

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Bakalářská práce**

**Kvalifikační a osobnostní rozvoj zaměstnanců v  
organizaci**

**Jana Obručová**

© 2015 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Obručová Jana

Hospodářská a kulturní studia

Název práce

**Kvalifikační a osobnostní rozvoj zaměstnanců v organizaci**

Anglický název

**Qualification and personal development in the organization**

---

### Cíle práce

Cílem bakalářské práce je zjistit ve vybrané společnosti možnosti kvalifikačního a osobnostního rozvoje zaměstnanců. Zjistit zda stávající nabídka splňuje přání a požadavky zaměstnanců, Jejich připomínky zapracovat do návrhů, které by vedly ke zvýšení kvalifikace a rozvoje osobnosti zaměstnanců.

### Metodika

Metodický postup bude zahrnovat aplikaci deskripce a analýzy výchozího stavu. V syntetické části bude zpracován vlastní empirický pramen. V závěru bude použita metoda kritické interpretace explorační výsledků, včetně návrhů na zlepšení stávající situace.

### Harmonogram zpracování

Literární rešerže - prvá základní část: 1/2013 až 6/2013

Detailní metodika a dokončení druhé částí literární rešerže: 6/2013 až 8/2013

Vlastní práce, analytická část: 8/2013 až 12/2013

Vlastní práce, syntéza poznatků, návrhy a doporučení: 1/2014 až 2/2014

Odevzdání poslední verze práce vedoucímu práce ke konečnému posouzení: 15. 3. 2014

## Rozsah textové části

30-40 stran.

## Klíčová slova

Motivace, motiv, stimul, potřeby, postoje, zájmy, zaměstnanec, odměna, pracovní výkon, pracovní zaujetí, rozvoj osobnosti.

## Doporučené zdroje informací

AMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

HAGEMANNOVÁ, Gisela. Motivace. 1. vydání Praha: Victoria Publishiong a.s. 2000. 212 s. ISBN 80-85856-13-0

HORALÍKOVÁ, Marie. Personální řízení. 5. vydání. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2006. 260 s. ISBN 80-213-1585-7.

HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 133 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. vydání. Praha: Management Press, 2007. 367 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef. Řízení pracovního výkonu. 1. vydání. Praha: Management Press, 2004. 212 s. ISBN 80-7261-116-X

NAKONEČNÝ, Milan. Motivace pracovního jednání a jeho řízení. 1. vydání. Praha: Management Press, 1992. 270 s. ISBN 80-200-0592-7.

NOVÝ, Ivan. Podniková kultura a identita. 1. vydání. Praha: VŠE, 1993. 97 s. ISBN 80-7079-159-4.

PFEIFER, Luděk, UMLAUFOVÁ, Miloslava. Firemní kultura 1. vydání. Praha: Grada, 1993. 130 s. ISBN 80-7169-018-X.

RŮŽIČKA, Jiří a kol. Motivace pracovního jednání. 2. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1992. 170 s. ISBN 80-7079-626-X.

## Vedoucí práce

Lhotská Bohumila, Ing.

## Termín odevzdání

březen 2014

  
prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.

Vedoucí katedry



  
prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.

Děkan fakulty

V Praze dne 23.10.2013

### Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Kvalifikační a osobnostní rozvoj zaměstnanců v organizaci" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 16.3.2015

---



## Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Bohumile Lhotské za odborné připomínky, vedení mé práce a poskytnutí pomocných rad. Ráda bych také poděkovala své rodině, která mě podporuje po celý život.

# Kvalifikační a osobnostní rozvoj zaměstnanců v organizaci

---

## Qualification and personal development in the organization

### Souhrn

Tato bakalářská práce se zabývá kvalifikačním a osobnostním rozvojem členů v mezinárodní studentské organizaci AIESEC působící při České zemědělské univerzitě. Práce je zaměřena na popis a možnosti vzdělávání, rozvoje a formování pracovních schopností pracovníka.

Teoretická část vychází ze studia odborné literatury a je zaměřena na vzdělávací proces, vymezení metod a nástrojů tohoto procesu a rozvoj a motivaci členů organizace.

Praktická část seznamuje s organizací, její strukturou a formami vzdělávání a rozvoje jejích členů. Opírá se o autorčiny vlastní zkušenosti v organizaci a internetové zdroje. V této části se dále nachází výsledky dotazníkového šetření spolu s grafickým znázorněním, které slouží k vyhodnocení míry spokojenosti členů se vzděláváním a osobnostním rozvojem v organizaci. Na jejich základě jsou stanoveny návrhy a doporučení vedoucí ke zlepšení stávající situace.

### Summary

Bachelor thesis deals with qualification and personal development of members in the organization AIESEC operating in the University of Life Sciences. Thesis describes ways of learning and development in the organization.

Practical part describes educational process and defines methods and tools for education, development and motivation of people and it is based on investigation and analysis of academic literature.

Theoretical part introduces the organization, its structure and its methods and forms of educational and personal development process based on author's own experience and internet's sources.

It also contains employee survey results along with a graphical depiction used to evaluate satisfaction its members with qualification and personal development. Results serve for setting recommendations and suggestion improving current situation connected to qualification and personal development.

**Klíčová slova:** Kvalifikační rozvoj, osobnostní rozvoj, motivace, vedení lidí, potřeby, zájmy, postoje, stimul, zaměstnanec, pracovní zaujetí

**Keywords:** Qualification development, personal development, motivation, leadership, needs, interests, attitudes, stimulus, employee, job commitment



## Obsah

1. Úvod.....	9
2. Cíl práce a metodika .....	10
2.1. Cíl.....	10
2.2. Metodika .....	10
3. Teoretická východiska .....	12
3.1. Vzdělávání .....	12
3.1.1. Personální činnost v oblasti vzdělávání .....	12
3.1.2. Pojem osobnost .....	17
4. Vlastní práce .....	22
4.1. Představení organizace .....	22
4.2. Vznik.....	22
4.3. AIESEC ČZU Praha .....	22
4.4. Systém vzdělávání a rozvoje.....	23
4.5. Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	29
4.5.1. Identifikační část.....	30
4.5.2. Vlastní šetření - Kvalifikační a osobnostní rozvoj.....	32
4.6. Návrhy a doporučení.....	39
5. Závěr .....	41
6. Seznam použitých zdrojů.....	43
7. Seznam obrázků a grafů.....	45
8. Přílohy.....	46

## 1. Úvod

V dnešní moderní době se stále častěji setkáváme s vývojem nových technologií, objevují se nové poznatky a revoluční výrobky a lidé jsou nuceni rychleji se přizpůsobovat změnám. To, co včera stačilo znát povrchně, dnes už musíme ovládat na vysoké úrovni. Dnešní doba vyžaduje neustálý a kontinuální proces vzdělávání a zvyšování dovedností a znalostí v profesním světě.

Nejcennějším nástrojem organizací a firem stále zůstávají zaměstnanci podílející se na dosažení jejich cílů. Jedním ze základních cílů organizace by měla být vysoká míra účasti na vzdělávání jejích zaměstnanců a zvyšování jejich profesního i osobnostního potenciálu. Starost o zaměstnance v tomto ohledu vede k jejich vysoké motivaci a zvýšení konkurenceschopnosti firmy na trhu. Investování do lidského kapitálu je stejně důležité jako například investice firmy na externí propagaci a image firmy.

Pro úspěšné vzdělávání pracovníků jsou důležité dva faktory. Jedním z faktorů je, aby se na procesu rozvoje zaměstnanců podíleli kvalifikovaní a schopní vedoucí pracovníci, kteří správně zvolí typ motivace svých podřízených. Druhým z nich je analýza práce. Analýza práce spojená s individuální diagnostikou jedince a adekvátně zvolená motivace jsou základem pro zájem a ochotu pracovníků vzdělávat se a rozvíjet se.

## **2. Cíl práce a metodika**

### **2.1. Cíl**

Cílem této bakalářské práce je zhodnotit kvalifikační a osobnostní rozvoj členů neziskové organizace AIESEC působící při České zemědělské univerzitě. Zjistit zda stávající kvalifikační a osobnostní rozvoj naplňuje jejich představy a požadavky, se kterými vstupovali do organizace. Následně zpracovat připomínky členů a navrhnout doporučení k případnému zvýšení míry spokojenosti s kvalifikačním a osobnostním rozvojem v organizaci.

### **2.2. Metodika**

Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou.

V teoretické části bude použita technika analýzy sekundárních dat. Do této analýzy spadá studium odborné literatury, které mělo za cíl vysvětlení pojmů souvisejících s kvalifikačním a osobnostním rozvojem zaměstnanců v organizaci.

Praktická část bude zaměřena konkrétně na mezinárodní studentskou organizaci AIESEC působící při České zemědělské univerzitě, její historii, organizační strukturu a jakým způsobem probíhá vzdělávání a rozvoj členů v této organizaci. Data budou získávány pomocí internetových zdrojů, metodou zúčastněného pozorování na pracovišti a rozhovorů se členy organizace.

Pro analýzu výchozího stavu spokojenosti s kvalifikačním a osobnostním rozvojem v organizaci bude využito anonymní dotazníkové šetření mezi členy AIESEC ČZU Praha. Dotazníkové šetření vlastní konstrukce obsahuje celkově 22 otázek, z nichž prvních 6 je tzv. identifikačních a zbylých 17 se týká tématu kvalifikačního a osobnostního rozvoje. Z 15 otázek týkajících se vzdělávání a rozvoje členů je 13 otázek uzavřených s možností výběru pouze jedné odpovědi na čtyřstupňové škále a dvě otevřené otázky na konci. Dotazníkové šetření bude postoupeno mezi 25 členů organizace, kteří jsou na odlišných pracovních pozicích a v odlišných pracovních oblastech.

Po získání dat vycházejících z odpovědí pracovníků bude provedeno vyhodnocení spokojenosti s kvalifikačním a osobnostním rozvojem.

Získané poznatky budou graficky vyhodnoceny a na jejich základě bude navrženo doporučení na zlepšení dosavadní situace v oblasti kvalifikačního a osobnostního rozvoje v organizaci.

### 3. Teoretická východiska

#### 3.1. Vzdělávání

Vzdělávání je proces, během něž jedinec získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje. Podle Williamsovy (1998) definice je „*vzdělávání cílově orientované, založené na zkušenosti, ovlivňuje chování a poznávání, a změny, které přináší, jsou relativně stabilní.*“ Honey a Mumford 1996 vysvětlili, že ke „*vzdělávání dochází, když mohou lidé ukázat, že znají něco, co neznali předtím (znalost, pochopení něčeho a také fakta) a když mohou dělat něco, co nemohli dělat předtím (dovednosti).*“ (Armstrong, 2007)

##### 3.1.1. Personální činnost v oblasti vzdělávání

Personalisté se v organizacích zaměřují na člověka v pracovním procesu a s ním související procesy. V dnešní době se používá moderní pojetí personální práce, která se nazývá řízení lidských zdrojů. (Koubek, 2001)

Podle Armstronga 2007 je řízení lidských zdrojů definováno jako: *strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají - lidé, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.*“

Personální činností se rozumí rozvíjení lidského kapitálu, jehož složkami jsou teoretické znalosti získávané studiem a praktické zkušenosti. Praktické zkušenosti se získávají při výkonu profese, v konkrétně daných pracovních podmínkách. (Mužik, 2004)

Plánované vzdělávání pracovníků je úkolem vedoucích pracovníků organizace, a jejich kvalita je často nepřímou spojována právě s jejich schopností vést lidi k cílům dané organizace a se schopností rozvíjet a vzdělávat je. (Bělohávek, 2001)

Cílem vzdělávání zaměstnanců je prohloubení jejich pracovní kvalifikace ve firmě. Tento proces je soubor vědomých, cílených a plánovaných činností, při kterém zaměstnanec získává znalosti, dovednosti a vhodné pracovní jednání nutné k práci v organizaci. (Dvořáková, 2007)

Jedná se o jednu z klíčových aktivit, které vedou ke zvýšení konkurenceschopnosti organizace. Výdaje spojené s investicemi do lidského kapitálu jsou stejně tak důležité jako ostatní výdaje organizace. (Forwarczná, 2010)

Rozvojové aktivity, které formují jejich dovednosti, schopnosti a podnikové hodnoty, mají především za úkol rozvíjet jejich flexibilitu a připravenost na změny.

Uvedme několik konkrétních důvodů: (Koubek, 2001)

- Častější jsou organizační změny a lidé je tedy mnohem více musejí zvládat
- Stále častěji se objevují nové poznatky a vznikají nové technologie, takže znalosti a dovednosti lidí stále rychleji zaostávají
- Změny hodnotových orientací lidí a orientace na kvalitu pracovního života se projevují ve zvýšené potřebě lidí vzdělávat se

### **Funkce vzdělávání**

Dvěma základními cíli vzdělávání v organizaci je rozvoj různých schopností a způsobilostí (kompetence a competency) a zvýšení krátkodobé a dlouhodobé výkonnosti pracovníka. (Hroník, 2007)

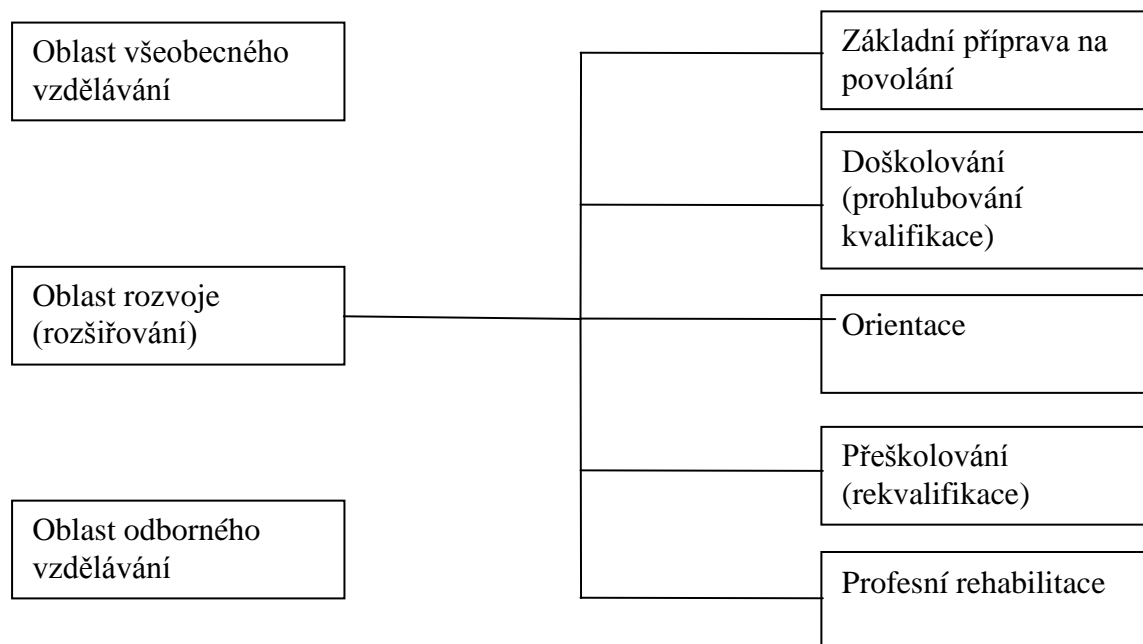
K těmto základním funkcím lze přiřadit ještě další funkce na základě jejich procesního a obsahového charakteru:

- Kvalifikační – Znalosti a dovednosti získané v školském systému, jež jsou nadále rozvíjeny v systému dalšího profesního vzdělání. (Tureckiová, 2004)
- Orientační a adaptační
- Integrační
- Specializační
- Inovační a změnová
- Motivační (Hroník, 2007)

### **Formování pracovních schopností člověka a pracovníka**

Ze začátku je velmi důležité ujasnit si dva základní pojmy a to formování pracovních schopností člověka a formování pracovních schopností pracovníka. První pojem souvisí se vzděláváním člověka během celého jeho života, kdy nezáleží, z čí iniciativy vzdělávání vychází. Naproti tomu zlepšování pracovních schopností pracovníka vychází z iniciativy daného podniku či organizace, kde je tento člověk zaměstnán. (Koubek, 2001)

Obrázek 1-Formování pracovních schopností člověka



Zdroj: Vlastní zpracování (Koubek, 2001)

### **Oblast všeobecného vzdělávání**

V oblasti všeobecného vzdělávání není organizace nijak zapojena ve vzdělávání a ani ho neřídí. Všeobecné vzdělávání je kontrolováno a řízeno státem a jeho hlavním úkolem je sociální rozvoj a začlenění jedince do společnosti. Pokud jedinec dosáhne základních znalostí, je schopný se zapojit do společnosti. Po získání všeobecného vzdělání je následně možné nabyt dalších schopností, například pracovních. (Koubek, 2001)

### **Odborné vzdělávání**

Odborné vzdělávání se soustřeďuje na přípravu začlenění jedince do pracovního procesu, pro který jsou důležité specifické znalosti a dovednosti závislé na výběru povolání. Zahrnuje mnoho procesů, jimiž jedinec prochází. (Koubek, 2001)

- Základní příprava na povolání
- Orientace - Poskytnutí všech potřebných informací a zdrojů pro snadnou integraci nového zaměstnance na pracoviště a jeho socializaci v novém pracovním prostředí
- Doškolení - Uskutečňuje se na pracovišti. Jedná se o prohloubení odborných znalostí, které jsou nutné pro výkon práce. V dnešní době, kdy dochází

k rychlému technickému a technologickému vývoji, k nalézání stále nových objevů v oboru apod., je nezbytné, aby byli zaměstnanci schopni se změnám flexibilně přizpůsobit.

- Přeškolení - Dochází k němu, pokud je zaměstnanec nucen si osvojit nové schopnosti a dovednosti pro výkon své nové pracovní pozice, kde je pracovní náplň více či méně odlišná od jeho předchozí. (Koubek, 2001)
- Profesionální rehabilitace

### **Oblast rozvoje**

Oblast rozvoje neslouží primárně k rozvoji schopností a dovedností jedince, které jsou nezbytné k výkonu práce, ale také k jeho osobnímu růstu. Z jedince se nestává pouze efektivní pracovní zdroj v dané organizaci, ale rozvíjí svůj potenciál, který využije i v soukromém životě. Názorným příkladem aktivit spadajících do této oblasti jsou jazykové, počítačové nebo komunikační kurzy. (Armstrong, 2007)

Organizace by se měla zaměřit nejenom na svůj rozvoj, ale také na rozvoj svých zaměstnanců, který povede ke zvýšení efektivnosti a produktivity firmy. Mnohé firmy kladou velký důraz na organizační učení a rozvoj, jelikož prostředí organizace je důležité nejenom pro uplatnění individuálních kvalit, ale také pro jejich rozvoj. (Hroník, 2007)

### **Systematické vzdělávání pracovníků**

Systematické vzdělávání pracovníků je cyklus, ve kterém jsou zahrnuty specifické požadavky na vzdělávání a rozvoj a cíle generální organizační strategie. Jelikož se jedná o opakující se systematický cyklus, je možné neustálé hledání optimálních variant vzdělávání, a tak celkový proces postupně zlepšovat. (Dvořáková, 2007)

Cyklus systematického vzdělávání:

- Identifikace potřeby vzdělávání pracovníků
- Plánování vzdělávání – řeší se otázky rozpočtu, časového rozmezí a kvantifikace metod
- Realizace vzdělávacího procesu
- Vyhodnocování výsledků vzdělávání (Koubek, 2001)



Tato metoda v sobě skýtá mnoho výsad, za zmínku stojí například:

- 1) Organizace má neustále kvalifikované zaměstnance, aniž by je musela hledat na trhu práce
- 2) Zlepšuje pracovní výkon, produktivitu práce a zkvalitňuje nabízené produkty a služby (Koubek, 2004)

### **Metody vzdělávání**

V dnešní době je široká škála, jak je možno vzdělávat a vzdělávat se. Základní řazení je do dvou velkých skupin. (Koubek, 2001), (Armstrong, 2007)

Metody používané na pracovišti při výkonu práce (on the job).

Instruktaž při výkonu práce: (Koubek, 2001)

- Coaching – pracovník je dlouhodoběji zaučován a kontrolován jeho nadřízeným nebo vzdělavatelem, který ho vede k profesnímu rozvoji
- Mentoring – pracovník si sám vybere svého rádce, který ho povede k odbornému učení v jeho zaměstnání a k profesionálnímu rozvoji
- Counselling – vzájemné konzultace mezi vzdělávaným a vzdělavatelem
- Asistování – spolupráce mezi zaučováním a zkušenějším pracovníkem, jež je zaučovánému přidělen s cílem naučit se od něho postupy práce. Vzájemná spolupráce probíhá do té doby, dokud není zaučováný schopen práci vykonávat sám.
- Pověřování úkolem – vyučováný jedinec je pověřen určitým úkolem a kompetencemi na jeho splnění. Jeho aktivita a výkon je kontrolován pověřenou osobou.
- Rotace práce – pracovník je po určité době vždy přiřazen na jiný pracovní úsek v organizaci
- Pracovní porady – pracovník se zde seznamuje s informací a problémy chodu organizace

Metody používané mimo pracoviště (off the job) – metody používané především pro vedoucí pracovníky a specialisty. (Koubek, 2001), (Dvořáková, 2007)

- Přednáška – zprostředkování teoretických znalostí
- Přednáška s diskuzí
- Demonstrování – názorné vyučování
- Případové studie – účastníci případové studie dostanou úkol spojený s problémem organizace a jsou zodpovědní za jeho nastudování a navrhnutí řešení problému
- Workshop – obdobná forma jako u případové studie, akorát problém je řešen v týmu z komplexnějšího hlediska
- Brainstorming – každý jednotlivec ze skupiny má právo vyjádřit svůj názor na vyřešení problému. V rámci společné diskuze vyberou vhodné řešení.
- Assessment center - simulace úkolů spojených s každodenní činností pracovníka, při nichž je testována způsobilost pracovníka pro výkon práce. Program assessment centra je obvykle založený na sérii simulací typických pracovních činností, při nichž se testuje způsobilost kandidáta. Assessment centrum umožňuje porovnávat výkony a chování vybraných kandidátů, kteří na jednom místě a současně plní stejné úkoly.
- Hraní rolí (manažerské hry) – je nutné osvojení role a jejích vlastností. Zúčastněný hraje roli, při níž dochází k poznávání způsobu vyjednávání či jaké jsou vztahy mezi lidmi.
- E-learning (Armstrong, 2007)

### **3.1.2. Pojem osobnost**

Osobnost jedince je výsledkem spojení psychických jevů, které ho charakterizují. Má vliv na to, jak jedinec vnímá okolí, jeho reakce na různé životní situace a ovlivňuje

jeho cíle v životě. Osobnost jedince se významně odráží ve výsledcích jeho práce a vztazích s dalšími lidmi. (Bělohlávek, 2001)

Chování jedince v budoucnosti je možno předvídat na základě toho, že se chovají v souladu s projevovanými rysy. Je běžnou praxí, že pro lepší pochopení důvodů jedincova chování jim přisuzujeme konkrétní rysy jejich osobnosti. (Armstrong, 1999)

Psychickými rysy rozumíme: (Bělohlávek, 2001)

- schopnosti, dovednosti a znalosti
- vlastnosti
- potřeby, motivy, postoje, hodnoty

Poznání osobnosti jedince nám ulehčuje:

- předvídat a porozumět jeho projevy chování v odlišných situacích
- adekvátně jej motivovat
- odhadovat jeho profesionální úspěchy na různých pracovních pozicích

## **Schopnosti**

Za schopnost se považuje kapacita osobnosti vykonávat nějakou konkrétní činnost. V organismu má každý člověk geneticky zakódovanou vlohu, která, pokud je dále rozvíjena, se mění na schopnost.

Schopnosti se člení:

- Rozumové (kognitivní) – jsou důležité v procesu řešení problémů
- Mechanické – vztahují se na porozumění vztahům mezi předměty a jejich manipulaci
- Psychomotorické - do této části se zařazuje zručnost, koordinace těla a manipulační schopnosti (Bělohlávek, 2001)

## **Znalosti**

Informace, které jsou získané studiem. Učíme se je z přednášek, knížek nebo vyprávění. (Bělohlávek, 2001) V podnicích se znalosti nalézají v dokumentech, hlavně však v činnostech, podnikových procesech, praktikách a normách. Znalosti jsou vytvářeny v lidech a mezi lidmi. (Vodák a Kucharčíková, 2007).

## **Dovednosti**

Praktické využití informací, získané praxí a výcvikem. Dovednostmi jsou myšlené dispozice a způsobilost jedince vykonávat určité činnosti. V rámci pracovních dovedností to znamená kreativní a efektivní splnění požadovaných pracovních činností a vhodnou reakci na změnu pracovních podmínek. (Vodák a Kucharčíková, 2007).

V organizaci jsou ceněné dovednosti jako vyjednávání, time management, delegování či komunikace, kterým se pracovníci učí již zmíněnou praxí a také specializovaným výcvikem. (Bělohlávek, 2001)

## **Postoje**

Vyjadřují vztah jedince k nějakému objektu - jevu, věci nebo druhé osobě. Postoje v pracovní sféře jsou důležité především vůči organizaci, kolegům, nadřízeným a sobě samému. Negativní postoje vyvolávají negativní jevy například absenci v práci a její odbývání či odchod z organizace. Naopak pozitivní postoje vyvolávají spokojenost a motivují jedince. (Bělohlávek, 2001)

## **Motivy**

*„Motiv jako naléhavou potřebu, která je dostatečně silná, aby vnitřně motivovala člověka k určitému jednání“* (Kotler, 2007) lze definovat také jako *„pohutka lidského jednání prožívaná jako pocit přání nebo afekt.“* (Schmidbauer, 1994)

Tato vnitřní dispozice motivace určuje směr a intenzitu aktivity, která vede k naplnění stanovených osobních cílů a přání člověka.

Na jednotlivce působí ne jeden, ale několik motivů dohromady. Motivy mohou být ve vzájemné shodě nebo mají odlišný směr, intenzitu či stálost. Motivy ve vzájemné shodě se navzájem podporují, naopak motivy, které nejsou ve vzájemné shodě, motivovanou aktivitu narušují nebo znemožňují. (Provazník, Komárková, 1996)

Motivy obsahují dvě složky: (Bělohlávek, 1996)

- Energizující - jsou zdrojem síly a dodávají energii k jednání lidí
- Řídící - udávají směr jednání

Při strategickém řízení organizace by se měla brát v potaz hodnotová orientace a úroveň schopností pracovníků, pokud organizace chce maximálně využívat potenciál pracovníka při dosahování cílů organizace. Pro každého člověka je nutné najít konkrétní podněty a inspirovat právě jeho tak, aby naplňoval firemní myšlenky a cíle. (Plamínek, 2008). Stává se, že management organizace připustí základní chybu například v přístupu k motivaci a zvolí pouze jeden přístup jejich motivace. Člověk jako individualita vyžaduje odlišné přístupy motivace. Co motivuje jednoho jedince, vůbec nemusí působit na druhého pracovníka organizace, a proto je doporučeno využít odlišné přístupy. (Armstrong, 2007)

Pro určení toho, zda je práce vhodná pro člověka s určitými charakteristikami jeho osobnosti, je důležité znát především náplň práce, jaké klade nároky a které dílčí aktivity obsahuje. Informace o práci samotné nám poskytuje analýza práce. Analýza práce spojená s individuální diagnostikou poskytuje cenná data pro adekvátní personální výběr, rozvíjení práce, posuzování a hodnocení, výcvik a osobní rozvoj pracovníků. (Bělohlávek, 2001)

### **Rozvoj osobnosti**

Mezi prioritami firmy by vedle profesní kariéry pracovníků měl být i jejich osobnostní rozvoj.

Dle Horalíkové se osobnostní rozvoj uskutečňuje ve dvou polohách:

- Rozvoj pracovní způsobilosti je ovlivňován pracovním prostředím, ve kterém se pracovník vyskytuje, jeho dispozicemi, osobní motivací a zájmem o sebezdokonalování.
- Rozvoj postojů a identifikace s podnikem – zde podstatnou roli zastupuje styl řízení v organizaci, jakou úroveň práce vykazují pracovníci na vedoucích pozicích, dopady personální politiky a její celková koncepce. Důležitou součástí je také systém odměňování, motivace a sociální služby podniku. (Horalíková, 2004)

V osobnostním rozvoji není zahrnut jen rozvoj odbornosti, ale také celkové formování osobnosti jedince. Formuje se jeho sociální a pracovní chování, jenž nepřináší výsledky pouze podniku, ale také jednotlivci. (Koubek, 2004)

Osobnostní rozvoj jedince má důležitou roli při vytváření kvalitních vztahů s lidmi na i mimo jeho pracoviště, ovlivňuje jeho pracovní pohodu i pracovní výkon. Osobnostním rozvojem se vytvářejí podmínky pro uspokojení potřeb seberealizace a uznání, jež jsou na nejvyšším stupni Maslowovy pyramidy lidských potřeb. (Koubek, 2004)

## **4. Vlastní práce**

### **4.1. Představení organizace**

AIESEC je největší mezinárodní, neziskovou a nepolitickou organizací. V současné době působí ve více než 120 zemí světa a má více než 60,000 studentů. Pobočky na vybraných univerzitách jsou řízeny pouze studenty, což dává studentům velký prostor pro profesní a osobnostní rozvoj. Organizace jim tímto umožňuje dostat se do vedoucích pozic v krátkém časovém intervalu bez nutnosti předešlých zkušeností. Hlavní vizí AIESEC je vytvářet pozitivní vliv na společnost skrze osobnostní rozvoj mladých lidí a jejich vzájemné globální působení. Usiluje o naplnění lidského potenciálu.

### **4.2. Vznik**

Organizace AIESEC vznikla roku 1948 jako reakce na druhou světovou válku. Jedním ze zakladatelů byl i československý student Jaroslav Zich. Zakladatelé AIESEC plánovali skrze výměnné programy mladých lidí přiblížit jednotlivé kultury a podpořit kulturní a rasové porozumění. Cílem bylo ochránit mír a vyhnout se válkám, jež mají za následek oslabení státních ekonomik. Profil ideálního studenta po odchodu z organizace byl mladý člověk s hlubokým kulturním porozuměním, který rozvinul svůj potenciál a je připraven pozitivně přispívat k rozvoji společnosti a ekonomiky.

### **4.3. AIESEC ČZU Praha**

V České republice se v současné době nachází 10 poboček AIESEC. Jednou z nich je pobočka AIESEC ČZU Praha na České zemědělské univerzitě.

Pobočka vznikla roku 2001 při Provozně ekonomické fakultě a je jednou z nejmladších poboček v České republice. V současné době má pobočka něco kolem 25 aktivních členů, kteří se podílejí na realizaci projektů a fungování celé pobočky. Mezi nejdůležitější partnery AIESEC ČZU Praha patří Česká zemědělská univerzita, Agrofert a AB InBev.

Pobočku řídí výkonná rada, která je zodpovědná za své funkční oblasti v čele s prezidentem. Mezi funkční oblasti patří oblast pro marketing, projektový management zaměřený na realizaci neziskových projektů (GCDP), prodejní oddělení (GIP), finanční, pro lidské zdroje (TM) a zahraničních stáží pro české studenty (OGX).

Výkonná rada s prezidentem vytváří strategie pro budoucí fungování pobočky a rozvoj svých oblastí a mají na starosti motivaci členů. Další částí organizační struktury jsou teamleadéři funkčních oblastí přebírající zodpovědnost za vedení a podporu členů svých týmu a dosažení naplánovaných výsledků výkonnou radou za jednotlivé oblasti.

Menší počet lidí působící uvnitř pobočky umožňuje blízké navázání přátelství mezi jejími členy a vyšší míru informovanosti a spolupráce.

Členství v AIESEC ČZU Praha nabízí studentům praxi v oboru a osobnostní rozvoj a to v mezinárodním prostředí. Studenti získají širokou síť kontaktů jak v České republice, tak i v zahraničí.

#### **4.4.        Systém vzdělávání a rozvoje**

##### **Klasický model AIESEC EXPERIENCE**

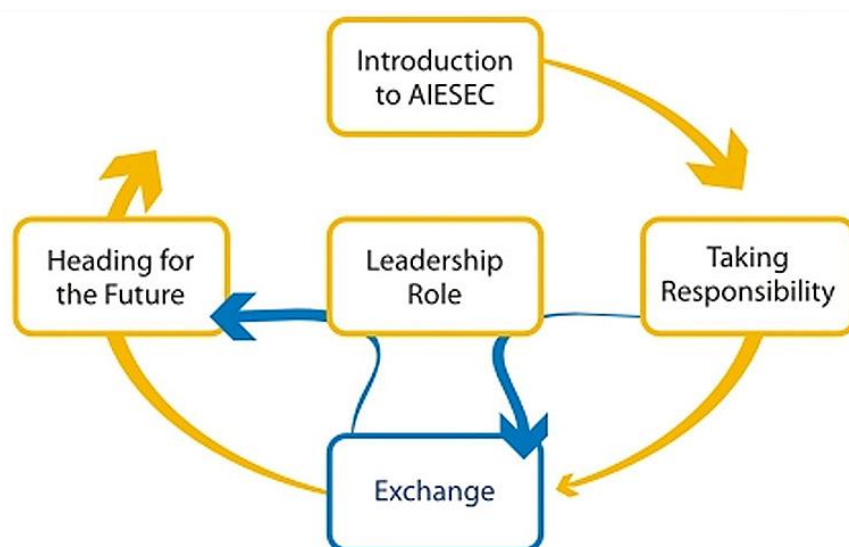
Člověk nově vstupující do organizace by měl ideálně projít komplexním vzdělávacím systémem složeným z pěti fází:

- Introduction to AIESEC (seznámení se s AIESEC) – nově přijatí členové se seznamují s organizací na úvodních seminářích a konferencích. Součástí procesu je slazení osobních cílů s cíli organizace. Výstupem této fáze je pochopení, z jakého důvodu organizace funguje a na jakých principech a hodnotách je postavena.
- Taking responsibility (přijetí zodpovědnosti) – členové seznámení a ztotožnění s hodnotami organizace, získávají první zkušenosti skrze svoji pracovní pozici s konkrétním popisem práce a jsou ochotni přijímat zodpovědnost za svoji odvedenou práci.
- Leadership role (vedoucí pozice) – člen má možnost přihlásit se na vedoucí pozici a být zvolen. Jsou voleni v rámci lokálního, národního nebo mezinárodního prostředí a liší se také dobou, kterou v ní pracovník setrvává. Mezi nabízenými vedoucími pozicemi je teamleader, víceprezident a to buď ve výkonné radě lokální, národní či mezinárodní pobočky a prezident taktéž lokálně, národně či mezinárodně.



- Exchange (zahraniční praxe) – člen má možnost vyjet na kulturní či pracovní stáž do zahraničních partnerských zemí organizace
- Heading for the future (míří za budoucností) – v této finální fázi vzdělávacího procesu je člen organizace připraven odejít z organizace a začít pozitivně působit ve společnosti.

Obrázek 2-Schéma AIESEC Experience



Zdroj: AIESEC India, 2009

## Metody na pobočce AIESEC ČZU Praha

Systém vzdělávání probíhá na pobočce AIESEC ČZU Praha několika formami.

### Assesment centra

Assesment centra jsou metodou využívanou při výběru nových členů pobočky probíhající dvakrát ročně a při selekci členů na vedoucí pozice.

Výkonná rada v čele s prezidentem vytváří společně celý program. Assesment centra při náběru nových členů obvykle trvají jeden den a při selekcích na vedoucí pozice dva dny. Uchazeči jsou podrobni osobním pohovorům a případovým studiím, jež prověřují jejich dovednosti a předpoklady pro výkon vybrané pracovní či vedoucí pozice. Úkoly jsou vytvořeny tak, aby simulovaly typické každodenní činnosti spojené s výkonem jejich pozice. Pozorují se zde také schopnosti jednotlivých kandidátů spolupracovat s ostatními, formu jejich komunikace a jejich reakce na stresové a krizové situace. Po

vyhodnocení případových studií a pohovorů jsou vybráni ti kandidáti s největší způsobilostí pro výkon práce. Všichni účastníci mají možnost požádat o zpětnou vazbu a doporučení.

### **Jazyková výuka**

Oficiálním jazykem AIESEC je angličtina. Mnoho zájemců o vstup do AIESEC očekává, že si zlepší své komunikační dovednosti v angličtině a zvýší tak svoji cenu na pracovním trhu. AIESEC jim nabízí několik možností, jak zlepšit svoji jazykovou vybavenost.

Členové si mohou vybrat z:

1) **Projekt SPEAK!** – probíhá dvakrát ročně po dobu 5 týdnů pod vedením rodilého mluvčího nebo zahraničního lektora s vynikajícími jazykovými znalostmi. Vyučoványi jazyky jsou angličtina a španělština v prostorách České zemědělské univerzity. Cenová relace se pohybuje mezi 660 Kč za šest 90 minutových hodin nebo 990 Kč za dvanáct 90 minutových hodin.

2) **Buddy systém** – v rámci výměnných programů přijíždějí do České republiky zahraniční studenti z partnerských zemí organizace. Členové s nimi spolupracují na realizaci neziskových projektů pro střední a základní školy a jsou s nimi v každodenním kontaktu. Často s nimi navazují bližší kontakt už při jejich výběru na daný projekt. Členové, kteří se nepodílejí na realizaci těchto projektů a hůře se dostávají do kontaktu se zahraničními studenty, mají možnost se o ně starat v rámci buddy systému, kdy se oni sami rozhodnou starat se o studenta po jeho příjezdu a pomoci mu se zařizováním nezbytných věcí.

3) **BeHOST** – program určený, jak pro členy tak i nečleny organizace. Možnost ubytovat si u sebe zahraničního studenta na délku určenou projektem, na který student přijel. Nejčastěji však na dobu 6 - týdnů.

### **Konference**

Dalšími vzdělávacími nástroji AIESEC jsou konference. Během roku se koná velký počet konferencí, např. mezinárodní konference pro národní vedení AIESEC jednotlivých

zemí nebo mezinárodní konference pro prezidenty. Nejdůležitějšími pro AIESEC Česká republika a AIESEC ČZU Praha jsou však národní a lokální konference.

Národní konference jsou pořádány třikrát do roka na 3 až 4 dny a sjíždějí se na ně všichni členové poboček v České republice. Na těchto konferencích jsou národním vedením a mnohými externisty zprostředkovány tréninky a semináře spojené nejenom s prohloubením znalostí pro pracovní výkon dané pozice v organizaci, ale především tréninky na měkké dovednosti, jež přispívají k osobnostnímu rozvoji daného jedince a jeho následnému lepšímu uplatnění na pracovním trhu. Na těchto národních konferencích se členové seznamují s národním směřováním organizace. Pobočky zde navazují nové kontakty pro lepší komunikaci a spolupráci mezi sebou a členové navazují přátelství nejenom se svými českými, ale také zahraničními kolegy.

Dalším typem konferencí jsou již zmíněné lokální. Lokální konference jsou organizovány dvakrát ročně vždy na začátku nového semestru pro nové vstupující členy na pobočku. Slouží jako úvodní seznámení s organizací, její kulturou a hodnotami, jejími členy a náplní jejich práce. Členové zde získávají základní znalosti pro výkon jejich vybrané pozice, aby po příjezdu byli schopni začít pracovat. Tyto základní znalosti jsou nadále rozšiřovány po příjezdu, kdy vedoucí pracovníci týmu, do kterého patří, pro ně pořádají další profesní tréninky. Celá konference je připravena speciálně vybraným týmem ze stávajících členů a výkonnou radou.

## **Vzdělávání v týmech**

Každá funkční oblast má určitý počet týmů, které vedou jejich teamleadeři.

Teamleadeři jsou zodpovědní za plnění úkolů, které vedou k plnění pobočkového plánu, naplánovaného výkonnou radou. Teamleadeři spolu s vedoucím pracovníkem pro lidské zdroje zajišťují, aby členové týmu měli dostatečné kvalifikační vzdělání pro výkon své pozice. Poskytují jim spolu s externisty tréninky a každý týden pořádají pracovní porady, na kterých pomocí brainstormingu řeší vzniklé problémy v rámci svého týmu a oblasti.

Osobnostní rozvoj členů v týmech je také podporován pomocí pověřování úkolů. Přestože každý z členů má ve své pozici určenou konkrétní pracovní náplň a využívá jiné schopnosti a dovednosti pro plnění své práce, často se stává, že úkoly a činnosti jsou přenášeny na ostatní členy, někdy i z jiných oblastí. Důvodem způsobující tento jev je, že

jako studenti pracující dobrovolně bez nároku na finanční odměnu mají i jiné povinnosti a nestíhají časově plnit svoje povinnosti v organizaci. Tento negativní jev však způsobuje, že se členové učí reagovat na nečekané situace a přizpůsobit se. Je pouze na teamleaderovi zajistit, aby člověk, který je pověřen, věděl přesně jaký je jeho úkol, jak ho splnit a následně zkontrolovat plnění.

## **Mentoring**

Vedoucí členové pobočky, tedy výkonná rada a prezident, mají k dispozici svého vlastního mentora. Mentor bývá vybírán z řady bývalých členů AIESEC nebo mají vedoucí pracovníci možnost vybrat si svého mentora z řad externistů, často z partnerských firem AIESEC.

Mentor je vede především v začátcích výkonu jejich vedoucí pozice, předává jim své zkušenosti při vedení lidí a komunikaci s nimi. Úlohou mentora je sladit osobní cíle s cíli organizace, motivovat svého menteeho a pracovat s ním na jeho rozvoji. Noví členové a teamleadeři nemají k dispozici svého mentora, ale novým členům jako podpora slouží právě jejich teamleader a výkonná rada jednotlivých oblastí má na starosti péči o teamleadery svých oblastí.

Negativním jevem mentoringu na pobočce AIESEC ČZU Praha je, že mentoring není zajištěn kontinuálně a mnohdy se stává, že mentor přestane být v kontaktu se svým menteeem nebo jejich setkání spadne do konverzace dvou přátel.

## **Rotace práce**

K selekci nových členů a vedoucích pracovníků týmu dochází jednou za půl roku. Noví členové si vždy vybírají, v jaké oblasti chtějí působit. Půl roku působí v jedné oblasti a na konci jejich funkčního období se rozhodují, zda se budou chtít přihlásit na vedoucí pozici v rámci své oblasti nebo se rozhodnout působit v jiné oblasti. Je také častým jevem, že lidé se přihlásí na vedoucí pozici ve své oblasti, ale jsou na základě svých dovedností přiřazeni do jiné oblasti působnosti výkonnou radou.

Členové mají možnost vybrat si ze čtyř oblastí v programu Future Talent, ve kterých chtějí získávat své profesní zkušenosti. Tento program se skládá ze čtyř oblastí a je definován takto:

*“Future Talent je členský program vyvinutý AIESEC pro mladé lidi, kteří hledají různé možnosti pro svůj osobní a profesní růst v různých oblastech. Členové programu mají možnost si vyzkoušet praktickou práci v týmu a vést své vlastní lidi. Jako součást mezinárodní organizace mají členové možnost pracovat na smysluplných projektech a potkat další aktivní studenty z celého světa.” (AIESEC ČZU Praha, 2014)*

### **Future Talent Business**

Future Talent Business nabízí studentům poznání procesů fungujících v prostředí obchodu a businessu. Skrze tento program si zlepšují sebe prezentaci, komunikační dovednosti a měli by získat hluboké znalosti v oblasti prodeje. V rámci tohoto programu členové komunikují se stálými i novými partnery organizace, starají se o dlouhodobé zahraniční stážisty v českých firmách, provádějí průzkum trhu a prodávají produkty AIESEC.

### **Future Talent Human resources**

Tento program poskytuje členům praktické zkušenosti v oblasti lidských zdrojů. Členové se podílejí na tvorbě vzdělávacích procesů pro pobočku, připravují a aplikují strategie při náběru nových členů, podílejí se na přípravě vzdělávacích seminářů a rozvíjejí další metody osobnostního rozvoje. Účastní se také výběru českých studentů na zahraniční stáže a připravují konference.

### **Future Talent Marketing**

Tato oblast dává možnost členům získat zkušenosti v oblasti reklamy a marketingu. Rozvíjejí si zde prezentační dovednosti, zdokonají svoji kreativitu při vytváření kampaní AIESEC produktů, učí se pracovat se sociálními médii a grafickým designem.

### **Future Talent Administration**

Future Talent Administration poskytuje příležitost seznámit se s fungováním finančního oddělení a administrativy v neziskovém sektoru. Hlavní náplní je získávání financí pomocí fundraisingu pro neziskové projekty, příprava a kontrola finančního plánu či legislativní informovanost.

## Stáže

Součástí plnohodnotné AIESEC experience je výjezd na zahraniční stáž, a to buďto pracovní či kulturní. Členům AIESEC ČZU Praha je zajištěno finanční zvýhodnění při výjezdu. Finanční částka bez finančního zvýhodnění je 9000 Kč za pracovní stáž a 5000 Kč za kulturní stáž. Jednou z podmínek účasti na tomto programu je absolvování přípravného a rozvojového semináře připraveného AIESEC.

AIESEC nabízí dva typy stáží na které je možno vyjet:

**Global Talent (pracovní stáže)** – V tomto programu mají stážisté možnost vyjet na profesní stáž, která poskytuje tolik žádanou pracovní zkušenost ve firmě v zahraničí. Mohou si vybrat ze stáží zaměřené na výuku jazyka, marketingu, obchodu nebo IT. Doba pobytu u pracovní stáže je minimálně 3 měsíce a maximálně rok a půl.

**Global citizen (kulturní stáže)** – Program Global Citizen je založen na principu dobrovolnické práce v zahraničí, nejčastěji ve spolupráci se zahraničními školami a neziskovými organizacemi. Cílem je přispět k mezikulturnímu vzdělávání a podílení se na řešení společenských problémů.

Většina kulturních stáží je založena na výuce jazyků, prezentace kultury a země, ze kterých stážista pochází a bourání kulturních stereotypů. Díky častým prezentacím a komunikaci s různými typy lidí si stážista rozvíjí především své měkké dovednosti. Většinou program trvá 6 – 12 týdnů.

### 4.5. Vyhodnocení dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření je zaměřeno na zjištění spokojenosti současných členů s kvalifikačním a osobnostním rozvojem na pobočce AIESEC ČZU Praha. Ke sběru dat byl zvolen anonymní dotazník. Dotazník slouží ke shromáždění primárních dat a je složen z předem vybraných otázek. Otázky byly zvoleny uzavřené i otevřené pro osobní vyjádření členů pobočky.

Na pobočce je v současné době 25 členů. Dotazníkové šetření bylo předáno všem jejím členům a zpátky se vrátilo 20 vyplněných dotazníků.

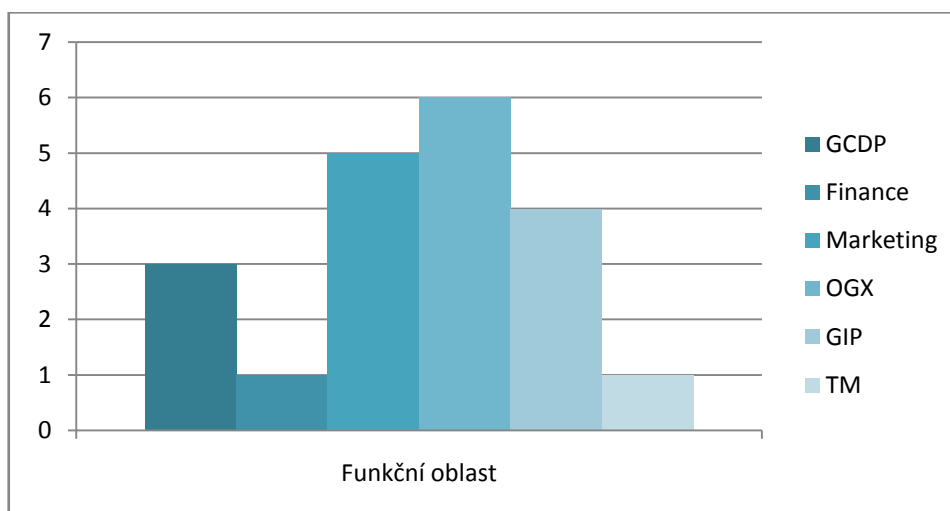
Výše procentuální návratnosti je 80%.

#### 4.5.1. Identifikační část

První část dotazníkového šetření seznamuje s identifikačními údaji u dotazovaných respondentů, a to výběrem uzavřených otázek ohledně jejich genderu, věku, jakou pozici zastávají v organizační struktuře a v jaké oblasti působí.

Celkově odpovědělo 15 žen a 5 mužů. Z dotazníkového šetření vyplývá, že na pobočce je více žen než mužů, což odpovídá skutečnosti. Nejvíce členů pobočky je ve věkové kategorii 20-23, dále pak 24-26. Výsledek ukazuje, že nejvíce členů vstupuje do organizace během jejich bakalářského studia, kdy začínají uvažovat o získání praxe ve svém studijním oboru a zvyšuje se jejich zájem o kvalifikační a osobnostní rozvoj. Nejčastějším jevem při náběru členů je, že největším počtem nově vybraných studentů je na začátku zimního semestru, často z nově příchozích studentů na Českou zemědělskou univerzitu. Tyto výsledky se shodují i s vizí AIESEC, kdy student, nově příchozí na univerzitu, má čas projít celým procesem AIESEC experience a po odchodu z univerzitního studia pozitivně ovlivňovat společnost a ekonomiku.

**Graf 1-Funkční oblasti**



Zdroj: Vlastní zpracování

Dalším faktem vyplývajícím z dotazníkového šetření je, že členové rovnoměrně působí v oblastech marketingu, GCDP, GIP a OGX, což jsou oblasti zaměřené na prodejní a sebeprezentační dovednosti a komunikaci s lidmi. Nejmenší počet lidí, přesněji pouze jeden, pak působí v oblasti financí a talent managementu. Z toho vyplývá, že mladí lidé, kteří se přidají do AIESEC mají největší zájem se rozvíjet v dovednostech, které jim

pomohou nadále pracovat v korporátní sféře, kde je nutnost vynikat komunikací, prodejními dovednostmi a výbornou znalostí angličtiny.

Tento jev vyplývá i ze skutečnosti, že většina studentů studuje při Provozně ekonomické fakultě, tedy na oborech zaměřených na práci ve firmách.

Nejčastěji dotazovanými respondenty byli zástupci výkonné rady, tedy více prezidenti funkčních oblastí v celkovém počtu 6, dále pak 5 teamleaderů, 6 nováčků, kteří přišli do AIESEC v zimním semestru 2014 a dvakrát bylo zvoleno políčko Jiné, do něhož spadají studenti bez vedoucích pozic, kteří působí v organizaci déle a nejsou tedy považováni za nováčky. Dotazníkového šetření se zúčastnil i prezident pobočky.

V současné době je na pobočce nedostatek aktivních členů, což má za následek přetěžování členů, především lidí na vedoucích pozic.

Ke zjištění zda dochází k naplňování očekávání spojených s kvalifikačním a osobnostním rozvojem, která měli studenti před příchodem do organizace, byla také položena otevřená otázka, co je motivovalo k podání přihlášky.

Odpovědi vykazují určité společné rysy motivačních důvodů ke vstupu do organizace, a to především získání praxe. Toto odpovídá všeobecnému pocitu, že studenti nezískávají dostatečnou praxi při studiu a vyhledávají možnosti, kde by si zajistili relevantní pracovní zkušenosti pro budoucí zaměstnavatele a mohli se tak odlišit od dalších uchazečů o práci.

Mezi časté odpovědi patřilo zdokonalení anglického jazyka, profesní zkušenost v mezinárodním prostředí a možnost osobního rozvoje. V dnešní době si studenti uvědomují nutnost vynikající znalosti cizího jazyka, především anglického, a věří, že profesní zkušenost v mezinárodním prostředí je cennou položkou v jejich životopisu. Společným rysem členů pracujících v organizaci je i touha pracovat na svém osobním rozvoji.

Z odpovědí vyplývá, že většina členů organizace oplývá silnou touhou pracovat na sobě a na svém rozvoji. Dalo by se říci, že se jedná o cílevědomé lidi dopředu přemýšlející o svém uplatnění na pracovním trhu a ve společnosti.

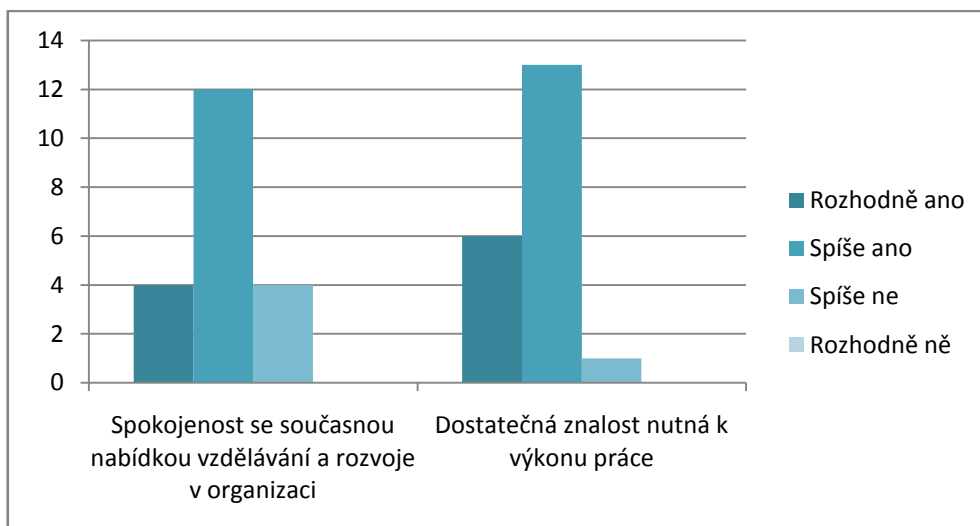
Další informací vyplývající z otázky číslo 6 je, že velkou váhu pro vstup a setrvání v AIESEC má dobrý kolektiv, navázání blízkých přátelství, hodnoty a pobočková kultura. Loajalita k této pobočce je tedy založena i na fungování jejích členů mezi sebou.



#### 4.5.2. Vlastní šetření - Kvalifikační a osobnostní rozvoj

Druhá část dotazníkového šetření se zaměřuje na názory ohledně kvalifikačního a osobnostního rozvoje v organizaci.

**Graf 2-Spokojenost s nabídkou a znalost nutná k výkonu práce**



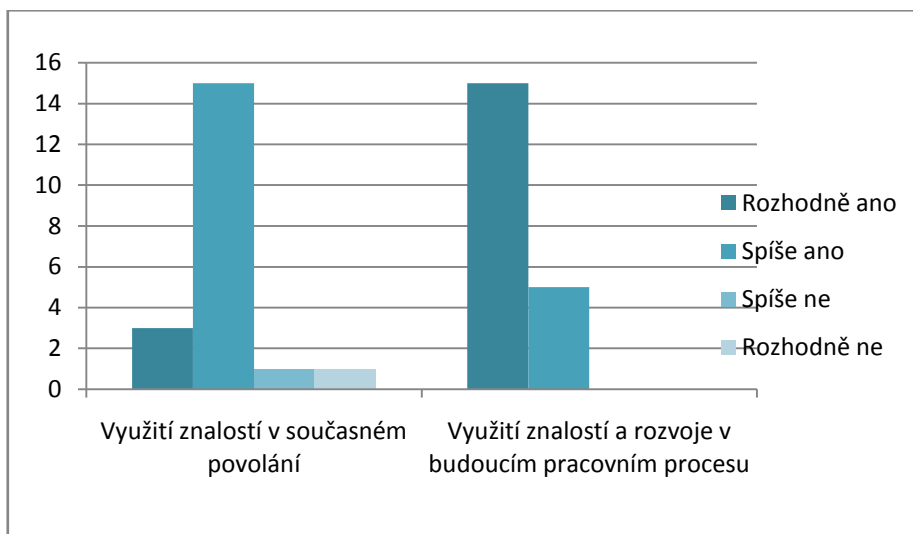
Zdroj: Vlastní zpracování

Respondenti byli dotazováni, zda jsou spokojeni se současnou nabídkou rozvoje a vzdělávání v AIESEC. Graf vykazuje částečnou spokojenost 12 členů, 4 členové jsou rozhodně spokojeni a stejný počet dotazovaných je spíše nespokojen. Nespokojenost členů může vyplývat z jejich nedostatečné účasti na trénincích a konferencích, přechodu z jedné oblasti do jiné či špatně nastavených očekávání na začátku vzdělávacího procesu pro výkon jejich pracovní pozice.

Zároveň byla zjišťována dostatečná znalost nutná k výkonu jejich pracovní náplně v organizaci.

Lze konstatovat, že pro valnou většinu respondentů je získané vzdělání dostačující. Spíše ano zvolilo 13 dotazovaných, rozhodně ano 6 a spíše ne vybral pouze jeden. Důvodem k výběru spíše ne, může být změna oblasti nebo neúčast na vzdělávacích seminářích a konferencích.

**Graf 3-Využití zkušeností získaných v AIESEC**



Zdroj: Vlastní zpracování

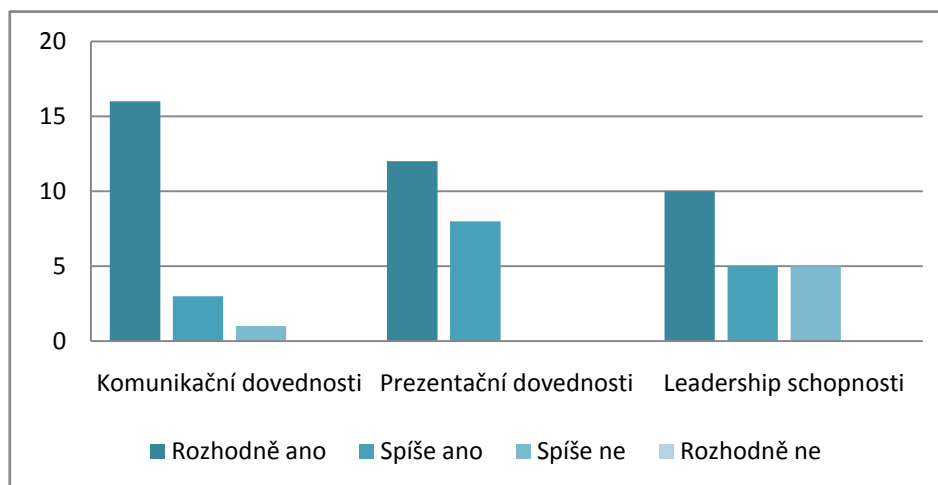
Jelikož pro mnohé členy byla velkou motivační příčinou vstupu do organizace získání praxe, respondenti byli dotazováni, zda již získané znalosti a dovednosti využili ve svém současném povolání.

Z obrázku vyplývá, že spíše většina již získané znalosti a dovednosti využili. Z celkových dvaceti respondentů jich 15 označilo spíše ano, 3 označili rozhodně ano, 1 označil spíše ne a 1 označil rozhodně ne. Respondenti, kteří označili zápornou odpověď, mohou v současné době pracovat v jiné oblasti, než v jaké pracují v organizaci a v organizaci mají zájem vyzkoušet si něco nového a rozšířit si tak svoje obzory.

Současně byl zjišťován jejich názor, zda po určité době co pracují v organizaci, si stále myslí, že rozvoj, kterým prochází v organizaci, jim pomůže v budoucím pracovním procesu.

Jak vyplývá z grafu, všichni respondenti odpověděli na tuto otázku kladně. Více než polovina respondentů, přesněji 15, vybralo, že rozhodně ano a 5 zbývajících si myslí, že spíše ano. Tento jev vykazuje známky, že i po jistém působení v organizaci, kdy už měli možnost seznámit se s jejím fungováním, si členové myslí, že je pro ně přínosné setrvávat v této organizaci a očekávání, s nimiž vstupovali do AIESEC, nejsou v rozporu s jejich zjištěnou skutečností.

**Graf 4- Měkké dovednosti**



Zdroj: Vlastní zpracování

Všechny oblasti, ve kterých se mohou členové kvalifikačně a osobnostně rozvíjet nabízejí stejné tři hlavní dovednosti ke zdokonalení, a to prezentační, leadership a komunikační. Dovednosti nutné k vedení lidí.

V následujícím grafu je zobrazeno, zda si je respondenti reálně rozvíjejí. Do průzkumu byla i zařazena otázka ohledně zlepšení řešení krizových a stresových situací, z důvodu toho, že jsou členové často vystaveni stresovým situacím, vyplývající z výkonu činností, jež nejsou součástí jejich pracovní náplně a s jednáním s lidmi z jiných kultur.

Z grafu číslo 4 vyplývá, že členové nejvíce zdokonalují své komunikační dovednosti, kde 16 respondentů označilo odpověď rozhodně ano, tři respondenti vybrali spíše ano a pouze jeden vybral spíše ne. Negativní odpověď může být důsledkem, že respondent nejvíce dostatečný zájem o zlepšení komunikační dovednosti nebo jeho pracovní náplň nepožaduje příliš častou komunikaci.

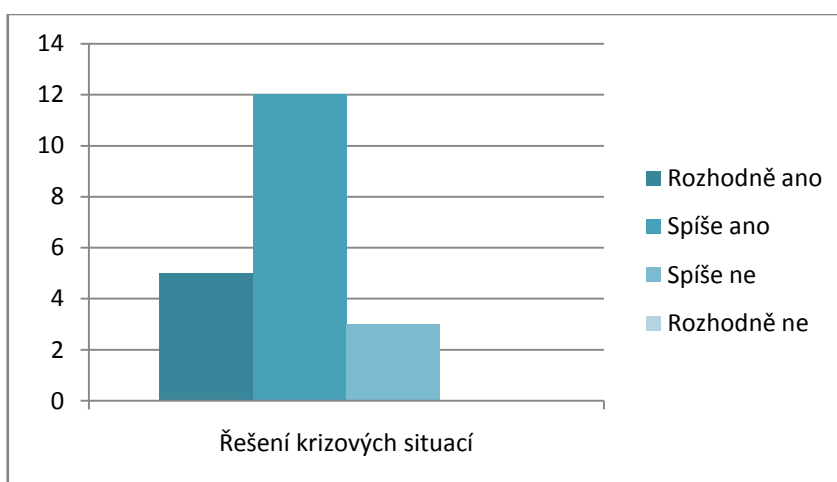
Druhou nejvíce rozvíjenou dovedností je prezentační. Členové jsou často vystaveni prezentaci AIESEC produktů a také veřejným vystupováním před ostatními členy AIESEC Česká republika.

Z dvaceti respondentů si jich 12 rozhodně zlepšilo prezentační dovednosti a 8 spíše ano. Ani jeden respondent neoznačil, že by se mu tato dovednost nerozvinula.

Naopak nejméně kladně byl hodnocen rozvoj jejich leadership schopností, kde rozhodně ano označilo 10 respondentů a stejným dílem, a to vždy po 5 vybraných, bylo označeno spíše ano a spíše ne.

Předpokládaným důvodem tohoto výsledku je, že mezi dotazovanými jsou i noví členové pobočky, kteří ještě neměli tu příležitost vést si svůj vlastní tým anebo že lidé, kteří už vedli lidi ve své oblasti, zjistili, že vedoucí pozice jim nevyhovuje a nemají pro ni předpoklady. Je předpokládáno, že odpověď rozhodně ano zvolili lidé již působící déle na vedoucí pozici.

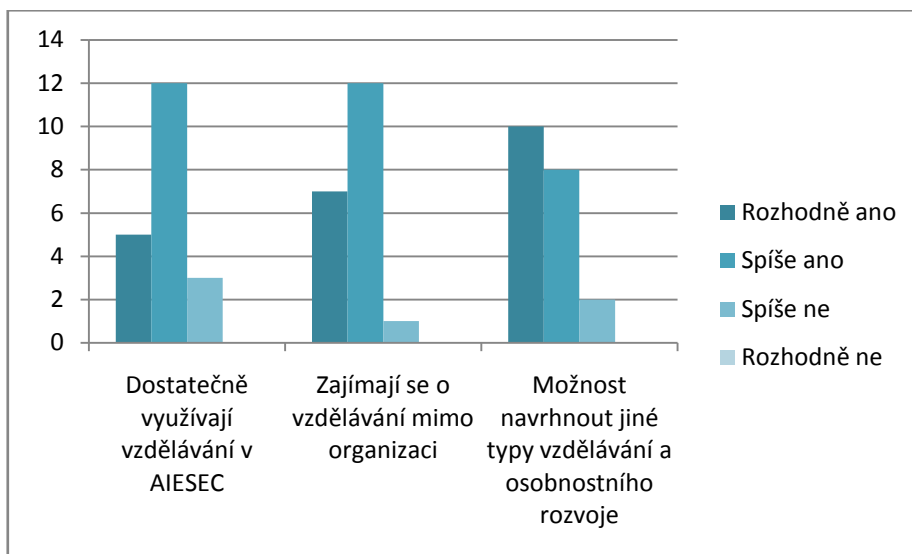
**Graf 5- Řešení krizových situací**



Zdroj: Vlastní zpracování

Vzhledem k častému řešení náhle neočekávaných situací a kontaktu s lidmi ze zahraničí si 12 respondentů spíše naučilo klidněji řešit krizové situace, 5 dotazovaných zvolilo rozhodně ano a 3 vybrali spíše ne. Záporná volba může být způsobena lokací v oblasti, která nevyžaduje krizový management anebo neochota člena plnit činnosti nad rámec jeho osobních povinností.

**Graf 6- Další vzdělávání**



Zdroj: Vlastní zpracování

Důležitým faktorem pro kvalifikační a osobnostní rozvoj zaměstnanců je zda dostatečně využívají nabídku vzdělávání, zda se sami osobně zajímají o další rozvoj a jestli oni sami mají příležitost navrhnout obsah a formu vzdělávání. Byly tedy zařazeny otázky týkající se zájmu o další vzdělávání mimo organizaci, možnost navrhnout jiné možnosti kvalifikačního a osobnostního rozvoje, a zda dostatečně využívají vzdělávání v organizaci.

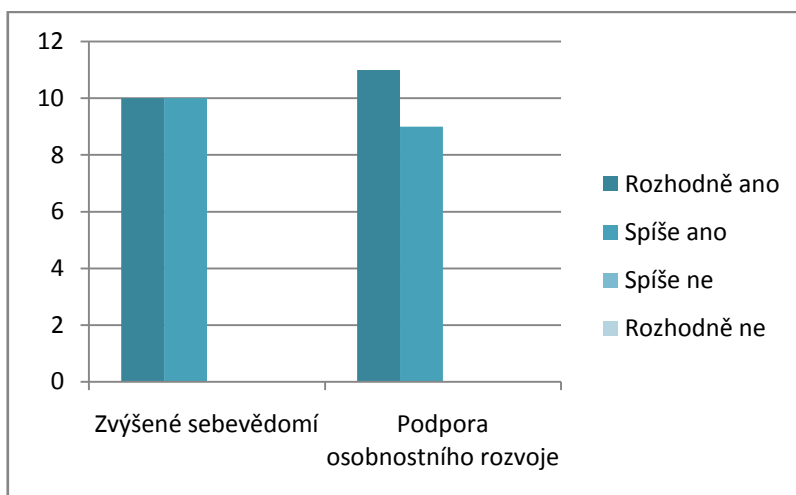
Z následujících grafů lze konstatovat, že členové dostatečně využívají možnosti vzdělávání, kdy jako odpověď spíše ano vybralo 12 respondentů, rozhodně ano 5 a spíše ne tři respondenti. Důvodem částečné neúčasti na vzdělávacích seminářích a trénincích může být časově nevyhovující termíny vzdělávání nebo nepříliš velká atraktivita zvolených témat.

Ochotu vzdělávat se i mimo organizaci má celkem 19 lidí, z nichž 7 vybralo rozhodně ano a 12 spíše ano. Pouze jeden respondent neprojevuje větší zájem. Důvodem může být nedostatek časových možností, které často vyplývají ze současného působení v organizaci, na univerzitě a v práci.

Možnost navrhnout i jiné formy a témata vzdělávání je důležitým prvkem pro rozvoj a motivaci členů setrvávat, jelikož jim dává najevo respekt jejich potřeb a ochotu přizpůsobit se jim.

Z obrázku jasně vyplývá, že organizace je pro většinu členů velmi otevřená v respektování jejich potřeb a zájmu o vzdělávání. Deset respondentů zvolilo možnost rozhodně ano, osm respondentů zvolilo spíše ano a spíše ne zvolili dva dotazování.

**Graf 7- Zvýšení sebevědomí v organizaci a podpora osobnostního rozvoje organizací**



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu číslo 7 jednoznačně vyplývá, že členové působící v organizaci si zvýšili sebevědomí díky získaným zkušenostem. Jedním z motivačních příčin pro vstup do organizace je i zjištění zda dotyčná osoba má potenciál dokázat věci, jež se pro ně zdají nemožné v rámci jejich schopností. Zkušenosti a rozvoj v AIESEC přispívají k lepšímu sebehodnocení a zvýšení jejich mínění o nich samých. Také více než polovina respondentů věří, že AIESEC rozhodně podporuje jejich osobnostní rozvoj a zbylá většina věří, že částečně jejich potenciál rozvíjí.

**Graf 8- Hodnocení kvalifikačního a osobnostního rozvoje**



Zdroj: Vlastní zpracování

Z následujícího grafu, lze konstatovat, že členové hodnotí svůj kvalifikační i osobnostní rozvoj v organizaci pozitivně. Lze tedy říci, že vstup do organizace přispívá k jejich rozvoji a i přes některé nedostatky, naplňuje jejich očekávání.

Z dvaceti respondentů jich 12 hodnotí svůj kvalifikační a osobnostní rozvoj velmi pozitivně, zbytek respondentů, celkově 8, ho hodnotí spíše pozitivně.

Finální otázky byly zvoleny jako otevřené, aby členové měli možnost blíže se vyjádřit k tomu, co jim osobně chybí v kvalifikačním a osobnostním rozvoji a jakým dovednostem by se měli ještě zájem přiučit. Z těchto otázek je možné určit nedostatky v procesu vzdělávání a navrhnout řešení k větší míře spokojenosti členů.

Z otevřené otázky týkající se, co jim chybí v kvalifikačním a osobnostním rozvoji vyplývá, že v AIESEC chybí intenzivní a vícefázové vzdělávání. Celkově problém vychází z toho, že díky časté rotaci práce a rotaci členů na vedoucích pozicích chybí kontinuální, strukturální a navazující plán pro osobní rozvoj a vzdělávání, který by sledoval vývoj člena a zpětně ho hodnotil. Člověk na vedoucí pozici v oblasti pro lidské zdroje často nemá dlouhodobé zkušenosti s prací s lidmi a strategie, které byly zavedeny za dobu působení jeho předchůdce, se mění nebo se zapomínají využívat. Častá výměna na vedoucích pozicích a stálý příliv nových členů, tak způsobuje, že se mnohdy začíná opět od začátku. S tímto jevem je i spojená další odpověď jednoho respondenta, který uvedl, že mu chybí striktní hodnocení člena a jeho výkonnosti na pobočce.

Dalším častým jevem je, že členové projevují větší zájem ve zlepšení svých leadership dovedností. Tento nedostatek je již zmíněn v předešlém výsledku, znázorněn graficky.

Respondenti uvedli, že nejvíce jim v této oblasti chybí tréninky na správnou motivaci a ovlivňování lidí v jejich týmu. Uvítali by tréninky na určení osobnosti lidí a práce s nimi, koučování a komunikaci.

Lze konstatovat, že nedostatky v kvalifikačním rozvoji se odvíjejí od oblasti, kde členové působí. Zatímco respondenti pracující například v oblasti zajišťování stáží pro české studenty uvedli, že jim pro výkon práce nic nechybí, respondenti z oblasti marketingu projevili určitou míru nespokojenosti. Členům chybí zkušenosti s grafickými programy, dále jim chybí učební materiály a vadí jim, že nemají k dispozici informace, kdo by byl ochotný jim poskytnout technické vybavení.

U odpovědí se také vyskytl názor, že národní konference pro ně nemají velký význam, z důvodu spíše motivačního ladění konference.

Na otázku, co by se ještě chtěli naučit, většina respondentů odpověděla, že by si chtěli prohloubit své leadership schopnosti a práci s lidmi. Lze konstatovat, že současní členové chtějí rozvíjet svůj vedoucí potenciál a v budoucnosti mají zájem zaujmout vedoucí pozice ve své profesi.

Druhá nejčastější odpověď se týkala zlepšení jejich dovedností v oblasti marketingu a prodeje.

V oblasti marketingu by chtěli zdokonalit své dovednosti v práci s grafickými programy a v oblasti prodeje mají zájem zlepšit si komunikaci ve velkých firmách, jak správně nabídnout produkt a prodat ho. Jedna odpověď se týkala i zlepšení jejich vystupování při pracovních pohovorech.

Z odpovědí vyplývá, že pro členy je atraktivní pracovat v oblasti marketingu a korporátní sféře a v těchto oblastech chtějí maximalizovat své znalosti a dovednosti, aby měli budoucímu potencionálnímu zaměstnavateli co nabídnout.

#### **4.6. Návrhy a doporučení**

Dotazníkové šetření ukázalo na poměrně vysokou spokojenost členů s osobnostním a kvalifikačním rozvojem. Přesto jsou nadále zřetelné nedostatky v této studentské organizaci.

Největší nedostatky jsou patrné v oblasti lidských zdrojů, kde jsou velké mezery v kontinuálním plánu pro osobnostní rozvoj a jeho vyhodnocení. Jelikož systém fungování v AIESEC je založen na rotaci práci a časté výměně lidí na vedoucích pozicích, bylo by tedy vhodné v oblasti lidských zdrojů spolupracovat s externí společností, která by vytvořila jeden kompletní systém a navazující plán pro osobní rozvoj členů. Po nástupu nových více prezidentů by tato organizace zajišťovala jak dohled na plnění tohoto plánu tak i profesionální vzdělávání vedoucích pracovníků v této oblasti.

Členové jsou spokojeni s rozvojem měkkých dovedností, mezi něž patří především prezentační a komunikační dovednosti. Nepatrné problémy jsou zřejmé u spokojenosti s rozvojem jejich leadership dovedností. Mnoho členů jako důvod uvádí, že jsou noví a nevedli tedy ještě svůj tým. Přesto je doporučeno, aby členům, kteří projevují zájem už při nástupu do AIESEC vést v budoucnosti svůj tým, byly nabídnuty možnosti tréninků na



leadership dovednosti, motivaci členů a typologie osobností. Členové tak budou mít možnost získat znalosti ještě před tím, než získají tým, budou pak i lépe připraveni až tato skutečnost nastane a budou se cítit sebejistěji v nové pozici.

Organizace by se měla více zaměřit na vzdělávání v oblasti tzv. tvrdých dovedností, a to především v oblasti marketingu a prodeje. Vedoucí pracovníci by měli častěji na týdenních poradách řešit, jaké dovednosti jejich členům při plnění úkolů chybí a které dovednosti se ještě chtějí naučit. Při vznášení požadavků by měly tyto návrhy prodiskutovat s výkonnou radou, která by měla zajistit buď externí specialisty anebo zapojit bývalé členy pobočky. Bývalí členové pobočky nejsou v současné době hojně využíváni, a přesto mají dostatečnou kvalifikaci a časové možnosti poskytnout tréninky novým členům.

## 5. Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnotit kvalifikační a osobnostní rozvoj v neziskové organizaci AIESEC působící při České zemědělské univerzitě.

Kvalifikační a osobnostní rozvoj v AIESEC, jenž vznikl s cílem rozvíjet potenciál mladých lidí, hodnotí členové velmi dobře a jsou přesvědčeni, že jejich působení v organizaci má pozitivní přínos pro jejich budoucí zařazení na pracovní trh.

Organizace nabízí svým členům především praktické zkušenosti ve vedení a motivaci lidí díky možnosti zažádat o vedoucí pozici po čtvrtletním působení v organizaci. Mají tak šanci vyzkoušet si vést svůj tým lidí. Takovou příležitost by ve firmě dostali až po několika letech působení.

V současné době mají mladí lidé na výběr ze široké škály pracovních možností a jako negativní jev se ukazuje to, že studenti netuší, jakou kariérní dráhu si vybrat. Nejsou si vědomi, v jaké oblasti by chtěli jednou pracovat a jaké dovednosti a pracovní náplň obnáší vykonávání konkrétní profese. AIESEC jako řešení nabízí studentům získání praxe v některých z nejvíce atraktivních pracovních oblastí dnešní doby, a to marketingu, public relations, obchodu a projekt managementu. Příslušníkům organizace je umožněno si vybrat pracovní oblast, ve které chtějí působit v organizaci a libovolně ji změnit, pokud zjistí, že jim nevyhovuje. Tento systém dovoluje budoucím absolventům vyjasnit si jejich profesní směřování a získat praxi.

Organizace poskytuje svým členům kvalifikační a osobnostní rozvoj pomocí tréninků a workshopů zprostředkovaných členy organizace i externími specialisty, konferencemi a nabídkou jazykových kurzů a zahraničních stáží.

Hlavním motivem studentů pro vstup do organizace je sebevzdělávání se a získání dovedností a zkušeností, které jim dávají výhody při pracovním pohovoru. Z dotazníkového šetření vyplývá, že více jak 70% studentů využívá v současném zaměstnání zkušenosti získané v AIESEC a věří, že je nadále budou využívat i v budoucnosti.

Nespokojenost s kvalifikačním a osobnostním rozvojem členů spočívá v nedostatečně vypracovaném systému vzdělávání a deficitu kontinuitnosti v plánu rozvoje. Člen nemá možnost sledovat svůj růst během působení v organizaci. Díky časté změně ve vedení v oblasti lidských zdrojů, která se stará o osobnostní rozvoj a vzdělávání členů, se mění zavedené metody a chybí tak fungující systém hodnocení rozvoje členů.

Člověk, který prošel AIESEC si tedy často až po delším časovém úseku sám plně uvědomí získané dovednosti a zkušenosti v této organizaci. Organizaci je doporučeno se primárně zaměřit na tento problém a na jeho vyřešení začít spolupracovat s externími pracovníky v oblasti lidských zdrojů, kteří by jim pomohli vytvořit tento systém a dohlíželi na jeho plnění.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že všichni respondenti, i přes nedostatky v kvalifikačním a osobnostním rozvoji, si působením v organizaci zvýšili své sebevědomí a uvědomili si, že jsou schopni dokázat více, než si mysleli.

## 6. Seznam použitých zdrojů

### Odborná literatura:

- ARMSTRONG, Michael. 1999. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Management*. Praha: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-091.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
- FORWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.
- HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
- HORALÍKOVÁ, Marie. *Personální řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2004. ISBN 80-212-0646-7.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, s. r. o., 2001. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOUBEK, Josef. 2004. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, s.r.o., 2004. ISBN 80-7261-116-X.
- KOTLER, Philip. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
- MUŽÍK, Jaroslav. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Aspi Publishing, 2004. ISBN 80-85963-93-0.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha: Grada Publishing a.s., 2002. ISBN 80-247-0403.
- PROVAZNÍK, Vladimír, KOMÁRKOVÁ, Růžena. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996. ISBN 80-7079-283-3.

SCHMIDBAUER, Wolfgang. *Psychologie: Lexikon základních pojmů*. Praha: Naše vojsko, 1994. ISBN 80-206-0459-6.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

VODÁK, Jozef, KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing a. s., 2007. ISBN 978-80-247-3651-8

### **Internetové zdroje**

AIESEC India. AIESEC Experiences [online]. 2009 [cit. 2015-01-20]. Dostupné z: [www.aiesecindia.com](http://www.aiesecindia.com)

AIESEC ČZU Praha. Future Talent [online]. 2014 [cit. 2015-02-10]. Dostupné z: [www.czu.aiesec.cz](http://www.czu.aiesec.cz)

## **7. Seznam obrázků a grafů**

### **Obrázky**

Obrázek 1-Formování pracovních schopností člověka.....	14
Obrázek 2-Schéma AIESEC Experience .....	24

### **Grafy**

<b>Graf 1-Funkční oblasti .....</b>	<b>30</b>
<b>Graf 2-Spokojenost s nabídkou a znalost nutná k výkonu práce.....</b>	<b>32</b>
<b>Graf 3-Využití zkušeností získaných v AIESEC .....</b>	<b>33</b>
<b>Graf 4- Měkké dovednosti.....</b>	<b>34</b>
<b>Graf 5- Řešení krizových situací.....</b>	<b>35</b>
<b>Graf 6- Další vzdělávání .....</b>	<b>36</b>
<b>Graf 7- Zvýšení sebevědomí v organizaci a podpora osobnostního rozvoje organizací .....</b>	<b>37</b>
<b>Graf 8- Hodnocení kvalifikačního a osobnostního rozvoje.....</b>	<b>37</b>

## **8. Přílohy**

Příloha č. 1: Dotazník

## **Příloha č.1: Dotazník**

Dobrý den,

Jmenuji se Jana Obručová a studuji na Provozně ekonomické fakultě na České zemědělské univerzitě.

Tento dotazník slouží k vypracování bakalářské práce na téma Kvalifikační a osobnostní rozvoj v neziskové organizaci AIESEC. Vyplnění dotazníku probíhá anonymně a údaje budou využity pouze ke studijním účelům.

Děkuji za váš čas.

Jana Obručová, 3. Ročník - Hospodářská a kulturní studia, Česká zemědělská univerzita.

### **1. Pohlaví**

- Muž
- Žena

### **2. Věková kategorie**

- 20-23
- 24-26

### **3. Jak dlouho působíte v organizaci?**

- Čtvrt roku
- Půl roku
- Rok
- Dva roky
- Více než dva roky

### **4. V jaké oblasti působíte?**

- OGX
- Marketing
- Finance
- GIP
- GCDP
- TM
- Jiné

### **5. Jakou pracovní pozici zastáváte?**

- Newie



Vicepresident

TeamLeader

President

Jiná

6. Co vás motivovalo k přidání do AIESEC

**7. Jste spokojeni se současnou nabídkou rozvoje a vzdělávání v AIESEC?**

**8. Je získané vzdělání v organizaci dostatečné pro výkon vaší pracovní pozice?**

Rozhodně ano

Spíše ano

Spíše ne

Rozhodně ne

**9. Využili jste získané vzdělání v AIESEC ve vašem současném povolání?**

Rozhodně ano

Spíše ano

Spíše ne

Rozhodně ne

**10. Myslíte si, že rozvoj v AIESEC vám v budoucnosti pomůže v pracovním procesu?**

Rozhodně ano

Spíše ano

Spíše ne

Rozhodně ne

**11. Podporuje AIESEC váš osobnostní rozvoj?**

Rozhodně ano

Spíše ano

Spíše ne

Rozhodně ne

**12. Zlepšili jste si svoje komunikační dovednosti?**

Rozhodně ano

Spíše ano

Spíše ne

Rozhodně ne

**13. Rozvinuli jste si v AIESEC leadership schopnosti?**

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

**14. Zlepšili jste si vaše prezentační dovednosti?**

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

**15. Naučili jste se klidněji řešit krizové situace?**

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

**16. Využíváte dostatečně možnosti vzdělávání, které vám AIESEC nabízí?**

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

**17. Zajímáte se o další možnosti vzdělávání?**

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

**18. Máte možnost navrhnout jiné možnosti vzdělávání a osobnostního rozvoje?**

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

**19. Získali jste větší sebevědomí díky zkušenostem v AIESEC?**

- Rozhodně ano
- Spíše ano

- Spíše ne
- Rozhodně ne

**20. Jak celkově hodnotíte vzdělávání a osobnostní rozvoj v AIESEC?**

- Velmi pozitivně
- Spíše pozitivně
- Spíše negativně
- Negativně

**21. Co vám chybí v kvalifikačním a osobnostním rozvoji v AIESEC?**

**22. Jaké dovednosti byste se chtěli ještě naučit v AIESEC?**