

**Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní**

Analýza řízení lidských zdrojů v AIESEC ČR

Petra Sitková

**Bakalářská práce
2008**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav ekonomiky a managementu
Akademický rok: 2007/2008

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petra SITKOVÁ**

Studijní program: **B6202 Hospodářská politika a správa**

Studijní obor: **Veřejná ekonomika a správa**

Název tématu: **Analýza řízení lidských zdrojů v AIESEC ČR**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Úvod

- 1) Management a řízení lidských zdrojů - základní pojmy
- 2) Studentská organizace AIESEC
- 3) Výběrové řízení a nábor členů AIESEC ČR
- 4) Řízení lidských zdrojů a vzdělávání členů AIESEC ČR
- 5) Závěr
- 6) Literatura
- 7) Přílohy


Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:


- Armstrong M., Koubek J., Řízení lidských zdrojů, Praha: Grada, 2007
Brodský Z., Motivace v řízení lidských zdrojů, Pardubice: Univerzita Pardubice, 2004
Koubek J., Řízení lidských zdrojů, Praha: Management Press, 1995
Kliebel J., Dvoráková Z., Šubrt B., Řízení lidských zdrojů, Praha: H.C.Beck, 2001
Stýblo J., Moderní personalistika, Praha: Grada, 1998

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.**
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **24. října 2007**
Termín odevzdání bakalářské práce: **19. května 2008**


prof. Ing. Jan Čapek, CSc.
děkan

L.S.


doc. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 30. října 2007

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce Ing. Zdeňkovi Brodskému, PhD. za cenné připomínky, zejména za vstřícný přístup ke konzultacím a odbornému vedení.

SOUHRN

Tato práce je zaměřena na analýzu aktivit v oblasti řízení lidských zdrojů, které organizace jako AIESEC využívá na svých lokálních pobočkách v České Republice. Tato práce je založena na autorčiných rozsáhlých zkušenostech v oblasti vedení lokální pobočky AIESEC Pardubice. Hlavním předmětem této práce je řízení lidských zdrojů v AIESEC ČR, nábor nových členů, systém vzdělávání a odměňování členů.

KLÍČOVÁ SLOVA

management, lidské zdroje, AIESEC, neziskové organizace

TITLE

Analysis of human resources management in AIESEC CR

ABSTRACT

This thesis is focused on analysis in human resources area an organization like AIESEC implements throughout its various committees in the Czech Republic. This work is based on author's vast personal experience in managing the local chapter of AIESEC in Pardubice. Some of the subject matter will include AIESEC's CR Human Resource policie, its member selection process, member training techniques and reward and recognition system.

KEYWORDS

management, human resources, AIESEC, non-for-profit organizations

Obsah

ÚVOD.....	7
1 MANAGEMENT.....	9
1.1 FUNKCE MANAGEMENTU.....	10
1.2 MANAŽER	11
1.3 MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI	12
1.4 TECHNIKY MANAGEMENTU	12
2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	13
2.1 PERSONALISTIKA & ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	14
2.2 CÍLE A ÚKOLY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	16
2.3 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ	17
2.4 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	17
2.4.1 Vnitřní a vnější podmínky získávání pracovníků.....	18
2.4.2 Vnitřní a vnější zdroje pracovníků.....	18
2.4.3 Proces získávání pracovníků.....	19
2.5 VZDĚLÁVÁNÍ.....	20
2.5.1 Metody vzdělávání.....	21
2.6 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	23
2.6.1 Způsoby hodnocení.....	24
2.6.2 Kritéria hodnocení	24
2.6.3 Chyby hodnotitelů	24
2.6.4 Způsob sdělení výsledků hodnocení	24
2.7 ODMĚŇOVÁNÍ	24
2.7.1 Formy odměn	25
2.7.2 Systém odměňování.....	25
2.8 HODNOCENÍ PRÁCE	26
2.8.1 Kroky hodnocení práce.....	26
2.8.2 Metody hodnocení práce.....	27
3 AIESEC.....	28
3.1 AIESEC IDENTITA.....	28
3.2 AIESEC V ČÍSLECH.....	30
3.3 AIESEC V ČR.....	30
3.4 HISTORIE AIESEC ČR A SLOVENSKO.....	31
3.5 AIESEC ZKUŠENOST	33
3.6 AIESEC V BUDOUCNOSTI	34
3.6.1 Vize 2010.....	34
3.7 STRUKTURA AIESEC.....	34
3.8 AKTIVITY AIESEC	36
4 SWOT ANALÝZA AIESEC ČR	38
4.1 SILNÉ STRÁNKY.....	39
4.2 SLABÉ STRÁNKY.....	40
4.3 PŘÍLEŽITOSTI.....	40
4.4 HROZBY	41
5 ANALÝZA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V AIESEC ČR	43
5.1 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ	43

5.2	NÁBOR ČLENŮ.....	43
5.3	VZDĚLÁVÁNÍ.....	46
5.4	HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ.....	47
6	DOPORUČENÍ	48
6.1	EXTERNÍ KOMUNIKACE	48
6.2	MĚŘITELNÝ OSOBNÍ ROZVOJ ČLENŮ AIESEC	49
6.3	PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V DLOUHODOBÉM HORIZONTU	50
	ZÁVĚR.....	51
	POUŽITÉ ZDROJE.....	53
	SEZNAM TABULEK	54
	SEZNAM OBRÁZKŮ	55
	POUŽITÉ ZKRATKY.....	56
	SEZNAM PŘÍLOH.....	57

Úvod

Ve všech dnes úspěšných firmách a organizacích je za jeden z hlavních klíčů tohoto úspěchu považováno správné a efektivní řízení lidských zdrojů. Správný odhad a plánování lidských zdrojů přispívá jak k okamžitému růstu výkonu firmy, tak i k jejímu rozvoji v blízké budoucnosti. V posledních letech jsou pro firmy mnohem dostupnější nové technologie než lidské zdroje. Kvalitní lidi a týmy si na trhu nekoupíme. Ty si firma musí vychovat k obrazu svému. A to trvá roky.

Řízení lidských zdrojů se zabývá dosahováním organizačních cílů prostřednictvím lidských zdrojů. Pokud vezmeme v potaz, jak dlouho firmy v dnešní době vychovávají špičkového technika, obchodníka, asistentku, musíme se ptát: „Jaké vědomosti, dovednosti a postoje si budou muset tito lidé osvojit? Jaké nové potřeby se u nich objeví? Jakým konkurenčním nabídkám budeme na trhu práce čelit? Čím se kvalitní lidi udrží? Co je bude motivovat? Jaké styly vedení lidí a řízení přinesou nejvyšší efektivitu?“ Poznání, že s lidskou důvěrou a loajalitou nelze experimentovat a improvizovat, posiluje nutnost řídit lidské zdroje strategicky – cíleně. Proto je tedy velmi důležité klást důraz na kvalitu výběru pracovníků do personálních pozic. Lidé na těchto pozicích totiž ve firmě mají zodpovědnost nejen za přijímání nových zaměstnanců, ale i za jejich následné zaškolení, vzdělávání a pozitivní motivaci k pracovním výsledkům po celou dobu působnosti v jejich zaměstnání. Dobrý personalista by měl umět jasně definovat personální strategii podniku a vyhodnocovat její přínos, vytvořit podmínky a nastolit systém strategického řízení lidských zdrojů v závislosti na výkonech zaměstnanců, prosadit své názory a návrhy vrcholovému vedení a převzít zodpovědnost za růst personálu.

Pro analýzu lidských zdrojů ve své bakalářské práci jsem si vybrala neziskovou organizaci AIESEC. Je to největší studentská organizace na světě. Jejím hlavním cílem a posláním je rozvoj potenciálu mladých lidí. Tohoto poslání se snaží dosahovat zprostředkováním odborných zahraničních stáží. Tato studentská organizace má již více než padesátiletou tradici. Tak, jako všechny úspěšné firmy, i AIESEC má své cíle, vize, hodnoty a neustále se snaží o kontinuální rozvoj a zvýšení svých výsledků.

Cílem mé bakalářské práce bude analýza a doporučení v oblasti řízení lidských zdrojů v organizaci AIESEC Česká republika a to především v otázce náboru nových členů a jejich kontinuálního vzdělávání.

Má bakalářská práce bude rozdělena do šesti částí. První kapitola bude zaměřena na pojetí managementu, jeho funkcí a techniky. Také zde zmíním role manažera a jeho dovednosti.

Druhá kapitola bude věnována pojmu, podobám, cílům a úkolům řízení lidských zdrojů. Popíši také proces plánování řízení lidských zdrojů, proces získávání zaměstnanců, jejich vzdělávání, hodnocení a odměňování v rámci firemní sféry.

Ve třetí kapitole se zaměřím na popis neziskové organizace AIESEC. Bude uvedena její historie, struktura, aktivity této organizace a její vize do budoucna.

Čtvrtá kapitola bude obsahovat SWOT analýzu řízení lidských zdrojů v AIESEC ČR, kde se zaměřím na analýzu v oblasti řízení lidských zdrojů.

V páté kapitole provedu samotnou analýzu řízení lidských zdrojů v této organizaci, kde se budu hlavně věnovat procesu plánování a náboru nových členů, vzdělávání členů v rámci organizace, hodnocení práce a metodám odměňování.

Šestá kapitola bude obsahovat má doporučení ke zlepšení. Doporučení se budou týkat oblasti externí komunikace čili způsobu, jak organizace AIESEC komunikuje se svými partnery, členy i studenty na univerzitách. Další část se bude týkat způsobu měření či sledování rozvoje členů AIESEC a poslední část doporučení bude zaměřena na plánování lidských zdrojů v dlouhodobém horizontu.

1 Management

Slovo management je převzato v angličtině a je odvozeno od slova manager, čili řídit, zvládnout, dokázat. Obdobných překladů bychom našli mnohem více.

Tak, jako je mnoho možností pro jazykový překlad slova manager, ještě větší výběr máme při hledání definice co je to management.

Pokud se na management díváme jako na určitou formu vedení lidí, tak tento pojem můžeme uplatnit nejen v posledních třech stoletích, ale již ve starověku. I pro výstavbu takových staveb jako jsou egyptské pyramidy, nebo pro správu velkých říší minulosti jako byly říše římská či řecká, bylo potřeba jednotlivců, kteří měli manažerské schopnosti a byli schopni efektivně vést své poddané.

Téměř přes noc se ze slova management, které v době komunismu symbolizovalo všechny ideologicky nepřijatelné metody tzv. „vykořisťování člověka člověkem“, metody používané kapitalistickými velmocemi, stalo kouzelné slovo, které firmám otevřelo cestu k úspěšnému růstu podniku a tedy také k zisku. Management ovšem neslouží k rozvoji firmy či organizace, ale především k rozvoji člověka jako jednotlivce.

Jedno století existence moderního managementu jako vědy o řízení přineslo řadu více či méně ucelených teorií, poznatků a názorů. Mnohé z nich však pohlížejí na řešení týchž problémů odlišně a někdy i protichůdně. Současný pojem management nepředstavuje jednotný soubor návodů, jak správně řídit.

Management je proces tvorby a udržování určitého prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů. Tuto definici je žádoucí rozšířit o tři otázky a dvě kladná konstatování:

1. jak manažeři uskutečňují funkce řízení a to plánování, organizování, personalistiku, vedení a kontrolování?
2. jak je management aplikován v různých druzích organizací?
3. jak je management aplikován manažery na různých řídicích úrovních?
4. Hlavní cíl managementu je stejný: vytvářet přebytek (zisk).
5. Řízení je spojeno s produktivitou. To zahrnuje též efektivnost a účinnost.¹

¹ Koonz, H. – Weirich, H. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993

Obsahové roviny managementu

Managementem jsou označováni řídicí pracovníci, kteří provádějí manažerské funkce. Hovoří se o vrcholovém managementu – vrcholoví pracovníci podniku, středním managementu – ředitelé závodů, a managementu prvního stupně – vedoucí oddělení. Tito profesionálové řídí podniky v souladu se záměry jejich vlastníků.

Management bychom mohli charakterizovat jako **určitý způsob vedení lidí**, jako činnost, při které manažer úkoly nevykonává sám, ale uskutečňuje je s pomocí ostatních lidí (podřízených). Management je pak vyjadřován jako umění dosahovat cílů organizace prostřednictvím jiných pracovníků.

Management je zdůrazňován jako **odborná disciplína**, jako předmět studia a je zdůrazňován jeho účel. O managementu se hovoří jako o souboru přístupů, které manažeři využívají pro zvládnutí všech manažerských činností, a pro dosažení veškerých cílů organizace. Jednotlivé cíle organizace jsou propojeny do uceleného systému cílů. Management je oblast studia, která se věnuje stanovení postupů, jak co nejlépe dosáhnout cílů organizace. Dva zásadní důvody významu studia managementu. [4]

1.1 Funkce managementu

Funkce managementu jsou činnosti, které musí manažer do určité míry ovládat. Je také důležité, aby na těchto činnostech stále pracoval a rozvíjel je.

Manažerské funkce jsou: ***plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrolování.***

Plánování je aktivita (proces), která je zaměřena na určování cílů a stanovení postupů, jak těchto cílů dosáhnout.

Plánování je jedním z podstatných východisek úspěšné podnikatelské činnosti. Do jaké míry splní tato poslání, závisí na tvůrčí schopnosti a motivaci lidí dobrý plán vytvořit, informačně zajistit a realizovat.

Organizování znamená přidělování úkolů členům nebo útvarům organizace a koordinace jejich činnosti, přidělování a distribuce zdrojů, které jsou nezbytné k úspěšnému vykonávání těchto úkolů.

Formou sdružování činností a lidí pro zabezpečování úkolů organizování jsou organizační struktury. Ty mají odpovídat potřebě koordinovat činnost dílčích kolektivů lidí při zajišťování

cílů firmy a zároveň vytvářet příznivé podmínky pro spokojenost a motivaci k dosahování dobrých výsledků jejich společné práce. Vyjádřením organizační struktury je například organizační schéma firmy nebo její části.

Personalistika zahrnuje plánování, zajištění, nasazení, výběr, hodnocení, odměňování a pracovní podmínky zaměstnanců. Tato funkce spočívá v zajištění správného výběru zaměstnanců, jejich rozmístění podle jejich profesních a kvalifikačních předpokladů a potřeb, v jejich objektivním hodnocení a dalším kvalifikačním rozvoji.

Vedení je proces motivování a ovlivňování aktivit podřízených pracovníků. Manažeři by měli motivovat pracovníky tak, aby vyvinuli nejvyšší možné úsilí, a směřovat přístup pracovníků k plnění úkolů.

Tato funkce by se také dala vyjádřit jako následování. Lidé mají tendenci následovat toho, kdo jim slibuje, že uspokojí jejich potřeby, přání a touhy, a je tedy pochopitelné, že vedení zahrnuje motivaci, styl a přístupy manažerů a komunikaci.

Kontrolování zahrnuje měření a korekci provedení jak individuálních, tak celkových aktivit organizace, s cílem dosáhnout jistoty, že budou v souladu s plánem. Samotnou realizaci plánu umožňují kontrolní prostředky. Plány vedou manažery k tomu, jak využívat zdrojů k dosažení specifických cílů; jejich činnosti jsou kontrolovány s cílem zjistit, zda odpovídají plánům. Kontrolní činnosti se obecně vztahují k měření úspěšnosti. Každá kontrolní činnost ukazuje a měří, zda práce byla vykonána. [6]

1.2 Manažer

Manažer je jedinec (nebo součást vedoucího týmu), který vede, motivuje a usměrňuje své podřízené v jejich práci a pracovních úkolech. Je zodpovědný za to, aby jednotlivec vykonával svou práci tak, aby to přispělo k cílům celé organizace či podniku.

Úrovně manažerů:

- vrcholový manažeři,
- manažeři na střední úrovni,
- manažeři na nejnižší úrovni.

Všichni manažeři vykonávají řídicí funkce, ale jejich čas věnovaný jednotlivým funkcím řízení se liší. Vrcholoví manažeři stráví více času *plánováním* a *organizováním* než manažeři na

nižší řídicí úrovni. Na druhé straně *vedení* zabírá nejvíce času manažerům na nejnižší úrovni. Čas věnovaný *kontrolní funkci řízení* se však na jednotlivých stupních řízení příliš neliší. [9]

1.3 Manažerské dovednosti

Jsou to znalosti, schopnosti a dovednosti, které by měl ovládat každý dobrý manažer. Dělí se na technické, lidské, koncepční a projekční dovednosti.

1. Technické dovednosti

Představují znalosti a zručnost v činnostech zahrnujících metody, procesy a postupy. Znamenají tedy práci s nástroji a specifickými technikami a postupy.

2. Lidské dovednosti

Představují schopnost pracovat s lidmi, zapojovat a motivovat lidi do týmové práce, vytvářet prostředí, ve kterém se lidé cítí bezpečně a mohou vyjadřovat své názory.

3. Koncepční dovednosti

Znamená schopnost vidět věci v celku, tj. mít schopnost rozpoznat významné prvky dané situace a porozumět vzájemným vztahům mezi lidmi.

4. Projekční dovednosti

Představují schopnost řešit problémy způsobem, který přináší firmě užitek. Aby byla činnost manažerů pro firmu přínosem, musí nejen vidět daný problém, ale musí mít i schopnost nalézt jeho praktické řešení. [6]

1.4 Techniky managementu

Techniky jsou v podstatě zásady, jak provádět činnosti, respektive metody, jak dosahovat požadovaných výsledků. Jsou důležité ve všech oblastech praxe. To platí i o řízení, i když v této oblasti bylo vynalezeno poměrně málo skutečně významných technik. Mezi ně patří:

- Rozpočtování
- Síťové plánování a řídicí techniky
- Účetnictví

Techniky běžně vycházejí z teorie a umožňují manažerům vykonávat činnosti co nejefektivněji.²

² Koonz, H. – Weirich, H. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993

2 Řízení lidských zdrojů

Personalistika je činnost spojená s přijímáním, propouštěním a odměňováním pracovníků a s personální administrativou.

Moderní personalista musí mít v první řadě nejen důkladné teoretické znalosti i praktické dovednosti v oblasti personální práce, ale musí se vyznat i v ostatních problémech podniku. Musí být schopen promítat souvislosti a důsledky těchto problémů do oblasti řízení lidských zdrojů, musí se orientovat ve vnějších faktorech ovlivňujících formování podnikové pracovní síly, musí být tak trochu právník a trochu psycholog. Musí ovládat umění jednat s lidmi, neustále se učit, rozvíjet své organizační dovednosti, být flexibilní a důsledný.

Řízení lidských zdrojů se stává jádrem celého podnikového řízení a jedná se o základní činnosti personální práce, ale navíc také o formulování koncepcí personální řízení.

Řízení lidských zdrojů (personální řízení) tvoří tu část podnikového řízení, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, podniku a spolupracovníkům a v neposlední řadě jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.³

Řízení lidských zdrojů také slouží tomu, aby byl podnik výkonný, a snaží se o to zlepšováním využití pracovních sil, rozvojem pracovních schopností pracovníků a prostřednictvím působení na pracovní síly a jejich přístup k práci i zlepšováním využití kapitálu, materiálu či energie.

Podoby řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů lze považovat za filozofii ukazující na to, jak by se mělo s pracovníky zacházet v zájmu organizace. Tuto filozofii lze aplikovat mnoha různými způsoby a neexistuje žádný jednotný model, který by bylo možné použít k charakterizování či k popisu řízení lidských zdrojů.

- **Tvrdá podoba řízení lidských zdrojů**

Tvrdý přístup k řízení lidských zdrojů klade důraz na kvantitativní, praktické a podnikatelsky strategické stránky řízení lidí stejně „racionálním“ způsobem, jaký se používá u kteréhokoli

³ Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2000

jiného ekonomického útvaru. Je založen na filozofii, která se zaměřuje na potřebu řídit lidi takovým způsobem, který se snaží od nich získat přidanou hodnotu, a tak dosáhnout konkurenční výhody. Považuje lidi za lidský kapitál, z něhož lze dosáhnout zisku, jestliže se investuje do jeho rozvoje.

- **Měkká podoba řízení lidských zdrojů**

Měkká podoba řízení lidských zdrojů vychází z tzv. školy lidských vztahů + klade důraz na komunikaci, motivování a vedení. Tato podoba znamená „jednání s pracovníky jako s vysoce ceněným aktivem organizace, zdrojem konkurenční výhody plynoucí z oddanosti a angažování pracovníků, jejich adaptability a vysoké kvality“. Měkký přístup k řízení lidských zdrojů zdůrazňuje potřebu získat oddanost – „srdce a myšlení“ – pracovníků prostřednictvím jejich zapojení do rozhodování a spoluodpovědnosti, komunikace s nimi a dalších metod vytváření vysoké míry oddanosti a vysoké míry důvěry v organizaci. Upozorňuje se také na klíčovou úlohu kultury organizace.⁴ [1]

2.1 Personalistika & řízení lidských zdrojů

Termíny, jako např. personalistika, personální řízení či řízení lidských zdrojů bývají často považovány za synonyma, ale z teoretického hlediska tomu tak není. Odborná literatura rozlišuje zejména mezi personalistikou či personálních řízením na straně jedné a řízením lidských zdrojů jako modernějším pojetím personální práce na straně druhé. Lze tudíž konstatovat, že uvedené termíny označují rozdílné vývojové fáze a i rozdílné koncepce personální práce. [7]

Lze říci, že personální řízení a řízení lidských zdrojů se v podstatě liší v mnoha směrech. Rozdíly mezi těmito pojmy můžeme nalézt v oblasti toho, na co kladou důraz, a v oblasti jejich přístupu.

⁴ Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s., 2002

Tabulka 1: Rozdíly a shodné rysy personálního řízení a řízení lidských zdrojů

Pojem	Rozdíly	Shodné rysy
Personální řízení	<ul style="list-style-type: none"> • je aktivita zaměřená především na jiné než vedoucí pracovníky, • snaží se ovlivňovat liniové pracovníky, • „s podezřením“ hledí na rozvoj organizace a s ním spojené unitaristické, sociálně psychologicky orientované myšlenky. 	<ul style="list-style-type: none"> • jejich strategie vycházejí z podnikové strategie • uznávají, že linioví manažeři jsou odpovědní za vedení lidí; personální útvar poskytuje nezbytnou radu a podpůrné služby, aby umožnili manažerům vykonávat jejich povinnosti, • shoda v pohledu na „respektování jednotlivce“, vyváženost potřeb organizace a jednotlivce a rozvíjení lidí v rámci dosažení max. úrovně jejich schopností pro jejich vlastní uspokojení a pro snadnější plnění cílů organizace,
Řízení lidských zdrojů	<ul style="list-style-type: none"> • je méně jasně zaostřené, ale více se týká vedoucích pracovníků, • zde jde mnohem více o integrování aktivity liniových manažerů, • zdůrazňuje význam zapojení vyšších úrovní řízení do řízení kultury. 	<ul style="list-style-type: none"> • uznávají, že jednou z nejpodstatnějších funkcí je přizpůsobování lidí stále se měnícím požadavkům organizace, • užívají stejným způsobem výběr, analýzu a schopnosti, řízení pracovního výkonu, vzdělávání a styl odměňování, • kladen důraz na proces komunikace a participace.

2.2 Cíle a úkoly řízení lidských zdrojů

Obecným **cílem** řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace prostřednictvím lidí schopna úspěšně plnit následující cíle:

- **Zabezpečování a rozvoj pracovníků**

Cílem je zabezpečit, aby organizace získala a udržela si kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovníky. To znamená zvyšovat a rozvíjet schopnosti lidí – jejich užitečnost, potenciál a zaměstnanost – tím, že jim budou poskytovány příležitosti k soustavnému vzdělávání a rozvoji.

- **Ocenění pracovníků**

Snaha zvyšovat motivaci a oddanost pracovníků zaváděním postupů, které zajišťují oceňování a odměňování lidí za všechno, co dělají správně a čeho dosahují, i za odpovědnosti a dovednosti, které si osvojí.

- **Vztahy**

Prostřednictvím zdravých vztahů lze vytvářet prostředí, v němž bude možné udržovat produktivní a pozitivní vztahy mezi managementem a podřízenými pracovníky. Zavádět motivační prostředí, aby si pracovníci uvědomovali svoji důležitost v rámci firmy. Pomáhat organizaci vyvažovat potřeby všech zainteresovaných stran a přizpůsobovat se jim.

Úkolem řízení lidských zdrojů v obecném pojetí je sloužit tomu, aby organizace byla výkonná a aby se jí výkon neustále zlepšoval. Tento úkol lze splnit jen neustálým zlepšováním využití všech zdrojů.

- *Usilovat o zařazení správného člověka na správné místo* a snažit se o to, aby tento člověk byl neustále připraven přizpůsobovat se měnícím požadavkům pracovního místa, byl flexibilní.

- *Optimální využívání pracovních sil* v organizaci. V této souvislosti se stále více mluví o potřebě vytváření pracovních úkolů „na míru“ schopnostem a preferencím pracovníka.

- *Formování týmu, efektivního stylu vedení a zdravých mezilidských vztahů* v organizaci.

- *Personální a sociální rozvoj pracovníků organizace*, tedy rozvoj jejich pracovních schopností a sociálních vlastností, rozvoj jejich pracovní kariéry.

- *Dodržování všech zákonů práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.* [5]

2.3 Personální plánování

Personální plánování slouží realizaci podnikových cílů tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění podnikových úkolů adekvátní pracovní silou.

Lze říci, že personální plánování usiluje o to, aby podnik měl nejen v současnosti, ale zejména v budoucnosti pracovní síly:

- a) v potřebném množství
- b) s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi
- c) optimálně motivované
- d) flexibilní a připravené na změny
- e) optimálně rozmístěné do pracovních míst
- f) ve správný čas
- g) s přiměřenými náklady.

Personální plánování v první řadě rozpoznává a předvídá potřebu pracovních sil v podniku i zdroje pokrytí této potřeby a jeho úkolem je dosáhnout dynamické rovnováhy mezi poptávkou po pracovních silách v podniku a nabídkou pracovních sil v podniku i mimo něj.

Aby bylo personální plánování efektivní, je třeba dodržovat následující zásady:

- znát a respektovat podnikovou strategii. Ti, co vytvářejí personální plány by měli důkladně znát podnikové strategické plány a zajistit, aby všechny úvahy, předpoklady vstupující do personálních plánů byly v souladu s touto podnikovou strategií.
- cyklus podnikového plánování a cyklus personálního plánování by měly být časově sladěny. To nutí manažery k tomu, aby o personálních plánech přemýšleli současně a v kontextu s výroby a dalšími plány.
- personální plánování by mělo být záležitostí celého podniku. Pracovníky podniku, zejména však vrcholové, by měli mít na napětí, že trvalý rozvoj podniku by mohl být ohrožen nedostatkem v oblasti pracovních sil a je proto důležité tomuto plánování věnovat náležitou pozornost.

2.4 Získávání pracovníků

Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v podniku přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím čase.

2.4.1 Vnitřní a vnější podmínky získávání pracovníků

Do jaké míry budou na nabídku zaměstnání reagovat potenciální uchazeči závisí na určitých podmínkách a okolnostech, které můžeme rozdělit na vnitřní a vnější.

Vnitřní podmínky, které mohou zájem potenciálního uchazeče ovlivnit mohou být: povaha práce, postavení v podnikové hierarchii funkcí, požadavky na pracovníka, rozsah povinností a odpovědností, organizace práce a pracovní doby, místo vykonávané práce a pracovní podmínky.

Vnější podmínky mohou být: demografické, ekonomické, sociální, technologické podmínky vytvářející volná pracovní místa a politicko-legislativní podmínky, které ovlivňují proces získávání pracovníka.

2.4.2 Vnitřní a vnější zdroje pracovníků

Hlavní zdroje pro získávání pracovníků můžeme rozdělit na vnitřní a vnější zdroje.

Vnitřní zdroje pracovních sil tvoří:

- a) Pracovní síly uspořené v důsledku technického rozvoje.
- b) Pracovní síly uvolněné v souvislosti s ukončením nějaké výroby či jinými organizačními změnami.
- c) Pracovníci, kteří dospěli k tomu, aby mohli vykonávat náročnější práci, než jakou vykonávají na stávajícím pracovním místě.
- d) Pracovníci, kteří mají zájem přejít na uvolněné či nově vytvořené pracovní místo v jiné části podniku.

Mezi vnější zdroje patří:

- a) volné pracovní síly na trhu práce,
- b) absolventi,
- c) zaměstnanci jiných organizací, kteří chtějí změnit zaměstnání,
- d) ženy v domácnosti,
- e) důchodci,
- f) studenti,
- g) pracovní zdroje v zahraničí.

2.4.3 Proces získávání pracovníků

Získávání pracovníků má dnes již poměrně dokonale zpracovaný postup, který je pro firmu výhodné dodržovat. Podnik se tím vyhne časovým a jiným ztrátám a minimalizuje se doba, po kterou je příslušné místo neobsazeno.

Vlastní proces získávání pracovníků se skládá z několika na sebe navazujících kroků:

1. Identifikace potřeby získávání pracovníka

Musí vycházet jednak z podnikových plánů, jednak z momentální, operativní potřeby. Je samozřejmé, že identifikace potřeby dodatečných pracovníků musí probíhat s určitým časovým předstihem před realizací vlastního získávání pracovníků.

2. Popis a specifikace obsazovaných pracovních míst

Abychom věděli, koho nabídkou práce oslovit, jaké metody získávání zvolit, musíme nejdříve vědět všechno potřebné o volném pracovním místě, o práci a pracovních podmínkách na něm a o požadavcích, které toto pracovní místo klade na pracovníka. Lze tedy říci, že nejdůležitější fází procesu získávání pracovníků je shromáždit všechny potřebné informace o volném pracovním místě.

3. Identifikace zdrojů uchazečů

Je krokem, kdy se rozhoduje, zda při získávání pracovníků se podnik zaměří na vnitřní či vnější zdroje pracovních sil, či zda tyto zdroje bude kombinovat.

4. Volba metod získávání pracovníků

Musí vycházet z toho, že je třeba vhodným lidem dát na vědomí existenci volných pracovních míst v podniku a zlákat je k tomu, aby se tato volná místa ucházeli.

Metody získávání pracovníků:

- uchazeči se nabízejí sami (jedná se o zaměstnavatele, kteří mají dobrou pověst, nabízejí zajímavou, dobře placenou, popřípadě svým způsobem prestižní práci),
- vývěsky,
- spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi,
- spolupráce s odbory a využívání jejich informačního systému,
- spolupráce s úřady práce,
- inzerce v médiích,
- služby komerčních zprostředkovatelů.

5. Volba dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání

Stalo se pravidlem, že podniky používají k získávání informací o uchazeči dotazník. Vedle dotazníku se obvykle požaduje i životopis, hodnocení z předchozích pracovišť, doklady o vzdělání a praxi, či motivační dopis.

6. Formulace nabídky zaměstnání

Vyplývá pochopitelně z popisu a specifikace pracovního místa a přihlíží i k volbě dokumentů požadovaných od uchazeče.

7. Uveřejnění nabídky zaměstnání

Je zpravidla vhodné uveřejňovat nabídku více způsoby, nespoléhat se třeba jen na inzerát, ale kombinovat všechny metody získávání, které mohou přinést úspěch a které si podnik může dovolit.

8. Předvýběr

Některé podniky pro účely před výběru organizují jakýsi předběžný **pohovor** s uchazečem, či **Assessment centra** (což je speciální diagnostická metoda, která se používá pro výběr zaměstnanců z většího počtu uchazečů. Termín **Assessment center** je možno přeložit do češtiny jako hodnotící centrum nebo diagnosticko-výcvikový program), popřípadě dají uchazeči vypracovat krátký úkol, na kterém má zájemce prokázat potřebné dovednosti.

9. Sestavení seznamu uchazečů

Sestavení tohoto seznamu je závěrečným krokem procesu získávání pracovníků.

2.5 Vzdělávání

Vzdělávání znamená investování do lidí za účelem dosažení jejich lepšího výkonu a co nejlepšího využívání jejich přirozených schopností.

Význam vzdělávání

Vzdělávání zaměstnanců představuje na počátku 21. století jeden z nejdůležitějších faktorů zvyšování produktivity práce a konkurence schopnosti firem. Výzkumy vyspělých ekonomik ukazují, že investice firem do rozvoje lidských zdrojů má pozitivní vliv na dlouhodobý vývoj zisků i akciových kurzů.

Definice vzdělávání

Znamená investování do lidí za účelem dosažení jejich lepšího výkonu a co nejlepšího využívání jejich přirozených schopností.

Cíl vzdělávání

Nejvýznamnějším cílem je zajistit soulad mezi reálnou (vše co umíme) a požadovanou (vše co máme a musíme umět) kompetencí zaměstnanců.

Vzdělávání se vědomě zařazuje do zaměstnaneckých výhod, protože zaměstnanec je na trhu práce konkurence schopnější = pokud se vzdělává, má větší šanci uspět na trhu práce.

2.5.1 Metody vzdělávání

Metody vzdělávání podnikových pracovníků můžeme rozdělit do dvou skupin: Metody používané na pracovišti (on the job) a metody používané mimo pracoviště (off the job).

Mezi **metody používané na pracovišti** můžeme uvést:

a) demonstrování

Je nejčastěji používanou metodou typu " pozoruj a kopíruj".Jedná se o nejjednodušší formu zácvičku nového zaměstnance a používá se u jednodušších pracovních postupů. Zkušený zaměstnanec předvede pracovní postup a školený zaměstnanec si pozorováním tento postup osvojuje.

b) mentorování

Slovo mentor lze do češtiny přeložit jako rádce. Cílem je doplňovat poznatky nového zaměstnance při výkonu práce prostřednictvím mentorů.

c) rotace práce

Vzdělávaný pracovník postupně plní úkoly v různých útvarech firmy, čímž komplexně poznává firmu a osvojuje si nové poznatky.

d) pracovní porady

Jsou rovněž považovány za vhodnou metodu výuky. Během nich se účastníci seznamují s problémy a fakty týkajícími se nejen vlastního pracoviště, ale i celé organizace či jiné oblasti zájmu.

e) coaching

Představuje dlouhodobější instruování, vysvětlování a sdělování připomínek ze strany nadřízeného pracovníka či školitele.

f) counselling

Jde vlastně o vzájemné konzultování a vzájemné ovlivňování, které překonává jednosměrnost vztahu mezi školeným a školitelem.

g) asistování

Školený pracovník je přidělen jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi, pomáhá mu při plnění jeho úkolů a učí se od něj pracovním postupům.

h) pověřování úkolem

Školený pracovník je svým školitelem pověřen splnit určitý úkol. Přitom má vytvořeny všechny potřebné podmínky a je vybaven příslušnými kompetencemi. Jeho práce je sledována. Této metody se častěji používá při formování pracovních schopností řídicích a tvůrčích pracovníků.

Metody používané mimo pracoviště (off the job):

a) přednáška, školení

Přednáška je obvykle zaměřená na zprostředkování faktických informací či teoretických znalostí.

b) přednáška spojená s diskusí

Toto je opět metoda zprostředkovávající spíše znalosti.

c) demonstrování

Při této metodě se zprostředkovávají znalosti a dovednosti názorným způsobem za použití audio-vizuální techniky. Metoda, třebaže je převážně orientována na zprostředkování znalostí, vnáší do školení důraz na praktické znalosti a dovednosti.

d) případové studie

Případové studie jsou rozšířenou a velmi oblíbenou metodou vzdělávání. Většinou se používají při vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků. Jsou to skutečná nebo smyšlená vylicení nějakého problému. Jednotliví účastníci nebo skupiny problém studují a snaží se navrhnout řešení problému.

e) workshop

Workshop je variantou případových studií. Praktické problémy se v tomto případě řeší týmově a z komplexnějšího hlediska.

f) brainstorming

Brainstorming je rovněž variantou případových studií. Skupina účastníků je vyzvána, aby každý z nich navrhl způsob řešení zadaného problému. Po předložení návrhů probíhá diskuse a hledá se optimální řešení či kombinace návrhů.

g) e-learning

Je metoda při které se studuje přes počítač.

h) outdoorové aktivity

Jedná se o tréninky zaměstnaneckých dovedností v přírodním prostředí. Tato metoda je vhodná zejména pro manažery, kteří se zde učí manažerských dovednostem, např. hledání optimálního řešení nějakého úkolu, umění koordinovat nějakou činnost, umění komunikovat se spolupracovníky.

Postup školení spočívá v zadání úkolu majícího podobu nějaké hry. Úkol se zpravidla řeší kolektivně, přičemž se vedení ujímá jeden účastník buď spontánně, nebo jim je pověřen. Po splnění úkolu se diskutuje o tom, jaké manažerské dovednosti byly ke splnění úkolu potřeba, jak se uplatnily a co by se dalo vylepšit.

Tyto metody jsou nerozšířenější v Kanadě, Austrálii, EU a u nás od 90. let 20. století.

i) hraní rolí

Tato metoda je již metodou vyloženě orientovanou na rozvoj praktických schopností účastníků, od kterých se vyžaduje značná aktivita a samostatnost. Účastníci na sebe berou určitou roli a v ní poznávají povahu mezilidských vztahů, střetů a vyjednávání. Metoda je zaměřena na osvojení si určité sociální role.

j) Assessment centra (nebo také Development centra)

Tato metoda by se v českém jazyce dala přeložit jako **diagnosticko-výcvikový program**. Je to moderní a velmi vysoce hodnocená metoda nejen výběru, ale i vzdělávání manažerů. Školená osoba plní různé úkoly a řeší problémy tvořící každodenní náplň práce manažera.

2.6 Hodnocení zaměstnanců

Je neoddělitelnou součástí vedoucího pracovníka na všech úrovních řízení. Každá organizace potřebuje znát jak její pracovníci pracují, jak plní své úkoly, jaké je jejich pracovní chování a vztahy ke svým spolupracovníkům. Zároveň každý pracovník potřebuje vědět, jak se mu práce daří, jak je s ním zaměstnanec spokojen a znát svoji perspektivu ve firmě.

2.6.1 Způsoby hodnocení

- a) **neformální** (průběžně) - tzn. během práce podle aktuální situace,
- b) **formální** - probíhá ve firmě 1x až 2x za rok, z tohoto hodnocení se provádí zápis, který se zakládá do osobních materiálů.

2.6.2 Kritéria hodnocení

Firma si nastaví několik kritérií, které bude hodnotit u všech zaměstnanců (př. ochota přijímat své úkoly, kreativita, vztahy se spolupracovníky, samostatnost).

2.6.3 Chyby hodnotitelů

Nejčastěji se lidé, kteří hodnotí, dopouštějí následujících chyb:

- haloefekt - první dojem,
- ovlivnění vlastními sympatiemi,
- předsudky - hlavně vůči ženám, nebo mladým a starším lidem,
- přílišná shovívavost či přílišná přísnost,
- přihlížení k sociálnímu postavení, sociální příslušnost, známosti.

2.6.4 Způsob sdělení výsledků hodnocení

Hodnocení bychom měli sdělovat formou pohovoru, který by měl mít formu dialogu. Rozhovor by měl být v příjemné atmosféře a vedoucí by neměl být vyrušován a měl by mít čas na hodnocení. Pohovor by měl být pozitivně ukončen.

2.7 Odměňování

Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamena pouze mzdu nebo plat, ale zahrnuje také povýšení, formální uznání a také zaměstnanecké výhody poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci nezávisle na jeho pracovním výkonu.

Kromě těchto více či méně hmatatelných odměn, se stále více věnuje pozornost tzv. vnitřním odměnám. Ty nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací. S radostí, kterou mu práce přináší, s příjemnými pocity vyplývající z toho, že se může zúčastňovat některých aktivit či úkolů.

2.7.1 Formy odměn

Odměny můžeme rozčlenit do dvou hlavních forem.

a) Hmotné odměny

Což mohou být přímé odměny (mzda, prémie, podíly na zisku), nebo nepřímé odměny (příplatky na dovolenou, životní pojištění, komerční a důchodové připojištění, příspěvky na stravování).

b) Nehmotné odměny

Příklady nehmotných odměn mohou být: prestižní funkce, volná či individuální pracovní doba, možnost odborného růstu.

2.7.2 Systém odměňování

Každá organizace se svým způsobem unikátní celek, vyznačuje se specifickou povahou práce, specifickými finančními i lidskými zdroji, specifickými podmínkami, v nichž funguje. Proto by měl být systém odměňování šit na míru konkrétní organizaci, jejím potřebám a potřebám jejich zaměstnanců.

Systém by tedy měl:

1. Přilákat potřebný počet a potřebnou kvalitu uchazečů o zaměstnání v organizaci.
2. Stabilizovat žádoucí pracovníky.
3. Odměňovat pracovníky za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu a schopnosti.
4. V ziskových organizacích napomoci k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu.
5. Odměňovací systém, jeho náklady a časová náročnost musejí být přiměřené možnostem organizace.
6. Být zaměstnanci akceptován.
7. hrát pozitivní roli v motivaci pracovníků, vést je k tomu, aby pracovali podle svých nejlepších schopností.
8. být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami.
9. sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopnosti pracovníků.

Před tím, než začneme samotný systém odměňování vytvářet, měli bychom si nejprve zodpovědět následující otázky:

1. Co potřebuje organizace dosáhnout svým systémem odměn?
2. Jaký význam pro zaměstnance mají různé možnosti odměn?
3. Které vnější faktory ovlivňují odměňování v organizaci?

Klíčové otázky na které se musí politika odměňování v organizaci zaměřit jsou:

1. zajištění spravedlnosti v odměňování,
2. minimální a maximální úrovně peněžní odměny,
3. vytváření prostředků na odměňování, velikost jejich podílu na celkových nákladech organizace,
4. rozdělení celkových prostředků určených na odměny,
5. zajištění motivačních účinků odměňování,
6. dodržování zákonů.

Aby byl systém odměňování v organizaci úspěšný a efektivní, je třeba dodržovat následující zásady:

1. systém by měl být stabilní a měl by zajistit, aby rozdíly v odměně za práci byly založeny na rozdílech v požadované práci,
2. zaměstnanci by měli být informováni o postupech a pravidlech odměňování,
3. stejná odměna za stejnou práci.⁵

2.8 Hodnocení práce

Nástrojem zajišťujícím, aby se požadavky, náročnost na pracovním místě odrazily v rozlišení odměny pracovníka je, je hodnocení práce. Hodnocení práce je systematické určování hodnoty každé práce či pracovní funkce ke vztahu k jiným práce či pracovním funkcím.

2.8.1 Kroky hodnocení práce

1. První krok k hodnocení práce je shromáždění informací o práci. Běžně tuto informaci lze získat z aktuálních popisů pracovních míst.
2. Poté je třeba vybrat faktory, které budou použity k určení hodnoty různých prací v organizaci. Mezi často používané faktory patří dovednosti, odpovědnosti a pracovní podmínky.

⁵ Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2000

3. Dále proces zahrnuje přípravu a realizaci plánu používajícího faktory k hodnocení prací v organizaci.

2.8.2 Metody hodnocení práce

a) Metoda pořadí

Je to nejjednodušší a nejméně používaná metoda, kdy hodnotitel seřazuje práce jako celky od nejjednodušší k nejobtížnější. Její výhodou je jednoduchost a srozumitelnost, je časově a organizačně nenáročná. Nevýhodou je to, že je efektivní pouze při hodnocení malého souboru prací, je málo přesná a snadno zpochybnitelná.

b) Klasifikační metoda

Na základě rozdílů v povinnostech, odpovědnosti, dovednostech, pracovních podmínkách a v dalších faktorech práce se předem definují určité modelové třídy nebo stupně prací. Výhodou je jednoduchost, srozumitelnost a snaha realizace. Metoda je však méně precizní, protože hodnotí práci jako celek, je citlivá na přesnost a pečlivost.

c) Bodovací metoda

Je to pravděpodobně nejpoužívanější metoda hodnocení práce. Při jejím použití se pro hodnocení práce vytvářejí kvantitativní bodové stupnice. [6]

3 AIESEC

Se svou přítomností na 1100 univerzitách v 100 zemích světa je AIESEC, největší studentská organizace, mezinárodní platformou pro mladé lidi, kterým pomáhá rozvíjet jejich potenciál, stejně tak jako mít pozitivní vliv na společnost.

Jednotlivé země AIESEC jsou uvedeny v příloze č. 1.

S tímto cílem pořádá každý rok více než 350 konferencí, zprostředkovává 3500 praxí a nabízí okolo 5000 vedoucích pozic svým členům. Společně se zaměřením se na stavbu osobních komunikačních sítí a hledání profesního zaměření a ambic v budoucnu, má AIESEC pokrokový přístup k získání mladých lidí a jejich rozvoji.

Jejich partnerské organizace, doslova tisíce ze všech sektorů, pohlížejí na AIESEC jako na způsob podpory rozvoje mladých lidí a jako možnost získat přístup k ambiciózním mladým a talentovaným lidem z celého světa.

AIESEC alumni (bývalí členové) jsou nyní na vedoucích místech v těchto organizacích a jejich společnostech. Využívajíce zkušenosti, dovednosti a vědomí, že AIESEC jim dal příležitost stát se tvůrci pozitivních změn v naší společnosti.

3.1 AIESEC Identita

Tak jako spousta velkých a úspěšných firem po celém světě, tak i studentská organizace AIESEC má svou identitu. Tato identita AIESEC je z původu svého jména, povahy, vize, role, práce a hodnot.

AIESEC jméno

AIESEC. Původně z francouzského “Association Internationale des Etudiants en Sciences Economiques et Commerciales”. Dnes se toto jméno používá pouze ve zkrácené podobě, protože již dávno není pravdou, že by AIESEC sdružoval pouze studenty ekonomického zaměření.

AIESEC povaha

AIESEC je globální, nepolitická, nezávislá, nezisková organizace, která je vedená studenty a absolventy vysokých škol. Členové se zajímají o různá světová témata, vedení lidí a management. AIESEC nediskriminuje podle barvy pleti, rasy, pohlaví, sexuální orientace a víry.

AIESEC vize

Míra naplnění lidského potenciálu.

AIESEC role

Naše mezinárodní platforma umožňuje mladým lidem objevit a rozvinout jejich potenciál k zajištění pozitivního vlivu na společnost.

AIESEC práce

AIESEC poskytuje svým členům praktické vzdělání ve vedení, dále nabízí zahraniční praxe a možnost se zapojit při globálních diskusích.

AIESEC hodnoty

- **Activating Leadership**

Chceme být příkladem pro správné vedení lidí pomocí našeho jednání a výsledků. Bereme na sebe plnou zodpovědnost za vzdělání a rozvoj potenciálu ostatních.

- **Demonstrating Integrity**

Jsme jednotní a transparentní v rozhodování a jednání. Plníme naše závazky a chováme se podle zásad naší identity.

- **Living Diversity**

Učíme se různými způsoby života a názory, které nám prezentují různá lidé v našem multi-kulturním okolí. Respektujeme a podporujeme aktivně každého jednotlivce.

- **Enjoying Participation**

Vytváříme dynamické prostředí aktivní a entusiastickou spoluúčastí každého člena. Jsme hrdí a rádi za to, že jsme součástí AIESEC.

- **Striving for Excellence**

Naším cíle je dosáhnout co největší kvality ve všem, co děláme. Hledáme cesty zlepšení pomocí kreativity a inovace. [12]

- **Acting Sustainably**

Jednáme tak, aby se mohla naše organizace vyvíjet stále dál a byla více přínosná pro svoje okolí. Rozhodujeme se s ohledem na budoucí generace.

3.2 AIESEC v číslech

1948 byl založen AIESEC. Tento milník se datuje od chvíle, kdy se začalo používat jméno AIESEC (dříve se využívalo pouze AIESE).

Nynější členskou základnu **tvoří 23 000 členů.** Je to počet studentů, kteří v této chvíli jsou členy sítě AIESEC. Interní data z ledna 2007.

V dnešní době působí AIESEC ve více než **100 zemích světa.** Každý rok přibývá více a více zemí, které se chtějí zapojit do celosvětové sítě AIESEC.

AIESEC je **partner více než 3 500 organizací.** Toto zahrnuje sponzory, firmy účastníci se výměny, ostatní partnery apod.

AIESEC se nachází na více než 1 100 univerzitách po celém světě. Má více než 600 lokálních poboček, některé pobočky působí na více univerzitách.

V rámci výměnných programů AIESEC se uskuteční více než **4 000 výměn** každý rok. Data z ledna 2007.

Každý rok AIESEC nabízí svým členům více než 5 000 možností, jak vést svůj tým nebo vlastní projekt. Toto číslo roste každým rokem.

Přes 800 000 lidí prošlo AIESEC. Více než 800 000 mělo možnost se zapojit do AIESEC aktivit.

AIESEC má **přes 600 lokálních poboček.** Aktuální číslo je 633 poboček, mnoho poboček působí na více univerzitách.

3.3 AIESEC v ČR

AIESEC byl v České Republice založen roku 1966. V současnosti je s 9 pobočkami na 12 univerzitách, s více než 360 aktivními členy a s 50 partnerskými organizacemi a společnostmi, jednou z největších organizací řízených studenty v České Republice.

Jednotlivé počty členů AIESEC ČR v rámci lokálních poboček jsou uvedeny v příloze č. 2.

Každoročně více než 100 studentů vyjede na mezinárodní praxi do více než 40 zemí a zhruba 100 zahraničních studentů přijede na praxi do českých firem.

Díky práci v AIESEC její členové získají různé praktické dovednosti, schopnosti vést tým lidí, zkušenosti a zážitky z reálného mezinárodního prostředí už v době jejich studií.

AIESEC ČR působí na následujících českých univerzitách: Vysoká škola ekonomická v Praze, VŠB–Technická univerzita Ostrava, Masarykova univerzita v Brně, Mendlova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Univerzita Pardubice, Slezská Univerzita v Opavě (pouze fakulta Obchodu administrativy v Karviné), Česká zemědělská univerzita v Praze, Univerzita Hradec Králové a Západočeská univerzita v Plzni.

3.4 Historie AIESEC ČR a Slovensko

Již v letech 1946-47 byl jedním ze tří klíčových lidí, kteří stáli při zakládání organizace, Jaroslav Zich z tehdejšího Československa, student Vysoké školy ekonomické v Praze.

Poprvé však byla jasně definována vize a identita organizace v roce 1948 a později v roce 1949 na mezinárodním kongresu ve Stockholmu.

To, co v těchto letech bylo zakládáno jako organizace, která měla posilovat "přátelské vztahy" mezi zeměmi, je nyní globální asociace, která operuje ve více než 90 zemích.

Nyní největší studenty řízená organizace na světě, AIESEC, si dává za úkol, prostřednictvím zahraničních odborných stáží, rozvíjet potenciál mladých lidí, kteří v budoucnu mohou podporovat a rozšiřovat mezinárodní porozumění a rozvoj.

Vývoj počtu uskutečněných stáží od počátku existence AIESEC Československo až do roku 2006 je uvedeno v příloze č.3.

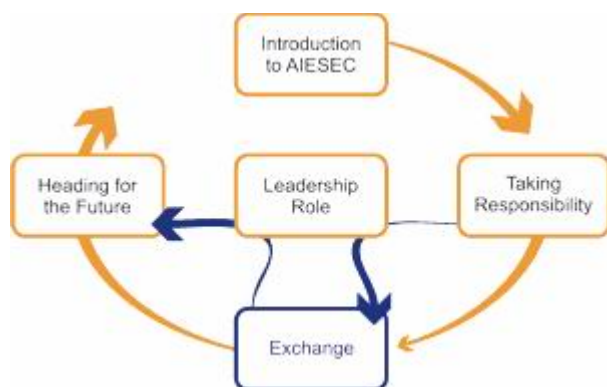
Tabulka 2: Historie AIESEC Československo a AIESEC Česká republika

1966	Československo se jako druhá země z bývalého komunistického bloku stává členem AIESEC. AIESEC je přítomen na univerzitách v Praze a Bratislavě. AIESEC je členem Socialistického svazu mládeže.
1971-1985	Kvůli socialistické atmosféře a politické situaci v 70. a 80. letech AIESEC posílá pouze málo Čechoslováků do zahraničí, stejně tak pouze málo zahraničních studentů přijíždí pracovat do československých firem.
1978	AIESEC zakládá novou lokální pobočku v Ostravě.
1985-1992	Atmosféra v Československé společnosti se stává přívětivou k výměnným programům a díky tomu zaznamenáváme značný nárůst výměn.
1989-1990	AIESEC získává právní subjektivitu a nezávislost a zakládá nové lokální pobočky na jiných univerzitách.
1992	AIESEC spouští mnoho projektů zaměřených na rozvoj kariéry jako pracovní veletrhy a vytváří mnoho materiálů pro rozvoj kariéry.
1993	AIESEC Československo se po rozpadu státu rozdělil na AIESEC Česká republika a AIESEC Slovensko.
1998-2001	AIESEC mění aktivity organizace. Více se zaměřuje na výměnné programy a také přestavuje komunikační síť.
2001-2003	Řídící systémy výměnných programů se neustále vyvíjejí, což vede ke každoročnímu růstu (mezi 20 a 40 %) v počtu i kvalitě praxí.
2004	Poprvé v historii AIESEC ČR překročil hranici 200 výměn s 209 praxemi realizovanými v roce 2004. Díky těmto výsledkům je AIESEC ČR zařazen mezi 10 nejlepších zemí světa.

3.5 AIESEC zkušenost

AIESEC je vzdělávací organizace. Každý, kdo se zapojí jakýmkoliv způsobem, má možnost projít několika vzdělávacími aktivitami a pozicemi, které nazýváme dohromady AIESEC EXPERIENCE. Jednotlivé možnosti jsou popsány následovně:

Obrázek 1: AIESEC zkušenost



Introduction to AIESEC (Seznámení s AIESEC) – doba, kdy se noví členové seznamují s organizací a s jejím chodem.

Taking Responsibility (První zodpovědnost) – Nový člen si na sebe bere první úkoly a zodpovědnost v organizaci. Učí se pracovat na samostatných úkolech a pracuje v týmu pod vedením teamleadera.

Leadership Role (Vedoucí pozice) – Na lokální pobočce je každý rok otevřeno 6 pozic ve vedení pobočky (Executive Board) a další místa jsou ve vedení jednotlivých projektů a týmů. Celkem je tedy za rok otevřeno 14 míst, kde si studenti mohou zkusit vedení vlastního týmu lidí nebo celé pobočky.

Exchange (Výměna) – AIESEC poskytuje možnost zahraniční stáže jak českým studentům, tak naopak přijímá zahraniční studenty do českých firem. Stará se o jejich pracovní povolení, víza, ubytování i volný čas. Při této příležitosti mají členové AIESEC možnost si procvičovat jak angličtinu, tak i jiné cizí jazyky. [11]

Heading for the future (Odchod z organizace) - V této fázi má už každý člen několik různorodých zkušeností s vedením lidí nebo projekty, obvykle zrovna končí studium na univerzitě a odchází do praxe. Bývalí členové AIESEC většinou stále spolupracují s pobočkou – ať už se týká tréninků pro nové členy, nebo jiných aktivit.

3.6 AIESEC v budoucnosti

AIESEC je globální organizace, která se snaží o jednotnou věc. Právě pro tento účel byl vytvořen dokument **VIZE 2010**, podle kterého všechny pobočky směřují stejným směrem a mají společný cíl. Tato vize byla vytvořena a schválena zástupci zemí na největší AIESEC konferenci, na mezinárodním kongresu.

3.6.1 Vize 2010

Každý den AIESEC rozvíjí a vzdělává jednotlivce tak, aby přes tyto jedince mohl pozitivně ovlivnit celou společnost. Rychle se rozvíjející síť AIESEC spojuje lidi s vysokým potenciálem na celém světě a zvyšuje jejich vzdělání a kvalifikaci pomocí AIESEC experience cyklu. Každý člen je prospěšný svými schopnostmi jak své pobočce, tak AIESEC globálně.

AIESEC umožňuje projít si vzdělávacím cyklem, tzv. AIESEC experience, stále více lidem a tímto jim pomáhá k rozvoji sebe samých i celé společnosti.

Přínos této organizace pro společnost z AIESEC dělá první volbu pro studenty, kteří si chtějí vyzkoušet teorii v praxi.

3.7 Struktura AIESEC

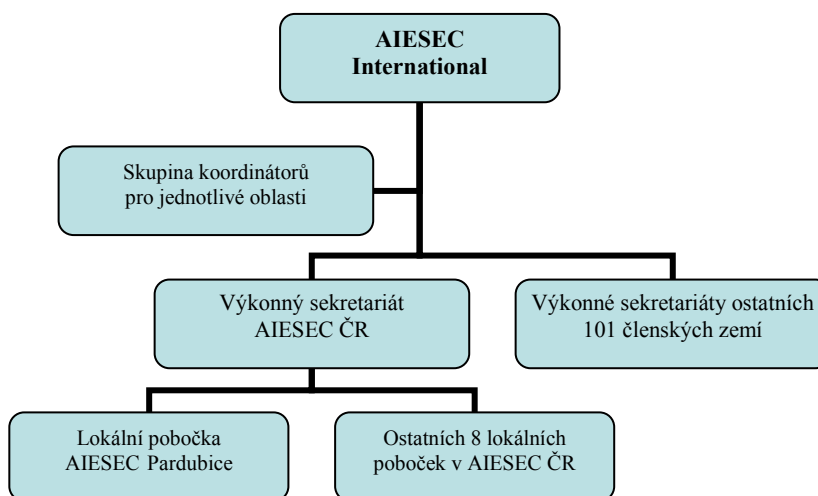
Tak jako každá mezinárodní firma či organizace i AIESEC má svoji jednotnou centrální strukturu. Národní struktura, tedy struktura jednotlivých zemí se ovšem většinou liší podle aktivit a potřeb dané členské země.

Hlavní centrála AIESEC, neboli AIESEC International, sídlí v městě Rotterdam v Nizozemí a skládá se z týmu zhruba 15 členů z nejrůznějších členských zemí AIESEC, kteří na tyto pozice aplikovali a byli zvoleni.

Jelikož dnes AIESEC působí již ve více než 100 zemí světa, bylo by obtížné všechny země koordinovat z jednoho centrálního vedení, proto se členské země geograficky rozdělili do menších skupin, které se nazývají Global Networks, neboli globální sítě pro spolupráci, jejichž aktivity má na zodpovědnost skupina koordinátorů.

Národní vedení, neboli výkonný sekretariát, je situován v hlavních městech jednotlivých členských zemích a jednotlivé lokální pobočky působí při místních univerzitách nebo v daném městě.

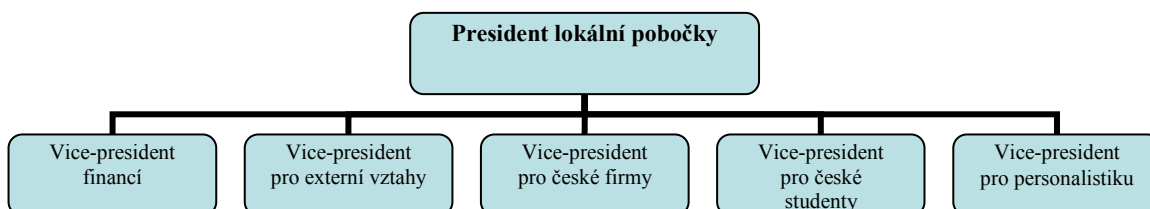
Obrázek 2: Struktura AIESEC



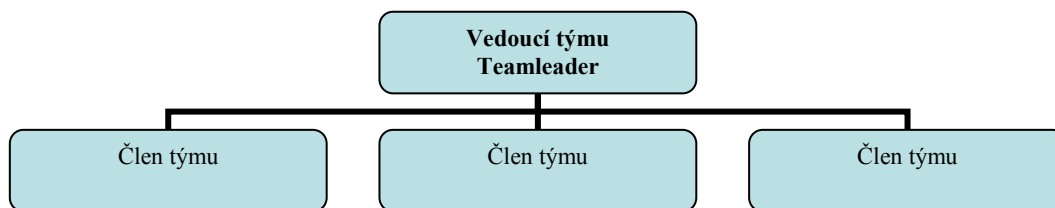
Lokální struktura pobočky se skládá z prezidenta, 5 vice-prezidentů, kteří mají na starosti jednotlivé oblasti aktivit na pobočce a společně tak tvoří výkonný orgán lokální pobočky.

Dále jsou ve struktuře členové, kteří vedou své týmy - čili teamleadeři. Počty jednotlivých teamleaderů se v rámci poboček pohybuje od 2 do 7 a každý teamleader má ve svém týmu zhruba 4 až 6 členů, kteří společně pracují na aktivitách podle toho, na jaké téma je daný tým zaměřen. Existují například týmy orientované na finance, na podporu exportu-importu v ČR, nebo týmy zaměřené na nábor českých studentů, kteří chtějí vyjet na zahraniční stáž.

Obrázek 3: Struktura lokální pobočky



Obrázek 4: Struktura týmu



3.8 *Aktivity AIESEC*

AIESEC poskytuje své aktivity pro studenty vysokých škol a absolventy, a také spolupracuje na různých projektech s českými firmami. Příkladem těchto aktivit jsou:

- **Career Days**

Jedná se o tradiční setkání nejprestižnějších společností v České republice a vysokoškolských studentů, které se koná v pražském Kongresovém centru. Tuto událost každoročně navštíví okolo 1 000 studentů a přes 30 společností. Účelem setkání je navázání vzájemné spolupráce v oblasti kariéry, stáží, diplomových prací atd.

- **Portál tvojekariera.cz**

Oficiální portál AIESEC Česká republika, který firmám umožňuje celoroční kontakt s vysokoškolskými studenty. Tento portál byl vytvořen ve spolupráci AIESEC a JOBPILOT.CZ.

Jedná se o efektivní způsob k oslovení studentů a absolventů VŠ. Nyní je na portále registrováno přes 22 000 studentů a absolventů. Společnosti registrované na tomto portálu mají k dispozici přímý kontakt s jejich potenciálními zaměstnanci. Studenti mohou přijímat od firem pracovní nabídky přímo do jejich e-mailové schránky, stejně tak jako zajímavé informace o kariéře, mezinárodních stážích atd.

- **Most Desired Company**

Je to průzkum mapující preference vysokoškolských studentů vzhledem k jejich budoucímu zaměstnavateli (probíhá již od roku 1994).

Most Desired Company je příležitost, jak měřit image a úspěch českých společností na různých univerzitách a fakultách a srovnat je s konkurencí na trhu práce. Veřejná část je každoročně vyhlášena spolu s výsledky ankety "*Zaměstnavatel roku*".

Kompletní výsledky tohoto průzkumu jsou k dispozici pouze partnerům AIESEC Česká republika.

- **Praktikant AIESEC**

Organizace AIESEC je díky své celosvětové působnosti schopná zajistit Vaší firmě schopné vysokoškolské studenty minimálně s bakalářským titulem z více jak 95 zemí světa. Studenti, kteří mají zájem vyjet na zahraniční stáž, procházejí výběrovým řízením, jazykovými testy a řadou dalších seminářů. To zajišťuje jejich kvalitu. Praktikanti AIESEC jsou charakterističtí schopností pracovat v týmu či vést vlastní tým, motivovaní získat praktickou zkušenost, flexibilní a efektivní, schopni mezinárodního porozumění.

Druhy AIESEC praxí:

- **manažerská** – jedná se o práci v oblasti marketingu, financí, export-import, projektový management a lidské zdroje.
- **technická**, která se týká programování, vývoji či implementaci softwaru, webových stránek, grafiky a správy sítí.
- **vzdělávací**, což je výuka cizích jazyků ve firmě či organizaci, vzdělání v jiných oblastech dle zaměření.
- **rozvojová** – se zaměřuje na sociální a kulturní témata a činnost v neziskových organizacích. [12]

Poměr jednotlivých typů stáží je uveden v příloze č. 4.

4 SWOT analýza AIESEC ČR

SWOT je zkratkou slov z angličtiny: Strengths (přednosti = silné stránky), Weaknesses (nedostatky = slabé stránky), Opportunities (příležitosti), Threats (hrozby).

Tabulka 3: SWOT analýza

	S - silné stránky	W - slabé stránky
O - příležitosti	Strategie SO	Strategie WO
T - hrozby	Strategie ST	Strategie WT

Legenda:

SO – využít silné stránky na získání výhody

WO – překonat slabiny využitím příležitostí

SW – využít silné stránky na čelení hrozbám

WT – minimalizovat náklady a čelit hrozbám

V AIESEC je této metody často využíváno při sestavování plánu pobočky či před realizací určitého projektu.

Při SWOT analýze bych se ráda zaměřila na zhodnocení procesů v AIESEC Česká republika.

4.1 Silné stránky

Odborné zahraniční stáže

V rámci členských zemí AIESEC se AIESEC Česká republika v současnosti pohybuje v první desítku žebříčku v rámci hodnocení počtu výměnných zahraničních stáží. [2]

Tabulka 4: TOP 10 členských zemí AIESEC v počtu výměnných stáží

Místo	Členská země	Počet stáží
1.	Indie	1080
2.	Čína	699
3.	Německo	574
4.	Turecko	487
5.	Polsko	451
6.	USA	372
7.	Brazílie	260
8.	Rumunsko	236
9.	Kanada	220
10.	Česká Republika	208

Stabilní členská základna

AIESEC ČR má v nynější době 9 lokálních poboček a více než 360 členů. Aby byla lokální pobočka schopna dobře fungovat, musí mít 6 členů ve vedení pobočky, alespoň 2 členy ve vedení týmů a 6 členů, kteří v týmu působí. Každá lokální pobočka AIESEC ČR má od 15 do 50 členů, což zajišťuje její členskou stabilitu.

Finanční stabilita

AIESEC je sice nezisková organizace, jejíž členství je dobrovolné a bezplatné, což ovšem neznamená, že AIESEC nevytváří zisk. Tento zisk není využíván pro finanční odměny, nýbrž jako příspěvek na vzdělávání členů a chod pobočky. Finanční stabilitu lokálních poboček zajišťuje práce na projektech s významnými českými firmami a společnostmi.

4.2 Slabé stránky

Z pohledu ostatních členských zemí se AIESEC ČR při hodnocení svých aktivit a procesů dívá na věc často velmi přísně a sebekriticky, přesto při identifikaci vlastní slabé stránky nedokáže reagovat dostatečně rychle, přijít na řešení a implementovat jej.

Externí komunikace

Již delší dobu se AIESEC ČR potýká s nepravidelnou či nedostačující komunikací s externím prostředím.

Členové AIESEC se často po celý rok zaměřují pouze na činnosti uvnitř organizace a zapomínají své aktivity prezentovat externímu prostředí, které umožňuje existenci této organizace.

Jedním z důvodů může být skutečnost, že správná a pravidelná komunikace se buduje v delším časovém horizontu než jeden rok, ovšem členové AIESEC jsou ve vedení pobočky pouze jeden rok, a tímto klesá motivace a znalost, jak správně a pravidelně s externím prostředím komunikovat.

Povědomí o AIESEC mezi studenty vysokých škol

Z průzkumu, který AIESEC realizoval minulý rok vyplývá, že spousta studentů o AIESEC aktivitách ví jen velice málo a mají pocit, že pokud se zapojí do AIESEC, nebudou mít žádný volný čas. Kromě náborových vln, které jsou dvakrát ročně, studenti o AIESEC téměř neví.

To značí, že lokální pobočky pravidelně neinformují studenty o svých aktivitách, kterých by se studenti univerzity mohli zúčastnit.

Je tedy třeba vytvořit plán komunikace se studenty, který je bude po celý semestr informovat o akcích, kterých se mohou účastnit, nebo se mohou zapojit i do jejich přípravy a organizace.

4.3 Příležitosti

Při řešení některých problémů se členové AIESEC stále obracejí na možnosti řešení v rámci organizace, než aby zkoušeli hledat možnosti v externím prostředí, které nabízí daleko větší možnosti.

Čerpání fondů kraje a Evropské Unie

Využívání těchto fondů je pro AIESEC další možností, jak získat peníze pro své aktivity. V tomto případě se spíše jedná o příspěvky na konkrétní projekty či aktivity, které AIESEC pořádá.

Jednou z nevýhod čerpání těchto fondů je vysoká administrativní zátěž, časová náročnost a podrobné vedení účetnictví.

Zakládání nových lokálních poboček v ČR

AIESEC ČR se stále snaží o kontinuální zvyšování členské základny a jednou z možností je i zakládání lokálních poboček v dalších městech, nebo při dalších univerzitách.

Založení pobočky předchází důležitý průzkum toho, zda existuje podpora univerzity, zda mají místní studenti zájem o založení pobočky AIESEC, a zda je v dané oblasti dostatek potencionálních firem, které by mohli mít zájem o spolupráci s AIESEC, která je pro lokální pobočku existenčně závislá.

4.4 Hrozby

Hrozby, které má AIESEC ČR, z velké části mohou plynout pouze z neznalosti externího prostředí. Za další se může jednat o rostoucí počet organizací, které mají podobné zaměření. Pokud ovšem AIESEC přijde na možnosti spolupráce s těmito organizacemi, může se hrozba spíše přeměnit v možnost.

Nízká znalost externího prostředí

V rámci AIESEC bychom mohli identifikovat několik stakeholders, které mají na procesy AIESEC přímý vliv jako například univerzita, studenti, ostatní (studentské) organizace, úřady státní správy a firemní sféra.

Členové AIESEC ČR se během roku často zaměřují pouze na procesy uvnitř organizace a zapomínají vnímat změnu externího prostředí, které je tak často ovlivňuje.

Jeden z důvodů tohoto stavu může být vysoká časová náročnost na celkovou analýzu externího prostředí a nízká motivace členů pro tuto aktivitu.

Začátek každé nové aktivity či projektu by měla předcházet externí analýza a analýza proveditelnosti a relevance, na kterou se ovšem často zapomíná z jich uvedených skutečností.

Rostoucí počet organizací, které konkurují organizaci AIESEC

Organizace AIESEC není jedinou studentskou organizací svého druhu, ale je jednou z největších a nejstarších.

V dnešní době rušení hranic a vízového styku se vytvořil prostor pro mnoho organizací a agentur, které umožňují studentský či pracovní pobyt v zahraničí.

Mezi nejznámější můžeme jmenovat studentskou organizaci **IAESTE**. Svou organizační strukturou a činnostmi se podobá organizaci AIESEC, ale IAESTE nabízí výměnné pracovní programy pouze pro studenty a absolventy technického směru. Naproti tomu AIESEC se zaměřuje i na studenty ekonomického a humanitního směru.

Další organizací, která se zabývá výměnnými pracovními, ale i studentskými pobyty nazývané *Work and travel*, je **GTS International**. Zde můžeme nalézt hlavní rozdíl v tom, že GTS International je agentura, která nemá členy, ale zaměstnance, kteří nemuseli absolvovat vysokou školu.

Existuje ještě mnoho dalších studentských organizací či agentur jako **ELSA** (která se zaměřuje na studenty právního směru) či **CzeMSIC** (studentská federace sdružující studenty medicíny z celého světa), které ovšem přímo organizaci AIESEC nekonkurují v rámci výměnných programů, jelikož se zaměřují na studenty jiných směrů, ale mohly by být konkurencí při náboru nových členů, pokud by tyto organizace sídlily pod jednou univerzitou. [13, 14, 15]

5 Analýza řízení lidských zdrojů v AIESEC ČR

Pro analýzu řízení lidských zdrojů AIESEC ČR jsem si vybrala oblasti personálního plánování, náboru nových členů, vzdělávání, hodnocení a odměňování členů AIESEC.

5.1 Personální plánování

Cíle personálního plánování by se daly definovat jako dosažení podnikových cílů, a ne jinak je tomu i v AIESEC.

V AIESEC bychom obecnými cíli personálního plánování mohli nazvat osobní rozvoj mladých lidí v rámci vedení týmu a účast na odborné zahraniční stáži.

Personální plánování na lokální úrovni se realizuje na základě potřeb jednotlivých lokálních poboček a jejich kapacit.

Při přípravě a tvorbě plánu je důležité si nejdříve určit aktuální stav pobočky a poté je třeba si stanovit cíle na následující období, což bývá většinou jeden rok. Nejedná se ovšem o kalendářní rok, nýbrž o období od března do února následujícího roku, jelikož toto je funkční období výkonného a vedoucího týmu na lokální pobočce.

Hlavní zodpovědnost za tvorbu a realizaci personálního plánu má v rámci výkonného týmu lokální pobočky pozice Talent Manažer. Tato pozice by se dala volně přeložit v rámci firemní sféry jako pozice personalisty.

Pozice Talent Manažera má za úkol ještě před samotným nábořem nových členů identifikovat stávající stav lokální pobočky, společně s jejími plánovanými cíli určit, kolik je třeba nových členů k zajištění všech procesů, a jaká bude pracovní náplň každého člena. Dále je důležité vytvořit cílenou propagační kampaň pro nové členy, výběr zájemců o členství a také vytvoření vzdělávacího plánu pro celou pobočku.

Při tvorbě tohoto plánu je také důležité přihlížet k možnostem a potenciálu trhu studentů na univerzitě, při které lokální pobočka působí.

5.2 Nábor členů

Jak již bylo výše zmíněno, AIESEC aktivity jsou na pobočce plánovány na dobu 6 měsíců až jednoho roku, nábor nových členů v AIESEC se také uskutečňuje jednou až dvakrát za rok.

AIESEC je studentská organizace, která se zejména orientuje na vysokoškolské studenty. Nábor probíhá vždy se začátkem zimního či letního semestru, kdy je to nejefektivnější z hlediska studijního zatížení. Samotná příprava náboru nových členů ovšem začíná mnohem dříve.

Náborem nových členů do AIESEC se rozumí proces od tvorby cílené propagační kampaně až po zařazení nových členů do týmu.

Konkrétní kroky náboru v AIESEC jsou:

- sestavení realizačního týmu
- tvorba a realizace propagační kampaně
- informační schůzka AIESEC
- výběrové řízení

1. sestavení realizačního týmu

Nejdříve se zvolí jedna osoba ze členů lokální pobočky, která je primárně zodpovědná za plán a realizaci náboru nových členů. Tato osoba si nejdříve stanoví své cíle a očekávání, jako například kolik studentů osloví, kolik studentů přijde na informační schůzku AIESEC a kolik nových členů se přijme. Poté je třeba si vytvořit podrobný plán oslovování studentů a využitím různých informačních kanálů a také sestavení si vlastního týmu, který pracuje na přípravě a realizaci plánu.

2. tvorba a realizace propagační kampaně

Na základě zhodnocení počtu a profilů studentů, kteří jsou potencionálně vhodní pro AIESEC členství, se stanoví propagační kampaň. Každý realizační tým si vždy může vytvořit svou vlastní kampaň. V AIESEC Pardubice se již po několik let osvědčila kampaň, která je osobní, vypovídá o zkušenostech konkrétních členů AIESEC Pardubice.

Aby bylo o každém probíhajícím náboru informováno co nejvíce studentů, využívají lokální pobočky AIESEC různé **informační kanály**. Jako jeden z kanálů, kterých se využívá, jsou různé **informační tabule, vývěsky**, kde AIESEC vyvěšuje své plakáty.

Dále se také využívají **webové stránky**, které má každá lokální pobočka. Zde informuje nejen o probíhajícím náboru, ale studenti mají možnost si přečíst více informací o AIESEC obecně.

Také se v rámci náboru organizují různé *doprovodné akce*, jako například trénink na určité téma od externí osoby z firmy, která spolupracuje s AIESEC, nebo se pořádá *Prezentace zemí*, kde mají studenti univerzity možnost setkat se se zahraničními praktikanty AIESEC.

Ovšem nejúčinnější formou propagace je pro AIESEC *metoda přímého kontaktu* či *doporučení*. Tímto je myšleno, že člen AIESEC přímo hovoří se svými kamarády či spolužáky o jeho zkušenostech a aktivitách AIESEC a nabídne jim zapojení do organizace.

3. informační schůzka AIESEC

Informační schůzka znamená jakousi komplexnější a konkrétní prezentaci o AIESEC. Studenti se na této schůzce mohou dozvědět něco málo z historie, současnosti a struktury AIESEC ČR. Poté se blíže hovoří o aktivitách na lokální pobočce a o možnostech zapojení.

Informační schůzka trvá zhruba 60 minut. Hlavním moderátorem bývá zpravidla prezident lokální pobočky a v průběhu programu krátce vystoupí několik hostů, kteří hovoří o své dosavadní zkušenosti s AIESEC. Hosty mohou být bývalí členové AIESEC, zahraniční stážisté AIESEC, nebo čeští studenti, kteří již zahraniční stáž AIESEC absolvovali.

Cílem těchto informačních schůzek je poskytnout studentům hlavní přehled o struktuře, aktivitách AIESEC a o možnosti zapojení.

4. výběrové řízení

Po informační schůzce se studentům, kteří mají zájem o členství, zašle přihláška na členství AIESEC.

Poté proběhnou individuální pohovory, kde se vzájemně určuje očekávání jak studenta od organizace, tak očekávání AIESEC od studenta.

Vybráním členů a jejich zařazení do týmu je celý proces náboru ukončen.

Aby se dala stanovit úspěšnost celého procesu náboru nových členů, je třeba, aby si již na začátku realizační tým stanovil některá měřitelná kritéria úspěchu, jako například:

- počet informačních kanálů, které se využijí pro oslovení studentů,
- počet studentů, kteří se účastní informačních schůzek,
- počet studentů, kteří se zapojí do AIESEC aktivit,
- počet studentů, kteří v AIESEC zůstanou více než 6 měsíců atd.

Také sami studenti se mají možnost vyjádřit k tomu, jak se jim propagace náboru líbila. Na informačních schůzkách, prostřednictvím jednoduchého dotazníku mají například možnost hodnotit jak je propagace oslovila a ze kterého informačního kanálu se o náboru dozvěděli.

5.3 Vzdelávání

Jelikož AIESEC je organizace, která se zaměřuje na osobní rozvoj jednotlivce, vzdělávání je tedy jeden z nejdůležitějších procesů v AIESEC ČR.

Proces vzdělávání členů je rozdělen podle toho, na jaké pozici se daný člen nachází a jakých aktivit se člen AIESEC účastní. Jiné vzdělání potřebuje člen na pozici nováčka a jiné člen ve vedení pobočky.

Cílem vzdělávání členů je to, aby získali nové znalosti a zkušenosti a mohli postupem času získat v AIESEC více zodpovědnosti a postoupit v organizaci výše. Členové mohou své zkušenosti využít v budoucím povolání.

Metody vzdělávání:

- konference,
- tréninky, diskuse, workshopy,
- mítink lokální pobočky,
- mentoring/coaching.

a) Konference

V organizaci AIESEC se pod pojmem slova *konference* rozumí několikadenní setkání členů AIESEC, které je zaměřené na určité téma. Během celé doby probíhají různé tréninky, diskuse a workshopy. Výstupy z těchto konferencí jsou dále implementovány na lokálních pobočkách. Konference se dělí na lokální, národní a mezinárodní.

V AIESEC ČR je již druhým rokem zaveden tzv. systém konferencí, který se vždy po půl roce opakuje. Tento systém má zajistit kontinuální vzdělávání a motivaci členů.

Jedná se o cyklus 4 národních a 2 lokálních konferencí. Tyto konference podporují aktivity a procesy na lokálních pobočkách. Na podzim, kdy probíhá nábor nových členů, je národní konference zaměřena na vzdělání nových členů. V zimě, kdy se konají volby do nového vedení lokálních poboček, je konference tématicky zaměřena na vedení lidí.

b) Tréninky, diskuse, workshopy

Jako další možnost vzdělávání se v AIESEC využívají tréninky, diskuse či workshopy, které mohou probíhat v rámci v rámci konferencí či jako samostatná akce na lokální pobočce.

Aby tréninky byly co nejvíce efektivní, jejich obsah se odvíjí od aktuálních procesů na pobočce a jako celek tvoří jakýsi cyklus tréninků, který se po půl roce opakuje.

Délka tréninků je většinou 120 minut a trenérem může být zkušený člen AIESEC, nebo externí člověk z firmy, se kterou AIESEC spolupracuje.

5.4 Hodnocení a odměňování

Jelikož je AIESEC nezisková organizace, kde členství je dobrovolné, nelze v něm uplatňovat standardní systémy hodnocení zaměstnanců jako v ziskových firmách. Je zde tedy potřeba uplatňovat systémy odměn a pozitivní motivace. Každý člen má svoji náplň práce, ale jak dobře a pečlivě ji vykonává je individuální a závisí na každém členovi.

Na lokálních pobočkách jsou pořádány různé soutěže, jejichž ceny mají charakter peněžních či slevových kuponů, zejména za účelem dalšího vzdělávání členů.

6 Doporučení

V této kapitole se zaměřím na doporučení v oblastech externí komunikace, měřitelného rozvoje členů AIESEC a plánování lidských zdrojů v dlouhodobém horizontu, ve kterém spatřuji prostor pro zlepšení v rámci efektivnějšího fungování možnosti růstu AIESEC ČR.

6.1 Externí komunikace

Jednou ze slabých stránek AIESEC Pardubice je to, že po skončení propagace a vybrání nových členů, se AIESEC Pardubice začne zabývat převážně vnitřními procesy a aktivitami, a ustává kontinuální kontakt se studenty univerzity - akce pro studenty v průběhu celého semestru. Povědomí o existenci AIESEC na Univerzitě Pardubice je u studentů velmi nízké.

Jedním z prvních kroků ke zvýšení celkového povědomí o AIESEC může být pořádání veřejných tréninků, které mají možnost navštívit všichni studenti univerzity. Jedná se o tréninky na témata jako prodejní dovednosti, organizační dovednosti či efektivní plánování času.

Dalším krokem ke zvýšení povědomí o AIESEC mezi studenty univerzity, může být vytvoření komunikačního plánu, který by měl nejprve obsahovat cílové skupiny studentů, které chce AIESEC oslovit. Dále by se měla definovat zpráva, kterou chce AIESEC studentům komunikovat, způsob a taktika komunikace, měřitelné cíle a časové rozvržení.

Tento komunikační plán může být například zanesen v excelovské tabulce, a měly by být stanoveny milníky, ve kterých se budou měřitelné cíle hodnotit. Součástí plánu by měl být také podrobný časový plán, kde by měly být zaneseny jednotlivé taktické kroky.

Níže uvádím příklad toho, jak by mohl být komunikační manuál koncipován. Tabulka by měla obsahovat všechny stakeholdery AIESEC, jejich podrobnější členění. Součástí plánu by měla být sestavena zpráva, která bude jednotlivým skupinám předána jak v krátkodobém (1 rok), tak dlouhodobém horizontu (3-5 let). Dále by měl manuál obsahovat konkrétní kroky komunikace, měřitelné výsledky, časový plán a milníky, ve kterých se bude komunikační plán upravovat a hodnotit dosažené výsledky.

Tabulka 5: Příklad komunikačního manuálu (pro skupinu STUDENTI)

AIESEC Stakeholder	Rozdělení stakeholderů do užších skupin	Zpráva, kterou chceme komunikovat (dlouhodobě)	Zpráva, kterou chceme komunikovat (krátkodobě)	Taktika	Měřitelné výsledky	
STUDENTI	čeští studenti vyjíždějící na stáž do zahraničí					
	noví členové					
	členové					
studenti na univerzitě						

6.2 Měřitelný osobní rozvoj členů AIESEC

Jednou z hlavních aktivit, na kterou se tato organizace zaměřuje, je osobní rozvoj jednotlivce. Aby se úspěšnost tohoto cíle dala hodnotit, měl by mít AIESEC nastavené měřitelné hodnotící ukazatele. Hodnotit osobní rozvoj jedince konkrétními čísly je ovšem obtížně definovatelné. Ještě před dvěma lety v AIESEC ČR nebyla za vzdělávání a rozvoj členů přímo zodpovědná žádná osoba v rámci této organizace. Poté se vytvořila pozice Talent Manažera, která by se dala přirovnat pozici personalisty ve firmě. Ten má v současné době na zodpovědnost nábor nových členů, vzdělávání a stanovení popisu práce jednotlivých členů či týmů.

Jednou z možností, jak sledovat rozvoj členů AIESEC, může být vytvoření uceleného plánu či seznamu vzdělávání pro jednotlivé skupiny členů, který by se měl skládat z jednotlivých tréninků, školení či konferencí, kde budou členům předávány potřebné informace a znalosti.

Sestavení a exekuci tohoto plánu by měl mít na starosti člen na pozici Talent Manažera, a tato aktivita by měla být každoročně jednou z jeho hlavních priorit.

6.3 Plánování lidských zdrojů v dlouhodobém horizontu

V dnešní době se zhruba jedna třetina lokálních poboček potýká s nedostatkem lidských zdrojů, nebo s jejich vysokou fluktuací. Pobočky v dnešní době přesně nedokáží odhadnout, kolik členů potřebují v rámci jednotlivých náborů získat tak, aby byly stále plně obsazené vedoucí pozice, aby množství aktivit bylo stále různorodější a zajímavější pro její členy, a tedy, aby pobočka v důsledku kontinuálně rostla a rozvíjela se, jak v počtech členů, tak ve výsledcích.

Aby lokální pobočka mohla vytvořit dostatečně velkou kampaň na nábor nových členů a poté umožnit získat vzdělání v rámci jednotlivých konferencí, musí mít dostatečné finanční prostředky. A právě ty pobočky, které mají nedostatek lidských zdrojů se také potýkají i s finanční nestabilitou, což je často uvrhne do jakéhosi „bludného kruhu“.

Jedním z důvodů tohoto stavu může být skutečnost, že velká většina lokálních poboček pravidelně plánuje v horizontu jednoho roku, dlouhodobý plán pro jejich směřování a rozvoj ovšem chybí. Národní vedení AIESEC ČR se každoročně snaží o to, aby si pobočky v rámci jednoletého plánování vytvářely i plány dlouhodobé, ovšem vedení jednotlivých poboček se k této skutečnosti staví spíše negativně. Při každoročním sestavování plánu pobočky se nové vedení snaží vždy o měřitelný rozvoj a implementaci nových aktivit a strategií, ale u dlouhodobého plánu se jedná spíše o myšlenku směřování pobočky určitým směrem, což je pro většinu členů nekonkrétní, neměřitelné a zbytečné. Většina ze členů AIESEC také nemá s dlouhodobým plánováním žádné zkušenosti.

Pro rozvoj lidských zdrojů v AIESEC ČR je dlouhodobé plánování na lokálních pobočkách velmi důležité. Vedení AIESEC ČR by mělo jednotlivým pobočkám podrobně vysvětlit důležitost plánování v dlouhodobém horizontu 3 až 5 let, jeho náležitosti a možnosti, jak s tímto plánem pracovat tak, aby se dospělo k jeho naplnění.

Při tvorbě dlouhodobého plánu by mohl asistovat externí člověk z firmy nebo instituce, který s AIESEC spolupracuje, zná její strukturu a aktivity a může tak vedení pobočky při sestavování plánu správně směřovat.

Závěr

Domnívám se, že 20. století mělo velký význam v rozvoji personalistiky a jejích metod. Začalo se mnohem více využívat poznatků psychologie jednání a chování člověka, a proto se také v mnoha směrem právě řízení lidských zdrojů s psychologií propojuje.

V dnešní době omezených lidských zdrojů a velké konkurence firem se při náboru nových zaměstnanců vedení firem stále více snaží uvádět jako jeden z hlavních benefitů nejen cenový, ale i profesní růst, s čímž je spojen osobní rozvoj jednotlivých zaměstnanců. Což má v konečném důsledku přínos nejen pro firmu, ale i pro společnost. Stejně principy využívá i studentská organizace AIESEC. Členství v této organizaci je dobrovolné, čili finanční ohodnocení zcela odpadá. Organizace AIESEC se tedy o tyto principy musí opírat o to více.

Ve své bakalářské práci jsem se zaměřila na analýzu lidských zdrojů v AIESEC ČR. Jelikož se jedná o neziskovou organizaci, která je plně řízena studenty vysokých škol, nelze ve většině případů její aktivity a metody srovnávat čistě se ziskovým sektorem, avšak ani čistě s neziskovým, jelikož si AIESEC vytváří zisk, který zpětně využívá na rozvoj svých členů. Při analýze řízení lidských zdrojů jsem se zaměřila na proces přípravy a realizace náboru nových členů, na proces vzdělávání členů této organizace a na hodnocení jejich práce a způsobu odměn.

V části Doporučení byli uvedeny oblasti, kde spatřuji největší nedostatky, se kterými se potýká většina lokálních poboček AIESEC ČR. Byla zmíněna oblast komunikace s externím prostředím, snaha o důkladnější sledování rozvoje členů organizace a plánování lidských zdrojů v AIESEC ČR v dlouhodobém horizontu 3 – 5 let.

AIESEC Česká republika, jako jedna z nejlepších členských zemí, se dále snaží o zvýšení svého mezinárodního zapojení a také o zvýšení svého dopadu mezi globálními asociacemi. AIESEC Česká republika vysílá stále více svých členů na zahraniční konference, které jsou převážně zaměřené na strategické řízení organizace a vedení lidí. Tyto konference přispívají k rozvoji nejen člena jako jedince, ale také k navázání nových kontaktů a spolupráce se zahraničními členskými pobočkami AIESEC. V nynější době se organizace AIESEC zaměřuje na poskytování zkušeností v oblasti vedení lidí a zahraničních stáží, a proto se soustředí na posílení vnitřních procesů, aby mohla tyto zkušenosti poskytovat ve větším množství a s větší kvalitou. Klíčovými aktivitami pro zlepšení této kvality i kvantity byly změna struktury, změna cyklu národních konferencí a zlepšení výběrového řízení nových členů.

AIESEC ČR věří, že díky tvrdé práci svých členů, podpoře od univerzit a firem, zapojení svých bývalých členů a partnerů může stále růst nejen v počtech členů a uskutečněných stáží, ale také v pozitivním vlivu na okolní prostředí, což je jedna ze základních myšlenek existence AIESEC ve společnosti.

Použité zdroje

- [1] Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2002. 789 s.
ISBN: 978-80-247-1407-3
- [2] *Annual Report of AIESEC in the Czech Republic 2007*, www.aiesec.org
- [3] Drucker, P.E. *Řízení neziskových organizací*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1994. 184 s.
ISBN: 80-85603-38-1
- [4] Drucker, P.H. *Management*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1992. 126 s. ISBN: 80-85603-00-4
- [5] Kleibl, J., Dvořáková, Z., Šubrt, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : C.H. Beck, 2001. 264 s. ISBN: 80-7179-389-2
- [6] Koonz, H., Weihrich, H. *Management*. 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1993. 659 s.
ISBN: 80-85605-45-7
- [7] Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. (přepřac.). Praha : Management Press, 2000. 367 s.
ISBN: 80-7261-033-3
- [8] Milkovich, J.T., Bourdeau, J.W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada, 1993. 930 s. ISBN: 80-85623-29-3
- [9] Stýblo, J. *Personální Management*. Praha : Grada, 1993. 334 s. ISBN: 80-85424-92-4
- [10] Werther, W.B., Davis, K. *Lidský faktor a personální management*. Praha : Victoria Publishing, 1992. 611 s. ISBN: 80-85605-04-X
- [11] Webové stránky AIESEC Praha, www.aiesec.cz/praha
- [12] Webové stránky AIESEC ČR, www.aiesec.cz
- [13] Webové stránky CzeMSIC, www.ifmsa.cz
- [14] Webové stránky ELSA, www.elsa.cz
- [15] Webové stránky IAESTE, www.iaeste.cz

Seznam tabulek

Tabulka 1: Rozdíly a shodné rysy personálního řízení a řízení lidských zdrojů	15
Tabulka 2: Historie AIESEC Československo a AIESEC Česká republika	32
Tabulka 3: SWOT analýza	38
Tabulka 4: TOP 10 členských zemí AIESEC v počtu výměnných stáží	39
Tabulka 5: Příklad komunikačního manuálu (pro skupinu STUDENTI)	49

Seznam obrázků

Obrázek 1: AIESEC zkušenost	34
Obrázek 2: Struktura AIESEC	35
Obrázek 3: Struktura lokální pobočky	36
Obrázek 4: Struktura týmu	36

Použité zkratky

AIESEC *Association Internationale des Etudiants en Sciences Economiques et Commerciales* – mezinárodní studenty plně řízená nepolitická nezisková organizace, která sdružuje studenty a čerstvé absolventy

Alumnus Bývalý člen AIESEC (Alumni – plurál).

SWOT Analýza silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb organizace.

AIESTE *The International Association for the Exchange of Students for Technical Experience* – je mezinárodní, nevládní, nepolitická a nezisková organizace, která sdružuje mladé lidi bez ohledu na náboženství, národnost, barvu pleti, původu nebo pohlaví.

ELSA *The European Law Students' Association* – organizace studentů práv a mladých právníků.

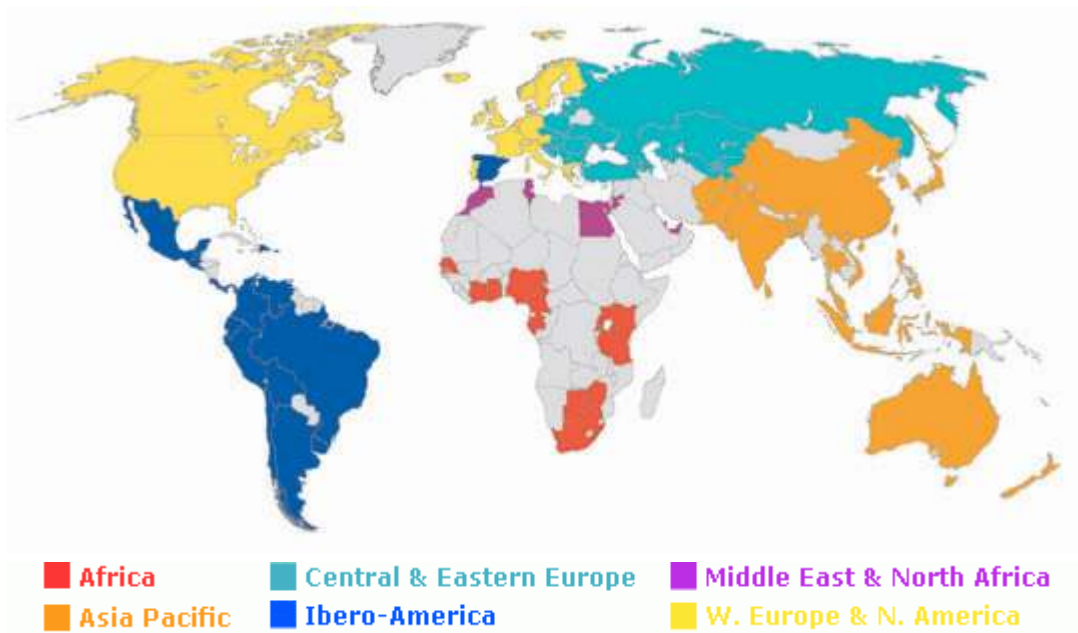
CzeMSIC *Czech Medical Students Associations* – je nezávislá nepolitická organizace sdružující 105 organizací z 92 různých zemí.

Seznam příloh

- Příloha č.1 Seznam členských států AIESEC
- Příloha č.2 Počty členů AIESEC ČR v rámci jednotlivých lokálních poboček
- Příloha č.3 Uskutečněné stáže v Československu/České republice
- Příloha č.4 Globální rozdělení stáží podle jejich zaměření

Přílohy

Příloha č.1 Seznam členských států AIESEC



Africa

Botswana
Cameroon
Cote d'Ivoire
Gabon*
Ghana
Kenya
Nigeria
Rwanda*
Senegal
South Africa
Tanzania
Togo
Uganda
Zimbabwe

Asia Pacific (AP)

Afghanistan*
Australia
Bangladesh
China, Mainland of
Hong Kong
India
Indonesia
Japan
Korea, Democratic People's
Republic of
Malaysia
New Zealand
Pakistan
Philippines, The
Singapore
Sri Lanka
Taiwan
Thailand
Vietnam*

Ibero-America

Spanish-speaking (SS)

Argentina
Bolivia
Brazil
Chile
Colombia
Costa Rica
Dominican Republic
Ecuador
El Salvador
Guatemala
Mexico
Panama
Peru
Puerto Rico
Spain
Uruguay
Venezuela

Central & Eastern
Europe (CEE)

Armenia
Azerbaijan*
Bosnia Herzegovina
Bulgaria
Croatia
Czech Republic
Estonia
Georgia*
Hungary
Kazakhstan*
Kyrgyzstan*
Latvia
Lithuania
Macedonia, Republic of
Moldova*
Poland
Romania
Russia
Serbia
Slovakia
Slovenia
Tajikistan*
Tunisia
Turkey
Ukraine
Uzbekistan*

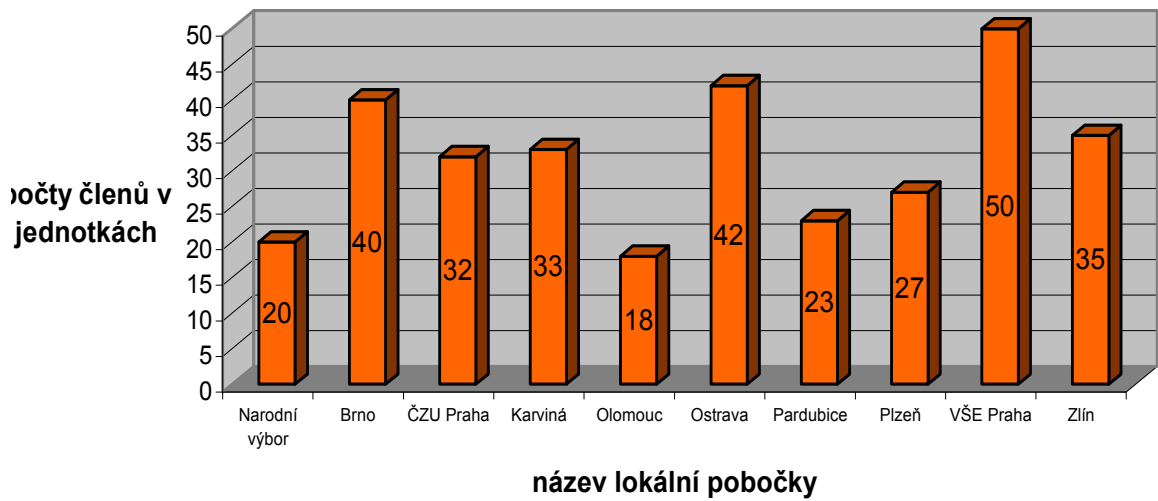
Middle East &
North Africa (MENA)

Bahrain*
Egypt
Jordan*
Morocco
Qatar*
United Arab Emirates

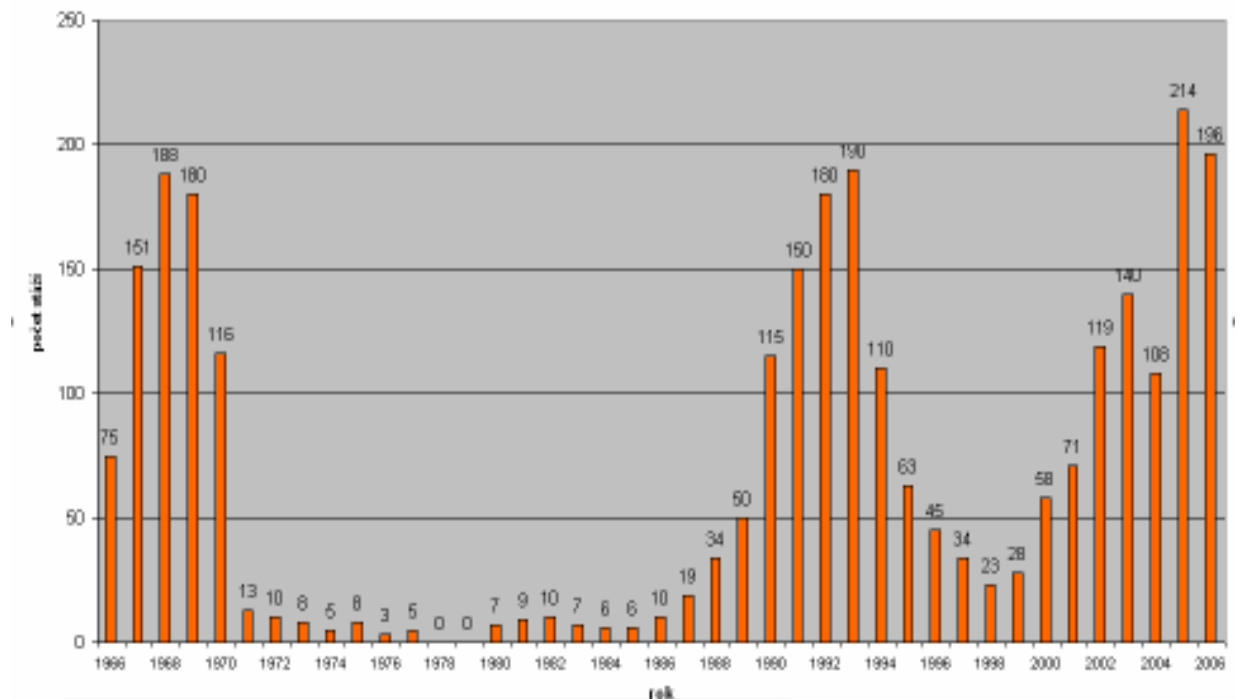
Western Europe &
North America (WENA)

Austria
Belgium
Canada
Denmark
Finland
France
Germany
Greece
Iceland
Ireland
Italy
Malta
Netherlands, The
Norway
Portugal
Spain
Sweden
Switzerland
United Kingdom
United States of America

Příloha č.2 Počty členů AIESEC ČR v rámci jednotlivých lokálních poboček



příloha č.3 Uskutečněné stáže v Československu/České republice



příloha č.4 **Globální rozdělení stáží podle jejich zaměření**

