

Analýza současného systému vzdělávání členů v neziskové organizaci AIESEC

Nina Ročiaková

Bakalářská práce
2006



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu
akademický rok: 2005/2006

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Nina ROČIAKOVÁ**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Analýza současného systému vzdělávání členů
v neziskové organizaci AIESEC**

Zásady pro vypracování:

1. Systematicky zpracujte a zhodnoťte literární poznatky o problematice vzdělávání manažerů a porovnejte se vzděláváním ve studentské neziskové organizaci.
2. Analyzujte současný systém vzdělávání členů v neziskové organizaci AIESEC a určete jeho silné a slabé stránky.
3. Vyhodnoťte výsledky analýzy a navrhnete doporučení ke zlepšení systému vzdělávání členů v neziskové organizaci AIESEC.

Rozsah práce: **40 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- [1] ARMSTRONG, M. Personální management. Praha : Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- [2] BUCKLEY, R., CAPLE, J. Tréning a školení. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2004. 15 s. ISBN 80-251-0358-7.
- [3] DRUCKER, P. Řízení neziskových organizací. 1. vyd. Praha : Management Press, 1994. 192 s. ISBN 80-85603-38.
- [4] GREGAR, Aleš. Personální řízení I. Vybrané kapitoly. 2. vyd. Zlín : UTB ve Zlíně. 2001. 163 s. ISBN 80-7318-045-6.
- [5] PROKOPENO, J.; KUBR, M. a kolektiv. Vzdělávání a rozvoj manažerů. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1996. 130 s. ISBN 80-7169-250-6.
- [6] TEPPER, B.B. Manažerské znalosti a dovednosti. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1996. 90 s. ISBN 80-7169-347-2.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Petra Kressová**
Ústav managementu
Datum zadání bakalářské práce: **13. března 2006**
Termín odevzdání bakalářské práce: **19. května 2006**

Ve Zlíně dne 13. března 2006


doc. PhDr. Václav Nováček, CSc.
děkan




Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Cieľom tejto práce je analýza vzdelávania členov a vypracovanie odporúčenia vzdelávacieho cyklu na lokálnej úrovni v medzinárodnej neziskovej študentskej organizácii AIESEC. Na základe tejto analýzy sú rozobrané metódy vzdelávania člena v rôznych stupňoch v štruktúrovaného vzdelávacieho procesu. Teoretická časť práce obsahuje hlavne, aká je teória o vzdelávaní manažérov v spoločnostiach. Praktická časť obsahuje analýzu súčasného vzdelávania členov, jeho silné stránky ako globálna stratégia vzdelávacieho procesu či motivácia členov vzdelávať sa a slabé stránky ako zlúčenie každého stupňa globálnej stratégie so spôsobmi vzdelávania a celkové zhodnotenie systému. Na základe tejto analýzy sú vypracované odporúčenia pre lokálne pobočky, akým vzdelaním by si mal prejsť každý člen.

Kľúčové slová: vzdelávanie, rozvoj, tréning, vzdelávací cyklus, manažérske znalosti a schopnosti, člen, manažér, líder

ABSTRACT

The aim of this work is analysis of members' education and creation recommendations for educational cycle at local level in international non-for-profit students' organization AIESEC. According this analysis are put together methods of member's education in different stages of structured learning process. Theoretical part contains mainly theory about manager's education in companies. Practical part contains analysis of current members' education, its strong sides as global strategy of learning process or members' motivation and weak sides as joining each stage of structure learning process with methods in learning environment and overall evaluation of this system. On the basis of this analysis are created recommendations for local committees through which exact education they should provide its members.

Keywords: education, development, training, educational cycle, manager's knowledge and abilities, member, manager, leader

Úvodom by som chcela vyjadriť poďakovanie vedúcemu bakalárskej práce Ing. Petre Kressovej za všetky odborné odporúčenia a pomoc pri vypracovaní mojej bakalárskej práce. Ďalej by som rada poďakovala svojmu konzultantovi Ing. Milanovi Dobešovi za cenné rady a metodické pripomienky a podporu počas mojej práce.

Motto

„Bud'te tou zmenou, ktorú chcete vidieť vo svete.“

„Be the change which you want to see in the world. “

GANDHI (*1869 - † 1948)

OBSAH

ÚVOD.....	9
I TEORETICKÁ ČÁST.....	10
1 NEZISKOVÉ ORGANIZÁCIE.....	11
1.1 CHARAKTERISTIKA NEZISKOVÝCH ORGANIZÁCIÍ.....	11
1.2 ŠPECIFICKÉ RYSY PERSONÁLNEJ ČINNOSTI V NEZISKOVÝCH ORGANIZÁCIÁCH.....	11
1.3 VZDELÁVANIE V NEZISKOVÝCH ORGANIZÁCIÁCH.....	12
2 VZDELÁVANIE A ROZVOJ MANAŽÉROV.....	12
2.1 ZÁKLADNÉ POJMY.....	12
2.2 CIEĽ A STRATÉGIA ROZVOJA MANAŽÉROV.....	13
2.3 VÝZNAM VZDELÁVANIA A ROZVOJA MANAŽÉROV.....	13
2.4 DOPAD ROZVOJA MANAŽÉROV.....	14
2.5 SÚSTAVNÝ ROZVOJ.....	15
2.6 ZÁKLADNÝ CYKLUS PODNIKOVÉHO VZDELÁVANIA.....	15
2.7 NÁVRH VZDELÁVACIEHO PROGRAMU.....	16
2.8 ČO VYŽADUJE DNEŠNÁ PODNIKATEĽSKÁ PRAX OD MANAŽÉROV.....	17
2.8.1 ANALYTICKO – KONCEPČNÉ SCHOPNOSTI.....	17
2.8.2 MANAŽÉRSKE PROCESNÉ ZNALOSTI.....	18
2.8.3 OSOBNÉ RYSY A VLASTNOSTI.....	18
2.8.4 ODVETVOVÉ „KNOW-HOW“.....	19
2.9 SPÔSOBY UČENIA MANAŽÉROV, METÓDY.....	19
2.9.1 UČENIE AKCIAMI.....	20
2.9.2 UČENIE SA ZO SKÚSENOSTÍ.....	20
2.9.3 SEBAVZDELÁVANIE.....	21
2.9.4 PODNIKOVÉ PORADENSTVO.....	21
2.9.5 PLÁNOVANIE KARIÉRY.....	22
2.9.6 ROTÁCIA PRÁCE.....	22
2.9.7 DELEGOVANIE.....	22
2.9.8 KOUČOVANIE.....	22
2.9.9 MENTORING.....	23
2.10 LOGISTIKA VZDELÁVACEJ A ROZVOJOVEJ AKTIVITY.....	23
2.11 HODNOTENIE VÝSLEDKOV VZDELÁVANIA.....	23

2.11.1	DÔVODY NEÚSPECHU	24
2.12	PODMIENKY PRE EFEKTÍVNY ROZVOJ MANAŽÉROV	24
2.12.1	VPLYVY PÔSOBIACE NA UČENIE.....	25
2.13	ZODPOVEDNOSŤ ZA ROZVOJ MANAŽÉROV	25
2.14	MANAŽÉRSKY ROZVOJ AKO NEPRETRŽITÝ PROCES	26
2.15	UČIACA SA ORGANIZÁCIA	26
2.16	ŠPECIFIKÁ VZDELÁVANIA V ŠTUDENTSKEJ ORGANIZÁCIÍ	27
3	ZHRNUTIE TEORETICKÝCH POZNATKOV	28
II	PRAKTICKÁ ČASŤ	30
4	CHARAKTERISTIKA ORGANIZÁCIE AIESEC.....	31
4.1	HISTÓRIA AIESEC.....	31
4.2	AIESEC ČESKÁ REPUBLIKA.....	32
4.3	HLAVNÉ AKTIVITY AIESEC	32
4.3.1	AIESEC EXPERIENCE.....	32
4.3.2	VÝMENNÉ PROGRAMY (EXCHANGE)	33
	Prichádzajúca výmena	33
	Odchádzajúca výmena.....	34
4.3.3	PERSONÁLNE PROJEKTY	34
4.4	AIESEC ZLÍN	34
4.5	SWOT ANALÝZA AIESEC ZLÍN.....	35
5	ANALÝZA SÚČASNÉHO SYSTÉMU VZDELÁVANIA.....	38
5.1	ZODPOVEDNOSŤ ZA VZDELÁVANIE.....	38
5.2	IDENTIFIKÁCIA POTRIEB A ANALÝZA PLÁNOVANIA	39
5.3	VZDELÁVANIE NOVÝCH ČLENOV	40
5.4	VZDELÁVANIE SKÚSENÝCH ČLENOV.....	40
5.5	VZDELÁVANIE VEDENIA	41
5.6	TRÉNINGY	41
5.7	KONFERENCIE	41
5.8	NÁRODNÝ VZDELÁVACÍ TÍM NTT.....	42
5.9	ROTÁCIA PRÁCE	42
5.10	ANALÝZA INOVÁCIÍ ZA POSLEDNÉ OBDOBIE.....	42

5.10.1 LOKÁLNY VZDELÁVACÍ TÍM LTT.....	42
5.10.2 LEARNING NETWORKS.....	43
5.10.3 MENTORING	43
5.11 INVESTÍCIE DO VZDELANIA.....	44
5.12 SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY SYSTÉMU VZDELÁVANIA	45
5.13 POROVNANIE VZDELÁVANIA.....	46
6 NÁVRHY NA ZLEPŠENIE	48
6.1 ANALÝZA POTRIEB ČLENOV	48
6.2 PLÁNOVANIE	49
6.3 VZDELÁVACÍ CYKLUS.....	49
6.3.1 INTRODUCTION TO AIESEC	49
6.3.2 TAKING RESPONSIBILITY	50
6.3.3 LEADERSHIP ROLE	52
6.3.4 EXCHANGE.....	54
6.3.5 HEADING FOR THE FUTURE	55
ZÁVER	57
SUMMARY.....	60
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	62
ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A ZKRATIEK.....	63
ZOZNAM OBRÁZKOV	64
ZOZNAM TABULIEK.....	65
ZOZNAM PRÍLOH	66

ÚVOD

Stratégia vzdelávania zamestnancov je úzko spojená s podnikovými cieľmi a víziami. Spoločnosti si uvedomujú, akú cenu majú pre nich práve ľudské zdroje a že investícia do vzdelania svojich manažérov a pracovníkov je vlastne investícia do rozvoja celého podniku.

AIESEC je medzinárodná študentská organizácia, ktorá pôsobí vo viac ako deväťdesiatich krajinách sveta. Vízia tejto organizácie je mier a naplnenie ľudského potenciálu. AIESEC vytvára priestor pre objavovanie a rozvoj potenciálu mladých ľudí tak, aby mali pozitívny vplyv na spoločnosť.

Hlavný cieľ bakalárskej práce je analyzovať vzdelávací systém členov na pobočkách a vytvoriť odporúčenia pre zlepšenie. Prečo som si vybrala práve túto organizáciu je, že verím zmyslu tejto organizácie a jej poslaniu. Tiež viem ako veľmi sú dôležité pre túto organizáciu analýzy a návrhy pre zlepšenie. Na základe bližšieho pozorovania chodu pobočky som sa rozhodla pre analýzu vzdelávania členov, pretože som videla určité nedostatky v tomto procese. Rada by som tejto organizácii pomohla s mojimi znalosťami a odporúčeniami.

V teoretickej časti sa budem zaoberať všeobecne vzdelávaním manažérov v spoločnostiach. Aké sú ciele a stratégie vzdelávania a rozvoju manažérov a aké sú metódy tohto vzdelávania. Taktiež budem opisovať, čo vyžaduje dnešná realita od manažérov, aké schopnosti a znalosti. Jeden z čiastočných cieľov tejto bakalárskej práce je, že by som rada porovnala práve vzdelanie členov v neziskovej organizácii AIESEC so vzdelaním manažérov v spoločnostiach a odbornou literatúrou.

V praktickej časti budem popisovať bližšie organizáciu AIESEC a zanalyzujem vzdelávanie členov na lokálnych pobočkách. Rada by som prepojila toto vzdelávanie s globálnou stratégiou a navrhla odporúčenia, ako by sa toto mohlo aplikovať na lokálne pobočky a čo všetko by malo zapadať do vzdelávacieho cyklu členov v určitých štádiách v organizácii.

Osobne verím, že táto bakalárska práca bude pre mňa prínos ako viac spoznať organizáciu AIESEC, analyzovať určité procesy a navrhnuť odporúčenia, ktoré pomôžu miestnym pobočkám a ich členom v efektívnom a štruktúrovanom procese vzdelávania.

I. TEORETICKÁ ČÁST

I. TEORETICKÁ ČASŤ

1 NEZISKOVÉ ORGANIZÁCIE

1.1 Charakteristika neziskových organizácií

Spoločnosť sa delí na tri sektory: podnikateľský, vládny a neziskový. Neziskovým sektorom sa nazývajú organizácie, ktoré vykonávajú verejne prospešnú činnosť. Produktom neziskových organizácií je zmenená ľudská bytosť. Neziskové inštitúcie sú nástrojom zmeny v živote človeka. [4]

Ich jednotnou charakteristikou je predovšetkým neziskovosť a nekomerčnosť. Neziskový sektor sa snaží vyplniť medzery, ktoré nie je schopné pokryť ani podnikateľský ani vládny sektor. Činnosť neziskového sektoru reaguje vždy na zmeny sektoru podnikateľského a vládneho. Medzi neziskové organizácie radíme: dobročinné inštitúcie, športové kluby, nadácie, záujmové skupiny, občianske združenia, študentské organizácie. Pôsobia v oblasti zdravia a životného prostredia, vzdelávania, kultúry. Každá organizácia neziskového sektoru má svoje špecifické rysy a špecifické spoločenské, náboženské alebo etické poslanie. Neziskové organizácie dávajú možnosť občanom realizovať svoje ciele a podieľať sa na verejnom živote. [7]

1.2 Špecifické rysy personálnej činnosti v neziskových organizáciách

Ak sú ľudské zdroje jadrom a najdôležitejšou oblasťou riadenia podnikov, potom u neziskových organizácií je to oblasť, na ktorej je postavená celá činnosť týchto inštitúcií. Bolo a stále je veľa podnikov a vlád, kde sa zlým vodcom podarilo pomerne dlho prežiť. V neziskových organizáciách sa neschopnosť vodcov či nedostatok ľudských zdrojov ako takých prejaví ihneď a môže znamenať pre organizáciu okamžitý kolaps. [4] Preto je dôležité naučiť práve týchto ľudí čo najskôr manažérskym znalostiam, aby dokázali úspešne viesť tieto inštitúcie.

Čo by si malo vedenie neziskovej organizácie uvedomiť a neustále mať v dobrej pamäti je to, že prakticky skoro každý jej pracovník je tak ako tak kľúčovým pracovníkom. Ich charakterové vlastnosti a komunikačný štýl podstatným spôsobom ovplyvňuje výsledky a celkový úspech organizácie. Je preto ďaleko lepšie venovať mimoriadnu pozornosť výberu týchto pracovníkov a ich riadeniu. [3]

1.3 Vzdelávanie v neziskových organizáciách

Jedným zo základných úloh vzdelávacích programov je zoznámenie nových pracovníkov s umením ponúkať a predávať. Tieto programy sú pomerne nákladné (učitelia, špecialisti, knihy a ďalšie materiály). Všetko úsilie vzdelania týchto pracovníkov smeruje k tomu, aby sa pracovník zmenil z pracovníka, ktorý prijíma a plní rozkazy na pracovníka, ktorý pracuje úplne samostatne. [3] Myslím si, že podstatné je na začiatku pri predávaní a ponúkaní produktov, aby pracovník tej neziskovej organizácie tomuto produktu alebo službám veril. Na základe toho sa mu budú tieto produkty či služby predávať oveľa jednoduchšie.

2 VZDELÁVANIE A ROZVOJ MANAŽÉROV

Rozvoj manažérov sa týka poskytovania príležitostí k učeniu a rozvoju, uskutočňovaniu vzdelávacích akcií a plánovania, realizácie a vyhodnocovania vzdelávacích programov. [13]

Vzdelávanie predstavuje systematické prispôsobovanie a zmenu chovania tým, že sa človek učí pomocou vzdelávacích programov, inštruktáží, rozvojových programov a plánovaného získavania skúseností. [8]

2.1 Základné pojmy

Vzdelávanie – sústava vedeckých a technických vedomostí, intelektuálnych a praktických schopností, vytvorenie morálnych rysov a osobitných záujmov. Je výsledkom procesov zameraných na utváranie osobnosti, výsledkom vzdelávania. [10]

Rozvoj – vo vzdelávaní dospelých v zmysle : odborná príprava a rozvoj. Pripravuje jedinca na zvládnutie jeho budúcich šancí bez ohľadu na jeho súčasné zaradenie v spoločenskej deľbe práce. [10]

Tréning – plánovitý proces vedúci k zmene postoja. Vedomostí alebo chovania prostredníctvom učebnej alebo praktickej skúsenosti za účelom dosiahnutia efektívneho výkonu v nejakej aktivite alebo rade aktivít. [10]

2.2 Cieľ a stratégia rozvoja manažérov

Všeobecným cieľom rozvoja manažérov je starať sa o to, aby organizácia mala takú kvalitu ľudí, akú potrebuje k dosiahnutiu svojich cieľov v oblasti zlepšovania svojho výkonu a v oblasti svojho rastu. Tieto ciele sa dosahujú zabezpečením toho, aby pokiaľ je možné, každý človek v organizácii mal také znalosti a schopnosti, ktoré potrebuje k efektívnemu výkonu svojej práce, aby sa výkon jedincov a tímov sústavne zlepšoval a aby sa ľudia rozvíjali spôsobom, ktorý bude maximalizovať ich potenciál pre rast a zvyšovanie. [1] Preto jednou z hlavných priorít podniku by malo byť práve vzdelávanie a rozvoj svojich pracovníkov. Rozvoj ľudí je pre každého z nich veľmi potrebný, aby mohli ďalej rásť a mať motiváciu pre svoju prácu.

Základným cieľom podnikového vzdelávania je pomoc organizácii dosiahnuť plnenie úloh pomocou zhodnotenia ich rozhodujúceho zdroja, tj. ľudí, ktorých zamestnáva. Vzdelávanie teda znamená investovanie do ľudských zdrojov pre zlepšenie ich osobného výkonu a pre čo najlepšie využívanie ich prirodzených schopností. Konkrétnymi cieľmi vzdelávania sú [1]:

- Rozvinúť schopnosti manažérov a zlepšiť ich výkon
- Pomôcť ľuďom k tomu, aby v organizácii rástli a rozvíjali sa

Stratégia rozvoja manažérov je podnikovo orientovaná v tom zmysle, že je iniciovaná strategickými plánmi podniku, ktoré definujú to, kam chce podnik dôjsť, zdroje potrebné na to, aby tam došiel, a úroveň výkonu potrebnú k dosiahnutiu cieľov. [1] Mala by vyplývať z personálnych potrieb podniku, ale taktiež nemali by sme sa iba dívať na výkon firmy na základe odborného vzdelania, ale aj na osobný rozvoj pracovníkov, ich pohodu a psychické vypätie.

2.3 Význam vzdelávania a rozvoja manažérov

Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov je súčasťou celkovej stratégie a politiky firmy. Takto chápaný rozvoj vedomostí a schopností je prospešný jednak pre organizácie, no taktiež pre zamestnancov. Dôležité je uvedomiť si, že vzdelanie a rozvoj je predovšetkým investícia a zamestnanecká výhoda, ktorú zamestnávateľ poskytuje svojim pracovníkom. [5] Otázka, na ktorú si majitelia a manažéri musia nájsť odpoveď v súvislosti so vzdelávaním vo firme,

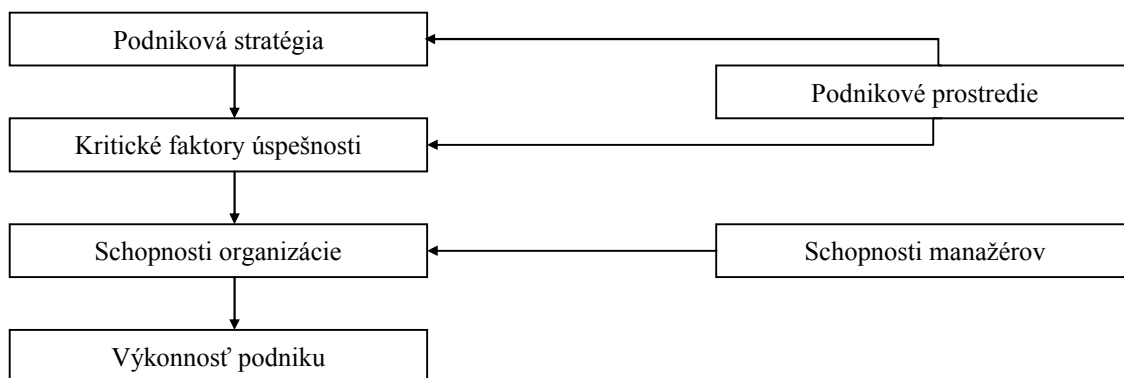
zníe: Čo by mali ľudia vo firme poznať a vedieť, aby sme ako firma boli konkurencieschopný?

Predovšetkým je nutné vo firme vytvoriť podmienky pre rozvoj ľudí formou učenia sa zo skúseností a prostredníctvom práce, aj keď táto forma rozvoja nie je jediná, ale pre malú firmu dôležitá. [2] Práve malá firma by sa mala hlavne zaujímať o zamestnancov, pretože by mala postupne rásť, tým pádom zamestnancov si udržiavať aby boli spokojný. Vo väčších firmách by to malo byť samozrejmé a komplexnejšie. V súčasnosti práve jeden veľký trend ktorý ide do Českej republiky je sociálna zodpovednosť firiem alebo tzv. Corporate Social Responsibility, kde jednou z vecí je práve starostlivosť o zamestnancov.

Manažérsky rozvoj je treba vnímať ako jeden súvislý celok. Je potrebné pozeráť sa na skutočný rozvoj ľudí, pýtať sa, čo získali pri práci na pracovisku, ako si kolegovia navzájom pomáhajú, aké medzery sa podarilo zaplniť v správaní sa ľudí, či bol dostatok času na premýšľanie a uvažovanie. [11] Preto je dobré aby spoločne s podnikovou stratégiou manažérského rozvoja mal každý manažér svoj osobný plán.

2.4 Dopad rozvoja manažérov

Schopnosť organizácie plniť svoju podnikovú stratégiu z hľadiska rozhodujúcich faktorov podnikového úspechu (inovácie, kvalita, náklady atď.) závisí v značnej miere od schopností jej manažérov a od toho, ako sa v rámci organizácie, v záujme plnenia jej jednotlivých požiadaviek a vyrovnaním sa s danými podmienkami, títo manažéri rozvíjajú. [1] Vzťahy týkajúce sa týchto záležitostí sú zobrazené na obrázku 1., kde môžeme vidieť ako ktorý faktor na seba nadväzuje a ako sa navzájom ovplyvňujú. Preto je dobré definovať si postupne každý bod a keď by nastal problém napríklad pri výkonnosti podniku, tak zanalyzovať všetky body na ktorých práve táto výkonnosť závisí.



Obr. 1. Vzťahy podnikovej stratégie a výkonnosti podniku [1]

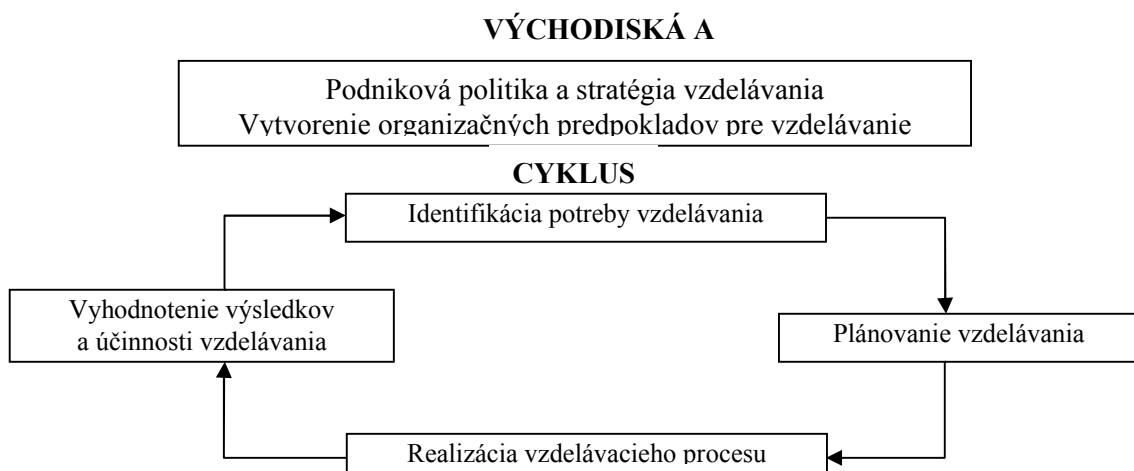
2.5 Sústavný rozvoj

Filozofia sústavného rozvoja tvrdí, že je nedostatočné, aby organizácia poskytovala iba určité vzdelanie či výcvik ľuďom na začiatku ich zamestnania alebo pri príležitosti určitých momentov v ich kariére. Miesto toho je potrebné vzdelávanie vidieť ako sústavný proces, kladúci menší dôraz na formálne vyučovanie, ale zato zvýšený dôraz na zodpovednosť ľudí za ich vlastné vzdelávanie.[1] Podľa môjho každý z nás sa potrebuje sústavne vzdelávať a sústavne na sebe pracovať. Na základe sústavného rozvoja si zvyšuje taktiež svoju konkurencieschopnosť a postavenie na trhu.

Zásady sústavného rozvoja, ktoré vypracoval Institute of Personnel and Development [1], hovoria, že aby boli vzdelávacie aktivity organizácie skutočne prínosné pre inštitúciu aj jej zamestnancov, je treba splniť nasledujúce podmienky [1]:

- Organizácia musí mať nejakú formu podnikového strategického plánu
- Podnet k sústavnému rozvoju musí vychádzať od najvyšších predstaviteľov organizácie a ostatných členov vrcholového riadenia
- Investície do sústavného rozvoja musí vrcholové vedenie organizácie považovať za rovnako dôležité ako investície do výskumu a vývoja nových výrobkov alebo do vybavenia organizácie a peniaze vynaložené v organizácii na výskum a vývoj rozvoja ľudských zdrojov sú dobre vynaložené peniaze.

2.6 Základný cyklus podnikového vzdelávania



Obr. 2. Cyklus podnikového vzdelávania [6]

Obrázok 2. nám popisuje aký by mal byť ideálny cyklus vzdelávania v spoločnostiach. Ako som už vyššie spomínala, ako prvé je dôležitá podniková vízia, politika a stratégia

vzdelávania. Jedno s druhým by spolu malo úzko súvisieť. Samotný cyklus začína identifikáciou potrieb, kde by si malo vedenie spoločnosti zistiť potreby a vedomosti svojich manažérov a pracovníkov. Na základe zistenia týchto potrieb naplánovať ich vzdelávanie. Na jednej strane potrebné vzdelanie a na druhej odporúčané vzdelanie, na základe ktorého sa budú rozvíjať. Čo sa pri plánovaní nemôže zabudnúť sú financie a zahrnúť toto vzdelanie do rozpočtu podniku. Po plánovaní príde samotná realizácia a na záver vyhodnotenie výsledkov a účinnosti.

2.7 Návrh vzdelávacieho programu

Efektívny návrh vzdelávacieho programu musí byť zameraný na výkonnosť a nie na obsah témy alebo preferencií lektorského zboru.

Návrh programu má tri hlavné fázy [12]:

Prípravná fáza – v ktorej je požadovaná pracovná výkonnosť zrovnávaná s pracovnou výkonnosťou dosahovanou v súčasnej dobe, pričom sa zisťujú nedostatky. Tieto nedostatky sú ďalej analyzované a skúma sa, akú ich časť je možné eliminovať vzdelávaním. Môžeme tak lepšie stanoviť vzdelávacie ciele.

Fáza rozvoja – v ktorej sú spracované jednotlivé etapy vzdelávacieho programu a výstupy vo forme pracovných úloh, náplne a poradia jednotlivých učebných hodín. To nám povie, akým spôsobom bude vzdelávanie prebiehať.

Hlavnými súčasťami návrhu programu sú [5]:

- Analýza potrieb
- Analýza poslucháčov
- Stanovenie cieľov
- Zostavenie učebných osnov
- Výber techník vzdelávania a rozvoja
- Prostriedky a pomôcky

Návrh programu by mal byť založený na aplikácii jednotlivých etáp vzdelávania – začína analýzou potrieb a končí hodnotením výsledkov. [12]

K zisteniu potrieb tréningov je nutné poznať ciele organizácie, urobiť analýzu práce, úloh a úrovne vedomostí, schopností, a konečne analýzu personálneho obsadenia. Tento proces odhalí nedostatky, na ktoré je treba sa sústrediť. V etape zameranej na prípravu školenia sú

definované ciele uplatnené na výber a konečnú podobu vzdelávacieho programu, podľa ktorého sa realizuje školenie. Posledným stupňom je fáza hodnotenia. Tu sú uplatňované kritéria, podľa ktorých sa posudzuje, či tréning zodpovedal pôvodne stanoveným zámerom. Výsledok tohto tréningu sa dá použiť ako základ pre nové hodnotenie potrieb tréningov, a tak celý proces pokračuje. [9]

Fáza zdokonaľovania – v ktorej je každá časť vzdelávacieho programu hodnotená vzhľadom na ciele vzdelávania, pričom sa zisťuje, kde možno urobiť zlepšenie. [12]

Určite by sa malo pri vzdelávaní a rozvoja prejsť týmito fázami a nevynechať ani jednu z nich pretože každá je dôležitá. Niekedy sa podceňuje príprava vzdelávania, niekedy sa podcení fáza rozvoja a nespraví sa potrebné analýzy aby bolo vzdelávanie podľa očakávania.

2.8 Čo vyžaduje dnešná podnikateľská prax od manažérov

Aké vedomosti, znalosti a postoje by mal manažér mať? Ako sa tieto požiadavky menia so zmenou miery zodpovedností, funkcie, odvetvia, kultúrneho zázemia alebo organizácie? Tieto požiadavky môžeme rozdeliť do štyroch skupín [12]:

- Analyticko – koncepčné schopnosti
- Manažérske procesné znalosti
- Osobné charakteristiky
- „Know-how“ daného odvetvia

2.8.1 Analyticko – koncepčné schopnosti

O analyticko-koncepčných schopnostiach môžeme uvažovať z hľadiska hierarchie. Na nižších stupňoch riadenia ide o súbor manažérskych postupov (technológií). Tieto postupy tvoria „základný slovník“ managementu. Je ťažké byť dobrým manažérom bez toho, aby sme ovládali základné nástroje obchodovania. Patrí medzi ne napríklad účtovníctvo, finančné analýzy a analýzy údajov. [12]

Na vyššom stupni riadenia ide o súbor koncepčných a analytických prístupov k riadeniu jednotlivých činností. Patrí medzi ne marketing, financie, výroba, riadenie technológií, kontrolný systém a riadenie ľudských zdrojov. [12]

Na ďalšom stupni riadenia je treba chápať vnútorné väzby medzi jednotlivými činnosťami. Tie môžu dosahovať dve podoby. Na jednej strane musia byť manažéri schopní uvádzať do vzájomného vzťahu ktorúkoľvek činnosť s celkovými strategickými prioritami podnikania. Na druhej strane musia byť schopní integrovať ktorúkoľvek činnosť s ostatnými činnosťami. [12] To sa na manažéroch cení najviac keď sa nedívajú na veci jednoducho, ale vedia si spojiť podnikové ciele so stratégiami a ako jednotlivé stratégie na seba nadväzujú.

2.8.2 Manažérske procesné znalosti

Tieto znalosti sa týkajú toho ako čo robiť. Medzi najdôležitejšie znalosti všeobecne patria obecné ľudské vedomosti, umenie rokovať, umenie komunikovať, umenie hodnotiť, umenie zorganizovať si svoj čas a umenie stanoviť si priority. Zo širšieho hľadiska si manažéri musia vypestovať schopnosť chápať „vnútornú politiku firmy“ a efektívne sa pohybovať v jej prostredí. [12] Osobne si neviem predstaviť prácu manažéra bez týchto znalostí. Je veľmi potrebné aby okrem funkčných a odborných znalostí ovládal práve tieto znalosti a najideálnejšie ako absolvent vysokej školy už to všetko ovládať.

2.8.3 Osobné rysy a vlastnosti

Existuje určite mnoho rôznych osobných vlastností, ktoré odlišujú dobrých manažérov od zlých. Takisto sa rozlišuje medzi „vedením ľudí“ a „riadením“, aby zdôraznili charakteristiky tých, ktorí nesú konečnú zodpovednosť za úspech a neúspech podnikania.

V literatúre sa často žiada, aby manažéri mali nasledujúce vlastnosti [1]:

- Pracovitosť
- Dôslednosť
- Cieľavedomosť
- Tvorivosť
- Kultúrna prispôsobivosť a porozumenie
- Schopnosť práce v tímoch
- Sebaistotu a vlastné poznanie
- Osobné kúzlo (charizma)
- Vlastný systém hodnôt

Tu si myslím že je to skôr na tom človeku a jeho pro-aktivite. Áno, niečo z toho sa môže naučiť, alebo opakovanými skúsenosťami to zdokonaľovať, ale aj tak primárne je to na jeho osobnosti. Nie nadarmo sa hovorí, že nie každý je líder.

2.8.4 Odvetvové „know-how“

Toto „know-how“ spravidla dostáva tri samostatné podoby. Po prvé je to súbor základných vedomostí o výrobkoch a službách a všetkom, čo sa týka rozvoja odvetvia, hlavne technológií, výroby, distribúcie, marketingu a služieb. Po druhé je to intímna znalosť prostredia a pôsobenia konkurenčných síl v rámci odvetvia. Po tretie je to vytvorenie osobných väzieb s ľuďmi, ktorí sú nejakým spôsobom spojení s odvetvím alebo s odborom. [12]

Jedno z období, ktorým manažér prechádza, je obdobie pred začatím práce v spoločnosti. Potreby vzdelávania sú u takéhoto manažéra veľké. Existuje však u neho značný handicap, pretože doteraz nikde nepracoval, čo obmedzuje možnosti vzdelania. Väčšina programov na úrovni univerzitného štúdia sa preto sústreďuje na kvantitatívne disciplíny managementu, ako sú ekonómia, spoločenské vedy a finančníctvo, ktoré umožňujú získať širšie popisné predstavy alebo prehľad o funkčných modeloch a praxi. Je omnoho zložitejšie zaoberať sa širšími a zložitejšími strategickými problémami alebo organizačnými a realizačnými procesmi. [12] Preto je vhodné a prínosné, aby študenti ešte počas štúdia pracovali v nejakej spoločnosti alebo organizácii, aby už tam naberali rôzne skúsenosti a znalosti.

Na záver by som zhrnula, ako som už skoro pri každej skupine spomenula, je dôležité, aby si tieto vedomosti študenti rozvíjali už popri vysokej škole. Na jednej strane by mala mať každá univerzita prioritu rozvíjať u študentov práve v týchto schopnostiach a vedomostiach a na druhej strane musí to vychádzať z každého jedného študenta aká je jeho aktivita a záujem. Je vhodné aby študenti pracovali v nejakej spoločnosti alebo organizácii popri štúdiu, kde by si mohli rozvíjať tieto schopnosti, aby mali taktiež konkurenčnú výhodu pri uchádzaní sa o zamestnanie.

2.9 Spôsoby učenia manažérov, metódy

Hlavné prístupy a zložky celkového procesu manažérskeho rozvoja sú [12]:

- Vzdelávanie v kurzoch
- Učenie akciami

- Učenie sa zo skúseností
- Plánovanie kariéry
- Sebavzdelávanie
- Podnikové poradenstvo
- Rotácia práce
- Delegovanie
- Koučovanie
- Mentoring
- Outdoor – training

Opísala by som niektoré z týchto metód a spôsobov.

2.9.1 Učenie akciami

Túto metódu manažérskeho rozvoja môžeme považovať za spojovací článok medzi formálnymi kurzami a učením sa z pracovných skúseností.

Prax učenia akciami sa riadi týmito hlavnými princípmi [12]:

- Sústreďuje sa na pracovnú úlohu a rieši problémy reálneho života.
- Nevzdáva sa formálnej náuky, i keď uznáva, že táto náuka nemôže stimulovať zvedavosť v nových oblastiach.
- Učenie by malo v manažérovi vypestovať schopnosti nájsť riešenie a vedieť ich špecifikovať.
- Vôľa k učeniu sa posilňuje hlavne pod tlakom naliehavých úloh.
- Ak sa manažér učí novému chovaniu, musí riešiť skutočné problémy. Musí využívať stálu spätnú väzbu, čeliť určitým rizikám a platiť daň za neúspech.
- Trvalé zmeny chovania sa dosiahnu s ďaleko väčšou pravdepodobnosťou vďaka prehodnocovaniu skúseností, získaných výmenou od ostatných manažérov, než získaním nových skúseností.
- Úlohou lektora alebo moderátora je vytvárať podmienky, pri ktorých sa manažéri môžu navzájom učiť, a v učení im pomáhať.

2.9.2 Učenie sa zo skúseností

Často používané porekadlo, že „skúsenosti sú najlepším učiteľom“, bolo silno podporené v správe o výskume, urobeným Centrom pre tvorivé vedenie ľudí (Centre for Creative

Leadership) v Spojených štátoch. Výsledkom tohto výskumu bolo [12] vytipovanie druhov učenia, ktoré by sa mali prednostne využiť, aby k učeniu pri práci dochádzalo systematickejšie než doteraz. Sú to [21]:

- Práca prinášajúca nové výzvy
- Učenie sa od iných ľudí (hlavne vyššie postavených)
- Náročné situácie
- Účasť na kurzoch, a to aj v úlohe lektora
- Mimopracovné skúsenosti
- Konkrétne úlohy osobného rozvoja
- Podmienky pre efektívny rozvoj manažérov

2.9.3 Sebavzdelávanie

Sebavzdelávanie je vhodné pre zdokonaľovanie manažérskych znalostí v čase a mieste, ktoré najlepšie vyhovuje možnostiam a motivácii jednotlivcov. Na rozdiel od ostatných metód manažérskeho rozvoja, v ktorých je kladený dôraz na plány, zadávanie úloh, vzťahy v skupine a formálny rozvoj, umožňuje táto metóda manažérom využívať rozsiahlu škálu možností. [12]

Aj keď poskytuje väčšiu pružnosť a slobodu výberu, vyžaduje sebavzdelávanie väčšiu mieru osobnej ukáznenosti a úsilie pre dokončenie programu v požadovanom termíne. Môžeme parafrázovať jedno staré príslovie, týkajúce sa štúdia: „Hodnoty, ktoré získate sebavzdelávaním, sú priamo úmerné času a úsiliu, ktoré do nich vložíte.“ [10]

2.9.4 Podnikové poradenstvo

Pôvodné poslanie podnikového poradenstva sa líšilo od poslania manažérskeho rozvoja. Miesto školenia a rozvoja manažérov poradcovia dávali rady, ako riešiť konkrétne manažérske úlohy. Niekedy dokonca poradca vyriešil úlohu sám a manažér len riešenie prebral. [12]

Manažéri aj poradcovia si však spoločne uvedomovali hranice tohto spôsobu poradenstva. Pokiaľ manažér v roli klienta úzko nespolupracuje, poradca nemôže naplno využiť skúsenosti klienta a jeho „know-how“ pri hľadaní najlepšieho spoločného riešenia. Klient potom považuje riešenie za dielo niekoho iného a necíti, že by za to bol zodpovedný.

Klient sa naučí málo, alebo vôbec nič z prístupu a metód, ktoré konzultant používa, a môže sa stať, že povolá konzultanta opäť k riešeniu problému rovnakého druhu. [3]

2.9.5 Plánovanie kariéry

Zladenie manažérskeho rozvoja a rastu kariéry sa dosahuje vzájomným prepojením činností, vrátane tých, ktoré sú uvedené v nasledujúcom prehľade [12]:

- Systém hodnotenia činností
- Systém hodnotenia predpokladov rozvoja
- Prehľady príležitostí rozvoja
- Plánovanie manažérskych rezerv alebo plánovanie následníkov
- Pružné plánovanie kariéry

2.9.6 Rotácia práce

Pri rotácii práce sa predávajú skúsenosti a znalosti už skúseného človeka, ktorý odchádza z pozície a túto pozíciu predáva svojmu nástupcovi. V spoločnostiach by sa malo na to klásť veľký dôraz, aby sa mohol nový človek rýchlejšie adaptovať do jeho pozície a čo najrýchlejšie by začal plniť ciele.

2.9.7 Delegovanie

Ďalší zo spôsobov vzdelávania manažérov. Vedúci pracovník alebo manažér môže vzdelávať svojich pracovníkov práve delegáciou, pričom vďaka tomuto spôsobu môžu prejsť rôznymi skúsenosťami a procesmi.

2.9.8 Koučovanie

Je všeobecne známe, že koučovanie sa používa pre efektívne dosahovanie stanovených cieľov. Prípadne že pomocou koučovania sa tieto konkrétne ciele aj podstatne lepšie stanovujú. Čo možno ale stále ostáva trochu nerozobrané a zatiaľ stranou záujmu, sú „vedľajšie účinky“ koučovania – rozvoj kľúčových spôsobilostí a to hlavne v oblasti vedenia ľudí. Samozrejme že koučovanie veľmi pomáha pri rozvoji manažérov.

2.9.9 Mentoring

So stratégiou mentoringu je to podobné ako s koučovaním. Mentoring sa dá výborne využívať práve pri rotácii práce, kde môže skúsený pracovník pomáhať a mentorovať menej skúseného alebo práve jeho nástupcu.

2.10 Logistika vzdelávacej a rozvojovej aktivity

Návrh programu zahŕňa rad oblastí, ktoré zabezpečujú vzdelávací proces a bez ktorých by ich nebolo možné realizovať alebo by bol neefektívny. Sú to nasledujúce oblasti [12]:

- Plánovanie
- Rozpočet
- Časový rozvrh
- Personálne zabezpečenie
- Školiace, ubytovacie a stravovacie kapacity
- Reklama a marketing programu

Dobre vypracovaný plán podnikového vzdelania manažérov by mal zodpovedať na tieto otázky [6]:

- Aké školenie má byť zabezpečené?
- Komu je určené?
- Akým spôsobom bude realizované?
- Zvoliť externú firmu alebo to urobiť interne?
- Kde a kedy bude školenie realizované?
- Aké budú náklady na realizovanie školenia ?

2.11 Hodnotenie výsledkov vzdelávania

Hodnotenie komplexne vzdelávania je veľmi relevantná vec pre každú spoločnosť. Mala by sa hodnotiť efektívnosť a účinnosť vzdelávania. Taktiež podmienky pri vzdelávaní a vyhodnotiť trénera či rektora a navrhnúť odporúčenia. Prečo je to relevantné? Na jednej strane spoločnosť môže vedieť ako ďalej sú na tom vo vzdelaní jej zamestnanci a na druhej strane vedie, čo môžu zlepšiť v budúcnosti. [7]

2.11.1 Dôvody neúspechu

Ako ukazuje Tabuľka 1., najčastejšie uvádzanými dôvodmi pre neúspech tréningu sú nízka motivácia zamestnancov, nedostatok podpory zo strany vedenia a nedostatočná stimulácia pre zmeny pracovného chovania. [9] Aj keď sa systematická analýza potreby školenia zdá byť celkom logická a pre racionálne rozhodovanie o programe tréningu nevyhnutná, nie je v skutočnosti robená často. Iná štúdia napríklad uvádza [9], že 81% opýtaných firiem zisťuje potreby tréningu iba formou reakcie na problémy, ktoré sa vyskytnú. Najefektívnejšie sa analýza potreby tréningu robí v úzkej súvislosti s procesom plánovania.

Tab. 1. Dôvody neúspechu tréningu [9]

Dôvody neúspechu tréningu	% organizácií uvádzajúcich tento dôvod
Neexistencia ocenenia schopností získaných tréningom	58
Nedostatok času k uskutočneniu programu	55
Pracovné prostredie nepodporuje znalosti a schopnosti získané tréningom	53
Nedostatočná motivácia účastníkov	47
Nepresná analýza potreby tréningu	40
Zmena potreby tréningu po uskutočnení programu	35
Vedenie organizácie nepodporuje tréningový program	30
Nedostatočné financovanie programu	21

2.12 Podmienky pre efektívny rozvoj manažérov

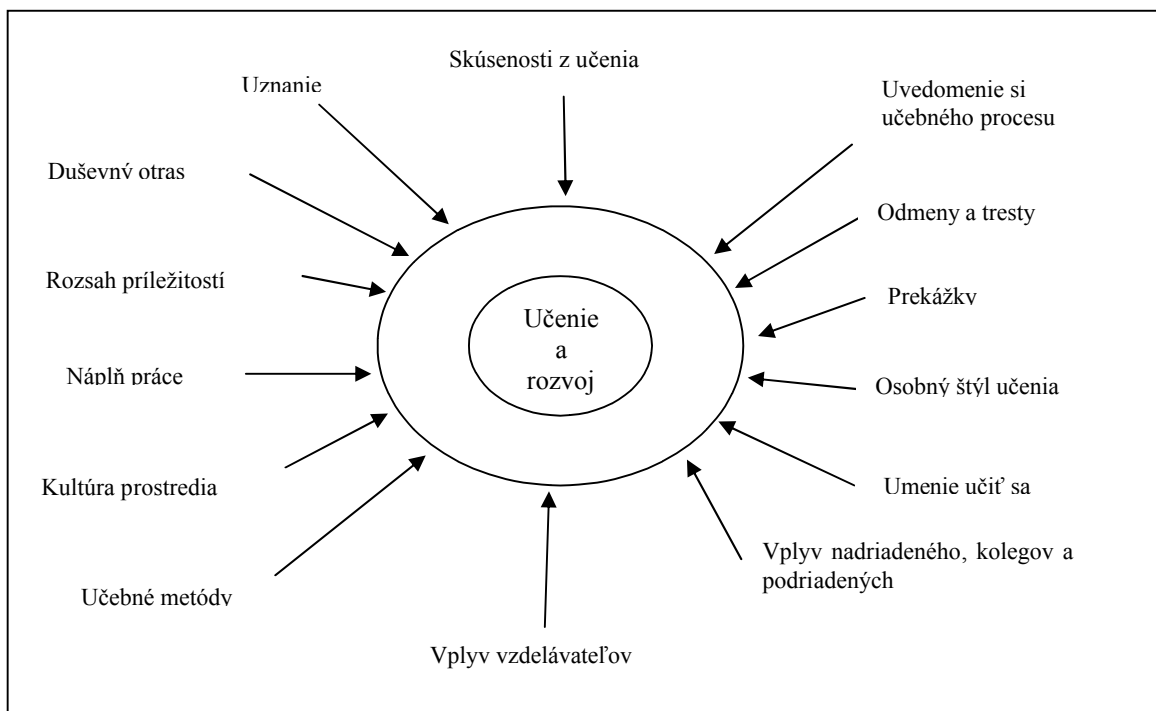
V súčasnej dobe dochádza k názorovej zhode o tom, aké podmienky je nutné pre manažérsky rozvoj v podniku vytvoriť. Ide predovšetkým o nasledujúce [12]:

- vedenie podniku považuje vzdelávanie a rozvoj za dôležité podnikové činnosti
- potreby vzdelávania sa odvodzujú predovšetkým z plánov strategického rozvoja podniku
- potreby a možnosti jednotlivca sa naplno rešpektujú
- vzdelávanie a osobný rozvoj sa chápu ako nepretržitý proces prelinania pracovných skúseností, postupu do nových pracovných funkcií a cieľavedomého vytvárania a využívania príležitostí k učeniu

- vzdelávanie a rozvoj manažérov sa sústavne sleduje a vyhodnocuje, pre jasnosť účelnosti vynaložených prostriedkov

2.12.1 Vplyvy pôsobiace na učenie

Nasledujúci obrázok znázorňuje, ako rozdielne vplyvy (alebo tlaky) ovplyvňujú vôľu jednotlivca učiť sa a zodpovedajúcim spôsobom aplikovať poznatky. [12] Preto každý z týchto vplyvov je relevantný aby sa oň spoločnosť a jednotlivec zaujímala.



Obr. 3. Vplyvy pôsobiace na učenie [12]

2.13 Zodpovednosť za rozvoj manažérov

Rozvoj manažérov nie je žiadnou samostatnou činnosťou, ktorú by bolo možné odovzdať do rúk špecialistom a potom na ňu zabudnúť alebo sa o ňu nestarať. Úspešnosť programu rozvoja manažérov závisí od toho, do akej miery sa v ňom budú angažovať všetky úrovne riadenia. Rozvoj podriadených je treba považovať za prirodzenú a podstatnú súčasť práce každého manažéra. Ale tón musí všetkému udávať vrcholové vedenie. [1]

Schopnosťou riadiaceho pracovníka je nakoniec niečo, čo musia jednotlivci rozvíjať sami v sebe pri vykonávaní svojich normálnych povinností. Ale robia to o mnoho lepšie, keď sa im dostane od ich podniku a nariadených povzbudenie, podpora, vedenie a príležitosti. [1]

Osobne si myslím že by za to malo byť zodpovedné vedenie spoločnosti, pretože by im malo záležať ako vzdelaných ľudí majú u seba v spoločnosti. Personálne oddelenie už potom je zodpovedné za konkrétne metódy vzdelania a vyhodnocovanie, čiže konkrétne dohliadať na vzdelanie.

Pracovné prostredie človeka je najdôležitejším faktorom ovplyvňujúcim jeho rozvoj. Pokiaľ toto prostredie nebude priaznivé, žiadna z iných vecí, ktoré pre človeka urobíme, nebude efektívna. [1]

2.14 Manažérsky rozvoj ako nepretržitý proces

Ľudia majú tendenciu pozeráť sa na výchovu a vzdelávanie ako na proces, v ktorom, zohrávajú viac menej pasívnu úlohu. Kurzy väčšinou považujú za dočasné epizódy, ktoré začínajú prvým dňom otvorenia výukového programu a končia jeho posledným dňom. Potom sa manažéri vracajú do normálneho života a venujú sa svojej práci do tej doby, než nastane čas na ďalší kurz. „Učenie“ však nie je niečo, čo sa ľudom príhodi, ale niečo, čomu sa musíme aktívne venovať. Kurzy vytvárajú príležitosť k učeniu. Učiť sa však musíme sami. To isté platí o každodennej práci a všetkých vzdelávacích procesoch v rámci podniku i mimo neho, ktorých sa manažér zúčastní. [12] Preto si myslím, že manažér by sa mal rozvíjať a učiť neustále. Nikdy by nemal byť spokojný tak, že už toho vie dostatočne. Práve takýto prístup posúva ďalej aj spoločnosť v rozvoji ľudských zdrojov.

2.15 Učiaci sa organizácia

„Učiaci sa organizáciu“ je definovaná ako organizácia, ktorá „sa sústavne zlepšuje rýchlym vytváraním a zdokonaľovaním schopností potrebných pre budúcu úspešnosť“ [1] Prečo práve spomínam v mojej práci učiaci sa organizáciu je, že táto organizácia má motiváciu vzdelávať svojich pracovníkov a práve to oceňujú ľudia na takýchto spoločnostiach a tým vzrastá jej konkurencieschopnosť.

Učiaci sa organizácie prejavujú svoju schopnosť v piatich hlavných činnostiach [1]:

1. Systematické riešenie problémov, ktoré sa opiera hlavne o filozofiu a metódy hnutia za kvalitu.
2. Experimentovanie – táto činnosť zahŕňa systematické vyhľadávanie a skúšanie nových vedomostí.

3. Učenie sa z doterajších skúseností – učiace sa organizácie znovu a znovu skúmajú svoje úspechy a neúspechy, systematicky ich hodnotia a vypracovávajú o tom písomné materiály tak, aby zamestnancom nič neskrývali a boli pre nich prístupné.
4. Učenie sa od ostatných – niekedy sa objaví najpodnetnejšia myšlienka, ak hľadáme nové uhly pohľadu vo svojom bezprostrednom okolí.
5. Rýchly a účinný prenos znalostí do celej organizácie pomocou podpory a oceňovania ľudí s novou odbornosťou alebo pomocou vzdelávacích a výcvikových programov.

Myslím si, že takto by sa mala správať každá organizácia a mala by sa starať o rozvoj svojich pracovníkov.

2.16 Špecifiká vzdelávania v študentskej organizácii

V riadení ľudských zdrojov môžeme nájsť veľa prvkov či metód, ktoré sú si navzájom podobné s metódami, ktoré sa využívajú v podnikovej sfére. Každá nezisková organizácia je niečím špecifická. Študentská organizácia AIESEC je vo veľa veciach špecifická už len v porovnaní s inými študentskými organizáciami. Hlavne preto, že jednou z hlavných činností je rozvoj ľudského potenciálu.

Pre členov organizácie AIESEC je motivácia jedným z hlavným zložiek ich rozvoja. Myslené je to tak, že členovia v organizácii nepracujú za finančné ohodnotenie a tak sa musia zameriavať na vlastnú motiváciu sa sebe vzdelávať. Preto aj lokálne a národné vedenie je sústredené na motiváciu svojich členov. Špecifikom tejto organizácie je, že rozvíja študentov už na vysokých školách a poskytuje im sa rozvíjať vo vedomostiach a schopnostiach ktoré práve vyžaduje dnešné externé prostredie.

Čo je najviac špecifické pre túto organizáciu vo vzdelávaní? Je to hlavne veľká podoba so vzdelávaním v spoločnostiach. Tak ako si spoločnosti vzdelávajú svojich pracovníkov, tak organizácia AIESEC, skoro rovnakými spôsobmi, vzdeláva svojich členov, čo by som chcela opísať v praktickej časti. Rada by som porovnala vzdelávanie v organizácii AIESEC s teoretickými poznatkami a tiež s inou študentskou organizáciou, prípadne s väčšou spoločnosťou.

3 ZHRNUTIE TEORETICKÝCH POZNATKOV

Cieľom vzdelávania a rozvoja pracovníkov globálne pre celú spoločnosť je kvalita a dosiahnutie cieľov. Vďaka pracovníkom, resp. vzdelaným pracovníkom, môžeme práve toho dosiahnuť. Cieľ vzdelávania je mať schopných pracovníkov a zvyšovať ich výkon, ale aj aby sa neustále rozvíjali a rástli. Pre toto by malo vrcholové vedenie spraviť pracovné podmienky, aby sa mohli ich pracovníci rozvíjať a vzdelávať. Od rozvoja a vzdelania pracovníkov totižto závisí výkonnosť celého podniku.

Dôležité je, aby vrcholové vedenie dávalo k vzdelávaniu pracovníkov podnety a aby ich podporovalo v neustálom rozvoji. Osobne si myslím, že keď spoločnosť chce mať vzdelaných pracovníkov, musí ich k tomu viesť a podporovať aby sa rozvíjali. Pre porovnanie, výkonná rada na pobočkách v organizácii AIESEC dáva podnet k tomu, aby členovia mali priestor a možnosť sa vzdelávať a rozvíjať svoju osobnosť.

Čo môžem určite využiť, v praktickej časti i v živote, pri tvorení vzdelávacieho cyklu, sú štyri kroky – zistenie potrieb, plánovanie vzdelávania, realizácia, zhodnotenie. To sú základne body, na ktoré by sa rozhodne nemalo zabudnúť. Každý z týchto bodov je relevantný a určite keď podceníme jeden, ovplyvní to ostatné tri. Podobne aj návrh vzdelávacieho programu, ako bol opisovaný je zaujímavý. Kroky ako príprava, rozvoj a zdokonaľovanie, by mali zaznieť pri plánovaní každého vzdelávacieho programu. Rada by som pri analýze vzdelávania členov organizácie AIESEC zistila, ako to prebieha v skutočnosti a či sa postupuje podľa vyššie spomenutých bodov.

V jednom úseku som opisovala, čo vyžaduje dnešná prax od manažérov. Boli to požiadavky zahrnuté do štyroch skupín: analyticko – koncepčné schopnosti, manažérske procesné znalosti, osobné charakteristiky, „know-how“ daného odvetvia. Toto sú požiadavky, ktoré, aspoň si myslím, by mal zhruba absolvent vysokej školy už ovládať. Preto je nesmierne dôležité aby sa tieto požiadavky rozvíjali už na vysokej škole, ale aby aj študent bol aktívny a hľadal si dodatočné príležitosti pre rozvoj. V praktickej časti by som rada popísala, akým procesom si prejde študent vysokej školy v organizácii AIESEC a v závere zhrnula ako to medzi sebou možno súvisí.

Čo ma tiež zaujalo v odbornej literatúre bol popis aké sú spôsoby učenia sa manažérov. Niektoré z nich som poznala už z vlastnej skúsenosti, niektoré boli pre mňa nové. Rada by som rozobrala niektoré z nich v praktickej časti a možno uviedla aj konkrétne príklady.

Taktiež je dôležité zabezpečiť všetky stránky v logistike vzdelávacieho programu, čo niekedy býva podceňované. A na záver vzdelávacieho programu spraviť vyhodnotenie celého priebehu, zhodnotiť obsah, formu a doručenie.

Niekedy sa pri hodnotení ale nezamýšľame, či je to hodnotenie objektívne, pretože, ako píše odborná literatúra, je veľa vplyvov, ktoré sa môžu podieľať na negatívom zhodnotení napr. tréningu. Môže to byť nedostatok času, nesprávne očakávania, motivácia či pracovné prostredie, no na druhej strane to môže byť uznanie, duševný otras, umenie učiť sa či nejaké prekážky. Je veľa vecí, ktoré môžu ovplyvniť naše vzdelanie.

Vzdelávanie a rozvoj pracovníkov by mal byť nepretržitý proces a malo by za to byť zodpovedné vrcholové vedenie spoločnosti, ktorému by malo záležať na tom, ako veľmi vzdelaných pracovníkov má v spoločnosti. Aby som zhodnotila osobne teoretickú časť, bolo tam veľa vecí, s ktorými som maximálne súhlasila a nesmierne ma potešilo, že sa práve tieto veci píšú v odbornej literatúre a nie sú ľahostajné.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

II. PRAKTICKÁ ČASŤ

4 CHARAKTERISTIKA ORGANIZÁCIE AIESEC

AIESEC je najväčšia medzinárodná, nepolitická, nezisková, nezávislá, úplne študentmi riadená organizácia, ktorá pôsobí vo viacej než 90 krajinách sveta a združuje 20 000 členov vo viac ako 800 univerzitách. Členovia organizácie AIESEC sú študenti vysokých škôl alebo čerství absolventi, ktorí sa zaujímajú o svetové trendy a témy, vedenie ľudí a riadenie. AIESEC vytvára priestor pre objavovanie a rozvoj potenciálu mladých ľudí tak, aby mali pozitívny vplyv na spoločnosť.

4.1 História AIESEC

AIESEC bol založený v roku 1948 v Stockholme. Pri jeho zrode stáli zástupcovia siedmich európskych krajín – Belgicko, Dánsko, Fínsko, Francúzsko, Holandsko, Nórsko a Švédsko. Dnes pôsobí o viacej než 90 krajinách sveta. AIESEC Československo bol oficiálne prijatý za člena v roku 1966 a AIESEC Česká republika v roku 1993. Práve tento rok sa oslavuje 40. výročie AIESEC v Českej a Slovenskej republike.

Organizácia AIESEC bola založená po druhej svetovej vojne s hlavným cieľom znovu obroditiť priateľské vzťahy medzi krajinami Európy. Ako najúčinnější metóda bola určená jednoznačne priama skúsenosť žiť a pracovať v cudzích krajinách. Na tomto základe vznikol výmenný program.

V 60. rokoch sa dostáva do popredia záujmu predovšetkým rozvoj riadiacich a manažérskych schopností a zručností študentov. Preto sa výmenné programy dostávajú do úzadia a hlavnými aktivitami sa stávajú vzdelávacie projekty zamerané na rozvoj manažérskych schopností. Až od druhej polovice 90. rokov sa AIESEC začína opäť zameriavať majoritne na výmenu študentov. Výmena študentov však nie je chápaná iba ako kľúčová aktivita, ale ako nevyhnutný a prirodzený prvok prostredia AIESEC.

V roku 2005 bola trochu zmenená identita organizácie. Hlavná zmena bola v jadre činnosti organizácie, kde sa zahrnuli aj výmenné programy aj rozvoj cez príležitosti vedenia ľudí. Identita AIESEC je uvedená v prílohe číslo 1. Je ale dôležité spomenúť, že podstata AIESEC sa nezmenila, organizácia iba reaguje a prispôbuje sa externému prostrediu.

4.2 AIESEC Česká republika

V České republice působí AIESEC od roku 1966. Vtedajšie Československo bolo spoločne s Juhosláviou prvými krajinami bývalého východného bloku, ktoré sa do AIESEC zapojili. AIESEC Česká republika vznikol v roku 1993 rozdelením AIESEC Československo.

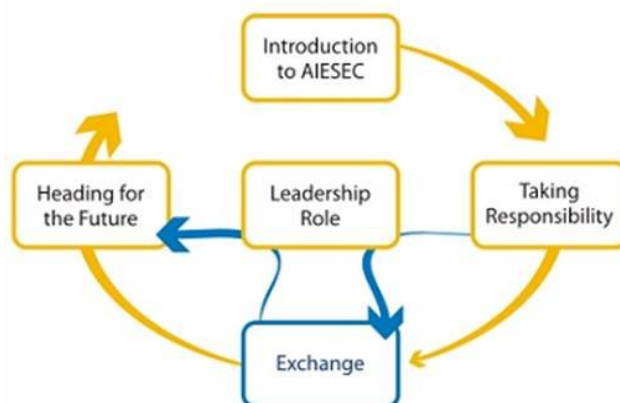
V súčasnej dobe AIESEC v Českej republice pôsobí v ôsmich mestách pri univerzitách ekonomického smeru, a to v Brne, Karvinej, Ostrave, Pardubiciach, Plzni, Prahe (pobočka pri VŠE a pri ČZU) a Zlíne.

AIESEC Česká republika pri počte realizovaných praxí a celkovou kvalitou sa radí medzi prvých desať krajín AIESEC. V roku 2005 sa zrealizovalo historicky po prvý krát 214 zahraničných praxí. Výsledky realizácie (súčet vyslaných študentov a prichádzajúcich študentov) AIESEC Česká republika sú uvedené v prílohe číslo 2 a výsledky AIESEC globálne v prílohe číslo 3.

4.3 Hlavné aktivity AIESEC

4.3.1 AIESEC eXPerience

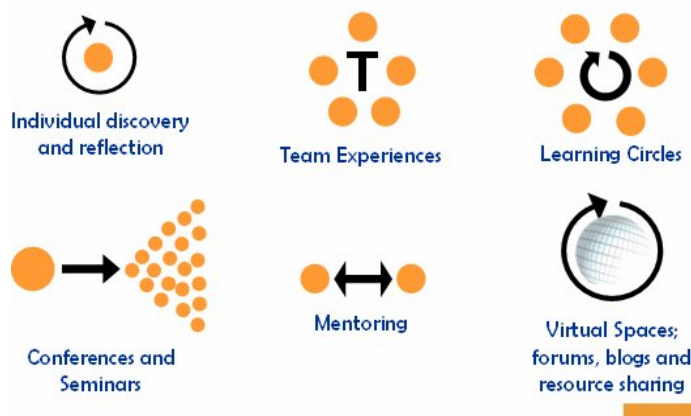
AIESEC poskytuje štruktúrovaný vzdelávací proces nazvaný AIESEC eXPerience zobrazený na nasledujúcom obrázku.



Obr. 4. Vzdelávací štruktúrovaný proces [14]

Každý stupeň je niečím špecifický. Študent, ktorý príde do organizácie, musí prejsť prvými dvoma stupňami, kde má prvé predstavenú organizáciu a potom sa zapája do základných činností na pobočke ako oslovovanie firiem, organizovanie projektov či propagácia pri náboře členov. Neskôr sa rozhodne, či chce mať vedúcu pozíciu, teda vedenie pobočky či vedúci tímu alebo ísť na zahraničnú prax. Po týchto štyroch stupňoch sa študent po skúsenostiach, znalostiach a so sieťou kontaktov rozhoduje o svojej budúcnosti.

Tento proces zahŕňa tzv. vzdelávacie prostredie, globálne definované ako „Learning Enviroment“ a skladá sa z individuálneho objavovania a reflexie, tímovej práce, vzdelávacích kruhov, konferencií a seminárov, mentoringu a z virtuálnej komunikácie cez webové stránky jednotlivcov a on-line fórum. Vďaka týmto formám sa rozvíja potenciál našich členov. Vzdelávacie prostredie je zobrazené na obrázku.



Obr. 5. Vzdelávacie prostredie [14]

4.3.2 Výmenné programy (Exchange)

Cieľom medzinárodného výmenného programu je umožniť študentom získať medzinárodné manažérske skúsenosti, pracovať v multikultúrnom tíme a zároveň im dať možnosť poznať a pochopiť iné kultúry. Pre firmy je to možnosť zamestnať mladých ambiciózných študentov, niekedy aj potenciálnych zamestnancov a prispieť k získaniu medzinárodného prehľadu.

Prichádzajúca výmena

Prichádzajúca výmena (Incoming Exchange) znamená, že študent zo zahraničia príde na prax do českej spoločnosti, kde pracuje na dopredu danej úlohe a tým nielen získava prax v odbore, ale tiež poznáva inú kultúru. Úlohou členov organizácie AIESEC je v tomto

prípade ponúkajú možnosti zamestnať zahraničného študenta spoločnostiam. Toto sa koná na dohodnutých schôdkach so zástupcami firiem. Ide o vyhľadávanie vhodných spoločností, následné kontaktovanie a vysvetlenie všetkých výhod a celého procesu až po vybavovanie formalít ako sú víza, pracovné povolenie a tiež starostlivosť o zahraničného praktikanta v jeho voľnom čase.

Odchádzajúca výmena

Odchádzajúca výmena (Outgoing Exchange) zahŕňa poskytnutie možnosti získať odbornú skúsenosť v zahraničí študentom miestnych univerzít. Najskôr sú študenti na informačných schôdkach na jednotlivých univerzitách informovaní o podmienkach procesu a prínosoch zahraničnej praxe. Nasleduje výberové konanie, ktoré sa skladá z písomných a ústnych jazykových testov, ktoré tvoria externé organizácie a Assessment centrá. Tieto Assessment centrá si každá pobočka zabezpečuje sama v spolupráci s externistami. Po úspešnom absolvovaní výberového konania začína vyhľadávanie vhodnej praxe v zahraničí, na čo využívajú on-line databázu s názvom INSIGHT XP.

4.3.3 Personálne projekty

Okrem medzinárodnej výmeny sa organizácia AIESEC zaoberá tiež personálnymi projektmi. V Českej republike sú najvýznamnejšie projekty Career Days a tvojakariera.cz.

Career Days je najväčší veľtrh pracovných príležitostí, ktorého cieľom je umožniť študentom, ktorý práve končia štúdium na vysokej škole, aby sa mohli zoznámiť s ponukou voľných pracovných miest prestížnych českých firiem. Tradičným miestom tohto dvojdeného veľtrhu je Kongresové Centrum v Prahe.

Druhým personálnym projektom, ktorý sa taktiež snaží informovať študentov o voľných pracovných miestach, je internetový portál www.tvojakariera.cz. Spoločnosti tu zverejňujú ponuku svojich pracovných príležitostí a študenti sa môžu zaregistrovať. Každá spoločnosť si tu môže vytvoriť vlastný profil, zadávať novinky a pracovné príležitosti a zasielať cielene priame e-maily študentom.

4.4 AIESEC Zlín

Pobočka AIESEC Zlín vznikla v roku 1993 s podporou pobočky AIESEC Brno. Zlínska pobočka sa postupne vyvíjala a zapájala sa do všetkých aktivít organizovaných AIESEC

Česká republika a sprostredkováva zahraničné odborné praxe jednak študentov Univerzity Tomáše Bati, ale taktiež prichádzajú zahraniční praktikanti do spoločností Zlínskeho kraja. V roku 1997 a 1998 vyhral AIESEC Zlín cenu za najlepšiu pobočku v Českej republike.

V súčasnej dobe má AIESEC Zlín 25 aktívnych členov a pôsobí na Fakulte managementu a ekonomiky. Zodpovednosť za celú pobočku má prezident, ktorý je zároveň štatutárnym orgánom. Prezident spoločne s viceprezidentmi tvorí tzv. výkonnú radu (Executive Board = EB), ktorá pobočku riadi. Členovia sú združení do tímov a každý tím má svojho vedúceho tzv. Team Leadra. Tím má určitý popis práce, za ktorý je zodpovedný a za každý tím je zodpovedný jeden z viceprezidentov. Väčšinou na jar bývajú tímy dva, ale keď prídu noví členovia, tak sa počet zvýši na štyri tímy v pobočke.

V pobočke (Local Committee = LC), ako som už spomínala, je výkonná rada, ktorá sa skladá z prezidenta (Local Committee President = LCP), viceprezidenta zodpovedného za prichádzajúcu výmenu (Incoming Exchange = ICX), viceprezidenta zodpovedného za odchádzajúcu výmenu (Outgoing Exchange = OGX), viceprezidenta zodpovedného za realizovanie výmeny a učenie (Exchange Delivery and Learning = XDL), viceprezidenta zodpovedného za externé vzťahy (External Relations = ER), viceprezidenta zodpovedného za financie (Finance = F) a Exchange Teams (X teams), v ktorých sú členovia a vedúci tímov. Štruktúra s popismi práce jednotlivých členov je zobrazená v prílohe číslo 4.

4.5 SWOT analýza AIESEC Zlín

Cieľom SWOT analýzy je definovať silné, slabé stránky, príležitosti a hrozby, s ktorými sa môže organizácia stretnúť v blízkej budúcnosti a ktoré ju môžu ovplyvniť. Túto SWOT analýzu som sa rozhodla spraviť pre bližšie objasnenie situácie v pobočke AIESEC Zlín, kde budem robiť analýzu vzdelávania. Analýza vychádza z mojej skúsenosti ako člena tejto organizácie a z rozhovorov s vedením pobočky.

Silné stránky

- vysoký počet členov
- rastúca strana odchádzajúcej výmeny
- finančná stabilita
- spolupráca s Univerzitou Tomáše Bati
- podpora Zlínskeho kraja

- znalosť víza procesu a pracovného povolenia – členovia vedia ako pomôcť vybaviť víza a zabezpečiť pracovné povolenie pre zahraničného praktikanta
- skúsení členovia na pobočke
- medzinárodné konferencie (v roku 2005 sa zúčastnili štyria členovia pobočky) – skúsenosť so zahraničných pobočiek, nové kontakty, nové stratégie
- motivovaní členovia
- projekty (podpora Public Relations, získanie nových partnerov, zvýšená znalosť členov)

Slabé stránky

- segmentácia spoločností (podľa zamerania spoločností, ako napríklad export, import, strojárstvo)
- produktivita členov (príčiny môžu byť organizácia práce či vzdelanosť členov)
- starostlivosť o zákazníkov (vzťahy a komunikácia tzv. Account management)
- informačný systém (interný – medzi členmi a vedením, využívanie on-line systému a externý – pravidelná komunikácia a informovanosť zákazníkov)
- vzdelávanie členov a vzdelávací cyklus (viď. nižšie)
- starostlivosť o zahraničných praktikantov (komunikácia, zapájanie sa do aktivít, starostlivosť o praktikantov vo voľnom čase)
- účasť členov na pravidelných mítingoch pobočky (každý týždeň. Kde dostanú potrebné informácie a vzdelanie, príčina – málo času, škola, iné aktivity)

Príležitosti

- viac lokálnych sponzorov (spoločnosti ktoré nás podporujú vo vzdelávaní, zahraničných konferenciách, poskytujú nám ich produkty)
- lepšie postavenie organizácie v externom svete (zvýšenie povedomia o činnostiach a pôsobení AIESEC)
- lepší plánovací systém na základe Balanced Scorecard (konzultácia so spoločnosťami, ktoré plánujú na základe Balanced Scorecard pre zlepšenie plánovania na pobočkách)
- náborové konanie na celej univerzite (nie len na určitých fakultách)
- vstup ČR do EU (bezvízový styk, kratšia realizovateľnosť zahraničných praxí)
- spolupráca so zastrešujúcimi organizáciami Czech Invest, Czech Trade (získanie informácií o potrebách spoločností v danom kraji, prezentácie na stretnutiach, ~~využívanie~~ on-line informačného systému)

- znovu podpísanie praxi v spoločnostiach, kde už mali zahraničného praktikanta
- pomoc externistov s tréningami a mentoringom/koučingom

Hrozby

- vstup ČR do EU (nezáujem o zahraničných praktikantov – ľahšie sa dá získať pracovná sila)
- nezáujem o zahraničné odborné praxe
- konkurencia (iné študentské organizácie či poskytovatelia zahraničných stáží)
- členovia tu nebudú pravidelne počas leta
- študenti nemajú záujem stať sa členmi AIESEC
- podmienky pre využívanie kancelárie (univerzita nám odoberie kanceláriu alebo stanoví podmienky, ktoré nebudeme môcť splniť)

Z analýzy vyplýva, že pobočka by sa mala hlavne zamerať na starostlivosť o zákazníkov – jednak o spoločnosti, ale tiež o zahraničných praktikantov. Druhá závažná vec je vzdelávanie členov a štruktúra vo vzdelávacom procese, či už pre nových členov alebo skúsených. Aby mohla pobočka rásť, potrebuje, aby členovia mali dostatočné vzdelanie. Ako som už v teoretickej časti spomínala, všeobecným cieľom rozvoja manažérov je starať sa o to, aby organizácia mala takú kvalitu ľudí, akú potrebuje k dosiahnutiu svojich cieľov v oblasti zlepšovania výkonu a v oblasti rastu. Tieto ciele sa dajú dosiahnuť zabezpečením toho, aby pokiaľ je možné, každý človek v organizácii mal také vedomosti a schopnosti, ktoré sú potrebné na to, aby vykonával svoju prácu efektívne, aby sa výkon jedincov a tímov sústavne zlepšoval. Preto je tiež potrebné, aby každý člen mal požadované vzdelanie, ktoré sa jednak zameria na to, v ktorej fáze AIESEC eXPerience je, a jednak na to, čo člena zaujíma.

Preto sa v nasledujúcich kapitolách budem zaoberať oblasťami:

- zodpovednosť za vzdelávanie
- silné a slabé stránky vzdelávania
- plánovanie vzdelávania
- vzdelávanie rôznych skupín členov a spôsoby vzdelávania
- inovácie za posledné obdobie

5 ANALÝZA SÚČASNÉHO SYSTÉMU VZDELÁVANIA

Analýza bola robená na základe mojich vlastných skúseností, počas pôsobenia v organizácii. Ďalej som si spísala potrebné otázky, ktoré som sa pýtala jednotlivých členov. Jednak súčasného vedenia pobočky ale aj členov pobočky, no taktiež členov v celej Českej republike, národného vedenia ale aj členov zo zahraničia pri príležitosti účasti týždňovej zahraničnej konferencii v marci.

5.1 Zodpovednosť za vzdelávanie

Za rozvoj členov AIESEC Česká republika je na každej pobočke zodpovedný prezident. Rozdiel medzi skoro všetkými ostatnými krajinami, okrem výnimiek, je ten, že tam je za vzdelávanie zodpovedá viceprezident zodpovedný za ľudský rozvoj (People Development). Dôvod prečo Česká republika nemá takéhoto človeka je ten, že sa hlavne zameriava na zahraničné odborné praxe a že prezidenti túto zodpovednosť plne zvládajú. Prezident je zodpovedný celkovo za vzdelanie a pritom koordinuje ľudí, ktorí vzdelávajú. Za funkčné tréningy sú zodpovední viceprezidenti, teda to závisí od ich oblastí a od toho, čo majú členov naučiť. Za tzv. jemné schopnosti ako sú tréningy na všeobecné znalosti sú zodpovední tréneri, napríklad skúsení členovia pobočky, členovia z iných pobočiek alebo externisti z organizácií.

Úspešnosť programu rozvoja manažérov závisí od toho, do akej miery sa v ňom budú angažovať všetky úrovne riadenia. Rozvoj podriadených je treba považovať za prirodzenú a podstatnú súčasť práce každého manažéra. A tiež v AIESEC každý, kto má riadiacu funkciu, sa zaoberá a pracuje na rozvoji a vzdelaní celej pobočky, jak prezident, tak vedúci tímov, aby členovia ktorých má na starosti mali potrebné vzdelanie pre dosahovanie stanovených cieľov.

Prečo je pre študenta zaujímavé byť členom AIESEC a pracovať na svojom rozvoji? Cieľ organizácie je vyvíjať zo študentov tzv. agentov zmeny alebo change agents, ktorý sa rozvíjajú v oblastiach sociálnej zodpovednosti tzv. socially responsible, podnikateľstve tzv. entrepreneurial, kultúrnom vnímaní tzv. culturally sensitive, a sú aktívnymi žiakmi tzv. active learners. Bližší popis týchto štyroch definícií je v prílohe číslo 5. Bolo definované že práve rozvoj týchto oblastí v človeku smeruje k pozitívnemu vplyvu na spoločnosť, k čomu smeruje organizácia AIESEC.

Okrem toho môže všetky tieto znalosti študent využiť pre svoje budúce povolanie. Zvyšuje to jeho konkurencieschopnosť medzi inými študentmi, ktorý nemali počas univerzity žiadnu praktickú skúsenosť. Zaujímavé ešte je, že člen AIESEC sa dostane na vedúcu pozíciu počas jedného alebo dvoch rokov, kde sa musí naučiť viesť tím alebo celú pobočku v tak krátkom čase, avšak v spoločnostiach to býva oveľa dlhšia doba. Taktiež člen sa naučí veľmi rýchlo učiť sa nové veci. Behom pol roka si prejde tréningami a inými spôsobmi vzdelávania, ktorými by si v spoločnosti prešiel počas dvoch či troch rokov. Toto úzko súvisí s rotáciou práce, preto sú členovia „donútený“ učiť sa veľmi rýchlo a efektívne. Obe spomenuté veci pomôžu veľmi študentovi v budúcnosti, jednak pri využívaní znalostí a jednak tzv. skúsenosť s rýchlim učením.

Preto je veľmi dôležité, aby prezident, ako vedúci pobočky, dbal na vzdelanie a rozvoj svojich členov. Zodpovednosťou prezidenta je tiež vytvárať pracovné prostredie a podmienky pre rozvoj a vzdelávanie, zabezpečovať trénerov a tréningy. Myslím si, že je to tak správne, pretože s členmi by mal pracovať prezident a oni by práve mali vidieť, že ten kto sa o nich stará je práve človek, ktorý vedie ich pobočku.

5.2 Identifikácia potrieb a analýza plánovania vzdelávania

Za vzdelávanie je zodpovedný prezident konzultujúci vzdelávanie členov s celou výkonnou radou, t.j. s viceprezidentmi.

Plánovanie tréningov v pobočkách sa momentálne robí približne mesiac dopredu. Výkonná rada má zoznam tréningov, z ktorých si môže vyberať a na základe ich uváženia sa rozhodnú, aký tréning je momentálne potrebný pre členov. V tomto zozname sú spísané tréningy funkčné ale aj na rozvoj schopností (napríklad prezentačné schopnosti, projektové riadenie atď.), ale slabou stránkou je, že tieto tréningy nie sú presne rozdelené podľa obdobia či zaradenia do jednotlivých stupňov vo vzdelávacom procese a vždy sa vyberajú náhodne a nie na základe potreby členov. Práve preto sa rozhoduje väčšinou o týchto tréningoch vedenie pobočky, podľa toho čo si myslia že je momentálne potrebné pre členov. Myslím si, že je to vhodné, ale malo by sa to spojiť určite so zistením potrieb členov – čo si myslia a akého tréningu by sa radi zúčastnili.

Akú slabinu som v poslednej dobe videla? Zameralenie sa hlavne na vzdelanie nových členov. Problém bol, v nepresnom naplánovaní. Pri analýze som zistila, že vzdelanie a tréningy pre nových členov boli plánované maximálne dva mesiace dopredu a na

skúsených členov sa nekládla dôležitosť. Preto si myslím, že je potrebné na začiatku funkčného roku naplánovať celý rok vzdelávacích aktivít ako pre nových členov, tak aj pre členov skúsených.

5.3 Vzdelávanie nových členov

Noví členovia AIESEC Zlín dostávajú na začiatku vzdelanie od vedenia pobočky, ktorí im poskytujú základné funkčné vzdelanie. Začiatkom majú jeden deň, nazývaný LC day, kde majú vysvetlené, prečo je AIESEC vo svete, čo je úlohou organizácia a základné fungovanie pobočky. Celú prípravu tohto dňa majú na starosti členovia. Neskôr majú noví členovia tréningy na tzv. mäkké vedomosti, ktoré potrebujú a o ktoré majú záujem. Počas mesiaca majú tieto tréningy a základné vzdelanie. Potom sa zúčastnia medzinárodnej konferencie, ktorá je organizovaná AIESEC Česká republika a AIESEC Slovensko. Táto konferencia sa nazýva FEEL a zúčastňuje sa jej okolo tristo delegátov zo skoro tridsiatich krajín sveta. Štvordňová konferencia je zameraná na simuláciu jedného roku v AIESEC, takže členovia majú možnosť si prejsť a vyskúšať, čo všetko budú robiť počas roka. Čo je pridaná hodnota tejto konferencie, je anglický jazyk, pretože celá konferencia je v anglickom jazyku a tiež externí hostia, hlavní sponzori konferencie, ktorí tam vedú tréningy. Popri tomto vzdelávaní nových členov, má každý z nich svojho mentora v osobe skúseného člena, ktorý mu pomáha s osobným rozvojom a osobnou reflexiou.

5.4 Vzdelávanie skúsených členov

Skúsení členovia majú občas tréningy v pobočke, ktoré vedú buď rovnako starí členovia, alebo externí členovia z AIESEC Česká republika. Organizovanie externých tréningov sa koná cez národnú centrálu, ktorá to všetko koordinuje. Členovia majú možnosť mať mentorov alebo koučov, ak je pobočka natoľko vyspelá, aby mala aj skúsených mentorov či koučov. Popri vzdelaní v pobočke, majú skúsení členovia vzdelanie na konferenciách, či už lokálnych, národných alebo medzinárodných. Na lokálnych konferenciách väčšinou robia tréningy súčasní členovia pobočky. Na národných konferenciách má vzdelanie na starosti národné vedenie, ktoré pripraví samostatne tréningy, ale aj zabezpečí externistov z rôznych firiem. Na medzinárodnú konferenciu sa člen dostane, na základe určitých kritérií. Závisí to od témy konferencie, čo to prinesie pobočke, na financiách, čase alebo období a vzdialenosti.

5.5 Vzdelávanie vedenia

Vedenie je vzdelávané podobne, ako skúsení členovia, ale majú ešte niečo navyše. Vedenie pobočky má pravidelne tzv. funkčné mítingy, ktoré sú zamerané na určitú oblasť a stretnú sa viceprezidenti z každej pobočky zodpovední za túto oblasť. Na funkčných mítingoch dostávajú vzdelanie od národného vedenia, ktoré im poskytuje prehľad o nových trendoch a stratégiách AIESEC celosvetovo a o tom, čo je momentálne potrebné pre Českú republiku. Taktiež niekedy vedenie zabezpečí externistu pre nejaký odborný tréning, ako napríklad predaj či tvorenie propagačných materiálov.

5.6 Tréningy

Po analýze tréningového cyklu som prišla k záveru, že organizácia má vypracovaný zoznam tréningov, ktoré by mohli trénovať členovia aj externisti. Čo som ale videla ako slabú stránku je, že tieto tréningy nie sú až tak zorganizované podľa potrieb jednotlivcov a podľa stupňa, na ktorom je člen. Ak by chcela pobočka osloviť bývalého člena, ktorý bol v minulosti v organizácii a teraz pracuje v nejakej firme, nemá konkrétny zoznam, kto by mohol čo trénovať.

Pri doručení tréningov externistami by mohol vzniknúť problém nezájmu o vedenie tréningov, nevhodná lokalita a čas, neskoré oslovenie externistov, aby sa mohli pripraviť a naplánovať si svoj čas.

5.7 Konferencie

Pri vzdelávaní členov hrajú veľkú rolu konferencie. Na národnej úrovni preto, že členovia zo všetkých pobočiek dostanú rovnaké vzdelanie a rovnaké poslanie. Národné konferencie v Českej republike sú v januári - January National Conference (JNC), apríli – April National Conference (ANC), septembri – September National Conference (SNC). Preto je pre pobočky relevantná čo najvyššia účasť členov na týchto konferenciách. Pre lokálne konferencie je dôležitá pripravenosť a znalosť skúsených členov, pretože celú konferenciu vedú práve oni. Lokálne konferencie momentálne sú, ako som už spomínala, LC day, Local Committee Conference (LCC), Local Training Camp eXPerince (LTC XP), Local Planning. A ako posledné sú medzinárodné konferencie, ktoré majú vždy nejaké zameranie, podľa toho sa pobočka rozhoduje, kam pošle svojich členov a akú úroveň vzdelania by mali mať. Jedna medzinárodná konferencia pre nových členov je FEEL

a v marci 2006 AIESEC Česká republika organizoval druhú najväčšiu medzinárodnú konferenciu EuroXPro 2006.

5.8 Národný vzdelávací tím NTT

Pred dvoma rokmi sa zaviedla stratégia a zostavil sa národný vzdelávací tím resp. National Trainers Team NTT. Tento tím má na starosti vzdelanie na národnej úrovni. Aby sa člen dostal do tohto tímu musí prejsť výberovým konaním, ktoré sa skladá z aplikácie a pohovoru. Na základe znalostí a potrieb sú vyberaní členovia do tímu. Podľa ich vedomostí a znalostí, ktoré títo členovia majú, môžu zostaviť zoznam tréningov ktoré môžu zabezpečiť a odtrénovať. Pobočky majú možnosť požiadať o tohto trénera, ale komunikujú s národným vedením, ktoré to všetko koordinuje.

5.9 Rotácia práce

K veľkej časti vzdelávacieho procesu patrí aj preberanie rolí a povinností. Pri tomto procese skúsený človek predáva skúsenosti novému členovi, ktorí práve nastupuje na danú pozíciu. V minulosti sa odovzdala iba zložka s údajmi a nový člen si musel všetko naštudovať sám a začať odznova. V súčasnosti sa stále viac a viac zdokonaľuje odovzdávací systém, ktorý je sprievodcom celým procesom, aby sa nezabudli žiadne dôležité údaje. Príklad akoby mali pobočky plánovať predávanie informácií ideálne previazané s konferenciami počas jari môžeme vidieť v prílohe číslo 6.

5.10 Analýza inovácií za posledné obdobie

Posledné obdobie sa vyznačuje rôznymi inováciami ako napríklad Learning networks, mentoring, Learning activities, Local Trainers Team,

5.10.1 Lokálny vzdelávací tím LTT

Na pobočkách vzniká nevyužitie skúsených členov a preto sa vytvoril tento vzdelávací tím (Local Trainers Team - LTT), ktorého členovia sú skúsení členovia v pobočke a pomáha vedeniu pobočky so vzdelávaním členov. Hlavné zameranie je na tréningoch na mäkké znalosti a tiež pomoc s prípadovými štúdiami zo skúseností pre praktické využitie. Tím je zostavený z členov, z ktorých má každý inú skúsenosť a je zameraný na niečo iné ako jeho kolega.

5.10.2 Learning Networks

Táto stratégia sa vyvíja posledné dva roky. Cieľ Learning Networks je urobiť dve jednoduché veci. Prvá je, že členovia si môžu vybrať oblasť, o ktorú sa zaujímajú, ktorá je akoby ich vášňou, a vďaka Learning Networks, získajú väčšie porozumenie o tejto oblasti, skúsenosti s ňou a sieť kontaktov ľudí, ktorí sa o túto oblasť zaujímajú. Druhá je spojiť tisícky zahraničných praxí, skúsenosti členov a fyzické vzdelávacie udalosti cez virtuálne vzdelávacie platformy na dané témy. Spojiť mladých lídrov s ambíciou do sietí, ktoré vytvoria zmenu a povedú vzdelávanie za organizáciou AIESEC. Spojiť skúsenosti profesionálov a bývalých členov, ktorí v organizácii pôsobili, s ambicióznymi mladými ľuďmi, ktorí chcú preskúmať, objaviť a formovať danú tému a problematiku.

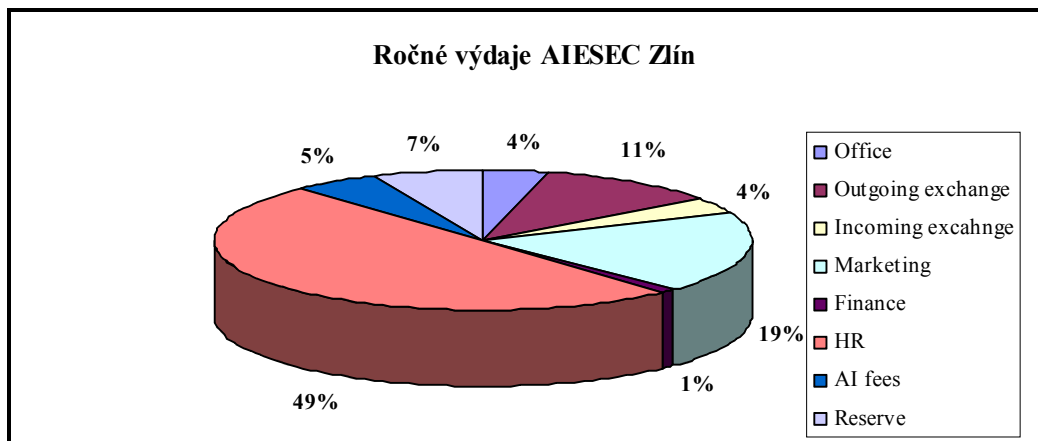
V súčasnosti globálnymi témami sú Energia, HIV/AIDS, Sociálna zodpovednosť spoločností (Corporate Social Responsibility = CSR), Financie, Vzdelanie. AIESEC Česká republika na základe výskumu a potrieb trhu je zapojená do Sociálnej zodpovednosti spoločností a Financíí. Ďalšími témami by mohli byť podnikateľstvo, etika podnikania, trvalá udržateľnosť firiem, čo veľmi záleží na členoch, o čo sa budú zaujímať.

5.10.3 Mentoring

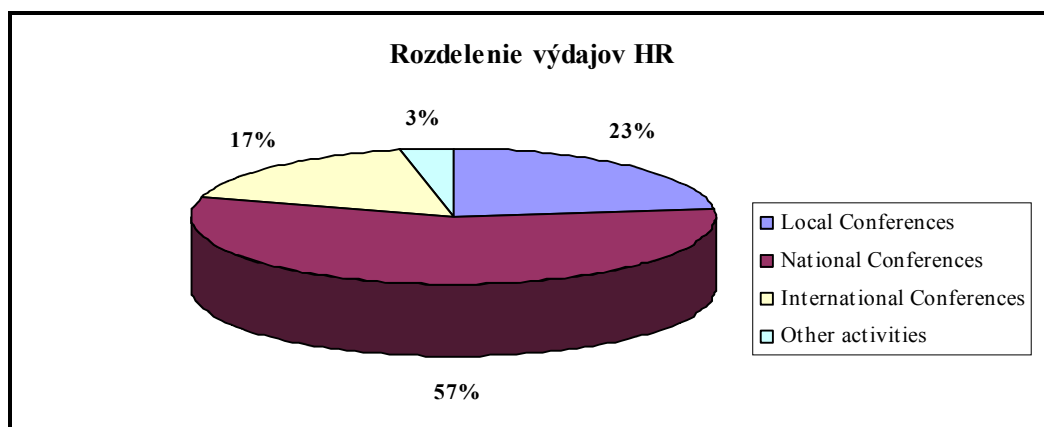
Mentoring je proces, kde skúsený člen poskytuje rady, podporu a povzbudenie menej skúsenej osobe. Mentor je učiteľ alebo poradca, ktorý vedie menej skúseneho člena poradenstvom a príkladmi. Touto stratégiou sa organizácia snaží poskytnúť členom čo najlepšie osobný rozvoj, s ktorým im pomáhajú skúsení členovia. Každý člen by si na začiatku vstupu do organizácie mal sformulovať svoje ciele, ktoré chce dosiahnuť a o čo sa chce zaujímať. S týmto by mu mal práve pomôcť mentor. Organizácia by mala zabezpečiť interných mentorov, respektíve začať rozvíjať túto stratégiu a poskytnúť príležitosť členom byť mentorom. Na druhú stranu vedenie zháňa externých mentorov, čo sú ľudia z firiem. Títo externí mentori pomáhajú hlavne vedeniu pobočiek s funkčnými oblasťami. Taktiež členovia organizácie, hlavne národné vedenie spolupracuje s externými koučmi - profesionálmi vo svojej oblasti. Na základe analýzy môžem hodnotiť, že táto stratégia je iba v začiatkoch. Osobne sa mentoringu venujem, či už ako mentor alebo ako človek, ktorý má mentora, a myslím si že je to vynikajúce skúsenosť a pomoc v osobnom raste, len táto stratégia má ešte priestor pre zdokonaľovanie.

5.11 Investície do vzdelania

Finančné zdroje sú pre pobočku veľmi dôležité aby mohla pokryť vzdelanie pre svojich členov. Tieto zdroje sa získavajú buď z predaja produktov alebo cez sponzorské príspevky a dary. Nasledujúce grafy som spracovala na základe ročného rozpočtu pobočky. Z grafu ročných výdajov, zobrazenom na obrázku číslo 6, môžeme vidieť že skoro polovica nákladov pobočky sú na ľudské zdroje. Na obrázku číslo 7 už môžeme vidieť konkrétne rozdelenie týchto nákladov. Z tohto grafu vyplýva, že najväčšie náklady má pobočka na národné konferencie. Na základe týchto grafov som chcela poukázať na vysoké percento výdajov na ľudské zdroje, preto by sa mala pobočka zameriavať na získanie finančných zdrojov, či už predajom svojich produktov alebo získaním sponzorských príspevkov, aby mohla zabezpečiť členom potrebné vzdelanie.



Obr. 6. Ročné výdaje AIESEC Zlín



Obr. 7. Rozdelenie výdajov HR

5.12 Silné a slabé stránky systému vzdelávania

Silné stránky

- globálna stratégia (štruktúrovaný vzdelávací proces, ktorý je na celom svete a ktorým by si mal prejsť každý člen)
- motivácia členov vzdelávať sa
- začiatky mentoringu (Zlínska pobočka patrí medzi dve, ktoré v ČR začali zavádzať mentoring)
- skúsení členovia
- podpora a spolupráca s externistami
- rýchlosť a efektívnosť učenia
- podporné materiály (manuály pre tvorbu tréningov a vypracované tréningy)
- využívanie národného vzdelávacieho tímu NTT

Slabé stránky

- celkový cyklus konkrétnych tréningov (náhodné zaradenie tréningov – potreba ich umiestniť v správny čas pre člena v určitom stupni vzdelávacieho procesu)
- inovácie (rôzne veci, ktoré by bolo treba zaviesť alebo rozvinúť ako napríklad vypracovanie časového priebehu vzdelávania, osobný vzdelávací plán, tzv. dni vzdelávania na pobočkách)
- osobná reflexia (pravidelné časté mítingy s mentormi, kontrola osobného plánu, spätné obzretie do minulosti a zhodnotenie čo sa člen za určitú dobu naučil)
- mentoring/koučing (zdokonaľovanie stratégie, pomoc od externistov)
- virtuálne vzdelávanie a komunikácia (používanie on-line systému aiesec.net, kde môžu komunikovať s členmi z celého sveta a využívanie dokumentov, ktoré tam môžu najst' pre vzdelávanie)
- zlúčenie každého stupňa AIESEC eXPerience so 6 spôsobmi vzdelávania v lokálnych pobočkách (presne definované, akými spôsobmi by sa mal člen vzdelávať a rozvíjať a čo by v týchto spôsoboch presne malo byť)
- zavádzanie nových stratégií (dlhý čas potrebný na implementáciu)
- vzdelávanie skúsených členov (nie je definované, aké vzdelanie by mali mať už skúsení členovia)

- identifikácia potrieb členov (vzdelanie členov nie je spojené s analýzou ich potrieb, pretože sa táto analýza nekoná)
- finančné zdroje (nie vždy má pobočka dostatok finančných zdrojov pre členov na pokrytie vzdelania)

5.13 Porovnanie vzdelávania

Rozhodla som sa, že spravím porovnanie vzdelávania v študentskej organizácii AIESEC a podobnej študentskej organizácii IAESTE. Po malom prieskume, formou rozhovoru, som zistila, že v študentskej organizácii IAESTE pôsobia hlavne študenti z technických fakúlt a preto nemajú veľký záujem o vzdelávanie manažérskeho zamerania. Preto táto organizácia nie je založená na vzdelávaní a rozvoji potenciálu svojich členov. Oboznamuje ich o produkte, ktorý ponúkajú, a členovia sa snažia nájsť uplatnenie produktu vo firmách. Preto nemôžem túto študentskú organizáciu porovnávať s organizáciou AIESEC a jej vzdelávacím zameraním.

Pre ďalšie porovnanie som si vybrala spoločnosť v Zlínskom kraji Barum Continental, s.r.o. (ďalej len spoločnosť) a snažila som sa porovnať vzdelávanie a rozvoj pracovníkov a vedenia. Z prieskumu, ktorý bol urobený formou rozhovoru s personalistom som zistila nasledujúce fakty. Za vzdelanie je zodpovedné personálne oddelenie, ktoré spolupracuje s vedením na podnikových stratégiách, ktoré úzko súvisia s ľudským rozvojom. V organizácii AIESEC (ďalej len organizácia) je to podobné, až na to, že v Českej republike nie je pozícia, ktorá by bola zodpovedná za rozvoj, ale je za to zodpovedný prezident. Spoločnosť je rozdelená na jednotlivé divízie, pod ktoré spadajú zamestnanci. Podobne je to aj v organizácii, kde je pobočka rozdelená na jednotlivé oblasti s funkčným zameraním, až na výnimku, že noví členovia nie sú špecializovaní, ale až skúsenejší sa zameriavajú na konkrétne oblasti.

Prieskum potrieb – v spoločnosti sa na začiatku pred plánovaním spraví výskum o potrebách a záujmoch zamestnancov. Za to je zodpovedný každý riaditeľ divízie, ktorý vie, aké sú povinné znalosti pre svojich zamestnancov a aké sú ich potreby. V organizácii vedenie vie, čo je pre členov potrebné, ale neprebíha žiadny výskum potrieb zámjmu.

Plánovanie – každá divízia v spoločnosti si naplánuje vzdelávanie svojich zamestnancov. Na základe toho vytvorí dokument, ktorý obsahuje oblasti vzdelávania, kto bude vzdelávať, či interní lektori alebo externé firmy, kedy by sa malo vzdelanie uskutočniť,

prečo a kto by sa ho mal zúčastniť a finančné ohodnotenie. Každá divízia si taktiež spraví svoj rozpočet na celý rok. S týmto plánom príde za personálnym oddelením a skonzultuje ho, či je v súlade s podnikovým plánom. V organizácii sa plánujú tréningy dva mesiace dopredu, konferencie štyri mesiace a celkové výdaje na vzdelanie sa plánujú na začiatku funkčného obdobia vždy na rok.

Tréningy – v spoločnosti sú tri druhy vzdelávacích tréningov. Prvé sú zákonom povinné tréningy, ktoré sú potrebné pre výrobu a vedomosti, aké by mali mať práve daní pracovníci. Druhé sú základné tréningy, tie sú zamerané na konkrétne odborné oblasti z divízie. Tretie sú rozvojové tréningy, kde manažéri rozvíjajú svoje manažérske schopnosti, tzv. mäkké schopnosti. Tieto tréningy sú zabezpečené internými lektormi alebo externými firmami. Záleží na type tréningu, ale väčšinou zákonom povinné tréningy sú vedené internými lektormi, ktorí musia mať určité osvedčenia a odbornú skúsenosť. Podobné je to aj v organizácii, kde sú tréningy rozdelené na funkčné a rozvojové. Za funkčné tréningy je väčšinou zodpovedné vedenie a za rozvojové tréningy skúsení členovia, alebo zabezpečený externisti z firiem. Rozhoduje sa podľa cieľov tréningu – či je schopný tento tréning doručiť skúsený člen, alebo či ten tréning má byť skôr z praxe, vtedy sa zameriame na externistu. Taktiež záleží aké zdroje máme a či spolupracujeme s niekým, kto by tento tréning mohol doručiť. Samozrejme pre externistu záleží na čase a lokalite konania tréningu. Spoločnosť má ešte zavedený tréningový program, ktorého sa zúčastňujú zamestnanci v skupinách. Program je rozdelený do šiestich blokov počas celého roka a je hlavne zameraný na rozvíjanie manažérskych znalostí a schopností.

Vzdelávanie vedenia – vedenie v spoločnosti sa zúčastňuje odborných viacdňových vzdelávacích aktivít a taktiež sa tieto udalosti využívajú na konzultáciu rozličných problémov v spoločnosti. Okrem toho sa vedenie organizácie zúčastňuje viacdňových vzdelávacích aktivít, zameraných na funkčné oblasti ako napríklad výroba, marketing či personálne riadenie. Ďalej všetci členovia sa zúčastňujú rôznych tréningov a konferencií.

Vyhodnocovanie – spoločnosť hodnotí efektívnosť vzdelávania rôznymi spôsobmi. Môže to byť spôsobom, kde sa dá test na začiatku pred vzdelaním a test na konci a porovná sa o koľko sa účastník zlepšil, teda sa zistí dopad tréningu. Alebo sa rozďajú dotazníky, na základe ktorých sa zhodnotí organizácia, prostredie, lektor a poprípade odporúčenia pre budúci tréning. V organizácii sa to hodnotí podobným spôsobom, hlavne na konferenciách, kde sa od všetkých členov získava spätná väzba. Podobným štýlom sa hodnotia aj tréningy

a tréneri. Čo ale môže byť dlhodobejšie hodnotenie účinnosti vzdelávania je výkon pracovníkov, ktorý by sa mal na základe dosiahnutých vedomostí, zvýšiť.

Na záver by som zhrnula, že Barum Continental s.r.o. má dobre prepracovaný systém vzdelávania pracovníkov, z ktorého niektoré rysy môžeme nájsť aj v študentskej organizácii AIESEC. Prínosom tohto porovnania bolo, že pobočka môže svoj systém vzdelávania určite zlepšiť. Nemá problém s organizáciou tréningov či konferencií, ale skôr potrebuje systém v tomto procese. Spoločnosť Barum Continental s.r.o. má dobre prepracovaný systém spojený aj s financovaním a organizácia aj na základe poznatkov získaných zo spoločnosti môže svoj systém zdokonaľovať.

6 NÁVRHY NA ZLEPŠENIE

Na začiatku by som chcela postupovať podľa literatúry a na základe toho vytvoriť systém. Čiže budem postupovať podľa už spomenutého obrázku číslo 2, kde bol popísaný cyklus podnikového vzdelávania a štyri dôležité kroky: zistenie potreby členov, plánovanie vzdelávania, realizácia vzdelávacích aktivít, vyhodnotenie efektivity.

6.1 Analýza potrieb členov

Na základe analýzy som postrehla nedostatok zamerania a pripravenosti na zistenie potrieb vzdelávania členov. Preto by som odporučila nasledujúce postupy a riešenia.

Ako prvé by mala byť formulácia osobných cieľov, teda to, čo chce každý člen za určité obdobie dosiahnuť a stanoviť si svoje priority. Taktiež by si každý člen mal formulovať profesionálne ciele, čo sa chce v AIESEC naučiť, kde chce postúpiť, čo chce rozvinúť a čo dosiahnuť. S touto formuláciou môžu pracovať mentori alebo koučovia.

Na začiatku určitého obdobia by malo dať vedenie vyplniť dotazník, ktorý je uvedený v prílohe číslo 7, členom. Tento tzv. dotazník je zameraný na osobný a profesionálny rozvoj člena. Na základe neho môže vedenie vidieť na čo sa chce člen v budúcnosti zamerať a teda aké vzdelanie je pre neho potrebné. Samozrejme si môže vedenie ešte vytvoriť k tomu zoznam otázok z funkčných oblastí, aby vedeli znalosť členov v týchto oblastiach.

6.2 Plánovanie

Plánovanie vzdelávacieho cyklu by malo byť na začiatku funkčného obdobia kedy má pobočka lokálnu plánovaciú konferenciu. Pred konferenciou by mala rozdať už spomínané dotazníky svojim členom a spracovať ich. Na základe dotazníkov by mala pobočka spracovať tzv. potrebné vzdelávanie. To je také, ktoré členovia musia mať, aby mohli robiť základné činnosti v pobočke, a rozvojové vzdelávanie, ktoré vyplynie z potrieb členov. Mohlo by to byť naplánované štýlom časového priebehu za určité obdobie, ako je napríklad v prílohe číslo 8. Tento priebeh som vytvorila na základe nižšie uvedených doporučení.

6.3 Vzdelávací cyklus

Videla by som najlepšie riešenie pri použití štruktúrovaného vzdelávacieho procesu, každého jeho stupňa, zahrnuja by som tam potrebné a rozvojové vzdelávanie a zlúčila to spolu so šiestimi formami vzdelávacieho prostredia v organizácii globálne. Nižšie uvedené odporúčenia sa môžu spojiť s tým, čo už na pobočkách funguje – čo som opisovala v analýze. Niektoré výrazy budú v anglickom jazyku, pretože v organizácii sa väčšinou používa iba tento jazyk a aj preto, aby sme mohli tieto odporúčenia poskytnúť aj pobočkám do zahraničia.

6.3.1 INTRODUCTION TO AIESEC

Individuálne objavovanie a reflexia – zoznam možností, ktoré môžu v AIESEC využiť a diskusia o tom, na čo sa chcú v živote zamerať a ako im v tom AIESEC môže pomôcť.

Tímová práca – zapojenie do tímov na základe preferencií (tímy zamerané na: import/export, neziskové organizácie, informačné technológie, Public Relations, ...).

Vzdelávacie kruhy – na začiatku diskusia ako AIESEC zapadá do spoločnosti, aké sú svetové problémy a ako to môže individualista ovplyvniť.

Konferencie – konferencia lokálna LC day a medzinárodná FEEL.

Na lokálnej konferencii LC day by mali byť splnené nasledujúce ciele: história, rola a identita AIESEC, diskusia aký vplyv môže mať organizácia na spoločnosť a rozhovor so súčasnými členmi a praktikantmi o zaujímavých témach.

Semináre – zatiaľ členom by mali byť popísané možnosti a príležitosti pre ich rozvoj, daný dotazník (príloha 7).

Mentoring – predstavenie zmyslu mentoringu

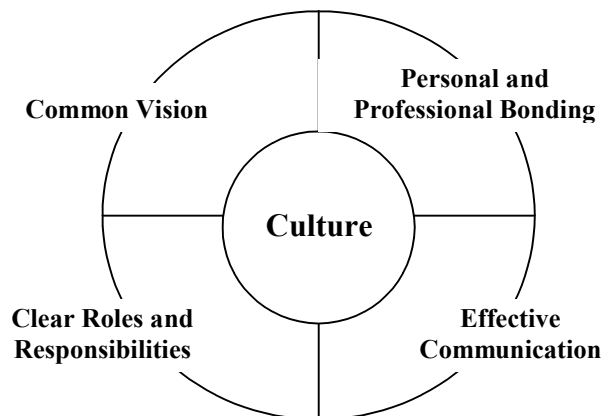
Virtuálna komunikácia – odporúčam na začiatku predstaviť možnosti a sieť kontaktov.

Pre tento stupeň je dôležité nevynechať žiadny z bodov. Mohlo by sa stať, že neskôr členovia stratia motiváciu, pretože nebudú vidieť zmysel svojej práce a zmysel organizácie. Na základe toho, aké skúsenosti a pocity budú mať na začiatku, tak dlho budú v organizácii. Čiže naozaj potrebná je diskusia o organizácii AIESEC a jednotlivcovi v spoločnosti a stanovenie osobných cieľov do budúcnosti.

6.3.2 TAKING RESPONSIBILITY

Individuálne objavovanie a reflexia – vzdelanie členov o formulácii osobných cieľov, zistenie o čo sa individualista najviac zaujíma a čo ho baví, ambícia a pochopenie ako AIESEC zapadá do ich života, práca na rozličných činnostiach a na základe toho skúma člen svoj osobný záujem. Pri tom mu pomáha mentor poprípade kouč. Člen by mal mať pravidelnú reflexiu svojich cieľov a vedomostí, toho čo sa naučil a zhodnotenie úspešnosti.

Tímová práca – čo by malo byť základom a predstavené v každom tíme je popísané na obrázku 6. Pre tím dôležité mať svoju vlastnú kultúru, presné rozdelenie rolí a zodpovedností, proste aby sa členovia naučili pracovať v tíme.



Obr. 6. Charakteristika tímu

Vzdelávacie kruhy – odporúčala by som diskusie na mítingoch o rôznych témach, ktoré členov zaujíma. Nemusia to byť témy o organizácii, ale všeobecné napríklad čo sa deje vo svete, aká je úroveň vzdelávania, čo by sme mohli urobiť pre kraj atď. Popri tom organizovať tzv. vzdelávacia aktivity, kde sa môžu spojiť členovia, zahraniční praktikanti a zástupcovia zo spoločností a diskutovať spoločne o určitej problematike alebo téme.

Takže každá pobočka by si mala naplánovať tieto diskusné dni a mala by s nimi počítať dopredu, aby mohla osloviť aj určité spoločnosti. Je to veľký prínos pre každého, možnosť vyjadriť svoj názor a počuť názor iných.

Konferencie – každý člen by sa mal zúčastniť všetkých národných a lokálnych konferencií. Odporúčala by som vedeniu pobočky, aby si stanovilo ciele koľko členov chcú poslať na medzinárodné konferencie a kritéria výberu konferencie a účasti pre pobočku by mali byť:

- Koľko si môže dovoliť pobočka poslať členov
- Aká je cieľová skupina delegátov
- Aké sú zásluhy a výsledky členov
- Odporúčanie vedúceho tímu

Semináre – sú popísané v tabuľke nižšie a rozdelila som ich do potrebného vzdelávania a rozvojového vzdelávania, čo môže, ale nemusí sa uskutočniť. Je to popísané v anglickom jazyku, pretože všetky materiály a názvy v organizácii AIESEC sú v anglickom jazyku.

Tab. 2. Zoznam vhodných tréningov pre stupeň Taking Responsibility

Needed education:	Development education:
Structure of Local Committees	Time management
Complete Exchange process	Personal Goal setting
Company process trainings:	Project management
- phone calls	Selling skills
- appointment	Mentoring
Outgoing students process – students	Intercultural communication
Usage of aiesec.net & Insight XP	Team work
Matching skills	Team Building
Account management	Financial management
CRM system	Presentation skills
Using external environment	Negotiation skills
Learning Networks	
Other activities in AIESEC	
- Career Days	
- Promotion	
- Assessment Centre	
- Mentoring (how to become a mentor)	

Mentoring – odporúčam, aby každý nový člen mal mentora a stanoví si s ním krátkodobé a dlhodobé osobné a profesionálne ciele, ktoré si bude príbežne kontrolovať. Keď ten člen

je už viac skúsený a príde nábor nových členov, môže sa sám stať mentorom. Dôležité je vzdelanie o mentoringu a motivácia členov mať mentora a byť mentorom.

Virtuálna komunikácia – zapojenie sa do on-line systému aiesec.net a používanie komunikácie na pobočke cez tento systém. Navrhovala by som využívať tento systém na všetku komunikáciu medzi členmi. Zapojenie sa do diskusií, ktoré vedú členovia po celom svete na rôzne témy, ako napríklad podnikanie, financie, HIV/AIDS, motivácia a pod. Je to veľká príležitosť vytvoriť si sieť kontaktov v zahraničí a vidieť názory iných a komunikovať s nimi. Navrhovala by som, aby si členovia vytvorili svoj vlastný blog, čiže internetovú stránku, pri ktorej majú určité vzdelanie pracovať s internetom a môžu takto komunikovať o svojich skúsenostiach, myšlienkach a zážitkoch.

Akú hrozbu vidím v tomto stupni, je nedostatočné vzdelanie. Toto sú členovia, ktorí tvoria najviac výsledkov na pobočke a preto každý z nich by mal mať mentora a stanové ciele – pracovné a osobné. Pre tieto dva stupne je návrh vzdelávacieho procesu v prílohe číslo 8.

6.3.3 LEADERSHIP ROLE

Individuálne objavovanie a reflexia – osobne viem, že tu je potreba pre lídrov sa zaujímať o svoju osobu aby mali vnútro vyrovnané a k tomu by som odporúčala spolupracovať s osobnými koučmi. Každý z lídrov by sa mal pravidelne venovať svojej osobnosti a skúmať ako sa vyvíja a na čom je potrebné pracovať.

Tímová práca – navrhujem aby tu mal každý tím minimálne raz za mesiac spoločný večer, kde rozoberú celý tím. Mali by sa zamerať na tieto oblasti:

- Ako funguje tím
- Čo sú silné a čo slabé stránky
- Spolupráca medzi členmi tímu
- Jednotlivci a ich silné a slabé stránky
- Odporúčania, čo by sa dalo zlepšiť pre celý tím a pre jednotlivcov

Prečo je dôležité mať toto pravidelne raz za mesiac? Lebo to tím posúva ďalej a jeho členovia môžu vedieť, či niečím tím narúšajú a na čom by mali pracovať. Preto je dôležité aj pre lídra analyzovať celý tím v prítomnosti všetkých členov.

Vzdelávacie kruhy – tu by som odporúčala aby vedenie pobočiek zisťovalo pravidelne témy zaujímavé pre členov a prípadne zorganizovalo a zabezpečilo externistov, ktorí by sa mohli na diskusií zúčastniť.

Konferencie – navrhovala by som zistiť všetky zahraničné konferencie, ktoré sú zamerané na vedenie ľudí a rozvíjanie týchto schopností. Odporúčam, aby sa každý zúčastnil zahraničnej konferencie, najlepšie na začiatku funkčného obdobia. Je to veľký zdroj motivácie a nových nápadov.

Semináre – tréningy, ktoré by som navrhovala pre tento stupeň, sú opäť v tabuľke číslo 3.

Tab. 3. Zoznam vhodných tréningov pre stupeň Leadership Role

Needed education:	Development education:
Advanced functional skills	Team management
- PBoX	Facilitation skills
- University relations	Working with personal and performace
- Alumni strategy	Insights
- Brand communication	Knowledge management
- Conference management	Leadership
- CEED management	Conflict management
- Non corporate management	Decision making
- Budgeting	Change management
- Long term financial plan	LC culture
- Product developement	
- Members selection	
- Rewards and recognition	
- Transition	
How to train	
Delegation	
Motivation	
Effective meetings	
LC management	

Mentoring/koučing – odporúčala by som, aby tu by už každý líder mal mentora, skúseného člena organizácie ale aj externého mentora, čím je skúsený človek z firmy a má vedomosti v danej oblasti, ktorú vedenie potrebuje. Pri hľadaní takéhoto mentora, by si malo vedenie položiť nasledujúce otázky:

- Na aké oblasti externých mentorov potrebujeme
- Aké sú možnosti externistov

- Kto môže pomôcť pri hľadaní externistov
- Kto bude zodpovedný za koordináciu a hľadanie

Virtuálna komunikácia – aby vedenie pobočky a vedúci tímov mali predstavu o globálnych stratégiách a čo sa deje na celom svete, získavať informácie, dokumenty a aktualizácie z každej oblasti. Navrhovala by som, aby boli zalogovaní na určitých komunitách uvedených v tabuľke. Samozrejme ako príklad by mali komunikovať a zaujímať sa o Learning Networks, ktoré boli vyššie zmienené.

Tab. 4. Sumár hlavných komunit

Global AIESEC Experience	Global People Development	Global Branding
Global Learning Networks	Global Culture of Excellence	Global Exchange
Global Information Systems	Global AIESEC University	Czech Republic

6.3.4 EXCHANGE

Individuálne objavovanie a reflexia – navrhovala by som, aby študent spolupracoval s nejakým členom a aby si na začiatku formuloval svoje osobné ciele. Stanovil si, čo presne od praxe očakáva a čo si chce z praxe odniesť. Pravidelne počas praxe si robíť reflexiu, čo sa naučil a na čom by mal ďalej pracovať.

Tímová práca – odporúčala by som aby sa zahraničný praktikant a študent, ktorý ide na prax, aktívnejšie zapojil do tímov v pobočkách. Je potreba presne stanoviť ich rolu v tíme, pretože väčšinou už pracujú. Takže dohodnúť sa s nimi, na čom by chceli pracovať a v čom by chceli tomu tímu pomôcť. Mali by si tu uvedomiť, čo im to môže všetko priniesť.

Vzdelávacie kruhy – ako som už spomínala mali by to byť diskusie v pobočkách, ktorých by sa mali zúčastniť práve zahraniční praktikanti. Preto by mala pobočka vytvoriť zoznam otázok, ktoré by mala dať praktikantovi. V tomto dotazníku by malo byť:

- O aké témy sa praktikant zaujíma
- Akých diskusií by sa chcel zúčastniť
- O aké vzdelávacie aktivity má záujem
- Aké prezentácie by chcel urobiť
- Čo by chcel v krajine navštíviť

Konferencie – odporúčenie je robiť lokálne konferencie v anglickom jazyku, aby boli praktikanti v tesnom kontakte s členmi a stanoviť si ciele praktikantov čo by si chceli odniesť z účasti na národnej konferencii.

Semináre – navrhnuté semináre pre týchto študentov sú v tabuľke číslo 4.

Tab. 5. Zoznam vhodných tréningov pre stupeň Work Abroad

Needed education:	Development education:
Diskusia o praxiach o príprava	Learning Networks
Ako si nájsť prax	Using AIESEC systems
Príprava na odlišnú kultúru	Mentoring and Personal Goal Setting
Ako písať životopis a motivačný list	Presentation skills

Mentoring – títo študenti by mali mať svojich mentorov, ktorí im pomôžu s hľadaním praxe. Mali by byť vzdelaní v oblasti mentoringu, jeho výhodách a prínosoch. Malo by sa to uskutočniť na národnej prípravnej konferencii. Praktikanti by mali mať taktiež človeka, ktorý si prechádza s ním ciele praxe a pomáha mu v ich naplnení.

Virtuálna komunikácia – títo študenti by sa mali zapájať do komunikácie a diskusií vedených po celom svete. Je to pridaná hodnota k ich praxiam ako sa naučiť niečo nové od iných ľudí. Odporúčala by som pre pobočku aby to viac propagovala a mala s praktikantmi časté diskusie o tejto možnosti a ich názoroch.

V nedbalom staraní sa o praktikanta sa môže stať, že nebude spokojný s praxou, že nebude udržiavať kontakt s členmi, na základe toho môže vymiznúť zahraničná atmosféra z pobočky a praktikant nebude mať tak veľký kultúrny zážitok z praxe. Na druhej strane sa môže stať, že študent nebude mať presné očakávania od praxe v zahraničí a nebude s touto praxou spokojný a môže šíriť zlé meno o organizácii AIESEC.

6.3.5 HEADING FOR THE FUTURE

Individuálne objavovanie a reflexia – tu je dôležité spraviť reflexiu všetkých znalostí získaných počas celého pôsobenia v organizácii a na základe toho presne objaviť v čom chce študent pokračovať v práci.

Tímová práca – je zhrnutie poznatkov v akých tímoch člen pracoval a čo sa tam naučil – navrhovala by som zostaviť priebeh takéhoto mítingu.

Vzdelávacie kruhy – odporúčala by som neustály kontakt s členmi a informovať týchto ľudí o dianí na pobočke.

Konferencie – je vhodné, aby sa títo členovia zúčastnili konferencií a diskutovali o svojich skúsenostiach, znalostiach a radách so súčasnými členmi. Pobočky by mali byť v kontakte so svojimi členmi a prispôsobovať náplne konferencií aj pre nich.

Semináre – pre týchto členov je dôležitý jeden seminár, na ktorom sa preberú jednotlivé aktivity ako:

- Reflexia skúseností získaných v AIESEC
- Identifikácia osobného zamerania do budúcnosti a príležitosti zapojiť sa do AIESEC v danej role
- Predstava – priamy smer do budúcnosti
- Plánovanie ďalších krokov

Tieto štyri oblasti by mali pokryť seminár s členmi na danom stupni, samozrejme môžu byť rozložené do viacerých seminárov.

Mentoring – na základe získaných skúseností tu by mal člen byť mentorom, ale aj coachom. Taktiež môže mať dlhodobého kouča. Je potrebné si stanoviť, čo chce dosiahnuť a akou formou sa chce zapájať.

Virtuálna komunikácia – využitie siete kontaktov k možnému založeniu spoločného podniku. Spolupráca s AIESEC a diskutovanie globálnych problémov cez on-line fóra.

Na záver by som chcela dodať, že vyššie uvedené návrhy a konkrétne metódy vzdelania by sa mali zahrnúť do ročného plánu s presným rozpočtom. Každý člen by si mal na základe toho spraviť svoj osobný vzdelávací plán a podľa neho reflektovať dosiahnuté znalosti. Návrh priebehu vzdelávacieho cyklu v príklade pre stupeň Introduction to AIESEC a Taking Responsibility môžeme vidieť v prílohe 8.

ZÁVER

Analýza súčasného systému vzdelávania členov v neziskovej organizácii AIESEC, tak znie téma mojej bakalárskej práce. AIESEC je medzinárodná študentská organizácia, ktorá pôsobí vo vyše 90 krajinách sveta. AIESEC vytvára priestor pre objavovanie a rozvoj potenciálu mladých ľudí tak, aby mali pozitívny vplyv na spoločnosť. Zameriava sa hlavne na rozvoj členov a zahraničné odborné praxe. Táto organizácia sa postupne vyvíja a zdokonaľuje, ale stále jej chýbajú určité prieskumy a návrhy na zlepšenie. Práve preto som si vybrala túto organizáciu pre moju bakalársku prácu a na základe pozorovania a analýzy som si vybrala téma vzdelávanie. Vzdelávanie v tejto organizácii je pre mňa zaujímavé preto, lebo si myslím že AIESEC rozvíja budúcich lídrov pre spoločnosť. Práve preto by sa systém tohto vzdelania mal neustále zdokonaľovať.

Zlato každej spoločnosti či organizácie sú ľudské zdroje. V neziskových organizáciách je to ešte špecifickejšie, pretože keď organizácia prichádza o ne, môže sa stať viditeľný kolaps a organizácia môže skončiť. Na základe toho, musíme dbať na vzdelávanie pracovníkov, ich výkon či motiváciu. V neziskových organizáciách je vzdelávanie relevantné aj preto, že z pracovníka vytvára samostatne pracujúceho jednotlivca.

Po preskúmaní odbornej literatúry a získaní nových teoretických poznatkov o vzdelávaní manažérov, som sa zamerala na analýzu vzdelávania a snažila sa použiť v odporučeniach práve tieto teoretické poznatky.

V teoretickej časti som popisovala, že vzdelanie a rozvoj pracovníkov by malo byť súčasťou podnikovej stratégie, pretože vďaka tomu podnik dosahuje stanovené ciele a výkonnosť podniku. Ďalej som popísala štyri základné body v vzdelávacom cykle, od zistenia potrieb pracovníkov po vyhodnotenie vzdelania. Popísala som tri fázy v návrhu vzdelávacieho programu, prípravnú fázu, fázu rozvoja a fázu zdokonaľovania. Tieto poznatky som zahrnula do praktickej časti, pri analýze som sa práve zameriavala na dané body a fázy. Zaujímavé bolo popisovanie čo vyžaduje podnikateľská prax od manažérov a na základe komplexného zistenia vedomostí a schopností členov AIESEC v praktickej časti, by som mohla tvrdiť, že sa veľa vecí zhoduje. Prax vyžaduje určité schopnosti a študent, ktorý pôsobí a pracuje v organizácii AIESEC, má určité skúsenosti práve s týmito požiadavkami. Ale celkovo si myslím, aby mal absolvent vysokej školy určitú konkurenčnú výhodu, mal by už počas štúdia rozvíjať svoju osobnosť. Môže pracovať

v rôznych spoločnostiach, ale aj rozvíjať svoje schopnosti a znalosti v študentskej organizácii. Na základe týchto skúseností si študent zdokonalí svoje schopnosti už počas štúdia.

V praktickej časti som používala hlavne metódu kladenia otázok a SWOT analýzu. Spísala som si určitý okruh otázok na ktoré by som sa chcela zamerať a spýtať, či už na základe vlastnej skúsenosti, ale aj podľa spracovania teoretickej časti. Na základe toho som spravila analýzu vzdelávania a hlavne sa zamerala na odporúčenia, pretože viem, aké sú pre neziskovú organizáciu nesmierne cenné návrhy na zlepšenie. V analýze som sa dozvedela aké sú silné a slabé stránky Zlínskej pobočky práve v danej problematike. Čo sa týka slabých stránok, je to hlavne zameriavanie sa na vzdelanie nových členov, nedostatky sú v zistení potrieb členov a naplánovaní jednak vzdelávacieho cyklu pre všetky skupiny členov na celý rok, ale aj naplánovaní komplexného vzdelávania pre každého člena zvlášť. Medzi silné stránky patrí globálny štruktúrovaný vzdelávací proces či motivácia členov rozvíjať sa.

Preto som sa zamerala na vzdelanie člena v každej časti štruktúrovaného vzdelávacieho procesu. Snažila som sa spracovať podľa vzdelávacieho prostredia všetky druhy vzdelávania, aké sa môžu členovi doručiť. V každom stupni má postupne rozobrané individuálne objavovanie a reflexiu, tímovú prácu, vzdelávacie kruhy, konferencie a semináre, mentoring a virtuálnu komunikáciu. Pod každou položkou má člen zahrnuté možnosti, ktorými by si mal prejsť. Je tam tiež v každom stupni navrhnutý zoznam tréningov, ktorých sa člen musí, alebo by sa mal zúčastniť. Pobočke som v prílohe navrhla aj dotazník, ktorým by mohla zisťovať potreby členov vo vzdelávaní a tiež približný časový priebeh vzdelávania člena individuálne.

Pri predstavení mojich odporúčení vedeniu som sa stretla s veľkým ohlasom, pretože bolo veľmi cítiť, že spracovanie niečoho takého je už potreba. Na základe toho sa rozhodli spracovať osobný plán člena, kde by dostal odporúčené vzdelanie podľa mojej bakalárskej práce a mohol by si tam sám dopĺňať a zhodnocovať jeho rozvoj.

Myslím, že cieľ mojej bakalárskej práce som splnila – analyzovať vzdelávací systém členov, jeho silné a slabé stránky a vypracovať návrh na odporúčenie pre zlepšenie. Analýza bola veľmi nápomocná, hlavne spolupráca s rôznymi členmi v organizácii bola zaujímavá a taktiež pobočka bola spokojná s mojim odporúčením. Ešte jeden vedľajší cieľ bol porovnať úroveň systému vzdelávania člena so vzdelávaním manažéra podľa odbornej

literatúry a tiež s porovnaním so spoločnosťou Barum Continental s.r.o., ako som už vyššie popisovala, celkovo je to celkom podobné.

SUMMARY

Analysis of the current members' education system in non-for-profit organization AIESEC, this is theme of my bachelor work. AIESEC is international students' run organization which is in more than 90 countries in the world. AIESEC is the international platform for young people to discover and develop their potential to have a positive impact on society. Organization is focused mainly on members' development and international internships. It is still in progress and members still need some research and suggestions for improvements. Because of this I chose this organization for my bachelor work and on the base of observation and analysis I chose theme EDUCATION. Education in this organization is interested for me because I think that AIESEC develop future leaders for society. Because of this the system of education should be still in development.

The gold of each company or organization are human resources. In non-profit organizations it is more specific because when people are leaving this organization it could really destroy it. So on the base of this we should care about the employee education, performance and motivation. In non-profit organizations is education very relevant also because it creates from employee self-working independent person.

After researching and reading special literature and gaining theoretical knowledge about managers' education I had focused on analysis of members' education and I had tried to use in recommendations my gained theoretical knowledge.

In the theoretical part I have described that employee education and development should be the part of the organization's strategy. Thank to this organizations are reaching their goals and achievements. Then I have described four basic points in educational cycle from finding out needs of employees to evaluation of the process. I also described three phases in the education process proposal which are preparation phase, development phase and improvement phase. This knowledge I put to the practical part and I focused on this points and phases during my work on the practical part. Interesting thing was to describe what the business reality needs from managers. On the base of the complex analysis of members education in AIESEC I can say that lot of things are similar with education and development in companies. Work requires particular knowledge and student who works for AIESEC has had already some experiences. But in general I think that absolvent of the university would have competitor advantage, just thanks to development of student's personality. Student can work in different companies but also to develop own abilities and

knowledge in students organizations. On the base of this student will improve own abilities already through university time.

In the practical part I used mainly asking questions method and SWOT analysis. I wrote down together particular questions according area of interest and theoretical part. According this I worked on the analysis of education and mainly I focused on recommendations, because I know how important it is for non-profit organization. In analysis I found out what are weak and strong sides of Zlin committee in this theme. According analysis weak sides are focusing mainly on new members' education, finding out needs of old members in education and planning of complex education cycle. To strong sides belong global structured learning process and high motivation of members to develop their personality.

Because of this I focused on member education in each part of structured learning process. I tried to join learning environment with all kinds of education which we are able to deliver. In each stage member has individual discovery and reflection, team work, learning circles, conferences and seminars, mentoring and virtual space for discussions. Under each point there are opportunities to which members should or has to participate. I also suggested to committee questionnaire according which they will find out members needs and also small timeline for educational flow of member.

When I introduced my recommendations to the committee they have been satisfied and happy because all of us knew that we need something like this. On the base of this they have decided they will create individual plan of member where there will be my recommendations and additional notes for member and evaluation of development.

I think that goal of my bachelor work was fulfill - analyze members' education cycle, weak and strong sides and come up with recommendations for improvements. Analysis was very helpful, mainly cooperation with different members in the organization was interesting and also committee was satisfied with my suggestions. One more goal was to compare level of AIESEC member education with theoretical knowledge of managers' development and managers' development in the other organization which I chose Barum Continental Ltd. and I already mentioned above that they are in complex very similar.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

- [1] ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha : Grada Publishing. 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- [2] BLÁHA, J.; MATEICIUC, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books a.s., 2005. ISBN 80-251-0374-9
- [3] ČEPELKA, O. *Práce s veřejností v nepodnikatelském sektoru*. Liberec: Nadace Omega, 1997. ISBN 80-902376-0-6
- [4] DRUCKER, P. F. *Řízení neziskových organizací*. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-19-1
- [5] DUBEN, R. *Neziskový sektor v ekonomice a společnosti*. 1. vyd. Praha: CODEX Bohemia, 1996. ISBN 80-85963-19-1
- [6] GREGAR, Aleš. *Personální řízení*. Vybrané kapitoly. 2. vyd. Zlín : UTB ve Zlíně. 2001. ISBN 80-7318-045-6
- [7] KOLEKTIV AUTORU. *Řízení neziskových organizací*. Praha: Nadace Lotos, 1996. ISBN 80-2038-0442-1
- [8] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-033-3
- [9] MILKOVICH, G. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada a.s., 1993. ISBN 80-85623-29-3
- [10] PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje – výkladový slovník*. 1. vyd. Praha: Sazba Cadis, 2002. ISBN 80-200-0950-7
- [11] PORVAZNÍK, Ján. *Celostný management*. Bratislava: SPRINT vfra, 1999. ISBN 80-88848-36-9
- [12] PROKOPENO, J.; KUBR, M. a kolektiv. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1996. 130 s. ISBN 80-7169-250-6
- [13] STÝBLO, J. *Personální management*. Praha: Grada a.s., 1993. ISBN 80-85424-92-4
- [14] *AIESEC global* [online]. [cit. 2006-2-17]. Dostupný z WWW: <<http://www.aiesec.org>>.
- [15] *AIESEC* [online]. [cit. 2006-3-14]. Dostupný z WWW: <<http://www.aiesec.net>>.

ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A ZKRATIEK

AIIESEC	Association Internationale des Etudiants en Sciences Economiques et Commerciales
LC	Local Committee
ČZU	Česká Zemědělská Univerzita
VŠE	Vysoká Škola Ekonomická
EB	Executive Board
LCP	Local Committee President
ER	External Relations
F	Finance
OGX	Outgoing Exchange
ICX	Incoming Exchange
XDL	Exchange Delivery and Learning
ČR	Česká republika
EU	Európska Únia
JNC	January National Conference
ANC	April National Conference
SNC	September National Conference
LCC	Local Committee Conference
LTC XP	Local Training Conference eXPerience
EuroXPro	European eXPerience Professionals
NTT	National Trainers Team
LTT	Local Trainers Team
PBoX	Project Based on Exchange

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obr. 1. Vzťahy podnikovej stratégie a výkonnosti podniku	14
Obr. 2. Cyklus podnikového vzdelávania	15
Obr. 3. Vplyvy pôsobiace na učenie	25
Obr. 4. Vzdelávací štruktúrovaný proces.....	32
Obr. 5. Vzdelávacie prostredie.....	33
Obr. 6. Ročné výdaje AIESEC Zlín.....	44
Obr. 7. Rozdelenie výdajov HR.....	44
Obr. 6. Charakteristika tímu	50

ZOZNAM TABULIEK

Tab. 1. Dôvody neúspechu tréningu	24
Tab. 2. Zoznam vhodných tréningov pre stupeň Taking Responsibility.....	51
Tab. 3. Zoznam vhodných tréningov pre stupeň Leadership Role.....	53
Tab. 4. Sumár hlavných komunit.....	54
Tab. 5. Zoznam vhodných tréningov pre stupeň Work Abroad.....	55

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha P 1: AIESEC Identita	67
Príloha P 2: Výsledky realizácie zahraničných odborných praxi – AIESEC ČR.....	68
Príloha P 3: Výsledky realizácie zahraničných odborných praxi – AIESEC Globálne	69
Príloha P 4: Štruktúra pobočky	70
Príloha P 5: Charakteristiky - change agent.....	71
Príloha P 6: Jarné konferencie a rotácia práce.....	72
Príloha P 7: Analýza potrieb členov	73
Príloha P 8: Priebeh vzdelávania člena.....	74

PRÍLOHA P 1: AIESEC IDENTITA



The international platform for young people to discover and develop their potential

AIESEC IDENTITY

PEACE AND FULFILLMENT OF HUMANITY'S POTENTIAL.

Our **VISION** is a powerful picture of a world that we would like to bring about as a result of our activities and work



The **ROLE** statement describes our global mission or purpose – what we do to achieve our vision

AIESEC is a global, non-political, independent, not-for-profit organization run by students and recent graduates of institutions of higher education. Its members are interested in world issues, leadership and management. AIESEC does not discriminate on the basis of race, colour, gender, sexual orientation, creed, religion, national, ethnic or social origin.

The **NATURE** determines what type of an organisation we are - the key characteristics of our organisation



The **CORE WORK** statement explains the key activity AIESEC uses to fulfil its purpose as defined in the 'role' statement – What do we do to fulfil our role?

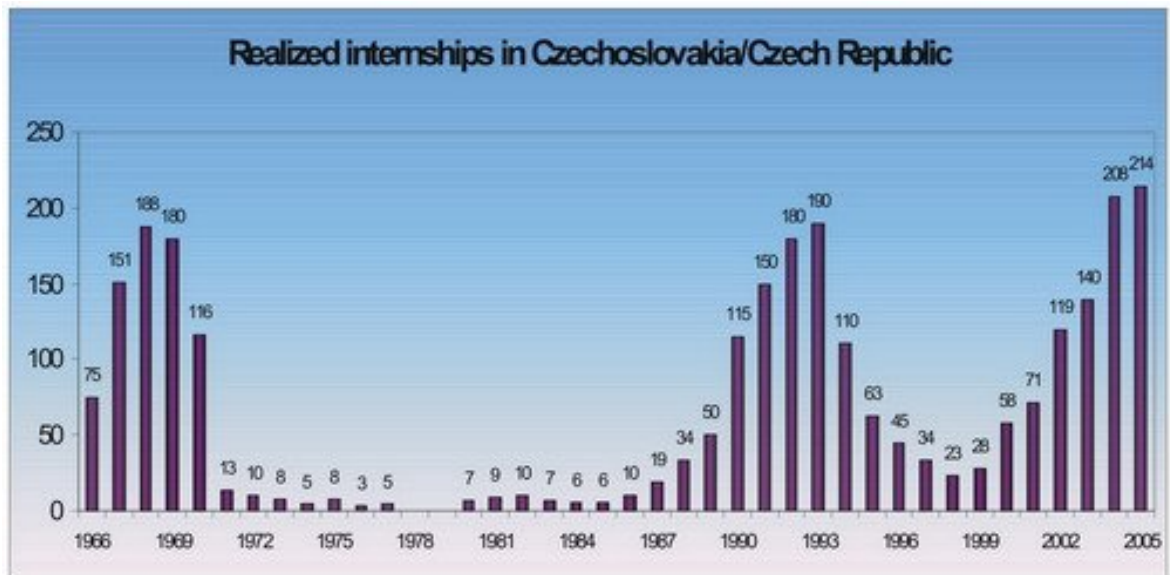
- Activating Leadership
- Enjoying Participation
- Striving for Excellence
- Demonstrating Integrity
- Living Diversity
- Acting Sustainably

Our **VALUES** form the foundation of our organisation, guiding our individual and organisational behaviour, actions, and decisions
= core beliefs that we hold as organisation and dictates how we act

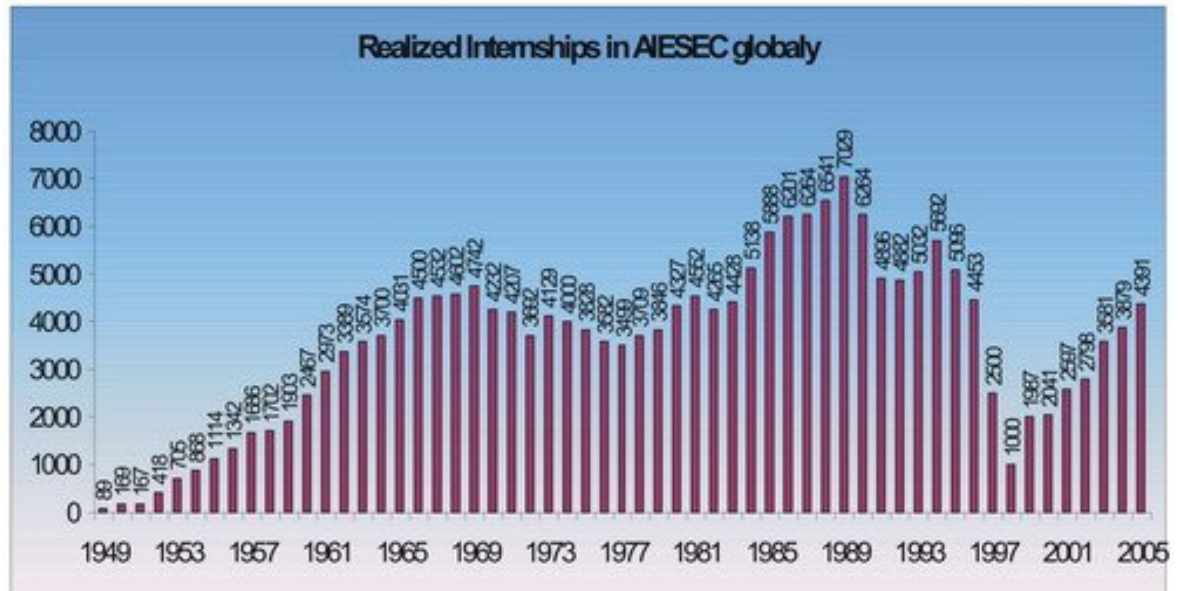


nature | vision | role | core work | values

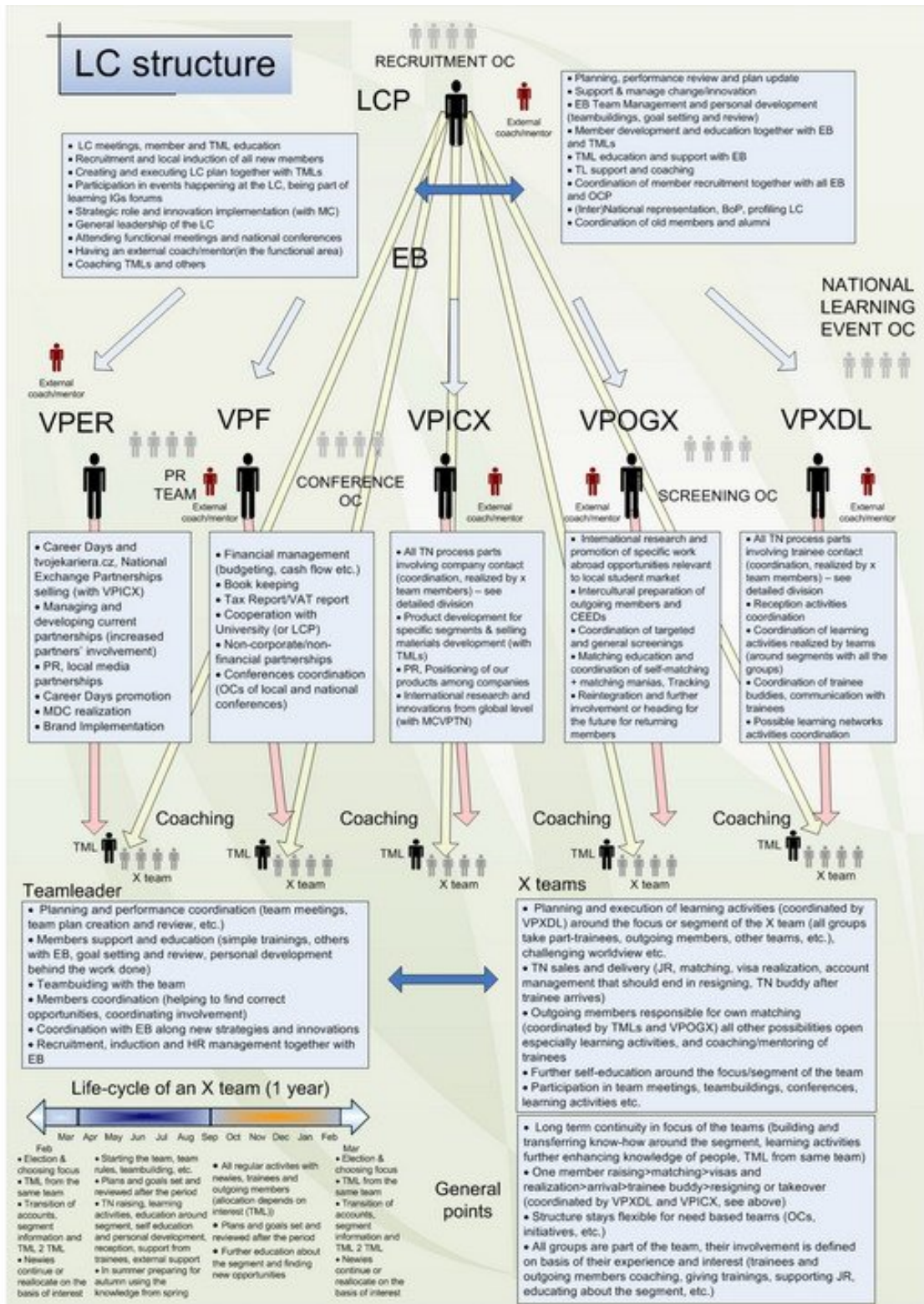
PRÍLOHA P 2: VÝSLEDKY REALIZÁCIE ZAHRANIČNÝCH ODBORNÝCH PRAXI – AIESEC ČESKÁ REPUBLIKA



PRÍLOHA P 3: VÝSLEDKY REALIZÁCIE ZAHRANIČNÝCH ODBORNÝCH PRAXI – AIESEC GLOBÁLNE



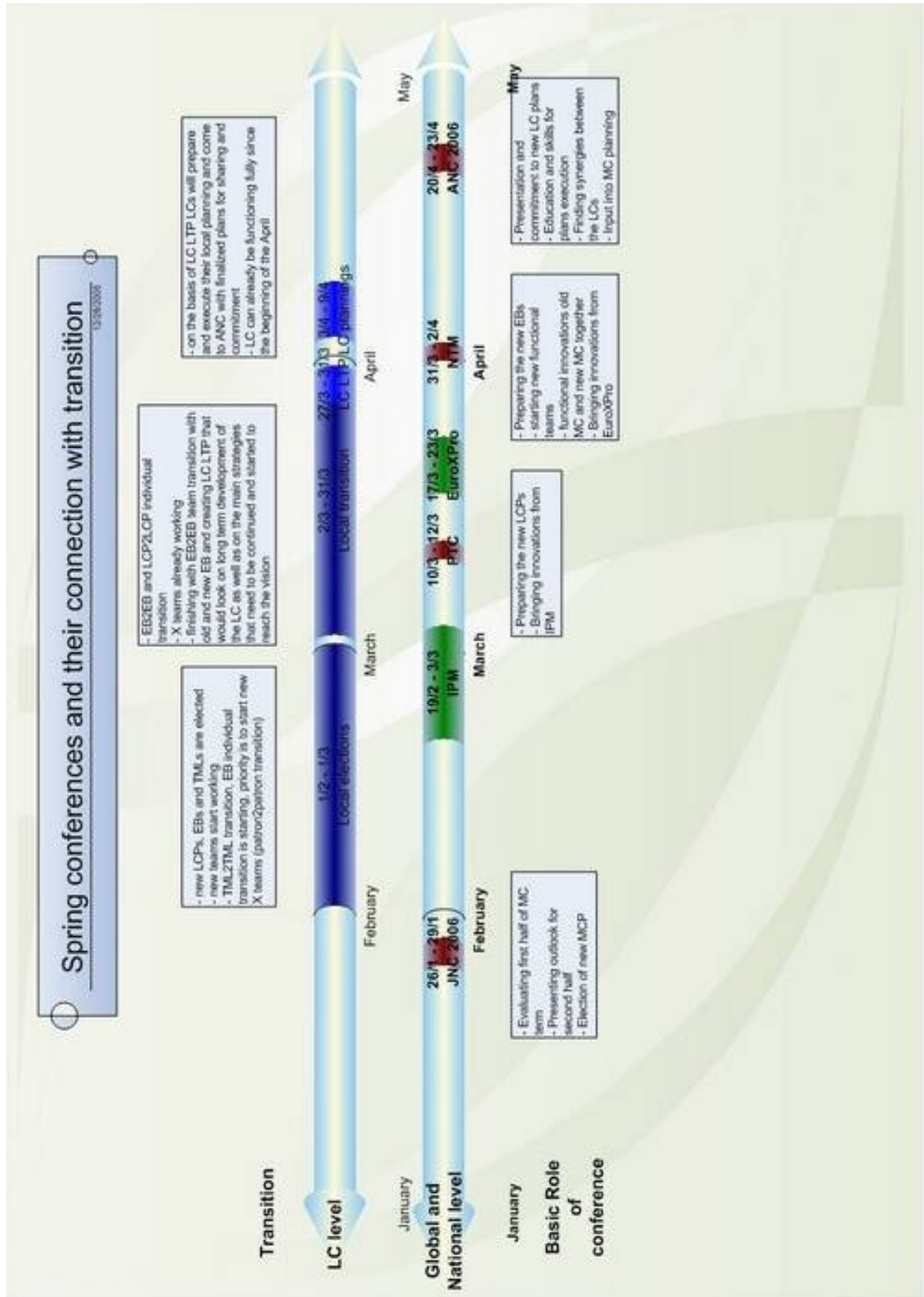
PRÍLOHA P 4: ŠTRUKTÚRA POBOČKY






PRÍLOHA P 5: CHARAKTERISTIKY - CHANGE AGENT

<p>Cultural Sensitivity</p>  <p>(The attitude towards the world and communication; how do you approach other people)</p>	<p>Personal Benefits:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cross cultural communication skills • Able to adapt to different environments • Easiness in building international network (friends, business, organization, etc) • Richer life (world is more interesting, you understand more of it) <p>Some opportunities to develop that:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Traineeship (Working Abroad) • International conferences • CEED • PBOx Learning Networks • Interaction with trainees (events, projects, etc) • International trainers/facilitators • Access to theoretical knowledge (material, seminars, virtual learning networks, etc) • Involvement in AIESEC after traineeship (or interaction with people who do that) 	<p>Entrepreneurship</p>  <p>(The attitude to actually implement the things that are learned)</p>	<p>Personal Benefits:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ability to solve problems • Taking charge of life • Ability to reach targets • Greater opportunities for professional success • Ability to create new enterprises <p>Some opportunities to develop it:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Working in project format (planned activity) • Working abroad (traineeship) • Managing ER • Leadership positions • Team work • Activities and events on the issue (Entrepreneurship) • Planning (strategies development) • Taking responsibility in AIESEC • Being sustainable in action (thinking ahead) • Drive organizational change
<p>Socially Responsible</p>  <p>(The attitude towards your role as an individual in society. How do you make decisions, on which values are they based, and how do you stand up for your own values).</p>	<p>Personal Benefits:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Good energy, from your community (being a „good person“ creates good atmosphere around you, good „karma“, etc) • Being conscious about my decisions (efficient, smart) • Respect from others • Making the place I live a better place (if I don't like something – I change it) • Inner satisfaction • Attractive for employer (knowledge and attitude) • Long term efficiency <p>Some opportunities to develop that:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Direct community involvement • Learning about issues (social, economical, political, local, global, etc) from first hand information (people from different countries; partners from different sectors etc) • Confronting opinions of people from different backgrounds (society classes, countries, sectors, etc) • Working abroad, taking new perspectives on issues you are interested in • Learning Networks, PBOxes • Events involving trainees • Being a trainee, preparing for a traineeship • Taking leadership in AIESEC after the traineeship 	<p>Active Learning</p>  <p>(The attitude towards change and self-development)</p>	<p>Personal Benefits:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Being conscious of your learning • Ability to progress fast in your career • Respect from other people • Efficient in time • Confident (not stressed) • Mastering whatever you do <p>Some opportunities to develop it:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Taking any responsibility in AIESEC, evaluating the action and improving • Being exposed to different people (working with externals, international level – receiving diverse feedback) • Mentoring (having a mentor or being a mentor) • Setting goals and following them • Observe dynamics of people and teams • Working Abroad (cultural interaction, involvement in AIESEC abroad, activity in social issues, mentoring) • Knowledge management responsibilities (systems, education, training, transition, etc) • Tracking the learning (learning diary) and working with a mentor

PRÍLOHA P 6: JARNÉ KONFERENCIE A ROTÁCIA PRÁCE



PRÍLOHA P 7: ANALÝZA POTRIEB ČLENOV

DEVELOPMENT PLAN				
NAME: _____				
COVERING THE PERIOD FROM: _____ To: _____				
WHAT ARE YOUR WEAK SIDES? <ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪ ▪ 	TALENT POOL 	WHAT ARE YOUR STRONG SIDES? <ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪ 		
IN WHICH PROFESSIONAL AREA ARE YOU INTERESTED IN (MAINLY FOR YOUR FUTURE)? <div style="text-align: right; margin-top: 20px;">  </div>				
<small>What do I want or need to learn?</small>	<small>What will I do to achieve this?</small>	<small>What resources or support will I need?</small>	<small>What will my success criteria be?</small>	<small>Target dates for review and completion</small>
WHAT TRAININGS WOULD YOU LIKE TO HAVE DURING THIS PERIOD? <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 				
				

PRÍLOHA P 8: PRIEBEH VZDELÁVANIA ČLENA

