



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Diplomová práce

Management lidských zdrojů ve vybrané organizaci

Vypracoval: Bc. Ondřej Skopec
Vedoucí práce: doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D

České Budějovice 2018

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to - v nezkrácené podobě - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

12. 4. 2018

Rád bych touto cestou poděkoval všem, kteří dělali všechno proto, aby vzdělání, kterého se mi na univerzitě dostalo a jehož výsledkem je tato práce, bylo co nejlepší. Zvláště bych chtěl poděkovat panu Ing. Petru Štumpfovi, Ph.D za vždy vřelý přístup, svěží způsob výuky a velké množství aktivit, které pro studenty a fakultu dělá. Doc. Ing. Růženě Krninské, CSc. za výuku, která má skutečně hloubku. A především doc. Ing. Petru Řehořovi, Ph.D za to, že mi byl oporou nejen při psaní bakalářské a diplomové práce, ale během celého studia.

Obsah

1	Úvod.....	4
2	Literární rešerše	5
2.1	Management lidských zdrojů jako pojem	5
2.2	Původ a vývoj.....	5
2.3	Význam a cíl	5
2.4	Strategie a strategické řízení lidských zdrojů.....	6
2.5	Personální činnosti	7
2.6	Vytváření a analýza pracovních míst	7
2.7	Personální plánování	8
2.8	Získávání a výběr pracovníků	8
2.8.1	Získávání.....	9
2.8.2	Výběr	9
2.9	Rozmíst'ování pracovníků	10
2.10	Orientace pracovníků.....	10
2.11	Vzdělávání a rozvoj pracovníků	12
2.12	Řízení znalostí	15
2.13	Gamifikace	15
2.14	Řízení pracovního výkonu.....	16
2.14.1	360° zpětná vazba	18
2.15	Motivace	18
2.15.1	Vnější a vnitřní motivace	19
2.15.2	Operantní podmiňování a incentivní motivace.....	19
2.15.3	Expektační teorie	20
2.15.4	Push x Pull	20
2.15.5	Teorie potřeb.....	20
2.15.6	Herzbergerova dvoufaktorová teorie	21
2.16	Odměňování	21
2.17	Uvolňování pracovníků	22
3	Cíl a metodika.....	24
3.1	Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma	24
3.2	Charakteristika dané organizace	24
3.3	Zhodnocení personálních činností, rozhovor s manažery, dotazníkové šetření.....	25
3.3.1	Způsob zhodnocení personálních činností.....	25
3.3.2	Hledání příčin výsledků personálních činností.....	25
3.4	Zpracování dat a jejich interpretace	27

3.5	Návrhy změn pro zlepšení personálních činností.....	28
4	Charakteristika vybrané organizace.....	29
4.1	AIESEC.....	29
4.2	AIESEC České Budějovice.....	31
4.3	SWOT analýza AIESEC České Budějovice	35
4.4	Lidské zdroje v AIESEC České Budějovice	36
4.4.1	Činnosti oddělení lidských zdrojů	36
4.4.2	Povaha lidských zdrojů.....	37
4.4.3	Organizační struktura.....	38
5	Zhodnocení současného stavu	39
5.1	Získávání členů	39
5.2	Udržování členů	41
5.2.1	Retention rate.....	41
5.2.2	Důvody odchodu z organizace.....	43
5.2.3	Vliv kvality team leadera na retenci členů.....	46
5.3	Produktivita a výkonnost.....	47
5.3.1	Základní vyhodnocení.....	48
5.3.2	Vliv předchozích období.....	50
5.3.3	Finanční produktivita	52
5.3.4	Vliv předchozích období na finanční produktivitu	54
6	Diskuze a návrh změn.....	54
6.1	Diskuze.....	54
6.1.1	Získávání členů	54
6.1.2	Udržování členů.....	55
6.1.3	Produktivita a výkonnost	56
6.2	Návrh změn	58
6.2.1	Nábor na základě skutečné hodnoty členství.....	58
6.2.2	Zlepšení kvality team leaderů skrze přípravu a mentoring.....	61
6.2.3	Měření spokojenosti členů	63
6.2.4	Nastavení realistických očekávání.....	63
6.2.5	Interní propagace a budování kultury	64
6.2.6	Změny v řízení znalostí.....	65
6.2.7	Změna organizační struktury a pracovní náplně.....	67
6.2.8	Výstupní pohovory	68
6.3	Finanční dopad návrhů	69
6.4	Plán aktivit pro TM	71
7	Závěr	76

I. Summary.....	78
II. Literatura.....	79
III. Seznam obrázků a tabulek	82
IV. Seznam zkratek.....	84
V. Seznam příloh	85

1 Úvod

Tato práce je reakcí na aktuální potřebu organizace zhodnotit svůj způsob řízení lidských zdrojů a provést změny, které by jí pomohly navrátit stabilitu. Vybraná organizace se v současné době po letech stability nachází v turbulentním období a její manažeři hledají patřičné změny, které je třeba provést, aby nebyla nucena svou činnost ukončit. Práce se zaměřuje na oblast lidských zdrojů, jelikož ty stojí v jádru organizace a ovlivňují všechny aspekty jejího fungování.

Management lidských zdrojů je jedním z nejkompexnějších a nejkompikovanějších úkolů, před kterým manažeři jakékoliv organizace stojí. V současné době existuje veliké množství nástrojů, metod, postupů a činností, které lze aplikovat, nicméně jejich úspěch je nesnadné vyhodnotit.

I přesto si práce klade za cíl pokusit se zhodnotit management lidských zdrojů ve vybrané organizaci, navrhnout změny pro zlepšení personálních činností, a tím napomoci k lepší výkonnosti. Objektívni zhodnocení je limitováno omezeným rozsahem dat, z toho důvodu byly vyhodnocované personální činnosti sloučeny jen do tří hlavních oblastí.

Práce se skládá ze dvou hlavních částí. První je literární rešerše, která se především věnuje personálním činnostem. V praktické části je na úvod charakterizována vybraná organizace a popsán její vývoj tak, aby bylo možno chápat řízení lidských zdrojů v širším kontextu. Následně jsou základním způsobem charakterizovány lidské zdroje organizace a jejich řízení. V další části jsou již vyhodnocovány tři hlavní oblasti personální činnosti: schopnost získávat lidské zdroje, udržovat lidské zdroje a výkonnost lidských zdrojů. Na vyhodnocení navazuje závěrečná část týkající se diskuze a návrhů na zlepšení, hlavní část jednoho z návrhů se nachází v přílohách v podobě myšlenkových map.

2 Literární rešerše

2.1 Management lidských zdrojů jako pojem

Držitel Nobelovy ceny Ronald Coase popsal, jak jsou některé aktivity nejefektivněji koordinovány uvnitř firem a jiné naopak prostřednictvím trhů. Management je pak možno definovat jako umění a vědu koordinace aktivit uvnitř organizací, zahrnující například prodej a marketing, finance, výrobu, ale i lidské zdroje (Coyle-Shapiro, a další, 2013).

Na management lidských zdrojů pak lze nahlížet, jako na proces analyzování a řízení potřeb lidských zdrojů organizace s cílem zajistit dosažení strategických cílů organizace (Hellriegel, Jackson, Slocum, & Staude, 2009).

Řízení lidských zdrojů se týká práce s lidmi, nejen jako se zdrojem podobnému energii, kterou je třeba spotřebovat, ale i jako se zdrojem nekonečného potenciálu tvořivosti a inovace, o který je třeba pečovat, podporovat ho a rozvíjet. Řízení lidských zdrojů je soubor velice rozmanitých a komplexních činností, mezi které, jen pro ilustraci, patří plánování, získávání a výběr zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj, řízení výkonu, budování kultury či řešení sporů (Armstrong, 2002, Dessler, 2007, Krninská, 2002).

2.2 Původ a vývoj

Historie řízení lidských zdrojů sahá do 19. století, kdy některé americké a evropské průmyslové společnosti zaměstnaly pracovníky, jejichž úkolem bylo starat se o blaho zaměstnanců. Ve dvacátých a třicátých letech začaly společnosti najímat zaměstnance, kteří se starali o výplaty, absence, nábor a propouštění zaměstnanců. Ve čtyřicátých letech byly výše zmíněné aktivity a pracovníci starající se o blaho ostatních zaměstnanců, sloučeny do oblasti personální administrativy. Význam lidí pro úspěch firmy v očích společností postupně rostl a v 70. a 80. letech se oblast vyvinula v personální řízení a následně v řízení lidských zdrojů. V dnešní době některé firmy odstupují od nazývání lidí lidskými zdroji, a i své nejvyšší HR manažery začínají nazývat CPO – chief people officer (Coyle-Shapiro, a další, 2013).

2.3 Význam a cíl

Efektivní řízení pracovníků organizace je zřejmě jednou z nejkomplicovanějších a nejkompexnějších činností, která před manažery stojí. Je to oblast, která je typická různorodými přístupy a postupy napříč spektrem organizací a regionů, lze říci, že v ní

neexistují globálně přijaté standardy. Je tomu tak z několika důvodů. Řízení lidských zdrojů se zabývá lidským chováním, které je velice komplexní, odvíjející se od dané kultury a plně vzájemně protichůdných motivů a pochodů. Existuje veliké množství nástrojů, metod a činností, nicméně jejich úspěch je nesnadné vyhodnotit. Mnoho manažerů navíc věří, že na řízení lidí stačí jen zdravý rozum (Marchington, Adrian, Donnelly, & Kynighou, 2016).

I přes všechny překážky, je řízení lidských zdrojů věnováno značné úsilí a pozornost, a to i z toho důvodu, že právě lidé stojí za původem inovace a neustálého zlepšování (Sýkora, 1999). Celá filosofie řízení lidských zdrojů stojí na přesvědčení o nezbytných a nenahraditelných vlastnostech lidí, které je třeba kultivovat, podporovat a využívat pro získání konkurenční výhody (Dytrt, 2006).

Základním úkolem řízení lidských zdrojů je zajištění kvantitativní a kvalitativní stránky lidských zdrojů. To znamená zajistit optimální množství pracovníků s potřebnými atributy. A dále také zasadit se o to, aby byli pracovníci srozuměni a identifikováni s cíli organizace, vysoce motivováni, vytrénováni, tvořiví a výkonní (Kleibl, Dvořáková, & Šubrt, 2001).

Zobecněným úkolem lidských zdrojů je „*sloužit tomu, aby byla organizace výkonná*“. Zaměření činností, které se za tímto účelem provádí, prochází vývojem. V posledních dekádách se ve volených přístupech odráží především tendence o pružnost organizace a formování efektivního personálu organizace (Koubek, 2004).

2.4 Strategie a strategické řízení lidských zdrojů

HR strategií je definování hlavních cílů, kterých je třeba dosáhnout formováním lidských zdrojů ve smyslu kvantity, struktury a kvality (Kleibl, Dvořáková, & Šubrt, 2001). Strategické řízení lidských zdrojů spočívá v propojení HR strategie se strategií podniku (Vojtovič, 2011).

Strategie a níž vyplývající plán řízení lidských zdrojů nesmí být tvořena v izolaci HR oddělení. Budování kultury, vztahů, leadershipu, rozvoje pracovníků a mnoho dalších aktivit a cílů je záležitostí celé organizace a odpovědností každého manažera. Je třeba naslouchat hlasům napříč organizací, aby ze strategie nezbyla jen prázdná slova (Reucroft, 2015).

2.5 Personální činnosti

Úkoly řízení lidských zdrojů nabývají konkrétní podoby v tzv. personálních činnostech. Jejich výčet se v literatuře liší, nejčastěji se dle Koubka (2004) uvádějí dle obrázku 1 následující:

Obrázek 1: Personální činnosti



Zdroj: Koubek (2004)

2.6 Vytváření a analýza pracovních míst

Jak vysvětluje Armstrong (2002), analýza a vytváření pracovních míst jsou velice úzce spjaty. Výsledky analýzy slouží jako podklad pro vytvoření pracovních míst. Analýza pracovního místa začíná zjištěním informací o úkolech a metodách, které by na pracovním místě měly být vykonávány, odpovědnostech za tyto činnosti a jejich vazbách na jiná pracovní místa. Součástí analýzy je též zaznamenávání a uchovávání těchto dat a závěrů.

Vytváření pracovních míst a úkolů vycházející z předchozí analýzy by mělo dbát na to, aby pracovní místa a úkoly, nejen přispívaly k naplnění cílů organizace, ale také motivovaly pracovníky a neškodily jim ani fyzicky, ani duševně. Zároveň by neměl být rozpor mezi náplní pracovního místa či úkolu a kvalifikací či schopnostmi pracovníků a v žádném případě by neměly porušovat zákony a další předpisy (Koubek, 2004).

2.7 Personální plánování

Úkolem personálního plánování je odhadnout budoucí vývoj poptávky po pracovnících a zajistit, aby měla organizace ve správný čas dostatek pracovních sil v potřebné kvalitě a struktuře, se správným osobnostním profilem, motivací a vztahu k práci (Reilly, 1996).

Současná doba navíc klade výrazně vyšší nároky na flexibilitu pracovních sil a schopnost přijímat a využívat změny. Podstatnou podmínkou je též vynaložení přiměřených nákladů na zajištění takových pracovních sil (Koubek, 2004).

Personální plánování je velice komplexní proces a s překotným rozvojem a rychlými změnami je úkol personálního plánování výzvou. Pro správnou exekuci personálního plánování je třeba vyvarovat se jednorázového přístupu k této činnosti. Naopak je třeba průběžně sledovat interní události celého podniku a externí události jeho okolí, od toho nejbližšího až po globální (Sullivan, 2002).

Personální plánování by mělo odrážet skutečnost, že ne každá jednotka v podniku je stejná a ovlivněná stejnými faktory. Rolí personálního plánování je aplikovat dlouhodobou perspektivu do často krátkozrakého vidění organizace, a tím předcházet nedostatku správných pracovních sil pro chod organizace (Armstrong, 2014).

2.8 Získávání a výběr pracovníků

Získávání a výběr pracovníků jsou činnosti, které se vzájemně prolínají. Na první pohled je vidět závislost výběru pracovníků na jejich získávání, závislost získávání pracovníků na jejich výběru je již méně patrná. Je třeba si uvědomit, že během obou procesů si potenciální pracovník dělá názor na podnik, ve kterém by měl pracovat. Stejně jako si organizace vybírá nejvhodnější pracovníky, stejně tak si lidé vybírají nejvhodnější organizaci. A proto by organizace měly dát pozor na to, jak při získávání a výběru pracovníků postupují, vystupují, jaké překážky, pobídky jim kladou, jakou image vytvářejí (Reucroft, 2015).

2.8.1 Získávání

Smysl získávání pracovníků je zajistit, aby se o volná pracovní místa přihlásilo dostatek zájemců, které odpovídají požadavkům organizace. To vše s přiměřenými náklady a v čase, kdy je to třeba. Získávání pracovníků jako činnost spočívá v nalezení a využití vhodných pracovních zdrojů, šíření informací o pracovních příležitostech, přesvědčení způsobilých potenciálních kandidátů a jednání s uchazeči. Nedílnou součástí procesu je též sběr relevantních informací o uchazečích pro potřeby selekčního procesu, ale také zajištění všech organizačních a administrativních záležitostí (Koubek, 2004).

Získávání pracovníků se s rapidním rozvojem některých odvětví může stát velkou výzvou, a tak je třeba správně využívat dostupné zdroje a od prvního kontaktu se profilovat jako vhodný zaměstnavatel (Reucroft, 2014).

Zdroje pracovníků lze rozdělit na vnější a vnitřní. Vnějšími zdroji se rozumí volné pracovní síly na trhu práce, absolventi škol, či zaměstnanci jiných organizací. Vnitřní zdroje jsou interními zdroji organizace, může se jednat o pracovníky, jejichž místo zaniká díky technologické inovaci či ukončení nějaké činnosti. Zároveň se pracovníci vyvíjejí a někteří již mohli dosáhnout dostatečné úrovně pro povýšení či přeřazení na náročnější úkoly (Koubek, 2004). Někteří pracovníci mohou též sami projevit zájem o změnu pozice a pro jejich vzdělávání a rozvoj se to i doporučuje (Werther & Davis, 1985).

2.8.2 Výběr

Jak definuje Koubek (2004), při výběru pracovníků jde o rozpoznání nejlépe vyhovujících kandidátů pro danou pracovní pozici. Nejde jen o schopnosti kandidáta plnit pracovní úkoly, ale také o jeho schopnost zapadnout do týmu a organizace jako celku. Při výběru pracovníků je tedy vhodné stanovit kritéria, dle kterých budou kandidáti posuzováni.

Samotných kritérií a selekčních metod je celá řada, těmi hlavními jsou, dle Armstronga (2002), pohovor, assessment centre a testy pracovní způsobilosti. Nejběžnější metodou výběru jsou individuální pohovory. Jde o rozhovor mezi čtyřma očima, kde dochází k navázání bližšího vztahu mezi oběma stranami. Je třeba mít na paměti, že při pohovoru nejde jen o výběr kandidáta, ale také o jeho získání (Reucroft, 2015).

Problémem individuálních pohovorů může být povrchní rozhodnutí. Pro snížení tohoto rizika lze vést pohovorové panely, kdy pohovor s kandidátem probíhá před více tazateli. Oficiálnější verzí panelu je výběrová komise, které se účastní velké množství zástupců,

odrážející skutečnost, že na rozhodnutí má zájem velké množství skupin (Armstrong, 2002).

2.9 Rozmíst'ování pracovníků

Rozmíst'ování pracovníků lze dle Koubka (2004) shrnout jako umístění správného pracovníka na správnou pracovní pozici a optimální využití jeho schopností, znalostí a vlastností. Se zřetelem na jeho osobní a sociální rozvoj stejně tak jako na rozvoj profesní.

Během procesu se vzájemně ovlivňují dvě strany, pracovní místo a pracovník. V tradičním pojetí se hledá pracovník s optimálním profilem pro pracovní místo. Profil pracovníka je tvořen jeho profesně kvalifikačními a osobnostními charakteristikami spolu s jeho dosavadním hodnocením (Armstrong, 2014).

Profil pracovního místa vyplývá z analýzy pracovních míst. V méně tradičním pojetí se vytvoření pracovního místa odvíjí od profilu pracovníka. Tento tzv. „tailoring“ se zakládá na myšlence využití maximálního potenciálu pracovníka a nastavení pracovních úkolů a prostředí na základě jeho profilu (Koubek, 2004).

2.10 Orientace pracovníků

Orientace pracovníků je proces seznamování nového pracovníka s organizací (Reucroft, 2015). Proces má dvě linie, formální a neformální. Formální je myšlena vedením předem naplánovaná část seznamování s organizací. Neformální je tvořena spontánně novými spolupracovníky přicházejícího. Často má neformální část orientace pracovníků větší význam, než formální a je třeba s ní počítat-(Koubek, 2004).

Začátkem orientace pracovníků se nesmí rozumět první den nástupu do práce, ale již první kontakt, který s námi pracovník má již během fáze získávání pracovníka. Protože již tehdy se utváří jeho vztah k organizaci (Reucroft, 2015). Intuitivní pohled na organizaci si nový pracovník utvoří během chvíle prostřednictvím prvních dojmů, které z atmosféry

Obrázek 2: Cíle orientační fáze pracovníků

v organizaci má, s tím je třeba počítat a na budování atmosféry pracovat, a to nejen za účelem orientace pracovníků (Ulrich, 2014).

Dle Armstronga (2002) má orientační fáze čtyři cíle, viz obrázek 2:

Reucroft (2015) nabízí několik doporučení pro správné uvedení pracovníků do

1. Pomoci pracovníkovi překonat období, kdy se cítí jako v cizím prostředí
2. Vybudovat u pracovníka příznivý vztah k organizaci.
3. Pomoci pracovníkovi rychle dosáhnout požadovaného výkonu.
4. Minimalizovat hrozbu brzkého odchodu.

Zdroj: Armstrong (2002)

organizace. Je důležité nezanedbávat období mezi nabídnutím práce a prvním pracovním dnem. Toto období je vhodnou příležitostí pro vybudování pozitivního vztahu ještě před příchodem do organizace a seznámení s ostatními zaměstnanci, jejich názory nejsou pod kontrolou a mohou být negativní a kazit první dojmy z organizace.

Nový pracovník potřebuje nasát velké množství informací. Koubek (2009) vyjmenovává 71 položek dlouhý seznam písemných materiálů, které by měly být pracovníkovi dány k seznámení. Reucroft (2015) varuje před zahlcením pracovníků a nabádá, aby byl úvodní informační balíček zajímavý a stručný. Neměly by být podceňovány pragmatické informace týkající se stravování, parkování, toalet, vstupů do prostor apod.

Dle Koubka (2004) lze orientaci nového pracovníka obecně rozdělit do tří oblastí. První je celoorganizační orientace, která spočívá v podání informací společných pro všechny členy organizace. Druhou je útvarová orientace, ve které jsou předány informace, které jsou společné pro všechny pozice v rámci útvaru. A poslední je orientace na konkrétní místo. Co by mělo být obsahem formální části orientace dle Armstronga (2002), lze vidět na následujícím obrázku 3.

Obrázek 3: Obsah formální části orientace pracovníků



Zdroj: vlastní zpracování dle Armstrong (2002)

Zároveň by i stávající pracovníci měli být informováni o tom, kdo přichází, s kým bude spolupracovat a co bude jeho úkolem. Na začátku je nejdůležitější, aby se pracovník cítil dobře a potvrdilo se mu, že tato práce byla správnou volbou. Drobné dárky jako hrníček, pera či květiny mohou mít při nízkých nákladech velký efekt (Reucroft, 2015).

2.11 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

S rychlými změnami ve společnosti a pokrokem v technologiích je potřeba učit se něco nového častěji a zásadněji, ze vzdělávání se stává celoživotní proces (Dvořáková, 2012).

Pro organizace je naprosto zásadní být flexibilní a připravený na změny, držet krok s technologiemi a změnami chování společnosti. Vzdělávání pracovníků neslouží jen k tomu držet krok, ale také získat náskok, konkurenční výhodu, dosáhnout vyšší efektivity (Livitchi, Hacina, & Baran, 2015). Studie ukazuje, že vzdělávání a rozvoj pracovníků může také vést k větší oddanosti pracovníků (Yahya & Tan, 2015).

V souvislosti s probíhající průmyslovou revolucí se navíc do popředí dostávají schopnosti, které ještě nedávno nebyly považovány za důležité a většina pracovníků se tedy jejich rozvojem nezabývala, proto bude rolí organizačního vzdělávání tyto nezbytné schopnosti v pracovnících rozvíjet. Top 5 nejžádanějších schopností v roce 2020 lze vidět na následujícím obrázku 4.

Obrázek 4: Top nejžádanějších schopností v roce 2020

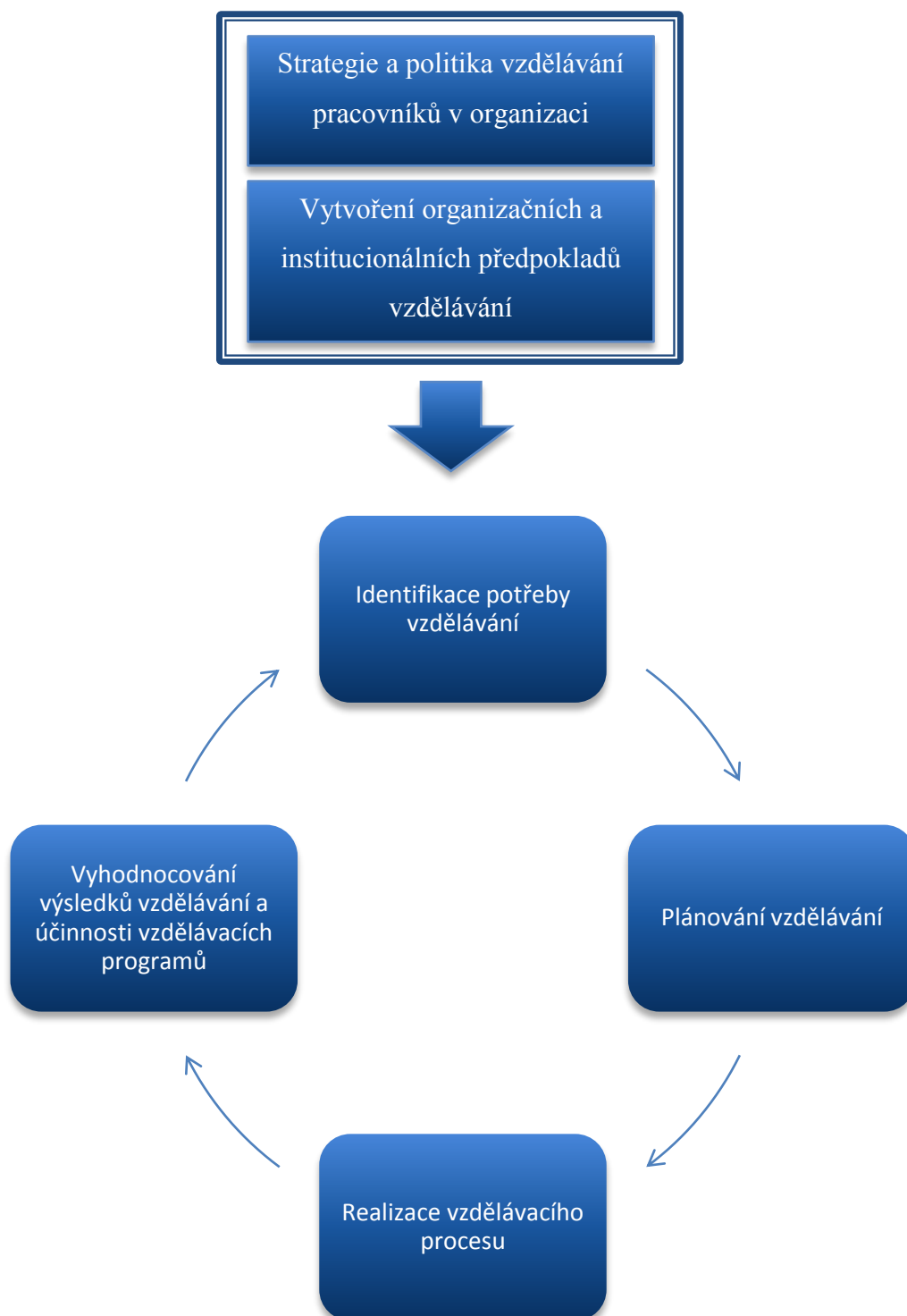


Zdroj: WEF, 2016

Nicméně, vnímání významu vzdělávání a rozvoje se v různých organizacích liší. A to zvláště v momentě, kdy jsou na tuto činnost vyčleňovány finanční prostředky. Často i zaměstnanci vidí vzdělávací aktivity spíše jako trest než benefit. Tento náhled je často způsoben nezvládnutím vzdělávání, či volbou nepotřebného tématu nebo špatné formy (Reucroft, 2015).

Pro efektivní vzdělávání je třeba postupovat strategicky a systematicky. Vzdělávání musí jít ruku v ruce s cíli a plány organizace jako celku, ale i cíli a plány jednotlivých útvarů a individuálních pracovníků. Systematické vzdělávání je cyklus spočívající v identifikaci potřeby vzdělávání pracovníků opírající se o organizační strategii. Po identifikaci následuje plánování vzdělávání, jeho realizace a nezbytné je též vyhodnocení výsledků vzdělávání (Koubek, 2004). Základní cyklus systematického vzdělávání lze vidět na následujícím obrázku 5.

Obrázek 5: Základní cyklus systematického vzdělávání



Zdroj: Koubek, 2004

2.12 Řízení znalostí

Se vzděláváním souvisí znalosti a jejich řízení, které je staré jako předávání znalostí samo. Zabývají se jím řemeslní mistři již od pradávna, je nedílnou součástí pokračování rodinných firem a v současné době velikého významu intelektuálního bohatství a složitosti organizací odrážející komplexitu jejich činností se systematický přístup k řízení znalostí stává téměř nezbytností pro efektivní fungování organizace (Armstrong, 2002).

Brajer-Marczak (2016) vyzdvihuje význam řízení znalostí pro vylepšování procesů organizace a apeluje na vytváření vhodných struktur pro výměnu informací a komunikaci lidí v organizaci. Studie také prokazuje vliv řízení znalostí na udržení profesionálů v odvětví (Garcia & Coltre, 2017).

Řízení znalostí lze definovat jako proces vytváření, shromažďování, uchování, sdílení, využití znalostí a informací v organizaci (Girard & Girard, 2015).

Jak uvádí Armstrong (2002), základní bitva v oblasti řízení znalostí se odehrává na poli přetavení „tichých“ znalostí na znalosti explicitní. „Tiché“ znalosti jsou ty, které leží v myslích lidí, je těžké je vyjádřit slovy. Jedná se typicky o operační know-how, podnikatelský úsudek, vědeckou nebo technickou odbornost, či o proniknutí do podstaty oboru. Explicitní znalosti jsou naproti tomu ty, které lze snadno zaznamenávat a třídit.

Dle Nonaka & Takeuchi (1995) jsou znalosti vytvářeny především na úrovni středního managementu, který je ve středu organizace a je jakýmsi uzlem, skrze který protékají informace jak z vrchu, tak zdola.

Přístupy k řízení znalostí jsou v základu dva. Lze jít buď cestou kodifikační strategie nebo cestou strategie personifikační. Kodifikační strategie je založena na důkladném přepisování znalostí do dokumentů, jejich následné uložení a zpřístupnění pro další pracovníky. Personifikační strategie je naopak založena na předávání znalostí tváří v tvář, vytváření sítí a neformálních rozhovorech. Tváří v tvář se typicky předávají tiché znalosti (Armstrong, 2002).

2.13 Gamifikace

Pojem gamifikace v oblasti řízení organizace znamená strategické přetvoření procesů organizace do herního designu, jehož cílem je pozitivní výstup v nejrůznějších podobách,

například větší zapojení pracovníků do vzdělávání, jejich vyšší participace na řízení, vyšší odhodlání přijímat výzvy, přicházet s novými nápady a podobně (Marczewski, 2012).

Ruhi (2015) nabízí doporučení týkající se využití gamifikace v rámci organizace. Při budování systému gamifikace je třeba začít od základů organizace, kterými jsou její cíle. Gamifikace musí být navázána na cíle organizace, a ne být použita jen pro sebe samu. Gamifikace má potenciál ovlivňovat chování pracovníků, a proto je třeba stanovat chování, které je žádoucí a změnu, které chce organizace gamifikací docílit (Burke, 2014).

Pro správnou funkčnost je dle Ruhi (2015) třeba začlenit herní prvky do stávajících informačních systémů, které jsou pracovníky používány na běžné bázi. Zároveň by hra měla pracovníkům poskytovat rychlý feedback a další kroky tak, což pomůže vést pracovníky směrem k nastaveným standardům.

Pravidelné a viditelné měření a sdělování výsledků hry je nedílnou podmínkou dlouhodobého úspěchu (Burke, 2014). Kromě online kanálu a kanálu existujících uvnitř hry je vhodné využít i offline kanály jako schůze či pohovory. Pracovníci musí vidět spojení mezi hrou a jejími dopady v realitě organizace a jejích výsledků (Ruhi, 2015).

2.14 Řízení pracovního výkonu

Dle Armstronga (2002) lze řízení pracovního výkonu definovat jako strategický a integrovaný proces, jehož cílem je zajistit trvalou úspěšnost organizace skrze zlepšování výkonu pracovníků a rozvíjení jejich schopností, stejně jako schopností týmu. Strategičnost procesu znamená jeho součinnost s dlouhodobými cíli organizace.

Koubek (2004) vidí podstatu řízení pracovního výkonu v provázání individuálních předpokladů a potenciálu každého pracovníka s jeho pracovními úkoly, cíli a cíli organizace. Dodává, že řízení pracovního výkonu je projevem účasti pracovníků na řízení. Samotná úroveň výkonu je funkcí úrovně motivace, schopností a podmínek (Horvátová, Bláha, & Čopíková, 2016).

V řízení pracovního výkonu dochází k mnohostranné integraci. Zaprvé, k integraci vertikální, kdy se propojují nebo spojují cíle organizační, týmové a individuální. Dále k integraci funkční spočívající v propojení strategií všech útvarů. Také k integraci v rámci řízení lidských zdrojů s cílem vytvořit a zdokonalovat přístup k řízení a rozvoji

lidí. A v neposlední řadě k propojení individuálních potřeb lidí a organizace (Armstrong, 2014).

V centru řízení pracovního výkonu stojí stanovení individuálních cílů odrážející cíle týmu, navazující na cíle organizace a průběžné vyhodnocování skutečnosti, zdali, do jaké míry a proč ano či ne jsou cíle pracovníkem naplňovány (Joshi, 2013). Joshi (2013) tento proces definuje v 6 krocích viz následující obrázek 6.

Obrázek 6: Proces měření výkonu



Zdroj: Upraveno dle Joshi (2013)

Koubek (2004) poukazuje na dvě roviny hodnocení výkonu pracovníka, a to na rovinu formální a neformální. Neformálním hodnocením je myšleno průběžné hodnocení vedoucím pracovníka při výkonu práce, které se vyznačuje nízkou mírou standardizace a vztahuje se k aktuální situaci, často se jedná nejen o čistý výkon pracovníka, ale také o jeho chování. Formální hodnocení je systematické a pravidelné, dle jasně daných standardů. Klíčová je vždy role bezprostředního vedoucího pracovníka.

Armstrong (2002) vyzdvihuje význam zpětné vazby. Je důležité, aby vedoucí pracovníci měli potřebné schopnosti pro správné poskytování zpětné vazby a koučování pracovníky (Reucroft, 2015).

2.14.1 360° zpětná vazba

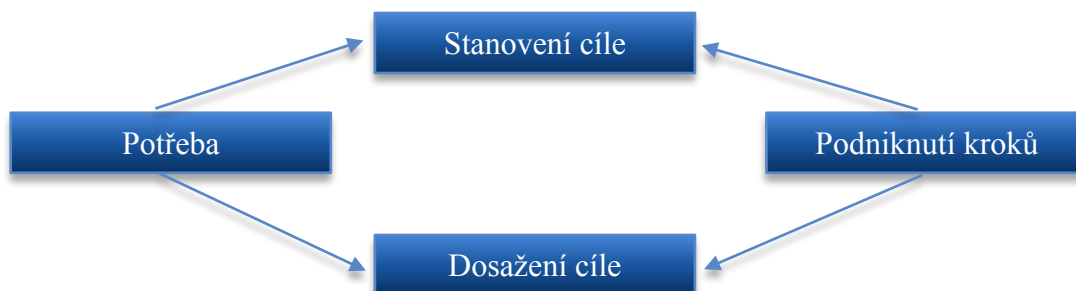
Jako jedním z vhodných nástrojů pro poskytování zpětné vazby, především pro vedoucí pracovníky se jeví 360° zpětná vazba. Jejím cílem je získání informací ze širokého spektra úhlů pohledu. Od nadřízeného, od kolegů, vnitřních zákazníků a od bezprostředních podřízených. Pro tuto zpětnou vazbu se většinou využívá anonymních dotazníků, které vytváří bezpečné prostředí pro vyjádření názoru a někdy také třetí strany jako mediátory, které výsledek předává hodnocenému (Armstrong, 2002).

Armstrong (2002) dále pojmenovává kritéria, která vedou k úspěchu zpětná vazby. Dle něj je důležité, aby tuto metodu podporovalo vrcholové vedení a bylo zvyklé zpětnou vazbu dávat a přijímat. Dále je důležité, aby všichni pracovníci byli na metodu proškoleni a chápali její význam a přínos, zároveň zde musí být skutečné odhodlání výsledky zpětné vazby využít pro rozvoj. Nezbytné je, aby procesem nebyl nikdo ohrožen, aby vyplnění dotazníku bylo jednoduché a rychlé. Samozřejmostí by měla být vhodná volba otázek ve smyslu jejich adresnosti ke skutečným událostem a chování.

2.15 Motivace

Vysoká motivace pracovníků je snem každé organizace, všechny organizace a týmy se snaží motivovanost svých lidí nějakým způsobem podpořit. Motivace je však často komplikovanější a komplexnější, než si většina subjektů uvědomuje (Armstrong, 2002). Definovat motivaci lze jako důvody, které stojí za naším chováním (Lai, 2011). Armstrong (2002) vysvětluje motiv jako důvod, který nás vede k tomu abychom něco udělali, motivace se dle něj týká faktorů, které lidi přimějí k tomu, aby se chovali určitým způsobem. Motivování lidí poté vidí jako přiměnění lidí jít určitým směrem za účelem dosažení nějakého cíle. Motivování můžeme být zevnitř i z vnějšku. Z vnějšku se většinou jedná o různé benefity, prostředí, uspokojující práci či příležitosti k rozvoji. Významnou roli však hrají vedoucí pracovníků, kteří využívají své dovednosti a znalost procesu motivace. V modelu procesu motivace se objevuje vliv vědomých a nevědomých činitelů, které způsobují uvědomění si neuspokojených potřeb. To vede k přání dosáhnout něčeho nebo na něco a nastavení cílů, které by k uspokojení této potřeby měly vést. Následně je zvolena cesta k dosažení cílů, uspokojení potřeby viz následující obrázek 7 (Armstrong, 2002).

Obrázek 7: Proces motivace



Zdroj: Armstrong, 2002

2.15.1 Vnější a vnitřní motivace

Motivaci lze dle jedné teorie rozdělit na vnitřní a vnější. Vnitřní motivace je přirozený popud vyhledávat nové věci a výzvy, hodnotit sebe a své znalosti a schopnosti, učit se a zlepšovat se. Vnitřní motivace je hnána potěšením z činnosti samotné (Ryan & Deci, 2000).

Vnější motivace je opakem motivace vnitřní. Vnější motivace tedy nepřichází zevnitř jedince, ale zvenčí, jedná se o činnosti motivované odměnou. Vnější motivací může ale být i soutěž. Některé výzkumy ukazují, že vnější motivace může vést ke snížení motivace vnitřní (Lepper, Greene, & Nisbet, 1973). Na druhou stranu, výzkumy na dětech ukazují, že využití negativní vnější motivace (zákazu či hrozby) může naopak i zvýšit vnitřní motivaci provádění zakázané činnosti (Wilson & Lassiter, 1982).

2.15.2 Operantní podmiňování a incentivní motivace

Chování je ovlivněno jeho dopady. Pokud je určité chování za přítomnosti nějakého stimulu pozitivně odměněno, pak se ono chování bude v budoucnu častěji opakovat. A naopak, pokud je chování následováno negativním důsledkem, pak je výskyt chování v budoucnu méně pravděpodobný (Cooper, 2007).

Z operativního podmiňování vychází incentivní motivace, která se v organizacích zaměřuje na odměňování žádoucích činností. Studie ukazují, že efekt odměny slábne se zpožděním, s kterým je odměna za chování či výkon udělena. Při opakování modelu žádoucí chování následované odměnou se chování může stát návykem (Rani & Kumar-Lenka, 2012).

2.15.3 Expektační teorie

Expektační teorie stojí na poznatcích předcházejících teorií o významu důsledků chování, odměny. A přidává k nim aspekt vnímání pravděpodobnosti získání odměny, míry, jak moc je očekávaná odměna chtěna a spojení konkrétního chování s odměnou. Pracovník se bude chovat žádoucím způsobem, pokud uvidí jasné spojení mezi konkrétním chováním (výkonem) a odměnou, zároveň musí onu odměnu chtít a vidět její dosažení skrze požadovanou činnost jako pravděpodobné (Montana & Charnov, 2008).

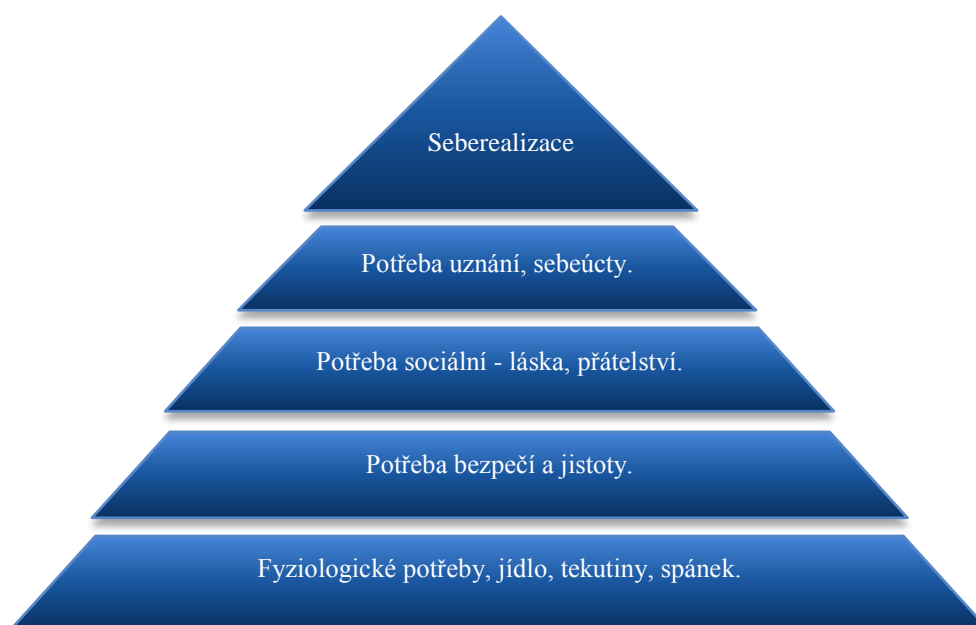
2.15.4 Push x Pull

Push motivace znamená, že nás něco tlačí k cíli, například vidina odpočinku nebo úniku od nebezpečí. Kdežto pull motivace je příjemnější spočívá v tom, že nás něco velmi přitahuje, proto je pull motivace vhodnější, protože je mnohem snazší dělat něco, co nás přitahuje než něco, k čemu se musíme dotlačit (Chang, Liu, & Chen, 2014).

2.15.5 Teorie potřeb

Teorie Abrahama Maslowa říká, že lidé jednají na základě svých potřeb, jejich nenaplněné potřeby je vedou k činnosti. Potřeby mají svou hierarchii. Nejdříve je třeba uspokojit fyziologické potřeby jako najíst se, či napít. Poté potřebujeme najít bezpečí úkryt a zdraví. Až poté lze pokračovat k naplňování potřeb sociálních jako je potřeba lásky či přátelství, následně lidé touží po uznání, úspěchu a až na závěr po naplnění svého potenciálu. Tzv. pyramidu potřeb shrnující předchozí odstavec lze vidět na následujícím obrázku 8 (Armstrong, 2014).

Obrázek 8: Pyramida potřeb



Zdroj: vlastní zpracování dle Armstrong, 2002

2.15.6 Herzbergerova dvoufaktorová teorie

Tato teorie rozděluje faktory ovlivňující motivaci na motivátory a hygienické faktory. Hygienické faktory jsou ty, které nemotivují, pokud v pracovním prostředí jsou, např. mzda, benefity, jistota zaměstnání, ale silně demotivují, pokud chybějí. Motivátory naopak nedemotivují, pokud chybějí a silně motivují, pokud se v práci vyskytují. Příkladem motivátorů jsou například zajímavá pracovní náplň, výzvy, odpovědnost, ocenění (Armstrong, 2002).

2.16 Odměňování

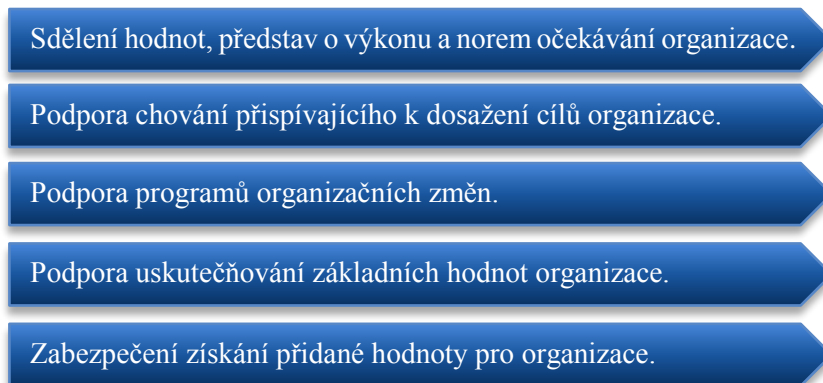
Odměňování je činnost vzájemně propojená s mnoha aspekty řízení lidských zdrojů, je to činnost odměňující odvedený výkon pracovníka a zároveň připravující půdu pro výkon budoucí.

V současné době se na odměňování nenahlíží úzkou perspektivou zabírající pouze mzdu či plat nebo jiné způsoby peněžní odměny za odvedenou práci. Dříve zmíněné teorie motivace mají zřejmý přesah právě do odměňování. Jako odměny se využívají také pochvaly, povýšení, formální uznání, zaměstnanecké výhody, či vzdělávání. Odměnou může být i vybavení kanceláře, lokace kanceláře, pracovní vybavení, parkovací místo a

podobně. Větší a větší pozornost se věnuje vnitřním odměnám spojeným s uspokojením pracovníka samotným výkonem práce (Koubek, 2004).

Armstrong (2002) vytyčuje obecné a specifické cíle odměňování. Obecným cílem je podpořit dosažení strategických a krátkodobých cílů organizace. Specifické cíle jsou vymezeny v následujícím obrázku 9.

Obrázek 9: Specifické cíle odměňování



Zdroj: vlastní zpracování dle Armstrong (2002)

Stanovení strategie odměňování je jednou z klíčových aktivit, jelikož odměňování podporuje řadu důležitých cílů a činností organizace. Proto je třeba tuto strategii stanovit s obezřetností a dbát na řadu důležitých záležitostí. Těmi je například snaha o stanovení takové odměny, která bude konkurenceschopná v porovnání s ostatními podniky. Nastavení odměňovacího systému tak aby byl spravedlivý, jasný a podporoval organizační změny a změnu kultury. Odměna by měla být viděna jako nástroj pro zlepšení výkonu. V úvahu by také mělo přijít větší zapojení pracovníků do odměňování a přenesení zodpovědnosti o rozhodování o mzdách na liniové manažery (Koubek, 2004).

2.17 Uvolňování pracovníků

Uvolňování pracovníků je nepříjemnou, nicméně nedílnou součástí personálních činností, při velkém počtu odchodu pracovníků z vlastní vůle se navíc může stát činností naprosto klíčovou pro budoucnost organizace.

Pracovní vztah může skončit řadou způsobů a z mnoha důvodů. Může skončit na základě vlastní vůle pracovníka, který odchází do jiné organizace nebo do penze. Odchod pracovníků, ale také bývá nedobrovolný. K tomu může dojít tehdy pokud je pracovní nadbytečný, či neschopný (Armstrong, 2002).

Při propouštění pracovníků z důvodu nadbytečnosti je třeba dbát na profesionalitu a etické a slušné chování. Jednak proto, že propuštění je pro pracovníka stresující zážitek, a také kvůli zachování dobrého jména organizace (Koubek, 2004).

Uvolňování pracovníků pro nadbytečnost se jeví jako velice aktuální téma v souvislosti se čtvrtou průmyslovou revolucí. Podle studie McKinsey Global Institute (2013) by v následujících dvou dekadách mohlo v USA zaniknout až 47% pracovních míst.

Výzkum Světového ekonomického fóra (2015), který se zaměřil na 15 hlavních rozvinutých a rozvíjejících se zemí (kromě Číny) předpovídá, že mezi lety 2015 a 2020 bude zrušeno okolo 7,1 milionu pracovních míst a další 2 miliony budou vytvořeny, v konečném výsledku se tedy jedná o pokles čítající 5,1 milionu pracovních míst.

Dle Armstronga (2002) je povinností organizace správně plánovat tak, aby nedocházelo k násilnému propouštění pracovníků z důvodu nadbytečnosti. To znamená, nabídnout dobrovolný odchod s benefity. V ideálním případě nalézt jiné efektivní řešení nadbytečnosti. Pokud to však není možné, pak je vhodné odchod pracovníkům kompenzovat, zmírňovat jeho dopady a pomoci odcházejícím pracovníkům s nalezením nového uplatnění.

Veliký význam může mít také skupina pracovníků odcházejících zcela dobrovolně. Je důležité provádět výstupní rozhovory a zjistit důvody odchodu těchto pracovníků, jelikož to organizaci může přinést významnou zpětnou vazbu na její vnitřní působení a konkurenceschopnost na trhu práce (Armstrong, 2014).

3 Cíl a metodika

Cílem diplomové práce je charakteristika a zhodnocení managementu lidských zdrojů ve vybrané organizaci a navržení rámcových změn pro zlepšení personálních činností. Práce se skládá z pěti metodických kroků:

1. Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma.
2. Charakteristika dané organizace.
3. Zhodnocení personálních činností, rozhovor s manažery, dotazníkové šetření.
4. Zpracování dat a jejich interpretace.
5. Návrhy změn pro zlepšení personálních činností.

3.1 Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma

Na začátku práce byla prostudována odborná literatura a z ní sepsána rešerše. To je nezbytným krokem pro získání hlubšího přehledu řešeného tématu. Rešerše je sestavena ze 48 zdrojů z nichž 31 je v anglickém jazyce. Na úvod byl definován management lidských zdrojů a popsán jeho původ, vývoj a význam. Dále je řízení lidských zdrojů konkretizováno v podobě charakteristiky personálních činností, z nichž se skládá.

3.2 Charakteristika dané organizace

Praktická část práce začíná charakteristikou dané organizace s důrazem na uvedení do organizačního kontextu, ve kterém management lidských zdrojů na pobočce funguje. Organizace je krátce charakterizována ve svém obecném globálním rozměru, je vysvětleno poslání a základní principy fungování organizace, včetně globální organizační struktury a hlavních produktů. Následně je charakterizována pobočka organizace, která je předmětem práce, včetně stručného popisu jejího vývoje, který poskytuje nezbytný kontext pro chápání fungování lidských zdrojů na pobočce, a jehož shrnutí je provedeno prostřednictvím myšlenkové mapy. Popis pobočky je uzavřen SWOT analýzou vytvořenou na základě rozhovorů s manažery pobočky. V závěru charakteristiky organizace jsou popsány hlavní aspekty fungování a podoby lidských zdrojů na pobočce.

3.3 Zhodnocení personálních činností, rozhovor s manažery, dotazníkové šetření

3.3.1 Způsob zhodnocení personálních činností

Pro dosažení objektivitu zhodnocení personálních činností, je zvolen přístup založený na tvorbě a vyhodnocení ukazatelů, které odrážejí výkonnost jednotlivých činností. Činnosti, stejně jako ukazatele, byly rozděleny do tří zastřešujících oblastí, v nichž se implicitně skrývá řada dílčích činností, které nejsou samostatně vyhodnocovány. Zastřešujícími oblastmi jsou: získávání členů, výkonnost a produktivita členů, udržení členů. Toto rozdělení je do značné míry výsledkem omezení, která vyplývají z dostupných dat. V posledních letech došlo v organizace několikrát ke změnám standardů vykazování dat, změnám úložišť a k přechodu na nový informační systém, tyto a další faktory zapříčinily velkou roztříštěnost, neúplnost a v některých oblastech i nespolehlivost dat. Pro vyhodnocení bylo raději vybráno užší množství dat, která jsou spolehlivá, za cenu menšího množství sledovaných oblastí a použitých ukazatelů. I tak lze záběr ukazatelů považovat za dostatečný, jelikož sleduje ty nejdůležitější oblasti: schopnost získávat lidské zdroje, schopnost zajistit jejich výkonnost a schopnost lidské zdroje udržet. Použité ukazatele jsou vysvětleny v kapitole 5 společně s komentářem jejich výsledných hodnot.

3.3.2 Hledání příčin výsledků personálních činností

Na základě výsledků ukazatelů byla vyhodnocena úspěšnost či neúspěšnost prováděných personálních činností a nalezena jejich silná a slabá místa. Autor práce následně provedl hlubší průzkum, jehož cílem bylo nastínit možné příčiny zjištěných výsledků. Za tímto účelem byly provedeny následující šetření:

1. Zjišťování důvodů odchodu členů z organizace.
2. Zjišťování míry souladu mezi očekáváními a realitou při vstupu do organizace.
3. Zjišťování vlivu kvality team leadera na retenci členů v týmech.
4. Hledání členy vnímané hodnoty členství v organizaci.
5. Vliv předchozích období na výkonnost a produktivitu.

První šetření bylo provedeno prostřednictvím online dotazníku pro bývalé členy organizace, kteří byli kontaktováni přímo, nebo prostřednictvím e-mailu, zpráv na online sociální síti facebook nebo pomocí příspěvků do skupin na sociálních sítí, ve kterých se bývalý členové shlukují, a které běžně fungují jako oficiální kanály pro komunikaci

s bývalými členy organizace. Bývalých členů je přibližně 100, sesbíráno bylo 31 odpovědí. Limitem tohoto šetření je především podprezentování skupiny členů odcházejících z organizace velice brzy, tito členové většinou ignorují jakoukoliv žádost o poskytnutí zpětné vazby. Pro kompenzování tohoto nedostatku byly alespoň provedeny polostrukturované rozhovory se dvěma bývalými členy, kteří opustili organizaci do 4 měsíců. Z rozhovoru vyplynulo mimo jiné, že důvodem odchodu takovýchto členů z organizace může být velký nesoulad mezi očekáváními a realitou nově příchozího.

Proto bylo provedeno druhé šetření, které spočívalo opět v online dotazníku, tentokrát pro nové členy, kteří byli v organizaci několik týdnů. Šetření zjišťovalo míru souladu mezi očekáváními a realitou a důvody případného nesouladu.

Provedeny byly také polostrukturované rozhovory s celkem 9 manažery pobočky, 4 bývalými a 5 v době provedení rozhovoru současnými. Mezi manažery byly prezidenti pobočky, HR manažer, marketing manažer, finanční manažer, team leadeři. Tyto rozhovory byly provedeny za účelem charakterizování organizace a následně pro pochopení hlubších souvislostí při vyhodnocování personálních činností a tvorbě návrhů na zlepšení. Z rozhovorů mimo jiné vyplynulo, že ústřední postavení v organizaci má pravděpodobně team leader a že jeho kvalita by mohla mít vliv na retenci členů v týmu.

Proto bylo započato třetí šetření a postavena hypotéza: Existuje pozitivní vztah mezi kvalitou team leadera a retencí členů v jeho týmu. Pro otestování této hypotézy byla sesbírána data o počtu členů v týmech a vypočtena retence členů v týmu podílem počtu členů na konci funkčního období a na začátku. Zároveň byl nadřízený team leadera dotázán na procentuální ohodnocení kvality team leadera s podmínkou vyloučení retence členů v jeho týmu z hodnocení jeho kvality. Původně měly být pro určení kvality team leadera použity záznamy v nichž team leadeři vykazují své aktivity. Tyto záznamy jsou v organizaci standardizovány a odrážejí nastavené standardy pro aktivity vykonávané team leadery, bohužel se při rozhovorech s manažery ukázalo, že data ze záznamů jsou nespolehlivá, proto byla volena výše popsaná metoda stanovení kvality team leadera na základě hodnocení jejich nadřízeného. Výsledky je tedy třeba interpretovat s ohledem na tuto metodiku opatrněji. Celkem byla získána data o 30 týmech a team leaderech organizace, což jsou všechny team leadeři od červenci 2014.

Čtvrté šetření by mělo napomoci při náborové kampani a spočívalo ve hledání skutečné hodnoty členství, tak jak ji vnímají současní a bývalí členové organizace. Za tímto účelem

bylo provedeno online dotazníkové šetření, a to stejným způsobem jako při předcházejících dotazníkových šetření. Šetření se nezabývá tím, co by mělo být největší přidanou hodnotou, nebo co vnitřní komunikace tvrdí, že je největší přidanou hodnotou. Šetření zjišťuje, co členové a bývalí členové skutečně vnímají jako největší přidanou hodnotu členství. V rámci šetření bylo získáno 42 odpovědí, 25 od bývalých členů pobočky a 17 od v té době současných členů organizace. Respondenti měli odpovědět na otevřenou otázku: „Co je největší přidanou hodnotou členství v AIESEC?“.

Páté šetření spočívalo v prozkoumání všech smluv o prodaných projektech EDISON a zjištění dne uzavření smlouvy. Některé smlouvy byly totiž uzavřeny týmy z předchozích let, a tudíž uměle zvyšovaly výkonnost a produktivitu týmů v nadcházejícím období, jelikož výkonnost a produktivita se měří v počtu realizovaných stáží. Výkonnost a produktivita byla následně o vliv práce předcházejících týmů očištěna, více v kapitole 5.3. Produktivita a výkonnost.

3.4 Zpracování dat a jejich interpretace

Pro vyhodnocení ukazatelů byla od organizace získána sekundární data skrze přístup do jejího informačního systému, do CRM a do relevantních záznamů organizace a jejích manažerů. V některých případech bylo nutno doplnit slepá místa vzniklá výše popsanými problémy s uloženými daty prostřednictvím rozhovoru s relevantními členy organizace, kteří dle svého nejlepšího svědomí chybějící informace doplnily nebo uvedly na správnou míru. V další části práce je na tuto skutečnost v inkriminovaných místech vždy poukázáno.

Analyzovaná data se ve většině případů týkají posledních tří let (2015-2017), jako rok se počítá období od 1. 2. do 31. 1. Toto datum je zásadním milníkem ve fungování pobočky, jelikož nastupuje nové vedení a dochází často k velkým změnám. Nicméně je třeba poznamenat, že tomu tak je až od 1. 2. 2017, v předchozích letech nové vedení nastupovalo 1. 4. Pro potřeby této práce je období 1. 2. – 31. 1. voleno především z důvodu měření produktivity. Jelikož významná část výsledků, které jsou závislé na práci v několika předcházejících měsících, se realizuje v lednovém projektu, proto by bylo zkreslující sledovat kalendářní rok, výsledky by tak mohly být přisuzovány jiným příčinám.

Data pro vyhodnocení ukazatelů byla zpracována prostřednictvím softwaru MS Excel. Pro testování vztahu mezi kvalitou team leadera a retence členů byla provedena korelační analýze prostřednictvím softwaru STATISTICA. Dotazníková šetření byla provedena pomocí google forms a z nich vyplývající data zpracována prostřednictvím softwaru MS Excel.

3.5 Návrhy změn pro zlepšení personálních činností

Návrhy změn jsou reakcí na slabá místa, která byla prací odhalena. Pro vytvoření návrhu pro zlepšení náboru (kapitola 6.2.1) byl využit výše komentovaný průzkum hledající členy vnímanou hodnotu členství, a zároveň byla od organizace vyžádána data o předchozích nábořech, která vypovídají o tom, jakým způsobem se kandidáti o členství dozvěděli. Návrh na zlepšení kvality team leaderů spočívá v navržení výcvikového programu pro team leadery, ten je vystavěn na základě nastudované literatury a doplněn o poznatky specifické pro organizaci, které vycházejí z rozhovorů s manažery a z autorova pozorování organizace. Výcvikové materiály jsou zpracovány ve formě myšlenkových map prostřednictvím softwaru Xmind 8. Odhad finančního dopadu návrhů se samozřejmě pojí se značnou mírou nejistoty. Základ odhadu je tvořen skutečným plánem organizace a jejích výkonů. Plánované výkony organizace bylo upraveny o autorem zvolenou míru důvěry zohledňující zkušenosti s plány a výsledky z předchozích let a vliv, který by na fungování organizace mohly mít navrhované změny. Pro co nejpřesnější odhad budoucí finanční reality byly navíc zkoumány rozpočty za poslední tři roky organizace. Struktura těchto rozpočtů posloužila jako základ pro zobrazení finančního dopadu návrhů. Plán TM aktivit byl zpracován ve formě podobné ganttovu diagramu s tím, že některé cyklicky probíhající projekty jako měření spokojenosti byly sloučeny a prezentovány jako jeden nespojitý projekt, a to z důvodu větší přehlednosti takového zobrazení. Plán byl graficky zpracován prostřednictvím softwaru MS Excel.

4 Charakteristika vybrané organizace

4.1 AIESEC

Vybranou organizací je organizace AIESEC, která vznikla po druhé světové válce s cílem naplňovat lidský potenciál a přispět ke světovému míru skrze rozvoj leadershipu pomocí mezikulturních stáží a jejich organizování. Je to mezinárodní nevládní organizace řízená mladými lidmi (do 30 let) pro mladé lidi s efektem na celý svět. Následující schéma na obrázku 10 je oficiální grafika organizace shrnující to proč, jak a co organizace dělá.

Obrázek 10: The AIESEC Way



Zdroj: AIESEC Italy: Knowledge Hub

Produktem, tím, co by mělo vést k naplnění vize organizace a k čemu by měla vést veškerá práce lidských zdrojů, které organizace má, jsou tedy mezikulturní stáže. V pojmu mezikulturní se v praxi skrývá mezinárodní. AIESEC spoluvytváří a následně zprostředkovává stáže do korporátní a mimo korporátní oblasti. Stážistou se může stát kdokoliv mezi 18 a 30 lety. Ze zprostředkování stáží organizace generuje finanční

prostředky pro svůj chod, ale stále zůstává neziskovou organizací a její členové nepobírají žádnou mzdu.

AIESEC je velká skutečně mezinárodní organizace, působí ve 127 zemích světa, pracuje v ní okolo 70 000 lidí a má zhruba 1 000 000 bývalých členů, kterými byli například J. F. Kennedy, Nick Jagger, Václav Klaus, ale i třeba Ján Orieška (O nás: AIESEC Česká republika, nedatováno).

Organizace má svou jasně vymezenou organizační strukturu. Základními stavebními kameny struktury jsou pobočky, kterých je v České republice 11, vznikají vždy ve spolupráci s vysokou školou. Všechny pobočky každého státu zastřešuje a řídí tzv. MC (Member Committee) neboli „národní vedení“. Nejvyšším orgánem na národní úrovni je tzv. „rada prezidentů“ neboli BoP (Board of Presidents), ve které jsou zastoupeni prezidenti jednotlivých poboček. Nad národním vedením stojí na mezinárodní úrovni tzv. AI (AIESEC International), které celou mezinárodní organizaci řídí. Nejvyšším orgánem je však tzv. Global Plenary neboli „globální schůze“, která se skládá z prezidentů národních vedení. Global Plenary a BoP jsou především legislativními orgány organizace, hlavní exekutivní sílu má AI a MC.

Produktem AIESEC je v konečném důsledku leadership a vyšší míra mezikulturního porozumění. Nicméně konkrétní produkty, které AIESEC klientům nabízí a které k rozvoji leadershipu a mezikulturního porozumění vedou, jsou stáže. Lze je rozdělit do 2 kategorií: dobrovolnické a pracovní stáže.

Pracovní stáže probíhají ve spolupráci s nějakou firmou, pro kterou bude stážista pracovat. Za zprostředkování platí AIESEC jak firma, tak i stážista. Firma za to, že AIESEC našel stážistu a stážista za to, že mu byla nalezena firma. Stážista poté dostává mzdu od firmy.

Dobrovolnické stáže také probíhají ve spolupráci s nějakou organizací, tou zpravidla nebývá firma. AIESEC a organizace vytvoří nějaký projekt, například výuku angličtiny v Ghaně. Pro tento projekt poté shání stážisty, ty mu za zprostředkování projektu platí. Sami žádnou mzdu nedostávají, obvykle je jim poskytnuto a hrazeno ubytování a jídlo. Toto jsou klíčové produkty AIESEC. Okrajovými produkty jsou nejrůznějších konference, workshopy, fóra a podobně.

AIIESEC v České republice se věnuje všem produktům, jeho hlavním zaměřením jsou však dobrovolnické stáže, a především jejich příjezdová část. Příjezdové oddělení se zabývá vytvářením projektů v České republice a získáváním stážistů. Naopak výjezdové oddělení se zabývá vysíláním českých stážistů na projekty v zahraničí.

Hlavním produktem AIIESEC v České republice je projekt EDISON. Cílem projektu je mezikulturní vzdělávání na základních a středních školách. Projekt trvá 6 týdnů, první týden je přípravný, je to týdenní výcvik stážistů od členů AIIESEC. Ve zbylých 5 týdnech působí stážisté na školách, každý týden na jiné. Hlavními činnostmi AIIESEC je získávání škol, typicky prostřednictvím osobního prodeje, získávání a selekce stážistů, organizování a koordinace projektu.

4.2 AIIESEC České Budějovice

V této podkapitole je stručně popsán vývoj pobočky AIIESEC České Budějovice. Tento krok je nezbytný pro pochopení širších souvislostí, které ovlivňují řízení lidských zdrojů. V popisu se postupuje chronologicky od vzniku pobočky do současnosti a vždy jsou vybrány a okomentovány jen ty nejdůležitější události, rozhodnutí a změny. Cílem této části je ukázat, jak se pobočka dostala do stavu, ve kterém je.

Pobočka AIIESEC České Budějovice byla založena v roce 2012.¹ U zrodu bylo jen několik málo studentů, především z Ekonomické fakulty JU, na jejíž půdě pobočka vznikla a sídlí dodnes. Již po necelém roce dokázala splnit veškeré vnitroorganizační normy² a získala statut plnohodnotné pobočky. Pobočka se zaměřovala na výjezdové stáže.

Pobočka začala růst i v rámci členské základny, v roce 2013 se počet jejích členů blížil 20, stále s významnou převahou studentů Ekonomické fakulty. Produktové portfolio pobočky bylo rozšířeno o nabídku příjezdových pracovních stáží a na konci roku se začaly připravovat projekty příjezdových dobrovolnických stáží. Oba tyto produkty netypicky zaštiťoval jen jeden manažer, nikoliv dva, jak je to běžné na ostatních pobočkách. Novými projekty byly SPEAK! a EDISON. Oba projekty jsou národními produkty, to znamená, že je ve svém portfoliu má naprostá většina poboček AIIESEC v České

¹ Založení pobočky v roce 2012 nebylo první pokusem o založení AIIESEC v Českých Budějovicích. O předchozích pokusech však neexistuje mnoho dochovaných informací. Při předchozích pokusech nedokázala pobočka svůj chod skutečně nastartovat a nedostávalo se jí ani dobré pověsti.

² Normy v oblasti výkonnosti, procesů a vnitřních předpisů.

republice. Projekt SPEAK! jsou v podstatě konverzace v cizím jazyce určené především pro studenty a zaměstnance univerzity.

V roce 2014 zažila pobočka své oficiálně nejúspěšnější období. Byla dle předem stanovených kritérií, které z většiny spočívaly ve výkonnostním růstu, vyhlášena nejlepší pobočkou v entitě AIESEC Česká republika a získala též řadu individuálních ocenění. V tomto období začal významný růst oblasti dobrovolnických příjezdových stáží, který vyrovnal dominanci odjezdových stáží. Naopak došlo k poklesu výkonnosti, a nakonec ke zrušení oddělení pracovních příjezdových stáží. Pobočka se též vyznačovala dobrou finanční stabilitou a počet členů vzrostl na cca 30. V roce 2014 se začal zavádět nový přístup k řízení lidských zdrojů, tzv. Team minimums. Tato změna probíhala na globální úrovni.

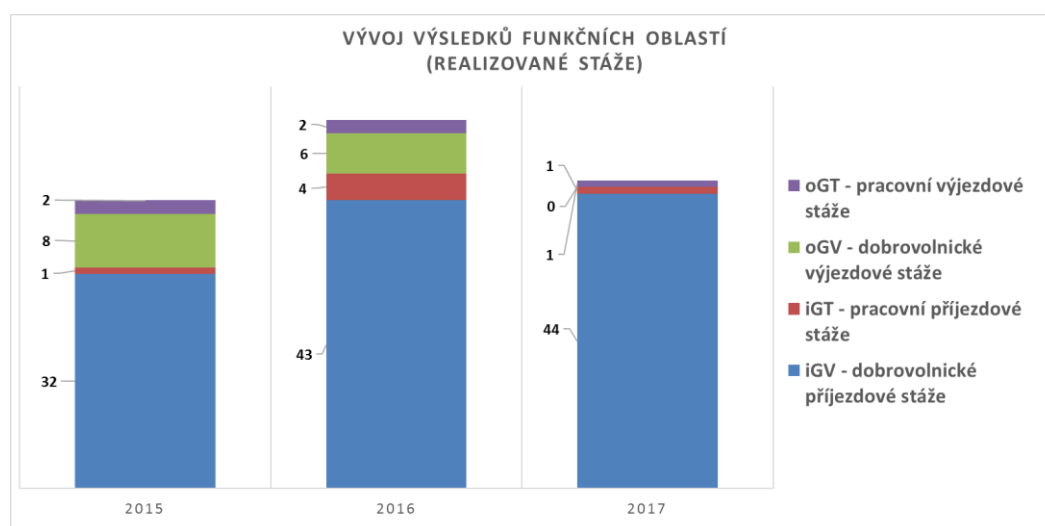
V následujícím roce se dále rozvíjela oblast příjezdových dobrovolnických stáží, významně rostl projekt EDISON. Naopak oblast výjezdových stáží zaznamenala propad, který byl společným trendem v celé entitě. V druhé polovině roku 2015 byla znovuotevřena oblast příjezdových pracovních stáží, vytvořen malý tým, který přinesl slušné výsledky, jež se projevily v následujícím roce. Velkou změnou byl přechod na nový informační systém. Změna systému byla též spojena se změnami v práci se zákazníky, které měly dopad i na finanční stránku fungování pobočky. Zjednodušeně lze říci, že finanční prostředky přitékaly později a stálo za nimi více práce. V tomto roce se také začala tvořit nová vize a strategie celé organizace na dalších 5 let, tzv. vize 2020.

V roce 2016 ještě více rostl význam oblasti dobrovolnických příjezdových stáží. Na začátku roku byly vybudovány 2 větší týmy se strategickým záměrem vybudovat základnu zkušených členů, ze kterých by bylo možno rekrutovat budoucí manažery pro rostoucí oblast, bohužel se manažeři týmů ukázali jako slabí a plán nakonec příliš nevyšel. Výjezdové stáže stále propadaly. Oblast příjezdových pracovních stáží těžila z práce předchozího týmu, na jeho práci navázala a přinesla další výsledky. Tým byl rozšířen, ale bohužel se poměrně záhy rozpadl, nakonec odešla i jeho manažerka a oblast již fakticky nevyvíjela žádnou novou aktivitu, pouze se starala o stávající klienty. I přes rozpad týmu a oblastí jeho výsledky zajistily dobrou finanční stabilitu pobočky a finanční polštář do dalšího roku. Počet členů pobočky se snížil na cca 25.

Rok 2017 následoval trendy z předchozích let. Zásadním problémem byla špatná kondice členské základny. Zkušení členové odešli a do vedoucích pozic se tak dostali nezkušení

manažeri. Pobočka měla problém najít svého prezidenta, jelikož nikdo z předchozího vedení nechtěl pokračovat. Nakonec se do čela na poslední chvíli přihlásil člen vedení z roku 2015. Stejně tak bylo těžké obsadit pozice ostatních manažerů. Všechny manažerské pozice obsadili nezkušení členové. S výjimkou 2 pozic nejnižše postavených manažerů v oblasti příjezdových dobrovolnických stáží a výjezdových stáží, které nakonec obsadili již bývalí členové. Výjezdové dobrovolnické stáže se nakonec úplně propadly. Příjezdové pracovní stáže zůstaly fakticky zavřené, jelikož chyběl následovatel. Příjezdové dobrovolnické stáže se strategickou chybou zařazení dalšího projektu dostaly do problémů. Jejich manažer odešel a narychlo se hledal nástupce. Oblast nakonec sice na první pohled dosáhla dobrých výsledků, ale přišla o kontinuitu znalostí a zkušeností, stejně tak jako o časové rezervy v organizaci projektů. Její úspěch je navíc do značné míry ovlivněn předpřípravou projektů týmy z předchozího roku. Veškeré turbulence se nakonec projeví ve vysoké odpadovosti členů, zmenšení členské základny na cca 15 členů, a především absenci zkušených členů. Neaktivita oblasti pracovních příjezdových stáží a absolutní propad výjezdových stáží se projevil též ve snížení finanční jistoty pobočky.

Na následujícím obrázku 11 lze pozorovat reorientaci pobočky na příjezdové dobrovolnické stáže. Graf zobrazuje data jen za poslední 3 roky³ a sčítá výsledky od 1. 2. do 31. 1.. Obrázek 11: Výsledky v posledních třech letech

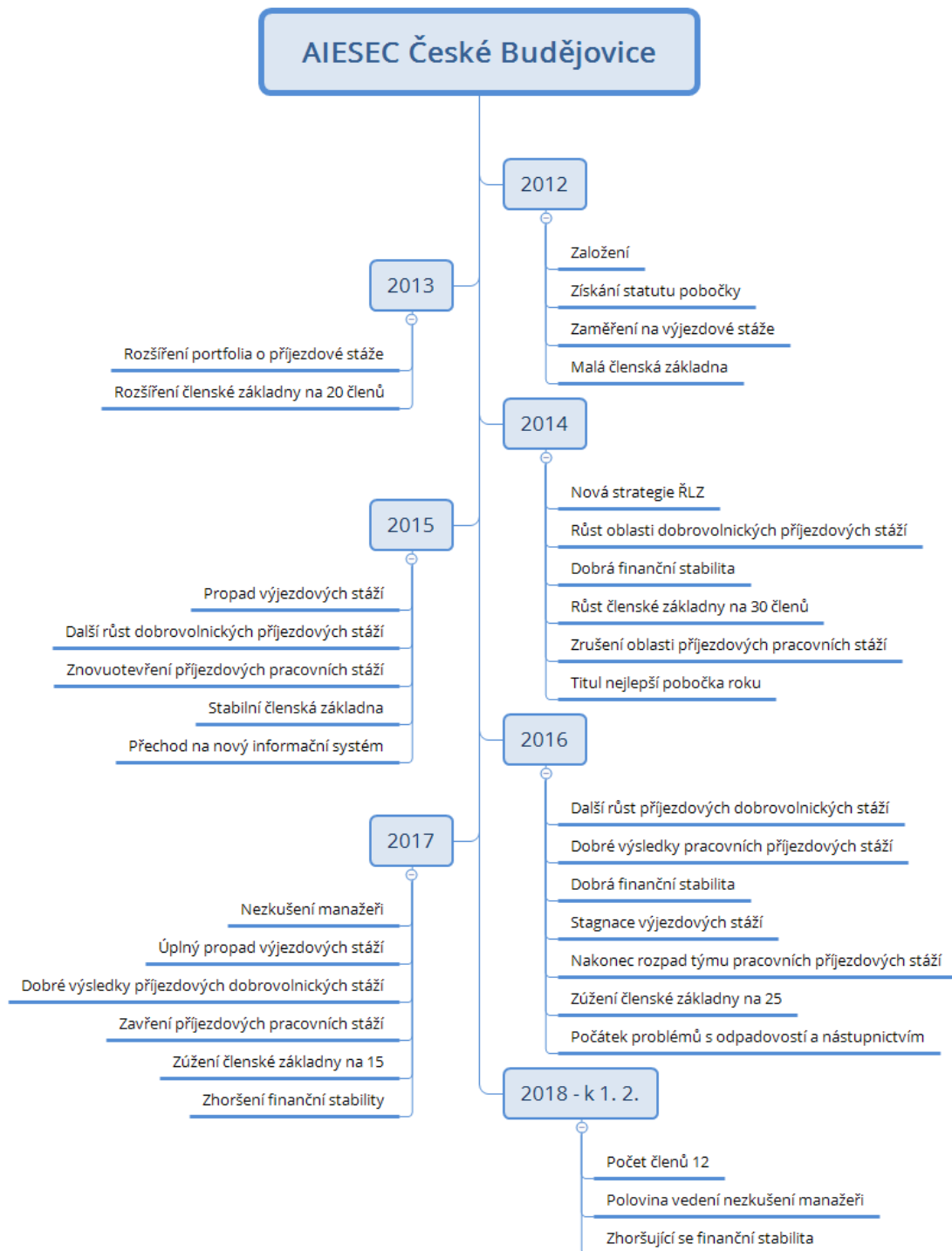


Zdroj: vlastní zpracování

³ Data z předchozích let jsou nekvalitní. Některá byla ztracena nebo zkreslena během přechodu na nový informační systém a způsob vykazování. Předcházející popis vývoje se ve slepých místech opíral o výpovědi tehdy aktivních manažerů.

Shrnutí výše komentovaného vývoje je zpracováno prostřednictvím softwaru pro tvorbu myšlenkových map na následujícím obrázku 12.

Obrázek 12: Shrnutí vývoje AIESEC v Českých Budějovicích



Zdroj: vlastní zpracování na základě rozhovorů s manažery

4.3 SWOT analýza AIESEC České Budějovice

Na následujícím obrázku 13 je SWOT analýza pobočky, která je vystavěna na základě rozhovorů s manažery pobočky. Analýza základním způsobem shrnuje situaci, v níž se pobočka aktuálně nachází a slouží k lepšímu pochopení kontextu v němž lidské zdroje na pobočce fungují.

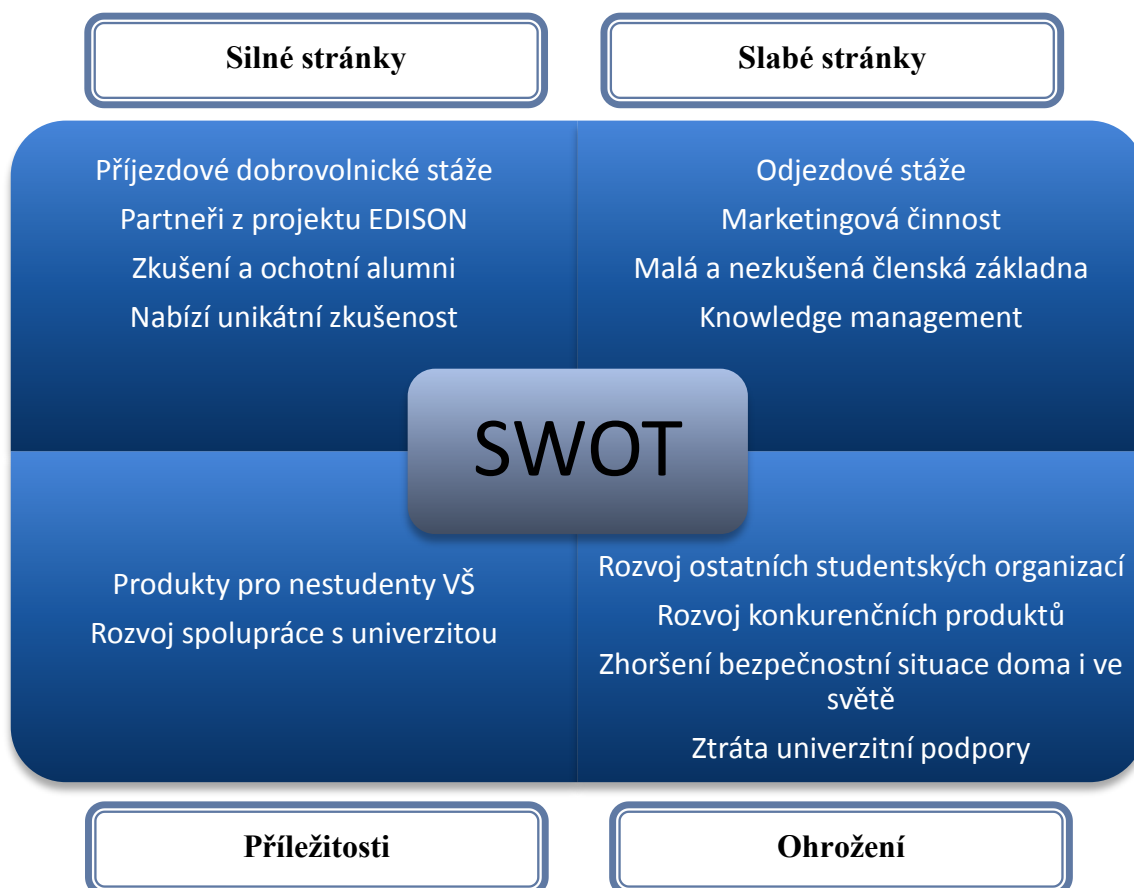
Pobočku drží výkon oblasti dobrovolnických stáží, který stojí především na dlouhodobých partnerech, kteří odebírají produkt EDISON. Naopak v odjezdových stážích se pobočce dlouhodobě nedaří, z velké části je problémem především marketing pobočky, který se odráží i v nízkém množství kandidátů o členství. Vysoká odpadovost členů má za následek absenci zkušených členů. Častá a celková obměna obsazení manažerských pozic klade vysoké nároky na knowledge management, který tuto výzvu nezvládá. Na druhou stranu, pobočka již vybudovala síť zkušených bývalých členů, kteří jsou ochotní pomoci.

Oproti ostatním podobným organizacím v Českých Budějovicích nabízí AIESEC unikátní zkušenost, především pro studenty ekonomických oborů. Špatná vlastní propagační činnost a rozvoj ostatních studentských organizací, které soupeří o aktivní studenty je však ohrožením pro pobočku a představuje riziko nedostatku lidských zdrojů. Pro projekt EDISON jsou rizikem projekty pro základní a střední školy podporované EU. Pro výjezdové stáže je rizikem nárůst možností vycestování do zahraničí, například Work and Travel, ERASMUS+ a podobně. Zhoršení situace doma i ve světě by mohlo snížit poptávku po výjezdových stážích stejně tak, jako snížilo poptávku zahraničních stážistů po projektu EDISON. Zhoršení vztahů s univerzitou, ztráta relevantnosti a nahrazení studentskými organizacemi, především SUJU, by mohlo výrazně omezit možnosti fungování pobočky, přístup ke studentům, zvýšit finanční náklady, zhoršit pověst mezi studenty, a i znemožnit existenci pobočky, která je na podporu univerzity vázána.

Na druhou stranu je možno spolupráci s univerzitou významně rozšířit, především pro Ekonomickou fakultu je možno být relevantnějším partnerem, členství v AIESEC může významně zvýšit kvalitu a budoucí uplatnění jejich absolventů, alumni síť, kterou AIESEC má lze využít pro levné zajištění externích hostů a přednášejících. Partnerské školy z projektu EDISON a projekt samotný lze využít pro propagaci univerzity. Na oplátku lze získat významného obhájce, lepší přístup ke studentům, univerzitní prostory, ale i odborné rady z řad pedagogů. Partnerské školy a otevření organizace nestudentům

lze využít pro získání nových členů a cross-sales projektu EDISON, výjezdových stáží, projektu SPEAK! případně dalších produktů. Shrnutí SWOT analýzy lze vidět na obrázku 14.

Obrázek 13: SWOT analýza pobočky



Zdroj: vlastní zpracování

4.4 Lidské zdroje v AIESEC České Budějovice

Předcházející část práce měla za cíl nastínit širší kontext fungování lidských zdrojů na pobočce v Českých Budějovicích. V této nadcházející části jsou na úvod vysvětleny charakteristické prvky fungování lidských zdrojů na pobočce. Nejsou detailně popisovány všechny pozice a činnosti, to je učiněno později a pouze v oblastech, ve kterých se to ukáže jako účelné na základě výsledků ukazatelů, které vyhodnocují personální činnosti a poukazují na slabá a silná místa řízení lidských zdrojů.

4.4.1 Činnosti oddělení lidských zdrojů

Oddělení lidských zdrojů nese v rámci AIESEC název Talent Management, používá se zkratka TM. O celou oblast se starají 1, maximálně 2 členové. Do činností oblasti spadá: plánování lidských zdrojů; získávání, selekce, umisťování a orientace nových členů;

plánování, koordinace a realizace vzdělávání a rozvoje členů, koordinování mentoringu, péče o spokojenost členů, uvolňování členů. V řadě činností oblast spolupracuje s ostatními funkčními oblastmi. Při získávání nových členů je role oblasti minimální, hlavní silou je v této činnosti marketingový tým. Při selekcích nových členů jsou hojně zapojeni zvolení vedoucí budující své týmy z nových členů. Do orientace nových členů se zapojuje prakticky celé široké vedení pobočky. Vzdělávací plán vzniká ve spolupráci s vedoucími týmů, stejně tak jako realizace vzdělávání. V některých případech jsou do vzdělávání zapojeni i externisté. Rozvoj členů je opět realizován společně s vedoucími týmů, a také s mentory, kterými jsou často i bývalí členové organizace tzv. alumni. Při péči o spokojenost členů má oblast také spíše zastřešující charakter, řada činností a událostí je v gesci vedoucích týmů. Některé aktivity jsou celopobočkové, ty jsou většinou úkolem oblasti TM, jedná se například o pobočkový team building nebo team bonding. Nicméně TM manažer je osoba, na kterou se člen může obrátit v případě jakýchkoliv problémů. Uvolňování členů z organizace závisí většinou na dohodě mezi TM manažerem a příslušným vedoucím týmu.

4.4.2 Povaha lidských zdrojů

Pro pochopení fungování lidských zdrojů v AIESEC je třeba si uvědomit, kdo v organizaci pracuje. Ta je otevřena komukoliv mezi 18 až 30 lety. Nebylo tomu tak vždy, do roku 2016 bylo členství v organizaci podmíněno aktivním studiem na vysoké škole. S nástupem vize 2020, která byla zmíněna v popisu vývoje pobočky, se organizace snaží otevřít všem mladým lidem a naplňovat tak svou misi.

Praxe je taková, že členy pobočky jsou i tak jen studenti vysoké školy. Může tomu tak být hned z několika důvodů. Členství mladších žáků je problematické z pragmatického hlediska struktury jejich časového fondu. Většina pracovních pozic v AIESEC vyžaduje volný čas v dopoledních hodinách všedního dne. Je možné využít mladší žáky na specifické činnosti, nicméně přínos takových členů oproti náročnosti na jejich řízení je diskutabilní. Ostatní mladí lidé, ale nestudenti, také nedisponují vhodnou strukturou časového fondu, problémy jejich začlenění jsou podobné s mladšími žáky.

Dalším důvodem je minimální aktivita propagace členství v AIESEC mezi jinými skupinami než studenty VŠ. Propagace členství je téma hodné samostatné kapitoly. Zásadní otázkou je hodnota členství v AIESEC. Členové nepobírají za svou práci žádnou

mzdu. Jedinými finančními prostředky, které členové od organizace dostávají jsou příspěvky na účast na konferencích organizace.

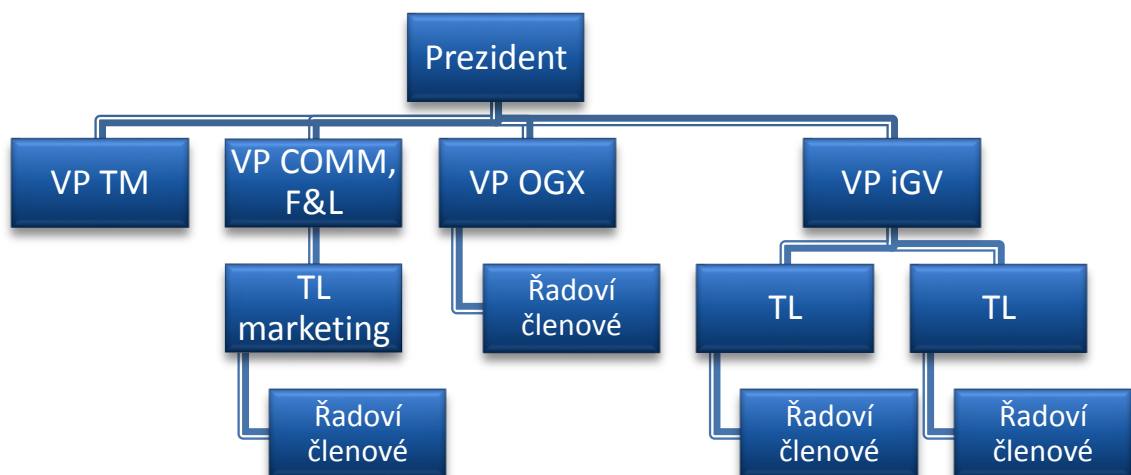
Dalším rysem členské základny pobočky je silné zastoupení studentů Ekonomické fakulty JU a historicky téměř 100% zastoupení studentů JU s výjimkou jedné studentky VŠTE. Členská základna je v posledních letech též genderově značně nevyvážená, a to odhadem v poměru 1:6 ve prospěch žen.

4.4.3 Organizační struktura

Na následujícím obrázku 13 lze vidět organizační strukturu pobočky pro rok 2018. Zkratka VP znamená „Vice President“. VP TM je manažer již představované oblasti Talent Management. VP COMM, F&L je velice specifická pozice vzniklá z nedostatku kandidátů do vedení. Pozice slučuje dvě pozice: manažera pro marketing a manažera pro finance a legalitu. VP OGX je manažer výjezdových stáží. OGX znamená „Outgoing Exchange“. VP iGV je manažer příjezdových dobrovolnických stáží. iGV zde následuje brand produktu, „incoming Global Volunteer“. TL jsou pozice vedoucích týmů, „Team Leader“.

Specifikem AIESEC je krátkodobost rolí a pravidelná obměna pracovníků na pozicích. Role vedoucího týmu trvá vždy pouhých 6 měsíců, poté se koná nové výběrové řízení. Role manažera oblasti a prezidenta trvá 12 měsíců, poté se také koná nové výběrové řízení.

Obrázek 14: Organizační struktura



Zdroj: vlastní zpracování

Navíc všechny role manažerů oblasti začínají a končí naráz. Společně se obměňují i role všech vedoucích týmů. Sestavování vedení pobočky probíhá v následujícím sledu: nejdříve je zvolen prezident, ten poté sestavuje svůj tým = manažery oblastí, ti si poté vybírají své vedoucí týmů. Při zdržení, typicky absencí kandidáta, je možné, že se pořadí fakticky pozmění.

Cyklický charakter má také nábor nových členů, který probíhá v přibližně stejném termínu každý rok. Na začátku zimního semestru označovaný jako podzimní nábor a na přelomu zimního a letního semestru, označovaný jako jarní nábor.

5 Zhodnocení současného stavu

5.1 Získávání členů

Pro vyhodnocení schopnosti získávat nové členy jsou použita data o náborech z předchozích let. Jak již bylo popsáno v předcházejících kapitolách, nábor probíhá cyklicky dvakrát do roka, uvnitř organizace se tyto nábohy rozlišují na jarní a podzimní. Při přechodu na nový informační systém byla bohužel ztracena data z podzimu 2015. Data z jara 2014 se také nepodařilo vypátrat. V datech z období jaro 2015 chybí informace o počtu pohovorů.

K dispozici je srovnání mezi výkonem pobočky a národním výkonem AIESEC v České republice⁴. V tabulkách 1 a 2 jsou znázorněny hodnoty 9 ukazatelů. První dva ukazatele jednoduše zobrazují plánovaný a skutečný počet kandidátů. Třetí ukazatel (kandidáti realita/plán) vypovídá o míře plnění plánu. Čtvrtý, pátý a šestý ukazatel jsou analogické k prvním třem ukazatelům jen se zabývají počty přijatých uchazečů. Sedmý ukazatel (počet kandidátů na 1 přijatého) by mohl vypovídat o tom, jak moc si personalista vybíral. Na tento ukazatel je však třeba nahlížet s přihlédnutím k devátému ukazateli, který vypovídá o odpadovosti kandidátů před samotným pohovorem. Tato odpadovost je často významným faktorem ovlivňujícím ukazatel počtu kandidátů na 1 přijatého. Osmý ukazatel je pro sledování intenzity výběrovosti vhodnější, jelikož sleduje počet pohovorovaných/počet přijatých, odpadlí kandidáti, kteří se k pohovoru nedostavili, ho nezkrslují. Bohužel však chybí data o počtu pohovorů z jara 2015.

Tabulka 1: Vyhodnocení náborů 2014-2017

⁴ Ve všech ukazatelích je zohledněn výsledek pobočky v Českých Budějovicích.

Ukazatel		2014				2015			
		Jaro		Podzim		Jaro		Podzim	
		Pobočkový výsledek	Národní výsledek	Pobočkový výsledek	Národní výsledek	Pobočkový výsledek	Národní výsledek	Pobočkový výsledek	Národní výsledek
1.	Plánovaný počet kandidátů	x	x	63	753	56	596	x	x
2.	Skutečný počet kandidátů	x	x	25	535	24	400	17	602
3.	Kandidáti realita/plán	x	x	40%	71%	43%	67%	x	x
4.	Plánovaný počet přijatých	x	x	17	238	18	204	x	x
5.	Skutečný počet přijatých	x	x	16	220	16	200	x	x
6.	Přijetí realita/plán	x	x	94%	92%	89%	98%	x	x
7.	Počet kandidátů na 1 přijatého	x	x	1,56	2,43	1,50	2,00	x	x
8.	Počet pohovorovaných na 1 přijatého	x	x	1,19	1,40	x	1,14	x	x
9.	Odpadovost před pohovorem	x	x	24%	43%	x	43%	x	x

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat

Tabulka 2: Vyhodnocení náborů 2016-2017

Ukazatel		2016				2017			
		Jaro		Podzim		Jaro		Podzim	
		Pobočkový výsledek	Národní výsledek	Pobočkový výsledek	Národní výsledek	Pobočkový výsledek	Národní výsledek	Pobočkový výsledek	Národní výsledek
1.	Plánovaný počet kandidátů	35	644	39	602	20	523	18	399
2.	Skutečný počet kandidátů	13	318	23	424	18	228	13	435
3.	Kandidáti realita/plán	37%	49%	59%	70%	90%	44%	72%	109%
4.	Plánovaný počet přijatých	16	243	15	204	10	195	11	166
5.	Skutečný počet přijatých	8	168	17	188	12	130	7	148
6.	Přijetí realita/plán	50%	69%	113%	92%	120%	67%	64%	89%
7.	Počet kandidátů na 1 přijatého	1,63	1,89	1,35	2,26	1,50	1,75	1,86	2,94
8.	Počet pohovorovaných na 1 přijatého	1,38	1,14	1,35	1,27	1,50	1,12	1,43	1,07
9.	Odpadovost před pohovorem	15%	40%	0%	44%	0%	36%	23%	63%

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat

Z výsledků vyplývá na pobočkové úrovni zásadní skutečnost. Počet kandidátů, kteří se za rok přihlásí, poslední roky klesá. V roce 2015 se přihlásilo celkem 41 kandidátů, v roce 2016 to bylo 36 a v roce 2017 již jen 31. To je každoroční pokles o 5 kandidátů. Za poslední dva roky, za která jsou data dostupná, klesá i počet přijatých členů. V roce 2016 bylo přijato celkem 25 nových členů, v roce 2017 již jen 19.

I při této situaci však zřejmě nebyl snížen standard pro přijetí kandidáta, s výjimkou náboru na jaře 2017, snížení je ale jen malé. Počet pohovorovaných na 1 přijatého se oproti roku 2014 zvýšil z 1,19 na 1,43 při podzimním náboru roku 2017. Alternativní interpretací je, že bylo těžší z menšího počtu kandidátů najít uspokojivé kandidáty a standard i při zvýšení hodnoty ukazatele mohl být snížen.

Míra plnění plánu je poměrně různorodá a často ovlivněná ambiciózností plánu. Kvalitu personálního marketingu je lepší v tomto případě hodnotit z pohledu absolutního počtu kandidátů a přijatých členů. Jelikož plánovaná marketingová kampaň se, dle rozhovoru s manažery, nikdy nezmenšovala oproti předchozímu roku, ani při nižším plánu počtu kandidátů. A při stále klesajícím počtu kandidátů ji nelze hodnotit dobře.

Při porovnání pobočkových výsledků s národními výsledky se u pobočky ukazuje dlouhodobě nižší odpadovost kandidátů před pohovorem. A je nutno zdůraznit, že tato odpadovost je výrazně nižší. V podzimním náboru z roku 2017 dosáhla národní odpadovost před pohovorem 63 %. Příčinou může být nový přístup k možnostem přihlášení se kandidáta o členství, tento přístup je založen na vysoké míře otevřenosti a nízké míře závaznosti. I tak ale v předchozích letech, bez nových možností přihlášení, dosahovala národní míra odpadovosti cca 40 %. Naopak pobočka se vyšplhala maximálně na 24 %. Lze odhadovat, že vysoká míra odpadovosti má vliv na nízké národní hodnoty v ukazateli počtu pohovorovaných na jednoho přijatého. Pobočky jsou vysokou odpadovostí tlačeny do snížení standardů pro přijetí kandidátů.

5.2 Udržování členů

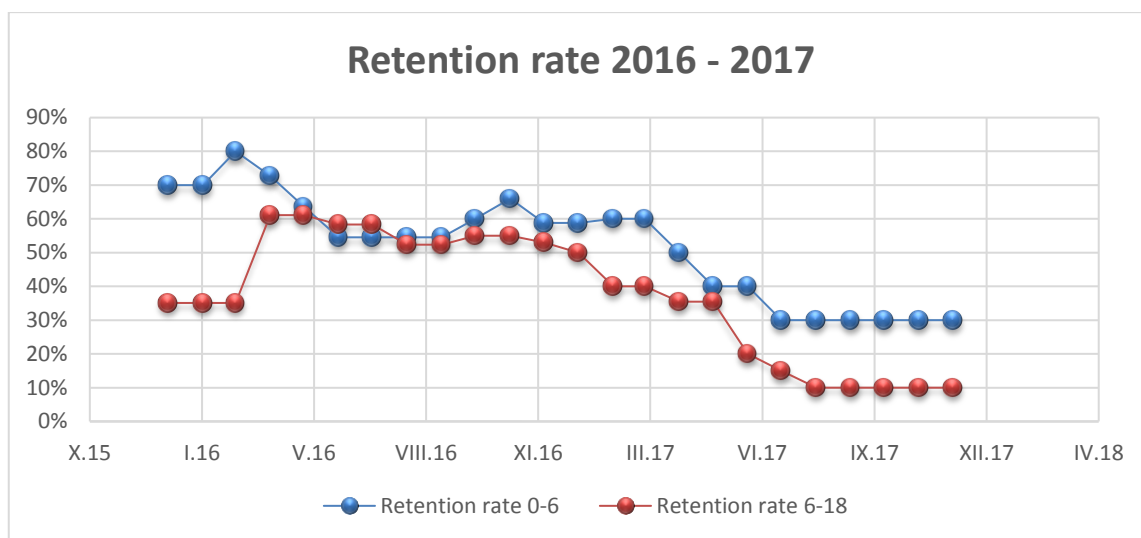
5.2.1 Retention rate

Tato část práce se zaměřuje na zhodnocení schopnosti pobočky udržovat své členy v organizaci. Pro měření této schopnosti se na pobočce využívá ukazatel „RR“ neboli „retention rate“. To je ukazatel, který říká, jaký podíl členů, kteří do organizace vstoupili v určitém období, v ní stále je. RR se v organizaci sleduje ve dvou verzích: RR 0-6 a RR 6-18. RR 0-6 vyjadřuje podíl členů, kteří do organizace vstoupili před maximálně 6 měsíci a stále v ní jsou. RR 6-18 vyjadřuje podíl členů, kteří do organizace vstoupili před 6 až 18 měsíci. Hodnoty ukazatelů se v organizaci vykazují za každý měsíc, bohužel nebylo možné dohledat jejich hodnoty dále než do roku 2016. Vlastní hodnoty ukazatele není

možné dopočítat z důvodu nedostatku informací o bývalých členech organizace. Vývoj ukazatelů RR 0-6 a RR 6-18 lze vidět na obrázku 15.

S výše popsaným získáváním a zde hodnoceným udržováním členů souvisí počet členů na pobočce, který je výsledkem těchto činností. Z různých vnitroorganizačních zdrojů byla sesbírána data o počtu členů a jejich rozmístění v týmech již od července 2014. Vývoj počtu členů na pobočce zobrazuje obrázek 16.

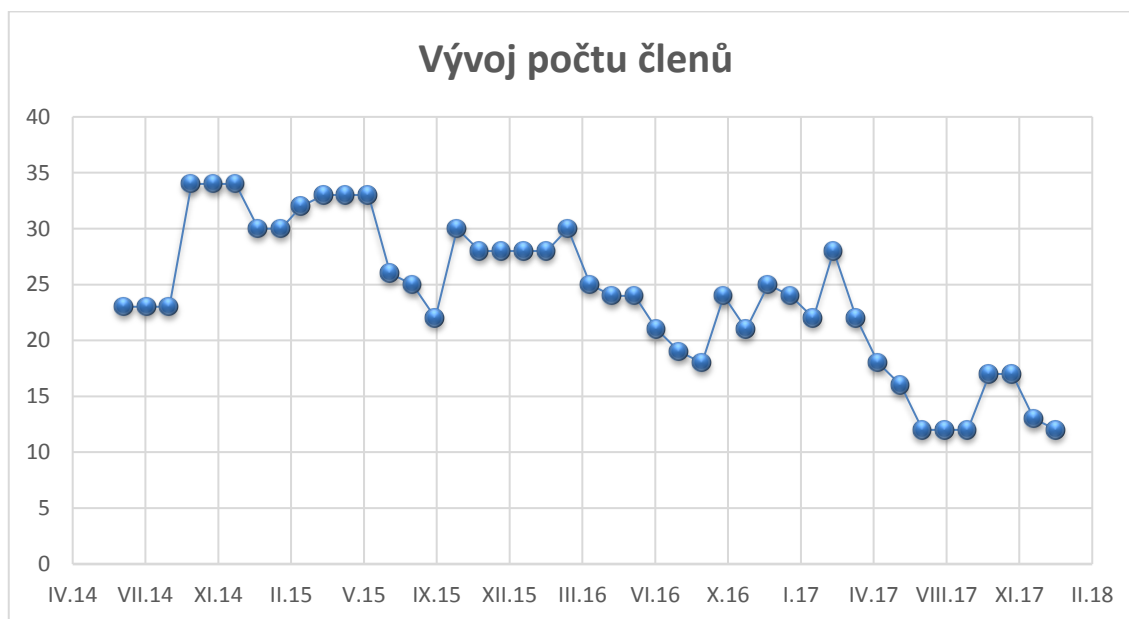
Obrázek 15: Retention rate - vývoj



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat

Na obrázku 15 je zobrazen vývoj RR 0-6 a RR 6-18, je z něj jasně patrný klesající trend obou ukazatelů. RR 6-18 se v srpnu 2017 propadl až na 10%, RR 0-6 se v červenci 2017 dostal na 30%. Jsou to nejnižší hodnoty, které kdy byly na pobočce zaznamenány. RR 6-18 až na drobné výkyvy klesá již od května 2016. RR 0-6 zaznamenal svůj vrchol v březnu 2016, v červnu spadl na hodnotu okolo 55 %, kde se několik měsíců stabilizoval, ale od března 2017 se začal opět propadat. Oba ukazatele od závěrečné části roku 2017 drží svou hodnotu. Zásadní bude přelom měsíců únor a březen 2018, tehdy typicky dochází k posunu členů z RR 0-6 do RR 6-18 a nabírají se noví členové.

Obrázek 16: Vývoj počtu členů na pobočce



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat

Na obrázku 16 je zobrazen vývoj počtu členů na pobočce. Ten dosáhl svého maxima v říjnu až prosinci 2014. Od té doby s výkyvy klesá. Je možné vypočítat vzorec spojený s cyklickým růstem a propadem počtu členů. V září každého roku je počet členů nejnižší, s náborem v říjnu počet členů rapidně vzroste a drží se nebo mírně roste přibližně do března, poté začíná propad až na zářiové dno. V roce 2017 se počet členů propadl na dno o něco dříve a to již v červenci. Je běžnou praxí, že nejvyšší vedení přes prázdniny zůstává v Českých Budějovicích, kde bydlí a pracuje na pobočkovém bytě, to drží ostatní členy bdělé a aktivní, jelikož vedení zůstává s členy v kontaktu a rozdává prázdninové úkoly. V roce 2017 vedení na prázdninovém pobočkovém bytě nebylo a lze spekulovat jestli to nebylo příčinou dřívějšího dosažení pomyslného dna počtu členů. Při pohledu na vývoj RR v předchozím roce navíc vidíme ustálení hodnoty přes letní měsíce, kdy vedení pobočky zůstalo a pracovalo v Českých Budějovicích. V roce 2017, kdy vedení v Českých Budějovicích nebylo, se RR stále propadal.

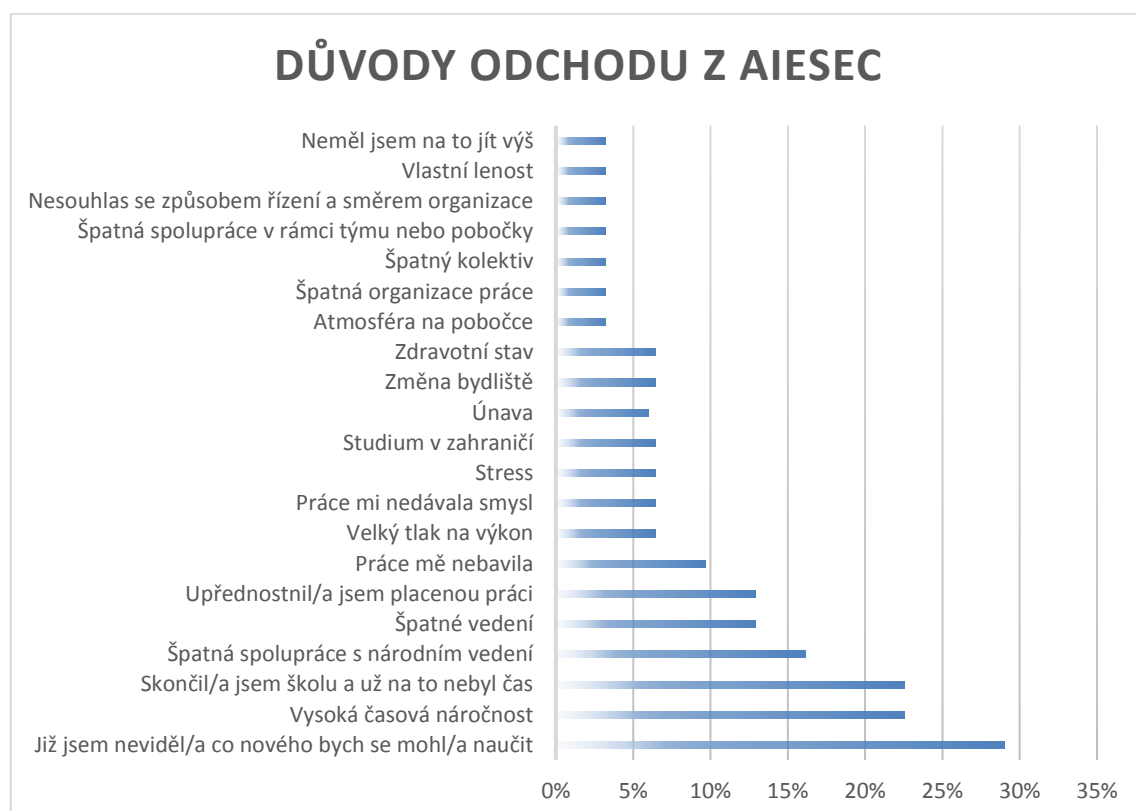
RR i počet členů pobočky klesá, ta tedy není dostatečně dobře schopna udržet si své členy a ti odcházejí brzo a ve velkém počtu.

5.2.2 Důvody odchodu z organizace

Pro zjištění důvodů členů pro odchod z organizace bylo provedeno dotazníkové šetření mezi bývalými členy pobočky. Bylo získáno 31 odpovědí. Přibližný počet bývalých členů

pobočky ke dni ukončení sběru odpovědí je 100⁵. Hlavní otázka, která byla dotazovaným položena zní: „Jaké byly hlavní důvody tvého odchodu z AIESEC?“, následovalo celkem 23 možností plus možnost jiné, z kterých mohl respondent vybrat libovolné množství odpovědí. Respondenti jen výjimečně vybrali více než 3 možnosti. Na následujícím obrázku 17 lze vidět výsledky šetření. Výsledky ukazují, kolik procent respondentů zvolilo danou možnost jako jeden z hlavních důvodů jejich odchodu z organizace. Možnosti, které nikdo nezvolil, nejsou zobrazeny.

Obrázek 17: Pobočkové výsledky dotazníkového šetření: důvody odchodu z AIESEC



Zdroj: vlastní zpracování na základě vlastního dotazníkového šetření

Z výsledků vyplývá, že nejvýznamnějším důvodem pro odchod z organizace, který respondenti vědomě vnímali, bylo přesvědčení, že jim členství v organizaci nepřinese nic nového, co by se mohli naučit. Shodně na druhé pozici se umístila vysoká časová náročnost práce v AIESEC a ukončení studia spojené s nedostatkem času. Posledním důvodem, který se dostal nad hranici 15 % je špatná spolupráce s národním vedením.

⁵ Přibližný počet byl stanoven na základě informací o náborech a odhadů manažerů zaplňující slepá místa v datech.

Charakteristiky respondentů, kteří dle svých odpovědí již neviděli nic nového, co by se mohli naučit, ukazují, že třetina z nich skončila bez zkušenosti s rolí manažera oblasti, která se oproti ve struktuře níže postaveným rolím značně liší ať již mírou odpovědnosti, pravomocemi, ale i činnostmi a úkoly. Jedná se o zkušenosti, které běžný student ve svém věku neokusí. Lze tedy spekulovat o tom, že respondenti se měli ještě mnoho co naučit a že pravé důvody leží jinde. Je možné, že se v odpovědi implicitně skrývá nechuť k příležitostem, které organizace nabízela. Je možné, že byly tyto příležitosti členům špatně komunikovány.

Zajímavého výsledku by bylo dosaženo, pokud by se sečetl počet jedinečných respondentů označujících za důvod svého odchodu jednu z následujících možností: únava, stress, vysoký tlak na výkon, vysoká časová náročnost. Tyto čtyři možnosti k sobě mají velice blízko, všechny jsou projevem nějakého zatížení, tlaku. Při sloučení těchto možností v jednu zastřešující, například „přetížení“ a sečtení jejich individuálních výsledků se z důvodu „přetížení“ stává důvod číslo 1 s hodnotou 32 %.

Je zajímavé, že špatnou spolupráci s národním vedením jako důvod svého odchodu z organizace označují respondenti, kteří s národním vedením přímo nikdy nespolupracovali, jejich pozice jsou na příliš nízké úrovni hierarchie, v naprosté většině případů jsou to řadoví členové.

Limitem šetření je mezi respondenty malé zastoupení členů, kteří odešli z organizace po méně jak 4 měsících. Tito bývalý členové si k organizaci nevytvořili žádné vazby, a tak je od nich těžké i jen získat zpětnou vazbu. O tom, co je důvodem jejich rychlého odchodu z organizace se lze jen domnívat. Možnou příčinou se na základě rozhovorů s několika z nich zdá být velký nesoulad mezi očekáváními a realitou. Jak velký nesoulad v rámci pobočky aktuálně existuje, ukazuje další šetření.

V rámci šetření byly aktuální noví⁶ členové organizace dotázáni, na kolik procent se po jejich nástupu do organizace shodují očekávání s realitou. Průměrný výsledek činí 79 %, nejnižší odpověď je 40 % a nejvyšší 100 %, odpověď tří členů byla pod hranicí 60 % včetně. V následující tabulce 3 lze vidět důvody tohoto nesouladu.

⁶ K 26. 3. 2018. to bylo 17 členů, odpovědělo všech 17.

Tabulka 3: Nesoulad mezi očekáváními a realitou

Důvod nesouladu	Počet výskytů
Lepší organizace práce než očekávaná	2
Horší organizace práce než očekávaná	2
Přátelštější prostředí než očekávané	9
Méně přátelské prostředí než očekávané	1
Vyšší časová náročnost než očekávaná	9
Vyšší profesionalita než očekávaná	2
Nižší profesionalita než očekávaná	1
Důležitost a rozsáhlost interní kultury	1

Zdroj: vlastní zpracování

Nejčastější nesoulad se týká očekávání časové náročnosti a přívětivosti prostředí. Vstupující členové často očekávají méně přátelské prostředí a jsou poté příjemně překvapeni, ale zároveň očekávají nižší časovou náročnost, než je skutečná. Zde se může nacházet počátek problémů s odpadovostí členů, kteří končí z důvodů pocitu přetížení. Nejsou připraveni na tak vysokou náročnost, jsou vrženi do koloběhu povinností a pracovního tlaku a poté odcházejí.

5.2.3 Vliv kvality team leadera na retenci členů

Na základě rozhovorů s celkem 9 manažery a pozorování fungování pobočky se zdá být ústřední rolí, role vedoucího týmu. Ten je se členy nejčastěji v kontaktu, jelikož s nimi má pravidelné týdenní týmové meetingy, individuální meetingy a řeší s nimi operativní záležitosti. Ostatní členy pobočky vidá běžný člen jednou za 14 dní na celopobočkovém meetingu. Vedoucí týmu je ten, který členovi zprostředkovává události ze života pobočky a organizace, představuje příležitosti, zadává úkoly, kontroluje, komunikuje význam a hodnotu členství, vysvětluje směřování organizace, organizuje práci, je členovi příkladem atd.. To, jak dobře vedoucí týmu tyto a další činnosti provede, ovlivní, jestli bude člen spokojen nebo ne, jestli například využije další příležitosti pro svůj rozvoj nebo ne. Za poslední 3 roky působilo na pobočce celkem 30 vedoucích týmů, každý z nich měl v týmu průměrně 5-6 členů. Aktuálně jsou na pobočce 4 vedoucí týmů.

Pro objasnění vztahu mezi kvalitou team leadera a retencí členů v jeho týmu byla provedena korelační analýza. Na základě korelační analýzy lze s 99% pravděpodobností říci, že existuje vztah mezi kvalitou team leadera a retencí členů v jeho týmu, se zvyšující se kvalitou team leadera se zvyšuje retence členů jeho týmu. Korelační

koeficient dosahuje hodnoty 0,78 a ukazuje tedy na silný vztah. Tento výsledek je však třeba hodnotit s přihlédnutím k nedostatkům v hodnocení kvality team leadera. Data o retenci členů a kvalitě team leaderů jsou k prohlédnutí v příloze 18.

5.3 Produktivita a výkonnost

Třetí sledovanou oblastí je produktivita neboli, jakým způsobem je pobočka schopna využít členy, které získá a udrží a přetavit jejich práci ve výsledky. Byla sesbírána data za tři poslední roky, 2015-2017.

Každý sledovaný rok začíná 1. února a končí 31. ledna. Důvodem pro tuto úpravu je projekt EDISON, který se realizuje v lednu, tehdy se vykazují výsledky, nicméně ty jsou výsledkem mnohaměsíční práce. Zahrnutí výsledku projektu až do následujícího roku by výpovědní schopnost dat významně zkreslilo.

Během sledovaných let docházelo k proměnám organizační struktury a slučování oblastí. Především byla nejdříve rozdělena oblast výjezdových stáží na pracovní a dobrovolnické stáže, ta byla následně sloučena, v dalším období byla sloučena dokonce i již sloučená oblast výjezdových stáží a oblast marketingu. V následujících tabulkách tak lze vidět údaje o výkonnosti každé oblasti zvlášť, stejně tak jako součet výkonů oblastí: pracovních výjezdových stáží, dobrovolnických výjezdových stáží a oblasti marketingu v rámci souhrnného výsledku pod položkou B2C⁷. Pro lepší orientaci v následujících datech je přiložen zkrácený seznam zkratk⁸:

- iGV = příjezdové dobrovolnické stáže
- iGT = příjezdové pracovní stáže
- oGV = výjezdové dobrovolnické stáže
- oGT = výjezdové pracovní stáže
- COMM = marketing
- B2C = oGV + oGT + COMM
- EB = výkonná rada

Jako měřítko výkonu je u všech oblastí vyjma COMM používán počet realizovaných stáží. Ty se vykazují ke dni příjezdu stážisty do místa konání stáže. Pro oblast COMM je

⁷ Oficiální název oblasti slučující výjezdové stáže a marketing v roce 2017 používaný na pobočce.

⁸ Zkratky odrážejí oficiálně používané zkratky v rámci organizace.

jako měřítko výkonu používán počet kandidátů o členství. Aktivity výjezdových oblastí a COMM se vždy překrývaly, a proto je vhodné se zaměřovat na souhrnný ukazatel B2C.

Počet členů je počítán jako průměrný počet členů v oblasti za dané období. Samotná produktivita je počítána jako výkon dělený počtem členů.

5.3.1 Základní vyhodnocení

Výsledky výpočtu produktivity lze vidět v následujících tabulkách 4-6, na obrázku 18 je možné dát výsledky do souvislosti se změnami v počtu a rozmístění členů, na obrázku 19 jsou pak pro přehlednost graficky znázorněny nejdůležitější oblasti.

Tabulka 4: Počet členů, výkon a produktivita v roce 2015

2015			
Oblast	Počet členů	Výkon	Produktivita
iGV	6,7	32,0	4,8
iGT	2,0	1,0	0,5
oGV	2,2	8,0	3,7
oGT	6,0	2,0	0,3
COMM	5,5	41,0	7,5
B2C	13,7	51,0	3,7
EB	6,7	x	x
Celkem	29,0	84,0	2,9

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat

Nejvyšší produktivity dosáhla v roce 2015 pobočka v oblasti COMM, která se starala o marketing pobočky, to znamená, že má výjimečný podíl na výsledcích nábory, ale zároveň i velmi významně přispívá k výsledkům oblasti výjezdových stáží, jelikož její zásluhou mají výjezdové oblasti uchazeče o stáže, se kterými dále pracují.

Tabulka 5: Počet členů, výkon a produktivita v roce 2016

2016			
Oblast	Počet členů	Výkon	Produktivita
iGV	6,4	43,0	6,7
iGT	2,1	4,0	1,9
oGV	0,6	6,0	10,3
oGT	2,2	2,0	0,9
COMM	5,3	36,0	6,8
B2C	8,1	44,0	5,4
EB	6,8	x	x
Celkem	23,3	91,0	3,9

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat

V roce 2016 se začalo přecházet na organizační strukturu založenou na sloučení oblasti marketingu a výjezdových stáží, to zkresluje produktivitu oblastí výjezdových stáží. Díky této reorganizaci a zeštíhlení týmu B2C, je v roce 2016 dosaženo, i s nižšími výsledky, vyšší produktivity v oblasti B2C. S nižším počtem členů bylo dosaženo vyšších výsledků a tím i vyšší produktivity v oblasti iGV. Produktivita iGT je z velké části výsledkem práce týmu z předchozího roku. Díky tomuto vývoji je i celková produktivita výrazně vyšší oproti roku předchozímu.

Tabulka 6: Počet členů, výkon a produktivita v roce 2017

2017			
Oblast	Počet členů	Výkon	Produktivita
iGV	7,2	44,0	6,1
iGT	0,3	1,0	3,3
oGV	0,0	0,0	x
oGT	0,8	1,0	1,2
COMM	4,3	31,0	7,2
B2C	5,2	32,0	6,2
EB	3,9	x	x
Celkem	16,6	77,0	4,7

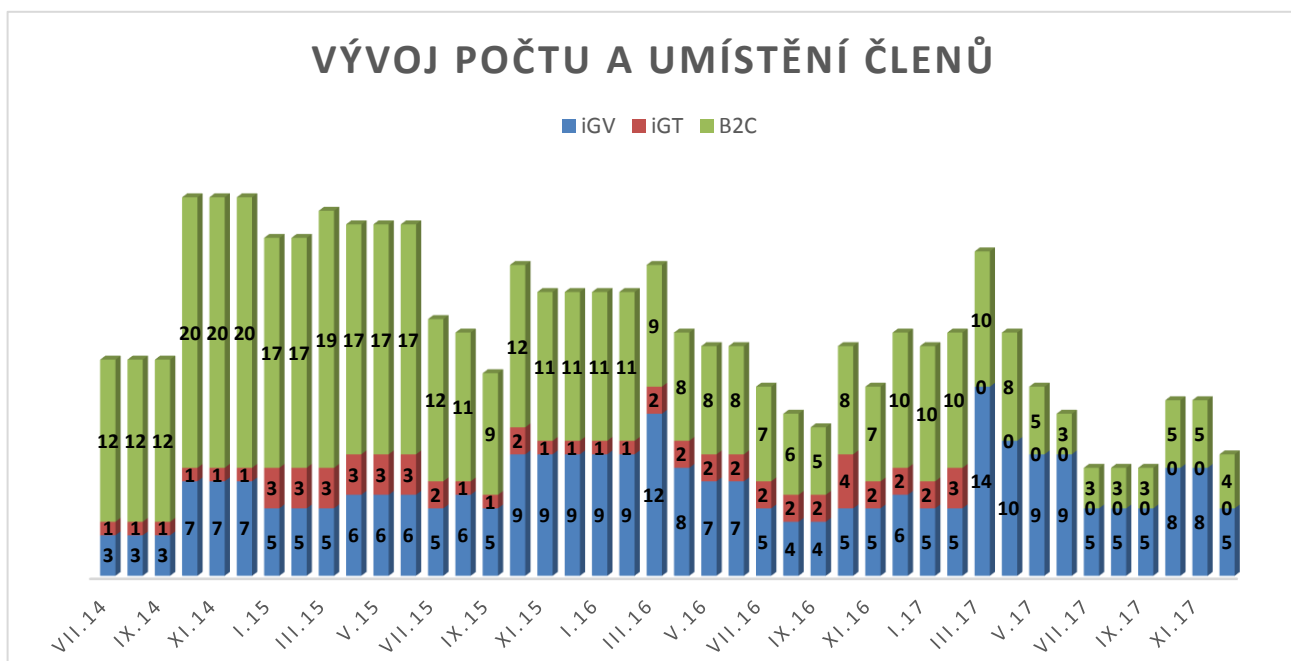
Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat

V roce 2017 lze pozorovat další zeštíhlování členské základny. Zároveň dochází k úplnému výkonnostnímu výpadku oblasti výjezdových stáží. Na druhou stranu oblasti iGT, ve které celý rok téměř nikdo nepracuje, přepadávají výsledky z předchozích let. A oblast iGV je schopna udržet svou výkonnost při mírně vyšším počtu členů. Celkově se produktivita výrazně zvedá.

Na obrázku 18 lze pozorovat postupnou proměnu pobočky odrážející se v rozmístování členů. Na začátku, lze pozorovat strukturu odrážející výjezdové zaměření pobočky. Od druhé poloviny roku 2015 se počet členů v marketingu a výjezdových oblastech (B2C) snižuje. Na konci roku stoupá počet členů v iGV, který vrcholí v březnu 2016, kdy bylo strategickým záměrem posunout iGV na novou úroveň. Týmy však měly slabé vedoucí a brzo se začaly rozpadat. Oblast se dostala do problémů, především z nedostatku kvalitních lidí pro vedoucí pozice. Pokusem o oživení oblasti byl březen 2017, kdy byla oblast rozšířena na dva týmy, kde byla do čela jednoho z týmů dosazena zkušená bývalá členka. Tým však dostal za úkol uskutečnit projekt o 4 měsíce dříve, než bylo obvyklé, ve své snaze selhával a navázal na záchranu selhávajícího projektu i další zdroje, vysoký

tlak a další okolnosti způsobily rozpad týmu s důsledky pro celou oblast iGV. Odešel nejen vedoucí týmu a jeho členové, ale odstoupil i vedoucí celé oblasti. Naprostým selháním byl i výkon týmu B2C, který se také téměř celý rozpadl.

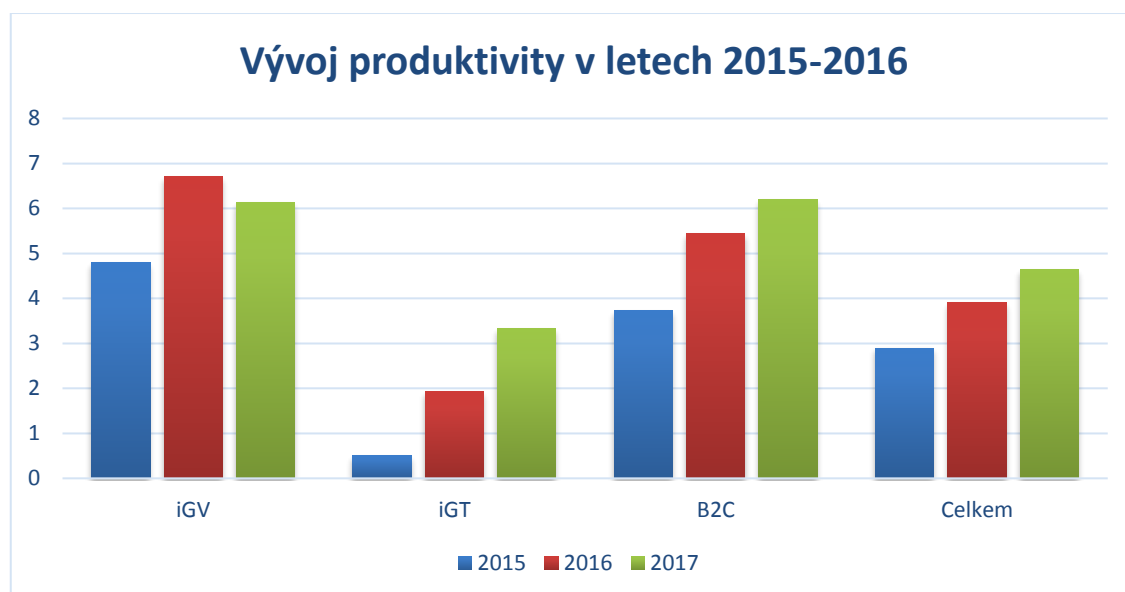
Obrázek 18: Vývoj počtu a umístění členů



Zdroj: vlastní zpracování

5.3.2 Vliv předchozích období

Obrázek 19: Vývoj produktivity - shrnutí



Zdroj: vlastní zpracování

Odpověď na tuto otázku lze najít v tabulce 7, která ukazuje kolik smluv o projektu EDISON⁹ uzavřely týmy v jednotlivých letech pro projekty, které proběhnou v roce následujícím a tím tudíž snížily množství práce, které nástupnické týmy musí vykonat. Z povahy projektu, každých 5 smluv znamená otevření pozic pro 8 stážistů. Dle průměrných výsledků je pro získání jedné školy, která v projektu nikdy nebyla, třeba meetingů se 3 školami. Při zvyšujícím se nedostatku škol v blízkých lokalitách a snižující se koncentraci zbývajících škol v jednom místě je meeting se školou časově stále náročnější. Již není běžné, aby člen stihl více než jeden meeting za den. Volných dní v rozvrhu studentů navíc není mnoho. Proto je význam každé uzavřené smlouvy velmi velký. Náskok v přípravě projektu navíc snižuje tlak na všechny členy projektového týmu, a především na vedoucího. Snižuje se tím pak riziko odchodu členů, jelikož, jak bylo ukázáno v předchozích kapitolách, přetížení je častým důvodem odchodu z organizace.

Tabulka 7: Smlouvy uzavřené předchozími týmy

Z 2014 do 2015	Z 2015 do 2016	Z 2016 do 2017	Z 2017 do 2018
2	9	4	1

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat

Z tabulky vyplývají zásadní skutečnosti, výsledky v roce 2016 byly významně ovlivněny aktivitou v předchozím roce, výsledky v roce 2017 byly částečně ovlivněny, a především, v roce 2018 se pobočka nebude moci opřít o aktivitu z předchozích let, tlak na projektové týmy bude velký.

Tabulka 8: Upravená produktivita iGV

	Počet členů	Výkon	Produktivita
2015	6,7	43,2	6,5
2016	6,4	35,0	5,5
2017	7,2	39,2	5,5

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat

V tabulce 8 lze vidět upravenou produktivitu oblasti iGV, která bere v potaz aktivitu, jež se ve výsledcích projevuje až příští rok. Jedna smlouva je počítána jako 1,6 stáže¹⁰. Po přepočtení produktivity vidíme, že od roku 2015 klesla a stagnuje.

⁹ Sleduje se pouze projekt EDISON, protože je jediným produktem oblasti iGV, která se na výsledcích pobočky podílí nejvýznamněji. Výsledky ostatních oblastí buď nepřepadávají do dalšího roku anebo to nelze měřit, jejich vliv by každopádně byl zanedbatelný.

¹⁰ 5 smluv je 8 pozic pro stážisty: $8/5=1,6$. Je to zjednodušený pohled. Na realizaci stáže je třeba provést více aktivit než uzavřít smlouvu se školou, na druhou stranu, uzavření smluv takhle brzo má řadu dalších pozitivních efektů, a i zjednodušuje další aktivity.

Tabulka 9: Upravená celková produktivita pobočky

	Počet členů	Výkon	Produktivita
2015	29,0	95,2	3,3
2016	23,3	83,0	3,6
2017	16,6	72,2	4,4

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat

V tabulce 9 je přepočítána též celková produktivita. Oproti původním výsledkům se o 0,4 bodu zvýšila produktivita z roku 2015 a o 0,3 snížila produktivita v letech následujících. Celkově tedy produktivita i po přepočtu roste. Je tomu díky výraznému snížení počtu členů, především v oblasti B2C, který klesl ze 13,6 v roce 2015 na 5,1 v roce 2017. V roce 2017 byl též zrušen tým iGT, který se vyznačuje nízkou produktivitou a samotná výkonná rada fungovala v menším počtu. Díky těmto opatřením se pobočce i s nižším celkovým výkonem daří držet vysokou produktivitu.

5.3.3 Finanční produktivita

I v prostředí neziskové organizace je třeba sledovat její finanční stránku, protože bez financí nelze udržet chod jejích operací. Z toho důvodu sleduje následující část práce finanční produktivitu pobočky z pohledu lidských zdrojů. Cílem není zmapovat celkovou finanční situaci pobočky.

Pro zjištění finanční produktivity je spočítán ukazatel „HR zisk na jednoho člena“, který porovnává skutečné celkové výnosy pobočky a skutečné náklady na lidské zdroje. Tento ukazatel je doplněn řadou dalších ukazatelů, které lze vidět a snadno pochopit v tabulce 10. Specifikem výpočtu je limitovaný rozsah nákladů. Jsou započítány jen náklady na lidské zdroje, z nichž nejvýznamnější položkou jsou náklady na vzdělávací konference, respektive příspěvky na konference pro členy, které tvoří průměrně 83 % reálných nákladů na lidské zdroje. Jiné náklady, než HR náklady nebyly při výpočtech zohledněny. Výnosy na druhou stranu jsou kompletní.

Tabulka 10: Finanční produktivita

	2015	2016	2017
Skutečné náklady (HR)	287 064 Kč	111 188 Kč	66 368 Kč
Plánované náklady (HR)	287 000 Kč	322 000 Kč	364 340 Kč
Skutečné výnosy (celkem)	440 938 Kč	410 796 Kč	243 160 Kč
Plánované výnosy (celkem)	554 548 Kč	627 313 Kč	663 320 Kč
Skutečné/plánované náklady (HR)	100%	35%	18%
Skutečné/plánované výnosy (celkem)	80%	65%	37%
Skutečný/plánovaný „HR zisk“	57%	284%	325%
Průměrný počet členů	29,2	23,9	17,2
Skutečné výnosy/počet členů	15 101 Kč	17 188 Kč	14 137 Kč
Skutečné náklady/počet členů	9 831 Kč	4 652 Kč	3 859 Kč
"HR zisk" na člena	54%	269%	266%
Výkon pobočky	84	91	77
HR náklady/výkon pobočky	3 417 Kč	1 222 Kč	862 Kč
Výnosy/výkon pobočky	5 249 Kč	4 514 Kč	3 158 Kč

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat

Z výsledků by se na první pohled dalo vyvozovat pozitivní hodnocení. HR zisk na člena v roce 2016 významně stoupl, a to díky vyšším výnosům a nižším nákladům. V roce 2017 si HR zisk na člena stále drží vysokou hodnotu, i přes výnosy klesající pod úroveň roku 2015, a to díky klesajícím nákladům. Při krátkodobém a úzkém pohledu lze hodnotit produktivitu členů po finanční stránce pozitivně.

Ale, při dlouhodobém a komplexním pohledu se v datech objevuje řada otázek a vykřičníků. Je současný vývoj udržitelný? Je třeba si uvědomit, že hlavním cílem neziskové organizace není zisk, ale výkony, kterými jsou pro tuto organizaci stáže. A ty v posledním roce výrazně klesly. Pro neziskovou organizaci je důležité maximalizovat objem nefinančních výkonů, zde stáží, při dobré finanční udržitelnosti organizace.

V datech je vidět, že pobočka v letech 2016 a 2017 nevytvořila takové finanční prostředky na lidské zdroje jako si plánovala a jako vynakládala v předchozích letech, a to výrazně. Je třeba si uvědomit, na co měly tyto prostředky být použity, a tudíž, jaké činnosti byly nakonec omezeny: rozvoj členů, vzdělávání, budování loajality, budování

týmů, vztahů a vazeb k organizaci a ostatním členům. Možná zde leží důvod klesající schopnosti udržet si členy na pobočce.

Na druhou stranu, plánované finanční prostředky, které měly být vynaloženy se stále zvyšují. Z toho lze usuzovat, že si vedení uvědomovalo význam těchto prostředků a s nimi souvisejících činností, ale z nějakého důvodu se nepodařilo prostředky vyčerpat. Je známo, že 85 % z plánovaných nákladů na HR jsou náklady za příspěvky členům na konference. Pokud nebyly tyto prostředky vyčerpány, pak se lze domnívat, že to bylo z důvodu neochoty členů na konference jet.

5.3.4 Vliv předchozích období na finanční produktivitu

Na závěr je i na finanční produktivitu aplikována upravená metoda výpočtu beroucí v potaz výkony pro budoucí rok, které se do aktuálního roku ve výkazech nepromítly. Shrnutí výsledků lze vidět v následující tabulce 12.

Tabulka 2: Upravené finanční výsledky

	2015	2016	2017
Upravené skutečné výnosy	482 938 Kč	380 796 Kč	225 160 Kč
Upravené výnosy/počet členů	16 539 Kč	15 933 Kč	13 091 Kč
Upravený "HR zisk" na člena	68%	242%	239%
Upravený výkon pobočky	95,2	83,0	72,2
HR náklady/upravený výkon pobočky	3 015 Kč	1 340 Kč	919 Kč
Upravené výnosy/upravený výkon pobočky	5 073 Kč	4 588 Kč	3 119 Kč

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat

Po úpravě dat je vidět klesající trend výnosů z jednoho člena, stejně tak jako výnosů z jednotky výkonu (stáže). Mírně se změnila i ziskovost z jednoho člena, která však stále zůstává vysoká.

6 Diskuze a návrh změn

6.1 Diskuze

6.1.1 Získávání členů

Závěrečné hodnocení schopnosti získávat nové členy na pobočce v Českých Budějovicích je negativní. Hlavním důvodem je klesající počet kandidátů v posledních letech. Příčiny lze hledat v oblasti marketingu.

V rámci rozsahu této práce není možné marketingovou činnost detailně analyzovat. Byly ale provedeny alespoň polostrukturované rozhovory s manažery pobočky. Z nich vyplývá, že marketingová činnost pobočky, především personální marketing je nekonzistentní, postrádá kontinuitu i intenzitu. Kampaně mají každý rok, někdy i půl rok jiné téma, organizace působí jako by stále hledala USP (unique selling proposition) svého členství.

Je třeba si uvědomit zásadní význam náboru pro chod celé pobočky. Nedostatek nebo nekvalita nových členů se může promítnout do výkonnosti pobočky, ale i do její udržitelnosti. Při nedostatku členů bude při cyklické obměně rolí nedostatek manažerů, kteří by pobočku vedli dál. Je samozřejmě možné, aby manažeři byli znovuvybráni pro svou pozici i na další období, to ale není běžný jev. Lze naopak očekávat přetížení manažerů operativními činnostmi, které budou vykonávat místo chybějících nových členů, to může vést ke stresu, ztrátě motivace, únavě, a naopak k předčasnému odchodu z organizace.

6.1.2 Udržování členů

Současnou schopnost pobočky udržet si své členy je nutno hodnotit velice negativně. Propadající se RR společně se snižující se členskou základnou a snižujícím se množstvím kandidátů o členství jsou alarmující indikátory. Je nezbytné průběžně zjišťovat příčiny tohoto vývoje a okamžitě je napravit, jinak je fungování pobočky jen těžko udržitelné.

Na základě provedeného průzkumu se významná část důvodů, z kterých členové organizaci opouštějí, zdá být pro pobočku řešitelná. Je třeba lépe komunikovat a vnitřně propagovat příležitosti, které organizace členům nabízí, stejně tak jako samotný význam členství. V současné době jsou členové, na první pohled, hnáni „posunem vzhůru“ a jakmile narazí na strop, který pobočka nabízí, tak v organizaci končí se subjektivním pocitem, že se naučili vše, co mohli. Z objektivního pohledu je to značně nepravděpodobné. Role jsou krátké a nemnoho členů si tu samou nebo podobnou roli zopakuje.

Skrytě nejvýznamnějším důvodem odchodu členů dle jejich výpovědí je jejich „přetížení“. Je třeba toto hledisko významněji začleňovat již do plánování výkonů, kapacit a úkolů, stejně tak jako dbát na správný přístup ke členům, umožňovat jim si

odpočinout a ventilovat tlak, který pocít'ují, stejně tak, jako se samotný tlak a jeho příčiny snažit minimalizovat a kompenzovat.

Řadoví členové, kteří nepřijdou do styku s národním vedením, uvádějí špatnou spolupráci s národním vedením jako jeden z důvodů svého odchodu z organizace. To znamená, že jejich nadřízení, kteří s národním vedením spolupracují, zřejmě tuto spolupráci hodnotí negativně a přenášejí své dojmy na řadové členy. To je rozhodně chyba, které by se vedoucí neměli dopouštět.

Nesoulad mezi očekávanými a realitou při vstupu do organizace by mohl být příčinou odchodu brzy odcházejících členů, protože jak ukazuje průzkum na aktuálních členech, nesoulad očekávání a reality je u některých z nich velmi velký. Narovnání očekávání u přijímacího pohovoru by mělo situaci vyřešit.

Korelační analýza ukazuje, že existuje vztah mezi kvalitou team leadera a retencí členů v jeho týmu. Team leader má velmi významnou roli v organizaci a je uzlem mnoha procesů ovlivňujících členy a jejich zkušenost a zároveň procesů jdoucích od členů a ovlivňující organizaci jako celek. Zkvalitnění team leaderů je tedy zásadní krokem pro zlepšení chodu organizace.

6.1.3 Produktivita a výkonnost

Při sledování a hodnocení produktivity a výkonnosti obecně je třeba postupovat obezřetně a zasazovat veškerá zjištění do kontextu minulosti, přítomnosti a i budoucnosti.

Z dat vyplývá několik zásadních skutečností:

- Produktivita roste, ale celková výkonnost klesá.
- Ziskovost je velmi vysoká, ale výnosnost na jednotku výkonu klesá.
- Pobočka nerealizuje tak vysoké náklady/investice do lidských zdrojů, jako si plánovala/chtěla.

Za zvyšující se produktivitou pobočky stojí především její reorganizace. Byl výrazně snížen počet členů v oblasti B2C, která byla dlouhou dobu neefektivní. Produktivita klíčové oblasti iGV však klesla a zatím se nevrátila na hodnotu z roku 2015. Z finančního pohledu povede dlouhodobá orientace pobočky na iGV k špatné schopnosti tvořit finanční rezervy, jelikož produkty iGV se vyznačují nejnižší ziskovostí ze všech.

Finanční produktivita vypadá na první pohled velice dobře, je však třeba zohlednit příčiny tak vysokých hodnot. Schopnost pobočky generovat výnosy se výrazně snížila. Vysoká finanční produktivita je zapříčiněna výrazným snížením nákladů na lidské zdroje. To však nelze vnímat jako pozitivní jev, jelikož tyto náklady jsou spíše investicemi, absence těchto investic předznamenává další problémy s lidskými zdroji v budoucnu, především rizikem vysoké odpadovosti a nekvality lidských zdrojů.

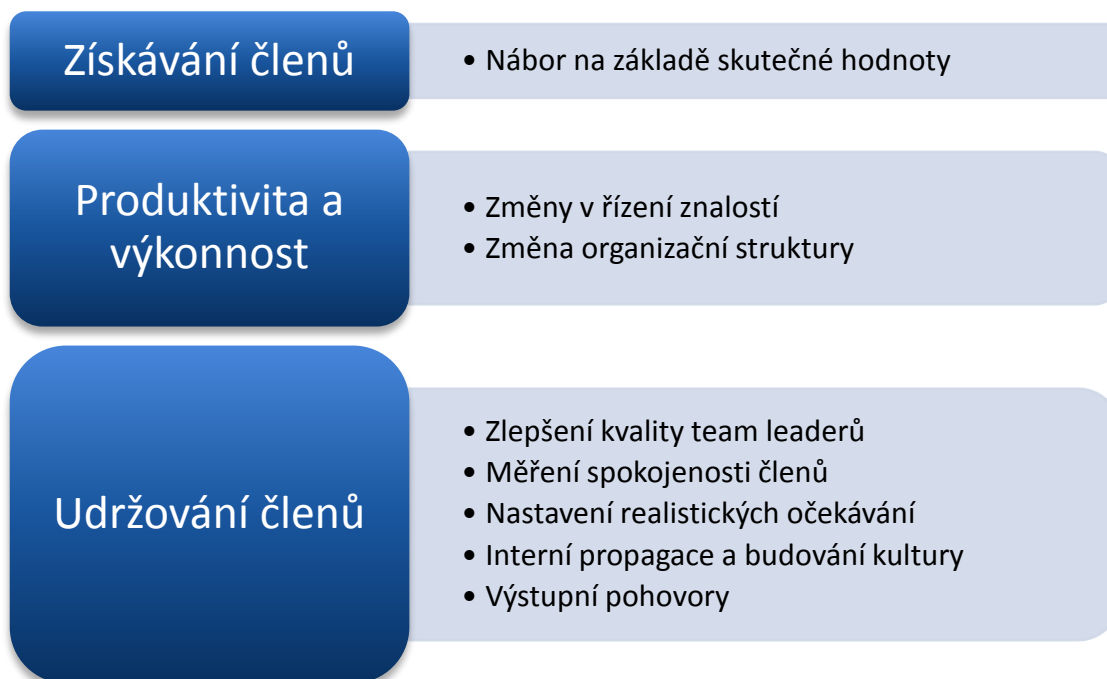
Zmíněné skutečnosti jsou pravděpodobně svázány se zjištěními v kapitolách o schopnosti získávat a udržet si členy. Se snižující se schopností získávat a udržovat si členy, je vyvíjen vyšší tlak na lidské zdroje. Vyšší tlak se projevuje v přetížení lidských zdrojů a uzavírá pobočku v začarovaném kruhu: má málo lidských zdrojů, pro vysoký výkon je nucena je přetěžovat, což vede ke ztrátě lidských zdrojů, což znemožňuje zvyšovat zkušenosti členů a tím i produktivitu a samozřejmě to opět vede k jejich nedostatku pro další období.

Závěrečné hodnocení produktivity je smíšené. Pozitivně je hodnocena reorganizace pobočky. Negativně je hodnocena neschopnost vrátit se na vysokou produktivitu v klíčové oblasti iGV. Negativně je také hodnoceno celkové snížení výkonu pobočky. Ve výkonu, stejně jako v produktivitě, chybí výsledky oblasti výjezdových stáží, které jsou prakticky na nule. Není třeba zvyšovat počet členů v oblasti B2C, aby bylo zvýšení výsledků v oblasti výjezdových stáží dosaženo, je třeba zvýšit kvalitu práce oblasti. Ke zvýšení kvality práce je třeba znalostí, zkušeností a vysoce kvalitního manažera schopného uříditi mnoho překrývajících se projektů.

6.2 Návrh změn

Pobočka má problémy se získáváním lidských zdrojů, s jejich udržováním a částečně i s jejich výkonností a produktivitou. Pro zlepšení v klíčových oblastech jsou vytvořeny následující návrhy. Jejich shrnutí, viz obrázek 20.

Obrázek 20: Shrnutí navrhovaných opatření



Zdroj: vlastní zpracování

6.2.1 Nábor na základě skutečné hodnoty členství

Pobočka se potýká s problémy při snaze získávat nové členy. Příčiny pravděpodobně leží v marketingové činnosti, její analýza leží mimo zaměření této práce, nicméně i tato práce může ke zlepšení situace přispět. Z následující tabulky 12 lze vyzorovat odkud se kandidáti o členství o možnosti přihlásit se do AIESEC dozvěděli. Data za jarní náborů z nějakého důvodu bohužel chybí. Z dat se ukazuje význam WOM efektu, největší zastoupení má položka „Od kamaráda“, s výjimkou v roce 2017, kdy má o pár desetin větší zastoupení položka „Od univerzity“. Položku „Od univerzity“ je třeba vysvětlit, skrývají se v ní e-maily poslané skrze univerzitu, ale také doporučení od akademických pracovníků.

Tabulka 11: Přihlášky na členství

	Podzim 2015	Podzim 2016	Podzim 2017
Od univerzity	16.6%	19.4%	31.7%
Reklama na facebooku	8.4%	28.0%	14.0%
Od kamaráda	21.4%	36.6%	31.1%
Web univerzity	5.7%	2.6%	15.0%
Web AIESEC	10.9%	1.3%	2.1%
Facebook skupiny	10.6%	3.9%	0.0%
Orientační den	5.8%	1.3%	1.8%
Plakát/Leták	12.1%	3.0%	1.0%
Stáž s AIESEC	2.6%	0.0%	1.0%
EDISON/SPEAK	2.1%	1.3%	2.3%
Mail	4.0%	2.6%	0.0%

Zdroj: vlastní zpracování dle poskytnutých dat

Položka „Od kamaráda“ navíc ve většině případů znamená od kamaráda, který je nebo byl členem AIESEC. Z těchto zjištění tedy vyplývá, že spokojení členové získávají pro organizaci další členy. A spokojenost je jedním z úkolů řízení lidských zdrojů, jeho význam i ve vztahu k náboru tedy nelze podceňovat.

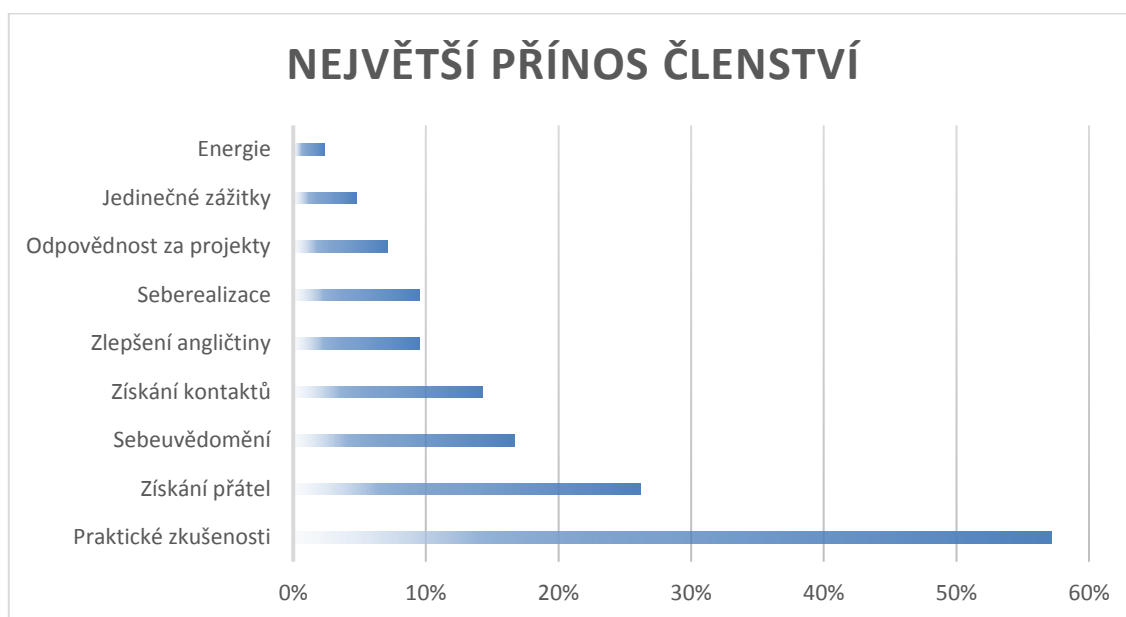
Překážkou spokojenosti je nesoulad mezi propagovanou hodnotou členství a jeho skutečnou hodnotou, jelikož to vytváří nenaplněná očekávání. I proto je třeba sladit téma náboru a skutečnou hodnotu členství.

Pro pomoc při hledání USP členství v AIESEC bylo provedeno dotazníkové šetření, které mezi bývalými i současnými členy organizace hledá odpověď na otázku „Co je největší přidanou hodnotou členství v AIESEC?“. Sesbírané odpovědi byly následně rozřazeny do 9 kategorií. Výsledky šetření jsou zobrazeny v následujícím obrázku 21.

Jako hlavní přínos členství, tak jak ho vnímají členové a bývalí členové, jasně dominuje získání praktických zkušeností, ve smyslu zkušeností pro práci ve firmě nebo neziskové organizaci. Několik respondentů tento přínos konkretizuje, dva jmenují specificky leadership, dva vedení/řízení týmu, dva spolupráci v týmu, objevuje se i řízení projektů, plánování.

Druhým nejčastěji zmiňovaným přínosem je získání nových přátel, což ukazuje na přátelské prostředí, ve kterém člen své zkušenosti nabírá. Pokud zkombinujeme získávání přátel se získáváním kontaktů, který je spíše orientovaný na získávání profesionálních kontaktů, tak vidíme networkingový význam organizace.

Obrázek 21: Přínos členství v AIESEC



Zdroj: vlastní zpracování na základě vlastního dotaznického šetření

Je třeba si uvědomit, že organizace má své pobočky v nejvýznamnějších městech celé České republiky a světa, navíc spolupracuje s významnými organizacemi, jak z neziskového sektoru jako je OSN nebo třeba Člověk v tísni, ale i z korporátního sektoru, kde nejvýznamnějším partnerem je Komerční banka. Všichni tito lidé se setkávají na regionálních, národních a mezinárodních konferencích a setkáních, které se konají několikrát do roka.

Na pomyslném třetím místě se umísťuje sebeuvědomění. AIESEC je organizace rozvíjející člověka, ať již stážistu nebo člena, má na to vyvinutý systém, jehož původní koncept je převzatý ze Světového ekonomického fóra. Tento rozvoj se pravděpodobně skrývá pod oním sebeuvědoměním, to samotné je velice významnou součástí moderního pohledu na rozvoj leadershipu, lidských zdrojů a lidí vůbec viz (Mühlfeit & Costi, 2017).

Tento základní průzkum může posloužit pro hledání USP při další náborové kampani, je důležité, aby kampaň komunikovala skutečnou hodnotu členství a nenastavovala nesprávná očekávání, která by při střetu nového člena s realitou způsobovala zklamání, nespokojenost v nejhorším scénáři i odchod z organizace a šíření negativního WOM.

Z průzkumu tedy vyplývá, že dle dotazovaných členů jsou největší hodnotou členství praktické zkušenosti. Proto lze doporučit, aby se při náborové kampani zachovalo minulé téma náboru symbolizované sloganem: „Praxe, co dává smysl“. Je to slogan, který odráží

skutečnou hodnotu členství a přibližuje se smýšlení nastupující generace Z, která se vyznačuje tím, že ve své práci hledá smysl.

Je třeba si uvědomit, že nábořem to nekončí v následné fázi je třeba dbát na to, aby členství naplňovalo, to, co slíbilo, což je opět úkolem řízení lidských zdrojů na pobočce ztělesněné TM manažerem.

6.2.2 Zlepšení kvality team leaderů skrze přípravu a mentoring

Role team leadera je klíčová. Team leader zprostředkovává členskou zkušenost a má na členy významný vliv. Jeho kvalita ovlivňuje výkonnost členů i zážitek, který ze členství mají, tudíž ovlivňuje i schopnost pobočky udržet si své členy, ale nepřímou i schopnost získat nové členy, a to skrze spokojené/nespokojené členy, a tudíž šíření pozitivního nebo negativního WOM.

Proto je třeba team leadery na jejich roli připravit a podporovat je. Bylo zjištěno, že team leaderi jsou vzděláváni jen v oblasti funkčních kompetencí, nikoliv v kompetencích obecně potřebných pro vedení týmu. Proto je navržen výcvikový program pro team leadery, který tento nedostatek kompenzuje.

V příloze 1 lze vidět prostřednictvím myšlenkové mapy shrnutí navrhovaného modelu přípravy a podpory team leaderů. Navrhovaný model přípravy a podpory team leaderů má 6 fází: viz obrázek 22.

Obrázek 22: Model přípravy a podpory team leaderů



Zdroj: vlastní zpracování

První fáze je období, ve kterém ještě není známo, kdo bude budoucím team leaderem, nejsou ani oficiální kandidáti. Již v této fázi je však vhodné potenciálním kandidátům zadávat drobné rozvojové úkoly, aby si vyzkoušeli, něco z toho, co by jako team leaderi dělali. Může je to stimulovat k tomu se na pozici team leadera přihlásit, budou mít lepší představu o tom, co je čeká a vybaví je to extra kompetencemi a kontakty. Mezi tyto úkoly může patřit například vedení malých projektů, průzkum trhu, realizace workshopu pro ostatní členy a podobně.

Druhou fází je samotná přihláška na pozici. Ta v žádném případě neslouží jen pro účely selekce kandidátů. Na sepsání přihlášky má kandidát poměrně velké množství času, minimálně měsíc, během tohoto období má prostor nashromáždit řadu relevantních informací, zkušeností, zanalyzovat práci svých předchůdců, vymyslet a naplánovat inovativní projekty, získat kontakty na své budoucí spolupracovníky a předchůdce. Cílem přihlášky je, aby budoucí team leader měl jasno čeho, jak a proč chce dosáhnout, a také nastartovat proces sebepoznávání. Přihláška zároveň samozřejmě slouží pro selekci kandidátů. Návrh přihlášky s otázkami a úkoly lze najít v příloze 13.

Přijímací pohovor vedle selekce kandidátů slouží k vyjasnění nejasností v přihlášce kandidáta a odhalení oblastí, na kterých potřebuje kandidát zapracovat. Výstupem přijímacího řízení, je vedle rozhodnutí o přijetí také seznam úkolů, které by měl team leader vypracovat.

Výcviková fáze by měla probíhat několik týdnů před začátkem funkčního období team leaderů. V této fázi běžně probíhá předávání funkčních znalostí od předchůdců nově nastupujícího team leadera. Nově je třeba do této fáze zařadit semináře zaměřené na kompetence obecně potřebné pro vedení týmu. Pro tyto potřeby byly v rámci diplomové práce vytvořeny podpůrné vzdělávací materiály v podobě myšlenkových map, ty lze nalézt v přílohách 2 až 12. Materiály slouží jako základní kostra seminářů, je třeba je doplnit ústním výkladem, je v nich však řada otázek, které slouží jako domácí úkoly pro team leadera a jako návodné otázky pro zamyšlení se nad fungováním týmu. Semináře jsou po dohodě s manažery pobočky vedeny autorem této práce.

Fáze mentoringu navazuje na výcvikovou fázi, spočívá v pravidelných setkáních všech team leaderů pod vedením mentora/kouče, prozatím autora této práce, které slouží k řešení aktuálních problémů a nejasností. Team leadeři zde mají prostor sdílet své zkušenosti a společně nacházet řešení. Team leadeři by měli mít možnost poradit se s mentorem i individuálně. Úkolem každého team leadera je vést si během svého funkčního období deník, který by následně mohl předat svému nástupci, aby se ten mohl poučit z jeho chyb a udělat si lepší obrázek o tom, co ho čeká. Tento deník se vede v elektronické podobě, aby ho bylo snazší uchovat a šířit.

Závěrečnou fází je uzavření funkčního období, vyhodnocení výkonů a výsledků týmu, stejně jako team leadera, poskytnutí zpětné vazby a sepsání hlavních poznatků pro nastupující generace.

Během zjišťování kvality team leaderů v předchozích obdobích bylo také zjištěno, že vykazování činností team leaderů je sice dobře strukturované, ale team leaderi se vyznačují špatnou morálkou při vyplňování výkazů. TM manažer poté nemá objektivní přehled o tom, jak který team leader pracuje, proto by měl být na vyplňování výkazů kladen větší důraz. Výkazy samotné jsou v pořádku a hodnotí kvalitu team leaderovi práci komplexně, objektivně a nekladou na team leadery přílišné administrativní nároky.

6.2.3 Měření spokojenosti členů

Spokojenost s vedoucími pracovníky je důležitá, neméně důležité je však také zjistit celkovou spokojenost členů s organizací. Je třeba zjišťovat a následně napravovat nedostatky tak, aby se spokojenost zvyšovala a členové z organizace neodcházel. Za tímto účelem byl vytvořen dotazník, který si lze prohlédnout v přílohách 14 až 17. Dotazník se zaměřuje na problematické oblasti, které se ukázaly při průzkumu důvodů odchodu z organizace, a navíc je doplněn o další otázky, aby byla zjištěna komplexní spokojenost s organizací. Je vhodné tento průzkum realizovat pravidelně několikrát do roka. Provedení a vyhodnocení měření spokojenosti členů by mělo být úkolem TM. Zjistit spokojenost, potažmo nespokojenost však nestačí, je potřeba následně uskutečnit nápravná opatření.

6.2.4 Nastavení realistických očekávání

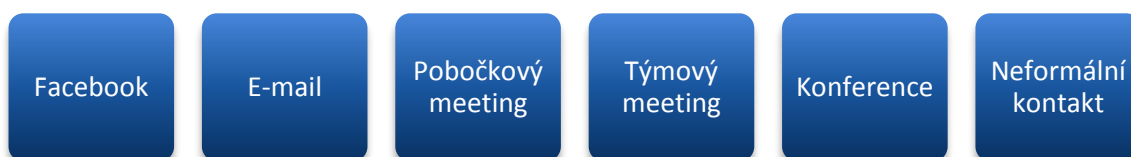
Z průzkumu vyplývá, že noví členové při svém vstupu do organizace očekávají menší časovou náročnost členství v AIESEC, než jaká skutečně je. Toto nepřesné očekávání může být začátkem problémů s odpadovostí členů zapříčiněnou přetížením. Nový člen očekávající menší časovou náročnost vstoupí do organizace a dostává se do koloběhu úkolů a pracovního tlaku, který nečeká, je zaskočen, nezvládá se s tím srovnat a odchází. Pobočka tím ztrácí nejen člena, ale i investované prostředky, energii a pozornost vedoucích. Odchod členů navíc může způsobit další problémy, práce odcházejícího člena musí být předána na někoho jiného, tím se zvyšuje tlak na ostatní členy a roztáčí se začarovaný kruh. Tyto nepříjemné efekty plynoucí z rozkolu očekávání a reality lze poměrně snadno eliminovat upřímným informováním kandidátů u pohovoru o časové náročnosti členství.

6.2.5 Interní propagace a budování kultury

Jak již bylo napsáno, jedním z hlavních důvodů, proč členové z organizace odcházejí je, že již nevidí žádné zajímavé příležitosti v organizaci, z kterých by se mohli něco naučit. Již bylo diskutováno, že to pravděpodobně není ze skutečného nedostatku příležitostí, ale spíše z důvodu neschopnosti tyto příležitosti ukazovat a propagovat.

V organizaci je mnoho nevyužitých možností, kdy a jak různé příležitosti interně propagovat. Možné kanály pro interní propagaci jsou následující: viz obrázek 23.

Obrázek 23: Interní propagace



Zdroj: vlastní zpracování

Kanály existují a na všech výše zmíněných je cílové obecnstvo velmi aktivní. Rozhodující je samozřejmě způsob využití těchto kanálů. Facebook i e-mail je pro interní propagaci využíván i nyní, avšak se špatnou mentalitou, ke členovi není přistupováno jako k „internímu potenciálnímu zákazníkovi“. Je mu třeba komunikovat interní „produkty/příležitosti“ se stejným zaujetím jako se komunikují běžné produkty běžným zákazníkům, protože princip se nemění. V současné komunikaci téměř není vidět zdůrazňování hodnoty příležitostí pro členy organizace. Většina rolí, jakožto nejčastější forma interních příležitostí, je komunikována formou „přihlas se, tady jsou podmínky“. O samotném „produktu“, o tom, co role nabízí, dává, může člen jen spekulovat, nebo si informace zjišťovat sám.

Toto je základní změna, která by měla být provedena, změna uvažování, člen by měl být vnímán jako interní zákazník.

Pro způsoby komunikace existuje také řada příliš nevyužívaných možností. Především se jedná o bývalé členy alumni, kteří mají všechny ty příležitosti za sebou a mohou na osobním příběhu ukázat, co jim to dalo a jaké to bylo. Toto vyprávění osobních příběhů se skvěle hodí jako obsah na pobočkové i týmové meetingy. Sdílet své zkušenosti nemusí jen bývalí členové, ale i ti současní, například z národního vedení, ostatních poboček, zajímavými hosty mohou být i stážisté, kteří mohou mluvit o dopadu, který na ně během

jejich stáze, kdo měl. Hosté ani nemusí být fyzicky přítomni, ale v současné době rutinního používání technologií jako skype mohou být přítomni online.

Samozřejmostí by mělo být shromažďování materiálů jako fotek a videí z konferencí, seminářů, akcí s partnery, ale i z rutinních činností, tak aby tyto materiály mohly být převedeny na obsah pro propagaci.

Propagace by neměla mít jen formální rovinu, ale především rovinu neformální v podobě rutinního sdílení svých zkušeností, tak jako to dnešní generace dělá se zkušenostmi ze svého života.

Pro snížení odpadovosti členů je nejen třeba se soustředit na eliminaci faktorů, které vyhánějí členy z organizace, ale také na vytváření a posilování faktorů, které je v organizaci drží. S tím souvisí budování kultury a klimatu v organizaci. AIESEC disponuje dobrou strategií pro budování kultury, má promyšlenou řadu formálních prvků kultury ať je to vize, poslání, hodnoty, symboly, oblečení, slogany, nebo další prvky. Navrhování dalších formálních prvků by bylo zbytečné. Je třeba změnit jednu jedinou věc. Vedení musí jít příkladem, kultura stojí na žití nikoliv na naplánování sdílených hodnot.

Výše zmíněné návrhy na podporu interní propagace mohou mít pozitivní vliv, nicméně ten bude výrazně utlumen, pokud členové u svého vedení neuvídí nadšení pro nejrůznější výzvy a touhu se učit a pracovat dál.

Interní propagace by měla být společným úkolem TM a COMM, jelikož TM nejlépe zná příležitosti, komunikuje s alumni a COMM má kompetence pro propagaci. Změna klimatu a budování kultury je úkolem celé výkonné rady a team leaderů, hlavní zodpovědnou osobou by měl být VP TM.

6.2.6 Změny v řízení znalostí

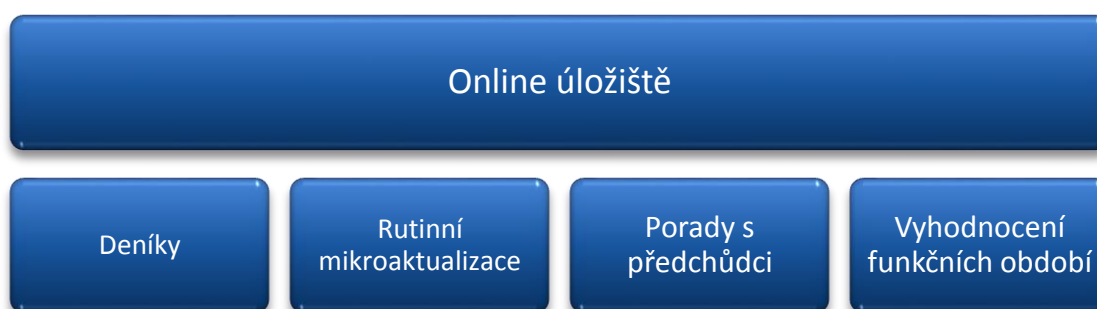
Stagnace produktivity může být způsobena špatným řízením znalostí, na které jsou v organizaci kvůli velmi časté, rychlé a široké obměně lidských zdrojů kladeny vysoké nároky. Při vysoké odpadovosti a snižujícím se počtu zkušených členů roste řízení znalostí na významu ještě více. Systém řízení znalostí v AIESEC má svá slabá místa. Výborně je identifikována potřeba znalostí pro všechny pozice a funkční oblasti, ale nefunguje strukturované shromažďování, uchovávání ani sdílení všech znalostí.

Předávání znalostí v současné době funguje na principu personifikační strategie, kdy se naprostá většina znalostí předává tvář v tvář. Předání znalostí je víceméně jednorázové, rychlé a předávající je odkázán sám na sebe, jeho jedinou oporou je seznam znalostí a informací, které by měl předat, ten je mu navíc dán až těsně před tím, než by měl znalosti předávat. Většina členů si své poznatky systematicky neuchovává, a tudíž je předání znalostí na konci funkčního období často problematické.

Typickým uzlem organizace, ve kterém se sbíhá velké množství znalostí, jsou podobně jako tvrdí Nonaka & Takeuchi (1995) vedoucí týmů, ti stojí dostatečně blízko práci řadových členů i činností řídicím chod pobočky. Navíc jsou to oni, kteří znalosti předávají největšímu počtu členů, a tak mají na jejich kvalitě a množství největší zájem. Proto se návrh na změnu řízení znalostí opírá z velké části o ně.

Návrh (obrázek 24) má 5 styčných a snadno proveditelných bodů:

Obrázek 24: Změny v řízení znalostí



Zdroj: vlastní zpracování

Základem návrhu je vytvoření všeobecného online úložiště volně přístupného všem členům organizace. To bude jediným místem, kde se budou ukládat veškeré kodifikovatelné znalosti. Každá funkční oblast a role tam bude mít svou složku. Jako toto úložiště lze využít google drive, který se již teď běžně využívá pro sdílení informací v rámci pobočky.

Úložiště je třeba naplnit znalostmi, na začátek je tam vhodné převést veškeré znalosti ze všech roztríštěných úložišť. Ke shromáždění potřebných znalostí směřují další navrhované kroky.

Každý team leader, vedoucí oblasti a pobočkový prezident by si měl vést elektronický deník, ve kterém bude sepisovat poznatky ze svého působení. Deník může být

nepřístupný po dobu funkčního období, před jeho koncem však musí být přenesen na online úložiště.

Součástí agenda pravidelného týdenního meetingu týmů by se měl stát prostor pro výměnu zkušeností, které řadoví členové nashromáždili během svých operací, výstup této výměny by měl být zapsán do souboru na online úložišti.

Před začátkem funkčních období by se každý měl sejít se svým předchůdcem pro předání tacitních znalostí. K setkání s předchůdci by též mělo dojít před klíčovými obdobími funkčního období. To při současném stavu znamená: pro iGV několik týdnů před konáním projektu, pro B2C při plánování jarní OGX kampaně, podzimního a jarního náboru a před letním období realizace stáží.

Nevyužitý potenciál pro získání znalostí leží v pracovních zkušenostech bývalých členů pobočky. Těch nebylo do nedávné doby mnoho, jelikož byla pobočka mladá, v současné době to však již neplatí.

Posledním navrhovaným bodem je zavést závěrečnou reflexi funkčního období. Při ní může člen s nabytými zkušenostmi zhodnotit, co bylo správně a špatně. Tyto poznatky by měl ve formátu start, stop, continue sepsat a uložit na online úložiště jako závěrečný úkol svého funkčního období.

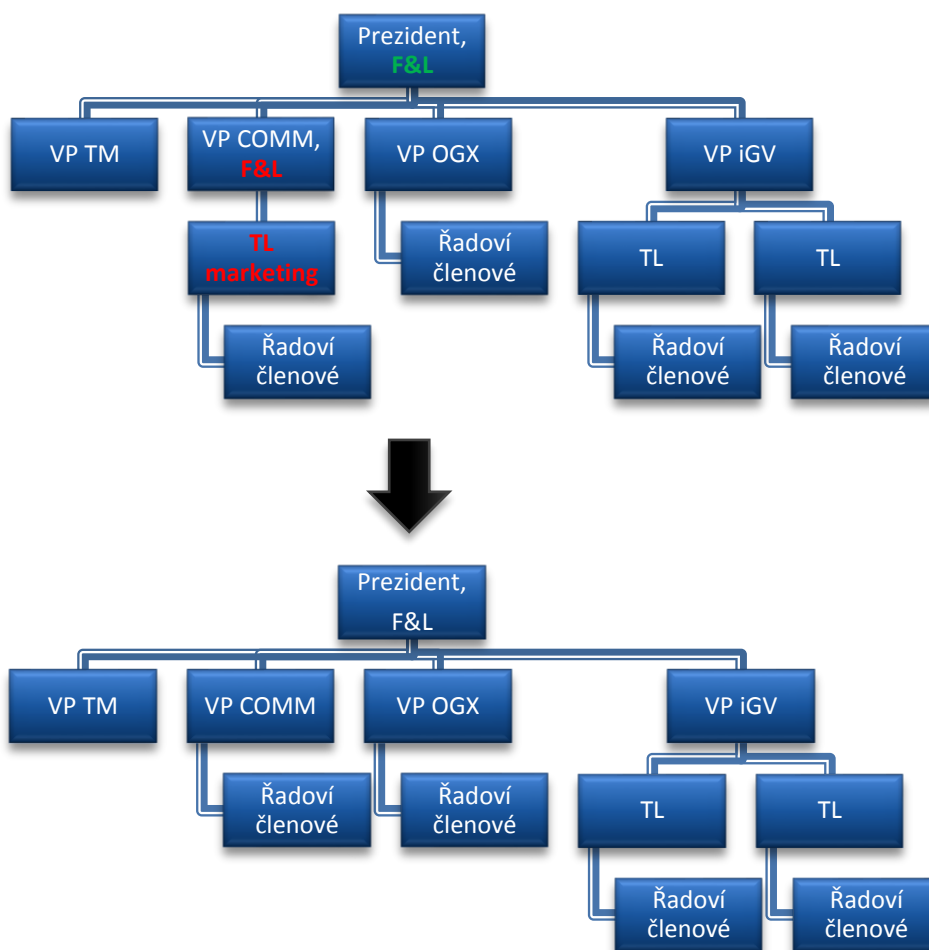
Hlavní zodpovědnou osobou za řízení znalostí by měl být VP TM, jeho úloha je však spíše kontrolní a koordinační.

6.2.7 Změna organizační struktury a pracovní náplně

Cílem navrhované změny organizační struktury je podpořit marketingovou činnost pobočky. V provedených rozhovorech se opakuje jeden vzorec týkající se marketingové činnosti, a to je potřeba konat, být rychlý a flexibilní. Dlouhodobou charakteristikou marketingových činností na pobočce je opak, nedostatek aktivity a strnulost. Situaci navíc komplikuje krátkozrakost, střídání přístupů, předělávání plánů a minimalizace aktivity během předávání funkcí, které probíhá každého půl roku při změně team leadera.

Z těchto důvodů je z organizační struktury vypuštěn mezičlánek v podobě team leadera pro marketing. Změnu v organizační struktuře zobrazuje obrázek 25.

Obrázek 25: Vizualizace navrhované změny organizační struktury



Zdroj: vlastní zpracování

Toto opatření zkrátí a napřímí komunikační cesty mezi řadovými členy a manažerem s rozhodující pravomocí. Toto opatření navíc eliminuje krátkozrakost team leaderů a jejich plánů, a zároveň nedojde ke snížení aktivity z důvodu přesuny pracovní náplně k předávání oblasti.

Problémem je vyšší zatížení vedoucího oblasti, který již teď má zdvojenou funkci. Z tohoto důvodu se jeho agenda spojená s financemi a legalitou přesouvá jinam, a to na prezidenta pobočky. Prezident pobočky je zvolen z důvodu již existujícího překrytí jeho agendy s agendou financí a legality, která má navíc především sezónní charakter a trendem je přesun stále většího množství činností na externí vykonavatele.

6.2.8 Výstupní pohovory

Pro snížení odpadovosti členů je třeba zjišťovat, co k odchodu členů vede. Vhodným nástrojem nejen pro zjištění zpětné vazby, ale i pro zmírnění negativního dojmu

odcházejícího člena, je výstupní pohovor. Vždy když se člen rozhodne z organizace odejít, by s ním měl VP TM provést rozhovor, kde by zjistil proč člen odchází, zdali se to nedá napravit a jak.

6.3 Finanční dopad návrhů

Návrhy související se snížením odpadovosti členů a podporou interní propagace by měly za následek zvýšení nákladů na lidské zdroje, a to především z důvodu většího počtu členů, kteří by se účastnili teambuildingových akcí a konferencí, které jsou dotovány pobočkou. Nicméně jak bylo ukázáno v kapitole o finanční produktivitě, tyto náklady jsou plánovány a jsou chápány jako žádoucí, jako investice. Současný stav, kdy jsou plánovány vysoké náklady na lidské zdroje, ale realizovány nízké je nežádoucí. V následující tabulce 13 lze vidět predikci nákladů na lidské zdroje po implementaci navrhovaných změn, v tabulce 14 je naopak predikce výnosů pobočky. Obě predikce jsou z principu velmi subjektivní, vychází z úpravy výsledků předchozích období o plány pobočky a navrhované změny a jejich očekávaný vliv.

Z tabulky odhadovaných nákladů lze vidět, že celkové náklady by měly být 223 700 Kč. Největší položkou jsou konference, a to konference národní, na kterou jezdí nejvíce členů. Nižší příspěvek byl dán do položky mezinárodní konference, které se účastní pouze prezident pobočky. Jeho účast na některé mezinárodní konferenci je normou, nicméně je možné zvolit méně nákladnou konferenci, než je zvykem.

Funkční meetingy jsou velmi podobné konferencím, jen jsou určeny pro vedoucí oblastí a týmů a řeší se na nich aktuální problematika funkční oblasti, proto jsou pro pobočku významné. Oblast iGT na pobočce není, a proto jsou náklady na její funkční meetingy nulové. Oblast iGV je největší, proto jsou náklady vyšší. Vedoucí týmů mají navíc svůj vlastní meeting, proto mají vlastní položku. Prezidenti se sházejí nejčastěji, proto je jejich položka vysoká.

Vzdělávání je většinou realizováno interně nebo s pomocí členů ostatních poboček, proto jsou náklady na vzdělávání nízké, většinu nákladů tvoří cestovní náklady za hosty z ostatních poboček. V položce ostatní jsou náklady za obecné vzdělávání pobočky.

V rámci teambuildingu jsou největší položkou „korporáty“, což je interní označení pro oblečení a doplňky se symboly organizace a pobočky. Tyto náklady jsou vyváženy

stejnými výnosy za jejich prodej členům. Letní ubytování se týká ubytování výkonné rady v období prázdnin na pracovním bytě.

Z tabulky 14 je zřejmé, že celková výše odhadovaných výnosů je 368 200 Kč. Tato částka byla stanovena na základě plánů pobočky očištěných o míru důvěry, která u oGV a oGT činí 50 % a u iGV 95 %. U iGT je nula, jelikož tato oblast je zavřena a není v plánu ji otevřít. TMP/TLP jsou výnosy ze členů, hlavními výnosy ze členů jsou jejich příspěvky na konference a platby za „korporáty“.

Pobočka by oproti předchozímu roku měla mít vyšší výnosy i vyšší náklady, zisk ze člena se vrací k hodnotám podobným roku 2015, kdy byla pobočka stabilní po všech stránkách. Je třeba mít na paměti, že AIESEC je nezisková organizace, a proto se na její finanční stránku je třeba dívat z jiného pohledu. Změny vedou k nižšímu celkovému zisku pobočky, ale k vyšší celkové stabilitě a vyšším výsledkům nefinančního charakteru, které jsou smyslem organizace, viz tabulka 15. Pokud by se pobočka dostala do finančních problémů, pak by bylo vhodné přesunout lidské zdroje do oblasti iGT, která se vyznačuje vysokou marží, avšak velmi nízkým počtem realizovaných stáží na jednoho člena pracujícího v oblasti.

Tabulka 12: Odhad nákladů na lidské zdroje po implementaci navrhovaných změn

Predikce nákladů	
Celkem	223 700 Kč
Konference	109 600 Kč
Lokální konference	0 Kč
Národní konference	99 100 Kč
Mezinárodní konference	10 500 Kč
Funkční meetingy	47 000 Kč
F&L	5 500 Kč
iGT	0 Kč
OGX	5 500 Kč
iGV	10 500 Kč
TM	5 500 Kč
COMM	5 500 Kč
LCP	8 500 Kč
TLs	6 000 Kč
Vzdělávání	12 000 Kč
F&L	1 200 Kč
iGT	1 200 Kč
OGX	600 Kč
iGV	1 200 Kč

TM	1 200 Kč
COMM	1 200 Kč
LCP	1 200 Kč
TLs	1 200 Kč
Ostatní	3 000 Kč
Teambuilding	48 200 Kč
LC	5 000 Kč
EB	2 000 Kč
TLs	1 000 Kč
Týmy	4 000 Kč
Korporáty	20 600 Kč
Letní ubytování	15 000 Kč
Dárky	600 Kč
Ostatní	6 900 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 13: ODHade výnosů po implementaci navrhovaných změn

Predikce výnosů	
Celkem	368 200 Kč
oGT	20 000 Kč
iGV	229 900 Kč
oGV	25 000 Kč
TMP/TLP	93 300 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 14: Shrnutí dopadu na finanční stránku pobočky

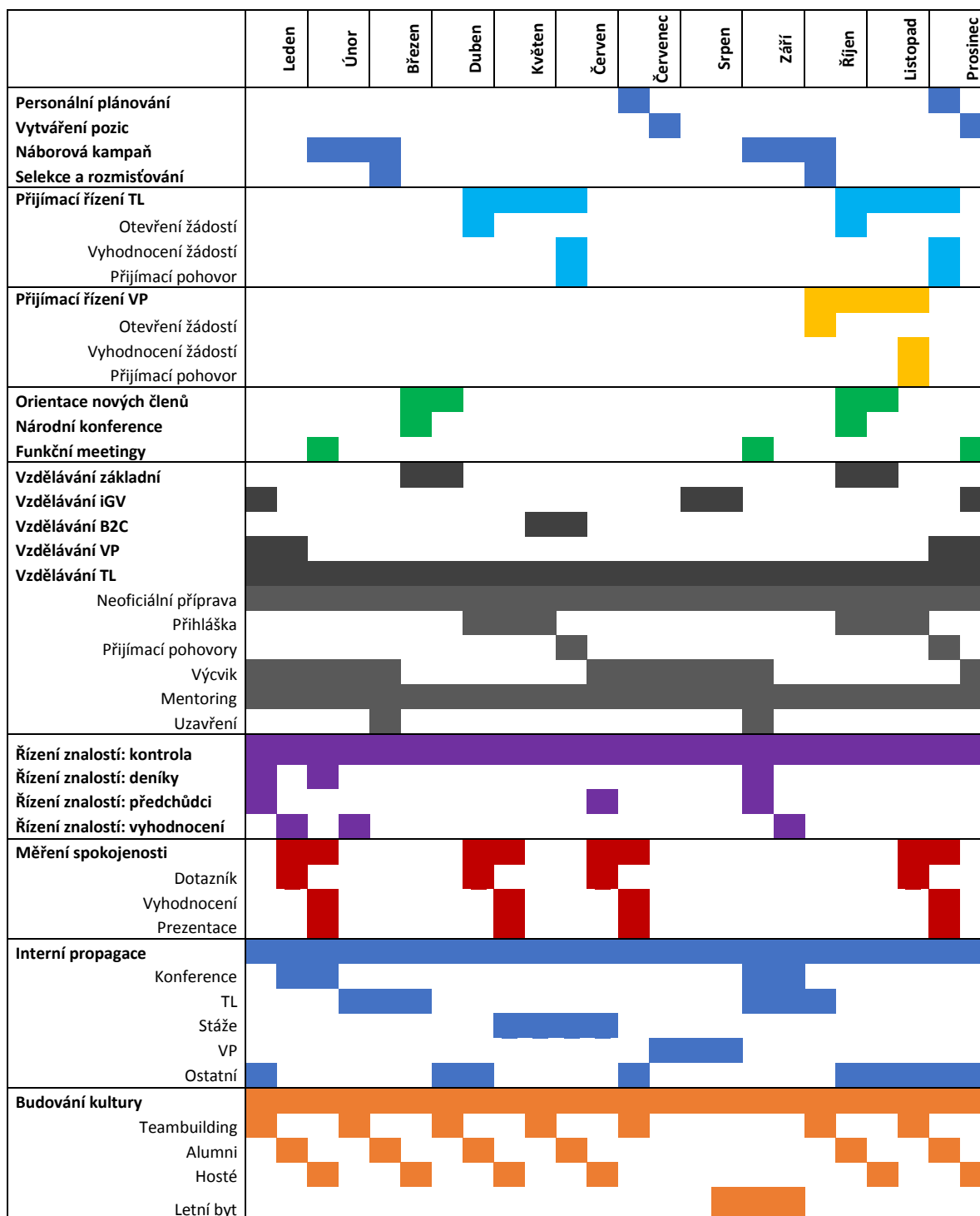
Náklady	223 700 Kč
Výnosy	368 200 Kč
Výnosy/náklady	165 %
Počet členů	25
Výnosy/počet členů	14 728 Kč
Náklady/počet členů	8 948 Kč
HR zisk na člena	65 %

Zdroj: vlastní zpracování

6.4 Plán aktivit pro TM

Na první pohled nemusí být zřejmé, že se všechny výše zmíněné návrhy týkají oblasti TM. Ta je na pobočce tvořena jen jedním člověkem, který má za aktivity konečnou zodpovědnost, je v pozici podobné projektovému manažerovi a jeho úloha je především koordinační a kontrolní. Pro ilustraci toho, co by měla oblast TM vykonat a kde se aktivity překrývají byl vytvořen přehled hlavních aktivit ve stylu, pro přehlednost zjednodušeného, ganttova diagramu, viz obrázek 26. Diagram reprezentuje jeden rok začínající standardně 1. 1. a končící 31. 12. Každý měsíc je rozdělen do dvou bloků, každý reprezentující 2 týdny.

Obrázek 26: Přehled hlavních TM aktivit



Zdroj: vlastní zpracování

Diagram obsahuje hlavní personální činnosti vykonávané TM, které byly popsány v literární rešerši této práce. Některé personální činnosti jsou v organizaci přeneseny z pracovní náplně TM na ostatní subjekty, a to především na vedoucí týmů, a tak nejsou v diagramu explicitně zobrazeny. Jedná se především o řízení pracovního výkonu a

motivaci. TM na tyto činnosti nerezignuje, jen je jeho úkolem tyto činnosti v rámci vzdělávání naučit vykonávat vedoucí týmů a následně kontrolovat, zda jsou prováděny správně. Diagram je také rozšířen o plán aktivit vyplývajících z návrhů, pro které je to účelné.

V diagramu je 9 celků, každý pro lepší přehlednost zobrazený jinou barvou a ohraničen. U některých celků jsou uváděny i dílčí podprojekty z kterých se skládají, ty jsou zarovnány doprava a nejsou psány tučně.

Prvním celkem jsou aktivity kolem náboru nahlížené z pohledu TM. Náborů jsou opakujícím se cyklem, probíhají dvakrát do roka, vždy v přibližně stejném termínu. Nábor začíná plánováním, kdy je třeba stanovit kolik nových členů a pro jaké úkoly je třeba. Následně je třeba vytvořit konkrétní pozice, které se budou obsazovat a komunikovat. V další fázi TM spolupracuje s marketingovým týmem na náborové kampani, která běží přibližně měsíc a půl. V závěrečné fázi provádí ve spolupráci s vedoucími týmů selekce kandidátů a rozmisťování do týmů.

Druhým celkem je přijímací řízení team leaderů, které probíhá také dvakrát ročně a předchází náboru řadových členů tak, aby si nově zvolený a již i vycvičený team leader mohl vybrat své nové členy. Celé přijímací řízení trvá dva měsíce. Nejprve je otevřena možnost se přihlásit a vypsány požadavky na přihlášku. Kandidáti mají následně měsíc a půl na sepsání přihlášky. Přihláška je náročná, viz příloha 13, jelikož je odrazovým můstkem přípravy team leadera. TM musí podané přihlášky následně vyhodnotit a připravit podklady a otázky pro přijímací pohovor. Na pohovoru se detailněji rozebírá obsah přihlášky, řeší se nedostatky a plánuje budoucí příprava team leadera.

Třetím celkem je přijímací řízení pro vedoucí oblastí, které probíhá jednou ročně, jeho proces je analogický jako u přijímacího řízení team leaderů, jen v něm větší roli hraje prezident pobočky, který si vybírá svůj tým.

Čtvrtou oblastí je orientace nových členů a nově zvolených team leaderů a vedoucích oblastí. Zásadní roli v orientaci hrají konference a funkční meetingy, kde se členové seznamují s organizací, svou novou rolí a novými spolupracovníky. Pro nové řadové členy je navíc důležitá orientace na pobočce, tu z většiny provádí TM a vedoucí týmů. Členům je představována organizace jako celek její vize, cíle, strategie, hodnoty,

produkty, organizační struktura, různé role, příležitosti, současní i noví členové, tým, projekty, prostory, zvyklosti, informační systém, způsob práci a podobně.

Pátou oblastí je vzdělávání. Základní vzdělávání se týká nově příchozích řadových členů, trvá přibližně jeden měsíc, během kterého jsou členové postupně seznamováni se vším potřebným a začleňováni do práce na projektech. Specifické vzdělání je doručováno oblasti iGV před realizační fází projektu EDISON, který se koná dvakrát ročně. Oblasti B2C se účastní jiného vzdělání nad rámec toho základního, a to v období před realizací letních stáží v zahraničí. Své vlastní vzdělávání mají také vedoucí oblasti a vedoucí týmů. Vedoucí oblasti může být zároveň vedoucím týmu, v tom případě má své vlastní vzdělávání, a zároveň se účastní výcviku s vedoucími týmů. Příprava vedoucích týmů byla podrobněji rozebrána již v návrzích, v diagramu je vidět její rozložení v čase, má opět cyklický charakter, výcvik a uzavření a vyhodnocení probíhá dvakrát ročně, kontinuálně probíhá mentoring, časově neohrazená může být i část neoficiální přípravy spočívající v úkolech navíc pro vytipované členy týmu.

Šestou oblastí je řízení znalostí. To tkví především v kontinuální kontrole vyplňování deníků a mikroaktualizací. Důležitými událostmi jsou také dohled na vytvoření, uzavření a předání deníků, setkání s předchůdci a vyhodnocení zkušenosti, kde TM manažer funguje především jako organizátor a dohled. TM manažer by měl deníky a postřehy také vyhodnotit a rozhodnout, zdali není třeba upravit některé části vzdělávání nebo organizaci práce nebo redefinovat některé role, či procesy.

Dalším projektem je měření spokojenosti, které by mělo probíhat 4x ročně, v dubnu, červnu, listopadu a v lednu. Rozložení měření spokojenosti je nerovnoměrné, ale nezbytné pro dobrou výpovědní hodnotu a užitečnost. Noví členové přicházejí do organizace v půlce března, chvíli trvá, než se zaučí a než získají nějaké zkušenosti, až poté co mají nějaké zkušenosti je jejich názor založen na relevantních základech, proto je první měření v dubnu. Další je již v červnu, a to proto, že při předchozím měření byly členové stále velkými nováčky a měření odráželo především první dojmy, druhé měření ukazuje, zda byly nedostatky vyplývající z předchozího měření napraveny a je získán názor členů, kteří se za předchozí měsíce staly již zkušenými. Prázdniny jsou specifickým obdobím, kdy se toho v organizaci příliš neděje, a tak se s dalším měřením čeká až do listopadu na nové členy, kteří se opět musí nejdříve zaučit, v lednu se poté měří znovu, ze stejných důvodů jako při červnovém měření. Měření samotné probíhá ve třech

hlavních krocích, rozeslání dotazníku a získávání odpovědí, vyhodnocení dotazníku a příprava opatření v rámci výkonné rady a prezentace plánů na změny na pobočkovém meetingu.

Předposlední oblastí zpracovanou v diagramu je interní propagace. Ta má průběžný charakter, formální a neformální část. Neformální část spočívá v tom, jakým způsobem vedení o organizaci a příležitostech mluví. Je vhodné, aby si vedení na začátku svého funkčního období nastavilo jasná pravidla týkající se této komunikace, a ty poté dodržovala celý rok. Formální část spočívá v předem plánovaných kampaních interní propagace, ty jsou zobrazeny v diagramu, jako základní osnova toho, co a kdy propagovat. Osnova je prostá, když se přiblíží konference, tak včas propagovat účast na konferenci, před přijímacími řízeními na vyšší pozice propagovat je, před létem propagovat stáže. Ve volném prostoru propagovat vše „ostatní“, například účast na realizaci projektu EDISON, události se stážisty, hostování na ostatních pobočkách, úspěchy bývalých členů, zahraniční konference, workshopy, národní steering týmy a podobně.

Poslední oblastí je budování kultury. To je kontinuální proces, jehož velmi důležitou částí je role modeling, který jen stěží rozčlenit do nějakých událostí. Jít příkladem, demonstrovat hodnoty organizace je třeba neustále. Nicméně je vhodné pro podporu budování kultury podnikat i jiné kroky, a ty se do událostí rozčlenit dají. Nástroji použitelnými pro budování kultury jsou teambuilding, alumni, hosté a letní byt. Pořádat teambuilding je vhodné často, dle hypotetického plánu jednou za měsíc a půl. Stejně často lze využívat alumni a externí hosty, například ve formě storytellingu nebo workshopů. Specifickým obdobím jsou letní prázdniny, kdy na pobočce, téměř nikdo fyzicky není. Pro výkonnou radu je vhodné alespoň měsíc a půl pobývat na společném letním bytě, udržovat pobočku v chodu a zapojovat členy, kteří jsou přítomni.

7 Závěr

Cílem práce je charakterizovat a zhodnotit management lidských zdrojů na pobočce mezinárodní organizace AIESEC a navrhnout rámcové změny pro zlepšení jejich personálních činností. Snahou autora práce je zhodnocení do značné míry objektivizovat. Proto je zvolen přístup založený na tvorbě a vyhodnocení ukazatelů, které odrážejí úspěšnost provádění personálních činností, které jsou jádrem řízení lidských zdrojů.

Činnosti stejně jako ukazatele byly rozděleny do tří zastřešujících oblastí, v nichž se implicitně skrývá řada dílčích činností, které nejsou samostatně vyhodnocovány. Záběr zkoumání lze považovat za dostatečný, jelikož sleduje ty nejdůležitější oblasti: schopnost získávat lidské zdroje, schopnost zajistit jejich výkonnost a schopnost lidské zdroje udržet.

Závěry hodnocení jsou pro organizaci negativní. Ta vykazuje špatnou schopnost získávat i udržovat lidské zdroje. Výkonnost a produktivita je hodnocena smíšeně a při zohlednění udržitelnosti spíše negativně. Výkonnost pobočky jako celku klesá, produktivita však stoupá, ale to jen díky snižování počtu členů. Produktivita v klíčové oblasti iGV klesla a stagnuje. Špatná schopnost získávat lidské zdroje v kombinaci se špatnou schopností zdroje udržet je velkým rizikem pro udržitelnost chodu organizace. I proto šlo zkoumání hlouběji a pátralo po příčinách problémů.

Základním problémem při získávání lidských zdrojů je neschopnost nalézt a prodat skutečnou hodnotu členství v organizaci projevující se v častém střídání témat, hesel a sloganů v náborových kampaních. Proto byl proveden průzkum mezi současnými i bývalými členy organizace s cílem najít skutečnou hodnotu členství. Výsledkem průzkumu je „praxe“. V personální marketingu pobočky je řada dalších problémů, jejich zkoumání je však mimo záběr této práce.

Hlubší zkoumání bylo provedeno též v oblasti udržování lidských zdrojů, kde byly nalezeny hlavní důvody odchodu členů z organizace prostřednictvím dotazníkového šetření a polostrukturovaných rozhovorů. Limitem zjištění je podreprezentování členů odcházejících z organizace záhy po svém vstupu ve vzorku respondentů. Za účelem kompenzace tohoto nedostatku bylo zjišťováno, zda se nově vstupující členové nevyznačují nesouladem mezi očekáváními a realitou, což by mohlo být důvodem jejich brzkého odchodu z organizace. Existence tohoto nesouladu se potvrdila. Průměrně se

očekávání s realitou shodují na 79 % a v několika případech i jen na 40 nebo 50 %. Významným faktorem ovlivňujícím retenci členů se též dle korelační analýzy ukázala kvalita team leaderů.

Problémy s výkonností a produktivitou pravděpodobně souvisejí se špatnou schopností udržovat členy a řídit znalosti, jelikož se z pobočky vytrácejí zkušení členové se svými poznatky a do vedení se dostávají členové nezkušení.

Pro zlepšení schopnosti získávat lidské zdroje se navrhuje ustálit téma náboru, založit ho na skutečné hodnotě členství a zlepšit personální marketing. Pro zlepšení schopnosti udržovat lidské zdroje se navrhuje průběžně měřit spokojenost členů prostřednictvím navrženého dotazníku, který je přiložen v přílohách této práce, provádět výstupní pohovory s odcházejícími členy organizace, nastavovat realistická očekávání již při pohovoru s kandidátem, interně propagovat příležitosti, které organizace nabízí a budovat kulturu, provádět výstupní rozhovory, zlepšit kvalitu team leaderů skrze přípravu a mentoring. Samotný návrh výcvikového programu team leaderů je prostřednictvím myšlenkových map zpracován v přílohách práce. Pro zlepšení výkonnosti a produktivity se navrhuje změny v řízení znalostí a organizační struktuře.

Přínosem pro organizaci je též autorem vytvořená metoda pro měření produktivity, která je objektivnější než metody dosud používané. Po přechodu na nové metodiky a úložiště dat je nedoceněným přínosem samotné shromáždění interních dat. Autor práce již nyní své závěry a návrhy s organizací diskutoval a stal se mentorem team leaderů a aplikuje výše zmiňovaný návrh výcviku v praxi.

Pro budoucnost organizace je jednoznačně důležité zlepšit její marketingovou činnost, což je možným námětem dalšího zkoumání.

I. Summary

The thesis is dedicated to the topic of human resources management in a local branch of an international non-profit organization AIESEC. The goal of the thesis is to analyze personnel activities in the branch and to suggest general solutions for the improvement of the activities.

The analysis is based on a set of indicators that are created by the author to evaluate performance in three key groups of personnel activities: acquisition of human resources, retention of human resources and performance of human resources.

The end results are negative for the organization in all of the three key activities. The organization is in a high risk of becoming unsustainable. Therefore the research digs deeper into the roots of the problems and finds out reasons why members leave organization, what members value the organization for the most and where lies the problems of low performance.

At the end the author suggests several ways of improving the situation: real-value-based recruitment, member satisfaction measurement, expectation setting with candidates, internal promotion and culture building, changes in knowledge management, change of organizational structure and training and mentoring programme for team leaders.

Key words: human resources, retention, productivity, performance, training.

II. Literatura

- [1] AIESEC Italy. (nedatováno). *GTCM Global Citizen*. Načteno z AIESEC Italy: Knowledge Hub: <http://knowledgehub.aiesec.it/gtcm-global-citizen/>
- [2] Armstrong, M. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
- [3] Armstrong, M. (2014). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. London, Philadelphia, New Delphi: Kogan Page.
- [4] Brajer-Marczak, R. (2016). Elements of Knowledge Management In the Improvement of Business Processes. *Management*, stránky 242-260.
- [5] Brown, C., Sturgeon, T., & Cole, C. (2013). *The 2010 National Organizations Survey: Examining the Relationships Between Job Quality and the Domestic and International Sourcing of Business Functions By United States Organizations*. IRLE Working Paper No. 156-13.
- [6] Burke, B. (2014). *Redefine Gamification to Understand Its Opportunities and Limitations*. Stamford: CT: Gartner.
- [7] Cooper, J. (2007). *Applied Behaviour Analysis*. New Jersey: Pearson Education.
- [8] Coyle-Shapiro, J., Hoque, K., Kessler, I., Pepper, A., Richardson, R., & Walker, L. (2013). *Human resource management*. London: University of London.
- [9] Dessler, G. (2007). *Human resource management*. Pearson.
- [10] Dvořáková, Z. (2012). *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- [11] Dwecková, C. (2006). *Nastavení mysli*. Příbram: Jan Melvin Publishing.
- [12] Dytrt, Z. (2006). *Dobré jméno firmy*. Praha: Alfa Publishing.
- [13] Garcia, O., & Coltre, S. (1. Březen 2017). Knowledge Management as a Determining Factor in the Retention of Professionals in the Industry: A Case Study in an Organization in the Furniture Industry. *Brazilian Business Review*, stránky 182-203.
- [14] Girard, J., & Girard, J. (leden 2015). Defining knowledge management: Toward an applied compendium. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, str. 14.
- [15] Hellriegel, D., Jackson, S., Slocum, J., & Staude, G. (2009). *Management*. Oxford University Press.
- [16] Horvátová, P., Bláha, J., & Čopíková, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press.
- [17] Chang, I., Liu, C., & Chen, K. (Duben 2014). The push, pull and mooring effects in virtual migration for social networking sites. *Information Systems Journal*, stránky 323-346.

- [18] Jelínek, M., & Jetmarová, K. (2017). *Neztráťe motivaci v době blahobytu*. Praha: Portál.
- [19] Joshi, M. (2013). *Human Resource Management*. Bookboon.
- [20] Kleibl, J., Dvořáková, Z., & Šubrt, B. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- [21] Koubek, J. (2004). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press.
- [22] Koubek, J. (2009). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management press.
- [23] Krninská, R. (2002). *Řízení lidských zdrojů v dimenzi třetího tisíciletí*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre.
- [24] Lai, E. R. (2011). *Motivation: Literature Review*. Person.
- [25] Lepper, M., Greene, D., & Nisbet, R. (1973). Undermining Children's Intrinsic Interest with Extrinsic Reward; A Test of "Overjustification" Hypothesis". *Journal of Personality and Social Psychology*, stránky 129-137.
- [26] Livitchi, O., Hacina, L., & Baran, T. (Leden 20015). Professional Training - Effective Element of Management in Achieving of the Personnel Policy. *Economy Transdisciplinarity Cognition*, stránky 156-162.
- [27] Marczewski, A. (2012). *Gamification: A Simple Introduction*.
- [28] Marchington, M., Adrian, W., Donnelly, R., & Kynighou, A. (2016). *Human Resource Management at Work*. London: CIPD.
- [29] McKinsey Global Institute. (2013). *Disruptive technologies: Advances that will transform life, business, and the global economy*.
- [30] Montana, P., & Charnov, B. (2008). *Management*. New York: Barron's Educational Series.
- [31] Muhlfeit, J., & Costi, M. (2017). *Pozitivní leader*. Brno: Management Press.
- [32] Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- [33] *O nás: AIESEC Česká republika*. (nedatováno). Načteno z AIESEC Česká republika: <http://aiesec.cz/o-aiesec/>
- [34] Rani, R., & Kumar-Lenka, S. (Srpen 2012). Motivation and Work Motivation: Concepts, Theories & Researches. *International Journal of Reasearch in IT & Management*, stránky 4-6.
- [35] Reilly, P. (1996). *Human Resource Planning: An Introduction*. Brighton, United Kingdom: The Institute for Employment Studies, University of Sussex.
- [36] Reucroft, G. (2015). *Human Resources: A Practical Guide*. Bookboon.

- [37] Ruhi, U. (1. Leden 2015). Level Up Your Strategy: Towards a Descriptive Framework for Meaningful Enterprise Gamification. *Technology Innovation Management Review*.
- [38] Ryan, R., & Deci, E. (Leden 2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, stránky 54-67.
- [39] Sullivan, J. (12. Srpen 2002). *Before You Try It, Understand Why Workforce Planning Fails*. Načteno z Dr John Sullivan: <https://drjohnsullivan.com/uncategorized/before-you-try-it-understand-why-workforce-planning-fails/>
- [40] Sullivan, J. (19. Srpen 2002). *Why Workforce Planning Fails, Part 2*. Načteno z Dr John Sullivan: <https://drjohnsullivan.com/uncategorized/why-workforce-planning-fails-part-2/>
- [41] Sýkora, E. (1999). *Personální management*. Praha: Czech Management Institut.
- [42] Ulrich, D. (2014). *Nová éra řízení lidských zdrojů - ze servisu partnerem: Šest kompetencí pro HR budoucnosti*. Praha: Grada Publishing.
- [43] Vojtovič, S. (2011). *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
- [44] Werther, W., & Davis, K. (1985). *Personnel Management and Human Resources*. McGraw-Hill Inc.
- [45] Whitmore, J. (2004). *Koučování, rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. Praha: Management Press.
- [46] Wilson, T., & Lassiter, G. (Květen 1982). Increasing intrinsic interest with superfluous extrinsic constraints. *Journal of Personality and Social Psychology*, stránky 811-819.
- [47] World Economic Forum. (2015). *Deep Shift - Technology Tipping Points and Societal Impact*. Survey Report, Global Agenda Council on the Future of Software and Society.
- [48] World Economic Forum. (2016). *The Future of Jobs: employment, Skills, and Workforce Strategy or the the Fourth Industrial Revolution*.
- [49] Yahya, K. K., & Tan, F. Y. (2015). *Enhancing career commitment: The influence of human resource management practices*. Získáno 27. 10 2017, z <https://questia.com/library/journal/1p3-3824586151/enhancing-career-commitment-the-influence-of-human>

III. Seznam obrázků a tabulek

Obrázek 1: Personální činnosti	7
Obrázek 2: Cíle orientační fáze pracovníků	10
Obrázek 3: Obsah formální části orientace pracovníků.....	12
Obrázek 4: Top nejžádanějších schopností v roce 2020.....	13
Obrázek 5: Základní cyklus systematického vzdělávání	14
Obrázek 6: Proces měření výkonu	17
Obrázek 7: Proces motivace	19
Obrázek 8: Pyramida potřeb	21
Obrázek 9: Specifické cíle odměňování	22
Obrázek 10: The AIESEC Way	29
Obrázek 11: Výsledky v posledních třech letech.....	33
Obrázek 12: Shrnutí vývoje AIESEC v Českých Budějovicích.....	34
Obrázek 13: Organizační struktura	38
Obrázek 14: SWOT analýza pobočky	36
Obrázek 15: Retention rate - vývoj.....	42
Obrázek 16: Vývoj počtu členů na pobočce	43
Obrázek 17: Pobočkové výsledky dotazníkového šetření: důvody odchodu z AIESEC	44
Obrázek 18: Vývoj počtu a umístění členů.....	50
Obrázek 19: Vývoj produktivity - shrnutí.....	50
Obrázek 20: Shrnutí navrhovaných opatření	58
Obrázek 21: Přínos členství v AIESEC	60
Obrázek 22: Modely přípravy a podpory team leaderů	61
Obrázek 23: Interní propagace.....	64
Obrázek 24: Změny v řízení znalostí.....	66
Obrázek 25: Vizualizace navrhované změny organizační struktury	68
Obrázek 26: Přehled hlavních TM aktivit.....	72
Tabulka 1: Vyhodnocení náborů 2014-2017	39
Tabulka 2: Vyhodnocení náborů 2016-2017	40
Tabulka 3: Nesoulad mezi očekávanými a realitou.....	46

Tabulka 4: Počet členů, výkon a produktivita v roce 2015	48
Tabulka 5: Počet členů, výkon a produktivita v roce 2016	48
Tabulka 6: Počet členů, výkon a produktivita v roce 2017	49
Tabulka 7: Smlouvy uzavřené předchozími týmy	51
Tabulka 8: Upravená produktivita iGV	51
Tabulka 9: Upravená celková produktivita pobočky	52
Tabulka 10: Finanční produktivita.....	53
Tabulka 12: Přihlášky na členství.....	59
Tabulka 13: Odhad nákladů na lidské zdroje po implementaci navrhovaných změn	70
Tabulka 14: ODhade výnosů po implementaci navrhovaných změn	71
Tabulka 15: Shrnutí dopadu na finanční stránku pobočky	71

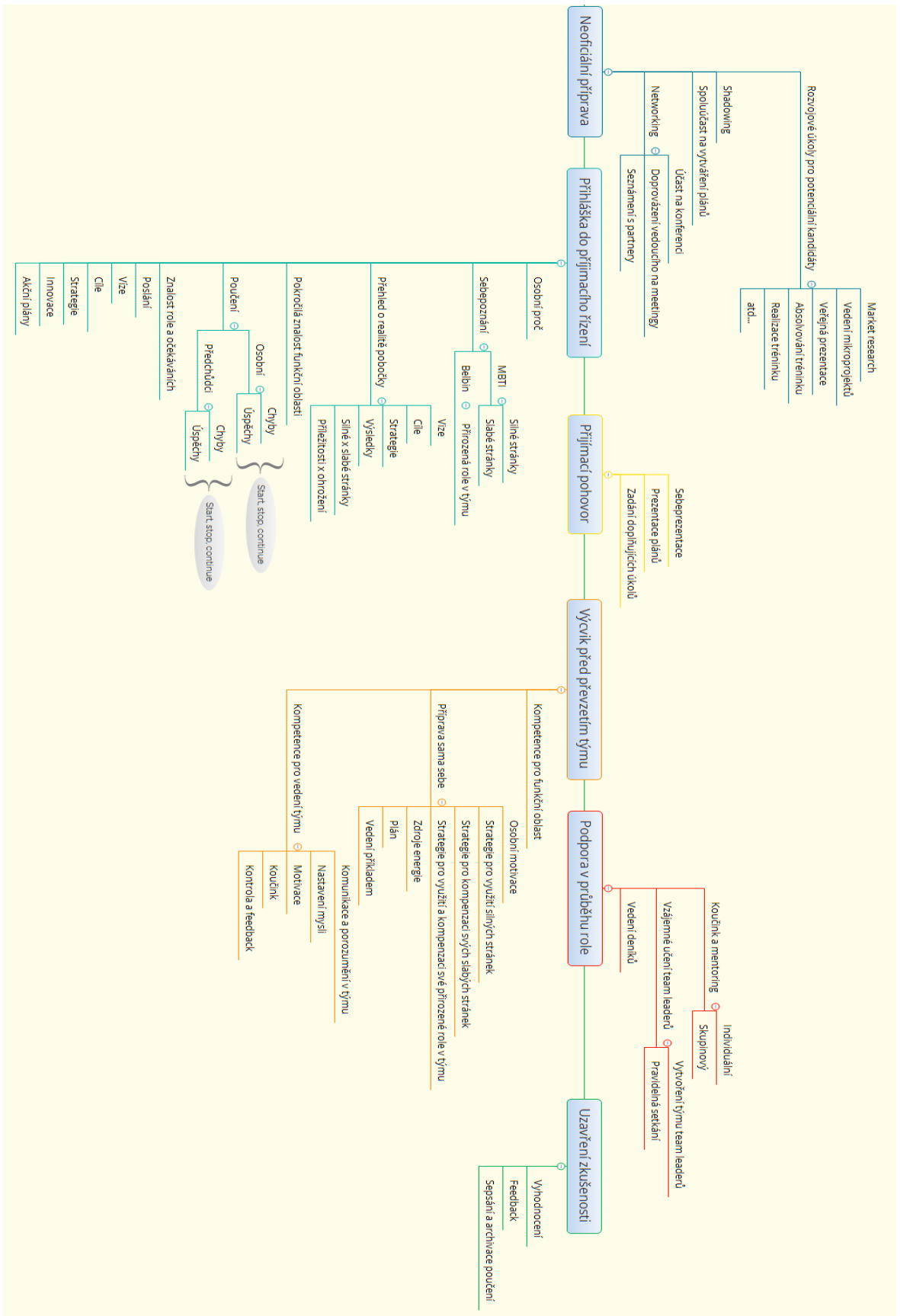
IV. Seznam zkratk

- iGV – incoming Global Volunteer (příjezdových dobrovolnických stáží).
- iGT – incoming Global Talent (oblast příjezdových pracovních stáží).
- oGV – outgoing Global Volunteer (oblast výjezdových dobrovolnických stáží).
- oGT – outgoing Global Talent (oblast výjezdových pracovních stáží).
- B2C – Business to Customer (funkční oblast slučující výjezdové stáže a marketing).
- EB – Executive Board (výkonna rada pobočky).
- LCP – Local Committee President (prezident pobočky).
- MC – Member Committee (národní vedení organizace).
- AI – AIESEC International (globální vedení organizace).
- BoP – Board of Presidents (národní rada prezidentů poboček).
- COMM – Communication (funkční oblast marketingu).
- USP – Unique Selling Proposition (jedinečná prodejní hodnota).
- HR – Human Resources (lidské zdroje).
- RR – Retention Rate (míra retence lidských zdrojů).
- TLP – Team Leader Positions (souhrnné označení pro všechny vedoucí pozice).
- TMP – Team Member Positions (souhrnné označení pro všechny řadové pozice).
- VP – Vice President (vedoucí oblasti).

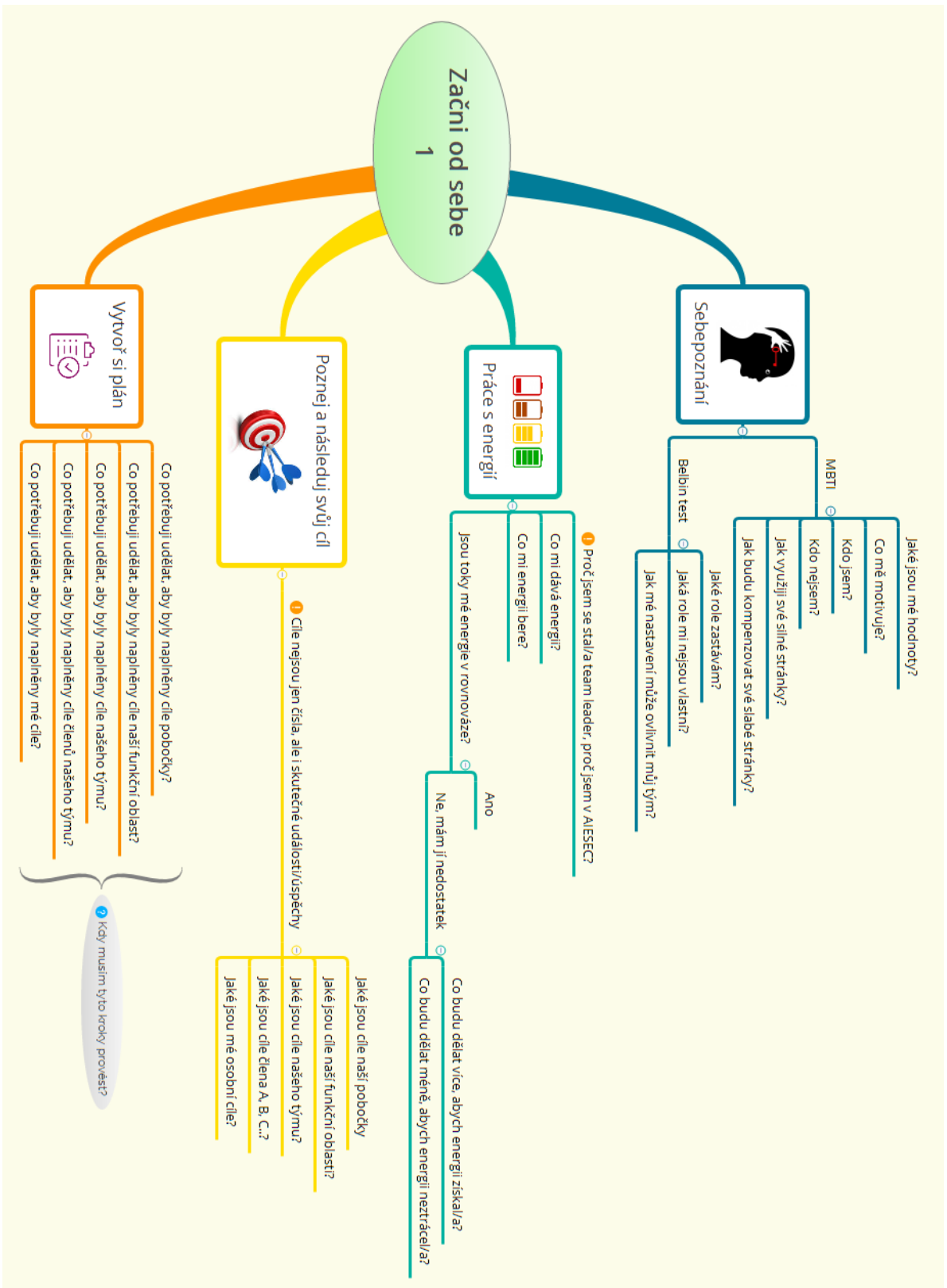
V. Seznam příloh

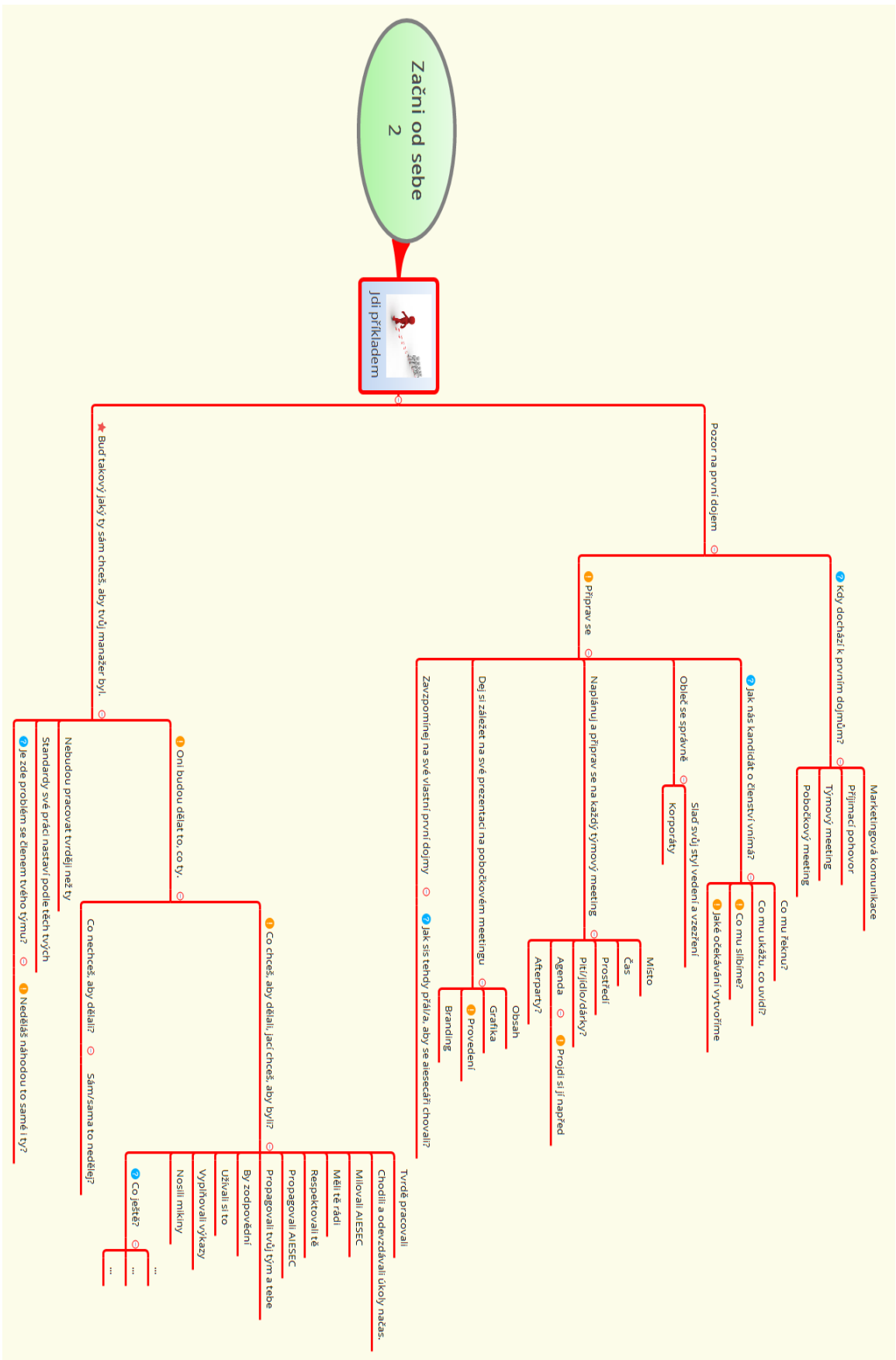
- Příloha 1: Příprava a podpora team leaderů - shrnutí
- Příloha 2: Výcvik team leaderů, část osobní příprava - obsah
- Příloha 3: Výcvik team leaderů, osobní příprava - náhled
- Příloha 4: Výcvik team leaderů, osobní příprava, 1. část
- Příloha 5: Výcvik team leaderů, osobní příprava, 2. část
- Příloha 6: Výcvik team leaderů, klíčové kompetence - obsah
- Příloha 7: Výcvik team leaderů, klíčové kompetence - náhled
- Příloha 8: Výcvik team leaderů, klíčové kompetence – vzájemné porozumění
- Příloha 9: Výcvik team leaderů, klíčové kompetence – nastavení mysli
- Příloha 10: Výcvik team leaderů, klíčové kompetence - motivace
- Příloha 11: Výcvik team leaderů, klíčové kompetence - koučink
- Příloha 12: Výcvik team leaderů, klíčové kompetence – kontrola a zpětná vazba
- Příloha 13: Přihláška do přijímacího řízení pro roli team leadera
- Příloha 14: Dotazník spokojenosti s AIESEC – 1. část
- Příloha 15: Dotazník spokojenosti s AIESEC – 2. část
- Příloha 16: Dotazník spokojenosti s AIESEC – 3. část
- Příloha 17: Dotazník spokojenosti s AIESEC – 4. část
- Příloha 18: Kvalita team leaderů a retence členů v jejich týmech

Příloha 1: Příprava a podpora team leaderů - shrnutí

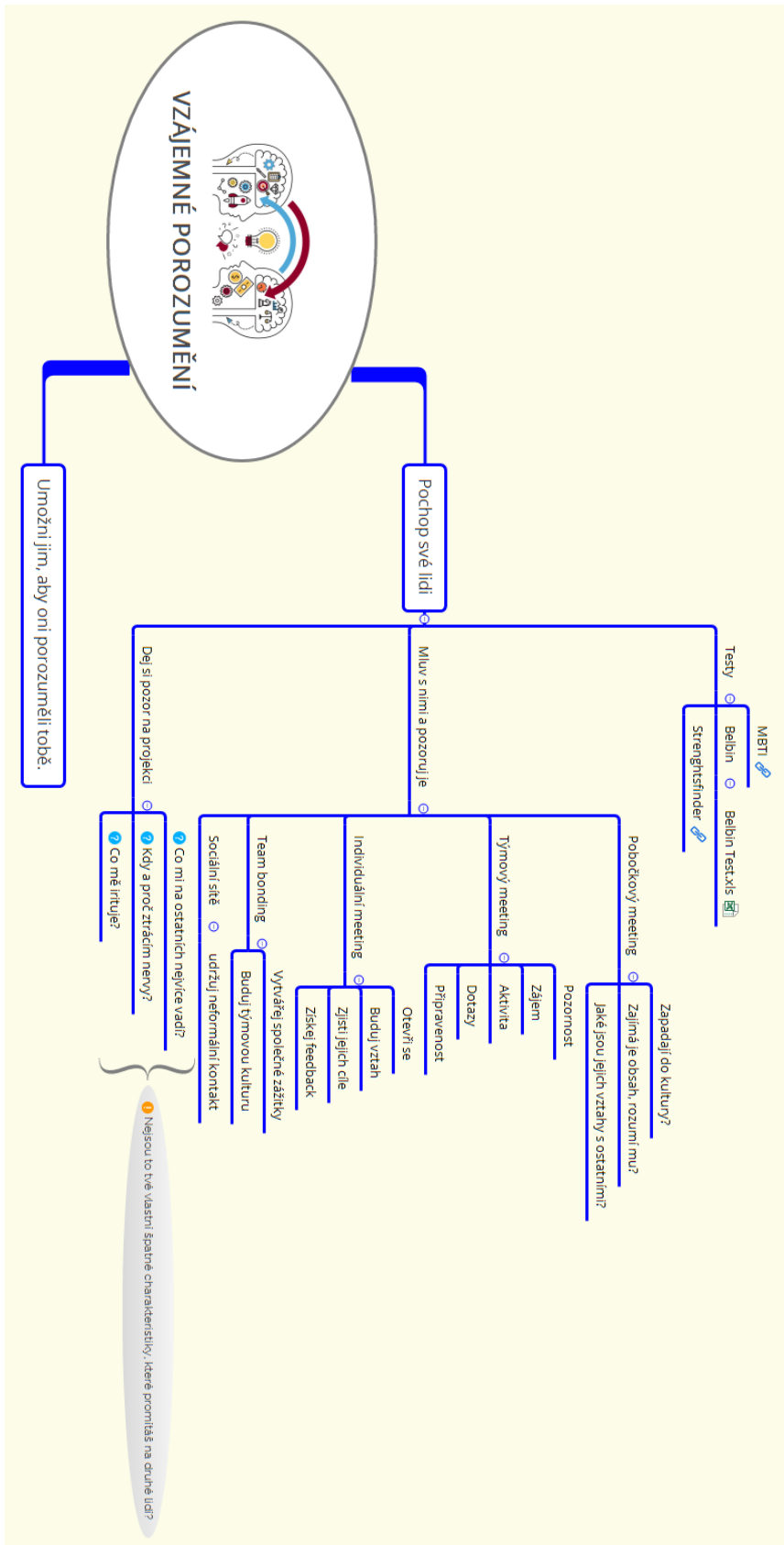


Zdroj: vlastní zpracování

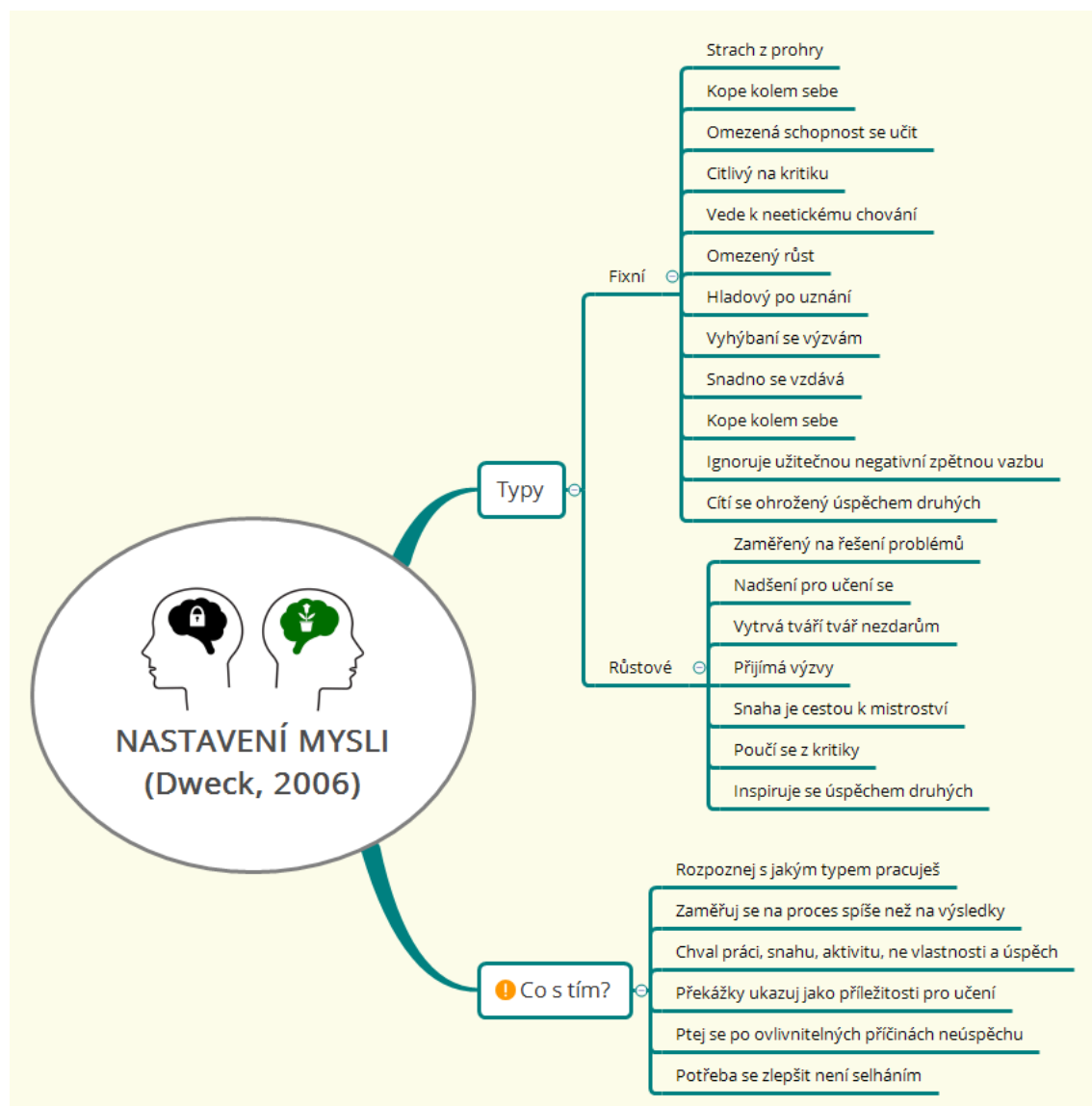




Příloha 8: Výcvik team leaderů, klíčové kompetence – vzájemné porozumění

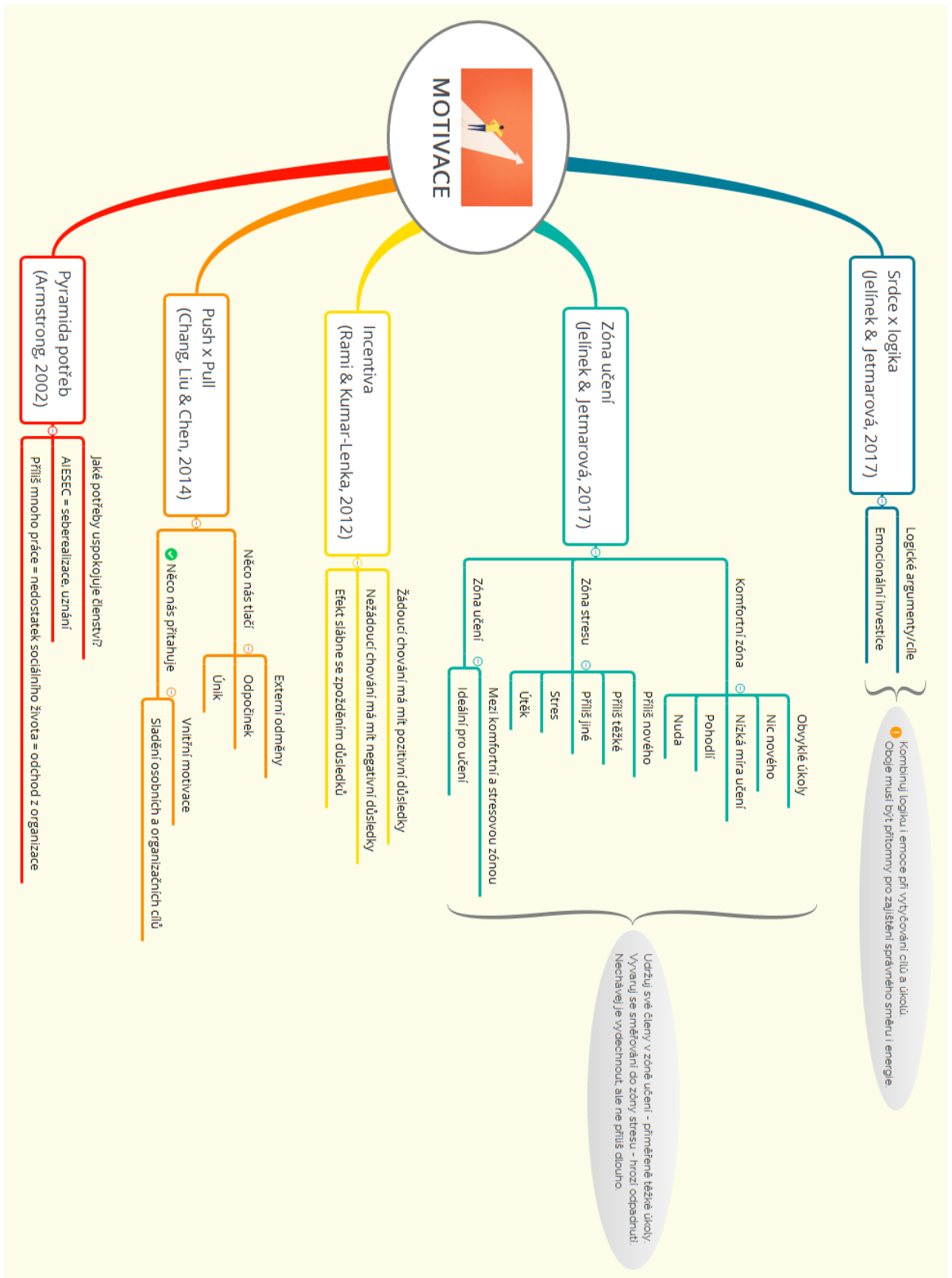


Zdroj: vlastní zpracování

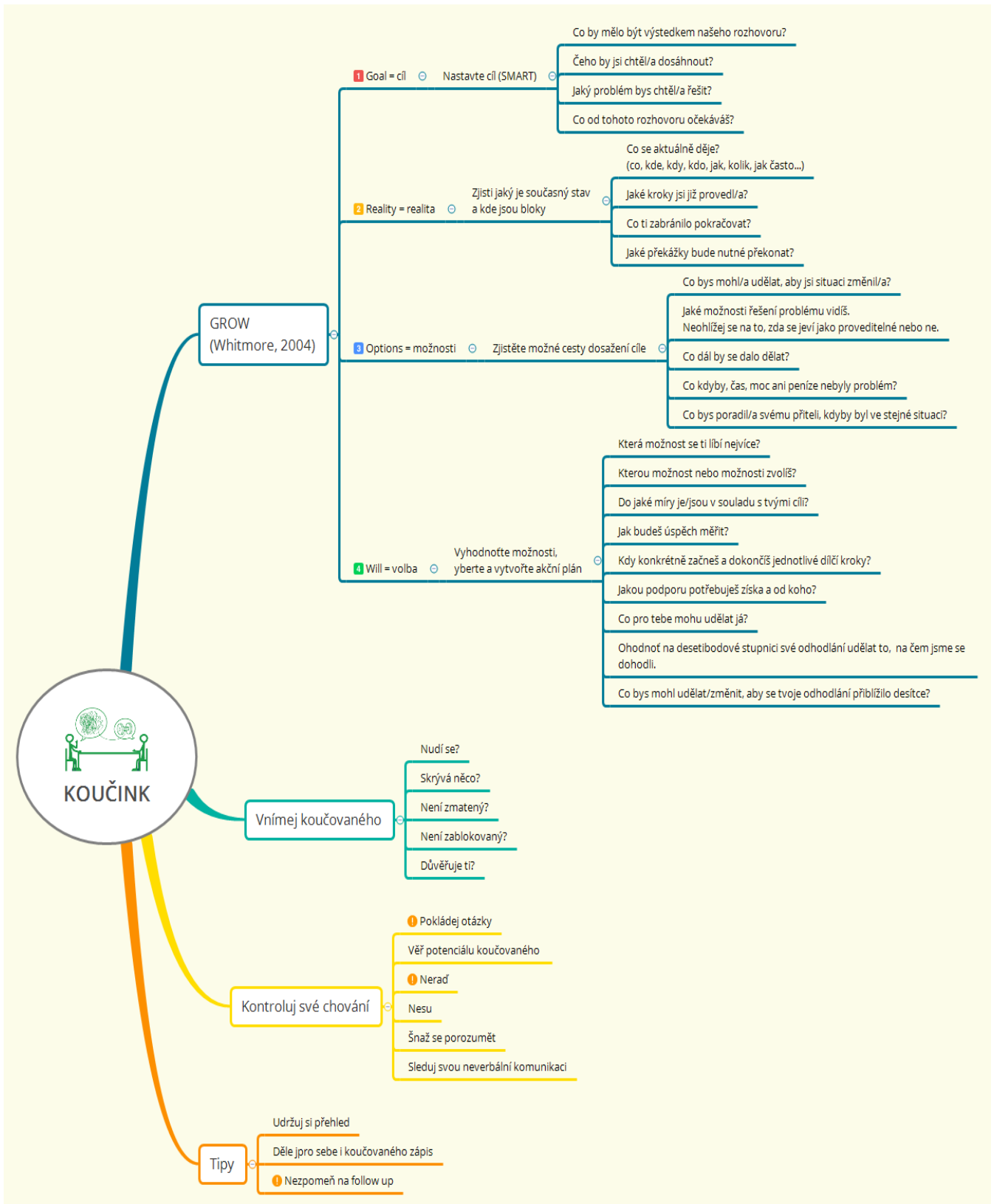


Zdroj: vlastní zpracování

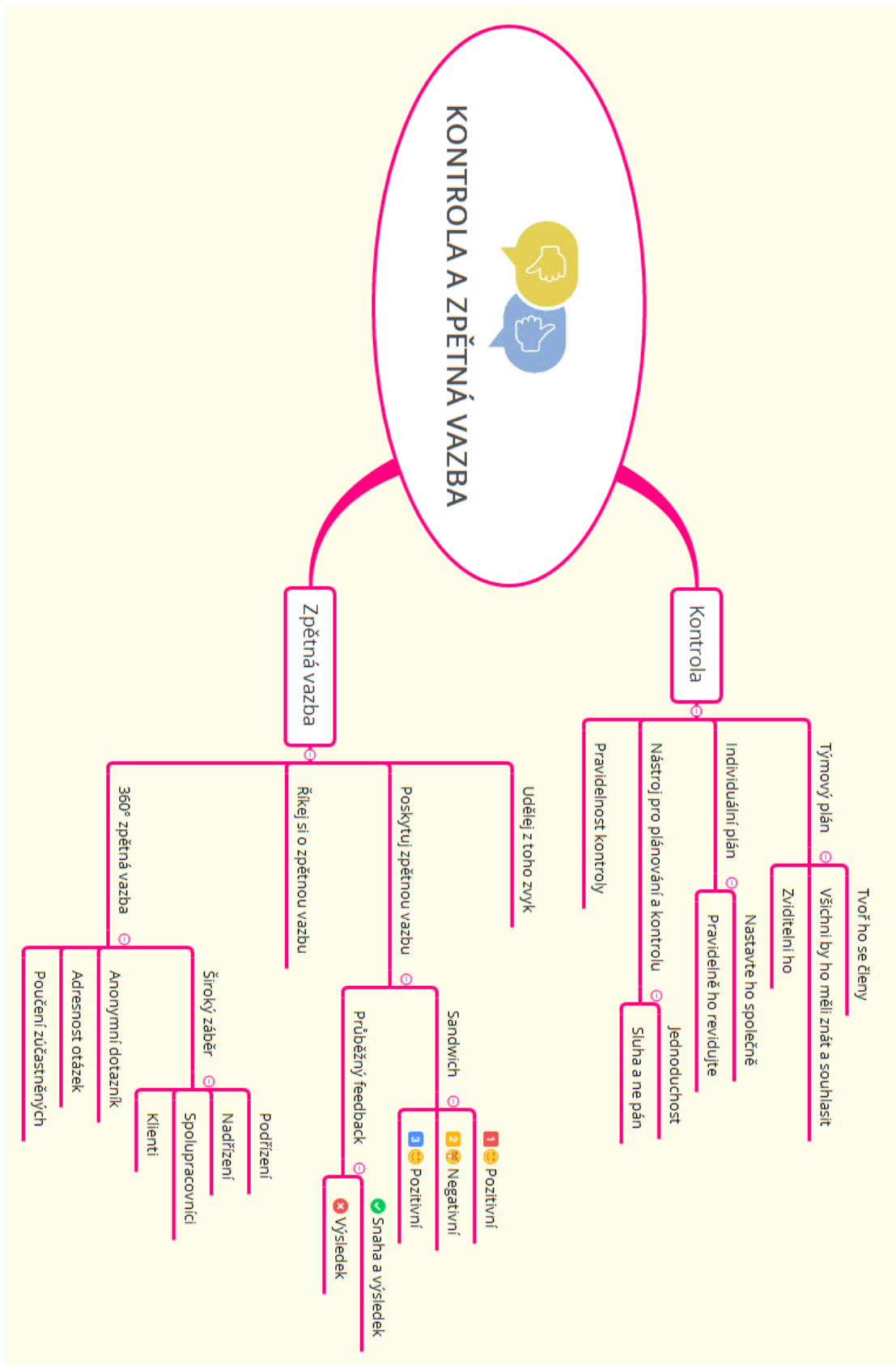
Příloha 10: Výcvik team leaderů, klíčové kompetence - motivace



Zdroj: vlastní zpracování



Příloha 12: Výcvik team leaderů, klíčové kompetence – kontrola a zpětná vazba



Zdroj: vlastní zpracování

Osobní informace

Jméno a příjmení:	
Dosažené/probíhající vzdělání:	
Věk	

Předchozí zkušenosti

Období	Pozice	Náplň práce	Získané zkušenosti

Zkušenosti v AIESEC

Období	Pozice	Náplň práce	Získané zkušenosti

Osobní část

1. Co pro tebe AIESEC znamená?
2. Proč jsi se rozhodl/a přihlásit na tuto pozici?
3. Jak AIESEC a tato pozice přispěje k tvým osobním cílům?
4. Jaký je tvůj výsledek v MBTI testu, na kolik procent s ním souhlasíš a v čem nesouhlasíš?
5. Jak tvoje osobnost může ovlivnit tvou práci a fungování týmu?
6. Jaký je tvůj výsledek v Belbinově testu?
7. Zanalyzuj svou dosavadní práci metodou start, stop, continue.

Znalost pobočky

8. Jaká je vize pobočky, jak jí rozumíš?
9. Jaké jsou cíle pobočky a strategie jejich dosažení?
10. Jakých výsledků dosáhla pobočka v jednotlivých funkčních oblastech v předchozích 3 letech a jaké jsou průběžné výsledky nyní?
11. Vytvoř a okomentuj SWOT analýzu pobočky.

Znalost funkční oblasti

12. Vytvoř a okomentuj SWOT analýzu funkční oblasti, do které se hlásíš.

13. Zanalyzuj práci svých dvou posledních předchůdců metodou start, stop, continue.

Team leader

14. Definuj úlohy team leadera a jeho klíčové úkoly a povinnosti ve funkční oblasti, do které se hlásíš.
15. Popiš, jak vypadá běžný týden team leadera.
16. Popiš profil ideálního team leadera.
17. Jaké je dle tebe poslání funkční oblasti a tvého budoucího týmu?
18. Jaká je tvá vize stahující se k tvému budoucímu týmu?
19. Jakých cílů chceš se svým týmem dosáhnout?
20. Jaké máš strategie pro dosažení výše zmíněných cílů?
21. Jaké inovace a proč chceš zavést?
22. Vytvoř akční plán pro tvé budoucí funkční období.

Spokojenost s AIESEC

Ahoj, provádíme průzkum spokojenosti členů s fungováním pobočky, abychom věděli, co je třeba zlepšit. Dotazník je plně anonymní. Vyplněním nám dáš jasný feedback a pomůžeš organizaci, sobě a i generacím nováčků po tobě.

* Required

1. **Kolik hodin svého času AIESEC týdně věnuješ? ***

2. **Množství času, které AIESEC věnuješ: ***

Mark only one oval.

- je mnohem vyšší než bys chtěl/a
- je mírně vyšší než bys chtěl/a
- ti vyhovuje
- je mírně nižší než bys chtěl/a
- je mnohem nižší než bys chtěl/a

3. **Práce v AIESEC tě: ***

Mark only one oval.

- Velmi baví
- Převážně baví
- Baví i nebaví stejnou měrou
- Převážně nebaví
- Velmi nebaví

4. **Dávají ti činnosti na pobočce smysl? ***

Mark only one oval.

- Rozhodně dávají
- Převážně dávají
- Shodnou měrou dávají i nedávají smysl
- Převážně nedávají
- Rozhodně nedávají

5. **Ohodnot' jak tě práce v AIESEC stresuje nebo vyčerpává? ***

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Vůbec	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Velmi silně

Příloha 15: Dotazník spokojenosti s AIESEC – 2. část

24. 3. 2018

Spokojenost s AIESEC

6. **Ohodnot' spolupráci v týmu jako ve škole. ***

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. **Ohodnot' spolupráci napříč pobočkou jako ve škole. ***

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. **Ohodnot' spolupráci s národním vedením jako ve škole. ***

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. **Ohodnot' svého přímého vedoucího jako ve škole. ***

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. **Ohodnot' EB jako ve škole. ***

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. **Vidíš stále něco nového, co by ses v AIESEC mohl/a a chtěl/a naučit? ***

Mark only one oval.

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Nejsem si jistý/á
- Spíše ne
- Rozhodně ne

12. **Ohodnot' obsah LC meetingů jako ve škole. ***

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

https://docs.google.com/forms/d/1g-RKxT8bThEqquQDOgmr9loK_xg_Mrbj6q5a6s9fPQ/edit

2/5

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 16: Dotazník spokojenosti s AIESEC – 3. část

24. 3. 2018

Spokojenost s AIESEC

13. **Ohodnot' obsah týmových meetingů jako ve škole. ***
Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. **Ohodnot' atmosféru na pobočce jako ve škole. ***
Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. **Ohodnot' svou spokojenost s tobě zadanými úkoly. ***
Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. **Ohodnot' organizaci práce v týmu jako ve škole. ***
Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. **Ohodnot' svou spokojenost se směřováním AIESEC Czech Republic jako ve škole. ***
Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. **Ohodnot' svou spokojenost se směřováním pobočky jako ve škole. ***
Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. **Ohodnot' svou spokojenost se strategií a taktikou tvé oblasti. ***
Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

https://docs.google.com/forms/d/1g-RKxT8bThEqquQDOgmr9loK_xg_Mrbj6q5a6s9fPQ/edit

3/5

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 17: Dotazník spokojenosti s AIESEC – 4. část

24. 3. 2018

Spokojenost s AIESEC

20. **Ohodnot' svou spokojenost s uznáním za tvou práci vedoucími jako ve škole. ***

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. **Ohodnot' svou spokojenost s podporou tvého osobního rozvoje jako ve škole. ***

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. **Ohodnot' svou spokojenost s otevřeností organizace novým nápadům jako ve škole. ***

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. **Ohodnot' svou celkovou spokojenost v AIESEC. ***

(Pozor na změnu bodování, 1 je teď nejhorší.)

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Nejhorší hodnota	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nejlepší hodnota

24. **Jak moc by jsi AIESEC členství doporučil/a svým známým na stupnici 1-10 ? ***

Mark only one oval.

<input type="radio"/>	1
<input type="radio"/>	2
<input type="radio"/>	3
<input type="radio"/>	4
<input type="radio"/>	5
<input type="radio"/>	6
<input type="radio"/>	7
<input type="radio"/>	8
<input type="radio"/>	9
<input type="radio"/>	10

25. **Co by muselo být jinak, aby jsi v předchozí otázce odpověděl/a 10? (nepovinná, ale podstatná otázka)**

Příloha 18: Kvalita team leaderů a retence členů v jejich týmech

Team leader	Retence členů	Kvalita team leadera
1.	100%	80%
2.	71%	80%
3.	83%	80%
4.	100%	100%
5.	50%	70%
6.	33%	30%
7.	100%	100%
8.	71%	60%
9.	57%	60%
10.	56%	50%
11.	100%	80%
12.	80%	90%
13.	33%	50%
14.	100%	80%
15.	83%	70%
16.	20%	30%
17.	100%	80%
18.	78%	70%
19.	57%	50%
20.	83%	60%
21.	33%	50%
22.	67%	70%
23.	100%	80%
24.	100%	70%
25.	100%	90%
26.	100%	70%
27.	50%	60%
28.	60%	80%
29.	38%	70%
30.	100%	80%

Zdroj: vlastní zpracování