

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta podnikohospodářská

Ekonomika a management

Networking a podmínky jeho úspěšné realizace

Disertační práce

Vypracovala:

Mgr. Tereza Francová

Školitelka:

Doc. PhDr. Eva Bedrnová, CSc.

Praha 2009

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem disertační práci na téma „Networking a kompetence pro jeho úspěšnou realizaci“ vypracovala samostatně. Veškerou použitou literaturu a jiné zdroje jsem uvedla v příloženém seznamu a citace a odkazy na ně jsou důsledně uváděny přímo v textu práce.

V Praze 15.7.2009

.....

Mgr. Tereza Francová

Poděkování

Jmenovitě bych chtěla poděkovat své školitelce, doc. PhDr. Evě Bedrnové, CSc. za cenné rady a odbornou i lidskou podporu. Můj vděk také patří kolegům z Katedry psychologie a sociologie řízení a samozřejmě rodině, zejména za trpělivost a neutuchající podporu.

1. Vymezení problematiky, cíle a teze práce	5
1.1. Charakteristika problematiky	5
1.2. Předmět, cíle a teze práce.....	6
1.3. Metodika řešení problematiky networkingu	8
2. Teoretická východiska	10
2.1. Pojmy networking, síť a sociální kapitál	12
2.1.1. Networking	12
2.1.2. Síť a její dynamika.....	16
2.1.3. Sociální kapitál	19
2.1.4. Strategický networking	22
2.1.5. Networking jako forma interakce a komunikace	23
2.1.6. Klíčové prvky networkingu a probíhající komunikace v jeho rámci.....	28
2.2. Networking a organizace.....	35
2.2.1. Management networkingu organizace	37
2.2.2. Networking managementu organizace.....	39
2.2.3. Networking a manažerský styl.....	40
2.3. Networking jednotlivců	41
2.3.1. Osobní networking.....	41
2.3.2. Pracovní a profesní networking	42
2.3.3. Interní a externí networking.....	44
2.3.4. Osobnost člověka a networking.....	46
2.4. Networkingové aktivity a jejich konkrétní podoba	49
2.4.1. Aktivity spojené s networkingem	49
2.4.2. Příležitosti a nástroje k realizaci networkingu	50
2.4.3. The Best Networking Practices.....	53
2.5. Přínosy a bariéry networkingu	58
2.5.1. Přínosy a bariéry pro jednotlivce	59
2.5.2. Přínosy a bariéry pro organizaci	60
3. Empirická část.....	64
3.1. Studie 1: Internetová platforma pro pracovní networking	
www.xing.com	64
3.1.1. Předmět, cíle a výzkumné otázky	64
3.1.2. Typ projektu a charakteristika metody sběru dat.....	65
3.1.3. Sběr dat, popis vzorku a podmínek šetření	69
3.1.4. Popis a rozbor výsledků ve vzorku klientů služby	74
3.1.5. Popis a rozbor výsledků ve vzorku „neklentů“ služby	81
3.1.6. Shrnutí výsledků studie 1	90
3.2. Studie 2: Absolventi VŠE a networking.....	96
3.2.1. Předmět, cíle a výzkumné otázky	96
3.2.2. Typ projektu a charakteristika metody sběru dat.....	98
3.2.3. Sběr dat, popis vzorku a podmínek šetření	101
3.2.4. Popis a rozbor výsledků	105
3.2.5. Shrnutí výsledků studie 2.....	111

3.3. Studie 3: Networking manažera	112
3.3.1. Předmět, cíle a výzkumné otázky	112
3.3.2. Typ projektu a charakteristika metody sběru dat.....	113
3.3.3. Sběr dat, popis vzorku a podmínek šetření	115
3.3.4. Popis a rozbor výsledků.....	117
3.3.5. Shrnutí výsledků studie 3.....	124
4. Závěry práce.....	127
4.1. Náměty na další šetření	128
4.2. Možná využití výstupů práce v pedagogické a manažerské praxi	129
4.2.1. Pedagogická praxe	129
4.2.2. Manažerská praxe	130
4.3. Shrnutí	131
4.3.1. Klíčová slova	131
4.4. Summary.....	131
4.4.1. Key words	131
5. Literatura a další zdroje.....	132
5.1. Internetové platformy pro pracovní networking	142
5.2. Seznamy tabulek, grafů a obrázků.....	142
6. Přílohy.....	144
Příloha č.1 – 21 Hints & Tips for Successful Networking	145
Příloha č.2 – Otázky rozhovoru s klienty Xing / OpenBC	146
Příloha č.3 – Otázky rozhovoru s neklenty Xing / OpenBC	147
Příloha č.4 – Ukázka zpracování dat v rámci Studie 1.....	148
Příloha č.5 – Vybrané internetové platformy pro networking	149
Příloha č.6 – Dotazník pro absolventy VŠE	152
Příloha č.7 – Rozdělení četností u vybraných položek dotazníku Studie 2	160
Příloha č.8 – Tabulky rozdělení četností Studie 2.....	162
Příloha č.9 – Struktura rozhovoru s manažery.....	166
Příloha č.10 – Přepis rozhovorů s manažery	168

1. Vymezení problematiky, cíle a teze práce

1.1. Charakteristika problematiky

Networking představuje způsob chování člověka či firmy, které usnadňuje navazování, udržování a rozvíjení kontaktů, jež jsou výhodou či dokonce nutností pro dosažení určitých cílů, ale také k vlastnímu rozvoji. Kontakty slouží zejména k výměně informací a sdílení zdrojů, které jsou omezené, a tím přinášejí nové příležitosti jednotlivcům i organizacím. Toto pojetí vyjadřuje i následující definice:

„Networking je procesem vytváření a sprádání osobních a profesních kontaktů s lidmi s cílem získat 1) osobní doporučení, 2) rady, 3) informace, 4) podporu a 5) energii“. (Boeová, 2000, 9)

Společnost jako celek se totiž neustále proměňuje. Proměňuje se v ní přitom také postavení jednotlivce, jeho význam, proměňují se rovněž jeho možnosti, jak trávit svůj čas, rozvinout a realizovat svůj potenciál. **Proměnlivost společenských podmínek se pochopitelně odráží i v pracovním světě,** v rovině vedení a řízení pracovníků, ale i v klíčových znalostech, schopnostech a dovednostech promítnutých do konkrétního chování, které určuje úspěch člověka.

Ačkoli by se mohlo zdát, že kontakty, kolem nichž se téma networkingu točí, byly nezbytné k úspěchu vždy, je třeba si uvědomit, jak často se dnes kontaktní informace mění. Stačí například častější změna zaměstnavatele, přestěhování v rámci města, okresu či státu, ztráta mobilního telefonu apod. Podobně radikálně se však proměňují také způsoby, jak se kontakty s druhými navazují, udržují, jak se o ně pečuje, jaké prostředky se využívají a s jakou frekvencí je třeba kontakty „opečovávat“, aby „nevymizely“ atd. Cestování za studiem, prací, navazování kontaktů a udržování vztahů na velké vzdálenosti nejsou dnes ničím vyjímečným.

V rovině osobní tyto činnosti člověk realizuje celkem přirozeně, mnohdy o tom nemusí přemýšlet, jde o sympatie, přátelství a lásku, resp. hlubší a pevnější vztahy, které toto umožňují, příp. ustojí i delší odmlku. **V profesním životě je to mnohdy jiné.**

Ačkoli nás může s někým spojovat společný zájem, nemusíme mít právě sílu či příležitost jej ve chvíli setkání realizovat, a pokud neudržíme cíleně kontakt s daným člověkem, může nám „zmizet“. Pokud je to náhodné jednorázové setkání, jehož cenu jedna strana aktuálně nedocení nebo si jen zkrátka nevede systematicky kontaktní informace, nemusí pak při změnách vlastních kontaktů dát vědět. ... a jedinečná příležitost může být pryč.

Moderní technologie, které na jednu stranu veškeré dění ve společnosti urychlují a zapříčiňují řadu změn, nám také pomáhají kompenzovat případné „nedostatky“ z nich plynoucí. Internetové vyhledávače, databáze a servery zaměřené na udržování kontaktů nám mohou významně pomoci. Opět to mnohdy ale předpokládá systematickou práci s vlastními kontakty, uvědomění si významu vlastní dostupnosti obou zúčastněných stran.

Práce s kontakty a konkrétní podoby aktivit spojených s péčí o vztahy jsou předmětem této práce. Zajímá nás objasnění toho, co představuje networking, dále jaký je jeho význam pro zajištění kvalitnějších výsledků a konečně jeho konkrétní podoba. Detailnější představení cílů a tezí, z nichž práce vychází, nabízí následující část.

1.2. Předmět, cíle a teze práce

Předmětem této práce je **problematika pracovního networkingu a její rozpracování v teorii a praxi současné české společnosti**. V tomto rámci je nezbytné, jak objasnit samotný pojem networkingu, tak ověřit dopady jeho realizace na zkvalitnění pracovních výsledků v hospodářské praxi i v dalších oblastech. Jde přitom jak o vlastní práci s kontakty na úrovni organizací i jednotlivců, tak o aktivity spojené s péčí o vztahy formující se v rámci i nad rámec pracovního procesu.

Jedním z našich výchozích předpokladů je, že **relativně nový pojem networkingu souvisí s řadou konceptů a pojmů, které již byly v minulosti zkoumány a které běžně používáme**, např. komunikace v organizaci, neformální komunikace, organizace, sociální a lidský kapitál aj. **Networking dává tyto jevy do nových souvislostí a zdůrazňuje nové aspekty věci.**

Z tohoto hlediska je **hlavním cílem naší práce nalézt jak v teoretické, tak v empirické rovině dostatečné oprávnění pro zakotvení networkingu v teorii a praxi současné společnosti**. To zahrnuje jednak zmapování stávajících koncepcí networkingu a jejich komparaci s koncepty obdobnými. Dále se ukázalo jako nezbytné věnovat pozornost některým konkrétním podobám reálného uplatňování networkingu, jednak ve virtuálním prostředí a dále pak v praxi z pohledu absolventů VŠ a manažerů.

Z uvedených skutečností pak vychází **první z dílčích cílů** naší práce, kterým je prostřednictvím komparace dostupných literárních pramenů a dalších zdrojů věnovaných problematice networkingu, analýzy a strukturování poznatků v nich obsažených, **vymezit a zakotvit pojem networkingu**. Zejména jde o vymezení pojmu ve vztahu k jiným, které jsou leckdy vnímány a užívány jako synonyma (př. sociální kapitál).

Klíčové bude studium a analýza české i zahraniční odborné literatury, kromě toho budou však předmětem našeho zájmu i popularizační práce z dané oblasti. Komparace existujících výzkumů, dostupných teoretických zobecnění, ale i konkrétních „praktických návodů a doporučení“ nám umožní získat úplnější představu o tom, co vše je pod pojem „networking“ zahrnováno. Studie nabízejí řadu aspektů, v jejichž souvislosti je networking zkoumán, např. to jsou různé podoby činností, spojovaných s networkingem apod.

Ze studia literatury a výzkumů vychází zejména teoretická část naší práce, ale na jejich základě chceme vyvodit i potřebné předpoklady pro praktické zkoumání některých zásadních aspektů networkingu.

Řada odborných studií i popularizačních prací se zabývá činnostmi a postupy, které vedou k úspěšnému networkingu, tedy k dosahování vytčených cílů. Jedním z nástrojů jsou tzv. sociální či komunitní weby. V našich podmínkách a při našem zaměření jde samozřejmě o specializované nástroje pro podporu pracovního networkingu. Naším předpokladem je, že virtuální prostředí vytváří specifické podmínky pro realizaci networkingu, klade nové nároky na celý proces navazování a udržování vztahů, vyžaduje aktivnější a odpovědnější postoj atp.

Druhým dílčím cílem, který vychází z tohoto předpokladu, je tedy **zmapování postojů, představ, očekávání a obav spojených s takovými nástroji v kontextu pracovního networkingu**. Jiný pohled na věc budou mít jistě klienti takové služby, jiný pak lidé, kteří služby podobného typu nevyužívají. Obě skupiny respondentů mohou poskytnout rozličné informace, umožňující nahlédnout problematiku jak v dílčích souvislostech, tak komplexně. (viz 3.1 Studie 1: Internetová platforma pro pracovní networking www.xing.com, s.61)

Na základě studia dostupných zdrojů **předpokládáme souvislosti mezi networkingovými aktivitami a pracovními úspěchy člověka**, jeho postavením, příjmy apod.

Třetím dílčím cílem bude ověření předpokladů o korelaci některých networkingových aktivit a různých souvislostí kariéry člověka prostřednictvím kvantitativní, statistické analýzy dat sebraných na vzorku cca 1300 absolventů VŠE. Respondenti jsou různého pohlaví, věku, zkušeností, vystudovali různé obory v rámci VŠE apod. (viz 3.2 Studie 2: Absolventi VŠE a networking, s.96)

Z prostudovaných zdrojů je zřejmá **značná rozmanitost networkingových aktivit, jejich typů, ale i konkrétních podob jednotlivých aktivit**. Lze předpokládat, že se aktivity a jejich podoba liší v závislosti na kulturním prostředí, že se liší preference aktivit mezi různými skupinami lidí apod.

Čtvrtým dílčím cílem je tedy **zmapování podob aktivit českých manažerů**, dále pak ověření předpokladu o rozdílnosti aktivit a přístupu k networkingu mezi muži a ženami, mezi středním a vyšším managementem. **Data byla sebrána prostřednictvím hloubkových rozhovorů** s vybranými manažery, mezi nimiž jsou zastoupeni muži i ženy, dvě odlišné úrovně managementu, dvě oblasti – bankovní a nebankovní finanční sektor. (3.2 Studie 3: Networking manažera, s.95)

1.3. Metodika řešení problematiky networkingu

Vzhledem k charakteristice problematiky volíme využití kombinace kvalitativních a kvantitativních metod sběru a zpracování dat. Detailnější popis postupu i metody je k nalezení vždy v příslušné části práce, příp. v přílohách práce.

První dílčí cíl zajišťuje **studium literatury a jiných zdrojů** – odborné monografie, časopisecké články, příspěvky z konferencí, on-line diskuse a články atd. Přehled zdrojů k nahlédnutí v části 5 Literatura a další zdroje, s.132.

Pro dosažení druhého dílčího cíle volíme **kvalitativní sběr dat formou polostandardizovaných rozhovorů se skupinou klientů a „neklientů“ služby**, resp. ne/uživatelů internetové platformy pro pracovní networking: www.xing.com. Detailní popis postupu, vzorku apod. k nalezení v části 3.1.2 Typ projektu a charakteristika metody sběru dat, s.65, příp. v Příloze č.4. Struktura rozhovorů k nahlédnutí v Přílohách č.2 a č.3.)

Třetí dílčí cíl je dosažen za užití **kvantitativní analýzy dat sebraných formou on-line dotazníku pro absolventy Vysoké školy ekonomické**, zaměřeného na kariérovou dráhu respondenta a její souvislost s prací s kontakty. Blíže k postupu i metodě v části 3.2.2 Typ projektu a charakteristika metody sběru dat, s.98. Dotazník je uveden v Příloze č.6.)

Pro dosažení **čtvrtého z dílčích cílů** volíme **hloubkové rozhovory s vybranými českými manažery** – strukturované rozhovory. Postup zpracování sebraných dat je obdobný jako ve studii 1. Struktura rozhovoru je pak k nahlédnutí v Příloze č.9.)

2. Teoretická východiska

Proměnu společnosti, která je úzce provázána s proměnou v chování skupin i konkrétních lidí, jejich postojích a názorech, se snaží postihnout řada autorů. Lze nalézt mnoho výčtů klíčových charakteristik současné společnosti, které určují její podobu a odlišnost od těch předchozích. Naším cílem je nabídnout pouze náhled klíčových témat, která vystihují současnou společnost. Téma networkingu je jistě aktuální i díky těmto charakteristikám, navíc první studie je zaměřena přímo na jeden z novodobých nástrojů používaných k pracovnímu networkingu na internetu.

Tapscott (1999) například hovoří o **dvanácti tématech nové (digitální) ekonomiky**, která jsou podle něj klíčová. Jsou to:

- **kvalifikace** (pracovníků, spotřebitelů a technologií), která utváří ekonomiku znalostí;
- **digitalizace**, která vytváří podmínky pro nové formy mezilidské spolupráce, př. email;
- **virtualizace** fyzických jevů, př. virtuální organizace, tým, kongres, podnik, nástěnka, obchod aj.;
- **molekularizace**, tedy rozpad velkých celků na menší, které spolu kooperují, př. podnik se promění z hierarchicky uspořádaného na síťový, tvořený týmy, které se prostupují;
- **integrace či síťová orientace**
- **zánik mezičlánků** jako jsou prodejci, zprostředkovatelé aj., které pokud nenabídnou novou přidanou hodnotu, nahradí technologie – nižší cena, rychlost...;
- **konvergence**, resp. sbližování technologií a vznik nových médií;
- **inovace**, tedy důraz na neustálé zlepšování, vývoj produktů, procesů, systémů, marketingu a lidí;
- **role zákazníka** bude aktivnější, vyrábět se bude podle vkusu zákazníka, na zakázku;
- **bezprostřednost** čili rychlost reakce podniku na změny, nutnost zavést procesy a systémy, které umožní pracovat v reálném čase, př. „just in time“;

- **globalizace** zákazníků, jejich informovanost, způsobí poptávku po globálních produktech, podniky vytvoří strategická partnerství, aby mohly konkurovat na globálním trhu;
- nové **nerovnosti**, které způsobí přerod ekonomiky ze staré na novou.

Harris (in Tapscott, 1999, 44) v souvislosti s **kvalifikací** uvádí: „*Nejviditelnější rozdíl mezi firmou budoucnosti a jejím současným protějškem nebude spočívat v produktech, které vyrábějí, nebo v zařízení, s nimiž pracují, ale v tom, jací lidé ve společnosti pracují, proč pracují a co pro ně práce znamená.*“ Konkurenční výhodou budou znalosti a kreativní duch pracovníků podniku, ochota se celoživotně vzdělávat a rozvíjet.

Téma **inovace** zdůrazňuje potřebu překonávat vlastní produkty, služby dříve, než je překonají jiní. Což je možné díky maximálnímu využití stávajících a produkci nových znalostí, která bude systematicky podporovaná, př. technologiemi, ale i klimatem v podniku a jeho kulturou.

Příčiny nerovností plynoucí ze vzniku nové ekonomiky vidí Tapscott zejména ve vzniku nové společenské třídy chudých, kteří nemají přístup k sítím, znalostem, kvalifikaci, nejsou motivováni jít uvedeným směrem, a nemají tedy možnost získat nově definované „dobré“ pracovní uplatnění.

Řadu věcí, které Tapscott ve své knize z roku 1999 popisuje, lze dnes v reálném životě pozorovat. Ačkoli Tapscott hovoří o digitální ekonomice, jiní autoři hovoří o ekonomice znalostí, globální atp. Každý z přívržků zdůrazňuje jeden z aspektů, které odlišují současnou společnost od těch předchozích

Covey (2005, 105) nabízí jiný **soubor globálních změn**:

1. **globalizace trhů a technologií** – propojení místních, regionálních a národních trhů pomocí technologií;
2. **nástup univerzální konektivity** – tok informací se oddělil od toku věcí, komunikační kanály podléhající vedení a vlastnickým právům zastaraly spolu s organizačními strukturami a metodami, které je využívaly;
3. **demokratizace informací / očekávání** – internet a jeho prostřednictvím v reálném čase bez hranic šířená, needitovaná názory, formují očekávání lidí;

4. **exponenciální růst konkurence** – každý, kdo má přístup k internetu je potenciálním konkurentem, tlak na vyšší kvalitu, nižší náklady, vyšší rychlost a pružnost s cílem uspokojit zákazníka, kdy je třeba se srovnávat s těmi nejlepšími na světě, nikoli ve městě;
5. místo finančního kapitálu jako zdroje tvorby bohatství nastupuje **intelektuální a sociální kapitál** (lidský kapitál; vše viz 2.1.3 Sociální kapitál.) – lidé jako tvůrci bohatství, klíčová role znalostního pracovníka při tvorbě přidané hodnoty;
6. **možnost svobodné volby** – informovanost o alternativách umožňuje odolávat manipulaci a svobodně se rozhodovat;
7. **neustálé „vření“** a proměny ve společnosti mají dopady na vedení a práci s lidmi, které nelze jen řídit.

Networking s výše uvedeným úzce souvisí. Je to postup, který umožňuje jednotlivci i firmě zachovat si přehled o aktuálním dynamickém dění na trhu, rozvíjet potřebné schopnosti a klíčové dovednosti, rozvíjet sebe sama v žádoucím a potřebném směru. To samozřejmě vyžaduje vlastní aktivitu, vlastní iniciativu ve vyhledávání informací, kontaktů, cílené rozvíjení komunikačních dovedností, které jsou prostředkem k dosažení uvedených cílů. Zaměříme se nejprve na komunikaci v obecnějším rámci, pak nahlédneme klíčová témata komunikace v pracovním kontextu a posléze propojíme detailněji téma komunikace s networkingem.

2.1. Pojmy networking, síť a sociální kapitál

2.1.1. Networking

Výraz networking při doslovném překladu napovídá, že **jde o práci se sítí či sítěmi**. Pokud bychom se snažili najít výraz v češtině, který by se obsahově blížil anglickému originálu, snad by to mohlo být „sítování“, „provazování“, „propojování“. Velmi často se s výrazem „networking“ setkáváme v počítačovém prostředí, stejně tak nejvíce odkazů při vyhledávání na internetu se týká právě počítačů. V těchto souvislostech jde o propojování počítačů do sítí, které umožňují

sdílet data všech zapojených do sítě*, nástroje, které to umožňují, a rovněž způsoby práce v takových podmínkách.

O jaké síti však jde v našem případě? Co je zde propojeno? Již jsme uvedli, že výraz **networking označuje proces či způsob chování člověka nebo firmy, které usnadňuje navazování, udržování a rozvíjení kontaktů**, které jsou výhodou či dokonce nutností pro dosahování určitých cílů. **Jedná se o síť kontaktů, lidí, organizací, které si mají vzájemně co nabídnout, mohou si být prospěšné právě při dosahování předem stanovených cílů.**

Cíle mohou mít rozmanitou podobu a může jít o **pracovní, profesní i osobní cíle**. Pracovními cíli myslíme cíle vázané na výkon aktuální práce v konkrétní organizaci, které jsou pracovníkovi organizací předkládány nebo si je klade sám v závislosti na svých odpovědnostech a pravomocích. Může jít např. o dosažení vyšších zisků. Profesní cíle si v našem pojetí klade jedinec sám, jsou vázány na jeho profesní život, jeho vývoj, kariéru apod. Příkladem zde může být cíl úspěšného působení v určitém oboru, výkon profese, rozvoj vlastní odbornosti, celé kariéry, ale také zahájení vlastního podnikání. V neposlední řadě jsou zde také osobní cíle, které jsou opět doménou konkrétního jedince a jsou primárně vázány na jeho soukromý život. Příkladem zde může být úspěšné absolutorium vysoké školy, reference na školu pro své děti, rozvoj sebe sama, koníčků a zájmů, pozitivních sousedských vztahů aj.

V networkingu jde tedy o **utváření sítě kontaktů, resp. zdrojů informací a příležitostí**, přičemž typ zdrojů a podoba sítě samotné závisí na potřebě, cílech každého jednotlivce či firmy. Jednoduchou definici nabízí Kohoutek. Jde podle něj o „*nalézání, propojování a vytváření sítě vztahů mezi lidmi*“ (Kohoutek, 2006)

Networking a spolupráce

Je zřejmé, že networking souvisí se spoluprací, je jistou úrovní spolupráce, na níž dochází ke komunikaci a výměně informací. Podle Camarinha-Matose a Afsarmaneshe (2006, 28) je to ten nejzákladnější stupeň spolupráce. Autoři rozlišují

* „In the world of computers, **networking** is the practice of linking two or more computing devices together for the purpose of sharing data. Networks are built with a mix of computer hardware and computer software.“ (Mitchell, 1999)

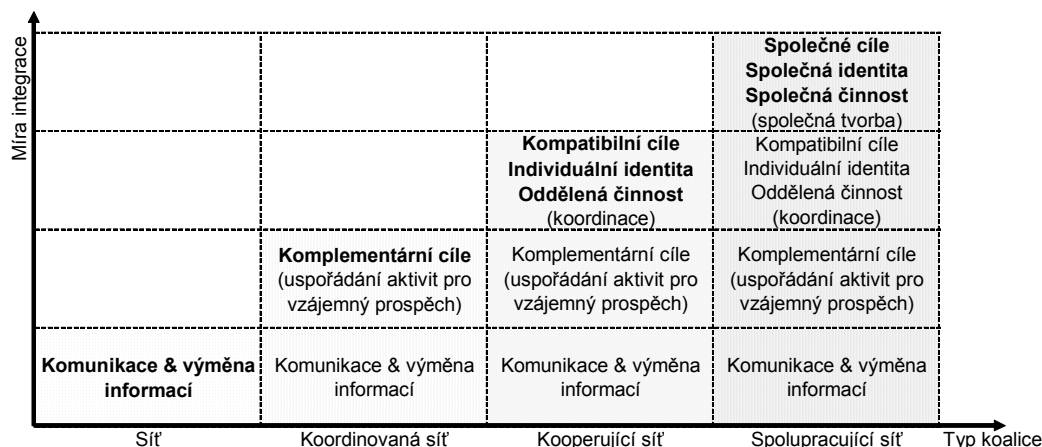
následující stupně – **networking**, **koordinace**, **kooperace** a **spolupráce**. Vše uvažují v kontextu spolupráce ve virtuálním prostředí, nicméně jako koncept, z něhož vycházejí a který rozpracovávají v daných souvislostech dále, jej můžeme použít i v našem širším pojetí networkingu.

Networking (networking) podle uvedených autorů zahrnuje komunikaci a vzájemně přínosnou výměnu informací. Jako příklad uvádějí skupinu jednotlivců či organizací společně využívající nějaký nástroj ke sdílení svých zkušeností. Není zde nutně společný cíl nebo struktura, která by určovala čas a způsob přispívání, není zde tedy ani společná tvorba hodnot.

Koordinace (coordination) pak vedle výměny informací zahrnuje přizpůsobení aktivit tak, aby se dosahovalo lepších výsledků, primární je soulad a souhra aktivit. Příkladem koordinace je situace, kdy několik entit (jednotlivců, podniků..) sdílí informace a přizpůsobí jejich načasování na zvýšení efektu společného lobování za nový subjekt. Každá z entit může mít stále odlišný cíl, využívá vlastních zdrojů a metod a hodnoty jsou tvořeny rovněž na úrovni jednotlivých účastníků.

Kooperace (cooperation) je dalším stupněm, kdy se vedle výměny informací a přizpůsobování aktivit také sdílejí zdroje tak, aby bylo dosaženo kompatibilních cílů jednotlivých účastníků. Práce se rozdělí mezi účastníky, každý vytváří část z výsledné hodnoty, která je z nich „složena“. Příkladem může být klasický řetězec zásobování založený na klientsko-dodavatelských vztazích, kde jsou role v tvorbě výsledné hodnoty předem určeny.

Spolupráce (collaboration) pak znamená sdílení informací, zdrojů a odpovědnosti při společném plánování, implementaci a hodnocení souboru aktivit zaměřené na dosažení společného cíle. Jde o společnou tvorbu hodnoty, při níž všichni zúčastnění zvyšují svou způsobilost. Zahrnuje sdílení rizik, zdrojů, odpovědností a zisků. Skupina zúčastněných může, pokud má zájem, cíleně působit navenek jako celek. Zahrnuje vzájemný závazek zúčastněných, že budou problém řešit společně, což předpokládá vzájemnou důvěru a tedy čas, úsilí a oddanost.



Obr.1: Úrovně spolupráce podle Camarinha-Matose & Afsarmaneshe (2006, 29)

Jak zachycuje Obr.1, jakmile se pohybujeme po kontinuu od networkingu směrem ke spolupráci (collaboration), narůstá míra společně podstupovaného rizika, závazku a sdílených zdrojů, které účastníci investují do společného úsilí.

Networking je specifickou úrovní, která nutně nezahrnuje formální závazky či smlouvy. Z toho vyplývá specifičnost dané úrovně spolupráce. Není závazná, není vymahatelná, leckdy funguje na základě osobních vazeb, klade vysoké nároky na osobní kvalitu jedinců, jejich měkkých dovedností apod.

Přístupy

V literatuře můžeme zaznamenat **různé přístupy ke studiu a popisu networkingu**. Jeden z nich se zaměřuje na subjekt, jeho chování, a jiný zase na strukturu, síť jako systém, který vzniká.

V rámci prvního z uvedených přístupů je **networking** představován **jako určitý způsob chování, interakce s druhými, proces utváření sítě kontaktů či vztahů a její udržování**. (Podle některých jej nelze uplatňovat jen ve vybraných oblastech života, proto se lze setkat i s názorem, že jde o životní styl.)

Toto pojetí vyjadřuje i následující definice:

„Networking je procesem vytváření a sprádkání osobních a profesních kontaktů s lidmi s cílem získat 1) osobní doporučení, 2) rady, 3) informace, 4) podporu a 5) energii“. (Boeová, 2000, s.9)

Velmi podobné vymezení nabízí také Tullier (2004, s. 30): „*Networking je proces kultivace a udržování vztahů, v nichž vzájemná výměna informací, rad a podpory usnadňuje růst, úspěch a štěstí všech zúčastněných*“. Tullier (2004, 8) uvádí, že „*networking není obtěžování, dotírání či využívání lidí*“, považuje jej za **dovednost**, kterou se lze naučit.

Druhý přístup ke studiu a popisu networkingu se zaměřuje na výsledek výše zmiňovaného procesu, tedy na síť kontaktů či vztahů a jejich strukturu. V rámci tohoto přístupu se networking nejvíce blíží k obsahu pojmu „sociální kapitál“ (viz 2.1.3 Sociální kapitál, s.19)

2.1.2. Síť a její dynamika

Sítě vztahů, kontaktů, tedy lidské sítě mají podle tohoto přístupu stejnou **strukturu** jako síť technologické či biologické (internet či nervová soustava). Jsou vnímány jako otevřené dynamické systémy, v nichž jsou klíčové tři elementy:

- uzly,
- vazby,
- účel systému.



Obr.2: Ilustrační obrázek sítě

Uzly, resp. centra aktivity jsou propojena vazbami takovým způsobem, aby bylo dosaženo účelu dané sítě. **Vazby** jsou pak vztahy mezi těmito centry – lidmi či organizacemi. (Lipnack, 1992) Zde, jak patrně, je uvažován také **účel** celé sítě. Síť není náhodně či pravidelně uspořádaná, ale je tvořena **shluky uzlů**, jak to znázorňuje Obr. 2. Granovetter hovoří o shlukování (clustering), které pak odráží kvalita vazeb mezi jednotlivými uzly (viz níže).

Uvedená **síť** ovšem není v žádném případě statickým celkem. Je to **otevřený**, **dynamický**, až **organický**, tedy neustále se proměňující a rozvíjející **systém**, do něhož vstupují noví členové a vytvářejí se tak nové vazby mezi novými a stávajícími členy. Obohacujeme-li naši síť o další kontakty, nerozšiřujeme ji pouze o toho daného, konkrétního jedince, nýbrž o celou jeho osobní síť, která je pro nás potenciálně dostupná. O přátele jeho přátel, jak o tom píše Boissevain, jeho silné i slabé vazby (viz níže), jak to pojímá Granovetter. (Anderson & Jack, 2002)

Síť se neproměňuje pouze tím, že vzniknou nové či zaniknou existující vazby mezi členy sítě, ale také tím, že se existující vazby kvalitativně mění. Z těch volnějších (slabých) se stávají vazby pevnější, podpořené důvěrou pramenící z více zdrojů a naopak. Nový člen se interakcí v síti propojuje s dalšími členy sítě a vazba se stává silnější. **Rozlišují se tedy vazby slabé a silné.**

Slabá vazba je taková, která není příliš provázána v rámci sítě, je to kontakt s někým mimo síť, mimo nejbližší okolí. Některé výzkumy ukazují, že vyšší počet těchto typů vazeb přináší větší výhody. Slabé vazby totiž zajišťují propojení s dalšími sítěmi, přístup k informacím, zdrojům a příležitostem jinak nedostupným v rámci stávající sítě. Zvyšují např. úspěch při hledání nového zaměstnání, při kariérním postupu nebo rozšiřování podnikání.

Silné vazby vedou k rodině, přátelům, těm nejbližším, kteří jsou v rámci naší sítě značně provázáni. Čím silnější vazba, tím více společně tráveného času, zažívané intenzivnější emoce, větší míra intimity a vzájemnosti ve vztahu mezi dvěma lidmi i v rámci sítě. (Granovetter, 1973)

Stejně jako se liší kvalita vazeb, tak ani uzly nejsou totožné. Někteří lidé navazují kontakty velmi snadno a jsou propojeni s nadprůměrně velkým množstvím dalších lidí, jiní mají spíše malý počet vazeb. „Uzly s anomálně vysokým počtem vazeb“ jsou nazývány **prostředníky** a jsou pro kvalitu sítě velmi důležité. (Barabási, 2005, 60) U sítě nejde pouze o její velikost, resp. o množství potenciálně dostupných lidí – prvků sítě, ale také o její kvalitu, která je dána kvalitou (typem) vazeb, ale i rozmanitostí provázaných prvků. Důležité **vlastnosti sítí** (Arjouch, Blandon & Antonucci, 2005)* jsou:

- **velikost**, resp. počet členů sítě;
- **struktura**, např. hustota vazeb (vysoká – všichni se znají navzájem; nízká – navzájem se zná málo členů);
- **složení**, např. podíl příbuzenských vazeb;
- **dostupnost**, resp. blízkost členů (viz také 2.4.2, Erdősovo číslo, s.51);

* Barabási (2005) poutavě popisuje snahu odborníků z různých oborů – matematici, sociologové aj – pochopit a popsat síť, namodelovat je tak, aby modely co nejvěrněji odrážely realitu.

- **frekvence kontaktů**, resp. průměrná frekvence kontaktů členů sítě mezi sebou.

Vstup do sítě nemusí být vůbec jednoduchý, zvláště pak do sítě, která funguje. Do sítě lze vstupovat různými způsoby, nicméně to jistě usnadňují následující skutečnosti:

1. existující **osobní vztah** se členem, příp. členy sítě (přítel, člen rodiny aj.);
2. předchozí **společná pracovní zkušenost** se členem, příp. členy sítě (bývalý kolega, klient aj.);
3. **doporučení** či zprostředkování kontaktu třetí osobou, která se zná se členem sítě i s doporučovaným – **sociální kapitál** (otec představuje syna svému bývalému kolegovi). (Hite, 2005)

Networking úzce souvisí s důvěrou, která může vycházet **z různých zdrojů**. Vraťme se k výše uvedeným bodům. Pokud je někomu umožněn vstup do sítě na základě osobního vztahu, vychází důvěra **z osobní zkušenosti** s ním jako člověkem, z různých životních situací. V druhém případě vyrůstá důvěra **ze společné pracovní zkušenosti**, znalosti jeho pracovního chování, návyků, také schopností, kompetencí a výkonu vázaného na konkrétní pracovní oblast (výsledky). Ve třetím případě pak jde o důvěru opřenou o **pověst člověka** a také o pověst toho, kdo jej doporučil.

Je zřejmé, že s rostoucí intenzitou kontaktů a spolupráce v rámci sítě, se zvyšuje provázanost jednotlivých prvků sítě a hlavně se prohlubuje vzájemné poznání. Tím se mění kvalita vztahů i důvěry. Tak se mohou čistě pracovní kontakty proměňovat v osobní, čímž se důvěra opírá i o osobnostní vlastnosti zúčastněných. (Hite, 2005) Zároveň se vazby mezi jednotlivými lidmi v rámci sítě množí, jednatel je propojen s větším množstvím členů sítě, a tím se z volných (slabých) vazeb stávají vazby silné. O důvěře pojednáváme i níže. (viz 2.1.6 Klíčové prvky networkingu a probíhající komunikace v jeho rámci, s.28)

2.1.3. Sociální kapitál

Velmi důležitý pojem v souvislosti s networkingem je sociální nebo společenský kapitál. Je prisuzován Jacobsovi (1961), ačkoli individualistickou a ekonomickou koncepci vyvinul Loury (1977). (Anderson & Jack, 2002)

Na úrovni jednotlivců označuje sociální kapitál množství kontaktů a strukturu jejich sítí. Jde o matici vazeb mezi rozličnými lidmi, s nimiž je jedinec v kontaktu (Raider & Burt in Forret & Dougherty, 2001), jde o vztahy jako zdroje informací, příležitostí, znalostí, zkušeností... Sociální kapitál je hlavní charakteristikou sítí, která usnadňuje koordinaci a spolupráci v rámci sítě, její utváření i rozvoj. (Anderson & Jack, 2002) Vliv sociálního kapitálu na měřitelné ekonomické výsledky dokládají např. Knack a Keefer (1997).

Coleman (1990) rozlišuje šest forem sociálního kapitálu:

- **povinnosti a očekávání** (Obligations and Expectations) – princip reciprocity, souvisí s kritickými prvky - vzájemnou důvěrou a rozsahem nesplněných povinností;
- **informační potenciál** (Information Potential) – setkávání a komunikace s informovanými lidmi může zvyšovat znalosti jedince, aniž by je musel přímo vyhledávat či studovat;
- **normy a účinné sankce** (Norms and Effective Sanctions) – standardy chování či normy podporující žádoucí chování, např. podřízení vlastních zájmů zájmům komunity;
- **vztahy autority** (Authority Relations) – skupina či organizace vzniklá za určitým cílem, která pod vedením autority cíle dosáhla, může využít vzniklé vztahy k dosažení cíle nového, klíčová je zde autorita či vedoucí, který zaměřuje kapitál určitým směrem;
- **záměrné organizace** (Intentional Organizations) – vzniká, když se jednotlivci spojí a vytvoří organizaci, která jim je užitečná

Někdy jsou pojmy **sociální kapitál a networking** užívány **jako synonyma** (např. Mazzanti, Cainelli, Mancinelli, 2005), Anderson a Jack (2002) nabízejí

dokonce pojem „networking capital“, který je zcela samozřejmě užíván i jinde (Vestas, 2008).

Podle našeho názoru každý z těchto pojmů zdůrazňuje něco jiného. **Sociální kapitál** zdůrazňuje více potenciálně dostupné zdroje, hodnotu, kterou kontakty přinášejí či mohou přinést. Jde více o hodnotu v určitém čase, okamžiku, vázanou na konkrétní síť kontaktů.

Networking pak zdůrazňuje spíše aktivitu, která kontakty a vztahy utváří, buduje síť, z nichž sociální kapitál vyrůstá. Více zdůrazňuje dynamiku a proměnu ve vazbách a sítích obecně. V podobném duchu tyto pojmy užívají i Moog a Backers-Gellner (2006).

Pojem sociální kapitál nám může rovněž evokovat velmi užívaný pojem „lidský kapitál“. **V jakém vztahu jsou pojmy sociální a lidský kapitál?** „Lidský kapitál“ zavedl do ekonomie Becker v rámci své teorie preferencí. Dokonce používal i jiná spojení typu, např. „návykový“, „představivostní“ či „kulturní kapitál“. Uvedl rovnici, v níž je lidský a sociální kapitál něčím, co zvyšuje užitek ze spotřeby:

$$U = u(x, y, z, P, S)$$

U ... užitek v čase t; x, y, z, jsou různé statky; P, S jsou osobním a sociálním kapitálem. Obsahem P, S jsou „*zásoby obsahující minulé navrstvené zkušenosti a společenské síly*“. (Jirásek, 2004, 69)

Podle Armstronga (2002, 71) jsou lidský i sociální, resp. společenský kapitál **součástí tzv. intelektuálního kapitálu podniku**, který „*je tvořen zásobami a toky znalostí ... (tvoří jej tzv.) nehmotné zdroje, které společně s hmotnými zdroji.. – tvoří tržní nebo celkovou hodnotu podniku.*“ Podle Edvinsona a Malona (Armstrong, 2002) tyto nehmotné zdroje obsahují také hodnotu všech vztahů uvnitř i vně podniku.

Rozlišují se tři složky intelektuálního kapitálu, kterými jsou:

1. **lidský kapitál** představuje právě znalosti, dovednosti a schopnosti konkrétních pracovníků organizace;
2. **sociální, resp. společenský kapitál**, který tvoří zásoby a toky znalostí vyplývající ze sítí vztahů uvnitř i vně organizace, je zde obsažen synergický efekt spolupráce pracovníků v konkrétních pracovních

skupinách, týmech a nastavených či podporovaných sítích podniku, ale i v těch neformálních, které podnik ani nemusí tušit;

3. **organizační kapitál** pak představuje institucionalizované znalosti, které již v organizaci zůstanou i při odchodu klíčových pracovníků. Jsou to znalosti uložené ve firemních databázích, manuálech, znalosti a zkušenosti zhodnocené v nastavených procesech. Někdy je organizační kapitál nazýván také strukturálním kapitálem, např. Youndt. (Armstrong, 2002)

Spojení slova „kapitál“ s přívlastky lidský aj. se ekonomové zprvu velmi bránili. Jirásek (2004) líčí rozhořčení Solowa, nositele Nobelovy ceny za ekonomii, který hájil pojem kapitál jako něco, co se vyvíjelo v ekonomii 400 let a co plodí další hodnotu. Použití pojmu kapitál ve spojení „lidský kapitál“ dává pak na roveň spojení „kapitálu“ s příznivým počasím či dobrou náladou.

Podle Ehrenberga a Smithe (Armstrong, 2002, 72) chápe teorie lidského kapitálu *„pracovníky jako ztělesnění souboru dovedností, které si mohou zaměstnavatelé „pronajmout“*. Na problémy tohoto pojetí pak upozorňuje Davenport. Podle něho nelze uvažovat pracovníky z principu jako pasivní jmění podniku, s nímž lze nakládat jako s čímkoli jiným, hmotným (prodej, koupě, výměna). Z etického hlediska nelze člověka řadit na tutéž úroveň jako technické vybavení. Dalším důvodem je také fakt, že pracovník je stále aktivnější a samostatnější v řízení svého (pracovního) života.

Problematickou souvislostí je také účetnictví takového jmění či kapitálu, jak mu přiřazovat hodnotu, jak měřit přidanou hodnotu tohoto kapitálu. (Davenport in Armstrong, 2002)

Dnes se oba pojmy užívají běžně, a to jak v podnikové praxi, tak i mezi odbornou veřejností.

Sociální kapitál tedy **zdůrazňuje zejména aktuální či potenciální nehmotné zdroje plynoucí z kontaktů, ze vztahů lidí**, z jejich vzájemné známosti, kombinace jejich znalostí, potenciálu a zdrojů obecně.

2.1.4. Strategický networking

Poslední dobou se stále častěji můžeme setkat také s pojmem **strategický networking**. Ze samotného přívlastku lze odvodit, co tento pojem zdůrazňuje. Jsou to právě strategie či cíle, které podmiňují zaměřenou a systematickou práci s kontakty, s partnery. Miller, Besser a Malshe (2007) charakterizují strategický networking jako networking vedený k dosažení firemního úspěchu. Odkazují na Johannissona, který upozorňuje, že pro porozumění firemní strategii založené na nezávislosti a spolupráci je třeba kombinace teorií i metodologií. Stejný přístup uplatňuje i Blomqvist (2002).

U strategického networkingu je důležitá důkladná **analýza sítě** vzhledem k aktuálnímu cíli – identifikace sítě a volba strategie její tvorby a rozvoje (*network strategy*) a péče o ni (*network management*). V rámci analýzy sítě jde tedy o **ujasnění**:

- **cíle, kterého chce člověk v daném období dosáhnout,**
- **které kontakty (jednotlivec, organizace) k dosažení cíle potřebuje a které již v síti zahrnutý má;**
- **kdo s jakými znalostmi v síti chybí a s kým je třeba navázat kontakty především.** (Vymětal, 2008)

Pojem strategického networkingu je především spojován s pracovním prostředím a organizacemi, kdy chování pracovníka či organizace jako celku je určováno strategickými cíli organizace. V konkurenčním prostředí tak jde o taktický postoj firem, které mezi sebou rozvíjejí vztahy založené na důvěře a vzájemnosti s cílem získat konkurenční výhody. (Miller, Besser a Malshe, 2007)

*Výše uvedené kroky se lze naučit v **kurzu strategického networkingu** (Zernatto, 2009) Existuje řada **poradenských firem**, které nabízejí kurzy networkingu (viz Příloha č.1; Fairbank, 2009; Landschof, 2007), poradenství k networkingu online nabízejí experti také online (Giolitto, 2005). Poradci nabízejí podnikům i individuální spolupráci. Příkladem může být nabídka vlastní sítě k řešení problémů či dosahování podnikatelských cílů. (Eupronet, 2009/1 a 2)*

Jako každý pojem i networking prochází určitým vývojem. Zdá se poměrně nový, nicméně výzkum jevů, které označuje či s nimiž souvisí, probíhá již dlouhou dobu. S délkou jeho existence a výzkumu samozřejmě přibývá přívlastků, které mají za cíl jednoznačně vymezit či definovat realitu, která je stále detailněji poznávána. Na první pohled se tedy může zdát, že pojem networking označuje něco, co již bylo předmětem zájmu dříve, nicméně s jejich důkladnějším poznáním jsou dané jevy dávány do nových souvislostí a vztahů, které dříve uvažovány nebyly (viz např. kapitál a přívlastky lidský, sociální, organizační apod.).

2.1.5. Networking jako forma interakce a komunikace

Veškerá výměna informací probíhá díky interakci, resp. komunikaci mezi dvěma či více jedinci nebo skupinami. Jestliže **networking** vymezujeme jako cílenou aktivitu, dynamiku v síti (viz 2.1.3 Sociální kapitál, s.19), pak jde především o **určitou formu interakce, resp. komunikace** jejíž specifika uvádíme níže. Networking se zaměřuje na výměnu informací a zejména pak na **navázání a rozvoj vztahů s vybranými partnery**.

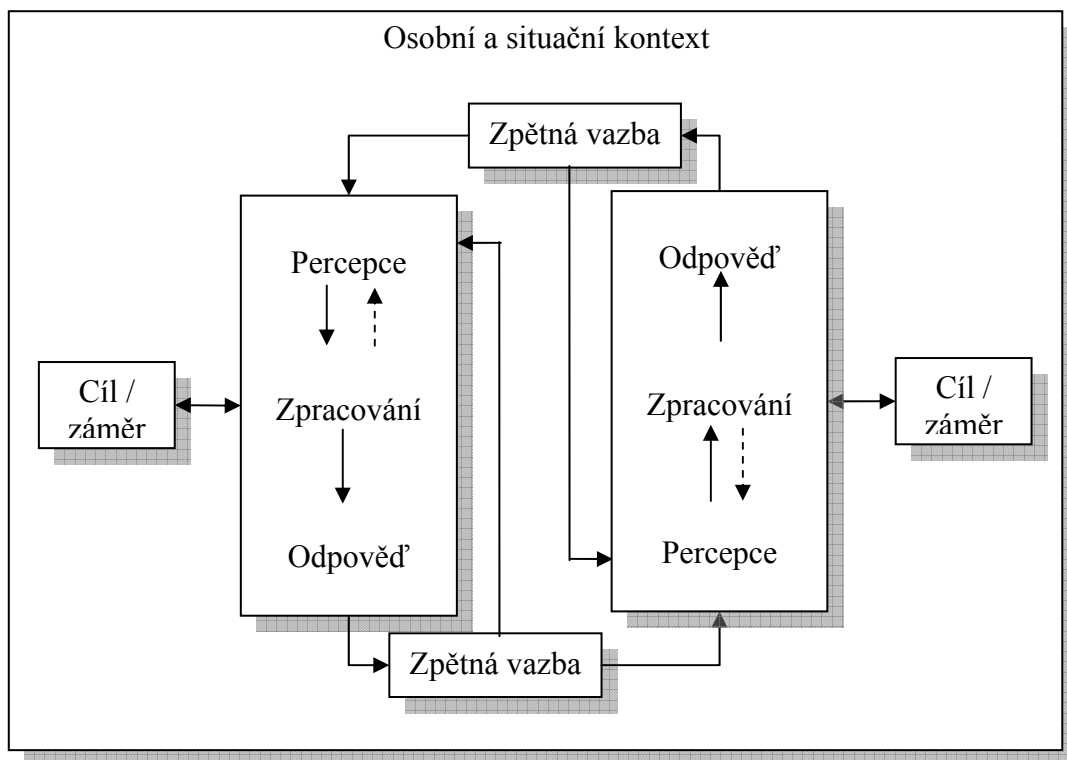
Networking je realizován díky interakci mezi lidmi, nejčastěji formou (sociální) komunikace. Komunikace je zde nástrojem (vy)budování vztahu, přičemž mnohdy jde o vědomý a záměrný proces s určitým cílem.

S vývojem společnosti se proměňuje i **komunikace**, její podoby a nástroje či prostředky. S globalizací, prudkým rozvojem technologií – digitalizací, virtualizací, informačním přesycením a jinými jevy spojovanými s dnešní dobou souvisejí proměny v mezilidské komunikaci současné společnosti.

Ať už lidé komunikují přímo, osobně, nebo prostřednictvím technologií (e-mail, chat apod.), vždy jsou účastni minimálně dva jedinci a uplatňují se základní principy v komunikaci. Ta **se odehrává v kontextu**, který mnohdy určuje její průběh i význam pro zúčastněné, zejména ten sociální. Blíže o kontextech pojednává Hayesová (1998). Komunikace prostřednictvím technologií přináší nové aspekty a specifika, některá jsou zachycena ve studii 1, která se zabývá networkingem online.

Jako výběr z mnoha si můžeme představit model komunikace, který zachycuje vše podstatné, co souvisí s networkingem. (Hargie, 2007) V jeho rámci jde o **vědomou komunikaci s určitým záměrem**, jsou v něm důležité cíle obou, případně všech účastníků komunikace. Model bere v úvahu **záměr** obou účastníků interakce,

vliv osobního a situačního kontextu a také fakt, že **zpětná vazba** (feedback) přichází nejen z vnějšího prostředí, od partnera, ale že si ji poskytuje i jedinec sám. Faktory zpracování zahrnují **kognitivní procesy** (poznávání), ale i **emoce** (nálada), a podstatně ovlivňují výkon. (viz Obr.3)



Obr.3: Model sociální komunikace (Hargie, 2007, 40)

U networkingu je důležitý cíl, pro jehož dosažení se vše odehrává. **Úkoly** na cestě k dosažení cíle mohou vypadat následovně:

1. analyzovat síť a informovat kontakty o svém záměru, požádat o zprostředkování kontaktu na člověka či osoby, které mají znalosti, kontakty, vliv, zdroje atp., důležité pro dosažení cíle;

2. pokud v síti nejsou, je třeba vytipovat příležitosti, kde lze tyto osoby potkat, příp. nástroje, které pomohou osobu najít, a následně ji oslovit (společenské akce, formální sdružení, internet aj.);

3. vstoupit s danou osobou do kontaktu;

4. zprostředkovat jí záměr a nalézt společné východisko pro vzájemnou spolupráci.

S ohledem na výše představený komunikační model je hlavní cíl příliš vzdálený, proto je třeba jít do konkrétní situace, např. první setkání s neznámou osobou. V daném okamžiku může být cílem navázat pozitivní kontakt, případně vztah, vzbudit důvěru, vyměnit si klíčové informace, zaujmout potenciálního partnera pro možnost budoucí spolupráce. To, jakým způsobem bude interakce probíhat, **záleží na prostředí, v němž se setkání odehraje, tedy na kontextu** – přestávka v rámci hudebního představení nebo speciální akce uspořádaná s cílem setkání potenciálních obchodních partnerů. V druhém případě může celá konverzace proběhnout velmi efektivně, informativně, pragmaticky. V prvním pak bude třeba celou situaci uchopit opatrněji.

Během celé konverzace, výměny informací, dochází ke kontrole stavu, jak se daří či nedaří cíle dosahovat – **zpětná vazba**. Výstupem setkání může být dohodnutá schůzka nebo jen výměna kontaktních informací. Každopádně i po setkání by měla následovat zpětná vazba ve formě poděkování, potvrzení domluvené schůzky nebo dodání podkladů či informací k tématu, o němž byla řeč. Tato aktivita staví celé setkání do jiného světla. Vysílá informaci o tom, že setkání bylo důležité, ukazuje zájem o další komunikaci, buduje dlouhodobý vztah.

Interakce potenciálních obchodních partnerů

Anderson a Jack (2002) opakovaně vytvořili ve své studii specifické situace, v nichž pozorovali **průběh interakce dvou potenciálních obchodních partnerů**. Došli totiž k závěru, že rozhovory s jednotlivci o jejich způsobu navazování kontaktu nepřinášejí kýžené informace s dostatečnou mírou podrobnosti. Lidé si mnohdy nejsou schopni uvědomit detaily svého chování či klíčové prvky situace, které ovlivňují zdárný průběh setkání. To, k čemu došli, nazývají etiketou sociálního kapitálu (the etiquettes of social capital). Pokud rozlišujeme sociální kapitál a networking jako proces či aktivitu, pak bychom nejspíše použili výraz **etiketa networkingu**.

Etiketa označuje v nejobecnějším slova smyslu „pravidla společenského chování, zejm. ve vyšší společnosti; soubor společenských zvyklostí, zejm. v diplomatických stycích.“ (Petráčková, Kraus a kol., 1998, 206)

Respondenti zmiňované studie uvádějí, že jde o pravidla, která jsou-li během navazování kontaktů respektována, posilují proces, jsou-li ignorována, záměr se nezdaří. Jako příklad autoři uvádějí předávání vizitek. Správně by se měly předávat až na konci setkání, kdy akt předání demonstruje zájem o další kontakt, komunikaci a spolupráci. Jsou-li ale vizitky předány na začátku, je to problematické, kontakty jsou předány a brzdí to potřebu poznávat partnera. V našich podmínkách je předávání vizitek na začátku setkání běžné. Lze předpokládat závislost na kulturním prostředí, ale také na situacích. Pokud se setkají dva lidé náhodně, nedá se očekávat, že se budou vizitky předávat na počátku setkání. Spíše až po výměně alespoň základních informací, které oba partnery spojují.

Příklad procesu interakce podle výše uvedených autorů:

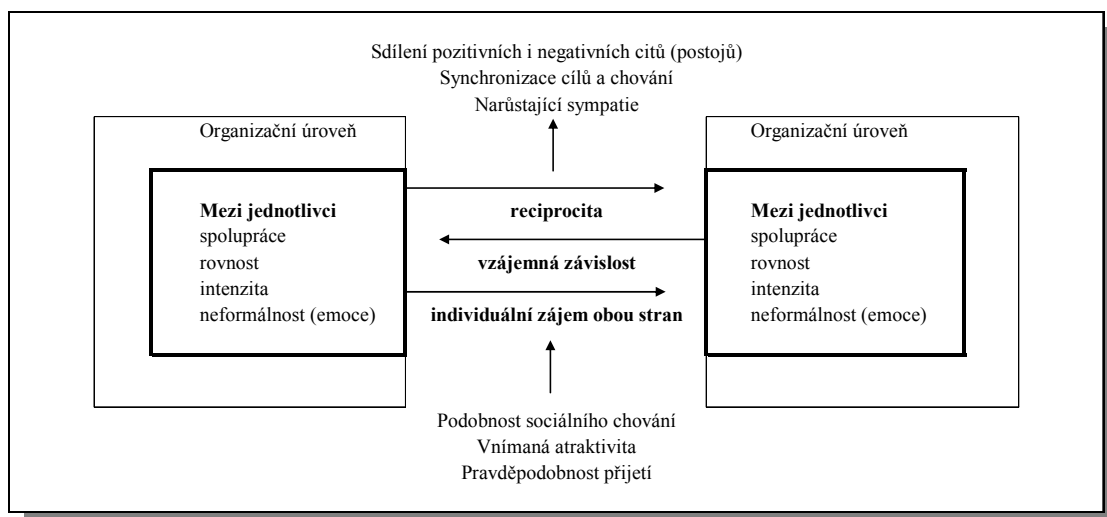
- **vzájemné otřukávání** (dotazy na podnik, prezentace sebe sama jako zkušeného v oboru);
- **hledání či zkoumání vzájemné podobnosti** v názorech, postojích, zkušenostech;
- **identifikace společných známých** – lidí, firem;
- **nastolení souladu** (zkušenosti s podobnými situacemi a jejich řešení, přiznání chyb, problémů a demonstrace schopností jim čelit)
- **odkrývání možností** (plány do budoucna), v této fázi dochází k předání vizitek.
- **sdílení sociálního kapitálu**, dlouhodobý networking.

Podle autorů nemusí uvedené fáze proběhnout vždy ve stejném pořadí.

V rámci studia komunikace a interakce obecně vznikla řada teorií, které mohou sloužit jako východisko zkoumání networkingu. Patří sem určité teorie sociální směny a tzv. interakční přístup, které si nyní rozebereme podrobněji.

Teorie sociální směny

Homansova teorie sociální směny – social-exchange theory, nazývaná také výměnnou teorií zdrojů (Lea, 1994), může sloužit jako výchozí bod či základ přístupu k networkingu. Zaměřuje se na proces vývoje vztahu, v němž hrají významnou roli **zájem jednotlivce a reciprocita, resp. vzájemné odměny a tresty**, které si oba účastníci vztahu v interakci poskytují. Teorie také popisuje blízký vztah, v němž panuje rovnost (či vyváženost), spolupráce, intenzita interakcí a emocionalita (neformálnost). Huston a Burges hovoří o vzájemných sympatiích, důvěře a lásce, které narůstají s rozvíjejícím se vztahem. (Blomqvist, 2002)

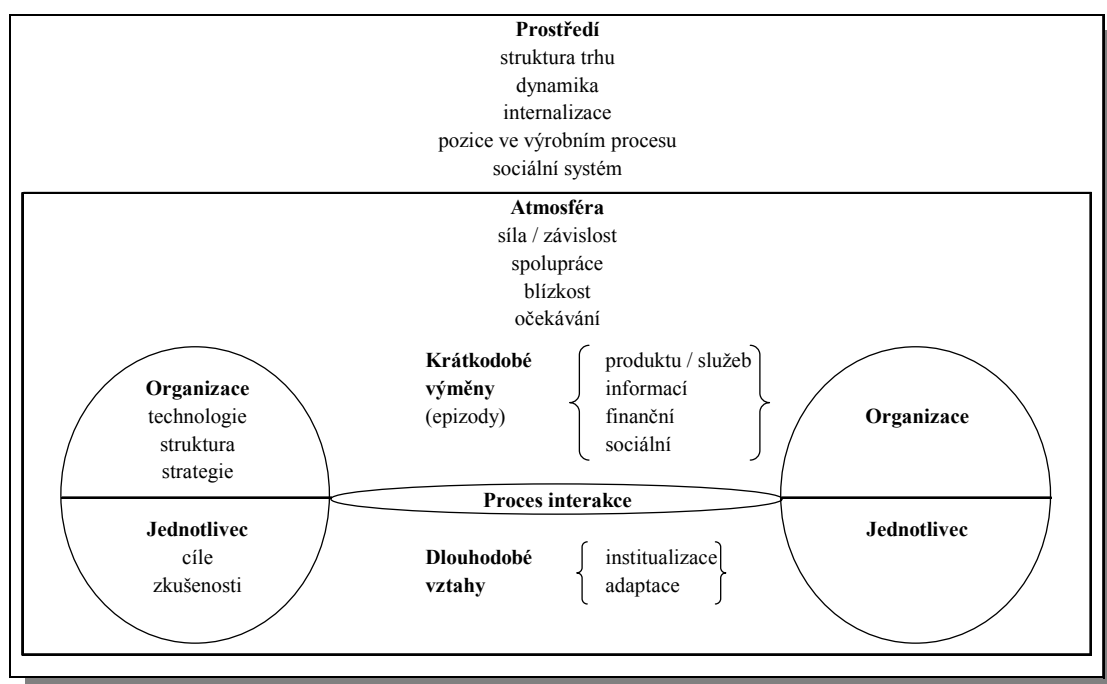


Obr.4: Charakteristiky blízkého vztahu podle teorie sociální směny (Blomqvist, 2002, 53)

Důvěra a vazba či vztah jsou posilovány pozitivní zkušeností a interakcí. Díky komunikaci lze partnera blíže poznat a rozvinout vzájemný vztah. Klíčovými charakteristikami komunikace jsou pak efektivita a otevřenost, které umožní sladit vzájemná očekávání. Teorie sociální směny se zaměřuje na jednotlivce, kteří mají schopnost důvěřovat, nikoli na organizace. (Blomqvist, 2002) Ve vztahu k networkingu je tato **teorie důležitá vzhledem k recipročnímu principu interakce partnerů, a dále vzhledem k pojmenované potřebě vyváženosti vztahu a odlišným zájmům obou stran.**

Interakční přístup

Interakční přístup (interaction approach) čerpá z teorie sociální směny, nicméně **se primárně zaměřuje na dlouhodobé vztahy mezi organizacemi**. Zaměřuje se na vznik a rozvoj vztahů vzájemné výměny s cílem nalézt lepší způsoby jejich řízení. Håkansson ve svém interakčním modelu zahrnuje následující prvky: zúčastněné strany (jednotlivci i organizace), prvky a proces interakce, prostředí (kontext) a atmosféru, které ovlivňují její průběh. Výměna je chápána jako základ vztahu (informace, finance aj.) a důležitou proměnnou je zde již zmíněná důvěra, která přenáší vztah přes krátkodobé obtíže. (Håkansson in Blomqvist, 2002)



Obr.5: Interakční model (Håkansson in Blomqvist, 2002, 55)

Interakční přístup uvažuje organizační a individuální úroveň, což je u networkingu velmi významné. Bere v úvahu také časové hledisko a označuje důvěru jako významný prvek interakce v dlouhodobém horizontu.

2.1.6. Klíčové prvky networkingu a probíhající komunikace v jeho rámci

Komunikace v rámci networkingu má svá specifika. Prostupuje jak formální, tak neformální vztahy, tudíž využívá jak formálních, tak neformálních komunikačních nástrojů, nicméně má tendenci se blížit spíše komunikaci neformální. Z formálních vztahů má tendenci činit vztahy přátelské. Neomezuje se pouze na organizaci, ale

zahrnuje i subjekty vně organizace, vně pracovní oblasti a života člověka. Slouží jak pracovním, tak osobním cílům.

Pracovně-networkingová komunikace by měla být systematická, pravidelná, plánovaná, a to zejména v počátcích vztahu s novým členem sítě (viz níže). V těchto charakteristikách se blíží formální komunikaci. Měla by však vyjadřovat osobní zájem, vstřícnost, ochotu ke spolupráci, měla by přispívat k bližšímu poznání, budovat důvěru, a tím se zase podobá spíše komunikaci neformální, osobní.

Veškeré zde uvedené prvky jsou souhrnem různými autory opakovaných principů vztahovaných k networkingu. Kapitola 2.4.3 The Best Networking Practices (s.53) nabízí zkušenosti a doporučení ve vztahu k networkingu a všechny zde uvedené prvky jsou v nich explicitně či implicitně obsaženy. Existuje také řada studií, které se zaměřují přímo na jednotlivé aspekty, např. na důvěru (Blomqvist, 2002). Jiné zdroje, studie se orientují na networking jako celek a analyzují explicitně reciprocitu, důvěru a důvěryhodnost, také etiku networkingu (Anderson & Jack, 2002, Coleman, 1990). Jiné předkládají důkazy pro vliv sociálního kapitálu na měřitelné ekonomické výsledky, přičemž klíčovými faktory jsou opět důvěra a dále občanské normy (Knack & Keefer, 1997). Řada z nich je explicitně vyjadřována respondenty studie 3, doslovný přepis rozhovorů v Příloze č.10.

Důvěra

Blízkost ve vztahu, důvěru a důvěryhodnost v souvislosti s networkingem či sociálním kapitálem zmiňuje řada autorů. Zabývají se jimi jako něčím, co usnadňuje „ekonomickou výměnu“ (Gameta, Fukuyama, Dikken), tedy jako předpokladem úspěchu této výměny, ale také jako výstupem této interakce (Anderson & Jack, 2002). Důvěru jako klíčový prvek ve vedení lidí pojmenovali i Podsakoff et al. (Bass, 1995) Jde o klíčovou charakteristiku s vazbou na vztahovou stránku sociálního kapitálu. (viz 2.1.3 Sociální kapitál, s.19)

Důvěra je charakteristikou vztahu mezi dvěma entitami. Důvěřovat může pouze jednotlivec nikoli organizace, ale důvěřovat můžeme člověku, skupině i organizaci.

Je-li člověk schopen důvěru vzbuzovat, má jistě snazší situaci při navazování nových vztahů, při vstupu do sítí. Podle Coveyho a Merrillové (2009) vyrůstá **důvěryhodnost člověka** ze dvou základních prvků, kterými jsou charakter a

kompetentnost. **Charakter** sytí důvěryhodnost člověka jako osoby se vším všudy, obecně. *Souvisí s jeho integritou a úmysly* ve vztahu k druhým lidem. **Kompetentnost** pak souvisí s jeho schopnostmi, dovednostmi, znalostmi a dosaženými úspěchy, tedy předpoklady něco vykonat. Důvěru v této souvislosti sytí *způsobilost a dosavadní výsledky*. V pracovním kontextu by se leckdy mohlo zdát, že stačí kompetentnost, ale není tomu tak. Zejména u vedoucích pracovníků, ale i u lidí reprezentujících organizaci navenek, je třeba obou složek.

Obě složky a jejich význam spontánně uvádí jeden z respondentů studie 3 ve svém doporučení pro absolventy. Doslovný přepis jeho výpovědi najdete v Příloze č.10, R8, ot. č.21.

Jak autoři demonstrují na řadě příkladů, úspěšné organizace vykazují vysokou míru projevované důvěry, což má dvě stránky – důvěryhodné lidi a management schopný důvěru projevovat.

Covey a Merrillová ve svém modelu popisují souvislost mezi vlastnostmi a chováním jednotlivce a také mezi vlastnostmi a chováním společnosti. Výchozím bodem je **sebedůvěra** jednotlivce – člověk nejprve musí věřit sám sobě, že je schopen vytyčit si a dosáhnout cíle, dodržet závazky, být konzistentní v tom, co dělá a říká. Člověk ale také musí věřit tomu, že je schopen vzbuzovat důvěru u druhých. To vše je klíčové pro důvěryhodnost člověka.

Další je pak **důvěra ve vztazích**, která plyne zejména z konzistentního chování vůči ostatním. Základem může být otevřená a přímá komunikace, projev skutečného respektu a zájmu o druhé, transparentnost jednání, náprava nevhodného chování, projev loajality, dosahování výsledků prostřednictvím dodržování závazků, sebezdokonalování, vzdělávání a zpětné vazby od druhých, včasného řešení problémů, sdělování vlastních očekávání, převzetí odpovědnosti, naslouchání druhým, poskytování „rozumné důvěry“ ostatním. Tytéž principy, které platí na úrovni jednotlivce platí podle Coveyho i na úrovni organizací.

Třetí je **důvěra v organizaci** plynoucí z vnitřního souladu, souhry lidí tvořící organizaci – jde o důvěru mezi interními zainteresovanými stranami. Čtvrtá je **důvěra na trhu** plynoucí z pověsti organizace – důvěra externích zainteresovaných stran, např. zákazníci, investoři a další. Pátá a nejširší je pak **důvěra ve společnosti**,

která vyrůstá z chování jednotlivců, jejich přispívání či vracení druhým (viz reciprocita níže).

Blomqvist (2002) představuje koncept důvěry, kterou sytí čtyři prvky. Prvním z nich je **způsobilost** (capability) – odborná, obchodní, ale i způsobilost ke spolupráci. Dalším prvkem je **pověst**, která se týká morální odpovědnosti a pozitivních záměrů vůči ostatním. **Chování** je pak prvkem, který zahrnuje především komunikaci a schopnost zprostředkovat záměry, při respektování pravidel chování (viz etiketa). Chování dokládá způsobilost a potvrzuje či vyvrací pověst. Posledním z prvků Blomqvistova konceptu je „**self-reference**“. Představuje identitu, autonomii, vědomí sebe sama, své vlastní činnosti a cílů, schopnost užívat jiné k odkazování na sebe, k sebereferenci, k propojování.

Reciprocita

Networking zahrnuje vzájemný přínos či reciprocitu. Jedinec nemůže síť pouze využívat pro uspokojování vlastních potřeb, dosahování svých cílů, ale musí být schopen a ochoten nabídnout něco ostatním, což souvisí s morální zralostí jedince a potažmo celé společnosti. Člen takové sítě musí být připraven pomoci ostatním, přičemž není nutné dodržovat přesnou reciprocitu v dyadickém vztahu. Může jít o ochotu pomoci komukoli v rámci sítě, i když pomoc přišla v minulosti nebo přijde v budoucnu od někoho jiného. Jedinec ji vrací síti jako systému, nikoli konkrétnímu jedinci.

V této souvislosti se mimo jiné připomíná tzv. Boomerang effect, který vyjadřuje skutečnost, že to, co do sítě člověk vloží, se mu vrací. Možná odjinud, ale vrací. (Fischer, 2000)

Zpravidla se doporučuje **začínat s tím, že jedinec do sítě něco „vloží“**, někomu v síti pomůže. Tím na sebe upoutá pozornost a vytvoří podmínky pro to, aby v budoucnu byla poskytnuta pomoc i jemu. Princip závazku mezi lidmi běžně funguje.

Péče o kontakty, resp. vztahy je **investicí do budoucna pro obě zúčastněné strany**, nikoli jen pro jednu z nich. (Vymětal, 2008)

Moc

Moc je chápána jako reálný vliv na druhé, jako schopnost prosadit svůj zájem či přání nad zájmem druhého. Moc může být individuálním cílem pro jednotlivce nebo prostředkem k dosahování něčeho smysluplného, pro skupinu přínosného. Zejména v rámci členství ve formálních organizacích hraje moc značnou roli. Coleman (1990) se zabývá vztahy autority, což s mocí úzce souvisí.

Lze předpokládat, že networking zvyšuje moc, resp. vliv jednotlivce, skupiny např. tím, že umožňuje přístup ke zdrojům, které nejsou běžně dostupné. Může jít o zdroje informací, rad aj. Další aspekt moci souvisí s kontakty na jiné vlivné osoby, což může zvyšovat atraktivitu jedince v očích druhých.

Raven nabízí šest přirozených bází sociální moci: moc informační (argumentace a přesvědčování), donucovací (hrozba trestu), odměňující (pozitivní odměny), legitimní (prostředky plynoucí ze zastávané funkce), expertní (schopnosti) a referenční (pocity vzájemnosti, identity..).

Legitimní moc, kontrola nad zdroji (peníze, informace..), expertní moc (vlastní schopnosti a znalosti), sociální vztahy (kontakty), osobní předpoklady, atraktivita a charisma. To jsou zdroje moci v organizaci podle Ravena; Organa a Batemana. (Bedrnová, Nový & kol., 2007, Bedrnová & Nový, 2001).

S tématem moci a networkingem jistě souvisí tzv. **mikropolitika**, v jejímž rámci jde o prosazování vlastních zájmů, osobních i profesních. Jednou z možných taktik, které lze v mikropolitice použít, je např. vytváření koalic. Jde o „účelové, předem vykalkulovatelné a skutečně vykalkulované pracovní spojení k dosažení a zajištění individuální výhody“. (Bedrnová & Nový, 2001, 109).

Zejména v našich podmínkách se často asociují s networkingem právě takovéto souvislosti. Účelové, nečestné „přáteličkování“, zvýhodňování známých a příbuzných... Celá naše práce má také za cíl ukázat networking v jiném světle, tj. jako efektivní nástroj k dosahování lepších pracovních výsledků, nicméně ani tyto souvislosti nelze opomíjet.

Aktivní naslouchání

Aktivní naslouchání je komunikační dovednost, která nachází uplatnění ve všech sférách života i typech situací. **Umožňuje člověku získat maximum informací, lépe rozumět situaci, partnerovi, jeho potřebám a zájmům**, budovat vztah důvěry i rozvíjet vlastní důvěryhodnost. Souvisí jak s dovednostmi neverbální, tak verbální komunikace, např. s kladením otázek. Vzhledem k tomu, že v networkingu jde o zjišťování informací, o budování vztahu, je dovednost aktivního naslouchání v networkingu klíčová. Opět jde o manažery spontánně zmíněnou dovednost v rozhovoru studie 3 (viz Příloha č.10, R2, ot.č.21)

Etiketa, pozitivní přístup a asertivita

Etiketa vystihuje nutnost respektovat pravidla a normy vázané na společnost, situaci, v níž se s partnerem setkáváme. Neznamená to však, že člověk má být zcela nenápadný, neosobní. V rámci networkingu je třeba zaujmout, být zapamatovatelný, ale nikoli za cenu porušení pravidel. Na místě je přirozenost a vtip v rámci hranic, kde nemůžeme nikoho ranit. Společenská pravidla jsou vždy spjata s konkrétní kulturou, na což je třeba brát zřetel. Anderson & Jack (2002) se ve své studii snažili odhalit jakási pravidla networkingového setkání (viz 2.1.5 Networking jako forma interakce a komunikace, s.23). Na společenské normy a sankce poukazuje i Coleman (1990) (viz 2.1.3 Sociální kapitál, s.19). V konceptu důvěry ji v rámci prvku „chování“ zmiňuje i Blomqvist (2002).

Pozitivní přístup či komunikace odráží pozitivní postoje k partnerovi v komunikaci i lidem obecně. Mezi hlavní pravidla patří **podpora partnera** v jeho přítomnosti i bez ní, sdílení informací o úspěších i neúspěších, včetně emočního sdílení, tedy vzájemná důvěra a pomoc, a také snaha navodit příjemnou atmosféru během komunikace s partnerem. (Vymětal, 2008)

Asertivita pak označuje komunikační styl, v němž jedinec respektuje potřeby a práva svá i partnerova. Využívá technik, které brání manipulaci sebou samým, pracuje s emocemi s cílem řešit věcnou podstatu případných rozporů, kterým se nevyhýbá. Je to komunikace sebejistého člověka, který je také schopen slušným způsobem konverzaci ukončit, pokud je třeba (viz Small talk níže).

Aktivita, vědomost a systematicčnost

Networking vyžaduje aktivní, vědomý a systematický přístup k navazování nových kontaktů a péči o ty stávající. Tento popisovaný přístup se může projevit např. v tom, že se člověk zúčastní společenské akce, např. recepce, konference, kde je pravděpodobné, že se setká lidmi, s nimiž si bude mít vzájemně co nabídnout. Může se účastnit jako soukromá osoba nebo zástupce organizace (podnikatel, manažer). Jedinec se této akce účastní i tehdy, kdy mu taková událost nepřináší nic jiného. Při takovéto neformální příležitosti je příjemné kontakty navazovat a také rozvíjet, informovat druhé či sama sebe o aktuálních možnostech spolupráce, novinkách v oboru, společné oblasti zájmu aj. Všechny zmíněné charakteristiky uvádějí i manažeři v rozhovorech uskutečněných v rámci studie 3 (viz Příloha č.10).

Small talk

Jak název napovídá, jde o **krátký rozhovor, který umožňuje dvěma neznámým lidem seznámit se, příjemně spolu strávit několik minut.** V závislosti na prostředí, kde se lidé setkají, se odvíjí obsahová stránka hovoru. Leckdy se může zdát, že je to **hovor „o ničem“** – o počasí, jídle, představení... Pokud se odehrává na akci, která je networkingu přímo určena, jde o rozhovor, v němž si účastníci sdělí **vše podstatné o sobě a svých záměrech.** Toto představení vlastních aktivit a záměrů či potřeb **by nemělo jedné straně zabrat více než jednu minutu.** (více v kap. 2.4.3 The Best Networking Practices, s.53) Jinak bude vypadat small talk na akci určené podnikatelům hledajícím potenciální obchodní partnery, jinak o přestávce divadelního představení, na které byli pozváni významní klienti firmy. (Vymětal, 2008; Demailly, 2008; Harris, 2003)

Networking neznamená navázat co nejvíce kontaktů, získat co nejvíce informací v určitý okamžik. To klíčové na networkingu je **neustálá a systematická péče o kontakty, rozvíjení vztahů s lidmi.** Důležité je, aby kontakty nevyhasly, aby dotyční postupem času nezapomněli, aby věděli, že máte stále zájem o to, být s nimi v kontaktu, pomoci, spolupracovat...

Existuje **řada návodů, jak postupovat,** zejména jde-li o obchodní kontakty. Např. vytipovat akce, kde lze potkat klíčové lidi v oboru, přijít s nimi do kontaktu a hovořit o jejich obchodu, nabídnout pomoc se zprostředkováním kontaktů, vyměnit

si vizitky, poslat poděkování za příjemné setkání, čas od času se připomenout upozorněním na akce, které by mohly partnera zajímat, předávat informace jeho potenciálním obchodním kontaktům a naopak. (viz 2.4.1 Aktivita spojené s networkingem, s.49, a 2.4.3 The Best Networking Practices, s.53) Nejde jen o množství kontaktů jako spíše o jejich kvalitu. Čím kvalitnější je naše péče o klíčové kontakty, resp. čím lepší vztah s těmito lidmi máme, tím lepší výstupy můžeme očekávat. (Fisher, 2001, January/February)

Většina autorů zabývajících se networkingem upozorňuje, že networking je „běh na dlouhou trať“. Není to recept na rychlý úspěch. Nemusí přinést výsledky okamžitě. Spíše jde o určitý princip interakce s dalšími subjekty (jedinci, organizacemi) či přístup k ní. Tento princip pak zahrnuje otevřenost, vstřícnost, ochotu ke komunikaci, sdílení a spolupráci spíše než k soutěžení a konkurenci.

2.2. Networking a organizace

Organizace se proměňují spolu s prostředím, v němž existují. Proměňuje se jejich struktura, procesy i členové tak, aby byla organizace schopna reagovat na změny v prostředí i jejich proměnlivou frekvenci. Mění se také pohled na organizaci, teorie, které se snaží postihnout skutečnosti klíčové pro jejich fungování i jejich proměny.

Od důrazu na zdroje, které zvýhodňují jakoukoli firmu před konkurencí, se zájem přesunul k dynamice prostředí a schopnosti firmy se přizpůsobit. Tato schopnost je vnímána jako konkurenční výhoda firmy. Jiný přístup uvažuje jako základ konkurenceschopnosti znalosti pracovníků firmy. V souvislosti s networkingem je aktuální zejména tzv. **interakční přístup**, který se zaměřuje na zkoumání dynamiky navazování, rozvíjení, udržování a ukončení vztahu vzájemné výměny mezi organizacemi a který přibližujeme v kap. 2.1.5. Networking jako forma interakce a komunikace, s.23.

Změny organizace zajišťuje zpravidla její management jako reakci na změny v okolí nebo jako anticipaci těchto změn. Musí jít tedy o management, který se udržuje v obraze o aktuálním dění, který je v kontaktu s okolím organizace a je schopen informace z vnějšího prostředí správně interpretovat. Management by měl být tedy první, kdo networking v organizaci realizuje, zejména pak externí networking (viz 2.3.3 Interní a externí networking, s.44). Stačí ale, když networking realizuje pouze management? O jaké úrovni managementu uvažovat? Jít i

mimo úrovně managementu? Ke specialistům, či ještě dále? Je třeba si uvědomit, že bez komunikace to není možné a klíčoví pracovníci si svoji kvalitu neudrží bez dalšího rozvoje a učení, které jim leckdy samotná organizace poskytnout nemůže.

V souvislosti s organizací lze primárně uvažovat jen formální síť. **Neformální sítě jsou vázány pouze na jednotlivce, zaměstnance**, jehož prostřednictvím má organizace do daných sítí přístup. Tím se rozšiřuje sociální kapitál organizace, možnosti vstupu či tvorby nových formálních sítí s jinými organizacemi. To je významný důvod, proč by měl management podporovat networking svých zaměstnanců a učinit z něj nástroj, který je v organizaci systematicky využíván k dosahování stanovených cílů.

Přístup organizací a jednotlivců do různých typů sítí		
	formální síť	neformální síť
organizace	př. cluster, společné projekty s jinými organizacemi	X (prostřednictvím jednotlivců)
jednotlivec	př. Advokátní komora, Asociace vysokoškolských poradců	př. bývalí kolegové

Tab.1: Přístup organizací a jednotlivců do různých typů sítí

Networking může být strategií jak na úrovni organizace, tak i jednotlivce. Ideální je, když jsou v souladu, kdy management organizace networking jednotlivce podporuje a získává tak pozitivní efekty z něj plynoucí. Dá se říci, že networking organizace z networkingu jednotlivce vyrůstá.

Teoreticky mohou nastat čtyři situace:

1. Networking je součástí strategie organizace a ta se setkává s pracovníky kompetentními a ochotnými k networkingu (networking interní i externí).
2. Networking je součástí strategie organizace a ta se nesetkává s pracovníky kompetentními a ochotnými k networkingu.
3. Networking není součástí strategie organizace, ale pracovník iniciativně networking realizuje (využívá benefity networkingu pro sebe osobně)

ke zvýšení vlastního vlivu v organizaci nebo usiluje o změnu strategie organizace).

4. Networking není součástí strategie organizace, pracovník networking nerealizuje.

Kvality či charakteristiky všech zaměstnanců určují kvalitu organizace, stejně tak networkingové aktivity jednotlivých zaměstnanců ovlivňují organizaci. Zda to bude v pozitivním směru, záleží na koordinaci či řízení daných aktivit.

2.2.1. Management networkingu organizace

Pokud je networking součástí strategie organizace, musí být systematicky řízen na všech úrovních organizace. Networking může přinášet efekty dlouhodobé i krátkodobé. **Krátkodobé přínosy** může mít networking v rámci různých projektů (projektový management), kampaní – komunikačních, marketingových aj. **Dlouhodobé přínosy** má, pokud je realizován na úrovni top managementu, strategického vedení. Cílem může být výstavba interní nebo externí sítě, navázání spolupráce s dalšími organizacemi se záměrem spolupráce na rozličné úrovni intenzity či formálnosti. Vždy je třeba správně zacílit a před samotnou akcí analyzovat aktuální síť, resp. dostupné kontakty a zdroje.

V souvislosti s **networkingem firem** se mnohdy dočteme o různých formách spojování a spolupráce, mnohdy na první pohled konkurentů na trhu, hledajících nové možnosti, jak udržet svou konkurenceschopnost na globálním trhu. A nejen to. Mnohem více se rozvíjí spolupráce napříč různými sférami (soukromá, veřejná či státní), napříč obory, na různých úrovních - lokální, národní i mezinárodní.

Zejména v oblasti technologických inovací, ale i v jiných oblastech, např. v managementu kvality (Kunst, Lemmink, Prins, 1998), jsou výrobci nuceni takto postupovat. Technologický rozvoj je rychlý tak, že se významně zkrátil životní cyklus řady výrobků. Výrobci proto musí soustavně a aktivně usilovat o inovace existujících produktů. Nové výrobky jsou stále komplexnější, jejich vývoj vyžaduje kombinaci nejrozmanitějších oblastí znalostí. Navíc, konkurence se vyostřuje a stává se stále častěji globální.

To, a nejen to, tlačí podle Biemanse (1990) výrobce do **spolupráce s jinými subjekty** (zákazníci, konkurenti, výzkumné instituce, dodavatelé a distributoři). Je

zřejmé, že při kooperaci více subjektů je **důležitá efektivní koordinace aktivit**. Klíčové činnosti jsou rozděleny mezi partnery a odpovědnost za koordinaci musí být svěřena správným lidem, kteří určují ne/úspěch celé spolupráce. Záleží na atmosféře, kterou vytvoří a která by měla podporovat **kvalitní a včasnou komunikaci** (externí i interní). Externí komunikace může přinést řadu strategických informací, ale také je může rozšířit mimo zúčastněné subjekty, což klade obrovské nároky na sebedisciplínu a individuální zodpovědnost za vztahy a komunikaci.

Spolupráce, koordinace a komunikace mají zmírnit chaos, který provází inovace, učinit z něj „chaos kontrolovaný“. Na jedné straně snaha o kontrolu, která zabrání rozpadu celé iniciativy, na druhé pak **kreativita**, která je klíčová pro celý inovační proces. Je zřejmé, že práce v síti s dalšími subjekty přináší mnoho neočekávaných problémů a klade na zúčastněné obrovské nároky, pokud jde o jejich schopnosti, úsilí a odpovědnost.

Výše uvedený Biemansův koncept „The Five C’s“ (v originálu: cooperation, coordination, communication, chaos, creativity) zdůrazňuje nároky na kompetence jednotlivců, kteří networking organizací zajišťují. Jde o zodpovědnost, kterou za celý proces nesou, o úroveň jejich komunikačních a sociálních dovedností, které podporují spolupráci, kreativitu a zároveň udržují vzniklý chaos v rámci únosných mezí. (Biemans, 1990)

Podoba networkingu institucí, resp. jejich spolupráce, může být velmi **rozmanitá**. Pro ilustraci si uvedme typologii autorů Kunsta, Lemminka a Prinsové (1998), ke které došli ve své studii zaměřené na iniciativy v oblasti managementu kvality (quality networking) v rámci cca 10ti zemí EU. Autoři studie specifikovali **čtyři typy iniciativ**, které jak ve studii upozorňují, slouží k základní orientaci:

- **schemes / projekty** - formalizované, přesně stanovené cíle, postup, rozdělení úkolů, menší skupina firem (do 20ti), oborová či geografická báze, setkání cca jednou měsíčně, finanční zdroje jak veřejné, tak firemní, přínosy: dosažení cílů, sdílené náklady, výměna zkušeností a informací ...;
- **organizations / organizace** – vysoce formální organizace jako důsledek velkého množství zapojených subjektů – jednotlivci i zástupci firem (100 až 300), financování z členských poplatků a výdělků (kurzy), přenos

informací / zkušeností mezi členy (setkání), od expertů (př. semináře, kurzy, poradenství), přes publikace (př. výzkumné zprávy, časopisy);

- **clubs / kluby** – neformální struktura, omezené množství členů i aktivit, závislé na entuziasmu „facilitátora“, financováno z členských poplatků;
- **committees / expertní skupiny** či výbory – specializované poradenské subjekty nebo síť expertů reprezentujících jednotlivé organizace, organizují různé aktivity a poskytují služby firmám, formulují společné strategie ve vymezené oblasti.

Spolupracující instituce samozřejmě mohou být jakéhokoli typu, může jít o **státní či vládní instituce**, které se snaží regulovat, někdy však i pronásledovat sítě různého druhu, mezi nimi např. sítě spojující kriminální organizace či buňky (praní peněz, pašování zbraní, drog, obchod s lidmi aj.). Na mezinárodní či transatlantické úrovni tyto sítě institucí, usilujících nejen o potírání nezákonných aktivit, postupně vznikají a narážejí na rozličné problémy, např. rozdílnost práva, ale i kontrola jejich moci aj. Jde např. o sítě politické, soudní aj. Této otázce se věnuje Slaughter a Zaring (2006). O networkingu na úrovni **celých států či regionů** pak pojednává Dent (2003), konkrétně se zabývá aktivitami ASEM (the Asia-Europe Meeting).

2.2.2. Networking managementu organizace

Networking managementu firem je klíčový, jak bylo nastíněno výše (2.2

Networking a organizace, s.35). Také studie Forretové a Doughertyho (2001) potvrzuje souvislost úrovně managementu a intenzity a typu networkingu. **S rostoucí úrovní managementu roste míra externího networkingu**, tedy aktivit propojujících organizaci s vnějším prostředím. Je to logické, vzhledem k pravomocím a odpovědnostem, které vyšší úrovně managementu mají. Pokud je ale networking součástí strategie organizace, měl by být systematicky řízen na všech úrovních – analýzy a budování sítí externích i interních, vždy podle potřeby, podle konkrétního aktuálního cíle.

2.2.3. Networking a manažerský styl

Furnham (2006) jednoznačně spojuje networking s vedením lidí, vyzdvihuje jeho význam právě pro leadership. Cílem je podle něj budování vztahů mezi skupinami i v jejich rámci. Pokud budeme uvažovat o stylu vedení, který je spjat s networkingovým chováním, určitě se můžeme zaměřit na tzv. transformační a transakční styl vedení. Autorem tohoto rozlišení je Burns, jehož koncepci dále rozpracoval Bass (1995). Burns oba typy stavěl proti sobě, Bass naopak vnímal transformační styl jako rozšíření či nadstavbu transakčního stylu.

Transakční manažerský styl je postaven na transakcích či výměnách v psychologickém i ekonomickém smyslu (viz také 2.1.5, část Teorie sociální směny, s.23). Manažeři v něm ovlivňují podřízené pomocí „odměn a trestů“ výměnou za žádoucí chování či výsledky. Je zde důležité vědět, oč má podřízený zájem, čím je motivován, a to brát v potaz při tvorbě nabídek při transakci. Primárně jde nejspíš o výměnu v pozitivním slova smyslu a je tedy uplatňována tzv. moc kompenzační (odměny či pozitivní zisk).

Transformační manažerský styl je primárně postaven na rozvoji podřízených. Opět je velmi důležité znát své podřízené, vědět, co je motivuje, jaké mají cíle a pracovat s těmito informacemi při jejich vedení. Manažeři v rámci tohoto vedení působí více jako vzory a koučové, pracují s hodnotami, budují vzájemný vztah, ale i pocit odpovědnosti za skupinu či organizaci. Nejde jen o vlastní zájmy, ale také o zájmy společné. Nadřízený komunikuje a podporuje sdílení vize, inspiruje ostatní k dosahování zájmů skupiny. Turner a jeho spolupracovníci ověřili spojení uplatňování tohoto stylu vedení s vyšší úrovní morálního rozvoje. (Bass, 1995; Turner et al., 2002) Jiné výzkumy naznačují větší sklony žen ve vedoucí roli uplatňovat tento styl vedení. (Eagly et al., 2003)

Zde uplatňovaná moc je podmíněná, kdy podřízený není „nucen“ k žádoucímu chování pod hrozbou trestu či příslibem odměny, ale jedná dobrovolně pod vlivem přesvědčení a vlastního postoje. Uvedené typy moci – moc trestající, kompenzační a podmíněná – rozlišil Weber. (Bedrnová & Nový, 2001; Bedrnová, Nový a kol., 2007)

Dimenze chování vedoucího v rámci transformačního stylu:

- **charisma a vedení příkladem** (idealized influence)– chování hodné obdivu a následování podřízenými, umožňuje identifikaci s nadřízeným (přesvědčivost, jasná stanoviska, osobní přístup);
- **inspirace** (inspirational motivation) – formulace vize, která podřízené oslovuje a inspiruje (vysoké standardy výkonu, optimismus, význam dílčích úkolů);
- **stimulace intelektu** (intellectual stimulation) – výzva k vlastním závěrům, podstupování rizika, **individuální přístup** (individualized consideration) – individuální přístup k podřízeným s ohledem na jejich potřeby, chová se jako mentor či kouč, naslouchá zájmům a potřebám podřízených. (Bass, 1995; Turner et al., 2002; Judge & Piccolo, 2004)

Obecně **transformační styl řízení je spojován s větší efektivitou a spokojeností podřízených pracovníků**. Dobrý vedoucí by měl umět uplatňovat oba styly s ohledem na situaci a objekt řízení. Měl by umět propojovat zájem jednotlivce se zájmy skupiny či organizace, vzájemně propojovat i jednotlivce na základě společných zájmů, podporovat výměnu informací, tvořivost a aktivitu podřízených.

2.3. Networking jednotlivců

Jak jsme již poukazovali výše, networking může sloužit různým cílům. I když je někdy obtížné rozlišit, kterých cílů jedinec konkrétním chováním primárně dosahuje, rozlišme si **cíle osobní, profesní a pracovní**. Je zřejmé, že síť kontaktů jednoho člověka zcela rozdělit nelze. Mnohdy k dosažení pracovních cílů využíváme osobní kontakty, jindy pak spíše pracovní či profesní k dosažení osobních cílů. Naše síť zůstává táž, ale s různými cíli ji rozvíjíme různými směry. V následujícím textu používáme pojmy „osobní a pracovní networking“ právě pro odlišení networkingových aktivit sloužících k dosažení osobních a pracovních cílů.

2.3.1. Osobní networking

Osobní networking zde označuje networking realizovaný za účelem dosažení osobních cílů.

Osobní cíle, jichž lze pomocí networkingu dosáhnout, mohou být různé. Může jít např. o: úspěšné absolutorium vysoké školy (studentům poskytují a od nich získávají zápisky z přednášek, reference na průběh zkoušek, podobu výuky volitelného předmětu aj.); výběr školy či školky pro své děti; rozvoj sebe sama; vlastních koníčků a zájmů, např. v rámci spolků; navázání a rozvoj pozitivních sousedských vztahů a následná vzájemná výpomoc. Velmi častým tématem řady článků a prací věnovaných networkingu je hledání nového zaměstnání. Mnohé popularizační práce pak poskytují velmi podrobné návody jak postupovat krok za krokem, aby bylo cíle dosaženo.

Fisher v časopise „Woman in business“ v sekci Networking odpovídala v letech 2000, 2001 pravidelně na dotazy čtenářů. Ty se týkaly samozřejmě primárně pracovní oblasti, ale také té osobní, např. se objevily otázky typu: „Jsem v důchodu. Nepotřebuji kontakty pro hledání práce nebo rozvoj vlastního podnikání. Proč bych měl/a realizovat networking?“ nebo „Je mi lehce přes 70 let. Mnoho mladších lidí si myslí, že nemám co nabídnout, tak se se mnou nechtějí setkávat. Jak to mohu překonat?“ Odpovědi vedou čtenáře k aktivnímu přístupu k životu, uvědomění si vlastních potřeb, plánů a cílů, a aktivitám, které je pomohou zrealizovat. Network / síť je podle Fisherové podpůrný systém v životě každého člověka a také průvodce zdroji pro realizaci těchto cílů. Je třeba si uvědomit, co chci, koho k tomu potřebuji, jak se k němu dostanu, co mu mohu nabídnout apod. (Fisher, 2000, May/June, 2001, May/June)

2.3.2. Pracovní a profesní networking

Pracovní networking chápeme jako takový, který je realizovaný v rámci výkonu profese, konkrétní pracovní činnosti. Cíle, které naplňuje, jsou tedy jednoznačně spjaté s pracovním životem.

Mezi pracovními cíli mohou být jak cíle organizace obsažené v pracovní náplni jednotlivce (**organizační** rovina), tak i pracovní cíle konkrétního člověka (**profesní** rovina). Na organizační úroveň patří např. cíl zefektivnění komunikace vlastních podřízených, zavedení nového produktu, dosažení vyšších zisků apod. Na profesní úroveň řadíme např. cíl rozvíjet vlastní odbornost, kariéru, marketing své vlastní osoby v rámci podniku, v rámci oboru i mimo ně aj.

Jako příklad si uveďme charakteristiku networkingu manažera, jak jej chápou Kaplan a Mueller. Podle nich jde o proces budování a udržování neformálních vztahů spolupráce s lidmi, kteří nejsou přímým nadřízeným, ani podřízenými manažera. Předpokládá se, že tyto vztahy pomáhají vykonávat lépe práci manažera. Orpen dále doplňuje konkrétní aktivity spojované s networkingem manažera, tentokrát podle Kottera – neformální diskuse před a po formálních setkáních, péče o návštěvy, poskytování rad, vytváření aliancí a klik, telefonické kontakty a návštěvy, předávání důležitých informací jiným manažerům atd. (Orpen, 1996) Jde o jedno z možných pojetí networkingu v pracovním kontextu, další představujeme dále.

Podle Furnhama (2006) lze rozlišovat **formální a neformální networking**. Formální networking vychází z popisu práce a pozice v organizaci, což je v rozporu s Orpenovým vymezením (viz výše), nebo také ze členství ve formálních sítích – odborných, zájmových skupinách a spolcích. Důvody ke členství v nejrůznějších spolcích mohou být různé. Vymětal (2008) uvádí následující:

- příslušnost k organizaci umožňuje členům komunikovat mezi sebou, sdílet informace (kontakty, odbornost apod.);
- umožňuje využívat různé výhody vázané na členství, cíleně připravené pro specifickou skupinu (služby, slevy aj.);
- zajišťuje aktuální informovanost v oboru i o odborných a společenských akcích;
- nabízí optimální možnosti cíleného vzdělávání;
- poskytuje příležitost prezentovat vlastní výsledky a získat odbornou zpětnou vazbu.

V dalších částech práce se zaměřujeme především na **pracovní networking**, realizovaný jak v rámci organizace či podniku – **interní networking**, tak mimo něj – **externí networking**. Toto rozlišení jsme převzali ze studie autorů Micheala a Youkla (1993), kteří se zabývali manažerskou úrovní a funkční příslušností (finance, výroba aj.) jako faktory ovlivňujícími networking v organizacích. Pro úplnost také zmiňujeme **networking v podnikání**, naším cílem je vystihnout jeho specifika.

Jinou podobu bude mít optimální síť u vysokoškolského profesora, jinou u manažera marketingu, IT specialisty či podnikatele. Zejména znalostní pracovníci,

tedy profese a obory, v nichž se poznatky neustále aktualizují, kde dochází k prudkému rozvoji a inovacím, musí mít svou síť velmi rozmanitou, aby se neustále udržovali v obraze aktuálního dění.

2.3.3. Interní a externí networking

Interní networking

Interní networking se zaměřuje na pracovníky organizace, jedinec vytváří síť kontaktů **v rámci této organizace** a udržuje s nimi kvalitní vztahy. S některými spolupracovníky je člověk nucen pracovně komunikovat (přímý nadřízený, u manažerů vlastní podřízení a dal.), s jinými nikoli. Přesto i s takovými kolegy navazuje kontakt. Podle výše uvedených autorů lze **interní networking do určité míry ztotožnit s neformální organizací** (Micheal & Youkl, 1993). Neformální vztahy se v organizaci vytváří z různých důvodů – osobní sympatie, nefunkčnost formálních vztahů aj. Na druhou stranu **je potřeba pro úplnost zahrnout i formální vztahy a komunikaci** v jejich rámci (Furnham, 2006). Některé firmy používají pojem networking či networkingový kapitál právě v souvislosti s navýšením formálních kontaktů, komunikace mezi klíčovými odděleními či pracovníky (Vestas, 2008).

Pomocí interního networkingu lze dosáhnout rozličných specifických cílů. Může jít o podporu rozhodnutí, které se chystá manažer učinit; o zviditelnění vlastní práce a výsledků svého týmu v rámci firmy; nalezení informačních zdrojů v různých částech organizace, které jsou důležité pro efektivní výkon práce a řada dalších. Furnham (2006) zdůrazňuje význam interního networkingu pro leadery, klíčová je kvalita sítě, nikoli velikost. Jde o možnost ovlivňovat způsob vnímání informací v organizaci, stavět změny jako výzvy.

Kvalitní interní networking tedy zvyšuje vliv jednotlivce v organizaci, resp. posiluje **zdroje jeho moci**, schopnosti ovlivňovat dění žádoucím směrem. Zejména jde o moc plynoucí ze sociálních vztahů, které nesou informace. Sociální vazby mohou také zvyšovat atraktivitu jedince. **Aby nedošlo k asymetrii v přístupu ke zdrojům, je na organizaci, aby podpořila systémově interní networking, aby vše bylo transparentní.** Smyslem je, aby se nestaly výhody a zisky „majetkem“

jednotlivce, ale aby se pozitiva z networkingových aktivit rozšířila na celou organizaci, aby se sociální kapitál jednotlivce stal organizačním kapitálem.

Externí networking

Tato forma networkingu je realizována **mimo organizaci**, v níž daný jedinec působí. I zde existuje řada kontaktů, které je člověk nucen navazovat v rámci pracovní náplně, zatímco jiné nikoli. Klienti, dodavatelé, konkurenti, odborná veřejnost, státní úředníci, členové profesních či obchodních asociací a řada dalších jsou těmi, s nimiž jedinec navazuje v tomto případě vztahy, vyměňuje informace, sdílí zkušenosti aj.

Úspěšný externí networking je **užitečný jak organizaci, tak jednotlivci samému**. Organizaci vytváří dobré jméno, přináší obchody a jiné formy spolupráce, zajišťuje přísun aktuálních informací o situaci na trhu i v oboru, což umožňuje včas reagovat. Jednotlivci může síť dobře vedených vztahů pomoci udržet si přehled o aktuálním dění v oboru, sdílet zkušenosti, což je klíčové pro udržení vlastní odbornosti a tak i hodnoty na trhu práce. Může pomoci v rozličných situacích v budoucnosti, např. při hledání nového zaměstnání, při zahájení podnikatelské činnosti apod.

Jak interní, tak externí networking je častější s vyšší úrovní managementu. Míra externí networkingové aktivity souvisí také s funkční příslušností, např. marketingový manažer bude aktivnější networker mimo organizaci než manažer z výroby. (Michael a Youkl, 1993)

Networking v podnikání

Vytváření sítí kontaktů v podnikání je velmi specifické, protože **zde se výrazněji než jinde mísí osobní a pracovní cíle**. Osoba podnikatele je téměř identická s organizací, a to zejména v jejích počátcích. V prvotní fázi podnikání se snad nejvíce mísí osobní a pracovní kontakty. Zejména rodinní příslušníci velmi intenzivně poskytují podporu, což se s rozvojem podnikání mění a na důležitosti postupně nabývají zejména slabé vazby, tedy kontakty mimo stávající síť. (Lukeš, Nový a kol., 2006)

*Již zmiňovaná Fisher odpovídala také na **otázky majitelů firem**, např. „Jak mám vědět, kdo by měl v mé firmě realizovat networking? Měl bych to být vždy já? Nebo bych to měl delegovat?“ Fisherová doporučuje nechat být aktivní i ostatní. Není to technika či úkol, který by měl být na seznamu „je třeba udělat“. Doporučuje networking dovnitř firmy (interní), který zvyšuje smysl pro týmovou práci, posiluje důvěru a vztahy. Networking vně firmu (externí) pak zvyšuje vizibilitu firmy a posiluje vazby, které vedou obchodním příležitostem. (Fisher, 2000, July / August)*

2.3.4. Osobnost člověka a networking

Předpokládá se souvislost mezi určitými **osobními charakteristikami** a schopností a (nebo) ochotou k networkingu. Mezi ně patří pohlaví, socioekonomické zázemí (zahrnuje ekonomickou úroveň původní rodiny, vzdělání, pracovní zkušenosti) a určité osobnostní vlastnosti (sebeúcta, extraverte, sebekontrola, postoj k politice a vztahům v rámci pracovního prostředí). Míra jejich vlivu je ale stále předmětem výzkumu. Jako dobré prediktory networkingového chování se zatím jeví socioekonomické zázemí, sebeúcta, extraverte a dal. (Forret, Dougherty, 2001; Arjouch, K. J., Blandon, A. Y. & Antonucci, T. C., 2005)

Networking je spjat s chováním člověka, které je výsledkem souboru osobnostních předpokladů vzniklých působením různých faktorů. Osobnost člověka se utváří na základě vrozených dispozic, působením vnějších, zejména sociálních vlivů, ale také sám jedinec pracuje na vlastním rozvoji. Primárně se tak děje prostřednictvím vztahů s jinými lidmi. Některé z těchto vztahů si nevybíráme, např. původní rodina, jiné ano. Networking může být vnímán také jako nástroj seberozvoje a sebeřízení. Jedinec vyhledává vztahy, které jej budou utvářet žádoucím směrem, rozvíjet potřebné schopnosti a dovednosti, a to nejen v sociálních vztazích. (Bedrnová a kol., 2009)

Sociální dovednosti

Zejména v souvislosti s posuzováním předpokladů k výkonu práce u manažerů, ale nejen u nich, se rozlišují předpoklady profesní a sociální, někdy nazývané kompetence. Profesní předpoklady vypovídají o stavu odborných znalostí a dovedností pro výkon konkrétní práce. Sociální dovednosti pak představují předpoklady ke zvládání sociálních interakcí, trvalejších vazeb i neobvyklých situací.

Sociální dovednosti představují účinné chování při zvládání sociálních vazeb, rozmanitých vztahů (formálních i neformálních) s přiměřeným prosazením v jejich rámci za daných podmínek zařazení v organizaci. Jde o jistou obratnost, či kvalifikovanost v interakci s druhými. Čím rozmanitější situace a vztahy, tím rozvinutější sociální dovednosti.

Psychologové **připouštějí existenci obecných prvků, které jsou třeba ve všech sociálních situacích**. Argyle (Bedrnová, Nový & kol., 2007, 219) uvádí následující soubor obecných prvků:

- **percepční senzitivita** – citlivost ve vnímání lidí, jejich neverbální komunikace, potažmo jejich stavu;
- **srdečnost v navazování vztahu** – otázka postoje k druhým lidem a schopností užívat a přiměřeně reagovat na sociální techniky druhých;
- **široký rejstřík sociálních technik** – volba a schopnost užití odpovídající sociální techniky na základě správného vnímání člověka, situace;
- **flexibilita** – schopnost pružně reagovat na rozmanité situace a lidi;
- **čínorodost a iniciativa** – v adekvátní míře zvyšují efektivitu v sociálním styku;
- **osvojení si příjemných, plynulých vzorců jednání** – přirozenost, vhodné načasování sociálních technik, kontrola situace.

Patří sem tedy schopnost adekvátně vnímat sociální situaci (sociální percepce), **správně ji vyhodnotit, interpretovat** (kognitivní zpracování) **a následně adekvátně reagovat** (exprese). Odpověď, resp. chování je voleno z celého repertoáru možných reakcí na základě znalosti a zkušenosti z rozmanitých situací, povědomí o možných motivech jednání druhé strany, důsledcích vlastního chování apod. Sociální dovednosti v tomto smyslu lze také označit jako sociální kompetenci (Hargie, 2007) či inteligenci, u níž je rozlišována složka percepční a akční, behaviorální (Nakonečný, 1994; Praško, Prašková, 2007).

Podle Thuse et. al. (Hargie, 2007) existuje **šest hlavních klíčových prvků konceptu sociálních dovedností**:

- jsou naučené;
- tvoří je specifické verbální a neverbální projevy chování;
- nesou vhodné podněty a reakce;
- maximalizují potenciální uznání druhých;
- vyžadují vhodné načasování a kontrolu konkrétního chování;
- jsou ovlivněny kontextem (situačními faktory).

Hargie (2007, 13) shrnuje vše do definice, která říká, že „*sociální dovednost zahrnuje proces, v němž jedinec uplatňuje soubor cílově orientovaných, vzájemně souvisejících a situačně vhodných prvků sociálního chování, které jsou naučené a kontrolované*“.

Jak vyplývá z výše uvedeného, sociální dovednosti, resp. sociální kompetenci lze **rozvíjet během celého života**, i když si každý z nás nese jisté predispozice, které jej mohou limitovat či naopak zvýhodňovat (např. z původní rodiny). To ale nemění nic na tom, že rozvoj sociálních dovedností je možný a nutný, zejména při práci s lidmi, kde jsou vztahy důležité, např. při vedení lidí nebo v obchodní činnosti.

Networking bývá někdy pojímán jako účelový přístup ke vztahům, zejména těm pracovním, jindy ke vztahům obecně. Zejména jsou v jeho rámci důležité konkrétní situace, např. seznámení se s potenciálním partnerem, vzájemná výměna klíčových informací ale i vzájemné přesvědčení o důvěryhodnosti a kompetentnosti obou stran. Na tyto situace je možné předem se připravit a postupně rozvíjet dovednosti, které vedou k úspěšnému závěru. Je třeba ale připomenout, že networking je o dlouhodobých vazbách a systematickém přístupu, proto nestačí rozvinout zvládání těchto situací, **nejde pouze o dovednosti**. Je třeba také pochopit přínosy a principy z dlouhodobého hlediska, zvnitřnit **hodnoty** či zásady, které networking sytí, vybudovat si vhodné **postoje** k pracovním vztahům.

Belz a Siegrist (2001, 166), rozlišují tři skupiny klíčových kompetencí, jak nazývají dovednosti, které přesahují hranice jednotlivých odborností. „*Jsou výrazem schopnosti člověka chovat se přiměřeně situaci, v souladu sama se sebou, tedy jednat kompetentně...*“

- **sociální kompetence** – schopnost týmové práce, kooperativnost, schopnost čelit konfliktům, komunikativnost;
- **kompetence ve vztahu k vlastní osobě** – zacházení se sebou samým, s vlastní hodnotou, self-management, schopnost sebereflexe, schopnost se posuzovat a vědomě se rozvíjet;
- **kompetence v oblasti metod** – systematický přístup v dosahování cílů, tvořivé hledání nových cest, strukturace a klasifikace nových informací, práce se souvislostmi, zvažování šancí i rizik.

Podle uvedených autorů je získávání a rozvoj těchto kompetencí celoživotní prací na sobě sama. **S networkingem je spojena každá z uvedených skupin dovedností.** První z nich je pro networking klíčová – schopnost navazovat vztahy, umění spolupracovat a využívat reciprocity a vzájemnosti. Druhá pak umožňuje vlastní rozvoj a potažmo dlouhodobou existenci vztahů. Třetí pak umožňuje systematický a efektivní přístup k hledání nových kontaktů a péči o ty stávající.

Pro networking se stále častěji stává určující také např. tzv. interkulturní kompetence, jak ji charakterizují Nový, Schroll-Machl & kol. (1999), ale i IT kompetence (viz online sociální sítě).

2.4. Networkingové aktivity a jejich konkrétní podoba

2.4.1. Aktivity spojené s networkingem

Existuje řada činností, které jsou s networkingem jednoznačně spojovány a jsou téměř jednohlasně doporučovány. Krok za krokem se s nimi můžeme seznámit v řadě popularizačních prací. Pro někoho je networking zcela přirozená a příjemná součást pracovní náplně, pro jiného je nepříjemnou nutností. Někomu jde networking zcela přirozeně, jiný se musí soustředit na jednotlivé kroky procesu a sledovat návody.

Ve výzkumu autorů Forretové a Doughertyho (2001) bylo pomocí faktorové analýzy vyčleněno následujících **pět okruhů činností klíčových pro úspěšný networking:**

1. **udržování kontaktů** – např. výměna vizitek, průběžné kontaktování obchodního partnera s gratulacemi k úspěchu, osobním výročí a událostem, předávání informací, které by jej mohly zajímat z pracovního i soukromého hlediska, společné trávení času – společné obědy, sportovní aktivity, společenské akce, poděkování či pozornosti za pomoc v práci či při budování kariéry aj.;
2. **společenský život** – účast na společenských firemních akcích, kulturních či sportovních akcích pořádaných či sponzorovaných firmou, společná zábava s kolegy či klienty po práci (drink, sport), komunikace s přáteli ze studií aj.
3. **odborné aktivity** – odborná výuka, publikování či komentování událostí z pozice experta v tisku (firemní noviny, odborné či obchodní časopisy), televizních pořadech, vedení či účast na odborných seminářích, konferencích či veletrzích, setkáních profesních organizací (asociace, spolky) aj.;
4. **aktivita v komunitě či obci** – aktivita v místních organizacích, odborná výpomoc v neziskovém sektoru aj.;
5. **zvyšování vnitropodnikové viditelnosti** – přijetí nových, výrazných pracovních úkolů, účast v různých radách či komisích, obědy se současným nadřízeným, udržování neformálních kontaktů s jinými odděleními aj.

2.4.2. Příležitosti a nástroje k realizaci networkingu

Komunitní servery aneb networking online

Jako podpora realizace výše uvedených aktivit, resp. budování a rozvíjení vlastních sítí, sdílení informací v jejich rámci apod. mohou sloužit rozličné moderní systematické nástroje, které jsou k tomu přímo určené. Jsou to různé **internetové platformy, komunitní servery, sociální weby**, databáze atp., kam se mohou lidé zaregistrovat. Jako registrovaní pak mohou vyhledávat a kontaktovat pro sebe zajímavé osoby. Existují různě zaměřené platformy. **Některé sdružují** a propojují primárně **studenty** (Facebook), jiné jsou zaměřené obecně na **mladé lidi**, kteří chtějí sdílet informace, fotografie, videa či hudbu s přáteli (Friendster, MySpace, YouTube aj.), jiné jsou více zaměřeny na **pracující** (Xing / OpenBC, LinkedIn, EuropeanPWN, Ryze, Monster), další pak na **bývalé spolužáky** (Spolužáci). Více v Příloze č.5 Vybrané internetové platformy pro networking.

Obecným principem sociálních sítí je, že si registrující se člověk vytvoří tzv. **profil**, kde v pracovním kontextu specifikuje své profesní zkušenosti, zájmy a nabídky apod. Může pak vyhledávat např. obchodní kontakty a přidávat si je do svého „**adresáře**“. Většinou s tím musí druhá strana vyjádřit souhlas. K dispozici jsou mnohdy diskusní fóra nebo již existující skupiny (profesní či zájmové), často se také realizují osobní setkání registrovaných apod. (Symbio, 2009)

Na Xingu / OpenBC, který je zaměřen na pracovní networking, lze najít jak podnikatele, kteří hledají klienty či jiné podniky, s nimiž by mohli navázat spolupráci, tak i zaměstnance podniků. Ti využívají tohoto nástroje k hledání nového pracovního uplatnění nebo kontaktují pracovníky na obdobné pozici z jiných firem či zemí a předávají si zkušenosti. Jsou tam i různí odborníci, kteří na chatu diskutují specifická témata a vytvářejí tématické skupiny podle zájmů, oborů aj. Tyto sítě mohou být lokální, ale i mezinárodní, některé fungují zdarma, jiné za poplatek. (bliže viz 3.1 Studie 1: Internetová platforma pro pracovní networking www.xing.com s.64)

Giolitto (2005) radí lidem, kteří chtějí maximálně využít tohoto nástroje k oslovení potenciálních zákazníků či partnerů, aby:

1. **si vytvořili propracovaný profil s využitím klíčových slov**, která se dobře hledají (kreativita zde stojí stranou);
2. **vstoupili do již existujících tématických skupin a diskusí**, které souvisejí s předmětem jejich zájmu, produktem, který člověk nabízí, či oborem, v němž působí;
3. **selektovali lidi, které si přidají do svého adresáře**, důležitým kritériem na počátku je vybudovaný vztah a důvěra, později navázané profesní vazby atd. Cílem není mít co nejvíce kontaktů, ale vyprofilovaný a zaměřený soubor kontaktů, resp. vyprofilovanou síť.

Výhodou online sítě je zobrazení vzdálenosti nově vyhledané osoby k vlastnímu profilu a také zobrazení společných známých, tedy **provázanost ve vlastní síti**. Vzdálenost je vyjádřena číslem, které označuje počet úrovní či kroků, které k němu v síti vedou. Jde o tzv. **Erdősovo číslo**, které je nazváno podle Paula Erdőse, matematika, který se zabýval sítěmi, zejména jejich vznikem. (Barabási, 2005)

Některé společnosti vytvářejí obdoby tohoto softwaru (tzv. „social **networking software**“ nebo také „**socioware**“) pro využití ve firmách, např. pro vyhledávání kontaktů zaměstnanců. Analyzují se jejich životopisy, e-maily a adresáře, samozřejmě s jejich svolením, a vytváří se databáze kontaktů, ve které mohou vyhledávat všichni zaměstnanci. (The Economist, 2004) Primární je tedy využití pro interní networking.

- **ICQ, Skype nebo e-mail už nestačí**

Ve srovnání s „klasickými komunikátory“ mají komunitní servery řadu výhod (Sýkora, 2009). Mezi ně patří **uživatelské pohodlí**, komunitní servery jsou dostupné na jakémkoli počítači s přístupem na internet bez nutnosti instalace klientských aplikací. Když si chce uživatel přidat někoho do svého adresáře, stačí kliknout na jeho fotografii v profilu. Tomu se pak zobrazí fotografie druhé strany a nemusí přemýšlet nad „neznámým“ přihlašovacím jménem, přímo vidí, zda člověka zná či nikoli. Další možností je **sdílení informací v reálném čase**. Uživatel má možnost informovat komunitu nejen o tom, že je či není u počítače online, ale také o tom, co ve skutečnosti dělá. Důležitá je **komplexnost služby, která žije vlastním životem** – diskusní fóra, ankety, fotografie a videa ostatních...

- **Aktuální témata debat v souvislosti s komunitními servery**

Jako každá skutečnost mají i komunitní servery dvě strany. Vedle přínosů mají také svá rizika či ztráty. Jedním z velkých témat je **ztráta soukromí** a s ní související **bezpečnost**. Otázky, jak to ovlivňuje naši psychiku, naše chování ještě jistě budou předmětem řady studií.

Jako s každou novinkou se s podobnými nástroji uživatelé postupně seznamují a sžívají. Přes počáteční přílišné nadšení či naopak obavy je však zřejmé, že si nacházejí své využití a do budoucna si je jistě udrží.

Networkingové akce, večírky a jiné podoby networkingu v reálném světě

Jinou možností jsou tradičnější **profesní spolky, sdružení, asociace či komory**, které organizují různá setkání typu konference, kulatý stůl apod., na konkrétní **odborná témata**. Diskutují se problémy za přispění teorie i praxe, důležité je sdílení,

předávání zkušeností s různými postupy, situacemi apod. Tyto spolky mnohdy působí jako autority v oboru, jejich členové mají prestiž, působí jako poradci a často mají významný vliv i v politickém životě, kde lobují za profesní zájmy.

Obdobná setkání organizují **mnohdy i jiné instituce, např. časopisy** či provozovatelé networkingových serverů. Opět jde o zprostředkování setkání představitelů určitého oboru či naopak napříč obory nad určitým tématem i bez něj. Jde jak o sdílení zkušeností, tak i o vzájemné seznamování a setkávání. Jako příklad uveďme akce organizované časopisem Euro. Na jeho internetových stránkách můžeme čas od času najít informaci a pozvání na takovéto akce. (Euro, 2006)

Jinou možností, zejména pro osobní networking jsou také **setkání organizovaná** vysloveně **s cílem seznámit se**. Není to vázáno na žádné téma, odbornou diskusi, ples apod. Jde o setkání striktně organizovaná a vedená k seznámení se účastníků mezi sebou. V týdeníku Euro o této možnosti psala Američanka českého původu. Jednalo se o obdobu akcí, kde jde o seznamování se s potenciálními partnery, nicméně v tomto případě šlo o navazování obchodních a profesních kontaktů. Účastníci mají přesně vymezený čas, po který sedí u stolku s jiným účastníkem a vyměňují si informace, podle nichž mohou určit, zda si mohou být vzájemně užiteční. V našich podmínkách jsme zatím takovéto akce nezaznamenali.

2.4.3. The Best Networking Practices

Popularizační práce nabízejí řadu praktických **doporučení** k realizaci efektivního networkingu, uveďme alespoň několik příkladů. Některé z nich mohou být vzdálené našim zvykům a podmínkám, nicméně poskytují celkem reálnou představu o tom, co networking obnáší a znamená.

Nejprve uveďme **základní pravidla networkingu** (www.businessknowhow.com in Vymětal, 2008):

- **příchod** – chodte včas, s jistotou, úsměvem a pozitivní náladou; na společenských akcích lze při příhodu požádat pořadatele, aby vás představil vybraným účastníkům;
- **seznamování** – vyjadřujte zájem o druhé, více poslouchajte, ptejte se;
- **nejdříve dávat** – budujte vztah tím, že nejprve něco dáte a zaujmete, investujete tak do budoucna, kdy se Vám investice vrátí;
- **vaše řeč** – ostatní se jistě budou ptát, co děláte, připravte si krátký a výstižně formulovaný projev, který pod čarou sdělí, že jste zajímaví a máte co nabídnout (viz 2.1.6 Small talk, s.28);
- **ukončení konverzace** – připravte se ukončit hovor, pokud pro Vás není zajímavý, pokud jste si již vyměnili všechny potřebné informace;
- **zpětná vazba** – dodržte sliby, které jste dali při osobním setkání.

Baber a Wyamon (1994) radí, **jak učinit networking součástí aktivit, které již jedinec realizuje**:

- **sdílejte přátele** – seznamte své přátele a známé, místo abyste šli na oběd ve dvou, pozvěte najednou ty, kteří mají něco společného;
- **mluvte** – každé náhodné setkání může být schůzkou, která přinese pracovní, ale i jiné příležitosti, např. při cestě ve vlaku, letadle;
- **systematizujte kontakty** – ať používáte jakýkoli systém, mějte jména, adresy a telefonní čísla při ruce, v systému, který můžete použít, pokud je nepoužíváte denně, tak to nejspíš není funkční systém;
- **bud'te vidět** – když jste s lidmi, nemyslete na nedokončené úkoly, soustřed'te se na druhé a aktivně vstupujte do konverzace;
- **plánujte svůj čas** – kombinujte aktivity, např. přizvěte partnera ke svým pravidelným sportovním aktivitám či nabídněte, že jej svezete do práce a využijte čas k bližšímu seznámení.

Burg ve své knize „Endless Referrals: Network Your Everyday Contacts Into Sales“ dává následující doporučení, **jak pečovat o svou síť kontaktů**, aby se výrazně zvýšil její efekt na obchod:

- **zaměřte se na lidi, kteří mají klíčový vliv**, existují místa a akce, kde se tito lidé z vašeho oboru setkávají;
- 99% vašeho prvního rozhovoru by mělo být o vašem partnerovi, lidé raději hovoří o sobě, své práci, spíš než o Vás;
- **ptejte se** otevřenými otázkami, které navozují příjemnou atmosféru (př. „Co máte na svém oboru nejraději?“);
- nezapomeňte se zeptat, o co má druhá strana aktuálně zájem, abyste případně mohli předat informaci dál;
- **vyměňte si vizitky**;
- když čtete něco v novinách / časopise, co by mohlo někoho z vaší sítě zajímat, pošlete mu to;
- **pošlete svým kontaktům každý měsíc něco**, co Vás bude připomínat;
- **předávejte reference a informace** o příležitostech;
- vždy pošlete ručně psané poděkování za každou referenci, informaci apod., ať je výsledek jakýkoli. (Trumfíno, 1994)

Další rady nabízí Swartz, prezident společnosti nabízející tréninky obchodních dovedností (Achievement Concepts, Merrick, New York):

- **každý týden potkejte nového člověka**, je velmi snadné zůstat v „komfortní zóně“, ve vztazích a činnostech, které jsou známé a bezpečné, nicméně je třeba „vyjít ven“;
- **zapojte se do činnosti** komunitních, charitativních či obchodních **organizací**, získáte lepší přístup ke klíčovým lidem a snadněji rozvinete osobní kontakty s nimi;
- **zvažte spíš, jak můžete pomoci druhým**, než jen co mohou oni udělat pro Vás, vrátí se Vám to;

- **poznejte blíže lidi, s nimiž obchodujete**, nejen tu pracovní stránku jejich života;
- **networking je také nástroj vedoucí k novým kontaktům**, vždy je snazší se někam dostat s doporučením někoho známého obou stran. (Richards, 1994)

Brownová (1995) se snaží vystihnout podstatu networkingu, která není v setkávání se s lidmi na networkingových akcích. **V networkingu je podle ní klíčové:**

- **sdílet informace**;
- **být aktivní v obchodních či profesních sdruženích**, což umožní rozšířit vlastní síť;
- **myslet a pečovat o diverzitu, rozmanitost vlastních kontaktů** (kolegové, poradci aj.), která přináší rozmanitost i v příležitostech.

Harris (2003) shrnuje **10 kroků pro úspěšný networking**:

1. **Připravte se před příchodem na akci** – nachystejte si několik témat k navázání hovoru, ptejte se otevřenými otázkami, aby konverzace plynula.
2. **Stanovte si konkrétní cíle a dodržte je** – pokud si stanovíte, že se setkáte se třemi novými lidmi, neodcházejte dříve, než to splníte.
3. Během networkingu **nehovořte s nikým déle než 10 minut** – uvědomíte-li si, že jste s někým déle, slušně jej představte někomu dalšímu a odejděte.
4. **Popište svou práci / firmu v jedné minutě a méně** – nikdo nechce slyšet veškeré detaily, zajímavě a stručně informujte o tom, co děláte, co hledáte. (viz 2.1.6 Small talk, s.28)
5. **Bud'te ochotní naslouchat** – častá chyba je, že člověk příliš hovoří o sobě.
6. **Uvolněte se** – nevytahujte vizitku hned, jakmile si potřesete s partnerem rukou, rozvíňte nejprve zajímavý, oboustranně informativní rozhovor.
7. **Dělejte si poznámky** – využijte zadní stranu vizitky, pomůže Vám to vybavit si konverzaci, až budete chtít navázat, splnit slíbené, připomenout se.

8. **Hledejte lidi, kterým můžete pomoci** – nejrychlejším způsobem jak získat doporučení může být doporučení dávat, doporučujte své partnery, zprostředkovávejte informace o jejich práci, produktech, odbornosti.
9. **Navazte na rozhovor** – po akci neházejte posbírané vizitky do šuplíku, ale zavolejte, pošlete e-mail, navrhněte společný oběd, rozvíjejte navázaný vztah.
10. **Bud'te trpěliví** – klienta nezískáte přes noc, nevzdávejte se.

Ze studie „How do women network“, které se zúčastnilo více než 300 žen působících ve 25ti evropských zemích, vzešel seznam doporučení či tzv. **best networking practices**. Téměř polovina respondentek byla aktuálně jako expatriant mimo svou domovinu. Zde je shrnutí (Demailly, 2008):

- **bud'te ochotná pomoci, otevřená** a pozitivní, diplomatická, vždy reagujte na požadavek, mějte přístup výhra-výhra, odpovídejte rychle;
- **dávejte** (informace, rady, adresy..) spíš než abyste chtěla jen získávat, sdílejte znalosti a zkušenosti, vyvažujte vklady a zisky;
- **bud'te proaktivní**, převezměte zodpovědnost, zvažte hodnotu, kterou síti můžete přinést, účastněte se pravidelně akcí, diskusních fór, bud'te vidět;
- **seznamujte se** s rozmanitými lidmi, uplatněte sociální dovednosti, projeďte upřímný zájem, podporu, bud'te přátelská, slušná, trpělivá, tolerantní, pamatujte si jména atp.;
- **naslouchejte**, věnujte pozornost, ptejte se, bud'te otevřená novým pohledům;
- **doporučujte druhé**, usnadňuje seznámení ostatním, vítejte nově příchozí, sdílejte kontakty, archivujte kontakty pro budoucí doporučení;
- **bud'te svá**, osobní, upřímná, řekněte svůj příběh, nestyďte se, neváhejte kontaktovat ostatní, když je třeba;
- **navazte** na prvotní setkání, diskusi, když dostanete kontakt či radu, poděkujte, dávejte zpětnou vazbu, když se Vám dostane pomoci;

- **bud'te pragmatická**, mějte představu, jak začít rozhovor, připravte si 30ti sekundové představení, převezměte iniciativu, mějte s sebou vizitky, aktualizujte profil, domluvte další schůzku, abyste nový kontakt udržela;
- **udržujte kontakt**, alespoň formou e-mailu či telefonicky, informujte o tom, co aktuálně děláte, ptejte se na novinky, pamatujte na narozeniny;
- **zaměřte se**, zvolte síť, která nejlépe odpovídá Vaším cílům, hledejte společné zájmy, vybírejte akce, kterých se zúčastníte, intenzivně pracujte;
- **dodržujte sliby**, bud'te spolehlivá;
- **bud'te diskrétní**, respektujte soukromí a zájmy druhých.

Doporučení a praktických rad je celá řada. Některé prvky se opakují, některé prvky jsou více specifické pro danou kulturu... Opakující se zásady jsou promítnuty do kapitoly 2.1.6 Klíčové prvky networkingu a probíhající komunikace v jeho rámci, s.28. Jde o aktivní, osobní přístup, otevřený, diplomatický, asertivní či partnerský styl komunikace se specifickými prvky (small talk), zacílenost, systematičnost a pragmatičnost v získávání i péči o kontakty, spolehlivost a pracovitost ve vztazích.

Stejně jako u asertivity stojí za networkingem určité postoje a cíle. Vedle partnerské komunikace, respektu k sobě i druhému, je u networkingu přítomný výrazný prvek pragmatičnosti a zaměřenosti na dosažení předem stanoveného cíle. Důležitá je kombinace obého. Kdyby nebyl přítomen respekt k druhým a partnerský přístup, ochota pomoci, dávat, mohl by být networking vnímán jako využívání druhých, jak někdy bohužel chápán je.

2.5. Přínosy a bariéry networkingu

V této části práce se hodláme zamyslet nad přínosy a možnými bariérami networkingu jednotlivce pro zainteresované subjekty. Na jedné straně to je daný jedinec, **zaměstnanec**, a na druhé pak zaměstnavatel, tedy podnikatel či **organizace**.

Jak už jsme uvedli výše, někdy není zcela jednoduché rozlišit, zda konkrétním chováním jedinec dosahuje cílů osobních nebo pracovních. Důležitá je ve výsledku vyváženost.

2.5.1. Přínosy a bariéry pro jednotlivce

U networkingu na úrovni **jednotlivce** jsme již **přínosy** opakovaně uváděli. Jedinec dosahuje jeho prostřednictvím osobních či pracovních cílů, čímž uspokojuje své vlastní potřeby ať jsou jakékoli. Rozvíjí své vlastní dovednosti, znalosti, zvyšuje svůj přehled v oboru a svou hodnotu na trhu práce, dosahuje uznání, zviditelňuje sebe sama i výsledky své práce, má bohatý společenský život ...

U jednotlivce mohou existovat psychologické **bariéry** networkingu. Steinkirchner uvádí následující možné příčiny zábran člověka realizovat networking:

- nesluší se „mluvit s cizími lidmi“;
- mělo by záležet více na tom, co víme, než koho známe;
- networking je manipulativní technika. (Steinkirchner, 1994)

Leckdy mají lidé zakódován z výchovy plynoucí postoj, **že se nemá mluvit s cizími lidmi**. Představa, že by někoho „rušili“ či „obtěžovali“ při cestě dopravním prostředkem, může být příčinou toho, že se neseznámí a nezpříjemní si společné cestování. Zábrany mohou souviset také s obavami z cizích lidí, kteří jsou potenciálním nebezpečím či ohrožením. Obojí **souvisí s postojem k sobě samému**. Princip asertivní komunikace – respekt k potřebám druhých vyvážený respektem k těm vlastním – vede ke zdravým sociálním interakcím a vztahům.

Představa, **že by mělo záležet více na tom, co víme či umíme, než na tom, koho známe** je nejspíš správná, nicméně svět podle těchto pravidel mnohdy nefunguje. Je příliš nepřehledný, složitý, a proto doporučení od známého může nasměrovat, upozornit, ušetřit námahu, čas či peníze všem zúčastněným. Neznamená to ale, že tam obsah, znalosti a dovednosti nemusejí být. Právě naopak. Následující krok je právě prokázání tohoto obsahu.

Když přichází *doporučení*, přichází i jistá „záruka“. Důvěra chovaná k člověku, který doporučení poskytuje, se do značné míry přenáší na doporučované. Řada podniků s tímto principem pracuje při hledání nových pracovníků. Oslovují stávající zaměstnance, aby doporučili své příbuzné a známé, a pokud doporučený zůstane po předem stanovenou lhůtu, zaměstnanec, který podal doporučení, získává odměnu. Princip vychází z faktu, že doporučení dá člověk někomu, koho zná, má s ním zkušenost, a také zná prostředí organizace. Může tedy (laicky) posoudit jeho

vhodnost, předat nováčkovi osobní zkušenosti a postřehy, čímž zreální jeho očekávání. Také se stává jeho neformálním mentorem či průvodcem, oporou v adaptačním období.

Vnímat networking jako manipulaci je chybou. Někomu se manipulace přičí a pokud tak networking vnímá, brání mu to realizovat jej efektivně. Někomu se naopak manipulace nepřičí a snaží se síť využít pouze ve svůj prospěch. V obou případech to však nemůže z dlouhodobého hlediska fungovat. *Manipulace* znamená přimět druhého udělat něco, co je v rozporu s jeho vlastními zájmy, aniž by věděl, co sám ztrácí či naopak manipulátor získává. Jde o výhru v krátkodobém horizontu. V networkingu je ale klíčové ostatním také nabízet, budovat dlouhodobý vztah založený na důvěře, spíše než se snažit získávat za každou cenu. Získáváme až z principu reciprocity. Navíc je třeba, aby ostatní věděli, co chceme, oč usilujeme. Je tedy důležité komunikovat otevřeně a přímo. (Baber & Waymon, 1994)

Význam dlouhodobého horizontu uvádějí opakovaně respondenti již zmiňované studie 3, která je součástí této práce. Stejně tak se objevily i zábrany pro využívání sítí např. při hledání práce. (viz Příloha č.10, R5, ot.č.18)

2.5.2. Přínosy a bariéry pro organizaci

Přínosy a bariéry networkingu pro organizaci lze zvažovat minimálně ve dvou základních rovinách:

- přínosy a bariéry networkingu organizace samotné, tedy členství organizace v rozličných formálních sítích (viz 2.2.1 Management networkingu organizace, s.37);
- přínosy a bariéry, resp. rizika plynoucí z networkingu zaměstnance pro organizaci (může jít o formální i neformální síť, jichž je jednotlivec členem, lze uvažovat interní i externí networking).

V souvislosti s networkinkem organizace

Sdružování firem ve formálních sítích na různých podkladech – obor, území, zájmy aj. – **přináší prestiž, vyšší informovanost, možnost ovlivňovat klíčové rozhodování** s dopadem na daný podnik (např. legislativě). Vyšší informovanost zajišťuje **schopnost pružněji reagovat na změny na trhu, inovovat vlastní**

produkty a služby, odhalovat prázdná místa na trhu dříve než tak učiní konkurence. Leckdy se tak děje ve spolupráci s dalšími členy sítí, v rámci intenzivnější formy spolupráce.

Bariérami networkingu firem mohou být **obavy ze ztráty klíčových informací, znalostí, resp. know-how.**

Jensen a Webster (2006) hovoří o tzv. „paradoxu otevřenosti“ (paradox of openness), který plyne z nutnosti realizovat networking k zajištění vlastní konkurenceschopnosti a obav spojených ze ztráty klíčových informací. Uvedení autoři také identifikovali dva typy učebních stylů firem. První z nich nazývají „uzavřený“, v rámci něhož firmy spoléhají na formální informační toky, např. návody. Druhý typ označují jako „otevřený“, kam řadí také sítě s konkurenty k dosažení důležité synergie. Ve své studii pak dokazují, že „otevřené“ styly jsou efektivnější.

V souvislosti s networkinkem zaměstnance

Hlavní **přínosy pro firmu** spočívají v tom, že lidé spolupracují, rozvíjejí a kombinují svůj talent, energii, své znalosti, vzájemně se motivují, podporují, učí, aby dosáhli cílů, které si před sebe postavili nebo je před ně postavil management (**interní networking**). Mimoto, pracovník vedle vlastního zviditelnění v rámci firmy i mimo ni, dosahuje zviditelnění své práce, oddělení dovnitř firmy a firmy navenek. Zvyšuje její známost a prestiž na trhu, mezi potenciálními klienty, dodavateli, zaměstnanci, a to na bázi formálních i osobních vazeb (**externí networking**).

*Může jít i o tzv. **buzzmarketing** – jde o marketing osoby, firmy či produktu, který je navázán na něco zajímavého, přitažlivého, zábavného, co slouží k vyvolání diskuse, rozruchu či šíření osobního doporučení po vlastní síti. (Vymětal, 2008) Může to být např. předmětem hovoru v rámci online diskuse nebo se daný podnět může šířit jako příloha e-mailu.*

Z čeho mohou plynout **bariéry**? Na jednu stranu se firmy snaží zaměstnávat ty nejlepší pracovníky, chtějí po nich, aby se neustále vzdělávali a rozvíjeli, byli aktivní a iniciativní v hledání nových řešení apod. Na stranu druhou usilují o omezení jejich mobility, **snaha kontrolovat využití znalostí zaměstnanců i po jejich odchodu z firmy** může být jednou z bariér.

Firmy si uvědomují ekonomickou hodnotu znalostí zaměstnanců a aby je získaly, snaží se přilákat talentované pracovníky, motivovat je k užití svých znalostí, dovedností a tvořivosti ve službách firemních zájmů. Zaměstnavatelé dávají zaměstnancům v rámci psychologické smlouvy implicitně příslib příležitosti k navázání kontaktů a jejich prostřednictvím rozvoje dovedností, které využijí dále na trhu práce. Na druhou stranu mají potřebu kontrolovat, jak jsou tyto dovednosti a znalosti užívány a omezovat jejich využití po případném odchodu pracovníka od firmy (u nás tzv. konkurenční doložky ve smlouvách). Na tento rozpor upozorňuje a argumentuje pro změnu právního postoje v této záležitosti Stone (2002).

Jakékoli **bariéry otevřené komunikace ve firmě** budou blokovat proudění a výměnu informací a znalostí v jejím rámci a budou posilovat moc jednotlivců, kteří je mají (př. nejasné předpisy, pravomoci, přílišná byrokracie, ...) Existuje řada mezinárodních firem, které se snaží podporovat výměnu informací i zkušeností, a usnadňují tento proces softwarovými nástroji pro jednoduché vyhledávání a kontaktování svých zaměstnanců mezi sebou (podle pozice, lokality, oddělení či divize apod. nikoli pouhý telefonní seznam). Jistě jedna z charakteristik tzv. učících se organizací, jejichž cílem je získávat informace, znalosti, tvořit, zpracovávat je a sdílet, distribuovat je. (Huber in Bedrnová & Nový a kol., 2007)

Záměrné bariéry networkingu stavěné z obav ze ztráty klíčových informací, znalostí nebo pracovníků se mohou také objevovat. Firmy musí řešit, otázku „neřízeného“ networkingu svých zaměstnanců a aktuálně hledají způsoby, jak to učinit, kde stanovit hranici, co ještě je možné, přijatelné a co už nikoli.

Příkladem může být restrikce přístupu do tzv. „sociálních sítí“ na internetu, které nejsou nijak spjaté s prací. Takový Facebook, Friendster nebo YouTube, resp. přístup do nich, mohou být v průběhu pracovní doby zamezeny, ponechán může být např. Xing nebo LinkedIn. Jinou možností je identifikovat pracovníky, kteří tento typ kontaktů potenciálně využijí při své práci a těm přístup umožnit. Otázkou nicméně zůstává, zda to může být efektivní postup, když dnes většina mladých lidí, kteří tyto nástroje používají, má internet v mobilním telefonu. Podle našeho názoru to jistý, nicméně omezený efekt může mít s ohledem na snížený komfort uživatele.

Obecný zákaz nic nezmůže s ohledem na míru, v jaké je využívání těchto nástrojů rozšířeno mezi mladými, mezi vysokoškoláky, tedy budoucími „lídry“. Je to generace se zahraničními zkušenostmi a kontakty, které se těmito nástroji dobře udržují. Pokud by tak firma činila, bránila by vlastnímu vývoji. Management firem se s realitou musí nějak vyrovnávat, snažit se ji „řídít, koordinovat“, nikoli se jí zarputile bránit a uzavírat. Je třeba řešit bezpečnostní otázku přístupu, výběr zodpovědných pracovníků, kteří jsou schopni rozlišovat důležitost a citlivost informací apod.

3. Empirická část

Empirická část této práce je tvořena třemi studiemi, sondami, které přispívají k poznání networkingu v českém prostředí. Jde o nahlédnutí problematiky z různých úhlů a stran.

Studie 1 se zaměřuje na postoje a souvislosti pracovního networkingu online, týká se internetové platformy www.xing.com.

Studie 2 se pak zaměřuje na absolventy VŠE a vybrané networkingové aktivity či souvislosti s jejich pracovním životem. Zde jde o kvantitativní šetření, které hledá statisticky významné souvislosti vybraných jevů.

Studie 3 zjišťuje postoje, aktivity a zkušenosti v péči o vztahy u manažerů v oblasti financí. Jde o kvalitativní sondu realizovanou na malém vzorku respondentů, která má za cíl nahlédnout, nikoli zhodnotit či měřit danou problematiku.

3.1. Studie 1: Internetová platforma pro pracovní networking www.xing.com

3.1.1. Předmět, cíle a výzkumné otázky

Předmětem zájmu této studie je **konkrétní internetová platforma pro kontaktování profesionálů z celého světa** (detailní charakteristika viz 3.1.3 Sběr dat, popis vzorku a podmínek šetření, s.69) s cílem využít poznatky k potenciálnímu vytvoření obdobné služby o stejně vysoké či vyšší kvalitě. Smyslem šetření bylo vyhnout se opakování chyb a zajistit vysokou pravděpodobnost úspěchu služby u potenciálních klientů ve střední Evropě.

Cíle

Hlavním cílem studie je tedy **zmapovat postoje, možné obavy a motivaci lidí k využívání takovéto služby v Čechách a na Slovensku.**

Dílčími cíli jsou:

- **seznámit se se službou**, jejím zaměřením, uspořádáním a funkcionalitami přímou registrací;
- **zmapovat postoje, zkušenosti a získat doporučení od českých a slovenských klientů služby**;
- **zmapovat postoje mezi českými a slovenskými „neklienty“**, tedy lidmi, kteří službu nevyužívají a zjistit jejich povědomí o podobných službách, jejich obavy a představy o možných přínosech takové služby apod.
- **shrnout veškeré poznatky do uceleného výstupu** pro zadavatele, který jej bude moci využít při potenciální přípravě obdobné platformy pro networking.

Výzkumné otázky

Naše **výzkumné otázky** jsou následující:

1. Jaká je motivace či jaké potřeby vedou k využívání služby tohoto typu?
2. Jaká očekávání a obavy se objevují v souvislosti daným typem služby?
3. Jaké jsou konkrétní pozitivní a negativní zkušenosti se službou?
4. Jaký význam kontakty mají, jaké jsou běžné způsoby jejich navazování a péče o ně?
5. Jak by měla služba vypadat, příp. jak by určitě vypadat neměla?

3.1.2. Typ projektu a charakteristika metody sběru dat

Celé šetření bylo realizováno na základě zakázky konkrétní společnosti, která zvažovala vytvoření vlastní internetové platformy pro networking v Čechách a na Slovensku, resp. ve střední Evropě. Provoz této služby by zaštitila vlastním jménem, které je v našich podmínkách známé a budí důvěru. Jde o německé vydavatelství odborných publikací. Společnost si zvolila službu Xing / OpenBC, resp. její klienty coby jednu ze skupin respondentů se zkušenostmi se službou, protože službu vnímala jako velmi kvalitní, úspěšnou a hlavně primárně zaměřenou na obchodní, resp. pracovní kontakty.

Typ projektu

Výzkumný projekt je vzorkovým přehledem (Ferjenčík, 2000), který patří mezi tzv. neexperimentální výzkumné plány. V našem případě jde konkrétně o **sondu** (také orientační či mapující výzkum, terénní studii apod.), **která má za cíl popis problematiky, jevu, cílené zorientování a porozumění problému.**

• Postup

Postupovali jsme tedy přes následující kroky:

1. **sběr maximálního množství dostupných informací** – studium a popis služby, vlastní registrace, rešerše služeb podobného typu (viz 3.1.3 Charakteristika platformy, s.69, Příloha č.5 – Vybrané internetové platformy pro networking);
2. **stanovení dílčích cílů výzkumu** (hlavní cíl byl dán zadavatelem);
3. **definice proměnných** (viz níže);
4. **určení postupů – metod sběru dat** – polostrukturovaný individuální rozhovor (viz níže);
5. **výběr vzorku** – klienti a neklienti služby z České a Slovenské republiky (viz 3.1.3 Charakteristika vzorku, s.69).

Metoda sběru dat

Jako nejvhodnější metoda byla vyhodnocena a zvolena **forma individuálně vedeného polostrukturovaného rozhovoru**, osobně nebo prostřednictvím telefonu, a to v závislosti na dostupnosti a ochotě respondenta. Podklady pro rozhovor naleznete v Příloze č.2 a č.3). Je patrné, že většinou je rozhovor tvořen otevřenými otázkami. Jde tedy o snahu poznat problematiku do hloubky, **jde o kvalitativní metodu**. Polostrukturovaný rozhovor zároveň umožňuje srovnávat odpovědi respondentů.

U **klientů** lze proměnné, které jsme sledovali, uvést následovně (*jsou u nich uvedeny otázky rozhovoru, v nichž se na ně ptáme, a čísla výzkumných otázek, k nimž se primárně vztahují*):

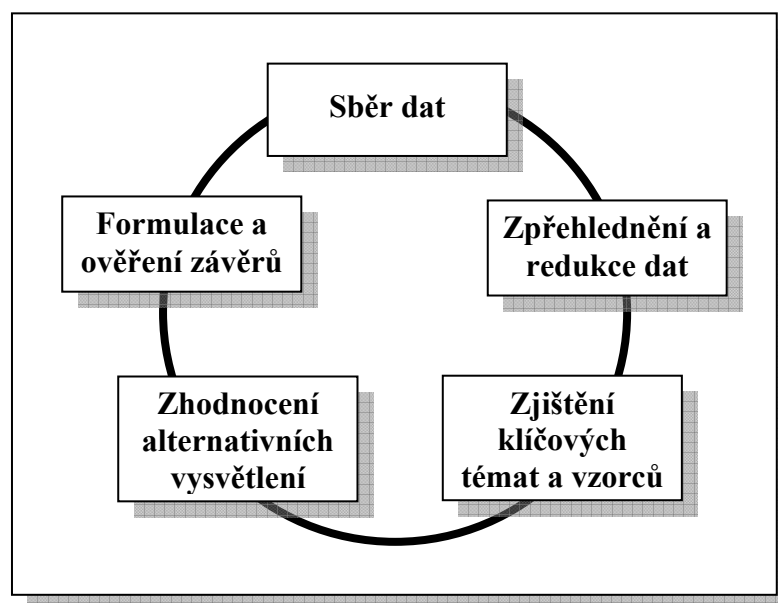
- **jak se o službě dozvěděli a jejich prvotní očekávání od registrace** (pozitivní očekávání a vnímaná rizika) – *otázky v rozhovoru č.3-4 (výzkum. ot. č.2);*
- **výhody či přínosy registrace** na Xing / OpenBC – *otázky z rozhovoru č.1-2 (výzkum. ot. č.1);*
- **motivace k využívání služby** – *otázky z rozhovoru č.5-13 (výzkum. ot. č.1)*
- **konkrétní zkušenosti se službou** (pozitivní i negativní) – *otázky z rozhovoru č.10-18 (výzkum. ot. č.3);*
- **návrhy změn služby** na základě zkušenosti - *otázky z rozhovoru č.19-20 (výzkum. ot. č.5).*

U neklientů služby jsou sledované proměnné následující:

- **znalost či povědomí o službách tohoto typu** - *otázka z rozhovoru č.1 (kontrolní otázka);*
- **motivace k využívání služby, resp. očekávání či obavy spojené s registrací** – *otázky z rozhovoru č.2-14 (výzkum. ot. č.2);*
- **význam kontaktů, způsoby jejich navazování a péče o ně** – *otázky z rozhovoru č.15-17 (výzkum. ot. č.4);*
- **členství ve formálních sítích** (kluby, sdružení apod.) – *otázky z rozhovoru č.18-22 (výzkum. ot. č.4);*
- **představy o podobě služby** – *otázky z rozhovoru č.23-24 (výzkum. ot. č.5).*

Zpracování dat

Odpovědi respondentů byly zapisovány v průběhu rozhovoru do záznamového archu, audiozáznam realizován nebyl. Záznamové archy byly následně přepisovány do elektronické podoby v souborné tabulce, kde odpovědi na jednotlivé otázky byly přehledně pod sebou. Následně pak **byly** odpovědi, resp. získaná kvalitativní data, **analyzována**.

Proces analýzy kvalitativních dat:

Obr.6: Proces analýzy kvalitativních dat (Anderson, 2004, 170)

Poté, co byla **data** sebrána, byla **přenesena** ze záznamových archů **do přehledné elektronické podoby ve formě souborné tabulky** (respondenti v řádcích a otázky ve sloupcích) a již v této fázi byla redukována. Konkrétně **místo doslovných odpovědí byla zaznamenávána podstata sdělení**, např. doslovná odpověď zněla:

Staly se mi dvě neočekávané věci. Jeden člověk, kterého jsem oslovil, vůbec nereagoval, ačkoli by ve svém postavení měl. Jedna slečna to zase používala nejspíš jako seznamku nebo co... poslala mi dotaz: „Co si myslíte o mužích?“ Na to jsem vůbec nereagoval.

Přepsaná a redukováná podoba odpovědi, pak vypadala následujícím způsobem:

Ot. č.14	Stalo se Vám s OpenBC něco zajímavého?
Resp. č.5	- <i>jeden člověk vůbec nereagoval</i> - <i>jedna slečna používala službu jako seznamku („Co si myslíte o mužích?“)</i>

Tab.2: Studie 1 –Příklad zpřehlednění a redukce dat

Tímto způsobem bylo dosaženo maximálně možného zpřehlednění a redukce získaných dat, aniž by došlo k výrazné ztrátě informací.

Dalším krokem bylo **vytvoření kategorií a kódování, resp. rozřazení odpovědí do těchto skupin**, přičemž odpověď mohla být zařazena do více kategorií. Příkladem může být odpověď jednoho respondenta na otázku, proč se lidé registrují do služby. Zredukováná podoba zní: „*na jednom místě jsou kontakty na zaměstnance i podnikatele - neznám nic podobného*“ (viz Příloha č.4). Tato odpověď, jak je v příloze vidět byla zařazena jak do kategorie „pracovní a obchodní kontakty“, tak i „hledání nových příležitostí a nástrojů“. První část výroku ukazuje na to, že klienti se registrují, protože jim služba nabízí přístup k různým kontaktům a druhá část pak poukazuje na jedinečnost služby. **Kategorie byly v průběhu práce revidovány a zpřesňovány**, např. z původně jedné kategorie vznikly dvě nebo naopak byly spojeny do jedné. V uvedeném příkladu nám nejprve druhá část věty nepřišla významná, ale když se u jiných respondentů začal objevovat podobný motiv, vytvořili jsme novou kategorii. Výsledkem jsou kategorie popisované v textu u příslušných témat (otázek), vždy s uvedením absolutní četnosti odpovědí klientů, které je sytily, a také vysvětlením významu kategorie formou příkladů odpovědí.

3.1.3. Sběr dat, popis vzorku a podmínek šetření

Sondu jsme uskutečnili **v dubnu a květnu roku 2007**. Prvním krokem po zadání bylo **studium a popis internetové služby**. Proběhla registrace do služby s cílem zjistit, kdo se registruje, čím klient služby při registraci prochází, jaké údaje o sobě uvádí a jak je může zabezpečit. Cílem také bylo zjistit a pochopit rozdíl mezi základním a prémiovým členstvím. Provedena byla také **rešerše, jaké další služby obdobného typu existují** (viz Příloha č.5 Vybrané internetové platformy pro networking) Tyto informace byly využity pro další přípravy sběru dat u respondentů.

Nejprve si tedy představíme službu, o níž celá studie pojednává. Pokračovat budeme sběrem dat u respondentů studie - vzorku klientů a neclientů služby.

Charakteristika platformy

Služba s názvem **OpenBC**, resp. „open business contacts“, **dnes pouze Xing**, vytváří **platformu pro kontaktování pracovně zajímavých lidí z celého světa**, potenciálních klientů, firemních partnerů, zaměstnavatelů apod. Kromě profilů jednotlivých lidí, nabízí tato služba členství v zájmových skupinách, účast v tematických diskusních fórech aj. Služba je dostupná na adrese www.xing.com, a

to ve dvou formách. Vedle volně dostupného **členství** existuje také tzv. prémiové členství, za které se platí a které umožňuje širší využití možností služby, např. kvalitnější vyhledávání osob nebo přístup ke všem klientům služby (někteří totiž váží přístup ostatních ke svým informacím právě na prémiové členství). Celkově využívá službu **přes 7 milionů lidí z celého světa**, někdy sami za sebe coby jednotlivci, jindy za organizaci, ve které působí. (Údaj o počtu klientů služby je z února 2009.)

Služba nenechává aktivitu jen na klientovi, ale **pravidelně informuje klienta formou e-mailové zprávy** o událostech v rámci skupin, jichž je členem, o výročích (narozeniny) lidí v jeho kontaktech, zasílá statistiky o návštěvnosti jeho profilu za určité období, o přichozích zprávách apod. ... poskytuje doporučení, jak zatraktivnit vlastní profil, např. doplnit klíčové informace typu „nabízím“ či „mám zájem o“. Zprávy přicházejí v pravidelném intervalu.

Na webu se potenciální zájemce o službu dočte, že ji může využít coby vysoce sofistikovaný nástroj **vyhledávání potenciálních zaměstnanců**, zejména těch adeptů, kteří aktuálně nehledají nové zaměstnání. Systém umožňuje zacílit inzerci podle profilu, takže se konkrétní nabídka zobrazuje na vstupní stránce jen těm, kteří odpovídají požadavkům. Platba za inzerci probíhá jen za úplné zobrazení nabídky, tedy po kliknutí příslušného osloveného pro bližší informace (€0,49 za 1 zobrazení). Díky sociální síti lze také získat reference.

Další možností je **inzerce**, opět s možností kvalitního zacílení skupiny potenciálních zájemců (podle věku, pohlaví, úrovně pozice, regionu či odvětví). Speciální podmínky spolupráce jsou připraveny pro ty, kteří nabídnou nějaké výhody (slevy aj.) pro členy Xing komunity.

V rámci diskusí i mimo ně umožňuje služba **komunikovat s** (klíčovými) **představiteli různých oborů** a ovlivňovat jejich mínění.

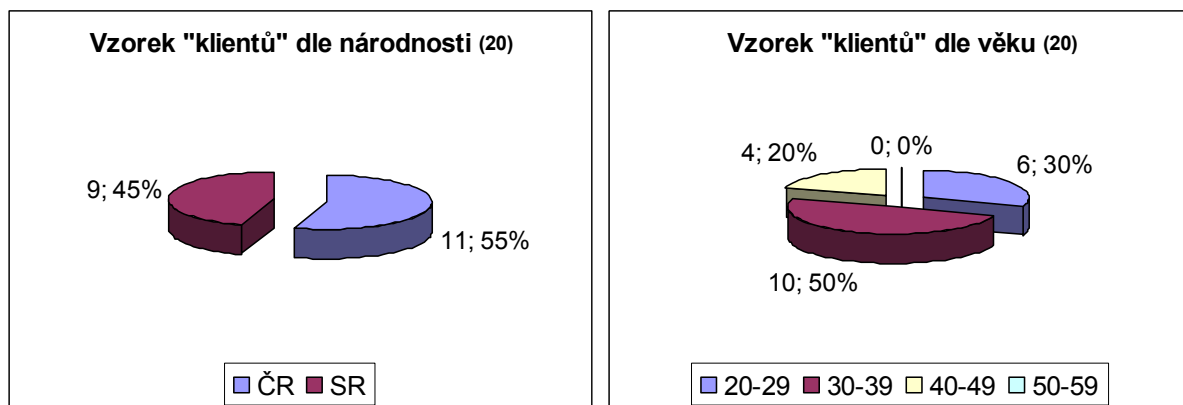
Charakteristika vzorku

Respondenty studie byli **čeští a slovenští klienti** této služby, různého věku a různého pracovního zařazení. Také jsme se ptali lidí, kteří takovýto typ služby nevyužívali - **neklienti**, abychom srovnali pohled klientů s jejich představami a povědomím o službách tohoto typu obecně. **Celkový soubor respondentů v této studii tvořilo 40 osob.**

- **Klienti**

Potenciální respondenti ze souboru „**klienti služby**“ byli vyhledáni v rámci služby zadavatelem a naše strana je pak postupně telefonicky oslovila s nabídkou účasti. **Původní seznam čítal 31 českých a 28 slovenských kontaktů, celkem 59 kontaktů.** Pokud klient souhlasil, byl dojednáno datum a čas, v němž jsme jej kontaktovali telefonicky či navštívili osobně. **U vzorku klientů šlo tedy o preselekcii ze strany zadavatele na základě dostupnosti a vlastních preferencí. Následně pak můžeme hovořit o příležitostném výběru z českých a slovenských uživatelů služby,** který je určen ochotou ke spolupráci z jejich strany. Tento výběr má řadu slabín, nicméně je dán objektivními podmínkami. Z našeho pohledu, s ohledem na cíl studie, to nemusí být takový problém, vzhledem k tomu, že do samovýběru se „rekrutují“ zejména respondenti s vyhraněným názorem, ať pozitivním či negativním. Jedním z cílů bylo totiž získat představu o přednostech či nedostacích služby.

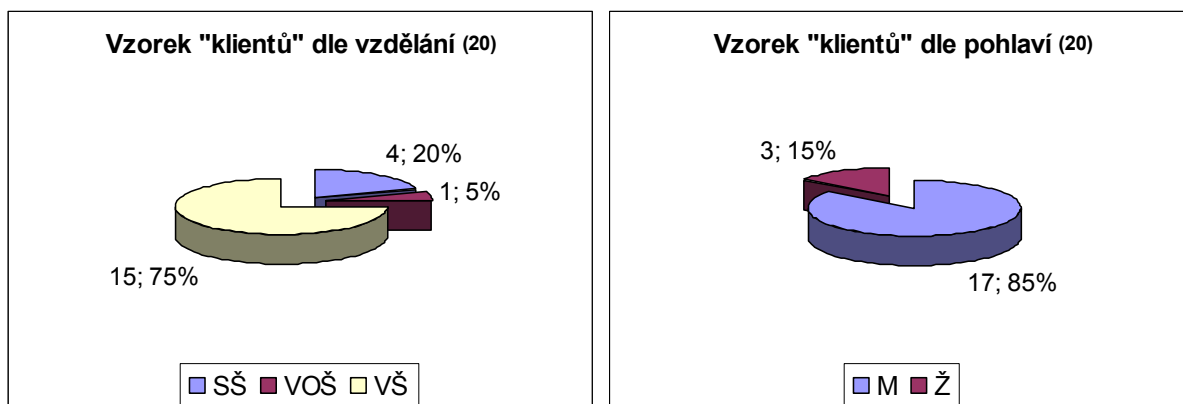
Vzorek klientů byl tvořen celkem 20ti respondenty: 11ti z České republiky a 9ti ze Slovenska. Respondenti ve vzorku klientů služby byli **z 50ti procent ve věku 30-40 let (10),** tedy ve věku, který spadá do stadia „budování a konsolidace kariéry“. Podle Supera si lidé v tomto období (25-44 let) hledají trvalé místo ve světě práce a budují si dobrou pozici. Podle jiného členění je toto období charakterizováno jako „stadium vzestupu kariéry“ (28-40 let). (Štikar & kol., 2003) Celkově **80% lidí ze vzorku bylo mladších 40ti let (16).**



Graf 1: Studie 1 - Vzorek „klientů“ dle národnosti

Graf 2: Studie 1 - Vzorek „klientů“ dle věku

Ve vzorku klientů využívajících službu **významnou měrou převažuje vysokoškolské vzdělání a mužské pohlaví**. Konkrétně bylo zastoupeno 85 % mužů (17) versus 15% žen (3). V původním seznamu bylo zastoupení žen 20%.



Graf 3: Studie 1 - Vzorek „klientů“ dle vzdělání

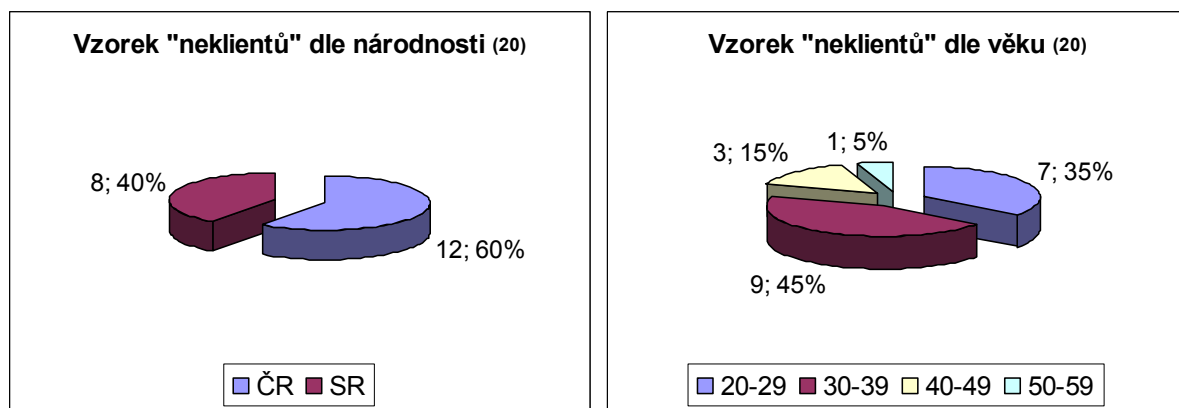
Graf 4: Studie 1 - Vzorek „klientů“ dle pohlaví

11 respondentů je zaměstnancem společností, s mezinárodním působením, ostatní jsou z českých a slovenských firem různé velikosti. Ve vzorku je zastoupena jak nekomerční (VŠ), tak i komerční sféra, která výrazně převažuje. Jde o firmy výrobní, poradenské (IT, reklama, os.rozvoj...), i z oblasti obchodu a cestovního ruchu. Řada respondentů je na vedoucích pozicích středního a vyššího managementu.

• Neklienti

Soubor neklentů vzešel z oslovení osob z našeho okolí či okolí kolegů a přátel z různého prostředí, přičemž bylo cílem zachovat rozmanitost a proporce skladby osob jako u skupiny klientů.

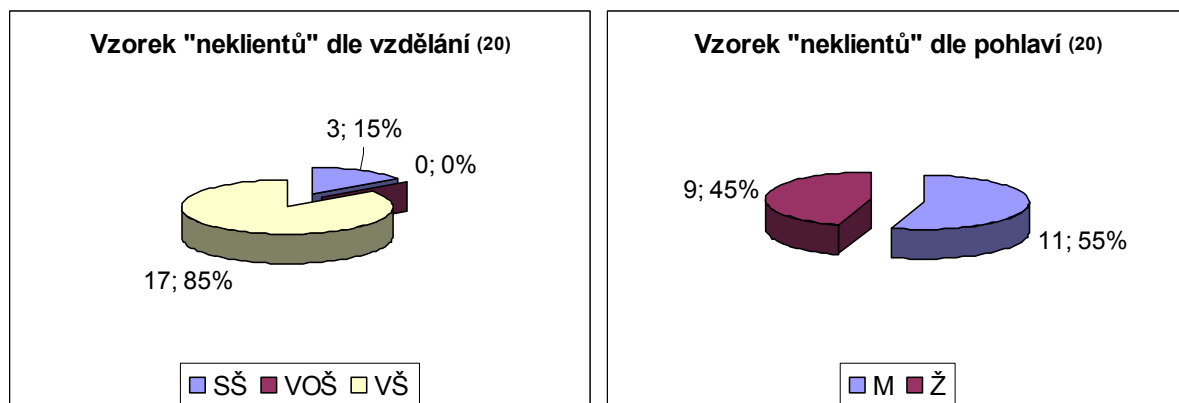
Neklientů bylo celkem 20, stejně jako klientů. Z České republiky bylo ve vzorku zastoupeno 12, ze Slovenska 8 respondentů. Procentuálně to odpovídá složení vzorku klientů. Podle věku byli neklenti zastoupeni opět nejvíce **v kategorii 30-40 let**, stejně jako u klientů jde o **45ti procentní zastoupení. Do věku 40ti let bylo 80%** neklentů. (viz Graf 5 a 6 na následující straně)



Graf 5: Studie 1 - Vzorek „neklientů“ dle národnosti

Graf 6: Studie 1 - Vzorek „neklientů“ dle věku

Stejně jako vzorek klientů vykazoval **převahu vysokoškolského vzdělání**, tak i neklienti měli většinou vystudovanou vysokou školu (**89%**). Ve vzorku neklientů **převažovali zástupci mužského pohlaví**, nicméně v menším kontrastu, a sice **55%** mužů vůči 45% žen.



Graf 7: Studie 1 - Vzorek „neklientů“ dle vzdělání

Graf 8: Studie 1 - Vzorek „neklientů“ dle pohlaví

Respondenti z řad neklientů pocházejí z různých institucí, státních, neziskových i komerčních, a z různých oborů, např. ekologie, medicína, architektura, HR, finance, vzdělávání aj. Opět jsou ve velké míře zastoupeny mezinárodní společnosti (12)

3.1.4. Popis a rozbor výsledků ve vzorku klientů služby

Jak se dozvěděli o OpenBC a jaké byly prvotní představy o službě

Všichni klienti OpenBC uvádějí, že se o službě dozvěděli od příbuzných, přátel, současných či bývalých kolegů, obchodních partnerů apod. Jejich prvotní představy byly následující:

- **Očekávané přínosy a výhody**

Převážná většina klientů (15) si zpočátku spojovala službu s možností navazovat či pečovat o kontakty (představa nadnárodní vyhledávací databáze apod.), **a to zejména obchodní, profesní a pracovní kontakty**. Dva respondenti očekávali od OpenBC usnadnění komunikace s lidmi z větší vzdálenosti, jiní dva se přihlásili, protože tam byli jejich příbuzní nebo přátelé, a jiný pak očekával se smíšenými pocity diskusní fórum jiného typu.

- **Očekávaná rizika**

Počáteční představy o rizicích se hlavně týkaly zneužití informací (3), dále pak identity ostatních registrovaných – může se zaregistrovat kdokoli a vydávat se za kohokoli (1). Kromě toho se objevily také obavy, že bude dlouho trvat, než se o dotyčném někdo dozví (1).

Jeden respondent shrnuje prvotní představy lidí takto: *„záleží na typu člověka, jestli nejprve zvažuje přínosy nebo rizika, toto je pro člověka, který myslí dopředu.“* Jiný pak uvádí: *„je to pro člověka, který umí pracovat s riziky a chce a umí být transparentní.“*

Uživatelé vnímají rizika jako standardní, přijatelná, která neodradí od využívání služby. Přebírají většinou zodpovědnost za to, co vyplní za údaje a komu povolí přístup. I když na počátku mohli mít obavy, řeší to např. tak, že vyplňují jen ty údaje, které lze zjistit i jinými cestami (např. pevná tel.linka), nebo takové, které lze jen těžko zneužít.

Reálné přínosy registrace na Xing / OpenBC pro respondenta

V současné době klienti OpenBC spatřují hlavní **přínos převážně v přístupu ke kontaktům (10) na konkrétní lidi**, o nichž díky jejich prezentaci mají předem základní informaci. Mají pocit, že kontaktování je pak cílenější než např. ve Zlatých stránkách. Většinou je kladen důraz na obchodní charakter kontaktů.

Důležité je také **sdílení informací (4)** (diskusní fóra – novinky a trendy v oboru, spolupráce na projektu), obnovení či **udržování kontaktů** např. s bývalými kolegy, přáteli (4), **možnost sebeprezentace a prezentace firmy (2)**.

Možný přínos vidí také klienti i v situaci **hledání nového zaměstnání** přes kontakty v oboru (2).

Podstatné je, že jde o komplexní službu, která umožňuje vše najednou. Umožňuje získávat strukturovanou informaci, která není statická, ale neustále vzniká a vyvíjí se.

Motivace k využívání služby

- **Proč se lidé registrují?**

Většina respondentů (18) vnímá jako hlavní důvod registrace lidí obecně potřebu navazovat a pečovat o pracovní či obchodní kontakty. Zdůrazněn je fakt, že na jednom místě jsou dostupní lidé z oboru, ať jde o zaměstnance či podnikatele. Člověk nemusí znát jejich kontakty a může je oslovit s dotazem či nabídkou. Někteří respondenti zdůrazňují mezinárodní aspekt služby, jiní jednoduchost zviditelnění pro začínající podnikatele.

Dalším, velmi často uváděným, důvodem registrace je **možnost sdílení informací** – zajímavostí, novinek, ale i znalostí a rad (9). Podle respondentů to zvyšuje pohotovost podnikatelů k využití příležitostí, nabízí možnost sledování a reakce na nové trendy v oblasti zájmu, charakterizují službu jako otevřené fórum lidí z praxe. Jeden z respondentů to vnímá jako doplňkový, nicméně velmi zajímavý nástroj.

Důležitým motivem je také potřeba komunity (7). Respondenti vnímají klienty služby jako inteligentní sofistikované lidi (s ohledem na nástroj), lidi, kteří mají něco společného, co je od ostatních odlišuje. Časté je zvaní „známých“, kteří se na základě doporučení přidávají, čímž se vytvářejí skupiny, které se „bratří“.

Dalším důvodem registrace jsou pracovní příležitosti (5). Buď jde o head huntéry, představitele personálních agentur a personálních oddělení firem nebo lidi, kteří práci hledají aktuálně či potenciálně v budoucnu.

Z řady odpovědí vystupoval také motiv **hledání nových příležitostí a nástrojů (5)**, služba jako nástroj má podle jednoho respondenta budoucnost a i když to ještě dnes není dokonalé, je třeba být připraven.

Méně uváděné motivy byly **kontakty s přáteli (3)**, **usnadnění komunikace či zvědavost** lidí, kteří zkouší, co je to za službu.

- **Aktuální míra využití a motivace**

11 respondentů aktivně službu využívá, 2 z nich v poslední době méně, vzhledem k časovému vytížení. Všichni **aktivní klienti službu využívají primárně coby pracovní nástroj**, 3 respondenti využívají službu i k soukromým aktivitám. Tři respondenti jednoznačně vystupují ve jménu firmy coby kontaktní osoba nebo majitel, využití spatřují pouze z hledisky firmy, nikoli pro sebe osobně. Ostatní využívají službu sami za sebe. **Obecně je k aktivitě klíčový cíl**, vědět, proč a koho kontaktovat.

Devět respondentů není aktivních, jsou zaregistrovaní a nijak služby nevyužívají. Jeden se chce odregistrovat, protože **nenachází v registraci přínos pro svou práci**. **Další si není jistý účelem**, moc toho neočekává, ale zůstává (přátelé). Jiný doufá ve **využití v budoucnu**, např. při hledání zaměstnání, je ale zklamaný, že tam je hodně nabídek pro potenciální zákazníky, nabídky firem, využívá především diskusní fóra. Další respondent využívá službu pro sdílení informací při vedení projektu společného třem subjektům, další možnosti nevyužívá. Objevuje se **lenost** (číst návody) jako důvod proč klient není aktivní atd.

Opakovaně se objevuje motiv výzvy – využití **nových možností a nástrojů, jak se dostat k zákazníkovi, jak navázat pracovní kontakty**, zejména u těch aktivních klientů. Dalším motivem, který lze identifikovat, je **potřeba se odlišit či naopak stát se součástí určité prestižní komunity**.

- „Loajalita“

15 respondentů uvedlo, že by za úplatu 100€ vystoupilo ze serveru OpenBC, 5 nikoli. Všichni, kteří odmítli, jsou aktivními uživateli služby a jako důvody své odpovědi uváděli: **náročnost obnovení sítě kontaktů (čas a práce); dobré zkušenosti se službou; schůzky, které se ji uskutečnily, mají větší cenu.**

Respondenti, kteří nabídku přijali byli jak aktivními, tak pasivními uživateli, přičemž jejich důvody jsou následující:

- nevyužívám to, nepotřebuji to (5);
- známé, kteří tam jsou, znám i normálně, setkáváme se, existují i jiná diskusní fóra, udržujeme kontakty i jinak (3).
- systém ještě není v takové fázi, aby to mělo velké důsledky (1).

Konkrétní zkušenosti se službou (pozitivní i negativní)

Ze skupiny zajímavých a překvapivých příhod, které se klientům přihodily na OpenBC se opakovalo, že se někdo poté, co mu poslali vzkaz, neozval (2). Zajímavé bylo také překvapení zákazníka, že ho klient kontaktoval na základě OpenBC. Pro jiného respondenta bylo překvapivé, že OpenBC je tak široké, že je tam mnoho zaregistrovaných Čechů, čekal menší počet lidí. Pro jiného bylo překvapující množství nabídek zákazníkům, širší placených služeb, čekal více mladých lidí.

Příběhy o úspěchu, který přinesla registrace, hovoří o navázání (3) nebo udržení kontaktů (1), sdílení informací, odborných i jiných, které klient využil v práci (3). Vedle pracovních úspěchů se objevil i soukromý, kdy klient získal kontakty na Němce žijící v Praze a jednoho pak učil česky.

Problémy se nepřímo podařilo také vyřešit, např. zjištěním potřebných informací prostřednictvím kontaktů z OpenBC.

Šokem bylo pro jednoho klienta, že za odvedenou práci kontakt z OpenBC nezaplatil, pro jiného respondenta byly šokem fotografie a množství jazyků, které neumožní, aby se lidi našli.

Veselé bylo pro jednoho klienta, když se na něj obrátila nějaká slečna s dotazem, co si myslí o mužích, rozuměl tomu tak, že server používala jako seznamku.

Představy o podobě služby na základě zkušeností

- **Jak by měla služba vypadat**

Celá **koncepce serveru** by měla podporovat hlavní účel, filozofii – **networking**, přičemž by měla být zaměřena na lidi, kteří jsou zaběhlí v práci (ve firmách, neziskových organizacích), mělo by jít o databázi specialistů (2). Služba by se neměla snažit v sobě zahrnovat příliš mnoho, ale soustředit se specifické zaměření (1).

Server by měl být **provozován profesionálně**, měl by být rychlý (2), měl by mít dobrý, profesionální vzhled (2), přehledný a snadno ovladatelný (5), dobře nastavené filtry (1).

Obecně k OpenBC (opakovaně): zpočátku působilo hodně nepřehledně, už samotná registrace; ve vyhledávání je spousta možností, což je dobře, ale členění by mohlo být víc intuitivní; není tam snadná obsluha, vyhledávání.

Informace v profilu registrovaného by měly být co nejširší, určité minimum informací by mělo být povinné, aby u každého zaregistrovaného bylo alespoň něco.

Celkově je formulář u OpenBC hodnocen pozitivně, jen by nemusel být tak heslovitý, např. u zkušeností by měla být možnost prezentovat se podrobněji.

Vysoce ceněna je **bezpečnost informací**, resp. možnost určovat, co bude komu přístupné.

Někteří klienti (8) jsou smířeni s tím, že jde o placenou službu, i když apelují na rozumnou **výši poplatků**, vzhledem k platům apod. Výrazně vyšší částky (př.100€) podmiňují okamžitým užitkem. Jeden respondent je naopak pro poplatky, díky tomu tam pak není reklama.

Jiný respondent je ochoten platit jen za opravdu nadstandardní služby, např. obchodní řešerše, aktuální zprávy z oboru typu "přečetli jsme za vás" apod. Většina ale požaduje rozumnou funkci dostupnou zdarma. Jednou z alternativ je návrh na zpoplatnění vstupní registrace bez dalších poplatků za využívání služby, již bez dalšího členění na běžné a prémiové členství a dalších poplatků. Jiní spojují poplatky s využitím obchodním či pracovním, u soukromého využití by je poplatky odradily. (3).

Většina klientů si uvědomuje, že **jde o mezinárodní službu, a tak je nutný jiný jazyk než čeština nebo slovenština**, přičemž nejčastěji jmenují angličtinu (8), objevuje se i němčina (3). čeština nebo slovenština by byla vítána jako možnost (10), výhoda, je chápána jako nezbytná pro český a slovenský trh. Jeden respondent oceňuje množství nabízených jazyků, jiní zase vidí cestu v 1 nebo 2 jazycích, aby se registrovaní vůbec mohli zkontaktovat (2) - mnoho malých komunit je spíše na škodu.

Další možnosti a návrhy:

- větší propagace, aby tam bylo více lidí – hrazeno z poplatků;
 - mohly by být dostupné ještě jiné formy komunikace mezi registrovanými;
 - prostor na webu, kde by se mohly prezentovat firmy;
 - synchronizace kontaktů s Outlookem;
 - kontakt ze strany serveru jen 1x/den s resumé, ne pokaždé, když se něco děje;
 - něco, co vzbudí důvěru – např. informace o zřizovateli, provozovateli;
 - zřizovatel by mohl pořádat akce, kde by se lidé mohli fyzicky potkat (odborné, sportovní, hospoda);
 - vnést více lidský aspekt;
 - stránka trošku nudná, např. profily bez fotek jsou smutné.
-
- **Jak by rozhodně neměla služba vypadat** (co by klienty odradilo od užívání)

Mezi explicitně vyjmenovanými charakteristikami, které by určitě neměla služba mít, byly následující:

- amatérský vzhled a provoz (3) - nemělo by to padat a nemělo by to být prázdné;
- spamy, rušivé emaily, „vyskakující reklamy“; (3)
- stagnace (2);
- orientace na mladé uživatele;
- vulgární chaty;
- určitě by to neměla být „brutální“ seznamka.

Závěr a doporučení pro zadavatele

Z celkového vzorku 20ti klientů využívá službu aktivně 11 lidí, ostatní jsou pasivní.

Z šetření vyplývá, že **nejaktivnější jsou lidé (společnosti) nabízející služby**, např. obchod, poradenství (doprava, reklama, PR, marketing...). Jejich cílem je navazovat obchodní kontakty, oslovit zákazníka. Ačkoli se může zdát, že to vyplývá z podstaty služby, objevili se i klienti, kteří tím byli zklamáni.

Cílovou skupinou by tedy měli být zejména lidé ve věku zhruba 30-45 let, otevření novým možnostem, technologiím, zejména z řad podnikatelů a odborníků zaměřených na marketing a podobné obory.

Doporučení z řad klientů na podobu služby – profesionální provoz serveru, jednoduchý a seriózní vzhled, snadná orientace v informacích, dobré zabezpečení dat.

Důležité je členění podle oborů a nějaká přidaná hodnota např. v podobě aktualit z oboru, odkazů na související internetové stránky, pozvánky na akce spjaté s oborem apod.

Měla by být dostupná rozumná verze, která nebude zpoplatněna. Platit za službu jsou ochotni ti klienti, kteří používají službu v rámci obchodu, ale i tak by měl poplatek zůstat v rozumné výši. Možností je zpoplatnění konkrétních nadstandardních služeb typu rešerše aj. vedle základní služby zdarma.

Pokud půjde o mezinárodní službu, pak by měl jazykem služby světový jazyk, vítána by ale byla i čeština a slovenština, s ohledem na lokální trh.

Doporučujeme provést informační kampaň při zavedení služby, prostřednictvím které by byla představena podstata služby a jednoznačně by byla oslovena cílová skupina.

3.1.5. Popis a rozbor výsledků ve vzorku „neklientů“ služby

Znalost OpenBC nebo povědomí o službách tohoto typu

Žádný z neklientů OpenBC neznal, 8 respondentů nezná ani něco podobného. Z těch ostatních jeden respondent vzpomínal na americký server s podobným zaměřením, ale nevzpomněl si na jméno. Jiný respondent uvádí „**spolužáci.cz**“, což je server primárně zaměřený na udržování kontaktů mezi spolužáky ze středních škol. Další respondent uvažuje nad obdobnou **službou nadace Via**, která vytvořila **databázi odborníků**, kteří poskytují služby ve svém oboru pro neziskový sektor. Jedna respondentka vidí paralelu se stránkami **cems.org**, které jsou platformou s kontakty a informacemi pro jednotlivce a organizace spolupracující na mezinárodním vzdělávacím programu CEMS MIM – studenti, alumni, univerzity a firemní partneři. Jiní spojují představu služby se seznamkou, fóry, výstřižkovou službou nebo články o společnostech na **securities.com**.

Motivace k využívání služby, očekávání

Jeden z respondentů **uvažoval o registraci na spolužáci.cz**, ale přínos služby nevyvážil negativa spojená se složitostí registrace a nedostatečnou ochranou osobních údajů. Spolužáci.cz byli také alternativou, kterou zvolil další respondent, který uvažoval o způsobu udržení kontaktů se spolupracovníky, když jich několik najednou odcházelo z bývalého zaměstnání. Nepovažuje to však za ideální způsob.

Jiný respondent vyjadřuje sympatie, ale necítí se být kompetentní pro registraci jako odborník, specialista v oboru (viz nadace Via).

Další respondent zmiňuje registraci u **ENVIWEBu**, což je server čistě oborově specializovaný (ekologie) – komplexní informace z oboru, nabídky, komunikace.

7 respondentů nikdy neuvažovalo o registraci. Buď o této možnosti dotyčný dosud nikdy neslyšel, neměl podobnou potřebu (4) nebo charakter činnosti firmy, v níž pracuje, něco takového neumožňuje. Kontakty si každý přísně střeží a chrání (poradenství, fúze, akvizice, cenné papíry, státní sektor). Jiný respondent neuvažoval o registraci, ale uvažoval o tom, že by sám obdobnou službu poskytoval, nicméně k tomu nedošlo.

13 respondentů do budoucna považuje registraci ve službě zaměřené čistě na networking jako OpenBC za možnou. Někdo ještě uvažuje o smyslu (2), jiní jsou zvědaví, co to všechno nabízí (2), jiného láká sdílení zkušeností nebo cesta k udržení stávajících kontaktů, další v tom spatřuje konkurenci profesním sdružením, která jsou hojně využívána. Jiné odpovědi se týkají změny situace, kdy nebudou stačit dosavadní zdroje informací, kontakty, při stěhování apod.

5 respondentů neví, ale spíš se kloní k záporné odpovědi. 2 neklienti odmítají docela. Obě tyto skupiny si neumějí představit situaci, kdy by to mohli využít, nevidí smysl (2), další se obávají zneužití informací, spamů, zdůrazňují přednosti osobních kontaktů (2).

- **Známý, jeho vliv na rozhodnutí, zda se registrovat**

12 respondentů pozitivně hodnotí vliv přítomnosti někoho známého na jejich rozhodnutí registrovat se: někdo uvádí, že by to mělo vliv na posílení chuti se registrovat, nijak to nemění původní rozhodnutí u dvou respondentů, jiný kromě pozitivní zkušenosti (3) známého uvádí další faktory, které by hráli roli (zabezpečení, technické řešení, provozovatel...), jiný hovoří o vyšší důvěryhodnosti a předání zkušeností „jak to funguje“, „na to si dej pozor“ (3), další pak vnímá vyšší důvěryhodnost, ale obavy ze zneužití dat nemizí, další připouští, že by to změnilo jeho názor jako soukromé osoby (v pracovní souvislosti ne). Další by to udělal pro radost známého, žádný jiný význam by to pro něj nemělo, protože na podobné bázi by nikdy své kontakty nezakládal, nestavěl.

Jeden respondent neví, musel by ho přesvědčit o užitečnosti, sám neví, čím by se mu to povedlo. 1 respondenta by to nepřesvědčilo, protože zatím neměl nikdy potřebu někoho kontaktovat anonymně.

Pro ostatní nemá na rozhodování doporučení známého vliv, jsou již rozhodnutí / naklonění takovéto nástroje využívat nebo to pro ně v byznysu nehraje roli.

- **Možnost skrytí kontaktů**

15 respondentů vnímá možnost volně nepřístupných kontaktů pozitivně. Vnímají to jako ochranu proti obtěžování, spamu, „úchylům“ (vychází ze zkušenosti ze spolužáci.cz) (3), někteří považují za samozřejmost autorizaci přístupů (zkušenost z ICQ) (2), další uvažuje uzavřené skupiny, jejímž členům by sám přidělil práva, jiní uvažují přístup jen pro zaregistrované přes heslo a kód (2), jeden navíc navrhuje jakési prověření identity při registraci, což by zvýšilo důvěru a zajistilo by to jistou kvalitu/věrohodnost informací o registrovaných. Jeden uznává, že je to možné řešení, jak zajistit ochranu osobních údajů, nicméně upozorňuje na další souvislosti anonymity – ztráta zábran, vyšší sebevědomí apod.

5 respondentů by nechalo kontakty volně přístupné, pokud by tam už byli zaregistrovaní, skrytí kontaktů pro ně nemá význam.

- **Finanční motivace k registraci (100€)**

Částka 100€ je zajímavým stimulem pro 10 respondentů. Pro 7 respondentů je to benefit navíc, zkusili by to stejně nebo to vnímají tak, že se toho po nich nechce tolik, jinému to neškodí, ale také nic nedává. Další dva podmiňují registraci dalšími faktory – úroveň serveru, typ požadovaných informací, dobré reference, aktuální potřeba informací, kontaktů.

3 respondenty 100€ nepřesvědčilo, dva nevidí přínos, navíc to stojí čas, další by kontakty neprodal.

Význam kontaktů, způsoby jejich navazování a péče o ně

Všichni respondenti se shodují na tom, že **cena kontaktů je obrovská a nelze ji vyjádřit v penězích** ani jinak, zvláště pak soukromé kontakty. Odborné kontakty jsou výsledkem několikaletého působení v oboru, nelze to rychle ve stejné kvalitě dohnat. Jiní respondenti zdůrazňují **potenciál**, který je zejména v pracovních kontaktech skryt a který má větší hodnotu než jakákoli hmotná odměna. Další respondent poukazuje na subjektivní hodnotu kontaktů, která odráží zkušenosti, fyzický kontakt... o kontakty ve své podstatě nejde, jde o **vztahy**, které se za nimi skrývají, vybudovanou **důvěru**. Přinášejí informace, vědomosti, oporu, úspěch v práci. Jeden respondent upozorňuje také na souvislost s tím, co člověk dělá – sám je analytik, asi by pracovní kontakty znamenaly víc, kdyby byl obchodník.

- **Způsob seznamování se s novými lidmi**

Všichni respondenti uvádějí, že se **seznamují s novými lidmi převážně v práci a při práci**, např. přebíráním kontaktů od kolegů (hlavně interní networking), seznamování se při projektech, na konferencích, seminářích, veletrzích, společenských akcích pro klienty, kde si vyměňují vizitky a později partnera kontaktují s odkazem na osobní setkání. Také vyhledávají reference na internetu, v časopisech, dostávají je od jiných společností apod. a pak volají na „studený kontakt“.

V menší míře se pak seznamují s novými lidmi při sportu, kultuře, přes přátele (hospoda, výlety), ICQ, cíleně na diskotéce apod., přičemž zde jde převážně o navazování soukromých kontaktů.

10 respondentů striktně rozlišuje mezi navazováním pracovních a osobních kontaktů. Dva respondenti poukazují na to, že se většinou seznamují v práci, ale často se vztahy postupně stanou osobními.

At' v práci nebo soukromí se opakuje model, ve kterém respondent postupuje **přes známé**, kterých se ptá, zda neznají někoho, kdo má potřebné charakteristiky, znalosti dovednosti..., explicitně to uvedlo 9 respondentů.

Jiný postup bývá **přes instituce**. Dotyčný kontaktuje instituci a doptává na konkrétní vhodnou osobu nebo vyhledává osoby na jejich internetových stránkách (5). Jeden respondent dokonce uvádí, že konkrétní lidé nejsou v jeho práci důležití, ti se mění, důležité jsou instituce.

- **Péče o pracovní kontakty**

12 respondentů uvádí, že o kontakty nepečuje cíleně, pravidelně, je to spíš záležitost aktuální potřeby, nesetkávají se účelově např. při obědech. Uvádějí následující způsoby péče o kontakty: vizitky a vedení adresáře, poznámky v Outlooku, firemní akce. Jiné je to u profesních kontaktů, kde jsou vzájemné sympatie, tam jsou i emaily, telefon a společné obědy nebo hospoda, kafe (4). Sem spadají i respondenti, kteří nečiní rozdíly v péči o pracovní a soukromé kontakty.

Respondenti z této skupiny si uvědomují, že by měli být aktivnější, pečovat o kontakty pravidelně, ale brání jim v tom podle vlastních slov lenost, samotářská povaha apod.

7 respondentů uvádí cílenou péči o profesní kontakty. U jednoho je to záležitost daná firemní politikou, jejíž součástí jsou různé společenské, sportovní a kulturní akce pro klienty a partnery, víkendové pobyty a také např. volání klientům min 1x za měsíc. Druhý respondent uvádí, že telefonicky a emailem informuje o něčem, co by mohlo partnera zajímat, např. posílá pozvánky na akce (konference, semináře apod.). Další pak hovoří o zdvořilostních telefonátech či přáních k svátku, k Vánocům, pravidelných obědech, posezení u piva apod.

1 respondent uvedl, že o pracovní kontakty nepečuje vůbec.

- **Péče o soukromé kontakty**

U soukromých kontaktů je důležité pravidelné osobní setkávání - při sportu, kávě, kultuře, na party. Někdo uvádí, že je třeba více úsilí a plánování (2), alespoň jednou týdně se vidět s blízkými lidmi. Někdo to popisuje naopak jako něco přirozeného, neřízeného, když se ztratí kontakt, tak se nic neděje, lze jej získat od známých.

Členství ve formálních sítích

V pracovní oblasti považují 4 respondenti za důležité následující instituce: ČSRLZ (Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů), tento respondent uvádí ještě další profesní sdružení, která podle něho fungují v případě, že mají nějakou výkonnou pravomoc, např. komora auditorů, bankovní sdružení apod. V ČSRLZ je členem díky firemnímu členství. Druhý respondent uvádí Enviweb (specializovaný server zaměřený na životní prostředí) a Ireas (internetový kurz týkající se odpadů, v rámci kterého je několik úrovní a účastníci se setkávají i osobně). Je členem obou s ohledem na vlastní vzdělávání a přehled v oboru, kontakty jsou spíš vedlejším produktem. Další respondent uvádí již zmiňovaný CEMS, Komoru zubních lékařů, která je povinná.

Většina respondentů uvádí, že není členem žádné instituce, ale řada z nich uvádí kurzy nebo jinou formu studia (MBA apod.), kde navázali kontakty (totéž výše u konferencí apod.)

Ostatní nepovažují instituce za důležité, nevyužívají je, protože se např. zakázky zadávají na základě osobních vztahů, vzájemné znalosti; okruh pracovních kontaktů je v ČR limitovaný a lze se setkávat neorganizovaně, přirozeněji. Jiný respondent uvádí **databázi kontaktů**, kterou mají k dispozici **ve firmě** (interní kontakty, klienti, dodavatelé...), a to mezinárodně. Jiný uznává přínos např. menších klubů, ale neobjevil takový, jehož by chtěl být členem. Další důvod je, že žádné neznají (3). 1 respondent považuje instituce s ohledem na svůj networking za nedůležité, i když je členem řady z nich. Členství je prostředkem k dosažení jiných cílů (cestování).

V rámci soukromí považuje 5 respondentů instituce za důležité a jsou členem některé z nich. Jsou to instituce, kde se setkávají s přáteli – sportovní kluby (3), ICQ, Skype, Google (1), hospoda a posilovna (1), masérská škola, buddhistický kroužek nebo usilují o rozvoj společnosti bez provázání s pracovní činností v rámci občanského sdružení (1).

Zmíněné instituce se od internetové služby ve své podstatě neliší, jde o kontakty a odborné informace, sdílení zkušeností. Při bližším pohledu je to ale osobnější, je to o neformálních a dlouhodobých kontaktech. Srovnání firemní databáze a OpenBC – OpenBC je asi pestřejší v typech a množství dobrovolně podaných údajů, firemní databáze nabízí vyhledávání podle jména (abecedně), e-mailové adresy, jsou tam všichni zaměstnanci v daném regionu, kdežto v OpenBC najít mohu a nemusím, co potřebuji.

Představy o podobě služby

- **Jak by měla služba vypadat**

Stejně jako pro klienty služby je i pro neklienty důležitá **profesionální úroveň a provoz serveru**. Zahrnuje to hezký design (2), který je lákavý, jednoduchý a přehledný a stabilní (5), jednoduché a intuitivní ovládání, registrace (4) a chytré vyhledávání (různá kritéria) (2).

Důležité je také rozumné **členění podle oborů či oblastí** (5), s důrazem na sekce, které souvisejí, prolínají se. Zajímavá by byla možnost vytvářet vlastní uzavřené podskupiny. Mohla by být přítomna nabídka linků na pro obor zajímavé webové stránky a zdroje informací (finance, právo, obchod, marketing..). Důležitá je také funkčnost provozu (rychlost apod.).

Důležitá je také **aktuálnost a živost serveru**. Mělo by být znát, že lidé službu využívají, např. by mohly být dostupné statistiky (muži, ženy, počet přístupů, profesní skupiny, vlastní jméno, resp.aktivita). Mohly by probíhat pravidelné diskuse, které by server oživovaly každý den. Další možností je sekce nejčerstvějších nabídek. Mohly by se objevit díky službě realizované aktivity/projekty jako příklady, s komentářem zúčastněných lidí. Navrhována byla i osobní setkávání – konference, přednášky – lokálně i globálně.

Aktuálnost údajů by mohl zajišťovat nějaký mechanismus podobný tomu, který by např. vymazal každého, kdo určitou dobu službu nepoužil (např. 2 měsíce).

Živost by jistě podpořil i systém informování či oslovování klienta služby s informací, že se děje něco nového, aby se systém aktivně připomínal (vyskočil ba v mailu např. link, který by rovnou klienta dovedl nepříslušnou webovou stránku, aby nemusel nic složitě hledat.

Další podstatná charakteristika je **důvěryhodnost** (6) služby a s ní spjatá bezpečnost. Důvěryhodnost služby by jistě zajistil důvěryhodný partner, který by za službou stál, např. nějaká univerzita. Podle jiného respondenta by to neměl být jeden partnera, ale víc a rozhodně ne státní instituce. Určitě by to mělo být apolitické. **Bezpečnost** by musel zajišťovat technický systém – osobní údaje by byly pod heslem, dostupné by byly až po registraci. Jeden respondent měl dokonce představu, že by se při registraci prověřovala identita registrujících se, čímž by se zajistila pravdivost údajů, což by zvýšilo také důvěryhodnost služby jako celku. Patří sem také ochrana proti spamu aj.

Otázka poplatků za službu není jednoznačná. Cca polovina si představuje službu zdarma (6), důvody jsou různé, např. je otevřenost systému co nejširší skupině lidí, žádné elitářství. Jiný respondent by přiděloval pravomoci se zásluhami, nikoli s poplatky, např. možnost určovat, co bude vidět a co ne za aktivitu v diskusích apod.

Někteří respondenti si umí představit, že by poplatky byly (6). Jeden to podmiňuje jejich minimální výší, cca 30Kč/měsíc (čím vyšší poplatek, tím méně kontaktů); jiný nějakým „high clubem“ s nadstandardními službami; další to pak spojují s efektivním přínosem v práci (4), pro osobní by to mohlo zůstat zdarma. Jeden respondent si s poplatky slibuje vyšší **bezpečnost**, kdyby byly informace dostupné jen pro platící registrované. Výši poplatku ale nedokáže odhadnout, záleželo by na míře využitelnosti kontaktů a informací skrze službu dostupných.

Pokud se týká jazyka, jsou představy různé, nejčastěji byla uváděna angličtina coby cizí jazyk. Jeden respondent upozorňoval na její kvalitu, neměla by to být angličtina „překládaná“ např. z italštiny, měla by být jednoduchá. Čeština a slovenština byla také přijímána pozitivně, i když nebyla explicitně zvažována mezinárodnost služby a problémy s tím spojené. Pouze jeden respondent ji uvažoval pouze v souvislosti s českou sekci v rámci mezinárodní služby.

- **Jak by neměla služba vypadat**

- nepřehlednost (3) - obrázky jsou na nic; neustálá proměna,
- spamy (2),
- poplatky (2) – v současnosti lze informace získávat i zdarma;
- automatické přihlášení na jiný web,
- špatné reference,
- závazky plynoucí z registrace.
- pyramidové spolky.

Závěr a doporučení pro zadavatele

Jak se ukázalo už u klientů služby, byli někteří zklamaní po registraci, jelikož měli jinou představu o přínosu služby. Stejně tak se objevují **velmi rozdílné představy ve skupině neklientů**. I když považují do budoucna registraci v obdobné službě za možnou, nemají příliš představu o přínosu této služby.

Doporučení se týká zejména **informační kampaně**, která by měla proběhnout před/při spuštění služby a která by měla jasně komunikovat smysl, přínos a cílovou skupinu. Dobré by bylo **umožnit prohlédnout si možnosti služby, způsob zabezpečení a dalších souvislostí ještě před registrací** (verze „host“). Představy lidí jsou totiž velmi mlhavé, mnohdy jsou spojené s chatem a obavami ze zneužití údajů.

Za klíčové považují neklienti zejména :

- odborná/profesionální garance zřizovací instituce, příp. institucí;
- přehlednost a jednoduchost při pohybu a vyhledávání v síti;
- aktuálnost, „žijící“ síť kontaktů;
- poskytování nějaké služby navíc, než jen „povídání si po internetu“;
- minimalizace reklamy, nabídek „kdekoho na kdeco“.

3.1.6. Shrnutí výsledků studie 1

V této části nejprve představíme výstupy z našeho šetření, budeme se tedy snažit postupně formulovat srozumitelné odpovědi na jednotlivé výzkumné otázky představené v části 3.1.1 Předmět, cíle a výzkumné otázky, s.64. Poté také upozorníme na omezení našich závěrů.

Výzkumná otázka č. 1:

Jaká je motivace či jaké potřeby vedou k využívání služby tohoto typu?

Opakovaně – na různou podobu dotazů – a vždy nejčastěji je uváděna **potřeba navazovat a pečovat o pracovní a obchodní kontakty**. Xing / OpenBC je vnímán jako pracovní nástroj právě pro tyto účely, kdy jedinec oslovuje někoho, o kom již z profilu má základní informace. Není to tedy úplně „naslepo“. Také je s tím spojena **možnost prezentace (zviditelnění) sebe či firmy**. Mnohdy je zdůrazňován přesah této služby za hranice států a její jedinečnost v této oblasti.

Velmi důležitým motivem je také **sdílení informací z oboru**, zejména prostřednictvím diskusních fór. Sledování trendů, novinek, sdílení zkušeností má umožnit lidem udržet si přehled, pohotovost k využití příležitostí apod.

Členství v komunitě lidí, které něco odlišuje od ostatních a zároveň něco spojuje. Může to být o množství informací, které v komunitě / síti sdílejí mezi sebou a které je oproti ostatním zvýhodňují. Mohlo by to být i proto, že takovýto nástroj využívají lidé progresivní, inteligentní a podnikaví...(viz kapitola 3.1.4 Popis a rozbor výsledků ve vzorku klientů služby, s.74, konkrétně část Motivace k využívání služby – Proč se lidé registrují). Nástroj jim umožňuje udržovat kontakty se „známými“ a mít přehled o vzájemném propojení. Důležitý je jistě i fakt, že všichni klienti služby byli přizváni někým, koho předtím znali.

Poslední nejčastěji zmiňovaný motiv je **hledání či nabídka pracovního uplatnění**. Otázka šetření nákladů (finance, čas aj.), lepšího zacílení nabídek na základě informací v profilech klientů nebo dostupnost potenciálních kandidátů, kteří aktivně nehledají práci, to jsou jistě silné stránky služby na straně potenciálního zaměstnavatele. Stejně tak je řada výhod služby pro zájemce o práci – možnost kontaktovat konkrétního člověka z konkrétní firmy apod.

Výzkumná otázka č. 2:

Jaká očekávání a obavy se objevují v souvislosti s daným typem služby?

Pozitivní očekávání jsou spojena primárně s potřebami, které člověk má, a hledá způsob, jak je uspokojit. Většinou jsou zmiňovány **pracovní a obchodní kontakty, dostupnost nových, udržení stávajících apod., komunikace a sdílení informací** v oboru (konkurence profesním sdružením apod.). Zde je třeba zmínit fakt, že velice **záleží, jak se služba prezentuje, jak dobře komunikuje sama sebe**. Někteří klienti služby se registrovali s určitou představou, která nebyla správná a samozřejmě přišlo zklamání. S rostoucím množstvím tohoto typu služeb dochází k jejich specializaci a je důležité adekvátně službu představit zájemci ještě před registrací.

Obavy jsou ve velké míře spojovány spíše s internetovým prostředím a technickým řešením služby – ochrana osobních údajů, ochrana proti obtěžování spamy, složitost registrace, nedůvěra v profilech uváděné informace – každý může uvést, co chce, a vydávat se, za koho chce. (viz také níže, Výzkumná otázka č.5: Jak by měla služba vypadat?) V těchto souvislostech a podmínkách nevidí někteří respondenti **smysl služby**, protože pro ně jsou **osobní kontakty nenahraditelné**, proto většina dotázaných respondentů vnímala referenci známého pozitivně (pozitivní zkušenosti, ulehčení práce, důvěryhodnost).

Možnost skrytí (osobních) kontaktů většina respondentů z výše uvedených vítala nebo považovala za samozřejmost. Menší část však nechápala smysl jejich skrytí. V této souvislosti je třeba zmínit, že **dorůstající generace pracovně aktivních lidí** s těmito věcmi nemá žádný problém, **je na tyto „rizikové“ podmínky zvyklá**. Mnohdy si ani rizika neuvědomuje, ale rozhodně je ochotná je podstupovat, i když o nich ví. Jsou to pro ně standardní podmínky. Jednoznačně je důležité, aby byli lidé vychováni k bezpečnosti práce s informacemi v prostředí internetu, aby byli schopni převzít odpovědnost za data, která uveřejňují, a sami předcházet zneužití informací. Sýkora (2009) upozorňuje, že obecně internet je pro nás stále novinkou, se kterou se učíme zacházet, natož pak komunitní servery, kde jsou sdílená osobní a pracovní data různého charakteru.

Pro představu podle průzkumu National School Boards Association a Grunwald Associates LLC 96% amerických žáků ve věku 9–17 let, kteří mají přístup k internetu, využívá služeb sociálních sítí. (Symbio, 2009) Míra využití Facebooku nebo LinkedInu mezi studenty VŠE v Praze je také ohromná.

Každopádně firmy, resp. **management firem by měl počítat s tím, že tyto tzv. sociální weby budou velmi hojně využívány jejich zaměstnanci** a hledat způsob, jak se k věci postavit. Lze předpokládat, že vzdělaní, aktivní, podnikaví a iniciativní lidé, kteří jsou ochotni a schopni se stále učit a kteří jsou mnohdy ti klíčoví pro firmu, budou právě těmi, kteří tyto nástroje budou schopni a ochotni využívat jako první. Má smysl zakázat jejich využívání? Jakým způsobem? Navázat zákaz na pracovní dobu, typ služby nebo pracovní zařazení zaměstnance?

Jednou z cest, která již ve velkých mezinárodních společnostech existuje, jsou intranetové platformy pro interní networking. V tomto případě si firma nejspíš zabezpečení dat ohlíká, řešit ale bude muset sociální weby, které nemá vůbec pod kontrolou.

Výzkumná otázka č. 3:

Jaké jsou pozitivní a negativní zkušenosti se službou?

Ačkoli pouze 5 klientů služby odmítlo hypotetickou nabídku, že za odhlášení dostanou finanční odměnu (€100, příp.více), důvody jsou významné. Vypovídají **o dobrých zkušenostech se službou, o konkrétních přínosech** v podobě schůzek a projektů, o ceně získaných příležitostí a potenciálu do budoucna (viz sociální kapitál). Všichni klienti, kteří odmítli nabídku, byli ve využívání služby aktivní. Ti, co přijali, zatím nezaznamenali větší přínos, ani neinvestovali mnoho času a úsilí. Nabízí se tak interpretace, že **registrace není řešení samo o sobě**. Služba je ale novou příležitostí zejména pro ty aktivní. **Důležité je vědět, koho je v síti třeba, koho oslovit, mít jasný cíl, vědět, co mohu nabídnout**. Pasivní čekání na příležitost, jehož důvodem může být cokoliv (nízká sebedůvěra, nejasné cíle..), může přinést ovoce, ale pravděpodobnost je celkem malá, což platí obecně. (viz strategický networking)

Celkově konkrétních příběhů o překvapení, úspěchu, vyřešeném problému, šoku či veselí v souvislosti s užíváním služby nebylo uvedeno mnoho. **Pozitivní příběhy** hovoří o navázaných, obnovených či udržených kontaktech, o získaných informacích z oboru, které byly využity v práci nebo dokonce zažehnaly problémovou situaci. **Z těch negativních zkušeností** se objevilo zklamání, že oslovený vůbec neodpověděl, nebo že za odvedenou práci, kterou respondent získal přes tuto službu, nedostal zapláceno. Jako překvapivé a veselé byly uvedeny situace vzniklé z odlišného očekávání zúčastněných stran – klient překvapený, že je kontaktován na základě služby nebo slečna vysílající dotazy typu „Co si myslíte o mužích?“.

Výzkumná otázka č. 4:

Jaký význam kontakty mají, jaké jsou běžné způsoby jejich navazování a péče o ně?

Všichni respondenti se shodují na tom, že **cena kontaktů je obrovská a nelze ji vyjádřit v penězích** ani jinak, zvláště pak soukromé kontakty. Odborné kontakty jsou výsledkem několikaletého působení v oboru, nelze je rychle ve stejné kvalitě dohnat. Jiní respondenti zdůrazňují **potenciál**, který je zejména v pracovních kontaktech skryt a který má větší hodnotu než jakákoli hmotná odměna (sociální kapitál). Kontakty představují dlouhodobě budované vztahy a v nich obsaženou **důvěru**.

Všichni respondenti byli pracující lidé a shodli se na tom, že **nové lidi potkávají zejména v práci**, a to jak uvnitř, tak vně firmy. Jak u těch pracovních, tak soukromých nových kontaktů se opakuje model **seznamování přes známého** – kolega, kamarád, tedy prostřednictvím networkingu v pravém slova smyslu, „zesilováním či upevňováním“ v osobní síti již existujících vazeb. Jiný postup je pak **přes instituce**. To znamená, že jsou vytvářeny tzv. slabé vazby, rozšiřuje se stávající osobní síť nebo je využívána a rozvíjena primárně síť na úrovni organizace. Polovina respondentů striktně rozlišuje mezi navazováním pracovních a osobních kontaktů.

Většina respondentů si uvědomuje nesystematičnost své **péče o pracovní kontakty**, kdy je to zejména **záležitost aktuální potřeby**. Někteří respondenti však o pracovní kontakty pečují cíleně a systematicky a z odpovědí vyplývá, že firma to může velmi efektivně podpořit. **Instituce** typu profesních sdružení, komor apod. jsou **důležité jen pro některé respondenty**. Může to být dáno oborem, ne / existencí, významem či pravomocemi instituce, ale i jinými faktory. Význam mají nejen s ohledem na kontakty, ale i přehled v oboru. Jejich výhodou ve srovnání s internetovou platformou je dlouhodobější a postupem času neformální kontakt mezi členy.

U **péče o soukromé kontakty** se objevuje také potřeba plánovat a dovolím si interpretaci, že to není tak bolestivé jako u těch pracovních. Každopádně zde jde o vlastní zájem (převážně se v soukromí stýkám s tím, s kým „chci“ nikoli „měl bych či musím“), kdežto u těch pracovních kontaktů to vždy takto nestojí.

Výzkumná otázka č. 5:

Jak by měla služba vypadat?

Klíčové je, aby koncepce platformy, její řešení, odpovídalo smyslu – **pracovnímu networkingu** (obory) a nenechala se „svést z cesty“ (reklama apod.). Důležitá je **profesionalita provozu služby (rychlost, přehlednost, snadná ovladatelnost, bezpečnost dat, aktuálnost, oproštěnost od reklam atd.)**. **Důvěryhodnost** provozovatele je také klíčová. Respondenti jsou **ochotni za její využití platit**, pokud bude splňovat tato kritéria a bude přínosem pro práci. Vzhledem k mezinárodnímu charakteru služby se nabízí angličtina coby **provozní jazyk**, ale respondenti jsou i pro lokální jazyky s ohledem na lokální trhy. Detailněji viz 3.1.4 Popis a rozbor výsledků ve vzorku klientů služby, s.74 a 3.1.5: Popis a rozbor výsledků ve vzorku „neklientů“ služby, s.81.

Omezení získaných výstupů studie

Sonda byla realizována s určitým záměrem – sběr podkladů pro rozhodnutí, zda a případně jak (jakým způsobem, v jaké podobě..) nabídnout službu obdobného typu v Čechách a na Slovensku, resp. ve střední Evropě.

Data byla získávána v roce 2007, tedy před dvěma lety, **a doba pokročila**. Zejména v oblastech spjatých s technologiemi utíká čas rychleji. Mnozí respondenti z řad neklientů jsou již v této době klienty obdobné služby. Povědomí o takovýchto službách roste a jejich využití taktéž. Souvisí to i s dorůstající generací lidí, kteří během studia využívají běžně nástroje stejného či podobného typu. Sociální weby jsou velkým fenoménem dneška. Otázky, které jsme si ve studii kladli, jsou tedy aktuální. Očekávat lze radikalizaci, resp. rostoucí vyhraněnost postojů k těmto nástrojům, a to v závislosti na získaných osobních zkušenostech.

Velikost vzorku byla zvolena pro orientační studii, proto neumožňuje většího zobecnění. Také **postup při výběru vzorku** klientů a neklientů limituje úplnost či spolehlivost učiněných závěrů.

Výstupy studie nicméně umožňují získat průřezovou představu o tom, co vede člověka k využití těchto služeb, jaké potřeby naplňuje. Také jaká očekávání – pozitivní či negativní – se s úvahami o registraci pojí, jaké konkrétní zkušenosti klienti služby již získali. Základní představu nabízí i výstupy o běžném způsobu navazování a péče o kontakty a nakonec i o nejdůležitějších požadavcích na podobu služby.

3.2. Studie 2: Absolventi VŠE a networking

3.2.1. Předmět, cíle a výzkumné otázky

Předmětem zájmu 2.studie jsou absolventi Vysoké školy ekonomické v Praze (dále VŠE) a jejich networking. Přesněji řečeno jde o některé aspekty networkingového chování a postojů a jejich dopad na kariéru respondentů.

Cíl

Na základě studia dostupných zdrojů **předpokládáme souvislosti networkingových aktivit s pracovními úspěchy člověka**, příjmy apod. **Cílem** Studie 2 je **ověření těchto předpokladů** na vybraných proměnných charakterizující práci s kontakty absolventů VŠE.

Výzkumné otázky a hypotézy

První otázkou, která nás zajímá je, **zda se liší muži a ženy v nakládání s kontakty ze studií.** (ot.1*) Předpokládáme, že rozdíl zde existuje. Ženy mají tendenci navazovat spíše hlubší vztahy, jejich síť je užší, kdežto muži budují širší a slabší či povrchnější síť (Barsh, Cranston & Craske, 2008; Baumaister, 2007). Z toho plynou naše hypotézy H1 (ot.26) a H2. (ot.29)

H1: Významně méně žen využívá v práci své kontakty ze studií než mužů.

H2: Ženy významně méně často v práci využívají své kontakty ze studií než muži.

Dále se ptáme, **zda se liší věkové skupiny v nakládání s kontakty ze studií?** Vymezené máme tři věkové skupiny (ot.2: 23-30let, 30[†]-35let, 35let a více). Předpokládáme, že se přístup liší. Mohlo by se zdát, že čím mladší respondent, tím větší pravděpodobnost, že kontakty ze studií jsou živé, tudíž budou využívány i v pracovním kontextu. Pozice, které nejmladší skupina respondentů zastává nejspíš nedávají příliš prostoru pro využití stejně „nezkušených“ kolegů ze studií. Předpokládaný vliv rozdílné úrovně pracovních zkušeností starších respondentů, odlišnost aktuální zodpovědnosti a pracovních úkolů, které se posouvají s věkem k větší samostatnosti nás vede k závěru formulovanému v hypotéze H3 (ot.26). Předpokládáme také, že s rostoucím věkem se budou lidé obracet více na známé

* V závorce uvádíme číslo otázky z dotazníku (Příloha č. 6).

† Spodní hranice je včetně, přesněji je tedy 1.kategorie končí těsně před završením 30ti let věku.

nebo na „cizí“ spíše než na přátele. Okruh přátel je totiž početně limitován (H4) (ot.28). Vzhledem k většímu časovému vytížení – práce, rodinný a osobní život, předpokládáme kontakt spíše méně častý (H5) (ot.29).

H3: Významně více respondentů využívá kontakty ze studií až s rostoucím věkem.

H4: Respondenti vyššího věku se více obracejí na známé či cizí než na přátele.

H5: Respondenti s vyšším věkem využívají kontakty méně často, spíše ročně a více než častěji.

Další výzkumnou otázkou je, **zda se liší v nakládání s kontakty ze studií lidé na manažerských pozicích podle úrovně řízení**, na které se pohybují (ot.8: první linie – střední linie – top management), a to jak v míře (ot.26), typech kontaktů (ot.28), tak i frekvenci jejich využití (ot.29). Vzhledem k tomu, že jde o respondenty manažery a kontakty ze studií, nikoli kontakty obecně, předpokladem je, že se míra využití lišit nebude (H6). U zbývajících dvou otázek předpokládáme stejný princip jako u starších věkových skupin (H7, H8).

*H6: Respondenti různé úrovně managementu se nebudou lišit v míře pracovního využití kontaktů ze studií. / H_0^**

H7: Respondenti na vyšší úrovni řízení se ve větší míře obracejí na známé či cizí než na přátele než respondenti na nižší úrovni řízení.

H8: Respondenti na vyšší úrovni řízení využívají kontakty méně často než respondenti na nižší úrovni řízení.

Také se ptáme, **zda se liší nakládání s kontakty ze studií u žen manažerek a mužů manažerů**. (ot. 1 a 8) Můžeme předpokládat, že ženy manažerky se chovají obdobně jako většina žen nebo že se naopak chovají více jako muži, jinak by nedosáhly manažerské pozice. Jak je to s kontakty ze studií? Přikloníme se k první variantě, protože kontakty jsou poměrně specifické.

H9: Významně méně manažerek využívá v práci své kontakty ze studií než manažerů.

H10: Manažerky významně méně často v práci využívají své kontakty ze studií než manažeři.

* Nulová hypotéza předpokládá, „že vybrané charakteristiky zkoumaných souborů dat se od sebe v zásadě neliší.“ (Ferjenčík, 2000, 234) Všechny ostatní hypotézy, za nimiž zde ve výčtu nenásleduje označení H_0 , jsou tzv. hypotézy alternativní, které souvislost předpokládají. (Řezanková, 2007)

Další skupinou, která nás detailněji zajímá jsou **absolventi, kteří** v průběhu studia **byli členy studentských organizací či absolvovali některý nadstavbový studijní program**, např. CEMS či Honors Academia (ot.25) (dále členové studentských organizací). Jde totiž o skupinu, která se dobrovolně sdružila ve formálním uskupení a měla větší příležitost navázat stabilnější a intenzivnější kontakty s kolegy na VŠ, mnohdy v atmosféře exkluzivity (nadstavbové programy). Také předpokládáme u těchto lidí větší aktivitu, ambice apod. Zajímá nás, **zda se tato skupina liší od ostatních v příjmech** (nástupní plat – ot.15; současný plat – ot.21), **zda pracují častěji v určitém typu firmy** (zahraniční vs. česká - ot. 10), **zda byli** tito lidé **za studia aktivnější i jinak** (práce – ot. 11; úvahy o kariéře – ot.12) apod.

H11: Členové studentských organizací měli větší nástupní plat než „nečlenové“.

H12: Členové studentských organizací mají větší současný příjem než „nečlenové“.

H13: Členové studentských organizací pracují v zahraničních firmách častěji než nečlenové.

H14: Členové studentských organizací více pracovali během studia než „nečlenové“.

H15: Členové studentských organizací více uvažovali o budoucí kariéře a aktivně zjišťovali informace o oboru než „nečlenové“.

Poslední skupinou jsou **respondenti, kteří** vykazují zajímavou „networkingovou“ charakteristiku – **získali první práci na základě osobního doporučení** (ot.13). Zajímá nás, zda vykazují větší míru **využití kontaktů ze studií** než ostatní (ot.26) **a** zda jejich **nástupní plat** byl vyšší než u ostatních (ot.15).

H16: Absolventi, kteří získali první práci na základě osobního doporučení, v práci více využívají kontakty ze studií než ostatní.

H17: Absolventi, kteří získali první práci na základě osobního doporučení, měli vyšší nástupní plat.

3.2.2. Typ projektu a charakteristika metody sběru dat

Typ projektu

Výzkumný projekt spadá, stejně jako studie 1, do kategorie neexperimentálních výzkumných plánů. Konkrétně **jde** v tomto případě **o korelační studii**, která nemá za cíl důkladný popis jevu, ale **zjišťuje či ověřuje předpokládanou těsnost vztahů či souvislost mezi zvolenými proměnnými**. Nejde o zjišťování kauzálních vztahů,

ale o souvislost jevů. Korelační studie umožňují mnohdy efektivní predikce. (Ferjenčík, 2000)

Metoda sběru dat

Použitou metodou sběru dat je zde **dotazník**, který byl respondenty vyplňován **online**. (blíže viz 3.1.3 Sběr dat, popis vzorku a podmínek šetření, s.69) Dotazník se skládá z několika částí, které sytí několik cílů. Jedním z hlavních cílů Rozvojového a poradenského centra VŠE (RPC) bylo zmapovat pracovní kariéru absolventů VŠE a vytvořit modelové kariérní dráhy, které by mohly sloužit v rámci kariérního poradenství na škole. Část kontakty v kombinaci s údaji z předchozích částí má pak za cíl zmapovat některé aspekty související s networkingem přímo pro tuto disertační práci. Dotazník tedy vznikl ve spolupráci s RPC a vzhledem k tomu, že byl distribuován pod hlavičkou RPC, jsou na něm uvedena jména zodpovědných osob za RPC. (viz Příloha č.6)

Obsahové části dotazníku:

- 1) **Úvod**, v němž jsou potenciální respondenti osloveni a je jim vysvětlen účel dotazníku, jsou ujištěni o anonymitě zpracování odpovědí.
- 2) **Základní údaje o respondentovi a jeho studiu** (pohlaví, věk, rok ukončení a obor studia, včetně vedlejší specializace) – otázky 1 - 5;
- 3) **Současné zaměstnání** (oblast činnosti, pracovní zařazení, obor, velikost a typ firmy) – otázky 6 – 10;
- 4) **Relevantní aktivity v průběhu studia a první zaměstnání** (práce během studia, úvahy o kariéře, způsob získání prvního zaměstnání, jeho délka, nástupní plat, zařazení a postup ve firmě) – otázky 11 – 17;
- 5) **Vývoj pracovní kariéry**, který zahrnuje přehled pracovních pozic po ukončení studia, podnikání, rodičovskou dovolenou – otázka 18 – 20;
- 6) **Současné pracovní podmínky** (současný plat, čas trávený v práci, vybraná dovolená a plány) – otázky 21 – 24;

- 7) **Kontakty**, část, která se zaměřuje na využití kontaktů ze studií v práci (členství ve studentských organizacích, typ kontaktů, způsob a míra jejich využití) – otázky 25 – 29.

Otázky dotazníku jsou **převážně uzavřené**, s nabídkami odpovědí. U některých otázek je nabídnuta možnost doplnění chybějící alternativy (př. otázka 8, 10, 13, 17 aj.) Pouze výjimečně je umožněna odpověď vlastními slovy, př. otázka č.5 (vedlejší specializace) nebo otázka č.6 (oblast současné pracovní činnosti). Ačkoli i zde jde o uzavřené otázky, byl by seznam příliš dlouhý a nejspíš by nebyl zcela kompletní, nebo by respondenti nebyli schopni určit přesně správnou odpověď – jemné nuance v čase se proměňujících vedlejších specializacích, jejich názvu atp.

Zpracování dat

Vzhledem k výše uvedenému (viz 3.1.2 Typ projektu a charakteristika metody sběru dat, s.65), byly zpracovávány jen vybrané otázky dotazníku, primárně z poslední části dotazníku „Kontakty“.

S ohledem na cíle a na typ proměnných jsme použili **Pearsonův korelační koeficient (r)**, který nabývá hodnot z intervalu $<-1;1>$. Hodnota 0 znamená lineární nezávislost, hodnota 1 pozitivní korelaci (přímou závislost) a hodnota -1 negativní korelaci (nepřímou závislost).

Důležitý je také **koeficient determinace (r^2)**, který vyjadřuje procento společně sdílené variability, kolik procent variability proměnné Y může být vysvětleno variabilitou proměnné X a naopak.

*Př. Pokud mezi proměnnými X a Y vyjde $r = 0,2^{**}$, pak jsou proměnné spolu korelovány dokonce na 99%ní hladině významnosti, ale sdílejí spolu jen 4% společné variability.*

Používáme test o nezávislosti dvou proměnných, čili nulová hypotéza H_0 říká, že proměnné jsou nezávislé, a alternativní hypotéza H_1 říká, že H_0 neplatí (Řezanková, 2007). Znění hypotéz najdete v části 3.2.1. Předmět, cíle a výzkumné otázky, s.112.

Výstupy jsme zpracovávali pomocí programu SPSS.

3.2.3. Sběr dat, popis vzorku a podmínek šetření

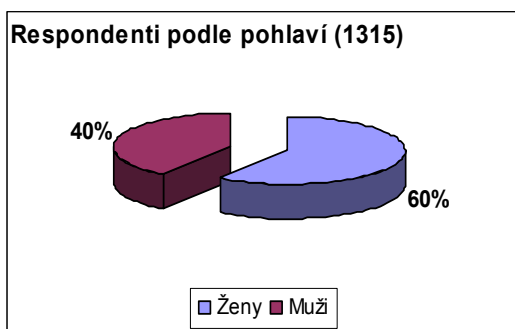
Dotazník byl zpřístupněn **na přelomu roku 2008 a 2009** a osloveni byli všichni absolventi VŠE, registrovaní v systému Rozvojového a poradenského centra VŠE.

Popis vzorku

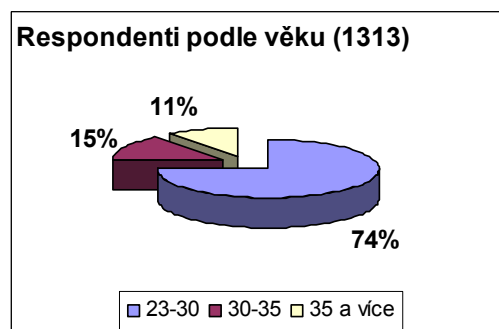
Celkem vyplnilo dotazník **1341*** absolventů VŠE. V následující části práce graficky znázorníme vybrané charakteristiky vzorku respondentů. Volili jsme zejména ty charakteristiky, které mají souvislost s hypotézami. (viz s.112) Přehled četností v ostatních relevantních položkách najdete v Příloze č.7.

- **Pohlaví a věk** (ot.1 a 2)

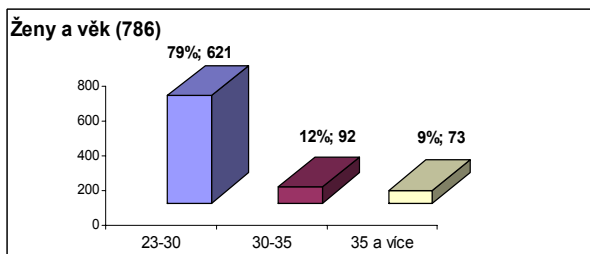
Více byly ve vzorku zastoupeny **ženy (60%)** a výrazněji byla také zastoupena nejmladší **věková skupina 23-30 let (74%)**. (Věkové skupiny byly celkem tři: 23 - 30let, 30(včetně) až 35let, 35(včetně) a více let.) Jak ukazují Grafy 11-12, **největší rozdíl v zastoupení mužů a žen je v nejmladší věkové skupině**, jinak je zastoupení vyrovnané.



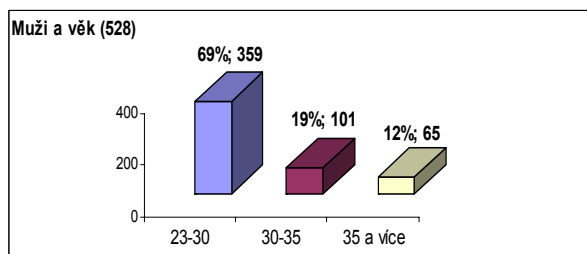
Graf 9: Respondenti studie 2 podle pohlaví



Graf 10: Respondenti studie 2 podle věku



Graf 11: Respondenti studie 2 – ženy a věk

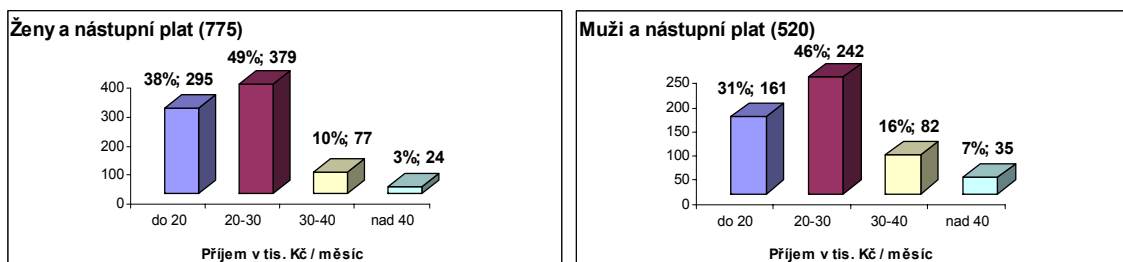


Graf 12: Respondenti studie 2 – muži a věk

* Počet 1341 je celkový, přičemž některé otázky respondenti nezodpověděli, proto vždy uvádíme v názvu grafu v závorce počet respondentů, kteří v daných položkách odpovídali. Viz např. Graf 9, z celkového počtu 1341 neuvedlo pohlaví 26 lidí (2%), proto je zde uvedeno 1315 respondentů.

- **Nástupní plat (ot. 15)**

V nástupním platu mužů a žen je celkem malý rozdíl ve prospěch mužů. Zástupci obou pohlaví nastupují **nejčastěji za 20-30 tisíc Kč měsíčně (ženy 49%, muži 46%)**, další nejčtenější nástupní plat je, příp. byl, do 20ti tisíc Kč měsíčně (ženy 38%, muži 31%).

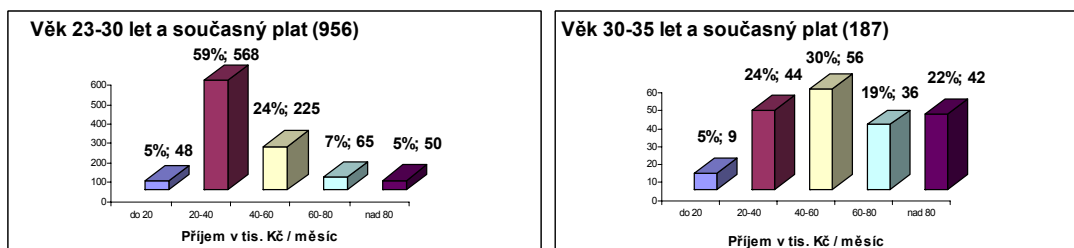


Graf 12: Respondenti studie 2 – ženy a nástupní plat

Graf 13: Respondenti studie 2 – muži a nástupní plat

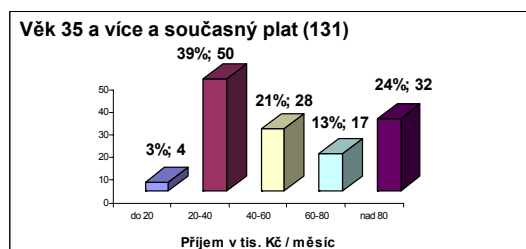
- **Současný plat (ot.21)**

Celkový soubor respondentů a jím uváděný současný plat najdete v Grafech 14-16. U nejmladší **věkové kategorie (23-30let)** je nejčteněji zastoupeno rozmezí platu **20-40 tisíc Kč měsíčně (59%)**. U druhé **věkové kategorie (30-35let)** je nejčtenější kategorie **40-60 tisíc Kč (30%)**, nicméně je celkové rozložení v jednotlivých kategoriích vyrovnanější. Nejméně respondentů má příjem do 20 tisíc Kč (5%). U třetí **věkové kategorie (35 a více let)** spadá nejvíce respondentů do příjmové kategorie **20-40 tisíc Kč (39%)**, na druhém místě pak **nad 80 tisíc (24%)**.



Graf 14: Respondenti studie 2 – věk 23-30let a současný plat

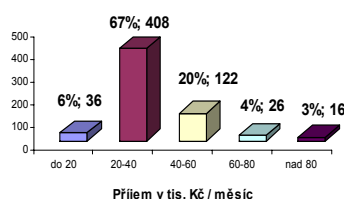
Graf 15: Respondenti studie 2 – věk 30-35let a současný plat



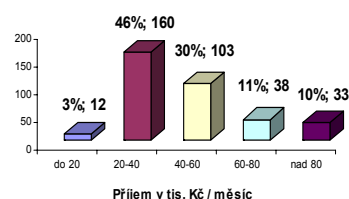
Graf 16: Respondenti studie 2 – věk 35 a více let a současný plat

Uvádíme také **současný plat pro jednotlivé věkové skupiny podle pohlaví**. Grafy 17-22 zachycují rozdíly, přičemž platy u mužů v jakékoli věkové skupině vycházejí lépe. **Ve věkové skupině 23-30 let** je u obou pohlaví nejčtenější zastoupení platové kategorie **20-40 tisíc Kč (ženy 67%, muži 46%)**. **Ve věkové skupině 30-35 let** se platové kategorie u mužů a žen již výrazně liší. **U žen** je nejčtenější **20-40 tisíc Kč (35%)**, následována 40-60 tisíc Kč (27%). **U mužů** je nejčtenější kategorie **nad 80 tisíc Kč (35%)**, následovaná kategorií 40-60 tisíc Kč (32%). **Ve skupině 35 a více let** mají **ženy** nejčastěji zastoupenou kategorii **20-40 tisíc Kč (50%)**, **muži** pak **nad 80 tisíc Kč (38%)**.

Ženy ve věku 23-30 let a současný plat (608)



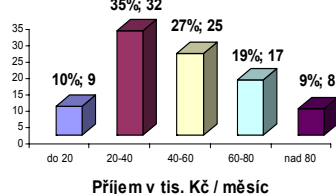
Muži ve věku 23-30 let a současný plat (346)



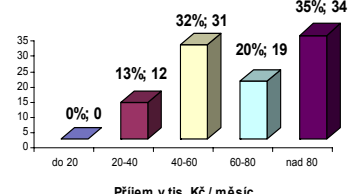
Graf 17: Respondenti studie 2 – ženy ve věku 23-30let a současný plat

Graf 18: Respondenti studie 2 – muži ve věku 23-30let a současný plat

Ženy ve věku 30-35 let a současný plat (91)



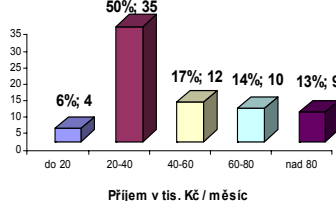
Muži ve věku 30-35 let a současný plat (96)



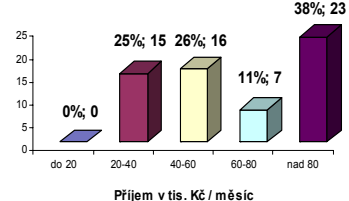
Graf 19: Respondenti studie 2 – ženy ve věku 30-35let a současný plat

Graf 20: Respondenti studie 2 – muži ve věku 30-35let a současný plat

Ženy ve věku nad 35 let a současný plat (70)



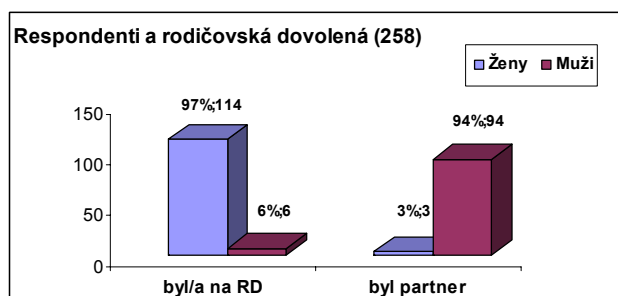
Muži ve věku nad 35let a současný plat (61)



Graf 21: Respondenti studie 2 – ženy ve věku 35 a více let a současný plat

Graf 22: Respondenti studie 2 – muži ve věku 35 a více let a současný plat

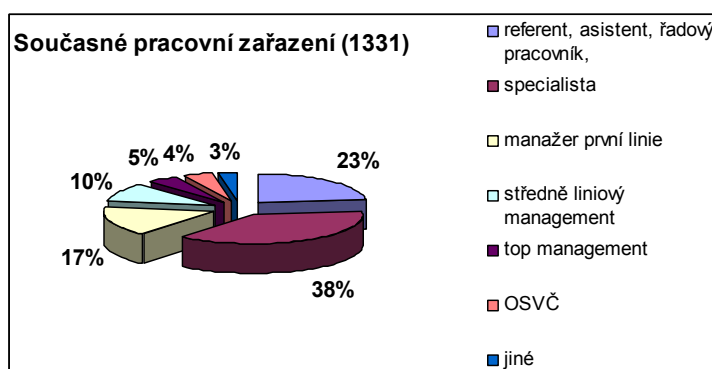
Jedno z možných vysvětlení velkého rozdílu mezi platem mužů a žen v jednotlivých věkových kategoriích, zejména věk 30let a více, může být **rodičovství a stále tradiční rozdělení rolí** v péči o potomka. S tím se samozřejmě pojí další možné souvislosti, které ale nejsou předmětem této práce.



Graf 23: Respondenti studie 2 – rodičovská dovolená

- **Současné pracovní zařazení (ot.8)**

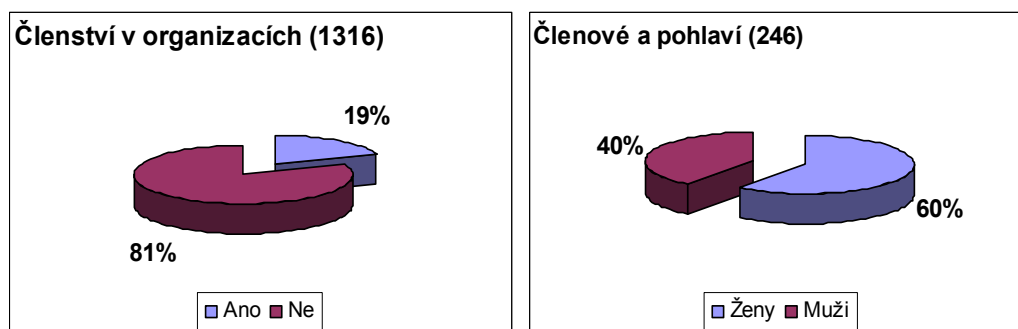
Uvádíme graf zobrazující současné pracovní zařazení respondentů. Vzhledem k tomu, že početně výrazně převažuje nejmladší věková skupina, je logické, že **převažuje zastoupení nižších pracovních pozic typu specialista (38%) či referent, asistent, řadový pracovník (23%)**. Nás bude v další části zajímat skupina manažerů, konkrétně úroveň středního managementu (10%) a top managementu (5%).



Graf 24: Respondenti studie 2 – současné pracovní zařazení

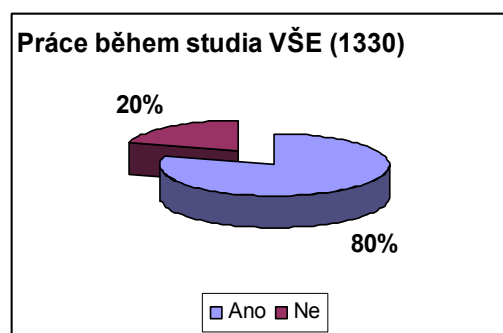
- **Aktivity při studiu – členství ve student. organizacích a práce (ot.25, 11)**

Aktivity během studia jsou proměnnou, s níž také dále pracujeme. Následující Graf 25 ukazuje podíl respondentů, kteří **byli během studia členy** některých **studentských organizací** (např. AIESEC) **nebo se účastnili nějakého nadstavbového programu** (např. CEMS, Honors Academia). V tomto směru aktivních respondentů je **ve vzorku celkem 19%**, přičemž obě pohlaví jsou zastoupena ve zcela shodném poměru jako „nečlenové“, a sice **60% žen a 40% mužů**.



Graf 25: Respondenti studie 2 – členství ve studentských organizacích
 Graf 26: Respondenti studie 2 – členové student. organizací podle pohlaví

Práce při studiu je velmi častá, **80% respondentů** našeho vzorku **během svého studia pracovalo**.



Graf 27: Respondenti studie 2 – práce během studia

3.2.4. Popis a rozbor výsledků

V následující části budeme postupovat po jednotlivých výzkumných otázkách, resp. hypotézách, uvedeme tabulku zobrazující korelační koeficienty a počet respondentů v daných položkách. (Četnosti odpovědí u zkoumaných proměnných uvádíme v Příloze č.8 Tabulky rozdělení četností Studie 2.) Poté rozebereme možný význam korelace.

První výzkumná otázka

Ptáme se po rozdílech v nakládání s kontakty ze studií v práci u **mužů a žen**. (ot.1 vs. 26 a 29)

H1: Významně méně žen využívá v práci své kontakty ze studií než muži.

H2: Ženy významně méně často v práci využívají své kontakty ze studií než muži.

Jak ukazuje Tab.4, na 99% hladině významnosti jsme **prokázali závislost mezi pohlavím a využíváním kontaktů. Muži více využívají v práci kontakty ze studií než ženy.** (H1) Na 99% hladině významnosti jsme prokázali, že frekvence využívání

kontaktů závisí na pohlaví. **Muži využívají kontakty ze studií častěji** – týdně nebo měsíčně, kdežto ženy méně často – ročně nebo méně. (H2) (Tabulky četností v Příloze č.8, Hypotéza H1 a H2)

Korelace		Využívání kontaktů ze studií (ot.26)	Frekvence využití kontaktů (ot. 29)
Pohlaví (ot.1)	Pearson Correlation	-0,114*	-0,122*
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,001
	N	1296	678

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

Tab.4: Studie 2 – Pohlaví a nakládání s kontakty (H1 a H2)

Obě hypotézy ohledně pohlaví – H1 i H2 – byly potvrzeny^{*}. Muži jsou aktivnější ve využívání kontaktů ze studií při práci, využívají je také na častější bázi než ženy.

Je třeba podtrhnout, že nelze činit závěry, že muži využívají kontakty více či méně na obecné úrovni. Podle uvedených studií (Barsh, Cranston & Craske, 2008; Baumaister, 2007), i náznaků ze studie 2, ženy a muži používají své kontakty jiným způsobem. Zdá se, že ženy jdou více do osobní roviny, kdežto muži bez problémů zůstávají na „účelové“ bázi kontaktu. Jsou to ale závěry, které jistě potřebují další ověření.

Druhá výzkumná otázka

Zaměřujeme se na **věkové skupiny** a rozdíly v nakládání s kontakty ze studií v práci. (ot. 2 vs.26, 28 a 29)

H3: Významně více respondentů využívá kontakty ze studií až s rostoucím věkem.

H4: Respondenti vyššího věku se více obracejí na známé či cizí než na přátele.

H5: Respondenti s vyšší věkem využívají kontakty méně často, spíše ročně a více než častěji.

Tab.5 zobrazuje výsledky korelací příslušných proměnných. Na 95% hladině významnosti jsme **prokázali souvislost mezi věkem a využíváním kontaktů ze studií. Se zvyšujícím se věkem roste počet respondentů, kteří využívají kontakty ze studií.** (H3) Na 99% hladině významnosti jsme prokázali, že

* Ačkoli Pearsonův korelační koeficient nabývá hodnot blízkých nule, tak korelace byla prokázána díky koeficientu determinace. (viz 3.3.3 Sběr dat, popis vzorku a podmínek šetření, s.115)

s rostoucím věkem se respondenti méně obracejí na dobré přátele a více na ty, které znají osobně nebo jsou pro ně cizí (H4). Na 95% hladině významnosti jsme prokázali, že s rostoucím věkem je četnost využívání kontaktů menší, převažují kontakty roční a delší bázi. (H5) (Tabulky četností v Příloze č.8, Hypotéza H3 – H5)

Korelace		Využívání kontaktů ze studií (ot.26)	Obracejí se na (ot.28)	Frekvence využití kontaktů (ot.29)
Věk (ot.2)	Pearson Correlation	-0,062*	0,161**	0,083*
	Sig. (2-tailed)	0,027	0,000	0,030
	N	1295	677	677

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

Tab.5: Studie 2 – Věk a nakládání s kontakty (H3 – H5)

Všechny tři hypotézy ohledně věkových skupin – H3, H4, H5 – byly potvrzeny. Významně více starších respondentů využívá kontakty ze studií v práci, na častější bázi než mladší, a obracejí se více na „známé“ a cizí než na dobré přátele.

Třetí výzkumná otázka

Ptáme se po vztahu úrovně managementu a nakládání s kontakty ze studií v práci (ot.8 vs. 26, 28 a 29).

H6: Respondenti různé úrovně managementu se nebudou lišit v míře pracovního využití kontaktů ze studií. / H_0^*

H7: Respondenti na vyšší úrovni řízení se ve větší míře obracejí na známé či cizí než na přátele než respondenti na nižší úrovni řízení.

H8: Respondenti na vyšší úrovni řízení využívají kontakty méně často než respondenti na nižší úrovni řízení.

V Tab.6 jsou zachyceny korelační koeficienty. Na 95% hladině významnosti jsme prokázali, že s vyšší úrovní managementu klesá počet respondentů, kteří se obracejí na dobré přátele a více se obracejí na „známé“ (H7). Hypotézy H6 je potvrzena a H8 zamítáme, vztah nebyl prokázán. (Tabulky četností v Příloze č.8, Hypotéza H6 – H8)

* Nulová hypotéza předpokládá, „že vybrané charakteristiky zkoumaných souborů dat se od sebe v zásadě neliší.“ (Ferjenčík, 2000, 234) Všechny ostatní hypotézy, za nimiž zde ve výčtu nenásleduje označení H_0 , jsou tzv. hypotézy alternativní, které souvislost předpokládají. (Řezanková, 2007)

Korelace		Využívání kontaktů ze studií (ot.26)	Obrací se na.. (ot.28)	Frekvence využití kontaktů (ot.29)
Úroveň managementu (ot.8)	Pearson Correlation	-0,013	0,140*	-0,038
	Sig. (2-tailed)	0,792	0,030	0,553
	N	421	242	241

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

Tab.6: Studie 2 – Úroveň managementu a nakládání s kontakty (H6 – H8)

Hypotézy H6 a H7 byly potvrzeny, hypotéza H8 byla zamítnuta. Respondenti na různých úrovních managementu se neliší v míře ani frekvenci využívání kontaktů ze studií při práci. Manažeři vyšších úrovní se méně obracejí na přátele než manažeři nižších úrovní řízení.

Čtvrtá výzkumná otázka

Zaměřujeme se na **pohlaví manažerů** a odlišnosti v nakládání s kontakty ze studií v práci. (ot.1, 8 vs. 26 a 29)

H9: Významně méně manažerek využívá v práci své kontakty ze studií než manažeři.

H10: Manažerky významně méně často v práci využívají své kontakty ze studií než manažeři.

Tab.7 zachycuje korelace příslušných proměnných. Na 95% hladině významnosti jsme prokázali, že **muži manažeři využívají v práci kontakty ze studií více než ženy manažerky.** (H9) Na 95% hladině významnosti jsme prokázali, že frekvence využívání kontaktů závisí na pohlaví. **Muži manažeři využívají kontakty častěji**, zejména měsíčně, kdežto ženy manažerky méně často – ročně nebo méně. (H10) (Tabulky četností v Příloze č.8, Hypotéza H9 a H10)

Korelace		Využívání kontaktů ze studií (ot.26)	Frekvence využití kontaktů (ot.29)
Pohlaví manažera (ot. 1 a 8)	Pearson Correlation	-0,127*	-0,139*
	Sig. (2-tailed)	0,010	0,033
	N	413	234

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

Tab.7: Studie 2 – Pohlaví manažera a nakládání s kontakty (H9 a H10)

Obě hypotézy (H9 a H10) týkající se pohlaví manažerů a souvislosti se způsobem nakládání s kontakty se potvrdily. Muži manažeři ve větším počtu a s větší frekvencí využívají své kontakty ze studií při práci než ženy manažerky.

Pátá výzkumná otázka

Týká se absolventů, kteří byli **členy studentských organizací** či absolvovali některý z **nadstavbových studijních programů**. (ot.25 vs. 15, 21, 10, 11, 12)

H11: Členové studentských organizací měli větší nástupní plat než „nečlenové“.

H12: Členové studentských organizací mají větší současný příjem než „nečlenové“.

H13: Členové studentských organizací pracují v zahraničních firmách častěji než nečlenové.

H14: Členové studentských organizací více pracovali během studia než „nečlenové“.

H15: Členové studentských organizací více uvažovali o budoucí kariéře a aktivně zjišťovali informace o oboru než „nečlenové“.

Tab.8 obsahuje korelační koeficienty. Na 99% hladině významnosti jsme prokázali, že **členové studentských organizací mají vyšší nástupní plat** než „nečlenové“. (H11) Na 99% hladině významnosti jsme prokázali, že **členové studentských organizací mají vyšší současný plat** než „nečlenové“. (H12) Na 95% hladině významnosti jsme prokázali, že **členové studentských organizací působí více v zahraničních než českých firmách**. (H13) Na 95% hladině významnosti jsme prokázali, že **během studia pracovalo větší procento respondentů, kteří byli členy studentské organizace**. (H14) Na 95% hladině významnosti jsme prokázali, že **členové studentských organizací více uvažovali o budoucí kariéře** a aktivně získávali informace o vybraném oboru během studia. (H15) (Tabulky četností v Příloze č.8, Hypotéza H11 – H15.)

Korelace		Nástupní plat (ot.15)	Současný plat (ot.21)	Typ firmy (ot.10)	Práce během studia VŠE (ot.11)	Úvahy o kariéře (ot.12)
Člen stud. organizace (ot.25)	Pearson Correlation	-0,139**	-0,101**	-0,061*	-0,056*	-0,062*
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,027	0,041	0,025
	N	1302	1286	1305	1312	1310

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

Tab.8: Studie 2 – Členství ve studentských organizacích (H11 – H15)

Všechny hypotézy (H11-H15) týkající se skupiny absolventů, kteří byli členy studentských organizací či absolvovali některý nadstavbový studijní program, byly potvrzeny. „Členové“ mají vyšší nástupní i současný plat, pracují častěji v zahraničních firmách, pracovali během studia a uvažovali o své kariéře, resp. aktivně zjišťovali informace o oboru.

Ze zjištěných korelací nemůžeme činit závěry, že když někdo bude členem studentské organizace či absolvuje nadstavbový program, bude mít vyšší plat apod. Důvodem mohou být jiné souvislosti, např. že si organizace a programy vybírají studenti, kteří jsou obecně aktivnější, více se zajímají, mají větší ambice. Na specifičnost studentů programu poukazují ve své studii Mayrhofer, W., Nordhaug, O. & Obeso, C. (2009). Každopádně sdružování podobně zaměřených lidí, vzájemná inspirace, motivace a podpora je významným prvkem networkingu, který je např. v programu CEMS rozvíjen dokonce na mezinárodní úrovni. Studenti i absolventi mají příležitost udržovat kontakty za podpory sítě tzv. klubů (studentských i absolventských) i online sítě, dávají si vzájemně doporučení při hledání práce apod.

Šestá výzkumná otázka

Poslední výzkumná otázka se zaměřuje na respondenty, kteří **získali první zaměstnání na základě osobního doporučení.** (ot.13 vs. 26, 15)

H16: Absolventi, kteří získali první práci na základě osobního doporučení, v práci více využívají kontakty ze studií než ostatní.

H17: Absolventi, kteří získali první práci na základě osobního doporučení, měli vyšší nástupní plat.

Tab.9 obsahuje korelační koeficienty, je zřejmé, že **nebyla prokázána žádná závislost.** Obě hypotézy H16 i H17 musíme zamítnout.

Korelace		Využívání kontaktů ze studií (ot.26)	Nástupní plat (ot.15)
Získání první práce (ot.13)	Pearson Correlation	-0,056	0,034
	Sig. (2-tailed)	0,070	0,272
	N	1036	1040

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

Tab.9: Studie 2 – První práce na základě osobního doporučení (H11 – H15)

Žádná z hypotéz H16 a H17 nebyla potvrzena. Absolventi, kteří získali své první zaměstnání díky osobnímu doporučení nejsou ve využívání svých kontaktů ze studií aktivnější než ostatní, ani neměli vyšší nástupní plat.

3.2.5. Shrnutí výsledků studie 2

Respondenti z řad absolventů VŠE svými odpověďmi na položené otázky umožnili nahlédnout problematiku networkingu v pracovním kontextu. Byla prokázána řada závislostí mezi konkrétními proměnnými týkajícími se nakládání s kontakty ze studií v souvislosti s prací.

V první řadě byla prokázána odlišnost mezi chováním mužů a žen v těchto souvislostech, také mezi věkovými skupinami, některé aspekty chování u úrovní managementu a zejména pak byly prokázány pozitivní souvislosti členství ve studentských organizacích či absolvování nadstavbových programů.

Výsledky jsou jistě jen střípkem v poznání o networkingu, nicméně přispívají k celkovému obrazu.

3.3. Studie 3: Networking manažera

3.3.1. Předmět, cíle a výzkumné otázky

Třetí studie se soustředí na networking manažera. Konkrétně jsme za respondenty zvolili **manažery z oblastí financí**, kteří komunikují dovnitř firmy i mimo ni. (Více viz 3.3.3 Sběr dat, popis vzorku a podmínek šetření, s.115) Vedla nás k tomu úvaha o množství faktorů, které výsledné chování ovlivňují., úvaha opřená nejen o obecné poznatky psychologie práce, ale také o poznatky z realizovaných výzkumných šetření. Příkladem může být výzkum networkingového chování a jeho podob v závislosti na oboru působnosti a úrovni řízení (Forret & Dougherty, 2001).

Cíle

Cílem této studie je **zmapování podob networkingových aktivit českých manažerů**, případně ověření předpokladu o rozdílnosti aktivit a přístupu k networkingu mezi muži a ženami, mezi středním a vyšším managementem.

Výzkumné otázky

Výzkumné otázky mapují postoje, aktivity a zkušenosti manažerů z oblasti financí s cílem porozumět podmínkám a standardům v dané oblasti.

1. **Jaké je povědomí o networkingu** mezi vybranými manažery z oblasti financí? Co si pod tímto pojmem představují?
2. **Jakou podobu má jejich síť** kontaktů a jak s ní pracují a jak o ni pečují?
3. **Jaké podmínky či nástroje jim organizace poskytují či upírají?**
4. **Jaký význam připisují manažeři z oblasti financí různým kontaktům** a co je k tomu vede?
5. **Vnímají manažeři nějaká etická pravidla** či principy nakládání s kontakty ve společnosti? Jaká pravidla to jsou?
6. **Jaké doporučení v dané oblasti by na základě svých zkušeností mohli poskytnout?**

3.3.2. Typ projektu a charakteristika metody sběru dat

Stejně jako ve studii 1 (viz 3.1.2 Typ projektu a charakteristika metody sběru dat, s.65), i zde se jedná o sondu zacílenou na **popis problematiky, jevu, cílené zorientování a porozumění problému** (Ferjenčík, 2000).

- **Postup**

Postupovali jsme přes následující kroky:

1. **sběr maximálního množství dostupných informací** – studium odborných článků a monografií týkající se networkingových aktivit;
2. **stanovení cíle a výzkumných otázek**;
3. **definice proměnných** (viz níže);
4. **určení postupů – metod sběru dat** – polostrukturovaný individuální rozhovor (viz níže);
5. **výběr vzorku** – (viz 3.3.3 Sběr dat, popis vzorku a podmínek šetření, s.115);
6. **sběr dat a jejich vyhodnocení.**

Metoda sběru dat

Jako nejvhodnější metoda byla vyhodnocena a zvolena **forma individuálně vedeného polostrukturovaného rozhvoru**. Podklady pro rozhovor naleznete v Příloze č.9. Polostrukturovaná forma rozhvoru postavená převážně na otevřených otázkách odráží snahu poznat problematiku do hloubky. **Jde o kvalitativní metodu**, která koresponduje s typem výzkumného projektu a jeho cílem. Polostrukturovaný rozhovor zároveň umožňuje srovnávat odpovědi respondentů.

Otázky do rozhvoru byly inspirovány studiem odborných zdrojů, zejména pak studií „How do women network“ (Demailly, 2008), a samozřejmě vycházely také ze zkušenosti s rozhvory ze studie 1.

Proměnné, které jsme sledovali, lze uvést následujícím způsobem:

- **představa o networkingu** – otázka rozhvoru č.1 (výzkum. ot. č.1);

- **postoj k systematické péči o kontakty a cílenému navazování kontaktů** – otázky rozhovoru č.2, 2a (výzkum. ot. č.1);
- **vnímaná rizika networkingu** – otázka rozhovoru č.2b (výzkum. ot. č.1);
- **způsob uchovávání kontaktů, používané nástroje a uchovávané informace** – otázky rozhovoru č.3, 3a (výzkum. ot. č.2);
- **podoba sítě** – velikost, resp. množství pracovních kontaktů, jejich druh a živost – otázky rozhovoru č.4, 4a, 5a-c, 6, 15 (výzkum. ot. č.2);
- **způsob navazování kontaktů** – otázky rozhovoru č.7, 8 (výzkum. ot. č.2);
- **osobní vs. pracovní kontakty** – otázky rozhovoru č.9, 12 (výzkum. ot. č.2);
- **podmínky ve firmě –nástroje a pravidla** – otázky rozhovoru č.8a, 8b (výzkum. ot. č.3);
- **způsob péče o pracovní kontakty** – otázky rozhovoru č.10, 11 (výz. ot. č.2);
- **členství ve formálních sítích** – otázky rozhovoru č.13, 13a (výz. ot. č.2);
- **členství v online sítích** – otázky rozhovoru č.14, 14a (výzkum. ot. č.2);
- **význam kontaktů uvnitř i mimo firmu**, jejich přínos – otázka rozhovoru č.16, 17 (výzkum. ot. č.4);
- **skupiny kontaktů významné pro práci a kariéru**, jejich odlišnost či překrývání – otázka rozhovoru č.18a-b, 19 (výzkum. ot. č.4);
- **etická pravidla** pro nakládání s kontakty – pracovními a osobními – otázka z rozhovoru č.20a-d (výzkum. ot. č.5);
- **zkušenost z dané oblasti** formulovaná do **doporučení absolventovi** – otázka rozhovoru č.21 (výzkum. ot. č.6).

Rozhovor trval **cca 45 minut**, nejméně 20, nejvíce 75 minut. Když respondent nic nenamítal, byl rozhovor zaznamenán na **diktafon** (pouze jeden nesouhlasil s nahráváním). **Respondent byl ujistěn o anonymitě šetření**, což bylo pro většinu respondentů velmi důležité.

Zpracování dat

Po přenosu rozhovorů **z audiozáznamu do písemné elektronické podoby v plném znění** (viz Příloha č.10), byl postup obdobný jako ve studii 1. Popis postupu

a Obr.6 (viz 3.1.2 Typ projektu a charakteristika metody sběru dat, s.65), který přehledně zachycuje **proces analýzy kvalitativních dat**, by bylo možné použít i zde

3.3.3. Sběr dat, popis vzorku a podmínek šetření

Data jsme sbírali v květnu a červnu 2009, v Praze. Byli osloveni potenciální respondenti odpovídající svým profilem předem stanoveným kritériím s žádostí o rozhovor. Vzhledem k časovému vytížení respondentů z řad manažerů, byl úspěch zaznamenán tam, kde oslovení proběhlo přes někoho, koho respondent zná, tedy skrze sociální kapitál. Ve výsledku tedy můžeme hovořit o kombinaci příležitostného výběru s výběrem kvótním. (Ferjenčík, 2000) Vzhledem ke kvalitativnímu nastavení studie, pilotnímu charakteru v České republice, považujeme postup výběru vzorku za adekvátní.

Popis vzorku

Předmětem našeho zájmu jsou networkingové **aktivity** manažerů, konkrétně **manažerů z finanční oblasti**. (najít kolik procent absolventů z VŠE jde do financí)

Na základě poznatků získaných z literatury a dříve realizovaných výzkumů uvažujeme odlišnosti v následujících faktorech, které jsme zahrnuli coby **kritéria** do výběru vzorku respondentů:

1. věk;
2. pohlaví
3. úroveň řízení a komunikace v rámci pracovní činnosti;
4. komunikace;
5. typ organizace, v níž respondent působí;

ad 1. Věk – Vymezili jsme si u respondentů věkovou skupinu **kolem 35ti let** (cca 30 až 40 let). Cílem bylo odfiltrovat generační rozdíly, které by nám do výpovědí nutně vstupovaly, pokud bychom zahrnuli širší věkové rozpětí. Zároveň jsme chtěli podchytit názory profesionálů s pracovní zkušeností nejméně 10 let.

ad 2. Pohlaví – Řada studií poukazuje na odlišný přístup mužů a žen k řízení, komunikaci, networkingu apod. (např. Demailly, 2008; Pauknerová, 2007; Eagly,

Johannesen-Schmidt & van Engen, 2003) Usoudili jsme tedy, že by měla být **obě pohlaví** zastoupena **symetricky**.

ad 3. Úroveň řízení – Zahrnuli jsme respondenty s manažerskou pozicí, konkrétně polovinu z nich **na úrovni středního a** polovinu na úrovni **vyššího managementu**. Mezi pozicemi středního managementu jsou např. Key Account Manager nebo Senior Relationship Manager. Mezi pozicemi vyššího managementu je např. generální ředitel a předseda představenstva v jedné osobě, Corporate Bank Head apod. Rozdíly v networkingovém chování v souvislosti s úrovní managementu a se zařazením (př. výroba, obchod, finance..) prokazovali ve své studii Michael & Youkl (1993).

ad 4. Komunikace – Výše uvedení autoři poukazovali také na to, že se chování liší i v míře interního a externího networkingu. Nechtěli jsme, aby bylo chování v tomto směru ovlivněno pracovními povinnostmi příliš odlišného charakteru, proto jsme záměrně volili respondenty, kteří musí z podstaty své pozice **komunikovat jak v rámci organizace, tak i mimo ni**, většinou s klienty či obchodními partnery.

ad 4. Typ organizace – Vzhledem k tomu, že oblast financí je rozmanitá a zároveň specifická silou a striktností předpisů, zejména v oblasti bankovníctví, rozhodli jsme se odlišit **bankovní a nebankovní finanční instituce**. Respondenti z obou typů jsou ve vzorku zastoupeni symetricky.

Tabulka Tab.3 schematicky zobrazuje složení vzorku na základě předem zvolených kritérií. Výše uvedené kritérium věku a komunikace v rámci i mimo organizaci jsou všem respondentům společná. Ostatní kritéria jsou mezi sebou zkombinována tak, aby byla zastoupena symetricky.

Složení vzorku respondentů s ohledem na kritéria				
	Vyšší management (VM)		Střední management (SM)	
	Žena (Ž)	Muž (M)	Žena (Ž)	Muž (M)
Bankovní instituce (BI)	R1/ VM_BI_Ž	R2/ VM_BI_M	R5/ SM_BI_Ž	R6/ SM_BI_M
Nebankovní finanční instituce (NBFI)	R3/ VM_NBFI_Ž	R4/ VM_NBFI_M	R7/ SM_NBFI_Ž	R8/ SM_NBFI_M

Tab.3: Studie 3 – Složení vzorku respondentů

Celkem bylo tedy **dotazováno osm respondentů** (R1 – R8)^{*}, přičemž žádní dva respondenti nebyli ze stejné společnosti. Zastoupení jsou **představitelé čtyř různých bank a čtyř různých nebankovních finančních institucí** z oblasti pojišťovnictví, investic a poskytování finančního poradenství či úvěrů.

3.3.4. Popis a rozbor výsledků

V této části budeme postupovat po jednotlivých výzkumných otázkách, shrneme a okomentujeme odpovědi respondentů a na závěr shrneme zjištění celé studie. V rámci rozboru odpovědí se budeme snažit identifikovat společné prvky v rámci jednotlivých skupin: ženy-muži, banky-nebankovní finanční instituce, střední-vyšší management. Je zřejmé, že vzhledem k velikosti vzorku žádné závěry z toho činit nelze, maximálně formulovat hypotézy pro budoucí šetření.

Povědomí o networkingu (Otázky rozhovoru: 1-2)

Převážná většina respondentů (7)[†] si networking spojuje s kontakty, jejich navazováním a péčí o ně. Pouze jeden respondent netušil, co označuje. **Polovina respondentů chápe networking spjatý čistě s pracovní oblastí** (4). Zbylí tři, všechno jsou to ženy, jej vnímají více či méně ve spojení s kontakty pracovní i soukromé sféry (3Ž). **Účelovost v networkingu je součástí věci** (7), i když to nesmí být pouze o ní, networking je i společenská záležitost.

Podle všech respondentů **je důležité o kontakty pečovat systematicky** (8). **Přináší to** kontinuitu, **rozvoj osobního vztahu** s partnerem (3SM), který usnadňuje **obchod, výměnu informací** (3), zajišťuje, že **vztah nevyprchá** (3), že si partner vzpomene právě na Vás, když něco potřebuje. Osobní vztah je důležitý, jinak je to právě pouze o té účelovosti, která není vnímána pozitivně.

Vnímaným rizikem networkingu je možné **zneužití dobrých či osobních vztahů** (2), např. k porušování standardů obchodního jednání, vyptávání se na věci, na které se neptá, např. provize. S tím souvisí i další vnímané riziko, a sice **vyzrazení citlivých informací** (2), porušení bankovního tajemství. Leckdy je to „bruslení na tenkém ledu“, kdy je třeba spolupracovat a zároveň je přítomen vztah konkurence.

^{*} Značení je použito i v Příloze č. 7 – Přepis rozhovorů s manažery

[†] V závorce uvádíme počet respondentů, kteří uvedli dané tvrzení. Když jej uvádí pouze předem vymezená skupina (SM/VM, Ž/M, BI/NBFI), uvádíme toto označení v závorce spolu s četností, př. (3Ž) – tvrzení uvedli tři respondenti ženského pohlaví.

Možná, že respondent, který uvedl, že rizikem je, „**když se to neumí**“ (1), měl na mysli právě toto. Rizikové je také uvádět **osobní informace na webu** (2).

Podoba sítě kontaktů, péče o ní (Otázky rozhovoru: 3-15)

- **Velikost**

Pokud se týče velikosti sítě, hrubé odhady se pohybují mezi **300 až 500 kontakty**. U všech respondentů tvoří výrazně větší podíl kontakty mimofiremní. Intenzita kontaktů závisí na transakcích a aktivitách (společenské akce), které se daný měsíc odehrávají. **Odhad počtu zkontaktovaných lidí za měsíc** se pohybuje **mezi 20ti a 40ti %**, **za půl roku** pak **mezi 50ti a 70ti %** a **za rok 70ti a 100%**. **Osobních setkání za týden mimo formální strukturu** je různé množství, pohybuje se **od 5ti až po 50**.

- **Uchovávání kontaktů**

Většina respondentů **uchovává kontakty v outlooku a sdílí je s mobilem** (6), klíčové je mít jedno místo, kam se kontakty ukládají. Pouze dva respondenti pracují primárně s **vizitkami**, jinak slouží většinou jako záloha nebo jsou v nich uchovávány méně důležité kontakty. Dvakrát se spontánně objevila **online síť**, která ale není nijak významná, spíše jde o doplněk. Jednou se objevil **formát excelovské tabulky**, kam si respondent ukládá ty nejvýznamnější kontakty.

Polovina respondentů si ke kontaktům nepíše **žádné poznámky** (4). Důvodem je dobrá úroveň paměti nebo obavy z ukládání citlivých informací na místo, které je dostupné. Polovina přiznává, že alespoň **někdy si poznámky píše** (4), z nich pouze jeden respondent postupuje systematicky. Jde zejména o záznam data, místa a účelu setkání (2), příp. narozeniny, koníčky, počet dětí apod. **s cílem připomenout si danou osobu nebo plynule navázat na předchozí, rozvíjet osobní vztah**.

- **Nové kontakty**

Respondenti poznávají nejvíce nových tváří při pracovních povinnostech, při **pracovních či obchodních jednáních** (6), která iniciují sami nebo partner. Dalším bohatým zdrojem jsou tzv. **klientské akce** – společenské a sportovní (4). Jeden respondent uvedl, že ve srovnání se zahraničím nelze tyto akce příliš využít

k navazování nových kontaktů, jedině při doprovodu partnera, který druhou stranu zná a dotyčného představí. Přijít jen tak, představit se a zapříst hovor s cílem seznámit se, je vnímáno nelibě. Jak potvrdil jiný respondent, primárně jde spíše o nástroj udržování a rozvíjení již existujících kontaktů.

Všichni respondenti, když hledají někoho s konkrétními schopnostmi, zkušenostmi apod., **hledají mezi svými existujícími kontakty** (8), **pro většinu z nich je to dokonce první krok** (6). Nejprve se zamyslí, kdo ze známých by mohl o někom takovém vědět, zkontaktují jej, vyžádají si doporučení či kontakty a pak volají s odvoláním na společného známého. **Internet je druhý nejčastější zdroj** nových kontaktů při cíleném hledání (5), pro polovinu respondentů je to **druhý krok** po hledání ve vlastní síti kontaktů (4SM). Další zmíněné příležitosti a zdroje jsou **interní databáze a společenské a sportovní akce**.

- **Pracovní versus osobní kontakty, nejstarší profesní kontakt**

Polovina respondentů **striktně rozlišuje mezi pracovními a osobními kontakty** (4), dva respondenti uvedli, že rozlišují u většiny lidí celkem striktně, ale existuje poměrně malá skupinka lidí, u níž to tak nelze říct (2). Poslední dva respondenti mezi osobními a pracovními kontakty striktně nerozlišují (2Ž). Většina respondentů má svůj postoj **od počátku kariéry** (6), jen jeden respondent uvedl, že na základě zkušenosti z předchozí práce svůj postoj změnil a nyní rozlišuje (1Ž).

Většina respondentů se na rodinu a přátele v souvislosti s prací obrací, i když nijak často, **nebo alespoň připouští možnost, že by tak učinili** (5). Pouze dva respondenti uvádějí, že tak nečiní a pokud by tak učinili, že by to byla velmi výjimečná situace (2M).

Otázka na **nejstarší a přitom stále živý profesní kontakt** ukazuje dlouhodobost kontaktů, většina z nich totiž pochází **z doby studia na vysoké škole** (práce při studiu, spolužáci) **nebo z první práce** (7).

- **Péče o kontakty a možnosti zlepšení**

Většina respondentů uvádí, že jejich **individuální péče o kontakty je nepravidelná, příležitostná a nahodilá** (7). Pouze jeden respondent uvádí pravidelnost péče (1Ž), založenou na detailním vedení databáze s informacemi typu,

kdy byli s dotyčnou osobou na obědě a v jaké restauraci, aby se předešlo opakovaným návštěvám stejného podniku. Nejčastější formou udržování kontaktu jsou **telefonáty** (příp. **e-maily**) s dotazem, jak se daří, nebo při nějaké příležitosti – dotaz na události v tisku týkající se dané společnosti, předání informací, které by partnera mohly zajímat.. Často s takového „udržovacího kontaktu“ vzejde i obchod. Jinou formou jsou **osobní setkání při obědech, večeřích nebo u kávy**. Objevila se výjimka ve formě skupinového a pravidelného setkávání kolegů z branže z různých bank ve vinném sklípku.

Na otázku, **co by mohli dělat víc v péči o své kontakty**, uvedla většina **aktivity, které by dělali rádi** (7) – intenzivnější kontakt, aktualizace a detailněji vedená databáze kontaktů, členství ve formálním sdružení, lepší dárky partnerům aj., **ale něco jim brání – nedostatek času** (7), peněz nebo preferování jiných aktivit. Pouze jeden respondent uvedl, že by se dalo více předcházet, „leštit kliky“ klíčovými lidem z managementu, ale nedělá to, protože mu to je nepříjemné (1).

- **Formální spolky a online sítě**

Většina respondentů není členem nějaké formálního spolku (6), i když někteří vnímají výhody, které to přináší (kontakty, rozhled, vzdělání aj.) nebo se chystají se jím stát. Pouze jeden respondent je členem asociace, která má co dočinění s profesí, a **přínos vnímá v setkávání se s lidmi ze stejné oblasti, možnosti vyměňovat si názory, kontakty, vzdělávat se**. Možností je i členství firmy, kterou pak mohou reprezentovat různí zástupci.

Online sítě používá polovina respondentů (4), všichni jsou registrováni v **LinkedIn** (viz Příloha č.5), který se v pracovní oblasti v ČR velmi rozmáhá. Jeden respondent je zaregistrován dokonce ve více sítích a rozlišuje typy kontaktů, pro něž je používá (pracovní – osobní v zahraničí). Další sítě, které zazněly: Facebook, SmallWorld, TripAdvisor.cz. Pomáhají vyhledávat a udržovat kontakty (se současnými i bývalými kolegy, spolužáky), umožňují získat představu o člověku z profilu, přinášejí nabídky práce (head-hunter).

Podmínky a nástroje ze strany organizace (Otázky rozhovoru: 8a-b, 10a)

Převážná **většina respondentů** (7) uvedla, že ve firmě **sdílejí vnitrofiremní kontakty**, nicméně pouze **menšina** ve firmě **sdílí databázi kontaktů na stávající klienty** (2). Důvody mohou být historické nebo vnitrofiremní řevnivost a soutěžení. V jedné firmě mají oddělení, které se mj. stará o systematický sběr kontaktů a aktualizaci systému, což výstižně popisuje přerod znalosti o významu kontaktů do organizačního kapitálu firmy (blíže viz 21). (viz Příloha č.10, R7, ot.č.8a) Jeden respondent pojmenoval jako jediný velmi účinný firemní nástroj – **asistentku**.

Řada firem vytváří příležitosti setkávání se s klienty a obchodními partnery **na společenských či sportovních akcích** (divadlo, golf aj.) (3), **workshopech**, resp. vzdělávacích akcích (1). Jeden respondent komentoval jejich aktuální útlum. Jinou formou podpory udržování osobních kontaktů je úhrada **pracovních obědů**. Další rozšířenou možností „připomenutí se“ jsou **PFka** (3) nebo **newslettery** (1). Pro rozvoj měkkých dovedností důležitých v péči o kontakty zmiňují respondenti **školení a tréninky** (4). Mnohdy jsou iniciativou konkrétních manažerů nebo probíhají individuálně, předávané znalosti nejsou tedy tzv. organizační znalostí.

Pokud se týče pravidel užívání online sociálních sítí ve firmách, žádný respondent si jich není vědom. Objevují se **obecnější restrikce přístupu na internet** (4). Zejména jde o banky (3BI), kde je restrikce **stoprocentní** a důvodem je zajištění bezpečnosti. Jeden respondent mimo banku uvedl restrikce internetu **v závislosti na pozici**, kdy např. na své pozici má přístup všude. Jinde řeší situaci **zákazem užívat pracovní pomůcky k osobním účelům**.

Význam kontaktů (Otázky rozhovoru: 16-19)

Interní kontakty mimo formální strukturu, tedy mimo přímé nadřízené a podřízené, jsou **pro všechny respondenty důležité** (8). Je to o atmosféře ve firmě, vzájemném respektu, sdílení společné vize a cílů, povědomí o činnostech a procesech ve firmě, koordinaci aktivit a působení jako celek navenek, vůči klientovi, kompenzaci nedostatků ve formální komunikaci a v neposlední řadě to ovlivňuje důležitá rozhodnutí.

Mezi kontakty mimo firmu nejčastěji zaznívají klienti a **obchodní partneři** (8), se kterými je svázán obchod. „**Lidi ze stejného byznysu**“ (bývalí kolegové, „kolegové z jiných bank“ atp.) tvoří další skupinu (4), mohou být obchodními partnery i konkurencí, komunikace s nimi nebývá jednoduchá, nicméně je důležitá pro přehled v oboru. **Spolužáci z VŠ** (2), **head-hunteři** jsou dalšími skupinami. Kontakty mimo firmu mají vliv na výkon práce, ale i dosahování osobních cílů, např. při hledání práce, hledání pozemku či získávání referencí na lokality hodné k procestování.

Kontakty důležité pro výkon práce a pro kariéru vnímá polovina respondentů tak, že **jsou stejné nebo se prolínají** (4), že výkon a kariéra by měly být v souladu. Jeden respondent explicitně řekl, že jsou odlišné. Klíčové **pro kariéru v rámci firmy** jsou podřízení, kteří ovlivňují dobrý výkon, dále pak přímý nadřízený a obecně management, u nižších pozic také HR. **Při odchodu z firmy** jsou pak klíčové externí kontakty, ať už obchodní partneři nebo přímo head-hunteři. **Pro výkon práce** jsou to podle některých respondentů všechny kontakty, pro některé primárně ty interní, zejména podřízení a kolegové na stejné úrovni, a dále pak obchodní partneři.

Etická pravidla či principy nakládání s kontakty (Otázka rozhovoru: 20)

Všichni respondenti (8) vnímají **existenci** nepsaných **pravidel**, která není jednoduché komunikovat na obecné úrovni. Někdo je formuluje jako **etiketu** – chodit včas, kultura komunikace na jedné straně a „**přirozenou opatrnost**“, „nebýt úplně otevřený“, „nezneužívat kontakty, doporučení“. Většina respondentů (5) **vnímá odlišnost pravidel pro osobní a pracovní kontakty**, i když v různé míře. Někdo kategoricky (př. předání osobního či pracovního telefonu), jiný tvrdí, že pravidla jsou jiná, ale nejsou příliš vzdálená od sebe. Dva respondenti chápou pravidla jako totožná a jeden respondent o tom nikdy nepřemýšlel.

Předání kontaktu třetí osobě: polovina respondentů uvádí jako obecný princip, že je třeba si **předem vyžádat souhlas**. Ze všech odpovědí ale vyplývá, že je třeba vždy individuálně posoudit situaci, přičemž vždy hrají klíčovou roli následující prvky, které je nutné zvážit:

- či kontakt dotyčný předává;
- komu jej předává;
- za jakým účelem.

Některé kontakty by respondenti předali bez vyžádání souhlasu, jiné vůbec ne. V pracovních záležitostech, kde je možné tušit přínos pro obě zúčastněné strany, jsou respondenti benevolentnější, předají kontakt s instrukcí „odvolej se na mne“. Potvrzuje se nám **klíčová role důvěry** ve vztahu k tomu, komu je kontakt předáván, že jej nezneužije.

Odnesení kontaktů z firmy: téměř všichni respondenti **nevidí problém** v odnesení si kontaktů při odchodu z firmy, **pokud jde o kontakty**, které dotyčný sám navázal, dotyčné zná, **pracoval s nimi**. Kontakty sou vnímány jako součást know how, je to majetek, resp. sociální kapitál firmy i pracovníka (viz intelektuální kapitál podniku, s.20). Nemorální je odnést si kontakty, aniž by ve firmě zůstaly, nemorální je odnést si všechny kontakty, např. ve formě databáze klientů, zaměstnanců apod., „odnést byznys“.

Doporučení pro absolventy (Otázka rozhovoru: 21)

Každý z respondentů pojmenoval různé aspekty, které nebudu členit do kategorií, ale pokusím se je spojit do logického celku.

Čerstvý absolvent s ambicemi, jak byla otázka nastavená, by si měl s pokorou uvědomit, že má před sebou hodně práce, že se musí stále hodně učit, poznat nejprve firmu a práci, kterou bude dělat. **Zvládnutí práce samotné je základem. Primárně by se tedy měl soustředit na interní kontakty** (s kolegy, nadřízeným..), skrze které se mu to může podařit. V této souvislosti je třeba si uvědomit, že si **lidi v práci nevybírám**, ne vždy si s nimi „sedne“, nicméně **musí najít způsob, jak s nimi efektivně komunikovat** a plnit úkoly, které má před sebou. Je třeba si uvědomit, že **kontakty se budují postupně a jsou mnohdy celoživotní záležitostí**. Dlouhodobý horizont v přístupu ke kontaktům, jejich nastavování, vedení „databáze“ od samého počátku, korektnost, **slušnost, spolehlivost, aktivita, dobré výsledky**, jsou základem pro budování důvěry a trvalosti v rámci jakéhokoli profesního vztahu (kolega, nadřízený, podřízený, klient, partner....).

Explicitně ve vztahu **k externím kontaktům** (klientům či obchodním partnerům) bylo řečeno, že míra samostatnosti je zpočátku nutně malá. Je třeba **být přiměřeně aktivní, naslouchat a dávat zpětnou vazbu**, neuchylovat se k přehnané „self-presentation“. V obchodní situaci **jednat s člověkem, který o věci rozhoduje**. „Čím

větší byznys to je, tím důležitější jsou obě věci - osobní i profesní rovina“, míněno osobní charakter a pracovní výsledky.

3.3.5. Shrnutí výsledků studie 3

Výzkumná otázka č. 1:

Jaké je povědomí o networkingu mezi vybranými manažery z oblasti financí?

Celkově lze zhodnotit povědomí o networkingu jako **velmi dobré**. Networking je primárně spojován s prací, kde je součástí jak účelovost, tak osobní vztah. Dobře vedené pracovní vztahy přinášejí ovoce ve své trvalosti, obchodech a informacích. Existují rizika networkingu, která spočívají zejména v nakládání s citlivými informacemi. Zejména v souvislosti s oblastí financí toto

Výzkumná otázka č. 2:

Jakou podobu má jejich síť kontaktů, jak s ní pracují a jak o ni pečují?

Podle odhadů se velikost sítě oslovených manažerů pohybuje mezi 300 až 500 lidmi (valnou většinu ji tvoří mimofiremní kontakty). Frekvence kontaktů závisí na aktuálním dění (spolupráci). Počet osobních setkání se za týden pohybuje od 5ti do 50ti.

Nejvíce nových lidí potkávají manažeři při pracovních příležitostech, zejména jednáních, ale i klientských akcích. Pokud hledají cíleně, oslovují v první řadě členy své stávající sítě, teprve poté využívají internet či jiné nástroje.

Většina respondentů rozlišuje mezi osobními a pracovními kontakty a stejný postoj má od počátku své kariéry, nicméně řada z nich připouští, že (by) se na rodinu a přátele v souvislosti s prací obrátila. Naznačen je rozdíl mezi muži a ženami, kdy muži více rozlišují a přistupují k věci více striktně.

Nejstarší profesní kontakty pocházejí z doby studia na VŠ nebo těsně poté.

Individuální péče manažerů o své kontakty je příležitostná, založená na „udržovacích“ telefonických či e-mailových kontaktech a osobních setkáních (obědy, večere, káva). Možnosti ke zlepšení péče vnímají, ale brání jim zejména čas.

Většina oslovených manažerů není členem formálního spolku, online síť využívá polovina z nich (LinkedIn).

V souvislosti s uchováváním kontaktů lze říci, že je patrná tendence mít jedno ústřední místo (outlook propojený s mobilním telefonem), ostatní nástroje fungují jako záloha nebo konkrétně pro specifické kontakty. Poznámky ke kontaktům se příliš nepíší, slouží k připomenutí si okolností setkání či osoby samotné.

Výzkumná otázka č. 3:

Jaké podmínky či nástroje jim organizace poskytují či upírají?

Systematický nástroj pro zajištění dostupnosti interních kontaktů se zdá běžný u velkých zahraničních společností, nicméně sdílení kontaktů na klienty se již běžné nezdá. Firmy podporují zejména péči o externí kontakty pořádáním různých akcí, jejich dostupnost závisí na pozici ve firmě. Online sítě nejsou v pravidlech zatím zřejmě postihnuty, možná je to dáno oblastí financí, zejména bankovním sektorem, kde je přístup k internetu obecně velmi omezen.

Výzkumná otázka č. 4:

Jaký význam připisují manažeři z oblasti financí různým kontaktům a co je k tomu vede?

Kontakty uvnitř firmy mimo formální strukturu vnímají manažeři jako velmi důležité, ovlivňují atmosféru, porozumění a zaměření aktivit. Kontakty mimo firmu přinášejí obchod, spolupráci i konkurenci, přehled v oboru na trhu práce. Hrají také velkou roli pro kariéru v případě, že by se měla rozvíjet mimo stávajícího zaměstnavatele. V případě, že jde o kariéru v rámci stejné firmy, pak mají primárně význam kontakty s managementem. Pro řadu respondentů se ale kontakty důležité pro výkon práce a pro kariéru prolínají.

Výzkumná otázka č. 5:

Vnímají manažeři nějaká etická pravidla či principy nakládání s kontakty ve společnosti? Jaká pravidla to jsou?

Jeden respondent vystihl podstatu, že „pravidel je spousta, i když mu je nikdo neřekl“, jsou vázaná na konkrétní situace a podmínky, např. předání kontaktů třetí osobě apod. Důležité je opatrné individuální posouzení každé situace, možných důsledků, pro všechny zúčastněné.

Výzkumná otázka č. 6:

Jaké doporučení v dané oblasti **by** na základě svých zkušeností **mohli poskytnout?**

Z našeho pohledu jsou pro absolventy zásadní následující postřehy:

1. zvládnutí práce samotné je klíčem i ke kontaktům,
2. lidi v práci si nevybíráme, ale musíme najít způsob, jak s nimi efektivně fungovat;
3. dlouhodobá perspektiva v přístupu ke vztahům je podstatná, krátkodobá vítězství brzy ztrácejí svou váhu, vyplácí se korektní jednání.

Zobecňovat z takto **malého vzorku** nelze, ani rozdíly mezi muži a ženami a úrovněmi managementu se na něm jednoznačně neukázaly. V některých otázkách naznačeny byly (rozlišování mezi osobními a pracovními kontakty, propojování obou světů), ale jejich interpretace by byla velmi odvážná.

Sonda nám nicméně poskytla poměrně zajímavý vhled do standardů aktivit manažerů ve finančním sektoru. Jistě by bylo možné pokračovat v dalším šetření této tematiky např. kvantitativní cestou nebo cestou srovnání různých oborů s cílem nalezení jejich specifik. Další z možností je jistě hledat specifika čistě českých manažerů ve srovnání se zahraničními, kdy náznaky odlišného chování či postojů k networkingu se objevily (Příloha č.10, R1, ot.č.7). Bylo by také možné se zaměřit na výpovědi expatriantů o českém prostředí, standardech, etiketě či etice nakládání s kontakty v ČR a naopak. (Odlišnostmi v chování expatriantů v ČR zjišťoval např. Dědina, 2009.)

4. Závěry práce

Cílem naší práce bylo **nalezení v teoretické i praktické rovině oprávnění pro zakotvení networkingu v teorii i praxi současné společnosti**. Ze studia dostupných materiálů i výpovědí respondentů se potvrzuje význam aktivit, potřeba jejich identifikace a zvládnutí pro úspěšné působení v praxi.

V teoretické části se nám podařilo **termín networking**, vymezit vedle ostatních příbuzných pojmů jako je např. sociální kapitál. Sociální kapitál zdůrazňuje více potenciálně dostupné zdroje, hodnotu, kterou kontakty přinášejí či mohou přinést. Jde více o hodnotu v určitém čase, okamžiku, vázanou na konkrétní síť kontaktů. Networking pak **zdůrazňuje** spíše aktivitu, příp. **aktivity, které kontakty a vztahy cíleně utvářejí, budují sítě, z nichž sociální kapitál vyrůstá**. Více zdůrazňuje dynamiku a proměnu ve vazbách a sítích obecně. Strategický networking představuje konkrétní postup, nástroj, zahrnující **konkretizaci cíle**, jehož je třeba dosáhnout, **analýzu stávající sítě a realizaci** naplánovaných **aktivit**, které k dosažení cíle vedou. Vnímáme tedy jako oprávněné užití tohoto pojmu pro odlišení uvedených souvislostí. Detailněji viz 2.1 Pojmy networking, síť a sociální kapitál, s.12.

Výstupy první studie potvrzují předpoklad o **specifičnosti a rostoucím významu networkingu online**. Specifika jsou v oblasti přínosů i rizik či obav. Pozitiva jsou spojována s novostí nástroje, jistou mírou exkluzivity, možností navazování a udržování kontaktů s lidmi na větší vzdálenosti, uživatelsky komfortně, s přehledem o vzdálenosti lidí ve vlastní síti. Obavy jsou primárně vázány na internetové prostředí, resp. možnosti zneužití osobních informací, které do systému jedinec vloží. Jde o nástroj, který je funkční při aktivním přístupu jednotlivce, který nese zodpovědnost za informace do systému vložené. Rozhodně jde o nástroj či prostředí, se kterým jsou mladí lidé zvyklí pracovat, nicméně v jiném než pracovním kontextu. Je třeba neustále „vychovávat“ k zodpovědnému přístupu v nakládání s vlastními osobními údaji, k uvědomění si dopadů a souvislostí pro jednotlivce samého i organizaci, v níž jedinec působí. Ačkoli je online networking vnímán jako něco „moderního“, co po určitém čase odezní, je užitečné důkladně jev zmapovat. Podle našeho názoru, s ohledem na míru využití služeb mezi studenty, je třeba otázku online sítí řešit na organizační úrovni. Ideálně způsobem, který umožní využít

příležitostí a zároveň eliminuje případná rizika pro pracovníka i organizaci. Detailněji k výstupům studie 1 viz 3.1.6 Shrnutí výsledků studie 1, s.90.

Druhá studie prokazuje **souvislost vybraných networkingových aktivit absolventů VŠE a jejich pracovního vývoje**. Zejména jsou zajímavé odlišnosti ve způsobu v nakládání s kontakty mezi muži a ženami nebo vyšší nástupní i současný plat u skupiny absolventů, bývalých členů studentských organizací. Detailněji k výstupům studie 2 viz 3.2.5 Shrnutí výsledků studie 2, s.111.

Poslední, třetí studie přináší představu o standardech **chování či nakládání s kontakty českých manažerů v oblasti financí**, podmínkách, které ke své práci mají apod. Specifikem českého trhu je jeho velikost. Všichni se v něm po čase znají, což přináší výhody pro ty, kteří o své kontakty, resp. vztahy pečují s dlouhodobým přístupem. Nevýhody pak mohou spočívat v provázanosti a „uzavřenosti“ sítě pro nováčky nebo navracející se profesionály. Detailněji k výstupům studie 3 viz 3.3.5 Shrnutí výsledků studie 3, s.124.

4.1. Náměty na další šetření

Tématika networkingu nabízí řadu možností k dalšímu šetření jak v oblasti metodologické, tak obsahové.

V oblasti možných metodických nástrojů a postupů se nabízí pozorování, simulace či „vedení diářů“. U manažerů je to celkem problematické s ohledem na jejich časové vytížení, nicméně by uvedené postupy přinesly kvalitativně odlišné, přesnější informace o jejich networkingovém chování.

Po obsahové stránce je možné zaměřit se na výstižnější kategorie u větších vzorků jako byli absolventi VŠE v naší práci. Hlubší zaměření na zábrany k networkingu, z čeho plynou, jak s nimi pracovat, zda a jak je odbourávat je další z možností. Již zmiňovanou alternativou do budoucího výzkumu jsou jistě kulturní odlišnosti, např. cestou srovnání dvou či více kultur, nebo společné principy „globální“ kultury mezinárodních společností.

4.2. Možná využití výstupů práce v pedagogické a manažerské praxi

Možnosti využití zjištění z realizovaných studií existují na poli pedagogickém, v rámci přípravy budoucích pracovníků, ale i na poli manažerské praxe.

4.2.1. Pedagogická praxe

Pokud se zaměříme na pedagogickou praxi, primárně máme na mysli vysokoškolskou pedagogiku. **Možnosti využití v našich podmínkách VŠE** spatřujeme **zejména v kurzech tréninkově vedených** jako je např. Trénink sociálních a manažerských dovedností. V těchto kurzech je totiž cíleně vytvářen prostor pro zážitkové učení pomocí modelových situací, diskusi nad otázkami komunikace, vedení lidí apod. a samozřejmě souvisejícími postoji.

Je zřejmé, že se téma networkingu nemusí omezovat pouze na tréninkové kurzy, ale může se stát součástí diskuse v jiných předmětech např. z oblasti marketingu a PR, podnikání apod.

Výstupy Studie 1 lze využít např. **v diskusi na téma „Výhody a nevýhody či rizika online sociálních sítí“**. Studenti mohou diskutovat vlastní zkušenosti se sítěmi určenými přímo jim, co jim registrace přináší apod. a pak se posunout do pracovního kontextu. Diskutovat odlišnosti ve výhodách či rizicích. V kurzech typu Trénink sociálních a manažerských dovedností je vždy řada studentů, kteří již mají pracovní zkušenosti, proto je pro ně pracovní prostředí představitelné. Lektor může na konci diskuse srovnat výstupy diskuse studentů s výpověďmi respondentů Studie 1. Zejména nutnost převzetí odpovědnosti za zveřejňování informací o vlastní osobě, nalezení vyváženosti mezi přínosy osobními a pracovními, porozumění pohledu zaměstnavatele.

Výstupy Studie 3 je možné **připravit modelovou situaci**, na které by si studenti ve skupinkách po cca třech lidech vyzkoušeli zformulovat svůj záměr do 30ti sekund a následně navázat kontakt s potenciálním partnerem. Celé by to mělo proběhnout za respektování pravidel společenského chování, co nejpřirozeněji. Příklad: celá situace by byla umístěna na clientský společenský večer, do času po divadelním představení, aniž by dotyčný druhou stranu znal. Obdobu lze připravit pro navazování a péči o interní vztahy. Cílem je, aby si studenti uvědomili důležitost reciprocity vztahu, výhodu dlouhodobého přístupu apod.

Jednoznačně lze využít **doporučení absolventům** formulovaná manažery, např. skrze diskusi na téma „Očekáváte, že vztahy na pracovišti budou něčím odlišné od těch mimopracovních?“

4.2.2. Manažerská praxe

Také v manažerské praxi vidíme řadu možných využití.

Studie 1, která se zabývá networkingem online, může upozornit management firem na aktivity svých pracovníků, které mohou být rizikové a kterým dosud nevěnoval příliš pozornosti. Naopak může také upozornit na pozitivní souvislosti a příležitosti, které networking online přináší. Výstupy mohou inspirovat vedení firem k hledání optimálního řešení.

Studie 2, zaměřená na aktivity manažerů, může inspirovat v pohledu na sdílení kontaktů ve firmách, hledání cest, které usnadní jejich práci. Zatím se zdá, že sdílení externích kontaktů brání různé souvislosti – historické, dnes už nefunkční uspořádání, revnivost mezi divizemi, chybějící technologické řešení aj. Pokud se nahlédne význam této skutečnosti, jsou jistě překážky odstranitelné. Pro zajištění přínosů – komfortu a efektivnosti uživatelů – a eliminaci rizik by snad stačilo technické řešení s přidělením přístupových práv podle pracovního zařazení či aktivit.

Jiná z možností je větší péče o rozvoj měkkých dovedností pracovníků, kteří jsou v kontaktu s klienty, zejména v souvislosti s navazováním a péčí o vztahy, příp. využití strategického networkingu jako nástroje.

4.3. Shrnutí

Práce je věnována networkingu s cílem nalézt v teoretické i praktické rovině oprávnění pro zakotvení networkingu v teorii i praxi současné společnosti. V teoretické rovině vymezuje termín vzhledem k příbuzným a leckdy zaměňovaným termínům jako je sociální kapitál. V praktické rovině pak řeší tři konkrétní oblasti či souvislosti networkingu. První studie je zaměřena na networking online, jeho specifika, výhody a rizika. Druhá studie zjišťuje některé souvislosti networkingových aktivit u absolventů Vysoké školy ekonomické. Třetí studie pak hledá odpověď na otázku, jakou podobu má networking českých manažerů v oblasti financí. Výstupy pak propojuje s možným využitím v pedagogické a manažerské praxi.

4.3.1. Klíčová slova

Networking, strategický networking, síť, sociální kapitál, komunikace, spolupráce, management.

4.4. Summary

The thesis focuses on the networking topic. The networking is defined and compared to other terms that are often used as a synonym, e.g. social capital. Three contexts are researched. The first study aims networking online, its specifics, advantages and possible risks. The second part studies selected correlations of networking activities of University of economics alumni. The third study searches out the networking activities and standards of Czech managers in the field of finance. The results are connected with the possible usage in both fields, the one of university education and management too.

4.4.1. Key words

Networking, strategic networking, network, social capital, communication, cooperation, management.

5. Literatura a další zdroje

1. **Anderson, A. R. & Jack, S. L. (2002):** The articulation of social capital in entrepreneurial networks: a glue or a lubricant? Entrepreneurship & Regional Development, 14, 193-210
2. **Anderson, V. (2004):** Research Methods in Human Resources Management. London: Chartered Institute of Personnel and Development. ISBN 0 85292 982 X
3. **Arjouch, K. J., Blandon, A. Y. & Antonucci, T. C. (2005):** Social Network Among Men and Women: The Effects of Age and Socioeconomic Status. The Journals of Gerontology: Series B: Psychological sciences and social sciences. Washington: Nov 2005. Vol. 60B, Iss. 6; p. 311. ISSN 10795014
4. **Armstrong, M. (2002):** Řízení lidských zdrojů. Grada Publishing, Praha. ISBN 80-247-0469-2
5. **Atkinson, R. L., Atkinson, R. C., Smith, E. E. & Bem, D. J. (1995):** Psychologie. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-35-X
6. **Baber, A. & Wyamon, L. (1994):** Folks Say The Darnest Things About Networking. Woman in Business, January/February 1994, Vol.46, Issue 1, p.34, ISSN: 00437441 /online/ Ebsco full text (27.1.2009)
7. **Baber, A. & Wyamon, L. (1994):** Fitting Networking Into Your Life. Women in Business. November, 1994
8. **Barabási, A.-L. (2005):** V pavučině sítí. Praha: Paseka. ISBN 80-7185-751-3
9. **Barsh, J., Cranston, S. & Craske, R. A. (2008):** Centered Leadership: How talented women thrive. Women and Leadership. The McKinsey Quarterly 2008, Number 4, p.35-48.
10. **Bass, B. M. (1995):** Theory of Transformational Leadership Redux. Leadership Quarterly, 6 (4), 463 – 478. ISSN: 1048-9843
11. **Baumeister, R. F. (2007):** Is there anything goog about men? American Psychological Association. /online/ <http://psy.fsu.edu/~baumeistertice/goodaboutmen.htm>

12. **Bedrnová, E. a kol. (2009):** Management osobního rozvoje. Duševní hygiena, sebeřízení a efektivní životní styl. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-198-0
13. **Bedrnová, E., Nový, I. & kol. (2007):** Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-169-0 (Mezi spoluautory Francová, T. – kapitola 3)
14. **Bedrnová, E. & Nový, I. (2001):** Moc, vliv a autorita. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-053-8
15. **Belz, H. & Siegrist, M. (2001):** Klíčové kompetence a jejich rozvíjení. Praha: Portál. ISBN 80-7178-479-6
16. **Bělohávek, F. (1994):** Projektování a činnost assessment centres „AC“. Psychologie v ekonomické praxi. Roč. XXIX, č. 1-2, 61-65.
17. **Biemans, W. B. (1990):** The Managerial Implications of Networking. European Management Journal, Vol.8, No.4: December 1990
18. **Blomqvist, K. (2002):** Partnering in the Dynamic Environment: The Role of Trust in Asymmetric Technology Partnership Formation. Digipaino: Lappeenranta University of Technology. Disertační práce. ISBN 951-764-638-0 /online/ <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-214-598-7>
19. **Boeová, A. (2000):** Úspěšný networking. Zábavné a prosperující obchodní vztahy. Brno: Alman. ISBN 80-96135-10-1
20. **Brown, C. M. (1995):** A Network Of Opportunities. Black Enterprise. July 1995
21. **BuzzMag (2009):** Protočily social sítě loni reklamu za 2 miliardy dolarů? /online/ <http://buzzmag.cz/tag/social-networking/> (30.3.2009)
22. **BuzzMag (2006/1):** Facebook „rozhodně“ není na prodej /online/ <http://buzzmag.cz/tag/social-networking/> (30.3.2009)
23. **BuzzMag (2006/2):** Hledá News Corp kupce MySpace za 6 miliard dolarů? /online/ <http://buzzmag.cz/tag/social-networking/> (30.3.2009)

24. **BuzzMag (2006/3):** Koupí Yahoo Facebook za 2 miliardy dolarů? /online/ <http://buzzmag.cz/tag/social-networking/> (30.3.2009)
25. **BuzzMag (2006/4):** Jaká je pravda o 100 milionech uživatelů MySpace? /online/ <http://buzzmag.cz/tag/social-networking/> (30.3.2009)
26. **Camarinha-Matos, L. M. & Afsarmanesh, H. (2006):** Collaborative Networks. PROLMAT 2006, the IFIP TC5 International Conference, June 15-17, 2006, Shanghai, China. Springer 2006. ISBN 0387-344-020 /online/ <http://books.google.cz> (14.4.2009)
27. **Collison, C. & Parcel, G. (2005):** Knowledge management. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0760-4
28. **Coleman, J. (1990):** Foundations of Social Theory. Cambridge, Mass. Belknap Press of Harvard University Press.
29. **Cook, C. (2003):** Catch More Clients Using Strategic Networking. In Mind Communications, LLC. /online/ http://www.score.org/m_pr_strategic_networking.html (9.3.2009)
30. **Covey, S. R. & Merrill, R. (2009):** Důvěra: jediná věc, která dokáže změnit vše. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-176-8
31. **Covey, S. R. (2005):** 8. návyk: Od efektivnosti k výjimečnosti. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-138-0
32. **Covey, S. R. (1994):** 7 návykov pre úspešný a harmonický život – Jako zdokonalit seba i svoje vztahy s lidmi. Bratislava: Open Windows. ISBN 80-85741-05-9
33. **Dědina, J. (2009):** Chování expatriantů a jejich vliv na organizační architekturu německých a rakouských dceřiných společností v České republice. Praha: VŠE. Doktorská disertační práce.
34. **Demailly, C. (2008):** How do women network? A study of EuropeanPWN. European Professional Women's Network. /online/ www.EuropeanPWN.net/files/how_do_women_network_11dec08.pdf
35. **Dent, M. (2003):** From inter-regionalism to trans-regionalism? Future challenges for ASEM. Asia Europe Journal, 1, 223-235

36. **Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C. & van Engen, M. L. (2003):** Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men. Psychological Bulletin 2003, Vol. 129, No. 4, 569 – 591
37. **Egodigwe, L. (2005):** How networking. Black Enterprise, February 2005, Vol. 35, Issue 7 98-102, ISSN: 00064165 /online/ Ebsco full text: Career Strategies (27.1.2009)
38. **Eupronet (2009/1):** European Promotion Network. /online/ <http://www.eupronet.com/> (30.3.2009)
39. **Eupronet (2009/2):** Strategisches Networking. /online/ http://www.eupronet.com/3_strategisches_networking.php (30.3.2009)
40. **EURO (2006):** Euro setkání sekce /online/ [www.euro.cz:](http://www.euro.cz/) <http://www.euro.cz/id/l6cwkpbnm2/detail.jsp?id=62890&isfulltext=1> (22.1.2006)
41. **Fairbank, S. (2009):** 21 Hints & Tips for Successful Networking. Fairbank Training & Consultancy. /online/ www.networkingforsuccess.co.uk (27.1.2009)
42. **Ferjenčík, J. (2000):** Úvod do metodologie psychologického výzkumu: Jak zkoumat lidskou duši. Praha: Portál. ISBN 80-7178-367-6
43. **Fisher, D. (2000):** Make the most of your network. Women in Business. May/June, July/August, September/October 2000
44. **Fisher, D. (2001):** Networking. Women in Business. January/February, May/June, July/August 2001
45. **Forret, M. L. & Dougherty T. W. (2001):** Correlates of Networking Behavior for Managerial and Professional Employees. Group & Organization Management, Vol. 26 No. 3, 283 – 311.
46. **Francová, T. (2009):** Možnosti a rizika networkingu. Partnerstvím k úspěšnosti (31.3. – 1.4.2009, Nymburk). Praha: Česká společnost pro jakost. ISBN 978-80-02-02137-7

47. **Francová, T. a kol. (2008):** Globalization, Technology and Networking. ENCSI-2007, The 1st International Conference on Advances and Systems Research (October 25th to 27th, 2007, Zadar, Croatia). ENCSI – The European Advanced and Systematic Research Centre, Zagreb, Croatia. ISBN 978-953-99326-9-3
48. **Francová, T. a kol. (2007):** Knowledge Workers' Networking and Organization, Network Competencies. InterSymp-2007, 19th International Conference on Systems Research, Informatics and Cybernetics (July 30th-August 4th, 2007, Baden-Baden, Germany). Faculty of Teacher Education of the University of Zagreb (UFZG). ISBN: 978-953-7210-04-5
49. **Francová, T. (2006):** Networking a jeho rozvoj. Mladá Boleslav 23.01.2006 – 24.01.2006. In: *Interaktivní, projektové a další aktivizační formy výuky na VŠ ekonomického zaměření*. Mladá Boleslav : Škoda Auto Vysoká škola, 2006, s. 165–170. ISBN 80-87042-00-X.
50. **Francová, T. (2005):** Příspěvek k tématice networkingu. Bratislava 24.11. – 25.11.2005. In: *Ekonomika, financie a manažment podniku – rok 2005*. Bratislava : EUBA, s. 264–267. ISBN 80-225-2107-8.
51. **Furnham, A. (2006):** The Psychology of Behaviour at Work: The Individual in the Organization. Hove: Psychology Press. ISBN 1-84169-504-1
52. **Gibson, J. W. & Hanna, M. (1992):** Introduction to Human Communication. Dubuque: Wm.C.Brown Publisher. ISBN 0-697-08445-0
53. **Giolitto, D. (2005):** Strategic Networking: Take the Shortest Path to Success. Ezine Articles /online/ http://EzineArticles.com/?expert=Dina_Giolitto (9.3.2009)
54. **Granovetter, M. S. (1973):** The Strength of Weak Ties. American Journal of Sociology, Vol.78, Issue 6 (May), 1360-1380.
55. **Hargie, O. a kol. (2007):** The Handbook of Communication Skills. Hove: Routledge. ISBN 978-0-415-35911-5

56. **Harris, W. D. (2003):** Networking for Success. Black Enterprise, November 2003, Vol.34, Issue 4, 72-77, ISSN: 006-4165 /online/ Ebsco full text: B.E.Small Business Report (27.1.2009)
57. **Hayesová, N. (1998):** Základy sociální psychologie. Praha: Portál. ISBN 80-7178-198-3
58. **Hite, J.M. (2005):** Evolutionary Processes and Paths of Relationally Embedded Network Ties in Emerging Entrepreneurial Firms. Entrepreneurship: Theory and Practice, January, 113 – 144.
59. **Hoch, D. (2002):** Expand Your Horizons With Networking. Coach & Athletic Director, December 2002, Vol.72, Issue 5, p.6, ISSN: 10872000 /online/ Ebsco full text (27.1.2009)
60. **Jarošová, E., Komárková, R., Pauknerová, D. & Pavlica, K. (2005):** Trénink sociálních a manažerských dovedností. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-135-6
61. **Jensen, P. H. & Webster, E. (2006):** Managing Knowledge Flows through Appropriation and Learning Strategies. Melbourne Institute Working Paper Series, Working Paper No. 6/06, ISSN: 1447-5863
62. **Jirásek, J. (2004):** Souboj mozků v řízení. Praha: Alfa Publishing. ISBN 80-86851-01-X
63. **Judge, T. A. & Piccolo, R. F. (2004):** Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. Journal of Applied Psychology 2004, Vol. 89, No. 5, 755 - 768
64. **Katolický, A.: Knowledge management**. /online/ <http://www.volny.cz/akato> lický/ (22.1.2006)
65. **Knack, S. & Keefer, P. (1997):** Does Social Capital Have An Economic Payoff? A Cross-Country Investigation. The Quarterly Journal Of Economics. Nov. 1997, Vol. 112, No. 4, 1251 - 1288
66. **Kislingerová, E., Nový, I. & kol. (2005):** Chování podniku v globalizujícím se prostředí. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-847-9

67. **Kocmanová, Š. (2007):** Komunikační kanály mezi divizemi, útvary a jednotlivými stupni řízení ve společnosti „A“. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze. Doktorská disertační práce.
68. **Kohoutek, R.:** Networking. Slovník cizích slov ABZ.cz. /on-line/ Staženo dne 27.11.2006: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/networking>
69. **Kunst, P. E. J., Lemmink, J. G. A. M. & Prins, R. (1998):** Quality Networking Initiatives in Europe: Classification and Conditions for Success. Ebsco full text: Total Quality Management, February 1998
70. **Landschof, T. (2007):** Strategisches Netzwerken – Exclusiver Seminartermin am 19.Mai 2007 Live in Hamburg. /online/ <http://openpr.de/news/131868/Strategisches-Netzwerken-Exclusiver-Seminartermin-am-19-Mai-2007-Live-in-Hamburg.html> (30.3.2009)
71. **Larson, M. & Luthans, F. (2006):** Potential Added Value of Psychological Capital in Predicting Work Attitudes. Journal of Leadership & Organizational Studies. Vol.13, Iss.2
72. **Lea, S. E. G., Tarpy, R. M. & Webley, P. (1994):** Psychologie ekonomického chování. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-85623-93-5
73. **Lipnack, J. P. & Stamps, J. S. (1992):** The Networking Institute. Women's International Network News, spring.
74. **Lukeš, M., Nový, I. & kol. (2005):** Psychologie podnikání. Management Press, Praha. ISBN 80-7261-125-9
75. **Masikiewicz, M. (1998):** How to Build a Network. Career World, April 1998
76. **Mayrhofer, W., Nordhaug, O. & Obeso, C. (2009):** Portrait of a New Generation of Leaders. Project Summary Report CEMS-L'Oréal Fellowship 2009. /online/ http://www.cems.org/cems/mailling/files/CEMS-LOreal_Summary_Report_FINAL.pdf (1.7.2009)
77. **Mazzanti, M., Cainelli, G. & Mancinelli, S. (2005):** Social capital, R&D and Industrial Districts. FEEM Working Paper No.84.05 /online/ <http://ssrn.com/abstract=744584>

-
78. **Michael, J. & Youkl, G. (1993):** Managerial Level and Subunit Function as Determinants of Networking Behavior in Organizations. Group & Organization Management, September 1993
79. **Milata, P. (2008):** Jak vytvořit úspěšný komunitní web? – část 2. /online/ <http://www.symbio.cz/clanky/jak-vytvorit-uspesny-komunitni-web-cast-2.html> (30.3.2009)
80. **Milata, P. (2007):** Jak vytvořit úspěšný komunitní web? – část 1. /online/ <http://www.symbio.cz/clanky/jak-vytvorit-uspesny-komunitni-web-cast-1.html> (30.3.2009)
81. **Miller, N. J., Besser, T. & Malshe, A. (2007):** Strategic Networking among Small Businesses in Small US Communities. International Small Business Journal 2007; Vol. 25 (6): 631-665. /online/ <http://isb.sagepub.com/cgi/content/abstract/25/6/631> (14.4.2009)
82. **Mitchell, B. (1999):** What is (Wireless / Computer) Networking? /online/ <http://compnetworking.about.com/cs/basicnetworking/f/whatsnetworking.htm> (30.3.2009)
83. **Moog, P. M. & Backers-Gellner, U. (2006):** Social Capital and the Willingness to Become Self-Employed: Is There a Difference between Women and Men? /online/ <http://ssrn.com/abstract=893721>
84. **Nakonečný, M. (1994):** Lexikon psychologie. Praha: Vodnář. ISBN 80-85255-74-X
85. **Nový, I., Schroll-Machl, S. & kol. (1999):** Interkulturní komunikace v řízení a podnikání. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-009-0
86. **Orpen, Ch. (1996):** Dependency As A Moderator Of The Effects Of Networking Behavior On Managerial Career Success Journal of Psychology Interdisciplinary & Applied, May 1996 /online/ Ebsco full text (23.10.2005)
87. **Pauknerová, D. Černý, J., Francová, T., Šustrová, M. & Hubinková, Z. (2008):** Manuál vysokoškolského profesního poradce: metody. Praha: Vysoká škola ekonomická. ISBN 978-80-245-1438-3

88. **Pauknerová, D. (2007):** Psychologické aspekty genderu v pracovním procesu a managementu. Praha: FFUK. Doktorská disertační práce.
89. **Pauknerová, D. a kol. (2006):** Psychologie pro ekonomy a manažery. Grada Publishing, Praha. ISBN 80-247-1706-9 (Spoluautoři: Hubinková, Z., Francová, T., Šindelářová, H.)
90. **Petráčková, V., Kraus, J. a kol. (1998):** Akademický slovník cizích slov. Praha: Academia. ISBN 80-200-0607-9
91. **Praško, J. & Prašková, H. (2007):** Asertivitou proti stresu. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1697-8
92. **Provazník, V. (2000):** Psychologie pro ekonomy a manažery. Grada Publishing, Praha. ISBN 80-247-0470-6
93. **Richards, K. (1994):** Expanding Circles of Influence. Sales & Marketing Management. December 1994
94. **Řezanková, H. (2007):** Analýza dat z dotazníkových šetření. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-86946-49-8
95. **Slaughter, A.-M. & Zaring, D. (2006):** Networking Goes International: An Update. Annual Review of Law and Social Science, Vol.2, 211-229 /online/ <http://lawsocsi.annualreviews.org> (27.1.2009)
96. **Steinkirchner, K. (1994):** Networking. The „N“ word. Psychology Today, July / August 1994, Art. ID 1453 /online/ <http://www.psychologytoday.com> (27.1.2009)
97. **Stone, K. V. W. (2002):** Knowledge at Work: Disputes Over the Ownership of Human Capital in the Changing Workplace. Connecticut Law Review, Vol. 34, p.721, 2002 /online/ <http://ssrn.com/abstract=314742>
98. **Sýkora, P. (2009):** To social network or not to social network? /online/ <http://www.symbio.cz/clanky/to-social-network-or-not-to-social-network.html> (30.3.2009)
99. **Symbio (2009):** Social networking (sociální sítě). /online/ <http://www.symbio.cz/slovník/social-networking-socialni-site.html> (30.3.2009)

- 100.Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K. & Hoskovec, J. (2003): Psychologie ve světě práce. Praha: Karolinum. ISBN 80-246-0448-5
- 101.Tapscott, D. (1999): Digitální ekonomika – Naděje a hrozby věku informační společnosti. Computer Press, Brno. ISBN 80-7226-176-2
- 102.The Economist (2004): E-schmoozing. Will the internet transform how business contacts are made? The Economist, October 2004, Vol.371, Is.8370, 50-51, ISSN: 00130613 /online/ Ebsco full text: Business (27.1.2009)
- 103.Trumfino, G. (1994): Cultivating your network. Sales and Marketing Management. January 1994
- 104.Truneček, J. (2004/1): Management znalostí. C.H.Beck, Praha. ISBN 80-7179-884-3
- 105.Truneček, J. (2004/2): Znalostní podnik ve znalostní společnosti. Professional Publishing, Praha. ISBN 80-86419-67-3
- 106.Tullier, M. (2004): Networking for Job Search and Career Success. JIST Works, Indianapolis. ISBN 1-59357-067-8
- 107.Turner, N., Barling, J., Epitropaki, O., Butcher, V. & Milner, C. (2002): Transformational Leadership and Moral Reasoning. Journal of Applied Psychology 2002, Vol. 87, No. 2, 204 – 311
- 108.Urban, J. (2008): Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2465-2
- 109.Vestas (2008): Vestas Case Study Collection. Version 1.0 – 2008. Vestas Wind Systems A/S.
- 110.Vymětal, J. (2008): Průvodce úspěšnou komunikací. Efektivní komunikace v praxi. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2614-4
- 111.Watzlawick, P., Bavelasová, J. B. & Jackson, D. D. (1999): Pragmatika lidské komunikace. Interakční vzorce, patologie a paradoxy. Hradec Králové: Konfrontace. ISBN 80-86088-04-9
- 112.Zernatto, C. (2009): Our Strategic Networking Tool. /online/ <http://www.trimediagroup.com/index.php?page=1787&l=1>(30.3.2009)

5.1. Internetové platformy pro pracovní networking

- **EuropeanPWN:** www.EuropepanPWN.net
- **Expatica:** www.expatica.com
- **LinkedIn:** www.linkedin.com
- **Monster:** www.monster.com
- **Ryze:** www.ryze.com
- **Viadeo:** www.viadeo.com
- **Xing (OpenBC):** www.xing.com

5.2. Seznamy tabulek, grafů a obrázků

Tabulky

Tab.1: Přístup organizací a jednotlivců do různých typů sítí	36
Tab.2: Studie 1 –Příklad zpřehlednění a redukce dat	68
Tab.4: Studie 2 – Pohlaví a nakládání s kontakty (H1 a H2).....	106
Tab.5: Studie 2 – Věk a nakládání s kontakty (H3 – H5)	107
Tab.6: Studie 2 – Úroveň managementu a nakládání s kontakty (H6 – H8)	108
Tab.7: Studie 2 – Pohlaví manažera a nakládání s kontakty (H9 a H10)	108
Tab.8: Studie 2 – Členství ve studentských organizacích (H11 – H15)	109
Tab.9: Studie 2 – První práce na základě osobního doporučení (H11 – H15)	110
Tab.3: Studie 3 – Složení vzorku respondentů	116

Grafy

Graf 1: Studie 1 - Vzorek „klientů“ dle národnosti	71
Graf 2: Studie 1 - Vzorek „klientů“ dle věku	71
Graf 3: Studie 1 - Vzorek „klientů“ dle vzdělání.....	72
Graf 4: Studie 1 - Vzorek „klientů“ dle pohlaví	72
Graf 5: Studie 1 - Vzorek „neklentů“ dle národnosti	73
Graf 6: Studie 1 - Vzorek „neklentů“ dle věku.....	73
Graf 7: Studie 1 - Vzorek „neklentů“ dle vzdělání.....	73
Graf 8: Studie 1 - Vzorek „neklentů“ dle pohlaví	73
Graf 9: Respondenti studie 2 podle pohlaví.....	101
Graf 10: Respondenti studie 2 podle věku.....	101
Graf 11: Respondenti studie 2 – ženy a věk	101
Graf 12: Respondenti studie 2 – muži a věk	101
Graf 12: Respondenti studie 2 – ženy a nástupní plat.....	102
Graf 13: Respondenti studie 2 – muži a nástupní plat	102

Graf 14: Respondenti studie 2 – věk 23-30let a současný plat.....	102
Graf 15: Respondenti studie 2 – věk 30-35let a současný plat.....	102
Graf 16: Respondenti studie 2 – věk 35 a více let a současný plat.....	102
Graf 17: Respondenti studie 2 – ženy ve věku 23-30let a současný plat.....	103
Graf 18: Respondenti studie 2 – muži ve věku 23-30let a současný plat.....	103
Graf 19: Respondenti studie 2 – ženy ve věku 30-35let a současný plat.....	103
Graf 20: Respondenti studie 2 – muži ve věku 30-35let a současný plat.....	103
Graf 21: Respondenti studie 2 – ženy ve věku 35 a více let a současný plat.....	103
Graf 22: Respondenti studie 2 – muži ve věku 35 a více let a současný plat.....	103
Graf 23: Respondenti studie 2 – rodičovská dovolená.....	104
Graf 24: Respondenti studie 2 – současné pracovní zařazení.....	104
Graf 25: Respondenti studie 2 – členství ve studentských organizacích.....	105
Graf 26: Respondenti studie 2 – členové student. organizací podle pohlaví.....	105
Graf 27: Respondenti studie 2 – práce během studia.....	105

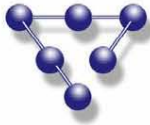
Obrázky

Obr.1: Úrovně spolupráce podle Camarinha-Matose & Afsarmaneshe (2006, 29)...	15
Obr.2: Ilustrační obrázek sítě.....	16
Obr.3: Model sociální komunikace (Hargie, 2007, 40).....	24
Obr.4: Charakteristiky blízkého vztahu podle teorie sociální směny (Blomqvist, 2002, 53).....	27
Obr.5: Interakční model (Håkasson in Blomqvist, 2002, 55).....	28
Obr.6: Proces analýzy kvalitativních dat (Anderson, 2004, 170).....	68

6. Přílohy

1. 21 Hints & Tips for Successful Networking
2. Otázky rozhovoru s klienty Xing / OpenBC
3. Otázky rozhovoru s neklienty Xing / OpenBC
4. Ukázka zpracování dat v rámci Studie 1
5. Internetové platformy pro networking
6. Dotazník pro absolventy VŠE
7. Rozdělení četností u vybraných položek dotazníku Studie 2
8. Tabulky rozdělení četností Studie 2
9. Struktura rozhovoru s manažery
10. Přepis rozhovorů s manažery

Příloha č.1 – 21 Hints & Tips for Successful Networking*



Networking for Success Ltd 21 Hints & Tips for Successful Networking that will deliver results first time - *every time!!*



To get the best value from Networking and to become a real expert, take advantage of our Workshop, where you can learn more about the tools, apply the techniques and put to practice some of these hints and tips in a safe environment.

1. First and foremost, remember you all have **the same mission** – to network and that is why networking groups have been set up. Their main purpose is to help you meet new contacts to determine if there is a connection or link and to start building relationships.
2. Set yourself **clear objectives** for what you want to achieve at the end of the event, e.g. how many new contacts you want to meet, how many new opportunities you want to get, etc.
3. Work on your introductions in advance – **focus on the benefits** you or your Company can deliver to the other company or person.
4. **Research** the companies and industries of those attending if you know who will be at the event.
5. **Arrive at the event early** so you are not faced with that sea of people when you first walk in.
6. Go up to someone on their own and ask if you may join them - they will probably give a sigh of relief and think, "Yes! I am not Billy No Mates any more"! That's how you'd probably feel, so have the confidence to **make the first move** and start to build a relationship. You will be surprised at the response you will get.
7. **Carry a good supply of business cards** with you at all times. Your card is your silent salesman, reminding people of you after you've left.
8. Your **image** and style is important and 55% of the message you give out is attributed to how you present yourself. Remember your posture and dress appropriately for the occasion.
9. **Let the other person speak** - people would rather talk than listen and it's amazing what free information they give out.
10. **Ask questions** to learn as much as you can about the other person.
11. **Be curious**, ask questions and listen to the answers. People love a good listener who is interested in what they do.
12. When someone approaches you, give them your **full attention immediately**. Pay particular attention to the person's name and repeat it several times as soon as they've said it. It is better to **be interested** rather than interesting.
13. **Be active and visible** - volunteer your expertise to the group.
14. **Be memorable** - say something funny, witty or different that helps people remember you.
15. Watch people and **echo their words**. If they hear their words come from you, it indicates you are on the same wavelength and builds rapport.
16. When approaching a group of people already engaged in conversation, use plenty of eye contact, nodding and smiling to **send the signal** to the speaker that you want to hear more.
17. **Don't waste time** if you meet someone who is not of interest – don't be afraid to **move on**.
18. **Be true to your word** and if you are going to follow up the contact at a certain time in a certain way, then do it.
19. Follow up should be done within **7-10 days** of the event.
20. Remember Networking, if done well, can **change your life** – why would you leave this important skill to chance.

Networking for Success is a specialised Workshop enabling people from all backgrounds to Network naturally and with confidence.

For further details, please visit our website or give us a call.

www.networkingforsuccess.co.uk

0143 874 9415

Turning Contact into Profit

* Fairbank (2009)

Příloha č.2 – Otázky rozhovoru s klienty Xing / OpenBC

1. Jaké výhody přináší registrace v OpenBC, obdobné službě? Co tím získáváte?
2. Co je z toho nejdůležitější? Proč?
3. Co si člověk představí, když o OpenBC slyší poprvé? Jaké výhody a rizika?
4. Jak se liší očekávání člověka, který se registruje jako běžný uživatel a elitní uživatel (premium member)?

Motivace

5. Proč myslíte, že se lidé registrují u OpenBC? (*Např. aby získal nové kontakty*)
- 6.-8. Proč je to důležité? (*Např. protože chce vybudovat síť*)
9. Proč? Když se dostaví odpor (*to se nedá vysvětlit; co má ta otázka znamenat apod.*), zjistit důvod napětí: emocionální přidaná hodnota, základní potřeby, rigidní názory??
10. Dám Vám €100, když na tři měsíce zase vystoupíte ze své sítě, z OpenBC. Souhlasíte?
11. Proč ne?
12. €200, €300 ... Najdeme rozhodující částku?
13. Co bylo rozhodující při hledání částky, za kterou byste to udělal/a?

Příhody a historky

14. Stalo se Vám s OpenBC něco zajímavého nebo zvláštního? Vyprávějte!
15. Jaké úspěchy Vám členství v OpenBC přineslo?
16. Pomohlo Vám k vyřešení nějakých problémů?
17. Přineslo Vám nějaký šok?
18. ...veselé příhody?

Konkrétní představa o službě

19. Zkuste shrnout svou představu o podobě takové služby, která by pro Vás byla lákavá... Jak by musela vypadat, co poskytovat, abyste se zaregistroval a službu využíval? Můžete srovnávat s OpenBC.
20. Jak by určitě nesměla vypadat?

Příloha č.3 – Otázky rozhovoru s neklienty Xing / OpenBC

1. Znáte OpenBC nebo něco podobného? *(pokud ne, vysvětlit: server/slужba na internetu, umožňující budovat síť kontaktů; umožňuje zpřístupňovat kontakty zaregistrovaných)*
2. Už jste se někdy zabýval/a otázkou, zda se zaregistrovat, stát se členem nějaké takové sítě?
3. Proč ne? Co Vás odrazuje? / příp. Proč jste to ještě neudělal/a?
4. Udělal/a byste to nejspíš v budoucnosti?

Motivace

- 5.-6.Proč? (Např. to není pro mne, je to jen pro hlupáky.)
- 7.-8.Proč si to myslíte?

Alternativní nabídky

- 9.Kdyby tam ale byl i někdo z Vašich známých, komu důvěřujete, pak byste se zaregistroval/a?
- 10.Z jakého důvodu?
- 11.Změnil/a byste názor, pokud by Vaše kontakty nemusely být volně přístupné?
- 12.Z jakého důvodu? V čem spatřujete výhody?

Kolik?

- 13.Kdybych Vám vyplatil/a prémii €100, zaregistroval/a byste se? / €200, €300 ... najdeme rozhodující částku?
- 14.Co je rozhodující?
- 15.Nakolik si ceníte své sítě kontaktů? Lze to nějak vyjádřit?

Péče o kontakty

- 16.Jakým způsobem se seznamujete s novými lidmi? ... obecně, soukromě, v rámci profese/oboru ... liší se to?
- 17.Jak pečujete o své kontakty?... liší se péče o soukromé a pracovní kontakty? Jakým způsobem?
- 18.Existují nějaká seskupení, sdružení, instituce, organizace, která považujete za důležitá s ohledem na svůj networking/navazování a péče o kontakty? (sportovní kluby – golf, tenis apod., svazy, odborné a jiné spolky aj.)
- 19.Jste v nějakém takovém seskupení?
- 20.Z jakého důvodu (ne)?
- 21.Pojí se k tomu nějaký příběh, historka? Vyprávějte...
- 22.V čem se podle Vás liší tento typ (tato) instituce od OpenBC?

Konkrétní představa

- 23.Zkuste shrnout svou představu o podobě takové služby, která by pro Vás byla lákavá... Jak by musela vypadat, co poskytovat, abyste se zaregistroval a službu využíval?
- 24.Jak by určitě nesměla vypadat?

Příloha č.4 – Ukázka zpracování dat v rámci Studie 1

Proč se lidé registrují?

Pracovní a obchodní kontakty (18) – možnost kontaktovat lidi z firem, bez znalosti jejich kontaktů, spolupráce nebo obchod; živnostníci hledající zákazníky; zajímavý způsob, jak generovat nové a udržovat zahraniční kontakty; lidé si myslí, že naváží nové kontakty; kontakty kontaktů; zviditelnění – nejjednodušší forma u začínajících podnikatelů; mezinárodní business networking; **na jednom místě jsou kontakty na zaměstnance i podnikatele - neznám nic podobného;**

Sdílení informací, novinek, výměna znalostí a rad (9) – lidé, kteří sledují rozvoj v určité oblasti; informace o druhých; otevřené fórum byznys lidí – specifické odborné věci; na základě výměny informací, novinek, názorů a zajímavostí zlepšení reakce na příležitosti, přizpůsobivost podnikání novým trendům; pro většinu je to doplňkový kanál

Komunita (7) – určitá skupina se bratří, skupina inteligentních, sofistikovaných lidí; mají něco společného, co je odlišuje; pocit, že patří do nějaké komunity; člověk musí mít vizi toho, čeho chce být součástí; někdo, koho znáte, Vás přizve – pozvání business partnerů – to nejvíc, doporučení;

Pracovní příležitosti (5) - head hunteri – většina lidí hledá práci; studenti, kteří hledají práci; personální agentura

Hledání nových příležitostí a nástrojů (5) – nové příležitosti a cesty, nové trendy; má to budoucnost; **na jednom místě jsou kontakty na zaměstnance i podnikatele - neznám nic podobného;**

Kontakty s přáteli (3) – údržba soukromých kontaktů;

Usnadnění komunikace v určitých kruzích

Zkouší, co to je (1)

Příloha č.5 – Vybrané internetové platformy pro networking*

- **ASmallWorld** (soukromá mezinárodní komunita kulturně vlivných lidí, svým členům nabízí platformu pro sdílení informací a rad, nejen k cestování, pro diskuzi, hledání sociálních a obchodních příležitostí a mnohem víc): www.asmallworld.net
- **CouchSurfing** (sít' lidí, kteří si nabízejí ubytování při cestování, projekt spuštěn 2004, aktuálně má 735.000 členů ve 232 zemích; členové si ověřují totožnost, vzájemně si vyjadřují důvěru, publikují se reference a veškerá komunikace je archivována s ohledem na bezpečnost,): www.couchsurfing.com
- **Del.icio.us** (Del.icio.us získal pozornost jako nástroj pro vytváření záložek, ale skutečným osobním přínosem pro uživatele byla možnost jejich ukládání a sdílení v rámci vlastní sítě†): <http://delicious.com/>
- **eBay** (jde primárně o celosvětový online trh umožňující obchodovat na lokální, národní i mezinárodní bázi, jde o komunitu jednotlivců a malých podniků, díky nimž se na eBay zobchodují miliony položek každý den): www.ebay.com
- **EuropeanPWN** („European Professional Women's Network“ – sít' pro ženy pracující na mezinárodní úrovni; organizuje více než 500 setkání ročně v 17ti hlavních městech Evropy; má 3.500 členek více než 90ti národností; publikuje knihy a má řadu korporátních parterů): www.EuropeanPWN.net
- **Expatica** („News and Information for the International Community“ – web s informacemi pro mezinárodní komunitu lidí žijících a pracujících mimo svou domovinu v EU, nabízí nástroje pro vyhledávání lidí, inzerci nejen bydlení a práce, diskusní fóra aj.): www.expatica.com
- **Facebook** (mise: dát lidem sílu sdílet a učinit svět více otevřený a propojený; jde o server pro udržování kontaktů s přáteli, s možnostmi sdílet neomezené množství fotografií, videí a odkazů, a dozvědět se tak více o těch druhých, organizovat události, inzerovat; spuštěn v únoru 2004 jako komunitní web pro vysokoškolské studenty z Harvardu v USA, dnes volně přístupný‡; je jednou z největších sítí na světě, aktuálně má více než 200 milionů aktivních členů; užíván plně ve 35ti jazycích): www.facebook.com
- **Flickr** (zaměřeno na sdílení fotografií, nabízí prostředí pro udržování kontaktu s rodinou a přáteli prostřednictvím obrázků): www.flickr.com

* Podtržením jsou označeny platformy primárně sloužící pracovnímu networkingu.

† Milata (2008).

‡ Informace čerpány také ze zdroje BuzzMag (2006/3).

- **Friendster** (server pro hledání nových i starých přátel, sdílení fotografií, vytvoření profilu/prezentace sebe sama, obsahuje také diskusní fóra v oblastech: práce, zábava, Friendster, všeobecná diskuse, vztahy, studenti aj., v lednu 2009 zde bylo více než 95 milionů profilů): www.friendster.com
- **Geni.com** („každý máme svého příbuzného“ – služba pro vytváření sítě založené na genealogii, umožňuje vytvářet rodokmen, v dubnu 2008 zde bylo více než 15 milionů profilů): www.geni.com
- **Libimseti.cz** (zábavní portál zaměřený zejména na službu seznamky, organizovány jsou i seznamovací večírky, celkem komunita čítá cca jeden milion členů): www.libimseti.cz
- **LinkedIn** (primárně zaměřeno na profesionální kontakty, přihlášeno je více než 39 milionů uživatelů z více než 200 zemí, cca polovina je z USA; základní verze je zdarma, nabízí i prémiové členství): www.linkedin.com
- **Monster** (původně určeno k hledání práce po celém světě, nabízí informace i poradenství ze světa práce; uživatelé si vytvoří profil a jednoduše jej propojují s nabídkou, o níž mají zájem se ucházet): www.monster.com
- **MySpace** („A place for friends“ – jak podtitulek názvu napovídá, určeno pro přátele, lze si vytvořit profil, nahrát fotky, sdílet vše s přáteli, vyhledávat a kontaktovat členy „MySpace community“; zaměřeno primárně na hudbu, videa, lidi; profily zde mají i hudebníci a filmaři; založen 2003 v USA, přístupný od 14ti let): www.myspace.com
- **Orkut** (online komunita zaměřená na zkvalitnění společenského života svých členů, umožňuje pomocí fotografií a zpráv udržovat stávající vztahy a vytvářet nové, usnadňuje vyhledávání lidí podle různých kritérií, primárně jde o přátele; původně bylo možné se registrovat jen na pozvání stávajícího člena, nyní volně dostupné; v roce 2007 zde bylo více než 50 milionů aktivních uživatelů): www.orkut.com
- **Ryze** („Business networking“ – primárně zaměřené na pracovní networking, obchodní kontakty, ale i na kontaktování přátel; služba je v základní podobě zdarma a nabízí skupiny podle oborů, lokality či zájmů; přihlášeno je více než 500 tisíc uživatelů z více než 200 zemí; také organizace zde mohou vytvářet skupiny svých zaměstnanců apod.): www.ryze.com
- **Spolužáci** (primárně určeno bývalým spolužákům ze školy – ZŠ, SŠ, VŠ – jako platforma pro udržení kontaktů, organizaci setkání, vzájemné informování): www.spoluzaci.cz
- **Tribe.net** (pro připojení jiných lidí do vlastní komunity, možnost sdílet reference a doporučení: kam jít, co dělat, o zaměstnání, místech k bydlení a službách): www.tribe.net

- **Twitter** (poskytovatel mobilní sociální sítě a mikroblogger, umožňuje posílat a číst krátké textové příspěvky, tzv.tweety; příspěvatel rozesílá text tzv.odběratelům, kterými mohou být všichni či určený okruh přátel, přes web, sms či jinými aplikacemi; založen 2006, oficiální počty účtů nejsou známy, bývá uváděn jako třetí největší síť po Facebooku a MySpace): <http://twitter.com>
- **Viadeo** (platforma pro pracovní networking, více než 7 milionů profesionálů, nejvíce členů je z Francie; nabízí vyhledávání kontaktů, inzerci práce, vytváření skupin atd.): www.viadeo.com
- **Vkontakte.ru** („v kontaktu“ – ruská obdoba Facebooku, založena 2006; v březnu 2009 registrováno přes 30 milionů uživatelů): www.vkontakte.ru
- **Xing / OpenBC** (= „open business contact“; primárně určeno k navazování kontaktů pracovních, profesních, obchodních, podnikatelských – nábor, inzerce, diskuse aj.; více než 7 milionů členů, nejvíce jich je z Německa): www.xing.com
- **YouTube** (zdarma poskytuje hosting a nástroje pro sdílení a přehrávání videí): www.youtube.com

Příloha č.6 – Dotazník pro absolventy VŠE

Dotazník

Vážená paní inženýrko, vážený pane inženýre,
dovolujeme si vás oslovit v souvislosti s výzkumem, který se týká uplatnění absolventů v praxi z dlouhodobého hlediska. Naším cílem je s využitím vašich zkušeností pomoci studentům při výběru optimálního pracovního uplatnění. Na základě dat získaných prostřednictvím těchto dotazníků by měly vzniknout modelové kariérové dráhy, které jsou pro náš pracovní trh a ekonomické obory specifické. Jde nám i o zachycení určitých trendů v oblasti pracovní kariéry. Vyplněním dotazníků tak významně přispějete budoucím generacím studentů VŠE. Dotazník je anonymní, bude podkladem pro statistické zpracování. Při vyplňování můžete zaškrtnout i několik variant odpovědí, případně prosíme o doplnění odpovědi do příslušné kolonky.

Za vaši laskavou pomoc předem děkujeme

PhDr. Daniela Pauknerová, Ph.D.

Mgr. Ing. Martin Lukeš, Ph.D.

Katedra psychologie a sociologie řízení

Rozvojové a poradenské centrum VŠE

Základní údaje

1. **Pohlaví:**

☐ Žena

☐ Muž

2. **Věk:**

☐ 23-30

☐ 30-35

☐ 35 a více

3. **V jakém roce jste absolvoval/a VŠE?**

Kompletní nabídka:

před rokem 1990, dále možnost odpovědět konkrétní rok 1990-2009)

4. **Obor studia** (pokud nenajdete přesný název Vašeho oboru, zvolte obsahově podobný):

Finance

Kompletní nabídka:

Finance / Účetnictví / Bankovnictví / Daňová politika / Oceňování podniku / Učitelství / Podnikání a právo / Diplomacie / Mezinárodní obchod / Cestovní ruch / Evropská integrace / Podniková ekonomika a management / Arts management / International management / Informatika / Statistika a ekonometrie / Kognitivní informatika / Kvantitativní metody v ekonomice / Znalostní technologie / Ekonomická analýza / Ekonomika a správa životního prostředí / Hospodářská politika / Regionální studia / Veřejná správa / Jiné

5. **Vedlejší specializace** (prosíme, pokuste se co nejpřesněji napsat její název)

Současné zaměstnání

6. **Oblast současné pracovní činnosti**

(prosíme popište několika málo slovy, např. vývoj aplikací, nábor pracovníků, finanční poradenství, nákup)

7. **Obor, ve kterém působí Vaše firma**

Výroba

Kompletní nabídka:

Výroba / Energetika a komunální služby / Stavebnictví / Obchod / Ubytování a stravování / Doprava, skladování a spoje / Finanční zprostředkování / Veřejná správa / Vzdělávání / Zdravotní a sociální péče / Reality / Informační technologie / Poradenství / Marketing, média a PR / Ostatní služby / Jiný obor

8. **Současné pracovní zařazení:**

- ☐ řadový pracovník/referent/asistent
- ☐ specialista
- ☐ manažer první linie (např. vedoucí týmu, hlavní účetní,...)
- ☐ středně liniový manažer (např. vedoucí pobočky, vedoucí výroby,...)
- ☐ top management (např. ředitel, generální ředitel, prezident,...)
- ☐ OSVČ

☐ jiné (doplňte)

9. **Jaká je velikost firmy, ve které pracujete?**

☐ méně než 10 zaměstnanců

☐ 10-49 zaměstnanců

☐ 50-249 zaměstnanců

☐ 250 a více zaměstnanců

10. **Pro jaký typ firmy pracujete?**

☐ česká

☐ zahraniční

☐ česká se zahraniční účastí

☐ jiná (doplňte)

První zaměstnání

11. **Pracoval/a jste v průběhu studia na VŠE?**

☐ Ne

☐ Ano

Uvažoval/a jste již za studia o své budoucí kariéře a snažil/a jste se získat informace a zkušenosti z vybraného oboru?

☐ Ne

☐ Ano

13. **Svou první práci po škole jste získal/a na základě:**

☐ reakce na inzerát

☐ na základě osobního doporučení

☐ přes personální agenturu

☐ jiným způsobem (doplňte)

14. Ve svém prvním zaměstnání po absolvování VŠE jste strávil/a:

- ☐ méně než rok
- ☐ 1- 2 roky
- ☐ 2-5 let
- ☐ 5 a více let

15. Jaký byl váš nástupní plat (hrubá mzda)?

- ☐ 20 000 Kč či méně
- ☐ 20 001 - 30 000 Kč
- ☐ 30 001 – 40 000 Kč
- ☐ více než 40 000 Kč

16. Změnil/a jste v průběhu prvního zaměstnání pracovní zařazení?

- ☐ ano, vícekrát
- ☐ ano, jednou
- ☐ ne (pokud ne, přejděte na otázku 18)

17. Jakým směrem jste ve firmě postupoval/a?

- ☐ vzestupně
- ☐ směrem k větší samostatnosti
- ☐ směrem k získání zahraničních zkušeností
- ☐ přesun na jiné pracoviště (pobočku, centrálu..)
- jiná možnost (doplňte)

Vývoj pracovní kariéry**18. Pracovní pozice po ukončení studia**

Začněte prosím u Vaší první pracovní pozice, poté přejděte k pracovním pozicím dalším.

Současné zaměstnání již nepište – bylo popsáno již v předchozích otázkách.

Ve sloupci *Od - do* zadejte prosím i měsíce i roky a to ve formátu mm/rrrr - např.

02/2005 - 12/2006

	Od - do	Pracovní zařazení	Oblast pracovní činnosti	Změna zaměstnavatele	Obor působení firmy
1. praco vní pozice		Řadový pracovník/referent/asistent			Výroba
2. praco vní pozice		Řadový pracovník/referent/asistent	☐	Ano ☐ Ne	Výroba
3. praco vní pozice		Řadový pracovník/referent/asistent	☐	Ano ☐ Ne	Výroba
4. praco vní pozice		Řadový pracovník/referent/asistent	☐	Ano ☐ Ne	Výroba
5. praco vní pozice		Řadový pracovník/referent/asistent	☐	Ano ☐ Ne	Výroba
6. praco vní		Řadový pracovník/referent/asistent	☐	Ano ☐ Ne	Výroba

19. **Podnikal/a jste či podnikáte?**

- ☐ podnikání je hlavním zdrojem příjmu
- ☐ podnikání je vedlejším zdrojem příjmu
- ☐ v současnosti nepodnikám, v minulosti jsem podnikal/a
- ☐ nepodnikám, ani jsem nepodnikal/a

20. **Pokud máte dítě (děti), jak dlouhou dobu jste strávil/a na rodičovské dovolené?**

- ☐ méně než půl roku
- ☐ půl roku až rok
- ☐ rok až tři roky
- ☐ více než tři roky
- ☐ na rodičovské dovolené byl/a partner/ka
- ☐ nemám dítě

Současné pracovní podmínky

21. **Jaký je váš současný měsíční plat** (hrubá mzda včetně osobního ohodnocení a odměn)?

- ☐ 20 000 Kč či méně
- ☐ 20 001 – 40 000 Kč
- ☐ 40 001 – 60 000 Kč
- ☐ 60 001 - 80 000 Kč
- ☐ více než 80 000 Kč

22. **Kolik v práci trávíte času?**

- ☐ méně než 42,5 hodin týdně
- ☐ 42,5 hodin týdně
- ☐ 43 – 50 hodin týdně
- ☐ 50 – 60 hodin týdně
- ☐ více než 60 hodin týdně

23. **Kolik dnů dovolené ročně si nejčastěji vybíráte?**

- ☐ do 2 týdnů
- ☐ 2-4 týdny
- ☐ více než 4 týdny
- ☐ dovolenou si nevybírám

24. **Jaké jsou vaše plány na příští tři roky?**

- ☐ setrvat u svého současného zaměstnavatele na stejné pozici
- ☐ změnit pozici u svého současného zaměstnavatele
- ☐ změnit obor činnosti
- ☐ změnit zaměstnavatele
- ☐ odejít na rodičovskou dovolenou
- ☐ nemám žádné konkrétní plány

Kontakty

25. **Byl/a jste během svého studia členem/členkou nějaké studentské organizace** (např. AIESEC, Buddy System) **či jste se účastnil/a speciálního programu** (např. CEMS, Honors Academia)?

- ☐ ano
- ☐ ne

26. **Využíváte v práci kontakty ze svých školních let (ZŠ, SŠ, VŠ,...) dodnes?**

- ☐ ano
- ☐ ne (pokud ne, pak otázky 25-27 nevyplňujte)

27. **Nejvíce jsou to lidé z období:**

- ☐ ZŠ
- ☐ SŠ
- ☐ VŠ

28. Jakého typu tyto kontakty jsou?

- ☐ obracím se výhradně na velmi dobré přátele, kterých není mnoho.
- ☐ obracím se na lidi, které znám osobně, i když jsme se neviděli delší dobu.
- ☐ obracím se i na úplně cizí lidi, s nimiž mne např. spojuje pouze absolutorium stejné školy, programu, členství v organizaci...

29. V jaké míře tyto kontakty ve své pracovní kariéře využíváte? Alespoň jednou...

- ☐ týdně
- ☐ měsíčně
- ☐ ročně
- ☐ za dva roky
- ☐ méně často

Odeslat

Příloha č.7 – Rozdělení četností u vybraných položek dotazníku Studie 2

Základní údaje

Pohlaví (N=1314)		
	Četnost	%
žena	786	59,8
muž	528	40,2

Věk (N=1313)		
	Četnost	%
23-30 let	983	74,9
30-35 let	192	14,6
35 a více	138	10,5

Obor studia (N=1338)		
	Četnost	%
finance	135	10,1
účetnictví	116	8,7
bankovníctví	10	0,7
daňová politika	23	1,7
podnikání a právo	34	2,5
diplomacie	46	3,4
mezinárodní právo	279	20,9
cestovní ruch	27	2,0
evropská integrace	32	2,4
podniková ekonomika a management	388	29,0
informatika	77	5,8
statistika a ekonometrie	31	2,3
kvantitativní metody v ekonomii	13	1,0
hospodářská politika	67	5,0
regionální studia	12	0,9
veřejná správa	19	1,4
jiné (staré obory nebo ty s méně než 5 odpověďmi)	29	1,5

Současné zaměstnání

Obor působení firmy (N=1338)		
	Četnost	%
výroba	147	11,0
energetika a komunální	36	2,7
stavebnictví	32	2,4
obchod	98	7,3
ubytování a stravování	15	1,1
doprava, skladování a spoje	51	3,8
finanční zprostředkování	158	11,8
veřejná správa	109	8,1
vzdělávání	49	3,7
zdravotnictví a soc. péče	15	1,1
reality	20	1,5
informační technologie	102	7,6
poradenství	187	14,0
marketing, média a PR	60	4,5
ostatní služby	116	8,7
jiný obor	143	10,7

Současné pracovní zařazení (N=1331)		
	Četnost	%
referent, asistent, řadový pracovník,	305	22,9
specialista	507	38,1
manažer první linie	226	17,0
střední management	139	10,4
top management	62	4,7
OSVČ	54	4,1
jiné	38	2,9

Velikost firmy (N=1320)		
	Četnost	%
méně než 10 zam.	125	9,5
10-49 zaměstnanců	211	16,0
50-249 zaměstnanců	289	21,9
250 a více zaměstnanců	695	52,7

Typ firmy (N=1322)		
	Četnost	%
česká	505	38,2
zahraniční	555	42,0
česká se zahr. účastí	253	19,1
jiná	9	0,7

První zaměstnání

Práce během studia VŠE (N=1330)		
	Četnost	%
Ne	269	20,2
Ano	1 061	79,8

Získávání informací o vybraném oboru během studia (N=1327)		
	Četnost	%
Ne	421	31,7
Ano	906	68,3

Získání první práce (N=1289)		
	Četnost	%
reakce na inzerát	508	39,4
osobní doporučení	402	31,2
přes pers. agenturu	138	10,7
jinak	241	18,7

Výše nástupního platu (N=1318)		
	Četnost	%
20000 Kč či méně	465	35,3
20001 až 30000 Kč	629	47,7
30001 až 40000 Kč	162	12,3
více než 40000 Kč	62	4,7

Vývoj pracovní kariéry

Dítě a doba na rodičovské dovolené (N=1269)		
	Četnost	%
méně než půl roku	17	1,3
půl roku až rok	9	0,7
rok až tři roky	64	5,0
více než 3 roky	32	2,5
na rodičovské partner/ka	102	8,0
nemám dítě	1 045	82,3

Současné pracovní podmínky

Současný plat (N=1295)		
	Četnost	%
20000 Kč či méně	62	4,8
20001 - 40000 Kč	671	51,8
40001 - 60000	315	24,3
60001 - 80000	118	9,1
více než 80000	129	10,0

Kontakty

Členem studentské organizace (N=1315)		
	Četnost	%
Ano	248	18,9
Ne	1 067	81,1

Využívání kontaktů ze studií (N=1318)		
	Četnost	%
Ano	664	50,4
Ne	654	49,6

Kontakty nejčastěji ze (N=691)		
	Četnost	%
ZŠ	20	2,9
SŠ	155	22,4
VŠ	516	74,7

Obrací se na (N=692)		
	Četnost	%
dobří přátelé	335	48,4
lidi, které osobně znám, i když jsem je déle neviděl/a	331	47,8
cizí, kteří byli ve stejné škole či organizaci	26	3,8

Četnost využití kontaktů (N=693)		
	Četnost	%
týdně	55	7,9
měsíčně	279	40,3
ročně	273	39,4
za dva roky	13	1,9
méně často	73	10,5

Příloha č.8 – Tabulky rozdělení četností Studie 2**Hypotéza H1 – POHLAVÍ a VYUŽÍVÁNÍ KONTAKTŮ ZE STUDIÍ V PRÁCI**

(v procentech)	Celkem	Pohlaví	
		žena	muž
Počet respondentů	1318	774	522
Ano	50,4	45,5	57,1
Ne	49,6	54,5	42,9
Celkem procent	100,0	100,0	100,0

Hypotéza H2 – POHLAVÍ a FREKVENCE VYUŽITÍ KONTAKTŮ V PRÁCI

(v procentech)	Celkem	Pohlaví	
		žena	muž
Počet respondentů	693	362	316
týdně	7,9	6,6	9,5
měsíčně	40,3	34,8	46,2
ročně	39,4	43,9	34,8
za dva roky	1,9	3,0	0,6
méně často	10,5	11,6	8,9
Celkem procent	100,0	100,0	100,0

Hypotéza H3 – VĚK a VYUŽÍVÁNÍ KONTAKTŮ ZE STUDIÍ

(v procentech)	Celkem	Věk		
		23-30 let	30-35 let	35 a více
Počet respondentů	1318	968	190	137
Ano	50,4	48,0	57,4	54,7
Ne	49,6	52,0	42,6	45,3
Celkem procent	100,0	100,0	100,0	100,0

Hypotéza H4 – VĚK a OBRACÍ SE NA...

(v procentech)	Celkem	Věk		
		23-30 let	30-35 let	35 a více
Počet respondentů	692	484	112	81
dobří přátelé	48,4	52,7	40,2	30,9
lidi, které osobně znám, i když jsem je déle neviděl/a	47,8	44,2	55,4	61,7
obracím se i na cizí, kteří byli ve stejné škole či organizace	3,8	3,1	4,5	7,4
Celkem procent	100,0	100,0	100,0	100,0

Hypotéza H5 – VĚK a FREKVENCE VYUŽITÍ KONTAKTŮ

(v procentech)	Celkem	Věk		
		23-30 let	30-35 let	35 a více
Počet respondentů	693	485	113	79
týdně	7,9	8,7	9,7	2,5
měsíčně	40,3	40,2	45,1	32,9
ročně	39,4	40,2	33,6	44,3
za dva roky	1,9	1,0	5,3	2,5
méně často	10,5	9,9	6,2	17,7
Celkem procent	100,0	100,0	100,0	100,0

Hypotéza H6 – ÚROVEŇ MANAGEMENTU a VYUŽÍVÁNÍ KONTAKTŮ ZE STUDIÍ

(v procentech)	Celkem	Současné pracovní zařazení		
		manažer první linie	střední management	top management
Počet respondentů	421	222	138	61
Ano	54,6	54,5	53,6	57,4
Ne	45,4	45,5	46,4	42,6
Celkem procent	100,0	100,0	100,0	100,0

Hypotéza H7 – ÚROVEŇ MANAGEMENTU a OBRACÍ SE NA...

(v procentech)	Celkem	Současné pracovní zařazení		
		manažer první linie	střední management	top management
Počet respondentů	242	131	76	35
dobří přátelé	42,6	46,6	43,4	25,7
lidí, které osobně znám, i když jsem je déle neviděl/a	53,7	51,1	51,3	68,6
obracím se i na cizí, kteří byli ve stejné škole či organizace	3,7	2,3	5,3	5,7
Celkem procent	100,0	100,0	100,0	100,0

Hypotéza H8 – ÚROVEŇ MANAGEMENTU a FREKVENCE VYUŽITÍ KONTAKTŮ

(v procentech)	Celkem	Současné pracovní zařazení		
		manažer první linie	střední management	top management
Počet respondentů	241	129	77	35
týdně	7,1	6,2	9,1	5,7
měsíčně	42,7	44,2	39,0	45,7
ročně	39,8	38,8	39,0	45,7
za dva roky	1,7	1,6	2,6	0,0
méně často	8,7	9,3	10,4	2,9
Celkem procent	100,0	100,0	100,0	100,0

Hypotéza H9 – POHLAVÍ MANAŽERA a VYUŽÍVÁNÍ KONTAKTŮ ZE STUDIÍ

(v procentech)	Celkem 1,0		Současné pracovní zařazení					
	Pohlaví		manažer první linie		středně liniový management		top management	
	žena	muž	žena	muž	žena	muž	žena	muž
Počet respondentů	201	212	119	100	63	70	19	42
Ano	47,8	60,4	49,6	61,0	49,2	54,3	31,6	69,0
Ne	52,2	39,6	50,4	39,0	50,8	45,7	68,4	31,0
Celkem procent	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Hypotéza H10 – POHLAVÍ MANAŽERA a FREKVENCE VYUŽITÍ KONTAKTŮ

(v procentech)	Celkem 1,0		Současné pracovní zařazení							
	Pohlaví		manažer první linie Pohlaví		středně liniový management Pohlaví		top management Pohlaví			
	žena	muž	žena	muž	žena	muž	žena	muž	žena	muž
<i>Počet respondentů</i>	101	133	62	65	33	39	6	29		
týdně	8,9	5,3	6,5	6,2	15,2	2,6	0,0	6,9		
měsíčně	31,7	51,9	35,5	53,8	21,2	53,8	50,0	44,8		
ročně	45,5	36,1	48,4	30,8	39,4	38,5	50,0	44,8		
za dva roky	2,0	1,5	1,6	1,5	3,0	2,6	0,0	0,0		
méně často	11,9	5,3	8,1	7,7	21,2	2,6	0,0	3,4		
Celkem procent	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0		

Hypotéza H11 – ČLENSTVÍ VE STUDENT.ORGANIZACI a NÁSTUPNÍ PLAT

(v procentech)	Celkem	Nástupní plat			
		20000 Kč či méně	20001 až 30000 Kč	30001 až 40000 Kč	více než 40000 Kč
<i>Počet respondentů</i>	1315	457	624	160	61
Ano	18,9	13,8	19,1	23,1	41,0
Ne	81,1	86,2	80,9	76,9	59,0
Celkem procent	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Hypotéza H12 – ČLENSTVÍ VE STUDENT.ORGANIZACI a SOUČASNÝ PLAT

(v procentech)	Celkem	Současný plat				
		20000 Kč či méně	20001 - 40000 Kč	40001 - 60000	60001 - 80000	více než 80000
<i>Počet respondentů</i>	1315	61	667	315	116	127
Ano	18,9	9,8	17,5	16,8	19,0	32,3
Ne	81,1	90,2	82,5	83,2	81,0	67,7
Celkem procent	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Hypotéza H13 – ČLENSTVÍ VE STUDENT.ORGANIZACI a TYP FIRMY

(v procentech)	Celkem	Typ firmy			
		česká	zahraniční	česká se zahraniční účastí	jiná
<i>Počet respondentů</i>	1315	496	549	251	9
Ano	18,9	13,7	23,9	16,3	44,4
Ne	81,1	86,3	76,1	83,7	55,6
Celkem procent	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Hypotéza H14 – ČLENSTVÍ VE STUDENT.ORGANIZACI a PRÁCE BĚHEM STUDIA

(v procentech)	Celkem	Práce během studia VŠE	
		Ne	Ano
<i>Počet respondentů</i>	1315	268	1044
Ano	18,9	14,6	20,0
Ne	81,1	85,4	80,0
Celkem procent	100,0	100,0	100,0

Hypotéza H15 – ČLENSTVÍ VE STUDENT.ORGANIZACI a ÚVAHY O KARIÉŘE

(v procentech)	Celkem	Úvahy o kariéře během studia	
		Ne	Ano
<i>Počet respondentů</i>	1315	418	892
Ano	18,9	15,3	20,5
Ne	81,1	84,7	79,5
Celkem procent	100,0	100,0	100,0

Hypotéza H16 – ZÍSKÁNÍ PRVNÍ PRÁCE a VYUŽÍVÁNÍ KONTAKTŮ ZE STUDIÍ

(v procentech)	Celkem	Získání první práce		
		reakce na inzerát	na základě osobního doporučení	přes personální agenturu
<i>Počet respondentů</i>	1036	503	395	138
Ano	51,6	47,7	56,5	52,2
Ne	48,4	52,3	43,5	47,8
Celkem procent	100,0	100,0	100,0	100,0

Hypotéza H17 – ZÍSKÁNÍ PRVNÍ PRÁCE a VÝŠE NÁSTUPNÍHO PLATU

(v procentech)	Celkem	Získání první práce		
		reakce na inzerát	na základě osobního doporučení	přes personální agenturu
<i>Počet respondentů</i>	1040	502	401	137
20000 Kč či méně	35,9	34,9	43,1	18,2
20001 až 30000 Kč	49,5	50,4	42,9	65,7
30001 až 40000	11,5	11,8	10,2	14,6
Více než 40000 Kč	3,1	3,0	3,7	1,5
Celkem procent	100,0	100,0	100,0	100,0

Příloha č.9 – Struktura rozhovoru s manažery

Povědomí o networkingu

1. **Jak byste charakterizoval/a networking?** *(Pokud neví, nabídnout nějakou definici...)*
2. **Myslíte, že je třeba systematicky pečovat o kontakty, cíleně, účelově je navazovat ve vztahu k práci?**
 - a. Proč je to důležité? Co je z toho nejdůležitější?
 - b. Vnímáte nějaká rizika networkingu?

Podoba sítě a aktivit spojených s navazováním nových a péčí o stávající kontakty.

3. **Jak uchováváte kontakty, jaký nástroj používáte?** *(klasický adresář, mobil, outlook či jiný systém, vizitkář, online síť..)*
 - a. Píšete si ke kontaktům nějaké poznámky? Jaké? *(Kde jste se potkali, jaké bylo téma, nějaké poznávací znamení?)*
4. **Kolik kontaktů aktuálně máte ve svém systému** *(mobil, adresář, outlook, online síť..)?*
 - a. Kolik kontaktů je z firmy, kolik mimo firmu?
5. **Odhadněte procento, s kolika z nich jste byl/a v kontaktu za poslední ...**
 - a. měsíc,
 - b. půl roku,
 - c. rok?
6. **S kolika lidmi se průměrně setkáte za týden**, aniž by to byli Vaši přímí podřízení či nadřízený v běžném pracovním kontaktu?
7. **Kde poznáváte nejvíce nových lidí?**
8. **Kde hledáte cíleně? Na koho se obracíte, jaké nástroje používáte?**
 - a. Máte nějaké firemní nástroje?
 - b. Máte ve firmě nějaká pravidla týkající se komunitní webů, online sociálních sítí a jejich využití v práci? *(Př. LinkedIn, Facebook aj.)*
9. **Obracíte se v souvislosti s prací také na rodinu a přátele?** Odhadněte jak často? Uved'te reálný příklad nebo představu situace, kdy byste tak nejspíš učinil.
10. **Pečujete nějak o stávající profesní kontakty / vztahy?** Je v tom pravidelnost? Jak často a jakou formou?
 - a. Existují u Vás ve firmě nějaká pravidla, doporučení, instrukce v tomto ohledu?

11. **Je něco, co víte, že byste v péči o kontakty dělat měl/a a neděláte to?**
 - a. Z jakého důvodu to neděláte?
12. **Rozlišujete striktně mezi osobními a pracovními kontakty?** Jaký k tomu máte důvod a v čem se to projevuje? Je to stejné od počátku Vaší kariéry nebo se to v čase proměnilo?
13. **Jste členem nějakých spolků, asociací, komor, klubů apod.?**
 - a. Jaké to jsou a co Vám to přináší?
14. **Jste zaregistrován v nějaké online síti?** (*LinkedIn, Facebook, Xing, MySpace, aj.?*)
 - a. Co Vám to přináší či přineslo?
15. **Z jaké doby pochází Váš "nejstarší" a stále živý profesní kontakt?**

Význam kontaktů

16. **Nakolik jsou pro Vás kontakty napříč firmou důležité?** Jakého jsou druhu a co Vám přinášejí?
17. **Nakolik jsou pro Vás kontakty mimo firmu důležité?** Jakého jsou druhu? Co Vám přinášejí?
18. **Které kontakty jsou nejdůležitější**
 - a. pro dobrý výkon Vaší práce?
 - b. pro rozvoj Vaší kariéry?
19. **Jsou zásadně odlišné nebo ne?**

Etická stránka networkingu

20. **Existují podle Vás nějaká nepsaná pravidla ve společnosti obecně ohledně kontaktů a nakládání s nimi?**
 - a. Jaká to jsou?
 - b. Jsou jiná pro pracovní a osobní kontakty?
 - c. Je něco nemorálního, s čím se lze v této oblasti setkat? (*předání kontaktů třetímu subjektu bez souhlasu druhé strany, odnesení si kontaktů při odchodu z místa a firmy...*)

Doporučení

21. **Co byste v souvislosti s pracovními kontakty poradil/a čerstvému absolventovi, který má vysoké / manažerské ambice?**

Příloha č.10 – Přepis rozhovorů s manažery

Respondent R1 – VM_BI_Ž (vyšší management, bankovní instituce, žena)

1. *Jak byste charakterizoval/a networking?*

Využívání sítě kontaktů pro společenský i pracovní život, spousta obchodů v ČR je založena na osobních kontaktech. Pro mne znamená networking chození na konference, oslavy, LinkedIn, Facebook... Facebook měl v Londýně „high days“ před dvěma lety. Networking strašně vzrostl na významu, v ČR je to hlavně osobní kontakt. Ze své praxe musím říct, že počet kontaktů vzrostl s recesí, je to významný způsob založení byznysu, vytváření a kultivace kontaktů, vzrostl počet žádostí o doporučení. Dělán teď i nábor zaměstnanců a využívám sítě, volám známým o reference... Asi všichni chceme pracovat s lidmi, které známe a kterým důvěřujeme. Někteří manažeři to ale přehánějí (golf apod.), v mém pojetí je networking vědět, na koho se obrátit.

2. *Myslíte, že je třeba systematicky pečovat o kontakty, cíleně, účelově je navazovat ve vztahu k práci?(a) Proč je to důležité? Co je z toho nejdůležitější? (b) Vnímáte nějaká rizika networkingu?*

Účelovost tam je, před pěti měsíci jsem se vrátila z Londýna a kontakty už jsem tady neměla, **musela jsem na tom cíleně pracovat**. Američani mají networking jako součást přístupu k životu, např. když se stěhují, tak na seznamu toho, co musí udělat, mají vedle "odhlásit elektřinu" také "zapadnout do nové komunity". Využívají k tomu různé skupiny "fraternities" nebo "alumnies".../2a/ **Aby kontakt nevypřchal, element kontinuity je důležitý**, jinak je to pouze účelové, jinak to není network. Samozřejmě s někým si sednete více, s někým méně.. /2b/ Nic mne nenapadá, pomozte... /Networking online?/* Záleží na tom, co tam dáte, jde o rozumné využívání sítí, **prezentování životních věcí, třeba na Facebooku. Má to určitě rizika profesní, pro člověka i organizaci.**

3. *Jak uchováváte kontakty, jaký nástroj používáte? (a) Píšete si ke kontaktům nějaké poznámky? Jaké?*

Nejsem moc organizovaný člověk, mám **vizitkář**, kde mám vybrané vizitky, ostatní jsou v krabici od bot. Tam mám pracovní kontakty, **čísla i v mobilu, některá online**. Osobní kontakty mám v **emailu**. **Online sociální sítě** mi hodně pomáhají udržovat kontakt s lidmi, se kterými se nevidím často, např. lidé v zahraničí. Používám LinkedIn pro pracovní kontakty, Small World, to je exkluzivní síť, která funguje pouze na pozvání, Facebook pro známé a přátele. /3a/ **Ano. Rozhodně datum setkání, za jakým účelem**, ale nejsem tak organizovaná, abych si psala jména manželů. Kolega si vede agendu narozenin, oceňuji to.

4. *Kolik kontaktů aktuálně máte ve svém systému (a) Kolik kontaktů je z firmy, kolik mimo firmu? Počet vizitek získaných během své kariéry odhaduji na tisíce, za posledních pět měsíců desítky, kolem stovky, společenských kontaktů mám asi kolem 80ti (online sítě), ale aktuálních je tak 30. Na síti si jen tak někoho nepřidám, vybírám si, nejde mi o to mít v síti stovky lidí. /4a/ Ve firmě máme centrální databázi, v rámci firmy mám za 5 měsíců svého působení 30 vizitek lidí ze zahraničí, mimo firmu odhaduji 70.*

5. *Odhadněte procento, s kolika z nich jste byl/a v kontaktu za poslední ...(a) měsíc, (b) půl roku, (c) rok?*

/5a/ S jednou třetinou. /5b/ 100%

6. *S kolika lidmi se průměrně setkáte za týden, aniž by to byli Vaši přímí podřízení či nadřízený v běžném pracovním kontaktu?*

Mám tak 4 meetingy denně, kde jsou 2 až 3 lidi, **odhadem tak 50 lidí.**

* **Doplňující otázky** jsou uvedeny ve zkosené závorce a kurzívou pro snadnější orientaci v textu.

7. *Kde poznáváte nejvíce nových lidí?*

Momentálně přes práci, poznávám stávající klienty banky, nové klienty. **Zatím jsem byla zklamaná neochotou lidí se otevřít na nějakých akcích, např. společenských či sportovních.** Češi se drží ve svých skupinkách, když přijdete a chcete se seznámit, aniž byste je znala, nereagují na to dobře. Musíte přijít s někým, koho znají. **Doporučení tady hraje velkou roli.**

8. *Kde hledáte cíleně? Na koho se obracíte, jaké nástroje používáte? (a) Máte nějaké firemní nástroje? (b) Máte ve firmě nějaká pravidla týkající se komunitních webů, online sociálních sítí a jejich využití v práci?*

Interní databáze, přes existující kontakty, představení, nejlépe osobně, sportovní a společenské akce, ale to tady není tak efektivní. /8b/ V bance nemáme přístup k externímu internetu, ani vlastnímu e-mailu. Je to s ohledem na bezpečnost systému. Pamatuji si ale, že v Londýně firmy zakazovaly Facebook, protože jeho užívání snižovalo efektivitu v práci.

9. *Obracíte se v souvislosti s prací také na rodinu a přátele? Odhadněte jak často? Uveďte reálný příklad nebo představu situace, kdy byste tak nejspíš učinil.*

Mám malou rodinu, tady i málo přátel, ale **ano, např. doporučení.** Nechci zneužívat přátele ke generování pracovních kontaktů.

10. *Pečujete nějak o stávající profesní kontakty, vztahy? Je v tom pravidelnost? Jak často a jakou formou? (a) Existují u Vás ve firmě nějaká pravidla, doporučení, instrukce v tomto ohledu?*

Určitě, není to pravidelný, ale relativně častý kontakt přes telefon, e-mail, osobní schůzky - než se domluvíme vyměníme si 10 e-mailů - obědy, večere, golf, tenis, obecně sport. /10a/ Ne, ale uspořádala jsem pro své podřízené trénink, jak nakládat s klientem. /Byla to vaše osobní iniciativa?/ Ano, ale najali jsme si na to firmu. Šlo o to, jaké cíle si stanovit když jdu na schůzku, jak jich na schůzce dosáhnout, práce s různými typy klientů, time-management, efektivní follow-up, dobrá zpětná vazba apod.

11. *Je něco, co víte, že byste v péči o kontakty dělat měl/a a neděláte to? (a) Z jakého důvodu to neděláte?*

Nemám na ně čas, to co, jsem říkala, že dělám, nedělám tak často, kontaktů je hodně. Mohla bych si např. uchovávat detailnější informace - jména dětí, kolik jich je, zda hraje golf.

12. *Rozlišujete striktně mezi osobními a pracovními kontakty? Jaký k tomu máte důvod a v čem se to projevuje? Je to stejné od počátku Vaší kariéry nebo se to v čase proměnilo?*

Ne. Vyhledáváte lidi, kteří Vám sedí, když si lidi padnou do oka, je tam spolupráce, často to přeroste do přátelství. Mám to stejně od počátku.

13. *Jste členem nějakých spolků, asociací, komor, klubů apod.? (a) Jaké to jsou a co Vám to přináší?*

Nemám na to čas, ale vnímám výhodu, kterou to přináší, je to určitě vhodné pro manažery. Usnadňuje to kontakty, vzdělávání, udržuje to člověka v obraze...

14. *Jste zaregistrován/a v nějaké online síti? (a) Co Vám to přináší či přineslo?*

Ano. LinkedIn je nejlepší pro profesionály, Xing je regionální, byla jsem tam, ale už ne. Facebook je spíš „social“, pro kamarády. Byla jsem i na MySpace, ale to bylo zaměřené hodně na zájmy, není to o přátelích. Jak jsem říkala dřív, tak i Small World. /viz také ot. 3/,

15. *Z jaké doby pochází Váš "nejstarší" a stále živý profesní kontakt?*

Ze začátku kariéry. Zavolala jsem nedávno generálnímu řediteli a na druhé straně se ozval pokřik radosti, že mne slyší..

16. *Nakolik jsou pro Vás kontakty napříč firmou důležité? Jakého jsou druhu a co Vám přinášejí?*

Nesmírně důležité, občas je to podceňované. Neformálními kontakty se k Vám dostane, že si někdo stěžoval, že jste ho nepozdravila. Jde o atmosféru spolupráce, respekt...

17. *Nakolik jsou pro Vás kontakty mimo firmu důležité? Jakého jsou druhu? Co Vám přináší?*

Ted' tolik ne, kluby jsou dobré, ale není to 100%ně nutné. **Doporučuji svým lidem, aby se ptali na stávajících klientů**, to je nejefektivnější.

18. *Které kontakty jsou nejdůležitější (a) pro dobrý výkon Vaší práce? (b) pro rozvoj Vaší kariéry?*

19. *Jsou zásadně odlišné nebo ne?*

/18a/ **Všechny**, interní i externí, nadřízení, diagonální... klienti, ostatní banky... /18b/ **Důležitá je dobrá práce a kontakt s nadřízenými, celý line management až do zahraničí, zejména tedy interní, ale externí jsou důležité při potenciálním odchodu z banky.** /19/ **Nevidím v nich velký rozdíl.**

20. *Existují podle Vás nějaká nepsaná pravidla ve společnosti obecně ohledně kontaktů a nakládání s nimi? (a) Jaká to jsou? (b) Jsou jiná pro pracovní a osobní kontakty? (c) Je něco nemorálního, s čím se lze v této oblasti setkat?*

/20a/ **Přirozená opatrnost**, dát ji na vědomí, obecně **neposkytovat osobní informace třetím osobám, to je základ**. Základní slušnost. /20b/ **U pracovních kontaktů neprožíváme osobní vztah, ale musíte dát vědět, tomu, co bude kontaktován, aby se na oslovení vůbec ozval.** Je to otázka efektivitu kontaktu, takže když někomu dám kontakt, řeknu, aby se na mne odvolal a zároveň informuji třetí stranu, že ji bude možná někdo kontaktovat ohledně určité věci. /20c/ **Nemorální není odnést si kontakty, nemorální je odnést byznys.**

21. *Co byste v souvislosti s pracovními kontakty poradil/a čerstvému absolventovi, který má vysoké /manažerské ambice?*

Ambiciózní absolvent je někdy jako neřízená střela, měl by si uvědomit, že **má před sebou hodně práce**, měl by **být schopen sebereflexe a pokory**. Důležitý je **realistický přístup**, nemůže očekávat, že bude mít nejvyšší kontakty. Profesionální chování je velmi důležité. Pokud myslí, že má zajímavé kontakty, měl by je předat manažerovi, míra samostatnosti na začátku poměrně malá. Je důležité **kontakty budovat postupně**.

Respondent R2 – VM_BI_M (vyšší management, bankovní instituce, muž)

1. *Jak byste charakterizoval/a networking?*

Networking pro mě znamená **tvorbu, udržování a rozšiřování kontaktů**... Pak bych to možná rozdělil na **networking v rámci banky lokálně**, dovnitř firmy, **a pak v rámci koncernu**. Jsou tu nějaké dceřiné společnosti, přímé a nepřímé. Jsme takový trpaslík v rámci koncernu. Je třeba znát konkrétní lidi v zahraničí. **Dál je pak ten externí**, který nás živí, ve vztahu ke klientům či potenciálním klientům. /Co bývalí kolegové?/ Ty, co jsem říkal jsou ty hlavní ve vztahu k vykonávané práci. **V rámci kolegů z jiných bank**, s nimiž jsme se setkali u nějakých transakcí, nebo bývalí kolegové, kteří v průběhu času prošli různými bankami, tyhle kontakty jsou **někdy na tenkém ledě**, protože ti lidé si hlídají především své zájmy, takže Vám mohou něco podsunout, neřít všechny detaily, to podezření tam zapotřebí je, zvláště v této době, když třeba chtějí něco prodat, něčeho se zbavit.. Pak jsou velice **dobří kamarádi**, kteří Vám řeknou, jak to je. Další jsou pak **kontakty s headhuntery**, aby člověk myslel na svou kariéru, aby si vzpomněli, že je nějaký pan XY a zavolali, když je zajímavá nabídka. Pro nás **na 1.místě jsou klienti**, pak interní kontakty (uvnitř banky se všichni známe, do koncernu je to ted' složitější, jsou tam změny, nevíte, koho oslovit), další pak jiné banky, poslední pak ti headhuntery, kteří jsou užiteční i v situaci, kdy hledáme nové kolegy, tak je to pak čistě obchodní věc.

2. *Myslíte, že je třeba systematicky pečovat o kontakty, cíleně, účelově je navazovat ve vztahu k práci?(a) Proč je to důležité? Co je z toho nejdůležitější? (b) Vnímáte nějaká rizika networkingu?*

Já možná **dávám přednost systematickosti**. Když klienta kontaktujete pravidelně, tak to přináší své ovoce. Příklad může být, že se s ním setkáte dvakrát, pokaždé nic nepotřebuje,

ale za půl roku něco potřebuje a v daném momentě má Vaši vizitku, protože se připomínáme. **Účelovost** chápu, že se seznámím, protože to pro mne může být výhodné, že mne přivede k jinému klientovi apod., taky to tam je, ale problém může být v tom, že se očekává nějaká protislužba. Banka v žádném případě nemůže účelové kontakty honorovat, "černou kasu nemáme" :) Je to vždy případ od případu, máme pár osob, které znají další, tyhle typy kontaktů pomůžou, když nic jiného, tak dají tip, kam se obrátit. Možná **uvnitř té firmy**... teď je to takové období změn, takže systematické setkávání se s kolegy i mimo republiku se neděje, ta dálka.. spíš je to o telefonickém kontaktu. Ta účelovost je v tom, že **když něco potřebuji, tak zavolám**. Je důležité vědět, na koho se obrátit, toho člověka znát, někdo má větší, někdo menší chuť pomoci. Funguje to díky tomu, že jsme kolegové z jedné firmy. /2b/ Rizika tam určitě jsou, konkrétně u té skupiny kolegů (z jiných bank), s nimi se bavíte o businessu, kde je důležitá **otázka bankovního tajemství**, což je vážná věc. Když je na Vás klient fixovaný, Vy ho přesvědčíte, že ta Vaše banka je ta nejlepší a pak to financování nevyjde, tak to může zavřít dveře. **Když jste přehnaně aktivní**, tak to také nemusí vyjít, investujete do kontaktu energii, čas...

3. *Jak uchováváte kontakty, jaký nástroj používáte? (a) Píšete si ke kontaktům nějaké poznámky? Jaké?*

Já **jsem takový vizitkový typ**. Před časem jsem začal používat s ohledem na time-management outlook, vím, že je tam i záložka na kontakty, ale zatím využívám tu papírovou podobu. Občas, **když je ten kontakt takový zralejší, tak si tam dám datum narození nebo svátek**. Je to samozřejmě úzká skupina lidí, zase nebudu všem volat "všechno nejlepší k narozeninám", to by mohlo být 10 telefonátů za den. **Mobilní telefon** je samozřejmě nepostradatelná věc. Papírový diář nepoužívám, to je obtížné hlídat dvojí věc, spolu s outlookem./Online síť?/ Dostal jsem několik pozvánek, ale nejsem tam. Asi to časem budu muset udělat, ale vnímám to trochu jako módní věc. /3a/ Ty **narozeniny nebo svátek**. Jinak mám vcelku dobrou paměť na lidi. Někdy si člověk na vizitku něco poznačí. Celkem si dobře pamatuji, jaká situace to byla, nebo se zeptám kolegů. Existují reporty, tak si to připomenou...

4. *Kolik kontaktů aktuálně máte ve svém systému (a) Kolik kontaktů je z firmy, kolik mimo firmu?*
Řekl bych, že to jsou stovky, tak asi **kolem těch tří set, pěti set**. Záleží, jak to bereme, je spousta akcí, kde si vyměníte vizitku... /4a/ **Interních** nebude moc, **tak 20%**.

5. *Odhadněte procento, s kolika z nich jste byl/a v kontaktu za poslední ...(a) měsíc, (b) půl roku, (c) rok?*

/5a/ Řekněme asi tak **70 či 80**. /5b/ Asi jednou za půl roku tak **60%** opráší. /5c/ Za ten rok tak těch **300**.

6. *S kolika lidmi se průměrně setkáte za týden, aniž by to byli Vaši přímí podřízení či nadřízený v běžném pracovním kontaktu?*

Řeknu to **průměrně**, protože je to proměnlivé. Průměrně **tak těch 5**.

7. *Kde poznáváte nejvíce nových lidí?*

Jsou to různé akce, **společenské či clientské akce**, které občas člověk navštěvuje, dal jsem se na **golf**, od čehož si také něco slibuji. Pak to jsou akce, které organizuje naše banka, ty první byly "cizí"...členem klubů nejsem, vím, že kolegové pěstují obchodní komoru, což je dobrá věc.

8. *Kde hledáte cíleně? Na koho se obracíte, jaké nástroje používáte? (a) Máte nějaké firemní nástroje? (b) Máte ve firmě nějaká pravidla týkající se komunitních webů, online sociálních sítí a jejich využití v práci?*

Systémem pokus a omyl, **zavolám tomu, kdo je k té problematice nejbližší**, aby mne někam odkázal či dal kontakt, pak kontaktuji s odvoláním na zprostředkovatele. /8a/ **Interní outlook, intranet**, kde jsou všichni lidé ze skupiny. V rámci banky, není zvykem vyměňovat si vizitky, ale já si je vytisknu a mám je tam spolu s ostatními. /8b/ Já nejsem nikde,

nezkoušel jsem to tedy, ale mám internet blokový, takže se nedostanete ani na soukromý mail. Co tak sleduji své podřízené, tak nejsou na Facebooku. Zaměstnavatel to určitě nepodporuje.

9. *Obracejte se v souvislosti s prací také na rodinu a přátele? Odhadněte jak často? Uveďte reálný příklad nebo představu situace, kdy byste tak nejspíš učinil.*

Ne. Nedělám to, protože partnerka pracuje v úplně jiném oboru, takže ty denní starosti doma nefiltruji, ona také ne. Důvěra je samozřejmě stoprocentní, ale profesionalita Vám velí vše si nechat pro sebe. Mezi kamarády z jiných oborů už vůbec ne.

10. *Pečujete nějak o stávající profesní kontakty, vztahy? Je v tom pravidelnost? Jak často a jakou formou? (a) Existují u Vás ve firmě nějaká pravidla, doporučení, instrukce v tomto ohledu?*

Člověk občas dělá to, že... už máte vytipované, jak člověk raději komunikuje..když se o něčem dočtu, tak **zavolám**, hele, co to tam vyvádíte? **Klientské akce apod.** /Je v tom pravidelnost?/ **Ne, je to o příležitosti.** /10a/ Myslím, že ne, že **nic takového nemáme**. Jsou tedy **školení** např. interní komunikace nebo komunikační dovednosti, sales dovednosti, v tom by se určitě daly najít styčné body s networkingem. Papírová příručka není, ale je to asi součástí těchto školení.

11. *Je něco, co víte, že byste v péči o kontakty dělat měl/a a neděláte to? (a) Z jakého důvodu to neděláte?*

Možná bych měl být součástí nějakého formálního sdružení, obchodní komora, rotary club apod. /11a/ Ten den má **jen 24 hodin**, v rámci možností toho dělám dost, ale rezervy by se jistě našly.

12. *Rozlišujete striktně mezi osobními a pracovními kontakty? Jaký k tomu máte důvod a v čem se to projevuje? Je to stejné od počátku Vaší kariéry nebo se to v čase proměnilo?*

Ano. Mám to od počátku stejně.

13. *Jste členem nějakých spolků, asociací, komor, klubů apod.? (a) Jaké to jsou a co Vám to přináší?*

Nejsem členem.

14. *Jste zaregistrován/a v nějaké online síti? (a) Co Vám to přináší či přineslo?*

Ne.

15. *Z jaké doby pochází Váš "nejstarší" a stále živý profesní kontakt?*

To asi možná vím, je to jedna společnost, kde toho člověka znám **minimálně 12 let**. Ted' odešel na zasloužený odpočinek, ten kontakt fungoval do posledního dne. Naposledy jsme hledali nějaké brigádníky, tak jsem přeposílal mail tomuhle člověku, protože vím, že má dcery, kterým by se brigáda hodila. To jsou takové situace, kdy si na tyto kontakty člověk vzpomene... **Ještě by se našel starší, ale to už není klient, ale v podstatě osobní přítel.** Za ten čas to přerostlo. Není klientem, protože nedělá v oboru, který by u nás nebylo možné dělat, ale určitě by byl. ... **Je pravda, že si často s klientem potykáte**, ale nepozvete si ho domu na narozeniny. Ten případ, co jsem jmenoval je asi jediný, je to spíš výjimka. To tykání je příjemné, Češi jsou tak nastavení, jinde to může trvat déle.

16. *Nakolik jsou pro Vás kontakty napříč firmou důležité? Jakého jsou druhu a co Vám přinášejí?*

Určitě, my jako sales **potřebujeme všechna podřídná oddělení**, potřebujeme kontakty s **celou bankou**, jsou pro nás životně důležité.

17. *Nakolik jsou pro Vás kontakty mimo firmu důležité? Jakého jsou druhu? Co Vám přinášejí? (viz ot.1)*

18. *Které kontakty jsou nejdůležitější (a) pro dobrý výkon Vaší práce? (b) pro rozvoj Vaší kariéry?*

19. *Jsou zásadně odlišné nebo ne?*

Rozdíl vnímám, mohou to být ti **head-hunteri**, pokud jde o posun v kariéře mimo banku. Viz.ot.č. 1 /V rámci firmy, je nějaká skupina kontaktů, které mají význam primárně pro Vaši kariéru?/ **V rámci firmy** by na sebe bylo možný myslet, pokud jde o postup v rámci banky.

Možné to je, nicméně to vyžaduje mobilitu do zahraničí, protože v rámci ČR jsou možnosti limitované. Já jsem o tom nikdy neuvažoval. Řeší to určitě zahraniční kolegové, kteří cestují v rámci skupiny a chtějí se vrátit na zajímavou pozici. Jinak to nemá váhu. ... Na intranetu jsou vyvěšovány pozice, ale manažerské pozice to nejsou, tam už **je třeba znát ty správné lidi, jde o management**, lidi, kteří mají tu moc, šanci obsadit pozice pod sebou svými lidmi, což legitimní. Vždycky to jde odshora, což je logické.

20. *Existují podle Vás nějaká nepsaná pravidla ve společnosti obecně ohledně kontaktů a nakládání s nimi? (a) Jaká to jsou? (b) Jsou jiná pro pracovní a osobní kontakty? (c) Je něco nemorálního, s čím se lze v této oblasti setkat?*

Člověk občas dostává maily, spamy, aniž by dotyčnému kontakt dal. Nemusí to být vždy špatnost. Člověk někam jde, dá svou vizitku do nějakého akvária a co se s těmi vizitkami potom děje, na to už nemá vliv... může to skončit takhle. Je to taková doba. Od určité doby pak nevhazuje vizitky. /20b/ Myslím, že **je to stejný**. /20c/ /Předání kontaktu bez souhlasu./ Na to jsem taky myslel, záleží na situaci, já to vnímám tak, že vždycky to dělám tak, že předám kontakt a řeknu "odvolej se na mne, že máš kontakt ode mne. Pak to mám za vyřízené, že ta informace se k tomu dotyčnému dostane. Když by to měl být průšvih, tak to dostanu napřímo já. /Odnesení kontaktů z firmy?/ Já jsem to vždycky udělal tak, že jsem si ty kontakty vzal, určitě by ty kontakty se měly předat nástupci, ale spoustu z nich stejně nevyužije. Nevidím v tom problém, když si to člověk odnese s sebou, je to část jeho know how. Nesouhlasím, když by tam nic nezůstalo. Musí být zachována kontinuita.... K pravidlům mne jinak nic nenapadá, záleží konkrétně od situace. **Kontakty předáváte lidem, které znáte**. Na ulici to nikomu nepředám. Víím, komu kontakt dávám, je tam **důvěra, že to nezneužije**.

21. *Co byste v souvislosti s pracovními kontakty poradil/a čerstvému absolventovi, který má vysoké /manažerské ambice?*

Komplikovaná otázka... co bych mu poradil... ani nevím... je předpoklad, že by absolvent nemá žádné kontakty, které by mohly přinést nějaký obchod, protože ani neví, co je banka, takže **by měl začít u kolegů**, měl by se vyvarovat toho, aby byl nepříjemný, arogantní. **Potřebuje se učit, získávat informace, když nebude milý, slušný, aktivní, tak se je nedozví**. Je to ale v každém z nás, jak se s tím vyrovná. Jsou typy, kteří lehce navazují kontakty a naopak. Je to hodně individuální. Určitě **mít oči, uši otevřené, nebýt drzý, arogantní, chytřejší či moc chytrý**... každý jsme z jiného těsta, každý to můžeme vnímat různě. Určitě by se neměl bát říct si o radu.... /později ve vztahu ke klientům, bylo by tam něco jiného?/ Záleží, jak se zapracuje, buď to začne sám dělat nebo ho k tomu musíte dovést. **Nesmí se těch kontaktů bát, musí ukázat aktivitu, zájem, dokázat naslouchat klientovi, žádné self-presentation**, což může být hodně na škodu. **Dát klientovi feed-back** (follow-up). ... Musí cítit pevnou půdu pod nohama, nejdřív musí znát banku, tu práci samotnou.

Respondent R3 – VM_NBFI_Ž (vyšší management, nebankovní finanční instituce, žena)

1. *Jak byste charakterizoval/a networking?*

Představuji si **budování a udržování kontaktů s lidmi**. /Jak pro osobní, tak pracovní sféru?/ **Spíš** bych si to spojovala s **pracovní sférou**.

2. *Myslíte, že je třeba systematicky pečovat o kontakty, cíleně, účelově je navazovat ve vztahu k práci?(a) Proč je to důležité? Co je z toho nejdůležitější? (b) Vnímáte nějaká rizika networkingu?*

Tak **určitě** je důležité kontakty udržovat, s lidmi mluvit. /2a/ Jednak to určitě **usnadňuje byznys**, obchody, jednak to znamená **přístup k informacím**, výměnu informací, to je v dnešní době klíčové. /Jakého typu ty informace jsou?/ Výměna zkušeností, reference, povídat si na aktuální témata, znát názory na aktuální dění, ekonomika, oblast financí.. /Jak vnímáte tu účelovost?/ Tak samozřejmě ta **účelovost** tam **hraje svou roli**, bavili jsme se o

referencích, obchodu a vůbec, protože se dá společně vytvořit nějaký nápad, spolupráce. Zároveň si myslím, že je to **i společenská záležitost**. Je to takové spojení příjemného s užitečným. /2b/ Určitě ne, **vnímám to spíš jako pozitivní věc**.

3. *Jak uchováváte kontakty, jaký nástroj používáte? (a) Píšete si ke kontaktům nějaké poznámky? Jaké?*

Outlook, mám **databázi v outlooku propojenou s mobilem**. Dlouho jsem si nechávala vizitky jako „back-up“, ale teď už ne. /Co nějaká sociální online síť.. / Tohle ne. /3a/ Ne, jen jméno, telefon, email.

4. *Kolik kontaktů aktuálně máte ve svém systému (a) Kolik kontaktů je z firmy, kolik mimo firmu?* To vůbec **netuším**... tak určitě to budou **řádově stovky**, nevím, jestli dvě stě nebo čtyři sta, do pěti set. /4a/ **Víc asi externí**. /Dá se říct poměr?/ Ty vnitrofiremní jsou omezené na jednu firmu, resp. skupinu. Teď máme cca 400, 500 zaměstnanců, komunikuji jen s některými lidmi, se svým týmem, manažery tady, v zahraničí... ty externí kontakty jsou jednoznačně četnější.

5. *Odhadněte procento, s kolika z nich jste byl/a v kontaktu za poslední ...(a) měsíc, (b) půl roku, (c) rok?*

/5a/ Tam **záleží, co se ten měsíc děje**, jestli jsou bilaterální schůzky nebo nějaké akce. S těmi interními jsem v podstatě v kontaktu pořád, takže jde spíš o ty externí. U těch externích se snažím mít několik schůzek za týden, 3-4, ať už je to pracovní schůzka nebo jde člověk na oběd... pak máte akci, ať už je to nějaká schůzka asociace nebo golfový turnaj, tam se potká spousta lidí... takže záleží, jestli se v daném měsíci něco děje nebo ne. /Podle toho, co říkáte, tak asi zvažujete osobní setkávání, ale ten kontakt může být jakýkoli - telefon, email.. / No, tak **to se nedá spočítat**, to je víceméně manažerská práce, že neustále s někým mluvíte ... /hrubý odhad?/ To vůbec netuším, to bych si musela sednout, vzít diář, outlook a sečítat to. /5c/ /Když bychom to vzali z druhého konce, dá se říci, že za ten rok vyčerpáte všechny?/ Ta **databáze se vyvíjí** a pokud v ní mám lidi, se kterými jsem roky nemluvila, tak si je vymažu. Samozřejmě je tam nějaký základ lidí, se kterými jsem v kontaktu roky, jsou to dlouhodobé vztahy, a vedle toho máte ty náhodné, dočasné kontakty.

6. *S kolika lidmi se průměrně setkáte za týden, aniž by to byli Vaši přímí podřízení či nadřízený v běžném pracovním kontaktu?*

No, tak **řekněme 10-20 lidí**.

7. *Kde poznáváte nejvíce nových lidí?*

Tak nejvíc přes **pracovní schůzky**, buď že mě někdo kontaktuje nebo někoho nechám já kontaktovat. A nebo potom na nějaké té **společenské akci**.

8. *Kde hledáte cíleně? Na koho se obracíte, jaké nástroje používáte? (a) Máte nějaké firemní nástroje? (b) Máte ve firmě nějaká pravidla týkající se komunitních webů, online sociálních sítí a jejich využití v práci?*

Takzvaně **rozhodím síť**, zamyslím se nad tím, kdo takového člověka může znát nebo mít k němu přístup a pak se rozhodnu ty lidi kontaktovat, jestli by někom takovém nevěděli. /8a/ **Vlastní databázi kontaktů**. Nejdřív využiji svou databázi kontaktů, pak žádám o pomoc **asistentku**. /8b/ Abych řekla pravdu, tak **nevím, protože je nevyužívám**, nemám na to čas. Snažím se komunikovat po telefonu, jasně stručně... když potřebuji něco hledat, tak požádám asistentku.

10. *Pečujete nějak o stávající profesní kontakty, vztahy? Je v tom pravidelnost? Jak často a jakou formou? (a) Existují u Vás ve firmě nějaká pravidla, doporučení, instrukce v tomto ohledu?*

Mluvili jsme o těch **obědech, společenských akcích**.. Mě nic jiného nenapadá. /Co přání k narozeninám?/ V tom jsem strašná. Tak nějak hlavně v rodině a u přátel, nejsem ten typ, který vidí někoho dvakrát v životě, zjistí si, kdy má narozeniny a pošle mu blahopřání. Přijde mi, že by to mohlo lidem vadit, a taky to stojí dost času a je to takové zvláštní. /Co

*přeposlat člověku, o němž víte, že něco shání, informaci, která by ho mohla zajímat..?/ Tak to jo, když o tom vím, že jsme se o něčem bavili a sepne mi to, tak mu to pošlu. /Takže je to spíš příležitostná báze než že by to bylo pravidelně?/ Ano, to rozhodně. /10a/ PFka, společenské akce, **standardní věci**, nic výjimečného. Nějaká školení tady jsou pro nováčky.*

11. *Je něco, co víte, že byste v péči o kontakty dělat měl/a a neděláte to? (a) Z jakého důvodu to neděláte?*

Určitě **některé lidi** bych chtěla **vidět častěji**, mám to v hlavě a **nemám čas**. Často se stane, že si zavoláme, až když je něco potřeba, rádi se vidíme, ale setkání iniciuje potřeba z jedné nebo druhé strany, něco co se týká byznysu.

12. *Rozlišujete striktně mezi osobními a pracovními kontakty? Jaký k tomu máte důvod a v čem se to projevuje? Je to stejné od počátku Vaší kariéry nebo se to v čase proměnilo?*

Rozlišuji, určitě. Projevuje se to například v těch narozeninách, ve způsobu komunikace, na jaké téma, s lidmi, se kterými mám osobní vztah, trávím i volný čas, zajedu na víkend apod. **Samozřejmě to není černobílé**, jsou tam striktně pracovní vztahy, striktně osobní vztahy a pak je nějaká **skupina lidí, kde je to pracovní i osobní**. Častěji se propojuje ze strany pracovních kontaktů, kdy např. bývalý kolega se straně i osobním kontaktem než naopak, že bych si nějakého kamaráda dokázala přitáhnout do práce. */Máte to stejně od začátku kariéry?/ Asi od začátku*, prostě jsou lidi, se kterými chodíte do práce a jsou kamarádi. Práce není škola, ve škole byli kamarádi nebo nebyli, ale v práci musíte primárně pracovat, když se s nimi vyvine přátelský vztah, tak je to fajn. Pak jsou lidi, se kterými nejste na jedné vlně a najdete si způsob komunikace, aby se udělala práce, kterou je třeba udělat a tím to končí. */Setkala jsem se i s velmi striktním oddělováním a hlídáním si osobního versus pracovní. Pokud správně rozumím, tak Vy to tak nemáte./* **Nemám**. Snažím se i ve svém týmu mít přátelskou atmosféru, spíš než nějakou formální.

13. *Jste členem nějakých spolků, asociací, komor, klubů apod.? (a) Jaké to jsou a co Vám to přináší?*

Jsem členem Asociace pro kapitálový trh, pak jsem členem CFA, což je asociace pro finanční odborníky. Musím se přiznat, že jsem se teď v poslední době hodně akcí nezúčastnila, co mám malé dítě, tak jsem to dost omezila, ale sem tam se snažím se někde ukázat. /3a/ Primárně asi ten **networking**, jak jsme si říkali, **setkávání s lidmi s podobným profesním zaměřením**, můžeme si vyměňovat názory na legislativu, ekonomiku, byznys, kontakty. */Je to i o vzdělávání?/* Určitě, to CFA speciálně, tam se předpokládá, že člověk projde tím vzdělávacím programem.

14. *Jste zaregistrován/a v nějaké online síti? (a) Co Vám to přináší či přineslo?*
Ne.

15. *Z jaké doby pochází Váš "nejstarší" a stále živý profesní kontakt?*
Z vysoké školy, spolužáci.

16. *Nakolik jsou pro Vás kontakty napříč firmou důležité? Jakého jsou druhu a co Vám přinášejí?*
Jsou pro mě **důležité**. Je určitě dobré, aby lidi komunikovali napříč firmou, aby nevznikala izolace, **aby se komunikovala společná vize, cíl**, ke kterému každý přispívá, každý by měl vědět, jak k němu přispívá, bavit se o tom. Není dobře, když levá ruka neví, co dělá pravá.

17. *Nakolik jsou pro Vás kontakty mimo firmu důležité? Jakého jsou druhu? Co Vám přinášejí?*
Obchodní partneři se kterými se dělá **byznys**, **lidi ze stejného byznysu**, se kterými si **vyměňujeme názory**, nebo to jsou **klienti**, nebo **bývalí kolegové, spolužáci**. Pak se to samozřejmě může prolínat.

18. *Které kontakty jsou nejdůležitější (a) pro dobrý výkon Vaší práce? (b) pro rozvoj Vaší kariéry?*
19. *Jsou zásadně odlišné nebo ne?*

Myslím, že se to prolíná, protože ten **výkon práce a kariéra by spolu měly souviset**. Myslím, že pokud člověk dělá svou práci dobře, hledá si k sobě lidi, kteří mu pomůžou práci

dělat dobře, ať už podřízení nebo kolegové na stejné úrovni, tak samozřejmě by to mělo posouvat v té kariéře. Samozřejmě si ho pak musí všimnout šéf, ale tak je to provázané. **Primárně** by měl být **pracovní výkon** jeden z hlavních důvodů pro postup v kariéře, samozřejmě je také důležitý ten **networking s managementem**, ať už na stejné nebo na vyšší úrovni. */Jsou to ti, co rozhodují..* Ano. */A mimo firmu?* Samozřejmě víc kontaktů a objeví se nějaká pozice, tak si řeknou "ten/ta by se na to hodil/a, má na to tu pravou zkušenost", takže i ty **externí kontakty, které nesouvisí přímo s výkonem práce**, ale vídáte se s nimi, jste v kontaktu, mohou otevírat možnosti **pro kariérní postup**, to je jasný.

20. *Existují podle Vás nějaká nepsaná pravidla ve společnosti obecně ohledně kontaktů a nakládání s nimi? (a) Jaká to jsou? (b) Jsou jiná pro pracovní a osobní kontakty? (c) Je něco nemorálního, s čím se lze v této oblasti setkat?*

/20a/ Tak to vůbec **nevím**, možná i něco takového existuje, ale nevím o tom, ta psaná... a nepsaná? */20c/ /Předání kontaktu bez souhlasu..* Myslím si, že **pokud chce někomu dát na někoho kontakt**, třeba i mobil, tak by se měl **dopředu zeptat**, zmonitorovat. */Odnesení kontaktů z firmy?* **Není etické odnést si klientskou databázi, kontakty lidí, které ani neznáte nebo všech zaměstnanců..** ale ty kontakty, co člověk vybuduje sám, třeba i za celou svou kariéru, používá je při práci, tam je to v pořádku.. */20b/* Nikdy jsem o tom nepřemýšlela, ani mě to nenapadlo. */Setkala jste se s něčím, co Vám vadilo, bylo nepříjemné?* Asi ne, já jsem asi taková "easy going". */Napadají mě třeba spamy..* Ty já vůbec nečtu.

21. *Co byste v souvislosti s pracovními kontakty poradil/a čerstvému absolventovi, který má vysoké /manažerské ambice?*

Určitě by se nějaké poučení našlo, ale obávám se, že mladí ambiciózní lidé si na to musí přijít stejně sami. */Předpokládejme, že si to nechá říct..* Co mě napadá, tak určitě se člověk musí smířit s tím, že **si kolegy nevybírám, takže se musí naučit komunikovat i s lidmi, kteří mu nesedí**, je to práce ne osobní život, kde máte tu volbu... Lepší než se s někým dohadovat, tak je důležitý najít způsob, jak s tím člověkem efektivně fungovat. Kolikrát to řeším, zvlášť když jsou z jiných týmů, je důležité najít způsob, jak spolu vyjít, udělat tu práci, která je třeba udělat, neztrácet čas žabomyšími válkami... Třeba **i vůči nadřízeným**, naučit se, aby ten vztah fungoval. To je asi důležité, aby si lidé, co přicházejí ze školy uvědomili. V té škole si kamarády vybírali, v práci je to jiné, ne každý si s každým rozumí, ale je třeba najít způsob, jak fungovat.

Respondent R4 – VM_NBFI_M (vyšší management, nebankovní finanční instituce, muž)

1. *Jak byste charakterizoval/a networking?*

To **netuším**.

2. *Myslíte, že je třeba systematicky pečovat o kontakty, cíleně, účelově je navazovat ve vztahu k práci?(a) Proč je to důležité? Co je z toho nejdůležitější? (b) Vnímáte nějaká rizika networkingu?*

To si myslím, že **ano**. */2a/* **Obchodní vazby**. */2b/* **Že to neumíte** a špatně to dopadne. To je pak ostuda.

3. *Jak uchováváte kontakty, jaký nástroj používáte? (a) Píšete si ke kontaktům nějaké poznámky? Jaké?*

Na uchovávání obchodních kontaktů v našem byznysu není nástroj. Já i individuální manažeři si kontakty uchovávají **v rámci své osobní databáze**, samozřejmě v případě výměny manažera, tak dochází k předání i kontaktů. */Ve formě outlooku?* Ano. */Vy kombinujete nástroje?* Já využívám **outlook a mobilní telefon**, žádný databázový systém.. */Online síť něco takového?* Ne. */3a/* **Ne**. Pouze jméno, číslo.

4. *Kolik kontaktů aktuálně máte ve svém systému (a) Kolik kontaktů je z firmy, kolik mimo firmu?*
Podstatných je pro mě 50 zaměstnaneckých a 100 obchodních kontaktů, takže se bavíme o skupině 150ti lidí.

5. *Odhadněte procento, s kolika z nich jste byl/a v kontaktu za poslední ... (a) měsíc, (b) půl roku, (c) rok?*

/5a/ 80% zaměstnaneckých a 30ti% obchodních /5c/ 100%, řekněme 100% zaměstnaneckých a 99% obchodních. Pokud tam není kontakt častěji než jednou ročně, tak se nedá říct, že se jedná o obchodní kontakt.

6. *S kolika lidmi se průměrně setkáte za týden, aniž by to byli Vaši přímí podřízení či nadřízený v běžném pracovním kontaktu?*

Řekněme nějakých 12 lidí.

7. *Kde poznáváte nejvíce nových lidí?*

Neřekl bych, že by to byla nějaká specifická akce, něco jako golf, tenis, divadla, to ne, nedá se říct. Různorodý zdroj.

8. *Kde hledáte cíleně? Na koho se obracíte, jaké nástroje používáte? (a) Máte nějaké firemní nástroje? (b) Máte ve firmě nějaká pravidla týkající se komunitních webů, online sociálních sítí a jejich využití v práci?*

Když hledám cíleně, tak hledám na internetu, zvednu telefon a zavolám, občas to jsou restaurace jako úvodní setkání - obědy, večeře. /Takže studené kontakty?/ Co jsou teplé kontakty? /Přes někoho./ Taky se dá říct. Když bych měl vyjmenovat všechny zdroje, tak doporučení by určitě bylo jedním z těch zdrojů. Pokud mě zajímá někdo konkrétně v určité firmě, tak si najdu kontakt na něj nebo si to nechám zjistit prostřednictvím zaměstnanců. /8a/ Nemáme žádný (databázový) systém. /8b/ Práce s kontakty, úschovy? **Ne. /Facebook, LinkedIn aj. sociální sítě?/ Použití pracovních nástrojů k soukromým účelům je u nás porušením pracovních předpisů. Z čehož vyplývá, že to **restrikce je.****

9. *Obracíte se v souvislosti s prací také na rodinu a přátele? Odhadněte jak často? Uveďte reálný příklad nebo představu situace, kdy byste tak nejspíš učinil.*

Ne. /Hypotetická situace, kdybyste to udělal?/ Hypoteticky mám představu, **situace, kdy by mohla významně ovlivnit můj soukromý život.** /Asi blíž nechcete specifikovat?/ Těch situací může být víc a myslím, že to takhle obecně stačí.

10. *Pečujete nějak o stávající profesní kontakty, vztahy? Je v tom pravidelnost? Jak často a jakou formou? (a) Existují u Vás ve firmě nějaká pravidla, doporučení, instrukce v tomto ohledu?*

Moje osobní nebo firemní? /Vnímáte v tom velký rozdíl?/ Jsou pracovní kontakty moje osobní a pak obecně firemní, kdy firma má nějakého právníka, daňového poradce atd. a pak samozřejmě mám já svoje pracovní kontakty, které jsou globálně taky firemní, ale jsou postavené na osobních vztazích. /Tak tyhle mám na mysli./ Žádná zvláštní péče, nejsem si vědom. /Je to tedy o tom, že se osobně vidíte?/ Vidíme se osobně při řešení pracovních věcí, s některými i při událostech jako jsou Vánoce, tak předání nějakých drobných dáreků, nějaké obědy, večeře, ano /Je v tom pravidelnost?/ Pravidelnost v tom není.

11. *Je něco, co víte, že byste v péči o kontakty dělat měl/a a neděláte to? (a) Z jakého důvodu to neděláte?*

Určitě bych mohl před Vánoci dávat lepší dárky, mohli bychom v firmě pořádat víc akcí pro partnery, je to o penězích, ale jinak si myslím, že to, co dělám, je nějaký standard. /11a/ (peníze)

12. *Rozlišujete striktně mezi osobními a pracovními kontakty? Jaký k tomu máte důvod a v čem se to projevuje? Je to stejné od počátku Vaší kariéry nebo se to v čase proměnilo?*

Striktně? Jo, jo. /Jak se to projevuje?/ Jak bych to nejlépe vyjádřil.... Řekněme, že se snažím, aby práce neovlivňovala můj osobní život, tudíž si v osobních kontaktech a setkáních s lidmi mimo pracovní účely se snažím nezatahovat mojí práci... a v podstatě

naopak se při pracovních setkáních nešířím o osobních věcech. */Máte to stejně od začátku kariéry?/* Dá se říct, že to mám od začátku.

13. *Jste členem nějakých spolků, asociací, komor, klubů apod.? (a) Jaké to jsou a co Vám to přináší?*

Firma nebo já? */Vy osobně./* Osobně **nejsem** členem. */...a z titulu firmy?/* **Firma je členem** různých asociací a reprezentují tam kolegové a někdy i já.

14. *Jste zaregistrován/a v nějaké online síti? (a) Co Vám to přináší či přineslo?*

Nejsem. */Máte nějaký konkrétní důvod?/* Spíš nemám konkrétní důvod být zaregistrován.

15. *Z jaké doby pochází Váš "nejstarší" a stále živý profesní kontakt?*

Z doby **ze studií**, z doby práce na diplomové práci.

16. *Nakolik jsou pro Vás kontakty napříč firmou důležité? Jakého jsou druhu a co Vám přinášejí?*

To je o našich zaměstnancích, tak to je možné říct, že **velice důležité**. */Jakého jsou druhu?/* Pracovního. */Lze to dál specifikovat?/* Je to vztah podřízený - nadřízený. */Nějaké mimo formální strukturu?/* **Jsou někteří pracovníci, kteří nejsou mými přímými podřízenými či spolupracovníky**, tak se s nimi potkávám při takových příležitostech jako je **sport**. */Primárně jde o sportovní vyžití nebo je tam důležité i něco jiného?/* Primárně je to sportovní vyžití.

17. *Nakolik jsou pro Vás kontakty mimo firmu důležité? Jakého jsou druhu? Co Vám přinášejí?*

Jelikož se jedná o mé osobní kontakty, tak jsou důležitější než moje pracovní kontakty. */A externí pracovní kontakty?/* To jsou taky **důležité** kontakty, protože to jsou většinou naši **obchodní partneři**.

18. *Které kontakty jsou nejdůležitější (a) pro dobrý výkon Vaší práce? (b) pro rozvoj Vaší kariéry?*

19. *Jsou zásadně odlišné nebo ne?*

Kontakty s mými **podřízenými**, na nich závisí kvalita mé práce a samozřejmě pak ty dobré vztahy s **obchodními partnery**, z kterých můžou mít prospěch obě strany, tudíž i samozřejmě já, potažmo samozřejmě i firma, ale konkretizovat nedokážu. **/19/ Ne, ne.**

20. *Existují podle Vás nějaká nepsaná pravidla ve společnosti obecně ohledně kontaktů a nakládání s nimi? (a) Jaká to jsou? (b) Jsou jiná pro pracovní a osobní kontakty? (c) Je něco nemorálního, s čím se lze v této oblasti setkat?*

Něco jako **chodit včas, kultura komunikace** po telefonu, po mailu, osobním setkání, že nepůjdu někde v teplákách, kde se nosí oblek, takový zmenšený Guth-Jarkovský. */Takže etiketa?/* Jasně. **/20c/ /Když se zeptám na etiku, existuje něco nemorálního v nakládání s kontakty?/** Něco jako **spamy**, neustálé otravování svého obchodního partnera, **zneužívání předaných kontaktů**, doporučení a nějaké další věci, teď mě nic nenapadá, ale určitě ano. */Předání kontaktů třetí osobě bez souhlasu, odnesení kontaktů z práce./* To záleží na situaci, **pokud to souvisí s prací a odvolá se**, že dostal kontakt ode mne, tak si nemyslím, že by to bylo něco špatného, když teoreticky můžu pomoci byznysu, jak toho, komu ten kontakt předávám, tak toho, jehož kontakt předávám. Určitě může být situace, kdy to může být opravdu nevhodné, **je to vždycky na citlivém posouzení toho, kdo ten kontakt předává, komu a za jakým účelem**. Globálně se nedá říct, že by k tomu nemělo docházet, to si nemyslím. **/20b/ Určitě**, oblečení, emaily, je to úplně jiné.

21. *Co byste v souvislosti s pracovními kontakty poradil/a čerstvému absolventovi, který má vysoké /manažerské ambice?*

Aby ambice neprojevoval - **střízlivost, slušnost, tolerance, ale především slušnost, individuální přístup**, podle typu kontaktu.

Respondent R5 – SM_BI_Ž (střední management, bankovní instituce, žena)*1. Jak byste charakterizoval/a networking?*

Když si řeknu networking, tak **vidím naši distribuční síť**, a to **bud' lidi**, bankovní poradce na ty menší firmy a klienty nebo personální, **a nebo vidím počítače....Vztahy s klienty i s vnitřní bankou.**

2. Myslíte, že je třeba systematicky pečovat o kontakty, cíleně, účelově je navazovat ve vztahu k práci?(a) Proč je to důležité? Co je z toho nejdůležitější? (b) Vnímáte nějaká rizika networkingu?

Určitě jo, záleží na tom, co děláte. Např.my musíme udržovat kontakty s jinými bankami a dovnitř banky, ale ne s klienty.Takže my opečováváme to, aby za námi ti bankovní poradci přišli a řekli nám, že konkrétní klient něco potřebuje, nějak mu to dodejte. */Vy tedy cíleně nenavazujete kontakty s klienty../* Někdy to může jít přes nás, ale výjimečně, když to není klient naší banky např. Vyloženě aktivně to nevyhledáváme. */Co např. bývalí kolegové a neformální výměna informací, zkušeností?/* **To je určitě velice dobré udržovat, jednak proto, že ty lidi známe, že si jich vážíme,** že ty kontakty s nimi nechceme přerušit, když je to ten bývalý kolega nebo když z bankovníctví odejde do podniku apod. **/2a/ Je to o tom osobním vztahu,** zvlášť u těch bývalých kolegů, **spíš než že byste si ho dávala do škatulky, že ho jednou budete moci použít. .. Ale je to o obojím samozřejmě. /2b/ Z mého hlediska je důležité to, že se potřebujeme domluvit mezi bankami, ale přitom si nemůžeme všechno říct.** Je to takový bruslení mezi ... */riziko prozrazení něčeho citlivého../* nemůžeme to říct naplno, dokud nemáme podepsanou mlčenlivost nebo tak něco, tak musíme opatrně sondovat, zjišťovat postoj kolegů, ale mluvíme tzv. „no name“. Až klient řekne, že o tom můžeme mluvit s tou a s tou bankou, tak máme zelenou, můžeme o tom mluvit bez okolků, ale do té doby zjišťujeme zájem ostatních bank a musíme si dávat velký pozor, co řekneme. ... **Musíme dávat pozor, aby ty vztahy byly na velice dobré úrovni, abychom mohli spolupracovat dál.** Občas nám to trochu pokazí naši bankovní poradci, kteří jsou někdy jak slon v porcelánu a některou spřátelenou banku naštvou, my pak musíme nějak navázat, vyžehlit to.

3. Jak uchováváte kontakty, jaký nástroj používáte? (a) Píšete si ke kontaktům nějaké poznámky? Jaké?

Nejvíc věcí jsem měla v mobilu, pak máme **vizitkovníky** na stole, není čas to přepisovat, ale od té doby, co jsme dostali tohle BěBěčko (**Black Berry**), tak jsem to musela navkládat **do Outlooku**, protože si bere údaje právě odtud. Zpětně vidím, že v tom ta výhoda je, protože se dostanu na **intranet**, tudíž na veškerý kontakty do banky, nemusím je vkládat do mobilu a najdu je tam rovnou. */Kombinujete to ještě s něčím?/* Pokud s tím člověkem nejsem v kontaktu tak často, tak mám jeho vizitku na tom stole. */Online síť používáte?/* No, tak to je v rámci bankovní skupiny. To je interní, v rámci skupiny se dostaneme na jakýkoli číslo, kohokoli kdekoli, ale jinak ne. **/3a/ Někdy jo, na vizitky si píšu datum a kde jsme se viděli** (situace), ale zase ne tolik, protože mám docela dobrou paměť.

4. Kolik kontaktů aktuálně máte ve svém systému (a) Kolik kontaktů je z firmy, kolik mimo firmu? Absolutně netuším kolik má skupina zaměstnanců a všechny ty kontakty mám :) Soukromé, banky apod. **celkem odhadem 500, 300** netuším, rozhodně mi v mobilu nestačila sim karta, dvoustovková. **/4a/ Z těch, co používám, těch externích je víc,** ale pokud to srovnáme se všema interníma, tak se to nedá srovnávat. */Tak 60 externích ku 40 interním?/* To možná i víc, těch externích.

5. *Odhadněte procento, s kolika z nich jste byl/a v kontaktu za poslední ...(a) měsíc, (b) půl roku, (c) rok?*

To já absolutně **neodhadnu**. Jen když si to vezmeme na příkladu, tak jenom za poslední týden s jedním kolegou z jiné banky jsem mluvila asi 6x, 7x, možná i víckrát a to je jen jeden, i víckrát denně. */Dá se třeba říct, že to celkové množství vyčerpáte, zkontaktujete alespoň jednou za půl roku?/* Ne to ne, záleží také na tom, na jaké transakci děláte. Když jedna transakce trvá půl roku, tak budu s jedním člověkem 10x či 20x v kontaktu za týden a s jiným nebudu vůbec. To opravdu neodhadnu, nejsem dobrý statistik. */Co nějaký formální kontakt jednou za rok, např. vánoční pozdravy../* Ty neposílám. Když tak, jenom posílám hromadný e-mail. Nemám ráda Vánoce.

6. *S kolika lidmi se průměrně setkáte za týden, aniž by to byli Vaši přímí podřízení či nadřízený v běžném pracovním kontaktu?*

Když proběhne jeden meeting, kde je 25 lidí, tak to zkresluje docela představy.... **Minulý týden jako příklad to bylo asi 30 lidí**, když odmyslím kolegy z kanclu.

7. *Kde poznáváte nejvíce nových lidí?*

V práci určitě. /Nejčastější situace?/ Na těch jednáních.

8. *Kde hledáte cíleně? Na koho se obracíte, jaké nástroje používáte? (a) Máte nějaké firemní nástroje? (b) Máte ve firmě nějaká pravidla týkající se komunitních webů, online sociálních sítí a jejich využití v práci?*

Hledala bych **přes známé**, kteří by mi mohli poradit, na koho se obrátit, **jinak na netu. /8a/** Ne, jen internet, pokud nepočítám **intranet, kde jsou kontakty vnitrofiremní a kontakty na stávající klienty. /8b/** To vůbec neznám. To je docela těžký, protože z banky se nikam nedostaneme. Máme ten intranet, bankovní systém (údaje o klientovi, čísla..), ale nedostanu se ani na vlastní poštu.

9. *Obracíte se v souvislosti s prací také na rodinu a přátele? Odhadněte jak často? Uved'te reálný příklad nebo představu situace, kdy byste tak nejspíš učinil.*

Moc ne. /Hypotetická situace, kdy byste tak udělala?/ No, nevím, kdybychom měli financovat někoho z manželova odvětví, tak bych se ho **asi zeptala, jak jsou na tom s výsledky...**ale teoreticky jenom.

10. *Pečujete nějak o stávající profesní kontakty, vztahy? Je v tom pravidelnost? Jak často a jakou formou? (a) Existují u Vás ve firmě nějaká pravidla, doporučení, instrukce v tomto ohledu?*

Nás v branži v ČR není moc, tak **jezdíme pravidelně dvakrát ročně do sklípku na víno. /A směrem ke klientům?/ Banky pořádají pro klienta různé divadla, golfy apod.,** ale to pořádají bankovní poradci a my tam občas jezdíme taky, např. o Vánocích, ale aktivně to nesvoláváme my. */Nějaké neformální aktivity typu informování klienta o nějaké události, která by ho mohla zajímat?/* My takové události nemáme, jediné že by rozeslala hromadný e-mail, že se bude měnit zákon o finanční asistenci. Každý klient je jiný a chce něco jiného. */Kolegům z jiných bank?/* Když se něco zajímavého dozvíme, tak si samozřejmě zavoláme, ale ty informace nejsou tak všeobecný, abych rozesílala nějaké hromadné e-maily. **..Články v novinách, které mohou ne/pomocť v práci, si každá banka musí najít sama. Je v tom trochu rozpor, zároveň spolupracujeme a zároveň jsme konkurence.**

11. *Je něco, co víte, že byste v péči o kontakty dělat měl/a a neděláte to? (a) Z jakého důvodu to neděláte?*

Updatovat Outlook. /11a/ Nemám čas.

12. *Rozlišujete striktně mezi osobními a pracovními kontakty? Jaký k tomu máte důvod a v čem se to projevuje? Je to stejné od počátku Vaší kariéry nebo se to v čase proměnilo?*

V podstatě **ne**, protože když děláte dlouho s těmi spolupracovníky, tak se to **stává osobním kontaktem. /Máte to stejně od počátku kariéry?/** Na začátku byly hlavně osobní kontakty, profesní jenom v kanceláři. Teď je to hlavně o profesních kontaktech. Můžu vlastně říct, že

polovina kolegů z jiných bank jsou teď už v podstatě kamarádi. To, co děláme, dělá v každé bance jenom pár lidí.

13. *Jste členem nějakých spolků, asociací, komor, klubů apod.? (a) Jaké to jsou a co Vám to přináší?*

World Class, cvičení. /*Využíváte i pracovně? Např. k udržování kontaktů?*/ To ne. Většinou se domluvíme, ale pak jeden z nás nemůže.

14. *Jste zaregistrován/a v nějaké online síti? (a) Co Vám to přináší či přineslo?*
Ne.

15. *Z jaké doby pochází Váš "nejstarší" a stále živý profesní kontakt?*

Myslím, že to pochází **z doby, kdy jsem začala dělat tuhle práci**. Před tím by se nějaký našel, ale jsou to už čistě osobní kontakty. Ta parta kolegů z oboru se sice proměňuje, ale i když to už nedělají, tak to jsou ty aktuální profesní kontakty.

16. *Nakolik jsou pro Vás kontakty napříč firmou důležité? Jakého jsou druhu a co Vám přinášejí?*

V rámci banky se vyloženě nesetkáváme. Bavíme se hlavně o práci, občas z nich vypadne, že se potenciálně může rýsovat nějaká práce pro nás. **Než dojdou v bance, kam potřebuji, projdu halou a pochyťám nějaké informace. Přínos** je v tom, že občas nám něco neřeknou a měli by nám to říct, a tohle je příležitost nebo **způsob, jak se to dozvědět**.

17. *Nakolik jsou pro Vás kontakty mimo firmu důležité? Jakého jsou druhu? Co Vám přinášejí?*

Kolegové z jiných bank, klienti, externí právníci... **mají vliv na výkon práce**.

18. *Které kontakty jsou nejdůležitější (a) pro dobrý výkon Vaší práce? (b) pro rozvoj Vaší kariéry?*

19. *Jsou zásadně odlišné nebo ne?*

Tohle nemám ráda. /*Vnímáte v tom rozdíl? Kontakty s vlivem na práci či kariéru?*/ Kdybych chtěla jít jinam, tak nebudu využívat kontakty. Je mi to nepříjemný. Raději půjdu běžnou, klasickou cestou, např. přes agentury. /*Co je Vám na tom nepříjemný?*/ Nevím, nepotřebuji to. /*Takže raději klasická cesta než přes doporučení?*/ Doporučení ano, ale to už je vlastně druhá fáze. Ale **abych šla primárně přes doporučení, přes známý, to ne, to nemám ráda**.

20. *Existují podle Vás nějaká nepsaná pravidla ve společnosti obecně ohledně kontaktů a nakládání s nimi? (a) Jaká to jsou? (b) Jsou jiná pro pracovní a osobní kontakty? (c) Je něco nemorálního, s čím se lze v této oblasti setkat?*

U mé práce se na někoho nenaštvi, když dá někomu dalšímu na mě mobil, ale je to taky dané tím, že mám mobil na vizitce. Myslím, že **kdyby to byl můj osobní mobil** a někdo by dal někomu úplně cizímu, aniž by se mě předtím zeptal, **tak to by mi asi vadilo**. /**20b/ Rozdíl tam vnímám**, ale nejsem schopná obecně říct pravidla. /**20c/ Odnos kontaktů při odchodu z práce**./ Je to kontakt, dostala jsem ho já, nedostala ho banka. Když budu odcházet do jiného oboru, tak si odnesu kontakty, které mi k něčemu budou, znám se s nimi. Rozhodně nevezmu ty čtyři vizitníky, co tam mám. Zase, pokud ten kontakt dostanete formou vizitky, tak proč byste si ho neodnesla. ... samozřejmě pokud ho neodnesete, nesmažete tomu, kdo přebírá práci po vás a má se o toho klienta starat po vás, to je docela blbý. /*Něco dalšího v podobném duchu?*/ Spamy by nám filtr měl odstranit, dostaneme jenom přehledy, který je třeba občas projít, protože tam občas spadne i něco, co tam nepatří.

21. *Co byste v souvislosti s pracovními kontakty poradil/a čerstvému absolventovi, který má vysoké /manažerské ambice?*

Určitě bych mu poradila, ať ty kontakty hledá nejdřív uvnitř firmy. První se musí zkontaktovat s lidmi uvnitř, poznat práci, lidi, který mu budou práci dávat. S kontakty na ostatní banky by si musel počkat, určitě zezáátku pod dohledem, protože je třeba vědět, co může a co nemůže říct. Je to trošku "vyšší dívčí", jde o jemné nuance v informacích, které když se dostanou do trhu, tak může být velký průšvih. **Primárně se tedy soustředit na**

interní kontakty, seznámit se s lidmi, chodit za nimi, aby se dozvěděl co nejvíc o práci samotné.

Respondent R6 – SM_BI_M (střední management, bankovní instituce, muž)

1. *Jak byste charakterizoval/a networking?*

V zásadě, když se řekne networking, tak si představím **adresář mých kontaktů v outlooku a v mobilu, lidi**, kteří v totální nahotě toho termínu jsou za nimi, **kterí mají nějakou roli v ekonomice, kterým můžu zavolat** v případě, že potřebuji něco pracovního. Networking jako pojem vnímám veskrze jako **pracovní termín**. Nikdy bych nepoužil pojem networking v osobním životě, mám to úzce asociovaný s prací. Je to skupina lidí, se kterými jsem pracoval, ať už kolegové nebo obchodní partneři, v případě i jakoby známí a další vazby přes tyto lidi. ...Rozlišuji čistě kamarády z osobního života a pak lidi, které jsem potkal v souvislosti s prací a v rámci této skupiny je celkem malá část, které беру taky jako kamarády, ale stále jsou spojeni s prací.

2. *Myslíte, že je třeba systematicky pečovat o kontakty, cíleně, účelově je navazovat ve vztahu k práci?(a) Proč je to důležité? Co je z toho nejdůležitější? (b) Vnímáte nějaká rizika networkingu?*

Mně se to účelové přičí, byť takové možnosti mám a měl jsem, to vyplývá automaticky, tak se mi to přičí. Ty lidi, kteří jsou součástí mé osobní sítě, tak nemám osobní tendenci je rozšiřovat a spíš si držím a opečovávám ty kontakty lidí, se kterými jsem něco dělal. Spíš mi jde o tu kvalitu než o tu kvantitu té networkingové sítě. */Takže přirozeně ty lidi přibývají a pečujete pak o ty, u nichž se vyvine osobní vztah?/* Ano, ale pochopitelně v rámci té sítě jsou lidi, kteří .. ten fond času je nějak omezený, takže ho musíte nějak rozumně distribuovat.. ale myslím, že si držím takové jádro lidí, se kterými mám intenzivnější diskuze, byť pracovní nemusím, když takoví přibudou další, tak jsem rád, ale nechávám to na zcela přirozeném vývoji. Nic agresivního jako, že by řekl: "hele, ty znáš tamhletoho, seznam mě s ním", tak to ne. */Ta systematicčnost vypadá jak?/* **Tu a tam zavolám, pozdravím, zeptám se, co je nového... a s malou skupinkou lidí se vídám, chodím na pivo**, ale skutečně s malou. **Obecně je to spíš telefonicky**, čas od času, **nahodile nebo když se objeví nějaká příležitost**, kterou je nutný vyřešit a vím, že ten člověk by o tom mohl něco vědět, tak třeba i to vezmu jako důvod zavolat. **/2a/ Vidím za tím spíš tu lidskou rovinu, tu osobní vazbu než pracovní potenciál. /2b/** No, ani na první pohled ne, ale myslím, že jak já k tomu přistupuji tak, že **toho nechci zneužívat, např. agresivní rozšiřování směrem, kam bych to potřeboval já, tak myslím, že by mi vadilo, kdyby za mnou přišel někdo s obráceným požadavkem**, např. "hele, já mám jednoho obchodního partnera, který potřebuje to a to, zajdi si s ním na večeři". To bych bral jako tlak, který se mi přičí nebo ... od začátku bych se stavil do takový jakoby odmítavý pozice.. */I kdyby to bylo oboustranně zajímavý? Jak pro něj tak pro Vás?/* To možná ne, tam kdybych cítil, že to má potenciál i pro mě, tak bych k tomu přistupoval proaktivněji, jakoby s úsměvem na tváři. */Ted' je otázka, jestli to člověk dopředu ví? Jestli mu nenaskočí automaticky nějaký blok.../* To je pravda ... Záleželo by na konkrétním člověku, situaci, jak často by se to dělo. Moje první reakce by byla určitě pozitivní, kladná. Asi když bych cítil, že je to úplně mimo, nejspíš bych to pro toho člověka udělal, ale nebyl bych z toho dvakrát nadšený..

3. *Jak uchováváte kontakty, jaký nástroj používáte? (a) Píšete si ke kontaktům nějaké poznámky? Jaké?*

V zásadě **mobil a outlook**, všechno se snažím překlápět do outlooku a ten držet aktualizovaný. Mít **jedno místo, kde je všechno**. */Co online síť, vizitkár?/* Vizitky jsou přežitek. Jakmile si od někoho vezmu vizitku, tak si ji okamžitě naťukám do outlooku. */Papírový adresář?/* Nikdy. **/3a/ Ne**, ale myslím si, že to nepotřebuji, já mám relativně paměť na lidi, jednak si pamatuji jména i tváře a hlavně údaje o nich, takže jsem nikdy

neměl potřebu si tohle zaznamenávat. Jediné, co vlastně u těch lidí mám, je jméno, e-mail a mobil nebo telefon, nic jiného jsem si tam nikdy nepsal. Dokonce jsem si nepsal ani pozice v těch firmách.

4. *Kolik kontaktů aktuálně máte ve svém systému (a) Kolik kontaktů je z firmy, kolik mimo firmu? To je zajímavé číslo... v mobilu jich budu mít tak 200, v outlooku nevím, ale to můžu klidně dodat, odhadem tak 400 celkem? /4a/ Naprostá většina mimo firmu, tak 90%.*

5. *Odhadněte procento, s kolika z nich jste byl/a v kontaktu za poslední ...(a) měsíc, (b) půl roku, (c) rok?*

/5a/ To budou spíš kusy než procenta, tak 20. /5b/ Podle mě to nebude o moc větší číslo, možná 40, ale pokud by se zvětšila ta časová perioda, tak to číslo už nepůjde nahoru. Relativně držím tu komunikaci s nějakým jádrem lidí. /Nezuzujete teď pouze na ty pracovní-osobní kontakty?/ Asi ano, tam je ta systematická péče.

6. *S kolika lidmi se průměrně setkáte za týden, aniž by to byli Vaši přímí podřízení či nadřízený v běžném pracovním kontaktu?*

Klienti tam patří? /Ano./ Strašně záleží, jak to zrovna v té práci je, je to strašně proměnlivé. /Průměrně../ Tak 10, 15 těch hlavních. Možná víc, 15, 20. Řekněme 10 až 20.

7. *Kde poznáváte nejvíce nových lidí?*

Nejvíce lidí je pracovních kontaktů, v rámci pracovních povinností. To je největší přísun nových tváří. Jinak nemám potřebu vyhledávat nové kontakty, jak už jsem říkal, takže ty situace seznamování se nevyhledávám. Využívám jenom toho, co mi přidá jakoby ta práce.

8. *Kde hledáte cíleně? Na koho se obracíte, jaké nástroje používáte? (a) Máte nějaké firemní nástroje? (b) Máte ve firmě nějaká pravidla týkající se komunitních webů, online sociálních sítí a jejich využití v práci?*

Když bych potřeboval nějakého člověka, který se pohybuje v určité oblasti, tak bych asi v kroku jedna projel v hlavě lidí, co znám, jestli nemají vazby na konkrétního člověka nebo na tu oblast, pokud ne, tak bych šel na internet. /8a/ Když za mnou přijde některý z kolegů, jestli neznám někoho, tak mu vždycky kontakt dám, pokud ho mám. Že bychom měli třeba společnou databázi kontaktů nebo propojený outlook, tak to ne, to nemáme. /Kontakty v rámci firmy asi ano./ To ano, v rámci skupiny celosvětově to máme. /8b/ LinkedIn mám a používám, ne že bych byl blázen, který u toho intenzivně sedí, ale určitě jednou za 14 dní, 3 týdny se tam podívám. Dokonce jsem jednou ze zájmu sjel absolventy ročníku a viděl nějaká jména, kterým jsem naposílal ty "invitation". To jsem udělal jednou. /Pravidla ve firmě ohledně těchto sítí máte?/ Ne. Nemáme, ale myslím, že to je správný postřeh, že si to nějaké regule časem vyžádá.

9. *Obracíte se v souvislosti s prací také na rodinu a přátele? Odhadněte jak často? Uveďte reálný příklad nebo představu situace, kdy byste tak nejspíš učinil.*

Hm, občas ano. Teď mě nic nenapadá. Bratranec je ze stejné branže, tak se občas bavíme, v zásadě i s tátou, který se taky pohyboval intenzivně v byznysu, ale konkrétní situaci teď nedám dohromady.

10. *Pečujete nějak o stávající profesní kontakty, vztahy? Je v tom pravidelnost? Jak často a jakou formou? (a) Existují u Vás ve firmě nějaká pravidla, doporučení, instrukce v tomto ohledu?*

viz ot.2 /10a/ Ne. /Nějaká PFka, dárky k Vánocům?/ To je pravda. Firemní akce téměř zanikly, vzhledem k situaci. Hlavně o Vánocích se tohle ale dělá, PFka, je pravda, že to je nějaká forma udržení kontaktu. /Jsou to veškeré kontakty, nebo jenom ty, co jsou aktuálně vytěžené, kde je byznys za daný rok?/ Já posílám i na dřívější kontakty.

11. *Je něco, co víte, že byste v péči o kontakty dělat měl/a a neděláte to? (a) Z jakého důvodu to neděláte?*

Zcela určitě vím, že je nějaká sorta lidí, které bych pracovní potřeboval a kteří by vyžadovali, abych aspoň tu a tam za čas se jim ozval a třeba si s nimi dal oběd nebo něco,

ale **je to zcela mimo moji kapacitu**, tak to nedělám, ale vím podvědomě, že je to chyba. /11a/ (Čas.)

12. *Rozlišujete striktně mezi osobními a pracovními kontakty? Jaký k tomu máte důvod a v čem se to projevuje? Je to stejné od počátku Vaší kariéry nebo se to v čase proměnilo?*

Není tam úplně úzká hranice, je tam nějaké pásmo, resp. takhle... **jsou lidi, u nichž je rozdělení docela striktní a pak je relativně úzká skupina lidí, kde to mám jakoby spojené**, že je беру там i там. V téhle skupině těch lidí moc není, tak 10 lidí max. /Změnil se Vám během kariéry přístup ke kontaktům?/ **Neřekl bych**. .. Fakt je to, že tahle skupinka, těch pár jedinců, tak to jsou téměř vždycky případy, kdy to jsou mí bývalí kolegové, třeba 2-3 kolegové z X.Y., které považuji za kamarády a dneska to jsou obchodní partneři, pak taky 2-3 lidi ze současné práce, s nimiž jsem strávil dlouhou dobu tady... hlavně to jsou bývalí kolegové. /Takže společná zkušenost, člověk je pozná, ví, co od nich může čekat../ Přesně tak.

13. *Jste členem nějakých spolků, asociací, komor, klubů apod.? (a) Jaké to jsou a co Vám to přináší?*

Ne. Mám zhruba dvě skupiny lidí, se kterými jezdím na vodu, dělám sport, ale z hlediska nějakých formálních komunit, pracovních, to ne.

14. *Jste zaregistrován/a v nějaké online síti? (a) Co Vám to přináší či přineslo?*

Jenom **LinkedIn**. /14a/ **Ne**, neřekl bych, že by z toho byl nějaký konkrétní hmatatelný výstup. ... Možná jeden **benefit, že se mi přes LinkedIn ozvala jedna spolužačka**, se kterou jsme měli fajn vztahy, která je v Bruselu a našla ten kontakt tímto způsobem, ale nic jiného.

15. *Z jaké doby pochází Váš "nejstarší" a stále živý profesní kontakt?*

No, myslím, že to je rok 96, **bylo to v práci při studiu**, dodnes tam na ně mám kontakt, dokonce jsem pro ně dělal i něco pracovní, s něčím jsem pomáhal, takže rok 96, tzn. **polovina vysoký školy** zhruba.

16. *Nakolik jsou pro Vás kontakty napříč firmou důležité? Jakého jsou druhu a co Vám přinášejí?*

Já jsem tyhle vztahy dřív docela vyhledával a využíval jsem to hlavně k tomu, abych zjistil, co ty lidi dělají, co se kde jinde dělá a jak se to dělá. Teďka už mně to tolik neláká a nedělám to. Možná je to tím, že v poslední době jsem výrazně víc zaneprázdněný než jsem býval a možná je to i tím, že už člověk pochopil, co se jinde dělá a ztratil tu potřebu tohle zjišťovat. /Takže to bylo o přehledu, co ta firma dělá, jak fungují procesy../ Hm, přesně tak.

17. *Nakolik jsou pro Vás kontakty mimo firmu důležité? Jakého jsou druhu? Co Vám přinášejí?*

To mě třeba vůbec neláká, **nemám potřebu navazovat** tyhle kontakty. /Co propojování sfér - výuka na VŠ, pomoc v neziskovce, sebevzdělávání.../ Je fakt, že kdybych měl nějakou příležitost, hmatatelnou a snadnou, tak bych to asi využil, v takové situaci nejsem. (také viz ot. 1)

18. *Které kontakty jsou nejdůležitější (a) pro dobrý výkon Vaší práce? (b) pro rozvoj Vaší kariéry?*

19. *Jsou zásadně odlišné nebo ne?*

Myslím, že to mám propojené. Jsou takové kontakty, které aktuálně nemají vliv na aktuální výkon práce, ale potenciálně se do té role můžou dostat. Myslím, že to souvisí i s tím, jak je Praha malá, i lidi, kteří z oboru odešli, tak se do něj můžou vrátit nebo se objeví někde jinde nebo má potenciál, že bude potřebný znova. /Je to zase hodně navázaný na osobní vztahy? Že to funguje díky tomu?/ Přesně tak.

20. *Existují podle Vás nějaká nepsaná pravidla ve společnosti obecně ohledně kontaktů a nakládání s nimi? (a) Jaká to jsou? (b) Jsou jiná pro pracovní a osobní kontakty? (c) Je něco nemorálního, s čím se lze v této oblasti setkat?*

Myslím si, že **určitě tam limity jsou**, i když bez konkrétní situace je těžko říct, co je ta hranice. **Člověk by se měl v daném prostředí pohybovat s nějakou integritou a nezneužívat** nějaké věci, **nebýt úplně otevřený** vůči otevírání své sítě vůči ostatním.

Myslím, že to má svá nepsaná pravidla, ale bez konkrétní situace to nedokážu dál upřesnit. /20c/ */Předání kontaktů třetímu subjektu bez souhlasu?/* To já bych asi zavolal, že ten kontakt dávám. */Odnesení si kontaktů z pracoviště při odchodu z firmy./* To bych udělal. Určitě bych je tam nechal, ale určitě bych si taky odnesl. Mám tady celkem silný názor, že je to jednak majetek firmy, ale taky majetek můj osobní.... Určitě je situace, kdy bych nějaké kontakty nechtěl poskytnout vůbec. Některé kontakty bych zase poskytnul i bez toho, že bych dotyčného informoval. **U většiny bych řekl: "hele předávám tvůj kontakt z toho a toho důvodu tomu člověku".** */Takže se nedá říct obecný pravidlo, ale je to o citlivém zvážení ../* Je to na case by case bázi, ale jsou tu určitá pravidla a myslím, že to lidi cítí podobně. */Co tedy zvažujete? Je to jednak člověk, jehož kontakt dáváte, asi i člověk, kterému jej dáváte, v jaký situaci jej dáváte? Je tam ještě něco, co hraje roli?/* To jsou asi tři hlavní věci - **koho, komu a proč.** /20b/ **Rozdíl tam nějaký bude,** ale asi záleží zase na konkrétní situaci. Myslím si, že ta **pravidla nebudou moc vzdálená od sebe,** je to odlišná kategorie, ale ten model chování v těchto situacích bude hodně podobný. ... Primárně determinanta chování je **kvalita toho kontaktu, který předávám.**

21. *Co byste v souvislosti s pracovními kontakty poradil/a čerstvému absolventovi, který má vysoké /manažerské ambice?*

Jedna rada, ale to ani tak nesouvisí s networkingem, určitě jsem víc než přesvědčený o tom, že **člověk by se ke svým všem kontaktům měl chovat fér a přímo. Nikdy by si člověk neměl říct,** tak tady jsem teď udělal nějakou levárnou nebo podraz, příště už to neudělám, **už toho člověka nepotřebuji.** To je zásadně lichá představa, protože moje zkušenost je taková, že velice často se stává, že na ty lidi člověk naráží permanentně v různých situacích, i o x let později, takže **to, jak se ten člověk chová,** jak vede ten relationship s tím kontaktem, **je celoživotní záležitost** a tím, jak jsou **Čechy malé a Praha je malá,** tak je víc než jasný, že **to jak si člověk nastaví tyhle vazby, tak je bude mít.** To je dlouhodobý běh. Skutečně se člověk nemůže uspokojit s tím, že tady se něco „podělalo“, to nebudu řešit, už to je historie, tak to rozhodně není. */Krátkodobý horizont, tak jsem vyhrál../* Přesně, myslím, že to absolutně nefunguje, obzvlášť ne v Praze. Ale jinak nějaká obecná rada, nemám. Takže...tak.

Respondent R7 – SM_NBFI_Ž (střední management, nebankovní finanční instituce, žena)

1. *Jak byste charakterizoval/a networking?*

Networking pro mne je **využívání kontaktů, ať už pracovních nebo soukromých k mým nebo obchodním věcem.** Primárně ho lidi využívají pro obchod, ale pro mě je i hodně pro osobní věci.

2. *Myslíte, že je třeba systematicky pečovat o kontakty, cíleně, účelově je navazovat ve vztahu k práci?(a) Proč je to důležité? Co je z toho nejdůležitější? (b) Vnímáte nějaká rizika networkingu?*

Rozhodně, **když se o kontakt nepečuje, tak po čase vyprchá a pak už to není kontakt, ale je to jenom nějaké zastaralé číslo,** které nefunguje. Pro mě **je důležité kontakty opečovávat,** občas zajít na kafe, na oběd, minimálně zavolat, když se bavíme o tom obchodním vztahu. */Cíleně navazovat, účelovost?/* **Účelovost tam určitě patří,** i jsem se tím zabývala, když jsem vyhledávala kontakty pro obchodní příležitosti. Šlo tam o to získat nové klienty, musíš klienta nějak oslovit, to už je počátek, kdy se z toho může vyvinout nějaký dobrý kontakt... a to bylo účelově. Měli jsme dané konkrétní obory, které jsme měli kontaktovat, z nich jsem si vybrala jednotlivé kontakty a ty jsem kontaktovala. /2b/ **Rizika** jsem dříve nevnímala, teď jsem nad tím začala víc přemýšlet. Používám LinkedIn a v té souvislosti jsem si uvědomila, že **není dobré sdělovat na webu osobní informace.** Je to takový boom, ale podle mého názoru to bude ustávat. Když se dívám na nějaké kontakty už teď, tak se tam občas objevuje "out of the network", lidi to stáhli, ať už jim to zakázal zaměstnavatel nebo z jiného důvodu, nevím, ale začala jsem si toho více všímat a

uvědomovat. Možná je to možné zneužít, nevím, každopádně jsem se bavila s kamarádkou, která využívá Facebook, ten já nevyužívám, a ta zmiňovala, že to může být nebezpečné a protože mají malé děti, tak stahují fotky apod.

3. *Jak uchováváte kontakty, jaký nástroj používáte? (a) Píšete si ke kontaktům nějaké poznámky? Jaké?*

Mám „hard copy“ **vizitkovník, outlook, mobil**, to jsou asi ty .. (zmiňovala jste také **LinkedIn**..) Ano, pravda. /3a/ **V osobním životě ne**, jednak je znám, ale také jsem si opravdu vytrídila kamarády od známých. **U pracovních kontaktů si píšu**, v minulé práci jsem si vedla pečlivě informace, protože jsem intenzivně navazovala kontakty s klienty, takže jsem po schůzce sedla, měla jsem svou databázi a psala jsem si **poznámky typu, kolik má dětí, jaké koníčky, kde byl na dovolené**, abych mohla navázat a prolomit ledy..

4. *Kolik kontaktů aktuálně máte ve svém systému (a) Kolik kontaktů je z firmy, kolik mimo firmu?* Nevím, kolem **250, 300, jak pracovní, tak osobní**. /4a/ To bych musela spočítat, samotnou by mě to zajímalo. V současné době by to bylo **víc obchodních**.

5. *Odhadněte procento, s kolika z nich jste byl/a v kontaktu za poslední ...(a) měsíc, (b) půl roku, (c) rok?*

/5a/ Tak **20%** /5b/ **50%** /5c/ **70-75%**

6. *S kolika lidmi se průměrně setkáte za týden, aniž by to byli Vaši přímí podřízení či nadřízený v běžném pracovním kontaktu?*

Oběd byl každý den, nevím, tak průměr 3, celkem **tak 20?**

7. *Kde poznáváte nejvíce nových lidí?*

Nejvíce jich tak potkám nakumulovaně **na těch akcích, party, rautech, na obchodních setkáních, přednáškách**, kam jsem byla pozvaná od klienta.. Ty pauzy se pak hodně využívají na ten networking, na vyměňování kontaktů... nebo pracovní večere, rauty.

8. *Kde hledáte cíleně? Na koho se obracíte, jaké nástroje používáte? (a) Máte nějaké firemní nástroje? (b) Máte ve firmě nějaká pravidla týkající se komunitních webů, online sociálních sítí a jejich využití v práci?*

Hledala bych určitě **přes ty mé kontakty** s dotazem, jestli někoho takového neznají. Většinou jsou lidi v oboru propojení. Postupovala jsem tak při práci. Jinak bych postupovala **přes firmy**, které se tím zabývají, např. konzultantské firmy, kontakty bych hledala **na webu**. /8a/ Měli jsme **databázi stávajících klientů**, ta byla **sdílená pro celou firmu**, byl tam na to kladený velký důraz. Bylo tam oddělení Business Development, které se o to staralo, mělo za úkol od všech manažerů, team-leaderů, kteří byli v kontaktu s klienty, obejít je každý pátek a sebrat od nich vizitky, které pak zanesli do toho elektronického systému, aby žádný kontakt nepřišel nazmar. To mně přišlo hodně zajímavý, protože je fakt, že člověk toho má v práci hodně a má tendenci tyhle věci odkládat, takže bylo fajn, že to někdo zajistil, byla v tom pravidelnost..měli jsme za úkol vyplnit takové předtištěné "lepíky" - potenciální či stávající klient, jestli mu posílat newsletter, PFko. Bylo tedy na konci roku všechno jednodušší. Musím říct, že jsem se tam v tomto směru hodně naučila. /8b/ **Vyloženo jsme se bavili o zveřejňování přímých kontaktů (mobilů) na webu**. Konkrétně v souvislosti s head-huntery, kteří volali na pevnou linku. Takže jsme diskutovali tuhle věc, ale **nakonec jsem sama byla pro zveřejnění**, protože pro klienta je jednodušší se dovolat. Když je mezitím recepce, která leckdy neví, kam přepojit, tak se dá o klienta lehce přijít. Byla jsem tedy pro zveřejnění mobilů na našem webu a taky to mělo výsledky v nárůstu zisků. Myslím si, že je to o zodpovědnosti konkrétního člověka, ten head-hunter se k danému člověku stejně dostane, když chce. (viz také 2b)

9. *Obracíte se v souvislosti s prací také na rodinu a přátele? Odhadněte jak často? Uved'te reálný příklad nebo představu situace, kdy byste tak nejspíš učinil.*

Ano, určitě. Teď s hledáním práce, kontaktuji rodinu... /V běžném pracovním procesu?/ Kdybych pracovala v sektoru, kde bych to mohla využít, tak určitě ano. U mě to bylo spíš

naopak, že moji známí a rodina kontaktovala mě. Nevadilo mi to, ale potom jsem se necítila vždy komfortně, zvláště když se nepodaří, co očekávali a neumějí odfiltrovat osobní a pracovní stránku věci.

10. *Pečujete nějak o stávající profesní kontakty, vztahy? Je v tom pravidelnost? Jak často a jakou formou? (a) Existují u Vás ve firmě nějaká pravidla, doporučení, instrukce v tomto ohledu?*

(viz ot.2) Když jsem byla v práci, tak v tom **pravidelnost byla, protože jsem si vedla databázi, kdy jsem s tím dotyčným byla na obědě, dokonce i kde, abych ho nebrala do stejné restaurace.** /Takže primárně osobní setkávání?/ Nemyslím, že primárně, ale myslím, že ten vztah je pak intenzivnější. Např. pro kontakt, který nebyl přímo v Praze, dřív jsem totiž hodně cestovala, tak to bylo spíš o tom napsat si, zavolat a když přijel do Prahy, tak jsme zašli na kafe, na oběd. /10a/ Možnosti byly - **newsletter, PFka... dbalo se hodně na osobní kontakty** (obědy)... také se pořádaly různé **workshopy**, na které se zvaly obchodní partneři a to bylo na pravidelné bázi. Přednášel tam přímo managing partner, vedoucí jednotlivých oddělení.. bylo to pro ně zadarmo a byla to vlastně příjemná forma školení na různá témata, aktuální..

11. *Je něco, co víte, že byste v péči o kontakty dělat měl/a a neděláte to? (a) Z jakého důvodu to neděláte?*

Můj manžel by se hodně zasmál tomu, jak o kontakty pečuji, protože jsem se vždycky zejména administrativně starala o pracovní kontakty a méně o ty osobní. On to má opravdu pečlivě uloženo... Vím a chystám se na **osobní kontakty**, mám je na různých místech - když jsem byla v zahraničí, tak jsem měla takový bloček, kde mám kontakty, ještě jsem je nevyselektovala, pak mám v mobilu, který nemám zálohovaný, to je pro mě noční můra... atd. Takže bych to chtěla **sjednotit.** /11a/ **Čas** asi a **můj charakter**, kdy mám spoustu koníčku a zájmů, po kterých si jdu, takže to odkládám.

12. *Rozlišujete striktně mezi osobními a pracovními kontakty? Jaký k tomu máte důvod a v čem se to projevuje? Je to stejné od počátku Vaší kariéry nebo se to v čase proměnilo?*

Myslím, že **rozlišuji.** Možná to tak nepůsobí, protože komunikuji i s klientem na velmi přátelské bázi, ale rozlišuji. Pokud **jde o odlišení pracovního a soukromého života**, tak hranici vnímám. Poučení z předchozí práce bylo takové, že jsem si zachovala dva mobily, nedala jsem k dispozici soukromý telefon a používala jsem striktně pracovní číslo. Uvědomila jsem si, že potřebuji prostor sama pro sebe, že nemusím být pořád na příjmu... Může se samozřejmě stát, že se mi přesune kontakt z pracovní roviny do té osobní.

13. *Jste členem nějakých spolků, asociací, komor, klubů apod.? (a) Jaké to jsou a co Vám to přináší?*

Ne, chystám se ale na to. Nejsem sběratel spolků :)

14. *Jste zaregistrován/a v nějaké online síti? (a) Co Vám to přináší či přineslo?*

LinkedIn, jinde ne. LinkedIn využívám poměrně živě. (Vlastně ještě v souvislosti s cestováním **www.tripadvisor.cz**, tam jsou fanoušci cestování. Když chci někam vyjet, tak se tam podívám poptám a když se vrátím, tak tam dám informace, odpovím na dotazy apod.) /14a/ Když hledám nějakého člověka, tak můžu vidět, jakou má pracovní historii, něco se o něm dozvědět víc. Nepřineslo mi to žádnou práci, ale **pomáhalo mi to při prvním kontaktu.**

15. *Z jaké doby pochází Váš "nejstarší" a stále živý profesní kontakt?*

Asi to bude až tady z Prahy, **tedy z mého prvního zaměstnání.** Při studiu jsem měla hodně kontaktů ze sportu, doučování, ale pak jsem se přestěhovala do Prahy.

16. *Nakolik jsou pro Vás kontakty napříč firmou důležité? Jakého jsou druhu a co Vám přinášejí?*

Hrozně důležité. Byla jsem tím člověkem, který za to hodně bojoval v dřívější práci, protože to tam fungovalo dost na individuální bázi. Bylo tam hodně divizí, každá se věnovala něčemu jinému a bylo to dost oddělené, ale ve finále to bylo dost propojené, protože např. já jsem měla ve svém portfoliu klienta, který byl také klientem jiného oddělení.

Pro mne bylo důležité, **aby ten klient byl spokojený jak u nás, tak jinde ve firmě**, a ne že to nefunguje, jak má, a já si to pak vyslechnu, nedejbože že o toho klienta přijdu. Takže to byl impuls k tomu, abych lobovala za to, že ty lidi mezi sebou začali víc mluvit, **aby ti lidé táhli za jeden provaz**, což byl někdy oříšek to nastavit, odstranit ty bariéry.

17. *Nakolik jsou pro Vás kontakty mimo firmu důležité? Jakého jsou druhu? Co Vám přináší?*

Obchodní kontakty kvůli obchodu. Externí kontakty ale i **při hledání práce** nebo, **když jsme hledali pozemek**, tak jsem se zmínila před zástupcem developerské firmy a časem jsme díky tomu sehnali pozemek. Taky využívám kontakty k získávání informací o zemích, kam zrovna jedeme na dovolenou, protože **rádi cestujeme**.

18. *Které kontakty jsou nejdůležitější (a) pro dobrý výkon Vaší práce? (b) pro rozvoj Vaší kariéry?*

19. *Jsou zásadně odlišné nebo ne?*

/18a/ **Pro ten výkon práce určitě vnitropodnikové kontakty**, tam se lidi setkávají na intenzivní bázi, vzájemná motivace k výkonu, inspirace... /18b/ **Pro tu kariéru spíše to externě** ve smyslu **nabídky práce**, ale nemusí být, **interně** třeba **HR**, to jsem se vždycky snažila u svých lidí zajisti, aby věděli, kde se ve firmě mohou pohybovat. Interně záleží na systému, který funguje ve společnosti, ale obecně by měl být primární kontakt v souvislosti s kariérou **přímý nadřízený** a **HR**, měli by spolupracovat.

20. *Existují podle Vás nějaká nepsaná pravidla ve společnosti obecně ohledně kontaktů a nakládání s nimi? (a) Jaká to jsou? (b) Jsou jiná pro pracovní a osobní kontakty? (c) Je něco nemorálního, s čím se lze v této oblasti setkat?*

Stalo se mi párkrát v předchozí práci, že mi klient posílal smsky k narozeninám, během vánočních svátků... věci, které **bych očekávala od známého, ne od obchodního kontaktu**. Je tam nepsané pravidlo, že se to odděluje. /20b/ **Ano, určitě.** /20c/ *Předání kontaktu bez souhlasu..* /Ano, to vnímám jako **nemorální, pokud se člověk nezeptá.** /*Odnesení kontaktů z firmy?*/ **Ano, je to nemorální** v ten moment, kdy **bych si nahrála kontakty**, databázi z počítače **jako celek**. Kontakty, které jsem navázala sama, budou mi volat, i když nebudu v dané firmě, tam je to v pořádku.

21. *Co byste v souvislosti s pracovními kontakty poradil/a čerstvému absolventovi, který má vysoké /manažerské ambice?*

Hned od počátku, kdy se dostane člověk do práce, i když je to při škole, tak si **vést databázi kontaktů**, pečovat o ně, zkontaktovat třeba toho vedoucího pracovníka jako poradce při psaní diplomky apod. to by ho určitě potěšilo. Postupně na to navazovat. Kdybych pracovala během studia ve firmě, kde by se mi líbilo, tak bych se snažila **vybudovat dobré vztahy, dobré jméno dobrou prací**, aby mě vnímali stejně v situaci, kdy budu končit školu, abych měla dveře otevřené.

Respondent R8 – SM_NBFI_M (střední management, nebankovní finanční instituce, muž)

1. *Jak byste charakterizoval/a networking?*

Navazování kontaktů. /*Jakých?*/ **Obchodních**, v soukromí tomu neříkám networking. V první řadě obchodní, když za to obchodní partner stojí, tak je snaha dostat se na osobní úroveň, v první řadě se vždycky jedná o obchod. Cíleně se o posun do osobní roviny snažím jenom u některých, určující je hlavně velikost businessu, který mohou přinést. **Občas se stane, že je někdo sympatický, ale pak nejde o networking.**

2. *Myslíte, že je třeba systematicky pečovat o kontakty, cíleně, účelově je navazovat ve vztahu k práci?(a) Proč je to důležité? Co je z toho nejdůležitější? (b) Vnímáte nějaká rizika networkingu?*

Stoprocentně. /2a/ Protože dřív nebo později... **byznys pro byznys nestačí, v momentě, kdy za tím je osobní rovina**, jsou tam lidé, tak **je jednání jednodušší**. Díky tomu osobnímu vztahu se ty strany budou spíš snažit dohodnout, než kdyby to tak nebylo. Když se s ním uvidíš i jinde, na pivu, tak je ta snaha větší. Ta **osobní rovina** je zrádná v tom, že **je**

taky **zavazující**. */V čem?/ Kamaráda nevezmeš na hůl.* Je tam ta dlouhodobost vztahu. **/2b/** Když jsou ty osobní vztahy na nějaké úrovni, tak **se občas stává, že si obchodní partner dovolí víc.** Může se stát, že **má pocit, že meze jsou smazaný** a můžou se ptát na věci typu "kolik z toho máte?" **To je třeba od začátku hlídat.** Faktem je, že ty špičky na trhu, tak s nimi nikdy není problém ty hranice nastavit. Můžeš s nimi chodit na pivo, dělat obchod. **Tendenci narušovat hranice a dělat z toho guláš mají ty nejmenší hráči.** Otázka je, jestli to je nezkušenost nebo záměr, že to zkouší...

3. *Jak uchováváte kontakty, jaký nástroj používáte? (a) Píšete si ke kontaktům nějaké poznámky? Jaké?*

Outlook a mobil, .xls soubor v práci na veřejném úložišti a soukromý „kontakt list“, kam si dávám jména, telefony, emaily, všech důležitých lidí, se kterými jsem se kdy setkal, není to uložený nikde ve firmě. **/3a/ Nepíšu si žádné poznámky,** protože ta jména jsou tak známa a profláklá, že to není třeba. Mám to jen proto, abych s nimi případně neztratil kontakt. */To je asi ten soukromý kontakt list, co ty ostatní?/ Na veškeré partnerské portfolio jsem staromódní a pracuji pouze s vizitkami.* Partner, který není klíčový, ale potřebuji se s ním domluvit, toho mám ve vizitkáři. Dokonce jsem si vytvořil společnou adresu pro tuhleto hromadnou skupinu a posílám jí hromadný mail (skrytá kopie). */Co narozeniny a podobný typ informací?/* Partnerů nemám tolik a pamatuji si je, navíc nechci některé informace ukládat, aby nebyly nikomu dostupný. U těch top nejdůležitějších přeji k narozeninám, které mám poznamenané.

4. *Kolik kontaktů aktuálně máte ve svém systému (a) Kolik kontaktů je z firmy, kolik mimo firmu? Řekněme, těch očištěných - spoustu jsem jich vyhodil - tak 200. Když se s tím člověkem nekontaktuji za rok a půl, tak je vyhazuji. To jsou jenom obchodní. Celkově tak 300. /4a/ Interně vnímám lidi jako důležitý, ale cíleně s nimi vztahy nenavazuji. Popřeji k narozeninám, k svátku, ale jinak ne. Myslím, že ve firmě mám poměrně dobré vztahy se všemi lidmi, takže pro to extra nemusím nic dělat. Jsou lidi, kteří to dělají, jdou s člověkem, který jim není sympatický do hospody jen proto, že má určité postavení, aby s ním byli za dobře.*

5. *Odhadněte procento, s kolika z nich jste byl/a v kontaktu za poslední ...(a) měsíc, (b) půl roku, (c) rok?*

/5a/ Řekněme tak 40%. /5b/ To bude tak 70%. /5c/ Za poslední rok tak 95%.

6. *S kolika lidmi se průměrně setkáte za týden, aniž by to byli Vaši přímí podřízení či nadřízený v běžném pracovním kontaktu?*

Tak 35-40 lidí.

7. *Kde poznáváte nejvíce nových lidí?*

Vztahujeme to na práci... v práci jsem poznal několik kamarádů, ale **obchodní kontakty vyhledávám sám,** najdu si je na internetu a kontaktuji je. */Společenské, klientské akce?/* Ted' vůbec nejsou, ale i dříve to byl problém, typ lidí, které já kontaktuji, tam nechodí, protože nemají čas. */Formální sdružení?/* Na mé úrovni se to nenosí, nikdo to nevyžaduje, nikdo to nedělá, nevyžaduje. Je možné, že na top úrovni to je jiné.

8. *Kde hledáte cíleně? Na koho se obracíte, jaké nástroje používáte? (a) Máte nějaké firemní nástroje? (b) Máte ve firmě nějaká pravidla týkající se komunitních webů, online sociálních sítí a jejich využití v práci?*

Nejdřív bych kontaktoval lidi, co z nám z daného oboru a ptal se na doporučení, kdybych pomoc nenašel, tak bych šel na **internet.. /8a/ Intranet na interní kontakty** - oddělení, jméno, mail, telefon, číslo kanclu, fotka. **Na obchodní kontakty není,** možná sdílení outlooku, to je výběrové, kdy udělíš povolení vstupu do svého outlooku. Primárně je to o sdílení kalendáře kvůli schůzkám, ale jde to i s kontakty. Ten můj .xls soubor je primárně pro mě, nesdílíme to. **/8b/ Nemáme, záleží asi pozice od pozice,** některý lidi nemůžou

vůbec na internet, jiný můžou na základní stránky, které potřebují k práci, jiný lidi můžou kamkoli, jako třeba já.

9. *Obracíte se v souvislosti s prací také na rodinu a přátele? Odhadněte jak často? Uved'te reálný příklad nebo představu situace, kdy byste tak nejspíš učinil.*

Ano, procentuálně asi tak ze 3%, ne abych jim něco prodal, ale abych slyšel nezaujatý názor coby koncového zákazníka. **Spíš sporadicky**.

10. *Pečujete nějak o stávající profesní kontakty, vztahy? Je v tom pravidelnost? Jak často a jakou formou? (a) Existují u Vás ve firmě nějaká pravidla, doporučení, instrukce v tomto ohledu?*

Narozeniny, svátky, důležitá výročí... udržovací maily či telefony, zeptám se, jak se mají, někdy je zajímavé, že člověk zavolá jen tak a dotyčný zrovna řeší něco, co se ho týká a může z toho něco vzejít. **Pravidelnost ne, spíš pocitově**. Když mám k dispozici informaci, která by pro ně mohla být zajímavá, tak někdy zavolám, zeptám se, jestli to ví. /10a/ Máme víc prodejních kanálů, historicky mezi nimi existuje řevnivost, takže si spíš kontakty i informace hlídají než že by si je poskytovali. Nikdo se nesnažil udělat sběrný místo kontaktů. **Na začátku je nějaké školení**, starší kolegové předají informace a je to o něm, záleží, jak tě zaškolí, je to **individuální**. **Metodiku máme popsanou** - zpracování žádostí, uchování informací (jména, RČ), **ale měkké dovednosti ne**.

11. *Je něco, co víte, že byste v péči o kontakty dělat měl/a a neděláte to? (a) Z jakého důvodu to neděláte?*

Tím, jak ve firmě přibyla nejistota, tak se ve firmě začalo hodně lidí snažit **předcházet si decision makery**, v tom asi zaostávám. Mně to je k ničemu, já po nich chci něco jednou za rok. Možná víc se usmívat a „leštit kliky“, ale **ekluje se mi to**. Pro mě jsou teď důležitější obchodní partneři. Můj šéf na to má úplně jiný názor, je to politik. ... /11a/ **Snažím se dlouhodobě vycházet dobře, udržovat korektní pracovní vztahy**, tohle navíc se mi ekluje - aktivity mimo práci, cíleně hospody apod.

12. *Rozlišujete striktně mezi osobními a pracovními kontakty? Jaký k tomu máte důvod a v čem se to projevuje? Je to stejné od počátku Vaší kariéry nebo se to v čase proměnilo?*

V momentě, kdy je to kontakt z práce a je to i dobrá osobní rovina, tak je to pořád obchodní pracovní vztah, **je tam kontrola, záklopka, varovný prst**, když je to čistě kamarád, tak to nemám. **Od začátku to mám stejně**.

13. *Jste členem nějakých spolků, asociací, komor, klubů apod.? (a) Jaké to jsou a co Vám to přináší?*

Ne.

14. *Jste zaregistrován/a v nějaké online síti? (a) Co Vám to přináší či přineslo?*

LinkedIn. /14a/ Konkrétně mě tam už **oslovil headhunter s nabídkou práce**, to je asi nejhmatatelnější přínos, jsi **v kontaktu s lidmi z práce i s bývalými kolegy**.

15. *Z jaké doby pochází Váš "nejstarší" a stále živý profesní kontakt?*

Je to člověk, se kterým jsem rozjel nový projekt, který byl natolik zásadní a úspěšný, že jsme díky tomu dosud v kontaktu. Vlastně jsem stále ve stejné firmě, u prvního zaměstnavatele (10 let).

16. *Nakolik jsou pro Vás kontakty napříč firmou důležité? Jakého jsou druhu a co Vám přinášejí?*

Ted' jsem to pocítil, že **potřebuji všechny šéfy všech správ, ověřil jsem si, že úroveň vztahů, které s nimi mám, stačí**. Díky tomu, že jsem ve firmě 10 let, tak s nimi jednám jinak, než kdybych tam byl jeden rok. Jsou **důležitý**, ale už se nemusím snažit zařadit, vztahy jsou nastavený. jsou to lidi, kteří schvalují budget, je to jako s policisty, mají rozmezi pokuty, když člověk není sympatický, tak mu napaří maximum, i když nemusí.

17. *Nakolik jsou pro Vás kontakty mimo firmu důležité? Jakého jsou druhu? Co Vám přináší?*

Obchodní kontakty, spolužáci z VŠ - jsou to lidi, kteří pracují v různých odvětvích, jednak je tam osobní rovina, jednak pracují na zajímavých pozicích, dozvím se, co je nového i jinde než ve financích, je to potenciál pro budoucí spolupráci. Primární je ale ta osobní rovina.

18. *Které kontakty jsou nejdůležitější (a) pro dobrý výkon Vaší práce? (b) pro rozvoj Vaší kariéry?*

19. *Jsou zásadně odlišné nebo ne?*

Jinak vnímám svého šéfa, na němž jsem závislý, ale nemám speciální filtr. **Nekomunikuji jinak s těmi skupinami**. V kariéře ne, ten postup je u nás limitovaný, už nemám kam se posunout. **V souvislosti s kariérou jsou pro mě klíčové kontakty venku**, ale spíš pasivně vzhledem k situaci.

20. *Existují podle Vás nějaká nepsaná pravidla ve společnosti obecně ohledně kontaktů a nakládání s nimi? (a) Jaká jsou? (b) Jsou jiná pro pracovní a osobní kontakty? (c) Je něco nemorálního, s čím se lze v této oblasti setkat?*

Myslím, že toho je spousta. **Ve vztahu k obchodním partnerům, mám vnitřně spoustu pravidel, které mi nikdy nikdo neřekl**. Je třeba být korektní. Když mi partner řekne něco zásadního, soukromého a někdo jiný z vás pak tahá informace, v životě bych neporušil daný slovo, ohledně **uchování soukromých informací**. **Pokud mě partner požádá, abych nikomu jeho kontakt nedával, tak bych to neudělal**, ale dosud se mi to nestalo. není to nic tajného. Občas volají různé firmy a nabízejí různé služby, chtějí kontakt na tu firmu, doporučení, to nedělám. Když mě někdo požádá, abych mu dal kontakt na ředitele firmy, **vyžádám si svolení, jinak ho nedám automaticky**. když mám kontakty za firmu, tak i když mi zavolá někdo z firmy, že ho chce, tak to neznamená, že ho automaticky dám. U některých se ani neptám, tam je jasný, že to nemá smysl, že svolení nedostanu. */20c/ /Odnesení si kontaktů z pracoviště při odchodu z firmy./* Vzal bych si je kvůli těm lidem, není to apriori o tom, že bych chtěl přetáhnout byznys.. Musí zůstat ve firmě. */Co by Vám vadilo?/* Kdyby mi zavolal někdo, že mu kamarád dal kontakt na mne, nějakému finančnímu poradci...*/20b/* Mám **přístup všude stejný**, je to o tom, že **jsem si pravidla nastavil sám**.

21. *Co byste v souvislosti s pracovními kontakty poradil/a čerstvému absolventovi, který má vysoké / manažerské ambice?*

V momentě, kdy se snaží o nějaký byznys, tak ať míří co nejvýš, aby před ním seděl **člověk, který o té věci rozhoduje**. **Korektní jednání za každé situace**, v momentě, kdy je to důležitý kontakt, tak **jednat otevřeně**, dlouhodobě je to největší deviza. Ověří si, že mu může věřit, ověří si, že je „dobřej pracant“, **co slíbí, tak dodrží**, to je nesmírně důležité. V branži je spousta lidí, kteří toho hodně naslibují a nikdy to nesplní, to udělají dvakrát a rozšíří se to. **Kontakty bez spolupráce jsou o ničem**, během spolupráce si ověří **důvěru**, pustí si ho dál do osobní roviny, zjistí, že když se opiješ, že nehajluješ, nemlátíš svoji ženu, máš lidské hodnoty, to je důležitý... **základem je, umět práci, rozumět jí**, obchodní partner brzy zjistí, že má před sebou člověka, který tomu nerozumí, ztratí důvěru. **čím větší byznys to je, tím důležitější jsou tyhle věci - osobní i profesní rovina**.