

**Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní**

**Vzdělávací proces ve firmě
Partners Financial Services, a. s.**

Jiří Ptáček

**Bakalářská práce
2013**

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jiří Ptáček**
Osobní číslo: **E100277**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management podniku: Management malých a středních podniků**
Název tématu: **Vzdělávací proces ve firmě Partners Financial Services, a.s**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

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

Cílem bakalářské práce bude na základě teoretických a posléze praktických znalostí analýza vzdělávacího procesu potenciálních budoucích poradců ve firmě zabývající se finančním poradenstvím Partners Financial Services, a.s..

Základní pojmy managementu a řízení

Vzdělávání

Základní informace o společnosti


Vzdělávací procesy

Zhodnocení


Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
BARTÁK, Jan. Vzdělávání ve firmě. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007, 162 s. Management studium. ISBN 978-80-86851-68-6.
FOLWARCZNA, Ivana. Rozvoj a vzdělávání manažerů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 238 s. Manažer. ISBN 978-80-247-3067-7.
VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 205 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-1904-7.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu
Datum zadání bakalářské práce: **26. června 2012**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2013**


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 9. října 2012

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako Školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 4. 2013

Jiří Ptáček

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych rád poděkoval svému vedoucímu práce panu Ing. Zdeňku Brodskému, Ph.D. za jeho odbornou pomoc a cenné rady, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce.

Dále bych rád poděkoval vedení společnosti Partners Financial Service, a.s. za umožnění účasti na seminářích, a především panu Petrovi Ptáčkovi za poskytnuté informace a věnovaný čas. V neposlední řadě děkuji své rodině za její podporu.

ANOTACE

Bakalářská práce analyzuje vzdělávací proces ve firmě Partners Financial Services, a.s. První polovina obsahuje vysvětlení základních pojmů managementu, řízení lidských zdrojů a vzdělávání, které je důležitou součástí každé organizace. V druhé části je popsána firma Partners Financial services a.s. a její vzdělávací proces.

KLÍČOVÁ SLOVA

Vzdělávací proces, vzdělávání, uchazeč, manažer, seminář

TITLE

The educational process in the firm Partners Financial Services, plc.

ANNOTATION

This beachelor´s work analysis the educational process in the firm Partners Financial Services, plc. The first half contains account of fundamental terms of management, human resources management and education that is an important part of each organization. In the sekond half is described the firm Partners Financial Services, plc. and its educational process.

KEYWORDS

Educatioal process, education, applicant, manager, seminar

OBSAH

ÚVOD.....	10
1 ZÁKLADNÍ POJMY MANAGEMENTU A ŘÍZENÍ	11
1.1 MANAGEMENT.....	11
1.2 MANAŽER	12
1.2.1 Vlastnosti ideálního manažera.....	12
1.2.2 Manažerské funkce.....	12
1.2.3 Role manažera	15
1.3 PROCES	17
1.3.1 Rozdělení procesů	17
1.4 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	18
1.4.1 Cíle řízení lidských zdrojů.....	21
1.4.2 Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů	23
2 VZDĚLÁVÁNÍ.....	25
2.1 VYMEZENÍ POJMŮ UČENÍ (SE), ROZVOJ, VZDĚLÁVÁNÍ.....	25
2.1.1 Učení (se)	25
2.1.2 Rozvoj	26
2.1.3 Vzdělávání.....	27
2.2 VZDĚLÁVÁNÍ A JEHO VÝZNAM	28
2.3 PODMÍNKY PRO EFEKTIVNÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....	28
2.4 OBLASTI VZDĚLÁVÁNÍ.....	30
3 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI.....	32
3.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI	35
3.2 SWOT ANALÝZA	36
3.3 KONKURENCE.....	38
3.3.1 OVB Allfinanz, a.s.	38
3.3.2 ZFP Akademie, a.s.	38
3.3.3 Broker Consulting, s.r.o.....	39
3.3.4 Shrnutí konkurence.....	39
3.4 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE SPOLEČNOSTI	39
4 VZDĚLÁVACÍ PROCESY	41
4.1 OSA VZDĚLÁVÁNÍ, TZV. „HAD“	42
4.2 INFO I–III	42
4.3 POSTINFO.....	43
4.4 S-TEAM 1-4.....	45
4.5 P-TEAM.....	46
4.6 ZÁVĚREČNÉ TESTOVÁNÍ.....	46
4.7 SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY VZDĚLÁVACÍHO PROCESU.....	47
4.8 PŘÍLEŽITOSTI A HROZBY VZDĚLÁVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI.....	48
5 ZHODNOCENÍ	50
ZÁVĚR.....	52
POUŽITÁ LITERATURA	53
SEZNAM PŘÍLOH.....	55

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Mintzbergovy manažerské role	16
Tabulka 2: Základní číselné údaje o společnosti	35

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Vztah mezi učením (se), rozvojem a vzděláváním	27
---	----

SEZNAM ZKRATEK

Aj.	A jiné
Apod.	A podobně
a.s.	Akciová společnost
Atd.	A tak dále
cca	Circa
ČR	Česká republika
DRF	Dny rozvoje firmy
Ing.	Inženýr
IT	Informační technologie
JIT	Just in time – právě včas
Kč	Koruna česká
MBA	Master of Business Administration – Mistr obchodní administrativy
Mgr.	Magistr
MZLU	Mendelova zemědělská a lesnická univerzita
Např.	Například
OK	All Correct – vše v pořádku
plc.	Public limited company – akciová společnost
PPZ	Podřízený pojišťovací zprostředkovatel
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities Threats – Přednosti, slabiny, příležitosti, hrozby
TV	Television - televize
Tzn.	To znamená
Tzv.	Takzvaný
Viz.	Odkaz na jinou stránku
WWW	World Wide Web

ÚVOD

Vzdělávací proces, téma, kterým by se měl zabývat samotný člověk již od prvopočátku svého vnímání okolí. Toto téma přijde autorovi na tolik důležité, že cítil nutnost si ho zvolit a věnovat se mu v této práci. Každý člověk takovým procesem již prošel, prochází, nebo teprve projde, ať už se jedná o výchovu nebo vzdělávání.

Výchova neboli rozvoj postojů, potřeb, zájmů a chování by měla být jedním z nejzákladnějších nepsaných pravidel, které by se měl člověk naučit.

Vzdělávání je rozvoj vědomostí, dovedností, návyků a schopností, které člověku usnadní již tak obtížnou cestu životem a které umožní, dívat se na každodenní problematiku jiným, optimističtější pohledem.

Vzdělání neboli výsledek vzdělávacího procesu je nedílnou součástí každodenního života. Každý člověk, ať už starý, mladý, chytrý nebo hloupý, by si měl sestavit žebříček svých priorit, ve kterém by se vzdělávání mělo umístit na nejvyšších postech. Vždyť jak pravil známý spisovatel Johann Wolfgang Goethe: „Vzdělání je schopnost porozumět druhým.“

Na vzdělávání není nikdy pozdě. Vždy se najde něco, co je i pro toho nejvzdělanějšího člověka nové. Kdo si myslí, že všechno ví, vše zažil a všude byl, měl by se zamyslet nad velmi známým citátem, jehož autorem je francouzský myslitel, humanista a skeptik Michel de Montaigne, který vyslovil: „Musíš se mnoho učit, abys poznal, že málo víš.“ A touto myšlenkou by se měl řídit každý.

Cílem této bakalářské práce bude, na základě teoretických a posléze praktických znalostí, analýza vzdělávacího procesu v podniku. Praktické znalosti autor získal na základě řízeného rozhovoru s manažerem a dále na umožněných firemních seminářích, kde byl aktivně zapojen do procesu. Každý zaměstnavatel by měl svým zaměstnancům zajistit na tolik kvalitní školení, po kterém bude každý jednotlivý pracovník schopen provádět práci tak, jak má, a postará se tak o dobrý chod a pověst podniku. Analýza vzdělávacího procesu potencionálních budoucích poradců bude provedena v Partners Financial Services, a.s., firmě zabývající se finančním poradenstvím.

1 ZÁKLADNÍ POJMY MANAGEMENTU A ŘÍZENÍ

V první kapitole se autor budeme věnovat základním pojmům managementu a řízení. Přiblíží jednotlivé termíny, jejich podstatu, případné členění atd. Autor začne pojmem Management a jeho dělení, následovat bude termín Manažer, u kterého autor popíše, jak by měly vypadat jeho ideální vlastnosti, funkce a role. Pokračovat bude pojmem Proces a nebude chybět pojem Řízení lidských zdrojů, jeho cíle a hlavní úkoly.

1.1 Management

Původem z anglického „to manage“ (řídit, vést, spravovat, vládnout, dosáhnout, uspět) lze nejobecněji charakterizovat jako souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byl zabezpečen chod organizace. Účelem managementu je vytvářet organizace, které fungují. V manažerské terminologii se lze setkat s výrazem control, který je obvykle spojován s bezprostředním prosazováním a realizací stanovených úkolů. Představuje obvykle nižší stupeň řídicí činnosti, a to ve smyslu zejména výrobní či technologické.¹

Management lze rozdělit do tří úrovní:

1) Vrcholová úroveň řízení, vrcholové vedení (top management)

Řídící pracovníci nejvyšší linie, kteří vytvářejí strategické koncepce, usměrňují a koordinují všechny činnosti.

2) Střední úroveň řízení (middle management)

Vedoucí pracovníci střední linie, kteří vytváří taktické koncepce, např. vedoucí oddělení a různých dílčích útvarů.

3) Základní úroveň řízení (lower management)

Tzv. „management první linie“

Nejnižší úroveň řízení, kdy manažer zajišťuje každodenní operativní úkoly a dohlíží na plnění práce, např. mistři na dílnách.

Nezbytnou součástí managementu samozřejmě musí být osoba, která všechny činnosti spojené s tímto termínem vykonává. Řeč není o nikom jiném než o manažerovi.

¹ VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

1.2 Manažer

Samostatná profese, kdy pracovník na základě zvolení, jmenování, pověření, zmocnění aktivně realizuje řídicí činnosti, pro které je vybaven odpovídajícími způsobilostmi, pravomocemi a odpovědnostmi.² Nositel této profese je zodpovědný za dosahování cílů, včetně účasti na tvorbě těchto cílů a jejich zajištění. Využívá při tom kolektiv spolupracovníků. Ideální manažer by měl mít také ideální vlastnosti.

1.2.1 Vlastnosti ideálního manažera

Vlastnosti ideálního manažera lze rozdělit na vrozené vlastnosti a na získané znalosti a dovednosti.

1) Vrozené vlastnosti

Mezi vrozené vlastnosti patří zejména potřeba řídit. Jen lidé, kteří chtějí řídit ostatní a mají z této činnosti uspokojení, se stávají úspěšnými manažery. Další důležitou vlastností je potřeba mít moc. Moc je v podstatě možnost jednat, konat a ovlivňovat lidi. Nezbytnou vlastností ideálního manažera je také značná autorita, která by ovšem neměla být pouze formální, ale měla by být zejména odvozena ze znalostí, dovedností, přesvědčivosti či osobního kouzla. *Úspěšný manažer dokáže jasně formulovat vizi, kam jeho tým směřuje. Členové týmu potřebují znát požadovaný (cílový) stav, aby věděli, že je jejich snažení v souladu s cíli týmu.³*

2) Získané znalosti a dovednosti

Manažer musí mít znalosti problematiky, kterou manažersky zabezpečuje. Dále by se měl orientovat v ekonomii, v teorii podnikání, měl by mít sociálně-psychologické znalosti, znát metody řízení a také ovšem být v dobré tělesné i duševní kondici.

1.2.2 Manažerské funkce

Manažerské funkce jsou typické činnosti, které manažer ve své práci vykonává. Jsou to činnosti podstatné, které musí zvládnout. Tyto funkce lze rozdělit do tří základních skupin a následně několika podskupin. Jedná se o funkce postupné, průběžné a ostatní.

² VEBER, J., ref.1, str. 20

³ FOLWARCZNA, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 238 s. Manažer. ISBN 978-80-247-3067-7.

1) Postupné funkce

Postupné neboli sekvenční manažerské funkce jsou charakteristické tím, že se většinou realizují postupně a často se překrývají. Jedná se o následující:

Plánování je chápáno jako rozhodovací proces, který je spojen s formulací cílů, výběrem vhodných prostředků a formulací cest, jak těchto cílů dosáhnout. Je zaměřeno do budoucnosti. Určuje, čeho má být dosaženo a jak. Tato funkce je prioritní mezi manažerskými úlohami, vztahuje se na veškeré aktivity a umožňuje efektivní provádění činnosti.

Organizování je cílevědomá, soustavná činnost, jejímž konečným cílem je uspořádání prvků v systému, aktivita, koordinace a kontrola tak, aby přispěly maximální měrou k dosažení stanovených cílů systému. Výsledkem organizování je organizace. Smyslem organizování je vytvořit prostředí pro efektivní spolupráci.

Výběr a rozmístění pracovníků je úzce spojeno s úkoly organizování a organizačními strukturami. Velký důraz je kladen na profesní a kvalifikační předpoklady (schopnosti, znalosti apod.). Dochází k rozmisťování a přerozdělování spolupracovníků včetně přijímání nových zaměstnanců, rekvalifikace aj.

Vedení lidí je proces ovlivňování, usměrňování a stimulování výkonů pracovníků za účelem plnění stanovených cílů. Je uskutečňováno prostřednictvím činností a nástrojů přímého působení (úkoly, příkazy, přímý dohled) a nepřímého působení (různé formy hmotné a nehmotné motivace)

Kontrola je včasné a hospodárné zjišťování, rozbor a přijetí závěru k odchylkám, které v řízeném procesu charakterizují rozdíl mezi plánem a jeho realizací. Je to zpětná vazba, která přináší informace o splnění daných úkolů a povinností.

2) Průběžné funkce

Průběžné funkce musí být uskutečňovány průběžně při provádění každé sekvenční manažerské funkce. Jedná se tyto:

Analýza řešení problémů má vymezit problém, jeho příčiny, podstatné stránky a faktory a následně problém rozdělit na dílčí problémy včetně jejich priorit, určit stupeň naléhavosti řešení problému atd. Je-li někde problém, je nutné určit, z jakých důvodů vzniká. Do této části patří i určení možných variant, jak se problému zbavit. Problémem se rozumí odchylka neboli rozdíl mezi žádoucím stavem a skutečným stavem vyžadujícím řešení, které je nutné hledat. Znaky problému jsou tedy nežádoucí stav, nutnost řešení a neznalost řešení.

Rozhodování je procesem výběru mezi alespoň dvěma možnými variantami jednání. Jedná se o takovou volbu, která nejlépe naplní dané možnosti. Rozhodování můžeme rozdělit do tří skupin:

- a) Za jistoty – jsou k dispozici úplné informace, víme, jaký stav nastane, známe důsledky variant
- b) Za rizika – je známa pouze pravděpodobnost, že nějaký stav nastane
- c) Za nejistoty – nejsou známy pravděpodobnosti jednotlivých stavů

Implementace zahrnuje vypracování a realizaci organizačních opatření, jako je seznámení pracovníků s rozhodnutím, určení zdrojů, vymezení odpovědnosti pracovníků a časového postupu implementace, stanovení kontrolních mechanismů.

3) Ostatní funkce

Mezi ostatní manažerské funkce se řadí koordinování, regulování, motivaci, komunikování, informační zabezpečení, personální zabezpečení, atd.

Koordinování zabezpečuje věcný, časový i prostorový soulad mezi jednotlivými cíli podniku, útvary, činnostmi a funkcemi. Realizuje se ve všech funkcích řízení. Provádí se zejména prostřednictvím porad a přímého osobního styku, v souladu s vnitřními i vnějšími předpisy podniku.

Regulování představuje usměrňování a působení, jímž manažer působí na podřízené, s cílem vyvolat žádoucí chování za účelem dosahování vytyčených cílů.

Motivace je vnitřní proces utváření cílů, postojů, chování člověka. Vyjadřuje souhrn všech skutečností – radost, zvědavost, pozitivní pocity, radostné očekávání, které podporují nebo tlumí jedince, aby něco konal nebo nekonal. Motivaci lze dělit do dvou základních skupin:

- a) **Vnitřní motivace** - výsledek potřeb a zájmů člověka (potřeba poznávací, seberealizace, kulturní potřeby)
 - b) **Vnější motivace** – je určena působením vnějších podnětů (hrozba trestu, možnost odměna,...)
- Vždy platí, že vnitřní motivace je účinnější a silnější než motivace vnější.

Komunikování je proces vzájemného předávání informací v sociálním kontaktu pomocí různých prostředků. (psaní, čtení, rozhovory, poslouchání). Schopnost komunikace je nejdůležitější životní dovedností pro kohokoliv, avšak pro manažera je naprosto nezbytná. Komunikace může plnit různé funkce:

- a) *Informační - cílem je předat někomu nějakou informaci*
- b) *Instruktivní - cílem je vysvětlit, naučit či instruovat*
- c) *Přesvědčovací - cílem je komunikačního partnera ovlivnit, přesvědčit*
- d) *Podpůrná - cílem je vyjádřit někomu podporu*
- e) *Relaxační - cílem je pobavit se, rozptýlit se, popovídat si*⁴

Informační zabezpečení je velmi důležitou manažerskou funkcí, bez které nemohou podniky existovat. Informaci lze chápat jako sdělení, komunikovatelný poznatek, který má význam pro příjemce, nebo údaj usnadňující volbu mezi alternativními možnostmi. Informace je třeba řídit. Jejich získávání, uchovávání a ochrana je drahá a často i časově náročná záležitost.

Personální zabezpečení je též velmi důležitou manažerskou funkcí, bez které nemohou podniky existovat, neboť na fungování každého podniku mají zásadní vliv pracovníci (lidé, zdroje), jejich pracovní a morální způsobilost, jejich vztah k podniku.

A jiné

1.2.3 Role manažera

Ze sociologického hlediska je manažerská role funkce, ve které manažer působí ve vztahu k jiným lidem. Z hlediska managementu role vyjadřují specifické formy chování, které jsou potřebné k vykonání úkolu daného pracovního místa nebo práce. Manažerské role existují ve vztahu k podřízeným, nadřízeným, ke spolupracovníkům, majitelům a zákazníkům. Manažerská role se dělí do dvou skupin:

- a) **Formální** – vyplývající z pracovních a formálních vztahů pracovníka v organizační struktuře společnosti (ředitel, vedoucí atd.)
- b) **Neformální** – vyplývající z osobních vztahů mezi pracovníky (přítel, manžel atd.)

Henry Mintzberg roku 1973 rozdělil manažerské role na interpersonální, informativní a rozhodovací. Jak rozdělil tyto role dále, je uvedeno v následující Tabulce 1.

⁴ Koučink firem. Koučink firem [online]. 2011 [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: <http://koucinkfirem.eu/komunikovani.html>

Tabulka 1: Mintzbergovy manažerské role⁵

Interpersonální role	Informativní role	Rozhodovací role
Představitel organizace	Monitor	Podnikatel
Lídr	Šířitel informací	Řešitel problémů
Spojovatel	Mluvčí	Blokátor zdrojů Vyjednávač

1) Interpersonální role

Jako „Představitel organizace“ musí manažer vykonávat řadu rutinních úkolů reprezentativní povahy.

Z titulu „Lídr“ je manažer zodpovědný za práci svých podřízených. V rámci této role vykonává činnosti spojené s motivací, výběrem a školením pracovníků.

Jako „Spojovatel“ manažer udržuje kontakty mimo vertikální řetěz řízení. Udržuje kontakty se svými informátory, sbírá informace a názory okolí.

2) Informativní role

Manažer je tzv. „Monitor“, neboť ve svém okolí neustále vyhledává informace. Díky síti kontaktů je schopen zachytit i často velice důležité informace.

Určitou část ze získaných informací předává manažer dál svým podřízeným či ostatním manažerům, proto se mu říká „Šířitel informací.“

Manažer zastává i roli „Mluvčího“, protože šíří informace i mimo svou organizaci. Jedná se převážně o členy důležitých zájmových skupin.

3) Rozhodovací role

Jako „Podnikatel“ manažer vyhledává uvnitř organizace i v jejím okolí příležitost ke změnám a zlepšením.

Manažer je nucen nedobrovolně reagovat na vznikající problémy, proto je nazýván „Řešitelem problémů.“

Dále manažer zastává roli tzv. „Blokátora zdrojů“, neboť je odpovědný za rozdělování zdrojů v rámci organizace. Potvrzuje rovněž různá rozhodnutí před tím, než jsou implementována.

Jako „Vyjednávač“ manažer reprezentuje organizaci při vyjednávání s partnery a zájmovými skupinami. Pouze manažer totiž disponuje potřebnými informacemi.

⁵ Manažerská psychologie. Manažerská psychologie [online]. 2000 [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: <http://www.psm.webzdarma.cz/old/mint.htm>

1.3 Proces

Proces je definován jako „soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností, který přeměňuje vstupy na výstupy.“⁶ Procesy bývají popsány formou diagramů nebo i pouhým textem. Důležitá je role zákazníka, která se dělí do dvou následujících skupin:

1) Vnitřní zákazník

Vnitřním zákazníkem se nazývá kolega, nadřízený, podřízený aj.

2) Vnější zákazník

Vnějším zákazníkem lze nazývat zadavatele zakázky, dozorový orgán stavební činnosti aj.

1.3.1 Rozdělení procesů

Procesy lze dělit do dvou skupin, a to:

- 1) **Procesy přidávající hodnotu**, které jsou přímo nebo velmi úzce související s výrobou nebo poskytováním služeb.
- 2) **Procesy nepřidávající hodnotu**, které se dělí zejména na procesy podpůrné a kontrolní.

Podpůrnými procesy se rozumí ty procesy, které nesouvisí s hlavním předmětem činností firmy. Mezi podpůrné procesy je možno zařadit např. správu vozového parku, řízení energií, řízení externích vztahů, evidenci majetku, řízení nájmu atd.

Podstatou kontrolního procesu je objektivní hodnocení vykonané práce z hlediska vztyčených cílů. Smyslem je korekce pracovních procesů tak, aby bylo cílů co nejefektivněji dosaženo v zájmu dalšího rozvoje organizace.

Základní kontrolní proces se skládá ze tří kroků:

- 1) stanovení standardů
- 2) měření vykonané práce z hlediska stanovených standardů
- 3) korekce zjištěných odchylek od standardů a plánů

⁶ ČSN EN ISO 9000. *Systémy managementu jakosti: Základy, zásady a slovník*. ed. 2. Praha: Český normalizační institut, 2002.

1.4 Řízení lidských zdrojů

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.

Jak pravil profesor John Storey, řízení lidských zdrojů lze považovat za „soubor vzájemně propojených politik vycházejících z určité ideologie a filozofie“. Uvádí pak čtyři aspekty, které tvoří smysluplnou verzi řízení lidských zdrojů:

- a) zvláštní, specifická konstelace přesvědčení a předpokladů*
- b) strategické podněty poskytující informace pro rozhodování o řízení lidí*
- c) ústřední role liniových manažerů*
- d) spoléhání na soustavu „pák“ k formování zaměstnaneckých vztahů⁷*

S řízením lidských zdrojů velmi úzce souvisí pojem personalistika

Personalistika je proces, který souvisí se zařazováním pracovníka do pracovního procesu. Cílem je komplexní péče o pracovníky. Ve větších a velkých podnicích zahrnuje personalistika tyto činnosti:

- 1) Plánování počtu pracovníků
- 2) Zajišťování pracovníků
- 3) Péče o pracovníky a jejich kvalifikační růst
- 4) Tvorba pracovních podmínek a odměňování

V živnostech a malých podnicích oblast personalistiky zajišťuje sám majitel. Ve větších podnicích jsou zřizovány personální útvary. Plánování personálního obsazení je určeno k včasnému zajištění pracovníků.

Personální útvar

Personální útvar je pracoviště specializované na řízení lidských zdrojů. Větší podniky člení personální útvar na několik oddělení:

1) plánování zaměstnanců - každý podnik potřebuje určitý počet zaměstnanců, určité kvalifikace. Kvalifikací se rozumí odborné znalosti, praktické dovednosti a morální vlastnosti. K získávání zaměstnanců podniky využívají inzerce, doporučení od současných zaměstnanců,

⁷ ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

spolupráce s úřadem práce, specializované agentury atd. Personální útvar musí z hlediska plánování zaměstnanců plnit tři základní úlohy:

- a) Výběr zaměstnanců (výběrové řízení)
- b) Přijímání zaměstnanců
- c) Uzavírání a ukončení pracovního poměru

2) personální rozvoj - cílem je zvyšovat kvalifikaci zaměstnanců a jejich potenciál, naučit je možným, často nevyhnutelným dovednostem, vědomostem, které souvisejí s jejich pracovní náplní, odpovědností a pravomocemi. Zaměstnanec svým rozvojem získává vyšší:

- a) Hodnocení
- b) Vzdělání
- c) Funkční postupy

3) pracovní vztahy - vznikají mezi zaměstnanci a zaměstnavateli, jsou upraveny Zákoníkem práce. Zaměstnavatelé jsou povinni zajišťovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci. V pracovněprávních vztazích je zakázána jakákoliv diskriminace. Základem pro pracovní vztahy je:

- a) Kolektivní vyjednávání
- b) Pracovní předpisy
- c) Zákony

4) odměňování zaměstnanců - odměňování neznamena pouze mzdu, plat či jiné formy peněžní hodnoty, které poskytuje společnost zaměstnanci za vykonanou práci. Odměňování zahrnuje i povýšení, formální uznání - např. pochvaly, zaměstnanecké výhody, jimiž mohou být benefity atd.

Jedněmi z hlavních funkcí personálního útvaru jsou nábor, výběr pracovníků a realizace výběrových pohovorů

Nábor pracovníků

Nábor má za úkol specifikovat co nejpřesněji požadavky na danou pozici a její pracovní náplň. Jen je třeba pečlivě zvážit, jaké požadavky do specifikace společnost zadá, neboť právě tato specifikace bude sloužit k vyloučení uchazečů o práci z finálních pohovorů.

Pokud společnost bude požadovat například vysokoškolské vzdělání, je vhodné si předem vyjasnit otázky typu:

- 1) Požadujeme vzdělání bakalářské nebo magisterské?
- 2) V jakém oboru má být vzdělání být?
- 3) Jak určíme, zda studijní program daného absolventa do tohoto oboru patří či nikoliv?
- 4) Z jakých škol budeme přijímat absolventy (je pro nás dost kvalitní česká soukromá škola, chcete přijmout absolventa zahraniční univerzity?)

Čím přesněji společnost určí každý z parametrů, tím méně práce bude mít posléze při výběru.⁸

Výběr pracovníků

Výběr pracovníků probíhá v několika fázích:

1) První fází je vyloučení všech uchazečů, kteří nesplňují parametry zadané v předchozím kroku. V této situaci by manažer měl uchazeče vhodnou a vstřícnou formou informovat o tom, že je na danou pozici neobsadí, neboť nesplňují přesně zadané požadavky.

2) Pro uchazeče, kteří splňují zadané požadavky, může následovat tzv. předvýběr, kde vyplní dotazníky či testy, na základě jejichž vyhodnocení manažer zjistí konečný počet, který postoupí do dalšího kroku, jímž je pohovor. Některé společnosti předvýběr ve svém procesu nemají, tudíž uchazeči, kteří splňují dané požadavky, postupují přímo k pohovoru.

3) Těm, kdo v případě předvýběru k pohovoru nepostoupili, je opět vhodné slušně sdělit, že je na danou pozici manažer neobsadí a proč.

4) Poslední fází je tedy výběrový pohovor.⁹

Výběrový pohovor

Účelem výběrového pohovoru je získat a posoudit takové informace o uchazeči, které umožní předpovědět jeho budoucí pracovní výkon na pracovním místě a porovnat jej s předpověďmi týkajícími se jiných uchazečů.

Pohovory tedy zahrnují zpracování a vyhodnocení informací o schopnostech uchazeče v tom smyslu, zda odpovídají specifikaci pracovního místa.¹⁰ Toto posuzování se může zdát do značné míry subjektivní a možná občas i zkreslené, ale musí se uznat, že je nezbytné. Výběrový pohovor by měl odpovídat na následující otázky:

- 1) Je schopen uchazeč vykonávat danou práci?

⁸ Businessvize: Získávání pracovníků jako proces. *Businessvize: Získávání pracovníků jako proces* [online]. 2011 [cit. 2013-04-16]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/obsazovani-pozic/ziskavani-pracovniku-jako-proces>

⁹ Businessvize, ref. 8

¹⁰ ARMSTRONG, M., ref. 7, str. 369

- 2) Má uchazeč motivaci vykonávat danou práci?
- 3) Bude si uchazeč rozumět s lidmi v organizaci?
- 4) ...

Projde-li uchazeč o zaměstnání prvním výběrovým pohovorem úspěšně, postupuje do dalšího kola. U každého zaměstnavatele je počet výběrových kol různý. Povede-li se uchazeči projít všemi koly výběrového řízení bezchybně, nemá zaměstnanec důvod, proč by uchazeče nepřijal. Přijetím uchazeče začíná jeho kvalifikování a postupné vzdělávání.

1.4.1 Cíle řízení lidských zdrojů

Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle. Jak poznamenali Ulrich a Lake (1990), „Systémy řízení lidských zdrojů mohou být zdrojem takových schopností, které umožní organizacím učit se rozpoznávat a využívat nové příležitosti“.¹¹ Přesněji řečeno, řízení lidských zdrojů se týká plnění cílů v následujících oblastech:

a) Efektivnost organizace

O organizaci lze říci, že vyrábí efektivně, jestliže produkuje výrobky uspokojující potřeby trhu s maximálním využitím všech výrobních faktorů, přičemž jsou v optimálním množství a proporcí.

Efektivnost je doslova užitečnost, ale také výsledek, následek. Výsledkem podniku jsou služby a výrobky, tedy výstupy podniku, které vznikají spotřebou výrobních činitelů, tedy vstupem podniku.

b) Řízení lidského kapitálu

Lidé, kteří pracují v organizaci, tvoří lidský kapitál. Lidský kapitál lze definovat jako kombinaci inteligence, dovedností a zkušeností, co dává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což je-li řádně motivováno – zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace.

c) Řízení znalostí

Řízení znalostí neboli „Knowledge Management“ je oblast řízení, která je zaměřená na znalosti. Znalosti jsou vázány na konkrétního člověka, který je nabyt pomocí svých zkušeností. V řízení znalostí jde z praktického hlediska o uchovávání a předávání znalostí

¹¹ ARMSTRONG, M., ref. 7, str. 31

a dovedností mezi pracovníky. Schopnost předávat znalosti je klíčovou konkurenční výhodou, i proto je dnešní ekonomika nazývána jako znalostní ekonomika.

d) Řízení hodnocení a odměňování

Aby byli zaměstnanci motivováni podávat optimální pracovní výkon, musí mít od organizace nastavena jasná kritéria hodnocení tohoto výkonu, včetně jejich vazby na jejich odměnu. Cílem procesu hodnocení je stanovit zaměstnancům stanoviška, dle nichž bude jejich pracovní výkon posuzován, a v pravidelných intervalech jim předávat tzv. feedback neboli zpětnou vazbu týkající se jejich pracovních výsledků.

Proces odměňování má za cíl v závislosti na pracovním zařazení a pracovním výkonu určovat výši odměn jednotlivých zaměstnanců.

Propojením těchto dvou systémů vznikne jeden efektivní systém s přímou vazbou mezi kvalitou odváděné práce a výší odměny zaměstnance.

e) Vztahy na pracovišti

Význam sociálních vztahů na pracovišti je dán především tím, že právě v těchto vztazích dochází k upokojování sociálních potřeb člověka. K nim patří zejména:

- 1) *Potřeba sociálního kontaktu*
- 2) *Potřeba poskytovat a přijímat pomoc*
- 3) *Potřeba někoho ovládat, někomu se podřizovat*
- 4) *Potřeba být přijímán, náležet k určité skupině lidí*
- 5) *Potřeba nalézat osoby blízké vlastní hodnotové orientaci*
- 6) *Potřeba sociálních jistot*¹²

Vztahy na pracovišti lze dělit na formální a neformální.

Formální vztahy

Formální vztahy na pracovišti jsou uspořádáním pracovních skupin, které jsou navrženy managementem k dosažení maximální výkonnosti a dosažení cílů organizace.

Neformální vztahy

Neformální vztahy v organizaci jsou chápány jako síť vazeb, které spontánně

¹² PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 259 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.

vznikají mezi členy organizace na základě jejich zájmů a přátelství. Neformální vztahy jsou důležité pro vznik kvalitních a dobře fungujících formálních vztahů.

f) Překlenování propasti mezi rétorikou a realitou

Cílem řízení lidských zdrojů je překlenovat tuto propast tím, že se bude dělat všechno možné pro to, aby se aspirace přeměnily na soustavné a efektivní akce. Aby mohli plnit tuto roli, musejí pracovníci personálních útvarů pamatovat na to, že je relativně snadné přicházet s novými a inovativními politikami a postupy.¹³ Teoreticky se vše zdá velmi snadné, avšak problém nastává v tu chvíli, kdy se musí zajistit, aby tyto politiky a postupy prakticky fungovaly.

1.4.2 Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů

a) Úkol č. 1

Vytváření dynamického souladu mezi počtem a strukturou pracovních úkolů a jimi tvořených pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků v organizaci tak, aby v každém okamžiku požadavkům každého pracovního místa v maximální míře odpovídaly pracovní schopnosti pracovníka zařazeného na toto pracovní místo a aby na proměnlivost požadavku pracovních míst s určitým předstihem reagoval proces rozvoje pracovních schopností pracovníka organizace.¹⁴ Pro shrnutí, je nutné usilovat o zařazení „správného“ člověka právě na to „správné“ místo a zároveň se snažit o to, aby se neustále přizpůsoboval případným měnícím se požadavkům pracovního místa.

b) Úkol č. 2

Druhým úkolem je optimálně využívat pracovní sílu v organizaci. Je nezbytně nutné zorganizovat, kdo bude pracovat na kterém pracovním místě, jaká bude pracovní doba zaměstnance atd.

c) Úkol č. 3

Úkolem třetím je tzv. teambuilding, formování efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v organizaci. Pokud tento úkol bude splněn, na pracovišti bude dobrá nálada a pohoda, která na výkon zaměstnanců má podstatný vliv.

¹³ ARMSTRONG, M., ref. 7, str. 32

¹⁴ KOUBEK J., Řízení lidských zdrojů, Praha: Management Press, 2008, str. 16-17

d) Úkol č. 4

*Personální a sociální rozvoj pracovníků organizace, tzn. rozvoj jejich pracovních schopností, osobností, sociálních vlastností, rozvoj jejich pracovní kariéry směřující k vnitřnímu uspokojení z vykonané práce, ke sblížení či dokonce ke ztotožnění individuálních zájmu a zájmu organizace i k uspokojování a rozvíjení materiálních a nemateriálních sociálních potřeb pracovníku.*¹⁵ Důležité je vytvářet příznivé pracovní a životní podmínky pro pracovníky a hlavně kvalitu celkového pracovního života.

e) Úkol č. 5

Posledním, a to velmi důležitým úkolem, je dodržování veškerých zákonů týkajících se práce, zaměstnávání lidí a lidských práv. Podstatné je také vytváření dobré zaměstnanecké pověsti organizace.

Shrnutí

První kapitola se zabývala základními pojmy managementu a řízení, jimiž byly management, manažer, proces a řízení lidských zdrojů. V této úvodní kapitole autor popsal po teoretické stránce většinu základních informací, jež jsou nezbytně důležité pro tuto práci např., do jakých úrovní lze management dělit, jaké jsou vlastnosti ideálního manažera, jak se dělí procesy, jakým způsobem se provádí výběr pracovníků či jaké jsou cíle řízení lidských zdrojů.

¹⁵ KOUBEK J., ref. 14, str. 17

2 VZDĚLÁVÁNÍ

Následující kapitola se bude zabývat vzděláváním a veškerými činnostmi s tím souvisejícími. Pro začátek autor vymezení rozdíl mezi pojmy učení, rozvoj a vzdělávání, dále autor popíše informace o významu vzdělávání, následovat budou podmínky pro efektivní vzdělávání a kapitolu zakončí podkapitola s názvem Oblasti vzdělávání.

2.1 Vymezení pojmů učení (se), rozvoj, vzdělávání

Snadno dochází k záměně a prolínání těchto pojmů, proto je třeba vysvětlit si rozdíl mezi nimi.

2.1.1 Učení (se)

*Učení (se) je proces změny, který zahrnuje nové vědění i nové konání. Učíme se nejen organizovaně, ale i spontánně, aniž o tom třeba víme. Učení je pojem, který zahrnuje více než rozvoj a vzdělávání.*¹⁶

Na proces učení (se) existuje mnoho historických názorů. Příklady některých z nich jsou uvedeny níže.

a) Nativistická teorie

- Tato teorie zastává názor, že kvantitativně se člověk nic nového naučit nemůže, má totiž předpoklady učit se pouze to, co je mu blízké.

b) Behaviorismus

- Behaviorismus je směr, který se opírá pouze o ověřitelná fakta a tvrdí, že učení je schopnost reagovat na podnět v důsledku předchozích zkušeností.

c) Strukturalismus

- Tento směr se přiklání k názoru, že dítě se rodí s určitou strukturou reflexů, které se v průběhu života mění v procesy učení

d) Kognitivní teorie

- Na základě této teorie je člověk přirovnáván k počítači, což znamená, že uvnitř mozku dochází ke kódování informací.

Na optimální učení žáka má vliv řada faktorů – **obsah, cíl, vyučovací metody, organizační formy, motivační faktory, hodnocení**

¹⁶ HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

2.1.2 Rozvoj

Rozvoj je dosažení žádoucí změny pomocí učení (se). Je to označení procesu, který má za cíl zlepšování původního stavu, či jeho přetvoření do lepší podoby. Rozvoj je chápán jako proces zlepšování vedoucí ke vzniku lepší verze, než byla předchozí, ze které vycházela.¹⁷

Podle profesora Ďuriče lze dělit základní druhy učení následujícím způsobem:

1) Řešení problému

Řešení problému je považováno za nejsložitější druh učení. Právě vyřešením problému získá jedinec nový postup a nový způsob chování, který je možno praktikovat v konkrétních situacích.

Fáze řešení problému:

- 1) formulace problému
- 2) vyslovení hypotézy (jak by se dal problém vyřešit, stanovení min. 2 řešení, výběr nejlepšího)
- 3) verifikace hypotézy (ověření pravdivosti domněnky)
- 4) zhodnocení, význam pro praxi

2) Pojmové učení

V tomto procesu se jedná o vytváření a osvojování pojmů. Používá se abstrakce a konkretizace pojmu např. létající zvířata – motýl i pták, ale pták má peří a zobák, motýl ne → nedojde tedy k záměně.

3) Učení podmiňováním

Podmiňování lze rozdělit do dvou skupin na klasické a operační. Jako příklad lze uvést pokusy na zvířatech, kdy silná motivace přiměla rychle se učit, a zvířata se dostala i na obtížně přístupná místa. Podobně tomu je i u malých dětí, které chtějí vše poznat, a tudíž vytváří operační řešení.

4) Verbální učení

Verbální učení je nejrozšířenější druh učení, na jehož základě dochází k lidskému rozvoji. Slova považuje za symboly konkrétních předmětů či jevů. Jedná se o vytváření nových spojení a asociací mezi slovy, nejedná se ovšem o memorování. Důležité je pochopení obsahu.

¹⁷ HRONÍK, F., ref. 16, str. 31

5) Sociální učení

Sociální učení je ve své podstatě socializací, začleněním člověk do společnosti. Jedná se zejména o učení se sociálními rolím, modelům chování atd.

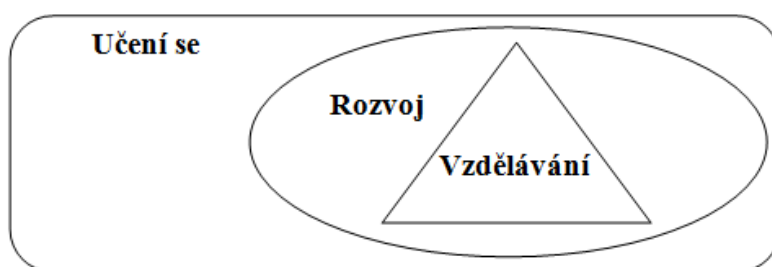
6) Senzomotorické učení

Podstatou senzomotorického učení je vytváření manuálních návyků či motorických operací za pomoci smyslů a pohybu. Jako příklad lze uvést zavazování tkaniček či jízdu na kole. Tyto operace jsou silně fixovány a špatně se odnaučují.

2.1.3 Vzdělávání

Vzdělávání je proces, během něhož určitá osoba získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje. Tento proces probíhá učením během výuky, získáváním zkušeností a podobně. Existuje spousta definic, mezi které patří například definice Williamse z roku 1998, v níž tvrdí, že: „Vzdělávání je cílově orientované, založené na zkušenosti, ovlivňuje chování a poznávání, a změny, které přináší, jsou relativně stabilní“. S další definicí přišel například Mumford a Gold (2004), kteří zdůraznili, že „vzdělávání je jak proces, tak výsledek týkající se znalostí, dovedností a chápání.“¹⁸ V neposlední řadě vzdělávání popisuje také Hroník, který se přiklání k následující definici: „Vzdělávání je jeden ze způsobů učení (se), jako organizovaný a institucionalizovaný způsob učení.“

Vztah mezi učením (se), rozvojem a vzděláváním je nejlépe vyjádřen Obrázkem 1:



Obrázek 1: Vztah mezi učením (se), rozvojem a vzděláváním¹⁹

Z Obrázku 2 plyne, že se lidé učí, aniž by se museli vzdělávat. Taktéž lze přistupovat k rozvoji. Rozvoj zahrnuje veškeré aktivity, které vedou k žádoucí změně. Není ale podmínkou, že se člověk musí vzdělávat, aby se rozvíjel.

Cílem politiky a programů vzdělávání v nějaké organizaci je zabezpečit kvalifikované, vzdělané a schopné lidi potřebné k uspokojení současných i budoucích potřeb organizace. K dosažení tohoto cíle je nutné zabezpečit, aby lidé byli připraveni a ochotni se vzdělávat,

¹⁸ ARMSTRONG, M., ref. 7, str. 461

¹⁹ HRONÍK, F., ref. 16, str. 31

cháпали, co musejí znát a být schopni dělat, a byli schopni převzít odpovědnost za své vzdělávání.²⁰

2.2 Vzdělávání a jeho význam

V současné době je vzdělávání jedním z hlavních klíčů k úspěchu flexibilní reakce na změny, obecné znalosti a potřebné dovednosti. Vzdělávání a rozvoj se stává celoživotním nekončícím procesem, a proto by na něj měl být v organizaci kladen velký důraz. Vždyť každá organizace potřebuje, aby její zaměstnanci byli schopni reagovat na veškeré změny, nové informace, technologie, situace.

Hlavní význam vzdělávání spočívá v tom, že vytváří předpoklady pro vyšší adaptabilitu pracovníků a zvyšuje jejich mobilitu. Má zásadní vliv i na hodnotovou orientaci lidí, zprostředkovává přístup ke znalostem a dovednostem, a ty ovlivňují vytváření pracovní profesní schopnost člověka vykonávat práci²¹. Obecně je vzdělávání nezbytně nutnou činností, bez které se člověk neobejde v kterékoliv organizaci, natož v běžném životě.

Cíle vzdělávání by měly být vymezeny vzhledem k potřebám organizace, měly by vycházet z požadovaných výkonových standardů pracoviště, měly by být jasně stanoveny podmínky pro vyhodnocení v čase a měly by také umožnit hodnocení individuálních výsledků.²²

2.3 Podmínky pro efektivní vzdělávání

Pro efektivní vzdělávání je nezbytné vytvoření vhodných podmínek. Velmi důležité je vycházet ze znalostí toho, jak se lidé učí, tzn. stavět na znalosti procesu učení, křivky učení a zapomínání, teorii učení atd. Dalším důležitým krokem pro efektivní vzdělávání je ponechat dostatek času na vstřebání nových informací, vyzkoušení a zažití nových dovedností a návyků. Poskytnutí zpětné vazby pracovníkovi v průběhu školení posiluje jistotu v provádění úkolů a včas odhaluje nevhodné postupy, které by jinak byly nesprávně zafixovány.

1) Motivace ke vzdělávání

Motivace je ke vzdělávání nezbytně nutná. *Jsou-li účastníkům ujasněny cíle a je dohodnut kontrakt pro danou vzdělávací akci, je třeba přihlídnout k motivaci účastníka k učení.²³*

Člověk si musí uvědomit, že jeho současné znalosti, dovednosti či schopnosti je třeba

²⁰ ARMSTRONG, M., ref. 7, str. 461

²¹ KREBS, Vojtěch. Sociální politika. 4., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: ASPI, 2007, 503 s. ISBN 978-807-3572-761.

²² BARTÁK, Jan. Vzdělávání ve firmě. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007, 162 s. Management studium. ISBN 978-80-86851-68-6.

²³ VODÁK, Jozef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. Vyd. Praha: Grada, 2007, 205 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-1904-7.

rozvinout, rozvíjet a zlepšovat, neboť poté se dostaví výsledek například v podobě své vlastní spokojenosti či dokonce, a to je důležité, spokojenosti jiných. Člověk musí mít jasnou představu o tom, jak by se v tomto případě měl chovat. Důležitým faktorem pro motivaci je náleze sebeuspokojení právě ve vzdělávání, protože i ty nejlepší vzdělávací programy mohou selhat, jestliže je jejich účastníci nepovažují za užitečné.

2) Samostatné vzdělávání

Samostatné vzdělávání nutí lidi k tomu, aby převzali odpovědnost za uspokojování svých vlastních potřeb. Účelem vzdělávání je vylepšení pracovního výkonu na svém pracovním místě nebo rozvoj sebe sama. Člověk si může například zaznamenávat dosažené úspěchy, co se naučil, čeho dosáhl, jakých cílů ještě chce dosáhnout a jakým způsobem jich chce dosáhnout. Výhodou samostatného vzdělávání je fakt, že tempo si člověk udává sám. Ne pro každého to samozřejmě bude výhodou, neboť někteří lidé dokonce cítí nutnost naléhání, aby byli schopni se něčemu naučit.

3) Cíle vzdělávání, usměrňování a zpětná vazba

*Vzdělávání bude pravděpodobně efektivnější, jestliže vzdělávaná osoba bude mít cíle vzdělávání. Měly by jimi být cíle a standardy výkonu, které budou přijatelné a dosažitelné a umožní této osobě posuzovat své vlastní pokroky ve vzdělávání. Lidé by měli být vedeni k tomu, aby si své vlastní cíle stanovovali sami, a mělo by se jim přitom dostávat potřebné pomoci. Výsledky vzdělávání musejí být jasné.*²⁴ Každý by měl mít jasně daný cíl, čeho chce v životě dosáhnout a co pro to je schopen udělat.

Velmi důležitá je pro vzdělávající se lidi zpětná vazba. Bez zpětné vazby se těžko posuzuje, zda se člověk vydal správnou cestou, aby dosáhl svého cíle.

Metody vzdělávání

*Metoda je postup k danému cíli, je spojená s naplňováním stanovených vzdělávacích cílů, s optimálním zvládnutím obsahu vzdělávání a realizuje se v rámci dané vzdělávací formy za určitých výukových situací a podmínek.*²⁵

Existuje mnoho metod vzdělávání. Některé příklady těchto metod jsou dále uvedeny.

a) Přednáška

Přednáška je klasická metoda vzdělávání, která je mnohdy považována za nevhodnou. Záleží ovšem na způsobu a kvalitě jejího přednesení. Jde o metodu, jež je založena na

²⁴ ARMSTRONG, M., ref. 7, str. 462-463

²⁵ *Businessinfo.cz: Formy, metody a prostředky firemního vzdělávání* [online]. 2011 [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/formy-metody-prostredky-firma-vzdelavani-2829.html#!&chapter=2>

monologickém projevu přednášejícího. Tato metoda se využívá převážně tam, kde je potřeba vyložit problematiku úsporně, hutně, v krátkém čase a většímu počtu účastníků. Nevýhodou přednášky je pasivní role účastníka, který většinu času pouze naslouchá. Mohou nastat obtíže s udržení pozornosti, motivace a aktivizace účastníků. Tato metoda je také náročná na osobu přednášejícího a je zde obtížná zpětná vazba.

b) Výuka prostřednictvím otázek

Tato metoda klade důraz především na pochopení problematiky. Využívá se v situacích, kdy je třeba, aby se u účastníků rozvíjelo samostatné myšlení, úsudek, argumentace atd. Výuka prostřednictvím otázek účastníka nutí přemýšlet, zapojovat se do diskuse a vymýšlet odpovědi. Výhodou této metody je okamžitá zpětná vazba.

c) Výukový film

Tato metoda je velmi populární především ve školním prostředí, neboť je pro účastníky nejméně namáhavá. Výhodou této metody je fakt, že účastník zapojuje nejen sluch, ale také zrak, a tudíž si zapamatuje větší množství informací. Nevýhodou je samozřejmě velmi nízké zapojení účastníka a chybějící zpětná vazba.

d) E-learning, modelová situace, hraní rolí atd.

2.4 Oblasti vzdělávání

Vzdělávat se člověk může v různých oblastech. Těchto oblastí je velké množství, z něhož autor uvede několik příkladů.

1) Funkční vzdělávání

Tento druh vzdělávání má charakter odborné přípravy a učení. Navazuje na popis práce a zabezpečuje, aby zaměstnanec mohl a byl schopen zdárně a standardním způsobem vykonávat svou práci. Jedná se například o pozici projektanta, obchodníka, analytika aj.

2) Doplnkové funkční vzdělávání

Například u projektantů někdy bývá výcvik v obchodních dovednostech, školení a jakosti atd. pojmenováván jako neodborová příprava. To, co je pro nějakého pracovníka funkčním vzděláváním, pro jiné je doplňkovým.²⁶

²⁶ HRONÍK, F., ref. 16, str. 129

3) Manažerské vzdělávání

Manažerské vzdělávání patří k jednomu z nejdůležitějších, neboť vzdělaný manažer je nejdůležitějším článkem organizace a jeho výkon přímo ovlivňuje výsledky firmy. V současné době lze tohoto vzdělání dosáhnout několika způsoby.

- a) Formální vzdělávání neboli učení se managementu pouze ve škole bez jakékoliv zkušenosti.
- b) Neformální vzdělávání, tzv. profesní vzdělávání v manažerských kurzech, které jsou realizovány ve vzdělávacích institucích.
- c) Firemní vzdělávání, které je zajištěno interními nebo externími lektory a obsah vzdělávání vychází přímo z požadavků a vzdělávacích potřeb organizace.

4) Jazykové vzdělávání

Jazykové vzdělávání je velmi důležité, zvláště v době globalizace, kdy znalost cizího jazyka je jedním z předpokladů úspěšného uplatnění. Ne nadarmo se říká: „Kolik řečí umíš, tolikrát jsi člověkem.“

5) IT školení

S rozvojem IT je vzdělávání v oblasti nesmírně důležité. Každý by měl být schopen ovládat veškeré informační technologie minimálně na základní úrovni. Bez znalosti IT je obtížné se uplatnit.

6) Účelové vzdělávání

*Stress management, efektivní telefonování atd. má většinou charakter rozvoje měkkých dovedností, ale není omezeno jen na ně. Často je uplatňuje v podobě JIT, často má podobu standardizovaných řešení. Řada vzdělávacích aktivit, které jsou obsaženy v akčním plánu, má tento charakter.*²⁷

7) Školení ze zákona

Každá společnost podnikající v jakémkoliv oboru na kterémkoliv trhu vždy musí zaměstnance proškolení podle požadavků vyplývajících ze zákona. Např. školení o bezpečnosti práce.

Shrnutí

Kapitola se zabývala vzděláváním, jeho významem, rozdílem mezi pojmy učení, rozvoj a vzdělávání, dále podmínkami pro efektivní vzdělávání a oblastmi vzdělávání.

²⁷ HRONÍK, F., ref. 16, str. 129

3 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI

Společnost Partners Financial Services, a.s. zahájila svou činnost v červnu roku 2007 s cílem stát se jednou z předních a dlouhodobě uznávaných společností na trhu. Do obchodního rejstříku byla původně zapsána 23. srpna 2006 jako NOSTIMO, a. s. Od 14. června 2007 působila pod názvem Partners For Life Planning, a. s., a od 1. 1. 2012 působí pod názvem Partners Financial Services, a. s. Dalo by se tedy říci, že je ve světě finančního poradenství nováčkem. Není tomu tak, společnost čerpá z více než dvacetileté zkušenosti německé poradenské firmy OVB, ze které se Partners právě v červnu roku 2007 odštěpila. Důvodem pro odtržení a založení vlastní společnosti byla především špatná pověst společnosti na finančně poradenském trhu a neochota německého vedení investovat do vývoje, reklamy, vzdělání svých pracovníků a jakéhokoliv rozšiřování.

Zakladatelé společnosti se rozhodli vrátit finančnímu poradenství v České republice důstojnost, která mu náleží, a nabídnout klientům seriózní a komplexní pomoc s jejich rodinnými financemi. Od roku 2008 do konce roku 2010 se vybraní poradci účastnili pořadu České televize Krotitelé dluhů. V roce 2009 se stala největší finančně-poradenskou firmou v České republice a v roce 2011 překročila provizní obrát společnosti 1,3 miliardy korun. Zásahu na úspěchu poradenství Partners má především objektivita, nabídka exkluzivních produktů, pečlivá příprava a vzdělání finančních poradců Partners. Její hlavní aktivitou je poskytování nezávislého finančního poradenství.

Společnost je přesvědčena o tom, že kvalitní finanční poradenství založené na odborných znalostech, nezávislosti a objektivitě poradce, je pro každého klienta obrovským přínosem. Věří v celoživotní partnerství mezi klienty a poradcem Partners a otevřený vztah založený na důvěře. Snaží se být vždy o krok napřed a přicházet s inovacemi, které mají přidanou hodnotu pro klienty. Jelikož má Partners v portfoliu exkluzivní nízkonákladové produkty z oblasti pojištění i investic, které připravili jejich analytici ve spolupráci s partnerskými finančními institucemi ve prospěch klientů Partners, nabízí jako jediná finančně-poradenská společnost na trhu kvalitní bankovní produkty a služby, které jsou připravené speciálně a výhradně pro klienty Partners.

Na čem též společnosti velmi záleží, je, aby se zvyšovala finanční gramotnost klientů, ale také široké veřejnosti, a tak v roce 2011 společnost vyhlásila 8. září Dnem finanční gramotnosti, a spustila projekt pod stejným názvem ve spolupráci s organizací UNESCO.

Do skupiny Partners dále patří Partners bankovní služby, Partners investiční společnost, Partners média (www.finmag.cz, www.penize.cz) a Partners Akademie.

Znalost a prestiž značky je pro společnost velmi důležitá, proto se věnuje i dalším aktivitám spojenými se sponzoringem, charitou či partnerstvím.

Co se týče sponzoringu, Partners je již delší dobu dlouhodobým partnerem golfových turnajů. Jedná se především o turnaj Celebrity Golf Cup a Bank of the Green.

Partners si uvědomuje svou zodpovědnost vůči veřejnosti a též podporuje řadu charitativních aktivit i darů. Mnoho charitativních projektů probíhá přímo v režii představitelů poradenské sítě Partners, jiné jsou zaštitěné centrálou Partners. Podporuje především nemocnice, dětské domovy, postižené či onkologická centra.

Jelikož jsou poradci Partners v denním kontaktu se svými klienty, s lidmi ve svém okolí, cítí se být součástí komunit a měst, ve kterých působí, a chtějí pomáhat tam, kde pomoc často chybí. V roce 2010 financovali z centrálního rozpočtu Partners charitativní projekty za více než 800 tisíc korun. Další dva miliony korun darovali nemocnicím nebo občanským sdružením nejvyšší představitelé Partners. V roce 2011 dosáhla podpora charitativních projektů stejné výše a z rozpočtu bylo podpořeno více než dvacet regionálních projektů vybraných přímo poradci Partners.

Po přečtení této jistě zajímavé historie je již asi zřejmé, proč je heslem Partners „Finanční poradenství JINAK.“

VIZE Partners

- 1) *Jsmo symbolem novodobého finančního plánování.*
- 2) *Měníme dějiny finančního poradenství.*
- 3) *Jsmo hrdí, že jsmo Partners²⁸*

Podle názoru autora má společnost za cíl poukázat na odlišnosti mezi jednotlivými zprostředkovateli na finančním trhu a firmou samotnou. Hlavním problémem v ČR je dlouhodobě špatná pověst a nedůvěra ve finanční zprostředkovatele provozující svou činnost formou direkt marketingu. Proto se firma snaží ukázat svůj rozdílný přístup oproti konkurenci.

POSLÁNÍ Partners

Každého z našich KLIENTŮ vnímáme jako jedinečnou osobnost s vlastními cíli. Naším posláním je zvyšování jejich životní úrovně řešením skutečných potřeb.

²⁸ Partners. Partners [online]. 2007 [cit. 2013-03-27]. Dostupné z: <http://www.partners.cz/cs/o-partners/o-spolecnosti/>

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.²⁹

V jednotlivých bodech si firma dává za cíl péči o své klienty a předsevzetí věnovat jí plnou pozornost. Dále pak klade důraz i na své pracovníky, jejich odborný rozvoj a podporu k dosažení jejich vlastních cílů. Společnými silami se pak obě skupiny (firma i poradci) zaměřují na tvorbu a provoz něčeho výjimečného.

STRATEGIE Partners

Strategie mají Partners rozděleny do šesti následujících bodů:

1) Lidé

- Nestačí mít pouze lidi, je třeba mít ty správné lidi. Ty silné osobnosti s aktivním přístupem, vysokou odborností a zodpovědností.

2) Značka

- Důvěryhodnou a silnou značku tvoří nejenom správní lidé, ale také správné činy. S Partners jsme spojili své jméno.

3) Expanze

- Dynamický a trvalý růst ve všech strategických směrech. Chceme být všude, kde jste vy.

4) IT a systémy

- Prostřednictvím IT a technologií dáváme finančnímu poradenství nový rozměr.

5) Služba

- Individuální přístup, inovativní produkty, komplexní a široce dostupná služba.

6) Hodnoty

- Uznáváme hodnoty, na které budete hrdí společně s námi. Těmito hodnotami jsou etika, zodpovědnost a disciplinovaná firemní kultura. Zajímá nás člověk a jeho životní cíle.³⁰

Již zde je vidět, že firma bere své pracovníky jako své aktivum, na kterých stojí její „byznys“ a má opravdový zájem s nimi pracovat svědomitě a ku prospěchu všech.

Pro shrnutí nám veškeré numerické základní informace poskytuje Tabulka 2.

²⁹ Partners, ref. 28

³⁰ Partners, ref. 28

Tabulka 2: Základní číselné údaje o společnosti³¹

Zahájení činnosti:	2007
Počet poradců:	3 600
Počet klientů:	340 000
Počet obchodních partnerů:	51
Počet produktů v portfoliu:	390
Počet klientských center:	26
Počet zaměstnanců centrály:	96
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):	1 420 000 000 Kč
Provizní obrat v roce 2013 (odhad):	1 624 000 000 Kč

Veškeré údaje jsou platné k 1. 3. 2013

Statutární orgán – představenstvo:

- *předseda představenstva Ing. Kateřina Palková, MBA*
- *místopředseda představenstva Ing. Petr Borkovec*
- *člen představenstva Pavel Kohout*
- *člen představenstva Mgr. Petr Bartoš*
- *člen představenstva Mgr. Vít Mikolášek*

Dozorčí rada:

- *Předseda dozorčí rady Radim Lukeš*
- *Místopředseda dozorčí rady Ing. Pavel Novotný*
- *Člen dozorčí rady Ing. Vladimíra Janečková³²*

3.1 Organizační struktura společnosti

Nejdůležitější složkou Partners je centrála společnosti. Na vrcholu se nachází generální ředitelka a zároveň předsedkyně představenstva Kateřina Palková, bývalá ředitelka banky ČSOB. Divize Partners centrála se dělí na jednotlivé úseky, jimiž jsou úsek strategie, úsek obchodu, úsek operations, úsek marketingu a úsek legal & compliance. Tyto úseky mají samozřejmě jednotlivě své vedoucí.

³¹ Partners, ref. 28

³² Výroční zpráva 2011. Výroční zpráva 2011 [online]. 2012 [cit. 2013-03-27]. Dostupné z: <http://www.partners.cz/cs/media/ke-stazeni/vyrocní-zpravy-partners/vyrocní-zprava-2007-copy/Contents/0/108C3DE6F91EDAB91075AAF074EB3AE0/resource.pdf>

Vedoucí úseku strategie je Pavel Kohout, odborník přes investice, člen Národní ekonomické rady vlády (NERV), jeden z nejuznávanějších českých ekonomů.

Úsek ochodu vede Vladislava Cisarzová, která má na starosti zejména chod obchodního oddělení a práci s korporátními materiály společnosti.

Úsek operations vede od roku 2009 Petr Bartoš, který je zároveň členem představenstva. V poslední době vyvíjí především podpůrné moduly pro práci finančních poradců. Má na starosti hladký chod společnosti, administraci, back-office a řešení případných problémů.

Úsek marketingu má v současné době na starosti Vlastimil Divoký, bývalý marketingový ředitel vydavatelství Economia, který působil deset let v pojišťovně Allianz, kde od roku 2001 do roku 2008 řídil úsek marketingu a v letech 2004 – 2006 také oddělení péče o zákazníky. Aktivně se podílel na činnosti sekce obchodu a marketingu České asociace pojišťoven.

Vedoucí úseku legal & compliance je Vít Mikolášek, který zajišťuje veškerou právní agendu společnosti Partners a nově i jejích dceřiných společností. Je též garantem výkonu funkce Compliance, jako jednoho ze základních regulatorních požadavků na zajištění souladu činnosti společnosti s právními předpisy.

Divizi Partners distribuce vede výkonný ředitel a místopředseda představenstva Petr Borkovec. Mezi jeho hlavní kompetence patří vedení obchodní a pobočkové sítě, vzdělávání manažerů a strategický rozvoj společnosti. Pod jeho vedením byly zahájeny projekty servisní kampaně na klienty, koncept franšíz a VIP poradenských kanceláří nebo expanze na polský trh.

Kompletní organizační struktura je znázorněna v grafické podobě. (viz. Příloha A)

3.2 SWOT analýza

SWOT analýza je jedním ze základních strategických nástrojů aplikovaných při analýze firemního prostředí. Tato analýza je dnes poměrně rozšířeným nástrojem a často je aplikována také jako nástroj osobního rozvoje. Je to metoda, jejíž pomocí je možno identifikovat vnitřní prostředí, a to silné (**S**trengths) a slabé (**W**eaknesses) stránky a vnější prostředí, a to příležitosti (**O**pportunities) a hrozby (**T**hreats).

1) Vnitřní prostředí

Silné stránky

Již od prvopočátku svého působení na českém trhu se Partners prezentuje dobrým dojmem v médiích (články o Partners, reklama v TV, billboardy, sponzoring apod.) a značka jako taková má velice silné a kvalitní jméno. Do povědomí klientů i obchodních partnerů se firma

dostala i díky televiznímu pořadu Krotitelé dluhů. Společnost také před časem koupila webový server www.penize.cz.

Silná stránka ale nestojí pouze na dobrém jménu společnosti, nýbrž na kvalitním vzdělávacím systému, který zaručuje kontrolovatelnou profesionalitu pracovníků a také nepřetržitý růst firmy. Další silnou stránkou je poskytování komplexních, objektivních a individuálních služeb, rozšiřování a vylepšování portfolia produktů a partnerů, komplexní software pro finanční plánování, kvalitní distribuční vztahy s obchodními partnery, akademie finančního poradenství, spolupráce s vysokými školami a intenzivní zapojení poradců a manažerů do strategického rozhodování.

Slabé stránky

Slabou stránkou společnosti byl, jako asi u většiny společností, které vznikají, výběr tzv. „nesprávných“ lidí, kteří firmě a její propagaci nesvědčili. Bylo to zejména z důvodu rychlého počátečního růstu a hromadného nábory lidí. Nicméně se společnost poučila a výběr nových spolupracovníků je dnes pod přísným dohledem. Dá se říci, že se tato slabá stránka již eliminovala. Současnou a bohužel důležitou slabou stránkou firmy je odvětví, ve kterém se pohybuje. Finance, poradenství, investice, pojištění a podobné výrazy jsou v českých rodinách téměř považovány za sprostá slova a to je věc, kterou musí právě společnost Partners svou prací odbourat.

Dalšími slabými stránkami může být nejistota dosažení slibovaných výnosů, nedostatek řídicího talentu a zkušeností některých pracovníků atd.

2) Vnější prostředí

Příležitosti

Příležitostí na finančně poradenském trhu je mnoho a proto se je Partners snaží využívat. Jednou z těchto příležitostí je například rozjetí Partners investiční společnosti, které je průlomové na českém trhu a poskytuje možnosti obsloužit opravdu komplexně jakéhokoliv klienta. Další velké možnosti má firma v podobě expanze na další trhy. V současné době Partners působí na českém, slovenském a polském trhu a plánuje expanzi do východních zemí, především Rumunska či Ukrajiny.

Další nemalou příležitostí je zkulturnit český finanční trh a také finanční gramotnost veřejnosti. Finanční poradci mají v plánu přednášet na základních a středních školách právě o základech finanční gramotnosti. Partners se také snaží o vytvoření aktivního call centra a v neposlední řadě se chystá otevřít magisterský obor na provozně ekonomické fakultě MZLU. Za další příležitost autor považuje zveřejnění zabezpečovacího IT systému WATCH

GOG, který kontroluje veškeré smlouvy s podezřelými podmínkami (vysoké měsíční částky a další specifické podmínky). Takové smlouvy musí poradce řádně odůvodnit. V případě, že jejich zdůvodnění neobstojí, je nucen smlouvu opravit.

Hrozby

Mezi hrozby společnosti můžeme zařadit například nepříznivou situaci na spotřebitelském trhu, rostoucí zadluženost domácností, málo pravděpodobný, nicméně možný krach významných obchodních partnerů, nasycení trhu službami finančního poradenství, nestandardní praktiky některých úvěrových firem, legislativní změny, zcizení know-how či stále se měnící potřeby a vkus klientů.

3.3 Konkurence

Jak již bylo řečeno, společnost Partners podniká na finančně-poradenském trhu. Samozřejmě na tomto trhu není jediná a rivalita není zrovna malá. Nebud' me ale příliš skromní a po právu si přiznejme, že Partners založením vlastní investiční společnosti a bankovních služeb utekla konkurenčním společnostem o nemalou vzdálenost. Pojďme si ale právě konkurenční společnosti, které působí na stejném trhu představit a analyzovat.

3.3.1 OVB Allfinanz, a.s.

Původem německá akciová společnost OVB Allfinanz, a.s. byla založena v roce 1970 v Kolíně nad Rýnem. Již od prvopočátku zakládá své působení na finančně-poradenském trhu na filosofii: „Zbavit klienta strachu, vybudovat důvěru a nabídnout jistotu, kompetenci a kvalitu.“ V roce 1992 byla společnost v Praze zapsána do Obchodního rejstříku. V současné době má podle dostupných informací okolo 1 000 000 klientů a 5000 spolupracovníků. Z hlediska investičních možností spolupracuje společnost s 9 investičními partnery a má možnost svým klientům vybírat podílové fondy na míru.³³

3.3.2 ZFP Akademie, a.s.

Společnost ZFP Akademie, a.s. byla založena roku 2002, kdy byla též zapsána do Obchodního rejstříku Krajského soudu v Brně. Zahájením činnosti k 1. 1. 2003 navazuje na společnost ZFP, kterou založili manželé Poliakovi v roce 1995. Cílem společnosti je vzdělávání širokých vrstev obyvatelstva, a heslo zní následovně: „Pojď a nauč se s námi rozumět svým financím.“ V současné době má společnost okolo 85 000 spolupracovníků, což je nejvíce ze všech společností podnikajících na finančně-poradenském trhu. Z hlediska

³³ OVB: O společnosti. *OVB: O společnosti* [online]. 2009 [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: <http://www.ovb.cz/Ospole%C4%8Dnosti.aspx>

investičních možností spolupracuje pouze se 2 investičními partnery, které ve své nabídce ani téměř nevyužívá.³⁴

3.3.3 Broker Consulting, s.r.o.

Společnost Broker Consulting, s.r.o. vznikla v první polovině roku 1998 a hraje též významnou roli na finančně poradenském trhu. Společnost má více jak 250 000 klientů a čítá okolo 1600 spolupracovníků. Disponuje tzv. „OK finančním plánem“, který klientům přibližuje jejich cíle a přání. Z hlediska investičních možností spolupracuje s 9 investičními partnery. Broker Consulting získala v roce 2011 vítězství v největším testu finančních poradců. I proto by se mohla zdát být největším konkurentem.³⁵

3.3.4 Shrnutí konkurence

Konkurenčních společností na finančně-poradenském trhu je samozřejmě více. Nastíněny byly pouze ty, které by se mohly jevit jako největší konkurence. Společnost Partners Financial Services, a.s. ale považuje za největší konkurenci banky, neboť právě banky mají nejširší základnu klientů. Jelikož většina klientů je, co se týče otázky financí, konzervativní, nechá si poradit právě od pracovníků na pobočkách, protože v nich vidí „symbol“ jistoty. Lidé těmto bankám důvěřují například z toho důvodu, že jsou na finančním trhu dlouhou dobu a žijí v domnění, že tyto banky jsou čistě českými institucemi. Důkazem toho, že toto tvrzení není tak úplně pravdou, je například Česká spořitelna. Tato banka, čítající kolem 5 milionu klientů, je součástí rakouské banky Erste Bank.

Dalším důvodem může být široká síť poboček. Jelikož právě toto shledává společnost Partners největším kamenem úrazu, neboť se lidé chodí radit do banky, kde už z logiky věci nemůžou dostat nezávislé informace napříč celým trhem, investuje právě do budování poboček, klientských center respektive Finančních domů. (viz. výstavba Finančního domu v Hradci Králové)

3.4 Řízení lidských zdrojů ve společnosti

Před zahájením samotného vzdělávacího procesu bude ve zkratce popsáno, jakým způsobem se potenciální budoucí spolupracovník v takové situaci vyskytne.

³⁴ ZFP Group: O společnosti. *ZFP Group: O společnosti* [online]. 2012 [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: <http://www.zfpa.cz/o-spolecnosti/>

³⁵ Broker Consulting: O nás. *Broker Consulting: O nás* [online]. 2012 [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: <http://www.bcas.cz/o-nas/kdo-jsme>

Hledání nových spolupracovníků

Jelikož si společnost zakládá především na kvalitě a ne na kvantitě, celý proces je založen na osobních referencích, které manažer získá například od svých známých či klientů, čímž se eliminuje přijetí „nevhodných“ spolupracovníků. Na rozdíl od lidí doporučených například pracovní agenturou, má manažer alespoň relevantní informace o doporučeném kandidátovi, jelikož ho právě známý či klient dobře zná. Po získání těchto základních informací se manažer rozhodne, zda se na doporučeného obrátí ohledně této pracovní příležitosti a dá mu prostor se prezentovat v osobním pohovoru.

Osobní pohovor

Osobní pohovor probíhá tím způsobem, že kandidát musí dokázat manažerovi, že právě on je ten, kterému by měl dát manažer příležitost.

V úvodu osobního pohovoru manažer zopakuje kandidátovi, jaká je situace a položí mu otázku, z jakého důvodu vlastně přišel. Otázka tohoto typu je velmi podstatná, neboť člověk může přijít z toho důvodu, že „pouze“ shání práci, ale také může přijít z důvodu toho, že ho tato příležitost již na první dojem nadchla, zaujala a chtěl by se dozvědět bližší informace. Druhá možnost je samozřejmě pro manažera přijatelnější, neboť hledá takového pracovníka, který by měl o tuto práci opravdový zájem.

Následuje sebe-prezentování kandidáta, během kterého ho manažer lehce navádí takovým směrem, aby se dozvěděl podstatné informace. Po sebe-prezentaci přichází prostor pro veškeré kandidátovy případné otázky. Součástí pohovoru jsou tzv. stresové otázky typu: „Co jste schopni Vy přinést nám?“, „Proč zrovna Vás bychom si měli vybrat?“ atd. Manažer chce vidět jeho snahu, jeho zájem a zakončí pohovor otázkou, zda by si kandidát onu nabízenou příležitost sám sobě dal. Po ukončení osobního pohovoru si manažer udělá na kandidáta názor a druhý den se mu ozve s výsledkem. Pokud je výsledek kladný, kandidát je přijat do zaškolovacího cyklu, pokud je záporný, manažer mu poděkuje a rozloučí se s ním.

Shrnutí

Kapitola se zabývala představením společnosti Partners Financial Services, a.s. Autor popsal organizační strukturu společnosti a pomocí SWOT analýzy udělal rozbor vnitřního a vnějšího prostředí společnosti. Dále se autor věnoval analýze konkurence a řízení lidských zdrojů ve společnosti.

4 VZDĚLÁVACÍ PROCESY

Samotný vzdělávací proces začíná třemi semináři s názvem INFO I, II, III, které jsou, jak z názvu vyplývá, zaměřeny na základní informace týkající se podnikatelské příležitosti na finančním trhu. Jelikož jeden seminář trvá cca 3 hodiny, je právě tento začátek vzdělávacího procesu rozdělen do tří bloků, jež jsou zaměřeny na 3 rozdílná témata.

Po těchto třech úvodních seminářích následuje víkendový seminář, tzv. POSTINFO, který je konkrétně zaměřen na náplň práce. Tohoto POSTINFA se účastní všichni oblastní spolupracovníci Partners, a koná se pravidelně každý měsíc. Na tomto semináři mají nováčci možnost setkat se a seznámit se s dalšími úspěšnými manažery a poradci, a dozvědět se mnoho cenných informací z praxe.

Následující týden po POSTINFU čeká nováčky další blok seminářů, tzv. S-TEAMY. Tyto semináře jsou celkem 4 a jsou zaměřeny na trénink komunikace analýzy, což je první a zároveň nejdůležitější schůzka s klientem. Na této schůzce se analyzuje současný finanční stav a stav, kterého by chtěl klient dosáhnout. Jelikož samotná schůzka s klientem trvá cca 2 hodiny, bylo by v podstatě nemožné se postup této analýzy kvalitně naučit během jednoho semináře. Z toho důvodu jsou S-TEAMY rozděleny do 4 částí.

Po S-TEAMECH následuje seminář zvaný P-TEAM, který je především zaměřen na přípravu nováčka k závěrečným zkouškám, které rozhodnou, zda bude přijat do společnosti, nebo ne. Dalším úkolem tohoto semináře je seznámit se se základními finančními produkty. Poté, co nováček projde P-TEAMEM a je připraven k závěrečným zkouškám, následuje tzv. Interní CERTIFIKACE.

Tato CERTIFIKACE má ukázat, zda je nováček natolik připraven, aby úspěšně zvládl závěrečnou a obtížnou SUPERVIZI. Pokud touto CERTIFIKACÍ neprojde, má možnost ještě opravného pokusu. Pokud ani tento pokus nesplní, nejen, že není k SUPERVIZI připuštěn, zároveň tak ztrácí i možnost se v Partners realizovat.

SUPERVIZE následuje zpravidla dva týdny po splnění certifikace. Pokud se nováčkovi nepodaří touto zkouškou zdárně projít, má stejně jako v CERTIFIKACI možnost opravného pokusu. Pokud ani tento pokus nebude úspěšný, je nováček nucen se se společností rozloučit. Úspěšné absolvování znamená pro nováčka naopak vstupenku do společnosti Partners.

4.1 Osa vzdělávání, tzv. „Had“

Celý vzdělávací proces je znázorněn na Ose vzdělávání, kde je vidět kompletní přehled cesty poradce Partners od přijímacího pohovoru až na pozici Partnera společnosti. Je striktně dáno, co poradce Partners čeká a jaké typy seminářů je potřeba kdy absolvovat.

Cílem Osy vzdělávání je sjednocený vzdělávací systém, který byl vytvořen z informací a materiálů získaných napříč celou firmou. Každý nový spolupracovník bude díky tomuto materiálu vědět, kdy se s jakými typy seminářů setká, jaké úrovně vzdělávání je potřeba zvládnout, aby se dostal až na vrchol a co bude do budoucna on sám školit. Pro budoucí manažery je to materiál, který jim usnadní plánování a realizaci jejich vlastního vzdělávání v týmu.³⁶

Černá čára odděluje základní vzdělávací proces, tzv. „Trainee Akademie“, v němž uchazeč postupuje již zmíněnými kroky:

- 1) *Pohovor*
- 2) *Info I, II, III*
- 3) *Postífo*
- 4) *S-Team 1, 2, 3, 4*
- 5) *Produktové školení (P-Team)*
- 6) *Interní certifikace*
- 7) *Supervize*
- 8) *Osobní rozhovor³⁷*

od „Consultant Akademie“, jež již není proces vzdělávací, nýbrž úvodní proces kariérního růstu.

(Viz. Příloha B)

4.2 Info I – III

První fází zaškolovacího cyklu je komplex tří seminářů s názvem Info I-III. Těchto seminářů se účastní úplní nováčci, kteří úspěšně absolvovali osobní pohovor. Velký důraz je kladen na aktivitu uchazečů, neboť lidé, kteří mají zájem se realizovat ve společnosti Partners

³⁶ Partners. Partners [online]. 2007 [cit. 2013-03-27]. Dostupné z: <http://www.partners.cz/cs/kariera/osa-vzdelavani/>

³⁷ Partners, ref. 36

musí i zde prokázat své kvality a přesvědčit manažera o tom, že pohovorem prošli právem, což koresponduje opět s tvrzením, že Partners kladou důraz na kvalitu „svých“ spolupracovníků, nikoliv na kvantitu.

Info I

Školení trvá cca 3 hodiny a tématem je úvod do práce, pochopení podstaty podnikání, co je potřeba k tomu, aby podnikání bylo úspěšné atd.

V úvodu semináře se představí vrcholový manažer, který seminář povede. Nastíní situaci, jak se k práci dostal, jak dlouho již pracuje, atd.

V druhém kroku manažer představí společnost, jak dlouho působí na finančně poradenském trhu, kolik čítá klientů atd

Po představení společnosti předává manažer slovo jednotlivým posluchačům, které též nechá sebe-prezentovat.

Po představení všech uchazečů přichází na řadu probírání jednotlivých témat typu: Podnikání a sport aneb podnikání je sport, Vše se točí kolem peněz atd.

Velký důraz na tomto semináři je kladen na osobní cíle, neboť bez osobních cílů člověk neví, co chce, nemá žádnou motivaci se vzdělávat a podnikat. Zazní i otázka: „Proč podnikat ve financích a proč právě s Partners?“

Nedílnou součástí tohoto vstupního semináře je také téma Základy finanční gramotnosti, na kterém si Partners dávají obzvlášť záležet.

Po dvou dnech se účastníci opět sejdou na dalším semináři nazvaném Info II.

Info II

Na tomto semináři se nováčkům předávají zkušenosti z praxe a přibližují se jim konkrétní praktické příklady tak, aby si dokázali představit celkovou náplň práce. Celý tento seminář je tedy založen na praktickém poznání finančního poradenství.

Po dvou dnech nováčky čeká třetí seminář, a to s názvem Info III.

Info III

Info III je založeno na image a vyjasnění postojů. Na tomto semináři se poradci dozví, jak je jejich image při podnikání důležitá. Každý podnikatel by již na první pohled měl působit upraveně, měl by se umět vyjadřovat, mluvit slušně a spisovně. Poradce by si měl uvědomit, že prezentuje společnost, ale především, a to je nejdůležitější, sebe.

Po tomto semináři následuje další zastávka, která se nazývá Postinfo.

4.3 Postinfo

Toto školení je dvoudenní a probíhá vždy od soboty do neděle na nejmenovaném hotelu. Školení začíná uvítáním ředitele, který popřeje všem přítomným, aby šlo vše podle plánů,

oznámí, co bude cílem celo-víkendového semináře a upřesní, v jaké místnosti se jaký konkrétní seminář bude konat.

Seminář č. 1

Jelikož je školitel také finanční poradce v praxi, neprobíhá seminář na způsob „holého“ promlouvání školitele k posluchačům, ale naopak se ptá, snaží se vést konverzaci. Posluchači zpočátku dávají návrhy témat, které je zajímají, školitel si vše zapisuje na tabuli a posléze se k jednotlivým tématům vrací a zabývat se jimi do hloubky. Předává tak své zkušenosti, pomáhá posluchačům se zdokonalovat.

Seminář č. 2

Na tomto semináři se poradci učí, jak mají shánět nové spolupracovníky, jak lidé poradce vnímají, a zjistit, proč ho tak vnímají atd.

Řeší se konkrétní problémy jednotlivých poradců. Jelikož většina poradců měla v začátcích stejné či podobné problémy, školitel vysvětluje vše na svých zkušenostech.

Seminář č. 3

Zde se učí poradci například telefonovat. V jaký čas by se mělo klientům telefonovat, zda jim telefonovat v našem volném čase či v pracovním nasazení atd. Školitelé se ptají posluchačů, jak si představují tzv. call party, které se ještě nezúčastnili.

Vše probíhá formou konverzace. Posluchači zadávají školitelům návrhy, jak by sestavili osnovu telefonátu, a posléze telefonát simulují. Na konci semináře dostanou zpětnou vazbu, co udělali dobře, co by měli vylepšit atd.

Seminář č. 4

Tématem tohoto semináře je osobní konverzace s klientem. Poradci trénují rozhovory ve dvojici, školitel jednotlivé dvojice obchází a naslouchá. Následně vybere jednu dvojici, která celý rozhovor předvede před ostatními a posléze ji do detailu „rozebere“. Součástí tohoto semináře je také tzv. hodinový trénink komunikace, kdy poradce dostane konkrétní téma, o kterém musí bez přípravy 5 minut mluvit. Na konci semináře dostane opět každý zpětnou vazbu od školitele.

Na konci dne se vyhláší nejlepší konzultanti a manažeři za uplynulý měsíc. Součástí večera je též povyšování úspěšných pracovníků do pozic.

Druhý den vede seminář ředitel společnosti, kterému posluchači zadávají okruhy, ve kterých by potřebovali poradit. Ředitel si vše zaznamenává s tím, že se jednotlivým okruhům

bude postupně věnovat hned po tom, co řekne pár slov o sobě, jak se vypracoval až na současnou pozici, čím si prošel atd.

Cílem tohoto semináře je namotivovat poradce ke stále lepším výsledkům.

Na závěr POSTINFA ředitel slavnostně ukončuje celý dvoudenní seminář svým poděkováním všem přítomným.

Následující týden po POSTINFU čeká nováčky další blok seminářů, tzv. S-TEAMY.

4.4 S-Team 1-4

Obsahem těchto seminářů je trénování komunikace analýzy, což je první, a zároveň nejdůležitější schůzka s klientem. Aby trénink byl opět co nejkvalitnější, připravuje se nováček před každým S-Teamem se svým vedoucím na dané téma, které se bude právě na nadcházejícím S-Teamu trénovat.

S-Team 1

Náplní tohoto semináře je s nováčky protrénovat první část analýzy, která je zaměřena především na představení spolupráce s klientem tak, aby klient věděl, co od spolupráce s poradcem očekávat – nastavení průběhu spolupráce.

S-Team 2

Náplní S-Teamu II je trénink komunikace druhé části analýzy. Tato část je zaměřena na čtyři nejdůležitější body, které jsou základním kamenem analýzy. Těmito body jsou:

- 1) Zjištění finanční situace klienta
- 2) Program na řešení ochrany příjmů
- 3) Otázka renty
- 4) Otázka bydlení

S-Team 3

Jelikož se analýza sestává z více programů, S-Team III je zaměřen na trénink právě těchto ostatních:

- 1) Budoucnost
- 2) Děti
- 3) Ochrana vybudovaných hodnot
- 4) Volné prostředky

S-Team 4

Tento seminář je zaměřen na kompletní rekapitulaci analýzy.

Na každém z těchto seminářů má samozřejmě nováček prostor pro své dotazy a rozebrání případných nejasností.

4.5 P-Team

Tzv. P-Team je zaměřen na přípravu poradce k závěrečným zkouškám, které rozhodnou, zda bude přijat do společnosti nebo ne. Na tomto semináři se účastník seznamuje do detailu se základními finančními produkty tak, aby byl schopen rozeznat rozdíly například mezi stavebním spořením a hypotečním úvěrem, investičním životním pojištěním a kapitálovým životním pojištěním atd.

4.6 Závěrečné testování

Certifikace

Certifikace neboli interní zkouška je zaměřena na prokázání znalostí ohledně správného postupu finanční analýzy. Kdo touto zkouškou neprojde, má možnost ještě jednoho opravného pokusu. Tato certifikace má písemnou a ústní část. Písemná část se skládá z investic, produktového testu a ústní část se skládá z analýzy. Certifikace je výjimečná tím, že společnost Partners je jediná, kdo má tuto zkoušku v podmínkách pro přijetí uchazeče. Po úspěšném splnění certifikace následuje tzv. Supervize

Supervize

Supervize je nejdůležitější zkouška a zároveň zakončení zaškolovacího cyklu. Tato závěrečná zkouška probíhá na pražské centrále společnosti Partners a se skládá z testů PPZ (Podřízený pojišťovací zprostředkovatel, jedná se o test ČNB, který musejí splnit finanční poradci působící u kterékoliv společnosti, aby mohli vykonávat svou činnost, cena je 10 000,- Kč a platí ji sám poradce), produktového testu, zkoušky z investic a závěrečného rozhovoru s vedením společnosti.

Po absolvování supervize je poradce teoreticky a zčásti i prakticky připraven pomáhat lidem s jejich finanční situací.

Každý poradce se neustále vzdělává během celého působení ve společnosti, navštěvuje další a další semináře. Nejbližším seminářem je tzv. T-TEAM

T-team

Na tomto semináři se řeší věci z praxe, zkušenější poradci předávají své zkušenosti, méně zkušení předkládají témata, kterými by se chtěli zabývat, ve kterých by se chtěli zlepšovat. Součástí tohoto semináře jsou také tzv. Portfolio teamy, během nichž se poradci zaměřují na to, jak správně, individuálně a kvalitně sestavit finanční plány.

Mezi každodenní akce patří tzv. Call party a jednou měsíčně se uskuteční tzv. DRF (Dny rozvoje firmy)

Call party

Call party je pravidelná týdenní skupinová aktivita, jejíž náplní je domlouvání schůzek na doporučení na následující týden. Skupinová aktivita je z toho důvodu, že probíhá hromadně v jedné místnosti, kde telefonuje větší počet poradců. Účelem této skupinové aktivity je možnost přebírat od zkušenějších poradců zpětné vazby na telefonování, a možnost zdokonalování se přebíráním zkušeností. Součástí call party mohou být různé motivační sázky mezi zúčastněnými poradci, které vedou ke zpříjemnění atmosféry.

DRF

DRF neboli Dny rozvoje firmy jsou akce, při nichž manažeři a poradci telefonují doporučeným lidem, ne za účelem sjednání schůzky s potenciálním klientem, nýbrž za účelem sjednání schůzky s potenciální (doporučeným) spolupracovníkem.

4.7 Silné a slabé stránky vzdělávacího procesu

Silné stránky

Rozsah sestavy seminářů je nastaven tak, aby bylo zajištěno co nejkvalitnější vzdělání s možností úspěšného absolvování. Vzdělávacího procesu má možnost se zúčastnit každý, kdo úspěšně složil maturitní zkoušku, čímž je zajištěno minimální vzdělání k výkonu práce finančního poradce. Náročnost procesu je uzpůsobena tak, aby zajistila odborné znalosti a profesionální přístup absolventů. Během celého zaškolování nováčků spolupracuje s manažerem, který ho připravuje na jednotlivé semináře. Důsledkem této spolupráce je maximální intenzita vzdělávání.

Jednou z nejsilnějších stránek společnosti je průběh seminářů. Semináře vedou pouze zkušení a úspěšní školitelé, kteří se zaměřují převážně na praktickou část problematiky

Za silnou stránku se dá považovat i fakt, že uchazeči musí nosit během vzdělávacího procesu společenské oblečení. Tím reprezentují nejen Partners, ale především sebe

Aby se uchazeč dostal do závěrečné fáze vzdělávacího procesu (Supervize), musí úspěšně absolvovat Interní certifikaci. Po složení zkoušek PPZ, které jsou součástí Supervize, musí uchazeč navíc splnit zkoušku z investic a přesvědčit vedení společnosti v řízeném rozhovoru o svých kvalitách. Toto autor považuje za velmi silnou stránku vzdělávacího procesu Partners.

Slabé stránky

Relativně vysoká finanční náročnost procesu (náklady na dopravu a ubytování poradců na seminářích a cena závěrečné zkoušky) je jednou ze slabých stránek.

Za další slabou stránku autor považuje fakt, že výstupem procesu není společensky uznatelné ekonomické vzdělání.

Jelikož má většina společností v oboru podobné prvky vzdělávacího procesu, i toto se může jevit jako slabá stránka.

Vzhledem k tomu, že vzdělávací proces je náročný, slabou stránku autor sledává v krátkých intervalech mezi jednotlivými semináři.

Jednou ze slabých stránek může být též konání Supervize pouze na centrále společnosti Partners, která se nachází v Praze.

4.8 Příležitosti a hrozby vzdělávání ve společnosti

Příležitosti

S rozvojem IT se nabízí, jako největší příležitost, zavedení e-learningových kurzů. Tyto kurzy by zajistily nepřerušování vzdělávacího procesu v případech, kdy není možná fyzická účast uchazeče (nemoc, pobyt v zahraničí atd.).

Další příležitost, která by výrazně obohatila semináře, je přítomnost a prezentace spokojeného klienta. Ta by zajistila jiný pohled na problematiku a zároveň zpětnou vazbu na spolupráci se společnostmi.

Další možností je eliminace slabých stránek (konání Supervize pouze v Praze a finanční náročnost vzdělávacího procesu).

Příležitostí mohou být také nové vzdělávací techniky a jejich následná aplikace do vzdělávacího procesu společnosti.

Hrozby

Největší hrozbou vzdělávání může být změna požadavků daných legislativou ČR. Příkladem je zvýšení nároků (požadavky, cena atd.) na absolvování zkoušky PPZ a kvalifikace školících pracovníků.

Uchazeči o spolupráci se společnostmi se mohou zaleknout náročného vzdělávacího procesu, a tak raději zvolí společnost konkurenční.

Další hrozbou je možné sdružení konkurenčních společností v oblasti vzdělávání. To by zapříčinilo především snížení nákladů na vzdělávací proces.

Hrozbou se může jevit také přístup manažerů, pro které by mohl být největší motivací zisk, a nebudou ochotni vzdělávat své budoucí spolupracovníky.

Shrnutí

V této kapitole se autor věnoval vzdělávacímu procesu ve společnosti. Na základě autorova částečného absolvování vzdělávacího procesu popsal jeho jednotlivé fáze. Jednotlivými fázemi jsou Info I-III, Postinfo, S-Team 1-4, P-Team a závěrečné testování (Certifikace, Supervize). V kapitole autor popsal také silné a slabé stránky vzdělávacího procesu a příležitost a hrozby vzdělávání ve společnosti.

5 ZHODNOCENÍ

Stát se spolupracovníkem společnosti Partners Financial Services, a.s. není vůbec jednoduché. Společnost si totiž vysloveně zakládá na kvalitním vzdělávacím procesu. Manažeři Partners si své potenciální budoucí spolupracovníky důkladně vybírají. To je zřejmé již na osobním pohovoru, kde účastník musí prokázat své kvality, kterými přesvědčí manažera, že je vhodným kandidátem do zaškolovacího procesu.

Kandidáti, kterým je tato příležitost poskytnuta, zdaleka nemají vyhráno. Čeká je totiž velmi dlouhá a náročná cesta plná překážek v podobě množství seminářů. Není ovšem nezvladatelná.

Jelikož byla autorovi umožněna přítomnost na většině seminářů, může z vlastní zkušenosti potvrdit, že vzdělávací proces je velmi kvalitní, promyšlený a zaběhlý, a že je téměř jistá profesionalita spolupracovníků.

Klienti požadují, aby poradci, kterým svěří pravomoc operovat s jejich penězi (s nadsázkou můžeme říci, operovat s našimi životy), byli profesionálně proškoleni, což poradci v Partners rozhodně jsou.

Doporučení

Vzdělávací proces ve společnosti Partners je na vysoké úrovni. Nováček si projde všemi druhy seminářů a naučí se veškeré potřebné věci, které jsou nezbytné k vykonávání dané práce. Své znalosti a dovednosti, kterých nabyl, potvrdí na závěrečné zkoušce.

Vzhledem k tomu, že je tento proces velmi náročný a jednotlivé semináře se konají v krátkých časových intervalech, autor by společnosti doporučil nastavit delší časový úsek mezi jednotlivými semináři. Na každém semináři se nováček dozví množství nových informací formou přednesu, praktického cvičení, diskuse a případové studie. Tyto informace musí řádně zpracovat, a tak by bylo přijatelnější, aby měl více času na ujasnění a srovnání si veškerých případných nejasností.

Dalším problémem je poměrně vysoká finanční náročnost vzdělávacího procesu. Ta by mohla být řešena pomocí proplácení nákladů spojených s konáním seminářů (doprava, ubytování, strava). Tento problém by vyřešilo konání seminářů ve finančně dostupnějších zařízeních. Dále by se mohlo omezit degustování a zvýšit soustředění pouze na školení.

Situace, která by se mohla jevit jako problém, je konání Supervize. V současné době je tato závěrečná zkouška konána pouze na centrále společnosti Partners, a to v hlavním městě Praze. Zlepšení současného stavu může být provedeno mobilitou vedení společnosti, a to konáním Supervize ve všech krajských městech podle potřeby.

Jako největší hrozba se jeví změna požadavků na zkoušky PPZ daných legislativou ČR (cena, náročnost atd.). Této hrozbě lze předcházet sledováním aktuálních trendů ve světě a jejich začleněním do přípravy na zkoušku.

Většina uchazečů se může zaleknout náročnosti vzdělávacího procesu zakončeného finančně náročnou zkouškou. Předcházet těmto obavám lze příslibem finanční kompenzace v případě úspěšného složení zkoušky. Tento faktor by sloužil zároveň jako motivace a zvýšil by zájem uchazečů.

Společnost Partners by mohla být externím školitelem pro všechny společnosti, které mají zájem o služby z oblasti účetnictví, daní, mezd, důchodů atd.

Jelikož by z hlediska hrozeb mohl být největší motivací manažerů zisk a vzdělávání nových spolupracovníků by považovali za zisk ušlý, mohly by tyto obavy být eliminovány pomocí finančního ohodnocení za každého úspěšně přijatého uchazeče.

Z hlediska příležitostí se jako největší jeví e-learning. Z tohoto důvodu by semináře mohly být prováděny online, a to v přímém přenosu. Uchazeči, kteří nebudou na seminářích fyzicky přítomni, mohou i tak pokládat školiteli dotazy a být aktivně zapojeni do diskuse.

Obohacením seminářů by mohlo být pozvání spokojeného klienta, aby uchazeči poznali situaci i z „druhé strany“ a mohli lépe porozumět problematice. Klient by zhodnotil svou spolupráci s poradcem, čímž by mu dal zpětnou vazbu a ukázal tak uchazečům, jak správně řešit situaci.

Shrnutí

V této kapitole se autor zabýval zhodnocení celého vzdělávacího procesu společnosti Partners. Došel tak k závěru, že vzdělávací proces je kvalitní, promyšlený a zaběhlý, ale jako každá společnost, má i své slabé stránky.

V druhé části této kapitoly autor nastínil, jak řešit slabé stránky a jak snížit, nebo eliminovat hrozby společnosti. Jako další krok autor doporučil využití příležitostí.

ZÁVĚR

Vzdělávací proces by měl být nedílnou součástí každé společnosti. Každá společnost chce, aby její pracovník měl tak dobré znalosti firmy, jejich produktů, služeb atd., aby ji mohl se vší ctí reprezentovat. Toho lze dosáhnout právě investicí do vzdělávacího procesu nových pracovníků. Nejedná se pouze o investice peněžní, ale také o investice týkající se předávání zkušeností. Jak pravil francouzský spisovatel François de La Rochefoucauld: „Do každého životního období vstupujeme poprvé, proto nám tak často - nezávisle na počtu prožitých let - chybí zkušenosti.“ Tohoto citátu by se měla každá společnost držet při přijímání nových spolupracovníků. Autor se domnívá, že tomu tak ve většině společností není. Nováček projde tzv. „rychloukurzem“, na kterém se dozví pár základních informací o společnosti a co bude náplní jeho práce. Poté je odkázán sám na sebe. Toho by se měly společnosti vyvarovat a přistupovat k budoucím pracovníkům s úctou a ohledem na to, že právě oni jsou základním kamenem společnosti.

Cíle této práce byla, na základě teoretických a posléze praktických znalostí, analýza vzdělávacího procesu ve firmě Partners Financial Services, a.s.

Na základě absolvování vzdělávacího procesu ve společnosti autor shledal, že nastavení procesu by mohlo být příkladem pro ostatní společnosti. Partners na kvalitním vzdělávání svých budoucích spolupracovníků doslova staví svou budoucnost. Jako každá společnost však má i své slabé stránky.

Vzhledem k náročnosti proces a konání seminářů v krátkých časových intervalech by autor společnosti doporučil nastavit delší časový úsek mezi jednotlivými semináři.

Největší příležitostí pro zdokonalení vzdělávacího procesu se jeví větší využívání IT např. e-learningu. Semináře by se konaly online, a to v přímém přenosu pro uchazeče, kteří nemohou být přítomni.

Finance jsou nezbytnou součástí života každého člověka, ale ne každý s nimi dokáže operovat. Tento fakt je jedním z hlavních důvodů, proč společnost Partners v červnu roku 2007 vznikla.

Aby opravdu mohli poradci Partners lidem pomáhat a stát se profesionály v oboru, musí projít obtížnými fázemi zaškolovacího procesu. Ten končí závěrečnou zkouškou a závěrečným rozhovorem s vedením společnosti. Vzdělávání tímto procesem však nekončí, poradci se učí po celou dobu svého kariérního rozvoje a zároveň sbírají zkušenosti od starších spolupracovníků.

POUŽITÁ LITERATURA

- 1) ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- 2) BARTÁK, Jan. Vzdělávání ve firmě. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007, 162 s. Management studium. ISBN 978-80-86851-68-6.
- 3) Broker Consulting: O nás. *Broker Consulting: O nás* [online]. 2012 [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: <http://www.bcas.cz/o-nas/kdo-jsme>
- 4) Businessinfo.cz: *Formy, metody a prostředky firemního vzdělávání* [online]. 2011 [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/formy-metody-prostredky-firma-vzdelavani-2829.html#!&chapter=2>
- 5) Businessvize: Získávání pracovníků jako proces. *Businessvize: Získávání pracovníků jako proces* [online]. 2011 [cit. 2013-04-16]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/obsazovani-pozic/ziskavani-pracovniku-jako-proces>
- 6) ČSN EN ISO 9000. *Systémy managementu jakosti: Základy, zásady a slovník*. ed. 2. Praha: Český normalizační institut, 2002.
- 7) FOLWARCZNA, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 238 s. Manažer. ISBN 978-80-247-3067-7.
- 8) HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- 9) KOUBEK J., Řízení lidských zdrojů, Praha: Management Press, 2008, str. 16-17
- 10) Koučink firem. *Koučink firem* [online]. 2011 [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: <http://koucinkfirem.eu/komunikovani.html>
- 11) Manažerská psychologie. *Manažerská psychologie* [online]. 2000 [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: <http://www.psm.webzdarma.cz/old/mint.htm>
- 12) OVB: O společnosti. *OVB: O společnosti* [online]. 2009 [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: <http://www.ovb.cz/Ospole%C4%8Dnosti.aspx>
- 13) Partners. *Partners* [online]. 2007 [cit. 2013-03-27]. Dostupné z: <http://www.partners.cz/cs/kariera/osa-vzdelavani/>
- 14) Partners. *Partners* [online]. 2007 [cit. 2013-03-27]. Dostupné z: <http://www.partners.cz/cs/o-partners/o-spolecnosti/>

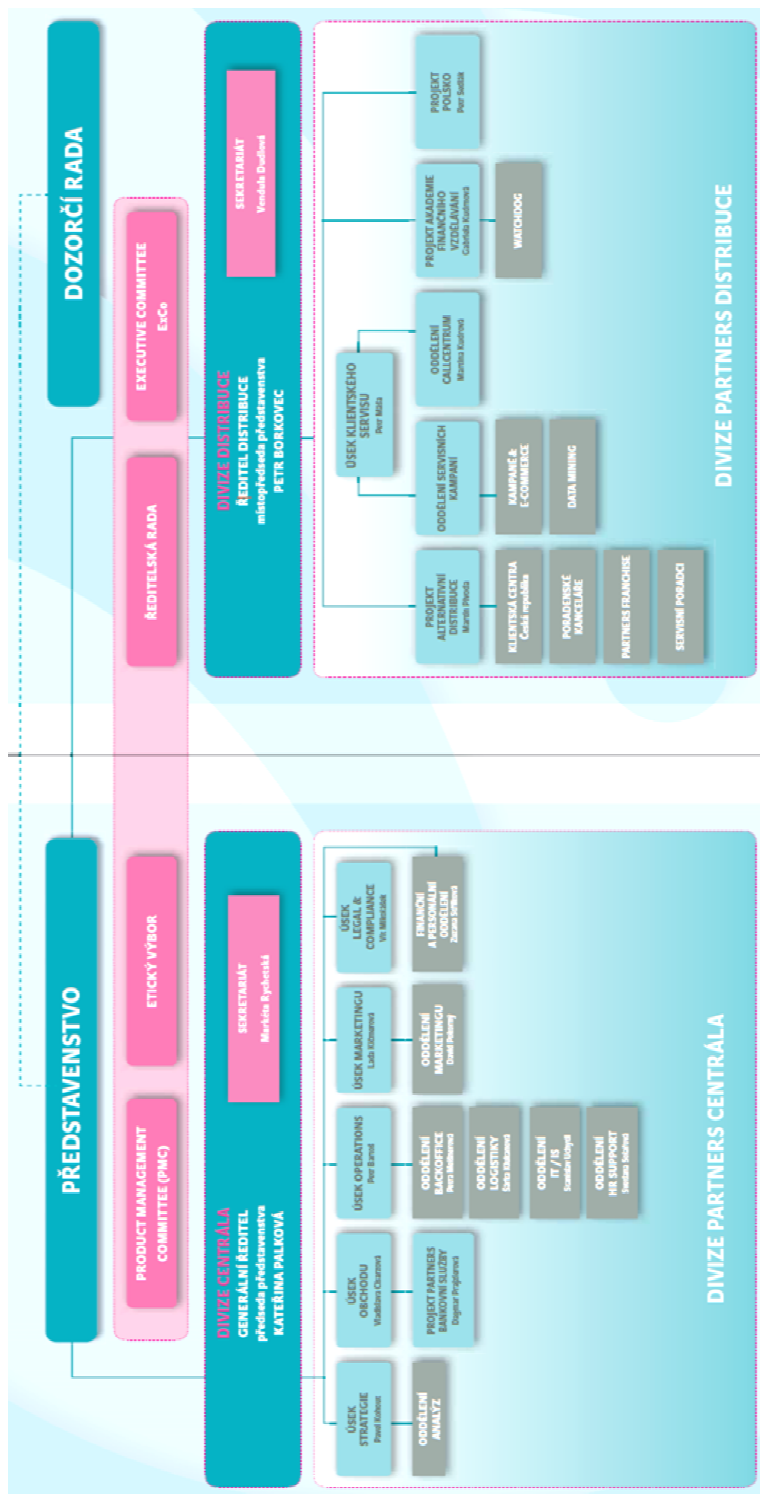
- 15) PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 259 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.
- 16) VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
- 17) VODÁK, Jozef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. Vyd. Praha: Grada, 2007, 205 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-1904-7.
- 18) Výroční zpráva 2011. Výroční zpráva 2011 [online]. 2012 [cit. 2013-03-27]. Dostupné z: <http://www.partners.cz/cs/media/ke-stazeni/vyrocni-zpravy-partners/vyrocni-zprava-2007-copy/Contents/0/108C3DE6F91EDAB91075AAF074EB3AE0/resource.pdf>
- 19) ZFP Group: O společnosti. *ZFP Group: O společnosti* [online]. 2012 [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: <http://www.zfpa.cz/o-spolecnosti/>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Organizační struktura společnosti

Příloha B - Osa vzdělávání, tzv. „Had“

Příloha A - Organizační struktura společnosti



Příloha B – Osa vzdělávání, tzv. „Had“

