zamestnancov (Yu, 2014).

Aswathappa (2005) sa zhoduje v definícii s Yuom, na vrch toho ešte dodáva, že ide o proces hľadania a oslovovania schopných adeptov na zamestnanie. Proces začína, keď sa nájde nováčik a jeho vyplnená aplikácia sa dostane do databázy. Cieľom je vznik veľkého množstva kontaktov v databázi, z čoho vzíde nový zamestnanec.

Recruitment predstavuje prvý krok, ktorý spoločnosť urobí vo vzťahu k budúcemu zamestnancovi. V tomto prípade sa vďaka náboru ľudia dozvedajú o existencii firmy. Pri dobre naplánovanom a prevedenom náboře dochádza k výberu naozaj kvalitných a hodnotných zamestnancov (Aswathappa, 2005).

Stupeň efektivity prevedeného náboru zohráva dôležitú rolu aj oblasti v určovaní zdrojov, ktoré je možné vynaložiť a ktoré je potrebné ponechať pre iné personálne aktivity (Aswathappa, 2005).

MLM

Multi-level marketing je typ sieťového marketingu, často nazývaného všeobecne za sieťový marketing. Charakteristickým znakom MLM je, že každý predajca vo firme si môže vytvoriť vlastní tím, ktorí môže svoju činnosť vykonávať na vlastnú zodpovednosť, no stále pod vedením najvyššej predajnej jednotky. MLM je predovšetkým prínosom v oblasti príjmu a zamestnanosti. Kariéra v MLM zaisťuje neobmedzené možnosti v profesijnom raste (Donovan, 2014).

2. 2 Analýzy

Strategická analýza okolia firmy

Keřkovský (2006, s. 40) tvrdí: *„Každá stratégia by mala byť sformulovaná na základe reálnych faktov, zistených v priebehu analýz zameraných na podstatné javy ovplyvňujúce strategické rozhodnutia. Podľa toho kam a ako je analýza zameraná, môžeme rozlíšiť 3 prípady:*

- *analýza vnútorného prostredia firmy/SBU*
- *analýza očakávaní dôležitých stakeholders*

Tieto tri analýzy by mali byť uskutočnené pred formuláciou akejkoľvek stratégie

(korporátnej, obchodnej, funkčnej). Doplnené by mali byť aj rozborom žiadostí nadradenej úrovne strategického vedenia (napr. pri formulácii biznis stratégie je to korporátna stratégia.), tzv. analýzou nadradeného poschodia.“

Postupnosť pri prevádzaní jednotlivých stratégií sa odvíja v prvom rade od analýzy nadradeného poschodia, ktorú je nutné vždy uviesť ako prvú, z toho dôvodu, že tu sú definované všetky úlohy, ktoré je potrebné poznať od začiatku. Dodáva Keřkovský (2006).

PEST analýza

Analýza, v ktorej je posudzované tzv. makroprostredie firmy, vonkajšie prostredie firmy/SBU.

Analýzu je možné poznať aj pod názvom SLEPT, PESTE, STEEP, principiálne sú však všetky ich zložky podobné. Účelom analýzy je identifikácia hrozieb a príležitostí vo vonkajšom prostredí organizácie, a to presne v politickom, ekonomickom, sociálnom, technologickom, legislatívnom a environmentálnom aspekte. Prostredníctvom PEST analýzy neidentifikujeme iba súčasný stav, ale tiež predpovedáme možný budúci vývoj faktorov, respektíve očakávaných zmien prostredia (Keřkovský, 2006).

Politické a legislatívne prostredie – Politické prostredie zahŕňa veľkú oblasť faktorov, ktoré vplývajú na činnosť organizácie, no súvisí najmä s legislatívou, keďže sa každá politická zmena premieta do legislatívy. Medzi najdôležitejšie faktory zahrňame tieto:

- Politická stabilita
- Politicko-ekonomické faktory
- Vonkajšie vzťahy
- Politický vplyv rôznych záujmových skupín

Ekonomické prostredie – Makroekonomická situácia v tejto oblasti vo veľkej miere ovplyvňuje chod organizácie. Ekonomický rast má priamy dopad na príležitosti a hrozby, ktoré vznikajú v okolí. Zdroj informácií je možné čerpať zo štatistických súhrnov, napr. HDP, miera inflácie, miera nezamestnanosti. Pri hľadaní ekonomických hrozieb alebo príležitostí je vhodné sa pohybovať v týchto oblastiach:

- Makroekonomické ukazovatele
- Prístup k možným finančným zdrojom
- Daňový systém

Sociálne prostredie – Dáta k skúmaniu hrozieb a príležitostí zo sociálneho prostredia je najvhodnejšie použiť:

- Demografické charakteristiky – populácia a jej vývoj vplýva aj na trh práce a zamestnanosť v krajine
- Trh práce a jeho charakteristiky
- Spoločenské a kultúrne prostredie

Technologické prostredie – Dnešnú dobu je možné charakterizovať aj ako dobu inovácií a rýchleho technologického vývoja. Každá spoločnosť, ktorá chce udržať svoju činnosť musí držať krok s vývojom technológií. Medzi faktory, ktoré majú najväčší vplyv zaraďujeme:

- Objavy a vynálezy
- Rýchlosť technologických zmien
- Podpora výskumu a vývoja

Analýza konkurentov, ktorí sú pre firmu/SBU konkurentmi, či už na trhoch tovaru a služieb ale aj na trhu práce

Cieľom tejto analýzy je mať dohľad nad významnými konkurentmi, ktorí by mohli ovplyvňovať situáciu na trhu. Hanzelková (2013) píše, že pri analyzovaní je dôležité si položiť otázky ako:

- Plánuje konkurencia zvýšiť podiel na trhu?
- Vyvíja konkurent nový produkt/službu?
- Pôsobenie konkurencie sa rozširuje (konkurent vstupuje na trhu) alebo sa konkurent sťahuje do úzadia?
- Investuje konkurencia do PR, novej propagácie?
- Získavajú rozhodujúci konkurenti strategicky významných partnerov, prípadne zahraničné inštitúcie, štátnu podporu a investície?
- Dochádza k zmenám v organizačnej štruktúre konkurencie (manažment, vedenie firmy).

Faktory týkajúce sa konkurentov na trhu produktov a služieb, ktoré môžu mať vplyv na rozhodovanie o personálnej stratégii:

- Plánujú konkurenti zvýšiť svoj tržný podiel?
- Pripravuje sa nový významný konkurent k vstupu na daný trh, alebo bude existujúci konkurent z trhu odchádzať? Ak ide o konkurenta na lokálnom trhu práce v prvom prípade ide o hrozbu, v druhom prípade ide o príležitosť získať konkrétnu pracovnú silu.
- Vyvíja významný konkurent nový výrobok? Ak áno, pravdepodobne na jeho uvedenie bude potrebovať pracovnú silu, z čoho pre jeho konkurentov na trhu práce vyplýva hrozba „preťahovania“ zamestnancov.
- Získavajú významný konkurenti strategických konkurentov k vzniku novej spolupráce?
- Mení sa manažment firmy, tu záleží v akej oblasti riadenia firmy dochádza k zmene, ak ide napríklad o zníženie nákladov na výrobu bez nárastu objemu výroby, vtedy to môže znamenať príležitosť, ak dôjde k znižovaniu nákladov a prepúšťaniu za účelom zvýšenia objemu výroby môže ísť o hrozbu.

Analýza konkurentov, ktorý sú pre firmu/SBU konkurentmi iba na trhu práce

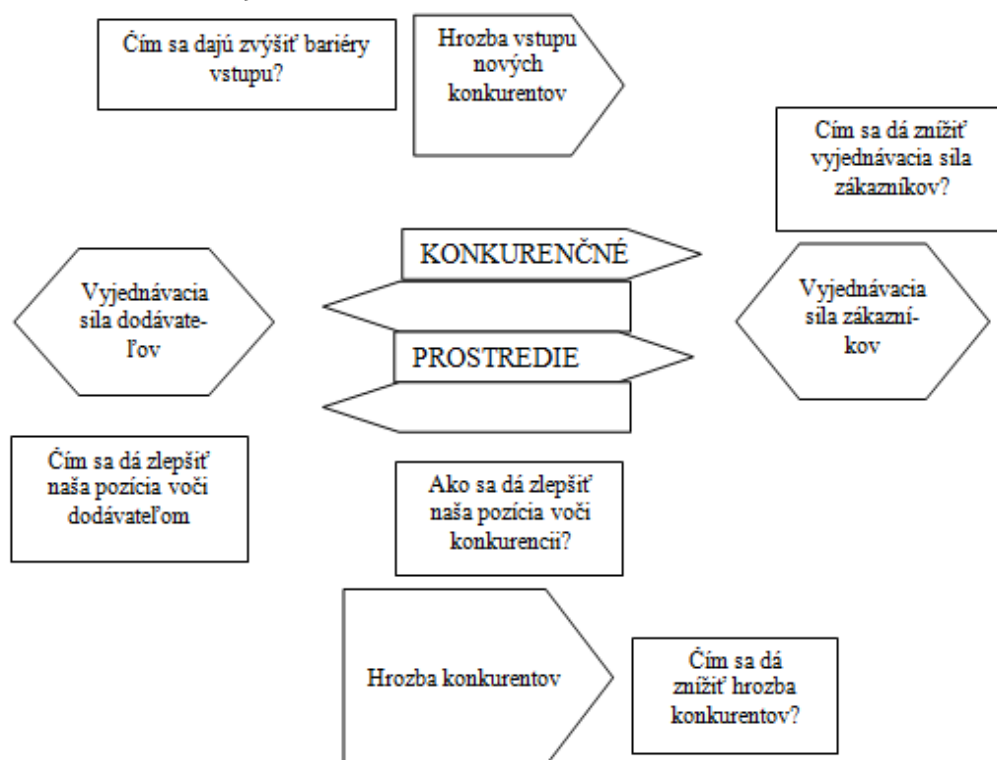
V diele od Hanzelkovej (2013) sa píše, že z pohľadu konkurentov, ktorých má firma/SBU z personálneho hľadiska dochádza k zmene. Pričom sa bežne považuje konkurencia za súpera, na trhu práce môže ísť aj o spolupracovníka.

Firmy medzi sebou môžu napríklad:

- Uzatvárať licencie, požičiavať si zamestnancov (napr. sezónne), spolupracovať v oblasti lobbingu, zahraničná spolupráca.
- Najmä pri malých firmách môže dôjsť k spoločnej organizácii školení, pracovných stretnutí.
- Z tejto analýzy by mali vychádzať najmä príležitosti, samozrejme môžu nastať aj hrozby.

Porterov model konkurenčného prostredia

„Obecne slúži k zmapovaniu faktorov, ktoré ovplyvňujú vyjednávaciu pozíciu firmy/SBU v ich odvetví a v nájdení príležitostí, ktorých realizácia patrí personálnej oblasti, ktoré by mohli postavenie firmy/SBU zlepšovať. Medzi analyzované faktory patria vyjednávací sila zákazníkov, vyjednávací sila dodávateľov, hrozba vstupu nových konkurentov, hrozbu substitutov a rivalita firiem pôsobiacich na danom trhu“ (Hanzelová, 2013, s. 76).



Obr. 2 Porterov model konkurenčného prostredia

Zdroj: Keřkovský a Vykypěl, 2006

Analýza nadradeného poschodia

Stratégia nadradená personálnej stratégii, t. j. business stratégii. Jej cieľom je zistiť aké ohraničenie a smer vymedzuje business stratégia pre personálnu stratégiu a porovnáva ako súčasná personálna stratégia daný smer udržiava (Keřkovský, 2006). Postup pri prevádzaní analýzy:

1. Uviesť hlavné strategické úlohy, ktoré musí personálna stratégia dodržať v rámci business stratégie.
2. Porovnať nakoľko súčasná personálna stratégia dané úlohy vykonáva, či je s nimi v súlade.

Interná analýza pre personálnu stratégiu

McKinsey 7S

Model McKinsey 7S sa používa na internú analýzu organizácie. Jej cieľom je nájsť silných a slabých stránok organizácie vo vybraných oblastiach, na základe ktorých môže vedenie organizácie vypracovať ciele a stratégie organizácie.

Metóda umožňuje zhodnotiť, či štruktúra a obsah jednotlivých zložiek organizácie tvorí jej silné alebo slabé stránky. Manažment firmy na základe toho môže lepšie porozumieť, ktoré faktory majú vplyv na zavedenie stratégie a v akej miere.

Ide o súhrn 7 vzájomne previazaných faktorov a to sú:

- **Stratégia** – popisuje, akým spôsobom organizácia dosahuje svojich cieľov pri využívaní silných a slabých stránok a zároveň reaguje na hrozby a príležitosti z okolia. Stratégia je súborom postupov, ktoré majú zabezpečiť zvýšenie výkonnosti organizácie za účelom dosiahnutia stanovených cieľov.
- **Štruktúra** - definuje vzťahy nadriadenosti a podriadenosti. Ďalej musí podávať dostatok informácií o tom, či je dostatočný počet zamestnancov, ako sú koordinované jednotlivé činnosti, miera centralizácie/decentralizácie, optimálnosť vedenia.
- **Systémy** – popisujú hlavné systémy v organizácii, ich efektivitu, plynulosť v chode organizácie, mieru prepojenosti a interakcie medzi jednotlivými organizačnými jednotkami.
- **Spolupracovníci** – popisuje zamestnancov čo sa týka mieri ich spolupráce, kvalifikácie, mieru motivácie, rozsah a zámer školení, nakoľko sú od vyšších zamestnancov hodnotení.
- **Schopnosti** – popisuje čo robí spoločnosť najlepšie, ktoré sú najvýraznejšie reprezentované schopnosti v spoločnosti, spôsob hodnotenia pracovníkov a ich schopností.
- **Štýl** – popisuje akým spôsobom sú vedení pracovníci, optimálnosť zvoleného spôsobu vedenia vzhľadom k popisu ich pracovnej náplne a ich pozície, spôsob akým nadriadený zamestnanec motivuje a vedie podriadených

zamestnancov.

- **Zdieľané hodnoty** – definuje kľúčové hodnoty organizácie, charakter organizačnej kultúry (slabá/silná kultúra), v akej miere jednajú pracovníci v súlade s kultúrou organizácie, ako je kultúra prezentovaná v každodennom chode organizácie.

Výsledky internej analýzy by mali byť vyvážené popisné a kritické. V prvom rade je potrebné definovať oblasti/kritéria hodnotenia interného prostredia (fakty o minulom vývoji, súčasný stav, následne kritické hodnotenie faktov). Výsledkom každej čiastočnej analýzy by mali byť závery vo forme slabých stránok (W), silných stránok (S) , (Hanzelková, 2013).

2. 3 SWOT Matica

SWOT analýza je zameraná na sumarizáciu zistení strategickej analýzy. Vždy ide o silné (S) a slabé stránky (W), príležitosti (O) a hrozby (T). Ak je SWOT analýza použitá výslovne na tvorbu stratégie mala by obsahovať iba „*strategické fakty*“ než podstatné fakty a javy.

V prípade personálnej stratégie by mala obsahovať iba tie závery, ktoré sa priamo týkajú formulácie personálnej stratégie. (Hanzelková, 2013)

V diele od Mello (2002) sa tvrdí, že tím by mal najprv zozbierať dostatok informácií o súčasnej stave a následne o možných predpokladoch do budúcnosti ako napríklad, zákaznícky segment, cieľové trhy, trendy na trhu, potreby, dynamika a požiadavky distribučného kanála, technológie, obmedzenia okolia (environmentálne, spoločenské).

Tab. 2 SWOT matica

Silné stránky (S - strengths) <i>„Čo sú naše silné stránky v produktovej línii, distribúcii, iných modeloch biznisu?“</i>	Slabé stránky (W - weaknesses) <i>„Čo sú naše slabé stránky a slabé stránky našej konkurencie?“</i>
Príležitosti (O - opportunities) <i>„Čo sú príležitosti, ktoré vidíme na základe veľkosti trhu, trendov odvetvia, medzier v produktovej línii, službách a distribúcii?“</i>	Hrozby (T - threats) <i>„Akým hrozbám čelíme na základe našich slabých stránok, silných stránok konkurenta, alebo zmenách v trhu a technológii?“</i>

Zdroj: Mello, 2002

2. 4 Firemná kultúra

Arthur (2012) vo svojej publikácii popisuje, o každej organizácii, či už ide o korporáciu, neziskovú organizáciu, zákaznícky servis, výrobné odvetvie, všetky majú vlastnú, špecifickú, samostatnú kultúru a prostredie, v ktorom pracujú. Kým stratégie a základy fungovania spoločností sú rovnaké, odlišnosť práve nachádzame v kultúre pracoviska. Ak by sa nahliadlo do rôznych pracovísk, každá by sa líšila inou kultúrou.

2. 5 Leadership / Management

Leadership pochádza od slova „lead“ – viesť. Rozdiel medzi manažérom a lídrom je v náplni ich práce. Manažéri majú veci vykonávať správne a lídri majú za úlohu vykonávať správne veci a rozhodnutia (Keřkovský, 2006, s. 24).

Osobnosť vedúceho pracovníka v managemente

Duchoň, Šafránková (2008, s. 53) tvrdia: „Je veľmi dôležité, kto celý tím alebo skupinu vedie. Úspechy teda záležia na osobnosti vedúceho a štýloch vedenia, ktoré používa. Podstatne lepších výsledkov dosahujú tímy, ktorých vedúci má schopnosť pozitívnym prístupom dostať ostatných, aby ho nasledovali alebo radi plnili zadané úlohy. Vo vedení sa pohybuju 2 základné typy osobností, a to vodca/ vedúci tímový alebo sólový.“

Tab. 3 Porovnanie lídra a vodcu

Tímový vodca (Líder)	Sólový vodca (Boss)
Vzťah k ostatným členom je založený na dôvere, preto častejšie deleguje právomoci a zodpovednosť	Má problémy s delegovaním, považuje sa za jediného kompetentného a schopného
Prirodzená skromnosť, vlastné zásluhy na celom tíme popiera, nezveličuje ich	Rád na seba strháva pozornosť, vyžaduje úctu, rešpekt a prejav dôležitosti od ostatných
Vyhľadáva talenty, nebojí sa konkurencie, má zdravé sebavedomie, akceptuje kritiku aj pochvalu	Inklinuje k svojim nasledovateľom, vyhľadáva obdivovateľov
Pomáha ostatným v ich osobnom aj profesijnom rozvoji	Svojich podriadených vedie, poskytuje návody, diriguje

Zdroj: Duchoň a Šafránková, 2008

Na druhej strane však Belbin (2013) vo svojej publikácii tvrdí, že logicky nie je možné obhajovať centralizáciu a decentralizáciu, autoritatívne vedenie a úzku tímovú spoluprácu alebo individuálne výkonové mzdy a zdieľanie výnosov z úspešných aktivít.

Všetky tieto paradoxy je však možné chápať nasledujúcim spôsobom. Organizačné schopnosti človeka majú veľmi veľa spoločného s vývojom ľudstva. Tento jav sa pripisuje najmä k prirodzeným vlohám cicavcov, ktorí žijú v skupinách. Preto chovanie skupiny do veľkej miery závisí na postavení tzv. alfa samca, vodcu skupiny, charakterizovaného veľkým vzrastom a silou. Napriek tomu, že pri konkurenčnom boji sa fyzicky nebojuje, vzhľad a vzrast otvárajú do určitej miery dvere k nadvláde nad ostatnými.

Šéfovia veľkých organizácií v mnohých prípadoch jednájú ako sólový vodcovia a ich okolie od nich také chovanie očakáva. Je nutné ale rozlišovať psychológiu tímu a psychológiu skupiny. Nadvláda je charakteristickejšia vo veľkých skupinách než v skupinách s malým počtom.

Štýly vedenia

Klasické teórie riadenia uvádzajú 3 zaužívané štýly, (Duchoň a Šafránková, 2008):

1. Autokratický, autoritatívny štýl – rozhodovanie v rukách vedúceho.
2. Demokratický, participatívny štýl – delegovanie právomocí, no napriek tomu si vedúci pracovník ponecháva svoju zodpovednosť v konečných rozhodnutiach.
3. Liberálny (laissez-faire) štýl vedenia – vedúci pracovník ponecháva všetky kompetencie na svojich pracovníkoch.

Situačné štýly vedenia

Vedúci pracovník (manažér) môže:

- Prikazovať – viesť skupinu krok za krokom
- Koučovať – snaha venovať sa ľuďom čo najviac, riešenie interpersonálnych problémov
- Podporovať – postupné obmedzovanie kontaktu a pozornosti, tím pracuje väčšinou samostatne
- Delegovať – pracovne aj psychicky vyspelý kolektív, schopnosť zvládnuť všetky zadania samostatne

V spojení s uvedenými štýlmi vedenia je možné ku každému z nich priradiť charakteristickú činnosť ako napríklad:

Direktívny (autoritatívny) štýl vedenia – príkazy

- Kladú vysoké ciele
- Silná orientácia na výkon
- Tvrdý prístup nie len k pracovníkom ale aj k sebe samým
- Presadzovanie vlastných názorov

Štýl zameraný na spolupracovníka (demokratický) – koučovať

- Priateľské a pokojné jednanie
- Podpora pracovníkov
- Dôraz na spoluprácu v tíme
- Viera v schopnosti pracovníkov

Štýl poskytujúci priestor (liberálny) – podporovať samostatnosť

- Voľný priestor na pracovisku za predpokladu, že pracovník je vysoko kompetentný k samostatnej činnosti
- Neovplyvňovanie dosahovania cieľov, klímy na pracovisku
- Manažéri sa držia v úzadí, zostávajú neutrálny

Kooperatívny štýl

Tento štýl je považovaný ako súhrn 3 všeobecne zaužívaných štýlov

- Orientácia podľa situácie, či už na medzilidské vzťahy, na zisk alebo na výkony
- Podpora pracovníkov v dosahovaní osobných ale aj medzilidských vzťahov
- Jasná predstava o tom, čo má byť dosiahnuté
- Hľadanie nových nápadov, sledovanie priorít, definovanie problémov

3 Metodika

Bakalárska práca je rozdelená do troch hlavných častí (teoretická, analytická, návrhová). Následne je každá z častí členená na kapitoly a podkapitoly. Prvá teoretická časť je zameraná na popis cieľov práce, aby bolo od začiatku jednoznačné, čo má práca skúmať a aké výsledky má priniesť. Nasleduje literárna rešerš, v ktorej sú pojmy spracované podľa knižných a webových vydaní. Slúžia čitateľom ako podklad k presnejšej interpretácii práce a následne návrhu stratégie. Všetky uvedené pojmy sú v oblasti tvorby stratégie, personalistiky, vonkajšej a vnútornej analýzy podniku, spôsobu vedenia podniku.

Úlohou analytickej časti je zohľadniť všetky potenciálne aspekty vplyvajúce na spoločnosť z vonkajšej a vnútornej strany. Prvým krokom je bližšie popísať business stratégiu Southwestern Advantage, ktorá určí mantinely pri tvorbe stratégie SBU. Konkrétne pôjde o stratégiu organizácie Domination v SBU Highlanders. Súčasná situácia odzrkadľuje možné nedostatky a problémy v činnosti organizácie. K zostaveniu stratégie je potrebné charakterizovať škálu príležitostí a hrozieb z vonkajšieho prostredia a slabých a silných stránok z vnútornej stránky spoločnosti Southwestern Advantage. Pre analýzu vonkajšej analýzy je použitá PEST analýza, ktorá odhaľuje príležitosti a hrozby vznikajúce v Rakúsku a Maďarsku, v Spojených štátoch a vo svete technológie. Každá príležitosť alebo hrozba môže byť rozhodujúca pri návrhu stratégie. V prípade tvorby tejto stratégie budú vonkajšie faktory ako lokalita a konkurencia najväčším vplyvom na finálny výsledok. Konkurencia je rozdelená na konkurentov na trhu výrobkov a služieb a zároveň na trhu práce. Druhou skupinou sú konkurenti, ktorí sú pre firmu/SBU konkurentmi iba na trhu práce. Pri použití Porterovho modelu konkurenčných síl bude možné vidieť, v akej intenzite sa môže očakávať nárast alebo pokles hrozby od konkurencie, naopak z akých zdrojov prichádzajú príležitosti pre organizáciu.

McKinsey vnútorná analýza skúma činnosť organizácie v 7 možných aspektoch. Sú to stratégia, t. j. akým smerom sa chce organizácia vyvíjať, štruktúra, v nej nájdeme na akom základe pracujú jednotlivé pozície. Systémy by mali z technickej stránky poukázať na metódy používané pri procese náboru/recruitmentu. Bod s názvom spolupracovníci napovie, v ktorých činnostiach si môžu navzájom lídri a študentskí manažéri vypomôcť a namotivovať. Schopnosti, štýl a zdieľané hodnoty charakterizujú individuálne charakterové vlastnosti každého lídra a manažéra, a ich súlad v celku. Finančná analýza bude porovnávať tri scenáre výnosnosti vzhľadom k príjmom z leta. Študent môže skončiť s finančným ohodnotením, ktoré bude pesimistické, realistické alebo optimistické vzhľadom k priemerným príjmom v stáži. Každá alternatíva bude prepočítaná vzhľadom k možnostiam v ubytovaní lídra v období náboru.

Na záver analytickej časti je súhrn zistených príležitostí, hrozieb, silných a slabých stránok zostavených vo forme SWOT matice. Práca s výsledkami je prehľadnejšia a pre čitateľa tvorí kľúčové body v práci, najmä pri posudzovaní

jednotlivých návrhov.

V návrhovej časti budú spracované všetky doposiaľ zistené poznatky a následne prevedené do stratégie. Stratégia bude spracovaná na základe modelu McKinsey 7S, kde budú charakterizované návrhy v oblasti stratégie, štruktúra, systémy, spolupracovníci, schopnosti, štýl a zdieľané hodnoty.

Diskusná časť hodnotí prípadne vychýlenia vo výsledkoch práce. T. j., slabiny a možné problémy spojené s výsledkami analytickej časti a návrhov.

4 Analytická časť

4.1 Analýza nadradeného poschodia

Misiou a poslaním Southwestern Advantage je pomôcť mladým ľuďom rozvinúť ich osobnosť prostredníctvom stáže, kde sa naučia ako správne predávať a ako viesť tím ľudí. **(S1)**

Mnoho študentov totiž sníva o povolání na vysokom poste v manažmente firmy alebo vedení firmy za vidinou zárobku. To vyžaduje byť lídrom, no málokto si uvedomujú koľko skúsenosti a vedomostí, je potrebné získať k výkonu takéhoto povolania. **(O1)**

Náhodne vybraný inzerát z Prace.cz na výkonného riaditeľa pre lízingovú spoločnosť má napr. takéto požiadavky:

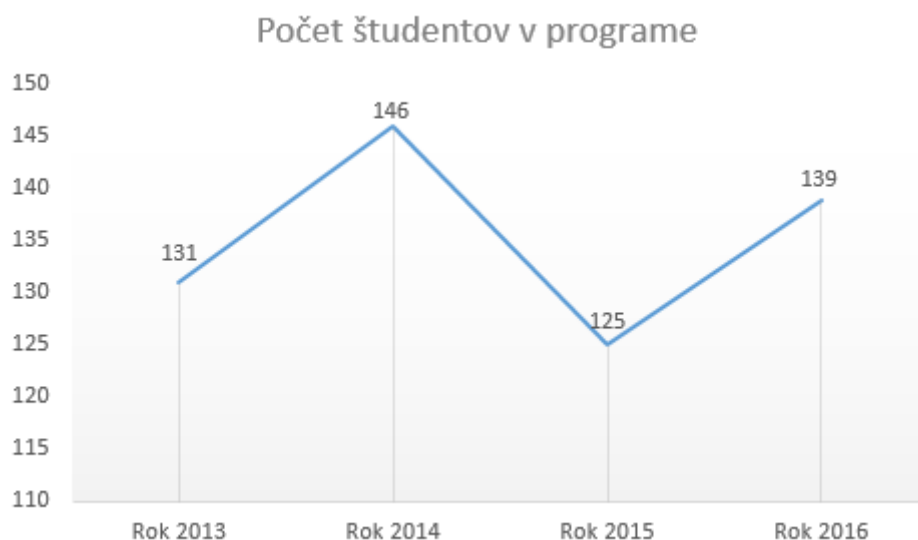
- Byť vodcovský typ
- Byť prirodzeným vodcom, lídrom, ktorého budú chcieť zamestnanci nasledovať
- Vedieť vychádzať s ľuďmi za každej situácie
- Silná obchodná orientácia na výsledok
- Byť okolím vnímaný ako schopný vrcholový manažér

Vo všeobecnosti vysokoškolskí študenti nemajú dostatok financií, nápadov, informácií a možností aby sa začali sami aktívne rozvíjať. V Southwestern Advantage sú skúsení lídri a mentori, ktorí vedú tímy po celých Spojených štátoch a Európe, čo zaručuje pomoc v začiatkoch zo skúsenosťami a finančným zabezpečením. **(S2)**

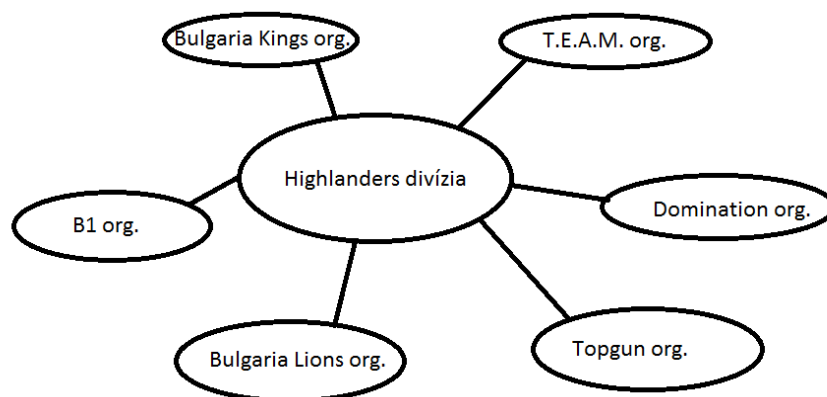
Hlavným cieľom je aby sa študenti vzdelávali čo najefektívnejšie (t. j. čo najviac skúseností za čo najkratšie časové obdobie), a svoje znalosti komunikácie, jazyka a tvrdej práce aplikovali v čo najväčšej miere. Spoločnosť každoročne prijme na stáž medzi 2000 až 2500 študentov z celých Spojených štátov a Európy. Údaje o raste firmy a raste študentov ako jednotlivcov, sú pre ďalšie roky vývoja ťažko predpovedateľné, pretože výsledok každého študenta je individuálny a nie je možné výsledky globalizovať alebo vopred predpovedať. Dôvodom je, že ich plat závisí na množstve predaných kusov produktov. Všetci študenti majú rovnaké podmienky na začiatku, to znamená, že dostanú vzorky, ktoré použijú pri ich stretnutiach so zákazníkmi. V závere je množstvo finančného zisku a množstvo znalostí a skúseností v oblasti predaja a leadershipu priamo úmerné počtu odpracovaných hodín, počtu stretnutí s potenciálnymi zákazníkmi. Od toho sa odvíjajú všetky osobné zručnosti.

Cieľom práce je vytvoriť stratégiu firmy v Európe. Jednou z mnohých divízií spoločnosti Southwestern Advantage je Európska divízia Highlanders, zahŕňa štáty ako sú Česká republika, Spojené kráľovstvo, Bulharsko. Personálna stratégia divízie Highlanders nasleduje stratégiu celej spoločnosti. V procese náboru sleduje

rovnaký cieľ ako celá spoločnosť Southwestern Advantage. Highlanders má už po dlhé roky za cieľ vybudovať divíziu s viac než 500 študentmi. V súčasnosti má divízia 139 študentov. Podobný počet študentov mala divízia za posledné štyri roky. **(W1)**



Obr. 3 Vývoj divízie Highlanders v počte študentov



Obr. 4 Rozdelenie divízie Highlanders na 6 organizácií

Napriek tomu, že situácia bola bez akéhokoľvek výraznejšieho vývoja posledné štyri roky, ešte viac motivuje organizáciu Domination (jedna zo šiestich organizácií v Highlanders) k tomu, aby došlo k rastu. Napriek tomu, že ide o jednu divíziu, každá z organizácií si pracuje na svojich cieľoch. Dôvod, prečo bude stratégia uvažovaná iba pre Domination je, že za posledné dva roky ako jediná organizácia vykázala požadovaný percentuálny nárast, aký sa plánuje na ďalších päť rokov, t. j. približne 70 % až 80 %. **(S3)**

Tab. 4 Počet študentov v tíme za roky 2014, 2015 a 2016, súčet predaných jednotiek

2014	2015	2016
Počet študentov: 6/počet predaných jednotiek približne 5000	Počet študentov: 11/ počet predaných jednotiek pri- bližne 12000	Počet študentov: 19/ počet predaných jednotiek pri- bližne 25000

Daný rast má Domination v záujme uskutočniť prostredníctvom zmien, ktoré prebehnú v náboře nových študentov v stávajúcom štáte Českej republiky ale tiež v nových štátoch Európy. Výber štátu závisí na geografickej dostupnosti pre študentov, ktorí pôjdu robiť nábor na daných univerzitách. Okrem dvoch spomenutých faktorov je dôležité prispôbiť sa charakteru spoločnosti. Vzhľadom k tomu, že Česká republika je postkomunistický štát a napr. Rakúsko nie je, vzdelávací systém a mentalita študentov je odlišná. Tento fakt môže ovplyvniť kroky stratégie v porovnaní s už známymi krokmi vykonávanými v Českej republike ako domovskom štáte. **(T1)**

Zhrnutie silných, slabých stránok a príležitostí a hrozieb z analýzy nadradeného poschodia

Tab. 5 Zhrnutie silných, slabých stránok a príležitostí a hrozieb z analýzy nadradeného poschodia

S – Silné stránky	W – Slabé stránky
S1 Silná misia a poslanie Southwestern Advantage	W1 Stagnácia divízie Highlanders za posledné 4 roky
S2 Skúsení lídri a mentori	
S3 Rast organizácie Domination	
O - Príležitosti	T - Hrozby
O1 Potreba študentov o pracovné skúsenosti pre ich budúce povolanie	T1 Kultúrne obmedzenia v školstve a mentalite študentov v rôznych štátoch

4. 2 Analýza súčasnej situácie

Cielom práce je navrhnúť stratégiu pre organizáciu Domination, preto bude teraz rozobraná súčasná situácia, aby sa zistilo, akým spôsobom to robia traja lídri v Českej republike. Ich pôsobnosť sa odvíja od univerzity, ktorú študujú. Prvý líder žije v Prahe a ďalší dvaja v Brne. Dlhodobým cieľom organizácie Domination je vytvoriť vlastnú divíziu v časovom horizonte štyroch rokov. K tomu je potrebné stanoviť každoročný cieľ v počte vybraných študentov na stáž.

Tab. 6 Cieľ organizácie Domination 2017 - 2020

	2017	2018	2019	2020
Počet lídrov	3	8	13	25
Počet študentských manažérov	8	22	45	87
Počet prvoročných študentov	44	90	174	336
SUMA	55	120	232	448

Návratnosť študentov na ďalší rok spolupráce je vyhodnotená na základe posledných dvoch rokov. V roku 2015 bolo deväť prvoročných študentov a dvaja lídri, z čoho sa na ďalšie leto vrátili štyria. V roku 2016 bolo 16 prvoročných študentov a traja lídri, z čoho sa na ďalšie leto vrátilo osem z nich. Preto je možné každoročne počítat' s návratom približne polovice z nich. Pri počte návratu študentských manažérov a lídrov sa počíta s návratnosťou medzi 40 – 70 % (štatisticky dané z predošlých rokov). Na každého manažéra/lídra sa bude počítat' v priemere tím s tromi prvoročnými študentmi. S výnimkou sezóny 2016/2017, kde už k dátumu 4. 1. 2017 má organizácia 30 prvoročných študentov a to pod vedením siedmych lídrov/študentských manažérov. Priemer na sezónu 2016/2017 budú štyria prvoroční študenti na manažéra/lídra.

Divízia/SBU vzniká, ak základňa pod najdlhšie pôsobiacim lídrom predá 85 000 jednotiek. Priemer na prvoročného študenta je 1000 jednotiek (počíta sa, že 20 % opustí program v prvých dvoch týždňoch). U študentského manažéra je priemer 1800 jednotiek, u lídrov je to 3000 jednotiek.

Ak dôjde k splneniu predpokladaného počtu prijatých študentov, organizácia by mala dosiahnuť vlastnej divízie v roku 2018.

Výpočet = $(90 \times 0,8 = 72 \times 1000 = 72000) + (22 \times 1800 = 39600) + (8 \times 3000 = 24000)$
= približne 135 600 predaných jednotiek za rok 2018.

Proces náboru prebieha v období od návratu do Českej republiky – približne prvá polovica Októbra až do prvej polovice Mája, t. j. skúškové obdobie pred odletom do Spojených štátov amerických. Súčasná situácia sa odvíja od výsledkov predošlého obdobia. V nasledovnej tabuľke je možné vidieť, v ktorých mesiacoch za rok 2015/2016 boli študenti vybraní do tímu.

Tab. 7 Počet vybraných študentov za mesiace od október 2015 po Máj 2016

Líder	Október	November	December	Január	Február	Marec	Apríl	Máj
1. Praha	0	1	2	3	3	2	0	0
2. Brno	0	4	0	2	0	1	0	0
3. Brno	2	3	0	0	1	0	0	0

Na základe tabuľky je možné vidieť, že pre lídrov v Brne je lepšie robiť nábor pred Vianocami. **(02)**

Recruitment/nábor je proces s trvaním 20 – 30 dní od získania kontaktu k finálnemu pohovoru a výberu študenta na stáž. Študent je najprv oslovený, či už prostredníctvom Facebooku, osobného oslovenia alebo krátkeho oznámenia na prednáške. Pre lídra je počet získaných kontaktov dôležitým merateľným vstupom. Následne je študent telefonicky kontaktovaný s termínom prezentácie. Líder si sám určuje počet prezentácií, ktorý je druhým z troch merateľných vstupov. Po prezentácii sa vyberá určitý počet študentov, ktorí postupujú do výberového konania. Počet vybraných študentov nie je vopred ovplyvniteľný, no napriek tomu líder musí sledovať svoju činnosť aby neustále dosahoval určitého počtu študentov vo výberovom konaní. Ak by došlo k tomu, že nemá v týždni dostatok študentov vo výberovom konaní potrebuje na ďalší týždeň osloviť viac študentov. Výberové konanie pozostáva zo štyroch stretnutí. Ak študent prejde všetkými stretnutiami, je vybraný.

Tab. 8 Štatistické údaje na každý mesiac od Októbra do Januára

Líder	Október	November	December	Január
1. Praha	53 kontaktov	113 kontaktov	85 kontaktov	81 kontaktov
	12 prezentácií	24 prezentácií	19 prezentácií	18 prezentácií
	17 výberových konaní	25 výberových konaní	12 výberových konaní	23 výberových konaní
2. Brno	47 kontaktov	74 kontaktov	51 kontaktov	63 kontaktov
	5 prezentácií	15 prezentácií	9 prezentácií	11 prezentácií
	6 výberových konaní	13 výberových konaní	8 výberových konaní	17 výberových konaní
3. Brno	43 kontaktov	80 kontaktov	37 kontaktov	76 kontaktov
	9 prezentácií	20 prezentácií	9 prezentácií	13 prezentácií
	8 výberových konaní	17 výberových konaní	11 výberových konaní	15 výberových konaní

Tab. 9 Štatistické údaje na každý mesiac od Februára do Mája

Líder	Február	Marec	Apríl	Máj
1. Praha	164 kontaktov	137 kontaktov	141 kontaktov	50 kontaktov
	26 prezentácií	29 prezentácií	22 prezentácií	11 prezentácií
	38 výberových konaní	42 výberových konaní	30 výberových konaní	3 výberových konaní
2. Brno	137 kontaktov	126 kontaktov	65 kontaktov	14 kontaktov
	19 prezentácií	24 prezentácií	12 prezentácií	3 prezentácií
	21 výberových konaní	17 výberových konaní	9 výberových konaní	0 výberových konaní
3. Brno	219 kontaktov	187 kontaktov	72 kontaktov	30 kontaktov
	23 prezentácií	26 prezentácií	15 prezentácií	6 prezentácií
	17 výberových konaní	14 výberových konaní	7 výberových konaní	2 výberových konaní

Údaje z tabuľky lídri využívajú na analýzu ich činnosti. Na základe tabuliek je možné vidieť, že aj napriek nižšiemu počtu kontaktovaných ľudí mali lídri lepšie výsledky v prvej polovici sezóny. Február a Marec boli v počte oslovených ľudí najproduktívnejšie, ale výsledky tomu neodpovedajú.

Nasledovná tabuľka zobrazuje pomer oslovených študentov a počet vybraných študentov. Nerovnomernosť v pomeroch je v poriadku, pretože potenciál študentov, ktorí prídu na prezentáciu je neovplyvniteľný, no napriek tomu by nemali nastať až tak výrazné výkyvy ako v mesiacoch Február a Marec. Ide o náznak nerovnomerne vynaloženého pracovného výkonu, príčina nie je známa. **(W2)**

Tab. 10 Pomerové vyjadrenie úspešnosti v počte oslovených a vybraných študentov

Líder	Október	November	December	Január	Február	Marec	Apríl	Máj
1. Praha	53:0	113:1	42,5:1	27:1	54,7:1	68,5:1	141:0	50:0
2. Brno	47:0	18,5:1	51:0	31,5:1	137:0	126:1	65:0	14:0
3. Brno	21,5:1	26,7:1	37:0	76:0	219:1	187:0	72:0	30:0

Veľkú váhu na výsledkoch má spôsob, akým sa študent dozvedel o stáži a ako bol pozvaný na prezentáciu. Domination lídri volili v prvej polovici sezóny (mesiace Október, November a December) online dotazník ako spôsob oslovovania. Samozrejme k tomu sa pridalo niekoľko doporučení a známostí, ale 70 % kontaktov

vzišlo z príspevku vo Facebook skupine. Možným dôvodom je, že sa študenti prihlásia z vlastnej iniciatívy a ide o pasívne oslovenie.

Po tom, čo sa na dotazníky neprihlasovali takmer žiadni študenti, lídri v Brne zvolili v druhej polovici sezóny spôsob získavania kontaktov krátke oznámenia na začiatku prednášok na univerzitách. Tento spôsob priniesol množstvo kontaktov najmä vo Februári a Marci. Ich výsledok bol ale veľmi slabý. Vid' Tab. 9, lídri mali ťažkú úlohu vybrať vhodných adeptov. Konkrétna príčina je neznáma, predpokladá sa, že oslovenie bolo krátke a nie dostatočne špecifické. Zapísali sa aj študenti, ktorí už napr. stáž mali, alebo študenti, ktorí iba mali záujem o vycestovanie do Spojených štátov, ale nie o stáž zameranú na osobný rozvoj. Bližší popis vid' v podkapitole McKinsey 7S, časť Systémy, líder v Prahe tento spôsob oslovovania vôbec nepoužil **(W3)**

Z 2/3 počtu oslovených študentov v mesiacoch Január, Február, Marec, lídri použili priame oslovenie vo forme správy na Facebooku. Úspech sa výrazne líši. Pričom líder v Prahe takto získal väčšinu študentov do tímu, lídri v Brne mali slabú odozvu na osobné správy. Príčina je neznáma, pričom obsah správy bol identický. Tento fakt je možné považovať ako príležitosť pre lídrov v Brne naučiť sa lepšie oslovovať študentov týmto spôsobom. Bližší popis vid' v podkapitole McKinsey 7S, časť Systémy. **(O3)**

Zo zistení je evidentná nejednotnosť v tom, ktorý líder ako kontaktuje študentov, čo vedie k nejednotným a veľmi nepredvídateľným výsledkom. Ak chce organizácia dosiahnuť stanovených cieľov, potrebuje sa zamerať na pracovné postupy a zjednotiť činnosť celej organizácie do detailov. **(W4)**

Pre sezónu 2016/2017 má organizácia troch lídrov a ôsmich študentských manažérov. Zadenie študentských manažérov vid' v podkapitole McKinsey 7S, časť Štruktúra. Cieľom je osloviť študentov na všetkých ekonomických fakultách v Brne a Prahe, pričom v Brne je šesť predstaviteľov stáže na tri ekonomické fakulty a dve fakulty pre medzinárodné vzťahy. Výber fakúlt je odvodený od zamerania štúdia. Celkový počet študentov z uvedených fakúlt je 11070 študentov k osloveniu, z toho je 20 % úspešnosť k získaniu kontaktu, čo činí približne 2200 študentov. Na základe Tab. 8 a Tab. 9 z roku 2015/2016, traja lídri získali kontakt na 2145 študentov, z toho v Brne to bolo 1321, v Prahe 824. Pre ďalšiu sezónu 2016/2017 sa predpokladá účasť šiestich predstaviteľov stáže, pričom každý z nich by mal osloviť približne 660 študentov. Z toho vyplýva, že by bol potrebný počet 20 000 študentov k osloveniu aby sa získal kontakt na približne 4000 z nich, čo činí 20 %. Pri výpočte sa počíta s rezervou. Uvedené fakulty nie sú kapacite dostačujúce pre sezónu náboru 2016/2017 v Brne. Počet študentov, ktorí absolvujú prvé leto a rozhodnú sa vrátiť na ďalšie ako študentskí manažéri, nie je vopred určite predpovedateľný. Na základe štatistiky z predošlých rokov sa počíta s návratom 40 % až 60 % z nich, to sa ale môže zmeniť a lídri to vedia až po návrate zo stáže, t. j. na začiatku novej sezóny náboru. Predpokladá sa, že počet študentských manažérov a lídrov na rok 2017/2018 sa zvýši približne na 13 – 15 iba v Brne. Hrozbu je možné vidieť

v nedostatku univerzít pre nábor. **(T2)**

V prípade druhej časti organizácie v Prahe je to zatiaľ všetko v poriadku. Nábor doposiaľ prebiehal iba na VŠE, univerzity ako Karlova univerzita, súkromné vysoké školy ešte neboli vôbec oslovené. Predpokladaný počet doposiaľ neoslovených univerzít a vysokých škôl je 11. Počet predstaviteľov stáže, teda lídrov a manažérov, je päť pre rok 2016/2017. V Prahe sa nachádza organizácia T.E.A.M. s počtom lídrov a manažérov v súčte osem. Organizácia patrí pod rovnakú divíziu, ale napriek tomu ide o konkurenčnú organizáciu. Pre rok 2017/2018 sa počet predstaviteľov stáže v Prahe spolu s organizáciou T.E.A.M. zvýši približne na 35 až 40. Tento počet bude v blízkej budúcnosti neúnosný i pre Prahu. **(T3)**

V týchto bodoch nastáva problém, pretože ak chce Domination zväčšovať svoju základňu bude nutné nájsť novú oblasť a implementovať nové nápady na zlepšenia vo väčšej miere. Organizácia má za cieľ začať s „čistým štítom“, pričom sa výsledky budú očakávať vo vyššom počte vybraných študentov za kratšie časové obdobie. Z geografického hľadiska pripadajú v úvahu štáty ako napr. Rakúsko a Maďarsko ako jediné dve štáty, kde zatiaľ nábor firmy Southwestern Advantage neprebieha, z geografického hľadiska sú to blízke územia, vid' mapy v prílohe. **(04)**

Zhrnutie silných, slabých stránok a príležitostí a hrozieb z analýzy súčasnej situácie

Tab. 11 Zhrnutie silných, slabých stránok a príležitostí a hrozieb z analýzy súčasnej situácie

S - Silné stránky	W - Slabé stránky
	W2 Nerovnomernosť v pracovnom výkone lídrov
	W3 Neefektívne oznámenia na prednáškach, ako spôsob zbierania mien
	W4 Nejednotnosť v metódach oslovovania študentov
O - Príležitosti	T - Hrozby
O2 Výber študentov pred Vianocami mal za rok 2015/2016 najväčší úspech	T2 Nedostatok univerzít na nábor v Brne už pre sezónu 2016/2017
O3 Úspešnosť Pražského lídra v oslovovaní prostredníctvom priamych správ, príležitosť pre lídrov v Brne sa naučiť správne používať tento systém	T3 Hrozba nedostatku univerzít pre nábor v Prahe na sezónu počnúc 2017/2018
O4 Geograficky dostupné štáty pre nábor v ďalších sezónach	

4. 3 Vonkajšia analýza

4.3.1 PEST analýza

V PEST analýze bude zhodnotené, ako vplyvajú vonkajšie faktory na výber a nábor študentov v Rakúsku a Maďarsku. Samozrejme sa priblížia príležitosti a hrozby iba pre divíziu Highlanders, organizáciu Domination. Pre použitie SWOT, jednotlivé hrozby budú označené T1, T2, T3 atď., príležitosti budú označené O1, O2, O3 atď.

Politické a legislatívne faktory

Predtým, než došlo k zvoleniu súčasného prezidenta v Spojených štátoch amerických, Donald Trump vyhlásil, že ak bude zvolený za prezidenta, zruší J1 študentské víza. Článok (Rte.ie, 2015) hovorí o tom, ako Donald Trump zruší J1 víza na základe jeho vyhlášky o imigrácii publikovanej na jeho web stránke. Jeho cieľom je nahradiť program zahraničných študentov za program zamestnanosti americkej mládeže v rôznych mestách USA. Zatiaľ nie je oznámené časové obdobie, v ktorom sa plánuje tejto tematike venovať. Rozhodne je to jeden z faktorov, ktoré značia obrovskú hrozbu pre celú európsku SBU.

(T4)

Jedným z kritérií vo výberovom procese do programu Southwestern je aby študent mal niekoľko rôznych pracovných skúseností. Právna legislatíva v Maďarsku povoľuje legálnu prácu už od 15 rokov. To má za dopad, že sa každoročne zvyšuje zamestnanosť študentov po nastúpení na vysokú školu (Magyarnarancs.hu, 2009).

(O5)

Za posledný rok sa spolupráca Pražskej ambasády so študentmi J1 programu ešte viac prehĺbila. To znamená, že študenti, ktorí sa už doposiaľ zúčastnili stáže sú zaradení do databázy a pri každej spoločenskej udalosti sú ambasádou kontaktovaní. Dôkazom toho bol charitatívny beh, ktorého sa členovia Domination zúčastnili na podporu charitatívnej zbierky pod záštitou americkej ambasády v Prahe. Americké ambasády navzájom spolupracujú, čo prináša nové príležitosti najmä v oblasti PR (Eventbrite.com, 2016). (O6)

Ekonomické faktory

Maďarsko patrí k jedným zo štátov Európy kde je štúdium spoplatnené pre všetkých študentov. V Budapešti by nábor potenciálne prebiehal na Korvínskej univerzite, kde sa platí školné vo výške 788 EUR/semester (Uni-corvinus.hu, 2016), CEU podnikateľská škola poskytuje magisterské programy za školné v rozmedzí od 9 000 do 16 000 EUR za akademický rok. (O7)/(T5)

Štipendium Hungaricum (Studyinhungary.hu, 2015), poskytuje štipendium pre zahraničných študentov, ak spĺnia podmienku prezenčného štúdia. Výška štipendia je 130 EUR (v prepočte 138 USD), pričom sponzor zabezpečuje internátne bývanie, ak nie poskytne grant dodatočných 100 EUR na pokrytie

nákladov na ubytovanie. **(08)**

Rakúske univerzity akceptujú prvé dve semestre štúdia za bezplatné. Pravidlo platí aj pre zahraničných študentov (Studyinaustria.at, 2016). Po vyčerpaní dvoch semestrov študent platí 363,36 EUR za semester. Rovnako ako v Maďarsku, je to príležitosť pre lídra prestúpiť na štúdium do danej krajiny. **(09)**

Sociálne - demografické faktory

Cieľovou skupinou Southwestern Advantaged programu sú študenti denného štúdia vysokej školy od prvého ročníka až po posledné ročníky. Keďže ide o biznis stáž, spoločnosť najprv oslovuje študentov ekonomických, manažérskych odborov, odbor medzinárodných vzťahov, verejná správa, humanitné odbory.

Pre overenie kvality jednotlivých fakúlt sú zhrnuté ich hodnotenia, následne zoradené do rebríčka. V druhej kolónke sú zhrnuté dátumy začiatku a ukončenia semestrov. Jedným z podmienok študentských J1 víz, je prezenčné štúdium. Okrem toho je potrebné, aby sa dátumy ukončenia semestra zhodovali s dátumami začiatku stáže v Spojených štátoch. Časové obdobie medzi týmito dvoma dátumami je vymedzené aj na pracovných vízach. Vid' Tab. 12.

Tab. 12 Univerzity v Maďarsku a Rakúsku

Viedeň/Budapešť	Dátum ukončenia a začiatku semestra	Počet študentov
WU Viedenská univerzita ekonómie a podnikania	10. 7. 2017 1. 10. 2017	21 800
Viedenská univerzita, fakulta podnikania, ekonómie a štatistiky	30. 6. 2017 1. 10. 2017	3200
Korvínska univerzita v Budapešti – Korvínska podnikateľská škola	13. 5. 2017 4. 9. 2017	5000
CEU podnikateľská škola – Centrálna Európska univerzita (Budapešť)	6. 6. 2017 18. 9. 2017	1500

Zdroj 1: Studentpoint.univie.ac.at, 2016

Zdroj 2: Ceu.edu, 2016

Z tabuľky je možné vyvodiť niekoľko dôležitých faktov, t. j. najpočetnejšou univerzitou je Viedenská univerzita ekonómie a biznisu **(011)**. Pri pohľade na ich dátumy ukončenia letného semestra môžeme daný fakt označiť za výraznú hrozbu

(T7). Viedenská univerzita a jej fakulta biznisu, ekonómie a štatistiky na tom nie je o nič lepšie vzhľadom k dátumom ukončenia semestra. Na druhej strane v Maďarsku dátumy ukončenia semestra pasujú do dátumov, ktoré majú českí študenti. t. j. v rozmedzí od 10. 5. do 12. 6. (predpokladaný dátum odletu a začiatok stáže v Nashville). **(012)**

Za roky činnosti programu sa mnoho krát stalo, že niektorí študenti prišli do Nashvillu na prvý prípravný týždeň neskôr než zvyšok organizácie. Bola by to skvelá príležitosť k využitiu aj pre rakúskych študentov. **(013)**

V každom prípade je dôležité mať v zálohe iné univerzity a fakulty, kde by bolo možné nadviazať kontakt so študentmi. V Budapešti je možné pokračovať v náboře na Ekonomickej fakulte Korvínskej univerzity. Vo Viedni by to bola Lauderská škola podnikania (Lbs.ac.at, 2016). **(014)**

Southwestern Advantage program je charakteristický životným štýlom, ktorí zúčastnení študenti vedú. Ide o podnikateľské prostredie zo všetkým, čo k tomu patrí. Študenti sa prezentujú svojou pracovitosťou a vynaliezavosťou najmä v ťažkých situáciách, čomu je adekvátne ich ohodnotenie vo forme finančne nadpriemerného zárobku a vo forme výletov do rôznych krajín, večierkov a drahých doplnkov. To sú veci, po ktorých väčšina mladých ľudí túži. Po zadaní do vyhľadávacieho Facebooku slová: young entrepreneur, successful people, Forbes sa objaví nespočetné množstvo výsledkov. Stránka Young entrepreneur má ku dňu 25. 11. 2016, 1 473 874 označení „*páči sa mi to*“, Forbes Austria má 12 940 označení „*páči sa mi to*“, Forbes Hungary má 44 228 označení, stránka Entrepreneur má viac 4 000 000 označení (Facebook.com, 2016). **(015)**

Technologické faktory

Sociálne siete verejnosť dennodenne pohlcujú množstvom reklám a ponúk. Oblasť HR a personalistiky je jednou z oblastí, ktorá nachádza nové spôsoby a nástroje, ako osloviť čo najväčší počet kandidátov za čo najkratšie obdobie. Ďalšími výhodami tohoto spôsobu je zviditeľnenie značky, zníženie nákladov a rýchlejšia komunikácia (Villanovau.com, 2016).

Je 5 krokov, ktoré si HR potrebuje stanoviť predtým než začne oslovovať ľudí:

1. Stanoviť si ciele – O čo sa HR pokúša dosiahnuť? Akým spôsobom využije spoločnosť sociálne médiá? Aké budú krátkodobé a dlhodobé ciele?
2. Spísať postup – Charakterizovať čo môžu záujemci od spoločnosti očakávať a aké informácie im spoločnosť poskytne
3. Definovať kultúru spoločnosti – Predať výhody práce v spoločnosti, uviesť skúsenosti zamestnancov, definovať prečo by Top uchádzači mali zaujať pracovnú pozíciu práve vo vašej spoločnosti
4. Zamerať najvhodnejších adeptov – Stratégia pri použití sociálnych sietí, by sa mala čo najrýchlejšie zamerať na vhodných kandidátov
5. Posilnite vašu kultúru – Zamerať sa na schopnosti uchádzačov, ktoré ešte

viac posilnia vašu spoločnosť (O16)

4.3.2 Analýza konkurentov

Cieľovou skupinou pre stáž sú študenti denného štúdia na vysokej škole so zámerom vycestovať do zahraničia počas letného obdobia. Preto sa budú brať za konkurenčné tie firmy a organizácie, ktoré poskytujú pracovné príležitosti v Spojených štátoch, pracovné stáže zamerané na rozvoj pracovných schopností alebo letné stáže v zahraničí.

Konkurencia je pre Southwestern Advantage program najväčším zdrojom hrozieb a príležitostí. PEST analýza iba zhrňuje všeobecné faktory platné pre všetky firmy a organizácie v odvetví, no konkurencia a jej vývoj diktujú podmienky trhu.

Ak sa zameriame na potenciálne štáty Rakúsko a Maďarsko, nájdeme nespočetné množstvo konkurentov. Pre ľahšie spracovanie sú rozdelené do dvoch skupín. Konkurencia mimo firmy Southwestern Advantage, konkurencia vo firme t. j. konkurencia Estónskej divízie E1 a pražského tímu T.E.A.M..

Analýza konkurentov na trhu výrobkov a služieb a zároveň na trhu práce

Pri rozbere firiem a organizácií mimo Southwesternu Advantage (skratka SWA) sa budú analyzovať AIESEC (HU, AU), Work and Travel programy ako napr. US Advanture Budapest (HU), American Corner Budapest (HU), Auslandsjob, EF Wien – Cultural care au pair program v USA (AU), ErasmusIntern (HU,AU).

AIESEC DOBROVOLNICKÉ STÁŽE – nezisková organizácia, ktorá poskytuje stáže študentom VŠ v rôznych krajinách sveta (Nastaz.cz, 2016).

Výhody:

- Kratšia časová náročnosť, v rozmedzí šiestich až dvanástich týždňov.
- Nízke vstupné náklady, pohybujú sa od 2000 amerických dolárov vyššie, závisiac na destinácii.
- Nie sú potrebné víza k pracovnému pobytu.
- Pracovne jednoduchšie pozície, dobrovoľníctvo v domovskej oblasti, výučba angličtiny na základných školách, prezentovanie kultúry.
- Prostredie zamerané na tímového ducha, leadership a priateľstvo.
- Medzinárodné kontakty zo študentmi z celého sveta, stretnutie zahraničných študentov v destinácii stáže.
- Veľký počet prijatých účastníkov, jednoduché a takmer žiadne podmienky k prijatiu, jediné podmienky sú vek od 18 do 30 rokov, úroveň angličtiny minimálne B1.
- Rastúce investície do reklamy a PR zo strany organizácie po celom svete, svedčia o tom šíriace sa príspevky na sociálnych sieťach.

- Kladné povedomie verejnosti.

Nevýhody:

- Nízky, takmer žiadny zárobok v porovnaní s nákladmi, priemer sa pohybuje medzi 1000 až 1500 americkými dolármi pričom cestovanie počas stáže je hrazené zo zárobku.
- Dôraz na zážitok, cestovanie a nie na pracovné skúsenosti a osobný rozvoj.
- Organizácia nepripravuje študentov na stáže.

AIESEC PRACOVNÉ STÁŽE – nezisková organizácia, ktorá poskytuje stáže študentom VŠ v rôznych krajinách sveta (Nastaz.cz, 2016).

Výhody:

- Mesačný zárobok, v rozmedzí od 5000 amerických dolárov a vyššie, závisí na dĺžke a náplni stáže.
- Nie sú potrebné víza k pracovnému pobytu.
- Profesijne významná skúsenosť, kde sa študent môže zdokonaľiť v študovanom odbore a zároveň získať cenné skúsenosti do budúceho povolania. Ide o profesie ako napr. analytik riadenia, software developer atď.

Nevýhody:

- Dlhá časová viazanosť, priemerná dĺžka pobytu je 48 týždňov, čo mnohým študentom denného štúdia nie je možné odcestovať na tak dlhé obdobie.
- Vysoké náklady, vstupné náklady sa pohybujú od 2500 amerických dolárov a viac záleži na destinácii stáže.
- Vysoké nároky na prijatie do programu, úroveň angličtiny minimálne B2, ideálne C1, bakalársky titul, vek od 18 do 30 rokov.

WORK AND TRAVEL – pracovné a cestovné agentúry poskytujú letné brigády/manuálne práce v Spojených štátoch. V mnohých prípadoch ide o pozície plavčíka, práce v reštauračných zariadeniach (kuchár, čašník, obsluha kuchyne, upratovanie), predaj v obchodoch, práca v sklade, atď (Budapest.americancorner.hu, 2016).

Výhody:

- Veľký počet prijatých účastníkov.
- Manuálne práce, nevyžadujú prípravu pred odjazdom.
- Časovo menej náročné profesie, nevyžaduje sa úroveň jazyka vyššia než B2, prípadnou podmienkou prijatia je predošlá pracovná skúsenosť v hotelierstve.
- Nevyžadujú veľkú zodpovednosť, pretože ide o manuálne práce, kde študenti zodpovedajú sami za seba.
- Rastúce investície do reklamy a PR, agentúry propagujú informačné prezentácie na Facebook sietach.
- Zárobok sa pohybuje v priemere od 4000 amerických dolárov vyššie, závisiac na pracovnej pozícii a počte odpracovaných hodín.

- Vízový sponzor ako súčasť agentúry zabezpečuje potrebné doklady na vydanie J1 víz, cena služby je zahrnutá v poplatku za program, agentúry si berú províziu zo sprostredkovania práce.

Nevýhody:

- Vysoké náklady na vycestovanie a živobytie počas pobytu, v priemere 4000 amerických dolárov.
- Pracovné pozície v 80% nesúvisia s budúcim povoláním študentov, ide o sezónne práce, ktoré nesúvisia s ekonomickým ani humanitným štúdiom.
- V niektorých prípadoch nespoľahlivé agentúry, recenzie študentov na nesplnenie podmienok v zmluve (napr. ubytovanie, platové podmienky, právne zastúpenie).
- Nečakané doplatky po návrate, v mnohých prípadoch agentúry účtujú daň z príjmu, potrebné čítať pozorne podmienky programu.

EF Cultural care – au pair program v Spojených štátoch, pod záštitou jazykovej firmy EF poskytujúcej okrem iného jazykové a študijné pobyty v zahraničí (Culturalcare.cz, 2016).

Výhody:

- Medzinárodné známa firma, ich mottom na stránkach je: „*Svetový líder v medzinárodnom vzdelávaní*“ (Ef-slovakia.sk).
- Možnosť študovať popri práci na zahraničnej univerzite.
- Celoročná skúsenosť, potreba vycestovať na deväť až dvanásť mesiacov.
- Príjemné rodinné prostredie, kde študent môže ľahšie predísť kultúrnemu šoku a pocitu smútku za príbuznými za dlhé obdobie.
- Zdokonalenie angličtiny pri komunikácii s plynulo hovoriacim občanom.
- Vízový sponzor ako súčasť agentúry zabezpečuje potrebné doklady na vydanie J1 víz, cena služby je zahrnutá v poplatku za program, agentúra si berie províziu zo sprostredkovania práce.

Nevýhody:

- Jednotvárnosť povolania, bez osobného alebo pracovného rozvoja.
- Nevyspytateľné podmienky, v prípade rodiny nie je možné predpokladať povahu a správanie rodiny.
- Dlhá časová viazanosť najmä v prípade, že sa chce prihlásiť študent prezenčného štúdia, možná potreba prerušenia štúdia.

ErasmusIntern – nezisková medzinárodná študentská organizácia. Misiou je poskytnúť študentom možnosť zahraničnej stáže na rozvoj osobnosti, pracovných skúseností a poznávania novej kultúry (Erasmusintern.org, 2016).

Výhody:

- Pracovné stáže v európskych firmách.
- Krátka časová viazanosť, priemerná dĺžka pobytu sú tri až štyri mesiace, vyhovujúce pre študentov prezenčného štúdia.

- Široký výber firiem.
- Kladné povedomie verejnosti, vďaka Erasmus študijným pobytom.
- Nie sú potrebné víza k práci.

Nevýhody:

- Platených je iba niekoľko stáží, ak sú platené priemerný zárobok je 2000 amerických dolárov plus, závisiac od pracovnej pozícií. Väčšina stáží je neplatená a zároveň si študent musí hradiť náklady v priemere vo výške 2500 amerických dolárov za celú dĺžku pobytu.
- Vysoké nároky na uchádzačov, jazykové, pracovné a študijné.
- Možnosť ErasmusIntern nie je dostupné pre študentov v Maďarsku.

Analýza konkurentov, ktorý sú pre firmu/SBU konkurentmi iba na trhu práce

Divízia E1 a pražský tím T.E.A.M. má identickú službu, preto bude považovaná za konkurenciu iba na trhu práce. Jedným z hlavných princípov Southwestern Advantage je navzájom si pomáhať. Napriek tomu, že je to iná divízia panujú kladné vzťahy. **(O17)** Analýza bude preto rozdelená na oblasť, kde ide o súťaž a oblasť, kde je možné nájsť spoluprácu.

Prv je vhodnejšie popísať možnú hrozbu oboch konkurentov. V prípade T.E.A.M. organizácie je jedinou hrozbu šanca, že budú chcieť prejsť do Rakúska alebo Maďarska. Na raste ich divízie nezáleží, pretože ak by iba došlo k rastu organizácie v Domination, bude ubúdať voľných fakúlt na nábor v Prahe. Divízia E1 pôsobí najbližšie k hraniciam štátov na Slovensku a Poľsku. Ich prístup z Bratislavy je bližší a menej náročný než pre Českú republiku. **(T8)** Nábor v Bratislave vykonávajú manažéri zamestnaní na plný úväzok, preto nie sú viazaní povinnosťou k štúdiu. Ďalší dôvod, prečo sa ich obávať je ich finančná výhoda. Estónska divízia má 600 študentov. Tomu odpovedajú aj príjmy v ich rozpočte. **(T9)** Za posledný rok získala Technická univerzita v Tallinne ocenenie za najúspešnejšiu univerzitu v celej spoločnosti s profitom 1 119 809,40 USD. Ich vedúci manažéri pôsobia v Estónsku a Litve, preto majú bližší prístup k práci ich manažérov a sú viac nápomocní v procese náboru.

E1 v súčasnosti robí nábor v Estónsku, Poľsku, Litve, Lotyšsku a na Slovensku. Dôvod prečo má E1 toľko členov, vychádza z ich stratégie náboru a spolupráce lídrov a študentských manažérov. Celá divízia má zavedené pravidelné stretnutia a konferenčné hovory, kde sa diskutujú možné návrhy v oblasti prezentovania stáže, práce s prvoročnými študentmi, vzájomné zdokonaľovanie manažérskych skúseností. Tomu odpovedajú výsledky lídrov v spoločnosti. **(O18)**

Southwestern Advantage sa stal pre Estóncov novým životným štýlom. Verejnosť vidí, že mladí študenti zakladajú nové produktívne podniky, že podporujú rozvoj mladších generácií nie len v pracovnej sfére ale aj osobnej. Nízky počet obyvateľov t. j. 6,311 miliónov obyvateľov na 3 štáty (Estónsko, Litva, Lotyšsko) zaručuje, že tento program sa rýchlo stal verejne známym.

Čo tomu predchádzalo bola správna stratégia a roky práce. Na základe analýzy ich náborových materiálov môžeme konštatovať, ich hlavným cieľom je predat' správne myšlienku programu. E1 prezentuje stáž Southwestern Advantage ako niekoľko ročnú pracovnú skúsenosť v zahraničí, s tým že môžu poukázať na úspech starších študentov, momentálne pracujúcich účastníkov stáže.

E1 oslovuje všetkých študentov, na všetkých ekonomických univerzitách v regióne. Majú zavedenú databázu mien, na základe ktorej vedia, kedy bol dotýčny študent oslovený. Každý oslovuje študentov prostredníctvom Facebook siete, cez odporúčenia alebo na základe odporúčení profesorov na univerzitách. Southwestern Advantage program je verejne promován v novinách a na spoločenských podujatiach. E1 divízia kladie dôraz na PR, no napriek tomu sa nebojí hovoriť o tom, že ide o podomový predaj v Spojených štátoch. Študenti majú rešpekt, pretože vidia úspechy lídrov v krajine. **(019)**

4.3.3 Porterov model konkurenčného prostredia

Vyjednávacia sila zákazníkov

Zákazníci a ich vyjednávacia sila tvoria najväčší podiel na finálnom výsledku náboru a postupu stratégie pre SWA. Nakoľko však môžu zákazníci vyjednávať podmienky sa odvíja od ponúk konkurenčných agentúr a organizácií. Každý zákazník má iné preferencie a preto neexistuje jedna perfektná stáž, ktorá by vyhovovala každému. Toto zistenie je poľahčujúcou príležitosťou pre SWA, tak i pre iné organizácie. **(020)**

Finančný faktor je najviac zvažovaným pri výbere. Jedine v tomto aspekte sa porovnávajú všetky programy na jednej úrovni. Je evidentné, že finančne prínosnejšie sú časovo zdĺhavejšie programy ako AIESEC pracovné stáže, WAT programy. SWA stáž má príjmy porovnateľné a vyššie než spomenutí konkurenti. **(021)**

Čo je výhodou pre všetkých konkurentov a tiež pre SWA je, že ceny programov a finančný zárobok je prepojený s viacerými dodávateľmi, tým pádom sa neočakávajú výrazné výkyvy v cenách. **(022)**

Časová náročnosť a podmienky prijatia sú druhým aspektom pri rozhodovaní zákazníkov. V tomto bode nie je možné objektívne vyhodnotiť príležitosti alebo hrozby, pretože každá stáž má iný cieľ a prínos pre zákazníka.

Vyjednávacia sila dodávateľov

Medzi hlavných dodávateľov pre všetky organizácie a agentúry sú letecké spoločnosti, ktoré môžu výraznejšie ovplyvniť situáciu. Cena leteniek sa už dlhú dobu ustálila na určitých priemeroch, ktoré sú poskytované na celom svete. Nepredpokladá sa výrazný nárast v cene. To by ovplyvnilo ekonomiku celého sveta, čo nie je predmetom tejto práce.

Druhým dodávateľom, najmä pre SWA a WAT sú vízoví sponzori. Oni jedine disponujú možnosťou vydávať potrebné doklady k získaniu J1 víz. V tomto smere sa

väčšina zo sponzorov drží pri približne rovnakých podmienkach už po dlhé roky, keďže výrazné zmeny v poskytovaných službách alebo cene by vyhovovalo výraznú reakciu konkurencie a tiež zákazníkov. **(023)**

Neziskové organizácie ako AIESEC alebo ErasmusIntern majú činnosť financovanú od mnohých sponzorov a Európskej únie. Ak by niektorá zo strán chcela výrazne zvýšiť tržný podiel, vďaka širokému počtu sponzorov by bolo jednoduché nájsť riešenie kde by zákazníci (študenti) mali viac výhod za rovnakú/nížšiu cenu. V tomto prípade by išlo o výraznú hrozbu pre ziskové firmy ako SWA, WAT agentúry a EF Cultural care. **(T10)**

Hrozba vstupu nových konkurentov

Vzdelávanie vysokoškolských študentov sa stáva viac známym trendom. Študenti sú čím ďalej, tým viac oslovovaní ponukami stáží po celom svete. **(T11)**

Spojené štáty americké sú pre mnohých snom, čoho využívajú nové agentúry zabžžené za účelom Work and Travel pracovných stáží. Tie ale nie sú schopné poskytnúť výrazne lepšie podmienky za stálu cenu. V tomto prípade majú agentúry s dlhoročnou skúsenosťou väčšiu dôveru zákazníkov, nie len v cene ale najmä v skúsenostiach. Výjazd do vzdialeného zahraničia a neznámeho prostredia je dôležitým rozhodnutím, preto študent uchádzajúci sa o pracovnú ponuku alebo stáž môže využiť skúseností predošlých študentov. **(024)**

Firmy, ktoré poskytujú stáže pre ErasmusIntern doposiaľ ponúkali nízky počet miest na stážach, približne päť stáží pre osem až desať záujemcov. Vzhľadom k zvyšujúcemu sa počtu uchádzačov si uvedomujú svoju jedinečnosť. Pre tieto firmy je zaúčanie nových stážistov skôr nákladom než ziskom v krátkodobom horizonte. Preto sa neočakáva vzrast počtu pracovných pozícií. Pre SWA to znamená príležitosť osloviť viac študentov, ktorí nie sú prijatí na stáž ale majú záujem o pracovnú skúsenosť a osobný rozvoj. **(025)**

Ak by sme vyslovene chceli porovnať SWA program s inými z hľadiska prínosu, konkurencia je v nedohľadne. Program je presne postavený na skúsenosti, ktorú by študent pri inej činnosti, za tak krátku dobu nezískal. Ak by došlo k vzniku podobného konceptu bolo by otázne, aký produkt by bol predávaný, aby študenti nemuseli mať výrazne lepšie znalosti k predaju. Ak si to prevedieme na finančné poradenstvo, predaj výživových produktov alebo kozmetických produktov, mnohí študenti by odmietli takúto ponuku jedine z dôvodu predaja produktu, ktorý nie je ničím výnimočný. SWA má v tomto výraznú výhodu a príležitosť, keďže na trhu neexistuje podobný výrobok a účel predaja je naozaj pomôcť zo vzdelaním, ktoré je vo väčšine dôležitejšie než predaj finančných alebo kozmetických produktov. **(026)**

Mnohí absolventi SWA programu robili danú stáž kvôli tomu, že sa zákazníkom pomáha vo vzdelaní, ktoré v Spojených štátoch amerických nie je kvalitné.

Hrozba substitutov

Zákazník, v tomto prípade študent zvažuje pri výbere stáže niekoľko základných kritérií. Prvý bod, ktorý sa zvažuje sú vynaložené priemerné náklady. Hrozbu pre SWA je možné vidieť najviac u dobrovoľných stáží AIESEC a EF Cultural care program pre au pair. V oboch prípadoch majú študenti zabezpečené ubytovanie a do istej miery stravu, t. j. najdôležitejšie položky z nákladov a vstupné náklady sú polovičné v porovnaní s SWA. **(T12)**

V druhom rade je možné vidieť hrozbu u ErasmusIntern a AIESEC pracovných stáží, pretože študenti vynakladajú nižšie financie na vycestovanie, väčšina stáží je v Európe alebo v Ázii. V tomto prípade nie sú potrebné víza, čo je výrazná finančná položka. **(T13)**

Druhý bod sú príjmy spriemerované za obdobie troch mesiacov. Počítajme, že stáže budú študenti absolvovať v období letných prázdnin. Rozhodne stáž s SWA je finančne najvýnosnejšia, priemerný zárobok je viac než 9000 dolárov.

Na druhom mieste sú AIESEC pracovné stáže, kde je časová viazanosť výrazne vyššia. Priamo úmerne tomu bude odpovedať finančné ohodnotenie. Pri tomto porovnaní ale treba zvážiť jeden dôležitý fakt, tým je, že AIESEC pracovné stáže hľadajú zamestnancov na plný úväzok s určitým vzdelaním alebo skúsenosťami v oblasti. Čo viac než 90 % študentov bakalárskeho štúdia nie je. Samozrejme berú sa do úvahy študenti navštevujúcich ročníkov, no ich angažovanosť v SWA stáži je nízka, približne 5 %, preto to nie je rozhodujúce v tomto bode. Z hľadiska pracovného prínosu má AIESEC pracovná stáž a ErasmusIntern porovnateľný prínos s SWA, fakt, že podmienky pobytu sú nevhodné pre študentov prezenčného štúdia, čo je výraznou príležitosťou SWA zaujať ambicióznymi študentmi. **(O27)**

Ak by sa finančný aspekt hodnotil z iného uhla, je možné hovoriť o extrémnejšej situácii, kde by študent v SWA stáži zarobil iba 2000 USD. Čo znamená, že by si nepokryl ani náklady. V tomto prípade je možné študenta včas presunúť na pracovnú pozíciu, kde je platený od počtu odpracovaných hodín. Takto sa môže znova prepracovať k spomínanej sume 4000 amerických dolárov a viac za podmienky dvoch pracovných pozícií, pri práci dokopy 12 až 13 hodín denne.

Rovnaký extrém je možné uviesť v prípade Work and Travel programu, kde študent má dohodnutú iba jednu pracovnú pozíciu od agentúry. Tá väčšinou pokryje náklady, niekedy ani to nie. Z časového hľadiska si študenti vedia nájsť druhú prácu, ktorá im zaistí zárobok navyše k nákladom. Pri rozhodovaní študenta, je tento fakt pozitívnou správou, pretože v prípade SWA sa vždy môže vrátiť k hodinovo platenému povolaniu. Ide o príležitosť SWA v porovnaní s inými programami kde je pracovná náplň presne stanovená a nie je možné prejsť k inej práci (AIESEC, ErasmusIntern a EF Cultural care). **(O28)**

Posledným faktorom, ktorý môže zavážiť pri výbere stáže je časová viazanosť. Cieľovou skupinou sú študenti univerzity, čo v prípade AIESEC pracovných stáží nie je vyhovujúce.

AIESEC dobrovoľné stáže sú časovo najmenej časovou záväznú, študenti totiž chcú vo veľkej miere ísť na dovolenku, tráviť čas s rodinou. Môže ísť a výraznú hrozbu pri rozhodovaní v porovnaní s SWA programom. **(T14)**

Konkurenčná rivalita

Cieľovou skupinou Southwestern Advantage sú študenti univerzít, bližšie špecifikované cieľavedomí, športovo-založení, pracovití študenti s pracovnými skúsenosťami v minulosti, nemusia byť v odbore, zo snahou sa vzdelávať a osobnostne rozvíjať. Takých študentov však hľadá aj AIESEC organizácia. Tu dochádza k najvýraznejšej rivalite napriek tomu, že obe spoločnosti ponúkajú odlišné stáže. Princípom oboch programov ale je, aby sa študenti osobnostne a profesijne rozvíjali. Pozorovateľné rozdiely sú ale v destinácii stáží, náplni práce a platových podmienok. Ostatné detaily výrazne nerozhodujú o výslednom rozhodnutí študenta. Práve tieto faktory sú zvažované. V tomto sa rozlíšia najcieľavedomejší od menej ambiciózných. To je dôvod prečo obe spoločnosti fungujú a majú požadované výsledky.

Najväčšiu zmenu je možné pozorovať u AIESEC, ktorý síce nezmenil podmienky programov ale vyvinul výrazne viac aktivity na získanie prístupu k študentom. V zázname o ich vývoji je možné pozorovať ako si AIESEC stanovuje každoročné ciele. Ich hlavným cieľom je neustále zvyšovať počet členov.



Obr. 5 Počet výmenných pobytov AIESEC organizácie

Zdroj: Aiesec.org, 2016

Samozrejme členstvo študenta v AIESEC programe nezabraňuje účasti na letnej stáži s SWA, ale je to výrazné obmedzenie. Okrem toho väčšina študentov absolvuje výmenný pobyt bez členstva v organizácií, čo sa výrazne kryje s možnosťou prepojenia.

Momentálne AIESEC po celom svete vykazuje 70 000 členov v organizácií. Pri sledovaní vývoja AIESEC v Českej republike, Rakúsku a Maďarsku ide o identický trend. V tomto je najväčšia hrozba pre SWA, pretože AIESEC má dobré povedomie u verejnosti, čo SWA zatiaľ nie vo všetkých krajinách EU. **(T15)**

Zhrnutie príležitostí a hrozieb vonkajšej analýzy

Tab. 13 Zhrnutie príležitostí a hrozieb vonkajšej analýzy

O - Príležitosti	T - Hrozby
O5 Podpora brigádnických činností študentov v Maďarsku z legislatívneho hľadiska	T4 Trumpova vyhláška o zrušení J1 víz pre zahraničných študentov
O6 Spolupráca študentov organizácie Domination s americkou ambasádou v Prahe	T5 Školné za štúdium VŠ v Maďarsku, hrozba v prípade nedostatku financií na vycestovanie na stáž
O7 Školné za štúdium VŠ v Maďarsku ako motivačný faktor k snahe zarobiť čo najviac finančných prostriedkov na financovanie štúdia	T6 Nízka miera zamestnanosti obyvateľov Maďarska vo veku od 15- 24 v porovnaní s Rakúskom
O8 Štipendium Hungaricum pre zahraničných študentov	T7 Nevhodné dátumy ukončenia semestra na univerzitách v Rakúsku
O9 Prvé dva semestre sú bezplatné aj pre zahraničných študentov na rakúskych univerzitách	T8 T.E.A.M. a E1 majú rovnakú geografickú prístupnosť, možná hrozba v obsadení rovnakého štátu
O10 Vysoká miera zamestnanosti vo veku od 15 – 24 rokov v Rakúsku v porovnaní s Maďarskom	T9 Finančná výhoda E1, výhoda vo veľkosti divízie
O 11 Vysoký počet študentov na Viedenskej ekonomickej univerzite	T10 Výhoda AIESEC a ErasmusIntern v podobe sponzorov
O12 Vhodné dátumy ukončenia letného semestra v Maďarsku	T11 Neustále prichádzajúce ponuky nových programov a stáží pre študentov
O13 Možnosť študentov vycestovať na stáž v neskoršom termíne než zvyšok organizácie	T12 Dobrovoľné stáže AIESEC a EF Cultural care pokrývajú základné náklady na ubytovanie a stravu
O 14 Záložné univerzity v Rakúsku a Maďarsku	T13 Porovnateľne nižšie vstupné náklady v prípade AIESEC pracovných stáží a ErasmusInterns
O 15 Rozvíjajúci sa trend podnikateľského ducha u mladých ľudí	T14 Časová viazanosť SWA stáže je výrazne vyššia v prípade, že sa študent chcel zúčastniť dovolenky alebo návštevy rodiny počas obdobia prázdnin
O16 Sociálne siete ako prostriedok získavania kontaktov v oblasti personalistiky a HR	T15 Výrazná expanzia AIESEC organizácie za posledných 6 rokov
O17 Kladné vzťahy s inými divíziami	

O18 Príležitosť organizácie Domination pripojiť sa ku vzdelávacím konferenčným hovorom lídrov v Estónsku	
O19 E1 a výsledky správneho postupu v oblasti PR, príležitosť pre Domination získať informácie o ich činnosti v začiatkoch	
O20 Neexistencia perfektného konkurenta	
O21 SWA stáž má jedny z najvyšších príjmov zo všetkých konkurentov	
O22 Prepojenosť viacerých dodávateľov v programe zaručuje čiastočnú istotu, že sa ceny a zárobky nebudú rapídne meniť	
O23 Stále ceny vízových sponzorov väčšiny agentúr	
O24 Nedôvera študentov voči novovzniknutým firmám pre WAT, príležitosť k preukázaniu SWA dlhoročnej tradície	
O25 Neočakáva sa nárast pracovných ponúk v ErasmusIntern, príležitosť pre SWA osloviť viac ambiciózných študentov, ktorí prípadne neuspeli v prijatí na inú stáž	
O26 Nepravdepodobnosť vstupu nového konkurenta s identickým poslaním a produktom ako je Southwestern Advantage program	
O27 Výhoda SWA pri zväžení finančného, pracovného prínosu vzhľadom k časovej viazanosti a podmienkam prijatia	
O28 Pri neúspechu v SWA stáži je možnosť prechodu na prácu s pevnou mzdou	

4. 4 Vnútoraná analýza

4.4.1 McKinsey 7S interná analýza

V internej analýze bude kľúčové, sa venovať analýze organizácie Domination, prípadne sledovať, nakoľko súčasná stratégia kopíruje hranice nadradenej stratégie a aké ciele doposiaľ Domination dosahovala.

Stratégia

V analýze súčasnej situácie boli popísané ciele organizácie Domination. McKinsey analýza bližšie definuje kroky, ktoré organizácia robí za účelom dosiahnutia stanovených cieľov.

Za poslednú sezónu lídri pracovali nasledovne:

- Lídri v Brne robia nábor na piatich fakultách, t. j. Masarykova univerzita, Fakulta ekonomická a Fakulta sociálnych vzťahov, Mendelova univerzita, Provozně ekonomická fakulta a Fakulta regionálneho rozvoja a medzinárodných štúdií, Podnikateľská fakulta VUT v Brne
- Líder v Prahe má zameranie na Vysokú školu ekonomickú, okrem toho sa občas vyskytnú študenti iných univerzít (líder volí oslovanie prostredníctvom správ, kde nie je vždy jasné o akú univerzitu sa jedná, napriek tomu prevažuje VŠE)
- Časový harmonogram lídrov zahŕňa v priemere päť až osem prezentácií po dvoch hodinách každý týždeň, pohovory vo výberovom konaní tvoria ich rozvrh od 8:00 do 14:00. Chýbajú pravidelné stretnutia pre študentských manažérov a lídrov, rovnako ako konferenčný hovor lídrov v Brne s lídrom v Prahe. **(W5)**
- Organizácia nespolupracuje so žiadnou inou študentskou organizáciou, nezúčastňuje sa spoločenských udalostí pre študentov, väčšinu ich pracovného času tvorí oslovovanie študentov, pohovory a prezentácie. Organizácia a lídri sa obohrávajú o nové možnosti a prínosy z okolia. **(W6)**
- Lídrom sa niekedy stáva, že na prezentáciu nevedia priviesť dostatočný počet ľudí, pretože pri otázke o akú stáž ide, lídri nemajú možnosť odpovedať priamo, to by mnohých odradilo. Vyplýva to aj z toho, že ich oznámenia a sociálnych sietach, v správach alebo na prednáškach má takúto formu: „Ahoj Lucía, ako sa máš? Volám sa Veronika a mám na starosti výber študentov na stáž do USA. Mala by si záujem vycestovať tento rok? Ak áno, prosím odpovedaj na túto správu a na prezentáciách ti bude všetko vysvetlené, ak nie nič sa nedeje. Ďakujem.“ **(W7)**
- Problémy s PR sú evidentné aj na webových stránkach. Napríklad, článok na stránkach VŠE v Prahe (iList.cz, 2009) hovorí negatívne o tejto pracovnej skúsenosti. Detaily stáže sú popísané veľmi autenticky, študent sa sťažuje na podmienky ubytovania, nákladov, prostredia v ktorom pracuje, náplň práce,

prakticky na všetko. V závere dodáva, že by sa mala stáž vyskúšať, jedine sa treba pripraviť na to, čo všetko sa študentovi môže na stáži prihodiť. Článok je na stránkach vysokej školy, čomu sa organizácia pri vstupe na novú univerzitu chce vyhnúť a ani náznakom nechce žiadne negatívne slovo vyvolať. Zdrojom negatívneho PR sú študenti, ktorí neuspeli a šíria to na okolí. **(W8)**

- Pri otázke o čo v stáži ide, lídri nevedia odpovedať aby zaujali ale zároveň predišli prezradeniu predmetu stáže. Od toho sa odvíja aj problém s PR.
- Cieľom lídra v Prahe a oboch lídrov v Brne je vytvoriť osobný tím s počtom 10 ľudí/na lídra. K tomu potrebujú získať kontakt na 450 – 500 študentov mesačne aby mohli mať 100 ľudí na jeden týždeň. Podľa Tab. 8 a Tab. 9 sa neoslovuje ani z 30 % z toho. Tu nastávajú rovno dva problémy. Prvým je, že sa počet lídrov/študentských manažérov v Brne zvýšil z dvoch na šiestich pre sezónu 2016/2017. Ak by sa všetci rozhodli získať kontakt na približne 660 študentov kapacita uvedených piatich fakúlt (s 2200 potenciálnymi záujemcami) nie je postačujúca. Druhým problémom je, že ak by sa všetci rozhodli zvýšiť svoj pracovný výkon a získať aspoň 60 % z počtu, ktorý by mali, k vyčerpaniu kapacity Brna dôjde v priebehu dvoch mesiacov hneď na začiatku sezóny 2016/2017.
- Spôsob oslovovania študentov nie je časovo vymedzený, študentskí manažéri to robia nárazovo cez víkend, lídri v čase prestávok medzi pohovormi. Neorganizovanosť tak podstatnej činnosti zapríčiňuje zdĺhavosť a nekonštantný pracovný výkon.
- Vo výberovom konaní majú stanovené podmienky, ktoré musí študent mať aby mohol o stáž požiadať, sú to:
 - Ambicióznosť - snaha získať nové pracovné skúsenosti, snaha o osobný rozvoj
 - šport – vykonávaný na súťažnej/aktívnej úrovni
 - mimoškolské aktivity – vykonávané na súťažnej/aktívnej úrovni
 - pracovné skúsenosti – nemusia byť v odbore, skôr sa cení množstvo odpracovaných hodín, fluktuácia, náročnosť práce
 - pracovné/ študijné skúsenosti v zahraničí
 - prvý dojem, očný kontakt, komunikačné schopnosti – plynulé vyjadrovanie, celistvé vyjadrenia, úprimnosť
 - pripravenosť na pohovory, príchod na čas
 - motivácia v živote, odolnosť voči stresu – posudzované na základe predošlých životných udalostí **(S4)**
- Pre sezónu 2016/2017 je podobná stratégia už zabehnutá. Lídri sa snažia viesť nových študentských lídrov podľa naučených spôsobov. Úspešnosť sa pre začiatok tejto sezóny javí o 10% lepšia, cieľom je ale oveľa väčší pokrok. **(S5)**
- V sezóne 2017/2018 pôjde o vstup do nového štátu a nového prostredia,

stratégia bude sústredená na činnosť novej oblasti. Česká republika a spôsob náboru je viac menej zabehnutý, preto nie je nutné vynaložiť väčšinu úsilia na zmenu v ČR. Zmeny budú globalizované a návrhy budú použiteľné rovnako pre Českú republiku ako pre nové krajiny.

Štruktúra

Southwestern Advantage, ako už bolo spomenuté, je Multi-level marketingová spoločnosť, vedené pod skratkou MLM. Štruktúra je rovnomerne rozdelená medzi viacero SBU divízií. Sú to americké divízie – Eagle Blitz, Dynasty, Force, Junkyard Dogs, estónske divízie E1 – Winged, Winged+, Unagi, Unity, Kingdom, Alpha, Empire 200, Sparta, Leguar, Stretch, Possible, európska divízia Highlanders.

Highlanders má jedného SBU manažéra predaja pôsobiaceho v Nashville. Divízia má šesť organizácií na čele so šiestimi manažérmi na plný úväzok pôsobiacimi v 3 krajinách Európy. Organizácie sa volajú T.E.A.M., Domination, obe pôsobiace v Českej republike, Topgun (Spojené kráľovstvo), Bulgaria Lions, B1, Bulgaria Kings (3 organizácie pôsobiace v Bulharsku). Pri náboře si organizácie navzájom nezasahujú do činnosti ani v pozitívnej ani negatívnej miere, preto budeme uvažovať jedine o stratégii pre Domination. Ako už bolo spomenuté personálna stratégia je pre organizáciu Domination, preto bude jej štruktúra popísaná detailnejšie.

Divízia má za cieľ dosiahnuť rast z terajších 139 členov na 500 v priebehu piatich rokov. Za posledné štyri roky divízia nevykázala takmer žiadnu zmenu v počte študentov. Vždy to bolo tesne nad 100 členov a menej než 150. Problém je rozobraný v podkapitole 4.1.

Štruktúra Domination vychádza z jedného lídra na plný úväzok, ktorý sa v programe zapája už po šiesty rok. Spolu vo vedení s dvoma lídrami v Brne, zapojených do programu po tretí rok vedú doposiaľ organizáciu s ôsmimi študentskými manažérmi. Lídri v Brne boli počas ich prvého leta v tíme pražského lídra, preto budú vždy spadať do organizácie pražského lídra. Druhé leto si brnenský lídri vytvorili svoj tím z čoho sa na ďalšie leto vracajú štyria študentskí manažéri. Líder č. 2 má pod sebou jedného študentského lídra a líder č. 3 má troch študentských manažérov. Študenti prihlásení na prvý rok programu zatiaľ nie sú braní v úvahu, z dôvodu ich nečinnosti v procese náboru.

Kompetencie manažérov a lídrov sa zvyšujú každým rokom ich účasti. V programe nie je možné aby študentský manažér viedol svojho lídra alebo aby viedol iných študentských manažérov, ktorí nepochádzajú z ich vlastného tímu. Štruktúra je vždy zachovaná podľa členstva v jednotlivých tímoch od prvého leta, ktorého sa študentský manažér zúčastní.

Systémy

Počas 150 ročnej existencie spoločnosti Southwestern Advantage boli vyvinuté a zakotvené systémy, na základe ktorých prebieha oslovovanie študentov,

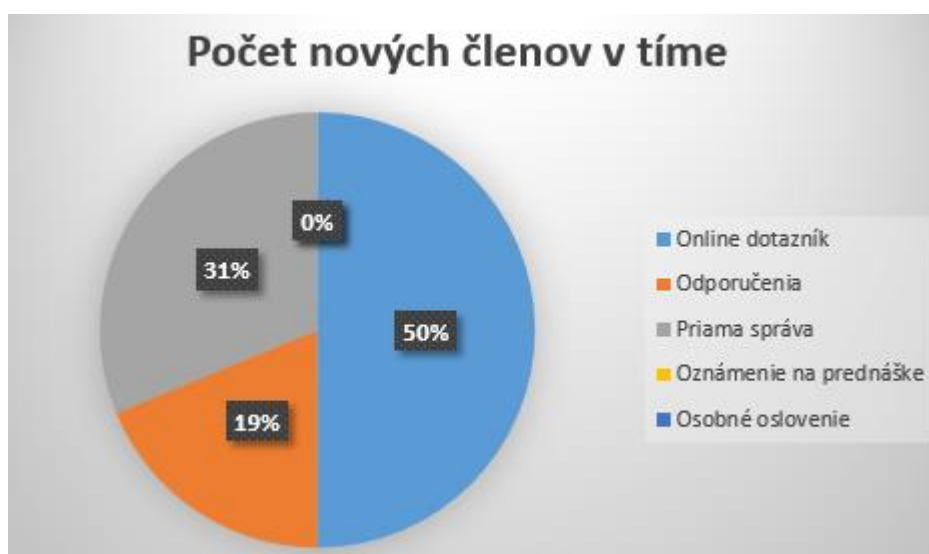
prezentovanie stáže, práca a vedenie študentských manažérov.

Systém oslovovania študentov:

- Odporúčenia – recruitment je založený z veľkej časti na dôvere k osobe zodpovednej za ponúkaný program. Ak je študent doporučený je nadviazanie spolupráce jednoduchšie, pretože do kontaktu vstupuje tretia osoba, sprostredkovateľ kontaktu. Oslovený študent sa má vždy na koho obrátiť a necíti neistotu v „neznámom prostredí“.
- Online dotazník – pasívne získavanie kontaktov, na základe zverejnenej ponuky na sociálnej sieti, stránkach pracovného portálu, inzercia v priestoroch univerzity. Vzhľad dotazníku vid' v prílohe. Popis príspevku vyzerá nasledovne: *„Letná stáž v USA pre študentov VŠ, ak ešte rozmýšľaš čo s letom táto ponuka je ako pre teba! V dotazníku viac info.“* Výpovedná hodnota je veľmi nízka k tomu aby študent dotazník otvoril a príspevok nie je ničím pútavý. **(W9)**
- Študent, ktorý sa zapíše do takéhoto dotazníku preukazuje svoje otvorenosť tým, že nechá kontaktné údaje a nemá problém byť kontaktovaný neznámou stranou.
- Priama správa – aktívne oslovenie študenta na sociálnej sieti, prostredníctvom správy s krátkym popisom programu a ponukou účasti na prezentácii. Správa je v znení: *„Ahoj Lucia, ako sa máš? Volám sa Veronika a mám na starosti výber študentov na stáž do USA. Mala by si záujem vycestovať tento rok? Ak áno, prosím odpovedaj na túto správu a na prezentáciách ti bude všetko vysvetlené, ak nie nič sa nedeje. Ďakujem.“* Znova nízka výpovedná hodnota. **(W10)**
- Oznámenie na prednáške – približne päť minútové oznámenie na začiatku prednášky, výhodou je vysoké percento oslovenia veľkého počtu študentov za krátky čas. Napriek tomu líder č. 3 nemal veľkú úspešnosť zo študentmi. Vyučujúci mnohokrát nevedel o čo ide, preto líder nedostal podporu vyučujúceho. V miestnostiach bol hluk a nepozornosť. Znenie textu oznámenia: *„Ahojte, volám sa Veronika, som tiež študentkou ekonomickej fakulty. Minulé leto som bola na stáži v Spojených štátoch a toto leto sa chystám znova, okrem toho prezentujem stáž pre študentov tu v Brne. Ide o biznis stáž, kde sa môžete zdokonaľiť v jazyku a získať viac skúseností v odbore. Ak by ste mali záujem vycestovať, môžete sa zapísať na tento zoznam a následne budete telefonicky kontaktovaný s termínom prezentácie. Ďakujem“* **(W11)**
- Osobné oslovenie v priestoroch univerzity – cieľovou skupinou sú študenti s príjemným prvým dojmom. Preto je niekedy vhodné osloviť okolo idúceho študenta v priestoroch univerzity s ponukou stáže. Problémom v tejto metóde je, že študenti nepoznajú lídra. Líder sa ani nemá ako inak predstaviť iba ako

bežný študent a absolvent stáže. Lídrovi chýba prestíž. (W12)

Lídri organizácie Domination využívajú všetky systémy na získanie kontaktov. Úspešnosť jednotlivých metód je možné vidieť v grafe.

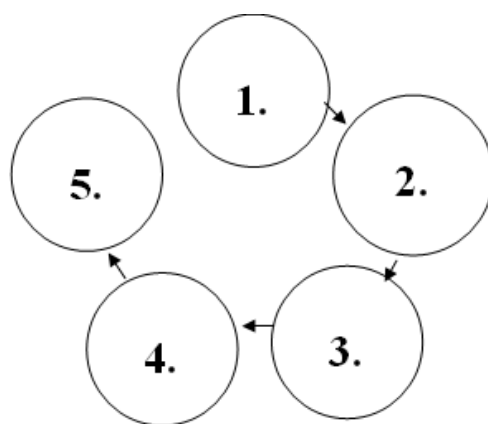


Obr. 6 Metóda oslovenia študenta

Systém prezentovania stáže, je proces takmer identický predaju. Je zložený z naučených krokov, ktoré vyvolávajú dojmy a pocity poslucháčov. Výsledok je zabôžený na tom, či sa predstava poslucháča stretne a zhodne s prezentovanými faktami. (S6)

Kroky:

1. Krátky prehľad – krátke zoznámenie lídra a uchádzača, jednoduchý úvod do programu vo forme hlavných výhod programu.
2. Úvod – popis všeobecných problémov, ktoré stáž rieši. Následne vysvetlenie ako stáž rieši dané nedostatky a problémy.
3. Prezentácia – vizuálna prezentácia produktu a priebehu programu.
4. Námietky – odpoveď na možné otázky, pochybnosti.
5. Uzavretie – uzatvorenie dohody vo forme výberu do výberové konania. Nie každý záujemca postúpi do výberu, už v tomto bode sa zohľadňujú kritéria, ktoré sú rozhodujúce pre finálny výber do programu. Nesprávna selekcia môže zapríčiniť nepríjemné PR v tom zmysle, že uchádzač môže mať dojem manipulácie.



Obr. 7 Cyklus prezentácie

Spolupracovníci

V časti štruktúra je naznačená hierarchia spolupráce, rozdelená do dvoch rovín.

Spolupráca lídra organizácie so študentským manažérom, je vzťah kde by malo ísť o demokratický a participatívny štýl vedenia zo strany lídra. V organizácii Domination dochádza pri spolupráci niekedy k stretu záujmov, pretože každý líder/ študentský manažér majú odlišné typológie osobnosti. Vzájomná diverzita ešte viac prehĺbuje následný stret názorov. Líder by sa mal so študentským manažérom stretnúť každý týždeň na jednu hodinu, no v organizácii Domination sa tieto stretnutia robia sporadicky, približne dva krát do mesiaca, čo nie je dostatočné.

Študentský manažér má ale stále vo svojom lídrovi oporu, učí sa od neho technické znalosti ako napr. text prezentácie, forma oslobovania študentov, ako viesť výberové konania, ako pripravovať mladších študentov. Na druhej strane je úlohou lídra neustále motivovať, viesť príkladom a prispôbiť sa potrebám študentských manažérov. Každý z nich má totiž iné charakterové vlastnosti a ciele. Vzhľadom k tomu, že líder č. 3 chce opustiť Brno je potrebné aby sa študentskí manažéri naučili princípom leadershipu. Na základe trojmesačnej skúsenosti s ich „manažérskymi povinnosťami“ je možné konštatovať, že nejde o najviac samostatných budúcich lídrov. Nevedia si zorganizovať čas v škole popri nábore študentov do ich tímu. Ich vystupovanie na verejnosti, v čase prezentácie neodpovedá správaniu ich lídra. K typickým znakom patrí skákanie do reči, zdĺhavé vysvetľovanie nepodstatných vecí, atď. **(W13)**

Študentskí manažéri si okrem iného pomáhajú v mnohých veciach navzájom. Ak študujú v jednom meste robia spolu prezentácie, navzájom si pomáhajú vo výberových konaniach, spolupracujú v oblasti PR, spolu reprezentujú spoločnosť pred verejnosťou. Všetci študenti sú prirodzene rozdielne osobnosti. Práve schopnosť sebapoznávania im pomáha učiť sa na silných a slabých stránkach druhého. Na druhej strane ale nemajú veľa možností svoje postrehy diskutovať medzi sebou a vyviesť návrhy na zlepšenie. Ich budúca spolupráca si bude vyžadovať pravidelné stretnutia, no oni ešte tým nevedli, preto je koordinácia

a organizácia úlohou lídrov. **(S7)/(W14)**

Schopnosti

K schopnostiam organizácie Domination a celkovo spoločnosti Southwestern Advantage sa radia charakteristiky ako pracovitosť, pozitívny prístup k problémom, mladý kolektív, inovácia zároveň tradícia, nápaditosť, diverzita a mnoho iných.

Čo je možné vytýčiť ako hlavnú a najsilnejšiu schopnosť je flexibilita. Tu je možné pozorovať v každom uhle. Primárne je to flexibilita v:

- Čase
- V prístupe ku každej ľudskej osobnosti
- Problémových situáciách
- Individuálnych cieľoch študentov, niekedy náročné spojiť s víziou divízie alebo organizácie
- Nápadoch, atď.

Charakteristická je snaha prispôbiť sa všetkým možným situáciám za účelom dosiahnutia požadovaného výsledku. Tento dravý a podnikateľský duch pestuje nových lídrov pre spoločnosť. **(S8)**

Štýl

Vo vedení a motivácii študentov existuje niekoľko typov a postupov. Tento faktor je ťažko merateľný, pretože ide o charakterové vlastnosti lídrov. Všetko to vychádza z ich osobnosti. V organizácii Domination sa stretávajú tri rôzne osobnosti v každom lídrovi. Pražský líder je charakteristický autoritatívnymi metódami vedenia. Príznačné sú vysoké nároky kladené na študentských manažérov a prvoročných študentov. Orientácia na cieľ a výhru. Druhý brnenský líder je uplatňuje liberálny štýl vedenia, kde sa kladie dôraz na pozitívnu energiu, priateľskosť, slobodu výberu a motiváciu vo forme spoločných cieľov. Tretí brnenský líder je typický demokratickým, participatívnym štýlom vedenia. Je to kombinácia predošlých štýlov, vo väčšej miere nesie charakteristiky prvého autoritatívneho štýlu ale v prípade potreby je líder orientovaný na jedinca a jeho osobné potreby. Spolupráca lídrov je intenzívna, tým pádom sa navzájom učia na vlastných chybách.

Uvedené štýly vedenia majú svoje silné aj slabé stránky. V celku je ale táto schopnosť lídrov jednoznačne veľkou výhodou, pretože v prípade akejkoľvek potreby vedie jeden druhého nahradiť a substituovať pri pomoci členom iných tímov. **(S9)**

Ak chce organizácia napredovať bude v budúcnosti treba dbať aj na synchronizáciu leadershipu, pretože diverzita v štýle vedenia nemusí vždy odpovedať potrebám študentských lídrov, najmä ak chce líder č. 3 opustiť Brno a nechať väčšinu zodpovednosti na mladších menej skúsených lídrov. Táto problematika by mohla byť zaradená ako ďalší bod spoločných stretnutí.

Zdieľané hodnoty

Firemná kultúra je jedným z najvýraznejších prvkov spoločnosti. Vždy panuje pozitívny prístup, vysoké pracovné nasadenie, motivácia dosiahnuť každý cieľ. Prístup študentov ako stážistov sa mnohokrát líši. Jednoznačne to záleží na príklade lídra, ktorý myšlienku študentom podá správne alebo nesprávne. Pravidlom je, čím dlhšie je študent v programe tým viac má princípy úspechu prispôbené každodennému životu. Je to možné ľahko popísať na príklade organizácie Domination, kde hlavný líder v Prahe pozitívne vplýva na všetkých študentov. To znamená ak nastane problém, líder vždy príde s povzbudením, riešením, nápadom ako situáciu pozmeniť. Ak je potrebné motivovať študenta líder má naštudované typológie, preto vie ako viesť skupinu s rôznorodými charaktermi. Líder učí ako sa stať lídrom. Študenti, ktorí pochopia túto myšlienku sa radi posúvajú aj napriek ťažkostiam pri neúspechoch. Naopak študenti, ktorí z neurčitých dôvodov nie sú zapálení pre tento rozvoj, tým príde prístup lídra za pretváрку alebo nátlak, čo mnohokrát vyústi v PR problémy.

Za posledných 15 rokov sa expanziou internetu objavilo čoraz viac negatívnych ohlasov od študentov, ktorý opustili program predčasne. Dôvodom, pre ktorý stáž nedokončili bola nedostatočná príprava alebo nesprávne očakávania. Chyba v týchto prípadoch nastáva na strane študentského manažéra/lídra, ktorých úlohou je vyberať tých najzdatnejších študentov a následne študentov dôsledne pripraviť na všetky nepríjemné situácie. Na druhej strane je to mnohokrát zlyhanie zo strany vybraného študenta. **(W15)**

4.4.2 Finančná analýza

SWA stáž je formou samostatne zárobkovej činnosti. Študent má zisk v štyroch formách, prvá je províziou z predaja a z webových stránok, z ktorých študent má mesačný pasívny príjem za každého užívateľa. Študent si za náklady zodpovedá v plnej výške. Ak líder/študentský manažér vedie tím, je platený províziou z ich predaja a províziou z webových stránok študentov pod ním. V analýze sú vyčíslené tri varianty úspešnosti. Konkrétne líder, ktorý bude robiť nábor v Rakúsku a Maďarsku potrebuje vyčíslieť svoje príjmy z leta za účelom efektívnejšieho plánovania a zistenia výnosnosti.

Uvedené hodnoty budú odvodené z posledného známeho príjmu študenta za rok 2016, viď Tab. 14. Ak sa líder/študentský manažér pripravuje svedomito na ďalšie leto a popritom prezentuje stáž iným študentom je viac než pravdepodobné, že dosiahne nárast o 1000 a viac predajných jednotiek. Samozrejme je to jav nepredpovedateľný, preto sa bude počítat s tromi situáciami, viď Tab. 15. Realistická situácia je nárast predaja o 1000 jednotiek, pesimistická situácia je pokles predaja o 500 jednotiek voči poslednému obdobiu, za optimistickú situáciu sa bude považovať nárast predaja o 1500 jednotiek. Pri webových užívateľoch sa bude

počítať optimálne s nárastom o 10 zákazníkov voči poslednému roku, pesimisticky uvažujúc s poklesom o 10 zákazníkov alebo pri optimistickej verzii s nárastom až o 20 zákazníkov.

V prípade druhého príjmu za tím sa bude postupovať rovnakým spôsobom, vid' Tab. 15. Za optimálny nárast je považovaných 2000 jednotiek k predošlému roku. Pesimistická možnosť bude o 1000 jednotiek menej, optimistická o 3000 jednotiek viac. Pri webových užívateľoch počítajme optimálne s nárastom o 30 zákazníkov za tím, pesimisticky uvažujúc s poklesom o 20 zákazníkov alebo nárastom až o 50 zákazníkov voči stavu z roku 2016.

Pre výpočet sa používajú dve sadzby, ak ide o osobný predaj jedna jednotka = 5 USD. Za webové stránky je provízia 7,67 USD/zákazník/mesačne v priebehu desiatich mesiacov. V prípade tímového predaja je to počítané z provízie spoločnosti, jedna jednotka má hodnotu 8,65 USD a líder dostane zaplatených 15 %. Za webovú stránku má spoločnosť 12,23 USD, líder dostane 15 % za každého užívateľa mesačne.

Tab. 14 Štatistika za leto 2016

	Počet jednotiek	Finančná čiastka
Osobný predaj – knihy	2328 jednotiek	11 640 USD
Osobný predaj – web	73 zákazníkov	5 599,10 USD
Predaj tímu – knihy	4760 jednotiek	6176,10 USD
Predaj tímu – web	91 zákazníkov	1 669,40 USD

Tab. 15 Tri možné verzie finančného ohodnotenia

	Pesimistická verzia	Realistická verzia	Optimistická verzia
Osobný predaj - knihy	1828 jedn. 9140 USD	3328 jedn. 16 640 USD	3828 jedn. 19 140 USD
Osobný predaj - web	63 užív. 4 832,10 USD	83 užív. 6 366,10 USD	93 užív. 7 133,10 USD
Predaj tímu – knihy	3760 jedn. 4 878,60 USD	6760 jedn. 8 771,10 USD	7760 jedn. 10 068,60 USD
Predaj tímu - web	71 užív. 1 302,50 USD	121 užív. 2 219,80 USD	141 užív. 1 829,50 USD
SUMA	20 153,20 USD	33 997 USD	38 171,20 USD

Študent si z uvedeného zárobku hradí náklady počas pobytu s USA, čo v súčte činí od 4000 USD do 5000 USD. Suma zahŕňa to stravu, ubytovanie, náklady na lety, vízový poplatok.

Počas obdobia náboru líder/študentský manažér nedostáva zaplatené, preto je dôležité zohľadniť náklady vynaložené na každodenný život. Celkové predpokladané

náklady vyjadrujú súčet za obdobie ôsmich mesiacov pôsobenia v Európe.

Tab. 16 Súhrnná tabuľka

Bydlisko	Brno	Viedeň	Budapešť
Celkové náklady	6 641 USD	6311 USD	5992 USD

Prepočet nákladov budeme uvažovať pri kurze 1EUR – 27 Kč, 1EUR – 1,06 USD.

K dispozícií sú tri možnosti pre lídra. Je potrebné zhodnotiť, ktorá z ubytovacích a dopravných možností, bude pre lídra najvhodnejšia.

Bývanie v Brne

Pre vyčíslenie sa budú počítať náklady nevyhnutné k náboru. Sú to náklady na internátne bývanie, tie činia 105 EUR, náklady na mestskú dopravu v Brne sú 9 EUR, náklady na autobusovú dopravu Brno – Viedeň sú 200 Kč na jednu jazdu, 400 Kč oba smery za deň. Náklady na mestskú dopravu vo Viedni sa budú počítať s cenou 2,20 EUR na jednu jazdu, predpokladajme 3 jazdy každý deň strávený vo Viedni, t. j. 6,60 EUR, ďalej počítajme, že líder navštívi Viedeň 12 krát do mesiaca, t. j. trikrát do týždňa, to bude činiť 79,20 EUR. Keďže ide o mesačné náklady budeme počítať počet dní 12. V tom prípade sa môže vyčísliť celkový súčet za autobusovú dopravu, t. j. 4800 Kč = 178 EUR. Cesta do Budapešti bude jeden krát do týždňa, ako dodatočné mesto na nábor. Náklady na autobusovú dopravu Brno – Budapešť sú 370 Kč jeden smer, súčet za celý mesiac štyroch návštev by bol 2960 Kč = 110 EUR. Náklady na mestskú dopravu sú na jednu jazdu 0,97 EUR, znova predpokladajme 3 jazdy denne, t. j. 11,64 EUR.

Súčet nákladov na dopravu a bývanie na mesiac v prípade bývania v Brne je 492,84 EUR.

Ostatné náklady

V ostatných nákladoch je dôležité zahrnúť stravu. V tomto prípade by bolo možné si pokryť tieto náklady výhradne zo zdrojov v Brne, s hodnotou približne 180 EUR. V úvahu môžeme brať posedenia na káve v prípade osobných pohovorov, napríklad počítajme jednu kávu v hodnote 4 EUR v priemere na jeden deň. To činí 18 x 4 EUR = 72 EUR/mesačne. Suma na stravu činí 252 EUR. Líder pracuje s dokumentáciou v papierovej forme, kde celkové náklady je možné vyčísliť približne na 5 EUR mesačne. Telekomunikačné poplatky za internetové pripojenie činia 399 Kč/mesačne, paušál na volanie – 499 Kč/mesačne, t. j. v súčte 33,30 EUR za telekomunikáciu.

Suma mesačných nákladov: 492,84 EUR + 252 EUR + 5 EUR + 33,30 EUR =

$$783,14 \text{ EUR} \times 8 = 6265,12 \text{ EUR} = \mathbf{6\,641 \text{ USD}}$$

Bývanie vo Viedni

Ubytovanie vo Viedni by bolo zabezpečené na internátoch s mesačným poplatkom 225 EUR. Mestská doprava za mesiac je 30 EUR, líder by cestoval do Budapešti jeden krát do týždňa, t. j. autobusová doprava Viedeň – Budapešť – 276 Kč jeden smer, pri štyroch návštevách z mesiaca to bude 2208 Kč = 82 EUR. Mestská doprava Budapešť – 11,64 EUR (na základe predchádzajúceho výpočtu). Do Brna by bola návšteva v tomto prípade obmedzená, komunikácia by prebiehala prostredníctvom online pripojenia. Autobusová doprava 4 krát do mesiaca – Viedeň – Brno – 200 Kč jeden smer, t. j. 1600 Kč = 59,3 EUR. Mestská doprava v Brne – 25 Kč jeden lístok, pri 3 jazdách za deň by to bolo 75 Kč x 4 = 300 Kč = 11,20 EUR.

Suma za cestovanie a bývanie vo Viedni by činila 419,14 EUR mesačne.

Ostatné náklady

K ostatným nákladom je znova zahrnutá strava, kde náklady na stravu v Rakúsku sú výrazne drahšie v porovnaní s Brnom. Ak sa budú brať v úvahu základné potraviny, priemerné náklady na mesiac môžu byť v priemere 250 EUR. Znova sa bude brať v úvahu, že pri každej návšteve Budapešti a Brna to bude jedna káva na deň v hodnote 4 EUR. Na mesačné náklady to činí dodatočných = 8 x 4 = 32 EUR. Celkové náklady na stravu by boli 298 EUR. Na papierovú dokumentáciu sa bude znova počítať 5 EUR mesačne. Telekomunikačné služby sú sprostredkované cez rakúskeho operátora T-mobile činia 17,99 EUR/mesačne za internetové pripojenie a paušál na volanie – 19,99 EUR/mesačne, v súčte 37,98 EUR.

$$\text{Suma za mesiac vo Viedni} = 419,14 \text{ EUR} + 282 \text{ EUR} + 5 \text{ EUR} + 37,98 \text{ EUR} = 744,12 \text{ EUR} = 788,80 \text{ USD} \times 8 = \mathbf{6311 \text{ USD}}$$

Bývanie v Budapešti

Internátne ubytovanie v Budapešti by činilo 140 EUR mesačne, mestská doprava v Budapešti – 0,97 EUR/ jazda, predplatný lístok na 50 jász = 48,50 EUR, čo by malo vystačiť na jeden mesiac. Líder by uskutočňoval jednu návštevu týždenne do Viedne, jeden smer 276 Kč. Ak sa bude vychádzať z toho, že túto pracovnú cestu uskutoční študentský manažér štyri krát do mesiaca, súčet je 2208 Kč = 82 EUR. Mestská doprava vo Viedni na 12 jász je 26,40 EUR. Pracovné cesty do Brna by boli rovnako ako v prípade ubytovania vo Viedni štyri krát do mesiaca, t. j. 370 Kč jeden smer, 2960 Kč = 110 EUR. Náklady na mestskú dopravu v Brne by boli na štyroch návštevách po 12 jász, 300 Kč = 11,20 EUR.

Celkové náklady za dopravu a ubytovanie by činili 418,10 EUR.

Ostatné náklady

Strava v Maďarsku má približne rovnaké ceny ako v Brne, preto sa bude počítať s rovnakou sumou 180 EUR. V úvahu môžeme brať posedenia na káve v prípade

osobných pohovorov, napríklad počítajme jednu kávu v hodnote 4 EUR v priemere na jeden deň. $18 \times 4 \text{ EUR} = 72 \text{ EUR}$ / mesačne. Suma na stravu činí 252 EUR. Líder pracuje s dokumentáciou v papierovej forme, kde celkové náklady môžeme vyčísliť približne na 5 EUR mesačne. Telekomunikačné poplatky v službách T-mobile za internetové pripojenie činia 18,50 EUR/mesačne, paušál na volanie v cene 13 EUR/mesačne, t. j. v súčte 31,50 EUR za telekomunikáciu.

Súčet nákladov za mesiac v Budapešti = $418,10 \text{ EUR} + 252 \text{ EUR} + 5 \text{ EUR} + 31,50 \text{ EUR} = 706,60 \text{ EUR} = 749 \text{ USD} \times 8 = \mathbf{5992 \text{ USD}}$

Aby sa líder mohol jednoduchšie rozhodnúť je potrebné porovnať pomer príjmov a výdavov pre rôzne situácie. Prv sa bude počítat s pesimistickou situáciou. V prípade, že by sa líder č. 3 rozhodol bývať v Brne zostane mu 42,2 % jeho príjmu zo stáže, po odčítaní 5000 USD ako nákladov za stáž plus náklady na bývanie v Brne. V prípade bývania vo Viedni by to bolo 43,9 % zostatkového príjmu, bývanie v Budapešti by mu zanechalo 45,5 % príjmu.

Realistická možnosť by pri bývaní v Brne zanechalo 65,8 % príjmu, bývanie vo Viedni 66,7 %, bývanie v Budapešti 67,7 % príjmu.

Optimistická verzia zaistí po odčítaní nákladov pri voľbe Brna 69,5 % príjmov, Viedeň by sa zanechala 70,4 % príjmov a Budapešť by sa niesla vo zvyšnom príjme 71,2 %.

V každej možnej situácii lídrovi ostane rezerva, z ktorej môže pokryť možné nečakané výdavky. Pre vysokoškolského študenta ide o príjem dostatočne motivujúci k zotrvaní na stáži a zároveň k motivácii iných študentov k účasti stáže. Jedna z hlavných silných stránok spoločnosti SWA. **(S10)**

Inou možnosťou využitia zvyšných financií je výpomoc v prípade potreby finančnej potreby niektorého zo študentských manažérov.

Zhrnutie silných a slabých stránok internej analýzy

Tab. 17 Zhrnutie silných a slabých stránok internej analýzy

S – Silné stránky	W – Slabé stránky
S4 Podmienky na prijatie na stáž zaručujú výber ambiciózných a pracovitých študentov	W5 Chýbajú pravidelné stretnutia pre študentských manažérov a lídrov
S5 Pokrok študentských manažérov oproti minulému roku o 10%	W6 Uzavretosť organizácie od ostatných organizácií, ktoré by potenciálne mohli priniesť nejaké prínosy
S6 Ucelený systém prezentovania stáže	W7 Krátke a nevýstižné oznámenie pre študentov
S7 Spolupráca študentských manažérov	W8 Negatívne PR články na stránkach univerzity VŠE
S8 Všestranná flexibilita	W9 Nízka výpovedná hodnota a pútavosť príspevku na sociálnych sieťach
S9 Silná stránka v diverzite štýlov vedenia a možnosti vzájomného vzdelávania a rozvoja	W10 Nízka výpovedná hodnota správy, vyvolávajúca dodatočné otázky, na ktoré lídri ani študentskí manažéri neradi odpovedajú
S10 Výnosnosť stáže v prípade akejkoľvek situácie (pesimistickej, realistickej, optimistickej) a pri výbere ktoréhokoľvek bydliska (Brno, Viedeň, Budapešť)	W11 Chýbajúca spolupráca lídra s profesormi na univerzitách, nízka výpovedná hodnota oznámenia na prednáške, nevhodný prvý dojem
	W12 Stáž ani lídri nemajú prestíž medzi študentmi, preto je ich priame oslovenie pochybné pre oslovovaných študentov
	W13 Nevhodné správanie sa študentských manažérov, nedôslednosť v pracovnom výkone
	W14 Nezavedené pravidelné stretnutia pre študentských manažérov, čo vedie k strate dôležitých poznatkov, ktoré by mohli činnosť organizácie posunúť
	W15 Nedôsledná príprava prvoročných študentov zo strany niektorých lídrov a študentských manažérov

4. 5 SWOT Matica

Uvedená SWOT matica tvorí súhrn všetkých doposiaľ zistených príležitostí (O), hrozieb (T) z vonkajšieho okolia a zahrnutí silných (S) a slabých (W) stránok organizácie Domination.

Tab. 18 Súhrnná SWOT matica

S - Silné stránky	W - Slabé stránky
S1 Silná misia a poslanie Southwestern Advantage	W1 Stagnácia divízie Highlanders za posledné 4 roky
S2 Skúsení lídri a mentori	W2 Nerovnomernosť v pracovnom výkone lídrov
S3 Rast organizácie Domination	W3 Neefektívne oznámenia na prednáškach, ako spôsob zbierania mien
S4 Podmienky na prijatie na stáž zaručujú výber ambiciózných a pracovitých študentov	W4 Nejednotnosť v metódach oslošovania študentov
S5 Pokrok študentských manažérov oproti minulému roku o 10%	W5 Chýbajú pravidelné stretnutia pre študentských manažérov a lídrov
S6 Ucelený systém prezentovania stáže	W6 Uzavretosť organizácie od ostatných organizácií, ktoré by potenciálne mohli priniesť nejaké prínosy
S7 Spolupráca študentských manažérov	W7 Krátke a nevýstižné oznámenie pre študentov
S8 Všestranná flexibilita	W8 Negatívne PR články na stránkach univerzity VŠE
S9 Silná stránka v diverzite štýlov vedenia a možnosti vzájomného vzdelávania a rozvoja	W9 Nízka výpovedná hodnota a pútavosť príspevku na sociálnych sieťach
S10 Výnosnosť stáže v prípade akejkoľvek situácie (pesimistickej, realistickej, optimistickej) a pri výbere ktoréhokoľvek bydliska (Brno, Viedeň, Budapešť)	W10 Nízka výpovedná hodnota správy, vyvolávajúca dodatočné otázky, na ktoré lídri ani študentskí manažéri neradi odpovedajú
	W11 Chýbajúca spolupráca lídra s profesormi na univerzitách, nízka výpovedná hodnota oznámenia na prednáške, nevhodný prvý dojem
	W12 Stáž ani lídri nemajú prestíž medzi študentmi, preto je ich priame oslovenie pochybné pre oslovovaných študentov

	W13 Nevhodné správanie sa študentských manažérov, nedôslednosť v pracovnom výkone
	W14 Nezavedené pravidelné stretnutia pre študentských manažérov, čo vedie k strate dôležitých poznatkov, ktoré by mohli činnosť organizácie posunúť
	W15 Nedôsledná príprava prvoročných študentov zo strany niektorých lídrov a študentských manažérov

O - Príležitosti	T - Hrozby
O1 Potreba študentov o pracovné skúsenosti pre ich budúce povolanie	T1 Kultúrne obmedzenia v školstve a mentalite študentov v rôznych štátoch
O2 Výber študentov pred Vianocami mal za rok 2015/2016 najväčší úspech	T2 Nedostatok univerzít na nábor v Brne už pre sezónu 2016/2017
O3 Úspešnosť Pražského lídra v oslovovaní prostredníctvom priamych správ, príležitosť pre lídrov v Brne sa naučiť správne používať tento systém	T3 Hrozba nedostatku univerzít pre nábor v Prahe na sezónu počnúc 2017/2018
O4 Geograficky dostupné štáty pre nábor v ďalších sezónach	T4 Trumpova vyhláška o zrušení J1 víz pre zahraničných študentov
O5 Podpora brigádnických činností študentov v Maďarsku z legislatívneho hľadiska	T5 Školné za štúdium VŠ v Maďarsku, hrozba v prípade nedostatku financií na vycestovanie na stáž
O6 Spolupráca študentov organizácie Domination s americkou ambasádou v Prahe	T6 Nízka miera zamestnanosti obyvateľov Maďarska vo veku od 15- 24 v porovnaní s Rakúskom
O7 Školné za štúdium VŠ v Maďarsku ako motivačný faktor k snahe zarobiť čo najviac finančných prostriedkov na financovanie štúdia	T7 Nevhodné dátumy ukončenia semestra na univerzitách v Rakúsku
O8 Štipendium Hungaricum pre zahraničných študentov	T8 T.E.A.M. a E1 majú rovnakú geografickú prístupnosť, možná hrozba v obsadení rovnakého štátu
O9 Prvé dva semestre sú bezplatné aj pre zahraničných študentov na rakúskych univerzitách	T9 Finančná výhoda E1, výhoda vo veľkosti divízie
O10 Vysoká miera zamestnanosti vo veku od 15 - 24 rokov v Rakúsku v porovnaní s Maďarskom	T10 Výhoda AIESEC a ErasmusIntern v podobe sponzorov

O11 Vysoký počet študentov na Viedenskej ekonomickej univerzite	T11 Neustále prichádzajúce ponuky nových programov a stáží pre študentov
O12 Vhodné dátumy ukončenia letného semestra v Maďarsku	T12 Dobrovoľné stáže AIESEC a EF Cultural care pokrývajú základné náklady na ubytovanie a stravu
O13 Možnosť študentov vycestovať na stáž v neskoršom termíne než zvyšok organizácie	T13 Porovnateľne nižšie vstupné náklady v prípade AIESEC pracovných stáží a ErasmusInterns
O14 Záložné univerzity v Rakúsku a Maďarsku	T14 Časová viazanosť SWA stáže je výrazne vyššia v prípade, že sa študent chcel zúčastniť dovolenky alebo návštevy rodiny počas obdobia prázdnin
O15 Rozvíjajúci sa trend podnikateľského ducha u mladých ľudí	T15 Výrazná expanzia AIESEC organizácie za posledných 6 rokov
O16 Sociálne siete ako prostriedok získavania kontaktov v oblasti personalistiky a HR	
O17 Kladné vzťahy s inými divíziami	
O18 Príležitosť organizácie Domination pripojiť sa ku vzdelávacím konferenčným hovorom lídrov v Estónsku	
O19 E1 a výsledky správneho postupu v oblasti PR, príležitosť pre Domination získať informácie o ich činnosti v začiatkoch	
O20 Neexistencia perfektného konkurenta	
O21 SWA stáž má jedny z najvyšších príjmov zo všetkých konkurentov	
O22 Prepojenosť viacerých dodávateľov v programe zaručuje čiastočnú istotu, že sa ceny a zárobky nebudú rapídne meniť	
O23 Stále ceny vízových sponzorov väčšiny agentúr	
O24 Nedôvera študentov voči novovzniknutým firmám pre WAT, príležitosť k preukázaniu SWA dlhoročnej tradície	

O25 Neočakáva sa nárast pracovných ponúk v ErasmusIntern, príležitosť pre SWA osloviť viac ambiciózných študentov, ktorí prípadne neuspeli v prijatí na inú stáž	
O26 Nepravdepodobnosť vstupu nového konkurenta s identickým poslaním a produktom ako je Southwestern Advantage program	
O27 Výhoda SWA pri zväžení finančného, pracovného prínosu vzhľadom k časovej viazanosti a podmienkam prijatia	
O28 Pri neúspechu v SWA stáži je možnosť prechodu na prácu s pevnou mzdou	

5 Návrhová časť

V McKinsey analýze boli v časti stratégia, naznačené ciele Domination na najbližšie štyri roky. Pred sezónou 2016/2017 nebolo možné predpokladať koľko študentov sa rozhodne v programe pokračovať, preto nedošlo k tvorbe novej stratégie. Vzhľadom k tomu, že sezóna náboru k dnešnému dátumu už začala a práve teraz nastali problémy, na ktoré treba nájsť riešenie, stratégia bude zameraná najmä od začiatku novej sezóny 2017/2018, kde budú nové zmeny aplikované. Dokonca niektoré kroky bude nutné uskutočniť už teraz v roku 2017.

5.1 Stratégia

Pre Českú republiku sa bude uvažovať pre zvyšok sezóny zo začiatok zmien od 1. 2. 2017. Príliš veľké zmeny, by na zvyšné tri mesiace náboru mali malý prínos, vzhľadom k množstvu potrebného úsilia na docelenie ideálnych podmienok. V dlhodobom horizonte, by zmena priniesla prínos ale pre Českú republiku je momentálne dôležité robiť iba rýchlo aplikovateľné zmeny, ako napr. vylepšenie v systéme oslovovania študentov, užšia práca v organizácii, nové univerzity na nábor. Študentskí manažéri by tiež mali ťažkosti viesť časť organizácie v Brne bez lídra č. 3 pôsobiaceho v zahraničí.

V prvom rade nastal problém v nedostatku miesta pre nábor. Brno a Praha ako dve najväčšie študentské mestá v Českej republike budú po sezóne 2016/2017 nedostačujúce pre nábor, bude potrebné zvoliť novú krajinu. Pre rok 2016/2017 je potrebné pre brnenských študentských manažérov a lídrov rozšíriť univerzity, na ktorých nábor prebehne. Dôvod, prečo sa neotvorí nová krajina už od 1. 2. 2017 je, že by to vyžadovalo zdĺhavú prípravu, ktorá by nepriniesla pre danú sezónu plánované výsledky.

Návrhom je rozšírenie o univerzity v Brne, konkrétne pôjde o Právnickú fakultu Masarykovej univerzity, Fakulta informatiky Masarykovej univerzity, Newton College, Fakulta informatiky na VUT v Brne. V súčte pôjde o 10 000 študentov. To bude postačovať pre štyroch študentských manažérov a dvoch lídrov v Brne na dokončenie sezóny 2016/2017. Stáž je pre každú zo zvolených univerzít prínosom, pretože na Právnickej fakulte sa študenti pred ukončením štúdia musia naučiť ako vyjednávať a pracovať s veľkým množstvom ľudí aj pod stresom, Newton College vyučuje odbory ako manažment, psychológia manažmentu, ekonomicky zamerané odbory. Vysoká škola vo svojej výučbe preferuje praktické zameranie, stáž plne pripraví študenti na praktické náležitosti podnikania alebo manažérskej psychológie. Fakulta informačných technológií má množstvo talentovaných študentov, ktorý však okrem programovania nezvládajú bežnú komunikáciu. Mnoho absolventov napriek technickému zameraniu príde do kontaktu s prácou s ľuďmi.

Pre lídra č. 2 bude pripravená Univerzita Tomáše Bati v Zlíne. Ide o mnohoo odborovú univerzitu so zámerom na ekonomiku, manažment a masmediálne štúdiá s počtom študentov 9200. V súčte za všetky novo pridané

univerzity pôjde o možnosť osloviť 19200 študentov z čoho 20 % môže mať potenciálne záujem o stáž v zahraničí, t. j. 3840 kontaktov. Ak sa pripočíta počet oslovených študentov z minulého roka čo činí 1320, súčet možných kontaktov je 5160. Ak by sa počítalo, že každý líder alebo študentský manažér kontaktuje 660 študentov je potrebných 3960 kontaktov. Rozdiel 1200 kontaktov dáva dostatočnú rezervu pre brnenskú časť organizácie venovať sa náboru naplno až do odletu v Máji 2017.

Okrem počtu nových univerzít potrebujú študentskí manažéri a lídri popracovať na spôsobe oslovovania študentov. Tento aspekt je podrobne rozpísaný v časti systémy, kde ide o všeobecne aplikovateľné riešenie. Výsledky z druhej polovice sezóny 2016/2017 budú odzrkadľovať správnosť nových metód. Prípadne úpravy v systéme ale prebehnú iba na začiatku novej sezóny 2017/2018. V prípade výskytu návrhov, ktoré by bolo aplikovateľné aj pre Českú republiku, vždy budú zahrnuté v komentári a prípadne s implementáciou pre nich.

Zahraničná stratégia vyžaduje omnoho viac krokov, než pokračovanie v Českej republike, preto jej bude venovaná väčšina stratégie. Samozrejme použité metódy a postupy sa postupne implementujú vo zvyšku organizácie.

V dlhodobom horizonte a pri stanovených cieľoch, musí organizácia Domination vykonať omnoho viac zmien v mnohých aspektoch.

1. Nájsť vhodné územie pre viacročný nábor a budovanie novej organizácie. Z geografického hľadiska sú k Českej republike blízke štáty Poľsko, Slovensko, Rakúsko, Maďarsko. Keďže pre roky 2017/2018 a ďalšie pôjde o presun lídra č. 3 z Brna, je potrebné vzdialenosti merať práve z Brna. Vzhľadom na to, že v hlavných mestách Poľska a Slovenska je divízia E1 sa musia štáty zo zoznamu vylúčiť. Budapešť a Viedeň najlepšie vyhovujú vzdialenosťou. Mníchov v Nemecku je k Brnu vzdialený v počte km. Vid' v prílohe.
2. Zvoliť správnu univerzitu na výber študentov. Pri výbere sa vychádza z hodnotení kvality univerzít. Prvoradé sú univerzity s ekonomickým zameraním. Na základe analýzy sme zistili, že pre Rakúsko to môže byť WU Viedenská univerzita ekonómie a podnikania a Viedenská univerzita, fakulta podnikania, ekonómie a štatistiky. V Budapešti sú to Korvínska univerzita v Budapešti – Korvínska podnikateľská škola a CEU podnikateľská škola – Centrálna Európska univerzita. Uvedené univerzity obstáli najlepšie v hodnotení oboch krajín.
3. Aby vybraný študent mohol vycestovať potrebuje J1 študentské víza. K získaniu potrebuje byť študentom prezenčného štúdia na akreditovanom študijnom odbore. Okrem toho sa na potvrdenie o štúdiu píše dátumy ukončenia letného semestra a začiatku zimného semestra. Pre americkú vládu, sú to hranice odkedy dokedy môže študent vycestovať. Dátumy kedy študenti v divízii Highlanders

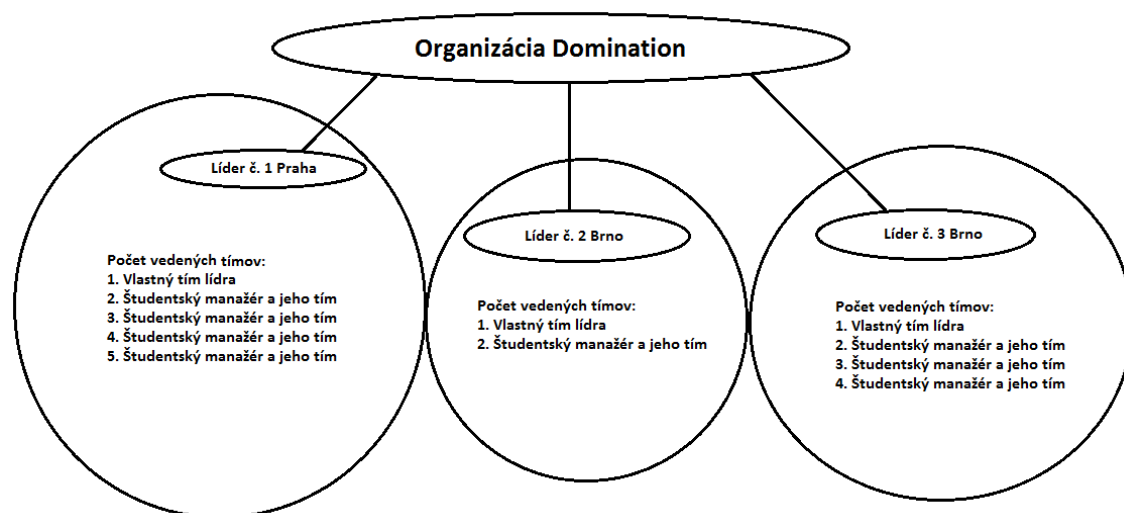
ukončujú semestre, spadajú približne do prvej polovice júna (maximálne do 12. 6.). Týmto dátumom vyhovujú jedine univerzity v Budapešti. Vo Viedni sú obe univerzity s neskorým ukončením semestra, t. j. prvá polovica júla, čo nie je vhodné pre divíziu Highlanders. V prípade potreby je vždy možné urobiť výnimky, kde niektorí študenti priletia neskôr, čo však nemôže ovplyvniť ostatných členov organizácie. Ak by došlo k výberu 5 a viac študentov z Rakúska, jeden študentský manažér by absolvoval s nimi prvý týždeň v Nashville v neskoršom dátume.

4. Dôvodom, prečo je na nábor v Maďarsku zvolený práve líder č. 3 je jeho jazyková znalosť maďarského jazyka. Študenti sa mnohokrát hanbia hovoriť po anglicky a reč v ich materinskom jazyku bude pre študentov viac sympatická. V prípade Rakúska by bola použitá angličtina. Viedeň má viac národností žijúcich v meste než Budapešť.
5. Z organizačného hľadiska je dôležité mať zabezpečené priestory na prezentácie. Tie budú v Korvínskej univerzitnej knižnici, kde je možné obsadzovať uzavretú miestnosť s názvom konzultačná miestnosť (lib.uni-corvinus.hu, 2016). V prípade Viedne budú zabezpečené priestory rovnako v univerzitnej knižnici.
Miestnosť bude vopred rezervovaná každý deň, na rovnakú hodinu, zo začiatkom od 1. 10. 2017. Počet prezentácií bude v súčte desať, dve z nich v pondelok, tri v utorok, dve prezentácie v stredu, tri vo štvrtok. Časový harmonogram bude záležať od kapacity priestorov ale vždy pôjde o rozmedzie od 16:00 do 20:30. Jedna prezentácia má trvanie dvoch hodín. Po 18:00 s prestávkou 30 pre prípad sklzu v rozvrhu.
6. K tomu aby líder vybral stanovený počet študentov musí kontaktovať 520 študentov mesačne v období šiestich mesiacov. Intenzita oslošovania bude na lídrovi, pričom je požadovaný stanovený výsledok na konci mesiaca. Z dôvodu mnohých nepresností v metódach oslošovania je časť systému venovaná na zlepšenie spomínaných metód.
7. Krok potrebný pred začiatkom oslošovania študentov je jasne si stanoviť veľkosť budúceho tímu v počte nováčikov. Pre rok 2016/2017 to bude 10 nových študentov pre lídra č. 3 v Budapešti a Viedni spolu. Bližší popis v časti Systémy.
8. Líder bude náborom tráviť tri dni v Budapešti, jeden deň vo Viedni, dva dni v Brne. Sobota je pre lídra pracovným dňom tiež. Pracovná doba je každý deň od 8:00 do 21:00, v sobotu od 9:00 do 19:00. Líder nie je zamestnancom SWA, pracovnú dobu si určuje sám napriek 13 hodinovej pracovnej dobe. Dôvodom rozdelenia činnosti v tejto forme je, že dátumy ukončenia semestra najlepšie vyhovujú v Maďarsku, preto bude väčšina náboru sústredená v Budapešti. Viedeň bude otvorená z dôvodu prieskumu trhu a začlenenia sa do študentskej spoločnosti.

9. Harmonogram dňa si líder určí vždy v nedeľu na celý týždeň. Je potrebné aby mal čas medzi 8:00 a 15:30 na pohovory (jeden pohovor v priemere trvá 45 minút), oznámenia na prednáškach (v priemere 15 minút), kontaktovanie cez Facebook (čas neurčitý, záleží na intenzite).
10. Líder si zvolí variantu ubytovania v Brne a každodenného cestovania do práce. Čas strávený v autobuse bude určený na odpočinok a prípadne záležitosti kancelárskeho charakteru. K tejto voľbe líder dospel jednak z finančného hľadiska a tiež na základe faktu, že bude mať v Brne pracovné stretnutia v piatok a v sobotu.
11. V prípade „prípravného obdobia od 1. 2. 2017 návštevy v Budapešti budú sporadické, nie je ich nutné zahŕňať do stratégie, nijak nenarušia činnosť lídra a zvyšku organizácie v Brne. Uvedený režim s pracovnými dňami v Budapešti a Viedni začnú od 1. 10. 2017 a potrvajú do konca Apríla 2018. V prípade zmien a situácie núdze zo zatiaľ neznámeho dôvodu, líder bude siahnuť po pomoci lídrov a študentských manažérov v Brne a Prahe.

5. 2 Štruktúra

Pri dosiahnutí cieľov organizácie Domination dôjde k zmenám v štruktúre. A to nasledovne, pre rok 2016/2017 bude štruktúra vyzerat' nasledovne, ešte vždy pôjde o divíziu Highlanders a organizácia Domination bude jednou zo šiestich organizácií. Hlavný líder (s pôsobením v Prahe) vedie celú organizáciu, tá sa skladá z troch čiastočných organizácií. Líder č. 1 v Prahe má štyroch študentských manažérov a vlastný tím, čo tvorí päť tímov. Líder č. 2 v Brne má jedného študentského manažéra, to znamená, že bude viesť svoj vlastným tím a bude pomáhať viesť tím svojho študentského lídra. Líder č. 3 v Brne má troch študentských manažérov, teda bude viesť štyri tímy. Počet ľudí v tímoch sa bude líšiť, pretože nie je možné vopred určiť, ktorý líder/študentský manažér bude mať koľko študentov vo svojom tíme. Cieľ je 55 za celú organizáciu Domination.

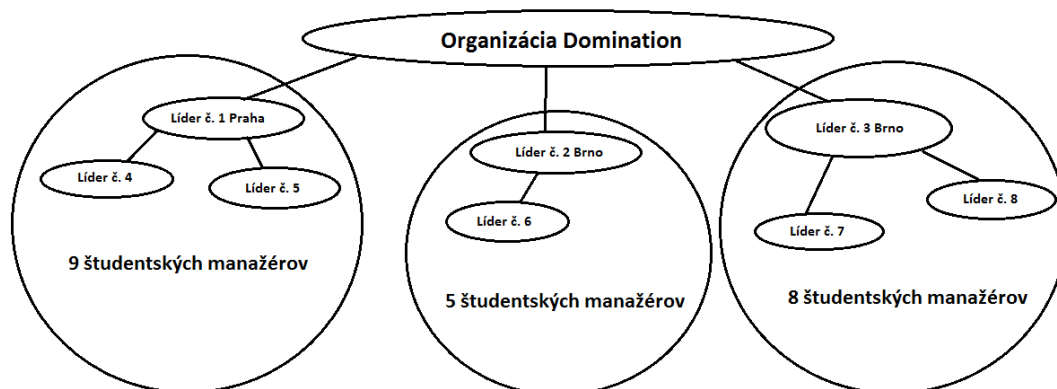


Obr. 8 Štruktúra organizácie Domination za sezónu 2016/2017

Po skončení leta 2017 sa predpokladá návrat niektorých prvoročných študentov približne v rozmedzí 40 % až 60 %.

Pre rok 2017/2018 bude štruktúra vyzerat' nasledovne. Zatiaľ nie je možné odhadnúť počet študentov v tíme každého manažéra a lídra pre leto 2017, preto sa pridelí každému z nich odhadovaný počet študentov, ktorí sa po ukončení ich prvého leta budú chcieť vrátiť na stáž v pozícii študentských manažérov pre leto 2018. Líder č.1, č.2, č.3 ostávajú na svojej pozícii. Niektorí študentskí manažéri sa rozhodnú pokračovať v programe, čím sa z nich stanú tiež lídri. Ich odhadovaný návrat je päť z osem z nich. To znamená, že vo vedení po lete 2017 bude 8 lídrov. Každý z nich bude mať niekoľkých študentov v tíme, ktorý sa budú chcieť vrátiť na ďalšie leto a stať sa študentskými manažérmi. Ak sa bude predpokladať návrat 40 % až 60 %, počty môžu vyzerat' nasledovne.

Líder č. 1 v Prahe bude mať v lete 2017 približne 17 prvoročných študentov, z nich sa rozhodne vrátiť približne deväť z nich. Líder č. 2 bude mať v lete 2017 približne 12 prvoročných študentov, z čoho sa predpokladá návrat piatich z nich a líder č. 3 bude mať v lete 2017 približne 15 prvoročných študentov, z čoho by sa malo vrátiť osem z nich na ďalšie leto za účelom naučiť sa manažérskym schopnostiam a leadershipu.



Obr. 9 Štruktúra organizácie Domination za sezónu 2017/2018

Ak každý z manažérskej oblasti organizácie v priemere vytvorí tím s tromi ľuďmi, organizácia by mala mať pred letom 2018 v súčte 120 ľudí. Predpokladaný predaj organizácie v lete 2018 je 135 600 predaných jednotiek. V prípade, že by organizácia na leto 2018 nešla v počte 120, ale nižšom, k dosiahnutiu statusu divízie/SBU má Domination rezervu k dobru približne 50 000 jednotiek. Čo je výrazne veľká rezerva. Preto v roku 2018/2019 do sezóny náboru, zo začiatkom 1. 10. 2018, organizácia Domination vstúpi ako nová divízia. Zmeny v štruktúre nastanú v tom, že líder č. 1 už nebude viac robiť nábor. Jeho činnosťou bude dohľad na všetkých lídrov a študentských manažéroch. Na začiatku sezóny 2018/2019 sa odhaduje počet lídrov 13 a nových študentských manažéroch bude 45. Rozčlenenie lídrov a tímov doposiaľ nie je možné odhadnúť. Dôvodom je ľudský faktor, ktorý nie je predvídateľný iba približne ako je už určené. Celkový počet ľudí v divízii pred letom 2019 odhadom bude 232 ľudí. Po lete 2019 líder divízie očakáva spoluprácu s 25 lídrami a 87 študentskými manažérmi. Geografickú polohu lídrov a študentských manažéroch nie je možné a nie je potrebné určiť. Vybrané lokality náboru budú vždy v dostatočnej vzdialenosti potrebnej pre komunikáciu. Maximálne 500 km od Prahy/Brna.

Pred vstupom do leta 2020 sa odhaduje 448 ľudí v divízii, z toho 336 provoročných študentov, 87 študentských manažéroch a 25 lídrov. Ak budeme vychádzať z odhadu, koľko jednotiek, ktorý člen predá dôjdeme k tomuto zisteniu.

Rok 2020 = $(336 \times 0,8 = 269 \times 1000 = 269\,000) + (87 \times 1800 = 156\,600) + (25 \times 3000 = 75\,000) = 500\,600$ predajných jednotiek.

500 000 predajných jednotiek znamená postup lídra divízia na riaditeľa danej divízie a prevzatie nových divízií.

Pri odhadovanom počte predaných jednotiek je možné, že dôjde k vzniku nových divízií. Ako už bolo spomenuté, nie je vopred odhadnuteľné, ktorý z terajších lídrov zotrúva v činnosti a vybuduje okrem Domination, novú divíziu do roku 2020.

5.3 Systémy

Organizácia Domination v náboře kombinuje efektívne systémy s neefektívnymi systémami. Nasledovný návrh vyzdvihne kľady efektívnych a zaužívaných systémov a pre neefektívne budú navrhnuté zlepšenia.

Aktivity v náboře budú vyžadovať časové ohraničenie, rovnako ako v každej inej časti tejto práce. Dôležité je vedieť koľko času jednotlivé aktivity na získanie kontaktov zaberú a potom ich bude možné začleniť do rozvrhu lídra a následne určiť časový harmonogram v mesiacoch.

Cieľom je vybrať 10 nových študentov do osobného tímu lídra. V spoločnosti SWA, tí najlepší lídri uplatňovali pravidlo a to, že líder musí mať 10 násobok ľudí na prezentácii aby vybral 10 kvalitných študentov za týždeň.

K tomu aby bolo možné pozvať 100 študentov každý týždeň je potrebné každý týždeň získať minimálne 130 kontaktov. Mnohokrát sa stáva, že študenti si to medzi tým rozmyslia a ani záujem nemajú alebo iba zhodou náhod študenti nezdvihnú telefón. Sú to neovplyvniteľné aspekty.

Na prezentovanie stáže 100 ľuďom týždenne je potrebné mať minimálne 10 prezentácií každý týždeň. Vzhľadom k tomu, že líder č. 3 sa bude zdržiavať v Budapešti tri dni v týždni a v Rakúsku jeden deň, vychádza to, že v Budapešti urobí líder sedem prezentácií, t. j. dve v pondelok, v utorok tri prezentácie a v stredu dve, vo Viedni tri prezentácie vo štvrtok. Každá po 10 ľudí, pričom v Budapešti bude potrebné pozbierať 90 mien aby sa 70 prezentácie zúčastnilo. Na Viedeň pripadne 40 mien každý týždeň a na prezentácii sa ukáže 30 z nich. Pre prehľadnosť sa budú používať iba skratky miest, Budapešť ako BUD a Viedeň ako VIE.

Predmetom tejto časti je charakterizovať nové nápady v stratégii, najmä v spôsobe zbierania mien. Analýza ukázala, že za najúčinnjší spôsob zbierania kontaktov je príspevok v skupinách na Facebook. Vzhľadom k tomu, že líder bude jediným predstaviteľom SWA stáže v celej oblasti, má k dispozícii nespočetné množstvo skupín, kde môže príspevok zverejniť. Odhadom bude nazbieraných 40 mien v BUD, 20 mien vo VIE. Počet skupín nie je možné vopred určiť, na základe skúsenosti v Českej republike, predpokladá sa minimálne 20 skupín na 2000 študentov. V prípade, že by Facebook skupiny neexistovali, líder ich sám ako administrátor vytvorí. Virálnosť Facebook siete zabezpečí, že študenti sa do skupiny pridajú navzájom, čo ušetrí lídrovi čas a prácu. Zistenie daných skupín bude jednou z úloh stretnutí s AIESEC členmi. V prípade Facebook skupín je možné prispievať aj do skupín iných univerzít a odborov. Časová náročnosť jedného príspevku sú tri minúty a prínos môže byť značný. Dôvod, prečo líder neuskutoční nábor na viacerých fakultách je, že organizácia chce zviditeľniť stáž na dvoch univerzitách vo veľkej miere. Pozitívne povedomie v nadchádzajúcich mesiacoch zaistí, že nebude treba vyvinúť toľko úsilia na PR pri otvorení novej univerzity. Veľkou súčasťou sú vyučujúci, bolo by časovo náročné takto pracovať na viacerých fakultách. Takisto referencie na študentov budú lepšie fungovať na jednej univerzite, študenti sa budú poznať zo svojich prednášok a seminárov. Prvý dojem z príspevku je kľúčový, preto

bude vytvorený krátky príspevok vo forme videa. Cieľom je zobraziť vyjadrenia (názory iných študentov) o tom aký prínos pre nich stáž má a mala. Vždy bude v popise ich odbor, ktorý študujú, ich ocenenia za predošlé leto, ich finančný zárobok, ich osobné odporúčenie. Príspevok bude popísaný v krátkosti, napr. *„Biznis stáž ponúka možnosť naučiť sa základné princípy obchodu a podnikania. Absolventi stáže sa po štúdiu vďaka SWA stáži zamestnali v nadnárodných spoločnostiach ako Microsoft, Ernst&Young, Southwestern consulting, KPMG. a iné. Stáž poskytuje široké spektrum skúseností, ktoré študenti využijú v budúcom povolani nezávisiac na odbore, ktorý študujú. Ak máš záujem o viac informácií vyplň dotazník a my ťa následne kontaktujeme.“* Obsah videa bude v angličtine a popis príspevku bude v BUD po maďarsky a vo VIE po anglicky. Dotazník bude v rovnakom znení aké používala organizácia doposiaľ. Vzor vid' v prílohe.

Príspevok bude uverejnený každých 10 dní vo všetkých skupinách o 21:00, predpokladá sa, že väčšina študentov je online a tí čo nie sú, budú online ráno.

Druhým spôsobom ako sa budú zbierať kontakty budú správy na FB. Zdrojom mien, bude zoznam účastníkov rôznych udalostí, či už na univerzite, vzdelávacích stretnutí a prednášok, stretnutia ohľadom letných stáží. K týmto faktom líder prídá tiež počas stretnutí zo študentmi AIESEC. Odpoveď na potenciálnu otázku, prečo si to líder nezistí sám je jednoduchá. Trvá to veľa času zorientovať sa vo všetkých udalostiach a skupinách najmä ak sú názvy v cudzom jazyku. Dôvod č. 2 je, že udalosti a skupiny vznikajú každodenne a je zložité sledovať ich priebeh. Takto líder dostane rýchle odporúčenie na tie najlepšie. Facebook nezobrazuje nové správy užívateľom, s touto prekážkou sa líder zaobíde tým spôsobom, že pošle danému študentovi žiadosť o priateľstvo. Študenti, ktorí sú otvorení novým kontaktom sú obvykle otvorení novým nápadom.

Ak bude denne rozoslaných 60 správ, časová náročnosť na odoslanie a odpoveď sú dve hodiny denne, šesť krát do týždňa. Správy je samozrejme možné odosielať aj cez víkend. Návratnosť v podobe nových kontaktov môžeme odhadovať na 30 až 40 mien v BUD, v prípade VIE sa budú rozposielať správy iba v sobotu a nedeľu, t. j. 120 rozposlaných správ s úspešnosťou približne 10 mien. V prípade VIE to budú jediné dva spôsoby ako zbierať kontakty, prípadne sa budú pýtať odporúčenia na prezentácii. Správa pre užívateľov Facebook bude znieť nasledovne: *„Ahoj Mária, volám sa Veronika Repková. Ja som zodpovedná za prezentovanie a výber študentov na letnú stáž v USA. Tvoj kontakt mám z Work and Travel Facebook skupiny. Predpokladám, že máš záujem vycestovať do zahraničia v lete. Ako som už spomenula robím prezentácie, konajú sa v univerzitnej knižnici. Je to biznis stáž, kde máš možnosť si zlepšiť soft skills ako komunikácia, leadership, manažérske schopnosti, angličtina a samozrejme predaj. Táto stáž je adresovaná ambicióznym ľuďom, ktorí chcú pracovať toto leto a zdokonaľiť svoje znalosti. Ľudia, ktorí chcú počuť viac o tejto stáži majú možnosť prísť na prezentáciu, kde bude všetko podrobne vysvetlené. Ak máš záujem, odpíš a ja ti pošlem rozvrh prezentácií. Ak nie, nič sa nedeje iba prosím odpíš, že nemáš záujem. Je to pre určitú skupinu ľudí, preto ak mi vieš odpísať čím skôr bolo by som veľmi nápomocná. Ďakujem, Veronika :)“* Popis stáže je presnejší

aby sa predišlo otázkam typu „A čo to vôbec je?“ Text správy bude v BUD v maďarskom jazyku a vo VIE po anglicky.

V BUD sa bude pracovať na oznámeniach na prednáškach. Tento spôsob má veľký potenciál, pretože za veľmi krátky čas, približne 10 minút je oslovených medzi 80 až 150 študentov. V prípade predmetov, za ktoré študenti dostanú najviac kreditov sú prednášky plné v dochádzke. Pre lídra to znamená nutnosť vytvoriť kontakt s vyučujúcimi daných predmetov. K tomu budú znova použité referencie od študentov AIESEC. Oni odporučia najdôležitejších vyučujúcich, odhalia ich povahu a prístup k študentom. Na základe toho sa zvolí akým spôsobom budú oslovení. Líder bude mať tri mesiace na získanie všetkých informácií. Za niektorými vyučujúcimi pôjde osobne až od 1. 3. 2017. Je dôležité aby si to vyučujúci pamätali, okrem toho už bude mať líder za sebou kladnú reputáciu v zmysle vzdelávacích prednášok, ktoré uskutoční od 1. 3. 2017 do odletu v Máji. Bližší popis v časti Zdieľané hodnoty. K tomu vyučujúcim predstaví čo program zahŕňa, ako to môže prispieť k zlepšeniu študentov, aký prínos stáž bude mať pre predmet, ktorý vyučuje, líder predstaví knihu a význam produktu. Na dni a dátume stretnutia momentálne nezáleží, avšak stretnutie by sa malo uskutočniť v mesiaci Október 2017 a nemalo trvať dlhšie než 20 minút. Môže byť dlhšie jedine v prípade, že bude mať vyučujúci otázky a bude javiť záujem. Cieľom stretnutia je, aby vyučujúci získal pozitívne povedomie o programe a na prednáškach predstavil lídra ako študenta, ktorý chce pomôcť vzdelávať. Každý študent v prednáškovej miestnosti počúva prednášajúceho a dá na jeho slová. Líder by sa mal stať priateľom učiteľa a tým bude mať bližšie k dôvere študentov. To je kľúčové k získaniu mien. Mnoho krát študenti nedôverujú lídrovi, najmä ak ani vyučujúci nevie o čo ide a nejaví náklonnosť k predmetu oznámenia. Okrem toho by k nárastu úspešnosti mali prispieť aj predošlé vzdelávacie prezentácie. Líder sa môže odvolať na udalosť a na fakty z prezentácií.

Harmonogram oznámení na prednáškach bude zostavený tiež na základe odporúčení od AIESEC študentov. Je potrebné uskutočniť aspoň päť oznámení každý týždeň v dátumoch od 1. 10. 2017 do 30. 10. 2017. V prvom mesiaci semestra sú študenti najviac na univerzitách. Očakávaná úspešnosť pri tejto zmene by mohla byť v počte získaných mien a to minimálne 20 mien.

K priamemu osloveniu v priestoroch univerzity sa líder zatiaľ prikláňať nebude. K tomu potrebuje najprv vybudovať pozitívne povedomie študentov a univerzity.

5. 4 Spolupráca

Pre rok 2016/2017 sa zintenzívni spolupráca lídra č. 3 zo svojimi študentskými manažérmi. Tým, že chce líder č. 3 v ďalšej sezóne Brno opustiť, musí rok predtým zaškoliť dostatočne svojich manažérov, aby mohli nábor od 1. 10. 2017 vykonávať sami a byť lídrami. Líder v Prahe a líder č. 2 v Brne postupne začnú na novom území tiež, preto príprava študentských manažérov prebehne pre všetkých rovnako. Líder zavedie stretnutie s každým z manažérov raz do týždňa od 1. 2. 2017.

Ide o obdobie, kedy začnú byť všetci vybraný študenti intenzívne pripravovaný na ich stáž. Príprava je technická a charakterová. Pri technickej príprave ide o naučenie sa a precvičovanie predajnej reči naspamäť. To vyžaduje jedno, ideálne dve stretnutia v týždni. Líder alebo študentský manažér bude musieť ovládať reč dopredu aby mohol pomáhať nováčikom. To vyžaduje zodpovednosť, plánovanie a empatiu voči nováčikom. Stretnutia v Brne a Prahe prebehnú jedno ľubovoľné ráno v týždni o 6:55, postupne môže byť pridané ešte jedno ranné stretnutie každý týždeň. Ide o prípravu režimu vstávania na leto. Stretnutie trvá vždy hodinu a pól. Každý zúčastnený líder/manažér musí dohliadať na určitý počet nováčikov. Aby boli všetci rovnako pripravený, vyžaduje to dohodu medzi všetkými lídrami a manažérmi. Druhé stretnutie pre nováčikov je prípravný kurz o produktoch. Tiež to bude formou 90 minútového stretnutia vo večerných hodinách od 19:00 do 20:30 jeden deň v týždni. Témy kurzov musia byť vopred pripravené a rozdelené, kedy ktorý líder/manažér bude prezentovať, čo bude predmetom prezentácie. Navonok sa možno nezdá, aké náročné to môže byť. Tretie stretnutie má za účel pripraviť študentov na rôzne situácie, ako napr. dážd', nepríjemný zákazníci, stratený bicykel atď. Ide o emočne nepríjemné situácie, preto sú tieto stretnutia iba vo dvojici a ich úlohou je pripraviť študenta aj po charakterovej stránke.

Cieľom popisu predošlých činností je vyjadriť dôležitosť spolupráce lídra a študentského manažéra. Väčšinou ide o stret záujmov, nie každý manažér má totiž rovnaké názory a nie každý je disciplinovaný aby dodržiaval dohodnuté termíny. Presne na to budú slúžiť stretnutia každý týždeň aby sa dopodrobna prebrali kroky, ktoré líder/manažér potrebuje vykonať. Okrem toho bude každý líder pripravovať svojich manažérov na rôzne situácie vyplývajúce z chovania ich prvoročných študentov. Celý proces stretnutí má dosiahnuť, že študentskí manažéri na ďalší rok, budú vedieť ako byť lídrov a pristupovať k menej skúseným študentom.

Predtým, než sú študenti na program vybraný musia prejsť prezentáciou a výberovým konaním. To je potrebné terajších študentských manažérov tiež dostatočne naučiť. Preto momentálne manažéri chodia na štyri prezentácie každý týždeň z toho vedú dve prezentácie na vlastnú zodpovednosť, za dohľadu lídra, ostatné bez dohľadu. Všetko, čo sa manažéri učia od lídra v sezóne 2016/2017 budú musieť perfektne ovládať aby mohli viesť príklad v novej sezóne 2017/2018.

Spolupráca lídrov a študentských manažérov pre sezónu 2017/2018 prebehne formou jedno hodinového stretnutia každý piatok v Brne, pre pražských študentov v Prahe, zo začiatkom od 1. 10. 2017. Bude to stretnutie s lídrami, ktorí sa vracajú na ich tretie leto pod vedením lídra č. 3 a č. 2, nový študentský manažéri, ktorý idú na svoje druhé leto a ktorých bude treba pripraviť na celý proces náboru znova. Do istej miery budú pomáhať noví lídri, ale ešte vždy bude potrebná pomoc lídra č. 2 a návšteva lídra č. 3. Cieľom stretnutia bude, zhrnutie celého týždňa, technické údaje typu (koľko bolo oslovených ľudí za týždeň, koľko ľudí bolo na prezentácii za týždeň, koľko ľudí je vo výberovom konaní, koľko je pripravených finálnych pohovorov), na čo je dôležité sa sústrediť nasledujúci týždeň – time management, zozbieranie viace-

rych mien, prezentačné schopnosti, čítanie kníh, vzdelávanie sa, atď.

Ak by líder č. 3 nekontroloval činnosť iných lídrov a študentských manažérov v Brne, líder č. 2 by sa nestíhal venovať každému a výsledky organizácie by mohli začať upadať.

Dôležitým vplyvom lídrov, či už pôjde o rok 2016/2017 alebo 2017/2018 a ďalšie je motivácia. Študentskí manažéri ako budúci lídri musia mať dôvod, kvôli ktorému budú vystupovať z komfortnej zóny aj počas „normálneho života“. Proces náboru je rovnako náročný ako predaj kníh počas leta, v trochu inej forme. Ide o dlhodobý predaj, kde je potrebné dbať na mnoho detailov. Od toho tu práve skúsený líder č. 2 a líder č. 3 a pre nich budú aj v roku 2017/2018, napriek fyzickej neprítomnosti štyroch dní v týždni. V prípade Prahy sa budú všetky uvedené stretnutia uskutočňovať v rovnakom postupe, jedine s tou výhodou, že líder nemusí prekonávať vzdialenostné prekážky a osobné stretnutia sú jednoduchšie.

Ak prevedú lídri všetky spomenuté kroky správne, noví lídri pre sezónu 2017/2018 budú po nasledujúce roky robiť rovnakú činnosť. Tým dôjde k odľahčeniu povinností pre lídra č. 3, ktorý bude môcť viesť nové tímy v Maďarsku a Rakúsku. Pre lídra bude najkritickejší rok 2018/2019, kde bude viesť nových študentských manažérov v Budapešti a Viedni a tiež bude musieť dohliadať na to, ako sa plnia povinnosti v Brne. K tomu všetkému líder vždy robí nábor pre vytvorenie vlastného tímu pre nadchádzajúce leto. Rovnaká situácia nastane aj pre lídra č. 2, s pôsobením v Zlíne.

V oblasti spolupráce najmä pre rok 2016/2017 a nasledovný rok 2017/2018 bude dôležitý kontakt s časťou Domination v Prahe. S časových dôvodov líder č. 3 nebude dostupný v prípade komplikácií, najmä v roku 2017/2018 kde predpokladaný počet lídrov a študentských manažérov pripadajúcich na lídra č. 3 bude osem a možno viac. Momentálne pracuje s tromi študentskými lídrami a je časovo vyťažený. Riešením budú vzájomné konferenčné telefonáty každú nedeľu o 15:00, kde sa tiež zapojí líder č. 2.

Spolupráca celej organizácie, neskôr divízie, potom čo budú vybraní nováčikovia, bude spočívať aj v spoločných stretnutiach. Budú organizované raz do mesiaca v Brne alebo Prahe, zo začiatkom od 1.2.2017. Predmetom stretnutia bude vzdelávacia časť s témami ako time management, stanovovanie cieľov, kritické myslenie, typológie osobností, stretnutie s bývalými členmi programu. Takto sa ušetrí čas lídrov na ich príprave a zároveň to zbliži organizáciu ako celok. Študenti počas leta bývajú v trojiciach alebo štvoriciach spolu, vzájomné priateľské vzťahy dopomáhajú k ich úspechom.

V roku 2016/2017 ešte prebehne spolupráca lídra zo študentskými manažérmi ale od roku 2017/2018 budú noví lídri spolupracovať každodenne medzi sebou. Miera ich spolupráce by mala vychádzať z príkladu od lídrov v období náboru od

1.2.2017. Ich spolupráca bude zahŕňať už spomenuté spoločné prezentácie (počet a čas záleží na nich, minimálne štyri prezentácie do týždňa, dve s dohľadom, ostatné bez dohľadu lídra), dohoda o univerzitách, kde nábor prebehne. Ďalej je to spolupráca v príprave vzdelávacích stretnutí pre nováčikov (stretnutia k predajnej reči a vzdelávacie stretnutia). Oficiálne stretnutia budú prebiehať za účasti lídrov, či už v Prahe alebo Brne. Model tejto spolupráce sa bude tradovať každý rok, dokým nenastanú dôvody k zmene a úprave.

5.5 Štýl

Pre rok 2016/2017 je možné uvažovať iba s tromi lídrami. Vplyv leadershipu je viac než značný pre návyky, ktoré si študentskí manažéri vytvoria pre svoju budúcu činnosť. Diverzita v štýloch vedenia je veľmi silnou stránkou organizácie. Na tejto silnej stránke sa bude stratégia budovať. Cieľom bude aby si lídri navzájom osvojili klady štýlov vedenia, ktoré uplatňujú, a aby sledovali chyby každého štýlu a pracovali na zmene. Výsledkom bude, že líder bude schopný v každej situácii adekvátne reagovať. Ide o dlhodobý proces, preto bude priebežné monitorovanie významným posunom. Lídri budú mať konferenčný telefonát od 1. 2. 2017 do odletu v Máji, každý týždeň v sobotu. Predmetom hovorov bude jednanie o dobrých krokoch za daný týždeň a nesprávnych krokoch za daný týždeň. Aby si každý líder dostatočne pamätal každý deň, budú si viesť evidenciu formou zápiskov. Ide o veľmi jednoduchý krok, no napriek tomu diskusia na záver týždňa prinesie ucelenejšie návrhy. Merateľnosť výsledkov bude v znižujúcom sa počte nových situácií a reakcií na každodenné problémy.

Ako už bolo spomenuté, zmena bude vyžadovať dlhé obdobie adaptácie, no rovnako bude mať odozvu u mladších lídrov na dlhú dobu. Ako proces urýchliť je, že sa 3 lídri každý mesiac zhodnú, ktoré poznatky je potrebné naučiť mladších manažérov a budúcich lídrov. Merateľnosť výsledku u manažérov bude v podobe spätnej väzby v období posledných dvoch mesiacov pred odletom, t. j. Apríl a Máj. Napriek tomu, že lídri majú za úlohu viesť zvyšok organizácie neznamená to, že sa budú venovať všetkým návrhom každodenne a do detailov. V dlhodobom charaktere budú výsledky lepšie sledovateľné, no čím skôr sa zo zmenami začne, tým skôr bude možné vidieť progres.

K bližšej špecifikácii, ktoré schopnosti by mali lídri rozhodne zmeniť, sú to:

- Líder č. 1 sa vyznačuje autoritatívnym štýlom vedenia, k silným stránkam, ktoré si líder ponechá je kladenie vysokých cieľov a silná orientácia na výkon. Tieto vlastnosti dodávajú organizácii tempo. Charakteristiky, ktoré treba zmeniť sú tvrdý prístup k pracovníkom a výrazné presadzovanie vlastných názorov. Povahy slabšieho charakteru nenesú dobre direktívnosť. Predajcovia majú rôzne osobnosti, neexistuje jeden vhodný typ osobnosti. Úlohou lídra je viesť nie prevychovávať.
- Líder č. 2 je liberálnym lídrom. Vlastnosti, ktoré sa lídrovi ponechajú je podpora samostatnosti, priateľské a pokojné jednanie, neutrálny postoj na pracovisku. Zmeny, ktoré by líder mal podstúpiť sú jednoznačne prítvrdenie.

Liberálny vodca neovplyvňuje ciele študentov a nejaví snahu vytvárať smer. Pri cieľavedomých študentoch to vyvoláva rýchlu satisfakciu, takmer bez akýchkoľvek výsledkov.

- Líder č. 3 je demokratickým lídrom. V tomto štýle je rovnováha vo všetkých aspektoch, čo je vhodné podporiť. Líder sa sústreďuje na podporu pracovných návykov rovnako ako na poznanie študentov. V krízových situáciách je potrebná dravosť a rýchle rozhodovanie, čo je slabou stránkou lídra. Pri vedení skupiny ľudí leží zodpovednosť na lídrovi a pochybenie znamená stratu dôvery.

Finálnym štýlom, ktorého chcú lídri dosiahnuť bude kooperatívny štýl, popisovaný ako súhrn predošlých troch štýlov. Predovšetkým orientácia podľa situácie, napríklad líder č. 1 bude učiť ostatných lídrov ako konať v kritickej situácii. Lídri č. 2 a č. 3 budú učiť ako byť viac empatický a počúvať názory ostatných.

Toto vzdelávanie bude vždy určené iba pre lídrov. Prebehne formou konferenčného telefonátu každú sobotu od 1. 2. 2017 do odletu v Máji 2017 s dĺžkou trvania dvoch hodín, kde sa najprv preberú zapísané poznatky z predošlého týždňa, bude nasledovať diskusia a návrhy. Druhá hodina bude vždy venovaná zapojeniu estónskeho lídra (každý týždeň iného, pre zaručenie pestrosti názorov), ktorý bude lídrov učiť o veciach, ktoré pomohli jemu/jej k úspešnému vedeniu organizácie. Estónsky líder bude vždy vybraný podľa rebríčka úspešnosti v SWA. V roku 2017/2018 bude lídrov 8, čo viac zmení situáciu a posunie organizáciu k bližším definíciám jednotlivých situácií a ich riešení, pretože každý líder bude môcť mať iný pohľad a zároveň viac lídrov spolu, sa môže zhodnúť na rovnakom nápadе. Čas a konanie stretnutí bude na základe vzájomnej dohody lídrov, pravdepodobne v nedeľu o 15:00 v čase konania konferenčného telefonátu.

5. 6 Schopnosti

V rámci schopností bude flexibilita organizácie veľkou výhodou. Jedna vec je stanovený a vopred predpísaný plán, druhá vec je realita a prekážky, ktoré môžu nastať. Líder má výhodu v tomto povolání. Všetko je možné odvolať a líder môže svoj čas prispôbovať okolnostiam. Jedinou pevnou aktivitou sú vopred naplánované prezentácie, kde je ťažké odvolať 10 ľudí, pohovory sú individuálne a tie je možné preložiť. Komplikácie ako doprava, neprístupnosť vyučujúcich, ťažká spolupráca s AIESEC študentmi robia túto prácu ťažkou. Líder bude v prípade núdze voliť poradu s lídrami v Brne a Prahe.

5. 7 Zdieľané hodnoty

Výraznou silnou stránkou celej spoločnosti je firemná kultúra. Je to jeden z hlavných dôvodov, prečo sa študenti do stáže zapojujú. Na druhej strane nastáva najväčší rozpor na strane neprajníkov. Ako bolo v analýze zistené, internet má niekoľko článkov, ktoré negatívne popisujú priebeh stáže a negatívne príhody sú ešte viac vykreslené

aby to vyznelo takmer ako „vojnové“ prostredie alebo klamstvo zo strany spoločnosti.

Pre stratégiu v zahraničí je prvoradým cieľom, žiadne z podobných reakcií nikdy ani nevyvolať. K tomu aby verejnosť vhodne prijala nový nápad a aby sa k tomu stavala otvorenejšie, organizácia nadviaže spoluprácu s organizáciami, ktorým široká verejnosť dôveruje. Návrhom pre organizáciu bude nadviazať kontakt s AIESEC organizáciou v Maďarsku. Práca s organizáciou bude vyžadovať niekoľko stretnutí a interakcií s organizáciou. Vzhľadom k tomu, že pre rok 2016/2017 ostanú organizácii tri mesiace na nábor študentov v Českej Republike, nie je jednoznačné nakoľko by to situáciu ovplyvnilo. Články zverejnené na internete kladnou činnosťou organizácie nezmiznú, preto je podstatnejšie venovať čas objavovaniu nových metód ako hľadať a oslovovať lepšie prospekty na univerzitách, kde lídri a študentskí manažéri poznajú prostredie, profesorov a celkový chod univerzity.

Na druhej strane stratégiu treba smerovať pre rozvoj PR v budúcich krajinách ako je Maďarsko a Rakúsko. Pre viditeľný výsledok je potrebné prísť do kontaktu s organizáciou AIESEC minimálne dva alebo trikrát krát do mesiaca. Líder č. 3 osloví organizáciu s názvom AIESEC Külker zo sídlom v Budapešti, Diósy Lajos utca 22-24., dňa 1. 2. 2017 za účelom zapojenia sa do kolektívu AIESEC. Líder nechá zadelenie do oblasti aktivít na organizácii. Líder sa zapojí za účelom poznávania študentov, zatiaľ bez záujmu o ich nábor. AIESEC sa vyznačuje tým, že v ňom pôsobia cieľavedomí študenti. Organizácia sa stretáva každý týždeň, pričom líder sa musí zúčastniť aspoň dvoch, ideálne troch stretnutí s AIESEC do mesiaca. V prípade udalostí pre verejnosť je povinnosťou lídra zúčastniť sa každej udalosti bez ohľadu na deň a čas. Cieľom lídra je získať informácie o profesoroch na Korvínskej univerzite, konkrétne ekonomickej fakulte a na Centrálnnej Európskej univerzite, ďalej je potreba zistiť, aké vzdelávacie prednášky sa organizujú na daných fakultách, aké iné menšie študentské spolky pôsobia v Budapešti, kto sú verejne známi a úspešní študenti, ktoré iné firmy poskytujú stáže v zahraničí na fakultách, aké tradície vedú študenti na univerzitách, atď.

Okrem toho, cieľom lídra bude priniesť nové námety na vzdelávacie kurzy pre AIESEC. Obsahom vzdelávacích kurzov budú základy komunikácie, typológia osobností podľa DISC, základy podnikania atď. Týmto sa vyrieši situácia mnohých mladých ľudí, ktorí snívajú o osobnom rozvoji a po kariérnom postupe, no nevedia kde začať a osobný kouč je finančne náročný. Cieľom bude oživiť činnosť AIESEC a zviditeľnenie lídra ako kompetentnej osoby s dostatočným rozhľadom. K tomu aby sa daný návrh vypracoval a schválil bude potrebné pracovať na pláne celý Február aby od 1. 3. 2017 bolo možné kurzy spustiť. Frekvencia kurzov by mala byť dva workshopy za jeden mesiac, celkovo šesť workshopov do odletu lídra do Spojených štátov amerických v Máji 2017. Trvanie jedného workshopu sú štyri hodiny, odhadovaný počet hostí je pre začiatok približne 30. Líder si je vedomý, že k pritiahnutiu hostí na túto udalosť bude musieť preukázať znalosti v danej oblasti a k tomu nápad spropagovať. V tom sa využijú poznatky z letnej stáže, kde študenti oslovujú viac než 3000 domácností a urobia viac než 600 prezentácií produktu, bez akejkoľvek mediálnej alebo reklamnej podpory. Jedným zo spôsobov ako osloviť čo najviac študentov sú sociálne siete a osobné oslovenie študentov v priestoroch

univerzity. Oslovenie bude mať dlhšie znenie než len: „*Chcel/la by si prísť?*“, cieľom bude aj vidieť aké problémy trápia mladých študentov a obsah workshopov postaviť na najčastejších problémoch. Líder predpokladá, že na propagáciu bude potrebovať minimálne 60 hodín práce v priebehu Februára. Text oslovenia by vyzeral nasledovne: „*Ahoj, máš prosím chvíľu? Ja som Veronika a budem onedlho robiť workshopy o osobnom rozvoji v pracovnom prostredí. Je to určené pre študentov, ktorý sa chcú zlepšiť v komunikácii, naučiť sa o typológií osobností, prípadne nazrieť viac do systému fungovania mnohých firiem a spoločností. Spolupracujem s AIESEC organizáciou a toto bude jeden z ich nových udalostí pre študentov. Mal/mala by si záujem o viac informácií? Ak áno, tu je link na Facebook udalosť, kde sa môžeš zaregistrovať a tu sú dodatočné otázky pre organizátorov aby vedeli, čo zaujíma väčšinu študentov. Ďakujem.*“

Okrem účasti na dvoch až troch stretnutiach AIESEC za mesiac bude líder tráviť návštevami Budapešti dva dni v týždni výjazdu. Aby stihol osloviť dostatok študentov, aby si prehliadol univerzity a získal prehľad o fungovaní študentského života na univerzite.

K tomu aby bolo možné od 1. 10. 2017 oslovovať študentov na prednáškach je potrebné hovoriť minimálne s piatimi profesormi na univerzite, aby sa stáž dostala do povedomia. Pôjde o päť doporučených profesorov, keďže študenti sami najlepšie vedia, ktorý z nich je otvorený podobným nápadom. Líder chce profesorom prezentovať hlavné výhody programu, angažovanosť lídra v rozvoji študentov v Budapešti, aj vďaka činnosti cez AIESEC, príbehy študentov v iných krajinách ako je Česká Republika, Bulharsko, Slovensko, prínos pre univerzitu v prípade, že by profesor umožnil oslovenie študentov, podporu ambasády, víziu na najbližší rok.

Predtým než sa líder rozhodne navštíviť profesorov je dôležité pripraviť si dostatok informácií o predmetoch, ktoré učia, o úspechoch, ktoré majú. Vhodné je sa zmieniť ako praktická skúsenosť na stáži môže študentom priniesť viac poznatkov v predmete, ktorý vyučujú. Na základe stretnutí s vybranými profesormi bude líder vedieť, koho osloviť od 1. 10. 2017, keď začne nábor aktívne vykonávať.

V prípade, že by spolupráca s AIESEC nevyšla. Líder zvolí rovnaký postup s pár výnimkami a to, že sa pokúsi nájsť inú organizáciu, cez ktorú bude možné sa propagovať alebo prezentovať myšlienku bez podpory verejne známej organizácie. Udalosť na vlastnú päsť bude vyžadovať priestory, v ktorých sa workshopy uskutočnia. Líder bude počítat s prenájmom učebne na Korvínskej univerzite za poplatok. Cena prenájmu sa pohybuje od 30 EUR do 50 EUR na hodinu v závislosti na veľkosti učebne.

Podrobnosti udalosti nie sú ale rozhodujúcim záverom. Cieľom tejto aktivity je začať verejnosť oboznamovať s osobou lídra a spájať ho do súvislosti s osobným rozvojom, možnosťou naučiť sa niečo cenné a potrebné k životu a kariére. Očakávaným záverom je, že niektorí študenti, najmä účastníci workshopov budú pozitívne hovoriť o osobe lídra. Pozitívne odporúčenie nahradí veľkú časť reklamy, ktorú by bolo treba vynaložiť k zviditeľneniu. Samozrejme neočakáva sa vplyv na masu študentov, ale aj približne 100 študentov s pozitívnou skúsenosťou prispeje

k lepšiemu začiatku náboru od 1.10.2017, pretože líder bude lepšie oboznámený s mentalitou študentov a študenti z workshopov môžu byť dobrým odrazovým mostíkom pre prvé prezentácie.

AIESEC je medzinárodná organizácia s činnosťou aj vo Viedni. Líder pozitívne verí v spoluprácu s maďarskou stranou, čo pozitívne prispeje k ľahšiemu vstupu do rakúskej organizácie, dokonca aj do českej časti AIESEC. V Rakúsku ani Česku ale nedôjde k aktívnemu zapojeniu skôr než v roku 2018. Dôvodom je prioritá náboru v Budapešti a okrem toho, pôsobenie v jednej organizácii na dvoch rôznych miestach, bez toho aby bol líder študentom v jednej z krajín, by mohlo vyvolať pochybnosti, za akým účelom líder navštevuje obe pobočky. Časové dôvody sú tiež pádnym dôvodom k tomu, aby sa líder venoval aktívnejšie iba maďarskej strane AIESEC.

Zo strany lídra pôjde o pozitívny impulz, ktorý bude musieť byť rozvinutý budúcimi lídrami. V naplní ich práce okrem iného bude, tiež zaujať miesto v organizácii. Najmä v rokoch 2018/2019 a 2019/2020, kde bude počet študentov zapojených do SWA omnoho viac než tomu bude v rokoch 2016/2017 a 2017/2018.

V oblasti štýlu je potrebné uskutočniť niekoľko zmien aj vo vnútornej strane organizácie. V analýze bolo naznačené, že odlišné povahy vnímajú odlišne iné štýly vedenia, a záver spolupráce má veľakrát negatívne následky aj vo forme PR problémov. Ako tomu okamžite zabrániť je sprísnenie podmienok na prijatie do stáže. Týka sa to predovšetkým náboru od 1. 2. 2017 v Brne a Prahe. Študenti, ktorý budú vybraní musia spĺňať tieto podmienky:

- Športová aktivita na vyššej (súťažnej) úrovni, v súčasnosti alebo počas základnej/strednej školy
- Mimoškolská aktivita vykonávaná minimálne po dobu štyroch rokov počas základnej/strednej školy
- Pracovná skúsenosť v minimálne troch firmách, ideálne manuálne odpracované 11 hodinové zmeny
- Snaha o osobný rozvoj
- Prekonanie ťažšej životnej situácie (v rodine, v športe, v škole)
- Ochota vystupovať z komfortnej zóny
- Predošlá zahraničná pracovná/študijná skúsenosť je výhodou, nie podmienkou

Lídri Domination počítajú, že spočiatku môže byť vybraných menej študentov ale v dlhodobom horizonte bude väčšia úspešnosť nováčikov, čím sa zabráni negatívne PR. Rovnako spolupráca pred letom bude zodpovednosťou lídra aby viedol všetkých nováčikov kooperatívnym štýlom.

Aby sa uzavrela stratégia a ohraničila na nasledujúce štyri roky, je dôležité podotknúť, že všetky uvedené kroky budú aplikované v nasledujúcich rokoch až do

leta 2020. Otázka novej krajiny alebo expanzie iných lídrov do Budapešti a Viedne bude záležať na úspechoch v sezóne 2016/2017 a 2017/2018. Z kapacitného hľadiska bude v roku 2018/2019 obsadená Viedeň na nábor na štyri dni v týždni. Líder č. 3 bude mať za úlohu v roku 2017/2018 prísť na možné prekážky v zahraničnom náboře, a zároveň ich vyriešiť aby mohli mladší lídri pokračovať v náboře. Zo zvyšujúcim sa počtom nových študentov, bude potrebné delegovať mnoho činností, čomu sa v roku 2016/2017 naučia študentskí manažéri, oni budú zodpovední za predanie znalostí mladším generáciám. Čo je veľmi silnou stránkou organizácie je, že traja lídri pôsobiaci v tomto momente sú tvorcami cieľov a vízie. Sú zaviazaní zotrvať do roku 2020.

6 Diskusia

Návrhová časť mala za cieľ, čo najdetailnejšie definovať personálnu stratégiu pre spoločnosť Southwestern Advantage v Európe. Jej činnosť je zastúpená divíziou Highlanders. Stratégia však bola smerovaná na rozvoj jednej organizácie zo šiestich v celej divízii. Cieľom celej spoločnosti je pomôcť v rozvoji charakteru čo najvyššiemu možnému počtu študentov. Tým smerom organizácia Domination (zatiaľ ako jediná z divízie) smeruje svoju činnosť. Stratégia v teoretickej rovine spĺňa požiadavky k stanoveným cieľom. V celej stratégii je ale jeden veľký otáznik s názvom ľudský faktor. Ide o spoluprácu s vysokoškolskými študentmi, bez akéhokoľvek právneho záväzku. Ich pôsobnosť v organizácii je nevyspytateľná. Organizácia nepočíta v každom bode s náhradnou stratégiou. Možností riešenia by bolo neustále mnoho. K tomu aby lídri mohli správne viesť organizáciu, musia mať stanovený postup, akým sa k nemu dopracujú. Možné odchýlenia sú započítané v počte študentských manažérov, ktorý sa vrátia na program.

Druhým dôvodom k obhajobe je potreba podotknúť, že napriek zlyhaniu niektorých fáz stratégie je vždy možné zotrvať v stanovených krokoch. Výsledok sa môže kedykoľvek dostaviť. Nebola by to prvá ani posledná príležitosť, kedy pokles počtu študentov v organizácii ovplyvnil finálny výsledok v počte predaných jednotiek.

Stratégiu je možné napadnúť v ďalšom bode a tou je finančné vyhodnotenie. Stratégia nepočíta s viacerými možnosťami. Podstatou finančnej stránky stratégie bolo vyjadriť, že aj pri pesimistickom výsledku predošlého leta je možné plne investovať do náboru. Ide o študentskú aktivitu, nie o prácu na plný úväzok, kde hrajú rolu z veľkej miery peniaze. Preto je uvedený výsledok vo všetkých možnostiach pozitívum pre lídra. Študenti a lídri vstupujú do programu s vedomím neistého zárobku, z ich strany nie je možné očakávať žiadne námietky a výčitky. Ak by sa zachádzalo do extrémov, mnoho študentov v programe, má slabšie výsledky v lete a nemá dostatok financií na nábor no napriek tomu, sa finančne zabezpečia formou pôžičky od spoločnosti Southwestern Advantage, pretože úspešný tím môže počas školského roka priniesť päť násobne vyšší zárobok, než práca na polovičný úväzok v okolitých firmách v Českej republike.

Personálna stratégia najmä ak ide o nábor má SMART ciele ale niektoré ciele nedokážu byť vždy SMART. Dôvodom je ľudský faktor študentov, ktorý nábor vykonávajú. Každá osobnosť je odlišná v pracovnom prostredí. Ich nasadenie sa líši od každodenných okolností. Počet študentských manažérov sa bude každoročne zvyšovať. Cieľom lídra je viesť a udávať všeobecný smer, individuálne si už každý prispôsobí svoje pracovné návyky. Pristupovať ku každému manažérovi by bolo časovo konzumné a napriek tomu, je to vždy zodpovednosť manažéra ako jednotlivca.

Vývoj organizácie

Ciele sú vopred stanovené na najbližšie štyri roky, no roky 2018/2019 a 2019/2020 nie sú bližšie špecifikované. Pre rok 2017/2018 budú uskutočnené mnohé zmeny s očakávaním, že ich výsledok bude pozitívny a všetky nasledovné roky budú nasledovať danú stratégiu. Ak by tomu tak nebolo, je možné prísť s týmto riešením. Ak by bolo nutné z kapacitných dôvodov premiestniť celú odnož lídra č. 3, v súčte 10 manažérov/lídrov, pôvodná organizácia Domination by mala 20 manažérov/lídrov, k tomu celé Brno a časť Prahy voľné na nábor. Počítajme, že každý líder/študentský manažér bude mať tím s tromi novými študentmi organizácia pravdepodobne predá takýto počet predajných jednotiek v lete.

$2018 = (60 \times 0,8 = 48 \times 1000 = 48\,000) + (15 \times 1800 = 27\,000) + (5 \times 3000 = 15\,000) = 90\,000$ predajných jednotiek v prípade, že líder č. 3 bude na 100% neúspešný v novej krajine. Organizácia Domination má napriek tomu potenciál cieľ naplniť.

Tab. 19 Potenciálny vývoj organizácie pre roky 2019 a 2020

2018	2019	2020
5 lídri	10 lídrov	15 lídrov
15 študentský manažéri	30 študentských manažérov	60 študentských manažérov
60 prvoročných študentov	120 prvoročných študentov	225 prvoročných študentov
80 študentov	160 študentov	300 študentov

V priebehu rokov by bol konečný výsledok straty 10 študentov, rozdiel o približne 148 študentov. To by znamenalo, že vedúci divízie sa v roku 2020 ešte nestane riaditeľom divízií. Bol by potrebný rok 2021 k splneniu tohto cieľa. Rok 2021 by vyzeral nasledovne:

Tab. 20 Potenciálny vývoj organizácie pre roky 2020 a 2021

2020	2021
15 lídrov	20 lídrov
60 študentských manažérov	113 študentských manažérov
225 prvoročných študentov	399 prvoročných študentov
300 študentov	532 študentov

$2021 = (399 \times 0,8 = 320 \times 1000 = 320\,000) + (113 \times 1800 = 203\,400) + (20 \times 3000 = 60\,000) = 583\,400$ predajných jednotiek.

Takéto obmeny v stratégii môžu nastať kedykoľvek. Najväčší zásah to má v časovom horizonte, kde sa dosiahnutie niektorých cieľov môže oddialiť. Snahou lídrov organizácie je konať v plnej zodpovednosti, aby k žiadnym chybám a výkyvom zapríčineným ľudským faktorom nedošlo v značnej miere.

V prípade optimistickej verzii, budeme uvažovať vyššej návratnosti študentov. Iba vďaka tomu bude môcť organizácia vybrať nových študentov. Počítajme, že sa po lete 2017 vráti väčší počet študentov ako sa predpokladalo. Počet lídrov pre rok 2018 nezmeníme, zvýši sa počet študentských manažérov z 50 % na 65 %. Okrem toho sa bude počítať, že každý líder/študentský manažér v priemere vytvorí tím štyroch nových ľudí, teda že bude trend pokračovať po roku 2016/2017.

Tab. 21 Potenciálny vývoj organizácie pre roky 2017 až 2020

	2017	2018	2019	2020
Počet lídrov	3	8	15	44
Počet študentských manažérov	8	29	93	281
Počet prvoročných študentov	44	148	432	1300
SUMA	55	185	540	1625

Úrovne DSM, teda manažéra divízie, organizácia dosiahne už po lete 2018. Pre overenie bude prepočítaný rok 2019, na základe čísel je možné odvodiť dosiahnutia úrovne riaditeľa divízií.

$2019 = (432 \times 0,8 = 346 \times 1000 = 346\,000) + (29 \times 1800 = 52\,200) + (15 \times 3000 = 45\,000) = 443\,200$ predajných jednotiek.

Napriek zvýšenému počtu prvoročných študentov nie je zaručený postup na riaditeľstvo v roku 2019. Nastalo by tomu tak až v roku 2020.

7 Záver

Cieľom práce bolo prísť s novou personálnou stratégiou pre spoločnosť Southwestern Advantage. Autor práce je členom tejto organizácie a podmienky v Európe sú dôverne známe. Práca je zameraná na divíziu Highlanders, no najmä na organizáciu Domination. Ako bolo v analýze uvedené je to jediná organizácia, ktorá evidentne smeruje k splneniu cieľa vytvorenia novej divízie. Líder organizácie v Prahe chce vytvoriť novú divíziu, čo je výhodné aj pre celú spoločnosť a pre konkurenčné organizácie v divízii Highlanders, bude to pre nich znamenie, že nie je nemožné dosiahnuť podobných výsledkov. Pri náboře je rozhodujúce prostredie a mentalita študentov. Tá je pre Bulharsko a Spojené kráľovstvo pomerne rovnaká.

V literárnej rešerši boli charakterizované použité termíny, okrem toho poskytli nové nápady pri tvorbe stratégie.

Podstatnejšou časťou bola analytická časť. Pred tvorbou stratégie je dôležité zhrnúť okolnosti, ktoré by na prvý pohľad nemohli ovplyvniť vývoj stratégie. Z vonkajšej analýzy vyplynulo, že konkurencia je najväčším zdrojom hrozieb ale aj príležitostí. Líder následne v stratégii zvolí prístup ku konkurenčnej organizácii AIESEC, ktorý neohrozí ich pôsobnosť. Ide o obojstrannú výhru. Analýza súčasnej situácie a vnútorná analýza odhalili najviac slabých stránok. Akokoľvek prostredie vplýva na činnosť organizácie, vždy je to ale kvalita odvedenej práce, ktorá rozhoduje. Okolnosti môžu byť nepravdivé, ale ak sa líder vie obracať v každom probléme, cieľ bude dosiahnutý. Bolo tomu tak posledných 150 rokov pôsobnosti Southwestern Advantage.

Návrhová časť obsahuje detailný popis toho, ako bude líder č. 3 postupovať pri náboře v nových krajinách. Ide o lídra s dvojročnou skúsenosťou. Flexibilita a pozitívny prístup sú samozrejmosťou. Nábor je ale predovšetkým o práci s ľuďmi, preto je celá stratégia namierená na nábor v Maďarsku, kde pôjde o nový vstup. Lídri sa za posledné roky poučili na chybách a nechcú začať s vedomím, že robia rovnaké chyby. PR a kontakty sú nenahradiťelné. AIESEC organizácia je celosvetovo známa, a v každej krajine pôsobenia má pozitívne povedomie. Napriek tomu, že celý proces má veľa krokov a detailov, je potrebné sa sústrediť na obdobie od 1. 2. 2017. Zvyšok sa bude odvíjať od úspechu spolupráce s AIESEC organizáciou. V prípade, že by k tomu nedošlo, líder má za sebou strategický plán, ktorý ho povedie ďalej.

V diskusii je zohľadnená pesimistická a optimistická verzia cieľa. Navrhnutá stratégia pracuje zo strednou (optimálnou) verziou odvodenou od posledných dvoch rokov výsledkov organizácie Domination.

8 Zdroje

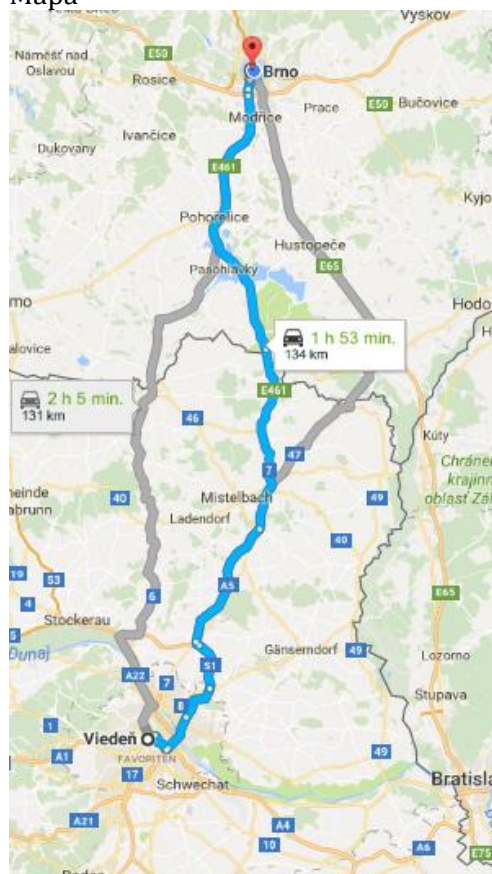
- KEŘKOVSKÝ, MILOSLAV A OLDŘICH VYKYPĚL. STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ: TEORIE PRO PRAXI. 2. VYD. PRAHA: C.H. BECK, 2006, XIV, 206 s. C.H. BECK PRO PRAXI. ISBN 80-717-9453-8.
- BELBIN, R. Nové obzory týmů: analyzování, rozhodování, implementace a hodnocení. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, xv, 126 s. ISBN 978-80-7357-893-0.
- HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Lubomír KOSTROŇ. Personální strategie: krok za krokem. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2013, xv, 159 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-564-3.
- DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2008, xii, 378 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-003-4.
- PAUL KEARNS. *HR strategy: creating business strategy with human capital*. 2nd ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2010. ISBN 978-185-6178-150.
- MELLO, Sheila. *Customer-centric product definition: the key to great product development*. New York: AMACOM, c2002. ISBN 08-144-0668-8.
- PAUL KEARNS. *HR Strategy: Business Focused Individually Centred*. Repr. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2003. ISBN 0750657685.
- ARTHUR, Diane. *Recruiting, interviewing, selecting & orienting new employees*. 5th ed. New York: American Management Association, 2012, 370 p. ISBN 9780814420249.
- YU, Kang Yang Trevor a Daniel M CABLE (eds.). *The Oxford handbook of recruitment*. Oxford: Oxford University Press, 2014, xvi, 541 s. Oxford library of psychology. ISBN 978-0-19-975609-4.
- BY K. ASWATHAPPA. *Human resource and personnel management: text and cases*. 4th. New Delhi: Tata McGraw-Hill, 2005. ISBN 0070599300.
- DONOVAN, Carl. *Multi-level Marketing: Starting Out and Succeeding With Multi-Level Marketing* [online]. 2014 [cit. 2017-01-03]. ISBN #1500150002. Dostupné z: books.google.com
- M. WRIGHT, Patrick. *Human resource strategy: Adapting to the age of globalization* [online], 38 [cit. 2016-02-11]. Dostupné z: <http://www.shrm.org/india/hr-topics-and-strategy/strategic-hrm/Documents/HR%20Strategy%20EPG-%20Final%20Online.pdf>
- BUSINESS SCHOOLS RANKING IN HUNGARY, EASTERN EUROPE: THE BEST BUSINESS SCHOOLS RANKING IN 154 COUNTRIES UNIVERSITY AND BUSINESS SCHOOLS RANKING IN HUNGARY. *Eduniversal Business Schools Ranking* [online]. Eduniversal Group, 2015 [cit. 2016-12-06]. Dostupné z: <http://www.eduniversal-ranking.com/business-school-university-ranking-in-hungary.html>

- Academic Calendar* [online]. Central European University, Nador u. 9, 1051 Budapest, Hungary: Central European University, 2016 [cit. 2016-12-06]. Dostupné z: <https://www.ceu.edu/calendar>
- 2016/2017 Winter Semester & 2017 Summer Semester* [online]. Wirtschaftsuniversität Wien, 2016 [cit. 2016-12-06]. Dostupné z: <https://www.wu.ac.at/en/students/my-degree-program/administrative-information/dates-and-deadlines/academic-year-division/>
- The academic year* [online]. 2016 [cit. 2016-12-06]. Dostupné z: <http://studentpoint.univie.ac.at/en/studying/term-dates/the-academic-year/>
- Reading performance (PISA)* [online]. Programme for International Student Assessment, 2012 [cit. 2016-12-06]. Dostupné z: <https://data.oecd.org/pisa/reading-performance-pisa.htm>
- Tuition And Other Fees* [online]. Central European University, 2016 [cit. 2016-12-06]. Dostupné z: <https://www.ceu.edu/admissions/funding-fees/tuition-fees>
- Facebook: Young Entrepreneur* [online]. [cit. 2017-01-03]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/YoungEntrepreneurs/?fref=ts>
- AZ ALKALMAZOTT KÖZGAZDASÁGTAN ALAPSZAK: Felvételi információk* [online]. Budapesti Corvinus Egyetem, 2016 [cit. 2016-12-06]. Dostupné z: http://www.uni-corvinus.hu/index.php?id=_p301630#c43091
- Stipendium Hungaricum: Provisions Covered by the Scholarship* [online]. 2015 [cit. 2016-12-06]. Dostupné z: <http://studyinhungary.hu/study-in-hungary/menu/scholarships>
- Tuition Fees: Universities* [online]. webmaster@oea.at, 2016 [cit. 2016-12-06]. Dostupné z: http://www.studyinaustria.at/study_in_austria/tuition_fees/
- Employment rate by age group: 15-24 year-olds, % in same age group* [online]. Labour market statistics, 2014 [cit. 2016-12-06]. Dostupné z: <https://data.oecd.org/emp/employment-rate-by-age-group.htm#indicator-chart>
- Summer jobs in the United States: Us Adventure* [online]. 2016 [cit. 2017-01-02]. Dostupné z: <http://budapest.americancorner.hu/>
- Internships Search* [online]. ESN International Copyright, 2016 [cit. 2017-01-02]. Dostupné z: <https://erasmusintern.org/traineeships>
- ZAHRANIČNÍ STÁŽE* [online]. AIESEC Česká republika, 2016 [cit. 2017-01-02]. Dostupné z: <http://nastaz.cz/#druhy>
- Poznej sebe a svět na stáži Global Volunteer* [online]. AIESEC Česká republika, 2016 [cit. 2017-01-02]. Dostupné z: <http://aiesec.cz/studenti/global-volunteer/>

- Southwestern Advantage* [online]. SOUTHWESTERN ADVANTAGE, 2016 [cit. 2016-12-06]. Dostupné z: <http://southwesternadvantage.com/>
- DEJTE SI POZOR NA SOUTHWESTERN COMPANY* [online]. iLIST.cz, 2009 [cit. 2016-12-07]. Dostupné z: <http://www.ilist.cz/clanky/dejte-si-pozor-na-southwestern-company>
- Trump vows to end J1 visa programme if elected* [online]. RTÉ Commercial Enterprises, 2015 [cit. 2016-12-07]. Dostupné z: <http://www.rte.ie/news/2015/0818/722082-donald-trump-immigration/>
- Munkavállaló diákok: Nem csak a pénz miatt* [online]. Magyar Narancs, 2009 [cit. 2016-12-07]. Dostupné z: http://magyarnarancs.hu/lokal/munkavallalo_diakok_-_nemcsak_a_penz_miatt-71829
- J1 Alumni Network CZ - Charity Run 2016 - 1st Edition. *Eventbrite* [online]. Eventbrite, 2016 [cit. 2016-12-22]. Dostupné z: <https://www.eventbrite.com/e/j1-alumni-network-cz-charity-run-2016-1st-edition-tickets-24735372164#>
- Villanova university. *Utilizing Social Media for Social HR Recruiting* [online]. Bisk Education, 2016 [cit. 2016-12-22]. Dostupné z: <https://www.villanovau.com/>
- Konzultációs szobák. *Budapesti Corvinus Egyetem* [online]. Zymphonies, 2016 [cit. 2016-12-22]. Dostupné z: http://www.lib.uni-corvinus.hu/konzultacios_szoba
- Život Au Pair v USA: Výhody a vreckové* [online]. Cultural Care Au Pair [cit. 2016-12-23]. Dostupné z: <http://www.culturacare.at/leben-als-au-pair/aupair-gehalt-und-vorteile>
- How it works* [online]. ESN International, 2016 [cit. 2016-12-23]. Dostupné z: <http://erasmusintern.org/content/how-it-works>
- Práce a brigády: NOVA leasing* [online]. LMC, 2016 [cit. 2017-01-02]. Dostupné z: <https://www.prace.cz/nabidka/1167183037?rps=86>
- Employment rate by age group* [online]. Organisation for Economic Co-operation and Development, 2014 [cit. 2017-01-02]. Dostupné z: <https://data.oecd.org/emp/employment-rate-by-age-group.htm#indicator-chart>

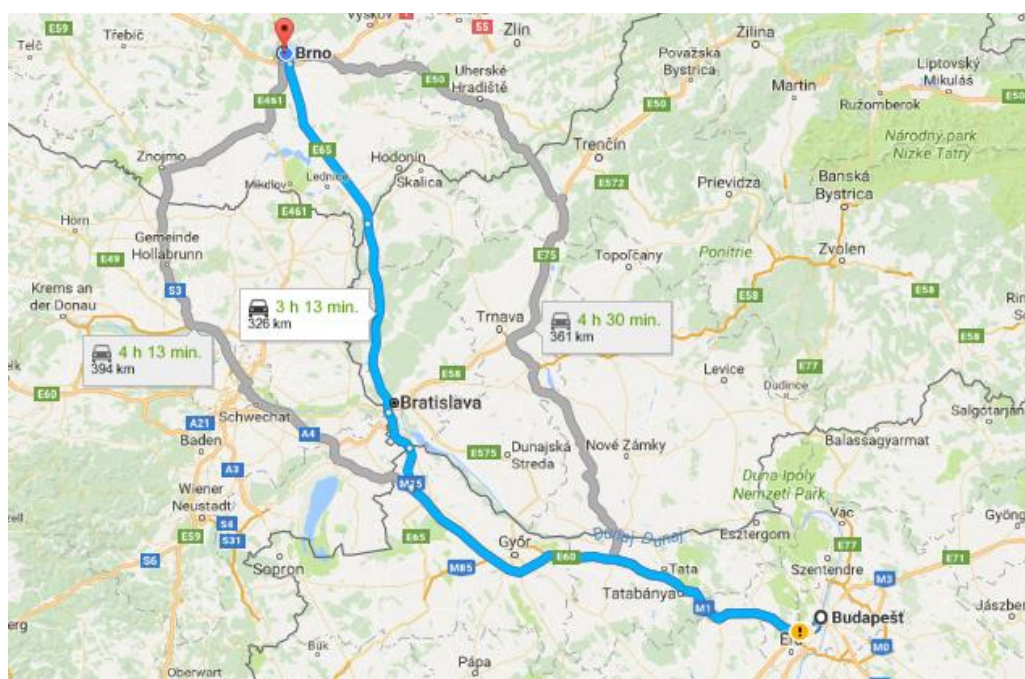
9 Prílohy

Mapa

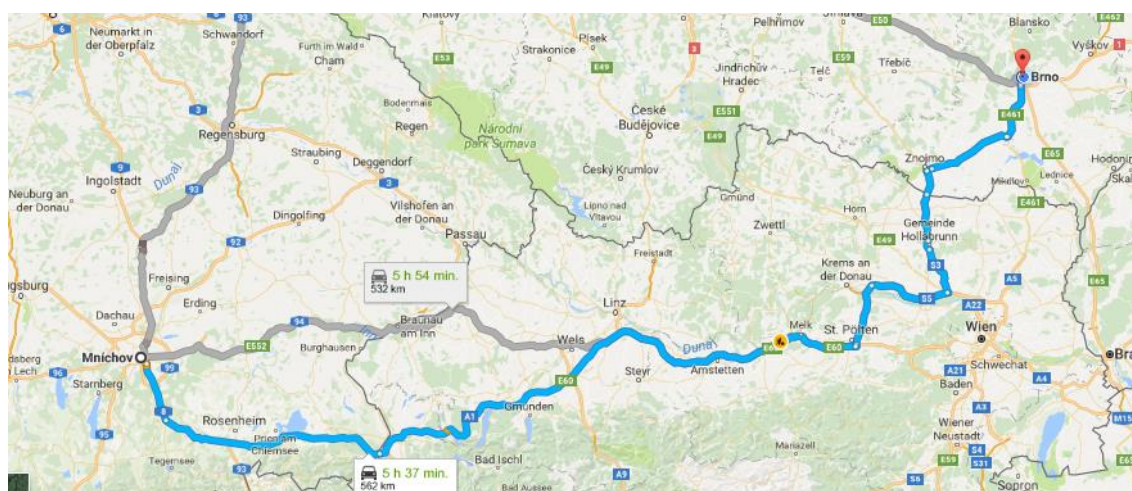


Trasa z Brna do Viedne

Zdroj: [google.com/maps](https://www.google.com/maps)



Trasa z Brna do Viedne
 Zdroj: google.com/maps



Trasa z Brna do Mníchova
 Zdroj: google.com/maps

Dotazník vo Facebook skupinách

Zdroj: *Summer work in USA for college students* [online]. Brno, 2016 [cit. 2017-01-02]. Dostupné z: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc8uhW1j_XCSkVp-dAPcV4yJrt6EpnqIpKbnTpJ8EhDa9-hpA/viewform?c=0&w=1

Vzhľad dotazníku



Summer work in USA for college students

Would you like to make money, travel and get some valuable work experience in the real world? You can do it all in next summer! For the first information meeting you need just fill in this short survey.

Southwestern Advantage offers positions for college students in Sales and Business Management Training Program.

It is a great opportunity for young people not only to make money, meet great people but also gain some valuable life and work skills in a professional environment and remarkably boost up work experience for their CV. In recent years the average profit was \$7000 for 13 weeks of work.

The company works with hundreds of universities all around the world and is looking for ambitious and independent students who like challenge and hard work. Every student needs to go through a selection process and only the most talented and hardworking students are offered the opportunity to work with this company (every year there are approx. 500-700 applicants for roughly 80 spots in Czech republic).

If you are interested and want to find out more about this internship, please fill out this form with your name and phone number and we will contact when there will be next presentation at your university. Thank you!

Meanwhile you can have a look at our websites:
<http://www.southwesternadvantage.com/BuildYourBusiness.aspx>
<http://southwesternadvantagereviews.com/category/students/>
<https://www.facebook.com/SouthwesternAdvantage?fref=ts>
<https://www.facebook.com/Katerina-TheBookgirl-Drnovska>

Organizace Domination pro léto 2017



What did you do last summer?

- ☐ Work
- ☐ Travel
- ☐ Study
- ☐ Other

What is the level of your English?

- ☐ Basic
- ☐ Intermediate
- ☐ Advanced

What is the most important quality you are looking for in your job for summer 2016?

- ☐ Experience
- ☐ Money
- ☐ Challenge
- ☐ Travel

What university do you study at?

Vaša odpoved

To get further info, please fill your phone number:

Vaša odpoved

Your name :)

Vaša odpoved

Personal development seminar, preparation for the summer -
December 2016

