

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

**Zhodnocení procesů vyhledávání, výběr a příjem pracovníků ve společnosti
Partners Financial Services, a.s.**

Vedoucí bakalářské práce:

Doc. Ing. Ladislav Rolinek, Ph.D.

Autor:

Pavla Brücklerová

2013

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Pavla BRŮCKLEROVÁ**
Osobní číslo: **E10201**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Zhodnocení procesů vyhledávání, výběr a příjem pracovníků ve společnosti Partners Financial Services, a.s.**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem práce je zhodnotit, jak vybraný podnik vyhledává a přijímá pracovníky a navrhnout případné změny uvedených procesů.

Metodický postup:

- 1) vymezení základních pojmů a metod personálního řízení;
- 2) popis vyhledávání a příjmu pracovníků do vybraného podniku, popis řízení pracovníků
- 3) vypracování procesních map u vybraných procesů a vyhodnocení hodnotících kritérií
- 3) návrh případných změn směřujících ke zlepšení vybraných procesů

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Cíle a metodika.
3. Teoretická část.
4. Charakteristika vybrané organizace.
5. Vlastní práce.
6. Závěr. 7. Použitá literatura.
8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Rozsah pracovní zprávy: 40-50 str.

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

- VOJTOVIČ, S. : **Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů**. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 192 s. ISBN 978-80-247-3948-9
- ARMSTRONG, M. : **Řízení lidských zdrojů - Nejnovější trendy a postupy**. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3
- ARMSTRONG, M.: **Odměňování pracovníků**. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-422-2890-2
- KOUBEK, J. : **Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky**. 4. vyd., Praha: Management Press, 2007. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3
- CEJTHAMR V., DĚDINA J.: **Management a organizační chování**. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7
- STUHLÍK, R.: **Tým snů**. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 148 s. ISBN 978-80-247-1776-0
- DIANE, A. : **70 typů pro hodnocení pracovníků**. Praha: Grada Publishing, 2010. 168 s. ISBN 978-80-247-2937-4
- KRÜGER, W. : **Vedení týmů: Jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým**. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 108 s. ISBN 80-247-0780-2
- KOCIÁNOVÁ, R. : **Personální činnosti a metody personální práce**. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3
- PALÁN, Z. : **Lidské zdroje: Výkladový slovník**. 1. vyd. Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7
- BĚLOHLÁVEK, F. : **Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky**. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 136 s. ISBN 978-80-247-2313-6
- MATĚJKA M., VIDLAŘ P. : **Vše o přijímacím pohovoru**. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 216 s. ISBN 978-80-247-1972-6

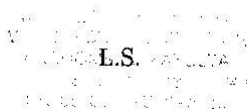
Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 15. února 2012

Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2013

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 15. února 2012

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracovala samostatně pouze s použitím literatury a zdrojů uvedených v seznamu použitých zdrojů.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské/diplomové práce, a to - v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

Ve Strakoniciích dne 17. dubna 2013

.....

Podpis

Poděkování

Touto cestou bych chtěla poděkovat především panu doc. Ing. Ladislavu Rolinkovi, Ph.D. za vedení mé bakalářské práce, odborné rady a připomínky při jejím zpracování.

Dále bych chtěla poděkovat společnosti Partners Financial Services, a.s. za poskytnuté informace, konkrétně pak panu Martinu Brücklerovi, který mi věnoval čas a cenné rady nutné pro zpracování této bakalářské práce. Samozřejmě také děkuji všem pracovníkům společnosti, kteří se podíleli na výzkumu.

Nakonec bych chtěla poděkovat své rodině a blízkým, kteří mě podporovali nejen při psaní této práce, ale i při celém studiu na Jihočeské Univerzitě v Českých Budějovicích.

Obsah

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | Úvod..... | 4 |
| 2 | Teoretická část..... | 6 |
| 2.1 | Lidé – jejich role v podniku | 6 |
| 2.1.1 | Lidské zdroje | 6 |
| 2.1.2 | Schopnosti, znalosti, dovednosti, postoje, vlastnosti..... | 7 |
| 2.1.3 | Intelektuální kapitál | 7 |
| 2.1.4 | Lidský potenciál | 8 |
| 2.2 | Řízení lidí jako zdrojů fungování podniku | 9 |
| 2.2.1 | Řízení lidských zdrojů, personální řízení, personalistika | 9 |
| 2.2.2 | Úkoly řízení lidských zdrojů | 10 |
| 2.2.3 | Cíle řízení lidských zdrojů..... | 11 |
| 2.3 | Kultura a strategie v podniku | 11 |
| 2.3.1 | Podniková kultura..... | 11 |
| 2.3.2 | Personální strategie..... | 12 |
| 2.3.3 | Strategické řízení lidských zdrojů | 12 |
| 2.3.4 | Řízení lidských zdrojů jako funkce | 13 |
| 2.4 | Jednotlivé procesy získávání pracovníků..... | 13 |
| 2.4.1 | Definice pracovního místa..... | 13 |
| 2.4.2 | Reference o uchazeči | 14 |
| 2.4.3 | Získávání, vyhledávání, výběr a přijímání pracovníků | 15 |
| 2.5 | Přijatý pracovník – jeho sžívání se s organizací | 20 |
| 2.6 | Personální řízení společnosti – vedení lidí..... | 21 |
| 2.6.1 | Vedení lidí a jejich plánování | 21 |
| 2.6.2 | Lidské hodnoty a potřeby pracovníků | 22 |
| 2.6.3 | Kariéra – profesionální růst | 23 |
| 2.6.4 | Spokojenost pracovníků a jejich motivace k výkonu | 24 |

| | | |
|-------|---|----|
| 2.6.5 | Vzdělávání pracovníků | 26 |
| 2.6.6 | Hodnocení pracovníků..... | 27 |
| 3 | Cíl a metodika | 29 |
| 4 | Charakteristika vybrané organizace | 31 |
| 4.1 | Charakteristika společnosti Partners Financial Services, a.s. | 31 |
| 4.2 | Základní údaje o společnosti..... | 32 |
| 4.3 | Historie společnosti Partners Financial Services, a.s. | 33 |
| 4.4 | Filozofie společnosti Partners Financial Services, a.s. | 33 |
| 5 | Vlastní práce..... | 35 |
| 5.1 | Organizační struktura | 35 |
| 5.2 | Výběr pracovníků..... | 36 |
| 5.2.1 | První kolo výběrového řízení – předpohovor a pohovor s manažerem | 37 |
| 5.2.2 | Druhé kolo výběrového řízení – postinfo | 38 |
| 5.2.3 | Třetí kolo výběrového řízení – školení o poradenské činnosti a produktech . | 39 |
| 5.2.4 | Čtvrté kolo výběrového řízení – certifikace a zkoušky u ČNB..... | 40 |
| 5.3 | Personální řízení pracovníků a jejich motivace | 42 |
| 5.3.1 | Vliv vedoucího na podřízeného pracovníka | 42 |
| 5.3.2 | Motivační systém společnosti..... | 43 |
| 5.4 | Kariérní postup u společnosti Partners Financial Services, a.s..... | 49 |
| 5.4.1 | Kariérní pozice v Partners Financial Services, a.s..... | 49 |
| 5.4.2 | Kariérní plán společnosti | 50 |
| 5.5 | Analýza výsledků dotazníkového šetření..... | 54 |
| 5.5.1 | Získávání pracovníků | 58 |
| 5.5.2 | Průběh výběrového řízení | 59 |
| 5.5.3 | Vztah pracovníka s vedoucím..... | 64 |
| 5.5.4 | Motivační faktory | 66 |
| 5.5.5 | Možnosti vzdělávání..... | 67 |

| | | |
|-------|--------------------------------------|----|
| 5.5.6 | Shrnutí výsledků | 69 |
| 6 | Závěr..... | 72 |
| 7 | Summary | 73 |
| 8 | Keywords | 74 |
| 9 | Seznam použitých zdrojů | 75 |
| 10 | Seznam obrázků, tabulek a grafů..... | 77 |
| 11 | Seznam příloh | 79 |
| 12 | Přílohy | 80 |

1 ÚVOD

V minulosti ani v dnešní době neexistuje společnost, která by nezaměstnávala žádné pracovníky. Lidé vlastně dávají dílnám, fabrikám i velkým společnostem život. Lidské zdroje jsou jedním z nejdůležitějších faktorů, bez kterých mohou společnosti jen těžko fungovat. Proto se společnosti více či méně snaží o to, aby „jejich“ lidské zdroje byly co nejkvalitnější a odváděly svou práci co nejefektivněji a zároveň pracovníci společnosti se naopak snaží co nejvíce si svou pozici udržet dobře odvedenou prací.

Jedním ze základních pilířů společností jsou tedy lidské zdroje. Ovšem tomu, aby společnost disponovala kvalitními lidskými zdroji, předchází řada jednotlivých a často náročných dílčích kroků. Je to především výběr kvalitních pracovníků a jejich další motivace a vedení. Toto pravidlo platí dvojnásob u společností, jejichž pracovníci jsou v přímém kontaktu s klienty, protože spokojený pracovník snáze vykonává svou práci a lépe plní požadavky klienta. Spokojený klient je pak snazším zdrojem pro navýšení zisku podniku. Jednou z takovýchto společností je i firma Partners Financial Services, a.s., kterou jsem si vybrala pro řešení praktické části mé bakalářské práce.

Tématem mé bakalářské práce je vyhledávání, výběr a příjem pracovníků a personální řízení společnosti se zaměřením na společnost Partners Financial Services, a.s.

Vyhledávání, výběr a příjem pracovníků či zaměstnanců společností je v dnešní době velmi složitý a náročný proces. Je to z důvodů časových a v neposlední řadě také finančních. Celý tento proces je velmi komplikovaný jak pro uchazeče o zaměstnání, tak i pro osoby, které jsou k tomuto úkolu kompetentní. Těmito osobami jsou většinou manažeři, do jejichž základních manažerských funkcí právě řízení lidských zdrojů patří. U velkých společností jsou tímto úkolem pověřeni pracovníci personálního oddělení.

Takováto náročnost výběru pracovníků v dnešní době zapříčinila velký rozkvět specializovaných firem, které se přímo zaměřují na celý proces. Výběr pracovníků uskutečňují podle předem stanovených kritérií objednávatel společnosti a využívají k tomu značné množství výběrových metod a postupů a zaměstnávají k tomuto účelu dostatečně proškolené pracovníky. Personální agentury zastupují práci manažera a to hlavně z důvodů časové vytíženosti nebo pak práci personálního oddělení, což je spíše z důvodů finančních. Často je pro společnost méně finančně náročné najmout personální agenturu, která vybere

z uchazečů dostatečně kvalifikovaného pracovníka, než aby si firma sama vedla personální oddělení.

Společnost Partners Financial Services, a.s. má však poněkud jiný přístup k vyhledávání a výběru pracovníků. Nevyužívá služeb externích personálních agentur ani klasického personálního oddělení. Každý ze stávajících pracovníků Partners Financial Services, a.s., tedy nezávislý finanční poradce, si vybírá své spolupracovníky a podřízené sám způsobem, který uzná za vhodný. V jejich případě je to hlavně na základě strukturovaných životopisů a následných osobních pohovorů s uchazečem. Samozřejmě tento výběr musí splňovat určité zásady, které nastavuje společnost Partners Financial Services, a.s.

V této práci se tedy pokusím analyzovat, jak jednotliví nezávislí finanční poradci společnosti Partners Financial Services, a.s. vybírají své potenciální spolupracovníky a následně je, pomocí svých možností a také filozofie firmy, motivují k dostatečnému pracovnímu nasazení, tedy jejich personální řízení pracovníků.

2 TEORETICKÁ ČÁST

V této části se zaměřím na vysvětlení základních pojmů, které jsou nezbytné pro vypracování této práce na zadané téma. Teoretická část je rozdělena do šesti částí, každá část bude obsahovat vysvětlení několika pojmů týkajících se daného tématu. V první části vysvětlím, co jsou to lidské zdroje, intelektuální kapitál, lidský potenciál a základní rozdíly mezi těmito termíny. Dále se zaměřuji na termíny jako personální práce, řízení lidských zdrojů a jeho úkoly, úkoly personálního řízení a cíle. Třetí část se týká pojmů podniková kultura a její personální strategie. Ve čtvrté části pak uvedu a popíši jednotlivé kroky procesu od vyhledávání zaměstnanců, jejich výběr, až po konečný příjem pracovníků. Uvedu několik typových otázek používaných při přijímacím pohovoru. Zaměřím se také na proces sžívání se s organizací u již přijatého pracovníka. A nakonec v poslední části uvedu pojmy spojené již s personálním řízením pracovníků ve společnosti. Představím také několik rozdílných metod, jak tuto náročnou práci lépe zvládnout.

2.1 Lidé – jejich role v podniku

V této podkapitole uvedu, co to vůbec jsou lidské zdroje, jejich působení v organizaci, lidský potenciál, intelektuální kapitál a jednotlivé složky

2.1.1 Lidské zdroje

S pojmem lidské zdroje se v dnešní ekonomické době setkáváme čím dál tím častěji. Bez kvalitních lidských zdrojů by společnosti nebo organizace mohly jen těžko fungovat a dosahovat konkurenceschopných výsledků. Co ale tento pojem přesně znamená?

„Jakákoliv organizace může fungovat jen tehdy, podaří-li se shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat materiální zdroje, finanční zdroje, lidské zdroje a informační zdroje“ [1]

Společnosti mohou mít celou řadu materiálních i finančních zdrojů, bez nichž se organizace také jen těžko obejde. Ovšem lidské zdroje ty ostatní uvádějí v pohyb.

Toto potvrzuje i Koubek [1], který uvádí, že materiální a finanční zdroje jsou zdroje neživé. Jejich oživovatelem a motorem udržujícím organizaci v pohybu jsou zdroje lidské. Lidské zdroje pak potřebují jakousi pohonnou hmotu, kterou představují zdroje informační, tedy v podstatě znalosti a dovednosti lidí.

2.1.2 Schopnosti, znalosti, dovednosti, postoje, vlastnosti

Označením lidské zdroje nejsou představováni jen lidé ve své podobě, ale spíše jejich schopnosti, znalosti, dovednosti, postoje a vlastnosti. Na těchto aspektech je pak závislý trvalý úspěch podniku.

Cejthamr [2] považuje schopnost za kapacitu osobnosti vykonávat nějakou činnost. Schopnosti bývají charakterizovány jako předpoklady vykonání určité činnosti. Znalost je podle něj možno chápat jako teoretický poznatek, pochopení principu řešení daného problému v teorii.

Dle Matějky a Vidlaře [3] je možné dovednost chápat jako praktickou aplikaci, používání principu řešení daného problému v praxi.

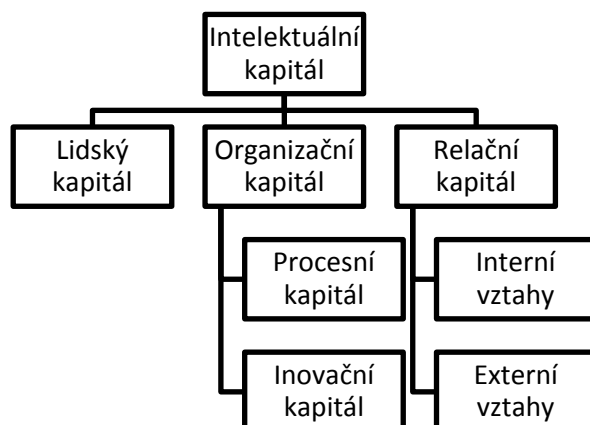
„Postoje vyjadřují celkovou míru snahy, ochoty a loajality konkrétního člověka. Úzce souvisejí s jeho motivací.“ [4]

„Vlastnosti - jde o soubor těch lidských zdrojů, které s ohledem na konkrétní podmínky není efektivní při práci s lidskými zdroji měnit.“ [4]

2.1.3 Intelektuální kapitál

Lidské zdroje v organizaci v podstatě představují jakýsi souhrn hodnot, nezbytných pro fungování společnosti. Je to právě intelektuální kapitál (viz. Obrázek 1), který dává organizaci život a podnik se tak stává konkurenceschopným.

Obrázek 1: Příklad dělení intelektuálního kapitálu podniku



Zdroj: Vlastní vypracování

Intelektuální kapitál je propojení lidského, strukturálního a vztahového kapitálu.

Vodák a Kucharčíková [5] uvádějí, že lidský kapitál je definován jako znalosti, které si zaměstnanci odnášejí při odchodu z podniku. Obsahuje znalosti, dovednosti, zkušenosti a schopnosti lidí.

Znalosti, které v podniku naopak zůstávají, jsou nazývány strukturálním kapitálem. Jsou to např. organizační postupy, procedury, systémy, kultura, databáze apod.

Kapitálem vztahů jsou pak myšleny vnitřní a vnější vazby, s jejichž pomocí jsou rozlišovány záměry, upevňovány vnitřní vazby a hledány možnosti zvýšení efektivity působení podniku v určitém prostředí. Jde např. o vztah se zákazníky, dodavateli a partnery při spolupráci.

2.1.4 Lidský potenciál

Každá organizace přikládá jiný důraz lidskému kapitálu. Malé firmy většinou příliš nehledí na řízení lidských zdrojů a nevidí jejich přínos pro společnost. Naproti tomu velké firmy, nebo spíše firmy s dobrými manažery vědí, že lidé a jejich potenciál je nezbytný pro dobré postavení společnosti na trhu.

Dle Matějky, Vidlaře [3] můžeme lidský potenciál podniku chápat jako souhrn pracovníků s jejich vědomostmi a znalostmi, dovednostmi a pracovními návyky, osobnostními postoji a motivační orientací.

2.2 Řízení lidí jako zdrojů fungování podniku

V této podkapitole vysvětlím pojmy jako řízení lidských zdrojů, personální práce a personální řízení. Dále pak jednotlivé úkoly řízení lidských zdrojů a personálního řízení a nakonec co je cílem.

2.2.1 Řízení lidských zdrojů, personální řízení, personalistika

Termín řízení lidských zdrojů je v dnešní době stejně jako termíny personální řízení a personalistika, neboli personální práce, běžně používaným výrazem. Je však mezi těmito termíny nějaký zásadní rozdíl? V literatuře jsou uváděny tyto definice.

„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“ [6]

„Personální řízení zahrnuje v širším smyslu veškeré činnosti vedoucích pracovníků i specialistů, orientované na člověka.“ [7]

„Personalistika tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, schopností a prac. chování, vztahu k organizaci a osobám v ní, rovněž jeho osobního uspokojení z vykonané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“ [1]

Z těchto tří definic je patrné, že není v pojmech nějaký významný rozdíl. I přesto, že některá literatura uvádí, že to nejsou pojmy vyjadřující totéž, hlavní rozdíl je pouze v odlišné historii každého z pojmů. Všechny termíny vyjadřují proces od vyhledávání pracovníka až po jeho přijetí a jeho následné působení v organizaci. Vychází to i z Armstrongovy [6] definice, která říká, že termíny jako řízení lidských zdrojů a lidské zdroje do značné míry nahradily pojem personální řízení ve smyslu označení procesů týkajících se řízení lidí v organizacích.

2.2.2 Úkoly řízení lidských zdrojů

Hlavní funkcí řízení lidských zdrojů je to, aby organizace na základě činnosti svých pracovníků fungovala podle představ vrcholového managementu a dosahovala cílů jím určených. Pracovníci se musí vést k tomu, aby se co nejvíce podíleli na zvyšování produktivity své organizace.

„Úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí je sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval.“ [1]

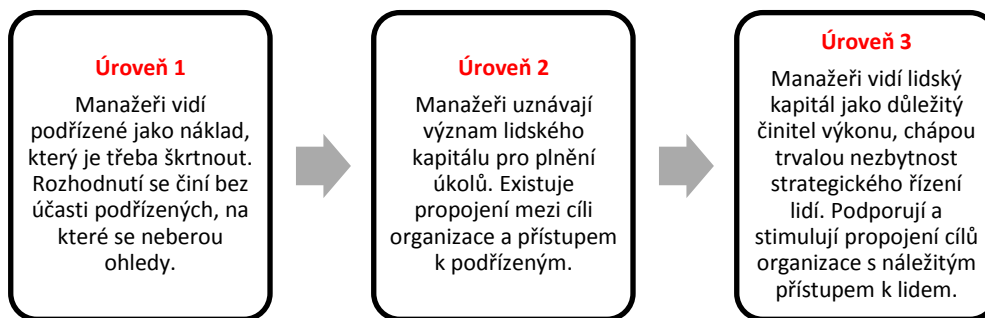
Existuje několik zásadních úkolů, které by měly být prioritou pro řízení lidských zdrojů:

- 1) Zařazovat pokud možno vždy správného člověka na správné místo a následně se snažit o jeho neustálou připravenost na možné měnící se podmínky pracovního místa
- 2) Správně využívat pracovní síly, tj. využívání pracovní doby a dále pak schopností pracovníka
- 3) Efektivně vést pracovní tým, udržovat dobré mezilidské vztahy na pracovišti
- 4) Rozvíjení personálního i sociálního cítění u pracovníků – rozvoj schopností, znalostí, dovedností, vzdělávání pracovníků
- 5) Dodržovat platné zákony stanovené pro řízení lidských zdrojů

Jak už jsem zmínila výše, často se najdou organizace, jejichž manažeři či vedoucí pracovníci nepřikládají řízení lidských zdrojů velký důraz. Ba naopak berou podřízené jako

nutný náklad organizace. Jednotlivé úrovně řízení lidského kapitálu jsou znázorněny na následujícím obrázku.

Obrázek 2: Vztahy k řízení lidského kapitálu



Zdroj: Vlastní vypracování

2.2.3 Cíle řízení lidských zdrojů

Hlavním cílem řízení lidských zdrojů je jednoznačně správné vedení pracovníků tak, aby organizace dosahovala stanovených cílů a byla schopna existence a konkurenceschopnosti na daném trhu.

„Cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečit, aby si organizace získala a udržela potřebné kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovní síly.“ [6]

2.3 Kultura a strategie v podniku

2.3.1 Podniková kultura

V dnešní době nenajdeme dvě společnosti, které by byly naprosto totožné. Všechny mají svou podnikovou kulturu a strategii, jak fungují na daném trhu. Každá společnost má zvyky, zkušenosti, své know how, jež je typické pro tu jednu danou organizaci.

Podniková kultura je dle Scheina [8] vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina našla či vytvořila a v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace. Tyto představy se natolik osvědčily, že jsou vnímány jako všeobecně platné.

2.3.2 Personální strategie

Některé podniky již zjistily, že nedílnou součástí podnikové kultury jsou jednotlivé kvalitní strategie, které vlastně celou personální kulturu tvoří a díky těmto strategiím může být podnik úspěšný na v dnešní době vysoce konkurenčních trzích. Těmito strategiemi jsou strategie v oblasti výroby, obchodu, marketingu a samozřejmě nedílnou součástí je i zajištění ze strany lidských zdrojů.

Slovo strategie chápeme jako nějaký úkol nebo práci na delší časové období. Strategie většinou vyjadřují jednotlivé kroky a možnosti jak dosáhnout dlouhodobějších cílů.

„Personální strategie je jednou z dílčích strategií organizace, vyjadřuje záměry organizace do budoucna, dlouhodobé a komplexní cíle v personální oblasti, které mají napomoci dosažení cílů organizace.“ [9]

Personální strategie je tedy jednou ze součástí celé dlouhodobé strategie podniku. Je to například jakýsi manuál k tomu jak vybírat, vést a „hospodařit“ se svými pracovníky. Musí také dbát na změny strategie organizace a musí odpovídat jejím specifikům.

2.3.3 Strategické řízení lidských zdrojů

Personální strategie se týká cílů v oblasti využívání pracovních sil a hospodaření s nimi. Tyto cíle jsou dlouhodobé, obecné a komplexní. Důležitou součástí personální organizace jsou představy o cestách a metodách, jak těchto cílů dosáhnout. Tyto cíle pak musejí být konkretizovány a uvedeny v konkrétní aktivitu.

„Strategické řízení lidských zdrojů je praktickým vyústěním personální strategie organizace. Je to konkrétní aktivita, konkrétní úsilí, směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii.“ [1]

Dostáváme se do fáze, která nám jasně říká, že i přesto, že mohou být zadány cíle a jasné pokyny a povely, jak těchto cílů dosáhnout - strategie, bez vedení a řízení je to ve většině případů neuskutečnitelná záležitost.

2.3.4 Řízení lidských zdrojů jako funkce

Řízení lidských zdrojů je jádrem organizace. Je nejdůležitější úlohou manažerů, personálních útvarů i vedoucích pracovníků. Jednou z nejdůležitějších činností, které jsou nezbytné pro prosperitu společnosti.

„Úkoly řízení lidských zdrojů a činnosti směřující k jejich plnění jsou záležitostí nejen personálního útvaru, ale také neoddelitelnou součástí práce všech vedoucích pracovníků organizace bez ohledu na jejich postavení a hierarchii řídicích funkcí.“ [1]

2.4 Jednotlivé procesy získávání pracovníků

V této kapitole se zaměřím na procesy, které jsou nezbytné pro to, aby společnost přijala nového pracovníka. Některé procesy vyžadují i určitý postup, formu a metody, z nichž některé také v této kapitole představím a podrobněji popíši.

2.4.1 Definice pracovního místa

Jakýkoliv výběr pracovníků má určitý postup a metody pro tuto činnost. Ať už je to pouze pohovor o schopnostech a dovednostech zaměstnance a například praktická ukázka činností týkajících se obsazovaného pracovního místa – většinou u malých společností, živnostníků, nebo je výběr zaměstnanců složitý a dlouhodobější proces, vždy má vedoucí pracovník či

personalista, který nového zaměstnance přijímá, svůj osvědčený postup nebo se řídí určeným postupem daným společností.

Vůbec prvotním úkolem pro výběr pracovníků je stanovit si, zda je přijetí pracovníka nezbytně nutné a jaké to bude mít celkové dopady na společnost.

Pokud je tedy organizace přesvědčena o nezbytnosti přijetí nového pracovníka a rozhodla se pro vyhlášení konkurzu, musí v první řadě jasně popsat, co bude náplní pracovního místa, jaké jsou kladeny požadavky na pracovníka a jaké budou jeho odměny.

Jak uvádějí Matějka a Vidlař [3], musí být přesně stanoveno, jaké místo chceme obsadit a co musí osoba zaměstnaná na tomto místě splňovat. Dále musí být stanovena míra tolerance při neplnění některých požadavků na kandidáta a také kdo bude zodpovědný za jeho výběr.

Tento úplný a jasný popis pracovního místa, pak musí společnost vhodným způsobem zveřejnit či oznámit.

2.4.2 Reference o uchazeči

Některé společnosti při výběru nových zaměstnanců či pracovníků vyžadují od uchazeče informace o předešlém zaměstnání a popřípadě i posouzení bývalého zaměstnavatele na pracovníka, jakési reference.

„Reference o uchazeči jsou velmi specifické informace, ať již písemné nebo ústní. V těchto referencích se ověřují některé uváděné skutečnosti a zároveň se zjišťují poznatky předchozího zaměstnavatele i dalších osob o uchazeči.“ [7]

Podle těchto informací pak společnosti dále buď s uchazečem spolupracují, nebo nikoliv. Pokud je v referencích například zmínka o nespolehlivosti pracovníka, je předpoklad, že i nová společnost jen těžko vybere tohoto uchazeče.

2.4.3 Získávání, vyhledávání, výběr a přijímání pracovníků

Pokud se budeme zaměřovat na výběr a příjem pracovníků ve velkých a prosperujících firmách českého trhu, jež Partners Financial Services, a.s. bezpochyby je, pak je proces výběru pracovníků dlouhodobým a nesnadným úkolem, který musí být zvládnut jednak v daném termínu a jednak s přiměřenými náklady, na tento proces určenými.

Zahrnuje několik fází, které je potřeba uskutečnit a zvládnout, aby tento proces vůbec mohl být úspěšný. Jak už jsem uvedla, v první řadě jsou to tedy zveřejněné informace o pracovním místě, volba dokumentů, které společnost od uchazeče vyžaduje – většinou jsou to strukturované životopisy a popřípadě certifikáty o dalších dosažených znalostech.

Tyto dokumenty pak společnost shromáždí a na jejich základě se vybere určitý počet uchazečů, kteří vyhovují požadavkům organizace – provede se tzv. předvýběr. Následuje organizace výběru, tedy různé testy, pohovory.

„Získávání pracovníků je činností, která má zajistit, aby volná pracovní místa přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu. Předpokladem pro efektivní proces získávání pracovníků je perfektní znalost povahy jednotlivých pracovních míst.“ [1]

Hlavním iniciátorem toho, že se musí vybrat další nebo nový pracovník pro danou společnost nebo jednotlivé oddělení, bývají zejména vedoucí pracovníci. Ti sami nejlépe identifikují potřebu získávání.

„Vedoucí pracovníci musejí říci, jaký pracovník by měl být získán, jaké požadavky se budou klást na uchazeče a jaké informace je potřeba od uchazečů získat pro účely jejich posouzení.“ [1]

Často se vedoucí pracovníci osobně zúčastňují výběru kandidátů, vedou s nimi pohovory nebo se alespoň podílejí na jejich předvýběru. Je to z toho důvodu, že vedoucí pracovník zná inzerované pracovní místo nejlépe.

Pro vyhledávání zaměstnanců existují dvě základní formy. Je to jednak vyhledávání pracovníků z interních zdrojů společnosti, což znamená, že pracovník již ve společnosti pracuje, jen změní své pracovní místo, jednak je to vyhledávání z externích zdrojů, kdy je pracovník novou posilou.

Pro každou společnost a i pro jednotlivá pracovní místa se vždy hodí něco jiného, každý ze způsobů má své výhody a nevýhody. Výhodou vyhledávání pracovníků z interních zdrojů je například to, že uchazeč zná podnik, rychlejší obsazení místa nebo to, že organizace již zná jeho silné a slabé stránky. Nevýhody pak jsou například v omezeném výběru. Oproti tomu výhody vyhledávání pracovníků z externích zdrojů mohou být například: širší možnost výběru pracovníků, přesné pokrytí potřeb organizace. Nevýhody pak: vyšší náklady na vyhledávání, riziko zkušební doby nebo například představa pracovníka o vyšším platovém ohodnocení.

Optimálním postupem je umožnit obsazení volných pracovních míst jak pracovníky z interních tak i externích zdrojů. Umožnit, aby se do konkurzu mohly přihlásit obě strany uchazečů a tím objektivizovat proces. Při těchto objektivních možnostech, je pak pro společnost snazší dosáhnout požadovaného cíle – vybrání nejvhodnějšího pracovníka.

„Cílem vyhledávání pracovníků je získat odborně a profesně zdatné pracovníky na určitá konkrétní pracovní místa v potřebném čase.“ [7]

Pokud je úspěšně splněn cíl vyhledávání pracovníků, musí se stanovit několik kroků, důležitých pro proces jejich výběru a následného přijetí:

- 1) Získání důležitých a kvalitních informací o uchazeči
 - Shromáždění dokumentů o uchazeči jako jsou životopisy, certifikáty, diplomy, popř. reference od bývalého zaměstnance,
- 2) Výběr ze souboru uchazečů, většinou formou konkursního řízení
 - Ověření pravdivosti informací uvedených v životopise
 - Výběrový pohovor
 - Rozhodnutí o tom, kterého uchazeče vybrat
 - Písemné vyrozumění všem uchazečům, i těm, kteří nebyli přijati
- 3) Uzavření pracovní smlouvy – oboustranný souhlas s pracovními podmínkami

Stejně jako u vyhledávání, tak i v oblasti výběru a příjmu pracovníků, mají důležité slovo vedoucí pracovníci – ti kteří budou hlavními nadřízenými vybraného uchazeče.

„V dobře řízených organizacích mají vedoucí pracovníci – bezprostřední nadřízení obsazovaného místa – rozhodující roli ve výběru pracovníků a bývají to oni, kdo nakonec rozhodují o výběru konkrétního uchazeče.“ [1]

Vedoucí pracovník, pracovník personálního oddělení nebo manažer, který bude nového pracovníka vybírat a následně přijímat si musí stanovit určitá kritéria výběru, kterými se bude řídit, nejlépe ještě těmito kritériím stanovit určitou váhu. Tato kritéria jsou například:

- Znalosti a dovednosti a vědomosti, které na konkrétním místě požadujeme
- Určité metody a postupy, které chceme, aby uchazeč ovládal
- Specifické vlastnosti, potřebné pro dané pracovní místo, např. schopnost rozdělovat práci, odolnost vůči psychické zátěži, časová flexibilita atd.
- Požadované vzdělání

- Povahové vlastnosti hodící se pro začlenění pracovníka do podnikového kolektivu

Existuje i řada metod, doporučovaných literaturou, které jsou vhodné použít pro výběr zaměstnanců.

„Metody výběru tvoří pestrou škálu různých přístupů, postupů i názorů. Jejich volba závisí na tom, na jaké pracovní místo a pro jaký druh pracovní činnosti se výběr provádí a dále závisí na způsobu výběru uchazečů.“ [7]

Samozřejmě si každá organizace zvolí svá kritéria a své metody, jak postupovat při výběru pracovníků. Každá organizace má osvědčený způsob výběru toho, podle ní, nejlepšího. Hlavním úkolem tohoto procesu tedy je, zjistit co nejvíce o daném uchazeči.

Ve výše uvedených krocích výběru uchazečů jsem zmínila možnost pohovorů s uchazeči. V dnešní době to není možnost, ale spíše povinnost seznámit se s uchazečem prostřednictvím pohovoru, protože osobní kontakt, nám toho mnohdy řekne daleko více, než jen informace v životopise. Pohovory se s uchazeči vedou různým způsobem, zpravidla určeným předem a pro všechny stejně.

U malých firem je většinou obvyklá s neformální forma pohovoru, jež není pro uchazeče nijak stresující, naopak často bývá příjemným zpestřením výběrového řízení.

„Vyznačuje se tím, že navozujeme pocit příjemného uvolněného „popovídání si“. Většinou položíme jen několik všeobecných otázek, na něž je uchazeč bez problémů schopen odpovědět a i on se může ptát na cokoliv, co ho zajímá.“ [3]

Tuto formu pohovoru používají i velké úspěšné společnosti, většinou ale tehdy, pokud mají speciální personální útvar a velmi schopného personalistu, který je schopen takto nezávazný pohovor vést tak, aby se dozvěděl to, co on potřebuje.

U velkých renomovaných společností, jež mívají celý úsek řízení lidských zdrojů, bývá zpravidla používán strukturovaný pohovor. Většinou se tento druh pohovoru používá, když chceme vybrat vhodného kandidátu na nějakou vedoucí pozici.

„Strukturovaný pohovor v uchazeči udržuje vysoké napětí a trému po celou dobu pohovoru a neustále ho nutí ke zvýšené míře sebekontroly a nepochybně i stylizace.“ [3]

Při výběru pracovníků na nějakou důležitou pozici se pak většinou používá pohovor formální, ne však strukturovaný. Tento druh pohovorů je velmi náročný pro personalistu nebo osobu, která ho vede.

„Formální, nestrukturovaný pohovor uchovává všechny rysy serióznosti, ale neexistuje předem přesně stanovený program. Ten vyplývá samovolně z dané situace.“ [3]

Při pohovorech do větších společností se používají zavedené a ověřené metody výběru zaměstnanců, personalisté nebo vedoucí pracovníci, kteří s danými uchazeči jednají, mají předem stanovenou, jak pohovor vést. Často používají i doporučené otázky, z nichž některé bych zde ráda uvedla.

- Řekněte mi něco o sobě.
 - V této otázce má uchazeč možnost volné odpovědi, může si vybrat, co řekne a co ne. Pracovník, který s uchazečem vede pohovor, by se měl zaměřit, zda je výklad strohý nebo naopak rozvité.
- Co se Vám v poslední době nepovedlo?
 - V této otázce jde personalistovi o zjištění sebehodnocení pracovníka
- Kde se vidíte za 10 let?
 - Zde personalista zjišťuje uchazečovu schopnost plánovat.
- Jaké vzdělání byste u nás využil?
 - Jak uchazeč nahlíží na celoživotní vzdělání.

- Máte rád kolektivní sporty?
 - Ověřujeme schopnost týmové spolupráce.
- Myslíte si, že jste soutěživý člověk?
 - Soutěživý člověk nerad prohrává a bývá nabuzen pro co nejlepší výkon.

„Neexistují špatné odpovědi, jen špatně položené otázky.“ [3]

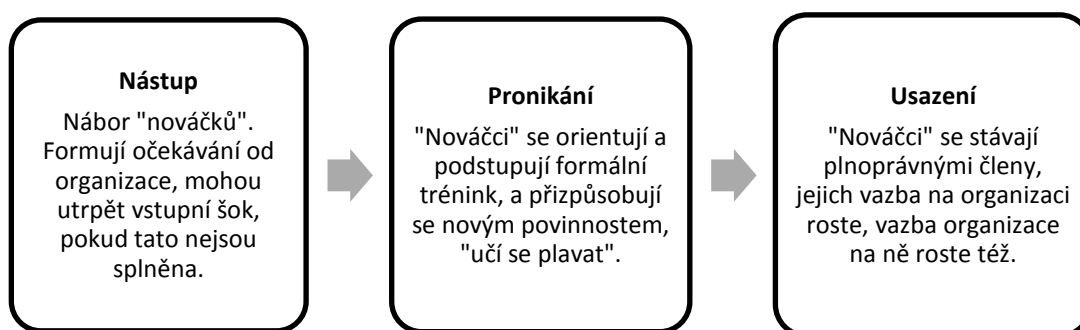
2.5 Přijatý pracovník – jeho sžívání se s organizací

Pracovník, jenž úspěšně prošel výběrovým řízením a byl vybrán, jako nejvhodnější pro danou organizaci podepíše se společností pracovní smlouvu, kde je uvedeno i datum nástupu. Od této doby je oficiálním zaměstnancem společnosti. Často ale nějakou dobu trvá, než se stane skutečným členem. Musí se sžít s kulturou, kterou daný podnik má a také s dalšími pracovníky organizace.

„Proces, kterým se jednotlivec transformuje z nečlena na participujícího člena organizace, se nazývá socializace.“ [2]

Socializační proces trvá u každého pracovníka různě dlouho. Záleží zde hodně na osobnosti člověka samotného a na ochotě kolektivu otevřít se a přijmout nového pracovníka mezi sebe. Proces socializace můžeme rozdělit na několik dílčích kroků, jak je uvedeno na obrázku 3.

Obrázek 3 Hlavní fáze organizační socializace zaměstnance



Zdroj: Vlastní zpracování

2.6 Personální řízení společnosti – vedení lidí

Personální řízení společnosti je, jak už bylo zmíněno, jednou z nejdůležitějších činností, které musí manažer nebo vedoucí pracovník ve své funkci vykonávat. Jde o jeho spokojenost s pracovním místem, s jeho pracovní náplní, spokojenost jeho podřízených a tím pak spokojenost celé společnosti. Tuto funkci mohou vykonávat jen osoby, které vědí jak lidské zdroje vést, plánovat jim jejich úkoly a práci a také jak je správně motivovat k co nejlepšímu výkonu, zvyšovat jejich angažovanost a také jak je za dobře odvedený úkol hodnotit. Těmito tématy se budu zabývat v této podkapitole.

2.6.1 Vedení lidí a jejich plánování

Vedení lidí je důležitou součástí fungování společnosti, bez schopných a správně motivovaných lidí, jak už jsem zmínila výše, by se žádná prosperující organizace neobešla. Ovšem pokud budeme mít schopné pracovníky, ale nebudeme mít nikoho, kdo je bude vést a správně řídit, pak je to v podstatě to samé, jako bychom neměli žádné lidské zdroje.

„Vedení je schopnost přesvědčovat jiné, aby se s nadšením snažili dosáhnout stanovených cílů. Skupinu dává dohromady lidský faktor. Vedení je proces, jímž se jeden jedinec snaží ovlivnit jiné jedince.“ [10]

Lidský faktor ve vedoucí pozici pak musí své podřízené správně plánovat. Včas určit svým podřízeným, jaký úkol mají vykonávat, jaký na něj mají určený časový limit. Také je zapotřebí vědět, jak jednotlivé pracovníky přesouvat nebo spojovat za účelem nejefektivnějšího výsledku.

„Personální plánování představuje proces předvídání, stanovování cílů a realizace opatření v oblasti pohybu lidí do organizace, z organizace a uvnitř organizace, v oblasti formování a využívání pracovních schopností lidí, v oblasti formování pracovních týmů a v oblasti personálního a sociálního rozvoje těchto lidí.“ [1]

2.6.2 Lidské hodnoty a potřeby pracovníků

Vedoucí pracovník musí také často dbát na povahu, citové vnímání a hodnoty svých jednotlivých podřízených. Každý pracovník má na svou práci nějaký názor a nějaký postoj k ní. Snaží se také dodržovat určité hodnoty, na které musí vedoucí pracovník brát ohled.

„Hodnoty jsou skutečnosti, způsoby jednání, cílové stavy, jež lidé považují za důležité.“ [2]

V životě lidí jsou důležité určité hodnoty, které můžeme rozdělit do 6 skupin:

- Teoretické – př. získání zkušeností, znalostí
- Ekonomické – př. výroba zboží, poskytnutí služeb, zisk financí
- Estetické – př. vzhled
- Sociální – př. pomoc, přátelství, kolektiv
- Politické – př. vliv, uznání, moc
- Náboženské – př. morální hodnoty

V životě organizací jsou naopak důležité pracovní hodnoty, jež v podstatě řídí aktivitu lidí v té dané organizaci. Tyto hodnoty se vlastně stávají potřebami nutnými k pracovnímu

výkonu. Jsou to například: peníze, práce, jistota postavení, odborný růst, přátelé a spolupracovníci, firma

Tyto hodnoty se v životě člověka utvářejí od narození, pracovní pak od nástupu do pracovního procesu. Často jsou ovlivněny mnoha faktory, jako je zejména pohlaví, národnost, věková kategorie, typ vzdělání a mnoho dalších. Proto můžeme pozorovat rozdíly mezi lidmi ve starším věku, kteří mají rádi svou jistotu, a naopak mladí často usilují o úspěch aktivněji, nebojí se riskovat. Dále pak například lidé s nižším vzděláním preferují přátelství a hmotné hodnoty, naopak lidem s vyšší kvalifikací jde více o jejich vlastní osobní rozvoj.

2.6.3 Kariéra – profesionální růst

Na základě nastavených hodnot se pak pracovníci lépe či hůře ztotožňují se svým postavením na pracovišti. Někteří pracovníci jsou spokojeni se svým pracovním místem, nemají potřebu měnit své zaběhnuté návyky a pracovní pozice jim zcela vyhovuje. Druhým typem, pak jsou ctižádostivější pracovníci, kteří se vidí na vyšších postech ve společnosti, plánují svou pracovní kariéru a snaží se o kariérní růst.

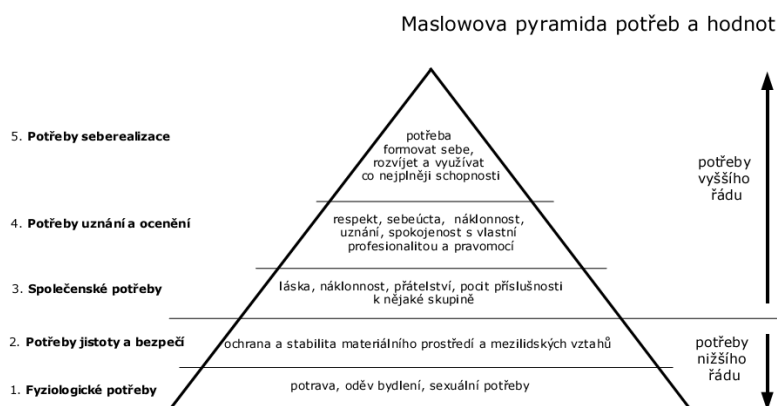
„Pojem kariéra představuje, v širším slova smyslu, způsob života a sociální prostředí, ve kterém trávíme většinu času dne a které se úzce prolíná s naším osobním životem. Proto je naplánování správné kariéry pro každého z nás zásadním krokem na dosažení pocitu spokojenosti a klíčem k dosažení očekávaných životních standardů.“ [7]

Pracovník, jenž dosáhl svého cíle v oblasti kariérního růstu, nebo již nemá další postupovou možnost, se může spokojit se svou dosaženou pozicí a bude dále vykonávat činnosti související s pracovním místem. Pokud je ale pracovník ctižádostivý, bude chtít dosáhnout ještě dalších pozic.

2.6.4 Spokojenost pracovníků a jejich motivace k výkonu

Spokojenost pracovníků je dána uspokojením jejich potřeb. Pokud jsou uspokojeny jejich primární potřeby, můžeme pak mluvit o dalším kroku – uspokojování vyšších potřeb, s nimiž může svým zaměstnancům pomoci vedoucí pracovník – motivováním. Potřeby, které je nutno uspokojit můžeme rozdělit do pěti základních skupin – dle Maslowovy pyramidy potřeb (viz obrázek 4).

Obrázek 4 Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: <http://www.skuhry.com/img/maslow.gif> [12]

Kociánová [9] uvádí, že k uspokojení vyšších potřeb je dle Maslowa nezbytné uspokojení potřeb nižších. Potřeba seberealizace však není nikdy plně uspokojena.

Vedoucí pracovník pozoruje výsledky svých podřízených, aby mohl zvolit, pokud je to v jeho možnostech a kompetencích, kdo se posune na vyšší pracovní pozici. Ovšem dobrý vedoucí pracovník pomáhá podřízeným uspokojovat jejich potřeby a správně je motivuje, jednak k výkonu a jednak k možnostem kariérního růstu.

„Základem vedení lidí je motivace s orientací na cíl.“ [10]

„Motivaci lze charakterizovat jako soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly činnosti člověka, které usměrňují jeho jednání.“ [9]

Motivační přístup pracovníka v podstatě vychází z toho, že práce by pro něj měla být tím hlavním hnacím motorem. Pracovníci, kteří jsou se svou prací spokojeni, jsou motivováni ke stále lepším výkonům, k co nejlepším výsledkům.

Na pracovní spokojenost zaměstnanců a tím i jejich motivaci k práci působí několik faktorů, jež můžeme podle Herzbergovy dvoufaktorové teorie rozdělit na dvě skupiny:

- Motivátory – váží se k osobnosti, můžeme je považovat za faktory spokojenosti
- Dissatisfaktory (hygienické faktory) – vztahují se k objektivním vnějším podmínkám práce, můžeme je považovat za faktory nespokojenosti

„Herzbergova dvoufaktorová teorie vychází ze zkoumání příčin spokojenosti a nespokojenosti s prací a konstatuje, že spokojenost a nespokojenost nejsou přímé protiklady, ale dva různé a nezávislé faktory.“ [1]

„Zatímco motivátory ovlivňují pracovní spokojenost pozitivně nebo negativně, hygienické vlivy v případě svého optimálního stavu nepůsobí, nemají vliv na spokojenost, v případě negativního stavu působí na nespokojenost.“ [9]

Každý člověk touží po úspěchu, jen se liší silou motivu. Někteří lidé potřebují motivaci v podobě jiných lidí, třeba právě těch vedoucích pracovníků, jiným lidem, stačí jejich schopnosti, dosažené úspěchy, vidina lepšího postavení, zisku atd. Samozřejmě k výkonu musíme mít odpovídající možnosti.

Výkon=schopnosti * motivace * objektivní možnosti[13]

Mezi objektivní možnosti můžeme řadit například dobré pracovní prostředí, porozumění si se spolupracovníky, podporu (motivace) ze strany vedoucího pracovníka atd.

2.6.5 Vzdělávání pracovníků

V předešlé podkapitole jsem uvedla několik pojmů k motivaci zaměstnanců. Víme tedy, že k tomu, abychom dosáhli požadovaného výkonu pracovníka, ho musíme řádně motivovat. Dobrý vedoucí pracovník pozná, jak je jeho podřízený motivován, angažován k práci a čím ho může ještě přimět k lepším výkonům.

„Angažovanost pracovníků je pozitivní spojení pracovníka a organizace, které se projevuje kladným vztahem k práci, k firemním hodnotám a loajalitou.“ [2]

Jedním z mnoha faktorů, kterým můžeme zvýšit motivaci k výkonu je vzdělání zaměstnanců. Mnoho větších společností nabízí svým pracovníkům doplňkové vzdělání buď zcela hrazené podnikem, nebo podnikem zčásti dotované. Pracovníci, kteří kladou velký důraz na osobní rozvoj, tuto možnost bezpochyby rádi využijí, protože je to i možný další krok v kariérním růstu.

Vzdělávání pracovníků, jež podporuje samotný podnik buď formou dotace, nebo úplným hrazením se může rozdělit do dvou skupin, z nichž první je vzdělávání na pracovišti, většinou během pracovní doby:

- Instruktaž při výkonu práce – používá se například při zaškolování nového pracovníka
- Coaching – je to dlouhodobé instruování, sdělování připomínek, vysvětlování
- Counselling – zde jde o vzájemné konzultování a ovlivňování oboustranným tokem, jak od vedoucího pracovníka k podřízenému, tak i obráceně
- Asistování – Vzdělávaný pracovník pomáhá a učí se od zkušenějšího
- Pracovní porady – seznámení pracovníků s problémy týkajícími se celé organizace

Druhou skupinou je pak vzdělávání mimo pracoviště:

- Přednáška – může být ve formě například vícedenního školení, zde se pracovník dozví hlavně teoretické znalosti
- Demonstrování – může být součástí přednášky, kdy jsou teoretické poznatky demonstrovány v praxi
- Případové studie – skutečné nebo vymyšlené problémy, pracovník je musí zkoumat a navrhnout jejich řešení, používá se hlavně u vzdělávání pracovníků na manažerských pozicích
- Workshop – v podstatě případové studie, jen se řeší ve skupinách
- Brainstorming – každý z účastníků navrhne řešení daného problému a nejlepší varianta se řeší skupinově pomocí diskuze
- Assessment centre – účastník vzdělávání řeší zadaný problém, tvořící každodenní náplň práce pracovníka na jeho pozici, používá se hlavně u manažerských pozic.

Významnou roli ve vzdělávání pracovníků zde opět hraje jejich vedoucí pracovník, který na počátku identifikuje potřebu vzdělávání u svých podřízených a často je i jedním ze zdrojů informací, přispívajících k lepšímu vzdělání.

2.6.6 Hodnocení pracovníků

V poslední fázi personálního vedení lidí opět hraje důležitou roli vedoucí pracovník, který nejlépe zná své podřízené, je nejkompetentnější osobou k tomuto úkolu.

„Bezprostřední nadřízený provádí závěrečné vyhodnocování všech podkladů hodnocení, ať už je pořizoval či předložil kdokoliv, dělá z nich závěry, vede hodnotící rozhovor a navrhuje a s pracovníkem projednává opatření vyplývající z hodnocení.“ [1]

Hodnocení pracovníků je také jednou složkou motivace. Pokud si pracovník myslí, že svou práci odvedl dobře a nakonec je ještě kladně ohodnocen, pak jeho motivace k dalším výkonům bezpochyby stoupá. Zde uvádím několik metod, používaných pro hodnocení:

- 1) Hodnocení podle stanovených cílů – používají se hlavně při hodnocení manažerů, tyto cíle musejí být tzv. SMART:
 - S – specifické
 - M – měřitelné
 - A – akceptovatelné
 - R – realizovatelné
 - T – termínované
- 2) Volný popis – univerzální metoda, velmi složitá z důvodů vyjadřovacích schopností každého hodnotitele, používá se hlavně při hodnocení manažerských pozic
- 3) Assessment centre – hlavně u hodnocení manažerů, nevýhodou je, že tato metoda informuje pouze o momentálním výkonu pracovníka v uměle vytvořených podmínkách, výhodou je komplexní posouzení

Hodnocení pracovníka v podstatě uzavírá koloběh řízení lidských zdrojů v daném podniku. Jak už bylo zmíněno výše, tyto činnosti může vykonávat vedoucí pracovník – přímý nadřízený, manažer daného úseku, nebo u velkých firem, které mají vlastní personální oddělení je to pak personální pracovník.

3 CÍL A METODIKA

Cílem mého výzkumu a celé bakalářské práce je zjistit, jak ve skutečnosti probíhá výběrové řízení jednotlivých pracovníků, zda je vedoucí nápomocen svým podřízeným a co motivuje pracovníky společnosti, tak aby byli se svou prací spokojeni.

Prvním dílčím cílem mé práce bude popsat, jak daný podnik vyhledává, vybírá a přijímá pracovníky. Pro dosažení tohoto cíle jsem se osobně zúčastnila předpohovoru u výkonného manažera společnosti a následného dvoudenního školení, kterým projdou potenciální budoucí pracovníci.

Druhý dílčí cíl je zaměřen na seznámení se s motivujícími aspekty, působícími na pracovníka, jako je např. kariérní plán, možnosti benefitů a v neposlední řadě finanční ohodnocení a jejich porovnání s doporučením odborné literatury. K tomuto cíli jsem též využila poznatky z výběrového školení a informace, které mi opět poskytl vedoucí manažer a finanční poradkyně na pozici konzultanta.

Poslední dílčím cílem pak je zanalyzovat, jak jsou stávající pracovníci společnosti Partners Financial Services, a.s. spokojeni se svou prací, hlavně jaký mají názor na personální řízení společnosti – od jejich prvotních pohovorů až po nynější dobu, kdy jsou plnohodnotnými členy společnosti. Zjistím, jak probíhalo jejich přijímání do společnosti, jaký mají vztah se svým vedoucím, zda se účastní školení, které společnost nabízí svým pracovníkům a zda využívají možnosti vzdělávání.

Součástí této fáze je i studium dostupných pramenů, které mohou pomoci při výzkumném šetření. Těmito prameny je jednak odborná literatura, z níž nejdůležitější informace pro tuto práci jsem uvedla v teoretické části. Zaměřila jsem se na přehled pojmů potřebných pro znalost problematiky řízení lidských zdrojů a jejich vysvětlení. Tato část je rozdělena do šesti samostatných kapitol, které zahrnují podle mého názoru, důležité pojmy a informace pro zpracování praktické části bakalářské práce. Dále jsou zde uvedeny některé literaturou doporučené metody používané pro výběr pracovníků a personální řízení společnosti. Dalšími prameny, které jsem použila, byly firemní dokumenty a analýzy.

Na začátku praktické části je uvedeno několik informací o společnosti Partners Financial Services, a.s., např. jak společnost vznikla a proč, čím se zabývá, co nabízí svým klientům, její postavení na trhu. Dále jsou popsány metody a postupy, které společnost používá při výběru pracovníků, jak probíhá vlastní výběr, školení pracovníků a jejich začleňování se do

společnosti. Konec praktické části je věnován analýze dotazníkového šetření, vyhodnocení hypotéz, a shrnutí výzkumu.

Pro dosažení cíle výzkumu, tedy zjištění informací o výběrových řízeních, motivaci a možnosti kariérního růstu, jsem použila kvantitativní metodu výzkumu – dotazníkové šetření. Výhodou této metody je nízká finanční náročnost a možnost nenáročného zanalyzování. Samozřejmě má tato metoda i určité nevýhody, což je například nižší návratnost dotazníků.

V další fázi jsem si stanovila hypotézy, jež se týkají pracovníků společnosti. Na základě stanoveného cíle a odpovědí z dotazníku jsem vytvořila analýzy jednotlivých odpovědí na otázky a vyhodnotila jednotlivé hypotézy. Hypotézy jsou stanoveny z důvodů přesného zjištění, jak probíhá výběrové řízení a jak funguje vztah mezi vedoucím a jeho týmem.

Z důvodu možnosti potvrzení či vyvrácení jednotlivých hypotéz jsem v první řadě musela položit otázku, která pracovníky rozřadí do skupin podle pozice, kterou momentálně zastávají ve společnosti Partners Financial Services, a.s.

Pro vyhodnocení dotazníku jsem použila jednotlivých matematických a statistických funkcí, které nabízí Microsoft Excel, díky kterému byly vygenerovány grafy k jednotlivým otázkám. Dále pak jsem použila statistickou metodu chí kvadrát test a vzorec pro testové

kritérium
$$G = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - n'_{ij})^2}{n'_{ij}}$$
 Na základě této metody jsem snáze zjistila potvrzení či vyvrácení mnou stanovených hypotéz.

V závěru je pak vyhodnoceno, zda je využívaný systém dostatečně přínosný pro společnost a potenciální pracovníky ve srovnání s použitou literaturou a ověřenými metodami. A na základě vyplněných dotazníků zjistím, zda současné personální vedení společnosti vyhovuje stávajícím pracovníkům, popřípadě navrhu změny, které by podniku prospěly.

4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE

4.1 Charakteristika společnosti Partners Financial Services, a.s.

Společnost Partners Financial Services, a.s. (dále jen Partners, a.s.) je akciová společnost, jejíž hlavní aktivitou je činnost investičního zprostředkovatele, pojišťovacího agenta a zprostředkování spotřebitelského úvěru. Poskytuje tedy služby finančního poradenství a zprostředkovávání finančních produktů na území České Republiky.

Společnost je zapsána v obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze. Právní formou společnosti je akciová společnost se základním kapitálem v hodnotě 30 milionů korun [14]. Statutárním orgánem společnosti je představenstvo, které se skládá z jedné předsedkyně, místopředsedy a tří členů představenstva. Dále pak má dozorčí radu skládající se ze tří členů.

V současné době jsou Partners, a.s. největší společností na českém trhu v oboru poskytujícím finanční poradenství, s přibližně miliardovým ročním obratem a dvěma tisíci klienty.

Zprostředkovatelskou činnost firma Partners, a.s. realizuje prostřednictvím sítě podřízených pojišťovacích zprostředkovatelů a vázaných zástupců, pro které centrála společnosti zajišťuje veškeré řídicí, marketingové a administrativní činnosti.

Filozofie společnosti je dána heslem „Finanční poradenství jinak“, což podle Partners, a.s. představuje celoživotní partnerství klienta a jeho finančního poradce a hlavně jejich vzájemnou důvěru a rovnováhu.

Partners, a.s. poskytuje svým klientům aktuální informace z oblasti finančního trhu a předkládá důležité podklady pro kvalifikovanější rozhodování a to především v těchto oblastech:

- Bankovní produkty
- Dotace
- Investice
- Stavební spoření
- Životní pojištění
- Leasing

- Neživotní pojištění
- Penzijní připojištění

4.2 Základní údaje o společnosti

Obchodní firma: Partners Financial Services, a.s.

Sídlo společnosti: Prague Gate, 4. patro, Tůrkova 2319/5b, 149 00 Praha 4 – Chodov

Identifikační číslo: 27699781

Daňové identifikační číslo: CZ27699781

Právní forma: akciová společnost

Základní kapitál: 30 000 000 Kč [14]

| | |
|------------------------------------|------------------|
| Zahájení činnosti | 2007 |
| Počet poradců* | 3500 |
| Počet klientů* | 276 000 |
| Počet obchodní partnerů* | 52 |
| Počet produktů v portfoliu* | 365 |
| Počet klientských center | 20 |
| Počet zaměstnanců centrály | 109 |
| Provizní obrat v roce 2009 | 838 000 000 Kč |
| Provizní obrat v roce 2010 | 1 048 000 000 Kč |
| Provizní obrat v roce 2011 | 1 312 000 000 Kč |
| Provizní obrat v roce 2012 (odhad) | 1 450 000 000 Kč |

*údaje k 1. čtvrtletí roku 2012 [14]

4.3 Historie společnosti Partners Financial Services, a.s.

U zrodu společnosti stáli čtyři zakladatelé se společnými vizemi o zlepšení finančního trhu a vytváření lepších podmínek pro rozvoj finančního poradenství.

Do obchodního rejstříku byla společnost zapsána 14. června 2007 pod původním názvem Partners For Life Planning, a.s. Společnost zahájila svou činnost s cílem stát se jednou z nejvýznamnějších společností v tomto odvětví na českém trhu.

V roce 2007 firma pracovala zejména na uzavírání smluv s obchodními partnery, nastavení operačních procesů a v neposlední řadě také na rozšiřování a vzdělávání distribuční sítě. Velký důraz byl kladen také na seznámení veřejnosti se značkou Partners a představení jejím klientům.

V květnu roku 2008 vstoupili Partners, a.s. do AFIZU – Asociace finančních zprostředkovatelů a finančních poradců České republiky, což je největší asociace v ČR, která sdružuje finančně - poradenské firmy.

Partners, a.s. se snaží, aby i poradci a manažeři mohli profitovat na hospodářských výsledcích společnosti, proto na začátku roku 2011 zavedli akciový program, na základě něhož mohou pracovníci firmy na určitém kariérním stupni vlastnit akcie společnosti. Což je pro pracovníky velmi dobrým motivujícím aspektem.

Závěrem roku 2011 také dochází k expanzi Partners, a.s. do další země EU, a to do konkrétně do Polska. Což jen dokazuje sílu této české společnosti.

4.4 Filozofie společnosti Partners Financial Services, a.s.

Společnost Partners, a.s. podle slov své generální ředitelky paní Ing. Kateřiny Palkové věří v celoživotní partnerství mezi klienty a poradcem Partners a v jejich otevřený vztah založený na důvěře.

Podnikatelskou filozofii lze rozdělit do tří pilířů, kam patří vize, poslání a strategie [14].

VIZE

- Jsme symbolem novodobého finančního plánování.
- Měníme dějiny finančního poradenství.
- Jsme hrdi, že jsme Partners.

POSLÁNÍ

- Každého z našich KLIENTŮ vnímáme jako jedinečnou osobnost s vlastními cíli. Naším posláním je zvyšování jejich životní úrovně řešením skutečných potřeb.
- Vytváříme prostředí pro podnikatelský úspěch našich PORADCŮ. Odborným a praktickým vzděláváním pomáháme rozvíjet jejich potenciál.
- Určujeme FINANČNÍMU PORADENSTVÍ směr a dáváme mu důstojnost, která mu náleží.

STRATEGIE

- *Lidé:* Nestačí mít lidi, je třeba mít ty správné lidi – silné osobnosti s aktivním přístupem, vysokou odborností a zodpovědností.
- *Značka:* Důvěryhodnou a silnou značku tvoří správní lidé a správné činy. S Partners jsme spojili své jméno.
- *Expanze:* Dynamický a trvalý růst ve všech strategických směrech. Chceme být všude, kde jste vy.
- *IT a systémy:* Prostřednictvím IT a technologií dáváme finančnímu poradenství nový rozměr.
- *Služba:* Individuální přístup, inovativní produkty, komplexní a široce dostupná služba.
- *Hodnoty:* Uznáváme hodnoty, na které budete hrdi společně s námi: etiku, zodpovědnost a disciplinovanou firemní kulturu. Zajímá nás člověk a jeho životní cíle.

5 VLASTNÍ PRÁCE

5.1 Organizační struktura

Společnost Partners Financial Services, a.s. je společností strukturální. Je to forma síťového marketingu, kdy poskytovatelé služeb jsou samostatní podnikatelé, jež jsou organizováni pod jednou společnou značkou společnosti.

Poradci pracující pod hlavičkou Partners Financial Services, a.s. nejsou zaměstnanci společnosti. Nepodepisují běžnou zaměstnaneckou smlouvu ani nedostávají od společnosti fixní plat, jež by byl uveden ve smlouvě. Se společností podepisují mandátní smlouvu a jejich výše mzdy se odvíjí podle jejich aktivity a obchodů, které uskuteční. Společnost a všichni její pracovníci se řídí Etickým kodexem společnosti, díky čemuž se dodržují pravidla a řády.

Dvěma hlavními články jsou centrála společnosti a strukturální síť manažerů a poradců. Centrála má sídlo v Praze a v Brně a jejím hlavním úkolem je zajišťovat všechny strategické a řídicí procesy. Přijímá pracovníky, se kterými uzavírá běžnou pracovní smlouvu. Nicméně v mé bakalářské práci se zaměřuji především na fungování manažerů a poradců, jež podnikají jako osoby samostatně výdělečně činné na živnostenské oprávnění. Jejich úkolem je realizace obchodů a pravidelná obsluha klientů. Dále pak je jejich úkolem expanze společnosti na území České Republiky.

Jednou z vizí společnosti je, aby byla služba finančního poradenství dostupná pro širokou veřejnost, proto se stále budují nové pobočky a klientská centra v dalších městech České Republiky. Klient tak může ať už osobně či po telefonu nebo emailu kontaktovat finančního poradce v daném městě či okolí a požádat o radu, popřípadě si domluvit schůzku. Pobočky, ve kterých poradci a manažeři působí, vznikají po celé České Republice, jak můžete vidět na obr. 5.

Obrázek 5 Síť poboček a klientských center společnosti Partners Financial Services, a.s.



Zdroj: Diář Partners [15]

Práce u společnosti Partners Financial Services, a.s. není běžným zaměstnaneckým poměrem. Jak jsem již zmínila výše, poradce je podnikatel, jež podniká na svůj vlastní živnostenský list a se společností podepisuje mandátní smlouvu.

Každý poradce má možnost volby mezi dvěma stranami kariérního plánu. Na jedné straně plánu je cesta, kterou si poradce vybere v případě, kdy ho baví práce s lidmi, zajímá se o osobní finance a chce pomáhat svému okolí. Jiným důvodem také je, že nechce (alespoň prozatím) směřovat k vedení lidí, týmu, který si sám založí. Chce se ubírat spíše cestou komunikace s klientem a poskytování poradenství. Na druhé straně je možnost vytvoření vlastního týmu lidí a jejich následné vedení, založení jakési formy frančizy. V této oblasti máte možnost rozvíjet své dovednosti a schopnosti s vedením lidí a rozšiřovat dovednosti. Zde se zpočátku také začíná na pozici finančního poradce, ale posléze se pracovník již spíše stará o svůj tým, o svou firmu.

5.2 Výběr pracovníků

Jestliže chce uchazeč pracovat u společnosti Partners Financial Services, a.s., musí projít několika koly výběru pracovníků a poté úspěšně absolvovat produktový test a zkoušku z pojišťovnictví u ČNB.

V této podkapitole popisují jednotlivé kroky, probíhající před přijetím pracovníka do společnosti a podepsáním mandátní smlouvy.

Každá frančiza a i každá struktura se v těchto krocích více či méně odlišuje. Popíši tedy obecný průběh, kterého jsem se v rámci sbírání dat pro tuto práci zúčastnila já sama.

5.2.1 První kolo výběrového řízení – předpohovor a pohovor s manažerem

Společnost Partners Financial Services, a.s. nemá omezenou kapacitu pracovníků, může neustále přijímat nové schopné poradce. Proto také nevyhlašuje sama od sebe výběrová řízení ani nevystavuje inzeráty na práci.

Noví pracovníci přicházejí do společnosti sami na základě zajímavých informací od přátel a blízkých, popřípadě již využívají služeb finančního poradce a sami by si tuto práci chtěli vyzkoušet.

Druhou možností je přímé kontaktování od pracovníka společnosti, který na základě informací, které o daném člověku získal např. od známého, kterému pomáhá s financemi, nabídne možnost spolupráce se společností Partners. Při projevení zájmu následuje nezávazná schůzka, tedy v podstatě první neformální pohovor.

Tato schůzka je v podstatě první fází výběrového řízení, kdy se uchazeč účastní předpohovoru, který ve většině případů vede jeho potenciální budoucí vedoucí nebo manažer týmu, jak jsem mohla sama zjistit a poté ještě podložit otázkou v dotazníku (viz příloha).

Společnost Partners Financial Services, a.s. nemá oddělení personalistiky a to hlavně z toho důvodu, že každý pracovník pracuje na živnostenský list. Proto přichází uchazeč do kontaktu ihned se svým budoucím nadřízeným.

Obsahem předpohovoru je okrajové seznámení budoucího pracovníka se společností. Jak společnost funguje, čím se zabývá, jaké jsou možnosti kariérního růstu a v neposlední řadě finanční ohodnocení. Hlavním tématem je ale uchazeč, získání základních informací o něm. Pracovník společnosti, který vede pohovor, zjišťuje běžné informace o uchazeči, ale také např. jaké jsou uchazečovi znalosti v oblasti financí, jeho časové možnosti pro výkon práce apod.

Následuje ještě pohovor s manažerem týmu nebo ředitelem struktury, jehož součástí by měl pracovník v budoucnu být. Tématem tohoto pohovoru jsou např. otázky o budoucnosti

pracovníkova působení ve firmě. Zda se chce stát pouze poradcem a spolupracovat hlavně s klienty nebo zda chce v budoucnu založit svou vlastní firmu a vést svůj tým. Otázky nejsou kladeny přímo, ale spíše formou nezávazného rozhovoru o budoucnosti pracovníka. Např. „Máte nějakou představu o tom, co budete dělat po škole?“, „Chtěl/a byste mít pevnou pracovní dobu nebo máte raději pracovní volnost?“, „Baví Vás vedení lidí, chtěla byste v budoucnu mít pod sebou tým?“ apod.

Oba tyto pohovory jsou vedeny v příjemném duchu, což jsem si mohla sama vyzkoušet. Většinou se konají v kanceláři některé z poboček společnosti. Nepoužívají se žádné formy dotazníků, jde zde jen o zjištění základních informací a i uchazeč sám se může ptát na jakékoliv otázky během pohovoru.

5.2.2 Druhé kolo výběrového řízení – postinfo

Po úspěšném absolvování prvního kola, tedy předpohovorů, jsou vybraní uchazeči pozváni na vícedenní (většinou víkendové) školení, tzv. postinfo. Toto školení již neprobíhá v kancelářích společnosti, ale například ve vybraném hotelu, kde se může uchazeč setkat s dalšími zájemci o pracovní pozici a také s již stálými pracovníky společnosti. Toto setkání je velmi přínosné, protože se od nich dozví další důležité informace.

Postinfo probíhá v třídením cyklu. V sekci „nováčci“ bývá přibližně dvacet uchazečů o zaměstnání a společně se účastní přednášek a prezentací od již stávajících pracovníků.

Náplní přednášek je představení uchazečů mezi sebou, jejich vize budoucnosti, zdůvodnění zájmu o práci ve společnosti. Dále jsou součástí podrobnější informace o společnosti Partners Financial Services, a.s., jak společnost pracuje, představení kariérního plánu a vysvětlení, jak jednotlivých pozic dosáhnout. Součástí seminářů je také školení o produktech, které společnost nabízí svým klientům a následná demonstrace komunikace s klientem a doporučení přímo pro jeho stávající situaci.

V této fázi a i na dalších víkendových školeních, které společnost pořádá, se hojně využívají různé metody ke vzdělávání pracovníků jako je např. brainstorming, workshop atd.

V průběhu tohoto školení si také, po získání dostatečných zkušeností, potenciální pracovníci mezi sebou vyzkouší, jak by měly vypadat prvotní rozhovory s klientem. Přednášející jednotlivým nováčkům pak udílí rady, jak a co mohou zlepšit.

Další fází je také samostatný výstup uchazeče před celou skupinou, kde v prvním kole představuje sám sebe, své zájmy, snaží se „prodat“ své znalosti a schopnosti.

Podobný výstup je uskutečněn ještě následující den, ale již uchazeč „neprodává“ sám sebe, nýbrž něco, co mu vybere přednášející. Tento výstup, jenž nese příhodný název „Minutový valčík“ spočívá v prezentaci dané věci během jedné minuty. V této části si přednášející a zároveň uchazeč sám udělá představu o tom, jak umí vystupovat před lidmi a řešit nečekané situace, což je pro práci finančního poradce, popřípadě i vedoucího týmu velice důležité.

V rámci tohoto školení se uchazeči během neformálního večera pak setkávají s ostatními pracovníky společnosti a mohou se s nimi nezávazně pobavit o všech otázkách týkajících se spolupráce se společností Partners Financial Services, a.s. Mohou získat užitečné informace, jak postupovat ve svých začátcích.

5.2.3 Třetí kolo výběrového řízení – školení o poradenské činnosti a produktech

Na základě druhého kola výběrového řízení si společnost Partners vybere několik nejlepších pracovníků, kteří budou dále vzděláváni interními semináři pro v práci finančního poradce, což v této fázi znamená hlavně školení o práci s klientem a produktové školení, tedy informace o tom, co vše společnost Partners a tedy její finanční poradci nabízejí svým klientům.

V části, kdy se uchazeč učí, jak pracovat s klientem je nejdůležitější jeho vlastní práce a chuť věnovat tomu svůj volný čas. Pracovníkovi je poskytnut dokument o finanční analýze, kde je sepsán průběh první schůzky s potenciálním klientem krok za krokem. Je zde popsáno, co je cílem každého kroku, jak ho dosáhnout a čeho se naopak vyvarovat. Dále zde může uchazeč najít různé grafy a obrázky, které mu pomohou lépe klientovi vysvětlit jeho práci a popřípadě jeho přínos pro klienta. Jedním takovým je i obrázek, na kterém lze klientovi dobře vysvětlit, jak vůbec společnost Partners Financial Services, a.s. funguje (viz obr. 6)

Obrázek 6 Představení Partners klientovi



Zdroj: Finanční analýza Partners [16]

Tuto část uchazeč většinou projde jednou či dvakrát se svým týmovým vedoucím a posléze je na něm, aby se rozhovor s klientem naučil vést sám. Výkonný manažer společnosti, se kterým jsem vedla rozhovor, doporučuje svým nováčkům, aby si rozhovory zkoušeli na svých blízkých, popřípadě „scénku“ před zrcadlem. Důležité je, aby byli co nejméně nervózní, naopak by měli být uvolnění.

Ovšem aby finanční poradce mohl nabízet klientům své služby, musí také znát, co společnost svým klientům nabízí. Toho se týká produktové školení. V této fázi pracovník zjistí, jaké produktové portfolio nabízí společnost Partners a také musí znát informace ke každému produktu, to mu nabízí Produktový manuál společnosti. Manuál obsahuje všechny produkty nabízené společností Partners svým klientům a uchazeč by se měl o těchto produktech naučit co nejvíce důležitých informací, aby v dalším kroku mohl úspěšně složit zkoušku z těchto produktů.

5.2.4 Čtvrté kolo výběrového řízení – certifikace a zkoušky u ČNB

V posledním kroku výběru pracovníků se uchazeč účastní několika zkoušek nutných pro úspěšné absolvování výběrového řízení a pro dosažení pozice Trainee.

První ze dvou zkoušek je interní certifikace, kde uchazeč demonstruje, jak by vypadaly jeho první schůzky s potenciálními klienty. Této finanční analýze přihlíží manažer týmu, ve kterém by měl uchazeč působit, a také přisedící, což je ve většině případů další finanční poradce, který již má s touto prací určité zkušenosti. Součástí interní certifikace je také kontrola přípravy uchazeče pro výkon práce, jeho průzkum trhu, kde zjišťuje, jaký je potenciál pro tuto práci v jeho okolí.

Druhou částí zkoušek je tzv. supervize, která se skládá z několika kroků:

- Test z produktových znalostí – zde jsou prověřovány uchazečovy znalosti z oblasti produktů, které společnost Partners Financial Services, a.s. poskytuje svým klientům. Uchazeč musí znát základní pojmy, aby klientům dokázal vysvětlit, co jim nabízí. Zde je několik typových otázek, které se mohou u testu objevit:
 - Jaké jsou typy úvěrů na českém trhu?
 - Jaké jsou nevýhody u úvěrů ze stavebního spoření?
 - Co je to inflace?
 - Jaký je rozdíl mezi termínovaným vkladem a peněžním fondem? [17]
- Zkouška z investic u České národní banky – tato zkouška zjišťuje, jak se budoucí pracovník orientuje na finančním trhu. Opět uvádím několik možných otázek:
 - Co je to finanční trh a jaké jsou jeho funkce?
 - K čemu slouží identifikační číslo cenného papíru?
 - Co je to volatilita? [18]
- Ústní pohovor – poslední část supervize, kterou vede ředitel dané struktury a člen centrály společnosti, na jejichž otázky uchazeč odpovídá. Otázky mohou být například:
 - Proč jste si vybral/a právě oblast financí?
 - Čím si myslíte, že se naše společnost liší od ostatních?
 - Jaké jsou Vaše osobní cíle?
 - Co jsou podle Vás uzavřené a co otevřené otázky? [19]

Všechny tyto zkoušky se skládají v kancelářích společnosti (dané struktury) a výsledky jsou známy ihned po skončení zkoušek. Po úspěšném absolvování se uchazeč stává pracovníkem společnosti na základě mandátní smlouvy, kterou se společností podepisuje. V tomto bodě je již právoplatným pracovníkem společnosti a může již sám jednat jejím jménem.

5.3 Personální řízení pracovníků a jejich motivace

Pro tuto část mé bakalářské práce jsem opět využila možnosti rozhovorů s pracovníkem společnosti na pozici Executive Manager. V této pozici má pod svým vedením několik dalších pracovníků na nižších pracovních pozicích ať již z pravé či levé strany kariérního plánu (viz Kariérní plán v další kapitole).

5.3.1 Vliv vedoucího na podřízeného pracovníka

Každý vedoucí pracovník se v rámci svých možností a v zájmu firmy i svých vlastních stará o svého podřízeného. Tato fáze začíná zaškolením ve finanční analýze, tedy v práci s klientem na první schůzce a také, jak klientovi poskytovat neustálý servis. První kroky nového pracovníka jsou tedy úzce spjaty s jeho přímým vedoucím, čehož je důkazem i dotazníkové šetření, které jsem provedla s pracovníky společnosti. (viz dotazník).

V další fázi již vedoucí jen poskytuje případné rady a občasně kontroluje práci svého podřízeného. Vedoucí se snaží, aby pracovník podával dobré pracovní výkony v neposlední řadě také proto, že je to jeho vizitka a i on má z uzavřených obchodů určitou finanční odměnu.

V této fázi největší vliv vedoucího na pracovníka končí. Každý finanční poradce společnosti Partners Financial Services, a.s. sice má nějakého „nadřízeného“ ale na základě živnostenského listu je v podstatě každý svým vlastním vedoucím. Každý určuje své budoucí kroky ve společnosti sám, vedoucí může pouze motivovat k lepším výkonům například připomínáním možného povýšení, možného vyššího finančního ohodnocení.

5.3.2 Motivační systém společnosti

Pro dosahování výsledků a cílů, které si pracovník stanoví (a samozřejmě také proto, aby měl patřičné finanční ohodnocení) musí být správným způsobem motivován k práci. Jedním z motivačních faktorů společnosti je velmi zajímavá možnost kariérního růstu, kterým se však budu zabývat v samotné kapitole.

Motivací pracovníků je bezpochyby **finanční ohodnocení**, které je počítáno na základě bankovních jednotek. Každý produkt, který společnost nabízí ve svém produktovém portfoliu je ohodnocen určitým počtem bankovních jednotek (nezáleží na instituci, která daný produkt nabízí, finanční poradce Partners Financial Service, a.s. má provize z produktu u všech stejné). Pro lepší představu uvedu příklad:

Finanční poradce doporučí svému klientovi spoření pro dítě, jež je uzavřeno na dobu 15 let. Tento produkt společnost ohodnocuje 50 bankovními jednotkami, kdy jedna bankovní jednotka představuje například 40 Kč. Za uzavření tohoto obchodu má finanční poradce tedy 2000 Kč. Další finanční ohodnocení mu pak plynou po určité době splácení spoření.

Dalšího finančního ohodnocení dosahuje poradce poskytováním dlouhodobého servisu, který spočívá v doporučování výhodnějších produktů klientovi.

Vyplacené provize jsou zcela závislé na objemu vykonané práce a pracovník tedy nemá žádnou fixní část platu. Provize se vyplácí dvakrát do měsíce, což je v motivačním systému další plus – zkracuje „čekací dobu“ na mzdu.

Není to tedy záležitost jednoho určitého obchodu, ale poradce se o své klienty stará dlouhodobě tak, aby byli s jeho službami spokojeni. **Spokojenost klientů** je tedy dalším motivačním faktorem, který má pro každého poradce určitou váhu.

Tento systém je pro pracovníky velmi motivující a také jim dává určitou svobodu, aby si sami určili svůj plat a pozici u klientů. Podle toho si pak práci s klienty organizují. Zde už je volba zcela na jednotlivcích, vedoucí ani manažer týmu neovlivňují mzdu svého podřízeného.

Naopak podřízený může do určité míry ovlivnit mzdu svého vedoucího a to z toho důvodu, že určité procento z uzavřených obchodů pracovníka, přichází na účet vedoucího.

Dalšími motivačními faktory, které společnost Partners svým pracovníkům nabízí, jsou různé **benefity** v podobě bonusů ke mzdě, seminářů, možností investičního poradenství, školení pro danou pozici pracovníka a v neposlední řadě i například výletů do zajímavých destinací apod. Všechny tyto oblasti dohromady tvoří tzv. Partners Collection (viz obr. 7)

Obrázek 7 Partners Collection

| PARTNERS ANALYTICS | PARTNERS MONEY | PARTNERS SUPPORT | PARTNERS BENEFIT |
|---|---|---|---|
| Analýzy a doporučení | Výplata provizí 2x měsíčně | Informační linka pro poradce | Podpora budování klientských center a poboček |
| Komentáře Pavla Kohouta a Dušana Šídla (pojištění) | Zálohy pro trainee | Zelená linka pro klienty | Bezkonkurenční mobilní tarify u T-mobile |
| Hyponews (úvěry) od Lucie Drásalové | Nejvyšší přerozdělování provizí na trhu | Welcome letter klientům | Partners hypotéka pro poradce |
| Investiční poradna pro finanční poradce (Pavel Kohout, Aleš Tůma) | 75 % z celkové provize přímo do obchodní sítě | Balík korporátních materiálů | Konto Partners pro poradce |
| Právní pomoc | 5 % objemový bonus pro poradce | Obchodní materiály: finanční analýzy a prezentátory | Akčiový program pro manažery |
| K dispozici analytické oddělení | 5 % Partners renta | | Manažerská smlouva |
| | 1-4 % management money | | Podíl na společnosti pro partnery |
| | Nadstandardní provizní ohodnocení u hypoték | | |
| | Transparentní provizní systém | | |
| PARTNERS INCENTIVE | PARTNERS EXCLUSIVE PRODUCTS | PARTNERS EDUCATION | PARTNERS BRAND |
| Golden Trip (Dominikánská republika, Thajsko, Turecko) | Nízkonákladové investiční životní pojištění | Trainee akademie | Pořad Krotitelé dluhů |
| Silver Trip (Monako, Řecko) | Slevy na standardních produktech | Consultant akademie | Aktivní PR |
| Leaders Club (Skotsko, Londýn, Rakousko) | Speciální rodinné úrazové pojištění | Akademie budoucích vedoucích | Celoroční reklamní kampaň |
| Partners konference | Partners: Supermarket fondů | Ředitelská akademie | Reklama v TV - 30 sekund spot |
| Ples Partners | Pravidelné investice nové generace | Výuková DVD | Pavel Kohout - nejznámější ekonom v ČR |
| SMC - Strategic management conference | Partners bankovní služby | Start-up školení centrály | Dle výzkumu Factum invenio: nejznámější brand v oboru |
| | | Finanční svoboda | |

Zdroj: <http://www.partners.cz/cs/kariera/benefity/> [20].

A protože každý vzdělaný ví, že investice do vzdělání je tou nejlepší investicí, je dalším motivačním faktorem také vzdělání pracovníků, jenž společnost Partners Financial Service, a.s. nabízí.

Jednou z možností vzdělání jsou víkendová školení, která struktury pravidelně jedenkrát za čtyři týdny pořádají. Pracovník může absolvovat semináře, které jsou určeny jak pro jeho pozici, tak i pozice vyšší, pro případ, že se chce dozvědět, jak dále pokračovat v práci, pro její dosažení. Semináře vedou ostatní pracovníci společnosti na vyšších pozicích, což je značným přínosem (předkládají své vlastní zkušenosti a účinné informace). Jsou příkladem, že pokud člověk bude chtít, může dosáhnout vyšších pozic. Součástí těchto víkendových školení jsou také různé teambuildingové akce a společenské večery, kde je možnost jak pro práci tak i zábavu a uvolnění se. Tato školení nejsou pro pracovníky povinná, protože každý se sám rozhoduje, jaká školení bude absolvovat, ale jsou společností doporučena pro další rozvoj poradce.

Ostatní semináře a školení jsou na rozhodnutí poradce, zda se jich účastní a kdy. Pro větší motivaci pracovníků společnost poradcům předkládá tzv. Osu vzdělávání, kterou zobrazuje obrázek 8, což je unikátní vzdělávací systém, jenž přehledně zobrazuje cestu od přijímacího pohovoru až k pozici Partner. Každý pracovník podle této osy ví, kdy se bude účastnit jakých seminářů, jaké úrovně vzdělání je potřeba zvládnout, popřípadě kdy a co bude on sám školit.

Obrázek 8 Osa vzdělávání



Zdroj: <http://www.partners.cz/cs/kariera/osa-vzdelavani/> [21].

Nyní bych zde ráda uvedla některé kroky, které jsou pro dosažení jednotlivých pozic nezbytné. U kroků, které se pojí s pozicemi nováčků ve společnosti, ještě uvedu, o čem toto školení je a co se v něm pracovník naučí.

- **Trainee akademie** – všechny tyto části jsou popsány výše v popisu výběrového řízení
 - Pohovor
 - Info I, II, III
 - Postinfo
 - Produktové školení
 - Interní certifikace
 - Supervize
 - Osobní rozhovor

- **Consultant akademie**

- T-Team 1-12 – Toto školení probíhá jedenkrát týdně většinou v dopoledních hodinách a noví pracovníci zde vzájemně mezi sebou trénují konkrétní dovednosti. Vedou mezi sebou rozhovory jako s klientem, zjišťují, co umí, v čem mají naopak mezery. Tyto mezery se pak dalším trénováním postupně odstraňují. Zakončením školení je pak tzv. call-party, kde se nováčci učí telefonovat s klienty už přímo v praxi. Po celou dobu tohoto školení je přítomen vedoucí nebo nějaký pracovník, který již má potřebné zkušenosti a může udílet rady.
- DRF = dny rozvoje firmy – Školení pro pracovníky, kteří se rozhodnou pro pravou stranu kariérního plánu (viz Kariérní plán), tedy pro založení vlastní firmy v blízké budoucnosti. Pracuje se zde s poradcovým potenciálem na vybudování firmy. Důležitou součástí jsou tzv. „pohovkové dny“, kdy se budoucí manažeři učí, jak vést přijímací pohovory nebo jak jednat s podřízenými pracovníky.
- Technické školení – Část, které se účastní všichni nováčci, spočívá v naučení se práce s interními systémy společnosti.
- Start-up – Jednodenní školení pro všechny nováčky. Součástí je právní minimum a školení o bezpečnosti, kterým musí všichni pracovníci projít. Tuto část zajišťuje centrála společnosti.
- Kariérový rozhovor – Pořádá se s lidmi, kteří ve firmě pracují maximálně jeden rok a to přibližně jedenkrát za ¼ roku. V této části se řeší plánování jejich kariéry a vyhodnocují se pokroky, které pracovník od minulého semináře zaznamenal.
- Kariérový seminář – Navazuje na kariérový rozhovor a vede ho většinou ředitel struktury. Obsahem je v první řadě rozebrání kariérního plánu a doporučení činností, které by měl pracovník uskutečnit pro dosažení svého vytyčeného cíle.

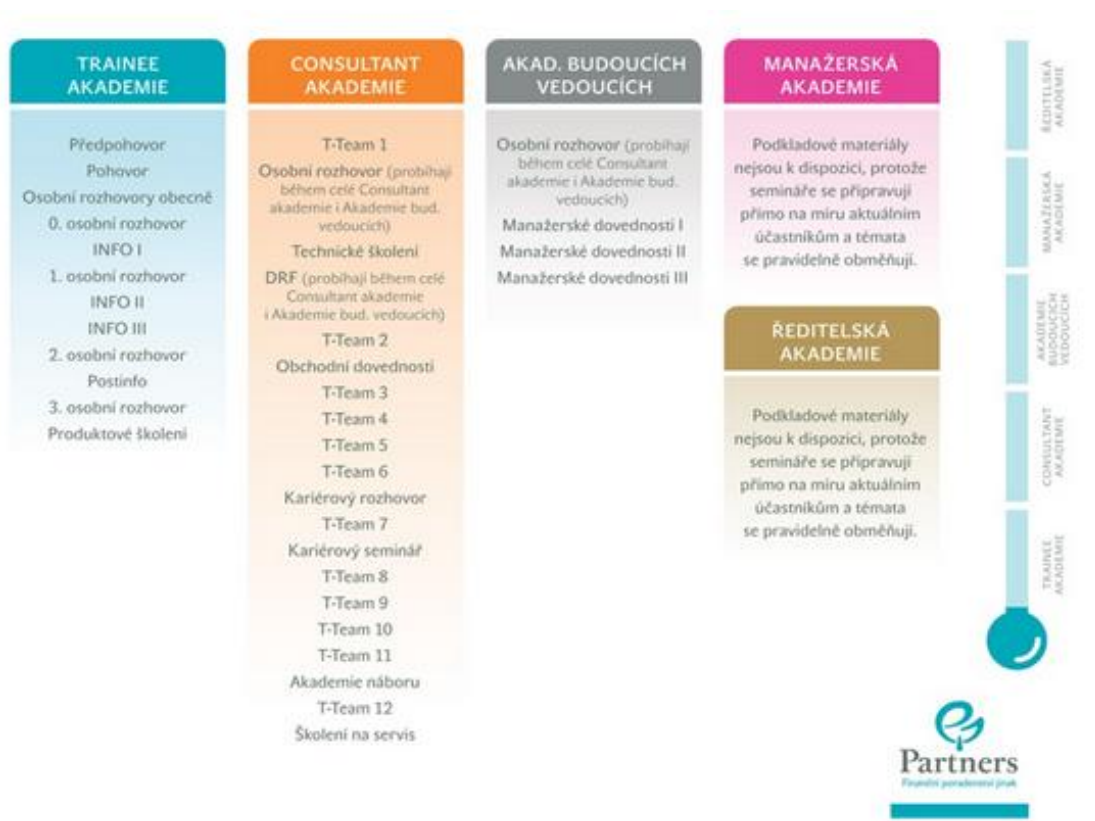
- **Akademie budoucích vedoucích**

- Manažerské dovednosti I., II., III. – Semináře a školení o tom, jak vybudovat svou vlastní firmu, jak ji vést a jak pracovat s lidmi

- Manažerské akademie
 - Train the traper
 - TOPGUN
 - Posilování a trénink potřebných dovedností
 - EFPA
 - Ředitelské dny
- Ředitelská akademie
 - Individuální školení připravená na míru účastníkům [21]

Součástí Osy vzdělávání jsou také materiály obsahující různé prezentace a podklady, jež jsou nezbytné pro jednotlivé semináře (viz obr 9). Tyto pomůcky vysvětlují současným i budoucím manažerům, jak tyto semináře školit.

Obrázek 9 Materiály ke vzdělávání



Zdroj: Zdroj: <http://www.partners.cz/cs/kariera/osa-vzdelavani/> [21].

Motivujícím aspektem v těchto případech není tedy vedoucí ani manažer týmu, ale možnosti, které jsou dány společností a platí pro všechny pracovníky stejně. Je tedy jen na nich, jak nabízených benefitů využijí.

5.4 Kariérní postup u společnosti Partners Financial Services, a.s.

Kariéra je v dnešní době jedním z důležitých faktorů úspěchu člověka ve společnosti. Většina mladých lidí, alespoň z mého okolí, sní o pracovním místě, kde je možnost učit se novým věcem a na základě toho pak postupovat na vyšší pozice. V této kapitole se tedy zaměřím na možnost kariérního růstu u společnosti Partners Financial Services, a.s.

Jak už jsem uvedla výše, vedle finančního ohodnocení a benefitů za splnění daných podmínek je kariérní postup jedním z největších motivačních faktorů, které společnost může svým pracovníkům nabídnout. Podle mého dotazníkového šetření (viz dotazník) stojí dokonce na prvním místě těchto motivátorů.

5.4.1 Kariérní pozice v Partners Financial Services, a.s.

Rozvoj kariéry je od nástupu do společnosti pouze na pracovníkovi. Záleží jen na něm, jak bude aktivní, jak úspěšně bude plnit stanovené podmínky pro získání vyšší pozice, zkrátka jak moc bude chtít. V této fázi jsou totiž chuť a snaha tou nejdůležitější vlastností, kterou poradce může mít. Poradci nebrání v postupu na vyšší stupínek v postavení ve společnosti vůbec nic, snad jen, jak řekl při jednom z našich rozhovorů výkonný manažer společnosti, lenost. Ano je to pouze lenost, která pracovníkům brání v dalším rozvoji.

Pro možnosti pracovního postupu společnost stanovila devět kariérních pozic, kterých je možno při splnění daných podmínek dosáhnout.

- Trainee
- Consultant
- Senior Consultant
- Team Manager

- Executive Manager
- Senior Manager
- Director
- Senior Director
- Partner

Po úspěšném prvotním zaškolení a složení potřebných zkoušek je začínající poradce na pozici Trainee, ze které po prvních praktických zkušenostech a získáním registračních zkoušek u ČNB přechází na pozici Consultant.

Manažerské pozice má společnost Partners tři (Team Manager, Executive Manager a Senior Manager) a ty znamenají již především vedení týmu pracovníků. Na těchto pozicích manažeři neustále rozvíjí své schopnosti řídit, školí svůj tým a učí poradenskou činnost nové kolegy ve struktuře. S každou vyšší manažerskou pozicí ubývá poradenské činnosti (manažeři již pouze poskytují servis pouze stálým klientům) a naopak přibývá činnosti manažerské jako je školení, vedení týmu, a předávání zkušeností a dovedností spolupracovníkům.

Po manažerských pozicích pak následují pozice ředitelů, ty jsou již spojeny se strategickým řízením společnosti prostřednictvím Ředitelské rady Partners.

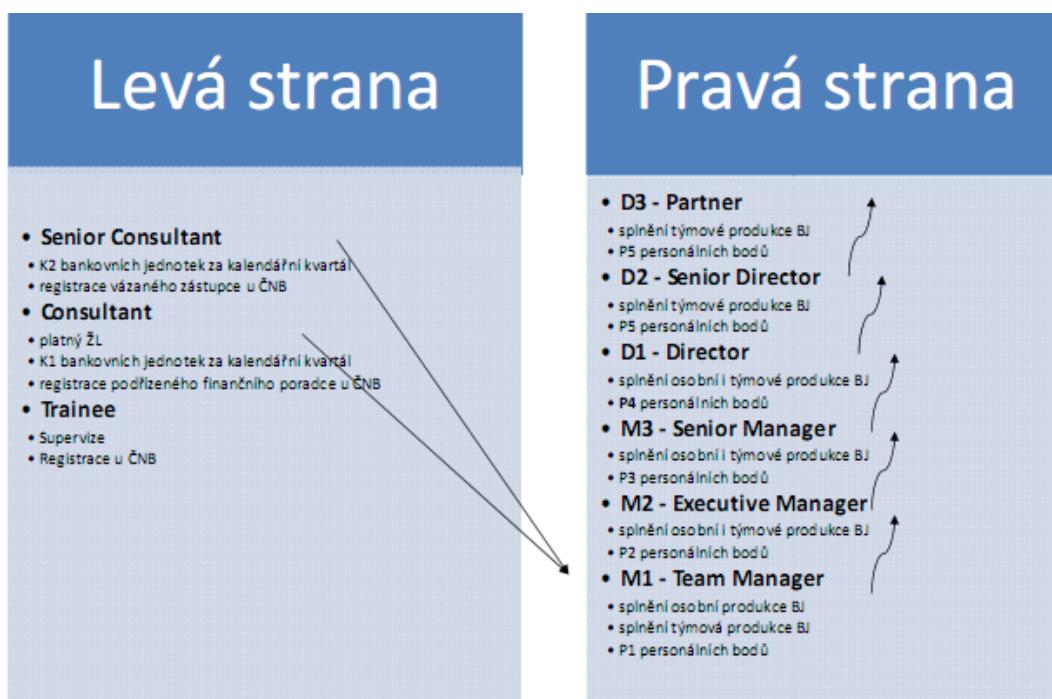
Na pozici Partner už je pracovník společníkem společnosti s akciovým podílem.

5.4.2 Kariérní plán společnosti

Pro lepší přehlednost a samozřejmě i správnou motivaci pracovníků vytvořila společnost Partners Financial Services, a.s. Kariérový plán, který zobrazuje obrázek 10, podle něj se řídí postupy a povyšování na jednotlivé pozice.

V této podkapitole vysvětlím systém kariérního plánu a popíši, co jednotlivé pozice v kariérním plánu znamenají, co je jejich náplň a co vše je nutné udělat pro dosažení této pozice a v neposlední řadě, co tím pracovník naopak získá.

Obrázek 10 Kariérní plán společnosti Partner Financial Services, a.s.



Zdroj: Interní kariérový plán společnosti [22].¹

Kariérový plán je součástí mandátní smlouvy, kterou poradce se společností podepisuje na počátku svého působení ve společnosti. Každý pracovník se může rozhodnout, kterou ze dvou stran kariérního plánu si vybere, zda levou či pravou. Samozřejmě může kdykoliv během svého působení ve společnosti své rozhodnutí změnit.

Levá strana kariérního plánu zahrnuje pozice trainee, consultant a senior consultant, jež jsou pozice zaměřující se především na poradenskou činnost, práci s klientem. Pokud se poradce rozhodne pro tuto stranu, znamená to, že prozatím nemá v plánu zakládat svou vlastní firmu, vést další spolupracovníky. Hlavní úlohou těchto pracovníků je stabilně vykonávat určitý obrat stanovený pro danou pozici, nabírat novou klientelu a šířit dobré jméno společnosti a celého finančního poradenství. Mají samozřejmě možnost v posunu své kariéry, buď na vyšší konzultantské pozice, popřípadě na manažerské, tedy přechod na pravou stranu plánu. Hlavní pracovní náplní je zde úloha finančního poradce.

¹ Označení K1, K2 a P1-P5 je označení počtu bankovních jednotek a počtu personálních bodů, použité jen pro tuto bakalářskou práci.

Finanční poradce, který se rozhodl spíše pro levou stranu, pomáhá svým klientům s plněním jejich cílů a požadavků v oblasti financí, buduje tým svých spolupracovníků, popřípadě má možnost založit vlastní pobočky nebo klientská centra Partners.

Nezbytně nutným dokladem pro jakoukoliv práci u společnosti Partners Financial services, a.s. je středoškolské vzdělání ukončené maturitou. Vzdělání ve financích není podmínkou, ale z důvodu kvalitních služeb a servisu klientům je nutné absolvování několika školení o financích a produktech finančního trhu.

Podmínkou pro práci finančního poradce je registrace u ČNB v oblasti pojištění a investic, které poradce získá absolvování zkoušek v rámci zaškolovacího procesu.

Co je nutné pro práci finančního poradce?

- Středoškolské vzdělání zakončené maturitou
- Čistý výpis z rejstříku trestů
- Registraci u ČNB
- Chuť dále se vzdělávat a pracovat na sobě

Co je možné získat?

- Možnost nezávisle podnikat ve financích
- Propracovaný vzdělávací systém zaměřený na znalosti financí i osobnostní dovednosti
- Zázemí centrály Partners
- Benefity (účast na eventech, mobilní tarify, finanční podporu na zvyšování známosti značky)
- Podnikatelské know-how a renomé kvalitní značky
- Velice nadprůměrné ohodnocení závislé pouze na vašem výkonu
- Časovou flexibilitu práce – jste pány svého času
- Možnost seberealizace spočívající v zajímavé práci s klientem i vedení vlastního týmu spolupracovníků [23]

Pozice manažerské, ředitelské a popřípadě pozice Partner jsou součástí **pravé strany kariérního plánu**. Pro tuto stranu se pracovník rozhodne, pokud by rád v budoucnu založil svou firmu, vedl svůj vlastní tým pracovníků a měl za ně odpovědnost. Po splnění určitých daných podmínek a úspěšném dlouhodobějším fungování ve firmě může pracovník dospět až k pozicím ředitelským.

Úkolem pracovníků na manažerských pozicích je podílet se na expanzi služeb společnosti po celé České Republice, což zahrnuje například náborové pohovory v jednotlivých regionech a šíření povědomí o společnosti a finančním poradenství vůbec. Toho lze dosahovat budováním poboček, kanceláří a klientských center. Nadále se manažeři starají a svou stávající klientelu a navíc mají na starosti zapracování nově příchozích členů do skupiny. Podílí se tedy na jejich zaškolování, trénování, na jejich kariérním růstu.

Člověk na manažerské pozici je osobnost, která musí být odborníkem v oboru financí a zároveň kvalitním vedoucím svých pracovníků. Nutností pro tuto pozici jsou všechny požadavky, které jsou nutné pro finančního poradce.

Manager má po splnění určitých podmínek nárok na ročně vyplácené management money, což je podíl na zisku společnosti.

Lidé v ředitelských pozicích pak mají za hlavní úkol jednání s obchodními partnery, podílí se na rozvoji společnosti, na inovacích a expanzi na zahraniční trhy. Samozřejmě i ředitelé rozdávají své zkušenosti a znalosti svým manažerům a dále do struktury.

Co je nutné pro manažerskou pozici?

- Středoškolské vzdělání zakončené maturitou
- Čistý výpis z rejstříku trestů
- Registraci od ČNB
- Zkušenosti z oboru – ve financích a s vedením týmu
- Chuť dále se vzdělávat, pracovat na sobě a rozvíjet se

Co je možné získat?

- Kromě všech výhod uvedených u pozice finanční poradce dále možnost rozvoje vlastní firmy
- Podíl na Management money (při splnění podmínek)
- Účast na Akciovém programu Partners (při splnění podmínek)
- Podporu centrály při budování poboček, kanceláří a klientských center
- Možnost podílet se na řízení společnosti prostřednictvím členství ve výborech (senát Partners, etický výbor, produktový výbor a ředitelská rada) [23]

Každý nově příchozí pracovník má možnost sám se podílet na hlavním cíli celé společnosti, což je její expanze. Záleží pak již jen na něm, zda danou možnost využije.

Tento systém je i na základě zjištění z dotazníkového šetření pro pracovníky společnosti dostatečně motivujícím faktorem.

5.5 Analýza výsledků dotazníkového šetření

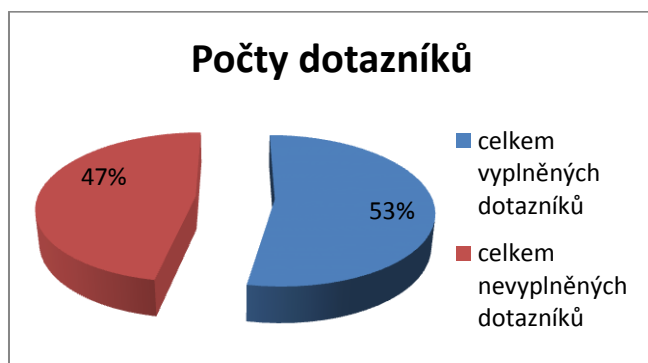
Základním zkoumaným vzorkem byli pracovníci společnosti Partners Financial Services, a.s., kteří ve společnosti pracují na různých pozicích. V dotazníku jsem se nezaměřovala na jednu konkrétní strukturu pracovníků, ale na několik různých struktur působících převážně v Praze a Českých Budějovicích. Dotazování probíhalo v březnu a začátkem dubna roku 2013 za účelem sepsání této bakalářské práce. Dotazník (viz. Příloha1) byl vytvořen pomocí internetového serveru, na němž byl pak také vystaven. Odkaz na dotazník jsem pak rozeslala jednotlivým pracovníkům společnosti, kteří dotazník opět pomocí internetu vyplnili. Celkem dotazník obdrželo 76 respondentů. Počet vyplněných dotazníků byl přesně 40, tedy procentuální návratnost 53%. Míra návratnosti mohla být způsobena jednak tím, že pracovníci neznají tvůrce dotazníku (tedy mě) ale také časovou vytížeností jednotlivých pracovníků. Ale i přesto všech 40 dotazníků bylo vyplněno úplně a byly použitelné pro zpracování dat pro tuto bakalářskou práci. Návratnost dotazníků je zobrazena na další straně na grafu 1. Časová náročnost vyplňování dotazníku nebyla nijak velká, ve většině případů trvalo vyplnění cca 5 minut, jak je zobrazeno na grafu 2.

Jednotlivé otázky týkající se již zisku informací o výběrovém řízení, vztahu s vedoucími, motivačních faktorů a možnosti vzdělávání jsem rozdělila do skupin. Každá skupina obsahuje jednu, dvě nebo tři otázky, které spolu určitým způsobem souvisejí.

K otázkám z dotazníku se vztahují stanovené hypotézy:

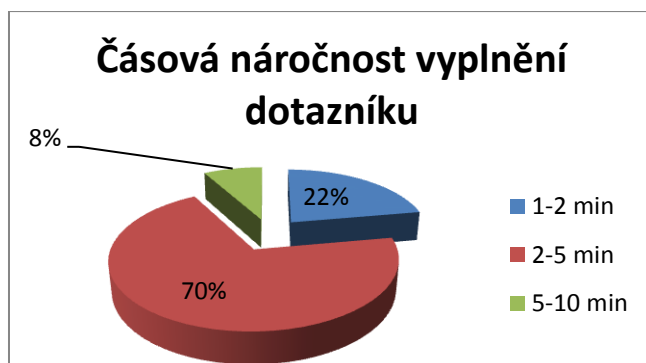
- **Pracovníci na manažerských pozicích již otázky týkající se klientů se svým vedoucím neřeší.**
- **Uchazeči, kteří absolvovali 1denní nebo dlouhodobější výběrové řízení, se při nich setkali s více pracovníky společnosti.**
- **Uchazeči, kteří absolvovali alespoň 1denní výběrový seminář, se při něm setkali s dalšími uchazeči o práci u společnosti.**

Graf 1 Návratnost dotazníků



Zdroj: Dotazníkové šetření

Graf 2 Časová náročnost vyplnění dotazníku



Zdroj: Dotazníkové šetření

Struktura jednotlivých pozic je znázorněna v tabulce 1. Větší část respondentů byla ze skupiny finančních poradců, do které patří pozice Trainee, Consultant a Senior Consultant, jejich zastoupení činí 60%. Zbývajících 40% tvořili lidé na manažerských pozicích. Lidé na pozicích ředitelských se na tomto výzkumu nepodíleli.

Tabulka 1 Struktura pozic respondentů

| Pozice | Celkem | Procent |
|-------------------|--------|---------|
| Consultant | 12 | 30,00 % |
| Senior Consultant | 9 | 22,50 % |
| Team Manager | 9 | 22,50 % |
| Executive Manager | 4 | 10,00 % |
| Trainee | 3 | 7,50 % |
| Senior Manager | 3 | 7,50 % |
| Director | 0 | 0,00 % |
| Senior Director | 0 | 0,00 % |
| Partner | 0 | 0,00 % |

Zdroj: Dotazníkové šetření

Se zjištěním jednotlivých současných pozic respondentů souvisí má první hypotéza, jež se týká závislosti řešení klientských otázek s vedoucím na pracovní pozici respondenta.

H₀: Pozice, na které se v současné době pracovník nachází, nemá vliv na to, zda pracovník konzultuje se svým vedoucím otázky týkající se klientů.

H₁: Pozice, na které se v současné době pracovník nachází, má určitý vliv na to, zda pracovník konzultuje se svým vedoucím otázky týkající se klientů.

Tabulka 2 Vliv současné pozice na konzultování klientských otázek s vedoucím

| Současná pozice Pomoc vedoucího s prací s klientem | Consultant | Senior Consultant | Team Manager | Trainee | Senior+Executive Manager |
|---|-------------------|------------------------------|-------------------------|----------------|-------------------------------------|
| Ano, často | 83% | 22% | 0% | 100% | 29% |
| Jen zřídka | 17% | 78% | 67% | 0% | 0% |
| Ne | 0% | 0% | 33% | 0% | 71% |

Zdroj: Vlastní výzkum

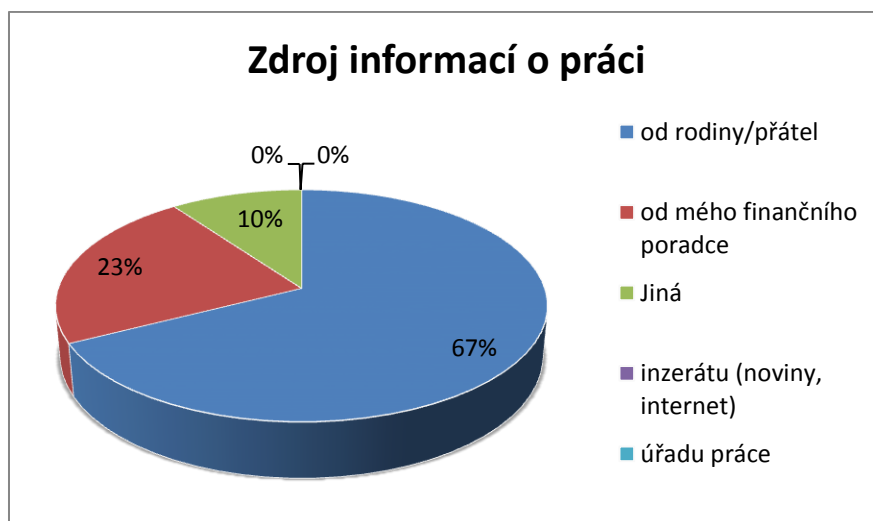
Na základě testování nezávislosti v kontingenčních tabulkách pomocí Chí-kvadrát rozdělení, zamítáme na hladině 0,05 nulovou hypotézu a přijímáme hypotézu H₁, která nám říká, že mezi zkoumanými znaky existuje určitá závislost.

Z vlastního výzkumu, který je podložen tabulkou 2, vyplývá, že nejvíce řeší klientské otázky s vedoucím pracovníci na pozici Trainee a Consultant. Pracovníci na manažerských pozicích již tyto otázky se svým nadřízeným řeší ve většině případů jen zřídka nebo vůbec ne.

5.5.1 Získávání pracovníků

V první řadě jsem se zaměřila na získávání pracovníků. Jak společnost získává další pracovníky, díky nimž by mohla dále expandovat na trh, zda používá běžné formy sdělování výběrového řízení (jako je například internetové nabídky práce, inzeráty v novinách, úřady práce apod.) nebo ne. Z dotazníkového šetření jsem zjistila, že žádné takové metody společnost nevyužívá, protože ani jeden respondent tuto možnost odpovědi nevybral. Nejvíce pracovníků společnosti, celých 67,5% se o možnostech pracovat u Partners Financial Services, a.s. dozvědělo od své rodiny či přátel. Z čehož je zřejmé, že společnost se snaží využívat ústní reklamy a jména, které je na finančním trhu dobře známé. 22,5% respondentů odpovědělo, že se o pracovní nabídku dozvědělo od svého finančního poradce. Lidé, kteří využívají služeb finančních poradců, tedy vidí, jak je jejich práce užitečná a jaké nabízí možnosti a ohodnocení, proto se často rozhodnou zkusit práci ve financích. Jinou možnost odpovědi pak vybralo 10% respondentů. Jiná možnost byla ve většině případů přímé oslovení. Strukturu jednotlivých odpovědí zobrazuje graf 3.

Graf 3 Struktura zdroje informací o práci

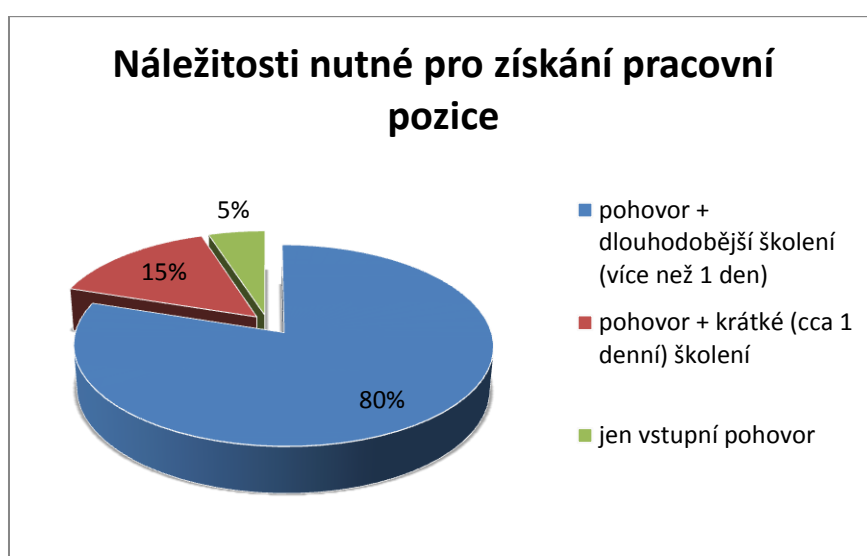


Zdroj: Dotazníkové šetření

5.5.2 Průběh výběrového řízení

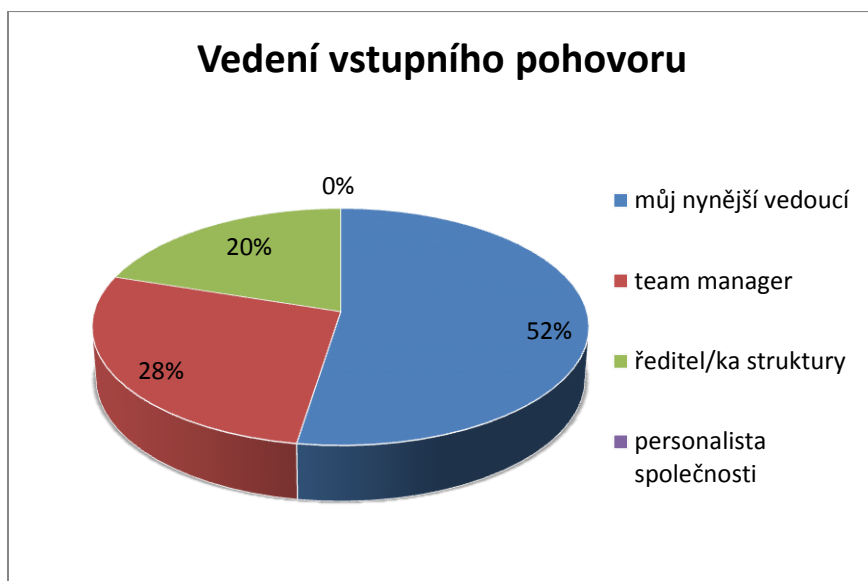
Druhou skupinu otázek tvoří otázky, jež se týkají průběhu výběrového řízení. Těmito otázkami jsem se zaměřila jednak na délku a strukturu výběrového řízení, na pracovníka, který vede vstupní pohovor a také na možnost uchazeče setkat se s dalšími pracovníky či jinými uchazeči o práci a získat další cenné informace. Jednotlivé výsledky šetření jsou znázorněny na následujících grafech.

Graf 4 Náležitosti nutné pro získání pracovní pozice



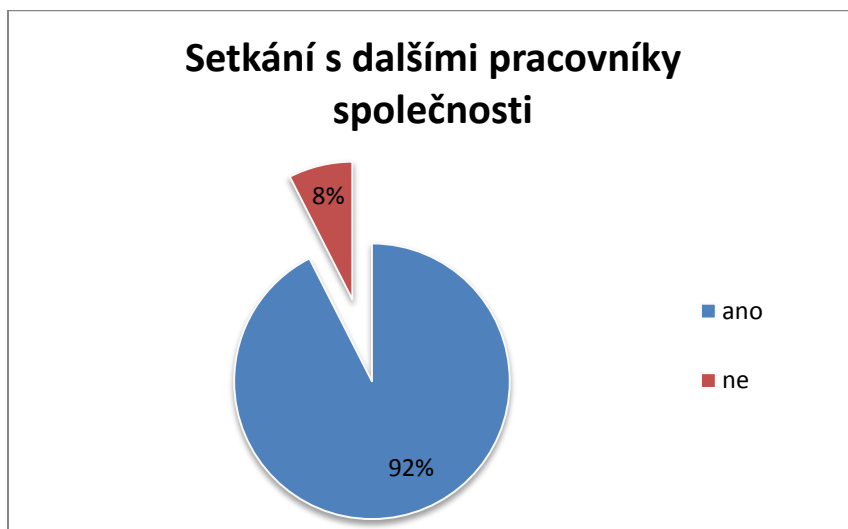
Zdroj: Dotazníkové šetření

Graf 5 Vedení vstupního pohovoru



Zdroj: Dotazníkové šetření

Graf 6 Struktura setkání s dalšími pracovníky společnosti



Zdroj: Dotazníkové šetření

Graf 7 Struktura setkání s ostatními uchazeči



Zdroj: Dotazníkové šetření

V grafu 5 je vidět, kdo nejčastěji vede vstupní pohovor ještě před zmíněnými semináři (pokud je tedy struktura pořádá). V 52% je to přímý nadřízený budoucího pracovníka, což ukazuje, že společnost dbá na jednotlivé vztahy mezi spolupracovníky a vazba mezi vedoucím a podřízeným je pro další práci důležitá. Ve 28% případů vede vstupní pohovor manažer týmu. Je to především z toho důvodu, že manažer chce vědět, jaké bude mít v týmu pracovníky, zda budou schopni vykonávat danou práci.

Na základě těchto čtyř otázek a jejich vyhodnocení je zřejmé, jak přibližně vypadá většina výběrových řízení. V první řadě se většina výběrových řízení koná ve vícedenním nebo alespoň jednodenním cyklu, při kterém se uchazeči dovídají potřebné informace o jejich budoucí náplni práce. Jednodenní školení absolvovalo 15% dotázaných a vícedenní školení pak 80%. Přibližně stejný počet respondentů pak odpověděl, že se při těchto seminářích setkává i s jinými pracovníky společnosti (92,5%) nebo s dalšími uchazeči o práci (97,5%). Zde můžeme jasně vidět, že společnost nevybírá své budoucí pracovníky pouze na základě životopisu nebo ústního pohovoru, ale dlouhodobě pracovníky zkoumá, zda jsou schopni vykonávat práci finančního poradce a ne se všemi uchazeči pak podepisuje mandátní smlouvu.

K tomuto tématu se také vážou dvě mé další hypotézy. První z nich je o závislosti doby seminářů a setkání se s více pracovníky společnosti.

H_0 : Struktura seminářů má vliv na setkání uchazečů o práci s dalšími pracovníky společnosti.

H_1 : Délka seminářů nemá vliv na setkání uchazečů o práci s pracovníky společnosti.

Tabulka 3 Vliv struktury seminářů na setkání s dalšími pracovníky společnosti

| Struktura výběrového řízení | Pohovor + dlouhodobější školení (více než 1 den) | Pohovor + krátké (cca 1 denní) školení | Jen vstupní pohovor |
|--|---|---|----------------------------|
| Možnost setkat se s více pracovníky | | | |
| Ano | 94% | 83% | 100% |
| Ne | 6% | 17% | 0% |

Zdroj: Vlastní výzkum

Na základě testování nezávislosti v kontingenčních tabulkách pomocí Chí-kvadrát rozdělení, zamítáme na hladině 0,05 nulovou hypotézu a přijímáme hypotézu H_1 , která nám říká, že mezi zkoumanými znaky existuje určitá závislost.

Z vlastního výzkumu, který je podložen tabulkou 3, vyplývá, že uchazeči se při déle trvajících seminářích ve většině případů s dalšími pracovníky společnosti setkali. Z tabulky je patrné, že i při výběrovém řízení, které obnáší jen vstupní pohovor, se uchazeči setkají s dalšími pracovníky společnosti. Tento výsledek je podle mého názoru dopadem toho, že na otázku o struktuře výběrového řízení odpověděli pouze 2 respondenti, že absolvovali jen vstupní pohovor.

Druhou hypotézou týkající se průběhu výběrového řízení je závislost mezi strukturou výběrového řízení a možností setkat se ostatními uchazeči o práci.

H_0 : Mezi délkou seminářů a možností setkat se s dalšími uchazeči neexistuje žádná závislost.

H_1 : Mezi délkou seminářů a možností setkat se s dalšími uchazeči existuje určitá závislost.

Tabulka 4 Vliv délky seminářů na možnost setkat se s ostatními uchazeči

| Struktura výběrového řízení | Pohovor + dlouhodobější školení (více než 1 den) | Pohovor + krátké (cca 1 denní) školení | Jen vstupní pohovor |
|---|---|---|----------------------------|
| Možnost setkat se s dalšími uchazeči | | | |
| Ano | 97% | 100% | 100% |
| Ne | 3% | 0% | 0% |

Zdroj: Vlastní výzkum

Na základě testování nezávislosti v kontingenčních tabulkách pomocí Chí-kvadrát rozdělení, zamítáme na hladině 0,05 nulovou hypotézu a přijímáme hypotézu H_1 , která nám říká, že mezi zkoumanými znaky existuje určitá závislost.

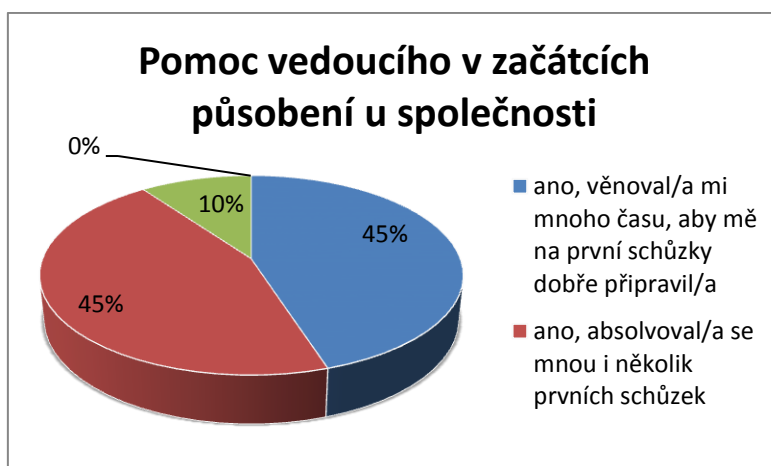
Z vlastního výzkumu, který zobrazuje tabulka 4, vyplývá, že uchazeči se při déle trvajících seminářích ve většině případů s ostatními uchazeči setkali. Z tabulky je opět patrné, že i při výběrovém řízení, které obnáší jen vstupní pohovor, se uchazeči setkají s dalšími pracovníky společnosti. Toto je opět dopad nízkého počtu respondentů, kteří absolvovali jen vstupní pohovor.

5.5.3 Vztah pracovníka s vedoucím

V této části dotazníku jsem zjišťovala, jaké jsou ve společnosti Partners Finanacial Service, a.s. vztahy mezi vedoucími a jejich podřízenými spolupracovníky. Společnost hodně dbá na tyto vztahy, na spolupráci vyšších a nižších pracovních pozic. Pracovníci ze všech úrovní se setkávají ve společných kancelářích a hlavně na víkendových školeních, kde si mohou vyměňovat informace a zkušenosti a začátečníci mohou získat řadu postřehů a informací od zkušenějších kolegů.

V první řadě směřoval můj dotaz na pomoc vedoucího nováčkovi v jeho začátcích. Jak je zobrazeno na grafu 8, 90% respondentů odpovědělo, že se jim jejich vedoucí dostatečně věnoval při prvotní klientské analýze, kdy přesně u poloviny respondentů se vedoucí ještě osobně zúčastnil prvních schůzek s klientem. Toto vysoké procento ukazuje, že vedoucí má v začátcích pracovníkovi kariéry u společnosti významnou roli a snaží se, aby práce s klientem byla odvedena co nejlepším způsobem, aby byl klient spokojen a šířil dobré jméno společnosti.

Graf 8 Pomoc vedoucího v začátcích působení u společnosti

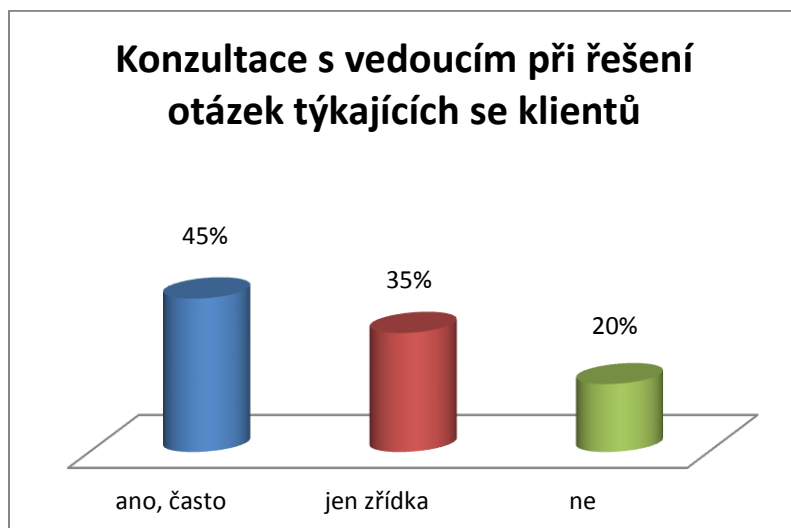


Zdroj: Dotazníkové šetření

Další otázka bezprostředně navazuje na předchozí a týká se už ne nováčků, ale pracovníků, kteří jsou u společnosti již delší dobu a klientské analýzy jsou schopni řešit sami. Ovšem v určitých situacích nastane problém, kdy si finanční poradce ze své pozice neví rady a obrátí se na svého vedoucího. Z následujícího grafu je zřejmé, že téměř polovina respondentů řeší

často otázky ohledně klientů se svým vedoucím. Dále 35% respondentů odpovědělo, že tyto otázky společně řeší zřídka a zbývajících 20% odpovědělo, že společně tyto situace neřeší. Důvodem pro to, může být i respondentova vyšší pozice, ve které již má dostatek zkušeností pro řešení klientských otázek (viz. Chí kvadrát test závislosti).

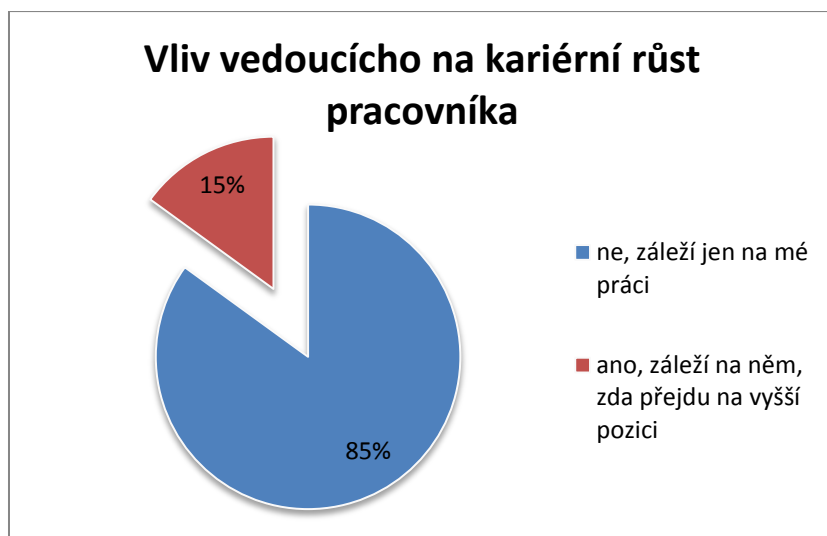
Graf 9 Konzultace s vedoucím při řešení otázek týkajících se klientů



Zdroj: Dotazníkové šetření

Z posledního grafu, který se vztahuje k tomuto tématu, je zřejmé, že i přes velkou pomoc vedoucího pracovníka podřízeným, nemá nadřízený téměř žádný vliv na kariérní postup podřízených finančních poradců, které vede. Důvodem je, jak jsem již zmínila v praktické části, že každý z pracovníků, je v podstatě vedoucím sám sobě a sám určuje svoji mzdu a své cíle.

Graf 10 Vliv vedoucího na kariérní růst pracovníka

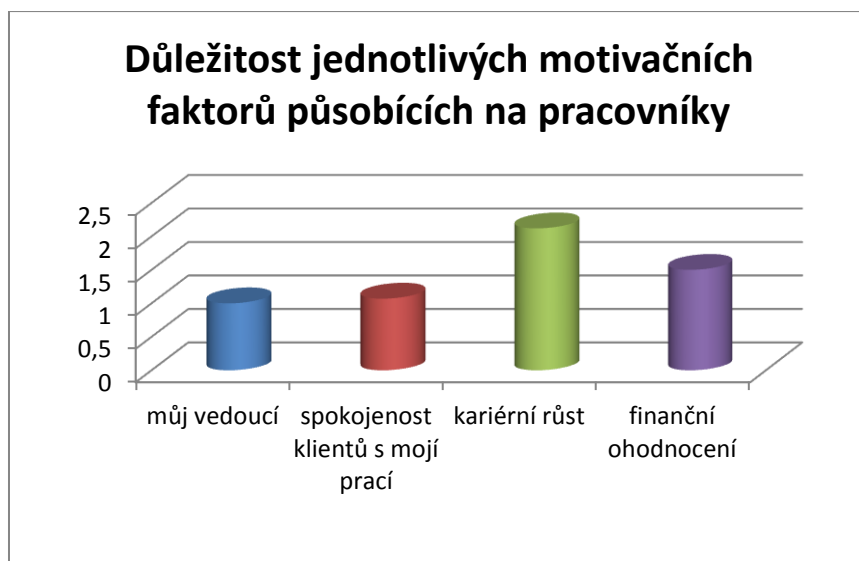


Zdroj: Dotazníkové šetření

5.5.4 Motivační faktory

Jak jsem zmínila výše v praktické části, nejvýznamnějším faktorem ovlivňujícím motivaci pracovníků společnosti je nabízený kariérní růst. Finanční poradci mohou postupně dospět až k zajímavým manažerským pozicím, kde na ně samozřejmě čeká také odpovídající finanční ohodnocení. Podle dotazníkového šetření je také vidět, že na třetím a čtvrtém místě jsou pouze s malým rozdílem vedoucí a spokojenost klientů s prací finančního poradce. Spokojenost klientů dokonce o malý kousek ovlivňuje pracovníky více než jejich vedoucí, což je důkaz toho, že každý z pracovníků pracuje samostatně a je pouze na něm, jak bude jeho pracovní náplň vypadat.

Graf 11 Důležitost jednotlivých motivačních faktorů působících na pracovníky

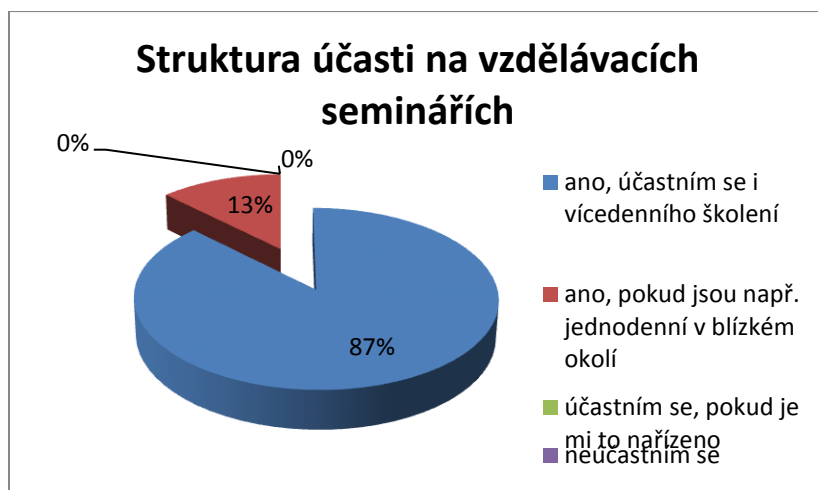


Zdroj: Dotazníkové šetření

5.5.5 Možnosti vzdělávání

Společnost Partners Financial Services, a.s. nabízí svým pracovníkům velmi zajímavé možnosti vzdělávání, které pak poradci využijí ve své práci s klienty ale i v běžném životě. Samozřejmě je jejich vzdělávání stěžejní také pro dosahování vyšších pozic, pro jejich kariéru. Finanční poradci i manažeři a ředitelé mají možnost účastnit se na vzdělávacích seminářích, které společnost nabízí. Strukturu účasti na těchto školeních zobrazuje následující graf.

Graf 12 Struktura účasti na vzdělávacích seminářích

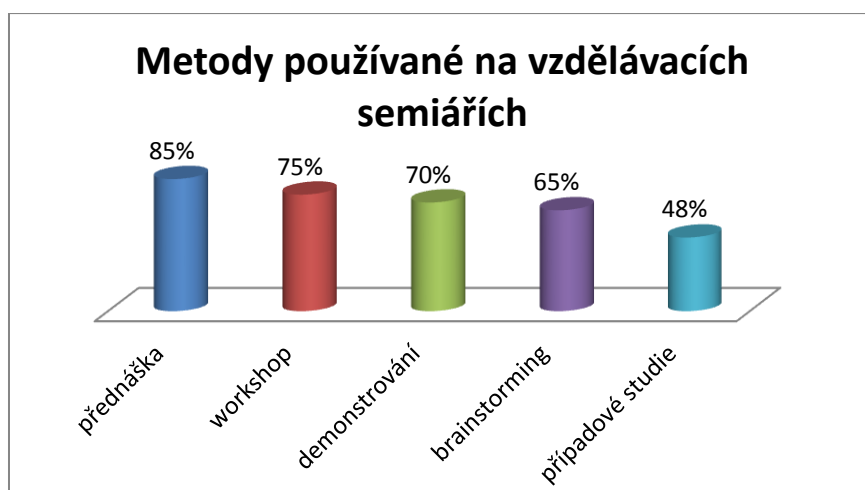


Zdroj: Dotazníkové šetření

Z grafu je jasně patrné, že všichni dotázaní pracovníci společnosti využívají vzdělávacích možností. Žádný z pracovníků ani nevedl, že se účastní seminářů, jen pokud je mu to nařízeno např. vedoucím. 87 % respondentů odpovědělo, že jsou ochotni za vzděláním i cestovat a věnovat mu větší množství času, zbylých 13 % využívá školení v bližším okolí. Z toho výzkumu je jasně patrné, že pracovníci mají chuť se vzdělávat a získávat nové potřebné informace, které jim pomáhají v další práci ať už s klienty nebo spolupracovníky.

Procentuální zastoupení jednotlivých metod, které se na seminářích používají, je zobrazeno na grafu 13 na následující straně.

Graf 13 Procentuální zastoupení metod používaných na vzdělávacích seminářích



Zdroj: Dotazníkové šetření

Podle předpokladů se nejvíce používá přednáška, což je logické. Velké zastoupení (75%) má na seminářích workshop neboli řešení zadaných problémů v týmu. Účastníci tedy řeší daný problém se svými spolupracovníky, což vede ke zlepšování kontaktů mezi nimi. Součástí workshopu je tedy i brainstorming, jenž je zastoupen 65%. Případové studie jsou zastoupeny nejmenším procentem, ale jak je vidět využívají se také a to z toho důvodu, že při finanční analýze s klientem musí poradce řešit problémy sám, bez týmu. Proto se tato metoda zavádí i na školeních.

5.5.6 Shrnutí výsledků

Výsledkem této práce je zjištění, popsání a analyzování personálního řízení pracovníků ve společnosti Partners Financial Services, a.s. Tedy seznámení se s procesem, který se skládá ze získávání pracovníků, jejich přijímání, vztahu s vedoucím, správné motivaci a možnosti kariérního růstu.

Na základě dotazníkového šetření, jež je podrobně popsáno v předcházející kapitole, jsem zjistila, že v oblasti získávání pracovníků společnost preferuje osobní kontakt pracovníků společnosti s uchazeči. Nevyhledává nové finanční poradce pomocí úřadů práce ani nabídek na internetových serverech.

Výběrové řízení dle výsledků dotazníku probíhá ve většině případů vícedenním školením, kterého se uchazeči o práci účastní. Na jeho základě jsou pak dle pozorování pracovníků společnosti vybráni nejvhodnější uchazeči. Na toto školení jsou uchazeči pozváni na základě vstupního pohovoru, který z největší části vede jejich budoucí vedoucí nebo manažer týmu, ve kterém budou působit. Při účasti na vícedenním školení pak mají účastníci možnost setkat se s dalšími pracovníky společnosti nebo ostatními uchazeči.

Dalšími otázkami v dotazníku jsem se respondentů ptala na jejich vztah s vedoucím na začátku a v průběhu jejich působení u společnosti a na jeho vliv na kariéru podřízených. Při prvních analýzách klientů byl novým finančním poradcům jejich vedoucí plně nápomocen. Často tyto otázky finanční poradci řeší s vedoucím i v průběhu kariéry. Zde již pak záleží na pozici pracovníka. I přes veškerou pomoc však dle dotazníku nemá vedoucí ve většině případů na kariéru podřízených finančních poradců vliv.

V dotazníkovém šetření jsem také zjistila, že největším motivačním faktorem je pro pracovníky nabízený kariérní růst, jež je následován finančním ohodnocením.

Z poslední části dotazníku vyplynulo, že pracovníci využívají možností vícedenních seminářů pro své vzdělávání. Nejpoužívanějšími metodami vzdělávání pak jsou přednáška a workshop.

Před zpracováním výzkumu jsem stanovila 3 hypotézy, které byly postaveny na základě jednotlivých částí, jež se týkají personálního řízení společnosti Partners Financial Services, a.s.

Na základě pozorování a odpovědí z mnou vypracovaného dotazníku byly všechny tři hypotézy potvrzeny, žádná nebyla vyvrácena. Detaily jednotlivých hypotéz a jejich vyhodnocení jsou uvedeny v předchozí kapitole.

První hypotéza o závislosti pracovní pozice finančního poradce a řešení klientských otázek s vedoucím se potvrdila. Již v popisu systému přijímání nových pracovníků a jejich začátků u společnosti jsem zmínila, že vedoucí je v této části pro nové posily společnosti nepostradatelný. Finanční poradci na nižších pozicích jako je Trainee a Consultant řeší tyto otázky s vedoucím velmi často. Oproti tomu pracovníci na manažerských pozicích již mají ve většině případů dostatek zkušeností pro samostatné řešení klientských otázek.

Druhá hypotéza se týkala struktury seminářů a možnosti setkání se s dalšími pracovníky společnosti. I tato hypotéza byla potvrzena. Pokud se uchazeči účastní školení a ne jen vstupního pohovoru, který ve většině případů probíhá s budoucím vedoucím, mají příležitost

setkat se s dalšími pracovníky a to z toho důvodu, že ti jsou přednášejícími na jednotlivých seminářích a přímo sdělují novým uchazečům své zkušenosti.

Z výzkumu vyplynulo potvrzení i třetí hypotézy. Jde zde opět o délku seminářů tentokrát spojenou s možností setkání s ostatními uchazeči. Účastníci časově náročnějších školení se vzájemně setkávají na jednotlivých seminářích, navzájem se představují a jsou si publikem při řešení samostatných úkolů a zároveň jsou týmem při workshopech. Toto je pro potenciální pracovníky velmi zajímavé a zároveň je i uklidňující vědět, že jsou lidé, kteří mají s touto prací také minimální zkušenosti.

Tímto jsem tedy shrnula poznatky, které vyplynuly z dotazníkového šetření. Na jeho základě a díky účasti na několika seminářích bych ráda doporučila opatření týkající se odlišných způsobů výběrového řízení. Jak jsem zjistila, každá struktura vybírá své pracovníky trošku odlišným způsobem. Nejmarkantnější rozdíl je v systému výběru pracovníků, kdy v některých strukturách je nutné absolvování dlouhodobého školení, v některých pak zase stačí vstupní pohovor. Toto by bylo dobré sjednotit, což je ale záležitost týkající se manažerských a ředitelských funkcí ve společnosti. Doporučila bych komunikaci ředitelů jednotlivých struktur a jejich nejvyšších manažerů, např. formou pravidelných porad.

Jinak je podle mého názoru a podle výzkumného šetření systém, který společnost používá velmi efektivní a přínosný jak pro jednotlivé pracovníky, tak pro celou společnost.

6 ZÁVĚR

Problematika výběru zaměstnanců je zásadní pro většinu organizací, které se chtějí na trhu udržet a být konkurence schopní. Dalším důležitým faktorem, který ovlivňuje fungování společnosti, jak už jsem uvedla v teoretické části této bakalářské práce, je také loajalita pracovníků a chuť neustále se vzdělávat a získávat nové poznatky a informace. Zaměstnanci, či pracovníci mají enormní vliv na fungování společnosti, jsou stěžejním faktorem. Ovšem nestačí pracovníky vybrat a uvést je na pracoviště. Touto fází vlastně teprve začíná dlouhodobý proces personálního řízení společnosti, který jsem také popsala v teoretické části. Do tohoto procesu patří prvotní školení pracovníka o práci, pomoc při začátcích a neustálý správně nastavený motivační proces. Všechny tyto náležitosti má na starosti buď vedoucí pracovník, nebo přímo personalista společnosti.

Cílem této práce bylo zjistit, jak proces od získávání a výběru pracovníků až po jejich řízení v pracovním procesu, probíhá u společnosti zabývající se poskytováním služeb a poradenstvím v oblasti financí, společnosti Partners Financial Services, a.s. Dílčími cíli bylo konkrétně popsat získávání pracovníků, jejich přijímání do organizace, dále jaké jsou náležitosti nutné pro jejich přijetí. Dalšími dílčími cíli bylo zjistit, jaký má vedoucí vliv na podřízeného, jaké motivační faktory společnost využívá a jakou nabízí možnost kariérního růstu.

Z empirického šetření bylo navrženo opatření, týkající se výběr pracovníků, díky kterému se ještě zefektivní tento proces. Návrh na zlepšení jsem popsala v předcházející kapitole.

Cíle této bakalářské práce tedy byly splněny. Výsledek empirického výzkumu bude pravděpodobně předložen vedoucímu pracovníkovi společnosti Partners Financial Services, a.s. a zároveň mu budou navržena možná opatření.

Personální řízení společnosti je komplexní záležitostí, která je nezbytně nutná pro správný chod organizace. Je to dlouhodobý a neustálý proces, na jehož konci je úspěšná společnost se spokojenými pracovníky.

7 SUMMARY

The objectives of this bachelor thesis were describing and analyzing human resources management in the company, which is engaged in providing services in financial advice, in company Partners Financial Services, a.s.

In the theoretical part of this work I deal with the concepts needed for the knowledge of the management of human resources and their explanation.

Practical part of thesis includes description of company, organization structure and methods used in human resources management.

At the last part of the work there is suggested change which should contribute to better personal management.

8 KEYWORDS

- Human resources
- Human capital
- Human resources management
- Corporate culture
- Searching of workers
- Selection and income of workers
- Career
- Motivation
- Education of workers
- Evaluation of workers

9 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- [1] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3
- [2] CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování: základy moderní personalistiky*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- [3] MATĚJKA, Marek. *Vše o přijímacím pohovoru: Jak poznat druhou stranu*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, 193 s. ISBN 80-247-0215-0.
- [4] PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 151 s. ISBN 80-247-0403-X.
- [5] VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců: praktický atlas managementu*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, 237 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.
- [6] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [7] HORALÍKOVÁ, Marie. *Personální řízení*. Vyd. 3. Praha: Credit, 1999, 249 s. ISBN 80-213-0562-2.
- [8] SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010, xvi, 436 s. The Jossey-Bass business. ISBN 978-0-470-18586-5.
- [9] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- [10] *Knihovnický Zpravodaj Vysočina* [online]. 2007 [cit. 2012-11-14]. Dostupné z: <http://kzv.kkvysociny.cz/Default.aspx?id=1000>
- [11] *Ekonomický slovník | EuroEkonom.sk - ekonomika pre ekonómov* [online]. 2011 [cit. 2012-11-14]. Dostupné z: <http://www.euroekonom.sk/poradna/ekonomicky-slovník/?q=kariera>
- [12] *Maslow* [online]. 2006 [cit. 2013-04-14]. Dostupné z: <http://www.skuhry.com/img/maslow.gif>

- [13] NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. 1.vyd. Praha: Academia, 1997, 270 s. ISBN 80-200-0592-7.
- [14] *O společnosti | Partners* [online]. 2012 [cit. 2013-03-08]. Dostupné z: <http://www.partners.cz/cs/o-partners/o-spolecnosti/>
- [15] PARTNERS FINANCIAL SERVICES, a.s. *Diář Partners*. Praha, 2012.
- [16] PARTNERS FINANCIAL SERVICES, a.s. *Finanční analýza Partners*. Praha, 2012.
- [17] PARTNERS FINANCIAL SERVICES, a.s. *Interní materiály pro produktové školení*. Praha, 2012.
- [18] ŠOBA, Oldřich a Aleš TŮMA. PARTNERS FINANCIAL SERVICES, a.s. *Příručka investičního poradenství*. Praha, 2012.
- [19] PARTNERS FINANCIAL SERVICES, a.s. *Interní materiály pro ústní pohovor*. Praha, 2012.
- [20] *Benefity | Partners* [online]. 2012 [cit. 2013-03-08]. Dostupné z: <http://www.partners.cz/cs/kariera/benefity/>
- [21] *Vzdělávání | Partners* [online]. 2012 [cit. 2013-03-08]. Dostupné z: <http://www.partners.cz/cs/kariera/osa-vzdelavani/>
- [22] PARTNERS FINANCIAL SERVICES, a.s. *Interní kariérový plán společnosti*. Praha, 2012
- [23] *Kariéra v Partners | Partners* [online]. 2012 [cit. 2013-04-14]. Dostupné z: <http://www.partners.cz/cs/kariera/kariera-v-partners/>

10 SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků:

Obrázek 1: Příklad dělení intelektuálního kapitálu podniku

Obrázek 2: Vztahy k řízení lidského kapitálu

Obrázek 3 Hlavní fáze organizační socializace zaměstnance

Obrázek 4 Maslowova pyramida potřeb

Obrázek 5 Síť poboček a klientských center společnosti Partners Financial Services, a.s.

Obrázek 6 Představení Partners klientovi

Obrázek 7 Partners Collection

Obrázek 8 Osa vzdělávání

Obrázek 9 Materiály ke vzdělávání

Obrázek 11 Kariérní plán společnosti Partner Financial Services, a.s.

Seznam tabulek:

Tabulka 1 Struktura pozic respondentů

Tabulka 2 Vliv současné pozice na konzultování klientských otázek s vedoucím

Tabulka 3 Vliv struktury seminářů na setkání s dalšími pracovníky společnosti

Tabulka 4 Vliv délky seminářů na možnost setkat se s ostatními uchazeči

Seznam grafů:

Graf 1 Návratnost dotazníků

Graf 2 Časová náročnost vyplnění dotazníku

Graf 3 Struktura zdroje informací o práci

Graf 4 Náležitosti nutné pro získání pracovní pozice

Graf 5 Vedení vstupního pohovoru

Graf 6 Struktura setkání s dalšími pracovníky společnosti

Graf 7 Struktura setkání s ostatními uchazeči

Graf 8 Pomoc vedoucího v začátcích působení u společnosti

Graf 9 Konzultace s vedoucím při řešení otázek týkajících se klientů

Graf 10 Vliv vedoucího na kariérní růst pracovníka

Graf 11 Důležitost jednotlivých motivačních faktorů působících na pracovníky

Graf 12 Struktura účasti na vzdělávacích seminářích

Graf 13 Procentuální zastoupení metod používaných na vzdělávacích seminářích

11 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Vzor dotazníku

12 PŘÍLOHY

Průzkum výběrového řízení a spokojenosti pracovníků ve společnosti Partners Financial Services, a.s.

Průzkum výběrového řízení a spokojenosti pracovníků ve společnosti Partners Financial Services, a.s.

Dobrý den,

jsem studentkou Jihočeské Univerzity v Českých Budějovicích. Zpracovávám bakalářskou práci ohledně personálního řízení ve společnosti Partners Financial Services, a.s. Tímto bych Vás chtěla poprosit o vyplnění krátkého dotazníku, který mi pomůže v další práci. Všechny informace, které zde uvedete jsou zcela anonymní. Pokud není uvedeno jinak, prosím vyberte jen jednu možnost. Předem děkuji za Váš čas a spolupráci.

1. Na jaké pozici ve společnosti Partners Financial Services, a.s. nyní pracuji?

- Trainee
- Consultant
- Senior Consultant
- Team Manager
- Executive Manager
- Senior Manager
- Director
- Senior Director
- Partner

2. O možnosti pracovat u společnosti Partners Financial Services, a.s. jsem se dozvěděl/a z:

- inzerátu (noviny, internet)
- od rodiny/přátel
- úřadu práce
- od mého finančního poradce
- jiná množnost (prosím napište)

3. Co jsem musel/a absolvovat před nástupem do společnosti?

- jen vstupní pohovor
- pohovor + krátké (cca 1 denní) školení
- pohovor + dlouhodobější školení (více než 1 den)

4. První vstupní pohovor se mnou vedl/a?

- personalista společnosti
- můj nynější vedoucí
- team manager
- ředitel/ka struktury

5. Při vstupním pohovoru popřípadě následných školeních jsem se setkala s více pracovníky společnosti?

- ano
 ne

6. Při vstupním pohovoru popřípadě následných školeních jsem přišel/a do styku i s ostatními zájemci o práci?

zde je tím myšlena např. spolupráce v týmu, nikoliv setkání se při čekání na pohovor :)

- ano
 ne

7. Při první práci s klienty mi pomáhal/a vedoucí?

- ano, stručně se mnou prošel/a, jak by schůzka měla vypadat
 ano, věnoval/a mi mnoho času, aby mě na první schůzky dobře připravil/a
 ano, absolvoval/a se mnou i několik prvních schůzek
 ne

8. Řeším se svým vedoucím otázky týkající se klientů?

- ano, často
 jen zřídka
 ne

9. Co mě nejvíce motivuje do další práce?

prosím, seřaďte možnosti od nejvíce motivujícího faktoru k nejméně motivujícímu

| | Pořadí |
|----------------------------------|----------------------|
| můj vedoucí | <input type="text"/> |
| spokojenost klientů s mojí prací | <input type="text"/> |
| kariéerní růst | <input type="text"/> |
| finanční ohodnocení | <input type="text"/> |

10. Účastním se seminářů, kde získávám nové informace? (pokud je moje struktura pořádá)

- ano, pokud jsou např. jednodenní v blízkém okolí
 ano, účastním se i vícedenního školení
 účastním se, pokud je mi to nařizeno
 neúčastním se

11. Jaké formy vzdělávání se aplikují na seminářích? (pokud se jich účastním)

možnost více odpovědí

- přednáška - získání teoretických znalostí
- demonstrování - teorie ukázaná v praxi
- případové studie - řešení zadaných problémů
- workshop - řešení zadaných problémů v týmu
- brainstorming - navržení řešení každým účastníkem a následná diskuze

12. Ovlivňuje můj vedoucí můj kariérní růst?

- ano, záleží na něm, zda přejdu na vyšší pozici
- ne, záleží jen na mé práci

13. Jsem spokojen s motivačními faktory společnosti Partners Financial Services, a.s.?



ano, jsem zcela spokojen



ano, jsem spokojen



ne, jsem nespokojen



ne, jsem zcela nespokojen

Děkuji za Vaše odpovědi a čas věnovaný tomuto dotazníku. Hezký den :-)