

Interní komunikace společnosti v oblasti služeb finančního poradenství

Bc. Monika Fiedlerová

Diplomová práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Monika FIEDLEROVÁ**
Osobní číslo: **K10201**
Studijní program: **N 7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**

Téma práce: **Interní komunikace společnosti v oblasti služeb
finančního poradenství**

Zásady pro vypracování:

1. V teoretické části zpracujte a kriticky zhodnoťte literární prameny a zdroje s ohledem na specifika interního marketingu, interní komunikace, personálního řízení v oblasti služeb. Na jejich základě stanovte metodiku a cíle diplomové práce.
2. V praktické části formulujte teoretická východiska pro analýzu současného stavu interní komunikace společnosti a potřeb jednotlivých pracovníků společnosti. Proveďte analýzu dostupných zdrojů z oblasti interní komunikace vybrané společnosti, z oblasti personálního řízení pracovníků a jejich motivace a stanovte výzkumné otázky.
3. Na základě pramenů, provedené analýzy interních zdrojů, sekundárních zdrojů i vypracované výzkumné sondy mezi pracovníky společnosti, navrhnete možné procesní postupy v oblasti interní komunikace.
4. Zpracujte plán interní komunikace a vzdělávacích systémů na vymezené období. Závěrem shrňte zjištěné poznatky a možnosti dalšího vývoje v oblasti interní komunikace.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

BRANHAM, Leigh. 7 skrytých důvodů proč zaměstnanci odcházejí z firem. Praha: Grada publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2903-9.

FORSYTH, Patrick. Jak motivovat svůj tým. Praha: Grada publishing, 2009. ISBN 978-8-247-2128-6.

HOLÁ, Jana. Interní komunikace ve firmě. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0.

HOLÁ, Jana. Jak zlepšit interní komunikaci. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2636-3.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management, Vyd.12. Praha: Grada publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

NIERMEYER, Rainer. Jak motivovat sebe a své spolupracovníky. Praha: Grada publishing, 2005. ISBN 80-247-1223-7.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. Marketing služeb: efektivně a moderně. Praha: Grada publishing. 2008. ISBN 978-80-247-2721-9.

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Martina Juříková, Ph.D.

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce:

1. října 2011

Termín odevzdání diplomové práce:

20. dubna 2012

Ve Zlíně dne 15. února 2012

doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.

dekan
dekan



L.S.

Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.

ředitelka ústavu
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně . 19. března 2012

Bc. Monika Fiedlerová
Jméno, příjmení, podpis

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmožnění.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Do jaké míry ovlivňuje nastavený systém interní komunikace a jejích nástrojů spokojenost pracovníků finančně-poradenské společnosti, jejich loajalitu k firmě, ale také pocit, že jsou plně informováni, je otázkou, kterou si tato diplomová práce klade. Zda míru fluktuace, spokojenost pracovníků a jejich loajalitu k firmě ovlivňují i jiné faktory, jako například systém naborů společnosti, systém vzdělávání, ale také finanční gramotnost v České republice nebo vnímání této služby (činnosti, aktivity) veřejností, podkryje celá práce. Jakmile budou rozklíčovány jednotlivé faktory, které tyto záležitosti ovlivňují, bude v rámci projektové části nastaven plán interní komunikace a vzdělávacích systémů na období šesti měsíců.

Klíčová slova:

Marketing služeb

Interní marketing

Interní komunikace

Public relations

Personální řízení

ABSTRACT

To what extent is the set system of internal communication and staff satisfaction of its tools financial-consulting company, their loyalty to the company, but also feel that they are fully informed, it is a question that you put this thesis. Whether turnover rates, staff satisfaction and their loyalty to the firm is also affected by other factors, such as the recruitment system, the system of education, but also financial literacy in the Czech Republic or negative perception of the work environment, find this work. Once detected individual factors that affect these issues, will this work plan set up internal communication and training systems a period of six months.

Keywords:

Marketing services

Internal marketing

Internal communication

Public relations

Personnel management

Poděkování

Děkuji paní Ing. Martině Juříkové, Ph.D. za potřebnou metodickou pomoc a podporu, kterou mi poskytla při zpracování této diplomové práce.

Děkuji celé své rodině a především svému příteli za podporu, kterou mi věnovali v době celého mého magisterského studia a za jejich trpělivost ve zkouškových obdobích i v době zpracování mé diplomové práce a přípravě na státní zkoušky.

Zároveň čestně prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Zlín, 17. dubna 2012

Monika Fiedlerová

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 SLUŽBY	12
1.1 KLASIFIKACE SLUŽEB	12
1.2 MARKETINGOVÝ MIX SLUŽEB.....	13
1.2.1 Komunikační mix služeb.....	14
2 MARKETING	15
2.1 MARKETINGOVÝ MIX	15
2.1.1 Komunikační mix.....	16
2.1.2 Corporate identity.....	16
2.2 INTERNÍ MARKETING	17
2.2.1 Interní komunikace.....	18
2.2.1.1 Nástroje interní komunikace.....	18
2.2.1.2 Kritéria efektivity nástrojů interní komunikace.....	19
2.2.1.3 Cílové skupiny interní komunikace	21
2.2.1.4 Cíle interní komunikace.....	22
2.2.1.5 Efekty účinné interní komunikace	22
2.3 CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY	22
3 VAZBA INTERNÍHO MARKETINGU A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ	24
3.1 VÝZNAM ZAMĚSTNANCŮ U POSKYTOVÁNÍ SLUŽEB.....	24
3.2 NEJDŮLEŽITĚJŠÍ FUNKCE PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ.....	25
3.2.1 Přijímání zaměstnanců	25
3.2.2 Trénink a vzdělávání zaměstnanců	26
3.2.3 Kariérní růst pracovníků	28
3.2.3.1 Rozvoj managementu	28
3.2.4 Odměňování a motivace pracovníků.....	29
3.3 NEJČASTĚJŠÍ PROBLÉMY V SOUVISLOSTI S PERSONÁLNÍM ŘÍZENÍM A INTERNÍ KOMUNIKACÍ	30
3.3.1 Práce nebo pracovní místo nesplňují očekávání	31
3.3.2 Málo koučování a zpětné vazby.....	31
3.3.3 Příliš málo příležitostí k růstu	32
3.3.4 Pocit nedocení a neuznání	33
3.3.5 Stres z přepracovanosti a nerovnováhy mezi pracovním a osobním životem.....	33
3.3.6 Ztráta důvěry v nejvyšší vedení	34
3.3.7 Důsledky neefektivní komunikace a personálního řízení	35
4 CÍLE A HYPOTÉZY	37
II PRAKTICKÁ ČÁST	39
5 INFORMACE O SPOLEČNOSTI	40
5.1 STRUKTURÁLNÍ SPOLEČNOST	41
5.1.1 Management společnosti.....	42
6 INTERNÍ MARKETING SPOLEČNOSTI PARTNERS	44

6.1	INTERNÍ KOMUNIKACE SPOLEČNOSTI PARTNERS	44
6.1.1	Firemní online systémy	44
6.1.2	Firemní periodika	46
6.1.3	Firemní televize.....	47
6.1.4	Firemní porady	48
6.1.5	Firemní eventy	48
6.1.6	Výroční zprávy.....	50
6.1.7	Firemní předměty	50
6.1.8	Firemní oblečení.....	51
6.1.9	Sociální odpovědnost Partners a její projekty	51
6.1.10	Externí komunikace a její využití pro interní cíle	52
6.2	ANALÝZA INTERNÍHO MARKETINGU FIRMY	52
6.2.1	Obsahová stránka interní komunikace	53
6.2.2	Grafická podoba komunikačních nástrojů	53
6.2.3	Pravidelnost a načasování komunikačních nástrojů.....	54
6.2.4	Vhodnost k cílovým skupinám.....	55
7	PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI PARTNERS.....	56
7.1	NÁBOR PRACOVNÍKŮ.....	56
7.2	OSA VZDĚLÁNÍ	56
7.2.1	Východiska pro možné působení ve společnosti	56
7.2.2	První měsíc nováčka ve firmě	57
7.2.3	Další kroky ve vzdělávacím systému	58
7.2.4	Manager Akademie pro budoucí vedoucí	59
7.2.5	Train the Trainer Akademie (M1, M2)	59
7.2.6	Ředitelské vzdělávání.....	59
7.3	MANAŽERSKÉ ŘÍZENÍ	59
7.4	MOTIVACE PRACOVNÍKŮ	61
7.5	ANALÝZA SYSTÉMU PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ FIRMY	63
7.5.1	Personální řízení formou obsahu.....	63
7.5.2	Pravidelnost, načasování nástrojů personálního řízení	64
7.5.3	Vhodnost k cílovým skupinám.....	65
7.5.4	Šest důvodů nespokojenosti pracovníků a realita v Partners	65
7.6	ČÍSLA K FLUKTUACI PRACOVNÍKŮ SPOLEČNOSTI.....	67
8	FINANČNÍ PORADENSTVÍ V ČESKÉ REPUBLICCE	70
8.1	FINANČNÍ GRAMOTNOST V ČESKÉ REPUBLICCE.....	70
8.2	POVĚST FINANČNÍHO PORADENSTVÍ A MLM SYSTÉMU	74
9	VÝZKUMNÁ SONDA	77
9.1	VÝSLEDKY VÝZKUMNÉ SONDY.....	78
9.1.1	Porovnání vybraných skupin dotazovaných, zajímavosti	81
9.2	SHRUTÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMNÉ SONDY	84
10	SHRUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI	85
10.1	DÍLČÍ A HLAVNÍ CÍLE DIPLOMOVÉ PRÁCE.....	85
10.2	VERIFIKACE/FALZIFIKACE VÝZKUMNÝCH OTÁZEK	86
10.3	SWOT ANALÝZA	87
III	PROJEKTOVÁ ČÁST	89

11	VÝCHOZÍ SITUACE PRO PROJEKTOVOU ČÁST	90
12	INTERNÍ KOMUNIKACE SPOLEČNOSTI.....	91
12.1	CENTRÁLNÍ INTERNÍ KOMUNIKACE.....	91
12.1.1	Snadnější orientace nováčků	91
12.1.2	Přesný zásah informačním nástrojem.....	92
12.1.3	Road show	94
12.1.4	Semináře pro veřejnost.....	94
12.1.5	Semináře pro ZŠ a SŠ	95
12.1.6	Rozšíření prvků CSR, vznik nadace.....	95
12.2	INTERNÍ KOMUNIKACE NIŽŠÍCH MANAŽERSKÝCH POZIC	96
12.2.1	Pravidelné porady.....	96
12.2.2	Pravidelné společenské akce na základě výkonu	97
12.2.3	Výměna zkušeností manažerů na nižších pozicích	97
12.2.4	Vytvoření úspěšného prostředí.....	98
13	PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ.....	100
13.1	VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ	100
13.2	VZDĚLÁVACÍ OSA.....	101
13.3	NÁSTROJE MOTIVACE	103
13.3.1	Benefity pro spolupracovníky	105
14	PLÁN INTERNÍ KOMUNIKACE A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ NA OBDOBÍ ŠESTI MĚSÍCŮ	106
14.1	ROZPOČET/FINANČNÍ NÁROČNOST.....	106
14.2	MĚŘENÍ EFEKTIVITY	107
15	SHRNUTÍ POZNATKŮ, MOŽNOSTI DALŠÍHO VÝVOJE	109
	ZÁVĚR	110
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	111
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	116
	SEZNAM OBRÁZKŮ	117
	SEZNAM TABULEK.....	118
	SEZNAM PŘÍLOH.....	119

ÚVOD

Téma této diplomové práce jsem zvolila hned z několika důvodů. Prvním důvodem je dvouleté působení ve společnosti Partners, které mi přináší dostatečný přehled o fungování společnosti a jejích vnitřních procesech, ale také zjednodušený přístup k informacím. Druhým neméně podstatným důvodem je také fakt, že jsem se rozhodla řešit problém, který je opravdu reálný. Výsledky mé diplomové práce společně s výsledky výzkumné sondy mohou nastínit reálnou situaci a být malým střípkem pomoci. Navrhovaný projekt tak bude postavený na reálném základu a může tak dávat určitou možnost formy řešení této situace. Mou ambicí není rovnat se kvalitním výzkumným gigantům v čele s KPMG, ale naopak ukázat praxi v jedné malé manažerské skupině v rámci jednoho z několika ředitelství firmy. Jednoduše není mým cílem vytvořit práci pro práci, ale reálný menší projekt, který může být v praxi použitelný a může řešit danou situaci v souvislosti s fungováním malé manažerské struktury, ne v rozsahu celé společnosti.

Cílem práce je se zaměřit na spokojenost pracovníků společnosti, na jejich loajalitu k firmě a ve výsledku také na míru fluktuace pracovníků. Ta se samozřejmě dále odráží v různých částech fungování firmy, které mohou fluktuaci ovlivňovat. Práce se bude zaměřovat na tyto souvislosti především s ohledem na nastavení interní komunikace a jejích nástrojů, ale také na personální řízení poradců firmy, kterých se spokojenost, loajalita a zmíněná fluktuace týká. Bude odrážet také názor české společnosti na poskytované služby a celkové vnímání tohoto segmentu trhu služeb. Pro analýzu těchto souvislostí využiji interní data společnosti, počty pracovníků a míru fluktuace vybraných dvou manažerských skupin a také svou vlastní průzkumnou sondu mezi poradci.

Práce si klade za cíl důkladně rozebrat právě souvislosti mezi jednotlivými faktory, které mohou ovlivňovat spokojenost pracovníků, jejich loajalitu k firmě, ale také fluktuaci se zaměřením na interní komunikaci společnosti. V rámci práce bude detailně popsán celý interní komunikační systém společnosti a budou odkryty všechny faktory, které v této oblasti mohou ovlivňovat právě zmíněnou fluktuaci, ať je to systém interní komunikace, personálního řízení, vedení týmu, špatné povědomí nebo negativní vnímání této služby veřejností. Výsledkem této práce by tak měl být projekt, který je schopný podchytit faktory, které negativním způsobem fluktuaci ovlivňují, a měl by se zjištěnými informacemi natolik pracovat, aby byl schopen snížit tento faktor ve prospěch dané společnosti, respektive dvou manažerských skupin, které se dále rozrůstají.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 SLUŽBY

Nejnámější definicí služby je zřejmě definice od Philipa Kotlera. „Služba je jakákoliv činnost, výhoda či schopnost, kterou může jedna strana nabídnout druhé straně. Služba je svou podstatou nehmotná a nevytváří žádné hmotné vlastnictví. Poskytování služby může (ale nemusí) být spojeno s hmotným produktem.“ (Kotler et al., 2007b, s. 710)

Právě tuto definici přebírá řada současných autorů, kteří se zabývají marketingem služeb. Jedním z nich je například i Miroslava Vašítková, autorka knihy Marketing služeb, efektivně a moderně. Ta ve své knize uvádí ještě jednu definici služeb podle Americké marketingové asociace: „Služby jsou samostatně identifikovatelné, především nehmotné činnosti, které poskytují uspokojení potřeb a nemusí být nutně spojovány s prodejem výrobku nebo jiné služby. Produkce služeb může, ale nemusí vyžadovat užití hmotného zboží. Je-li však toto užití nutné, nedochází k transferu vlastnictví tohoto hmotného zboží.“ (Vašítková, 2008, s. 20)

Ne vždy se však služba chápala stejným způsobem jako dnes, tedy jako faktor, který přináší svou hodnotu. Už Adam Smith uvedl v roce 1776, že služby jsou statky, které neprodukují žádnou hodnotu. Podobný přístup měl Karel Marx, který služby zahrnul do neproduktivního sektoru. Opačný názor měl však Jean Baptista Say, který se domníval, že jsou služby užitečné a poskytují uspokojení, jako například lékař. Tuto teorii rozvíjí Alfred Marshall, který si byl vědom toho, že všechny činnosti produkují služby a jejich poskytováním uspokojují určité potřeby. (Vašítková, 2008, s. 12)

1.1 Klasifikace služeb

Oblast služeb je velice široká, zahrnuje různé činnosti, které jsou variabilní, a je těžké vytvořit přesně danou klasifikaci. Vašítková uvádí několik možných dělení. Prvním je odvětvové třídění služeb (terciální, kvartérní a kvintérní), dále rozlišuje tržní a veřejné služby, služby pro spotřebitele nebo organizace, služby podle míry zhmotnění služby (zásadně nehmotné, poskytující přidanou hodnotu k hmotnému produktu a zpřístupňující hmotný produkt), služby podle poskytovatele, podle vykonávané funkce, podle zdroje příjmů, ale také podle kupujícího nebo podle jejich formy (uniformní služby, služby dohodnuté), jejich zaměření (na člověka, na stroj) nebo podle formy styku se zákazníkem (vysoký kontakt, nízký kontakt). (Vašítková, 2008, s. 13 - 17).

Soukalová (2004, s. 103) ve svých skriptech uvádí rozdělení služeb podle podílu hmotného produktu na službě. Můžeme je dělit na hmotný produkt, na hmotný produkt s doprovodnými službami, službu s doprovodnými produkty nebo pouze službu. Dále je můžeme dělit podle závislosti (závislost na lidech poskytujících služby, na zařízení pro poskytování služeb a na přítomnosti zákazníka). Také podle toho, pro koho jsou služby určeny (osobní potřeby, potřeby podnikání).

Služby mají také své specifické vlastnosti, kterými jsou:

- Nehmotnost
- Neoddělitelnost
- Heterogenita
- Pomíjivost
- Nemožnost vlastnictví (Soukalová, 2004, s. 104)

1.2 Marketingový mix služeb

Klasický marketingový mix, který bude definován v další samostatné kapitole, je doplněn o tři důležité prvky, o tzv. tři P

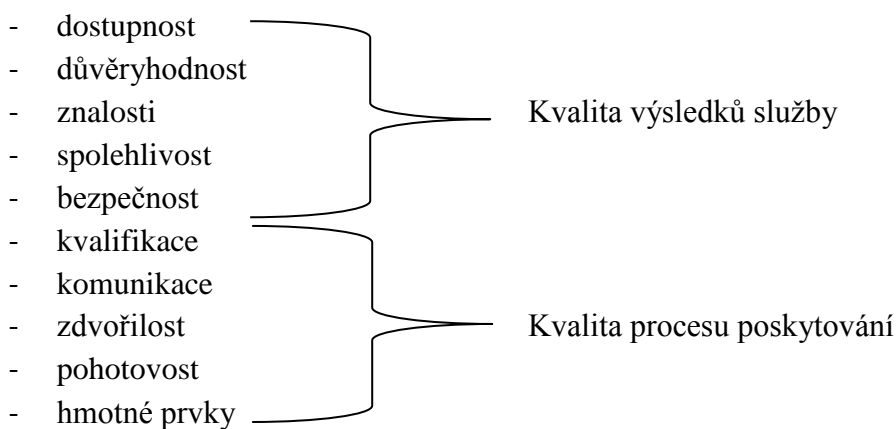
- materiální prostředí (podílí se na zhmotnění služby: interiér, exteriér budov, atmosféra prostor, hudba, vůně, barevné řešení...)
- osoby jako zaměstnanci i zákazníci (lidé)
- procesy ve službách (usnadňují a řídí poskytování služeb)

(Soukalová, 2004, s. 105 - 106)

Kotler mluví o personálu, prostředí a procesu. (Kotler, at. al., 2007b, s. 723) Jsou to P, kterými se firma může odlišit oproti své konkurenci. Pokud chce firma, která poskytuje služby, uspět, je nutné se zaměřit na konkurenční diferenciaci, řízení kvality služeb i na produktivitu služeb. Diferenciace v oblasti služeb může představovat především cenová konkurence, odlišná nabídka, způsob poskytování služby nebo image, můžeme využít i inovace. Tyto výhody bývají většinou dočasné, než je okopíruje konkurence.

Dlouhodobé odlišení může být v podobě poskytování trvale vyšší kvality než konkurence, což představují například špičkové servisní společnosti, kterým vynikající kvalita zajišťuje konkurenční výhodu, ale přináší také lepší tržby a vyšší zisky. (Kotler et al., 2007b, s. 724). Co však očekávají zákazníci a co je pro ně v oblasti poskytovaných služeb klíčové, je mnohem těžší zjistit nebo odhadnout než u klasických výrobků.

Významná studie zdůrazňuje deset klíčových faktorů určujících vnímanou kvalitu služeb, těmi jsou:



Nároky na produktivitu rostou poměrně s náklady na poskytované služby. Můžeme ji zvýšit několika způsoby:

- školením stávajících zaměstnanců nebo přijetím nových
- zvýšením kvantity na úkor kvality
- standardizováním produkce za pomoci efektivnější koncepce služeb
- motivací zákazníka, aby jeho práci substituoval prací vlastní
- využitím technologií

Produktivita by se neměla zvyšovat právě na úkor kvality. Důležitá je i individualizace služeb. V oblasti marketingu služeb můžeme v souvislosti s interním marketingem mluvit o dvou polohách. Tou první jsou vztahy zaměstnanců v různých odděleních společnosti, ty mají tzv. kvazi-obchodní charakter. Jde o obchod jednotlivých odborných úseků v rámci jedné firmy. Druhou polohou jsou zaměstnanci společnosti a fakt, že musí svou práci naplňovat posláním organizace a její strategii. S ohledem na tuto skutečnost je neustále potřeba komunikovat poslání organizace všem zaměstnancům a cíleně podporovat image. (Kotler et al., 2007b, s. 724 - 730)

1.2.1 Komunikační mix služeb

Komunikační mix služeb je podobný klasickému „výrobnímu“ komunikačnímu mixu (viz další kapitola). Vašítková (2008, s. 134) uvádí, že je nezbytný proto, aby přibližoval nehmotný produkt spotřebiteli, a tím snižoval jeho nejistotu při výběru i nákupu služby. Tradiční nástroje mixu jsou podle Vašítkové doplněny moderními formami internetové komunikace, přímého marketingu, ale také nejnovějšími trendy, jakými jsou event marketing, guerilla marketing, virální marketing nebo product placement.

2 MARKETING

Tato kapitola slouží pro jasné definování interního marketingu, pro rozdělení marketingového ale i komunikačního mixu a jeho složek a dále se podle definice zabývá interní komunikací, jejími nástroji, cíli a možnostmi. Než se však k těmto částem práce dostaneme, je potřeba si definovat vlastní termín Marketing. Kotler (2007b, s. 38) uvádí, že marketing je nutné chápat ve významu uspokojování potřeb zákazníka. Chápe ho tedy jako činnost, která zahrnuje zjištění potřeb, určení rozsahu a intenzity, možnosti ziskovosti, dále souvisí s dobou životnosti produktu, snaží se přilákat nové zákazníky a udržet stávající za pomoci např. vylepšení vzhledu nebo výkonu produktu. Kotler uvádí Petera Druckera a jeho vyjádření k modernímu marketingu: „Cílem marketingu je udělat akt prodeje nadbytečným. Je nutné znát a chápat zákazníka tak dobře, aby mu výrobek nebo služba přesně odpovídala... a prodávala se sama.“ Z těchto pohledů pak vyplývá krátká definice Kotlera: „Jde o společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci i skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot.“ (Kotler et al., 2007b, s. 38)

Termín marketing používá dvojice autorů Pride a Ferrell (2010, s. 4) takto: „Marketing as the process of creating, distribution, promoting, and pricing goods, services, and ideas to facilitate satisfying exchange relationships with customers and develop and maintain favourable relationships with stakeholders in a dynamic environment.“

Samy tak vycházejí z definice Americké marketingové asociace, která pojem marketing definuje podobným způsobem: „The activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging, offerings that have value for customers, clients, partners and society at large.“ (Pride et al., 2010, s. 4)

2.1 Marketingový mix

Literatura v určitých ohledech rozlišuje celou definici jednotlivých nadřazených i podřazených pojmů marketingu, marketingové mixu a dále také komunikačního mixu v oblasti čtvrtého P promotion.

Právě marketingový guru Philip Kotler (2007a) ve své teorii uvádí klasická čtyři P marketingu (product, price, place a promotion). Holá (2006) k nim přidává páté P v podobě person, people, což je důležité P především v oblasti služeb. Někteří další marketingoví

odborníci mluví také o šestém P jako Proces, který představuje způsob poskytování služby. K této definici se přidávají i další autoři, jako například Přikrylová a Jahodová (2010).

2.1.1 Komunikační mix

Komunikační mix je specifická směs reklamy, osobního prodeje, podpory prodeje, přímého marketingu a public relations, kterou firma používá pro dosažení svých reklamních a marketingových cílů v rámci čtvrtého P promotion. (Kotler et al., 2007b, s. 809). Kotler dále doplňuje nástroje komunikačního mixu o události a zážitky, které v některé literatuře najdeme jako podřazenou možnost public relations. (Kotler et al., 2007a, s. 574)

Komunikační mix chápe podobným způsobem i Holá (2006, s. 6), která ve své knize Interní komunikace ve firmě uvádí pět klasických nástrojů promotion, ale zároveň definuje další oblasti, které k těm klasickým přidává, a to je sponzorování, komunikace v prodejním místě, výstavy a veletrhy a nakonec interaktivní marketing.

Stejným způsobem vymezuje komunikační mix a jeho nástroje Patrick De Pelsmacker a jeho kolegové v knize Marketingová komunikace (2003, s. 24). Zároveň Holá (2006, s. 6) dodává, že „aplikace všech nástrojů pak pokrývá téměř veškerou komunikaci uvnitř i vně firmy.“ Právě public relations chápe Holá jako nástroj, který se nějakým způsobem dotýká reklamy, publicity, firemní identity, krizové komunikace i sponzorování.

Sponzoring a veletrhy a výstavy přidává do nástrojů komunikačního mixu také duel autorek knihy Moderní marketingová komunikace. (Přikrylová et al., 2010, s. 42 - 43)

2.1.2 Corporate identity

V knize Vysekalové a Mikeše najdeme kritický pohled na mnoho výkladů z oblasti firemní identity, firemního image, případně firemního designu. Autoři knihy Image a firemní identita uvádějí také další, už více přesnější definice, které můžeme najít v současné odborné literatuře. Pro potřeby této práce jsou uvedeny některé z definic, které autoři uvádějí.

Bedrnová a Nový vidí CI jako cílevědomě utvářený strategický koncept vnitřní struktury, fungování a vnější prezentace konkrétního podniku v tržním prostředí. Horáková si pod CI představuje strategicky naplánovanou představu, která vychází z podnikové filozofie a z dlouhodobého podnikatelského cíle. Vebera zase mluví o identitě organizace jako o úsilí o vnější odlišnost, jedinečnost a osobitost, která se projevuje v takových komponentách jako je design, kultura a chování organizace, komunikace a vlastní produkt. Dalším

uvedeným autorem je Janoušek, ten k tomu dodává, že při rozlišení identity o sobě, pro jiné a pro sebe převažuje u většiny spojení zřetel identity pro sebe. Na základě uvedení těchto definic a vlastního odborného pohledu dochází Vysekalová k tomu, že firemní identita je to, jaká firma je nebo chce být. Image je tak veřejným obrazem této identity (Vysekalová et al., 2009, s. 16). Firemní identita se skládá ze čtyř základních prvků (design, kultura, komunikace a produkt) a vazby mezi nimi. (Vysekalová et al., 2009, s. 21)

Firemní identita je nástrojem budování image ve smyslu všech projevů firmy od vizuální prezentace přes komunikaci, od chování zaměstnanců až po samotný produkt či službu. (Vysekalová et al., 2009, s. 26)

2.2 Interní marketing

Literatura a její jednotliví autoři definují interní marketing (též personální marketing) vždy svým osobitým způsobem. Jedno však mají všechny definice společné, a to je výsledek všech činností, které s interním marketingem souvisejí. Jde hlavně o efektivní a správně mířenou motivaci pracovníků, zvýšení jejich pracovní efektivity, která povede k určeným cílům dané společnosti. V tomto případě se úzce propojuje interní komunikace a její nástroje se systémem personálního řízení (viz další kapitola s názvem Vazba interního marketingu a personálního řízení).

„Má za úkol přijímat, zaučovat a motivovat schopné zaměstnance, kteří chtějí dobře sloužit zákazníkům“. (Kotler et al., 2007a, s. 58).

„Součástí marketingových aktivit firmy musí být vnitřní marketing zaměřený na vnitřního zákazníka – pracovníka, poněkud prostřednictvím interních PR.“ (Holá, 2006, s. 53)

„Jde o marketing prováděný firmou poskytující služby za účelem efektivního školení a motivace zaměstnanců, kteří jsou v kontaktu se zákazníky, a veškerého personálu, který je podporuje, aby pracovali jako tým zajišťující spokojenost zákazníka.“ (Kotler et al., 2007b, s. 720).

„Jde o část personální práce, která je zaměřena na uspokojování potřeb a zájmů firmy v oblasti formování pracovní síly. Oddělení využívá marketingové nástroje a marketingový mix.“ (Holá, 2006, s. 87)

„Interní marketing zajišťuje, aby každý ve firmě zastával vhodné marketingové zásady, zvláště vedení. Má za úkol přijímat, zaučovat a motivovat schopné zaměstnance, kteří chtějí dobře sloužit zákazníkům.“ (Jakubíková, 2008, s. 17).

„Interní marketing zahrnuje veškeré metody řízení lidských zdrojů. Nejde tedy o pouhou komunikaci se zaměstnanci.“ (Vašítková, 2008, s. 163)

2.2.1 Interní komunikace

Public relations může využívat dva hlavní směry, a to externí a interní komunikaci. Součástí public relations jsou interní relations neboli human relations, labour internal relations, employee relations nebo jednoduše internals. (Svoboda, 2009, s. 88)

Interní komunikace má v literatuře svá synonyma v podobě interního PR nebo také Employee relations. Je tedy součástí Public relations, což je jeden z nástrojů komunikačního mixu. Holá však například uvádí, že interní PR je komunikační nástroj, který spojuje interní marketing s interní komunikací firmy. (Holá, 2006, s. 32)

U Kotlera najdeme interní komunikaci v oblasti Public relations, respektive v korporátní komunikaci, kterou definuje jako „podporu chápání společnosti prostřednictvím vnitřní i vnější komunikace.“ (Kotler et al., 2007a, s. 633)

Holá (2006, s. 8) používá termín firemní či vnitrofiremní komunikace a definuje ho jako „komunikační propojení útvarů firmy, které umožňuje spolupráci a koordinaci procesů nutných pro fungování firmy. Interní komunikace zahrnuje i utváření a vyjasňování názorů, postojů, chování managementu i pracovníků.“

Světlík ve svých studentských skriptech uvádí interní komunikaci jako jednu z částí public relations. „Při interní komunikaci jde o to, aby byli zaměstnanci včas informováni o příležitostech organizace, jejím poslání a cílech.“ (Světlík, 2005, s. 154).

„Interní komunikaci chápeme jako vnitropodnikovou komunikaci mezi vlastníky firmy a managementem, mezi managementem a zaměstnanci a mezi zaměstnanci navzájem,“ dodává duo autorek Příkrylová a Jahodová (2010, s. 115).

2.2.1.1 Nástroje interní komunikace

Nástroje interní komunikace v některých oblastech hraničí s oblastí řízení lidských zdrojů HRM, neboli Human Resources Management. (Příkrylová et al., 2010, s. 115)

Příklady nástrojů interní komunikace

- Firemní časopisy, noviny
- Nástěnky
- Firemní rozhlas, televize
- Firemní porady
- Firemní shromáždění
- Společenské kulturní akce
- Výroční zprávy
- Firemní dárky, předměty
- Firemní oblečení

Právě Příkrylová a Jahodová (2010, s. 116) rozdělují tyto nástroje na oblast odborných informací (porady, organizační pravidla, manuály, firemní směrnice, pracovní schůzky, odborné týmy, intranet a elektronická pošta) a na oblast společenských informací (informační materiály o společnosti, interní periodika, firemní brožury, interní noviny, časopisy, newslettery, výroční zprávy pro zaměstnance, nástěnky, informační tabule, intranet, elektronická pošta, dny otevřených dveří a podobně).

Vašítková (2008, s. 163) rozšiřuje nástroje interní komunikace do nástrojů interního marketingu, který chápe jako souhrn veškerých metod řízení lidských zdrojů včetně interní komunikace. V této souvislosti mluví o nástrojích interní komunikace a přidává další nástroje typu zveřejňování zpráv o činnosti všech útvarů organizace, externí reklamy, která by měla považovat za svou druhou cílovou skupinu právě zaměstnance. Správně komunikované externí kroky mohou zvýšit pocit sounáležitosti s organizací. Ten mohou vyvolat například i uniformy nebo vizitky.

2.2.1.2 Kritéria efektivity nástrojů interní komunikace

Kritéria efektivity se odvíjejí od zvolených interních komunikačních nástrojů. Obecně jde o vybrané komunikační kanály, které představují cestu z místa vzniku informace (informačního zdroje) na místo určení (k příjemci) a zase zpět. Komunikační kanály můžeme rozdělit na oficiální a neoficiální a jejich efektivita je závislá především na tom, jestli příjemce obdrží informaci včas, rozumí ji a zareaguje na ni. Neefektivní je 10% čtenost firemního časopisu nebo fungující intranet, když pracovníci nemají přístup k PC. S kritérii efektivity souvisí i forma komunikace, kterou můžeme rozdělit na osobní, písem-

nou nebo elektronickou. Nemůžeme říci, která je efektivnější, vždy záleží na konkrétních podmínkách. Vybraná forma souvisí především s prací s informacemi, jejich sdílením a distribucí.

Osobní komunikace umožňuje okamžitou interakci i zpětnou vazbu a omezuje tak informační šumy. Odráží se v ní i neverbální komunikace, která usnadňuje vnímání sdělení. Je vhodná především pro diskuze, porady nebo pohovory. Nevýhodou je její časová náročnost a zvýšené náklady, stejně jako nezachycení průběhu komunikace a její neoficiálnější váha. Pokud jde o týmové porady, musejí být připravené, musí mít strukturovaný průběh, všichni účastníci musí být seznámeni s programem, se zápisem z minulé rady, který obsahoval zadané úkoly a odpovědnost. Porada musí být vedena jedním manažerem nebo pověřeným pracovníkem, musí být efektivně moderována a mít začátek a konec. Diskuzi je nutné řídit. Další možností jsou interní školicí programy, kde je efektivní ztotožnit pracovníky s firemními cíli, které se odrážejí v jednotlivých dílčích cílech celého týmu. Jsou vhodným nástrojem pro sdílení znalostí a know-how. Pro manažery jde o příležitost zdokonalit se v komunikačních dovednostech.

Společenské i sportovní akce jsou dalším nástrojem v rovině osobní komunikace. Příležitost pro získání zpětné vazby, pro neformální diskuzi. Efektivní akce jsou spojené s interní prezentací nebo s posilováním týmové spolupráce.

Zbylé dvě oblasti spojíme do jedné, a to písemnou a elektronickou nebo také vizuální a audiovizuální komunikaci. Písemná komunikace se využívá pro hromadná sdělení s cílem informovat v co nejširším záběru v co nejkratším čase. V tomto ohledu je důležitá forma, obsah, ale také distribuce a dostupnost komunikovaných materiálů. Zde můžeme mluvit o instruktážních videích, o prezentacích na poradách, o záběrech z podnikových akcí, ale také o firemních novinách, časopisech, televizi nebo intranetu. Hodí se pro informování, ale nejsou vhodné pro operativní řešení problémů. V souvislosti s interním PR jsou důležité informace z oblasti fungování podniku, jeho výsledků, strategií a cílů, záměrů a plánovaných akcí. Všechny tyto informace mají velký dopad na výkonnost i na pocit sounáležitosti pracovníků a na posílení jejich loajality. Neefektivnější je u těchto informací zvolit písemnou, oběžníkovou nebo e-mailovou formu s určitou pravidelností distribuce. Dalším nástrojem je firemní časopis nebo noviny. U nich je důležitější obsah než jejich forma a frekvence vydávání. Ten by neměl být strohý, ale podán v souvislosti s každodenním životem firmy. Dále je vhodnou náplní přehled budoucích i rekapitulace minulých akcí, stejně jako výsledky nezávislých výzkumů nebo ukázky toho, kdo, co a kde

o firmě říká. Vhodným obsahem jsou různá jubilea, ocenění, představení práce jednotlivých týmů, konkrétních pracovníků nebo i členů managementu, také odpovědi vedení na nejčastější otázky, stejně jako názory zaměstnanců. Výhodou je možnost vizualizace a fotodokumentace. Časopis musí vycházet z pravdivých a aktuálních informací, výhodou je jeho dostupnost, nevýhodou nepružnost v aktualizaci. Klíčovým faktorem úspěšnosti firemního periodika je vydavatel.

Dalším interním nástrojem je on-line nástěnka nebo také intranet. Jde o internetové stránky, které jsou určeny výhradně pracovníkům společnosti na základě uvedení přihlašovacího údaje. Efektivně se tento nástroj chová za předpokladu, že mají všichni zaměstnanci přístup k PC. Nejde o pouhou on-line nástěnku, kde jsou všechny interní informace, ale také o plnohodnotný komunikační portál firmy. Holá uvádí požadavky pro efektivní fungování intranetu. Aplikace musí být modulární, další moduly lze vytvářet v průběhu času podle potřeb firmy, musí být standardizovaná, uživatelsky příjemná, jednoduchá a přehledná, musí umožňovat personifikaci uživatelů, musí být bezpečná, za provoz a obsah musí odpovídat vybraní pracovníci. (Holá, 2006, s. 59 – 76)

Neméně podstatným nástrojem je i firemní televize nebo rozhlas. Jde o zábavnější a přijatelnější formu přenášení informací stejně jako u firemních periodik. Druhou možností je využívat tento nástroj pro firemní školení, instruktáže, objasňování strategie firmy a podobně. Pro efektivní fungování je nutné všechny nástroje propojit, podporovat je navzájem a umocňovat tak celkový výsledek.

2.2.1.3 Cílové skupiny interní komunikace

Vnitřní veřejností v rámci interního PR se myslí vlastní zaměstnanci, akcionáři, dodavatelé, současní zákazníci a nejbližší okolí, ve kterém svou činnost podnik vytváří. V literatuře se setkáváme s pojmem stakeholders. To jsou ti, kteří přímo nebo nepřímo ovlivňují anebo jsou ovlivňováni působením firmy. Ti se pak dělí na interní veřejnost a externí veřejnost. Na základě tématu se tato práce zaměřuje na interní veřejnost. (Příkrylová et al., 2010, s. 109) Někdy je možné se setkat ještě se skupinami, jako jsou odbory, investoři nebo rodinní příslušníci zaměstnanců firmy. (Holá, 2006, s. 33).

Armstrong (2007, s. 662) rozděluje komunikaci na oblast manažerskou, vnitropodnikovou (komunikace směrem nahoru i dolů v rámci organizační struktury) a komunikaci s okolím (vláda, široká veřejnost).

2.2.1.4 Cíle interní komunikace

„Náplní interního PR je informování zaměstnanců o strategických prioritách firmy, o úloze, jakou mají při jejich realizaci, a posilování jejich motivace. Interní komunikace začíná společně s budováním firemní identity a s motivací, se školením zaměstnanců tak, aby se chovali v souladu s touto identitou při jednání s vnější veřejností.“ (Holá, 2006, s. 33)

Cílem je také dosáhnout pozitivního vztahu, ztotožnění se s cíli společnosti a loajality. To vše se pak projevuje spokojeností zaměstnanců, jejich hrdostí na podnik a šířením dobrého jména.

„Cílem je získat a udržet si co nejlepší zaměstnance a motivovat je k co nejlepším výkonům.“ (Vašítková, 2008, s. 163)

Komunikační strategie mohou zlepšovat vzájemné vztahy mezi pracovníky pouze do určité míry, je však nezbytné, aby management informoval průběžně své pracovníky o záležitostech, které se jich týkají a zajistil tak zpětnou vazbu. (Armstrong, 2007, s. 662)

2.2.1.5 Efekty účinné interní komunikace

Pokud je interní komunikace správně nastavena, profituje z vlastní práce v podniku. Také se posiluje užší vazba spolupracovníků a jejich komunikace. Dobré vazby interních zaměstnanců přináší externí účinky v podobě dobrého vnímání firmy rodinou a přáteli zaměstnanců. (Svoboda, 2010, s. 88 - 89)

Firemní komunikace vede ke zvyšování motivace a žádoucích pracovních postojů, projevujících se v pracovním chování a jednání všech zaměstnanců. Prohlubuje efektivitu firemních procesů a procesů učení se v praxi a při zavádění nových forem řízení a vedení lidí ve firmě. Je také prostředkem zpětné vazby a zároveň kontroly. Má vliv na rozvoj lidského potenciálu firmy. (Tureckiová, 2004, s. 117)

2.3 Corporate social responsibility

Jak uvádí dvojice Kotler a Keller (2007a, s. 745) účinný interní marketing musí být doprovázen silným pocitem společenské zodpovědnosti.

CSR neboli společenskou zodpovědnost firmy vysvětluje Business leader forum na svých webových stránkách. „Znamená takový způsob vedení firmy a budování vztahů

s partnery, který přispívá ke zlepšení reputace a zvýšení důvěryhodnosti podniku.“ (Business leader forum, 2012, www.csr-online.cz)

Evropská komise v tzv. Zelené knize definuje CSR tak, že integruje sociální a ekologické ohledy do podnikatelských činností firmy, a to ve spolupráci se zainteresovanými stranami podniku neboli stakeholdery. Business leader forum uvádí také charakteristické rysy pro společenskou zodpovědnost, jakými jsou dobrovolnost, dialog se stakeholdery, dlouhodobý charakter a důvěryhodnost. Dotýká se především třech rovin aktivit, a to ekonomických činností, sociálního rozvoje a ochrany životního prostředí. (Business leader forum, 2012, www.csr-online.cz)

Vysekalová definuje CSR takto: „Společenská zodpovědnost firem nespočívá jen v podpoře kultury, sportu, rodinného zázemí zaměstnanců, ve zlepšování pracovního prostředí, ale především v dodržování udržitelné spotřeby a ochrany životního prostředí.“ (Vysekalová et al., 2009, s. 37)

Pro poskytování CSR jsou důležité faktory, jako zvyšující se očekávání zákazníků, změna jejich potřeb, postojů, vládní legislativa, nátlak nebo i zájem investorů o společenská kritéria. Stále více lidí dávají přednost společensky a ekologicky zodpovědným firmám, ať z hlediska nakupování, investování nebo i zaměstnavatele. Kotler uvádí, že CSR je třetí stupeň chování společnosti po zákonném a etickém. Uvádí také formy CSR. Prvním je sdílený marketing nebo také kauzální marketing (cause-related marketing), v rámci kterého společnost věnuje příspěvky na předem určenou událost. Cílem je podpora určité oblasti, případně vyřešení určitého problému. V tomto ohledu máme tři možnosti v podobě vlastního projektu, spolupráce s již existujícím programem nebo připojení se k existujícímu programu. Kauzální marketing provádí společnost na podporu určité kauzy. Další formou je Sociální marketing, který provádí neziskové organizace nebo státní instituce. (Kotler, et al., 2007a, s. 745 - 752).

3 VAZBA INTERNÍHO MARKETINGU A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Moderní pojetí řízení lidských zdrojů mluví o dvou základních cílech, o optimálním využití schopností každého pracovníka (tzv. human resource economy) a o optimálních podmínkách pro rozvoj osobnosti každého pracovníka (tzv. human resource development). Celkové řízení lidských zdrojů má podle těchto dvou hledisek několik úkolů, které k těmto cílům vedou. Musí prognózovat, plánovat, vyhledávat, vybírat, vzdělávat, motivovat, odměňovat své zaměstnance a uskutečňovat mnoho dalších aktivit, aby vše fungovalo tak, aby bylo možné dosahovat předem stanovených cílů a jak zástupci společnosti, tak její zaměstnanci byli spokojeni. (Gregar, 2008, s. 6)

Jak už bylo ve výše uvedených kapitolách zmíněno. Nástroje personálního řízení úzce souvisí s interním marketingem a interní komunikací. Důvodem je cíl interního marketingu a jednotlivé cílové skupiny interní komunikace. Všechny tyto nástroje se ve zjednodušené definované podobě dotýkají především zaměstnanců, v našem případě pracovníků, vybrané společnosti. Cílem personálního řízení je naplánovat, vyhledat, vybrat, vzdělávat, motivovat a odměňovat pracovníky tak, aby bylo dosaženo jejich maximální efektivity. Tento cíl však sekundárně podporují i nástroje interního marketingu a interní komunikace, která se snaží vybudovat spokojenost, loajalitu a dobrý pocit z odvedené práce u všech pracovníků. Na základě těchto vztahů tak můžeme říci, že nástroje personálního řízení a jeho systém a systém interního marketingu, respektive interní komunikace se vzájemně doplňují podle potřeb tak, aby bylo dosaženo daných cílů.

Personální řízení je širokou kapitolou samo o sobě, a proto, pro potřeby této práce, se zaměříme pouze na určité oblasti, které spadají právě do moderně pojatého personálního řízení, ale především souvisejí s úlohou lidí v rámci poskytování služeb. Níže práce uvádí teorii spojenou s přijímáním pracovníků, jejich vzděláváním, kariérním růstem, ale také motivováním a odměňováním. (Gregar, 2008, s. 6)

3.1 Význam zaměstnanců u poskytování služeb

Jejich význam můžeme vidět ve dvou rovinách. Tou první jsou především vysoké mzdové náklady, které se zaměstnanci souvisejí a které musí firma vynaložit efektivně, a druhá rovina řeší především význam přímého kontaktu se zákazníky.

Tyto dvě roviny tak v praxi podniku spojují personální management s tím marketingovým, a to především v těchto konkrétních oblastech:

- Ztotožnění se s potřebami zákazníka: Personální management musí poznat zákaznickovy potřeby a jejich představu o vystupování zaměstnanců podniku, na základě těchto informací pak vybírá, vychovává a vzdělává zaměstnance tak, aby představám odpovídali. Marketingový management dává personálnímu oddělení zpětnou vazbu v podobě výsledků výzkumů spokojenosti zákazníků.
- Sledování a hodnocení zaměstnanců: zaměstnanci jsou hodnoceni podle přínosu k celkovému cíli společnosti. Na základě tohoto jasného faktu jsou zaměstnanci přijímáni, vzděláváni a motivováni.

Personální oddělení je útvarem, který zajišťuje spolupráci všech oddělení ve společnosti a zajišťuje tak jejich integritu a společné fungování, které směřuje k jasně daným cílům společnosti. (Vašítková, 2008, s. 157)

3.2 Nejdůležitější funkce personálního řízení

3.2.1 Přijímání zaměstnanců

Můžeme mluvit o procesu, kterým organizace zabezpečuje počet a kvalitu potřebných lidských zdrojů. Především ve společnostech, které poskytují služby, se klade na kvalitu pracovníků velký důraz. Oddělení, která potřebují nového pracovníka, si většinou sama vybírají své zaměstnance za spolupráce s personálním oddělením.

Vašítková (2008, s. 159) uvádí, že přijímání pracovníků má dvě fáze, nejprve nábor a poté výběr. Nábor je většinou složen z předem daných postupů, jakými jsou především vytvoření popisu pracovních míst, inzerování volných míst, stručné určení požadavků a podmínek výkonu práce. Cílem je přilákat co nejvyšší počet uchazečů, aby bylo možné vybrat vhodného pracovníka na danou pozici. Proces výběru se skládá především z hodnocení životopisů a přihláškových formulářů uchazečů, z vytvoření seznamu vhodných kandidátů a jejich pozvání k pohovoru, samotného pohovoru a testování, výběru vhodného kandidáta, nabídky pracovního místa a v ideálním případě jejího potvrzení.

Proces získávání pracovníků popisuje Dvořáková (2007, s. 138) v tomto smyslu:

- Analýza práce, identifikace znalostí, schopností, dovedností
- Zpracování strategie získávání (jakou pracovní sílu, z jakých zdrojů, za pomoci jakých metod,...)
- Výběr včetně vytvoření metodiky výběru (předvýběr, testování, assessment center, výběrový rozhovor)

- Hodnocení efektivnosti získávání a výběru

Získávání Dvořáková rozděluje do dvou zdrojů – z vnějšího trhu práce a z vnitřního trhu práce, z nichž každý zdroj má své specifika a postupy.

U výběru zaměstnanců se dočteme, že je nutné identifikovat a vybrat mezi uchazeči takové, kteří budou výkonní, ale zároveň budou pro zaměstnavatele pracovat po dobu, která se u nich očekává. (Dvořáková, 2007, s. 138)

Získat v takovém množství a v požadované kvalitě pracovníky s vynaložením minimálních nákladů. Armstrong (2007, s. 343) definuje tři fáze získávání a výběru pracovníků:

- Definování požadavků (příprava popisů a specifikace pracovního místa)
- Přilákání uchazečů (prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uvnitř i vně společnosti)
- Vybírání uchazečů (třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení uchazečů a nabízení zaměstnání).

3.2.2 Trénink a vzdělávání zaměstnanců

Trénink je zaměřen na pracovní výkon a rozvíjení schopností. Vzdělávání pracovníků je zaměřeno do budoucnosti a rozvíjí kvalifikaci zaměstnanců na základě odhadu budoucích potřeb společnosti. Jde tedy o seznamování s činnostmi, které nejsou aktuální náplní práce daného pracovníka. V oblasti služeb jde tak o informace směrem k personálu, který ho poučí, jakým způsobem získávat od zákazníků informace vedoucí k zdokonalování služeb, popřípadě i informace o spokojenosti s poskytnutou službou. Pokud má společnost propracovaný a efektivní vzdělávací systém, je třeba zabezpečit motivaci a kariérní postup pracovníků, aby nevznikalo riziko přetahování pracovníků ke konkurenci. (Vašítková, 2008, s. 159 - 160)

Vzdělávání zaměstnanců představuje zvýšení či prohloubení jejich kvalifikace. V tomto ohledu můžeme rozdělit rozvoj zaměstnanců a rozvoj lidských zdrojů. Rozvoj zaměstnanců představuje získávání dalších schopností a znalostí, které však zaměstnanec nepotřebuje k vykonávání stávajícího zaměstnání. Jde spíše o kariérní orientaci, formuje jeho pracovní potenciál než kvalifikaci. Oproti tomu v rozvoji lidských zdrojů jde o pracovní schopnosti a flexibilitu organizace jako celku. Ta povzbuzuje své zaměstnance ke vzdělávání a individuálnímu i kolektivnímu rozvoji. Dále pak Dvořáková (2007,

s. 286 - 288) rozděluje organizaci bez strategie vzdělávání, nesystematickou koncepcí interního vzdělávání nebo systematickým vzděláváním zaměstnanců.

Vzdělávání pracovníků můžeme rozdělit na formy a metody. Formou rozumíme druh procesu, při kterém dochází k předávání a získávání nových informací (řízený X neřízený a pracovní X nepracovní). Metody se dále dělí na pracovní a mimopracovní. Pracovními jsou například instruktáž při výkonu práce, rotace práce, coaching, nepracovními jsou přednáška, demonstrování, workshop, simulace, outdoor training a podobně. Na rozhraní těchto dvou rozdělení stojí například pracovní porady, poradenství, samostudium nebo e-learning. (Dvořáková, 2007, s. 296 - 304)

Tureckiová (2004, s. 92) uvádí, že vzdělávání není pouhým nástrojem pro osvojování si nových znalostí a dovedností, ale dosažení změn v myšlení a chování pracovníků, kteří jsou nejdůležitější pro rozvoj firmy a její konkurenceschopnost. Aby vše fungovalo tak, jak má a výsledky vzdělávání v obou smyslech se dostavily, je potřeba splnit určité body. Prvním bodem je ochota pracovníků k vynaložení určitého úsilí pro to, aby si osvojili nové poznatky. Druhým bodem jsou schopnosti k osvojování si nových pracovních postupů a třetím faktorem jsou možnosti zúčastnit se podnikového vzdělávání a uplatnit nové formy chování v pracovních činnostech.

V případě vzdělávání, které je směřováno zaměstnancům společnosti, platí pravidlo 20/80. 20 % představují ti zaměstnanci, kteří zaujmou aktivní stanovisko k požadované změně, a zbytek zůstává v pasivitě. V této souvislosti pak záleží na managementu, který musí změny chování iniciovat a splnit jednu ze dvou základních podmínek. Tou první je ochota učit se u manažerů samotných, což je pojetí ve smyslu uč se, nebo budeš nahrazen, anebo ukaž, co umíš. My to změříme a podle tvých výsledků tě zhodnotíme a odměníme. Druhé pojetí představuje vytvoření nátlakové strategie nebo přesvědčovací kampaň, zde se ochota učit projevuje za účelem rozvíjení a posilování osobnostního potenciálu. Lidé to dělají pro sebe a jsou o tom přesvědčeni. K tomu jsou však za potřebí podmínky ze strany managementu, který by měl podporovat heslo „Společně to zvládneme“ nebo „od dobrého k lepšímu“. (Tureckiová, 2004, s. 94 - 95) Ve druhém ohledu opět silně figurují nástroje interní komunikace a fakt, zda se jí daří využít, nebo ne.

Armstrong (2007, s. 501) uvádí argumenty ve prospěch investic do vzdělávání

- Zlepšení individuálního, týmového i podnikového výkonu v podobě výstupů i kvality

- Přitáhnoutí vysoce kvalitních pracovníků
- Nabízí dostatečné nepeněžní odměny
- Zlepší operační flexibilitu tým, že rozšiřuje dovednosti pracovníků
- Zvýší oddanost pracovníků
- Pomáhá při řízení změny tým, že zvyšuje porozumění pro důvody změny,...

3.2.3 Kariérní růst pracovníků

Kariéra obecně znamená možnost dalšího postupu v zaměstnání. Důležitá je především pro klíčové zaměstnance. Ti by měli mít výrazné povědomí o tom, jaké jsou jejich další pracovní možnosti, jak jich dosáhnout, případně jaká jsou kritéria jejich postupu. (Vašítková, 2008, s. 160)

Kariéru vysvětluje Tureckiová (2004, s. 97) jako část životní dráhy člověka, která je spojena s jeho pracovními aktivitami a s jeho zařazením do činností organizace.

V rámci kariéry můžeme mluvit o dvou směrech – vertikálním a horizontálním. Vertikální směr představuje postup do vyšších pozic, horizontálním rozvojem je myšleno obohacování a rozšiřování jejich práce a rozvoj v rozhodovacích kompetencích. V obou případech by vše mělo souviset s plánováním kariéry (aktivita jednotlivce) nebo s řízením kariéry (rozvinutí pracovníkova potenciálu). (Tureckiová, 2004, s. 98)

3.2.3.1 Rozvoj managementu

V rámci strukturální firmy jde především o vytváření schopného managementu společnosti. Teorie v této oblasti se zaměřuje na standardní „kamenné“ společnosti, které management firmy zaměstnávají. V našem případě se tak spíše než na vytváření manažerských rezerv, které souvisí s řízením kariér, podíváme na možnosti plánování kariéry. Systém řízení má dvě funkční roviny, jde o řízení kariér, což je proces, v rámci kterého zaměstnavatel vybírá, hodnotí, orientuje a rozvíjí zaměstnance tak, aby zajistil kvalifikovaný personál v potřebném množství. Druhou rovinou je plánování kariér jednotlivců, což je proces, v němž zaměstnanci definují a uskutečňují jednotlivé kroky k realizaci cílů kariéry.

Plánování kariéry můžeme nazvat také plánem osobního rozvoje. Jde o zásadní věc s ohledem na péči o zaměstnance o jejich osobní rozvoj i uspokojení z práce, ale také o činnost, která pokrývá budoucí potřeby pracovní sil z vnitřního zdroje.

Osobní plán kariéry představuje název pracovní funkce, osobní plán pracovního výkonu (úkoly, kritéria, podmínky...) a individuální plán vzdělávání a rozvoje (obsah vzdělávání, jaké vzdělávání, kdy, za jakých podmínek apod.) (Dvořáková, 2007, s. 305 - 309).

3.2.4 Odměňování a motivace pracovníků

Pokud zvládneme vybrat, přijmout a zaškolit kvalitní pracovníky, je našim cílem si je udržet, zejména pokud jde o klíčové zaměstnance. Pomoci nám v tomto případě může motivace pracovníků i jejich odměňování. Více než v jakékoliv části personálního řízení zde záleží na správně nastaveném systému komunikace, který může posílit nebo naopak zeslabit odměňování a motivaci. Právě odměny můžeme rozdělit do dvou základních skupin:

- Nepeněžní odměny: ty představují mnoho výhod poskytovaných pracovníkům, jakými je například v oblasti formálního odměňování dotované stravování, zvýhodnění využívání určitých smluvně zajištěných rekreačních zařízení, oceňování vynikajících pracovních výsledků apod. V oblasti neformálních odměn můžeme mluvit o volné pracovní době, příjemném pracovním prostředí, vytváření pozitivní podnikové kultury apod.

Nepeněžní odměny chápe Dvořáková jako zaměstnanecké výhody, které zahrnují širokou paletu rozmanitých požitků, služeb, zboží a sociální péči. Zaměstnavatel je poskytuje ke mzdě za vykonanou práci. Jde například o služební vůz, stravování, dopravu do zaměstnání, penzijní připojištění apod. (Dvořáková, 2007, s. 338).

- Peněžní odměny: jde o základní motivující nástroj, pokud v organizaci neexistují možnosti nepeněžní motivace. Hlavní metody tohoto odměňování jsou: základní hodinová mzda (odměňují se dané výkony), fixní mzda (souvisí s dosaženou kvalifikací, obtížností práce), fixní mzda a variabilní prémie (zainteresovanost na prodeji). (Vašítková, 2008, s. 160 - 161)

Peněžní odměny, tzv. mzdové formy můžeme rozdělit také na základní (časová a úkolová mzda) a doplňkové (osobní ohodnocení, prémie, provize, bonus, odměny, účast na výsledcích).

Obě dvě formy mohou být poskytovány plošně nebo individuálně, záleží na samotné organizaci. Z dob minulých je Česká republika známá především plošným posky-

továním zaměstnaneckých odměn, aktuálním trendem je však individualizace, který představuje tzv. kafetéria systém. (Dvořáková, 2007, s. 339).

Slovem motivace se obvykle označuje jak proces, tak jeho výsledek. V této rovině však můžeme mluvit o dvou základních pojmech – o motivaci a stimulaci. Stimuly jsou vnější podněty a motivy jsou vnitřní pohnutky. Jde tak o vnější nebo vnitřní motivaci. Obě tyto možnosti mohou působit společně nebo se i vzájemně posilovat. Zatímco stimulace má obrovskou výhodu v tom, že je poměrně jednoduchá, její nevýhodou je její krátkodobé působení a ztráta efektivity v případě, že stimuly už dále nepůsobí. Naopak motivace, pokud použijete ty správné motivy, má dlouhodobější efekt, nicméně je velice složité správné motivy najít. Je třeba hodně vědět jak o člověku, kterého motivujeme, tak o procesu motivace samotné. Motivaci používáme tehdy, kdy je nutný samostatný výkon a nevádí nutnost stálé kontroly, na zbylé možnosti můžeme použít stimulaci. (Plamínek, 2010, s. 14 - 15)

Samotná motivace má podle odborníků objektivní i subjektivní faktory, kdy můžeme mluvit o polarizované motivační struktuře. Subjektivní faktory ovlivňuje pohlaví, věk a řada dalších okolností a jsou jimi například kvalifikační předpoklady, stupeň identifikace pracovníka s podnikem nebo jeho ctižádost. V souvislosti s objektivními faktory můžeme mluvit o společenské významnosti pracovní činnosti, stupni uspokojení z pracovní seberealizace, charakteru práce, možnostech svobody pohybu a vlastního rozhodování, nebo o odměně za vykonanou práci apod. (Vašítková, 2008, s. 161)

Další motivační teorie uvádí primární nebo sekundární motivaci. Motivace primární zastupuje uspokojení vrozených biologických potřeb, které fungují jako instinkty a vyvíjejí se podmiňováním. Motivace sekundární představuje naučené tendence chování, jak jeho síly a směru, tak i způsobu. (Laufer, 2008, s. 51 - 52)

Dvořáková připojuje další klasifikaci motivů, jako například prvotní a odvozené, plně či částečně vědomé a neuvědomované, vrozené a získané, biogenní, psychogenní a sociogenní nebo materiální a duchovní. (Dvořáková, 2007, s. 152).

3.3 Nejčastější problémy v souvislosti s personálním řízením a interní komunikací

V každodenní praxi vedení pracovníků se najdou i méně viditelné znaky, které mohou v dlouhodobém horizontu vést k nespokojenosti pracovníků a v horším případě také k jejich výpovědi. Leigh Branham (2009) uvádí ve své knize několik skrytých důvodů,

proč nakonec pracovníci odcházejí z firem, ale ještě před jejich odchodem se firmy potýkají s nespokojeností svých pracovníků, se ztrátou jejich důvěry i loajality.

3.3.1 Práce nebo pracovní místo nesplňují očekávání

První důvod Branham popisuje jako nesplněná očekávání, která mohou souviset už se špatně odvedeným pohovorem při přijímacím řízení, dokonce také s uvedenými lži. V praxi pak jde především o informace související se zvýšením platu, flexibilní pracovní dobou, s (ne)možností kariérního růstu, s chybně nastaveným zaškolením pracovníka nebo také nedodržením slova manažera. Ve své knize Branham uvádí odlišnosti mezi tím, co zaměstnanec očekává, že dostane, a naopak co je připraven dát, a stejné faktory vidí jako klíčové i u samotné organizace, nabízející práci. Dále charakterizuje rozdíly mezi očekáváními pracovníků z Generace X a mezi manažery spadající do skupiny baby boomers. Jde především o jasně daná opozita. Generace X chce mít dostatek času na dovolenou, být povyšována na základě výkonu, mít pouze vzdálený dohled nad prováděnou prací, preferuje online školení a požaduje častou konstruktivní zpětnou vazbu. Naopak manažeři generace baby boomers dávají tři týdny dovolené teprve po pěti letech zaměstnání, do značné míry povyšují na základě nasbíraných zkušeností, dohlížíjí na prováděnou práci pozorně, upřednostňují rigidní školení v učebnách a zpětnou vazbu dávají pouze v negativní rovině. (Branham, 2009, s. 46 – 47)

Příznaky nespokojenosti se pak projevují především náhlou změnou v chování pracovníka, když se přestává účastnit diskuzí při jednáních, když jeho výkon klesá nebo má stále více absencí. V této souvislosti jsou také uvedeny rady, které mají této situaci předejít. Důležité je poskytnout každému kandidátovi realistický pohled na nabízené zaměstnání, přijímat uchazeče doporučené současnými zaměstnanci, vytvářet realistické popisy pracovních míst s krátkým výčtem klíčových dovedností, umožnit vést pohovory i řadovým členům týmu, nabídnout kandidátům možnost vyzkoušet si nabízenou práci na vlastní kůži a dále také provádět průzkumy mezi nově přijatými pracovníky s cílem dozvědět se o nich co nejvíce. (Branham, 2009, s. 50 – 58)

3.3.2 Málo koučování a zpětné vazby

V knize sedm skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem, je jako jeden z těch významnějších důvodů uveden nedostatek koučování a zpětné vazby. To potvrzují i statistiky, které říkají, že z 60 % je příčinou klesajícího výkonu nedostatečná zpětná vaz-

ba. Celých 41 % zaměstnanců věří, že manažeři nemají žádný vliv na jejich výkon a 14 % dokonce věří, že manažeři jim práci pouze stěžují. Naopak 39 % manažerů si myslí, že zpětná vazba je v organizaci efektivní. Ze statistik tak vypadávají odhady, že přibližně 50 % problémů firem, jejichž problémy nesouvisí s výkonem, vyplývá z nedostatku zpětné vazby a kolem 50 % problémů, které na první pohled souvisí s nedostatkem motivace, jsou ve skutečnosti problémy zpětné vazby. V tomto ohledu představuje koučování odpovědi na čtyři základní otázky: Kam společnost směřuje, jak se tam chceme dostat, jaký příspěvek je očekáván od jednotlivých pracovníků a jak jim to jde. Důvodů, proč zpětná vazba manažerů je v praxi využívána velice okrajově, je hned několik. Ať už je to obava, že nedokáží efektivně kritizovat, že z práce na mnoha projektech ani práci svých pracovníků nesledují, obava, že selžou nebo sami nikdy nedostali užitečnou zpětnou vazbu. Doporučení, která z tohoto faktu vyplývají, jsou následující: je potřeba koučování i zpětnou vazbu poskytnout i nově přijatým zaměstnancům, snažit se vytvořit kulturu neustálé zpětné vazby a koučování, v této oblasti manažery školit, snížit množství jednostranné kontroly v procesu řízení výkonu a vytvořit z něj spíše partnerství, propustit nevýkonné pracovníky a zodpovědnost za tuto oblast přenést na manažery. (Branham, 2009, s. 84 – 104).

3.3.3 Příliš málo příležitostí k růstu

Nejčastěji v této souvislosti pracovníci uvádějí pět oblastí, se kterými nejsou spokojeni. Jde o omezené příležitosti růstu a povyšování, o nespravedlivý proces zveřejňování volných pracovních míst, o neobsazování pozic z vnitřních zdrojů, o protekcionismus a nedostatečná školení. V tomto ohledu se opět „bijí“ dva základní přístupy, tradiční a nový vztah ke kariéře. Tradiční představuje očekávání dlouhodobého zaměstnání, povýšení jako odměnu za výkon, řízení kariérního postupu managementem a nabídku celoživotní kariéry. To vše vede k fixním popisům pracovních míst, k odměňování, které vychází z délky pracovního vztahu, dlouhodobému plánování kariéry, ale také k neflexibilním a nesamostatným pracovníkům. Naopak nový vztah definují krátkodobější očekávání ovlivněná měnícími se potřebami, růst, uznání a sebeuspokojení jako odměnu za výkon, sami zaměstnanci zodpovědní za svou kariéru, méně striktně definované a proměnlivější kariérní cesty. To vše pak vede k sestavování týmů pro krátkodobější projekty, systému odměňování založeného na tvorbě hodnoty a výsledcích, ke krátkodobějšímu plánování kariéry, ale také k flexibilnějším a zodpovědnějším pracovníkům.

Rady, které mohou tomuto problému předejít, jsou: poskytnout všem pracovníkům nástroje sebehodnocení a školit je v řízení vlastní kariéry, poskytnout všem manažerům nástroje a školení v oblasti koučování kariéry, poskytnout informace o kariérních postupech a požadavcích dovedností, vytvořit alternativu tradičním kariérním žebříčkům, informovat pracovníky o strategii, vývoji a plánech potřeby talentů, nastavit a udržovat spravedlivý a efektivní proces interního zveřejňování volných pozic, upřednostňovat obsazování volných pozic z vnitřních zdrojů a dát to náležitě najevo, eliminovat personální politiku a manažerské postupy, které brání interním přesunům, vytvořit silnou kulturu mentoringu, oddělit rozvoj kariéry od hodnocení výkonu, vytvořit efektivní procesy sledování talentů a řízení následnictví a nepolevovat ve svém úsilí o školení zaměstnanců. (Branham, 2009, s. 106 – 129).

3.3.4 Pocit nedocenění a neuznání

Pocit nedocenění a neuznání je důležitá oblast, která souvisí se systémem odměňování pracovníků a jejich motivací. Pracovníci v průzkumech tohoto typu uvádějí především nedostatek obyčejného uznání, příliš velký důraz na čísla, žádný na lidi, pocit, že si zaslouží uznání, ale nedostávají ho, pocit že nikdo ani neví, že existují, dlouhé čekání na uznání, pocit, že jim nikdo nenaslouchá, pocit, že si jich váží společnost méně než pracovníků v konkurenční firmě a mnoho dalších. Důvodem těchto pocitů jsou především vlastní zkušenosti manažerů, kteří byli pracovně vychováni ve smyslu: „pokud o mě neuslyší, pak svoji práci děláš správně“, nedostatečné věnování pozornosti pracovníkům, neznalost práce podřízeného nebo přesvědčení, že oceňovat by mělo oddělení lidských zdrojů. Těmto záležitostem se dá předejít, pokud společnost nabídne konkurenceschopný plat odrážející přidanou hodnotu, odměňuje dosažené výsledky pomocí variabilní složky platu, která je v souladu s cíli společnosti, stanovuje takové odměny, které budou zaměstnance motivovat k většímu výkonu, při navrhování nových systémů odměňování zapojí i své pracovníky nebo vytvoří kulturu neformálního oceňování založeného na upřímnosti, dá novým pracovníkům pocit, že jsou vítáni a důležití, udržuje všechny pracovníky v kruhu důvěry a pracovní prostředí takové, aby se v něm dobře pracovalo. (Branham, 2009, s. 132 – 159)

3.3.5 Stres z přepracovanosti a nerovnováhy mezi pracovním a osobním životem

V tomto ohledu podle Branhama pracovníci nejvíce kritizují více práce za méně uznání nebo peněz, zneužívání, obtěžování nebo necitlivost ze strany spolupracovníků ne-

bo managementu, obětování rodinného nebo osobního života práci, neflexibilní pracovní dobu, negativní dopad díky malému počtu pracovníků na zákazníky, žádnou zábavu v podobě večírků nebo společenských akcí nebo neodpovídající benefity. Jak moc je stres pro společnosti velkým problémem, ukazují údaje zjištěné řadou průzkumů. Z výsledků vyzdvihneme ty nejdůležitější: 40 % zaměstnanců prohlašuje, že jejich zaměstnání je velice nebo extrémně stresující, téměř polovina zaměstnanců, kteří mluví o značných pocitech přepracovanosti tvrdí, že se příští rok poohlédnou po jiném zaměstnání, 61 % pracovníků by bylo ochotno se vzdát části platu výměnou za větší množství času stráveného s rodinou a pouze 44 % pracovníků souhlasí s téměř dvojnásobkem manažerů, kteří se domnívají, že se o své zaměstnance starají dobře. Kniha uvádí několik příznaků, které souvisí se stresem pracovníků. Ti pracují dlouho do noci, neberou si přestávky na oběd, pracují i nemocní, berou si práci domů, neberou si dovolenou nebo se zdají zapomnětliví a vznětliví. Nezdravá firemní kultura se v této oblasti problematiky projevuje především tím, že nutí své pracovníky vybrat si mezi osobním životem a kariérou, pracovníky vnímá jako prostředky, ne jako živé bytosti, snaží se zaměstnance kontrolovat, snahou svést vlastní chyby na ostatní, naopak přivlastnit si jejich zásluhy, přesvědčení, že pracovníků nelze věřit. Branham uvádí, že v posledních deseti letech se podařilo dokázat, že existuje silná vazba mezi správným zacházením s lidmi a ziskovostí podniku. Toho lze dosáhnout tak, že společnost zavede kulturu „dávej předtím, než začneš brát,“ přizpůsobí svou nabídku benefitů potřebám klíčových pracovníků a talentů, vytvoří kulturu, která si bude vážit spontánních projevů péče, vytvoří sociální vazby a harmonii mezi pracovníky a podporuje na pracovišti zábavu. (Branham, 2009, s. 162 – 190)

3.3.6 Ztráta důvěry v nejvyšší vedení

V tomto ohledu je důležitý fakt, který přinesla poradenská společnost Watson-Wyatt, že společnosti s vysokou úrovní interní důvěry překonávají ty s nízkou úrovní důvěry o 186 procent. To, že je úroveň interní důvěry nízká, ovlivňuje především neplnění slibů ze strany vyššího managementu, management utajuje důležité informace nebo ve společnosti funguje slabé a nepřístupné oddělení lidských zdrojů. Dalšími důvody je žití managementu v izolaci o jeho odtažení od každodenní reality, lakota a sledování vlastních zájmů, nedostatek péče, důvěry, respektu a porozumění pracovníkům nebo i špatná komunikace. Nedávné americké průzkumy mezi americkými zaměstnanci ukazují, že pouze 40 % pracovníků, věří, že je jejich organizace dobře řízena a o jedno procento méně věří nejvyššímu vedení. Pokud nedůvěra u pracovníků společnosti roste, projevuje se to přede-

vším rostoucím počtem stížností zaměstnanců na nejvyšší manažery, zvyšujícím se reptáním ze strany jednotlivých skupin pracovníků, pokles morálky, aktivní odpor vůči snahám o změnu seshora. Pro to, aby bylo možné těmto projevům a ztrátě důvěry předejít, je potřeba utvrzovat jistotu v jasně formulovanou vizi, uskutečnitelný plán a dovednosti potřebné k jeho realizaci, je nutné podložit slova konkrétními kroky a věřit a důvěřovat vlastním pracovníkům. (Branham, 2009, s. 192 – 207)

3.3.7 Důsledky neefektivní komunikace a personálního řízení

Všechny tyto výše uvedené důvody mohou vést ke špatné koordinaci procesů a činností, k nezájmu o dosahování vytyčených cílů, ke stanovení špatné strategie, k neefektivnímu marketingovému řízení, ale také k vyšší míře fluktuace. Pro potřeby této práce se zaměříme především na problematiku fluktuace. Ta tíží vybranou finančně-poradenskou společnost nejvíce.

Fluktuace znamená, že v určitém sledovaném období (1 rok) opustí firmu určitý počet osob na každých 100 pracovníků společnosti. Teorie uvádí, že ideální míra fluktuace je v rozsahu 5-7 %. Přičemž průměrná míra fluktuace v České republice je patnáctiprocentní. Nula procentní fluktuace není brána jako ideální. Sama o sobě má svá negativa i pozitiva. Příkladem negativ může být ztráta zaškolených, schopných pracovníků, možný únik informací, ztráta zákazníků, zvýšené náklady, snížení důvěryhodnosti firmy apod. Pozitivita může mít řízená fluktuace ve smyslu vytváření příležitostí postupu, příliv nových lidí a nápadů do firmy, optimalizuje a zlevňuje proces personálního plánování a řízení rozvoje, stabilizuje produktivní personál atd. (Ertl, 2005, www.personall.cz)

Existuje několik typů fluktuace:

- Sezónní fluktuace (práce pouze po část určitého období)
- Fluktuace za odpovědností (odchod z organizace z důvodu nemožnosti dalšího postupu)
- Hromadný odchod (velký počet zaměstnanců dá výpověď)

Sledování vývoje a počtu odchodu zaměstnanců ze společnosti pomůže jejím majitelům pochopit, z jakého důvodu odcházejí a nastavit tak systém, který odchodům zabráni nebo je minimálně omezí. Prvním nástrojem pro snížení fluktuace ve společnosti je zlepšení náboru (hledat flexibilní pracovníky pro měnící se potřeby společnosti). Druhou možností je zlepšit komunikaci se zaměstnanci, důležitá je otevřenost, sdílení vizí

o budoucnosti, vytvoření sounáležitosti s firmou. Neméně podstatným bodem je naslouchání zaměstnancům, zvažování jejich návrhů a podpora v diskuzi, je možné použít i anonymní dotazníky. Pomoci může i zvyšování benefitů v podobě zvýšení platu nebo nepeněžních odměn. Pozitivní motivací mohou být i pochvaly, společenské události, které utužují kamarádské vztahy mezi kolegy. Podstatnou výhodou jsou plány pravidelného rozvoje, které ukazují, že společnost uvažuje o jejich budoucnosti. Pokud se pracovník rozhodne odejít a nejsme schopni ho udržet, je potřeba zjistit, proč se tak rozhodl. Ideální je výstupní pohovor, který může poskytnout upřímný a čestný názor na fungování podniku. Ten může změnit a zabránit dalším ztrátám. (Monster, 2012, firmy.monster.cz)

Jan Ertl uvádí na svých webových stránkách postup, jak zvládnout fluktuaci zaměstnanců. Nejprve je třeba si uvědomit, že máme s fluktuací problém (porovnání celorepublikové míry, optimální míry, situaci na trhu práce, v regionu, firemní kulturu, strategii firmy, apod.). Dále je nutné pravidelně sledovat příznaky neboli personální ukazatele a analyzovat důvody odchodovosti. Podívat se na tento problém s nadhledem bez manažerské slepoty, v ideálním případě za pomoci externího odborníka. Následně provést rozbor fluktuace a její struktury a sledovat společné znaky, opakované problémy a nejčastější důvody pro odchod. Jakmile budeme znát všechny podstatné informace, stanovíme si klíčové faktory, které ovlivňují vyšší míru fluktuace, a provedeme revizi existujících zdrojů. Poté si vybereme ideálně externího poradce, který se bude podílet na celém procesu snížení fluktuace a jeho úkolem je posoudit aktuální situaci, zvolit optimální postupy a zajistit jejich dodržování (příklady nutných opatření jsou změna personální strategie firmy, změna systému výběru a adaptace zaměstnanců, systému hodnocení, odměňování a motivace, zvýšená potřeba vzdělávání vedoucích pracovníků, rozvoj vnitrofiremní komunikace, investice do zlepšování pracovního prostředí a péče o zaměstnance.) Při aplikaci předem nastaveného systému se stále věnujeme sledování personálních ukazatelů a vyhodnocujeme důvody odchodovosti. Musíme mít na paměti, že jde o poměrně dlouhodobý a nákladný proces. Proč je tato věc hodně důležitá, především ve strukturálních nebo i klasických obchodních firmách? Ertl uvádí na svém webu příklad z praxe, kdy management společnosti vykalkuloval ztrátu způsobenou odchodem zkušeného obchodního zástupce na částku přibližně 600 až 800 tisíc korun, přičemž náklady na výběr a zapracování náhradníka představovaly přibližně 300 tisíc korun. Odchod úspěšného a zkušeného obchodního zástupce tak vyšel firmu na 1 milion korun ztráty. (Ertl, 2005, www.personall.cz)

4 CÍLE A HYPOTÉZY

Po důkladnějším prozkoumání potřebných teoretických informací jsou upřesněny cíle a výzkumné otázky této diplomové práce.

Základní cíl:

Cílem diplomové práce je identifikovat faktory, které mohou mít vliv na loajalitu, spokojenost a na zvýšenou míru fluktuace pracovníků této společnosti, a které mohou souviset s nastavením interní komunikace, s procesy personálního řízení nebo s jinými vnějšími vlivy. Na základě zjištěných faktorů, které dané skutečnosti ovlivňují, práce navrhuje plán interní komunikace a vzdělávacích systémů na vymezené období 6 měsíců.

Dílčí cíle:

- Zjistit, jak je nastaven systém interní komunikace a s jakými nástroji pracuje.
- Zjistit, jaké základní procesy a nástroje používá systém personálního řízení v této strukturální společnosti.
- Zjistit, jaký je pohled na tuto službu v České republice a jaký postoj k ní mají čeští občané.

Hlavní výzkumné otázky:

VO1: Do jaké míry ovlivňuje fluktuaci pracovníků, jejich spokojenost a loajalitu špatně nastavená interní komunikace společnosti, slabiny v personálním řízení u nižších manažerských funkcí nebo vliv vnějšího okolí?

VO2: Snižuje úspěch do jednoho měsíce po absolvování vzdělávacího programu riziko odchodu spolupracovníka?

Aby bylo dosaženo stanovených cílů a byly verifikovány případně falzifikovány dané výzkumné otázky této diplomové práce, byl zvolen tento postup:

- Shromáždění všech dostupných materiálů, které se týkají interního marketingu, respektive interní komunikace vybrané finančně-poradenské společnosti, personálního řízení společnosti, jejich pracovníků, ale také vnímání této služby českou veřejností a finanční gramotnosti v ČR.
- Za pomoci dostupných primárních i sekundárních informací práce zanalyzuje vztah mezi fluktuací pracovníků společnosti a mezi interní komunikací, personálním řízením, případně dalšími vnějšími vlivy, které nejsou dosud identifikovány.
- Praktická část je postavena především na analýze primární výzkumné sondy mezi pracovníky společnosti, ale také na dostupných sekundárních zdrojích o fungování společnosti, o jejím interním komunikačním systému, o možných komunikačních nástrojích, ale také o vnímání tohoto segmentu služeb českou veřejností a o úrovni finanční gramotnosti českých občanů.
- Na základě všech předchozích částí práce bude v projektové části navržen systém, který se bude dotýkat jak nástrojů interní komunikace, tak personálního řízení. Ten bude v praxi snižovat fluktuaci pracovníků společnosti, zvyšovat jejich kvalitu a dále podporovat spokojenost a loajalitu k firmě.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 INFORMACE O SPOLEČNOSTI

Společnost Partners vznikla v červnu roku 2007 a dnes je největší finančně-poradenskou společností na českém trhu co do objemu zprostředkovaných obchodů. Klientům nabízí komplexní službu, která jim pomůže vyřešit veškeré otázky spojené s osobními financemi a zvýší jejich životní úroveň. Nedílnou součástí této práce je také dlouhodobý klientský servis. Z hlediska klasifikace služeb můžeme mluvit o kvartérní tržní službě pro spotřebitele i pro organizace, o dohodnuté službě zaměřené na člověka, o službě, jejíž poskytovatelé mají vysoký styk se zákazníkem, a která poskytuje přidanou hodnotu k hmotnému produktu.

Společnost se cítí být hlavním inovátorem na trhu, což dokazují nové projekty, které management společnosti a její zaměstnanci připravují v čele s bankovními službami, investiční společností, vzděláváním EFA nebo vytvořením nového vysokoškolského vzdělávacího programu na Mendlově univerzitě v Brně. Za zmínku stojí také pořad České televize Krotitelé dluhů, který připravovala ČT v letech 2009 a 2010 výhradně s touto společností.

Společnost k prvnímu čtvrtletí 2012 zaměstnává 109 zaměstnanců, má 276 000 klientů, 3 500 aktivních poradců a 52 obchodních partnerů. Jedná se o strukturální společnost, poradci společnosti tedy pracují na živnostenské oprávnění a řídí se kariérovým plánem [Příloha I] a jeho detailním popisem, který mají přímo zabudován v mandátní smlouvě. (Výroční zpráva, 2011, s. 5, 12)

V kariérovém plánu jsou definovány obchodní pozice (T – Trainee – nový spolupracovník, C – Consultant – základní obchodní pozice, SC – Senior Consultant – vyšší obchodní pozice), manažerské pozice (M1 – Team Manager – první manažerská pozice, M2 – Executive Manager – druhá manažerská pozice, M3 – Senior Manager – třetí manažerská pozice) a ředitelské pozice (D1 – Director – první ředitelská pozice, D2 – Senior Director – druhá ředitelská pozice a D3 – Partner – nejvyšší možná pozice kariérového plánu ve společnosti). Pozice a povyšování funguje na základě výkonových kritérií (tzv. bankovních jednotek) a počtu osob v týmu (tzv. personální body).

Společnost Partners změnila své celé původní jméno Partners For Life Planning na Partners Financial Services k 1. 1. 2012. Důvodem změny jsou právě projekty, které původně finančně-poradenská společnost připravila a úspěšně je realizuje. Dnes tak svým klientům může nabídnout komplexnější možnosti spojené s bankovními službami, inves-

tiční společností, ale také médií, které spravuje, jako je server Peníze.cz nebo firemní server Finmag.cz. (Zámečnick, 2012, Investujeme.cz)

I nadále zůstává společnost z pohledu právní normy akciovou společností, která nemá žádný cizí kapitál, ale je ve výhradním vlastnictví svých zakladatelů. Mezi lety 2016 a 2018 se chystá společnost vstoupit na burzu v Praze, Varšavě nebo Vídni. Bude záležet hlavně na důvěře investorů v trhy, na ekonomickém cyklu a úspěšnosti společnosti. Již v roce 2011 začal start Akciového programu, který je jednou z vysoce ceněných složek motivace manažerů společnosti. Od roku 2012 do roku 2016 proběhne několik tranší, na které si budou moci sáhnout lidé na pozicích M2 (druhá manažerská pozice) a výše.

5.1 Strukturální společnost

Partners je z pohledu organizačního i funkčního uspořádání strukturální firmou. Pojem a definici strukturální firmy v odborné literatuře nenajdeme. Existují však odkazy v českém jazyce na internetových stránkách, kde se pojem strukturální firma objevuje.

„Na systému strukturální firmy, v níž prakticky každý pracovník může „pod sebou“ vytvořit vlastní tým, jsou postaveny všechny velké finančně poradenské společnosti,“ přibližuje definici strukturální firmy Jan Majer ve svém příspěvku Daň za svobodu. Ani v tomto článku nezískáme přesnou definici strukturální firmy, spíše je zde možné nalézt určité prvky organizace podobných společností. Jde především o pravdu a svobodu. Svobodu dělat opravdový business, být aktivní, rozvíjet se, případně se realizovat, ale jde také o pravdu ve smyslu odrazu v zrcadle. V těchto firmách nemůže dlouhodobě fungovat někdo, kdo na to nemá. Autor článku společně s Robertem Stuchlíkem, odborníkem na strukturální společnosti v České republice, uvádí také další rozdíly oproti klasickým společnostem. Jde především o formální autoritu, která se ve strukturální společnosti velice špatně vymáhá, naopak jsou zde pracovní vztahy formovány skutečnými přirozenými autoritami a vůdcovskými typy. V podobném typu firem najdeme i větší soutěživost a rivalitu, která když se vezme za správný konec, je zárukou dlouhodobého růstu.

Článek je uzavřen vyjádřením, které opět přibližuje fungování strukturální firmy: „Každý si ve strukturální firmě buduje vlastní firmu, vlastní styl řízení, do značné míry vlastní kulturu, ohraničenou firemními standardy.“ (Majer, 2007, Finmag.cz)

V bakalářské práci s názvem Síťový marketing a jeho aplikace ve společnosti Partners For Life Planning, a. s, autorka Martina Šaldová (2010, s. 19 - 20) uvádí zajímavou

teorii, která spojuje rysy franšizy, multilevel marketingu (dále MLM) a podnikání na živnostenský list, a vytváří tak svou vlastní definici strukturální firmy.

Společné franšizové znaky uvádí autorka práce jako vytváření zázemí, kvalitní marketing, know-how, informace a další podpora pro vykonávání činnosti. Znaky podobné se systémem MLM jsou především možnost budování vlastní obchodní sítě, lidé pracující na své živnostenské oprávnění a výkonové odměňování. Na rozdíl od systému MLM strukturální společnost dodržuje kvalitu svých pracovníků, sankciuje porušování pravidel a při dosažení určité pozice v kariéře to znamená předem dané firemní benefity. V MLM systému vždy těží ze své pozice ti, kteří přišli dříve, aniž by poté museli nějak výrazněji pracovat a mít určitou zodpovědnost za své přivedené pracovníky. U strukturální společnosti to funguje přesně naopak. Nikdy nedosáhnete vyšší pozice bez zodpovědnosti za své spolupracovníky, a pokud dáte nohy nahoru, vždy vás může později přivedený pracovník v kariérovém systému předběhnout. (Šaldová, 2010, s. 20)

Zásadním rozdílem je, že nadprůměrného příjmu v rámci MLM systémů dosáhnete pouze v případě, že máte vybudovanou rozsáhlou síť členů, především samo spotřebitelů. Ve strukturální firmě může i ten poslední člen obchodní sítě na nejnižší pozici kariérového plánu vydělávat nadprůměrnou mzdu, bez nutnosti budovat svou vlastní obchodní síť.

Určitou definici uvádí také jeden z partnerů společnosti (nejvyšší dosažená ředitelská pozice v Partners) Petr Kroupa v knize *Lídri v networkingu*: „Strukturální firmu vnímám jako výraz symbolizující podnikání s jasnými pravidly danými smlouvou. Je to něco jako firma ve firmě. Vstup do strukturální firmy je s minimálními náklady, kdy nemusím kupovat know-how a technologii jako ve franšize, ale ty jsou vám dány, ať už centrálou nebo vedoucími. Často jsou strukturální firmy chybně považovány za firmy podnikající v systému multi-level marketing. Mají však spíše blíže právě k systému franšizingu.“ (Kudzbelová, 2009, s. 47)

5.1.1 Management společnosti

V čele společnosti stojí několik významných osobností. Předsedkyní představenstva a generální ředitelkou společnosti je Kateřina Palková. Členem představenstva a ředitelem pro strategii je přední český ekonom Pavel Kohout. Dalším členem představenstva a zároveň ředitelem Operations je Petr Bartoš. Předsedu dozorčí rady a jednoho z Partnerů společnosti představuje Radim Lukeš. Místopředseda představenstva a ředitel divize distribuce je Petr Borkovec. Vít Mikolášek je ředitelem právních služeb a compliance, také je

člen představenstva, zároveň zastává původní pracovní náplň Tomáše Prouzy, který byl ředitelem úseku péče o klienty a měl na starost také divizi Partners bankovní služby. (Výroční zpráva, 2011, s. 4, 10), [Příloha II]. Dalšími významnými lidmi, kteří dnes už zasahují do řízení společnosti, jsou ti nejúspěšnější z řad poradců, kteří se na základě kariérního plánu dostali na nejvyšší možnou pozici, a to na Partnera společnosti (ve strukturální firmě jde o majitele části firmy, kterou si sám vybuodoval, řídí průměrně 220 poradců a celá jeho společnost pomáhá s financemi přibližně 5 000 domácností.) (Partners, 2011, Prezentace podnikatelský potenciál) V současné době má společnost šest Partnerů. Každý z Partnerů se podílí určitou částí na aktuálně běžících projektech uvnitř i vně společnosti.

6 INTERNÍ MARKETING SPOLEČNOSTI PARTNERS

Odborná literatura chápe interní komunikaci různými způsoby. Prvním způsobem je chápána interní komunikace jako složka public relations, která komunikuje s vnitřní veřejností (stakeholders), pro zjednodušení můžeme mluvit pouze o zaměstnancích/pracovnících firmy. V širším pojetí jsou to například akcionáři, dodavatelé, místní organizace a podobně. Druhé pojetí interní komunikace je širší pojem, který se spíše dotýká personálního řízení a jeho nástrojů. Cílem je totiž získat, zaškolit a motivovat pracovníky tak, aby dosahovali co nejvyšších výsledků a plnili krátkodobé, střednědobé, ale i dlouhodobé cíle firmy. V tomto širším ohledu tak můžeme mluvit spíše o interním marketingu, který se dotýká všech čtyř P a je mířen do manažerských aktivit uvnitř společnosti. Definice jednotlivých termínů jsou uvedeny výše, v teoretické části, a sami autoři odborné literatury nejsou schopni jednotlivé pojmy od sebe zásadním způsobem odlišit. Je možné, že to ani nelze, protože se tyto pojmy a jejich nástroje velice úzce prolínají. Pro potřeby této práce se tak zaměříme na všechny nástroje interní komunikace spojené s public relations, ale tato část práce bude popisovat i faktory, které zasahují do širšího vnímání interní komunikace, spíše interního marketingu ve smyslu nástrojů personálního řízení. To však bude samostatná kapitola zaměřená především na nábor pracovníků, jejich vzdělávání, vedení i motivaci.

6.1 Interní komunikace společnosti Partners

Společnost Partners využívá širokou škálu nástrojů interní komunikace. V posledním roce byla vidět i výrazná vylepšení na základě dostupných technologických možností. Takovým příkladem je Web TV, která odstartovala 24. října roku 2011. (Kičmerová, 2011, jsmePartners.cz)

6.1.1 Firemní online systémy

Pro strukturální společnost jsou důležité především online systémy, na které klade společnost velký důraz. Systém těchto internetových zdrojů informací byl koncem roku 2010 aktualizován a vylepšen. Od té doby se přidalo i mnoho dalších funkcí.

Hlavním zdrojem informací pro zaměstnance i pracovníky společnosti je především online aplikace Prometheus, kde je možné nalézt veškeré informace ohledně obchodních partnerů, nastavení spolupráce s nimi, organizované aktuality, korporátní materiály pro práci se spolupracovníky, s klienty, právní pomoc v oblastech, které se dotýkají finančně-

poradenského působení, organizační struktury společnosti, všechny potřebné kontakty, mnoho prezentací na témata chodu společnosti a jejich organizačních systémů, informace o tom, jak postupovat při zaregistrování nového spolupracovníka, co dělat při výpovědích, ale také přehledy, statistiky, reklamační chat, systém zadávání a kontroly produkce, objednávkový systém korporátních materiálů a mnoho dalších informací, které slouží pro každodenní práci manažerů i poradců. Jde tedy o obsáhlou formu intranetu, kde najde poradce nebo manažer jakoukoliv informaci, kterou potřebuje. [Příloha III]

Z hlediska kritérií, která jsou uvedena v teoretické části, můžeme intranet tedy aplikaci Prometheus zhodnotit. Prometheus spojuje on-line informační nástěnku s nástroji okamžité komunikace a zpětné vazby (reklamační chat, emailová schránka), z tohoto pohledu je efektivní. Aplikace je modulární, složky stejně jako v operačním systému, př. Windows jdou v nástěnce dokumentů přidávat i odebírat. Stejně tak je zajištěna personalizace, kdy má každý pracovník uvedena svá data, svůj výkon, provizní průměr, informace o svých klientech, manažeři mají více informačních složek pro potřebu řízení. Standardizovaný systém chování v prostředí je také nastaven. Graficky je naprosto jednoduchý, uživatelsky příjemný. Je bezpečný na základě přihlašovacích údajů a zcela pod kontrolou IT oddělení a obsahově pod kontrolou všech ostatních oddělení, která si spravují vlastní informační podsložky. Z hlediska porovnání s odbornou literaturou tak splňuje vyjmenovaná kritéria včetně distribuce a dostupnosti 24 hodin denně.

Aplikaci Prometheus doplňují také interní webové stránky jsmePartners.cz, které nejsou jenom pouhým místem, kde si je možné přečíst online firemní časopis JsmePartners (viz kapitola 6.1.2 Firemní periodika), ale je to typický interní web pro zaměstnance a pracovníky společnosti. Pravidelně jsou zde zveřejňovány články, které souvisejí s chodem společnosti, s aktuálními novinkami, s externími komunikačními nástroji, o kterých společnost informuje dovnitř, o změnách v oblasti obchodu, ale také zde najdeme informace o eventech, které proběhly, jako je například Reprezentační ples Partners, Partners výroční konference, ředitelské konference a podobně (více o těchto akcích v kapitole eventy). [Příloha IV, V]

Spíše obchodními nástroji a snahou pro zjednodušené fungování poradců společnosti jsou online systémy epartners.cz, FIP a esemináře.

Webová stránka epartners.cz je rozcestník, kde je možné najít všechny odkazy na webové stránky, které jsou součástí fungování společnosti. [Příloha VII] Jde o odkazy na stránky obchodních partnerů, na stránky projektů společnosti (EFA - přípravný vzdělá-

vací kurz k certifikačním zkouškám EFA, investiční společnost Partners nebo Partners bankovní služby), ale také na média (Finmag.cz [Příloha VIII], Peníze.cz, jsmePartners.cz). V neposlední řadě zde najdeme odkaz na systém FIP, což je systém pro evidenci klientů, jejich cílů a možností a finanční plánování pro poradce Partners. Jedná se o jedinečný systém, který v České republice nemá obdoby a pomáhá poradcům s evidencí všech údajů o klientech, ale zároveň je schopný, po zadání všech relevantních údajů, pomoci s tvorbou finančních plánů. Jeho možnosti se postupně rozšiřují a dnes jsou do něj zabudovány i některé formuláře pro práci s klienty, které dříve vypisovali poradci ručně.

Webový rozcestník také odkazuje na esemináře. Jedná se o systém pro vypisování seminářů, evidenci a správu přihlášek na ně. Centrála i manažeři podle svých kompetencí vypisují různé semináře a jiné formy vzdělávání v různých termínech. Na základě této aplikace má poradce možnost mít přehled o všech vypsanych vzdělávacích aktivitách a sám se na ně může přihlásit.

6.1.2 Firemní periodika

Své vlastní místo v interní komunikaci společnosti Partners mají i další komunikační kanály, jakými je týdenní informační newsletter pro pracovníky společnosti nazvaný Partners News. [Příloha IX] Newsletter je koncipován jako týdeník, který chodí pravidelně elektronickou poštou na adresy spolupracovníků ve formátu pdf. Je možné zde najít odkazy na zajímavé články na webových stránkách finmag.cz, odkazy na vysílání Web TV, prokliky na články na portálu peníze.cz, ale také aktuální novinky daného týdne (FIP, úsek obchodu) a pravidelný komentář předního ekonoma a také člena představenstva společnosti a ředitele pro strategii Pavla Kohouta, který krátkým článkem dává názor k aktuálnímu ekonomickému dění. Z hlediska grafiky se drží stejné koncepce jako ostatní online i tištěná periodika, přichází na email pravidelně každé pondělí, je tedy k dispozici všem pracovníkům, co se týká distribuce i dostupnosti. Z dlouhodobého hlediska je k dispozici na intranetu Prometheus. Grafická podoba je opět čistá a profesionální. Co se týká obsahu, jde převážně o obchodní informace, o novinky ze světa financí či ekonomiky a informace o dalších menších projektech, které souvisí s každodenní praxí společnosti, což odpovídá i periodicitě newsletteru.

Newsletter pro pracovníky společnosti doplňuje firemní časopis JsmePartners, který je možné získat v tištěné podobě nebo v online verzi na interních stránkách pro poradce a zaměstnance jsmePartners.cz. Jedná se o čtvrtletník, který je vždy doplněn o jedno číslo Speciálu a obsahově se zaměřuje především na jedno zásadní aktuální téma pro interní

fungování společnosti (projekty Partners, změny), část je věnována vzdělávání, je možné zde nalézt i okénko pro poradce, které se zaměřuje na každodenní obchodní činnost a možná doporučení, jak obchod vylepšit, a také zde pravidelně najdeme kariérový příběh vybraného úspěšného člověka ve společnosti na nižších i vyšších manažerských pozicích. Na konci čtvrtletníku jsou vždy aktuální fotografie z proběhlých eventů společnosti.

Dostupnost v tištěné podobě je nižší, tuto nevýhodu však vyvažuje online verze na interních webových stránkách jsmePartners.cz. Grafická podoba je čistá a příjemná, z hlediska historie je vidět pozitivní vývoj. Obsahově opět odpovídá teoretickým doporučením literatury, je napsán čtivě s doplněním fotografií a dalších grafických podob. Témata souvisí s fungováním týmů, odděleními i odborníky společnosti, s realizovanými výzkumy, s oceněním případně kariérovými úspěchy jednotlivých pracovníků. Časopis splňuje kritéria pravdivosti i aktuálních informací.

Firemní periodika z tohoto pohledu mohou také doplňovat okna aktualit, která při přihlášení poradce do aplikace Prometheus na něj vyběhnou. Obchodní, organizační či jiné aktuality jsou vždy odeslány také všem poradcům společnosti do jejich emailových schránek. Emaily se používají pravidelně v případě, když zástupci centrály, asistentky ředitelů, Partneři nebo samotní zástupci managementu potřebují odeslat skrz celou společnost všem poradcům určitou důležitou informaci z vybraných oblastí, kterých se společnost dotýká.

6.1.3 Firemní televize

Web TV je nejnovější nástroj interní komunikace, který odstartoval koncem října roku 2011. Jde o televizní vysílání, kde se probírají v rozsahu jedné až dvou hodin aktuální témata, o kterých by měli pracovníci společnosti vědět. Jde o produktové novinky, o projekty společnosti, o systémy benefitů, o technologické změny v online systémech apod. Vždy je do vysílání pozván někdo z vedení nebo centrály společnosti, který za danou oblast zodpovídá a ten na základě prezentace a dotazů poradců, které mohou online pokládat, vysvětluje danou tematiku a vzdělává online. Na Web TV se dá připojit živě přes stránky jsmePartners.cz nebo je možné sledovat daná vysílání v archivu, opět na interních webových stránkách společnosti.

Firemní televize není určena pro přenášení aktuálních informací ze života firmy a jejího každodenního chodu, tomu je určen newsletter a z dlouhodobějšího hlediska interní čtvrtletník, televize funguje naopak jako nástroj pro firemní školení, instruktáže a objasňování strategie firmy. Grafická podoba opět souvisí se všemi dostupnými interními

materiály, aby tvořily celek. Periodicita vysílání je 1x za týden ze začátku pracovního týdne, v pondělí nebo v úterý v dopoledních nebo poledních hodinách. Informace o vysílání a tématu dostanou pracovníci na své maily, vždy jsou také vyvěšeny na interních stránkách jsmePartners.cz.

6.1.4 Firemní porady

Firemní porady jsou v Partners nastaveny pravidelně podle jednotlivých pozic. Prvním stupněm jsou porady pro celou skupinu spolupracovníků, kterou si jednotliví manažeři převážně v nižších pozicích organizují pro sebe a své spolupracovníky. Jedná se především o praktické fungování skupiny, aktuální termíny akcí, kterých se skupina bude účastnit, jaké jsou plánované výkony jednotlivců a další organizační záležitosti.

Druhým stupněm jsou tzv. manažerské porady. Každý manažer na vyšší pozici si organizuje vlastní porady se svou skupinou, respektive s jeho manažery spadající k němu. Zde se projednávají záležitosti spojené s fungováním dané struktury, s jejím výkonem, možným povýšením na vyšší pozice nebo problematika, na kterou je nutné, se v každodenním fungování skupiny jako celku, ne jednotlivců, zaměřit. Realizovány jsou také ředitelské rady, které už nejsou součástí jedné struktury, ale scházejí se na nich všichni ředitelé společnosti bez významu daných struktur. Jedná se o rady širšího vedení, kde figurují kromě zástupců centrály také poradci ve třech nejvyšších pozicích v kariérovém plánu. Zde se projednávají strategické kroky včetně zásadních pohledů na fungování celé společnosti.

Z hlediska teorie můžeme opět ohodnotit fungující porady. Ředitelské porady daná kritéria efektivity v souvislosti s připraveností, strukturovaným průběhem, seznámení s programem i zápisem z minulé porady a kontrolou zadaných úkolů a jejich odpovědností dodržují. Pravidla jsou nastavena i v rámci manažerských i týmových porad, kde jsou dodržována méně, záleží na typu manažera a jeho schopnostech. S přibývajícím zkušenostmi se stávají porady více profesionálními a roste tak i jejich efektivita.

6.1.5 Firemní eventy

Eventy společnosti můžeme rozdělit na ty, které souvisejí se vzděláváním a vývojem skupin a na kulturní nebo společenské.

Pokud budeme mluvit o vzdělávacích eventech, dotkneme se v této fázi i vzdělávání, o kterém práce pojednává v souvislosti s kapitolou Personálního řízení.

Nejméně strategickým avšak velice důležitým eventem jsou pravidelné firemní víkendy. Ty jsou součástí nastaveného vzdělávání poradců a jsou realizovány manažery na pozicích M2 a výše pravidelně 1x do měsíce. Jde o jeden víkend v měsíci, kdy se všichni nováčci, poradci i manažeři sjedou se svými skupinami (spolupráce dvou až tří manažerů) a po celé dva dny se vzdělávají a vyměňují si zkušenosti s prací s klienty nebo s budováním struktur. Večer je vždy méně formální a je určen pro výměnu zkušeností a obohacení každého člena týmu bez ohledu na pozici.

Dalším podobně koncipovaným eventem je Ředitelská konference, kterou si každý z Partnerů společnosti (nejvyšší možná dosažené pozice v kariérovém plánu) organizuje pro celou svou skupinu (cca 350 lidí). Princip je velice podobný firemnímu víkendů, jediná změna je ve velikosti akce a zároveň v počtu úspěšných a vysoce postavených manažerů, kteří mohou předat své zkušenosti dále. Petr Kroupa, jeden z Partnerů společnosti, v článku na jsmePartners.cz uvádí tři důvody, proč konferenci pro svou skupinu připravil: „Tím prvním byla snaha předat kolegům ty nejlepší informace od těch nejlepších školitelů v našich ředitelstvích. Podotýkám, že se jedná o informace, které lze okamžitě aplikovat v praxi. Druhým bodem bylo vytvoření skvělé atmosféry, která přispěla k prohloubení vztahů mezi jednotlivými spolupracovníky a podnítila navazování nových kontaktů. Tím třetím pilířem bylo předání zkušeností, jak správně zorganizovat akci takového rozsahu, aby byla pro její účastníky co nejprínosnější.“ (Zeman, 2011a, jsmePartners.cz)

V rámci ředitelské konference probíhá vždy povyšovací večer, kde jsou nově jmenováni všichni pracovníci, kteří dosáhli v uplynulém období předem daných kritérií a sami se tak dostali na vyšší kariérní pozici. Celé dva dny jsou koncipovány velice motivačně a pracovníci společnosti tak ve většině případů odjíždějí plni nové energie do práce. Ředitelskou konferenci si dvakrát do roka připravuje každý Partner sám.

Dalším eventem je Partners výroční konference, která už spadá do oblasti společenských eventů. Tu organizuje management a centrála společnosti bez ohledu na jednotlivé struktury. Jde o největší akci v průřezu celé společnosti, kde jsou prezentovány úspěchy společnosti za předchozí rok, vize, ale také cíle, kterými je možné vizí dosáhnout. Opět jsou zde oficiální cestou jmenováni nově povýšení manažeři společnosti a na jevišti se vystřídají všichni hlavní zástupci vedení. Nechybí ani bohatý raut nebo zajímavý kulturní program. Celou konferenci moderuje známá osobnost. Konferenci 2011 uváděl Leoš Mareš, letošní konferenci, která se uskutečnila začátkem března letošního roku, moderoval herec Jan Budař.

Do firemních eventů můžeme zahrnout také Reprezentační ples, který organizuje vedení společnosti nebo další regionální plesy jednotlivých ředitelů i vyšších manažerů. Do tohoto výčtu můžeme přidat Soirée, což je společenský večer pro pozvané manažery a pracovníky Partners a jejich životní partnery, který je opět moderován známou osobností, pro minulý rok šlo o herce Marka Vašuta. Náplní večera je opět jmenování manažerů do nových pozic a příjemný bohatý hudebně zábavný program s občerstvením.

Eventy jsou také motivační cesty neboli Leaders cluby, Silver trips nebo Golden trips. O těchto eventech práce pojednává v podkapitole Motivace v rámci kapitoly Personální řízení společnosti.

6.1.6 Výroční zprávy

Výroční zpráva je součástí interní komunikace. Je možné ji nalézt v systému Prometheus, klienti nebo potenciální klienti ji najdou i na stránkách společnosti www.partners.cz v sekci O společnosti. Výroční zpráva je koncipována naprosto standardním způsobem. Najdeme v ní profil společnosti, organizační strukturu nebo výsledky hospodaření. Grafická podoba výroční zprávy opět odpovídá všem interním materiálům, obsahově je stručná a jasná, je psána zábavnou a odlehčenou formou. Nejen pracovníci, ale i nezainteresovaní lidé se dozvědí nejpodstatnější informace o předchozím roce, zrealizovaných projektech, úspěších, ale i obracech společnosti. Pravidelně vychází výroční zpráva za předcházející rok v květnu toho následujícího.

6.1.7 Firemní předměty

Partners připravila pro své klienty i své poradce celou řadu firemních předmětů. Není s nimi pracováno jako v klasických firmách, kde se tyto předměty dávají například k Vánocům nebo k různým výročím. Každý pracovník si je může objednat sám a sám si je jako podnikatel také zaplatí. Firemní předměty se v tomto ohledu dělí na kancelářské potřeby s logem (bloky, flip chart papíry, tužky, pera, zápasníky...), na kancelářské potřeby bez loga (kancelářské sponky, děrovačky, sešívačky, papíry do flip chartu, bloky, pera...), na předměty pro klienty a jejich ratolesti s logem i bez loga (tašky, dárkové tašky, plyšáky, omalovánky, sady na víno, deštníky, cestovní manikúry, osušky...) a na korporátní materiály, které jsou určeny pro práci s klienty nebo spolupracovníky (finanční analýzy, prezentátory, kariérní plány, představení společnosti, letáky bankovních služeb i investiční společnosti....). Všechny tyto materiály je možné objednat v online aplikaci Prometheus.

6.1.8 Firemní oblečení

S důrazem na vysokou kvalitu a profesionalitu jednotlivých pracovníků společnosti je kladen veliký důraz i na oblečení. Společnost se řídí pravidly dress codu, který je zpracován pro nováčky i v pdf materiálech a vyvěšen na stránkách intranetu Prometheus. Při slavnostních příležitostech je vždy připraveno video nebo článek, jakým způsobem se obléci. Pro vzdělávací akce platí vždy business clothes a večer casual clothes. Tato pravidla jsou pracovníky společnosti dodržována a oproti obchodním zástupcům jednotlivých finančních institucí působí pracovníci Partners i na první pohled velice profesionálně.

6.1.9 Sociální odpovědnost Partners a její projekty

Společnost se prezentuje jako součást komunit a měst, ve kterých působí. Z tohoto hlediska už realizovala řadu podpůrných akcí, které mají pomoci vybraným skupinám. „V roce 2010 jsme z centrálního rozpočtu Partners financovali charitativní projekty za více než 800 tisíc korun. Další dva miliony korun darovali nemocnicím nebo občanským sdružením nejvyšší představitelé Partners.“ V roce 2011 byl vytvořen projekt, jehož cílem bylo povzbudit poradce Partners, aby přihlašovaly projekty z neziskové sféry ve svém okolí do výběrového řízení a nakonec podobná částka jako v roce 2010 podpořila více než dvacet regionálních projektů. Rok 2012 se nese ve znamení podpory dětí z dětských domovů a k tomu byla vytvořena velice zajímavá soutěž s názvem „Co radí děti“, která má za cíl podpořit životní podmínky, vzdělání a rozvoj dětí vyrůstajících v náhradní rodinné péči. Na peněžní výhry čekají celkem čtyři dětské domovy, které soutěž vyhrají a získají tak podle umístění částku 200.000 Kč, 100.000 Kč, 50.000 Kč a na domov, který získá cenu Sympatie Partners čeká 100.000 Kč. Částky budou moci být použity na vybavení heren, na výlety pro děti, ne však na pokrytí provozních nákladů dětských domovů. (Partners, 2012, Nadace)

Společnost dokáže všechny projekty CSR komunikovat i dovnitř firmy za pomoci webových stránek www.jsmePartnes.cz a tištěného nebo online čtvrtletníku JsmePartners, to potvrzuje obsah těchto interních nástrojů, respektive uvedené články. Informace je možné najít také v interním systému Prometheus, ve výročních zprávách nebo také na oficiálních stránkách společnosti www.partners.cz (sekce Nadace). Projekty jsou tak detailně promyšleny, že samotné poradce společnosti zapojují v nejvyšší možné míře v souvislosti s působením v daném regionu (typy na regionální projekty – jejich přihlášení, přihlášení dětských domovů...).

6.1.10 Externí komunikace a její využití pro interní cíle

Už od začátku svého působení v České republice je společnost Partners jakýmsi průkopníkem v externí komunikaci, respektive v reklamních kampaních pro veřejnost. Při- jde s novým nápadem, který zrealizuje, a další poradenské společnosti na českém trhu se tímto nápadem inspi- rují (např. pořad Krotitelé dluhů nebo outdoor reklama). V tomto případě můžeme mluvit o leaderu na trhu. Už v roce 2007 přišla společnost s reklamní kampaní, která se skládala z outdooru, tiskové reklamy a internetu (kontextová reklama). V roce 2008 byla Partners první finančně-poradenskou společností na českém trhu, která zvolila televizní reklamu. Kampaň se samozřejmě skládala i z dalších prvků, jakými byly internetové prvky (PPC reklama, bannery), outdoor (polepy tramvají, informační tabule v metru) a tisková reklama v odborných periodikách. Tímto směrem se pokračovalo i v dalších letech. [Příloha X, XI, XII] Aktuálně nejznámější je televizní reklama (reklamní kampaň pro rok 2012) s nosnou ideou: „Opravdu si myslíte, že všechno zvládnete samy?“ Jde o koncept několika podobných vtipně pojatých reklam, které režíroval Petr Čtvrtníček a hlavní postavu si zahrál herec Lukáš Bech. Na základě tohoto konceptu vznikly i jiné materiály v podobném konceptu. [Příloha XIII]

Všechny informace o reklamních kampaních pro dané roky najdou všichni poradci společnosti na intranetu Prometheus a dále jsou aktuality a zajímavosti psány v článcích na stránkách jsmePartners.cz. Právě články jsou určeny pouze pracovníkům společnosti a podporují interní sounáležitost s firmou a jejími cílenými kroky. Dočteme se, proč byla zvolena reklamní kampaň, proč takový koncept reklamního spotu, najdeme zde i video ze zákulisí natáčení nebo to, co se do oficiálního reklamního spotu nevešlo. Pracovníci společnosti jsou tak v nejvyšší míře informováni o cílech kampaně a zataženi do situace, že se zvyšuje jejich lojalita k firmě, která jim vše otevřeně říká a oceňuje je jako své rovnocenné partnery.

6.2 Analýza interního marketingu firmy

Společnost Partners Financial Services používá širokou škálu dostupných nástrojů interní komunikace, v užším pojetí interního public relations. Odborná literatura v tomto ohledu mluví o firemních časopisech, televizi, poradách, společenských a kulturních akcích, výročních zprávách, firemních předmětech nebo i oblečení. Všechny tyto oblasti společnost Partners na základě analýzy sekundárních zdrojů využívá.

6.2.1 Obsahová stránka interní komunikace

Obsahová stránka vyjmenovaných nástrojů interní komunikace je velice rozsáhlá. Jednotlivými nástroji informuje o všech potřebných oblastech pro poradce i zaměstnance společnosti, což dokládá analýza jednotlivých výše vyjmenovaných nástrojů. I přesto, že jsou intranet i další webové stránky společnosti uživatelsky příjemné, pro nováčky je problematické se ve všech možných informačních zdrojích vyznat, což potvrzují i výsledky výzkumné sondy Nejde tedy o složitost jednotlivých stránek, ale celého systému. Ze začátku se k nim tedy informace z portálu jsmePartners.cz, z interního časopisu nebo ze systému Prometheus nedostanou. Neumějí v nich vyhledávat. Informační zdroj pro nováčky je tedy email. Zprávy jsou však určeny spíše pro poradce, kteří ve společnosti působí delší dobu a umí se v systému orientovat. Jde o manažery i poradce společnosti, kteří na svých postech působí už určitou dobu, pro ně nabízí systém interních nástrojů komunikace všechny dostupné informace, které si člověk v praxi umí představit, což opět dokládá obsah celého intranetu Prometheus. V případě potřeby, je pro poradce zřízena i interní poradenská linka 533 03 63 63, na které operátorky poradí, jak informace získat, na jaký informační systém se obrátit, případně kdo konkrétně má danou záležitost na starost. Na základě analýzy sekundárních zdrojů (obsahová stránka newsletterů, interních webových systémů) je obsahová stránka nástrojů interní komunikace dostatečná, poradci dostanou všechny potřebné informace, což potvrzují i výsledky výzkumné sondy v oblasti pocitu důležitosti pro společnost nebo ohodnocení komunikace centrály a managementu. Pro nováčky a méně zkušené poradce je systém poměrně složitý a naopak přísun informací komplikuje, což dokazuje mnoho nastavených nástrojů komunikace s jiným načasováním a obsahem. V tomto ohledu i výzkumná sonda (viz kapitola výzkumná sonda) potvrzuje, že nováčci si společností nejsou jistí a čekají, „co se z toho vyklube.“

6.2.2 Grafická podoba komunikačních nástrojů

Grafická podoba všech interních systémů je provedena profesionálně. Všechny nástroje mají stejnou grafickou podobu, pokud jsou zaměřeny pouze na poradce či zaměstnance Partners. Jinou grafickou podobu mají weby, které jsou zaměřeny i pro veřejnost, jako je například finmag.cz, peníze.cz nebo partners.cz. Interní newsletter, stránky jsmePartners.cz i tištěný čtvrtletník používá stejné grafické prvky, korporátní tyrkysovou barvu, typ písma i podobné rozložení textu. Grafická podoba sází ve všech podobách na jednoduchost, příjemné nekřiklavé barvy a světle barevná zvýraznění. Z materiálů, které jsou

poradcům zasílány od vzniku společnosti (2007) je vidět výrazný posun a změny k lepšímu. V prvních vydání interních newsletterů i interních čísel čtvrtletníku JsmePartners najdeme více laické provedení, grafická podoba není ustálená, nepoužívají se korporátní barvy, design manuál ještě není vypracován a výstupy jsou tak spíše intuitivní, od zarovnání textu až po styl zvýraznění, nadpisů a podobně. V současné době jsou výstupy velice profesionální a doplňují se, což dokládají výše uvedené analýzy u jednotlivých nástrojů. V interním systému Prometheus je složka Corporate Identity, kde je uložen design manuál. Ten definuje značku, typografii, slogan, využívání grafiky a obrázků, merkantil, elektronickou komunikaci, venkovní reklamu, pracovní materiály, inzerci, polepy aut, reklamní předměty a další propagační prostředky. Vlastní design manuál má logo a vybavení poboček a klientských center.

6.2.3 Pravidelnost a načasování komunikačních nástrojů

Tištěný časopis JsmePartners vychází 1x za tři měsíce, většinou je doplněn jedním speciálním vydáním ročně. Zde najdeme nosná témata pro práci v Partners, informace o projektech, úspěších společnosti a podobně. Každodenní obchodní informace, které souvisejí s obchodními partnery společnosti, aktuální články z ekonomiky a dění na finančním trhu včetně otázek a odpovědí jsou 1x za týden zaslány všem poradcům společnosti v podobě interního newsletteru Partners News do jejich emailových schránek. Všechny jsou uloženy v systému Prometheus ke zpětnému dohledání. Průběžné informace o novinkách, projektech, videa z eventů a vzdělávacích akcí jsou umístěna v článcích na interním webu společnosti jsmePartners.cz. Veškeré další informace jsou 24 hodin denně k dispozici v interním systému Prometheus, v případě potřeby je možné kontaktovat i poradenskou linku 533 03 63 63. Nováček je s celým systémem (obsah, periodicita) interní komunikace seznámen na povinném jednodenním školení, tzv. Start up orientace.

Celý systém nástrojů interní komunikace se doplňuje, což dokládá periodicita vyjmenovaných komunikačních nástrojů. Načasování i periodicita je zvolena efektivně podle informací, které jednotlivé nástroje přinášejí, to dokazují výsledky výzkumné sondy, kdy pracovníci společnosti uvádějí, že vize i cíle společnosti znají, že mají pocit důležitosti a zároveň s nimi vedení společnosti komunikuje otevřeně.

6.2.4 Vhodnost k cílovým skupinám

Celý kompletní a poměrně složitý systém informačních a komunikačních webů i IT systémů je nastaven pro fungující poradce, což dokazuje počet jednotlivých webových stránek, kde jsou informace umístěny a stejně tak jejich obsah. Ti, pokud se v systému vyznají a umí ho správně používat, získají všechny potřebné informace, což dokazují obsahové analýzy jednotlivých nástrojů (Prometheus, Partners News...), které jsou uvedeny výše. V některých případech i informace, které už jsou nad míru jejich potřeby, což dokazuje ohodnocení výhod ve výzkumné sondě, konkrétně ve výhodě interní komunikace a nástrojů, kterým pracovníci nepřikládají takovou důležitost. Může se v tomto ohledu stát, že i zkušení poradci a pracovníci se zaměří pouze na jeden informační kanál a zbylé informace jim unikají, nemají tak správný dopad, který by si centrála společnosti představovala. Důvodem je časová náročnost této práce a tedy méně času na pravidelné pročitání všech zpráv, které jsou cíleny pracovníkům společnosti. Opačný problém mají noví spolupracovníci, pro které je systém složitý, což dokazují výsledky sondy i početnost webových stránek a odkazů. Pro ně je složité se v něm v průběhu prvního půl roku rychle zorientovat. Mnoho podstatných informací jim tak uniká, než se naučí v systému pohybovat. V případě postupu na manažerské i vyšší manažerské pozice přibývají složky a informace v systému Prometheus, aby tak manažeři měli potřebné informace pro každodenní fungování.

7 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI PARTNERS

7.1 Nábor pracovníků

Nábor pracovníků je u společnosti postaven na jiné myšlence, než jsme tomu zvyklí u finančně-poradenských společností. Každá teorie o snižování fluktuace pracovníků říká, že je nutné si na začátku dobře vybírat ty správné a kvalitní zaměstnance. V tomto případě se nejedná o zaměstnance, ale princip je podobný. Je důležité už na začátku u vstupního pohovoru zjistit kvality daného člověka ve smyslu jeho myšlení, přístupu ke vzdělávání, rozvoji, učení se novým věcem, obchodního ducha, ale také přístupu k neúspěchu. Také jde o vzdělání daného člověka (minimálně středoškolské vzdělání s maturitou), o jeho image, vystupování, komunikaci a možný potenciál. Na oplátku získává účastník pohovoru informace o systému fungování společnosti, o fungování finančního trhu v České republice, o potenciálu, který společnost vidí a o vizích a cílech nejen společnosti jako celku, ale také samotného manažera. Ne každý účastník pohovoru má možnost dostat se do cyklu prvního vzdělávacího měsíce, a i když se tam dostane, není zárukou, že jím úspěšně projde. Z kvantity se vytváří kvalita, a tak každý Consultant společnosti získává doporučení na možné spolupracovníky, kteří jsou následně pozváni na pohovor. Systém je tedy postaven na osobních doporučeních známých pracovníka nebo klientů.

7.2 Osa vzdělání

7.2.1 Východiska pro možné působení ve společnosti

Jako jediná finančně-poradenská společnost má Partners nastaveny standardy, které musí nováček zvládnout, aby mohl do společnosti vůbec nastoupit. Boří tak základní pravidlo, že finančního poradce může dělat úplně každý. Nováček musí splnit obecné legislativní normy, jako je trestní bezúhonnost a pro praxi certifikace ČNB (PPZ a zprostředkování investic). Společnost si dále zvolila další kritéria pro výběr svých pracovníků. Prvním z nich je minimálně středoškolské vzdělání s maturitou, absolvování měsíčního zaškolovacího cyklu, interní certifikace v rámci ředitelství nebo manažerství a dvoukolový přijímací pohovor se zástupci centrály a řediteli společnosti nazvaný Supervize. Další výjimkou jsou minimální kritéria na daných pozicích, aby poradce této práci věnoval 100 % svého pracovního času a práce pro něj byla na „hlavní pracovní poměr“. Opět se zde vylučují možnosti typu: „Přijdu z práce, sepišu pár smluv na přivydělání a bude“.

7.2.2 První měsíc nováčka ve firmě

V souvislosti se zapracováním nováčka je ve společnosti využíván jeden model vzdělávání, tzv. První měsíční vzdělávací cyklus v rámci Trainee akademie, který provede nováčka od úplných začátků až po jeho povýšení na consultantskou pozici. Na tuto oblast je ve společnosti kladen velký důraz, z tohoto důvodu je vypracována velice konkrétní osa, kterou musí nováček absolvovat. Každé ředitelství ji má lehce poupravenou podle svých představ a potřeb, základní principy jsou však všude stejné.

Jakmile projde nováček úspěšně pohovorem, absolvuje první seminář, tzv. Info I., ohledně potenciálu trhu v souvislosti s financemi a základními informacemi o společnosti Partners, jejím fungování a podnikatelských možnostech. Po absolvování tohoto prvního semináře následuje druhý seminář, tzv. Info II., který se zaměřuje na vysvětlení kariérového plánu ve společnosti, jasně nastavených kritériích a podmínek a zároveň vysvětluje systém finančního příjmu poradců. Po těchto dvou základních seminářích jede nováček společně se všemi stávajícími kolegy na víkendový seminář (Post Info), který se uskuteční vždy jednou do měsíce. Zde se probírají aktuální informace, cvičí dovednosti, vyměňují informace a stmeluje se kolektiv. Nováček má vždy připravený stejný program v podobě ukázky jednání s klientem, myšlenek celého businessu, možností budování kariéry, ale také různých odlehčených komunikačních cvičení. Jde především o výměnu obav, které nováček má, a získání potřebných informací pro start do praxe. Po víkendovém školení následují čtyři tzv. S-teamy, na kterých se nováček učí první schůzku s klientem, probírá všechny podstatné informace, které musí od klienta pro komplexní plán získat a samozřejmě komunikaci s klientem. Z této oblasti je poté zkoušen v rámci první interní zkoušky zvané Certifikace. Mezi S-teamy probíhají také individuální pohovory s vedoucím nebo garantem, kde jsou probírány a připravovány nástroje, které může nováček při svém startu využít. Jakmile nový pracovník úspěšně absolvuje první interní zkoušku Certifikaci, následuje produktové školení, jehož cílem je pracovníka seznámit se základní charakteristikou možností na českém finančním trhu, aby se v něm uměl pohybovat a věděl, jaké možnosti trh v ČR nabízí. Není úkolem si zapamatovat veškeré detaily. Za deset dní od Certifikace absolvuje nováček dvoukolový oficiální přijímací pohovor na centrále společnosti (Praha, Brno), neboli Supervize. „Ty se skládají z produktového testu sestaveného našimi analytiky a z ústního pohovoru před komisí. Komisi tvoří vždy jeden ředitel centrály Partners a jeden ředitel distribuční sítě. Komise hodnotí znalosti práce finančního poradce (schopnost provedení analýzy klienta, sestavení finančního plánu atd.), jeho komunikační

a obchodní dovednosti a osobní vystupování,“ uvádí Lada Kičmerová, tisková mluvčí společnosti. (Anon, 2011, Investia.cz)

Jakmile nováček prokáže dovednosti ve všech oblastech, úspěšně Supervize zvládne, získává zelenou kartu pro vstup do společnosti, do několika dnů přístup do interních systémů a své ID. „Aby byl uchazeč povýšen na pozici Consultant, což je základní pozice finančního poradce v Partners, musí dále splnit administrativní podmínky, získat certifikaci ČNB a splnit základní výkonová kritéria (tj. úspěšně poskytnout poradenství prvním klientům a uzavřít s nimi portfolia),“ vysvětluje systém Kičmerová. (Anon, 2011, Investia.cz)

7.2.3 Další kroky ve vzdělávacím systému

Při prvních zkušenostech s prací s klienty je každému novému Trainee (první nástupní pozice v kariérovém plánu) přidělen garant, který ručí za kvalitu jeho práce, sestavuje s nováčkem finanční plány, trénuje s ním obchodní dovednosti i komunikaci a je mu k dispozici pro všechny případy. Po absolvování prvních několika desítek schůzek získá nováček dostatečné zkušenosti, uzavře své první obchody a je povýšen na pozici Consultant společnosti. Právě tato fáze je poměrně problematická. První měsíc zaškolovacího cyklu je jak teoreticky, tak prakticky připraven do sebemenšího detailu a každý účastník, ať nový pracovník, vedoucí nebo garant ví přesně, co má dělat, aby dosáhl úspěchu. Druhá fáze, tedy začátky nového spolupracovníka na pozici T jsou v určitých případech zvládnuty hůře. Vedoucí i garant se snaží nováčkovi pomoci, ale v této fázi přijdou náročné chvíle a záleží na nováčkovi, jak je zvládne. Není zde jasně dáno, co vše je povinností jednotlivých funkcí, a tak to někdy v praxi vypadá tak, že vedoucí spoléhá na to, že když je nováček hozen do vody, že se neutopí, ale začne plavat. Právě v této fázi jsou krizové první tři až šest měsíců. Pokud tuto fázi nováček zvládne, je vysoká pravděpodobnost, že už ze společnosti neodejde. Toto období má své rezervy a je nutné na jeho systému ještě zapracovat. V této fázi Trainee může absolvovat další vzdělávání v podobě T-teamů, kde trénuje své obchodní dovednosti v souvislosti s první i druhou schůzkou s klientem. Druhý stupeň tohoto vzdělávání, do kterého spadají i T-teamy, se nazývá Consultant akademie. V tomto stupni se vzdělání zaměřuje především na jednotlivé oblasti, které se řeší s klientem a jejich možnosti, jako je například bydlení, zajištění životního standardu, tvorba kapitálu na penzi, tvorba rezervy, filozofie portfolia. Dále je Consultant vzděláván v oblasti timmanagementu, teorie i praxe hypoték nebo Partners bankovních služeb.

7.2.4 Manager Akademie pro budoucí vedoucí

Dalším stupněm je vzdělávání pro budoucí vedoucí (ABV) neboli C+, což je pozice Consultanta s dvěma i více spolupracovníky, který se připravuje na manažerskou dráhu. Cílem tohoto vzdělání je naučit Consultanta základy vedení jeho týmu, práci s nováčkem a základy správných aktivit náborů. Dále se Consultant zaměřuje na time management a na své komunikační dovednosti. Cílem tohoto stupně vzdělání je pomoci s povýšením Consultanta na první manažerskou pozici M1 (Team manager). V akademii pro ABV vyučují především pozice M2 (Executive manager) až D3 (Partner). Komunikační schopnosti a time management už vyučují externí odborníci na danou problematiku, kteří jsou najímáni centrální společností. (Partners, 2012, Index vzdělávání poradce)

7.2.5 Train the Trainer Akademie (M1, M2)

Třetím stupněm vzdělání jsou tzv. TT, které jsou určeny pro první dva stupně manažerských pozic. Jde o prohloubení znalostí a nástrojů pro přímé i nepřímé vedení týmu spolupracovníků. Manažer se učí techniky motivace, nástroje rozvoje týmu, plánovat čas podle metody GTD, další komunikační techniky, asertivitu, ale také se zaměřuje na úspěch při přijímacích pohovorech. V akademii TT vyučují především pozice M3 až D3. Komunikační techniky vyučuje externí společnost Origami a i v dalších školeních jsou vyučujícími jiní externí odborníci. (Partners, 2012, Index vzdělávání poradce)

7.2.6 Ředitelské vzdělávání

Ředitelské vzdělávání je poslední stupeň ve vzdělávacím systému Partners. Většinu daných seminářů vyučují odborníci vzdělávací společnosti Origami. Jde o vedení workshopů, o dovednosti koučování, o prohloubení práce s motivací nebo o situační vedení. (Partners, 2012, Index vzdělávání poradce)

7.3 Manažerské řízení

Než nastíníme systém řízení pracovníků, je nutné si uvědomit základní vztahy, které ve strukturální firmě fungují. Ty dobře popisuje jeden z Partnerů společnosti Petr Kroupa: „V zaměstnaneckém poměru jednáte majitel – zaměstnanec, ale ve strukturální firmě je řešen vztah mezi majitelem – majitelem. A to se odráží v odlišném managementu, protože jinak se vedou zaměstnaní lidé a jinak majitelé firem. Ve strukturální firmě se bavím s podnikateli a mým cílem je v daném kolegovi vzbudit pocit, že chce pracovat,

a že máme stejné cíle a kráčíme tak jednou cestou. A toho dosáhnou zejména prací s motivy, tedy s odpovědí na otázku: Proč by ten člověk se mnou měl chtít spolupracovat? Musím vědět, s jakými nástroji hrát: jestli je zájmem dotyčného kariéra, ambice, potřeba uznání, peníze. Velice často se dělá ta chyba, že se do podnikání motivují lidé pouze na peníze. Ale zdaleka ne pro všechny jsou peníze tím hlavním motivem.“ (Kudzbelová, 2009, s. 49)

Dále Kroupa uvádí, že ve strukturální firmě nemůžete nikoho nutit k práci, k tomu aby jezdil na víkendové semináře nebo pracoval po večerech. Jediné, co lze, je předat spolupracovníkům způsob, jak tu práci dělat a vizi, se kterou by jí měli chtít dělat. Základem je, aby pochopili, že dostali velkou příležitost a našli v sobě vnitřní motor, který je požene vpřed. (Kudzbelová, 2009, s. 50)

Petr Kroupa tak ve zkratce vyzdvihl myšlenku, na které stojí celé personální řízení společnosti. Na začátku je nutné se s nováčkem bavit v rovině podnikatelského myšlení, na druhou stranu se manažeři shodují v tom, že začátky práce u společnosti by měly být specifické. Nový spolupracovník by totiž měl poslechnout jejich rady, poučit se z jejich chyb a jít kariérou rychleji nahoru, což je i díky nastavení kariérového plánu jejich cílem. Praxe však bývá taková, že nováčci mají svou hlavu, svůj rozum a k práci přistupují podle svého, to však obnáší řadu chyb, kterým by se mohl, poslechnutím vedoucího, vyvarovat. Každý neúspěch je však pozitivní zkušeností, která se dá v budoucnu využít.

System řízení funguje v souvislosti s pozicemi kariérového plánu. Podle pozic v kariéře mají jednotliví pracovníci předem dané kompetence. Jasně daný systém je však vždy doplněn o přístup a zkušenosti jednotlivých manažerů, kteří vedou své týmy. Někdo je zaměřený vizionářsky na business a administrativní povinnosti jdou mimo něj, někdo je zase detailista v práci s klienty, nedokáže však nadchnout své spolupracovníky. Ve skupinách tak fungují různí další silní jedinci, kteří slabiny jednotlivých vedoucích manažerů suplují, aby skupina fungovala správným způsobem.

Centrála a vedení společnosti zaštiťuje celý systém řízení. Definuje kariérový plán, jasná pravidla v komunikaci s centrálou společnosti, zaštiťuje legislativní otázky, fungování celé společnosti a poradců jako celku. Každodenní řízení skupiny je na daném manažerovi od pozice M2, který má za svou skupinu zodpovědnost a řízení v každodenní rovině je na něm. Nad aktivitami tohoto manažera by v ideálním případě měl dohlížet jeho vedoucí na vyšší pozici. Ten by měl kontrolovat jeho práci, vést s ním hodnotící pohovory a snažit se mu pomoci v klíčových záležitostech.

V systému strukturální firmy se tak někdy stane, že manažer na první pozici M1, jehož práce by měla být kontrolována každodenně, protože nemá ještě dostatečné kompetence ani zkušenosti, působí na druhé straně republiky a jeho vedoucí není na pozici M2, ale například na první ředitelské pozici D1. Ze systému tak vypadnou pozice mezi nimi a kontrola a pomoc je tak někdy zásadně omezena. Výhodou je, že se manažer na M1 musí velice brzy postavit na své nohy a nasbírat si své zkušenosti. Nevýhodou je, že si svou cestu musí prošlapat sám, za existence mnoha chyb, ale také za občasně pomoci manažera na vyšší pozici případně za pomoci systému vzdělávání od centrály.

7.4 Motivace pracovníků

Motivaci pracovníků jako jeden z klíčových nástrojů fungování celé strukturální firmy můžeme rozdělit do dvou zdrojů. Prvním zdrojem je motivace samotné centrály a vedení společnosti. Tu představují například firemní benefity v podobě zvýhodněných telefonních paušálů, čísel pro rodinu, slevy na luxusních autech, ale také zvýhodněné zboží, které poradci při své práci potřebují (obleky, brýle, diáře, počítače, diplomatky...).

Další motivací ze strany centrály je její podpora při budování klientských center nebo kanceláří za předem daných podmínek. Centrála tak manažerům a jejich skupinám může za předpokladu splnění jasně daných podmínek finančně i jinak pomoci při otevírání klientských center a kanceláří. Podpora je připravena v podobě jednorázového obchodního bonusu, pravidelného příspěvku na provoz s postupným snižováním, jednorázové dotace na umístění bankomatu Partners bankovních služeb, půjček na budování klientských center nebo pojištění klientských center. Ne finanční podporou v této části je design manuál, firemní architekt, pomoc koordinátora projektu nebo právní pomoc.

Další významnou motivací je zapojení se do akciového programu společnosti a stanovených tranší, které povedou k odkoupení určitého počtu akcií společnosti, jakmile společnost vstoupí na burzu. To plánuje mezi lety 2016 a 2018 v Praze, Varšavě nebo Vídni. Bude záležet na důvěře investorů v trhy, na ekonomickém cyklu a úspěšnosti společnosti. (Partners, 2011, Prezentace akciový program) Bez ohledu na konkrétní datum vstupu na burzu, už v roce 2011 začal start Akciového programu, který je jednou z vysoce ceněných složek motivace manažerů společnosti. Od roku 2012 do roku 2016 proběhne několik tranší, na které si budou moci sáhnout lidé na pozicích M2 (druhá manažerská pozice) a výše. Systém je nastaven tak, aby motivoval i pracovníky, kteří do firmy teprve přicházejí nebo v ní ještě nejsou. Mají reálnou možnost se na pozici dostat, na akciový program si sáhnout

a stát se tak částečným majitelem společnosti. Když vezmeme v potaz, že v roce 2010, kdy byla společnost na trhu teprve třetím rokem, její provizní obraty dosahovaly výše 1.064.031.000 korun, je to velice zajímavý prvek motivace. (Borkovec, 2010, jsmePartners.cz)

Propracovaným odvětvím motivace ve společnosti Partners jsou eventy. Prvním takovým druhem je Leaders Club a jeho členství, které poskytuje kromě příjemného benefitu v podobě luxusního pera a listiny člena také prodloužený víkend s rodinným příslušníkem. Členem Leaders clubu se může stát ten, který zkombinuje tato kritéria: splní se svou skupinou daná výkonová kritéria, roste se svou skupinou co do počtu pracovníků nebo povýšil svého pracovníka na manažerskou pozici. Příkladem již proběhlých prodloužených víkendů je v roce 2011 květnové Lipno Challenge, kde na účastníky čekal luxusní hotel, dobré jídlo, ale také noční jízda kajakem po osvětleném Lipnu, turistická procházka nebo hudební skupina Hamleti. Letos se již uskutečnil čtyřdenní únorový pobyt v alpském hotelu v Rakousku a začátkem května se připravuje středověký víkend na zámku Zbiroh, kde si účastníci užijí den plných středověkých zážitků a středověkou hostinu se zámeckou zábavou.

Dalším velice zajímavým eventem jsou cesty do zahraničí, tzv. Silver Trip a Golden Trip. Jedná se o cesty do zahraničí pro nejlepší vyhlášené manažery a ředitele, kteří si s sebou mohou vzít životní partnery, v případě Silver Trip i děti. Pro letošní rok je v souvislosti se Silver Trip vyhlášená Mallorca, vítězové Golden Trip se podívají z peněz společnosti na Floridu. Předem jsou dána kritéria pro nominování se na Trips a předem jsou známy i počty jednotlivých kariérních pozic, které na Trips pojedou. Pro rok 2013 jde o dva ředitele na pozici D2, 10 ředitelů na pozici D1, 15 manažerů na pozici M3, 19 manažerů na pozici M2 a 26 manažerů na pozici M1. Letos přibývají také VIP Consultanti, kteří nemají svůj vlastní tým, ale pracují za sebe, případně vytvářejí jednotlivé poradenské kanceláře, těch bude nominováno 10. Celkem tak tuto možnost využije 85 poradců a manažerů společnosti. Určující pro kvalifikaci na Trips obecně je jednoduše dosažené pořadí na jednotlivých pozicích podle výkonu za kalendářní rok, zároveň musí být splněny minimální růsty skupin dle pozic a výše proplacennosti výkonu, která dokládá kvalitu odvedené práce.

Co se týká komunikační podpory směrem dovnitř firmy, společnost s nimi pracuje v různých ohledech. Pravidla pro kvalifikaci, včetně aktuálních podmínek, fotografií, kritérií a upoutávkového videa jsou k dispozici v rámci systému Prometheus. K dispozici jsou

obrázkové A1 plakáty do kanceláří, které tento motivační nástroj komunikují a připomínají. Na interních webových stránkách jsmePartners.cz jsou průběžně zveřejňovány výsledky kvalifikace, po proběhlých Trips najdeme na stejných webových stránkách motivační videa, průběh akce, zážitky a zkušenosti jednotlivých vítězů. Motivační videa pouštějí i manažeři v rámci víkendových seminářů ve večerním programu.

Centrála mimo významné podpory budování jednotlivých firem a manažerských pozic, podporuje také obchodníky. Letos se jedná o Soutěž o nejlepší obchodníky, což je průběžná kvartální soutěž pro tři nejlepší obchodníky v daném kvartále. Kritériem bude osobní výkon a vítězové se mohou těšit na mobilní telefony v hodnotách 15, 10 a 5 tisíc korun.

Další zajímavou soutěží je hledání nejzajímavějšího klienta Partners. Půjde o měsíční soutěž, v rámci které vyhraje ten poradce, který se pochlubí nejzajímavějším klientem, který zároveň poskytne odpověď na otázku na firemní web. V minulosti tak vyhráli poradci, kteří se starají například o Marka Vašuta nebo Agátu Hanychovou. Výhrou bude opět mobilní telefon.

Veškeré informace o připravovaných soutěžích i eventech jsou k nalezení v systému Prometheus a připomínány na interních webových stránkách jsmePartners.cz.

Druhým zdrojem motivace a motivačních nástrojů jsou především jednotliví manažeři na vyšších pozicích, ale hlavně ředitelé a Partneři společnosti. Na základě jejich podpory z vrchu existují různé společenské akce, vánoční večírky, které platí ze svých zdrojů. Na nižších pozicích manažeři sponzorují pouze svou skupinu v podobě různých motivačních soutěží a společných akcí se spolupracovníky nebo i s jejich rodinnými příslušníky. Tyto motivační aktivity berou manažeři a ředitelé jako podporu v rozvoji své firmy. Peníze, které do těchto aktivit dávají, plynou z meziprovizí celé skupiny a už od začátku jsou manažeři společnosti učeni, že je nutné investovat do rozvoje své vlastní firmy.

7.5 Analýza systému personálního řízení firmy

7.5.1 Personální řízení formou obsahu

System personálního řízení je nastaven poměrně detailně, což dokládají jednotlivé manuály pro dané činnosti a veškeré aktivity, které jsou uvedeny výše. System vychází ze zkušeností zástupců managementu nebo nejvyšších dosažených funkcí ve společnosti.

Praxe je však někdy v menších manažerských skupinách rozdílná. Výhodou je velice detailně propracovaný první zaškolovací měsíc, který má svá pozitiva v promyšleném vzdělávacím systému nově příchozích pracovníků. Slabší částí vzdělávacího systému je následující období do šesti měsíců ve firmě, které je klíčové. To dokazuje i míra fluktuace společnosti. Zde se odráží vlastní zkušenosti jednotlivých manažerů, jejich přístup k práci, představy o tom, co je nebo není důležité a celkově je tak vliv nastaveného systému ze shora nižší. V tomto ohledu tato kapitola analýzy sekundárně dostupných zdrojů prozradila slabší stránku vzdělávání, ale také manažerského vedení.

Systém personálního řízení tak, jak je nastaven centrálou společnosti, je obsahově kompletní pro všechny dané cílové skupiny. To dokládá vzdělávání, které je přizpůsobeno všem kariérovým stupňům, tedy interním cílovým skupinám pracovníků. Každá skupina podle stupně kariérového plánu má nastaven svůj vzdělávací cyklus, který by měl daného spolupracovníka podpořit a pomoci mu na vyšší pozici. Kompletní systém personálního řízení je doložen také tím, že se v praxi manažeři zaměřují na své spolupracovníky individuálně a řídí je po skupinkách podle pozic kariérového plánu a podle jejich aktuálních potřeb. Už méně je definován systém manažerského vedení u jednotlivých manažerů společnosti. Ti více zkušenosti mají jasně daný obsahový systém, ti méně zkušenosti dělají svou práci intuitivně a ne vždy vše funguje. Z pohledu obsahové stránky pak chybí zásadní informace pro každodenní práci poradců, od obchodních znalostí, až po pravidla fungování ve společnosti.

7.5.2 Pravidelnost, načasování nástrojů personálního řízení

Nastavený systém řízení i vzdělávání je přesně daný centrálou. Vzdělávací osa má své přesně dané termíny. V praxi se však někdy stane, že není možné systém dodržet a některé termíny se posunují, to je pro pracovníky, kteří vzdělávání zajišťují poměrně organizačně složité. Je tak důležité se držet jasně nastavených pravidel a nedělat novým spolupracovníkům ústupky. Pokud nemůže nováček absolvovat vzdělávací měsíc, musí počkat na start následujícího. První zaškolovací měsíc je termínově jasně dán, točí se pravidelně po měsíčním absolvování. Už méně je načasován další měsíc fungování nového spolupracovníka po úspěšném absolvování supervize. Ten je stejně důležitý jako první měsíc, měl by mít tedy své přesné časové určení a jasné definice. Tuto situaci řeší projektová část této diplomové práce.

7.5.3 Vhodnost k cílovým skupinám

Vhodnost systému řízení společnosti a jednotlivých manažerů je nastavena správně. Centrální systém s danými cílovými skupinami počítá a pro ně vytváří podporu i vzdělávací systém. Každodenní manažerské vedení odráží zkušenosti manažera, který si musí uvědomit, že jinak komunikuje se zkušeným poradcem a jinak s novým začínajícím spolupracovníkem. V praxi tento systém funguje, i přesto, že není nikde jasně definován a jde o intuitivní chování a přizpůsobování se dané situaci.

7.5.4 Šest důvodů nespokojenosti pracovníků a realita v Partners

Celkově tak můžeme nástroje interní komunikace i systém personálního řízení shrnout do popisu šest důvodů, proč jsou pracovníci nespokojeni a v důsledku odcházejí z firmy.

První důvodem jsou nesplněná očekávání z pracovního místa. V tomto ohledu má společnost nastavená jasná pravidla. Z důvodu negativního vnímání této služby u veřejnosti, je interním pravidlem komunikovat s lidmi na pohovoru otevřeně a říci jim všechny fakta práce ve společnosti. Důraz je kladen na naprosto zvládnutou komunikaci ze strany manažera. Pokud tady selže jeho příprava, vzdělávání a zkušenosti, může se pohovor nepodařit a ze strany nového spolupracovníka může dojít k teoreticky popsaným negativním zkušenostem. K tomu však dochází velice zřídka, což dokládají i výsledky výzkumné sondy v oblasti důvodu špatné komunikace manažera, takže tento důvod není pro vybranou společnost podstatný. Protože se jedná o strukturální společnost, rozdíly mezi očekáváními pracovníků Generace X a manažerů z období baby boomers zde neexistují. Systém je postaven na myšlení baby boomers.

Druhým vybraným důvodem je málo koučování a zpětné vazby. Opět zde mluvíme o systému řízení v rámci strukturální firmy, která funguje moderním pojetím personálního řízení a je ve výsledku na koučování a zpětné vazbě postavena. V tomto případě je opět slabina pouze v nezkušených, méně vzdělaných manažerech, kteří obecně naprosto zvládnuté komunikační nástroje ve společnosti ještě nemají s praxí zažité, a proto dělají chyby. Opět jde pouze o vybranou skupinu, která by se měla v systému vzdělávání společnosti zlepšit. O obecný problém nejde.

Dalším typickým problémem v „kamenných“ firmách je málo příležitostí k růstu. Tento problém a důvod k odchodu a vyšší míře fluktuace můžeme zahrnout okamžitě.

Předem daná pravidla kariérového růstu, která dokládá kariérový plán, jsou pouze na schopnostech jednotlivých pracovníků společnosti. Pokud oni prokáží své schopnosti a podtrhnou je výkonem sebe i své skupiny, jsou automaticky povyšováni podle předem daných kritérií.

System odměňování pracovníků je nastaven už vlastní oblastí práce. Ve financích se obecně drží platová míra vysoko nad průměrem. Druhou otázkou je motivace, která je dle výsledků analýzy dostupných sekundárních zdrojů zaměřena na drobnosti případně na velice zajímavé aktivity, které spadají do manažerských funkcí. Pro jednotlivé poradce na obchodních pozicích je tato motivace poměrně nedostižitelná v horizontu několika měsíců, a proto motivacemi typu eventů nejsou příliš motivováni, což opět dokládají výsledky zrealizované výzkumné sondy autorky této práce. Propracovanější by pak měla být motivace druhého typu, která souvisí s funkcemi nižších manažerských pozic a s každodenní činností pracovníků.

Zajímavým faktorem, který nespokojenost a míru fluktuace pracovníků společnosti výrazně ovlivňuje, je stres z přepracovanosti a nerovnováhy mezi pracovním a osobním životem. Práce je to velice psychicky náročná, člověk se každodenně setkává s úspěchy, ale také neúspěchy, musí se s nimi vyrovnat a čelit každodenní nejistotě. V tomto důvodu můžeme mluvit také o negativním vlivu okolí, který souvisí především s vnímáním této služby českou veřejností, se špatnými zkušenostmi a s nedůvěrou v tento obor, což potvrzuje jak výzkum Karla Koubka o vnímání strukturálních firem, tak výzkumná sonda autorky této práce. Výhoda vlastní organizace času může být snížena prací po večerech, o víkendech a v případě vysokých cílů pracovníka také velkou mírou pracovního nasazení 24 hodin denně a sedm dní v týdnu. To se samozřejmě může setkat s nepochopením blízkých, rodiny nebo přátel pracovníka, což opět potvrzují výsledky výzkumné sondy. Pokud začne pracovník váhat, dá na své okolí a zrovna prožívá ve společnosti nějaký neúspěch, je jednoduché z práce odejít.

Dalším důvodem je ztráta důvěry v nejvyšší vedení, která je většinou dána špatným systémem interní komunikace. Na základě provedené analýzy dostupných sekundárních zdrojů je tento důvod ve společnosti Partners nepodstatný. Management společnosti komunikuje otevřeně, za pomoci mnoha komunikačních nástrojů a pracovníci společnosti v něj mají důvěru. Opět tento fakt potvrzují výsledky průzkumné sondy autorky práce, ke kterým se teprve dostaneme.

7.6 Číslo k fluktuaci pracovníků společnosti

Společnost Partners si v průběhu roku 2011 nechala vypracovat studii ohledně fluktuace pracovníků od společnosti KPMG. Výsledky tohoto interního šetření však nechce zveřejnit, z tohoto důvodu se podíváme na čísla vybraných dvou manažerů společnosti na pozici M2 a M3.

Skupina manažera společnosti na pozici M2 (druhá manažerská pozice) čítá k březnu 2012 23 pracovníků včetně tří manažerů. Aktuálně jsou čtyři lidé z 23 ve výpovědní lhůtě. Skupina funguje od března 2009 a za celou historii prošlo týmem včetně aktuálně aktivních pracovníků celkem 34 poradců, z nichž 11 už je ukončeno, a čtyři lidé jsou aktuálně ve výpovědi. Pokud odečteme poradce s aktuálně běžící výpovědí, dostaneme aktivně pracujících 19 poradců na celkových 34, kteří prošli touto manažerskou skupinou. Pokud nebudeme brát v potaz jednotlivé roky, ale vezmeme míru fluktuace za celou skupinu v době jejího působení ve společnosti, dostaneme míru fluktuace ve výši 44 %.

Pokud vezmeme v potaz čísla druhého manažera na pozici M3, jehož skupina ve společnosti působí od června 2007, kdy s budováním začal, mluvíme o historicky 82 osobách, které systémem společnosti se svým přiděleným ID prošly. K březnu 2012 je aktivních 43 pracovníků a 39 již ukončených po výpovědní lhůtě, aktuálně neběží výpovědní lhůta žádnému poradci. Historie tohoto manažera je o dva roky delší, na druhou stranu je míra fluktuace za celou historii působení této skupiny ve výši 47,5 %, což je podobná míra jako u manažera na pozici M2.

Toto číslo odráží pouze pracovníky, kteří zvládli měsíční systém zaškolení, absolvovali úspěšně první interní certifikaci i druhou zkoušku centrály s názvem Supervize (detailní vzdělávací systém viz kapitola Osa vzdělání) a dostali přidělené ID v systému společnosti. Pokud bychom mluvili o míře odchodovosti v systému zaškolení, dostaneme jistě větší číslo. Obecně manažeři své spolupracovníky učí statistiku v této podobě: „Pokud projde deset nováčků úspěšně pohovorem a jsou manažerem schváleni pro první zaškolovací měsíc, úspěšně tento měsíc zvládnou 3 lidé a dlouhodobě ve společnosti působí 1. Jde tedy o statistiku 1:10, která vychází z dlouhodobých zkušeností manažerů společnosti,“ uvádí manažer na pozici M2 ze Světlé nad Sázavou. Zároveň dodává, že: „Nejkrizovější je prvních 6 měsíců, které musí nováček absolvovat. Vše je nové, musí se naučit mnoho věcí od obchodních dovedností, přes komunikaci s klientem až po znalosti produktů a tvorbu finančních plánů. Jakmile to lze, pracujeme s nováčkem na budování jeho společnosti

a opět se musí naučit mnoho aktivit, které s touto činností souvisejí. V neposlední řadě musí začít věřit společnosti a jejím cílům a vizím a odrážet ataky svého okolí, což to začal dělat za práci. Pokud všechno toto nováček se svým vedoucím nebo přiděleným garantem zvládne, zjistí, že se ve společnosti dají vydělat nadprůměrné peníze a vše funguje tak, jak vedoucí od začátku říkají, riziko odchodu už je naprosto minimální. Interně tomu říkáme zažít si úspěch.“

I ve společnosti Partners však najdeme výjimky, které mají čísla fluktuace nižší, než je průměr celé společnosti. V rámci článku na webu jsmePartners.cz o nich mluví Petr Borkovec, jeden z Partnerů společnosti: „Chcete-li reálné příklady skvěle odváděné práce, stačí se podívat na jména úspěšných a nadprůměrně růstových manažerů společnosti – např. D2 Oppl, D1 Rája, M3 Myšák, M3 Mátl, M3 Skřivánek, M2 Břicháčková, M3 Plch, M2 Špatenka, M2 Masný a spousta dalších. Zjistíme, že právě tito mají o 50 % nižší fluktuaci poradců oproti průměru celé společnosti,“ (Kičmerová, 2010, jsmePartners.cz)

Další vyjádření ohledně fluktuace pracovníků společnosti najdeme v článku portálu Investia, který vytvořil seriál „Co čeká nováčka ve finančně-poradenských společnostech“ a vzal si na paškál všechny známé finančně-poradenské společnosti v České republice.

Tisková mluvčí Lada Kičmerová přiznává, že „vysoká fluktuace finančních poradců je dlouhodobý problém tohoto byznysu, se kterým se společnost Partners rozhodla bojovat zavedením omezení při přijetí do firmy a dobře nastaveným kariérovým plánem.“ Ve zkratce tak jde o to, že společnost nebere každého, kdo má ruce a nohy, ale pouze pracovníky, kteří jsou připraveni, motivovaní a chtějí se finančnímu poradenství věnovat naplno. Důraz dává společnost i na podmínky práce, na provizní systém zajišťující nadstandardní příjmy, ale v první řadě také na vzdělání, tím se zvyšuje úspěšnost naborů. „Dnes v Partners dlouhodobě (tzn. alespoň půl roku, prvních šest měsíců je klíčových) působí 30 procent poradců, které do firmy přijmeme, což je na trhu obrovský úspěch. Běžná úmrtnost je deset až dvacet procent,“ doplňuje Kičmerová. (Anon, 2011, Investia.cz)

Co tedy z těchto dostupných sekundárních informací vyplývá? Je známo, že strukturální firmy i obecně společnosti působící ve financích mají vyšší míru fluktuace. Tu zřejmě nebude nikdy možné snížit na ideální procento klasických „kamenných“ společností, což je řádově 5 až 7 %. V České republice se toto číslo pohybuje kolem 15 %. V případě

uvedených manažerských pozic jsme došli k číslům 44 a 47 %. Jde tedy o trojnásobnou míru fluktuace, než která je v České republice běžná. Nejde o číslo jako takové, ale o negativní dopady, které s vysokou mírou fluktuace souvisejí. Jde především o ztrátu času, respektive nákladů na zaškolení pracovníků, kteří brzy ze společnosti odejdou, o šíření špatného jména společnosti a v neposlední řadě také o ztrátu motivace, energie a nadšení pracovníků i manažerů, kteří své spolupracovníky pro práci ve společnosti připravují. V tomto hledu je nutné se zaměřit na analýzu důvodů odchodu ze společnosti a jejich možné předejití. V tuto chvíli, na základě analyzovaných sekundárních zdrojů, jde především o osobnostní rysy vybraných nových spolupracovníků, o zajištění zkušených a vzdělaných manažerů společnosti, o zajištění plynulosti pozic, o jejich přístup k práci, ale také o zvládnutí startu v praxi za plné podpory vybraného garanta.

8 FINANČNÍ PORADENSTVÍ V ČESKÉ REPUBLICE

8.1 Finanční gramotnost v České republice

O finanční gramotnosti v České republice se v poslední době mluví čím dál více, převážně v negativních souvislostech. Češi nejsou dostatečně finančně gramotní, neumějí hospodařit se svými penězi a můžeme slyšet i další podobná hodnocení. Než se podíváme, jak to doopravdy je, což nám prozradí výzkum společnosti STEM/MARK, který si zadalo Ministerstvo financí společně s Českou národní bankou, definujeme si, co je finanční gramotnost.

Podle ČNB je finančně gramotný občan ten, který platí své účty včas, sleduje svoji finanční situaci, dříve, než si něco koupí, pečlivě zvažuje, zda si to může dovolit, uvědomuje si, že nelze získat současně minimální míru rizika, vysoký výnos a okamžitou likviditu, má připraveno řešení v případě obtížné finanční situace a informuje své věřitele o neschopnosti splácet. (Svatošová, 2010, www.cnb.cz)

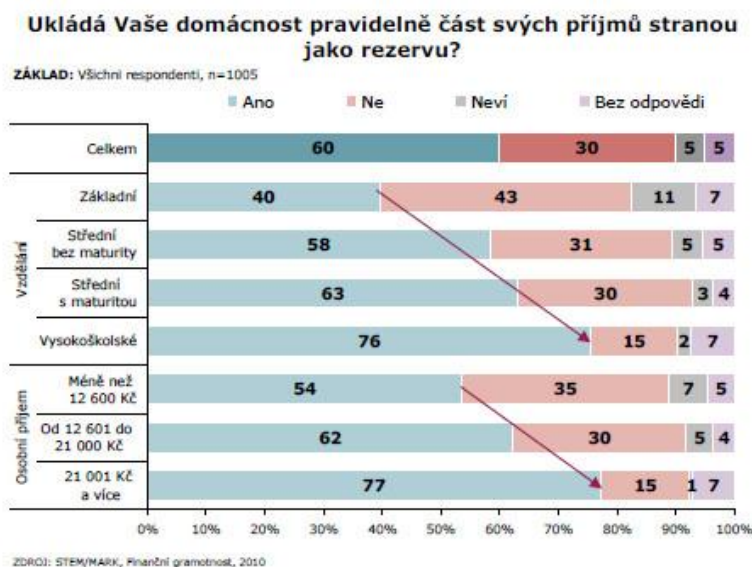
V roce 2006 vymezila Pracovní skupina pro finanční vzdělávání pojem finanční gramotnost. Na této definici se shodlo Ministerstvo financí, Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, Česká národní banka i další spotřebitelská a profesní sdružení. „Je to soubor znalostí, dovedností a hodnotových postojů občana nezbytných k tomu, aby finančně zabezpečil sebe a svou rodinu v současné společnosti a aktivně vystupoval na trhu finančních produktů a služeb. Finančně gramotný občan se orientuje v problematice peněz a cen a je schopen odpovědně spravovat osobní/rodinný rozpočet, včetně správy finančních aktiv a finančních závazků s ohledem na měnící se životní situace.“ (EDUCA, 2008, Educa-web.cz)

Jak to tedy s finanční gramotností v České republice je, prozradily výsledky kvantitativního výzkumu s názvem Finanční gramotnost obyvatel ČR, který vytvořila agentura STEM/MARK v průběhu května až října roku 2010 pro Ministerstvo financí a Českou národní banku. Hlavní část byla realizována v září 2010 formou kvantitativního face to face výzkumu a standardizovanými osobními rozhovory CAPI. Jednalo se o vzorek 1005 respondentů, což byl reprezentativní vzorek populace 18+. Kvótními znaky byly věk, vzdělání, pohlaví a velikost místa bydliště.

Z výzkumu vyplynuly zajímavé informace z oblasti domácích financí, vytváření rezerv a znalosti finančních produktů. Všechny níže uvedené grafy (obrázky) v této kapitole

jsou přebrány z výsledků výzkumu Finanční gramotnost. (STEM/MARK, Finanční gramotnost, 2010)

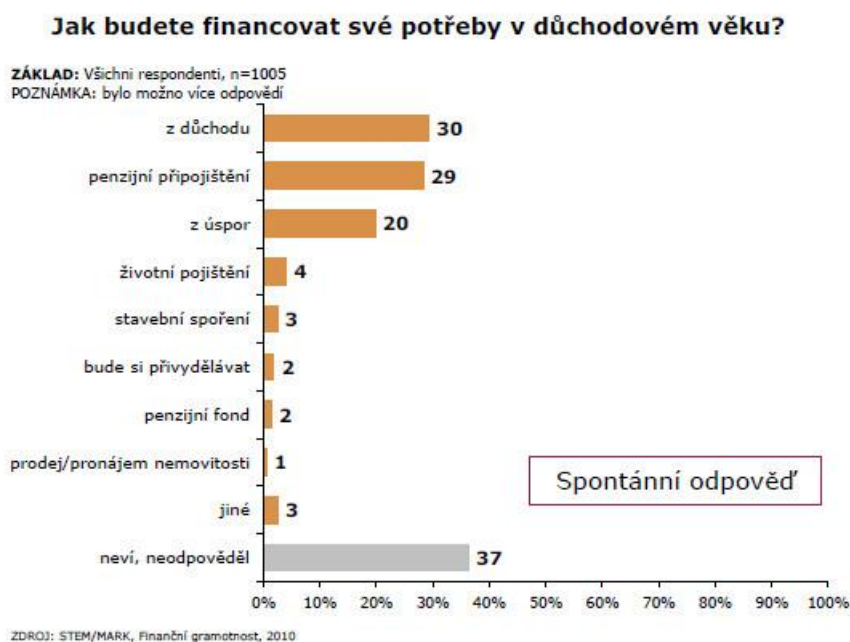
Přehled o svých peněžích má dle výzkumu 92 % lidí. Necelá polovina rozhoduje o hospodaření sama, třetina společně s jiným členem domácnosti. Rozpočet si tvoří opět



necelá polovina domácností, z nichž téměř většina jeho dodržování kontroluje. Zajímavé je, že pouze 60 % lidí si odkládá peníze stranou na rezervu a z toho dvě pětiny si ji vytvářejí na běžném účtu. Rezervy pro případ ztráty příjmu si tvoří cca 35 %.

O. 1 Tvorba rezerv_výzkum STEM/MARK

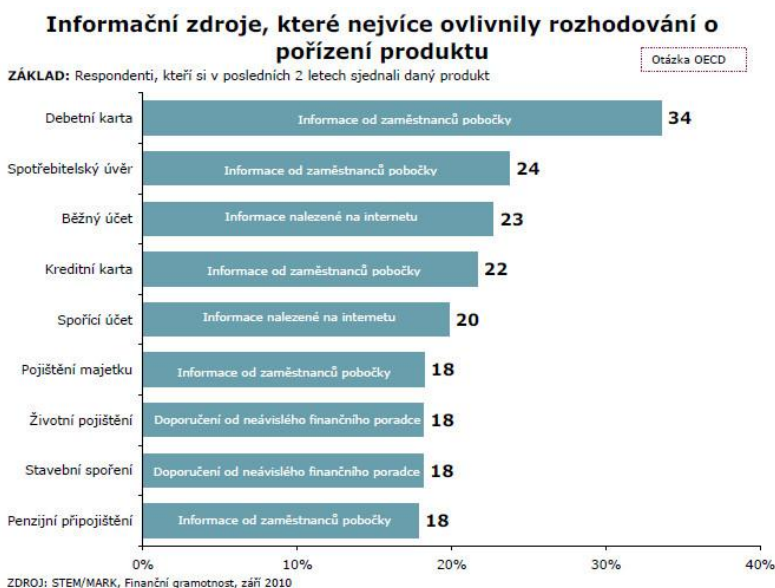
O zajištění na stáří už přemýšlelo necelých 60 % lidí. Ti se spoléhají na určité zdroje finančních příjmů. Jejich typy a procentuální odpovědi jsou uvedeny v grafu na obrázku



2. Třetina lidí si rezervy na stáří nevytváří vůbec, většina z nich tvrdí, že není z čeho. Dostatečně zajištěno na stáří je dle vlastního mínění 44 % lidí.

O. 2 Financování důchodu_výzkum STEM/MARK

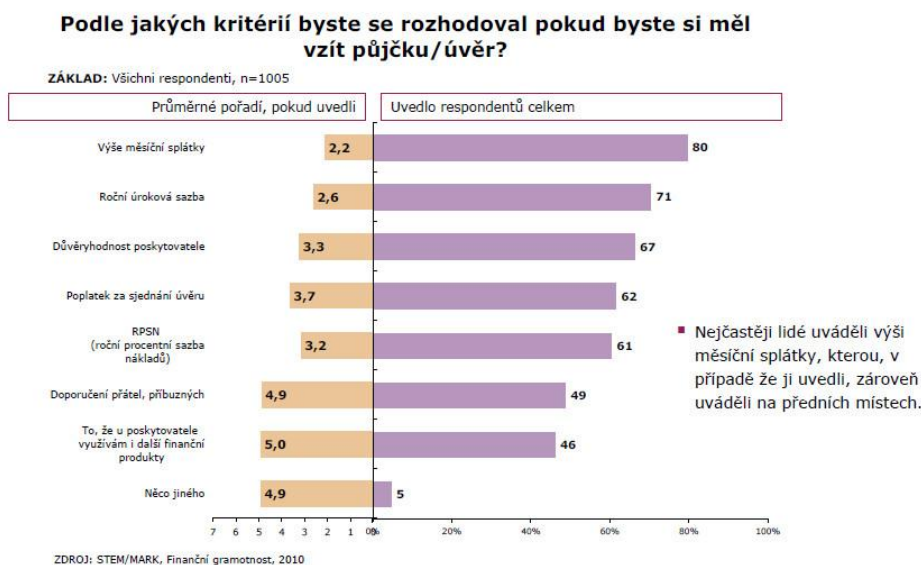
Většina dotázaných zná mnoho finančních produktů, využívá však pouze ty základní, jako je běžný účet, debetní karta, penzijní připojištění, stavební spoření nebo životní



pojištění. Pokud za poslední dva roky respondent sjednal finanční produkt, uvádí, že mezi informačními zdroji byly informace od zaměstnanců poboček, informace nalezené na internetu, doporučené nezávislými poradci nebo někým známým či příbuzným nepracujícím v oblasti financí.

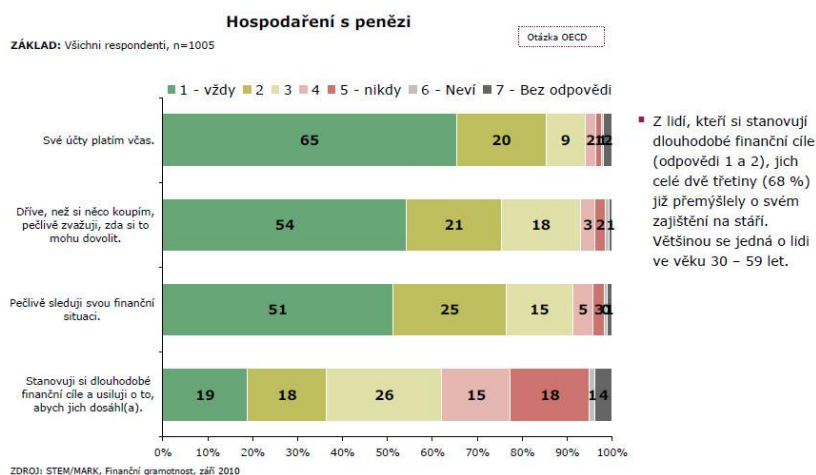
O. 3 Zdroje pro rozhodování_výzkum STEM/MARK

Rozdíl mezi debetní a platební kartou zná pouze třetina dotazovaných. Nejdůležitějším kritériem pro výběr úvěru je pro dotazované respondenty výše měsíční splátky (80 %) a úroková sazba (71 %).



O. 4 Kritéria pro výběr úvěru_výzkum STEM/MARK

Zajímavé je, že dlouhodobé finanční cíle si stanovuje pouze necelá pětina lidí. Češi jsou velice konzervativní, při výběru spořicíh či investičních produktů vybírají ty nejméně



rizikové (63 % respondentů). Podle průzkumu lidé raději spoří, než utrácejí, a když na něco nemají, nepůjčují si. S nápadem vzít si úvěr na dovolenou a zaplatit o 20 % více nesouhlasí více jak dvě třetiny lidí, s úvěrem na televizi už je to pouze 35 %. Většina

O. 5 Hospodaření s penězi_výzkum STEM/MARK

lidí (81 %) ví, že vklady v bankách jsou pojištěny, tvrdí, že ví do jaké výše, ve skutečnosti to ví pouze necelá pětina z nich. Jen necelá třetina lidí ví, co znamená zkratka RPSN. Jen 17 % lidí dokáže správně spočítat úročení úvěru. Třetina lidí zná rozdíl mezi p.m. a p.a. Naprostá většina dokáže odhadnout míru inflace minulého roku, ale pouze tři pětiny lidí vědí, co by se s jejich penězi dělo, kdyby se inflace zvyšovala. Všem u smlouvách rozumí pouze desetina lidí. Jen čtvrtina pracovníků finančních společností je vždy ochotna nejasnosti vysvětlit a pouze 6 % lidí si již někdy na nějaký finanční produkt stěžovalo, či jej reklamovalo. (STEM/MARK, Finanční gramotnost, 2010)

Výzkum doplňují výstupy z tiskové konference, tiskové zprávy a články v realizaci České národní banky. V tiskové zprávě s názvem „Finanční vzdělanost v ČR je překvapivě nízká“ z ledna roku 2011 mluví vrchní ředitelka a členka bankovní rady ČNB Eva Zamrazilová o výsledcích výše uvedeného výzkumu: „Výsledky byly medializovány koncem minulého roku a ukázaly, že znalosti jsou velmi slabé a celková postojová orientace občanů je velmi často problémová.“ Speciálně v tomto článku se dočteme, že kromě kontroly finančních organizací a zpřísnování legislativy je důležité, aby byla podporována gramotnost samotných občanů. Tu se snaží ČNB za pomoci určitých nástrojů, jakými jsou například učebnice Finanční vzdělávání pro pedagogy, semináře pro učitele s názvem „Finanční a ekonomická gramotnost“, mediálními kampaněmi nebo dny otevřených dveří ČNB, zlepšit. Nakonec Zamrazilová dodává, že finanční vzdělávání je běh na dlouhou trať a každý krůček se počítá. Lidé se musí o tyto věci začít zajímat. (Chuchvalcová, 2011, www.cnb.cz)

Projekty na zvýšení finanční gramotnosti podporuje i společnost Partners. Ta požádala Sekretariát České komise UNESCO, aby den 8. září byl oficiálním dnem finanční gramotnosti a aby byly priority OSN a UNESCO rozšířeny o problematiku finanční gramotnosti. Na tiskové konferenci společnosti, kde byla představena celá idea tohoto projektu, byly uvedeny výsledky šetření OECD (organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj) z května 2011. Ty mluví o tom, že finanční negramotnost obyvatel České republiky se pohybuje v rozmezí 56 až 65 %. Podobně vysoká je například i v Polsku, Velké Británii, Německu nebo Maďarsku. „Zvyšování finančního vzdělávání obyvatelstva je velice důležité, protože tak se dá předejít tomu, aby se peníze staly pro majitele zlým pánem namísto dobrého sluhu,“ uvedl na konferenci Tomáš Prouza, zástupce společnosti Partners. (Zeman, 2011b, jsmePartners.cz)

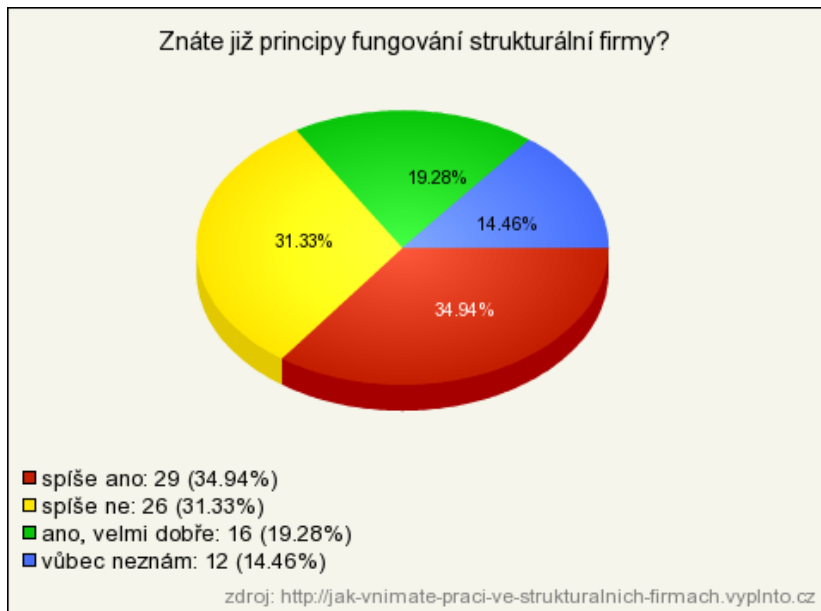
Výsledky výzkumu agentury STEM/MARK ve smyslu myšlení a chování Čechů na finančním trhu podporuje i průzkum společnosti Partners, který byl realizován na sklonku roku 2011 a jehož výsledky otiskla většina předních českých deníků. Z průzkumu vyplývá, že 40 % Čechů je smířeno s tím, že si v roce 2012 bude muset utáhnout opasky, nebude si vytvářet žádné finanční rezervy a bude žít od výplaty k výplatě. „Přes 8 % respondentů by rádo poplatilo své dluhy a půjčky. Necelých 11 % se chystá své finanční plány promyslet a teprve pak se rozhodnout, jak se svými penězi naložit. Téměř 5 % respondentů si hodlá vylepšit svou finanční situaci tím, že změní zaměstnání. Z výzkumu dále vyplynulo, že 21 % Čechů si myslí, že nepotřebuje žádné finanční předsevzetí, protože mají své finance zvládnuty dobře. Nejvíce si v tomto ohledu věří mladí lidé (18 až 24 let) a starší (55 až 65 let).“ V článku zároveň tisková mluvčí společnosti Partners Lada Kičmerová uvádí, že skutečnost v souvislosti s tím, že nejvíce si věří mladí, je úplně jiná. Znalosti mladých lidí jsou velice slabé, výrazně horší než v případě střední generace. Průzkum také potvrdil, že od výplaty k výplatě žijí především Češi se základním vzděláním nebo bez vzdělání. S vyšším vzděláním ubývá Čechů žijících od výplaty k výplatě. (Anon, 2012, jsmePartners.cz)

8.2 Pověst finančního poradenství a MLM systému

V březnu až dubnu roku 2009 realizoval Karel Koubek pro svoji semestrální práci pro předmět Personální řízení na VŠE kvantitativní výzkumnou sondu s názvem „Jak vnímáte práci ve strukturálních firmách?“ Výzkumu se zúčastnilo 83 respondentů – studentů nebo čerstvých absolventů středních a vysokých škol, z nichž 41 nepracuje při škole,

ale má praxi ze stáží nebo brigád, 38 pracuje při škole a pouze 4 nemají žádnou pracovní zkušenost. Šedesát respondentů na začátku výzkumu odpovědělo, že nemá s prací ve strukturální firmě žádné zkušenosti, 18 respondentů krátkodobé, zbylých 5 dlouhodobé. Polovina dotazovaných odpověděla, že o práci ve strukturální firmě do budoucna neuvažují.

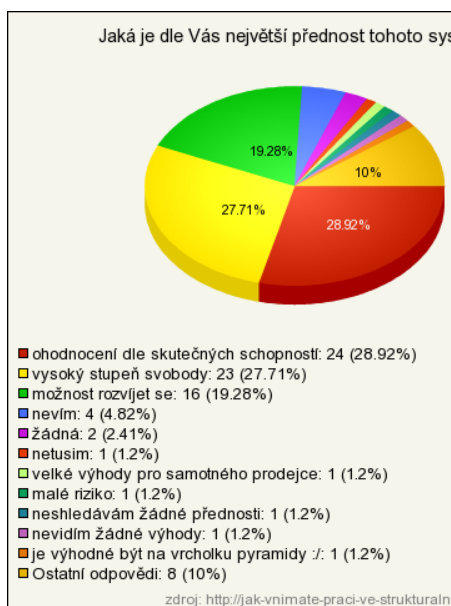
Zajímavé výsledky vypadávají z výzkumu v souvislosti s otázkou, zda respondenti znají



principy fungování strukturální firmy. Výsledky ukazuje tento graf. Více jak třetina říká, že zná princip strukturální firmy, podobně je tomu odpovědi spíše ne. Velmi dobře ví o principech 16 dotazovaných a vůbec ho nezná 12 z 83 respondentů.

O. 6 Výzkum Koubek_strukturální firma

Na otázku jaké jsou největší výhody tohoto systému, se vyskytly tři nejčastější odpovědi v podobě ohodnocení dle skutečných schopností, vysokého stupně svobody a možnosti



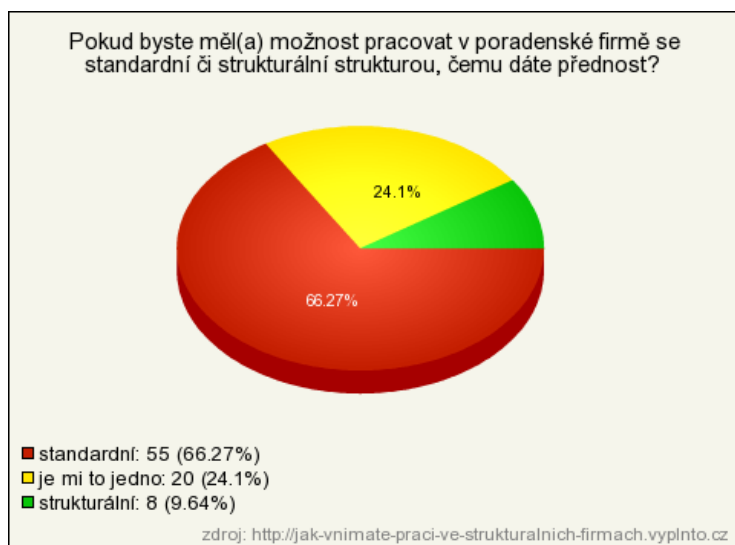
rozvíjet se. Na opačnou otázku se vyskytovaly nejčastěji tyto odpovědi: brainwashing pracovníků, nízké mínění o takové práci, nemorální postupy, konkurence v rámci firmy/oboru, ale také vysoké osobní nároky nebo nezískání hledané zkušenosti.

O. 7 Výzkum Koubek_nevhyby



O. 8 Výzkum Koubek_přednosti systému

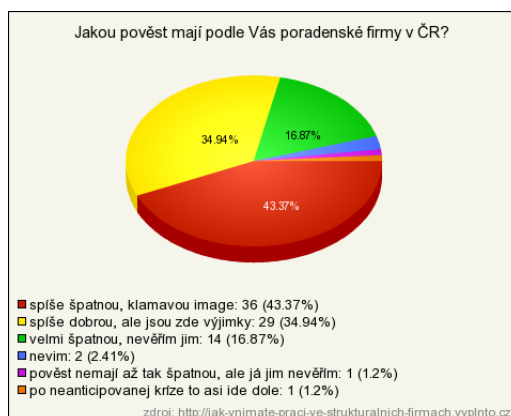
V souvislosti s potřebnými vlastnostmi pro tuto práci se respondenti vyjadřovali následovně. Polovina z nich uvedla schopnost přesvědčit, 27 % ztrhlo asertivitu a cílevědomost, necelých 10 % příjemné vystupování. Celkový postoj respondentů ukazuje následující otázka a výsledky v koláčovém grafu. Téměř 67 % respondentů by si vybralo práci ve standardní firmě. O vnímání systému mluví i otázka, zda mají firmy strukturálního typu kvalifikované pracovníky a kvalitní služby.



Více jak polovina respondentů (55 %) uvádí, že spíše ne.

O. 9 Výzkum Koubek_výběr firmy

V souvislosti s pověstí poradenských firem v ČR jsou výsledky následující. Necelých 44 % respondentů si myslí, že mají spíše špatnou, klamavou image a 17 % se přidává k tomuto názoru a říká, že velmi špatnou. (Koubek, 2009, Jak vnímáte práci ve strukturálních firmách?)



O. 10 Výzkum Koubek_pověst

Z uvedených grafů (obrázků), které jsou všechny součástí výzkumné sondy Karla Koubka, a z jejich popisu vyplývá, i přesto že se jedná o nezobecnitelný vzorek, že pověst těchto firem je spíše negativní. Lidé mají o tomto typu práce nízké mínění a myslí si, že výrobky a služby, které prodávají, jsou méně kvalitní a pracovníci nemusejí mít vysokou kvalifikaci. (KOUBEK, 2009. Jak vnímáte práci ve strukturálních firmách?)

9 VÝZKUMNÁ SONDA

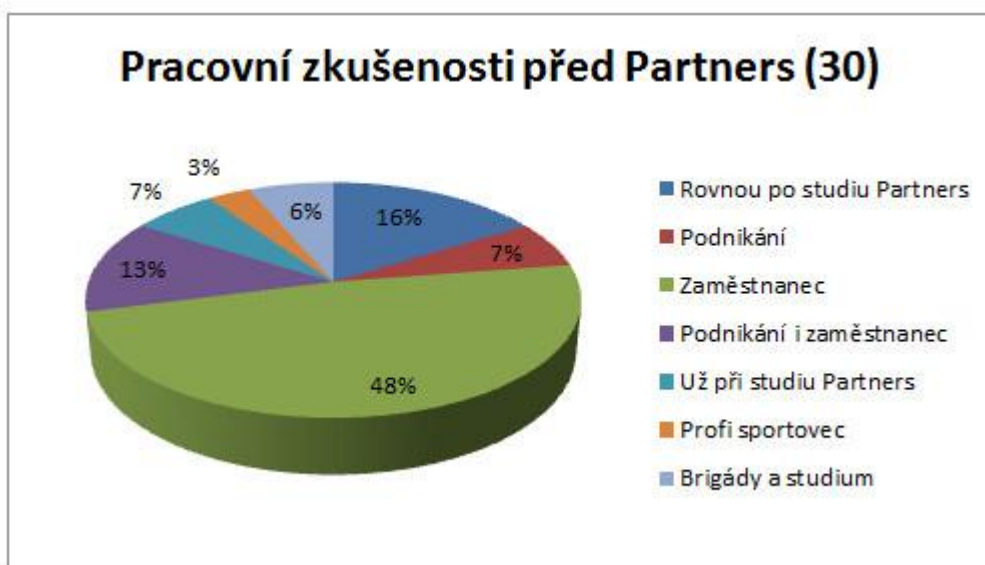
Pro doplnění praktické části byl vytvořen kvantitativní dotazník, jehož cílem bylo sesbírat data z oblasti motivů startu v této práci, z oblasti výhod a zvažování, zda z této práce odejít nebo ne. Druhou oblastí byly výsledky komunikace společnosti. Zda pracovníci znají strategii, vize a cíle společnosti, zda mají pocit důležitosti pro svou firmu, jaký k ní mají vztah a zda by práci doporučili svým blízkým, známým nebo příbuzným. Třetí oblast se zaměřuje na výsledky interní komunikace společnosti.

Data byla sesbírána začátkem února roku 2012 na víkendovém semináři manažerů M2 a M3, jejichž popis zazněl v kapitole fluktuace pracovníků společnosti. Aktuálně v těchto dvou skupinách působí 62 pracovníků, celkem bylo z tohoto vzorku využito pro dotazníkové kvantitativní šetření 30 z nich. Jedná se tak o vzorek necelé poloviny aktivních pracovníků těchto dvou manažerských skupin. Jde o nezobecnitelný vzorek, tedy o výzkumnou sondu. Co se týká metodiky výsledků jednotlivých otázek, můžeme ji rozlišit následovně. Otázky číslo 1 (pracovní zkušenosti), 4 (odchod z práce), 7 (otevřenost vedení), 8 (znalost strategie, vizí), 9 (důležitost pracovníka), 10 (dobrý pocit z práce) a 11 (doporučení práce) jsou otázky, kde jsou výsledky v počtu odpovědí jednotlivých respondentů (absolutní četnost). Výsledky koláčových grafů se poté odrážejí v % poměru jednotlivých odpovědí. U otázek číslo 2 (hlavní motiv práce), 5 (osobní důvody odchodu) a 6 (obecné důvody k odchodu) jde o bodové hodnocení daných odpovědí. Podle důležitosti má daná odpověď 3, 2 nebo 1 bod. Graficky jsou znázorněny výsledky těchto otázek koláčovými grafy, u kterých je v názvu uveden vždy celkový počet bodů za danou otázku u vybraných skupin respondentů. Vlastní metodiku má škálová otázka číslo 3, kde mají jednotlivé odpovědi vlastní bodové hodnocení (velice oceňuji – 4 body, oceňuji – 3 body, kdyby nebylo, nevadilo by mi to – 2 body, není důležité – 1 bod, není pro mě žádnou výhodou – 0 bodů). Výsledky se odrážejí v tabulce, kde je uveden získaný počet bodů u jednotlivých výhod. Po sečtení všech bodů v tabulce dojdeme k celkovému počtu bodů dané otázky u jednotlivých cílových skupin respondentů.

9.1 Výsledky výzkumné sondy

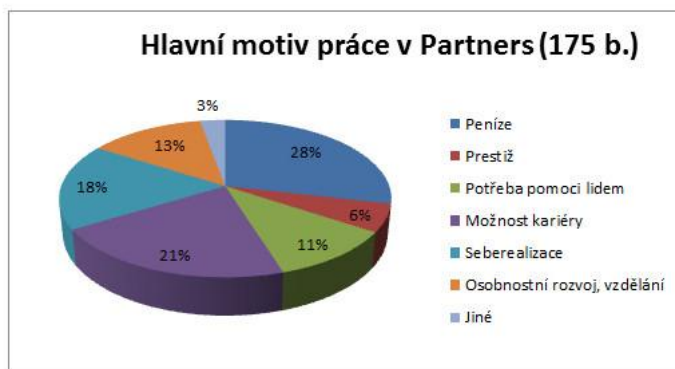
Celkem dotazník vyplnilo 9 žen a 21 mužů. Ve věku 20 - 30 let bylo 19 respondentů, 9 ve věku 31 – 41 let a 2 respondenti ve věku 41+. Co se týká kariérních pozic, na dotazník odpovědělo jedenáct Trainee, tři Consultanti do půl roku ve firmě, jedenáct nad půl rok ve firmě, jeden Senior Consultant a čtyři manažeři.

Téměř polovina respondentů před prací ve společnosti pracovala v klasickém zaměstnaneckém poměru, pouze 7 % z nich podnikalo. Zkušenosti z obou břehů má 13 % z nich. Malá část respondentů nastoupila do Partners ihned po studiu nebo ještě při studiu.



O. 11 Pracovní zkušenosti_sonda

Peníze a možnost kariéry jsou dva nejvíce zastoupené motivy, které pracovníci společnosti uváděli jako důvod startu práce v Partners (peníze 50 bodů, kariéra 37 bodů). Možnost



O. 12 Motiv práce_sonda

seberealizace získala 31 bodů z celkových 175. Zbýlý počet bodů si rozdělil osobní rozvoj a možnost vzdělání a potřeba pomoci lidem.

Zajímavé jsou výsledky výhod podnikání v Partners. I přesto, že se všechny vyjmenované výhody v odpovědích vyskytovaly ve vyšších pozicích (vyšší počet získaných bodů), ně-

Největší výhody u podnikání v Partners

Vlastní organizace času	109
Vysoké finanční ohodnocení	103
Možnost seberealizace	103
Informace z oblasti financí	108
Kariéra, kterou si sám ovlivním	100
Setkání s významnými lidmi	88
Pracovní benefity	78
Vybudování si vlastního týmu	106
Podpora centrály	103
Podpora IT systémů	96
Motivační soutěže, trips,...	70
Žádná vnější kontrola	75
Tým odborníků	97
Široké portfolio	108
Interní komunikace	91
Informace vždy a včas	100

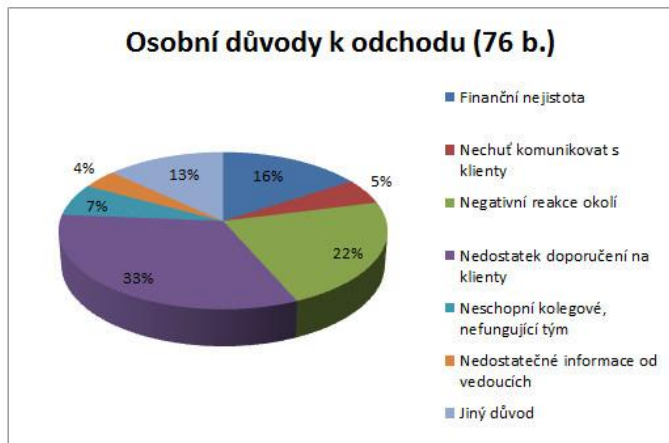
Tab. 1 Výhody podnikání_sonda

kteří z nich vidí pracovníci jako méně potřebné a kdyby nebyly, nevadilo by jim to. V tomto ohledu můžeme mluvit o pracovních benefitech v podobě telefonního paušálu a dalších slev na věci, které ve své každodenní činnosti poradci potřebují, o setkávání se s významnými lidmi, o motivačních soutěžích, trips, konferencích nebo plesech, o absenci vnější kontroly a práci s motivy a cíli poradců. Méně

oceněny byly také nástroje interní ko-

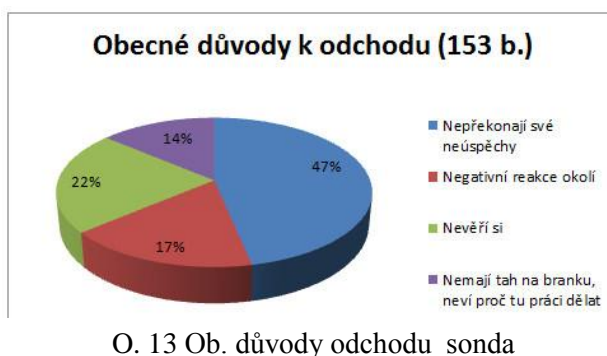
munikace, podpora IT systémů nebo tým odborníků, který vytváří analýzy finančního trhu. Nejvíce byly doceněny výhody, jako je vlastní organizace času, informace z oblasti financí, široké portfolio produktů, možnost vybudování si vlastního týmu spolupracovníků nebo podpora centrály. Na úrovni podpory centrály se drží i výhody typu možnosti seberealizace a vysokého finančního ohodnocení.

Zda odejít ze společnosti alespoň jedenkrát zvažovala téměř polovina dotázaných pracovníků (14 z 30 respondentů). Tvrzení, že o tom ještě nikdy neuvažovali, zaškrtno 11 respondentů. Uvažují o tom dost často, uvedlo zbylých 14 % z celkového počtu dotázaných.



O. 14 Os. důvody odchodu_sonda

Už méně byly zastoupeny faktory, jako jsou nechuť komunikovat s klienty nebo nedostatečné informace. Obecně však pracovníci vidí nejčastější důvody k odchodu svých kolegů v nepřekonání vlastních neúspěchů (71 bodů) a v jejich vlastní nedůvěře (34 bodů). Zbýlý poměr si téměř na polovinu dělí důvody negativní reakce okolí a nemají tah na branku

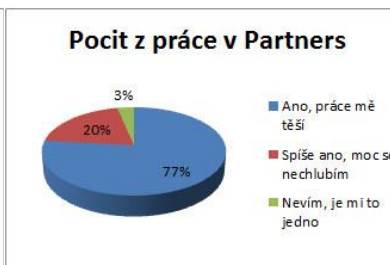


O. 13 Ob. důvody odchodu_sonda

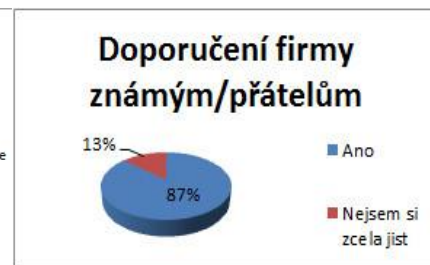
- svůj vlastní cíl. Většina respondentů si myslí, že k nim společnost mluví otevřeně a sděluje všechny podstatné informace (28 respondentů z 30). Pouze 7 % odpovědělo, že záleží na okolnostech – jak kdy. Ani jeden se nevyjádřil ve smyslu, že ne. Opět většina dotázaných zná strategie nebo některé vize a cíle společnosti (26 pracovníků z 30). Pouze desetina dotázaných uvedla, že nezná vůbec nic. Otázky v souvislosti s komunikací společnosti dopadly nadprůměrně dobře. Více jak dvě třetiny z 30 dotázaných si myslí, že jsou pro společnost důležití, více jak tři čtvrtiny z 30 odpovědí uvádí, že je práce těší a téměř většina z třiceti respondentů by práci doporučila.



O. 17 pocit důležitosti_sonda



O. 16 pocit z práce_sonda



O. 15 doporučení firmy_sonda

Nejčastější důvody, proč pracovníci zvažovali svůj odchod, uvedli z více jak jedné třetiny nedostatek doporučení na klienty (25 bodů). Druhým nejvíce zastoupeným byla negativní reakce jejich okolí na vybranou práci (17 bodů), z téměř jedné pětiny zde figuruje i nepravdělný příjem a tedy finanční nejistota (12 bodů).

9.1.1 Porovnání vybraných skupin dotazovaných, zajímavosti

Výhody u podnikání v Partners vidí nováčci (zkratka v tabulce T - Trainee) především v širokém portfoliu produktů, v informacích z oblasti financí, ve vlastní organizaci času

Výhody u podnikání	T	C	M
Vlastní organizace času	39	56	14
Vysoké finanční ohodnocení	39	49	15
Možnost seberealizace	36	52	15
Informace z oblasti financí	39	56	13
Kariéra, kterou si sám ovlivním	37	47	16
Setkání s významnými lidmi	32	43	13
Pracovní benefity	28	40	10
Vybudování si vlastního týmu	36	54	16
Podpora centrály	37	53	13
Podpora IT systémů	36	47	13
Motivační soutěže, trips,...	27	35	8
Žádná vnější kontrola	28	39	8
Tým odborníků	34	50	13
Široké portfolio	40	53	15
Interní komunikace	34	47	10
Informace vždy a včas	36	52	12

a ve vysokém finančním ohodnocení. Pracovníci na pozici Consultant (zkratka C) to mají velice podobné. Pouze se lehce snížila výhoda vysokého finančního ohodnocení a naopak se navýšila výhoda vybudování vlastního týmu a podpora centrály. Manažeři (v tabulce M) dávají přednost výhodám vybudovat si vlastní tým, možnosti kariéry, kterou si mohou sami ovlivnit. Vysoké finanční ohodnocení zůstává, přidává se možnost seberealizace.

Tab. 2 Výhody podnikání_dle pozic_sonda

Zajímavostí je, že 10 z 11 nováčků uvedlo, že zná strategii, plány a cíle Partners nebo pouze některé, tento součet u skupiny 15 Consultantů dělá o 4 % méně. Pouze jeden manažer uvedl, že je nezná, všichni ostatní, že znají všechny.

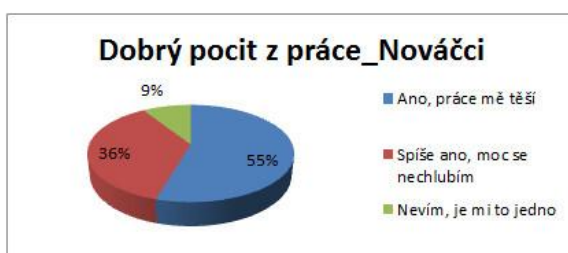
O. 18 Strategie_manažeři_sonda



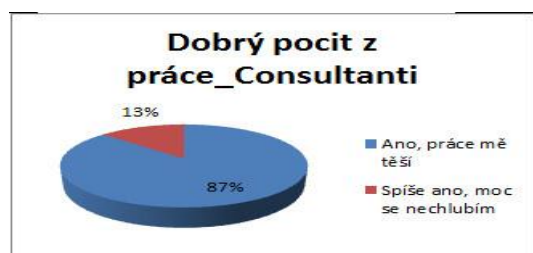
O. 20 Strategie_nováčci_sonda

O. 19 Strategie_C_sonda

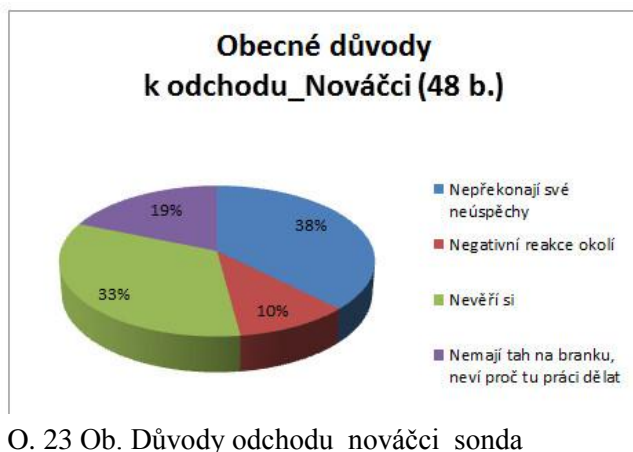
Dobry pocit z práce v Partners má 6 nováčků z 11, 4 odpověděli, že spíše ano, ale nechlubí se tím, což vypovídá o tom, že nováčci si na nové prostředí společnosti teprve zvykají a ještě nevědí, co mohou očekávat. Tento fakt potvrzují i čísla u pozice Consultant, kde už většina (13 z 15 C) uvedla, že má dobrý pocit ze své práce. U 4 manažerů je to 100 % podíl spokojenosti.



O. 22 pocit z práce_nováčci_sonda



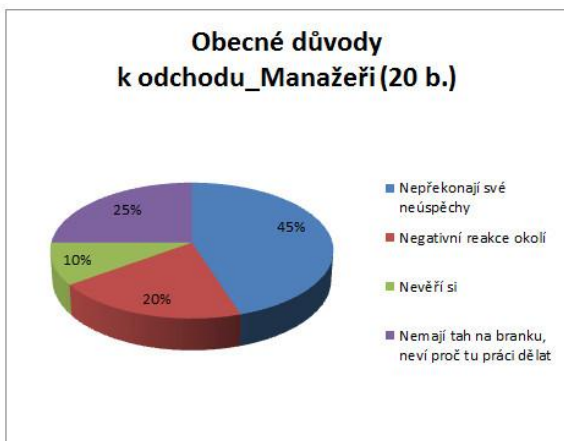
O. 21 pocit z práce C_sonda



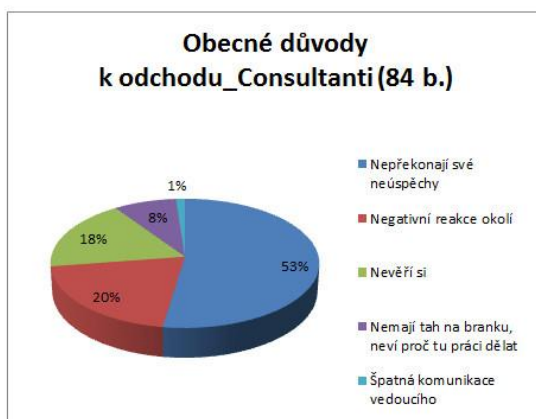
O. 23 Ob. Důvody odchodu_nováčci_sonda

Na otázku o obecných důvodech odchodu ze společnosti nováčci odpověděli v tomto poměru: 38 % bodového ohodnocení získalo nepřekonání svých neúspěchů. O 5 % méně bodů získal důvod, že si pracovníci nevěří. Už méně bodů má osobní vliv v podobě tahu na branku a zbylá jedna desetina patří negativní reakci okolí,

kterou nemůže pracovník sám ovlivnit. U skupiny Consultantů se zvýšil procentuální poměr bodů u důvodu „Nepřekonají své úspěchy“ na 53 % (44 bodů z 84). Na této pozici je významná i odpověď v souvislosti s negativní reakcí okolí (17 bodů), což vychází z více zkušeností jednotlivých pracovníků.



O. 24 Ob. Důvody odchodu_manažeři_sonda

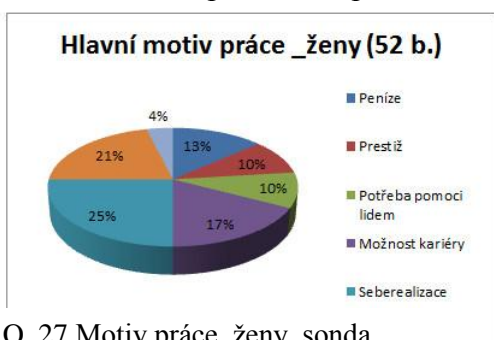


O. 25 Ob. Důvody odchodu_C_sonda

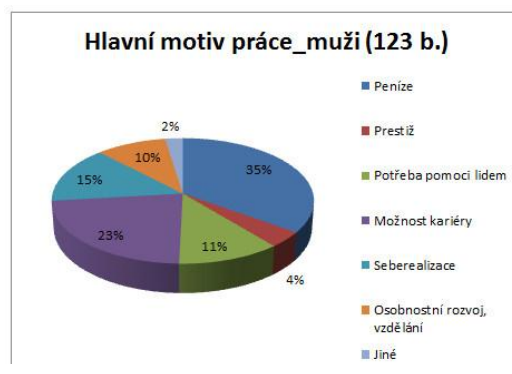
Už minimální bodové ohodnocení získaly odpovědi „Nemají tah na branku“ a špatná komunikace vedoucího. U manažerů je stej-

ný procentuální podíl v souvislosti s negativní reakcí okolí (4 z 20 bodů). Snížil se podíl odpovědi „Nevěří si“ a naopak se zvýšil podíl odpovědi, že pracovníci nemají tah na branku (5 z 20 bodů).

Ženy se pro práci v Partners rozhodly zejména kvůli vlastní seberealizaci a osobnímu rozvoji a vzdělání, až poté kvůli kariéře a penězům. Naopak muži nejčastěji uváděli peníze a kariéru. To odpovídá i odpovědím nováčků.



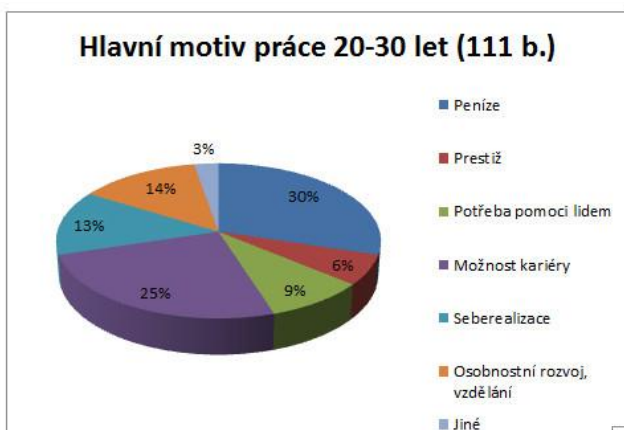
O. 27 Motiv práce_ženy_sonda



O. 26 Motiv práce_muži_sonda

Ženy i muži v dotazníku uváděli podobné důvody odchodu spolupracovníků z Partners. Prvním v obou případech byl důvod, že nepřekonají své neúspěchy (45 % z 49 bodů a 49 % z celkových 104 bodů). Ženy se více přikláněly k důvodu negativní reakce okolí (9 bodů), muži naopak tvrdili, že důvodem je vlastní nedůvěra (26 bodů).

Lidé ve věku 20 až 30 let začínají nejčastěji v Partners pracovat z důvodu možnosti vysokých příjmů a kariéry (61 bodů z celkových 111). Až poté uvádějí seberealizaci a osob-

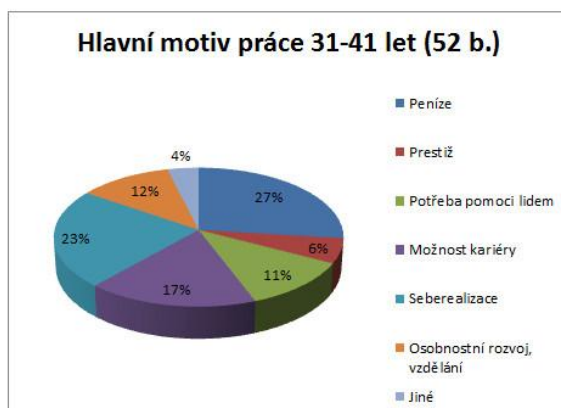


O. 29 Motiv práce_20-30 let_sonda

nikání ve vlastní organizaci času, ve vysokém finančním ohodnocení, v možnosti seberealizace, ale také v možnosti vybudovat svůj vlastní pracovní tým a vybírat v rámci širokého portfolia produktů. Starší pracovníci ve věku 31 až 41 let vidí výhody

osobní rozvoj. Starší lidé ve věku 31 až 41 let začínají pracovat pro Partners kvůli penězům, což mají s mladšími stejné, ale dalším důvodem je spíše možnost seberealizace než kariérního postupu. Ten je až na třetím místě.

Mladí lidé vidí největší výhody u pod-



O. 28 Motiv práce_31-41 let_sonda

v určité jistotě. Tou může být vlastní organizace času, informace z oblasti financí, podpora IT systémů nebo tým odborníků, kteří připravují fundované analýzy finančního trhu.

V důvodech obecného odchodu se starší i mladší pracovníci společnosti poměrně shodují. Prvním důvodem je nemožnost překonat své vlastní neúspěchy, což představuje téměř 50 % odpovědí respondentů v obou skupinách (65 bodů z celkových 141). Mladší vidí druhý důvod

Výhody u podnikání v Partners	20 - 30 let	31 - 41 let
Vlastní organizace času	67	34
Vysoké finanční ohodnocení	68	31
Možnost seberealizace	68	32
Informace z oblasti financí	67	34
Kariéra, kterou si sám ovlivním	67	30
Setkání s významnými lidmi	54	28
Pracovní benefity	46	25
Vybudování si vlastního týmu	69	31
Podpora centrály	66	31
Podpora IT systémů	60	32
Motivační soutěže, trips,...	48	19
Žádná vnější kontrola	49	19
Tým odborníků	58	33
Široké portfolio	70	32
Interní komunikace	56	30
Informace vždy a včas	63	31

Tab. 3 Výhody podnikání_dle věku_sonda

v tom, že si lidé nevěří (24 %), naopak starší to přičítají negativním reakcím okolí (19 %).

9.2 Shrnutí výsledků výzkumné sondy

I přesto, že byl vzorek respondentů poměrně malý, a tak mohou být výsledky některých částí zkresleny, pro potřebu této diplomové práce byla tato výzkumná sonda dostatečná. Šlo pouze o možné nastínění názorů jednotlivých pracovníků společnosti na odlišných pozicích v souvislosti s hlavními motivy práce v Partners, s uvedením nejzajímavějších výhod u podnikání v této společnosti a v souvislosti s dopady firemní komunikace. I přesto, že je možnost nástrojů interní komunikace v otázce výhod u podnikání u všech jednotlivých cílových skupin výzkumné sondy ohodnocována jako méně důležitá, většina dotázaných se domnívá, že s nimi vedení společnosti mluví otevřeně a sděluje podstatné informace, zná strategii, cíle a vize společnosti, má dobrý pocit z práce v Partners a věří, že je pro společnost důležitá.

Nejčastějšími důvody k odchodu jsou nepřekonané vlastní neúspěchy, což potvrzují opět všechny cílové skupiny výzkumné sondy. Podle jednotlivých cílových skupin figuruje v rozmezí od 10 do 20 % možnost negativní reakce okolí, která spolupracovníky od práce v Partners odradí. I přesto, že téměř 50 % respondentů uvedlo, že před prací v Partners působili v klasickém zaměstnaneckém poměru, uvádějí největšími výhodami u podnikání vlastní organizaci času, dostupné informace z oblasti financí, vybudování si vlastního týmu pracovníků a široké portfolio nabízených produktů.

10 SHRnutí PRAKTICKÉ ČÁSTI

V rámci této kapitoly budou shrnuty všechny zjištěné poznatky z praktické části, nejen textově, ale také v podobě SWOT analýzy. Dále bude odpovězeno na výzkumné otázky a budou shrnuty základní i dílčí cíle této diplomové práce.

Po získaných poznatcích z praktické části můžeme říci, že míru fluktuace společnosti Partners ovlivňuje centrální interní komunikace v nejmenší možné míře. Loajalitu, spokojenost a zvažování možnosti odchodu ovlivňuje po analýze dostupných sekundárních informací a z výsledků průzkumné sondy především interní komunikace na úrovni jednotlivých manažerských skupin, zkušenosti a vzdělání manažerů společnosti, plynulost pozic v kariérním plánu, osobnostní rysy vybraných nových spolupracovníků, zvládnutí startu nováčka v průběhu prvních šesti měsíců za plné podpory vybraného garanta, ale také negativní vnímání této služby veřejností, související negativní vliv okolí na pracovníky společnosti, finanční gramotnost v České republice a s tím související dobré jméno společnosti.

10.1 Dílčí a hlavní cíle diplomové práce

Po důkladnějším prozkoumání potřebných teoretických i praktických informací je uvedeno splnění či nesplnění předem daných cílů a výzkumných otázek této diplomové práce.

Dílčí cíle definované na začátku diplomové práce byly splněny. Práce zjistila na základě vybraných sekundárních zdrojů informací, jak je nastaven systém interní komunikace společnosti, s jakými nástroji pracuje a zda jsou nastaveny efektivně. Dále zjistila, jaké základní procesy a nástroje používá systém personálního řízení strukturální společnosti (shrnutí u kapitoly Personálního řízení společnosti Partners) a jak je efektivní, a také uvedla pohled na tuto službu v České republice a nastínila úroveň české finanční gramotnosti.

Základní cíl v podobě identifikování faktorů, které mohou mít vliv na loajalitu, spokojenost a na zvýšenou míru fluktuace pracovníků společnosti byl splněn. Tyto faktory byly identifikovány výše v této kapitole. Na základě těchto zjištěných informací bude v projektové části této práce nastaven plán interní komunikace, vzdělávacích systémů a systému personálního řízení na období 6 měsíců tak, aby ve výsledku snížil negativní dopady těchto slabších stránek společnosti.

10.2 Verifikace/falzifikace výzkumných otázek

Aby bylo dosaženo stanovených cílů a byly verifikovány případně falzifikovány stanovené výzkumné otázky, byl zvolen předem daný postup, který je uveden v Teoretické části v kapitole 4. Cíle a hypotézy. Ten byl dle plánu dodržen a na základě zjištěných informací můžeme uvést tento výsledek.

VO1: Do jaké míry ovlivňuje fluktuaci pracovníků, jejich spokojenost a loajalitu špatně nastavená interní komunikace společnosti, slabiny v personálním řízení u nižších manažerských funkcí nebo vliv vnějšího okolí?

Do míry fluktuace se kromě vlivu vnějšího okolí a negativního postoje promítly také další faktory, které ji ovlivňují. Bylo potvrzeno, že centrální interní komunikace a její systém je nastaven uspokojivě bez zásadních problémů či chyb. Vhodnost k cílové skupině nováčků a složitější systém informačních zdrojů řeší projektová část. Naopak můžeme mluvit o zásadnějším vlivu interní komunikace, která souvisí s každodenní manažerskou komunikací v běžném pracovním životě pracovníků společnosti. Ta míru fluktuace ovlivňuje a je zde prostor pro zlepšení. Slabiny najdeme také v personálním řízení u nižších manažerských pozic a v interní komunikaci na této úrovni. Fluktuaci výrazně ovlivňuje pohled na tuto službu očima české veřejnosti a úroveň finanční gramotnosti v ČR.

VO2: Snižuje úspěch do jednoho měsíce po absolvování vzdělávacího programu riziko odchodu spolupracovníka?

Dle praktické části a informací, které v ní zazněly, můžeme si na druhou výzkumnou otázku odpovědět ano. Manažeři vybraných skupin se na základě svých zkušeností na tomto názoru shodují z důvodu odbourání nejistoty, zvýšení důvěry a ve finále také s oslabením vlivu negativního okolí a jeho zkušeností s finančně-poradenskými společnostmi.

10.3 Swot analýza

Na základě praktické části byla vypracována tato SWOT analýza, která shrnuje vybrané vnitřní silné i slabé stránky společnosti a možné vnější příležitosti i hrozby.

SWOT analýza			
		Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
		Vnitřní prostředí	První zaškolovací měsíc
Nastavené vzdělávání centrály	Motivace (eventy)		
Výběr pracovníků (podmínky)	Motivace nižších kariérních pozic		
Motivace vyšších kariérních pozic	Míra fluktuace pracovníků		
Široké portfolio produktů, propracované finanční plány	Personální řízení nižších manažerských pozic		
Exkluzivní produkty	Mezery v kariérních pozicích		
Profesionální finanční poradci (full time)	Interní komunikace na úrovni nižších manažerských pozic		
Dobré jméno společnosti na trhu	Složitý systém vnitřních informačních zdrojů (IT systémy, webové stránky, Prometheus,...)		
Loajalita pracovníků k firmě	Orientace nováčka v systému interní komunikace		
Pocit důležitosti jednotlivých pracovníků ve firmě	Vhodnost interní komunikace k cílové skupině nových spolupracovníků		
Silná a zdravá firemní kultura (vnímání úspěšné firmy)	Obsahová stránka informačních systémů (přesycenost informacemi, zaměření se pouze na jeden informační zdroj)		
Vhodnost interní komunikace k cílové skupině fungujících pracovníků			
Detailně zpracovaný design manuál			
Grafická podoba interních komunikačních nástrojů			
Maximum dostupných interních informací			
Obahová stránka informačních systémů (dostupnost a komplexnost)			
Vnější prostředí	Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)	
	Finanční gramotnost v ČR (možné zvýšení)	Finanční gramotnost v ČR (aktuální %)	
	Ekonomický vývoj (přiblížení západní Evropě)	Legislativa v ČR (finanční poradce, zkoušky ČNB)	
	Velký prostor na českém trhu (vývoj západoevropských států)	Negativní vnímání služeb finančního poradenství v ČR	
	Silné postavení na trhu nezávislých finančně-poradenských společností	Aktuální situace na finančním trhu v České republice	
	Dobré jméno společnosti a jeho odraz na trhu	Následování konkurence v oblasti externí komunikace	
	Populace stárne, bude muset řešit zajištění renty	Špatné zkušenosti neúspěšných poradců - šíření špatného jména	
	Důchodová reforma	Dlouhodobá ekonomická krize (utahování opasků)	
	Zavedení eura, ochrana naspořených prostředků		
	Zpřísnění legislativy v oblasti finančního poradenství		

O. 30 SWOT analýza

Co se týká silných stránek, jde především o nástroje centrální interní komunikace o detailně a kontrolovatelně nastavený první zaškolovací měsíc pro nového spolupracovníka a celkově od centrály nastavenou osu vzdělávání pro všechny pozice společnosti, které jsou uvedeny v kariérovém plánu. Také nastavená výběrová kritéria pro nové spolupracovníky, jakými je například dosažené vzdělání nebo úspěšné zvládnutí Certifikace a Supervizi a také dobré jméno společnosti na trhu finančně-poradenských společností. Další silnou stránkou je i potvrzená loajalita a pocit důležitosti pracovníků ve firmě, což podtrhuje dobře nastavený systém interní komunikace. Silné stránky jsou také v obsahové stránce informačních systémů (komplexnost a dostupnost), v grafické podobě, ve vhodnosti komunikace k daným interním cílovým skupinám a výsledku v pocitu důležitosti pro společnost a v pocitu, že vedení společnosti komunikuje otevřeně.

Slabými stránkami je interní komunikace na úrovni nižších manažerských skupin. Druhá část práce s nováčkem v průběhu prvních šesti měsíců po zvládnutí Certifikace a Supervizí. Motivace v souvislosti s eventy a s druhou skupinou manažerských a ředitelských pozic. Dále také míra fluktuace společnosti, kterou mimo jiné ovlivňuje i personální řízení nižších manažerských pozic a mezery v kariérních pozicích díky předem nastavenému kariérnímu plánu. Slabší stránku najdeme i ve vhodnosti celého systému informačních nástrojů pro nového spolupracovníka nebo v obsahové stránce, související s nováčkem.

Vnější příležitosti představují finanční gramotnost v České republice, respektive její zvýšení, které pomůže v podpoře profesionálně poskytovaných objektivních finančně-poradenských služeb. V případě ekonomického vývoje a přiblížení se myšlení západoevropských zemí, poroste životní úroveň v ČR, Češi budou mít více volných finančních prostředků a začnou více investovat, starat se o své zajištění příjmů a podobně, což povede k vyššímu obratu společnosti, ale také k samotným ziskům. V případě statistik vložených finančních prostředků do jednotlivých produktů na trhu jsou na tom vyspělé evropské země podstatně lépe než Česká republika, nejbližšími příklady je Rakousko nebo Německo. V případě, že se těmito zemím přiblížíme, opět dojde k vyšším obrátům společnosti, k většímu rozvoji i zvýšení samotných zisků společnosti. Naopak hrozbami je aktuální procento finanční gramotnosti v ČR, které je významně nízké a tedy stále podporuje neférové obchodní jednání za použití jakýchkoliv praktik pro zisk. Podobně tento systém podporuje i legislativa v České republice, která dovoluje dělat v oblasti financí každému, kdo absoluuje jednoduché tety pojišťovacích a investičních zkoušek. V České republice také neexistuje legislativní ukotvení nezávislého finančního poradce, říkat si tak může naprosto každý. Hrozbou pro vývoj společnosti je také negativní zkušenosti a potažmo také vnímání služeb finančního poradenství českou veřejností. To podporuje vyšší míru fluktuace pracovníků společnosti a zároveň nižší úspěšnost obchodů u klientů, které méně zkušenými pracovníci nebyli schopni přesvědčit o výhodách poskytovaných služeb. Další hrozbou je také aktuální situace na českém trhu, která souvisí s pevným zázemím pojišťoven a bankovních domů, které čeští klienti preferují i přesto, že nemohou poskytnout objektivní pohled. Pokud se na tuto situaci podíváme z jiného úhlu pohledu, můžeme ji brát i jako příležitost, protože se do budoucna může situace obrátit ve prospěch nezávislých odborníků. Samozřejmě v řádu několika možná i desítek let. Další hrozbou je následování konkurence v oblasti externích komunikačních nástrojů (outdoor reklama, televizní pořady,...).

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

11 VÝCHOZÍ SITUACE PRO PROJEKTOVOU ČÁST

- Centrální interní komunikace společnosti je nastavena správně s efektivními dopady (obsahová podoba, grafická podoba, periodičita i načasování).
- Je nutno se více zaměřit na interní komunikaci pro nové spolupracovníky a zjednodušit systém pro stávající.
- Je dobré podpořit interní komunikaci a vzdělávací systém pro nižší manažerské pozice.
- Pro nováčky je interní komunikace a její systém složitý, to vede k těžší orientaci.
- Slabiny jsou identifikovatelné v interní komunikaci na úrovni jednotlivých manažerských skupin.
- Je nutné se zaměřit na prohloubení praxe a zkušeností nižších manažerských pozic.
- Je nutné suplovat funkce v kariérním plánu, které nejdou za sebou plynule (mezery mezi jednotlivými pozicemi).
- Motivace je důležitá především v počátku a v souvislosti s nižšími kariérovými pozicemi, stejně tak manažerská podpora.
- Důležité jsou osobnostní rysy vybraných nových spolupracovníků.
- Podstatné je zaměření se na zvládnutí startu nováčka v průběhu prvních šesti měsíců za plné podpory vybraného garanta.
- Potvrzeno bylo spíše negativní vnímání této služby veřejností a vliv na nově začínající pracovníky.
- Finanční gramotnost v České republice je nízká.
- Je nutné budovat dobré jméno společnosti kvůli aktuální situaci na trhu nebo míře finanční gramotnosti v České republice.

Cílem projektové části bude připravit plán interní komunikace a personálního řízení, který bude schopen snížit fluktuaci pracovníků dané společnosti, ale zároveň bude podporovat a zvyšovat spokojenost pracovníků, jejich loajalitu ke společnosti a sounáležitost. K danému navrhovanému projektu bude stanoven rozpočet kvůli finanční náročnosti a nastaven způsob měření efektivity daných návrhů. Co se týká cílových skupin, půjde ve velké míře především o pracovníky společnosti od nových spolupracovníků na pozici T až po druhou manažerskou pozici M2. S ohledem na budování dobrého jména a zvyšování finanční gramotnosti v České republice, které bude spojeno s centrální interní komunikací a jejími projekty, bude cílovou skupinou ekonomicky aktivní česká veřejnost.

12 INTERNÍ KOMUNIKACE SPOLEČNOSTI

12.1 Centrální interní komunikace

Centrální interní komunikace je systém interní komunikace, který připravuje centra společnosti za podpory managementu. Jde o celý systém, který byl popsán v praktické části této diplomové práce. Na základě jeho analýzy se došlo k závěru, že systém je nastaven odpovídajícím způsobem a podtrhuje cíle a v podstatě také efektivitu zvolených nástrojů, která je popsána v praktické části u jednotlivých vyjmenovaných nástrojů. Jediná slabina byla identifikována v poměrně složitém vnitřním informačním systému (několik IT systémů, webových stránek...), což vede k těžší orientaci nových spolupracovníků, kterým i nejpodstatnější informace unikají, než se naučí v systému pohybovat. Tento fakt podtrhuje i výzkumná sonda autorky této práce. Naopak přísun komplexních až někdy nad míru potřebných informací může vést zkušené pracovníky k zaměření se na jeden informační kanál a k ignoraci těch zbylých, což se odráží v nižší efektivitě komunikačních kanálů. I přes uvedené skutečnosti je nutné i nadále pokračovat v těchto aktivitách a podporovat dobré jméno společnosti s důrazem na podporu snadnější orientace nováčků a sdělování podstatných informací zkušeným poradcům více informačními kanály, aby byl zásah 100%.

12.1.1 Snadnější orientace nováčků

Usnadnění orientace nováčka nejen v ohledech informačních kanálů, ale také v systému fungování společnosti, jednotlivých oddělení a jejich oblasti působení, řeší seminář Start up orientace. Jednodenní školení však může pomoci zorientovat se v systému, ale rozhodně nového spolupracovníka nenaučí, jak se v každodenní praxi pohybovat v informačních kanálech společnosti a kam se má obrátit v případě řešení aktuální situace. Počáteční orientaci znesnadňuje i široký systém interních webových stránek, interních systémů i mnoho nástrojů interní komunikace, jako je Partners News, JsmePartners a další. Projekt navrhuje připravit pro nováčky pdf dokumenty, které tematicky shrnují jejich začátky. První dokument se bude týkat administrativních náležitostí (živnostenský list, zapísaná živnost, poplatky, povinná školení nových spolupracovníků, obsahy zkoušek certifikace a supervize, obsah a podepsání mandátní smlouvy, zkoušky České národní banky, nutné interní testy, registrace u finančního arbitru a podobně). Druhý dokument bude shrnovat Start up orientaci a příklady, které mohou v praxi nastat a na jaké oddělení, případně

na jaký email se má nováček obrátit. Třetí dokument bude popisovat systém interní komunikace a jeho nástroje, jak jsou popsány v praktické části této diplomové práce a opět bude uvádět příklady, kde se co dozví, a získá i doporučení, jak často a jak detailně se jednotlivými informačními zdroji zabývat a co je pro něj na začátek důležité. Z těchto dokumentů se vyhotoví složka, kterou nováček při školení Start up orientace dostane v elektronické podobě na email (snížení nákladů) a do které se může podívat v případě, že bude řešit záležitost, která mu není jasná.

Zároveň tento systém budou podporovat tzv. dva nové vzdělávací semináře, tzv. A-teams, které pomohou s výše vyjmenovanými administrativními záležitostmi. Součástí prvního A-teamu bude ukázat novým spolupracovníkům po úspěšném zvládnutí druhé interní zkoušky Supervize, jak fungují interní systémy, především Prometheus a FIP. Přihlásit nováčka na první povinná školení a teoreticky je připravit na absolvování povinných testů (Test praní špinavých peněz, test bankovních služeb a podobně). Obsahem druhého A-teamu budou náležitosti týkající se živnostenského oprávnění, jednotlivých živnostenských činností, vygenerování mandátní smlouvy poradce, přihlášení k finančnímu arbitru a vyplnění všech důležitých formulářů pro registraci k ČNB. Jak příručka v pdf, tak dva nové semináře, tzv. A-teams by měly ulehčit start nováčka, jak v souvislosti s administrativní zátěží, tak s rychlejší orientací v interních IT i komunikačních systémech. To musí podpořit nejen nastavený systém centrály a vedení společnosti, ale také jednotliví pracovníci společnosti od consultantských pozic až po manažerské. I přesto, že vzdělávací semináře patří spíše do systému vzdělávání v rámci personálního řízení, jsou zařazeny v této kapitole, aby doplňovaly celý nastíněný systém, který pomůže v orientaci nováčka. Úzce tedy souvisí i s interní komunikací společnosti, která je cílená na nové spolupracovníky.

12.1.2 Přesný zásah informačním nástrojem

Komplexní a obsahově široké systémy interní komunikace mohou mít nevýhodu v těžší orientaci i zkušených poradců a zároveň v ignorování některých informačních kanálů z důvodu časové náročnosti. Projektová část diplomové práce navrhuje všechny nástroje interní komunikace nechat nastaveny tak, jak jsou, pouze předejít sabotování podstatných informací, které k poradcům i manažerům společnosti míří. Je otázkou, do jaké míry bude možné tomu předejít, realističtější bude informaci předat v nejpravděpodobněji využívaném informačním nástroji, který zacílí na vybranou cílovou skupinu. Pro nováčky a pro

méně zkušené poradce bude nejlepším řešením mail do jejich pracovní emailové schránky, stejně tak newsletter Partners News (u kterého není zaručeno, že přílohu otevřou) nebo vyvěšená poznámka, která vyběhne po zalogování do systému Prometheus. Pro zkušenější poradce nebo manažery, kteří chtějí bližší informace o produktových novinkách, o projektech společnosti nebo proběhlých motivačních nebo jiných společenských akcích, bude obsahově odpovídat tištěný čtvrtletník JsmePartners nebo jeho online verze. Stejný cíl komunikace bude mít i interní web jsmePartners.cz. Vyběhlé poznámky nebo emaily budou mít nejvyšší důležitost, půjde tedy o informace, které se k pracovníkům z nějakého důvodu musejí dostat nebo jsou velice aktuální. Druhý stupeň důležitosti bude mít newsletter Partners News. Motivační cíl, podporu vizí a informace o strategii a cílech společnosti bude mít za úkol komunikovat interní web nebo již zmiňovaný tištěný nebo online čtvrtletník.

Z výsledků realizované výzkumné sondy vyplývá, že vliv okolí na nové pracovníky nebo i pracovníky, kteří působí ve společnosti delší dobu, je poměrně veliký. Dobré jméno společnosti a její pozitivní vnímání může ovlivnit každodenní práci pracovníků s klienty, případně i komunikaci a chování ze strany přátel, blízkých a rodiny daného spolupracovníka. Chování okolí a náhled na společnost tak mohou více ovlivnit externí nástroje komunikace, které společnost používá v podobě mediálních kampaní. V tomto případě práce navrhuje pokračovat v systému, který funguje a odpovídá cílům společnosti.

Aktivity, které zvyšují finanční gramotnost v České republice, by bylo dobré navýšit. Cílem těchto aktivit by byla česká veřejnost. Použily by se tedy externí nástroje komunikace, které by vedly ke zvýšení povědomí o společnosti, k ukotvení dobrého jména společnosti a ve výsledku by tak tyto aktivity podpořily každodenní činnost jednotlivých pracovníků společnosti. V této souvislosti projektová část práce nad aktuální využívané nástroje navrhuje navíc:

Eventy pro podporu zvyšování finanční gramotnosti mezi českými občany v podobě road show, laických seminářů, zábavných vzdělávacích seminářů na základních i středních školách. Všechny tyto proběhlé aktivity by se odrážely v interních periodikách. Informace o probíhajících aktivitách by byly uvedeny v čtvrtletníku JsmePartners, audio i video dokumentace včetně cílů aktivit by se objevila v článcích na stránkách jsmePartners.cz a důvodům pro realizaci a navržené strategii by mohl být věnován i díle vysílání Web TV.

12.1.3 Road show

Primárně nepůjde o prodej myšlenek nebo ukořistění klientů. Půjde o vzdělávací akci, v rámci které proběhnou rozhovory s finančními odborníky, s odborníky finanční gramotnost. Pro zájem veřejnosti se bude v rámci daného času mluvit o základních oblastech, jako je příprava na bydlení, zajištění příjmů, renty, a podobně. Po celou dobu trvání akce bude k dispozici stánek s odborníkem, který bude moci poradit na jednotlivé dotazy ohledně osobních financí, uzavírání smluv nebo jednotlivých životních situací. Vzdělávací program bude doplněn kulturními vstupy místních hudebních kapel, divadelníků a podobně. Po celou dobu akce budou zástupci společnosti nebo proškolené hostesky v korporátních barvách společnosti obcházet místo roadshow a budou vyplňovat s účastníky znalostí test finanční gramotnosti. Na konci celého odpoledne budou vylosováni tři účastníci ankety, kteří vyhrají víkendový pobyt ve vybraném wellness hotelu. Cílem roadshow bude zvýšit povědomí o obecných záležitostech, vysvětlit pojmy, které s finanční gramotností souvisí a na základě realizované ankety získat kontakty (mailové adresy), které budou zařazeny pro pravidelné zasílání klientských newsletterů společnosti. Roadshow bude probíhat ve všech krajských městech České republiky – každý týden dvě města, po dobu sedmi týdnů. Roadshow bude od 14 do 19 hodin, ideálně v centru vybraného města.

12.1.4 Semináře pro veřejnost

Semináře pro veřejnost budou pojaty jako vzdělávací workshop pro veřejnost. Kapacita jednoho vzdělávacího semináře bude 40 osob. Workshop bude rozdělen na první teoretickou část, kde si lidé vysvětlí pojmy související s finanční gramotností. Dále finanční odborník lehce vysvětlí systém skládání finančního plánu a nastíní ideu jednotlivých oblastí, jako je financování bydlení, příprava na děti, na rentu nebo zajištění příjmů. Druhá část bude věnována dotazům a debatě a v třetí části půjde o hraní stolní hry Finanční svoboda, jejíž průběh trvá cca 90 minut. Třetí část bude připravena pouze pro zájemce, kteří si hru chtějí vyzkoušet. Opět na konci proběhne vyplnění dotazníku finanční gramotnosti, případně oblastí, které by účastníci nejvíce zajímaly a uvedení kontaktů pro zasílání informačních newsletterů společnosti. Cíl je stejný jako v případě plánované roadshow. Lektory by byli vybraní poradci společnosti, kteří mají zkušenosti s prezentováním, jsou vysoce zkušené odborníci a dokáží svou odbornost představit zábavně a laicky. Každý takový vybraný poradce by měl na starost svůj okres, kde by byl schopen tyto semináře za organi-

začnít i finanční podpory centrály zrealizovat. Vybraní poradci by byli na seminář proškolení a v průběhu trvání této aktivity by jejich příjem financovala zčásti centrála a zčásti by stále pracovali ve své klientské nebo manažerské oblasti. Semináře by mohly být realizovány v průběhu šesti měsíců. Výstupem by byly počty kontaktů, které společnost na základě seminářů získala pro zasílání newsletterů, zpětné vazby od účastníků, výsledky monitoringu tisku a jiných regionálních médií, tiskové zprávy o realizaci této aktivity, ale také foto nebo video dokumentace a z dlouhodobého hlediska možné zvýšení povědomí a pozitivního postoje české veřejnosti. Kvantitativní výzkum cca půl roku po této aktivitě.

12.1.5 Semináře pro ZŠ a SŠ

Podobnou formu by měly semináře pro děti ze základních škol a pro studenty středních škol. Zde by si semináře vzali na starost nižší manažeři v daném okrese, kteří by se domluvili se zástupci škol a navštívili je. Jednalo by se o hodinový seminář formou zábavných otázek a ukázek na úrovni vzdělávaných dětí se zaměřením na finanční gramotnost a uvažování o penězích a jejich rozumném nakládání s nimi. Druhá část by opět patřila zkrácené verzi deskové hry Finanční svoboda, která je určena pro děti. Časový plán by seděl s plánem seminářů pro veřejnost a stejně by se hodnotily dané výstupy.

Tyto aktivity by mohly být doplněny anketami na veřejně přístupných webových stránkách společnosti (finmag.cz, peníze.cz), kde by mohly být testy nebo otázky na pojmy finanční gramotnosti a vždy by byl do měsíce vylosován jeden zúčastněný, který byl získal mobilní telefon v hodnotě 5.000 Kč. Opět by se tyto aktivity daly využít v souvislosti s public relations, jak vně tak dovnitř.

12.1.6 Rozšíření prvků CSR, vznik nadace

Projektová část diplomové práce navrhuje rozšířit aktivity CSR a z pravidelné podpory charitativních nebo jiných společensky potřebných projektů vytvořit dlouhodobý koncept za pomoci Nadace Partners. Velké společnosti na poli České republiky typu ČEZ mají vlastní nadaci, která je ekonomicky oddělená od společnosti, naprosto průhledná a má na starost aktivity CSR. Cílem by bylo charitativní a podpůrné aktivity společnosti Partners zprůhlednit se stávajícím systémem. Do budoucna se mohou přidat další aktivity ze strany společnosti, případně se mohou rozšířit žádosti o podporu formou volně dostupných formulářů, které budou pro podání k dispozici pravidelně začátkem roku, a bude se jednat o přidělení finančních prostředků podaným žádostem na daný rok. Každý rok by mohl být

tematický (letos jde o podporu dětí z dětských domovů, příští rok by mohla být podpora zaměřena na zajímavé projekty lidí, kteří chtějí něco dokázat, př. trabantem po Africe, následující rok by se mohla nadace zaměřit na aktivity seniorů). Tematičnost nadace by tak zajistila více cílových skupin, u kterých by se mohlo zvýšit povědomí o společnosti, a mohla by tak využít celý potenciál CSR.

12.2 Interní komunikace nižších manažerských pozic

Na základě praktické části diplomové práce bylo rozklíčováno, že právě interní komunikace v souvislosti s nižšími manažerskými skupinami má velký prostor pro zlepšení. Jde především o samotného manažera, který skupinu vede, o jeho znalosti, zkušenosti, myšlení, ale také o organizační schopnosti. V tomto ohledu jde především o aktivity spojené s každodenní prací, se vztahy na pracovišti a s informačními kanály běžných pracovních dní. Definovanou slabší stránkou je pocit důležitosti jednotlivých pracovníků u vnímání manažera a získání všech potřebných informací. V tomto ohledu se nastavená interní komunikace a její nástroje velice úzce propojuje s nástroji personálního řízení. Z tohoto důvodu tak práce stanovuje aktivity v obou směrech, které se budou doplňovat a vytvářet celek, který bude podporovat spokojenost pracovníků, vztahy v manažerských skupinách a příjemné prostředí.

12.2.1 Pravidelné porady

I přesto, že probíhají pravidelné manažerské porady, porady v souvislosti s fungováním skupiny nižšího manažerství už nejsou tak časté. Jde většinou o frekvenci cca 1x do měsíce. Jednotliví pracovníci skupiny odvádějí svou práci individuálně, přesto že mají sídlo ve společných kancelářích, působí ve svých domovech, pracují po schůzkách s klienty, u nich doma nebo i v restauracích a kavárnách, případně se v kancelářích mívají. Z tohoto důvodu je nutné pracovní kolektiv držet pohromadě a dávat jim společně všechny podstatné informace. Na základě těchto poznatků je nutné, aby se celý pracovní kolektiv scházel minimálně 1x do týdne a sdělil si všechny podstatné informace, jak mezi pracovníky, tak mezi vedoucími manažery navzájem nebo i nižšími pozicemi. Jde o kontrolu pracovního výkonu, náplně práce, efektivitu, ale také komunikace v souvislosti s organizací školení pro nováčky, školení pro obchodní pozice nebo také s přípravou víkendových seminářů. V poslední době přibývá mnoho administrativních záležitostí, které je efektivnější řešit kolektivně než každý se svým novým nebo stávajícím spolupracovní-

kem individuálně. V případě, že se veškeré tyto informace řeší individuálně, velice často dochází ke komunikačním šumům, nekompletním informacím nebo k nesdělení těchto informací jednotlivým pracovníkům, se kterými se v danou dobu vedoucí nebo manažer vůbec neslyšel nebo neviděl.

Na základě systému vzdělání nováčků je platným pravidlem, si po každém dnu s takovým pracovníkem zavolat a probrat situace uplynulého dne, rozebrat s ním, co ho trápí, co se mu naopak povedlo nebo co je možné zlepšit. Z více zkušenějšími pracovníky pak tento typ komunikace upadá a není realizován pravidelně. Na základě analýzy v praktické části je nutné, aby se tento systém dodržoval i s pracovníky, kteří ve firmě působí už delší dobu.

12.2.2 Pravidelné společenské akce na základě výkonu

Pro budování neformálních i hlubších vztahů v rámci pracovního nasazení je dobré připravovat společné akce pro sblížení i v mimopracovních aktivitách. Je důležité pracovníky motivovat a podpořit akce v tom, že nejsou nahodilé, ale že jsou za odměnu. Na základě zjištěných informací je v rámci projektu navrženo, aby manažeři po každé měsíční uzávěrce a zjištěných osobních i skupinových výkonech zajistili společenskou, kulturní nebo sportovní akci, která bude financována následujícím způsobem. V případě dodržení předem daného skupinového výkonu platí vedoucí manažer celou akci ze svých prostředků, v případě nedodržení skupinového výkonu si platí své náklady na akci každý spolupracovník sám. Pro zajištění správného cíle této aktivity je dobré zapojit do těchto akcí i rodinné příslušníky jednotlivých pracovníků. Pokud bude frekvence 1x měsíčně po prvních několika realizovaných akcích příliš vysoká, je možné popsání akce skombinovat s motivačními soutěžemi, které budou rozebrány v rámci kapitoly personálního řízení v souvislosti s nástroji motivace.

12.2.3 Výměna zkušeností manažerů na nižších pozicích

Již od první manažerské pozice má manažer pocit, že musí vše zvládnout a zaštit'ovat sám a dává důraz především na vzdělání, výměnu zkušeností a tréninky do praxe pro své spolupracovníky na nižších pozicích. V tomto ohledu pak chybí výměna zkušeností, názorů, ale také dostatečné vzdělání především manažerům na nižších kariérních pozicích, kteří tak mohou negativně ovlivnit fungování celého týmu. Ze zjištěných poznatků v rámci praktické části je důležité, aby se centrála zaměřila na podporu manažerských funkcí.

V tomto systému funguje vzdělávání Train the Trainer, které je s frekvencí 1x do měsíce. Projektová část práce navrhuje, aby se i neformálním způsobem setkávali manažeři jednotlivých skupin a vyměňovali si své zkušenosti z praxe v souvislosti s vedením skupin. Každý měsíc je realizována porada manažerů, která by se mohla z dopoledních hodin protáhnout do odpoledních, v rámci kterých by fungoval trénink dovedností a výměna názorů na vždy předem daná témata. Koncept by mohl fungovat stejným způsobem jako vzdělávání v rámci Akademie budoucích vedoucích (C+). Výměna názorů by fungovala na základě zkušeností daných manažerů. Navíc by byl na každé tematické odpoledne přizván zkušený manažer nebo ředitel společnosti, který by danou problematiku odškolil a předal své zkušenosti a fungující praxi dále. Co se týká témat, šlo by především o hodnotící pohovory s pracovníky, o správné využití motivace pracovníků, o systém komunikace, případně kontrolu a řízení pracovníků, o přípravu správného prostředí pro úspěšné fungování skupiny v rámci firmy.

12.2.4 Vytvoření úspěšného prostředí

Pro spokojenost spolupracovníků je důležité také prostředí, kde pracují. Přestože nejsou pracovníci v každodenním kontaktu, je nutné, aby cítili, že pracují v úspěšném prostředí a v úspěšné firmě. Strukturální řízení firmy má slabinu v pocitu manažera, že každý pracovník, se kterým strávil čas a získal svou první kariérní pozici, je důležitý, a proto se většina z převážně nižších manažerských funkcí zdráhá v případě špatného fungování pracovníka s ním ukončit spolupráci. Opět zde hraje svou roli negativní vnímání strukturálních společností i míra finanční gramotnosti v České republice. Pokud se oba tyto faktory v průběhu času změní, pohled na neúspěšné pracovníky bude jiný a manažeři s ním rychle ukončí svoji spolupráci. Pokud se to tak nyní neděje, je to problematické především ve vytváření neúspěšného prostředí skupiny, spolupracovníci nejsou dostatečně motivováni, nepracují tolik, jak by mohli, tím pádem mají nižší průměrné příjmy a opět se v rámci začarovaného kruhu vytváří nepříjemné a neúspěšné prostředí, kde pracovníci nemají motivaci, peníze ani náladu na svou práci. Z tohoto kruhu je pak velice složité vyjít. Projektový plán této práce tedy důrazně definuje jasné výkonové a pracovní normy, které se musí pro fungování a vytváření úspěšného prostředí dodržovat. V případě, že tyto normy jednotliví pracovníci nedodržují, má manažer okamžité právo s nimi ukončit spolupráci. V důsledku s nimi nebude ztrácet čas a bude mít možnost vybírat jiné schopnější spolupracovníky, se kterými si od začátku fungování nastaví předem daná kritéria formou smlouvy o spolupráci. Blíže v kapitole výběrového řízení a vzdělávací osy.

Danými pravidly jsou:

- Dodržování počtu naplánovaných schůzek týdně (rozdíl bude v práci na „hlavní pracovní poměr“ a v začátcích na vedlejší).
- Pravidelný měsíční výkon nad 300 bankovních jednotek (výkonové kritérium).
- Pravidelné hlášení aktivit a výkonu pro týdenní kontrolu (pondělí a středa emailem, v pátek hodnocení celého týdne telefonicky a emailem).
- Pravidelné každodenní reporty (večer telefonem).
- Chodit všude včas, být připraven, mít připraveny poznámky a představu o tom, co si chci z daného semináře, vzdělávání nebo jiné aktivity odnést.
- Pravidelné účastnění všech vzdělávacích i jiných firemních aktivit.
- Otevřenost a vyřikání si organizačních i jiných nejasností.

13 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ

Návrhy projektu, jak snížit fluktuaci pracovníků společnosti Partners a naopak podpořit nebo ještě zvýšit loajalitu pracovníků, jejich spokojenost a sounáležitost s firmou, souvisí také se změnami v systému personálního řízení. Konkrétně se změny dotknou výběrového řízení, vzdělávací osy, práce s novým spolupracovníkem, ale také nástrojů motivace. Celý systém bude doplňovat výstupní dotazník, který vyplní každý poradce, který ze společnosti ze své vůle odchází. Na základě vyhodnocení sesbíraných dotazníků za určité období (př. za šest měsíců) bude možné určit nejčastější důvody odchodu ze společnosti a podniknout určitá opatření pro možné snížení rizikových faktorů.

13.1 Výběrové řízení

Myšlenka náborů a výběrového řízení na nové spolupracovníky společnosti zůstává v návrhu projektu tak, jak je popsána v praktické části diplomové práce.

Aktuálně je však systém definován tak, že rozhodnutí, zda nového spolupracovníka pustit do měsíčního zaškolovacího cyklu nebo ne, je čistě na pracovníkovi, který vede pohovor, v některých případech na dohodě garanta, který nováčka do firmy přivedl a manažera, který pohovor vede. Jde tak většinou o jejich osobní pocity a o individuální ohodnocení možného rozvoje daného nováčka. Navíc je manažer na pohovoru zainteresován na výsledku a je kariérovým plánem tlačěn do počtu a až poté do kvality. V tomto ohledu projektová část navrhuje systém náborů sjednotit, nechat pracovníka vyplnit personální dotazník, kde budou otázky na všechny potřebné oblasti a zároveň jeho odpovědi nahrát pro potřeby personálního oddělení, které bude představovat manažer na vyšší pozici. V tuto chvíli neexistuje samostatné oddělení společnosti, které by mělo na starost výběr pracovníků. To není časově ani organizačně možné. Je však možné přenést finální zodpovědnost na vyšší manažerské funkce, kterým bude online přeposlán vyplněný dotazník a záznam z celého pohovoru. Závěrečná slovo tak bude mít zkušený manažer na pozici M2 a výše, který je v menší míře zainteresován na personálních bodech manažera na pozici M1 nebo prozatím ještě Consultanta s méně zkušenostmi. V případě, že vyšší manažer schválí daného pracovníka, je možné ho nechat nastoupit do měsíčního vzdělávacího cyklu a věnovat mu maximum času, pro jeho úspěšný start. Tento systém zlepší úroveň uchazečů, hned na začátku rozpozná nevhodné spolupracovníky, kteří by od začátku kazili atmosféru a ve výsledku ušetří mnoho času vedoucímu nebo garantovi, který bude s nováčkem pracovat, a omezí jeho demotivaci z neúspěchu vybraného pracovníka.

Personální dotazník i nahraný pohovor bude koncipován podobným způsobem jako doposud. Půjde o zjištění kvalit daného člověka ve smyslu jeho myšlení, přístupu ke vzdělávání, rozvoji, učení se novým věcem, obchodního ducha, ale také přístupu k neúspěchu. Půjde také o hodnocení vzdělání uchazeče, jeho image, vystupování, komunikaci a možný potenciál. Samotné dotazníky budou mimo jiné sloužit i k vstupním informacím o lidech, kteří se na pozici hlásí. Tyto údaje pak může společnost použít pro změny systému naborů, pro změnu vzdělávacího systému nebo také pro změnu v externí komunikaci s veřejností, ze které uchazeči přicházejí.

13.2 Vzdělávací osa

Praktická část práce popisuje první vzdělávací měsíc a s ním spojené interní zkoušky společnosti, jako je Certifikace a Supervize. Dle analýzy je systém nastaven vhodným způsobem a dále vyčleňuje pracovníky, kteří se pro tuto práci nehodí. Navíc jsou z pravidel centrály vyčleňováni ti, kteří nemají dostatečné středoškolské vzdělání s maturitou a dále nejsou schopni splnit podmínky dané Českou národní bankou a výkonová kritéria daná společností pro zajištění práce na plný úvazek.

Méně propracovaný je však systém práce nováčka po úspěšném zvládnutí druhé interní zkoušky, tzv. Supervizí. V tomto období přichází nejtěžší zkušenosti, kdy se nový pracovník musí poprat se všemi informacemi praxe, musí otestovat své obchodní znalosti, postupně také produktové znalosti a nastavit si systém, který ho povede k úspěchu a cíli. V tomto ohledu projektová část navrhuje detailní systém zapracování nováčka, aby zde nešlo pouze o to, jak se s tím popere sám a výsledek byl 50 na 50, ale aby za jeho první měsíce práce ručil garant. Tato funkce už ve společnosti existuje, některé skupiny ji využívají více některé méně, nemá však stanovená jasná pravidla a zkušenější poradci často v nastaveném systému bloudí.

Z výzkumné sondy vyplynulo, že je pro pracovníky důležitá jistota, kterou mohou mít schopní zkušení pracovníci, ale už těžko ji může cítit nový spolupracovník. Nováčci se nejčastěji bojí toho, „kde budou brát klienty, kontakty, zda vůbec vydělají, jestli to nebude ztráta času a podobně“. Na jistotu a na tyto otázky bude dohlížet funkce garanta. Ten bude od začátku jasně přidělen, nejčastěji půjde o Consultanta, který nového pracovníka přivedl, pokud je nový spolupracovník přímo manažer, určí svého zástupce, který se o nováčka postará v souvislosti s funkcí garanta.

První, druhý i třetí týden po supervizi musí nováček splnit svou pracovní náplň, což jsou dané první schůzky s potenciálními klienty, minimálně v počtu 10. Cca do měsíce shromáždí všechny údaje z prvních úspěšných schůzek a náplní garanta je připravit pro nováčkovy klienty propracovaný finanční plán a v prvních deseti případech mu ukázat, jak je možné ho prodat. Druhý měsíc to funguje úplně stejným způsobem, ale nový spolupracovník už rozšiřuje kromě obchodních a komunikačních dovedností také své produktové znalosti a učí se připravovat první finanční plán sám za dozoru garanta. Třetí měsíc se opakuje v podobném systému jako ten druhý a spolupracovník si ujasňuje produktové znalosti. Od čtvrtého měsíce je schopný pracovat sám, má dané návyky, které ho naučil garant a zároveň je odkontroloval a je schopný pracovat sám. Garant je pro nového spolupracovníka od třetího měsíce k dispozici pouze v případech konzultací a v týdenních schůzkách, kde společně trénují potřebné obchodní i komunikační dovednosti, ve kterých se nový spolupracovník potřebuje zlepšit. Tyto aktivity trénuje garant s nováčkem po dobu prvních šesti měsíců a po stejnou dobu mu je k dispozici.

Všechny tyto aktivity, jak nováčka, tak garanta, vycházejí ze smluv, které s nimi sepíše manažer. V případě nováčka jde o smlouvu, která mu za plnění těchto předem daných úkolů, povinností a pravidel garantuje fixní plat 20.000 Kč měsíčně. Ze zkušeností a statistiky, která vychází u obchodů nováčků, je tato částka spíše základem. Pokud bude nováček dané aktivity plnit, částka bude vyšší. V začátcích to však nový spolupracovník neví a manažer je tak touto smlouvou a fixním platem schopen zajistit jeho jistotu a přiblížit tak práci ve strukturální firmě systému, který většina lidí zná z klasického zaměstnání. V tu chvíli má garant, který zastupuje vedoucího volnou ruku pro nastavení jasných pravidel a kontroly a v případě neplnění možnost smlouvu a všechny podmínky vypovědět. Pokud však nováček tyto podmínky dodrží, mzda ve formě provizí ze zprostředkovaných obchodů bude vyšší, ověří si, že vedoucí o systému práce nelžou a že celý systém funguje. Jakmile si tyto záležitosti nováček uvědomí a získá v danou práci důvěru, fixní plat může být zrušen, protože si sám své peníze vydělá a zároveň za první tři měsíce získá potřebné pracovní návyky, které k vydělání peněz a postupu kariérou vedou.

Aby tento systém fungoval, musí být vedoucí manažer důsledný, musí nastavit pravidla s garantem, který je bude dodržovat, a ten musí být na úspěšném rozjezdu nováčka osobně zainteresován. Pokud půjde o Consultanta, který si nováčka přivedl, je na výsledku zainteresován vlastní kariérou a úspěchem, což garantují pravidla kariérního plánu. Pokud bude nováček přímo manažera, který nemá dostatek času věnovat se svému novému spolu-

pracovníkovi, musí pověřit svého asistenta nebo asistentku, jehož pracovní náplní je administrativní, organizační i vzdělávací podpora týmu a za ní získává smluvně dané finanční prostředky a jiné uvedené nároky. Tato funkce ve společnosti působí od druhých manažerských pozic M2, pokud se jedná o manažera na pozici M1, měl by časově svého nováčka zvládat stejně jako garant a je na výsledku stejně osobně zainteresován jako jiná consultantská pozice.

13.3 Nástroje motivace

Z analýzy motivačních nástrojů centrály vyplynulo a stejně tak výsledky potvrdila výzkumná sonda autorky této práce, že motivace pomocí eventů, hlavně eventů v podobě akcí Leaders clubu a Partners Trips nefunguje. Je velice vzdálená a pracovníci na pozicích C, SC ji vidí jako nedosažitelnou. Naopak vyšší manažeři, pro které jsou tyto eventy určeny, ji nedokáží ocenit. Mají dostatečné příjmy, aby si takovéto aktivity zafinancovali sami, stejně tak si mohou zorganizovat svůj vlastní čas a tyto zážitky zrealizovat sami.

Projektová část práce navrhuje nastavení méně nákladných motivačních záležitostí, které se dotknou především nižších kariérních pozic, ze kterých se skládá výkon celé manažerské skupiny. Manažeři jsou schopni se dobře motivovat sami a jejich motivaci navíc přebývá centrála v čele s akciovým programem, manažerskými smlouvami a s celým systémem podnikání a výhod z něj plynoucích.

Nový směr může přinést menší podpora pro nové spolupracovníky nebo pracovníky na nižších kariérních pozicích. V polovině minulého roku zvýšila ČNB poplatek za pojišťovací zkoušky, tzv. PPZ na 10.000 Kč. Výhodou je snížení počtu lidí, kteří to opravdu myslí vážně a zkoušky si udělají, nevýhodou je naopak vyšší finanční zátěž nového spolupracovníka, který si ze začátku ještě nemusí být jistý, zda tuto práci chce dělat, a tak ho takové zatížení může odradit. Centrála společnosti s novými nastavenými pravidly zavedla bonus, který spočívá v tom, že nováčkoví celou částku za PPZ zaplatí v případě, že zvládne první měsíc po Supervizi splnit výkon a dostat se na pozici C. Podobné aktivity jsou podle praktické části zajímavé a mohou přinést výsledky motivace lépe než nákladné eventy pro manažerské pozice. Stejný princip motivací by mohl fungovat pro nové nebo stávající spolupracovníky, kterým by centrála společnosti mohla z větší či menší části zafinancovat náklady spojené s prací, ať už se jedná o notebook, business oblečení, telefon nebo příspěvek na vytvoření nových kanceláří. Kritériem pro motivační podporu by byl osobní nebo

skupinový výkon, v případě garantů nebo asistentek dobře odvedená práce na základě předem stanovených kritérií.

Druhou možností mimo motivačních nástrojů centrály jsou motivační soutěže, benefity nebo odměny, které plynou z dobré vůle a správného postoje manažera. Menší motivační soutěže si mohou dovolit i manažeři na M1, s vyššími pozicemi mohou být motivace zajímavější a finančně nákladnější. Projektová část navrhuje motivace v podobě společných akcí spolupracovníků pro budování dobrých pracovních i mimopracovních vztahů, akce mohou probíhat také s rodinnými příslušníky. Motivační soutěže pro jednotlivce neutuží kolektiv a nemusí být tak efektivní z hlediska komunikace kolektivu jako ty společné.

Návrhy možných motivačních nástrojů:

- Oslavy povýšených členů týmů (restaurace, sportovní den, taneční večírek, grilování, opékání špekáčků).
- Oslavy pro úspěšný měsíc/kvartál (viz oslavy k povýšení).
- Menší skupinový firemní ples (i pro klienty).
- Večer s pozvanou hudební skupinou.
- Teambuildingové aktivity (aquapark, piknik, sportovní zápasy ve fotbale, volejbalu, orientační běh,...).
- Společenské hry (poker, zábavní deskové hry, tematické hry jako Finanční svoboda).
- Prodloužené víkendy s rodinou ve vybraném hotelu.
- Společné dovolené (tábory pro děti).
- Individuálně pak sázky o oblečení, boty, vybavení do kanceláře, o zaplacení hotelu na firemním víkendu, o prominutí měsíčního nájmu kanceláří a podobně.

Všechny motivační aktivity mohou souviset s firemními nebo osobními cíli, záleží na dané situaci a na jednotlivých členech týmů. Co je to za pracovníky, jaké mají cíle a vlastní motivy. Motivace může být také nehmotná nebo nepeněžní. V rámci firemních víkendů jsou oficiálně a slavnostně povyšováni jednotliví pracovníci, kteří v uplynulém měsíci dosáhli na kritéria vyšší pozice v kariérovém plánu. Podobné vyhlašování by mohlo být součástí měsíčního výkonu vybrané manažerské skupiny. První tři nejvýkonnější pracovníci by mohli být každý měsíc vyhlášeni a mohli získat diplom za úspěch.

13.3.1 Benefity pro spolupracovníky

Benefity pro spolupracovníky souvisí s jak se systémem interní komunikace z pohledu podpory a kultury celé společnosti tak s personálním řízením z pohledu klasické motivace spolupracovníků. Na základě analýzy v praktické části a z výsledků průzkumné sondy autorky této diplomové práce bylo zjištěno, že motivaci v podobě benefitů nevidí jako důležitou především dlouhodobě fungující poradci a manažeři společnosti. Naopak sonda dokázala, že z klasického zaměstnaneckého pracovního prostředí přichází většina nových spolupracovníků, kteří jsou na zaměstnanecké benefity zvyklí. Pro jednodušší start v systému této práce a pro podporu jistoty tak projektová část navrhuje rozšíření benefitů, které budou cílit především na nové spolupracovníky a na nižší kariérové pozice. Aktuálně běžící výše vyjmenované benefity by společnost rozšířila o jiné možnosti a vytvořila bodově ohodnocený kafeterie systém, který by souvisel s kariérními pozicemi a pravidelným

Položka	Body
Benzín Shell (1.000 Kč)	10
Benzín Shell (2.000 Kč)	18
Reklamní předměty společnosti (1.000 Kč)	10
Reklamní předměty společnosti (2.000 Kč)	18
Zaplacení semináře externího školitele (5.000 Kč)	50
Příspěvky na sportovní vyžití (2.000 Kč)	20
Příspěvky na relax víkendy (5.000 Kč)	50
Příspěvek na elektroniku (5.000 Kč)	50
Příspěvek na elektroniku (10.000 Kč)	90
Příspěvek na Business i casual clothes (2.000 Kč)	20
Příspěvek na Business i casual clothes (5.000 Kč)	45
Příspěvek na diplomatku (2.000 Kč)	18
Příspěvek na tisk (1.000 Kč)	10
Příspěvek na vybavení kanceláří (10.000 Kč)	100
Příspěvek na vybavení kanceláří (20.000 Kč)	190
Poukázky na kávu/čaj v Coffeeshop Company (otevřený účet 1.000 Kč)	10
Poukázky na kávu/čaj v Coffeeshop Company (otevřený účet 2.000 Kč)	18

Tab. 4 Bodová ohodnocení pracovních benefitů

je možné proměnit benefity za období 6 měsíců. Bylo by možné body sbírat a proměnit je př. 1x za rok. Benefity a jejich bodové ohodnocení ukazuje následující tabulka.

Consultant by za průměrný měsíční výkon 400 bankovních jednotek získal za období šesti měsíců 50 bodů, které by mohl proměnit. Senior consultant by za průměrný měsíční výkon 500 bankovních jednotek získal 60 bodů. Team manager (M1) za osobní výkon 300 bankovních jednotek a skupinový výkon 1500 bankovních jednotek by získal 80 bodů. Tyto benefity by byly určeny pouze do pozice M1, které by tento systém mohl stimulovat. Pro vyšší pozice už by nebyl zajímavý, pro ně jsou vytvořeny jiné motivační nástroje.

měsíčním výkonem. Každý pracovní benefit by měl své bodové ohodnocení a každá pozice v kariérovém plánu a podle průměrného měsíčního výkonu by získala určitý počet bodů, za které

14 PLÁN INTERNÍ KOMUNIKACE A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ NA OBDOBÍ ŠESTI MĚSÍCŮ

Časový plán výše uvedených návrhů projektové části ukazuje do detailu tato tabulka.

Navržený nástroj	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad
Road show						
Semináře						
Semináře (ZŠ, SŠ)						
Příprava pro nadaci						
Vznik Nadace						
Týdenní porady						
Společenská akce						
Trénink manažerských dovedností						
Dodržování pravidel						
Využití personálních dotazníků						
Manažer rozhoduje o pohovoru nováčka						
Motivační soutěže/akce						
Benefity pro spolupracovníky						
Systém garanta						

Tab. 5 Časový plán navrženého projektu

14.1 Rozpočet/finanční náročnost

Rozpočet na road show pro zvýšení finanční gramotnosti je uveden v příložené tabulce. V případě realizace čtrnácti takových road show ve všech krajských městech České republiky musíme rozpočet vynásobit 14. Dostaneme se tak k nákladům 805.000 Kč za šest měsíců realizace této aktivity.

Položka	Náklady na jednotku	Počet jednotek	Celkem
Poradce Partners	5000 Kč/den	4	20.000 Kč
Hostesky	100 Kč/hod. (5 hodin)	5	2.500 Kč
Kulturní program	3.000 Kč	3	9.000 Kč
Vytvoření testu	5.000 Kč	1	5.000 Kč
Tisk testu	10 Kč	100	1.000 Kč
Dárkový poukaz	2.500 Kč	3	7.500 Kč
Nájem náměstí	10.000 Kč	1	10.000 Kč
Moderátor	2.500 Kč	1	2.500 Kč
		Celkem	57.500 Kč

Tab. 6 Rozpočet Road show

Rozpočet na realizované semináře vypadá následujícím způsobem. Profesionál jako vedoucí semináře získá finanční podporu 3.500 Kč za uskutečnění seminář v délce cca 3,5 hodiny. Pokud uvažujeme, že se zvládnou přibližně čtyři města v rámci kraje, bude naplánováno 56 seminářů. Náklady, které budou souviset s finanční podporou profesionála, budou ve výši 196.000 Kč. Zdarma jim bude zapůjčen dataprojektor, plátno i flip chart od centrály společnosti. Jediné další plynoucí náklady budou souviset s pronájmem míst-

nosti, kde bude seminář probíhat. Předpokládáme, že půlku seminářů zajistí poradci vlastními regionálními prostory, které mají pro své působení, druhou polovinu by bylo nutné zaplatit, počítáme s průměrným nájmem ve výši 5.000 Kč za jeden seminář, jde tak o výši 140.000 Kč. Celkové náklady na seminář pro veřejnost tak dělají 336.000 Kč za šest měsíců realizace. Semináře pro žáky ZŠ a studenty SŠ by byly realizovány na základě dobrovolnosti jednotlivých regionálních manažerů i zkušených poradců. Náklady v této oblasti tedy úplně odpadají. Protože se jedná o strukturální firmu, která vzdělání realizuje pouze na základě dobrovolnosti, je více než pravděpodobné, že se semináře uskuteční.

Náklady na benefity pro pracovníky budou mít následující podobu. K prvnímu čtvrtletí 2012 je 3500 finančních poradců Partners. Někteří nejsou v systému aktivní, někteří plní svá minimální výkonová kritéria. Benefity pro pracovníky jsou nastaveny na podmínky dvojnásobku minimálních kritérií. Podle interní statistiky poradců počítáme, že kritéria splní ¼ celkového počtu poradců, tedy 875 poradců a průměrně jde o 60 bodů (tj. 6000 Kč za půl roku). Celkem jde za 6 měsíců o 5.250.000 Kč, což představuje měsíční náklady 875.000 Kč. Pokud jsou kritéria nastavena dvojnásobek minimálního výkonu, můžeme v horší variantě počítat s tím, že výkon společnosti se zvedne bez jakýchkoliv meziročních růstů tímto krokem minimálně o 1/10, která bude souviset s motivací daných poradců. Obrátově tak půjde o 149.400.000 Kč, pokud vycházíme z údajů výroční zprávy z roku 2010, kdy jsou zisky z provizí ve výši 78 % celkového provizního obrátu, můžeme mluvit tímto navýšením o tržbách ve výši 116.532.000 Kč. S vynaložením nákladů ve výši 10,5 milionu korun můžeme získat cca 100 miliónů čistého zisku.

Zbylé vyjmenované změny se týkají především změn organizačních. Nebudou tak zatěžovat finanční rozpočet společnosti jinak, než je tomu v aktuálním nastavení.

14.2 Měření efektivity

Aktivity pro zvýšení finanční gramotnosti a pro zvýšení povědomí o společnosti, především road show a semináře, by se měřily počtem kontaktovaných lidí, počtem vyplněných testů gramotnosti a následným počtem získaných kontaktů pro rozesílání klientských newsletterů. Z dlouhodobého hlediska by mohlo jít o znalost a povědomí o společnosti v rámci české veřejnosti.

Jak aktivity personálního řízení, tak navrhované nástroje interní komunikace souvisí spíše s individuálními kroky. V tom případě by centrála mohla vypracovat anketní

výzkumy, které by mohla umístit do systému Prometheus a získat informace o jednotlivých oblastech. Spokojenost s nastaveným systémem benefitů pro spolupracovníky (kvantitativní výzkum z oblasti spokojenosti/nespokojenosti případně dalších návrhů). Fungující systém pracovních benefitů by se odrazil ve zvýšeném provizním obratu společnosti za půl roku svého působení, další jasně měřitelný prvek efektivnosti. Dále by mohli manažeři vyplnit dotazníky související s rozšířenými motivačními akcemi a jejich dopadem. Stejně tak by šlo o rozhovory s manažery v souvislosti s pohovory, jejich výstupy a následně se systémem zaškolení nového spolupracovníka po supervizi. V roce 2013 se zanalyzují interní data za půl roční působení nového systému roku 2012 a zjistí se, kolik pracovníků společnost získala, kolik jich odešlo a co bylo hlavním důvodem (výstupní dotazník) a kolik jich naopak vůbec nebylo přijato. Veškeré výstupy efektivnosti může doplnit kompletní kvantitativní online dotazník umístěný na Prometheu, který bude analyzovat celkové nastavení interní komunikace a spokojenost s ní.

15 SHRUTÍ POZNATKŮ, MOŽNOSTI DALŠÍHO VÝVOJE

Na základě analýzy dostupných sekundárních zdrojů a výsledků výzkumné sondy autorky této práce bylo zjištěno, že centrální interní komunikace pracuje s efektivními nástroji, obsahová i grafická podoba je v pořádku, stejně jako periodicita i načasování jednotlivých nástrojů. Její komplexnost však zvyšuje problematickou orientaci v mnoha nástrojích, která zasahuje především nové spolupracovníky a pro zkušenější pracovníky může být důvodem určité informační selekce. Z tohoto důvodu byly navrženy v projektové části postupy, které tyto dva faktory eliminují. V souvislosti s centrální interní komunikací byly navrženy aktivity v oblasti eventů, především road show a semináře, které mají za úkol podporovat zvýšení nízké finanční gramotnosti v ČR, ale také zvýšení povědomí o společnosti a získání kontaktů pro informační klientské newslettery. Naopak bylo zjištěno, že slabiny existují v interní komunikaci nižších manažerských pozic a jejich skupin. Projektová část v tomto případě navrhuje jak nástroje interní komunikace, tak nástroje, které souvisí s personálním řízením, v tomto případě se obě oblasti velice úzce prolínají. Jde především o výměnu zkušeností manažerů na nižších pozicích a prohloubení jejich znalostí a dovedností, ale také o přesně definovaný systém zaškolení nového spolupracovníka po úspěšně zvládnuté supervizi stejně tak jasně daná pravidla úspěšného prostředí, pravidelných porad i společných volnočasových akcí pro prohloubení týmového ducha. Nakonec je uveden nový systém pracovních benefitů, který funguje ve smyslu Kafeteria systému na základě získaných bodů. Ten má za úkol motivovat pracovníky, zajistit novým spolupracovníkům jistotu a ve výsledku zvýšit obraty společnosti. Projektová část je uzavřena grafickou podobou časového plánu navrženého systému v projektové části, připraveným rozpočtem a nástroji pro měření efektivity daných návrhů.

Co se týká možností dalšího vývoje v oblasti interní komunikace, jde především o dlouhodobé zjišťování potřeb jednotlivých cílových skupin společnosti, které můžeme pro zjednodušení rozdělit na nové spolupracovníky, stávající zkušené poradce a na manažerské pozice, a následně přizpůsobování se jejich požadavkům. V tuto chvíli funguje ve společnosti silná firemní kultura, která je podporována osobnostmi společnosti a je třeba ji i nadále podporovat. Protože systém strukturální firmy funguje především na online systémech, je nutné je zdokonalovat a v souvislosti s novými technickými pokroky je posouvat v dalších možnostech. Příkladem je Web TV, do budoucna se můžeme bavit i o přenosech jednotlivých školení obchodních partnerů v Praze nebo Brně tak, aby bylo zajištěno kvalitní a dostupné vzdělání všem pracovníkům společnosti.

ZÁVĚR

Na začátku této práce jsem si stanovila jasně daný cíl. Nekonkurovat kvalitním výzkumným gigantům, dokonce nerealizovat zásadní kroky v oblasti centrální interní komunikace, ale vytvořit reálný menší projekt, který může být v praxi použitelný a může řešit danou situaci v souvislosti s fungování malé manažerské struktury. Práce pro mě nebyla úplně jednoduchá, nezvolila jsem úzké téma, ale vlastně dvě témata, která se úzce prolínají, nástroje personálního řízení ve smyslu vzdělávání, motivace a řízení pracovníků, a interní komunikaci a její nástroje. V některých částech pak bylo poměrně složité vysvětlit systém, který se výrazně prolíná a zařazuje se do první nebo druhé části. Druhou nepříjemnou záležitostí byl fakt, že jsem nezískala výstupy výzkumu, se kterým jsem na začátku práce počítala (fluktuace společnosti z výzkumu KPMG). Na druhou stranu jsem si vybrala čísla dvou manažerských skupin, která na malém vzorku ukazovala fungování celého systému společnosti. Nakonec to bylo výhodou, protože už od začátku projektové části jsem se zabývala fungováním menších manažerských skupin v praxi a dopady nastavené centrální interní komunikace na ně. Neodbíhala jsem tedy do rozsahu fungování společnosti jako celku, což by neodpovídalo cílům mé diplomové práce. Bylo zjištěno, že spokojenost i loajalita fungujících pracovníků je u společnosti oproti klasickým kamenným firmám výrazně vyšší. To však nebrání i vysokým číslům fluktuace pracovníků, kterou ovlivňuje systém práce i vnější okolí. Uvedené oblasti však mají v sobě více faktorů, které vedou k daným číslům. To jsem zjistila v praktické části a z komplexnějšího pohledu se snažila vyřešit v té projektové. Cíl práce, který jsem zvolila na začátku, a to vytvořit menší projekt, který je možné použít v praxi menší manažerské struktury tak byl dle mého názoru splněn a plně ho odráží vypracovaná projektová část.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Odborná literatura:

- [1] ARMSTRONG, Michael, 1999. *Personální management*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-614-5.
- [2] ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů*, 10. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] BRANHAM, Leigh, 2009. *7 skrytých důvodů proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2903-9.
- [4] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [5] FORSYTH, Patrick, 2009. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-8-247-2128-6.
- [6] GREGAR, Aleš, 2008. *Řízení lidských zdrojů - Vybrané kapitoly*, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 978-80-7318-685-2.
- [7] HOLÁ, Jana, 2006. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-1250-0.
- [8] HOLÁ, Jana, 2011. *Jak zlepšit interní komunikaci*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2636-3.
- [9] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [10] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2007a. *Marketing management*, Vyd.12. Praha: Grada publishing. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [11] KOTLER, Philip, WONG Veronica, SAUNDERS, John a Gary ARMSTRONG, 2007b. *Moderní marketing*, 4. evropské vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [12] KUDZBELOVÁ, Adriana, 2009. *Lídri v networkingu*. Bratislava: Marada Capital Services. ISBN 978-80-970079-1-1.

- [13] LAUFER, Hartmut, 2008. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2445-4.
- [14] NIERMEYER, Rainer, 2005. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1223-7.
- [15] PELSMACKER DE, Patrick, Joeri van DE BERHG a Maggie GUENS, 2003. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0254-1.
- [16] PLAMÍNEK, Jiří, 2010. *Tajemství motivace*. Druhé vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3447-7.
- [17] PRIDE, William M., FERRELL O.C, 2010. *Marketing*. Mason: Cengage Learning. ISBN 978-0-547-16747-3.
- [18] PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ, 2010. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3622-8.
- [19] SOUKALOVÁ, Radomila, 2004. *Strategický marketing*, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 80-7318-177-0.
- [20] STEHLÍKOVÁ, Lenka., 2010. *Vliv osobnostních rysů na pracovní výkon podnikatelů*. Brno. Diplomová práce na Filozofické fakultě Masarykovy univerzity na Psychologickém ústavu. Vedoucí diplomové práce Iva Burešová.
- [21] SVĚTLÍK, Jan, 2005. *Marketing a reklama*, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 80-7318-140-1
- [22] SVOBODA, Václav, 2009. *Public relations – moderně a účinně*. Vyd. 2. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2866-7.
- [23] ŠALDOVÁ, Martina, 2010. *Síťový marketing a jeho aplikace ve společnosti Partners For Life Planning, a.s.* Zlín. Bakalářská práce na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně na fakultě managementu a ekonomiky. Vedoucí bakalářské práce Robin Šimek.
- [24] TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-0405-0.
- [25] VAŠTIKOVÁ, Miroslava, 2008. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2721-9.

- [26] VYMĚTAL, Jan, 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací: Efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2614-4.
- [27] VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ, 2009. *Image a firemní identita*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-8-247-2790-5.
- [28] WALKER, J. Alfred, 2003. *Moderní personální management*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0449-8.

Zdroje:

- [29] Autor neznámý. *Co čeká nováčka v Partners For Life Planning?* In: Investia [online]. 1. prosince 2011 [cit. 2012-03-15]. Dostupné z: <http://www.investia.cz/co-ceka-novacka-v-partners>.
- [30] Autor neznámý. *Finanční předsevzetí pro rok 2012: Češi se chystají utáhnout si opasky*. In: jsmePartners.cz [online]. 17. ledna, 2012 [cit. 2012-03-15]. Dostupné z: <http://www.jsmepartners.cz/cs/jsme-partners/o-partners/financni-predsevzeti-pro-rok-2012-cesi-se-chystaji-utahnout-si-opasky/>.
- [31] BORKOVEC, Petr. *Akciový program Partners*. In: jsmePartners.cz [online]. 18. prosince, 2010 [cit. 2012-03-15]. Dostupné z: <http://www.jsmepartners.cz/cs/jsme-partners/o-partners/akciovyy-program-partners/>.
- [32] BUSSINES LEADER FORUM. *Co je CSR?* Csr-online.cz [online]. ©2008 [cit. 2012-03-15]. Dostupné z: <http://www.csr-online.cz/page.aspx?csr>.
- [33] EDUCA. *Finanční gramotnost*. Educaweb.cz [online]. ©2008 [cit. 2012-03-26]. Dostupné z: <http://www.educaweb.cz/poradenske-centrum/skola-dnes/financni-gramotnost/>.
- [34] ERTL, Jan. *Fluktuace diagnóza a léčba*. Personall.cz [online]. ©2005 [cit. 2012-03-15]. Dostupné z: http://www.personall.cz/Fluktuace_I.html.
- [35] CHUCHVALCOVÁ, Jana. *Finanční vzdělanost v ČR je překvapivě nízká*. In: Bankovníctví [online]. 26. ledna, 2011 [cit. 2012-03-15]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/clanky_rozhovory/media_2011/cl_11_110126.html.
- [36] KIČMEROVÁ, Lada. *Historicky první vysílání Partners web TV!* In: jsmePartners.cz [online]. 24. října, 2011 [cit. 2012-03-15]. Dostupné z: <http://www.jsmepartners.cz/cs/partners-web-tv/historicky-prvni-vysilani-partners-web-tv>.

- [37] KIČMEROVÁ, Lada. *Nové cesty prodeje a péče dle Partners*. In: jsmepartners.cz [online]. 11. dubna, 2010 [cit. 2012-03-15]. Dostupné z: <http://www.jsmepartners.cz/cs/jsmepartners/o-partners/nove-cesty-prodeje-a-pece-dle-partners/>.
- [38] KOUBEK, Karel, 2009. *Výsledky průzkumu Jak vnímáte práci ve strukturálních firmách?* [online]. [cit. 2012-03-15]. Dostupné z: <http://jak-vnimate-praci-ve-strukturalnich-firmach.vyplnto.cz>.
- [39] MAJER, Jan. *Daň za svobodu*. In: Finmag.cz [online]. 3. září, 2007 [cit. 2012-03-08]. Dostupné z: <http://www.finmag.cz/cs/finmag/financni-poradenstvi/dan-za-svobodu/>
- [40] MONSTER. *Jak snížit fluktuaci zaměstnanců?* Monster.cz [online]. ©2012 [cit. 2012-03-26]. Dostupné z: <http://firmy.monster.cz/hr/hr-best-practices/management/udrzeni-zamestnancu/jak-snizit-fluktuaci-zamestnancu.aspx>.
- [41] PARTNERS FINANCIAL SERVICES, A.S. *Akciový program 2011, Prezentace Podnikatelský potenciál 2011* [CD]. Praha: Partners Financial Services, a.s., ©2011.
- [42] PARTNERS FINANCIAL SERVICES, A.S. *Akciový program 2011, Prezentace Akciový program 2011* [CD]. Praha: Partners Financial Services, a.s., ©2011.
- [43] PARTNERS FINANCIAL SERVICES, A.S. *Kariérový plán společnosti*. [s. 1.]: Partners Financial Services, a.s. ©2011.
- [44] PARTNERS FINANCIAL SERVICES, A.S. *Výroční zpráva 2010*. [s. 4, 5, 10, 12]: Partners Financial Services, a.s. ©2011.
- [45] PARTNERS FINANCIAL SERVICES, A.S. *Benefity pro spolupracovníky* [online]. Partners Financial Services, a.s. ©2011. Dostupné z: <http://www.jsmepartners.cz/cs/benefity/dodavatele/>
- [46] PARTNERS FINANCIAL SERVICES, A.S. *Kariérový plán 2011*. Partners Financial Services, a.s. ©2011. Dostupné z: <http://www.partners.cz/cs/kariera/kariera-v-partners/>.
- [47] PARTNERS FINANCIAL SERVICES, A.S. *Index vzdělávání poradce*. Partners Financial Services, a.s. ©2012.
- [48] PARTNERS FINANCIAL SERVICES, A.S. *Partners firemní akce*. Partners Financial Services, a.s. ©2012.

- [49] PARTNERS FINANCIAL SERVICES, A.S. *Reklamní kampaň*. Partners Financial Services, a.s. ©2012.
- [50] STEM/MARK. *Finanční gramotnost v ČR. Závěrečná zpráva z výzkumu STEM/MARK pro ministerstvo financí a Českou národní banku*. Praha: STEM/MARK, 2010. Dostupné z: http://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/spotrebitel/financni_gramotnost/mereni_fg_tk_20101213/financni_gramotnost_20101213_stemmark.pdf.
- [51] SVATOŠOVÁ, Markéta. *Finanční gramotnost v České republice*. CNB.cz [online]. ©2010 [cit. 2012-03-26]. Dostupné z: www.cnb.cz/cs/spotrebitel/financni_gramotnost/mereni_fg_tk_20101213/financni_gramotnost_20101213_cnb_svatosova.pdf
- [52] ZÁMEČNÍK, Petr. *Partners škrtly Prouzu a změnilly jméno*. Investujeme.cz [online]. ©2012 [cit. 2012-03-08]. Dostupné z: <http://www.investujeme.cz/partners-skrty-prouzu-a-zmenily-jmeno/>.
- [53] ZEMAN, Jakub. *Konference ředitelství Petra Kroupy*. In: jsmePartners.cz [online]. 7. září, 2011a [cit. 2012-03-15]. Dostupné z: <http://www.jsmepartners.cz/cs/jsme-partners/akce-partners/konference-reditelstvi-petra-kroupy/>.
- [54] ZEMAN, Jakub. *Partners zapisují do dějin Den finanční gramotnosti*. In: jsmePartners.cz [online]. 8. září, 2011b [cit. 2012-03-15]. Dostupné z: <http://www.jsmepartners.cz/cs/jsme-partners/o-partners/partners-zapisuji-do-dejin-den-financni-gramotnosti/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ABV	Akademie budoucích vedoucích
C	Consultant (základní obchodní pozice v kariérovém plánu)
CI	Corporate identity
CSR	Corporate social responsibility
ČNB	Česká národní banka
D1	Director (první ředitelská pozice v kariérovém plánu)
D2	Senior Director (druhá ředitelská pozice v kariérovém plánu)
D3	Partner (třetí ředitelská pozice a zároveň nejvyšší možná v kariérovém plánu)
EFPA	European Financial Planning Association
M1	Team Manager (první manažerská pozice v kariérovém plánu)
M2	Executive Manager (druhá manažerská pozice v kariérovém plánu)
M3	Senior Manager (třetí manažerská pozice v kariérovém plánu)
MLM	Multilevel marketing (síťový marketing)
PC	Personal computer (osobní počítač)
PPZ	Pojišťovací zkoušky od České národní banky
PR	Public relations
SC	Senior Consultant (vyšší obchodní pozice v kariérovém plánu)
T	Trainee (první pozice v kariérovém plánu)
TT	Akademie Train the Trainer (manažerské vzdělávání centrály)

SEZNAM OBRÁZKŮ

O. 1 Tvorba rezerv_výzkum STEM/MARK	71
O. 2 Financování důchodu_výzkum STEM/MARK	71
O. 3 Zdroje pro rozhodování_výzkum STEM/MARK.....	72
O. 4 Kritéria pro výběr úvěru_výzkum STEM/MARK.....	72
O. 5 Hospodaření s penězi_výzkum STEM/MARK	73
O. 6 Výzkum Koubek_strukturální firma	75
O. 7 Výzkum Koubek_nevýhody	75
O. 8 Výzkum Koubek_přednosti systému	75
O. 9 Výzkum Koubek_výběr firmy	76
O. 10 Výzkum Koubek_pověst.....	76
O. 11 Pracovní zkušenosti_sonda	78
O. 12 Motiv práce_sonda.....	79
O. 13 Ob. důvody odchodu_sonda.....	80
O. 14 Os. důvody odchodu_sonda	80
O. 15 doporučení firmy_sonda	80
O. 16 pocit z práce_sonda.....	80
O. 17 pocit důležitosti_sonda.....	80
O. 18 Strategie_manažeri_sonda	81
O. 19 Strategie_C_sonda	81
O. 20 Strategie_nováčci_sonda.....	81
O. 21 pocit z práce_C_sonda	81
O. 22 pocit z práce_nováčci_sonda	81
O. 23 Ob. Důvody odchodu_nováčci_sonda	82
O. 24 Ob. Důvody odchodu_manažeri_sonda	82
O. 25 Ob. Důvody odchodu_C_sonda	82
O. 26 Motiv práce_muži_sonda.....	82
O. 27 Motiv práce_ženy_sonda	82
O. 28 Motiv práce_31-41 let_sonda	83
O. 29 Motiv práce_20-30 let_sonda	83
O. 30 SWOT analýza.....	87

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Výhody podnikání_sonda	79
Tab. 2 Výhody podnikání_dle pozic_sonda	81
Tab. 3 Výhody podnikání_dle věku_sonda	83
Tab. 4 Bodová ohodnocení pracovních benefitů	105
Tab. 5 Časový plán navrženého projektu.....	106
Tab. 6 Rozpočet Road show	106

SEZNAM PŘÍLOH

P I	Kariérový plán společnosti
P II	Organizační struktura společnosti (původní z roku 2010)
P III	Ukázka interního systému Prometheus (základní obsahové prostředí)
P IV	Ukázka interního webu jsmePartners.cz
P V	Ukázka obsahu interního časopisu JsmePartners (3/09)
P VI	Ukázka obsahu interního časopisu JsmePartners (2/2011)
P VII	Webové rozcestí epartners.cz
P VIII	Leták Finmag.cz
P IX	Ukázka interního newsletteru Partners News (rok 2007)
P X	Vizuál reklamní kampaně 2009
P XI	Vizuál reklamní kampaně 2010
P XII	Vizuál reklamní kampaně 2011
P XIII	Vizuál reklamní kampaně 2012
P XIV	Dotazník první strana - výzkumná sonda
P XV	Dotazník druhá strana - výzkumná sonda
P XVI	Dotazník třetí strana - výzkumná sonda

PŘÍLOHY

Příloha I Kariérový plán společnosti

Kariérový plán

Partner - D3 7,5 eur/BJ 150 000 B] za čtrnácti skupinově 48 personálních bodů Aktivní členství 112 500 B]/čtvrťletí	8 měsíců
Senior Director - D2 7,0 eur/BJ 125 000 B] za čtrnácti skupinově 42 personálních bodů Aktivní členství 96 250 B]/čtvrťletí	9 měsíců
Director - D1 6,5 eur/BJ 100 000 B] vlastní produkce historicky 30 000 B] za čtrnácti skupinově 30 personálních bodů Aktivní členství 70 000 B]/čtvrťletí	9 měsíců
Senior Manager - M3 6,0 eur/BJ 80 000 B] vlastní produkce historicky 15 000 B] za čtrnácti skupinově 18 personálních bodů Aktivní členství 52 500 B]/čtvrťletí	9 měsíců
Executive Manager - M2 5,5 eur/BJ 60 000 B] vlastní produkce historicky 10 000 B] za čtrnácti skupinově 6 personálních bodů Aktivní členství 42 000 B]/čtvrťletí	9 měsíců
Team Manager - M1 5,0 eur/BJ 50 000 B] vlastní produkce historicky 3 000 B] za čtrnácti skupinově, z toho 450 B] osobní výkon 3 personálních bodů Aktivní členství 37 500 B]/čtvrťletí Aktivní členství 450 B]/čtvrťletí OV	
Senior Consultant 4,5 eur/BJ 40 000 B] vlastní produkce historicky Aktivní členství 30 000 B]/čtvrťletí OV	
Consultant 4,0 eur/BJ 30 000 B] vlastní produkce historicky Aktivní členství 20 000 B]/čtvrťletí OV	

VÝPLACENÍ BONUSU ZA VLASTNÍ PRODUKCI PRŮMĚRNĚ ČINÍ 10% OČL:
 3000 B] - 4000 B] - 5000 B] - 6000 B] - 7000 B] - 8000 B] - 9000 B] - 10000 B] - 11000 B] - 12000 B] - 13000 B] - 14000 B] - 15000 B] - 16000 B] - 17000 B] - 18000 B] - 19000 B] - 20000 B] - 21000 B] - 22000 B] - 23000 B] - 24000 B] - 25000 B] - 26000 B] - 27000 B] - 28000 B] - 29000 B] - 30000 B] - 31000 B] - 32000 B] - 33000 B] - 34000 B] - 35000 B] - 36000 B] - 37000 B] - 38000 B] - 39000 B] - 40000 B] - 41000 B] - 42000 B] - 43000 B] - 44000 B] - 45000 B] - 46000 B] - 47000 B] - 48000 B] - 49000 B] - 50000 B] - 51000 B] - 52000 B] - 53000 B] - 54000 B] - 55000 B] - 56000 B] - 57000 B] - 58000 B] - 59000 B] - 60000 B] - 61000 B] - 62000 B] - 63000 B] - 64000 B] - 65000 B] - 66000 B] - 67000 B] - 68000 B] - 69000 B] - 70000 B] - 71000 B] - 72000 B] - 73000 B] - 74000 B] - 75000 B] - 76000 B] - 77000 B] - 78000 B] - 79000 B] - 80000 B] - 81000 B] - 82000 B] - 83000 B] - 84000 B] - 85000 B] - 86000 B] - 87000 B] - 88000 B] - 89000 B] - 90000 B] - 91000 B] - 92000 B] - 93000 B] - 94000 B] - 95000 B] - 96000 B] - 97000 B] - 98000 B] - 99000 B] - 100000 B]

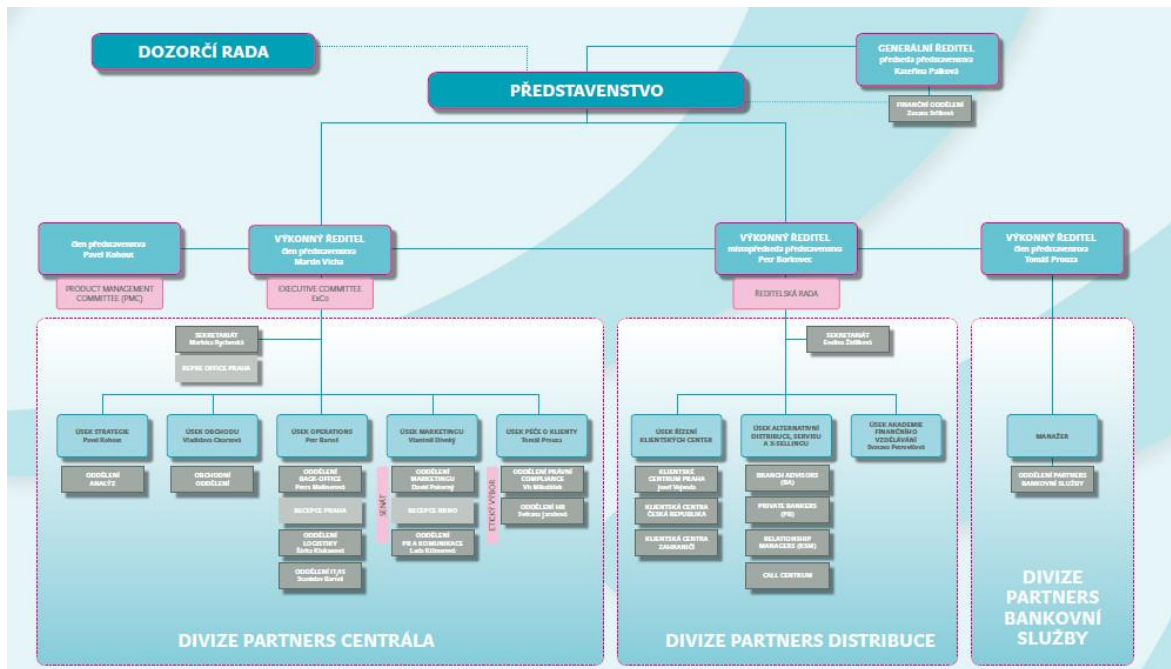
OV - osobní výkon
 1000 B] - 11000 B]

www.partners.cz ☎ 800 63 63 63



Ždroj: [Kariérový plán, 2011, s. 1]

Příloha II Organizační struktura společnosti (původní z roku 2010)



Zdroj: [Výroční zpráva 2010, 2011, s. 10]

Příloha III Ukázka interního systému Prometheus (základní obsahové prostředí)

ÚVODNÍ STRÁNKA | DATA | SESTAVY | SLUŽBY | EMAIL | ODHLÁSIT

[107610] Monika Fiedlerová Nástěnka • Kontakty na Centrálu • Provozní listiny • Obchodní partneři • Pojišťovny • Banky • Investiční společnosti

- Změna hesla
- Fórum
- Kódy obcí
- Úvěry - potvrzení
- Schvalování
- Materiály - výstavka
- Test AML
- Test PBS
- Test Hypoteční certifikace
- Dokumenty**
- Dokumenty - video
- Partners BS - účty
- Partners BS - kreditky
- Partners BS - hypobudget

Nástěnka zveřejněných dokumentů

Kritéria pro vyhledávání v nástěnce dokumentů

Název:

Od (d.m.r):

Hledat složky:

Hledat soubory:

navigace: Nástěnka dokumentů

Akademie_Financniho_Vzdelavani	06. 04. 2012. (adresář)	Operations	20. 12. 2011. (adresář)
Analzy a Doporuceni	27. 03. 2012. (adresář)	Partners firemni akce	10. 04. 2012. (adresář)
Ankety	15. 07. 2009. (adresář)	Partners News	19. 01. 2012. (adresář)
Benefity pro spolupracovniky	04. 04. 2012. (adresář)	Partners vybory	27. 03. 2012. (adresář)
Corporate Identity	01. 03. 2012. (adresář)	Partners_bankovni_sluzby	02. 04. 2012. (adresář)
Distribuce	28. 03. 2012. (adresář)	Partners_web_tv	25. 10. 2011. (adresář)
FINMAG - financni magazin	25. 10. 2010. (adresář)	Pavel Kohout komentare	05. 09. 2011. (adresář)
FJP	11. 04. 2011. (adresář)	Pavel Kohout prezentace	30. 10. 2008. (adresář)
Firemni_klientela	02. 04. 2012. (adresář)	Polsko	28. 03. 2012. (adresář)
HR - kariery plan	10. 04. 2012. (adresář)	Pravni_pomoc	16. 11. 2011. (adresář)
HR - povyseni, zmeny a ukonceni	04. 04. 2012. (adresář)	Prezentacni prostredky Partners k zapuzjeni	06. 01. 2012. (adresář)
HR - prevody smluv a klientu	14. 02. 2012. (adresář)	Provozní Listiny	03. 04. 2012. (adresář)
HR - registrace centrala	21. 03. 2012. (adresář)	Reklamni kampan	13. 09. 2011. (adresář)
HR - registrace CNB	03. 04. 2012. (adresář)	Seminar O nas s Vami	25. 09. 2009. (adresář)
HR -	Socialni_spolupracovnici	...

Zdroj: [Partners, 2012, www.prometheus.partnersgroup.cz]

Příloha IV Ukázka interního webu jsmePartners.cz

The screenshot shows the internal website for jsmePartners.cz. At the top left is the logo "jsme Partners" with the URL "www.jsmePartners.cz". To the right is a profile picture of Petr Borkovec, labeled "Petr Borkovec Partner společnosti". Below the logo is a navigation bar with buttons for "JSME PARTNERS", "PARTNERS WEB TV" (marked with a "NEW" badge), "EVENTY", "BENEFITY" (marked with a "NEW" badge), and "VIDEA". A secondary navigation bar includes "AKCE PARTNERS", "CHARITA", "KARIÉRA", "O PARTNERS", "PORTFOLIO", and "VZDĚLÁVÁNÍ".

The main content area features a featured article titled "Ochutnávka kurzu k EFA s Jiřím Rusnokem" (Tasting of the course for EFA with Jiří Rusnok), dated 04.04.2012. The article includes a photo of a classroom and a brief description of the course. Below the article is a "Více informací" link and a "Libí" button with the number "2".

Below the featured article is another article titled "Web TV: Upgrade produktu F1 se zástupci Allianz" (Web TV: Upgrade of product F1 with Allianz representatives), dated 03.04.2012. It includes a small image of a computer monitor displaying the Partners logo and a brief description of the content. Below this article is a "Více informací" link and a "Libí" button with the number "3".

On the right side of the page, there is a "Přihlašte se!" (Log in!) button with social media icons for LinkedIn and Facebook. Below that is a search bar labeled "Hledaný text" with a "HLEDAT" button. Further down is a "Rozcestník webu Partners" (Website navigation) button. Below that is a "Vítejte na webu JsmePartners!" (Welcome to the JsmePartners website!) message with a "Přejít na web Partners.cz" button. At the bottom right is a "PROGRAM PARTNERS WEB TV" section with a date "03.04.2012" and a link to the "Web TV: Upgrade produktu F1 se zástupci Allianz" article.

Zdroj: [Partners, 2012, jsmePartners.cz]

Příloha V Ukázka obsahu interního časopisu JsmePartners (3/09)



Jsme Partners představují...

„V léte proběhla debata nad tím, co je hlavním smyslem interní komunikace Partners, a tedy i jejího hlavního kanálu, webu a časopisu Jsme Partners. Zvláštní název, že značka Jsme Partners má především sloužit jako prostor pro představení těch úspěšných a aktivních z vás, kteří máte zbytku firmy co sdělit. Na těchto stránkách naleznete i nadále rozhovory a prezentace manažerů centrály, protože jsem přesvědčená, že je tímto lépe poznáte a dozvíte se, co se na centrále „peče“ nově, ale Jsme Partners zůstává pódiem především pro vás, poradce a manažery Partners.“

Oslavili jste povýšení na manažerskou nebo ředitelskou pozici? V nové rubrice máte možnost se představit a prozradit něco o svých dalších plánech! Máte zajímavý kariérový příběh ve financích? Podílte se o něj s ostatními! Uspořádali jste úspěšnou víkendovou akci pro svůj tým a partnery? Pochlubte se fotkami a vyprávěním na webu jsmepartners.cz!

Moc si přeji, aby vám toto médium sloužilo k šíření vašich nápadů, úspěchů, náležitě a cílů a pomohlo vám překonat cestu z úzké skupiny vašeho týmu napříč regiony, ředitelství i k centrále. Jsme Partners je reklamní plocha pro ty z vás, co se podílejí na růstu a expanzi společnosti, ať již svou poradenskou činností, vedením spolupracovníků nebo účastí v orgánech Partners.

Zápisové číslo je ve znamení Krotitelů drahů, kteří se symbolicky první školní den urutí a druhou řadou na obrazovky České televize. Seznamte se s novým týmem Krotitelů a přečtěte si, jaké dopady má pořad na poradenskou činnost. Na následujících stránkách vám prostřednictvím rozhovoru s Karlem Marouškem představíme produkční výbor Partners a o kus dále i úlohu senátu. Zápis přineslo i knižní novínku Pavla Kohouta a časopis FINMAG v nové grafické i obsahové podobě. O obou událostech se dozvíte v tomto čísle. Na zbývajících stránkách vás budou provázet Petr Borokovec s výsledky letošního TOP GUNu; Alena Zahradníková, úspěšná manažerka v trutnovském regionu; Michal Holík, školitel osobního rozvoje v Partners, nebo Tomáš Hummel s Alešem Horou, kteří své povýšení slavili víkendovou akcí v Krkonoších.

Jsme Partners zkrátka představují... Vás.“

Lada Kičmerová
risková manažerka Partners



► 12

„Myslel jsem, že některé produkty se už moc vylepšit nedají, ale čím víc do toho pronikám, tím víc vidím, že pole je to neorané a je pořád co vymýšlet.“



► 14

„Klienti si mě vyhledali i v porodnici, takže jsem seděla s notebookem na posteli, v jedné ruce jsem měla napíchnutou žlu s glukózou a do toho jsem zařizovala hypotéku. Primář se ptal, jestli na dvě nechej jmenovku.“



► 22

„Všichni, kdo se dostali do druhého kola soutěže, odvedli dobrou práci. Obdiv a uznání zaslouží ti, kteří zvládli náročná pravidla ještě s rezervou. Předvedly se zejména dámy.“



► 29

„Jak jsem oslavil povýšení? No asi tím, že pracuji každý den o dvě hodiny déle než předtím. Karlův plán je jako Gaussova křivka a pozice M3 až D2 jsou přesně na vrcholu, kde máte nejvíce práce.“

Zdroj: [Partners, 2012, jsmePartners.cz]

Příloha VI Ukázka obsahu interního časopisu JsmePartners (2/2011)



Mám v živé paměti slova Vladimíra Bezděka, kolegy Pavla Kolnata z ekonomické rady NERV. Na adresu chystané důchodové reformy Bezděk před časem řekl: „Penze nám v budoucnu zajistí chleba. Kdo si však bude chtít namazat na chleba máslo, ten bude muset začít spořit.“ Banální adhéze, které má však pro naši branži hluboký význam. Na příkladu Portugalska a dalších evropských zemí je vidět, že reformy jsou nevyhnutelné. Nespolečejme se však jen na vládní reformy. Nezbytností je „osobní reforma“ u každého jednotlivce. Tvrdoříjně odmítání reality a vyhrobování stávkou jsou totiž bezpochyby těmi nejméně šťastnými postoji. Naším dlouhodobým cílem je tedy změnit přístup lidí k financím, přičemž vlnkonosí finanční gramotnosti a uvědomělosti jste v této bitvě právě vy poradci.

Partners jsou na nové trendy pečlivě připraveni. Investiční společnost, která byla založena na jaře tohoto roku, poprvé v historii představí na českém trhu fondy předních světových správců a umožní tak klientům Partners dokonale zhodnotit jejich peníze a zajistit se tak pro důchodový věk.

Nejen lepší podnikatelské výkony, ale také zvyšování povědomí u finančním poradenství, značek Partners i o nových produktech mají za cíl kampaně, na nichž spolupracujeme s renomovanou společností KPMG. Kládeme i pečlivý důraz na vzdělání; pro poradce i manažery je připravena nová OSA vzdělávání, završená akcemi, které potvrdí profesionalitu a kvalitu začínajících manažerů.

Poslední novinka se týká časopisu, který právě držíte v ruce. Lada Kišmerová nasadila letku jeho zpracování vysoko a nyní je na mně, abych pokračoval v dobře započaté práci. Mohu vám říci, že je nesmírně zajímavé postupně pronikat do světa financí a učit se od odborníků na slovo vzatých. Často jsem fascinován obrovskou vůlí, která spojuje všechny lidi zde v Partners. Konečně kariérový příběh Zdeňky Marouškové o tom, jak se hrdinsky poprala s nepřiznanou osudu, nebo zdiřky čerstvě povýšeného manažera Radka Hurty, který na horákém kůle vlastními silami pokofil bezmála čtyřtisícové sedlo upratfoed kyrgyzských hor, jsou toho důkazem. Tento časopis je službou vám, poradečím a manažerům Partners, a já se budu snažit, abyste a ní byli spokojeni.

Přeji vám příjemné čtení

Jakub Zeman

TÉMA JSME PARTNERS

4

Kampaně připravované ve spolupráci se společností KPMG přispívají ke stále lepším obchodním výsledkům Partners.

NOVINKY PARTNERS

8

Nová Partners investiční společnost uvedla na trh dvojici podílových fondů.

ROZHOVOR

12

Gabriela Kudrnová představuje novou koncepci vzdělávání pro poradce a manažery.

PARTNERS BANKOVNÍ SLUŽBY

18

Dagmar Prajzlerová předvídá přechod bankovní revoluce.

KARIÉROVÝ PŘÍBĚH

33

Executive manažerka Zdeňky Marouškové se podařilo překonat nepřítel osudu.

ÚSPĚŠNÍ PARTNERS

38

Povýšení na pozice M2 a M3 mluví o sobě i o svých dalších kariérových plánech.

FOTOGALERIE

42

Na fotkách si připomeneme mimo jiné otevření trojice nových clientských center.

Příloha VII Webové rozcestí epartners.cz

INFOLINKA PRO PORADCE

533 03 63 63
Zelená linka pro poradce. Zdarma, pokud využíváte rámcovou smlouvu Partners u T-Mobile. Provozní doba 8:30 až 19:00 hod.

INTERNÍ PORTÁLY

- Prometeus**
Informační systém centrály Partners.
<https://prometeus.partnersgroup.cz/>
- FiP**
Systém pro evidenci klientů, jejich cílů a možností a finanční plánování pro poradce Partners. Přihlášení jako do Prometea.
<https://www.epartners.cz/fip/>
- Semináře**

ZPRÁVODAJSKÉ PORTÁLY

- Partners JsmePartners.cz**
 - Ochutnávká kurzu k EFA s Jiřím Rusnokem
 - Web TV: Upgrade produktu F1 se zástupci Allianz
 - Video z konference ředitelství Jitky Lucbauerové a Petra Welsche
- FINMAG Finmag.cz**
 - Zákaz kouření chrání svobodu
 - Smete Holešovská výzva vládu? Rozhodně počasí!
 - Kam spořit na důchod (III. díl): Rozložení portfolia
- peníze.cz Penize.cz**
 - Po českých silnicích jezdí půl milionu kradených aut. Nekupte si jedno z nich!
 - Malé peníze: Na účtu mi přistála cizí výplata. Můžu si ji nechat?
 - BRIC: Co láká investory?

PORTÁLY PARTNERŮ

- Aegon**
intranet pojišťovny určený pro poradce Partners. Zde naleznete aktuální formuláře, kalkulačky, kontakty.
<http://obchod.aegon.cz/partners>
- Aegon webagent**
Aplikace pojišťovny, která poskytuje on-line informace o klientech a smlouvách konkrétních poradců.
<http://webagent.aegon.cz/>
- Česká spořitelna**
Extranet banky určený pro obchodní partnery. Zde naleznete aktuální informace, formuláře, kalkulačky, kontakty.
<http://www.csas.cz/msf>

Zdroj: [Partners, 2012, www.epartners.cz]

Příloha VIII Leták Finmag.cz

FINMAG.CZ

O penězích jinak

Co najdete na stránkách ONLINE finančního magazínu finmag.cz:

- ✓ Aktuality ze světa financí
- ✓ Vtipné i kritické komentáře českých i světových odborníků
- ✓ Rozhovory s lidmi, kteří mají názor
- ✓ Finanční poradnu
- ✓ Odhalené finanční podvody
- ✓ Ankety
- ✓ Recenze a srovnání produktů
- ✓ Inteligentní a věcnou diskusi o zajímavých tématech

www.finmag.cz

Zdroj: [Partners, 2012, Prometheus]

Příloha IX Ukázka interního newsletteru Partners News (rok 2007)

Partners News

15. října 2007



Finanční poradenství jinak

Úsek výkonného ředitele



Milí kolegové, máte před očima první vydání elektronického bulletinu pro poradce Partners, které bude ve vašich schránkách přistávat s týdenní pravidelností. Dnes a denně zjišťujeme, že jste si stále nezvykli využívat komunikačních možností, které vám centrála nabízí – do Prometea se přihlásíte maximálně kvůli kontrole natypování smlouvy, na Finmag, Partnersblog nebo na naše webové stránky chodí častěji poradci konkurenčních firem než poradci Partners. Proto jsme došli k závěru, že vám budeme servírovat důležité interní informace přímo pod nos. Třeba vás to bude motivovat k většímu zájmu o vše výše uvedené. Děláme to totiž pro vás! ☺

Jinak co se týče výkonu za uplynulý měsíc, jistě nemůžeme opakovat, co je zřejmé. Zatím náš nejlepší výkon jak co do počtu smluv, tak celkového obrátu. Naše ambice však sahají dále, a to zejména proto, že máme spoustu nováčků v procesu zaškolení a licencování, kteří se postupně začínají zapojovat do obchodní činnosti, což je vidět na „výplatní pásce.“ Potěšující je jistě skutečnost, že naše strategie zvýhodnění produktů pro klienta a zároveň výrazně nižší marže centrály se ukazuje být životaschopná navzdory všem škarohlídům. Máme prostě dobrou šanci dosáhnout našich smělých cílů už v příštím roce.

Na závěr dovolte otázku: chcete dostávat provize co nejdříve? Vyplňte pořádně smlouvy a odevzdávejte je včas!!! Neignorujte auto s řidičem a občas si vzpomeňte, že vyplácíme každých čtrnáct dní (zítra začnou odcházet další provize, tentokrát v celkové výši 10 mil. Kč). Kdybyste si po sobě smlouvy občas zkontrolovali, nemuseli bychom vám kvůli každé druhé (doslova) volat či rovnou poslat zpátky. Neděláme tím problémy jen sami sobě ale hlavně našim klientům a ti jsou na prvním místě.

Krásné babí léto a hodně elánu a pohody přeje

Kateřina Palková

Zdroj: [Partners, 2012, Prometheus_Partners News]

Příloha X Vizuál reklamní kampaně 2009



Na některé věci se prostě můžete spolehnout



Partners

Finanční poradenství jinak

Zdroj: [Partners, 2012, Prometheus_Reklamní kampaň]

Příloha XI Vizuál reklamní kampaně 2010



**Srozumitelně
odpovím na Vaše
finanční otázky**

**Finanční
poradenství
podle Partners**

Máte zájem opravdu efektivně
zhodnocovat své příjmy?
Zajistit dobrou životní perspektivu
sobě i svým dětem?
Ukážu Vám, jak využít všech
možností, které nabízejí moderní
finanční produkty a trhy.

Spolu s Vámi provedu rozbor
Vaší finanční situace,
pohovoříme si o Vašich
plánech a předložím Vám
jasné, srozumitelné řešení,
vždy v souladu s Vašimi
zájmy a možnostmi.

Kristína Zárková
Finanční poradkyně
a manažerka Partners

Partners
Finanční poradenské právo

www.partners.cz • tel.: 800 63 63 63

Zdroj: [Partners, 2012, Prometheus_reklamní kampaň]

Příloha XII Vizuál reklamní kampaně 2011



... lepší bydlení...
... peníze
v bezpečí...
... ochrana majetku...
... splněné sny...
... zhodnocení
úspor...

**S tím vším Vám můžeme
pomoci**

Partners
Finanční poradenské právo

www.partners.cz | 800 63 63 63

Zdroj: [Partners, 2012, Prometheus]

Příloha XIII Vizuál reklamní kampaně 2012

Chci radu ohledně svých financí od...



vůbec nechápu, o co jde... přehrát spot

Zdroj: [Partners, 2012, www.partners.cz]

Příloha XIV Dotazník první strana – výzkumná sonda

Dotazník pro pracovníky společnosti Partners, FS, a.s.

Vím, že speciálně v naší firmě neznamená vysokoškolské studium a následné získání titulu vstup do hvězdných výšin. I přesto jsem se rozhodla, vydržela a momentálně by se mi hodila vaše pomoc při tvorbě diplomové práce. Stačí mi 5-10 minut Vašeho času na vyplnění tohoto dotazníku. Předem děkuju za Vaši ochotu.

1. Jaké máte pracovní zkušenosti mimo společnost Partners

1. Rovnou po studiu jsem začal/a pracovat v Partners
2. Před Partners jsem podnikal/a
3. Před Partners jsem byl zaměstnancem
4. Jiná možnost

2. Jaký byl hlavní motiv, proč jste začal/a pracovat v Partners? (Vyberte tři nejsilnější a seřadte)

1. Peníze
2. Prestiž
3. Potřeba pomoci lidem
4. Možnost kariéry
5. Seberealizace (vnitřní uspokojení, rozvoj osobnosti)
6. Osobnostní rozvoj, vzdělání
7. Jiné

3. Co vidíte jako největší výhody u podnikání v Partners (zvolenou odpověď označte křížkem)

	Velice oceňuji	Oceňuji	Kdyby nebylo, nevedilo by mi to	Není důležité	Není pro mě žádnou výhodou
Vlastní organizace času					
Vysoké finanční ohodnocení					
Možnost seberealizace (vnitřní uspokojení, rozvoj osobnosti)					
Získání důležitých informací z oblasti financí (znalosti, know-how)					
Možnost kariéry, kterou si ovlivním sám/sama					
Možnost potkat se s významnými lidmi					
Pracovní benefity (telefonní tarif, slevy na business potřeby, zvýhodněné ceny luxusních aut,...)					
Možnost vybudovat svůj vlastní tým lidí, svou vlastní firmu					
Podpora centrály (otevření klientských center, vzdělání pracovníků, kontrola kvality, call centrum,...)					
Podpora IT systémů (FIP, Prometeus, esemináře,...)					

Zdroj: [Monika Fiedlerová, Výzkumná sonda, 2012]

Příloha XV Dotazník druhá strana – výzkumná sonda

Motivační soutěže, tripy, plesy, konference,.....					
Žádná vnější kontrola, práce se zodpovědností, s vlastními cíli a motivy					
Tým odborníků, kteří vytvářejí fundované analýzy finančního trhu v ČR					
Široké portfolio produktů, profesionální finanční plány pro klienty					
Propracovaný systém interní komunikace (mnoho nástrojů. emaily, Partners news, Magazín Jsme Partners, Partners TV, web Jsmepartners.cz)					
Informace se ke mně dostanou vždy včas a v potřebném množství					

4. Už Vás někdy napadlo, že této práce necháte

1. ne (přejděte na otázku číslo 6)
2. ano, jednou nebo dvakrát
3. ano, napadá mě to dost často

5. Jaké byly/jsou nejpodstatnější důvody, proč jste se rozhodoval/a odejít z Partners (možno více odpovědí, seřaďte podle důležitosti)

1. Finanční nejistota (nepravidelný příjem)
2. Nechuť komunikovat s klienty (klienti jsou „blbci“)
3. Negativní reakce mého okolí (rodina, přátelé)
4. Nedostatek doporučení na klienty (pomalý rozjezd, případně zásek)
5. Neschopní kolegové, nefungující tým lidí
6. Nedostatečný přísun informací ze strany vedoucích
7. Nedostatečné informace ze strany vedení firmy (centrály)
8. Jiný důvod

6. Jaké jsou dle Vašeho názoru nejčastější důvody odchodu spolupracovníků z Partners

1. Nepřekonají své neúspěchy
2. Nedokáží se srovnat s negativní reakcí svého okolí
3. Nevěří si
4. Nemají tah na branku, neví, proč by tuto práci měli dělat, nemají cíl
5. Nedostatečně jim nebyl vysvětlen potenciál trhu nebo ho nepochopili
6. Špatná komunikace ze strany vedoucího (nedostával/a jsem potřebné informace pro práci)
7. Nedostatečné informace od centrály společnosti (chyběly mi informace z oblasti legislativy, směru a cílů firmy, z oblasti propagace firmy,...

Příloha XVI Dotazník třetí strana – výzkumná sonda

7. Domníváte se, že vedení společnosti s Vámi hovoří otevřeně, že sděluje podstatné informace?

1. Spíše ano
2. Spíše ne

V jakých ohledech?

3. Jak kdy

8. Znáte strategii, případně vize a plány společnosti do dalších období? Vyjmenujte některé z nich.

1. Ano, znám strategii, vize i plány
2. Znáám pouze některé z plánů naší společnosti
3. Ne, neznám nic

9. Máte pocit, že jste pro společnost důležitý/á (Vaše práce), že si Vás společnost váží jako svého partnera?

1. Ano, mám ten pocit
2. Ne, připadám si zbytečný
3. Nevím, je mi to jedno

10. Máte dobrý pocit, že pracujete v této společnosti?

1. Ano, práce mě těší, jsem na Partners pyšný
2. Spíše ano, ale moc se tím nechlubím
3. Ne, nikomu to neříkám
4. Nevím, je mi to jedno

11. Doporučil byste tuto společnost svým přátelům pro spolupráci?

1. Ano, určitě
2. Nejsem si zcela jist
3. Ne, nedoporučil, protože

12. Pohlaví: 1. žena 2 muž

13. Věk: 1. 20-30 2 31-41 3 +41

14. Ve firmě jsem na pozici:
1. Nováček (Trainee)
 2. Consultant do půl roku ve firmě
 3. Consultant nad půl rok ve firmě
 4. M1, M2, M3.....D3 ☺

15. Prostor, pro postřehy a připomínky, které Vás napadly při vyplňování dotazníku

.....
.....
.....

Děkují za Váš drahocenný čas a přeji hodně úspěchů v té správné společnosti.

Monika Fiedlerová
Consultant Partners FS,a.s.