

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Katedra ekonomie

Analýza motivace členů studentské organizace

Bakalářská práce

Autor: Tomáš Procházka
Studijní obor: Informační management

Vedoucí práce: doc. Ing. Václav Janeček, CSc.

Hradec Králové

Duben 2015

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracoval samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne 27. 4. 2015

vlastnoruční podpis

Tomáš Procházka

Poděkování:

Tímto bych rád poděkoval vedoucímu práce doc. Ing. Václavu Janečkovi, CSc. za jeho odborné rady a vstřícný přístup, který mi pomohl při zpracování této práce.

Anotace

Předmětem bakalářské práce „Analýza motivace členů studentské organizace“ je analýza motivace členů a její vliv na fluktuaci ve studentské organizaci AIESEC Hradec Králové. Teoretická část je zaměřena na definování pojmu motivace, pojem fluktuace a její specifika pro studentskou organizaci a nakonec na definování prostředí studentské organizace. Praktická část je zaměřena na analýzu motivace členů AIESEC Hradec Králové, zde jsou členové rozděleni do dvou skupin podle setrvání v AIESEC. V těchto skupinách je provedeno dotazníkové šetření, jehož výsledky jsou analyzovány a porovnány mezi sebou. V závěrečné části jsou popsány charakteristiky ideálních členů a navrženy kroky ke snížení fluktuace v AIESEC Hradec Králové.

Title: Analysis of motivation of members in student organisation

Annotation

The subject of the bachelor thesis "Analysis of motivation of members in student organisation" is the analyzing of the motivation of the members and its influence on the student organisation AIESEC Hradec Králové. The theoretical part is focused on the definition of the concept of motivation, followed by the concept of fluctuation and its specifics for the student organisation and lastly it focuses on the definition of the student organisation environment. The practical part deals with the analysis of the AIESEC Hradec Králové members motivations, where the members are separated into two different groups, based on the length of their time spent in AIESEC. In these groups a questionnaire survey is performed, the results of which are subsequently analysed and compared with one another. The final part of the thesis describes the characteristics of the ideal members and proposes steps to decrease the fluctuation in AIESEC Hradec Králové.

Obsah

1	Úvod.....	1
2	Cíl práce.....	2
3	Metodika zpracování.....	3
3.1	Dotazníkové šetření	3
3.2	Analýza a vyhodnocení získaných dat.....	4
4	Teoretická část	5
4.1	Motivace.....	5
4.1.1	Vnitřní motivace.....	5
4.1.2	Vnější motivace	6
4.1.3	Motivační teorie a metody	6
	Metoda cukru a biče	7
	Teorie motivace 3.0	8
	Maslowova pyramida potřeb.....	10
4.1.4	Stimulace.....	13
4.2	Fluktuace	14
4.2.1	Měření fluktuace	15
4.2.2	Analýza příčin odchodů zaměstnanců.....	17
4.2.3	Specifika fluktuace ve studentské organizaci	19
4.3	Organizace.....	20
5	Praktická část.....	22
5.1	AIESEC	22
5.1.1	AIESEC ČR.....	23
5.2	Historie.....	23
5.3	AIESEC vize a hodnoty.....	24
5.4	Základní programy	27

5.4.1	Stážové programy.....	27
5.4.2	Členské programy.....	29
5.5	Členství.....	30
5.5.1	Základní pozice a statusy.....	30
5.5.2	Lídrovské pozice	30
5.5.3	Funkční oblasti	31
5.5.4	Nábor.....	34
5.5.5	Rozvoj člena	35
5.6	AIESEC Hradec Králové.....	37
5.6.1	Historie	37
5.6.2	Fluktuace.....	38
5.7	Vlastní výzkum	40
5.7.1	Odpovědi respondentů.....	41
6	Shrnutí výsledků.....	51
7	Závěry a doporučení	53
8	Seznam použité literatury.....	57
9	Přílohy	60

Seznam obrázků

Obr. 1 Maslowova pyramida.....	11
Obr. 2 Stimulace a motivace	14
Obr. 3 Logo AIESEC	22
Obr. 4 Leadership model.....	26

Seznam tabulek

Tabulka 1 Fluktuace.....	39
--------------------------	----

Seznam vzorců

Vzorec 1 Míra odchodů.....	16
Vzorec 2 Míra přežití	17

Seznam grafů

Graf 1 Pohlaví respondentů.....	41
Graf 2 Obor studia.....	42
Graf 3 Stupeň vysokoškolského studia.....	43
Graf 4 Vstupní motivace	44
Graf 5 Očekávání	45
Graf 6 Pracovní motivace.....	46
Graf 7 Čas	47
Graf 8 Výsledky.....	48
Graf 9 Pozice	49
Graf 10 Opuštění organizace	50

1 Úvod

Tématem této bakalářské práce je analýza motivace členů studentské organizace. Tato analýza byla provedena ve studentské organizaci AIESEC, přesněji v pobočce této organizace v Hradci Králové.

Hlavním důvodem, proč autor zvolil toto téma je jeho vztah k organizaci AIESEC, ve které byl členem od začátku svého studia na univerzitě. Dalším důvodem je reálná využitelnost zjištěných informací.

Autor považuje své členství v organizaci za velice prospěšné. Díky svým aktivitám si mohl ověřit některé znalosti nabyté studiem v praxi a připravit se lépe na trh práce. Bohužel někteří studenti nevidí tuto příležitost natolik prospěšnou a nedokážou zkušenost z AIESEC využít. Nezáleží přitom na tom, jaké jsou jejich vstupní dovednosti nebo osobní charakteristiky, záleží na motivaci a přístupu k práci každého z nich. Autor měl v organizaci na starosti lidské zdroje, a proto ho přirozeně zajímalo, co ovlivňuje pracovní výkon členů a proč někteří v organizaci zůstanou po většinu jejich studentského života a jiní opustí AIESEC po několika měsících. Z výše uvedených důvodů se autor rozhodl věnovat tomuto tématu svoji bakalářskou práci. Otázka, na které je práce postavena, zní: „Jaká je motivace úspěšných členů studentské organizace AIESEC Hradec Králové?“

V první části práce se pojednává o teoretických východiscích, které jsou použity v praktické části. Autor začíná s popisem pojmu motivace a jeho rozdělením. Dále se věnuje pojmu fluktuace a nakonec specifikuje prostředí studentské organizace.

Praktická část pojednává o již zmíněném problému brzkého odchodu (fluktuaci) členů z organizace AIESEC Hradec Králové. Autor specifikuje minimální dobu, kterou by měl každý člen strávit v organizaci, a analyzuje rozdíly mezi členy, kteří tuto hranici překročili a mezi těmi, co opustili AIESEC dříve.

2 Cíl práce

Primárním cílem této práce je ověřit autorův předpoklad o charakteristice a motivaci členů, kteří v organizaci zůstali déle než jeden rok (důvod určení tohoto časového intervalu autor vysvětluje v kapitole 5. 6. 2. Fluktuace). Autor předpokládá, že tito členové budou mít následující charakteristiky:

- studují ekonomický obor, popřípadě by v tomto oboru v budoucnu rádi pracovali
- důvodem, proč se přihlásili do organizace je hlavně získání nových dovedností (hardskills) a osobní rozvoj (softskills)
- pokud již z organizace odešli, důvodem byla skutečnost, kterou nemohli ovlivnit (například ukončení studia, nebo vážné problémy)
- práci v AIESEC věnovali spíše nadprůměrné množství času a dosáhli odpovídajících výsledků
- svoji zkušenost s AIESEC hodnotí pozitivně
- hlavní motivací je pro ně osobní rozvoj než výsledky jejich týmu a různá ocenění

Autor si uvědomuje, že podobná situace je i na ostatních pobočkách AIESEC Česká republika. Na základě ověření předpokladu z pobočky AIESEC Hradec Králové by bylo možné vytvořit počáteční hypotézu pro další práci, která by zkoumala všechny pobočky AIESEC ČR.

Druhým cílem autora je odhalit příčiny, které vedou některé členy k brzkému opuštění organizace a navrhnout řešení, která pomohou snížit fluktuaci těchto členů.

3 Metodika zpracování

Bakalářská práce byla vytvořena podle metodických pokynů ve výnosu č. 1/2000 (upraveného 12. 1. 2011) vydaného Univerzitou v Hradci Králové, Fakultou Informatiky a managementu. Při tvorbě této práci byly použity rady a pokyny uveřejněné ve vzdělávacím online kurzu Blackboard.

V první části jsou popsány východiska, na základě kterých autor postupoval při zpracování a vyhodnocování výsledků. Z důvodu velkého množství různých informačních zdrojů (hlavně u pojmu motivace a motivační teorie) autor subjektivně vybral nejvhodnější zdroje související s tématem této práce. Z důvodu složitosti dílčích témat práce (motivace, fluktuace, vymezení pojmu organizace) se autor rozhodl nezacházet do hloubky a popsat pouze informace, které jsou nutné k pochopení a zpracování informací v druhé části.

Způsob zpracování praktické části je uveden v následujících podkapitolách.

3.1 Dotazníkové šetření

Na získání informací bylo použito dotazníkové šetření, hlavní výhodou oproti jiným metodám (např. osobní rozhovor) je časová nenáročnost jak pro autora, tak respondenty. Další výhodou je anonymita respondentů.

Autor se zaměřil na dvě skupiny členů. První skupinu tvoří členové, kteří strávili v AIESEC více než rok (jak bývalí, tak i současní aktivní členové). Druhou skupinu tvoří členové, kteří odešli z AIESEC do 12 měsíců od svého přijetí. Od každé skupiny získal autor 25 odpovědí. Padesát respondentů může na první pohled působit jako nevýznamný vzorek všech členů, avšak tento součet tvoří více než polovinu všech možných respondentů.

3.2 Analýza a vyhodnocení získaných dat

Při analyzování byly použity nejen informace z dotazníků, ale i interní dokumenty AIESEC Hradec Králové. Z důvodu malého počtu odpovědí a neznámého vzorku respondentů (vybraný vzorek byl náhodný a anonymní, tudíž autor nemůže zaručit ideální zastoupení odpovědí všech členů) se autor rozhodl nepoužít žádnou statistickou metodu, která se běžně na podobné porovnání využívá.

Autor vyhodnotil jak rozdíly odpovědí pro každou otázku zvlášť, tak i souvislosti odpovědí mezi jednotlivými skupinami. Tyto výsledky autor porovnal s předpokládaným charakterem ideálního člena a obecnými předpoklady, které jsou uvedené v kapitole 5.7 Vlastní výzkum. Pokud se podaří ověřit předpoklad autora, může být z výsledku vytvořena hypotéza pro všechny pobočky AIESEC v ČR. Ověření této hypotézy může být tématem další práce. Pro tuto práci doporučuje autor jiný postup (metodu popsanou v závěru).

Pro vyhodnocení druhého cíle byly využity souvislosti odpovědí u druhé skupiny. Návrhy na zlepšení byly vytvořeny jak na základě informací z dotazníku, tak i ze zkušeností autora získaných prací v organizaci.

4 Teoretická část

4.1 Motivace

Motiv je pojem, který se objevuje v každém detektivním příběhu. Detektiv vždy pátrá po motivu trestného činu. Proč pachatel spáchal trestný čin? Jaký měl důvod? Motiv je příčinnou chování všech lidí. Ke každému lidskému chování existuje vždy nějaký motiv. Motiv má vést k uspokojení psychického stavu jedince (Nakonečný, 2005). Motiv je spouštěčem procesu motivace. „Motivaci tedy můžeme definovat jako proces, který je určitým motivem vyvolán a projevuje se potřebou, která má být vykonána“ (Nakonečný, 2005). Detektiv hledá pachatele, který má motiv ke spáchání trestného činu. Například pro nájemného vraha bude motivací peněžitá odměna.

4.1.1 Vnitřní motivace

Motivace se dělí na dva druhy, na motivaci vnitřní a vnější. Motivace vnitřní je druh tzv. sebemotivace, protože jedinec není motivován jinou osobou, ale sám sebou (respektive motivem, který chce on sám). „Teoreticky je princip vnitřní motivace jednoduchý, člověk si stanoví cíl, který chce dosáhnout a postupně se k němu přibližuje“ (Toman, 2010).

Každý člověk si dokáže stanovit cíl, ale málokdo je motivován k jeho splnění. Tito lidé nesplní svůj cíl, protože neslyší svůj vnitřní hlas, který jim připomíná, čeho chtějí dosáhnout a nutí je dělat potřebné úkoly. Naopak úspěšný člověk je motivovaný z činnosti, která vede k naplnění cíle, a dílčí úspěchy ho ženou více dopředu (Toman, 2010).

Vybrat správný cíl je klíčovým bodem k dosažení úspěchu. Například drahé sportovní auto či nový dům by chtěl pravděpodobně každý, ale málokdo si kvůli tomu najde druhé povolání a bude pracovat až do vyčerpání. Většina lidí to raději vzdá, než aby kvůli autu měnili svůj život. Jak tedy určit cíl, který bude dostatečně motivující? U určování cíle je velice důležité, zda cíl souvisí s osobními hodnotami

jedince (Ludwig, 2013). Příklad z běžného života: Petr je tatínek dvou dětí a společně se svou manželkou žijí spokojeným životem. Pro Petra je nejdůležitější trávit čas se svou rodinou. Jednoho dne uvidí v novinách svůj oblíbený automobil, který si přál už jako malý kluk. Petr si spočítá, že kdyby vydělával jen o několik tisíc měsíčně více, mohl by si ho dovolit koupit. Pro Petra není problém požádat svého vedoucího, aby mohl v práci zůstat déle a vydělat si více peněz. Musel by omezit svůj čas trávený s dětmi a rodinou. Petr se bude muset zamyslet, co je pro něj aktuálně nejdůležitější a jaké jsou jeho životní hodnoty. I když o automobilu od dětství snil, vybere si rodinu, protože v jeho životě rodina patří na první místo a automobil pro něj není dostatečná motivace.

Tento druh motivace je efektivní i v pracovním prostředí, zaměstnanci si stanoví své vnitřní cíle neboli motivační faktory, které jim pomohou změnit jejich chování. Mezi motivační faktory patří odpovědnost, plné využití schopností a jejich rozvoj, možnost vzdělávání a další (Armstrong, 1999).

4.1.2 Vnější motivace

Druhým typem je motivace vnější neboli motivace, která je vyvolávána někým/něčím jiným než jedincem samotným. Tento druh motivace používají jiní lidé (např. rodiče nebo management firmy), aby přinutili jedince udělat nějaký čin. Jedná se hlavně o činnosti, ve kterých jedinec často nevidí smysl nebo pro něj mohou být nepříjemné (Ludwig, 2013). Na oplátku za jedincův čin mu musí protistrana nabídnout něco, co ho uspokojí a bude ho motivovat daný úkol provést. Může to být hmotná odměna (peníze, dárek) či nehmotná (pochvala, uznání, respekt). Metoda nemusí být vždy pozitivní, používají se i negativní metody motivace jako tresty, zákazy a kritika (Armstrong, 1999).

4.1.3 Motivační teorie a metody

Pouhé rozdělení motivací na vnější a vnitřní nebylo dostačující. Zkoumání motivace jako část psychologie člověka se stala zajímavá nejen pro odborníky.

Pochopení motivace a toho, jak ovlivnit nejen svoje chování, ale i chování druhých, je zajímavé i pro širokou veřejnost. Takové vědomosti se dají využít nejen k lepšímu fungování organizace, ale dají se použít i v běžném osobním životě každého člověka. Proto se mnoho psychologů rozhodlo věnovat se této problematice a podařilo se jim vymyslet motivační teorie a metody, které více odkrývají pojmy vysvětlené v předchozí kapitole. O žádné teorii se nedá prohlásit, že je stoprocentně ověřena, dokonce se některé teorie navzájem vylučují. Pro účely této práce byla vybrána jedna metoda vnější motivace a dvě známé teorie, které souvisejí s tématem této bakalářské práce.

Metoda cukru a biče

Typickým příkladem vnější motivace je metoda cukru a biče neboli odměny a trestu, kdy za dobře odvedený úkol dostane jedinec odměnu, naopak pokud úkol nesplní podle očekávání, bude následovat trest. Jednoduchým příkladem této metody je výchova dětí. Pokud si dítě uklidí hračky, dostane od rodičů sladkost a pochvalu. Pokud však dítě zlobí a uklízet nechce, tak sladkost nedostane a bude následovat trest, např. půjde dřív spát. Většina dětí brzy pochopí, že je lepší rodičům vyjít vstříc a dostat odměnu, než být potrestáni (Ludwig, 2013).

Zpochybnění metody cukru a biče

Tato metoda je zdánlivě velice efektivní, problém nastává ve chvíli, kdy sladkost není dostačující odměnou a přestává dítě motivovat. Rodič může odměnu zvýšit, ale za nějaký čas opět nebude pro dítě motivující. Rodiče se uchýlí často k tomu, že vynechají odměnu a dětem budou vyhrožovat pouze trestem. Tímto přístupem však činnost dětem ještě více znechutí a vyvolají v nich negativní emoce až do takové míry, kdy se trest stane stejně nepříjemný jako činnost samotná (Ludwig, 2013).

Bohužel na stejném principu funguje většina firem a organizací, kde jsou zaměstnanci motivováni hlavně odměnou v podobě platu (popřípadě jiných benefitů). Firmy se obvykle dostanou do stavu, kdy nemají zdroje na zvyšování

odměny. Zaměstnanci nejsou motivovaní k větším pracovním výkonům, když stejnou odměnu dostali za méně náročný úkol.

Dalším problémem je riziko závislosti. „Jestliže si lidé na vnější motivaci navyknou, přestávají být schopni dělat věci sami od sebe. Když bič zmizí, nedokážou sami sebe motivovat“ (Ludwig, 2013).

Na příkladu dítěte by se teoreticky dalo předejít stavu, kdy rodič nemůže zvyšovat odměny. Tím, že by rodič na začátku dával dítěti malou odměnu, kterou by zvládl dlouhodobě navyšovat. Pro dítě by ale tato odměna nebyla tak silný motiv a dříve nebo později by svůj úkol nesplnilo a následoval by trest. Emoční část mozku si negativní vzpomínku na uklízení vybaví a tato činnost začne být pro dítě nepříjemná (Vokáč Čmolík, 2013). Podobné důsledky by mělo počáteční snížení odměny i u zaměstnance (pokud by vůbec na takovou odměnu přistoupil).

Dlouhodobé používání této metody končí buď tím, že jedinec je motivován pouze trestem nebo není motivován vůbec. Proto je mnohem lepší být motivován jiným způsobem.

Teorie motivace 3.0

V roce 2011 představil psycholog Pink metodu teorii motivace 3.0 (neboli metodu třetího Pohonu). Autor si uvědomuje problém metody cukru a biče (vnější motivace), a proto, místo zaměření se na odměny, je tato metoda zaměřena přímo na vnitřní potřeby jedince (Pink, 2011). Metoda se skládá ze tří částí:

Autonomie – tato část je postavena na tvrzení, které již v minulosti potvrdil psycholog Deci, a to že každý jedinec silně touží po možnosti řídit, ovlivňovat a měnit svůj život. Pokud jedinec bude mít možnost určit si kdy (čas), kde (místo), jak (postup) a s kým (lidé), úkol vykoná, bude pro něj samotné dokončení úkolu motivací a bude pracovat mnohem efektivněji, protože si vybere podmínky, které mu vyhovují. Případná odměna ještě posílí jedincovu motivaci (Pink, 2011).

Mistrovství – ideálním úkolem pro jedince je takový úkol, který ho baví a zároveň stimuluje jeho mozkovou kapacitu. Nesmí být ale natolik složitý, aby jej jedinec nezvládl, ale aby využil své schopnosti a dovednosti naplno. Při ideálním úkolu, se jedinec bude neustále rozvíjet a zlepšovat až do bodu, kdy budou dosahovat mistrovských výkonů (Pink, 2011).

Smysl – tato část je založena na předpokladu, že každý jedinec touží přispívat svou činností k většímu smyslu, který ovlivňuje nejen jeho, ale i ostatní. Pokud má být jedinec motivován, musí chápat smysl každé činnosti, kterou vykonává. V organizacích tímto smyslem může být vize, která není primárně zaměřena na zisk, ale na pozitivní ovlivnění přesahující organizaci (Pink, 2011). Každý zaměstnanec musí vědět, jak svou činností přispívá k celkové vizi. Příkladem vize z korporátní sféry je firma Apple, jejíž vizí je vytvářet nástroje, které lidem usnadní každodenní život. I když mají zaměstnanci Apple nadprůměrné finanční odměny a benefity, hlavním důvodem, proč v Apple pracují, je víra ve společnou vizi (Sinek, 2013).

Tuto metodu lze využít i na příkladu výchovy malého dítěte. Dítěti nevádí úklid samotný, protože neví, že je to negativní činnost. Možná později, až bude potomek potřebovat prostor pro další hračku, by si sám uklidil a vnímal tuto činnost jako součást hry. Dítěti nejvíce vadí, že mu rodič přikazuje, co má dělat. I malé dítě nemá rádo, když si nemůže řídit svůj život (vykonávat zvolenou činnost). Pro dítě by bylo mnohem lepší, kdyby ho rodič podporoval v tom, co chce. Samozřejmě to neznamena, že by dítě přestal vychovávat. Naopak místo radikálních zákazů je pro potomka lepší, když ho rodič naučí, proč je nutné uklízet. Když mu rodiče vysvětlí, že pokud bude mít ve svém pokojíčku nepořádek, nebudete mít prostor pro další hračky. Naučí ho, že může na nějakou hračku šlápnout a rozbít si jí, nebo se dokonce bolestivě zranit. Pokud bude podporováno, bude raději pečovat o své hračky a o svůj pokoj a obě strany budou spokojeny. Samozřejmě při výchově malého dítěte nelze očekávat stoprocentní funkčnost této

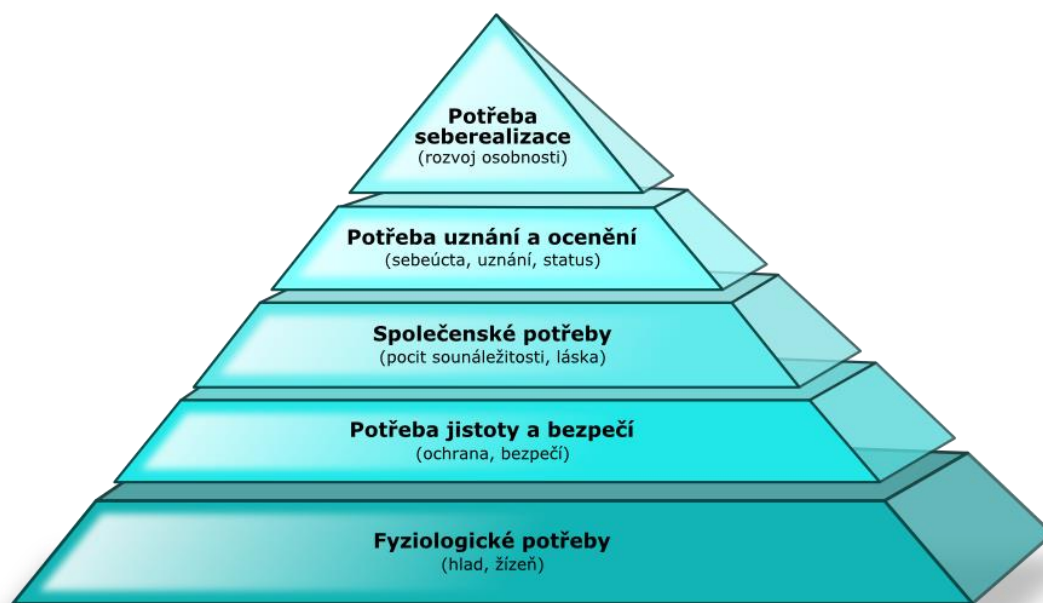
metody. Metoda může být postupně budována celé dospívání a v pozdějším věku bude pro rodiče jednodušší tuto metodu rozšířit do všech činností dítěte.

V prostředí organizace je prakticky nemožné tuto metodu rychle zavést. Důvodem jsou zaměstnanci, kteří byli zvyklí celý život na motivaci odměn a biče, většina z nich je na této metodě závislá. Řešením je postupné přidávání různých procesů, např. dát zaměstnancům možnost zvolit si, kde chtějí pracovat (určení – „kde“). V poslední době je oblíbeným trendem home office (práce mimo kancelář). Zaměstnanec nemusí v určité dny být ve své kanceláři, ale může na práci využít libovolné místo. Z těchto možností je i možnost organizace času, kdy zaměstnanec nemusí dodržovat striktně pracovní dobu. Postupně lze přidávat všechny tři části této metody třetího pohonu.

Maslowova pyramida potřeb

Maslowova pyramida potřeb je jednou z nejznámějších motivačních teorií vůbec. Abraham Maslow tuto teorii publikoval již v roce 1943. Jak již název teorie napovídá, autor se zaměřil na zkoumání potřeb, vytvořil pět skupin potřeb a seřadil je do hierarchie (pyramidy). Začíná s potřebami fyziologickými (jako nejzákladnějšími potřebami každého člověka) a končí s potřebou seberealizace (Armstrong, 1999).

Maslowova pyramida vypadá následovně:



Obr. 1 Maslowova pyramida

Zdroj: Lidské potřeby (Hálek, 2015)

1. **Fyziologické potřeby** – První skupinu tvoří potřeby, které jsou nutné k přežití každého člověka (primární potřeby). Patří sem potřeba jídla, spánku a sexu (Armstrong, 1999). Každý člověk, který tyto potřeby nedokáže uspokojit, je ohrožen na svém životě, proto mají tyto potřeby na každého jedince největší vliv.
2. **Potřeba jistoty a bezpečí** – Potřeba bezpečí je zapsaná v tzv. dinosaurím mozku, tj. nejstarší část mozku, kterou měli již naši dávní předkové (Vokáč Čmolík, 2013). V dnešní době však není toto nebezpečí smrti až tak veliké jako tomu bylo v minulosti. Pro každého jedince je pocit bezpečí důležitý. Příkladem narušení pocitu bezpečí je reakce veřejnosti a médií na teroristické útoky v Evropě. Po útoku na redakci francouzského časopisu Charlie Hebdo v lednu

roku 2015 se rozpoutala velká diskuze o bezpečnosti v Evropě a široká veřejnost odsoudila Islám. Slovo „muslim“ se po tomto útoku vyhledávalo mnohem častěji než v předchozích měsících (Google trends, 2015). Přitom podobné útoky odehrávající se pravidelně na Blízkém východě nebo některých částech Afriky nezbuzují u široké veřejnosti takový ohlas. Důvodem je potřeba bezpečí, kdy při blízkém nebezpečí dochází k mnohem většímu strachu, než když se útoky odehrávají na druhé straně světa. Do této skupiny potřeb patří nejen potřeba zachování zdraví, ale i pocit jistoty v zachování kvality života obecně (jako je dostatečný přísun potravin, jistota práce a platu) (Maslow, 2014).

3. **Společenské potřeby** – Do společenských potřeb řadíme kontakt s ostatními lidmi a mezilidské vztahy obecně. Potřeba být v kontaktu s jinými lidmi je daná pravděpodobně vývojem člověka. Předchůdci lidí (pračlověk, opice) byli zvyklí žít dohromady ve skupině (ve stádu) (Gibbsonová, 2011). Důvodem k žití ve skupině je mnohem větší šance na přežití (uspokojení nižších potřeb).

V dnešní době je tato potřeba definována jako potřeba lásky, přátelství a akceptování jedince ve skupině (Armstrong, 1999).

4. **Potřeba uznání a ocenění** – do této skupiny patří potřeba nezávislosti a svobody, dále potřeba uznání, respektu a dobré reputace (Armstrong, 1999). Pro jedince je důležité, aby se necítil méněcenný v porovnání s ostatními. Dále do této skupiny patří sebeúcta a sebevědomí. Jedinci s nízkým sebevědomím mají větší potřebu být oceňováni a respektováni ostatními (Maslow, 2014).
5. **Potřeba seberealizace** – neboli sebenaplnění je potřebou dosáhnout těžko dosažitelných cílů pomocí osobního potenciálu. Často se jedná o naplnění pracovních nebo uměleckých cílů, které pozitivně ovlivňují i ostatní (Maslow, 2014).

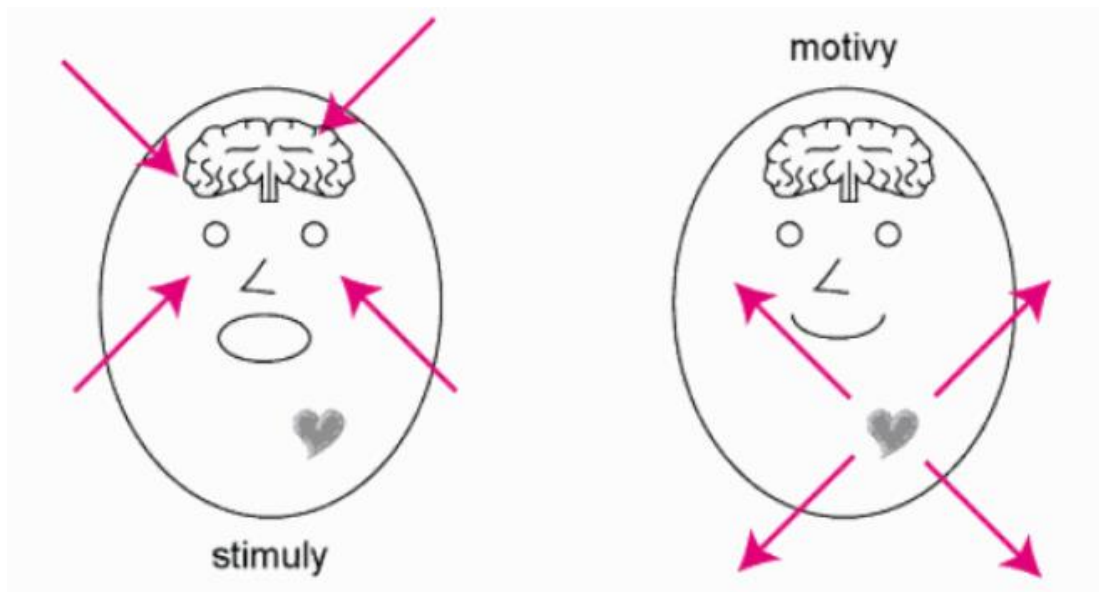
Do této skupiny patří i potřeba sebetransendence, která souvisí s naplněním duchovních potřeb. Naplněním této potřeby jsou tzv. vrcholové zážitky (krátké momenty inspirace, extáze a uvolnění energie) (Maslow, 2014). Tato Maslowova teorie byla později doložena i vědeckým výzkumem, při kterém byla měřena mozková aktivita mnichů. Při meditování byla v přední části mozku naměřena mnohem větší frekvence než v běžném stavu (Vokáč Čmolík, 2013).

Zpochybnění Maslowovy pyramidy

Někteří odborníci tvrdí, že Maslowova pyramida je již zastaralá. Důvodem je vývoj člověka a prostředí, ve kterém žije (McIntosh a Rima, 1997). Autoři této knihy tvrdí, že lidé v dnešní době upřednostňují vyšší potřeby na úkor těch nižších. Příkladem může být žena, která se chce stát modelkou. Na delší dobu je schopná omezit přísun potravy a ohrozit tím tak své zdraví (první a druhá skupina potřeb Maslowovy pyramidy), aby získala požadovanou postavu a stala se slavnou modelkou (potřeba uznání a seberealizace). Dalším příkladem mohou být podnikatelé, kteří odejdou ze své práce a založí si svůj podnik, nebo dobrovolníci, kteří raději pomáhají chudým a nemocným lidem (omezují, nebo dokonce ohrožují svůj život), než aby žili průměrný život.

4.1.4 Stimulace

V některých odborných publikacích se na téma motivace vyskytuje pojem stimulace. Pojem stimulace je prakticky jiný název pro vnější motivaci. Autoři tuto terminologii používají k jasnějšímu odlišení vnější (stimulace) a vnitřní motivace (motivace). Místo motivu je používán termín stimul, který je definován jako pobídka k určité činnosti (Plamínek, 2007). Jednoduché rozlišení těchto dvou pojmů je vidět na následujícím obrázku, kde stimuly působí ze zevnějšku s cílem ovlivnit chování (změnit myšlení), na rozdíl od vnitřních motivů, které přinášejí vnitřní uspokojení.



Obr. 2 Stimulace a motivace

Zdroj: Rozdíl mezi motivací a stimulací (Plamínek, 2007)

4.2 Fluktuace

Pojem fluktuace v rámci lidských zdrojů znamená pohyb zaměstnanců. Fluktuace neznámá jen odchod zaměstnanců, ale i příchod do organizace (Armstrong, 2007). Důvodem tohoto pohybu je často pracovní nestabilita, jejíž důsledkem je zvýšení nákladů (hledání, výběr a zaškolení nového zaměstnance). Obvykle je tento jev nežádoucí (Urban, 2003). Fluktuaci lze rozdělit podle dvou základních kritérií. Na fluktuaci žádoucí a nežádoucí nebo podle dobrovolnosti, na dobrovolnou a nedobrovolnou.

Žádoucí

Za žádoucí fluktuaci z pohledu organizace lze považovat takovou fluktuaci, která má pozitivní vliv na celkový chod. Pozitivní efekt je způsoben novým pracovníkem, který vnese do organizace své zkušenosti a dovednosti, jež pomohou chod organizace zlepšit. Často jsou to nové nápady a vysoké pracovní nasazení pracovníka (Dytrt, 2006).

Nežádoucí

Nežádoucí fluktuace je negativním typem fluktuace, která má nežádoucí dopad jak na organizaci, ze které pracovník odchází, tak i na další, do které pracovník nastoupí. Tento pracovník nevyužívá své zkušenosti a znalosti tak, jak by si organizace představovala, a nedokáže splnit jejich očekávání (opak zaměstnance při žádoucí fluktuaci). Tento typ fluktuace má dopad i na státní náklady, protože v době, kdy je nezaměstnaný, ho stát musí podporovat (Dytrt, 2006).

Dobrovolná

Tento druh fluktuace nastává pouze ze strany zaměstnance, který se sám rozhodl organizaci opustit. Pro organizaci je to obvykle ztráta, protože si zaměstnance vychovávala a školila podle svých představ a požadavků. Organizace očekávala, že tyto investice do zaměstnance budou v budoucnu zhodnoceny. Dále tato fluktuace přináší další náklady na hledání a vzdělávání nového zaměstnance (Armstrong, 2002).

Nedobrovolná

Tento druh fluktuace nastává naopak v situaci, kdy zaměstnanec organizaci nechce opustit a organizace by ho propustit chtěla. Důvod pro nevyžádaný odchod může být nedostatečný výkon zaměstnance, např. z důvodu důchodového věku nebo zdravotních problémů, které zaměstnance omezují ve výkonu práce (Armstrong, 2002).

4.2.1 Měření fluktuace

Postupů, vzorců a metod na měření fluktuace je plná řada. Nejjednoduššími (i nejvíce využívanými) metodami je míra odchodů a míra přežití.

Míra odchodů

Míra (intenzita) odchodů je jednoduchým ukazatelem, který měří ztrátu zaměstnanců v daném období. V praxi se používá i pojem míra fluktuace, i když podle definice slova fluktuace není toto použití zcela správné (fluktuace zahrnuje jak odchod, tak i příchod nových pracovníků). Fluktuace se počítá následujícím způsobem:

$$\frac{\text{Počet pracovníků s jedním a více roky zaměstnatání v podniku}}{\text{Počet pracovníků zjištěný před rokem}} \times 100 =$$

Vzorec 1 Míra odchodů

Zdroj: vlastní zpracování podle (Armstrong, 2002)

Míra odchodů postupně stoupá až do hodnoty sta procent. Počáteční hodnotou nemusí být pouze začátek roku nebo datum přijetí většího počtu zaměstnanců. Míru úmrtí je zajímavé sledovat po nějakém důležitém bodu pro organizaci jako nákladné školení, nebo naopak snížení platu. Organizace může zjistit, jak tento jev působí na fluktuaci.

Míra přežití

Druhým využívaným typem měření fluktuace je metoda, která měří míru přežití zaměstnanců. Tuto metodu lze dobře využít při analýze a plánování lidských zdrojů, protože ukazuje, kolik procent zaměstnanců zůstalo v organizaci za dané období. Tímto způsobem lze porovnat kolik procent zaměstnanců v organizaci pracuje několik měsíců s těmi, kteří již jsou zaměstnání několik let (Armstrong, 2002).

$$\frac{\text{Počet pracovníků, kteří po nějaké době zůstali v podniku}}{\text{Počet pracovníků, kteří byli přijati v daném období}}$$

x 100 =

Vzorec 2 Míra přežití

Zdroj: vlastní zpracování podle (Armstrong, 2002)

4.2.2 Analýza příčin odchodů zaměstnanců

Analýza příčin odchodů zaměstnanců se používá při dobrovolné fluktuaci. Organizace má možnost získat od bývalého zaměstnance důležité informace, které může využít ke snížení fluktuace a zlepšení chodu organizace (Branham, 2004). Analýza obvykle probíhá pomocí strukturovaného rozhovoru. Cíl tohoto rozhovoru není zabránit zaměstnanci v odchodu, ale zjištění příčin a důvodů, které ho k odchodu přiměly. Faktory ovlivňující odchod zaměstnanců lze rozdělit do tří skupin:

1. Mimopodnikové faktory

Tyto faktory jsou pro podnik (organizaci) jen těžko ovlivnitelné. Organizace je nemůže přímo řídit. Jsou řízeny trhem nebo společností.

Prestiž – patří sem jak prestiž samotného povolání, tak i celková prestiž zaměstnavatele. Organizace může ovlivnit vnitřní prestiž, pokud bude nabízet zajímavé benefity pro zaměstnance, pak bude vnímána spíše pozitivně. Naopak vnímání firmy jako celku je těžko ovlivnitelné hlavně u firem, které vyrábí společensky nepřijatelné zboží (například zbraně) (Branham, 2004).

Umístění podniku – sem patří jak fyzická poloha podniku, tak i umístění na trhu. U fyzické polohy podniku zaměstnancům může vadit dlouhé dojíždění. U umístění na trhu je myšlena pozice organizace v porovnání s ostatními organizacemi v okolí.

Pro zaměstnance bude představovat větší jistotu firma, která bude mít lepší pozici (Nový a Surynek, 2006).

2. Podnikové faktory

Tyto faktory může firma (organizace) dobře ovlivňovat a řídit sama. Faktorů patřící do této kategorie je velké množství a často působí jak negativně, tak pozitivně více faktorů najednou.

Benefity – do této kategorie patří všechny výhody, které zaměstnanec získá. Ať už je to plat, zvyšování jeho kvalifikace nebo jiné benefity.

Organizace práce – do této skupiny lze zařadit přesný popis práce, pracovní režim a pracovní řád. Patří sem i možnost povýšení.

Chování nadřízených – pro zaměstnance je důležité, jakým způsobem se k němu chová nadřízený a jaký styl vedení upřednostňuje. Patří sem způsob zadávání úkolu, odpovědnost a důvěra k zaměstnanci, kontrola a hodnocení (Nový a Surynek, 2006).

3. Osobní faktory zaměstnanců

Tyto faktory mají největší vliv na fluktuaci zaměstnanců. Nejčastějšími důvody mohou být:

Věk – mladí zaměstnanci fluktuují zpravidla více. Naopak s přibývajícím věkem fluktuace klesá. Důvodem je hledání jistoty ve své práci.

Pohlaví – dle statistik fluktuují více muži než ženy.

Rodina – více fluktuují lidé, kteří nemají vlastní rodinu. Důvodem je potřeba zajištění rodiny, kterou by mohli hledáním jiné práce ohrozit.

Vzdělání – vzdělanější lidé obvykle fluktuují méně (Nový a Surynek, 2006).

4.2.3 Specifika fluktuace ve studentské organizaci

Hlavním rozdílem oproti jiným typům organizací je podmínka studia vysoké školy. Dalším důležitým rozdílem oproti ziskovým organizacím je absence mzdy. Lze předpokládat, že fluktuace v tomto typu organizace bude vysoká právě z důvodu absence platu. Studenti uspokojují práci nějakou z vyšších potřeb Maslowovy pyramidy (seberealizace, pomoc druhým) a omezují potřeby spojené se získáváním financí. Třetím rozdílem je odlišné prostředí a podmínky. Na rozdíl od zaměstnanců firmy je pro studenty práce ve studentské organizaci sekundární činností, protože se primárně věnují studiu. Pokud student odejde, neznamenaá to vždy, že bude hledat jinou organizaci na rozdíl od zaměstnance ve firmě.

Největší roli na udržení studentů v organizaci je osobní situace a osobní pocit z organizace (Miller, Powell a Seltzer, 1990). Z pohledu organizace lze rozdělit vlivy na odchod studentů do dvou skupin:

Neovlivnitelné – sem patří hlavně osobní situace a problémy studenta. Do této skupiny patří důvody související s prioritními činnostmi studenta (školy) a uspokojování nižších potřeb jako je finanční zabezpečení (odejde do placené práce).

Ovlivnitelné – mezi ovlivnitelné řadíme vyšší potřeby studenta a možnost jak je v organizaci uspokojit. Organizace se může přizpůsobovat potřebám studenta, např. potřeba rozvoje a vzdělávání v určité oblasti. Dalším důležitým vlivem je kultura organizace a vztahy mezi členy. Dobrovolníci jsou mnohem citlivější na mezilidské vztahy v porovnání se zaměstnanci ve firmách.

Dopad fluktuace na studentské organizace

I u studentských organizací lze najít pozitivní a negativní dopad na celkový chod a rozvoj organizace. Za pozitivní lze považovat zkušenosti a dovednosti nového člena a vysokou motivaci k práci. Další výhodou je získání informací z řad studentů, protože studenti jsou často i zákazníky organizace. Nový člen dokáže objektivně říci, jak je organizace vnímána předtím, než je jí ovlivněn. Nový člen může využít své kontakty na přátele a přímo jim nabídnout služby organizace. Negativními vlivy jsou hlavně náklady na přijetí a zaškolení nového člena. V porovnání se ziskovým sektorem člen vydělává mnohem pomaleji a bod, ve kterém zisk převyší náklady, může nastat až po delším čase. Náklady nemusí být jen finančního typu, hlavně i informačního, znalostmi, které se mohou vlivem fluktuace ztrácet (nestačí se předat na dalšího člena) (Jamison, 2003). Dalším negativním efektem vysoké fluktuace může být i ztráta image a prestiže organizace. Jak zákazníci, tak i partneři organizace mohou vysoké střídání členů vnímat negativně (Shahnawaz a Jafri, 2009).

4.3 Organizace

V této práci je často využíván pojem organizace. Jsou jím myšleny jak organizace ziskové, tak i neziskové (obecně dané tvrzení platí pro oba typy organizací). Pro specifikování některých odlišností ziskových a neziskových organizací jsou v této bakalářské práci použity pojmy jako podnik, firma, společnost a korporace. Z důvodu tématu práce (neziskové studentské organizace) není nutné tyto pojmy více definovat a pro potřeby této práce je lze chápat jako synonyma pro ziskové organizace, tedy organizace založené za účelem zisku (Boukal, 2009).

Nezisková organizace

Hlavním rozdílem neziskové organizace oproti ziskové je její hlavní cíl (důvod založení). U neziskových organizací to není zisk, ale dosažení užitku pro veřejnost. Neziskové organizace jsou zakládány s účelem řešení konkrétního problému, který pomůže široké veřejnosti. Neziskové organizace lze rozdělit do státního a soukromého neziskového sektoru. Soukromé neziskové organizace jsou založeny soukromými osobami a používá se pro ně označení nestátní neziskové organizace (NNO) (Duben, 1996).

Dobrovolnická organizace

Speciálním typem organizací jsou dobrovolnické organizace. Dobrovolník je zaměstnanec, který v dané organizaci pracuje bez nároku na mzdu. Za dobrovolnickou organizaci lze označit všechny organizace, jejichž činnost je na dobrovolnících závislá (dobrovolníci tvoří převážnou část zaměstnanců), nebo organizaci, ve které pracují pouze dobrovolníci (někdy označována jako dobrovolná organizace). I v ziskových organizacích může pracovat dobrovolník, tuto organizaci ale nelze označit za dobrovolnickou, protože funguje za účelem zisku a hlavní motivací dobrovolníka je získání zkušeností (získává nefinanční odměnu) místo veřejně prospěšné činnosti (Duben, 1996).

Studentské organizace

Většina studentských organizací splňuje obě předchozí definice. Navíc platí, že všichni členové jsou studenti vysoké školy. Studentské organizace se snaží řešit témata, která ovlivňují jejich studentský život. Mezi nejznámější studentské organizace patří různé studentské unie, které se starají o mimoškolní aktivity pro studenty, dále je to organizace ESN, která se stará o zahraniční studenty nebo AIESEC, největší studentská organizace na světě, jejímž cílem je rozvoj mladých lidí a propojování zahraničních zemí a kultur. Na podobném principu fungují různé studentské spolky a kluby, ty ale nelze řadit do neziskových organizací, protože nesplňují právní normy neziskové organizace (nejsou zaregistrovány jako neziskové organizace).

5 Praktická část

První oddíl praktické části se zabývá studentskou organizací AIESEC Hradec Králové. Jsou zde představeny hlavní informace o této organizaci.

Druhý oddíl se zabývá vlastním výzkumem autora práce, který je blíže popsán v úvodních kapitolách.

5.1 AIESEC

AIESEC je největší studentská nezisková organizace na světě. Aktuálně AIESEC funguje ve 125 zemích po celém světě na více než 2400 vysokých školách a univerzitách. Důvodem, proč jsou lokální pobočky umístěny vždy u vysoké školy, je podmínka, která omezuje účastníky čtyř základních programů věkově a právě nutností být studentem nebo čerstvým absolventem vysoké školy. Pobočku AIESEC si můžeme představit jako jakoukoliv jinou pobočku mezinárodní ziskové firmy. Najdeme zde prakticky stejná oddělení (marketingové, personální, finanční atd.). Jediným rozdílem je, že členové netráví na pracovišti čtyřicet hodin týdně, ale věnují se své pracovní činnosti až po splnění školních povinností. Aktuálně má AIESEC více než 90 000 členů. Každý rok AIESEC zprostředkuje 25 000 zahraničních stáží. Tato čísla každým rokem narůstají, protože jedním z cílů organizace je nabídnout možnosti co možná nejvíce studentům co celém světě.



Obr. 3 Logo AIESEC

Zdroj: interní zdroj AIESEC International

5.1.1 AIESEC ČR

V České republice najdeme AIESEC v 9 městech: Plzeň, České Budějovice, Praha (zde sídlí dvě pobočky, první na VŠE a druhá na ČZU), Hradec Králové, Olomouc, Brno, Karviná, Ostrava a Zlín. Do budoucna má vzniknout pobočka v Liberci a další pobočka v Praze na Karlově univerzitě. Dohromady má tato organizace u nás zhruba 400 členů a za loňský rok uspořádala více než 900 stáží.

5.2 Historie

První aktivity k založení organizace začaly v roce 1948 jako reakce na druhou světovou válku a celkovou mezinárodní situaci. Oficiálně byla organizace založena až o dva roky později, na prvním globálním kongresu ve Stockholmu. Zajímavostí je, že jeden ze tří zakládajících členů byl československý student Jaroslav Zich.

Organizace dostala název AIESEC, byla to zkratka z francouzského "Association Internationale des Etudiants en Sciences Economiques et Commerciales" – Mezinárodní asociace studentů v oboru ekonomie a obchodních věd. Později došlo k připojení studentů nejen z ekonomických vysokých škol, a proto se z původní zkratky stal název. Zůstalo zvykem psát AIESEC velkými písmeny a co nejméně tento název skloňovat.

Hlavní myšlenkou organizace bylo zamezit dalším válečným konfliktům. Lékem na mezinárodní situaci mělo být lepší kulturní a názorové poznání všech zemí mezi sebou tak, aby spolu mohly lépe komunikovat a řešit konflikty bez násilí. Dalším důvodem byla potřeba zlepšit mezinárodní vztahy na obchodní rovině a rozšířit praktické obchodní a manažerské schopnosti studentů.

Hlavním programem se staly výměnné pobyty mezi studenty s cílem kulturního poznání. Manažerské zkušenosti získávali studenti, kteří organizaci řídili na svých pobočkách.

V roce 1966 vznikl AIESEC i v Československé republice. První pobočky se vybudovaly v Praze a Bratislavě. Po roce 1968 bylo fungování organizace dost omezováno z politických důvodů.

AIESEC se postupně po celém světě vyvíjel. Hlavní myšlenka však zůstala stejná. Fungování organizace se postupem času měnilo kvůli dohadům, zda se soustředit hlavně na kulturní poznání, či naopak více na vzdělávání studentů v obchodních a manažerských dovednostech a větší propojení s firemní sférou obecně. Od vzniku do 80. let minulého století se organizace zaměřovala hlavně na stáže a výměnné pobyty. V roce 1989 vznikla vize AIESEC, která je důležitá dodnes, a zní „Peace and fulfilment of humankind's potential“ – Mír a naplnění lidského potenciálu.

V 90. letech klesla potřeba kulturního poznání a počet stáží byl minimální. AIESEC se začal zajímat hlavně o rozvoj mladých lidí. Vznikaly různé knihy o osobním rozvoji a organizace pořádala vzdělávací a mezinárodní konference. Na konci století se ukázalo, že toto rozhodnutí nebylo správné. Organizace začala ztrácet podporu od partnerů a začalo ubývat členů. Na přelomu tisíciletí došlo k nápravě. AIESEC se vrátil ke stážím a více rozpracoval své strategie, ve kterých bylo jasně definováno, co organizace dělá a kam chce směřovat. Tyto kroky vedly opět k vytvoření dobrého jména a organizace začala růst. Navíc díky rozvoji internetu byla komunikace mezi státy mnohem jednodušší než kdykoliv předtím.

V posledních letech se také začalo prosazovat téma *leadership*. Dalším úkolem AIESEC je vychovávat lídry, kteří budou následovat hodnoty a vizi AIESEC nejen po dobu aktivní účasti v organizaci, ale i po ukončení aktivní práce.

5.3 AIESEC vize a hodnoty

Jak již bylo uvedeno, základním kamenem této organizace je vize „Peace and fulfilment of humankind's potential“, která udává důvod existence AIESEC a odpovídá na otázku, proč AIESEC dělá to, co dělá. Ukazuje cíl, za kterým se celá

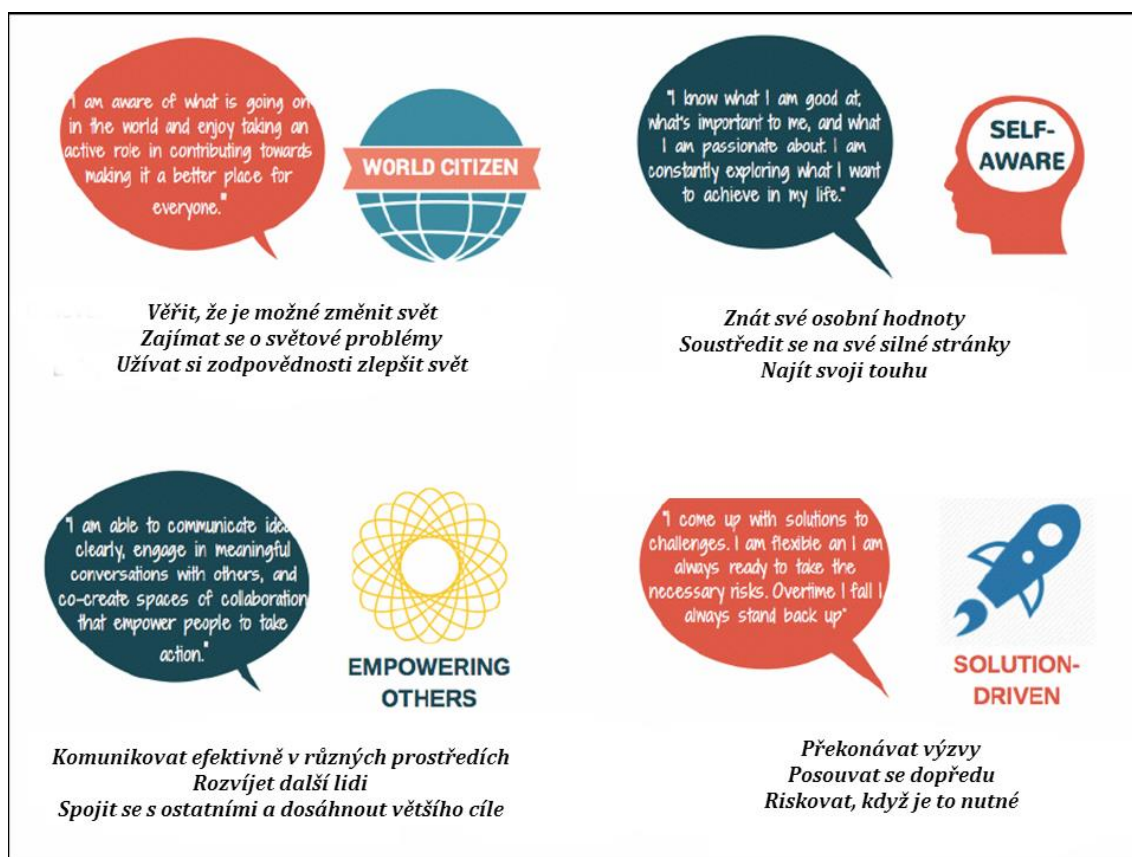
organizace už několik let žene. Milníky této cesty jsou střednědobé vize – BHAG (*Big Hairy Audacious Goal*). BHAG je obměňován každých pět let na mezinárodní konferenci, kde zástupci jednotlivých členských zemí společně s mezinárodním vedením zvolí cíl, který pomůže přiblížit organizaci blíže k naplnění vize. BHAG 2015 (vznikl v roce 2010 a naplnit se má právě do roku 2015) zní „*Engage and develop every young person in the world*“ cílem tedy je, aby každý mladý člověk (student VŠ) věděl, co organizace dělá a co mu může nabídnout. Organizace by se tedy měla stát jednotným globálním hlasem mladých lidí. Pro partnery (firmy, neziskové organizace atd.) by měl být AIESEC první volbou, pokud hledají mladé podnikavé lidi.

AIESEC respektuje šest základních hodnot, které jsou důležité pro všechny členy jakéhokoliv programu.

1. **Striving for Excellence** – členové se snaží vždy dosáhnout co nejlepších výsledků, když udělají chybu, mají možnost ji napravit a úkol splnit co nejlépe.
2. **Demonstrating Integrity** – každý člen vystupuje v souladu s myšlenkou celé organizace.
3. **Activating Leadership** – organizace dává možnost členům vyzkoušet si vedoucí pozice a přenechává jim odpovědnost za své činy. Díky tomu získají zkušenosti, které pak mohou využít jak v pracovním, tak osobním životě.
4. **Living Diversity** – členové mají možnost poznat přátele z jiných zemí a kultur a seznámit se s odlišnými způsoby života. Toto poznání jim přináší větší globální rozhled.
5. **Enjoying Participation** – je důležité, aby si každý člen svoji zkušenost užil a aby na něj měl program pozitivní vliv.

6. **Acting Sustainably** – AIESEC učí své členy jednat s ohledem na následky a dělat správná rozhodnutí vzhledem k tomu, že jejich práce může ovlivnit i příští generace.

Další důležitou částí fungování AIESEC je i definice toho, co pro AIESEC znamená *leadership* a hlavně, jaké vlastnosti a kompetence by měl každý lídr mít. K tomu popisu slouží *leadership model*, který se skládá ze čtyř základních kompetencí. První kompetencí je *world citizen* (globální myšlení), druhá *self-aware* (sebe uvědomění neboli znalost sama sebe), další je *empowering others* (dávat moc dalším lidem) a poslední *solution-driven* (orientace na řešení).



Obr. 4 Leadership model

Zdroj: vlastní zpracování podle interního dokumentu AIESEC International

Zjednodušeně můžeme říci, že organizace AIESEC má vizi, které chce dosáhnout vychováním mladých lídrů, kteří budou profilově odpovídat kompetencím *leadership modelu* a budou se chovat v souladu s šesti hodnotami.

5.4 Základní programy

Na základě myšlenky, ve kterou AIESEC věří, byly vyvinuty čtyři základní programy. Jejich hlavním cílem je směřovat mladé lidi k naplnění společné vize AIESEC. Tyto programy můžeme rozdělit do dvou skupin. Dva členské programy a dva programy, díky kterým může uchazeč vyjet na stáž.

5.4.1 Stážové programy

Stáže dělíme na *global community development program* (kulturní/dobrovolnická stáž) a *global internship program* (pracovní/profesní stáž). Zájemce o stáž si může vybrat jednu ze 125 zemí po celém světě (kromě svoji domovské země), kde chce strávit svoji stáž. Samozřejmě záleží na úrovni nabídky a poptávky po stážistech z určitých zemí. Obecně lze říci, že oba typy stáží jsou dostupnější v ekonomicky chudších zemích, jako jsou východní země Evropy, Asie, Afrika a jižní Amerika. V západní Evropě a v USA jsou podmínky pro přijetí na stáž obtížnější a nabídka je omezená.

Kulturní stáž je specifická kratší dobou pobytu (často je to šest týdnů), tato délka by měla zaručit dostatečné kulturní poznání, navíc studenti mohou pro stáž využít prázdniny mezi semestry a nemusí omezovat studium. Jak již vyplývá z názvu, za stáž není žádná finanční odměna. Stážisti dostanou zadarmo ubytování a jídlo. V každé zemi vypadá projekt pro stážisty jinak. Často AIESEC spolupracuje se školami (nejčastěji pracují právě s dětmi) či jinou neziskovou institucí a řeší problém v dané lokalitě. Koncepty stáží můžeme rozdělit do tří skupin. První jsou kulturní, kde stážisti sdílí informace o své rodné zemi. Jazykové stáže se zaměřují na výuku jazyka. Poslední jsou rozvojové stáže, pod tímto názvem si lze představit osobní rozvoj, jako je kariérní poradenství pro děti nebo různé výukové semináře

softskills (měkkých dovedností). I když jsou projekty dobrovolnické, tak nikdy stážisti nevykonávají žádné manuální a neodborné práce. V České republice funguje projekt *Edison*, což je kulturní projekt pro žáky základních a středních škol. Každá škola má týden na to poznat osm stážistů z celého světa a dozvědět se co nejvíc o jejich zvycích a kultuře. Druhým oblíbeným projektem je *Speak*, tento projekt patří do jazykových projektů. Žáky je nejvíce preferovaná angličtina, němčina a španělština. Na některých projektech lze nalézt kurzy čínštiny, ale i jiných exotických jazyků. Stážisti pracují v mezinárodním týmu, protože na projektu zároveň pracuje nejméně pět stážistů. Hlavním benefitem není jen samotná práce a poznání místní kultury, ale i zlepšení komunikace v angličtině se stážisty a členy pobočky AIESEC. Cílem tohoto programu je velký výstup z komfortní zóny (příčinou je kulturní šok z cizího prostředí) a osamostatnění stážistů. Jedinou podmínkou pro zájemce o tuto stáž je dobrá znalost angličtiny (popřípadě dalšího vyučovaného jazyku).

Pracovní stáže probíhají od 3 až do 18 měsíců. Stážisti se hlásí přímo do firmy na určitou pracovní pozici a prochází běžným výběrovým řízením. Za svoji práci dostávají plat, nicméně hlavní účel není vydělat si peníze, proto platy slouží hlavně na pokrytí životních nákladů v dané zemi. Hlavním cílem tohoto typu stáže je získat první odbornou pracovní zkušenost ve svém oboru. AIESEC nabízí stáže ve čtyřech oborech. První je učitelství pro všechny stupně, ať už se jedná o výuku jazyka nebo o odborné předměty. Stáže tohoto typu se odehrávají především ve školách. Ale i jazykově nadaný stážista může být zajímavou alternativou firmám, které mají zájem o jazykové vzdělání a nechtějí platit za drahé externí kurzy. Dalším typem jsou stáže v oboru marketingu a prodeje, kde stážisti často pomáhají firmám prosadit se na domovském trhu stážisty, který využívá znalosti ze své země. Obor byznys nabízí stážistům možnost získat zkušenosti od velkých mezinárodních firem v oblastech jako je HR, finance a další. Posledním oborem je IT, kde si mohou stážisti vyzkoušet své znalosti ze školy v reálném prostředí. Podmínky pro tento typ stáže jsou mnohem větší než u kulturní stáže kvůli konkrétním požadavkům od firem. Firmy často hledají stážisty alespoň

s ukončeným bakalářským vzděláním a často požadují i pracovní zkušenosti, proto je možné vyjet na tuto stáž až dva roky po absolvování vysoké školy.

5.4.2 Členské programy

První členský program je *team member program* (zkráceně TMP), druhý nazýváme *team leader program* (zkráceně TLP). Tyto programy jsou vhodné pro zájemce, kteří chtějí získat praktické zkušenosti již při studiu. Zájemce musí mít dostatek volného času (alespoň deset hodin týdně) a znalost angličtiny na komunikativní úrovni. Důležitá je i vstupní motivace každého zájemce, protože práce není finančně ani jinak ohodnocena.

TMP je specifický pro práci v týmu. Zájemce si při výběrovém řízení vybere, v jakém oddělení chce pracovat, a pokud je přijat, zařadí se do týmu, ve kterém všichni společně pracují na splnění daných úkolů. Každý týden probíhá setkání celé pobočky, kde zhodnotí práce za předešlý týden. Kromě pracovní zkušenosti z dané oblasti si člen zlepší své měkké dovednosti formou různých vzdělávacích workshopů a častých konferencí.

TLP navazuje na předchozí program, nelze se na něj přihlásit rovnou, ale nejdříve po semestru stráveném prací v týmu. Každý se může rozhodnout, zda chce pokračovat jako člen týmu nebo si vyzkoušet i vedení týmu či celé pobočky (všechny pozice popsány níže). Náplní práce takového tým lídra je hlavně starat se a řídit své členy v týmu. Není hodnocen za práci, kterou sám vykoná, ale za práci týmu jako celku. Osvojí si tak základní lídrovské dovednosti a získá větší zodpovědnost za svoje rozhodnutí. Pokud se člen chce stát lídrem týmu, musí vyplnit aplikační formulář a zúčastnit se výběrového procesu.

5.5 Členství

Pod pojmem členství rozumíme účast studenta v jednom z programů (TLP nebo TMP). Členem AIESEC je automaticky každý účastník těchto programů.

5.5.1 Základní pozice a statusy

Nováček – v AIESEC méně než jeden semestr. Každý člen je zpočátku nováčkem (platí pouze pro program TMP).

Zkušený člen – v AIESEC více než jeden semestr. Status zkušeného člena mají všichni členové nezávisle na jejich pozici (platí pro program TMP i TLP).

Právoplatný člen – může spolurozhodovat o důležitých aktivitách na pobočce. Například volby nového prezidenta a schvalování ročního plánu. O tento status může požádat každý člen po první semestru v AIESEC (nebo kdykoliv později). Schvalovací proces obsahuje krátký proslov žadatele a poté následují doplňující otázky od právoplatných členů. Žadatel je schválen, pokud obdrží nadpoloviční většinu všech hlasů.

5.5.2 Lídrovské pozice

Vedení týmu

Tým lídr – odpovědnost za svůj vlastní tým o 3–6 členech. Tato pozice je na jeden semestr. Zájemce je vybrán vedením pobočky.

Vedení pobočky

Viceprezident pobočky – odpovědnost za celé oddělení na pobočce, vedení svých tým lídrů nebo přímo členů (viceprezident je současně i tým lídr). Tato pozice je na jeden rok. Zájemci jsou vybráni prezidentem pobočky.

Prezident pobočky – odpovědnost za celou pobočku a vedení týmu viceprezidentů. Tato pozice je na jeden rok. Zájemce je vybrán hlasováním všech právoplatných členů pobočky.

Národní vedení – tým lidí, který řídí všechny pobočky v dané zemi. Zájemci musí přerušit na rok své studium, protože pozice v národním vedení je na plný úvazek. Členové dostávají mzdu na pokrytí svých nákladů. V národním vedení často pracují cizinci, kteří mohou do dané země přivést své zkušenosti z domova. Národní vedení AIESEC České republiky sídlí v Praze.

Viceprezident – vytváří strategie pro všechny pobočky. Spolupracuje s viceprezidenty na lokální úrovni. Zájemce musí být schválen většinou poboček a vybrán prezidentem.

Prezident – řídí tým viceprezidentů a reprezentuje AIESEC na mezinárodní úrovni. Je volen všemi lokálními prezidenty.

Mezinárodní vedení – stejná pravidla jako u národního vedení. Mezinárodní tým sídlí v Rotterdamu v Nizozemí.

Podpůrné týmy – podpůrné týmy patří pod národní i mezinárodní vedení. Tyto týmy mají za úkol řešit specifické problémy a pomáhají tak viceprezidentům. Často jsou vykonávány členy, kteří mají zkušenost s vedením pobočky. Zájemci jsou vybráni národním (mezinárodním) vedením. Tyto pozice lze vykonávat souběžně se studiem.

5.5.3 Funkční oblasti

Funkční oblasti jsou týmy členů, kteří pracují na stejném úkolu. V AIESEC dělíme funkční oblasti do dvou skupin. První skupinou tvoří oblasti, které jsou v přímém kontaktu se stážisty. Patří sem čtyři oblasti:

Odchozí kulturní stáže – Tento tým má na starost české studenty, kteří by rádi odjeli na stáž do zahraničí. Jeho hlavním úkolem je vybrat studenty, kteří budou splňovat všechny podmínky k účasti na stáži. Pomáhají zájemcům s vyhledáváním stáže v interní databázi a poté s přípravou na stáž (příprava všech důležitých dokumentů a pomoc s vyřízením víz). V průběhu stáže mají za úkol podporovat stážistu v případě nečekaných problémů.

Odchozí pracovní stáže – Tato oblast vykonává podobnou práci jako předchozí tým s tím rozdílem, že proces hledání stáže je obvykle kvůli rozdílným požadavkům firem delší. V této oblasti jsou spíše zkušenější členové, kteří mají nabídku stáží více zmapovanou a dokáží studentům lépe poradit. V malých a středních pobočkách (sem patří i AIESEC Hradec Králové) fungují odchozí oblasti obvykle dohromady, kdy za obě oblasti má zodpovědnost jeden viceprezident.

Příchozí kulturní projekty (stáže) – Tato oblast se stará o zahraniční studenty, kteří přijedou do České republiky. Práce na projektu začíná plánováním a rozhodováním. V ČR se realizují již zmíněné dva druhy projektů. První je *Edison*, kulturní projekt pro základní a střední školy, a druhý je *Speak*, vzdělávací projekt s cílem rozvoje cizích jazyků. U projektu *Edison* začíná práce prodejem projektu na základních a středních školách, u druhého typu projektu tato starost odpadá, protože AIESEC je sám pořadatelem projektu. Jediná věc, kterou musí AIESEC zařídit, je sehnat vhodné prostory pro výuku a dostatečný počet zájemců o tento projekt. Další fáze jsou u obou typů stejné. Přes interní databázi se vyhledávají vhodní kandidáti. Poté následuje online vstupní pohovor, kde si obě strany řeknou svá očekávání a člen AIESEC prověří, zda kandidát bude vhodným stážistou. Po vybrání všech stážistů probíhá realizace projektu, která trvá šest týdnů. První týden je přípravný, stážisti mají čas si připravit materiály ke svým prezentacím, dále se dozví informace o zemi a městě, ve kterém se nachází, aby se mohli ve volném čase zabavit sami. Dalších pět týdnů probíhá výuka. Pokud stážisté chtějí, členové AIESEC s nimi tráví čas i v odpoledních hodinách po skončení výuky.

Příchozí pracovní stáže – Poslední oblast má na starost zahraniční studenty, kteří přijíždějí na pracovní stáž. Práce tohoto týmu začíná oslovováním firem v regionu s nabídkou spolupráce. Pokud má firma zájem o stážistu, musí vyplnit profil v interní databázi. Poté začnou členové týmu hledat vhodné kandidáty. Jejich cílem je najít studenty s požadovaným profilem a předat na ně kontakt firmě. Firma pokračuje ve výběrovém řízení sama. Podle svých zavedených výběrových procesů vyberou správného kandidáta. Členové AIESEC se starají o bezproblémový příjezd stážisty do firmy. Na začátku stáže je pro cizince složité samostatně fungovat v cizím městě, a proto je od členů AIESEC zajištěna pomoc. V průběhu stáže AIESEC kontroluje, zda vše probíhá, jak bylo dohodnuto.

Druhou skupinu tvoří podpůrné oblasti. Úkolem podpůrných oblastí je zajistit chod celé organizace a podporovat svými aktivitami oblasti stáží. Členů v podpůrných oblastech je obvykle méně než v oblastech, které se starají o stážisty. V některých oblastech (například ve financích) je ve středně velkých pobočkách pouze jeden člen. Mezi základní oblasti, které jsou na každé pobočce, patří:

Marketing a PR – Tento tým se stará o propagování stáží a členství. Dalším úkolem je budovat dobré jméno organizace a rozšiřovat povědomí nejen o programech, ale obecně o organizaci a její hlavní myšlence.

Lidské zdroje – Tato oblast má na starost nábor a vzdělávání všech členů. Dále vytváří vnitřní strukturu organizace a snaží se využít co nejefektivněji lidské zdroje na pobočce.

Finance – Tato oblast má na starost správu financí a účetnictví. Dále se stará o dodržování legislativy.

5.5.4 Nábor

Nábor nových členů AIESEC probíhá pravidelně na začátku každého semestru. Po vyplnění krátké přihlášky na webových stránkách je zájemce kontaktován a pozván na informační schůzku. Zde se dozví, jak organizace funguje, jaké pozice nabízí a co přesně se může naučit. Pokud má student zájem, domluví si pohovor. Při pohovoru je důležité ověřit očekávání studenta a zeptat se ho, jak si práci představuje. Úkolem člena AIESEC, který vybírá studenty, je vybrat ty studenty, kteří mají největší potenciál v organizaci vydržet dlouhou dobu.

Do jara 2014 byl komunikován AIESEC každý nábor trochu odlišně, podle toho kdo měl celou kampaň na starosti. Při každém náboru se hlavní myšlenka trochu měnila, přitom členský program vypadal zcela stejně. Některé náboje se více soustředily na praxi a konkrétní pozice, jiné více na osobní rozvoj studentů. Při několika nábojích byla hlavní myšlenka spojena s vizí s AIESEC, která nabízela studentům podílet se na řešení sociálních problémů.

Od podzimu roku 2014 se začal používat národní brand Future talent, který unifikoval prezentování členského programu. Začal se klást důraz na informační schůzku, kde bylo vysvětleno, jak a hlavně proč organizace funguje. Dále se přetrafovaly funkční oblasti v AIESEC do těch, co známe z korporátního prostředí. Studenti tak mohli získat větší představu, co se ve které oblasti naučí, a mohli si tuto zkušenost propojit s pozicí z korporátní sféry.

Human resource (Lidské zdroje) – Patří sem obě odchozí oblasti a oblast lidských zdrojů.

Business (Byznys) – Prodej obou typů stáží školám a firmám.

Culture projects (Kulturní projekty) – Celkové organizování kulturních projektů včetně finanční stránky.

Marketing – stejně jako původní oblast marketing a PR.

Další změnou bylo podrobné prezentování konkrétních pozic v rámci nových oblastí. Zájemce se dozvěděl nejen, v jaké oblasti bude pracovat a co se přesně může naučit, ale hlavně přesný popis práce a konkrétní aktivity, které bude vykonávat celý semestr.

5.5.5 Rozvoj člena

Hlavním cílem každého člena je jeho rozvoj, ať už získání praxe a zkušeností v konkrétní oblasti nebo rozvoj měkkých dovedností. První semestr se každý člen naučí hlavně základní procesy ze své oblasti. Pro většinu členů je to první příležitost, kdy pracují dlouhodobě v organizovaném týmu. Dále si zlepší několik měkkých dovedností. Vzdělávací tréninky jsou nastaveny tak, aby řešily jejich aktuální problémy. Pro nováčky jsou často připravovány tréninky na zlepšení komunikace v týmu nebo na organizaci svého času. V prvním semestru jsou náklady na vzdělávání obvykle vyšší než zisk a výsledky nového člena, ať už z časového, lidského či finančního hlediska.

Na konci prvního semestru (nebo na konci jakéhokoliv dalšího semestru) se může člen rozhodnout, zda si vyzkouší vedení týmu (popřípadě pobočky) nebo zůstane na pozici člena týmu. Pokud se rozhodne zůstat jako člen týmu, má možnost pokračovat ve stejné oblasti nebo si vyzkoušet nějakou novou. Tito členové již rozumí tomu, jak organizace funguje, a jejich pracovní výsledky jsou mnohem větší než u nových členů. Ve své oblasti mají více odpovědnosti a vyzkoušejí si složitější pracovní procesy, díky kterým se stále zdokonalují ve své oblasti. Zlepšují si komunikační dovednosti (pracují s důležitějšími zákazníky). Tito členové mají obvykle zájem využít svoje zkušenosti z AIESEC v reálném prostředí (brigády mezi semestry), proto mají možnost navštívit tréninky zaměřené například na hledání práce, vytváření životopisu nebo správu profesní sociální sítě LinkedIn. Členové mají možnost využívat osobní mentoring, kde mohou řešit své individuální problémy.

Pokud se člen rozhodne stát se lídrem, musí počítat s větší časovou náročností. U tým lídra je to průměrně 15 hodin za týden, u vedení pobočky je to zhruba 20 hodin týdně. Tým lídr se naučí vést svůj tým, zlepšit si své lídrové a manažerské dovednosti. Člen, který si vyzkouší vedení pobočky, získá větší zodpovědnost za své rozhodnutí, protože jeho činy mohou ovlivnit všechny ostatní na pobočce. Lídři mají možnost navštěvovat pokročilé tréninky od bývalých členů AIESEC nebo od zástupců firem, které jim pomůžou získat potřebné vědomosti ke zvládnutí jejich pozice.

Ne každý člen je vybrán na lídrovou pozici na první pokus. Tým lídři jsou zvoleni průměrně po půl roční až roční zkušenosti v AIESEC. U viceprezidentů je to průměrně rok a více. AIESEC nikoho nediskriminuje a ti, kteří nebyli zvoleni na lídrovou pozici napoprvé, mohou požádat zkušenější členy o pomoc se zdokonalením slabých stránek a přípravou na další výběrové řízení. Pro pozice v národním a mezinárodním vedení musí mít zájemce odpovídající zkušenost a výborné výsledky. Zájemci mohou získat mnoho zkušeností, na druhou stranu musí na rok přerušit své studium a většinu svého času věnovat AIESEC. Na tyto pozice se hlásí jen členové, kteří se ztotožňují s myšlenkou AIESEC a jejichž hlavní motivací je nejen osobní užitek, ale i pomoc ostatním lidem kolem sebe.

Každému členovi je doporučeno si vyzkoušet minimálně jednu pozici jako člen týmu a jednu tým lídrovou pozici. To obvykle zabere jeden až dva roky. Pro organizaci je samozřejmě nejlepší, pokud člen zůstane v AIESEC co nejdéle. Bod, ve kterém člen začne být pro organizaci ziskový, nastává okolo jednoho roku stráveném v AIESEC (první půl rok jsou náklady na člena vyšší než jeho přínos, ve druhém roce se člen stává ziskový, ale trvá přibližně další půl rok, než vyrovná ztrátu z prvního půl roku). Tento bod nelze vyčíslit přesně, protože všechno (čas a informace), co dostává, je pro člena zdarma a on je opět zdarma po nějaké době předává dál. Každý člen by měl v AIESEC zůstat déle než jeden rok, tak, aby to bylo ideální pro něj i pro organizaci.

5.6 AIESEC Hradec Králové

5.6.1 Historie

První aktivity, které vedly k založení pobočky v Hradci Králové, se odehrály v druhé polovině roku 2010, kdy se na hradecké univerzitě vytvořil první tým vedený plzeňskou pobočkou. Za první školní rok (2010/2011) se do hradecké pobočky přidalo 20 členů, méně než polovina byla opravdu aktivní. Na stáž vycestovali první dva stážisti.

Na začátku roku 2011 se volil první prezident hradecké pobočky. Pobočka stále spadala pod AIESEC Plzeň, ale se zvolením prezidenta se začala postupně osamostatňovat. V dalším školním roce se do AIESEC přidalo 16 studentů, ale někteří starší členové AIESEC opustili. Aktivní členské jádro tvořilo přes deset členů. V tomto roce se podařilo vyslat na stáž 5 studentů.

Ve školním roce 2012/2013 došlo k velkému nárůstu členů. Po podzimním náboru bylo na pobočce 30 členů. Postupně ale toto číslo klesalo a ustálilo se na 22 aktivních členech. V tomto roce odjelo na stáž 9 studentů a jedna studentka přijela do Hradce Králové na pracovní stáž.

Další školní rok nebyl, co se týče členské základny, tolik úspěšný. Do AIESEC se hlásil menší počet studentů a členská základna postupně klesala. Na konci zkouškového období (v roce 2014) bylo aktivních pouze 16 členů. Naopak počet vyslaných stážistů do zahraničí rostl. Na kulturní stáž vyjelo 12 studentů a dva na stáž pracovní. Podařilo se také zorganizovat dva kulturní projekty Edison, na které přijelo dohromady 21 zahraničních studentů.

Na podzim roku 2014 se do členského programu hlásil historicky nejvyšší počet studentů, přišlo 53 přihlášek. Z toho počtu studentů bylo vybráno 14 nejlepších a členská základna se stabilizovala a tvořilo ji přes 25 členů. Za letní semestr do Hradce přijelo 24 stážistů a 8 studentů odjelo do zahraničí převážně na pracovní stáž.

5.6.2 Fluktuace

Fluktuace ve všech studentských organizacích je vyšší v porovnání s jinou organizací nebo firmou. Ani organizace AIESEC není výjimkou. Jedním z hlavních důvodů vysoké fluktuace u studentských organizací je podmínka být studentem, proto musí každý po dokončení studia AIESEC nedobrovolně opustit. Na druhou stranu v porovnání s korporátní sférou zde není takové konkurenční prostředí a členové nejsou nahrazováni lepšími, ani když jsou jejich výsledky podprůměrné. Při každém náboru nových členů je obvykle přijato o trochu více členů, než by bylo potřeba. Toto opatření zamezí tomu, aby se fungování organizace nemuselo omezit v případě odchodu některých členů.

Jak již bylo vysvětleno v podkapitole Rozvoj člena. Ideální délka, kterou by měl každý člen strávit v AIESEC, by měla být delší než jeden rok. V následující tabulce lze vidět procento členů, kteří tuto hranici překonali, a v jakém období nejvíce členů AIESEC opustí. Sloupec 12 + je součtem členů, kteří odešli do 12 měsíců a členů, kteří tuto hranici překonali o zanedbatelnou dobu (několik dnů). Výsledky jsou uvedeny za poslední tři roky. Rok 2010 a 2011 není kvůli neúplným datům uveden. Navíc v té době nebyl členský program tak kvalitní z důvodu zakládání pobočky. Výsledky pro rok 2014 nejsou konečné a je pravděpodobné, že se budou měnit.

Rok	Počet nových členů	% členů, kteří opustili (míra odchodů) AIESEC v daném období (v měsících)			
		0 - 6	6 - 12	0 - 12	12 +
2012	22	45%	0%	45%	50%
2013	21	29%	20%	43%	48%
2014	19	5%	22%	26%	32%
2014 jaro	5	20%	50%	60%	80%
2014 podzim	14	0%	15%	15%	X

Tabulka 1 Fluktuace

Zdroj: vlastní zpracování podle interního dokumentu AIESEC Hradec Králové

Výsledná fluktuace za období 12 měsíců je pro rok 2012 a 2013 prakticky stejná. Pro rok 2014 můžeme očekávat podobnou míru fluktuace (okolo 40–50 %). Největší rozdíl je v období 0–6 měsíců, kdy fluktuace každý rok prudce klesala až na hodnotu 5 %, kterou můžeme považovat za zdravou míru fluktuace. Mírné fluktuaci v roce 2014 napomohl nový brand členského programu, kdy zájemci měli správná očekávání od programu a nebyli ze začátku negativně překvapeni (zdroj: interní dokument AIESEC ČR).

Naopak za období 6–12 měsíců se procento členů, kteří organizaci opustili, zvýšilo na 20 %.

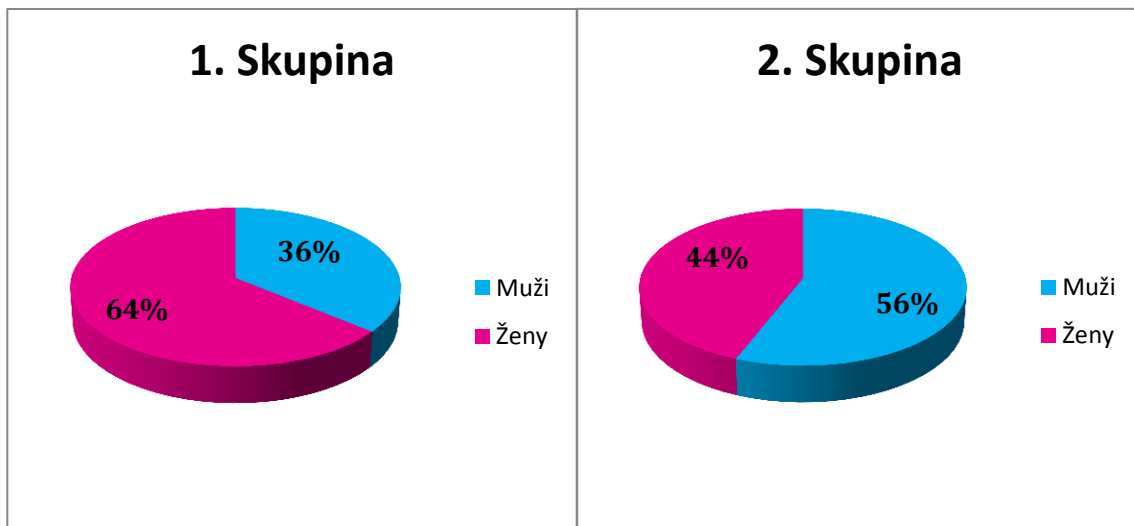
5.7 Vlastní výzkum

Jak již bylo uvedeno v úvodních kapitolách práce (kapitola 2 Cíl práce a 3 Metodika zpracování), primárním cílem je ověřit autorův předpoklad o charakteristice ideálního člena. Autor na základě svých zkušeností dále předpokládá následující výsledky:

1. Pro studenty neekonomických oborů není AIESEC tak přínosný, proto nenaplní tolik jejich očekávání (pokud očekávají praxi a rozvoj, který souvisí s jejich oborem).
2. Členové, kteří odešli do jednoho roku a byli s členstvím spokojeni (hodnotili členství pozitivně), odešli z důvodů, které nemohli ovlivnit.
3. Členové, kteří se zaměřovali na svůj osobní rozvoj v konkrétní činnosti nebo dovednosti, většinou zůstali v AIESEC delší dobu, protože se jejich očekávání naplnilo.
4. Členové, kteří věnují AIESEC nadprůměrné množství svého času, zůstávají v AIESEC déle.
5. Neúspěšní členové AIESEC opustí dříve.
6. Výsledky členů jsou úměrné jejich časovým možnostem.

5.7.1 Odpovědi respondentů

1. Jaké je tvoje pohlaví?



V obou skupinách je dohromady 27 žen (54%) a 23 mužů (46%).

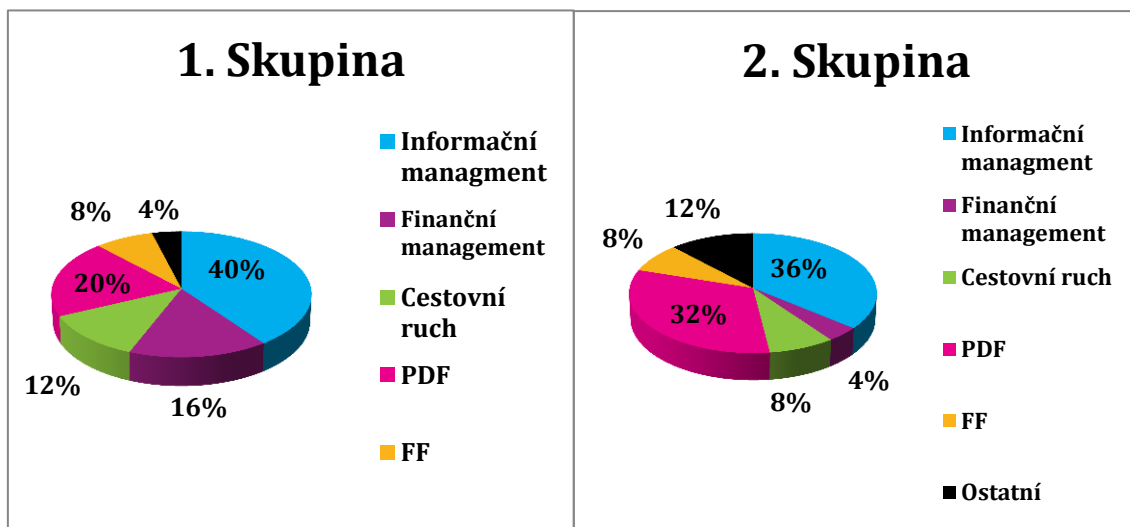
Graf 1 Pohlaví respondentů

Zdroj: vlastní zpracování

Komentář: Z výsledků od respondentů vyplývá, že muži odcházejí z organizace dříve než ženy. Z interních dokumentů, ve kterých jsou zaznamenáni všichni členové, vyplývá, že rozdíl mezi muži a ženami je nevýznamný. Pro první skupinu je to 54 % žen a 46 % mužů, pro druhou 45 % žen a 55 % mužů.

Výsledek: Rozdíl mezi muži a ženami je nevýznamný.

2. Na jaké škole a jaký obor studuješ (jsi studoval)?



Ostatní: UPCE 8%, Metropolitní univerzita 4%

Graf 2 Obor studia

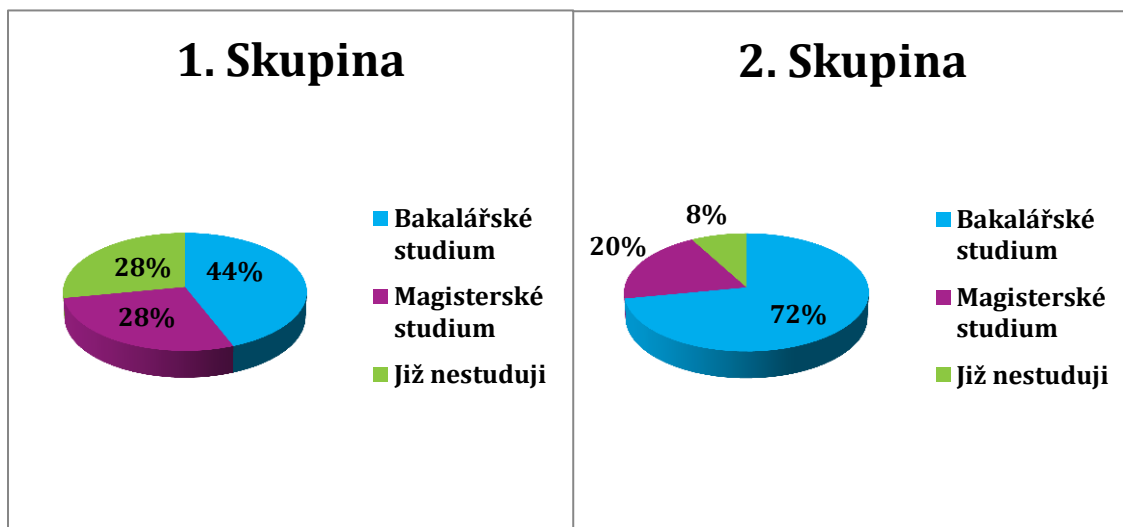
Zdroj: vlastní zpracování

Komentář: Z grafů vyplývá, že u obou skupin nejvíce členů studuje ekonomické obory (72 % a 60 %), ať už na hradecké či pardubické univerzitě. V první skupině je o 20 % více studentů z Fakulty Informatiky a managementu.

U druhé skupiny je poměr studentů ekonomických oborů mírně nižší, tento rozdíl je pravděpodobně důsledkem toho, že AIESEC nabízí pracovní zkušenosti hlavně v ekonomických oborech, a proto není pro studenty neekonomických oborů tolik relevantní. Například většina studentů Pedagogické fakulty má povinnou praxi ve svém oboru v rámci jejich studia.

Výsledek: Pro studenty neekonomických oborů není AIESEC tak přínosný, proto nenaplní tolik jejich očekávání (pokud očekávají praxi a rozvoj, který souvisí s jejich oborem). Tito studenti opouští AIESEC dříve.

3. Jaký stupeň vysokoškolského studia nyní studuješ?



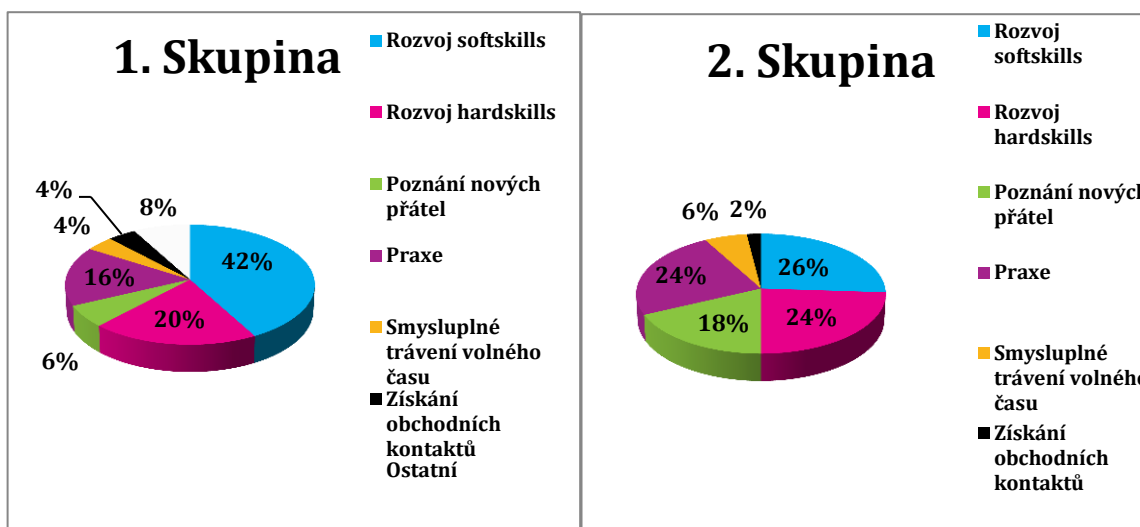
Graf 3 Stupeň vysokoškolského studia

Zdroj: vlastní zpracování

Komentář: Studium bakalářského nebo magisterského programu je podmínkou k členství v AIESEC. Z první skupiny tuto podmínku splňuje 72 %, z druhé 92 %. Z druhého čísla vyplývá, že hlavním důvodem, proč členové AIESEC opustili v krátkém období, není ukončení studia.

Výsledek: Důvodem brzkého opuštění AIESEC není ukončení studia.

4. Proč ses rozhodl přihlásit do AIESEC?



Ostatní: Objevit něco co mě baví

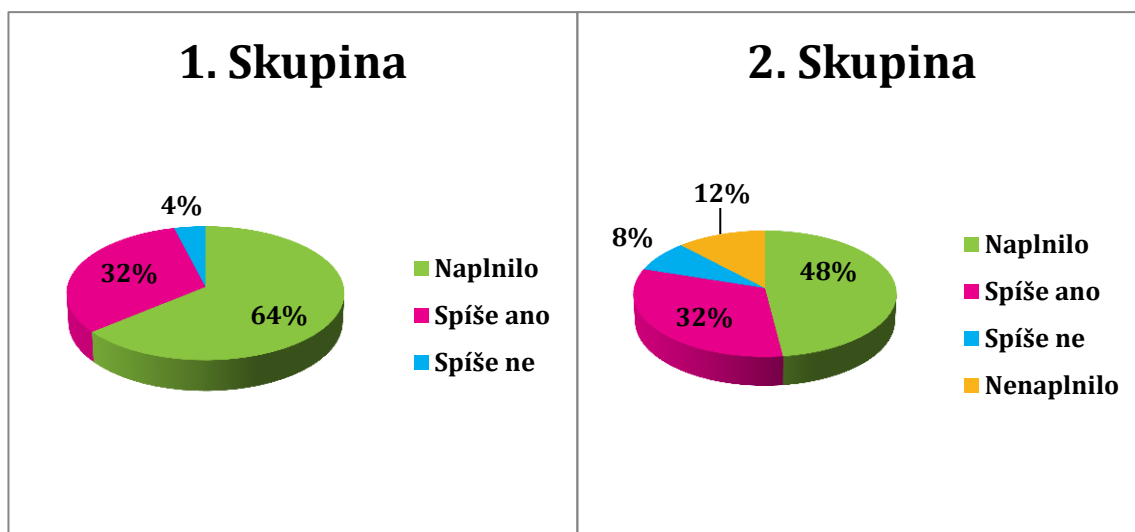
Graf 4 Vstupní motivace

Zdroj: vlastní zpracování

Komentář: Největší rozdíl ve skupinách je vidět v poměru odpovědí Rozvoj softskills (26 % a 42 %). Druhý nejvýraznější rozdíl je v poměru odpovědí Poznání nových přátel (6 % a 18 %). Odpovědi na tuto otázku mohou být ovlivněny datem náboru do AIESEC, protože každý nábor byla komunikována odlišná hlavní myšlenka. Na druhou stranu AIESEC nikdy nekomunikoval myšlenku poznání nových přátel jako primární důvod, proč by se student měl do organizace přidat.

Výsledek: Členové, kteří se zaměřovali na svůj osobní rozvoj a rozvoj dovedností, většinou zůstali v AIESEC delší dobu.

5. Jak členství v AIESEC naplnilo tvé očekávání?



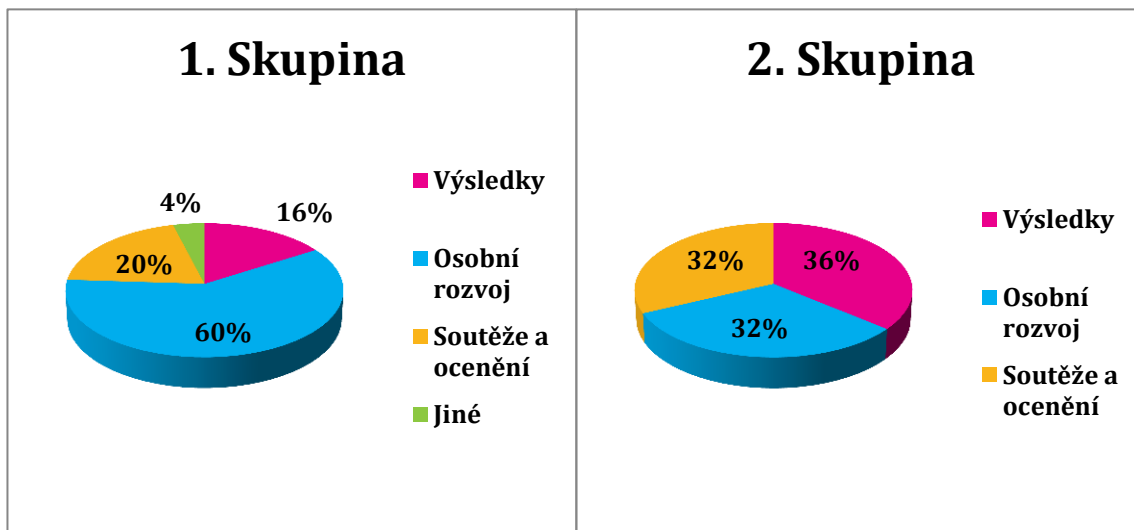
Graf 5 Očekávání

Zdroj: vlastní zpracování

Komentář: Odpovědi první skupiny odpovídají tomu, že student zůstal v organizaci delší dobu. U druhé skupiny je překvapivý vysoký podíl pozitivních odpovědí (80 %).

Výsledek: Pozitivní hodnocení členů nezaručuje, že zůstanou v organizaci delší dobu.

6. Co tě nejvíce motivuje (motivovalo) při práci v AIESEC?



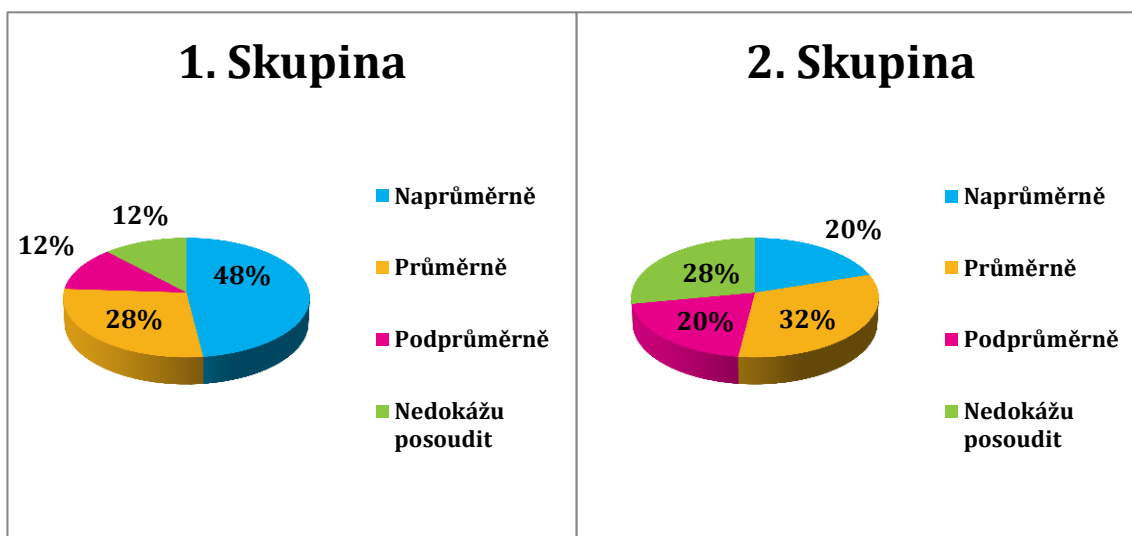
Jiné: pracovní prostředí

Graf 6 Pracovní motivace
Zdroj: vlastní zpracování

Komentář: Členové první skupiny byli motivováni spíše svým osobním rozvojem v porovnání s druhou skupinou, kde hlavním motivem byly výsledky a soutěže.

Výsledek: Odpovědi potvrzují výsledek z otázky číslo 4.

7. Kolik času jsi věnoval AIESEC



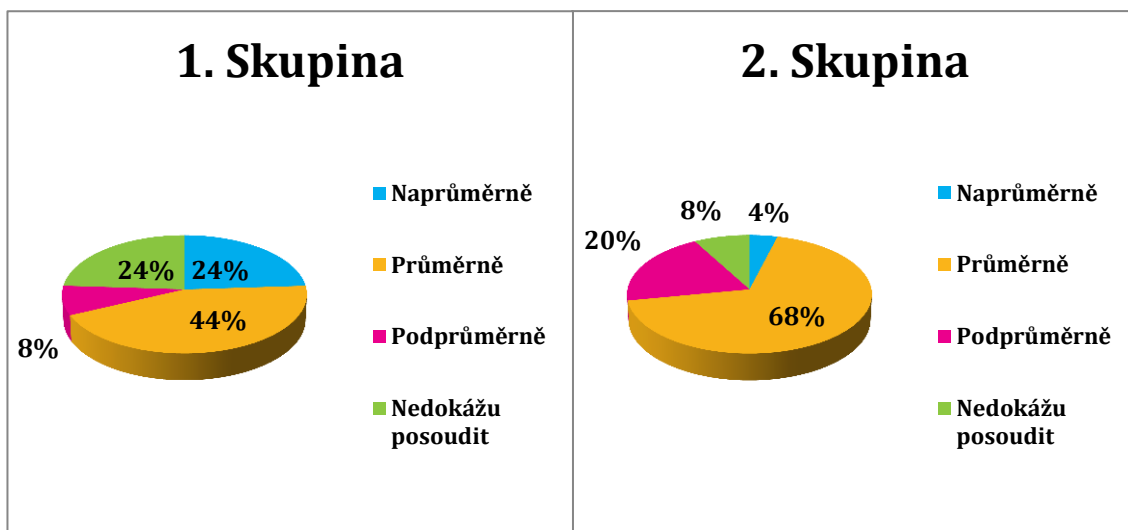
Graf 7 Čas

Zdroj: vlastní zpracování

Komentář: V první skupině je necelá polovina členů, kteří si myslí, že pracovali nadprůměrně oproti pětině členů z druhé skupiny. Zajímavý je výsledek druhé skupiny, kde každý čtvrtý nedokázal posoudit, kolik času věnoval v porovnání s ostatními členy. Z tohoto výsledku lze usoudit, že se člen nezajímal tolik o ostatní a o celkové dění na pobočce.

Výsledek: Členové, kteří věnují AIESEC více času, zůstanou v organizaci delší dobu.

8. Jaké byly tvoje výsledky v porovnání s ostatními členy?



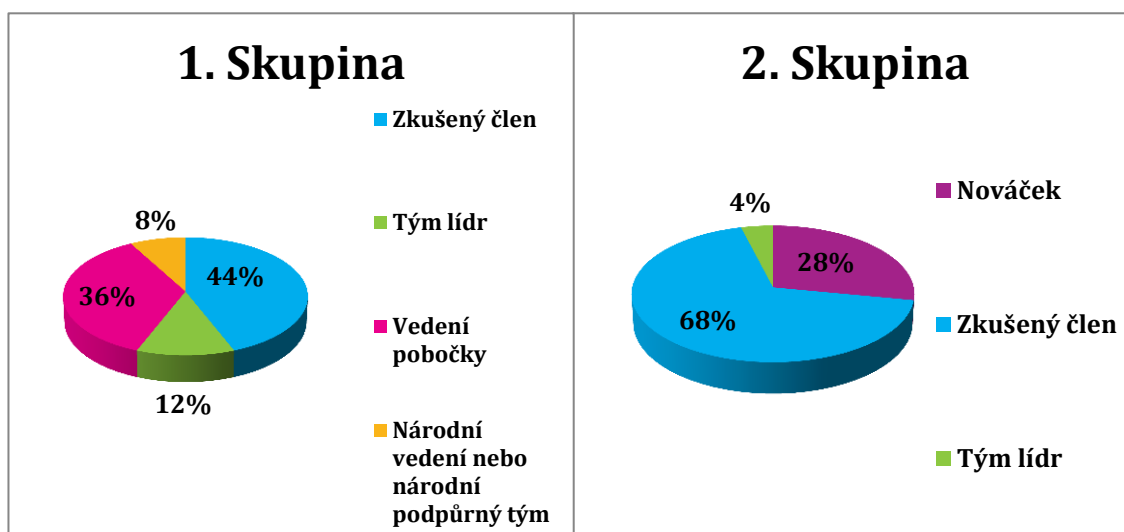
Graf 8 Výsledky

Zdroj: vlastní zpracování

Komentář: V první skupině si většina členů myslí, že jejich výsledky jsou průměrné až nadprůměrné. Ve druhé skupině vnímají své výsledky za průměrné až podprůměrné. Překvapujícím výsledkem je relativně vysoký počet odpovědí na možnost Nedokážu posoudit, protože v AIESEC funguje systém hodnocení a odměňování, a tak je každý hodnocen a porovnáván s ostatními jednou týdně. Na základě odpovědí na tuto otázku lze prohlásit, že členové, kteří mají nadprůměrné výsledky, pravděpodobně zůstanou v AIESEC déle než ostatní.

Výsledek: Výsledky členů jsou úměrné jejich časovým možnostem.

9. Jaké nejvyšší pozice jsi dosáhl?



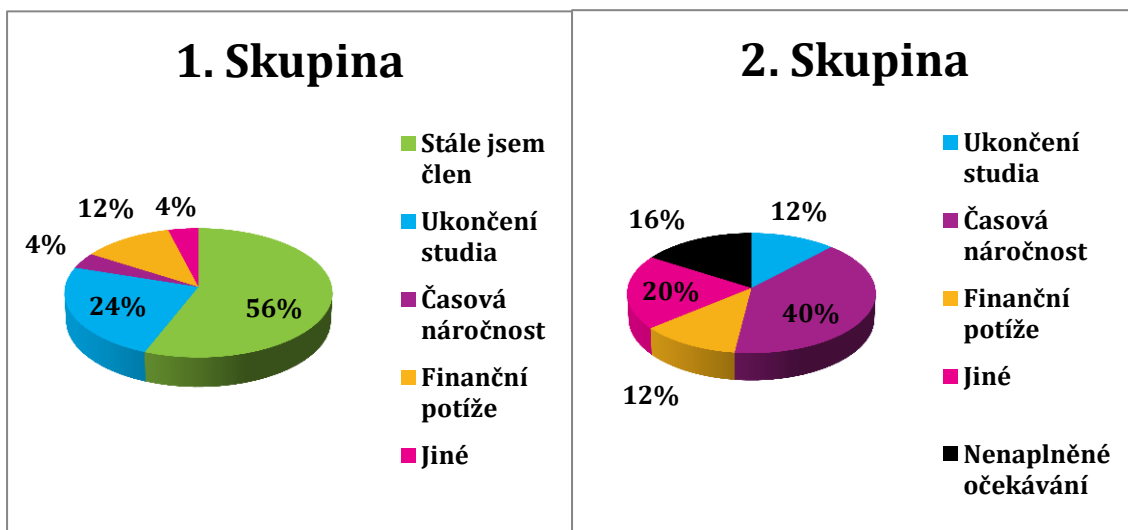
Graf 9 Pozice

Zdroj: vlastní zpracování

Komentář: V první skupině samozřejmě nejsou nováčci (status nováček má každý člen pouze první semestr strávený v AIESEC). Ve druhé skupině není vedení pobočky a národní vedení (pro tyto pozice je potřeba předchozí zkušenost, kterou lze získat až po dalším čase). Většina členů, kteří si vyzkoušeli oba členské programy, zůstali v AIESEC déle v porovnání se členy, kteří vyzkoušeli pouze jeden (zkušený členové a nováčci).

Výsledek: Členové, kteří si vyzkouší vedení vlastního týmu nebo pobočky (TLP program), zůstanou v AIESEC delší dobu.

10. Proč ses rozhodl AIESEC opustit?



Jiné: 1. Skupina – rodinné problémy; 2. Skupina: Nelíbila se mi kultura organizace a kolektiv lidí okolo mě; osobní důvod; našel jsem si praxi v mém oboru; našla jsem si brigádu, která je blíže mému studiu

Graf 10 Opuštění organizace

Zdroj: vlastní zpracování

Komentář: Důvody členů lze rozdělit na kategorie. Na vážné důvody, které většinou nemohli ovlivnit (ukončení studia, finanční potíže a jiné problémy), a na důvody, které mohli ovlivnit (časová náročnost, nenaplněné očekávání). Ve druhé skupině je největší procento členů, kteří čas uvádí jako hlavní problém.

Výsledek: Pouze 28 % členů z druhé skupiny opustilo AIESEC kvůli vážným důvodům, které nemohli ovlivnit.

6 Shrnutí výsledků

Přehled výsledků vyplývajících z dotazníkového šetření

1. Pro studenty neekonomických oborů není AIESEC tak přínosný, proto nenaplní tolik jejich očekávání (pokud očekávají praxi a rozvoj, který souvisí s jejich oborem).

Členové neekonomických oborů, kteří očekávali rozvoj hardskills a praxi (více než polovina), byli s členstvím v AIESEC spíše zklamáni a AIESEC opustili z důvodů nenaplněných očekávání.

2. Členové, kteří se zaměřovali na svůj osobní rozvoj v konkrétní činnosti nebo dovednosti, většinou zůstali v AIESEC delší dobu, protože se jejich očekávání naplnilo.

Většina členů, kteří se zaměřovali na svůj rozvoj (hardskills a softskills), hodnotili naplnění očekávání pozitivně (naplnilo nebo spíše naplnilo). Tři čtvrtě těch, co AIESEC opustili dříve, odešli z důvodů, které sami nemohli ovlivnit (ukončení školy, finanční potíže).

3. Členové, kteří odešli do jednoho roku a byli s členstvím spokojeni (hodnotili členství pozitivně), odešli z důvodů, které mohli ovlivnit.

Pouze 28 % členů opustilo AIESEC z důvodů, které nemohli ovlivnit.

4. Členové, kteří věnují AIESEC nadprůměrné množství svého času, zůstávají v AIESEC déle.

Členové, kteří odešli v období 0–12 měsíců a věnovali AIESEC nadprůměrné množství času, uvedli důvod odchodu, který nemohli ovlivnit.

5. Výsledky členů nemají přímý vliv na to, zda opustí AIESEC.

Dvě třetiny členů z druhé skupiny, kteří měli podprůměrné výsledky, hodnotili AIESEC pozitivně a odešli z vážných důvodů. Nelze říci, že by podprůměrné výsledky měly přímý vliv na brzké opuštění organizace.

6. Výsledky členů jsou přímo úměrné jejich časovým možnostem.

Většina členů odpověděla stejně nebo maximálně o jeden stupeň níže na otázku týkající se stráveného času prací a pracovních výsledků.

7 Závěry a doporučení

Prvním cílem práce bylo analyzovat rozdíly mezi dvěma skupinami členů AIESEC a charakterizovat člena první skupiny (členové, kteří zůstali v AIESEC více než jeden rok). Předpoklad byl následující:

- studují ekonomický obor, popřípadě by v tomto oboru v budoucnu rádi pracovali

Předpoklad se jeví jako potvrzený. Vyplývá to jak z odpovědí respondentů, tak i z teoretické části (kapitola Vnitřní motivace), která říká, že motivovaní budou více jedinci, jejichž cíl se shoduje s jejich hodnotami.

- důvodem, proč se přihlásili do organizace, je hlavně získání nových dovedností (hardskills) a osobní rozvoj (softskills)

Předpoklad se jeví jako potvrzený. Vyplývá to jak z odpovědí respondentů, tak i z teoretické části (kapitola Vnitřní motivace), která říká, že motivovaní budou jedinci, kteří mají jasný cíl a zároveň AIESEC může pomoci k jeho dosažení.

- pokud již z organizace odešli, důvodem byla skutečnost, kterou nemohli ovlivnit (například ukončení studia nebo vážné problémy)

Předpoklad se jeví jako potvrzený. Tento závěr vyplývá z odpovědí respondentů.

- práci v AIESEC věnovali spíše nadprůměrné množství času a dosáhli odpovídajících výsledků

Předpoklad se jeví jako potvrzený. Tento závěr vyplývá z odpovědí respondentů.

- svoji zkušenost s AIESEC hodnotí pozitivně

Předpoklad se jeví jako potvrzený. Vyplývá to jak z odpovědí respondentů, tak i z teoretické části (kapitola Specifika fluktuace studentské organizace), která říká, že vliv na fluktuaci má osobní pocit z organizace (spokojenost/nespokojenost).

- hlavní motivací je pro členy osobní rozvoj než výsledky jejich týmu či jiná ocenění

Předpoklad se jeví jako potvrzený. Vyplývá to jak z odpovědí respondentů, tak i z teoretické části (kapitola Vnitřní a vnější motivace), která říká, že vnitřní motivace (osobní rozvoj) je silnější než motivace vnější (ocenění).

Všechny dílčí body byly ověřeny, a navíc můžeme přidat následující charakteristiky:

- nezáleží na pohlaví studenta

Vyplývá z odpovědí respondentů.

- členové, kteří absolvují tým lídrovský program zůstanou v AIESEC delší dobu

Vyplývá z odpovědí respondentů.

Pro další práci, která by měla analyzovat všechny pobočky AIESEC v ČR, lze využít výsledek této práce jako nulovou hypotézu. Autorem doporučená metodika další práce:

1. Vytvoření alternativní hypotézy, která bude odporovat nulové hypotéze.
2. Sestavení dvou vzorků tak, aby co nejlépe zastupovaly všechny členy AIESEC (např. stejný poměr pohlaví, věku, členů z jednotlivých poboček, dosažených pozic atd.).
3. Určení hladiny významnosti (jak přesné bude řešení) a vymezení kritického oboru (kdy bude hypotéza přijata kdy vyvrácena). Čím přísněji budou tyto hodnoty nastaveny, tím přesnější bude výsledek.
4. Porovnání odpovědí a určení výsledků.

Pro účely další práce je vhodné použít software, který pomůže autorovi vypočítat přesné výsledky. Autor doporučuje software SPSS.

Druhým cílem této práce bylo navrhnout řešení vedoucí ke snížení fluktuace v AIESEC Hradec Králové.

Návrhy pro nábor:

- nabírat hlavně studenty ekonomických oborů, kteří mají jasnou představu o tom, proč se do organizace přihlásili (motiv)
- zjišťovat konkrétní dovednosti a znalosti, které se chce zájemce naučit
- již od náboru komunikovat možnost stát se tím lídrem jako běžné součásti členství v AIESEC

Návrhy v průběhu členství:

- věnovat se individuálně každému členovi a zjišťovat, zda se jeho očekávání naplňuje (spokojenost)
- zjišťovat rozvoj znalostí a dovedností, které člen sám zvolil
- motivovat člena, aby se přihlásil na tým lídra

Práce pokrývá všechny stanové body z úvodu práce. Zjištěné výsledky a doporučení z praktické části budou předány odpovědné osobě AIESEC Hradec Králové.

8 Seznam použité literatury

- [1] LUDWIG, P. (2013). *Konec prokrastiance*. Vydání první. Praha: Jan Melvil Publishing. ISBN 978-80-87270-51-6
- [2] NAKONEČNÝ, M. (2005). *Sociální psychologie organizace*. Vydání první. Praha: Grada. ISBN: 80-247-0577-X
- [3] TOMAN, Ivo. *Motivace zvenčí je jako smrad*. 1. vyd. Praha: TAXUS International, c2010, 192 s. ISBN 858-6-11-22030-6.
- [4] ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Překlad Jaroslav Berka, Josef Koubek. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 8071696145.
- [5] VOKÁČ ČMOLÍK, Jiří. *Trhák, aneb, 21 kapitol o vašem mozku*. Praha: Inner Winner, 2013, 185 s. ISBN 978-80-260-6099-4.
- [6] PINK, Daniel H. *Pohon: překvapivá pravda o tom, co nás motivuje!*. Olomouc: ANAG, 2011, 187 s. ISBN 978-80-7263-671-6.
- [7] SINEK, Simon. *Začněte s proč: jak vůdčí osobnosti inspirují k činům*. Vyd. 1. V Brně: Jan Melvil, 2013, 255 s. *Žádná velká věda*. ISBN 978-80-87270-55-4.
- [8] MASLOW, Abraham Harold. *O psychologii bytí*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2014, 317 s. ISBN 978-80-262-0618-7.
- [9] HÁLEK Vítězslav. *Lidské potřeby. Prezentace ke cvičení z předmětu MARKETING*. [online]. [cit. 2015-04-21]. Dostupné z: www.halek.info/www/prezentace/marketing-cviceni4/mcvc4-print.php?projection&l=05
- [10] Google trends. *Muslim*. [online]. 21.4.2015 [cit. 2015-04-21]. Dostupné z: <https://www.google.cz/trends/explore#q=muslim&date=today%2012-m&cmpt=q&tz=>
- [11] GIBBONS, Ann. *První lidé: závody v hledání nejstaršího předka*. Vyd. 1. Praha: Academia, 2011, 307 s. Galileo. ISBN 978-80-200-1978-3.
- [12] MCINTOSH, Gary a Samuel D RIMA. *Overcoming the dark side of leadership: the paradox of personal dysfunction*. Grand Rapids, Mich.: Baker Books, c1997, 233 p. ISBN 0801090474.

- [13] PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 127 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-1991-7.
- [14] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2002, 856 s. Expert. ISBN 8024704692.
- [15] URBAN, Jan. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2003, 298 s. ISBN 80-86395-46-4.
- [16] DYTRT, Zdeněk. Dobré jméno firmy. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006, 137 s. Management studium. ISBN 80-86851-45-1.
- [17] BRANHAM, Leigh. Jak si udržet nejlepší zaměstnance. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2004, vii, 327 s. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-251-0223-8.
- [18] NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. Sociologie pro ekonomy a manažery. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006, 287 s. Manažer. ISBN 80-247-1705-0.
- [19] MILLER, Lynn E., Gary N. POWELL a Joseph SELTZER. Determinants of Turnover Among Volunteers. Human Relations. 1990-09-01, roč. 43, č. 9, s. 901-917. ISSN 0018-7267. DOI: 10.1177/001872679004300906. Dostupné z: <http://hum.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/001872679004300906>
- [20] JAMISON, Irma Browne. Turnover and Retention among Volunteers in Human Service Agencies. Review of Public Personnel Administration. June 2003, roč. 23, č. 2, s. 114-132. DOI: 10.1177/0734371X03023002003. Dostupné z: <http://rop.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/0734371X03023002003>
- [21] SHAHNAWAZ, M. G. a Hassan JAFRI. Job Attitudes as Predictor of Employee Turnover among Stayers and Leavers/Hoppers. Journal of Management Research. 86 Dec2009, Vol. 9, Issue 3, p159-166. ISSN 09725814. Dostupné z: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=352db6ef-8a43-460e-ae85-ce2f9e68dadd%40sessionmgr110&vid=2&hid=125>
- [22] BOUKAL, Petr. Nestátní neziskové organizace: (teorie a praxe). Vyd. 1. V Praze: Oeconomica, 2009, 303 s. ISBN 9788024516509
- [23] DUBEN, Rostislav. Neziskový sektor v ekonomice a společnosti. Praha, Codex Bohemia. 1996. 371 str. ISBN 80-85963-19-1.
- [24] Interní zdroje AIESEC Hradec Králové

[25] Interní zdroje AIESEC Česká republika

[26] Interní zdroje AIESEC International

9 Přílohy

1. Kopie dotazníku Motivace členů AIESEC (Google forms)



Motivace členů AIESEC

Tvoje pohlaví:

- Muž
- Žena

Obor studia:

V současné době:

- Studuji bakalářské studium
- Studuji magisterské studium
- Již jsem dostudoval / pracuji

Vztah k AIESEC:

- Jsem současný člen aktivní méně než 12 měsíců
- Jsem současný člen aktivní více jak 12 měsíců
- Jsem bývalý člen, byl jsem aktivní méně než 12 měsíců
- Jsem bývalý člen, byl jsem aktivní více než 12 měsíců

Proč jsi se rozhodl přihlásit do AIESEC?

Prosím vyber maximálně dvě možnosti.

- Praxe
- Rozvoj soft skills (např. komunikační dovednosti)
- Smysluplné trávení volného času
- Rozvoj hard skills (např. znalosti z HR, Marketingu)
- Získání obchodních kontaktů
- Poznání nových přátel
- Jiné:

Jak členství v AIESEC naplnilo tvé očekávání?

- Naplnilo
- Spíše ano
- Spíše ne
- Nenaplnilo

Co tě motivovalo / motivuje k práci?

- Výsledky
- Osobní rozvoj
- Soutěže a ocenění
- Jiné:

Kolik času jsi věnoval / věnuješ práci v AIESEC v porovnání s ostatními členy?

- Více než průměr
- Průměrně
- Podprůměrně
- Nedokážu posoudit

Jaké byly / jsou tvoje výsledky v porovnání s ostatními členy?

- Nadprůměrné
- Průměrné
- Podprůměrné
- Nedokážu posoudit

Jaké nejvyšší pozice (statusu) jsi dosáhl?

- Nováček
- Zkušený člen
- Tým lídr
- Vedení pobočky
- Národní vedení, nebo národní podpůrný tým

Proč jsi se rozhodl AIESEC opustit?

- Jsme stále členem
- Ukončil jsem studium
- Časová náročnost
- Finanční potíže
- Nenaplněné očekávání
- Jiné:

Odeslat

Nikdy přes Formuláře Google neposílejte hesla.



UNIVERZITA HRADEC KRÁLOVÉ
Fakulta informatiky a managementu
Rokitánskeho 62, 500 03 Hradec Králové, tel: 493 331 111, fax: 493 332 235

Zadání k závěrečné práci

Jméno a příjmení studenta:

Tomáš Procházka

Obor studia:

Informační management (3)

Jméno a příjmení vedoucího práce:

Václav Janeček

Název práce

Analýza motivace členů studentské organizace

Název práce v AJ:

Analysis of motivation of members in student organization

Podtitul práce:

Podtitul práce v AJ:

Cíl práce: Cílem této práce je analyzovat motivaci členů studentské organizace AIESEC Hradec Králové a navrhnout řešení, které by vedlo ke snížení vysoké fluktuace členů

Osnova práce:

1. Úvod
2. Teoretická část
 - 2.1 Motivace
 - 2.2 Fluktuace ve studentské organizaci
3. Praktická část
 - 3.1 Studentská organizace AIESEC
 - 3.2 Fluktuace v AIESEC
 - 3.3 Analýza motivace členů
4. Návrh řešení

Projednáno dne: 16.10.2014

Podpis studenta

Podpis vedoucího práce

Procházka