



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH ZMĚN KONCEPTU MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU VE VYBRANÉM PODNIKU

PROPOSAL FOR CHANGES OF MOTIVATIONAL SYSTEM IN A SELECTED COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Jan Svoboda

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

BRNO 2020

Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Student:	Jan Svoboda
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Ekonomika podniku
Vedoucí práce:	doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.
Akademický rok:	2019/20

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Návrh změn konceptu motivačního systému ve vybraném podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza problému
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem předkládané závěrečné práce je na základě provedené analýzy stávajícího stavu zkoumaného problému ve společnosti navrhnout žádoucí změny konceptu motivačního systému.

Základní literární prameny:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-74-0-347-9.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. vydání. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

URBAN, Jan. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. Praha: ASPI Publishing, 2003. ISBN 80-86395-46-4.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2019/20

V Brně dne 31.7.2020

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Bakalářská práce je zaměřena na návrh změn motivačního systému při práci manažera v oblasti finančního poradenství. Zde získané poznatky využiji v praxi ve svém obchodním týmu. Za cíl bakalářské práce si dávám rozbor náboru nových spolupracovníků a rozbor udržitelnosti stávajících spolupracovníků ve svém týmu, závěrem budou prakticky využitelné výstupy, které použiji ve svém podnikání v pozici manažera v oboru finančního poradenství.

Abstract

The bachelor thesis is focused on the proposal of changes in the motivation system in the work of a manager in the field of financial consulting. I will use the knowledge gained here in practice in my sales team. The aim of the bachelor's thesis is to analyze the recruitment of new employees and the sustainability of existing employees in my team and in the end will be practically usable outputs that I will use in my business as a manager in the field of financial consulting.

Klíčová slova

motivace, hierarchie potřeb, vůdce, manažer, fluktuace, nábor

Key words

motivation, hierarchy of needs, leader, manager, fluctuation, recruitment

Bibliografická citace

SVOBODA, Jan. *Návrh změn konceptu motivačního systému ve vybraném podniku*. Brno, 2020. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/129391>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Zdeňka Konečná.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně.
Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 23. srpna 2020

podpis studenta

Poděkování

V první řadě mé velké poděkování patří paní doc. Ing. Zdeňce Konečné, PhD. za vedení bakalářské práce, za její cenné rady, čas a vstřícnost. Dále patří mé velké díky rodině, přátelům a přítelkyni, kteří mě během psaní práce povzbuzovali a morálně podporovali.

OBSAH

ÚVOD.....	11
1 CÍL A METODIKA PRÁCE.....	12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	13
2.1 Složky motivace.....	13
2.2 Typy motivace.....	13
2.2.1 Vnitřní motivace.....	13
2.2.2 Vnější motivace.....	14
2.3 Pracovní stimuly.....	14
2.4 Motivace.....	15
2.4.1 Motivační pole.....	16
2.4.2 Motivační založení.....	16
2.4.3 Motivační poloha.....	16
2.4.4 Motivační naladění.....	16
2.5 Hierarchie potřeb.....	17
2.6 Role vůdce.....	19
2.7 Rozvoj lídrů a manažerů.....	19
2.8 Manažeři.....	19
2.9 Řízení lidských zdrojů.....	19
2.10 Pojetí vedení a řízení.....	20
2.10.1 Vedení.....	20
2.10.2 Řízení.....	20
2.10.3 Řízení pracovního výkonu.....	21
2.10.4 Plánování pracovního výkonu.....	23
2.10.5 SMART.....	24
2.11 Metody vyhledávání a získávání pracovníků.....	24
2.11.1 Výběrový rozhovor.....	25
2.12 Adaptace.....	25
2.13 Fluktuace.....	25
2.14 Kariéra.....	25
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	26

3.1	Nábor.....	26
3.1.1	Úvodní rozhovor	26
3.1.2	Setkání s manažerem	27
3.1.3	Vzdělávací kurz	27
3.1.4	Praxe	27
3.2	Dotazníkové šetření.....	28
3.2.1	Vyhodnocení odpovědí respondentů a hypotéz	28
3.3	Zpracování a udržení stávajících spolupracovníků	33
3.3.1	Mindsety	33
3.3.2	Důvěra ve službu	34
3.3.3	Kolektiv	35
3.3.4	Kariérní plán	35
3.4	Dotazník u stávajících spolupracovníků	36
3.4.1	Vyhodnocení odpovědí stávajících spolupracovníků a hypotéz.....	37
3.5	Odměny	40
3.5.1	Nováčkovský bonus	40
3.5.2	Bonus na certifikace.....	43
3.5.3	Vodní lyže.....	43
3.5.4	Mimocivilizace	43
3.6	Dotazník k příští odměňové akci.....	43
3.6.1	Vyhodnocení dotazníku k příští odměňové akci.....	44
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	45
4.1	Nábor.....	45
4.1.1	Náklady na dotazník	47
4.2	Prevenici proti fluktuaci	47
4.2.1	Odměňové akce.....	47
4.3	Příští odměňová akce	49
4.3.1	Náklady na příští odměňovou akci	50
	ZÁVĚR	52
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	54
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ	56
	SEZNAM GRAFŮ	57

SEZNAM OBRÁZKŮ	58
SEZNAM TABULEK	59
SEZNAM PŘÍLOH.....	60

ÚVOD

Jedním z hlavních faktorů v podnikání je práce s motivací. V práci manažera se nejedná jen o vlastní motivaci, ale i o motivaci jednotlivých členů týmu. V této práci se proto budu zaměřovat především na zjištění motivace při náboru nových spolupracovníků a dále i na motivaci stávajících členů týmu. V teoretické části se dozvíme, jaké typy motivace existují a v návrhu řešení se zaměřím na použitelné a praktické výstupy v problematice náboru a udržení spolupracovníků. V oblasti finančního poradenství se nyní pohybuji sedmým rokem, proto ve své bakalářské práci mohu využít velké množství zkušeností, protože stejně jako spolupracovníci v týmu, tak i já jsem si prošel nelehkými začátky, spočívající hlavně v nedůvěře kamarádů a rodiny, tak i spoustou dalších překážek, které souvisí s motivací, samozřejmě jako v každém podnikání jsem se musel potýkat i s neúspěchy a malou motivací. Tento byznys není jen o poradenství, já se rozhodl jít cestou vedení lidí, protože mě vždy bavilo předávat zkušenosti, učit lidi nové věci a vidět, jak se v nich posouvají a zlepšují. Tohle bylo, mimo servisování stávající klientely a rozšiřování klientského kmene, velkou součástí mé každodenní práce a mimo jiné i práce s krátkodobou a dlouhodobou motivací, a protože i já, po sedmi letech, se pořád učím nové věci, tak vím, že ne vše, co jsem za svoji kariéru udělal, bylo správné, ale díky tomu jsem se mohl poučit ze svých chyb a poučit se do dalších dnů, měsíců a let, a také jsem získal dost materiálu na sepsání bakalářské práce. V této práci se hlavně zaměřím na nábor nových spolupracovníků a udržení těch stávajících. Budu zjišťovat jejich motivace na začátku a dnes. Dále připravím kalkulaci nákladů na příští odměnovou akci, kterou se budu snažit prosadit na kvartální poradě managementu.

1 CÍL A METODIKA PRÁCE

Hlavním cílem této práce je navrhnout změny v přístupu k motivaci v rámci mého obchodního týmu. Detailně si rozebereme postupy, se kterými pracuji a zaměříme se na nábor nových spolupracovníků a udržení stávajících spolupracovníků v týmu. Zjistíme jejich motivaci na začátku a dnes, proč přijali nabídku podnikání v oblasti finančního poradenství, v čem vidí příležitost a co je na této práci baví.

V teoretické části se dozvíme, co to vlastně motivace znamená, jaké jsou její typy a co je to hierarchie potřeb.

V analýze současného stavu se budu zabývat dvěma dotazníky, na kterých jsem posledních pár měsíců usilovně pracoval. První se zaměřuje na motivace vysokoškoláků a jejich nábor a druhý na zjištění motivace stávajících spolupracovníků, zamezení fluktuace v týmu a na zlepšení povědomí o odměnových akcích.

V návrhu řešení se detailně zaměříme na největší motivace vysokoškoláků, které by se daly využít při jejich náboru, dále se zaměříme na prevenci fluktuace stávajících členů týmu a jak zařídit, aby spolupracovníky více motivovaly odměnové a zážitkové akce. Výstupem budou prakticky použitelné výstupy, které využiji ve svém podnikání.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

„Motivace je síla, která aktivuje, směřuje a udržuje chování. Vysokého výkonu je dosahováno prostřednictvím dobře motivovaných lidí, kteří jsou připraveni vynaložit dobrovolné úsilí, to znamená dobrovolně udělat více, než se od nich očekává.“ (1, s. 217)

Motivace je nástroj k úspěchu, kde člověk cítí hrdost a uspokojení a zároveň zabraňuje selhání, ponížení nebo pocitu studu před ostatními (3).

„Garantuje kvalitu života, uspokojitelnost potřeba na všech úrovních, jež se v průběhu života u jedince vyskytují, i ve všech jejich modifikacích, v nichž se projevuje v osobnosti a vně osobnosti, tj. též jako zájmy, postoje, skly, názory.“ (2, s. 151)

2.1 Složky motivace

Složky motivace jsou následující:

- směr–čeho se člověk snaží dosáhnout,
- úsilí–jak moc se o to snaží,
- vytrvalost–jak dlouho se o to snaží (1, s. 218).

2.2 Typy motivace

Základním rozdělením motivací je dělení na motivaci vnitřní a motivaci vnější (1, s. 218).

2.2.1 Vnitřní motivace

„Vnitřní motivace se projevuje, když lidé mají pocit, že jejich práce je důležitá, zajímavá a podnětná. Vnitřní motivaci je možné charakterizovat jako motivaci, která vyplývá z práce samotné.“ (1, s. 218)

2.2.2 Vnější motivace

„Vnější motivace se týká opatření, která podnikáme, abychom lidi motivovali. To zahrnuj jak odměny (zvýšení mzdy, udělení pochvaly, povýšení apod.), tak tresty (disciplinární řízení, odebrání nenárokové složky mzdy, vyjádření kritiky apod.)“ (1, s. 219)

„Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí působit dlouhodobě.“ (1, s. 219)

2.3 Pracovní stimuly

„Hmotné hodnocení individuálního pracovního výkonu a jednání mzdou, prémie, odměnou, bonusem, jednorázovým zvýhodněním aj. podle kritérií hodnotících stimul zaměstnance; stimul zde však musí působit dvousměrně, tj. v případě negativního hodnocení také sankce (nepřiznání či snížení).“ (2, s. 165)

„Účast na výsledku jako forma zainteresovanosti zaměstnance na celkovém efektu organizace a možnost spoluúčasti na řízení.“ (2, s. 165)

„Hmotné stimuly působící zprostředkovaně (financování rozvoje kvalifikace, vzdělávací akce, studijní pobyty a stáže, které vedou ke zvýšení „zaměstnatelnosti“ pracovníka v měnícím se prostředí).“ (2, s. 165)

„Souhrn sociálních požitků nebo jiných zaměstnaneckých výhod, které zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům.“ (2, s. 165)

„Vytváření pocitu sociálních jistot zaměstnance a jeho rodiny jako ekvivalentu kvalitního pracovního výkonu a jeho loajality k organizaci; v případě nutnosti uvolnit nadbytečné zaměstnance aktivní pomoc a spolupráce při řešení nového pracovního zapojení (outplacement).“ (2, s. 165)

„Delegování vyšší pravomoci a odpovědnosti v systému řízení (nebo naopak ztráta pozice); povyšování na základě hodnocení výsledků práce, pracovního profilu a předpokladu dalšího rozvoje jako součást plánování profesní kariéry.“ (2, s. 165)

„Veřejné uznání výsledků práce nejlepších zaměstnanců a jiné formy morálního ocenění.“ (2, s. 165)

„Systém oceňování věrnosti organizaci a různé prvky uplatňování principu seniority.“ (2, s. 165)

„Obohacovací obsah práce o kreativní prvky, větší samostatnost, právo samokontroly.“ (2, s. 165)

„Cílevědomé vytváření pozitivního klimatu v mezilidských vztazích, pozitivní utváření vztahů nadřízený – podřízený (úsilí o kvalitu organizační kultury a zlepšování image organizace na veřejnosti).“ (2, s. 165)

„I když se nejedná o přímé stimuly k práci, pro celkové klima v organizaci a kvalitu jejich lidských zdrojů je mimořádně důležitý výběr zaměstnanců zaměřený na získání pracovníků s takovými vlastnostmi, které prokazují pozitivní hodnotovou orientaci člověka a jsou proto předpokladem pozitivního postoje k práci i sociálnímu okolí.“ (2, s. 166)

„U vrcholového managementu jsou předpoklady pro uplatňování dlouhodobých prvků v odměňování v závislosti na vývoji výsledků organizace a její tržní hodnoty (např. poskytování části benefitů formou akcií, které se zhodnocují nebo „znehodnocují“ podle tržního ocenění podniku).“ (2, s. 166)

Stimul neboli podnět či popud. Podnět působí z vnějšího okolí. Stimul na rozdíl od motivu působí jen krátkou dobu a při práci je žádoucí, aby byl neustále opakován (8, s. 122–123).

2.4 Motivace

Motivace je řízena potřebami pracovníků. Díky této potřebě vznikají přání a cíle, ty vytváří napětí a vyvolávají aktivitu zaměřenou na dosažení cílů, a to vede k pocitu uspokojení. Úkolem manažera je ukázat pracovníkům, jak uspokojit svých osobních potřeb za přispění k realizaci cílů organizace (8, s. 51).

Lidé mají různá přání, stanovují si různé cíle, aby dosáhli uspokojení svých potřeb a dělají různé kroky ke splnění těchto cílů. Je nemožné, aby jeden přístup k motivování vyhovoval všem lidem stejně, motivování bude fungovat jen tehdy, pokud poznáme a pochopíme co je ve hře (11, s. 219).

2.4.1 Motivační pole

Každý člověk má jakési motivační pole, kde se jednotlivé složky neustále mění a vzájemně se ovlivňují (4, s. 24).

2.4.2 Motivační založení

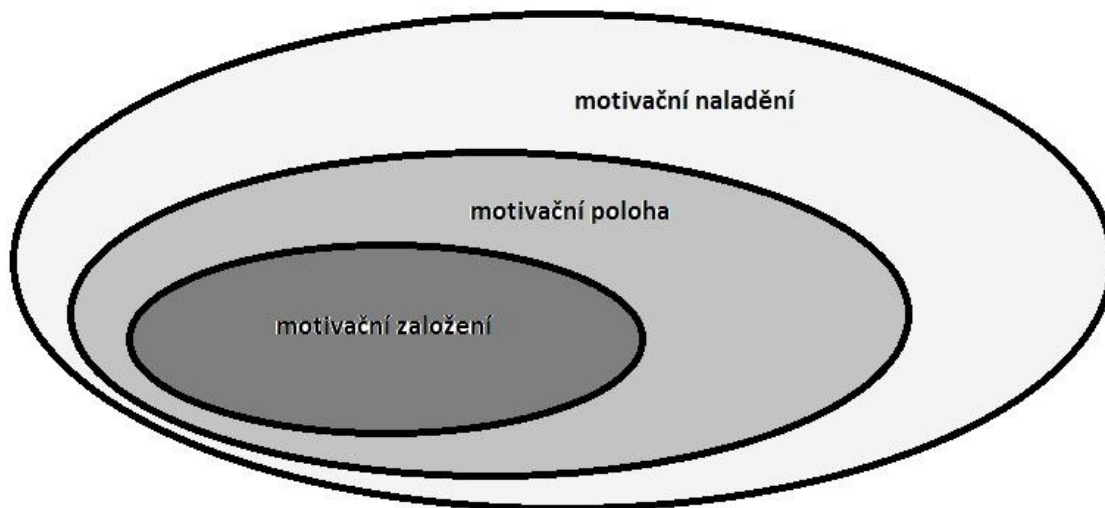
„Souvisí s naší osobností. Jde o osobní vlastnost, která je s vysokou pravděpodobností zděděná a v průběhu života se jen málo mění. Tvoří základ motivačního pole a rámec pro obě zbývající složky. V našem chování dominuje motivační založení zejména tehdy, když se dostaneme do nějaké zátěžové, stresující situace, která vyžaduje vzorce chování, které jsme se dosud nestačili naučit.“ (4, s. 24)

2.4.3 Motivační poloha

„Souvisí s trvaleji platnými podmínkami našeho života. Jde o naučenou složku, kterou jsme si osvojili v reakci na obvyklé podmínky, ve kterých žijeme a pracujeme, Souvisí především s tím, do jaké míry jsou většinou naplněny naše životní potřeby a kolik naší stále pozornosti jejich naplňování vyžaduje.“ (4, s. 24)

2.4.4 Motivační naladění

„Je proměnlivé, jeho závislost na měnících se podmínkách života je dobře viditelná. Jde o okamžitou reakci na průběžně působící podněty. Člověk může být určitým způsobem naladěn za minutu dvanáct, kdy odchází z úspěšného jednání, a zcela jinak minutu po dvanácté, kdy jej z úvah o výsledku vyruší telefon velmi nepříjemného zákazníka nebo dodavatele.“ (4, s. 24)



Obr. 1: Motivační pole (4, s. 24)

2.5 Hierarchie potřeb

„Hierarchie A. Maslowa začíná fyziologickými potřebami, typu potřeby dýchat, pít, jíst nebo vyměšovat. Tyto jsou nejnižší, protože se dokáží neuspokojení prosadit vůči potřebám výše položeným. A. Maslow to vyjadřuje slovy, že je-li člověk hladový, potom jeho “všechny schopnosti jsou ve službách uspokojení hladu“.“ (4, s. 74)

„Když jsou fyziologické potřeby aktuálně uspokojeny a člověk tím nevyčerpal veškerou energii, kterou má k dispozici, začíná podle A. Maslowa uspokojovat potřebu bezpečí, tedy v zásadě požadovat jistotu a orientaci ve své životní situaci – současné i budoucí. Postoupil do druhého patra hierarchie potřeb.“ (4, s. 74)

„Jakmile jsou uspokojeni i tyto potřeby, motor seberozvoje, má-li ještě zdroje energie, nás žene dál k potřebě náležitosti a lásky. V manažerské praxi se to projeví především jak hledání příslušnosti k nějak definovaným skupinám lidí. Může jít o rodinu, tým, širší komunitu, firmu, obec, trochu problematičtěji také o národ nebo o libovolnou jinak definovanou skupinu osob.“ (4, s. 75)

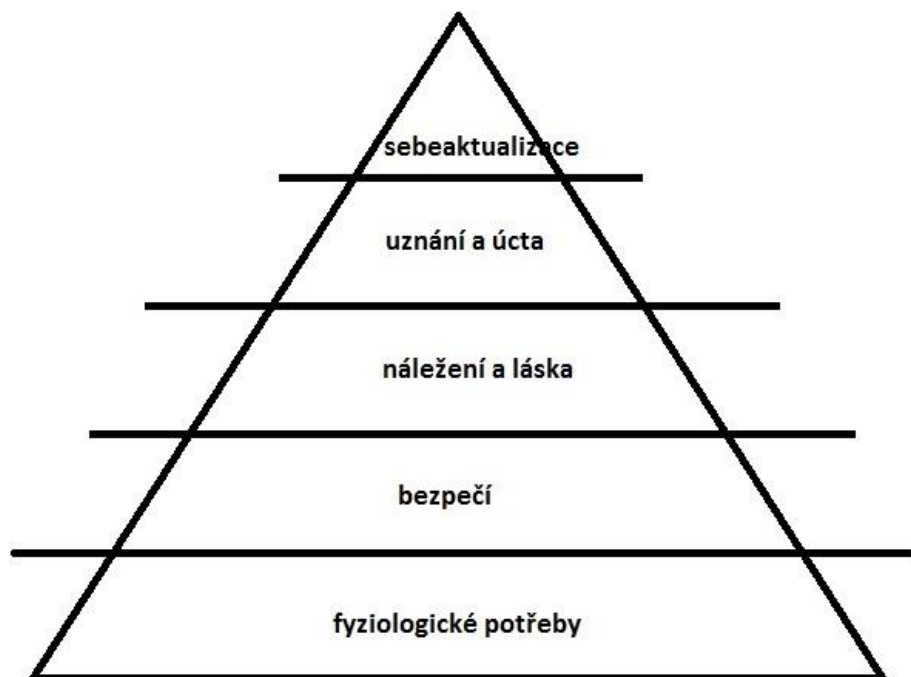
„Ještě výše v hierarchii nacházíme potřebu úcty. Potřeba úcty je podle A. Maslowa uspokojována z dvou odlišných zdrojů – sebeúctou (jako výsledek sebehodnocení) a úctou jiných (jako výsledek hodnocení okolí). V manažerské praxi je zřejmě o této potřebě uvažovat jako o potřebě uznání, přičemž je dobré počítat s tím, že často nabývá podoby

potřeby výlučnosti (tedy nejen někam patřit, ale také tam nějak vynikat ve vlastních očích i očích ostatních lidí).“ (4, s. 75)

„Na vrcholu pyramidy – v pátém patře hierarchie potřeb – najdeme nejdiskutabilnější a zároveň nejspecifičtější kousek maslowovské sbírky – sebeaktualizaci. A Maslow patří k rozsáhlé skupině psychologů, kteří předpokládají, že hlavní hybná síla osobnostního rozvoje nepřichází zvenčí, ale je umístěna uvnitř člověka. Že jsme vnitřně puzeni (tedy motivováni) se rozvíjet. Člověk na úrovni dominující potřeby sebeaktualizace může být primárně motivován k osobnímu rozvoji a seberealizaci, ale také k chování, které přesahuje jeho bezprostřední zájmy.“ (4, s. 75)

Základním principem, aby jednotlivé stupně pyramidy potřeb naplňovaly svoji podstatu je uvědomění jednotlivce, že až po uspokojení nižší úrovně může přijít motivace vyšších úrovní (2, s. 169-170).

Důležité není úplné naplnění jednotlivých stupňů pyramidy do absolutní úrovně, ale pocit jistoty a bezpečí (2, s. 170).



Obr. 2: Hierarchie potřeb (4, s.74, dle Maslowa, vlastní zpracování)

2.6 Role vůdce

„Skupina, která sdílí nejistotu, potřebuje od vůdce především podporování, rozvíjení vzájemné důvěry. V roli vůdce se mohou střídat jednotliví členové skupiny v závislosti na situaci, nebo podle toho, která týmová role vystupuje do popředí v daném okamžiku. Vůdce spíš zprostředkovává, uvádí v pohyb (motivuje) než předsedá, řídí.“ (5, s. 87)

2.7 Rozvoj lídrů a manažerů

„Programy rozvoje lídrů a manažerů umožňují manažerům osvojit si kvality týkající se vedení a řízení, které potřebují k dosažení úspěchu. Tyto programy jsou důležitou součástí řízení talentů.“ (1, s. 377)

2.8 Manažeri

Jsou osoby, které odpovídají za výsledky celé organizace, zároveň jejich pracovní náplní je dohled nad dodržováním efektivitu jednotlivých útvarů v organizaci (6, s. 38).

Manažeri jsou lidé, které pověřilo vedení určité jednotky. Při jmenování do funkce mají manažeri pravomoc, odpovědnost a formální autoritu k vedení. Řídí se základními funkcemi jako: plánování, rozhodování, organizování, kontrolování, vedení a řízení spolupracovníků. Při práci manažerů je důležitá komunikace a odborná způsobilost. Pomocí řady nástrojů ovlivňují výkon spolupracovníků, dohlížejí na plnění cílů, dávají zpětnou vazbu, udělují pochvaly a sankce (8, s. 43).

Zjišťuje potřeby pracovníků a zapracovává je do plánů. Podílí se na vytváření postupů, strategií a politice. Poskytuje rady a využívá svých zkušeností pro zajištění cílů organizace. Spolupracuje s dalšími manažery. Vytváří a realizuje efektivní procesy. Dbá na to, aby práce se pracovníky byla efektivní. (9, s. 61-62)

2.9 Řízení lidských zdrojů

Definice zní, že řízení lidských zdrojů jsou promyšlený strategický přístup k řízení lidí, jakožto toho nejcennějšího, co organizace má. (11, s. 27)

2.10 Pojetí vedení a řízení

Existuje spousta sporů, zda je důležitější vedení nebo řízení. Nelze to s jistotou určit, protože vedení zahrnuje řízení a řízení zahrnuje vedení, takže je komplikované vedení a řízení od sebe separovat (1, s. 378).

2.10.1 Vedení

„Vedení znamená inspirování lidí k tomu, aby v zájmu dosažení požadovaného výsledku ze sebe vydali to nejlepší. To zahrnuje rozvíjení a komunikování vize týkající se budoucnosti, podněcování lidí a upevňování jejich angažovanosti.“ (1, s. 378)

Vedení znamená ovlivňování ostatních tak, aby jednali pro dosažení cíle, u kterého by nemuseli být tak ochotní, kdyby záleželo jen čistě na nich. (1, s. 378).

Umění vést je o schopnostech:

- inspirovat ostatní,
- přesvědčit ostatní, aby se chovali jinak,
- vysvětlit ostatním, co je třeba dělat a proč,
- podělit se s ostatními o smysl pro dosažení určitého cíle,
- uvědomit si, že lídr nedosahuje výsledků sám, ale prostřednictvím členů týmu, které ovlivňuje,
- motivovat ostatní k činnosti, aby byl úkol splněn (1, s. 378).

Nástroje vedení jsou prostředky a postupy, kterými se ovlivňuje jednání pracovníků. Způsob použití nástrojů vedení závisí na konceptu vedení dané organizací. Organizační nástroje ovlivňují jednání pracovníků i nepřímo, patří sem nástroje jako například: stanovení cílů, kontrola cílů a kontrola průběžných výsledků. Mezi personální nástroje vedení patří zpětná vazba, hodnotící rozhovor, pochvaly (8, s. 55).

2.10.2 Řízení

Definice slova management neboli řízení znamená: „mít za něco zodpovědnost nebo mít něco na starosti“, dále můžeme o řízení mluvit jako o zajišťování určité práce

a dosahování výsledků prostřednictvím týmu. Manažeři mají dále zodpovědnost za řízení dalších procesů od financí, přes rozdělování práce až po technologie, proto může být řízení definováno také jako rozhodování o tom, co je třeba dělat a jak efektivně nakládat se zdroji (1, s. 378).

Je to účelová činnost, která zařizuje, aby se prostřednictvím lidí něco dělalo (6, s. 16).

„Ovlivnění podřízených pracovníků s cílem dosáhnout stanoveného pracovního výkonu nebo žádaného jednání.“ (8, s. 135)

2.10.3 Řízení pracovního výkonu

Je hlavním smyslem personální práce. Organizace najímá pracovníky proto, aby plnili pracovní úkoly a přispívali k dosažení cílů organizace (9, s. 17).

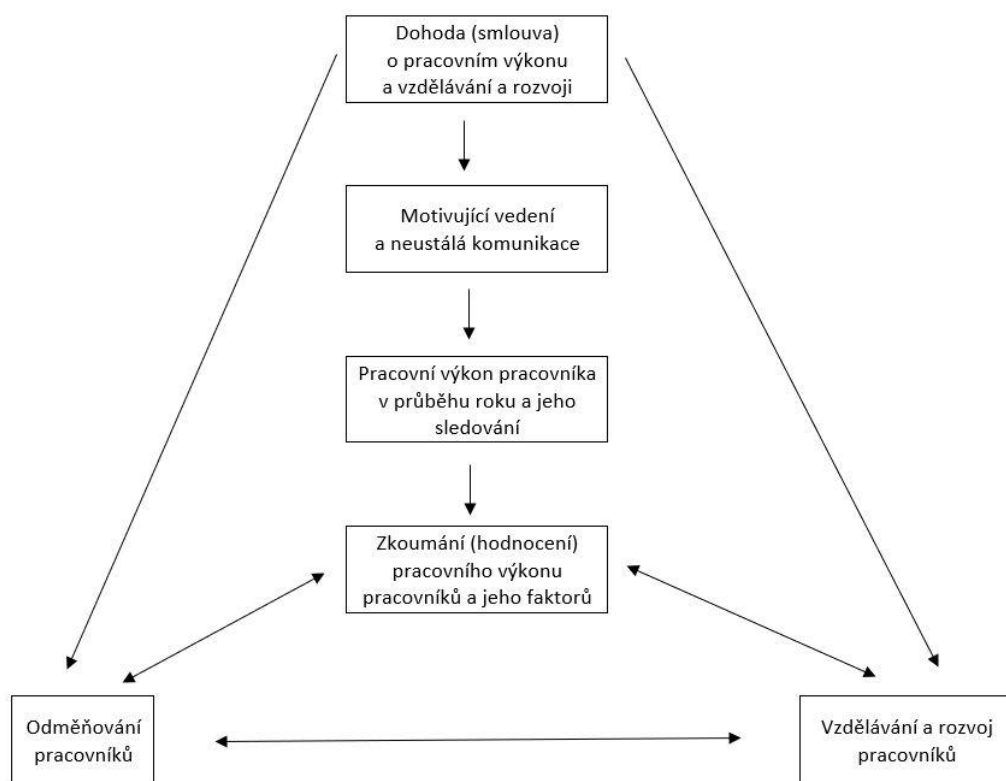
Podstatou koncepce řízení pracovního výkonu je vzájemná dohoda o pracovním výkonu mezi pracovníkem a manažerem (10, s. 191).

Tradiční přístup vedení se vyznačuje direktivními metodami, hodnocení je založeno na tom, zda pracovník dané úkoly plní nebo ne, hodnotí se minulost. Při tomto způsobu vedení se předpokládá, že pracovník bude pracovat, jak nejlépe umí a nepřihlíží se k faktorům ovlivňujícím výkon jako jsou například věk, pohlaví, zdravotní stav, vrozené schopnosti, sklony, zkušenosti, vzdělání. Tento styl vedení má dopad na fyzické a psychické zdraví pracovníků, dochází k jejich nespokojenosti, demotivaci, která může eskalovat až k vyšší fluktuaci. Na druhé straně tento přístup nemotivuje ani nadprůměrně schopné pracovníky podávat výkon, který odpovídá jejich schopnostem a standardům (9, s. 17).

„Moderní řízení lidských zdrojů zdůrazňuje potřebu vytváření pracovních úkolů a pracovních míst na míru schopnostem a preferencím každého pracovníka, a tím i optimální využívání jeho pracovních schopností. V zájmu zlepšování pracovního výkonu, ale i zájmu zvyšování spokojenosti každého pracovníka s kvalitou pracovního života se zároveň klade důraz na soustavné rozvíjení jeho pracovních schopností. Rozvíjení pracovních schopností se pak stále více považuje za součást pracovních úkolů

pracovníka, za složku jeho výkonu, a jako takové se stává předmětem hodnocení pracovního výkonu a odměňování.“ (9, s. 18)

„Řízení pracovního výkonu představuje strategičtější a integrovanější přístup založený na principu řízení lidí na základě ústí dohody nebo častěji písemné smlouvy mezi manažerem (bezprostředním nadřízeným) a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu. Na základě zmíněné dohody či smlouvy tedy dochází k provázání vytváření pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje pracovníka, určité podoby hodnocení pracovníka (hodnocení pracovního výkonu pracovníka) mající spíše formu zkoumání faktorů pracovního výkonu a odměňování pracovníka. Zároveň dochází k provázání podnikových, týmových a individuálních cílů s klíčovými, základními schopnostmi lidí. Jde v podstatě o výraz zvyšující se participace každého pracovníka na řízení.“ (9, s. 18)



Obr. 3: Řízení pracovního výkonu (9, s. 21, vlastní zpracování)

2.10.4 Plánování pracovního výkonu

Rozlišujeme tři fáze při procesu plánování: přípravu, společné setkání a konečné doladění (9, s. 51).

„Příprava vyžaduje, aby se manažer, pracovník nebo oba společně zamysleli nad následujícími skutečnostmi:

- *strategické, střednědobé a operativní plány či cíle organizace,*
- *plány či cíle organizační jednotky, útvaru, týmu,*
- *plán a úroveň pracovního výkonu pracovníka v posledním období,*
- *platný popis pracovního místa (definice role) pracovníka.“ (9, s. 51)*

Společné setkání manažera a pracovníka je nejpodstatnější fází procesu plánování a je potřeba dodržet tyto zásady:

- plánování musí být založeno na rovném přístupu manažera a pracovníka, jelikož pracovník je ten, kdo zná nejlépe svoji práci
- spolupráce vychází z toho, že oba mají společný cíl
- pracovník je považován za odborníka ve své činnosti, proto by měl právě on vytvářet a formulovat kritéria vedoucí k úspěšnosti práce, manažer ho doplňuje a pomáhá mu
- manažer má větší přehled o práci dalších pracovníků v organizaci, proto může jednotlivé aktivity plánu lépe směřovat, aby zapadaly do celkového cíle organizace
- důležitá zásada manažera je zajistit, aby probíhal dialog a byly uplatňovány zásady partnerské spolupráce (9, s. 51).

Konečné doladění spočívá v tom, že manažer a pracovník spolu konzultují plány a diskutují o možných nedostatcích a potenciálních rizicích, domlouvají se na jejich odstranění a jak jim v jednotlivých činnostech mohou předejít (9, s. 51).

2.10.5 SMART

Anglickou zkratku SMART lze přeložit jako chytrý nebo inteligentní. Jednotlivá písmena představují dobře formulované cíle a dohromady dávají soubor činností, které nesmí být při plánování opomenuty:

S (specific) = konkrétní, specifický, jednoznačný, srozumitelný

M (measurable) = měřitelný, vyjádřený v množství

A (achievable) = dosažitelný, akceptovatelný

R (relevant) = relevantní, odpovídající cílům organizace, realistický (9, s. 58).

T (time-framed) = termínovaný, časově určený

2.11 Metody vyhledávání a získávání pracovníků

„Získávání pracovníků je personální činnost, jejímž cílem je identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu.“ (2, s. 133)

„Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu.“ (7, s. 126)

„Metody vyhledávání a získávání pracovníků využívají síly uvnitř (např. firemní oddělení řízení lidských zdrojů) i vně firmy (např. poradenská firma), ať již svou pozornost obrací k interním či externím zdrojům. Některé metody jsou univerzální, jiné spíše příhodnější pro využití vlastními silami, jiné mimofiremními.“ (5, s. 123)

Mezi tyto metody patří služby úřadu práce, pronájem pracovníků, inzerce, internetové stránky zaměřující se na inzerci pracovních pozic, spolupráce se školami, praxe a stáže, výuka na vysoké škole, dny otevřených dveří, oslovení bývalých zaměstnanců, oslovení předem vytipovaných lidí, neziskové organizace (5, s. 125-141).

„Výběr zaměstnanců je personální činnost navazující na získávání zaměstnanců. Cílem je identifikovat a vybrat mezi uchazeči o práci takové, kteří budou nejen výkonní, ale rovněž budou pro zaměstnavatele pracovat tak dlouho, jak se to od nich očekává

a nebudou jednat nežádoucím způsobem, který snižuje produktivitu práce a kvalitu.“ (8, s. 139)

2.11.1 Výběrový rozhovor

Slouží k posouzení požadavků a potřeb jak ze strany uchazeče, tak ze strany zaměstnavatele. Uchazeč může být testován, jak plní měřitelné úkoly nebo jak řeší úkoly, které by byly běžnou náplní jeho práce (2, s. 141-142).

2.12 Adaptace

„Proces přizpůsobování se člověka životním podmínkám a jejich změnám, ale i působení člověka na své prostředí, aby ho přizpůsobil svým potřebám, zájmům a hodnotám.“ (8, s. 1)

Při procesu adaptace se pracovník seznamuje s požadavky organizace a začleňuje se do kolektivu (8, s. 1).

2.13 Fluktuace

Je odchod zaměstnanců z organizace. Míra fluktuace se udává v procentech, kolik pracovníků odešlo v určitém období k průměrnému počtu pracovníků za stejné období. Pro rozbor příčin fluktuace v organizaci je vhodné poměřovat počty odcházejících zaměstnanců v každé kategorii zvlášť (8, s. 20).

2.14 Kariéra

Představuje pracovní zařazení od nástupu do organizace až do starobního důchodu. Kariéra je proces sociálního vzestupu, ale i sestupu. Kariéra většinou probíhá stupňovitě v souladu s postupným zvyšováním kompetencí, odpovědnosti a složitosti práce. Přináší vyšší příjmy a významnější společenské postavení. Kariéra je spojena s celoživotním vzděláváním se (8, s. 34).

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V roce 2013 jsem se stal součástí poradců z finančně poradenské společnosti OVB Allfinanz, a.s, která umožňuje využití jejich analytického centra a prostřednictvím OVB může poradce spolupracovat s celou řadou bank, pojišťoven a dalších institucí na finančním trhu v České republice. Já se dostal do jednoho z týmu, který spolupracuje s OVB Allfinanz, a.s., a to do týmu ProfiFP. Zakladatelem je Jan Hamr, který se v roce 2008 rozhodl založit vlastní značku ProfiFP, aby se odlišil od ostatních finančních poradců. Zavedl vlastní postupy a systémy práce, které se v jeho týmu používají dodnes. Každý finanční poradce a manažer si práci může přizpůsobovat tak, aby mu co nejvíce vyhovovala. Proto v této práci budu popisovat své vlastní postupy a metody. To však neznamená, že by stejně jako já postupoval každý manažer. Budu zde popisovat svou 7letou praxi finančního poradce a 3letou praxi manažera ve financích (12, 13).

V praktické části své bakalářské práce se zaměřím na dvě hlavní problematiky. Na nábor nových spolupracovníků a na udržení těch stávajících. Situaci budu analyzovat a vyhodnocovat z pozice manažera obchodního týmu ve finančním poradenství.

3.1 Nábor

Každý spolupracovník má dvě možnosti. Být finančním poradcem nebo manažerem. Já se po 4 letech působení na pozici finančního poradce rozhodl, že svoje praktické zkušenosti budu předávat dále a začnu se věnovat náboru nových spolupracovníků, které naučím práci finančního poradce (14).

3.1.1 Úvodní rozhovor

Tzv. ÚR je neformální schůzka, kde se nenuceně ptám, jaké má člověk, s nímž hovořím, přání, cíle a vize do budoucna a rozhovorem zjišťuji, zda by mu práce u mě v týmu mohla být v něčem do života užitečná. Tato neformální první schůzka často nemá předem dané schéma, ale je to rozhovor dvou lidí, kteří se více či méně znají (13).

3.1.2 Setkání s manažerem

Tzv. SM je naopak formální schůzka s manažerem, na kterou se potenciální kandidát dostane jen přes doporučení někoho ze stávajících poradců. Cílem této schůzky je představit systém a zásady práce a pokud je člověk manažerovi sympatický, jej manažer pozve na vzdělávací kurz. SM není výběrové řízení ani pohovor, protože na konci schůzky se ani od jedné ze stran nečeká finální rozhodnutí. Cílem schůzky je základně představit potenciálnímu spolupracovníkům, jak to u nás chodí (13).

3.1.3 Vzdělávací kurz

Pokud je člověk manažerovi sympatický, pak ho pozve na vzdělávací kurz, kde má možnost se dozvědět, jak funguje finanční trh. Dostane možnost si práci vyzkoušet a osahat i v praxi, na základně toho se pak potenciální spolupracovník rozhodne, jestli by se chtěl věnovat práci finančního poradce naplno nebo ne. Manažer tak i má možnost si ho vyzkoušet v praxi. Důležité je, aby se člověk chtěl učit nové věci a měl dokončené minimálně středoškolské vzdělání. Kurz je rozdělen celkově na 6 lekcí, které probíhají jednou týdně po třech hodinách, kde se už zájemce dozví více o čem je práce finančního poradce v ProfiFP, jak pracovat s klienty, jaké bude jeho finanční ohodnocení, jaké jsou možnosti kariérního růstu, zároveň se naučí základní dovednosti a principy fungování finančního trhu v ČR a jak fungují nejčastější produkty jako například stavební spoření, pojištění, hypotéky a investice (13).

3.1.4 Praxe

Nejdůležitější součástí vzdělávacích kurzů je možnost vyzkoušet si práci finančního poradce v praxi. Proto jsou uchazečům zadány po každém kurzu úkoly, které je vedou k tomu, aby na konci kurzu za sebou měli 12 reálných zkušeností s klientem, to znamená 12 tzv. analýz. Na analýze se s klientem bavíme o jeho přáních, snech, vizích a představách do budoucna (13).

3.2 Dotazníkové šetření

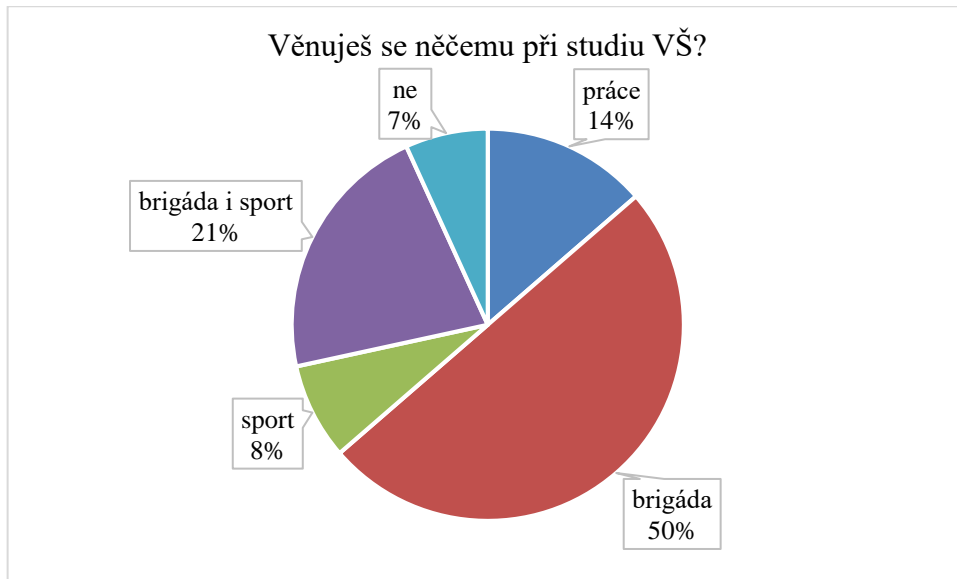
První věcí bylo zjistit, jaké představy od prací a brigád má moje největší cílová skupina, a to vysokoškoláci. Přeci jen do kolektivu mladších lidí a vysokoškoláků nejlépe zapadne mladý vysokoškolák, proto jsem se rozhodl oslovit kamarády a kamarády svých kamarádů s prosbou o pomoc s vyplněním krátkého 15minutového dotazníku. Všechny dotazníky probíhaly formou buď osobně u mě v kanceláři, nebo v restauraci či kavárně, později v online prostředí přes videokonference z důvodu situace kolem Covid-19. Dotazník byl postaven tak, aby co nejvíce simuloval přirozený rozhovor, který jsem popisoval v části Úvodního rozhovoru a aby mi co nejvíce napověděl, jestli by člověk mohl být zajímavý a jestli by se mu mohla líbit myšlenka podnikání ve finančním poradenství. Kromě výběru zajímavých lidí na spolupráci mě zajímalo, jak dnes mladá generace přemýšlí nad hodnotou času a peněz.

Dotazník byl rozdělen do 6 částí. V první části mě zajímalo, zda se člověk věnuje něčemu při škole (práce, brigáda, sport). Pokud se už člověk něčemu takovému věnuje, tak pravděpodobně má nějaké cíle v životě, to znamená, že by pro mě mohl být potenciálně zajímavý ke spolupráci. Druhým bodem bylo, zda jsou pro něj aktuálně důležitější peníze nebo zkušenosti. V třetí části jsem zjišťoval, jak by měla vypadat jejich budoucí ideální práce. V další části dotazníků jsem chtěl, aby respondenti ohodnotili na škále 0–10 různé aspekty práce. V páté části jsem se ptal, jestli je pro uchazeče atraktivnější podnikání nebo zaměstnání a proč? V poslední otázce jsem se zaměřil na to, zda by studenti byli schopni a ochotni ve své ideální práci pracovat rok zadarmo jen pro zkušenosti a po roce by měli nárok na plat 40 000 Kč měsíčně.

3.2.1 Vyhodnocení odpovědí respondentů a hypotéz

Pro účely této práce jsem se zaměřil na vysokoškoláky, protože je to pro mě nejzajímavější cílová skupina pro nábor. Dotazník jsem, osobně nebo pomocí online konference, provedl s 88 respondenty ve věku 19–25 let.

93 % respondentů se věnuje při škole práci, brigádě nebo sportu, pouhých 7 % se nevěnuje při škole ani jednomu (viz graf 1).



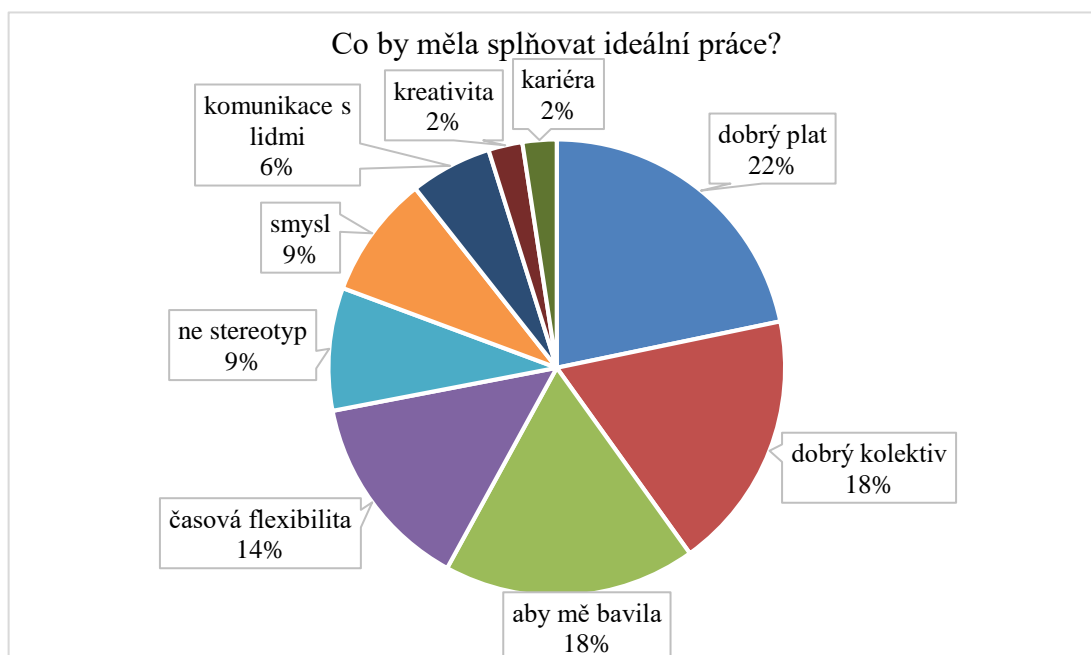
Graf 1: Věnuješ se něčemu při studiu VŠ? (vlastní zpracování)

Dnešní vysokoškoláci preferují zkušenosti před penězi, pouhých 14 % dotazovaných má peníze v hodnotovém žebříčku aktuálně výše než zkušenosti a 3 % lidí se nedokázalo rozhodnout, zda jsou důležitější peníze nebo zkušenosti (viz graf 2).



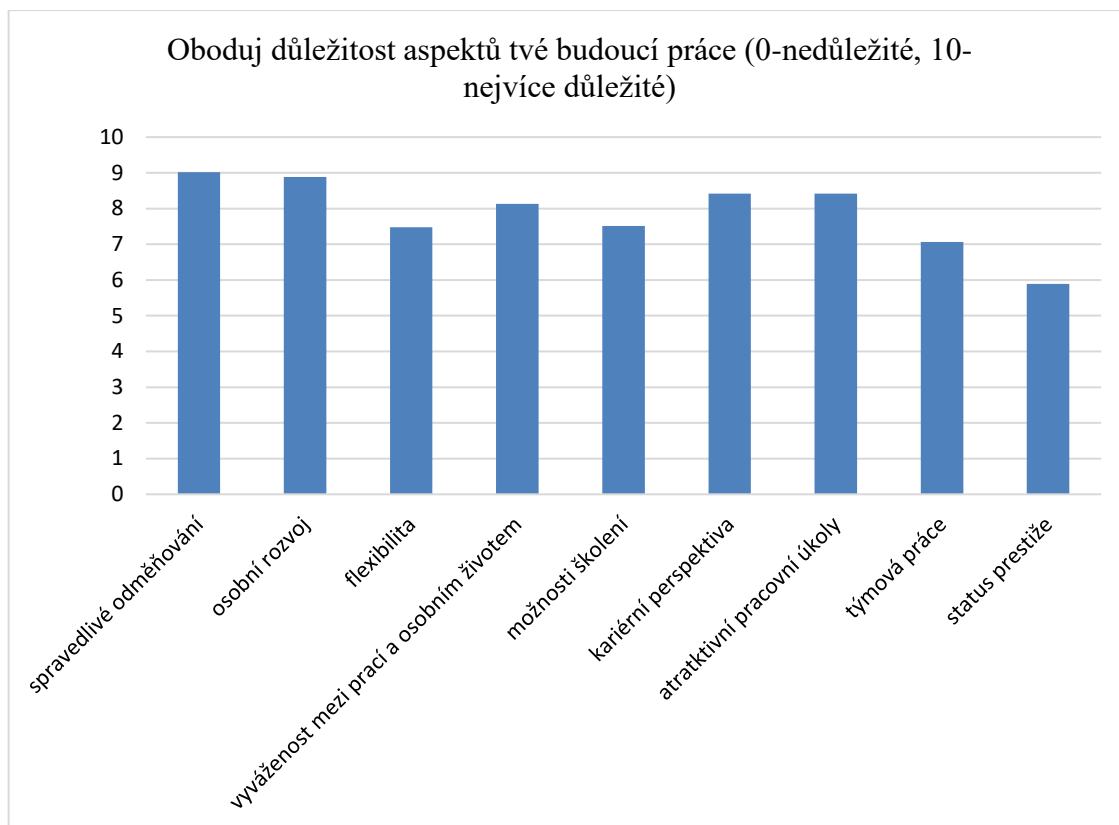
Graf 2: Jsou pro tebe teď aktuálně důležitější peníze nebo zkušenosti? (vlastní zpracování)

Mezi 5 nejdůležitějších kritérii ideální práce patří aspekty: dobrý plat, dobrý kolektiv, aby mě bavila, časová flexibilita a ne stereotyp (viz graf 3).



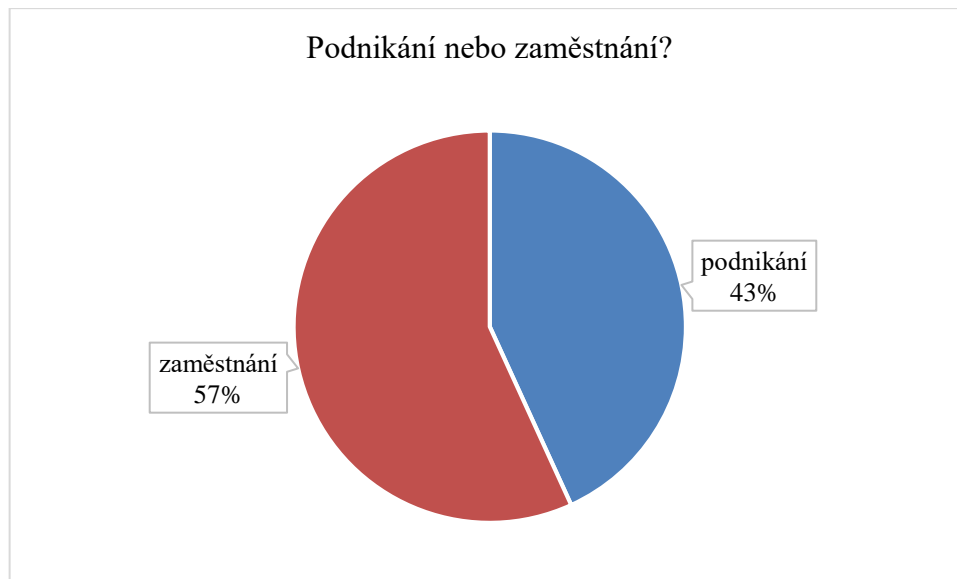
Graf 3: Co by měla splňovat ideální práce? (vlastní zpracování)

V další otázce bylo vybráno 9 aspektů práce a respondenti je obodovali na stupnici 0–10, kde 0 znamená nedůležitý aspekt práce a 10 nejvíce důležitý. Z 88 odpovědí dotazovaných byly vypočítány průměry, které jsou promítnuty do grafu, viz graf 4. Mezi nejčastějších 5 aspektů budoucí práce patří spravedlivé odměňování, osobní rozvoj, vyváženost mezi prací a osobním životem, kariérní perspektiva a atraktivní pracovní úkoly. Bylo vyzkoumáno, že pro vzorek respondentů je důležitější vyváženost mezi prací a osobním životem než časová flexibilita, a tudíž by jim tolik nevadila pevná pracovní doba stanovaná zaměstnavatelem. Status prestiže získal v průměru 5,89 bodů, kde respondenti opakovaně status prestiže dávali na poslední místo, a to nejčastěji s komentářem, že když by je práce bavila, tak jim nezáleží názoru jejich okolí a společnosti.



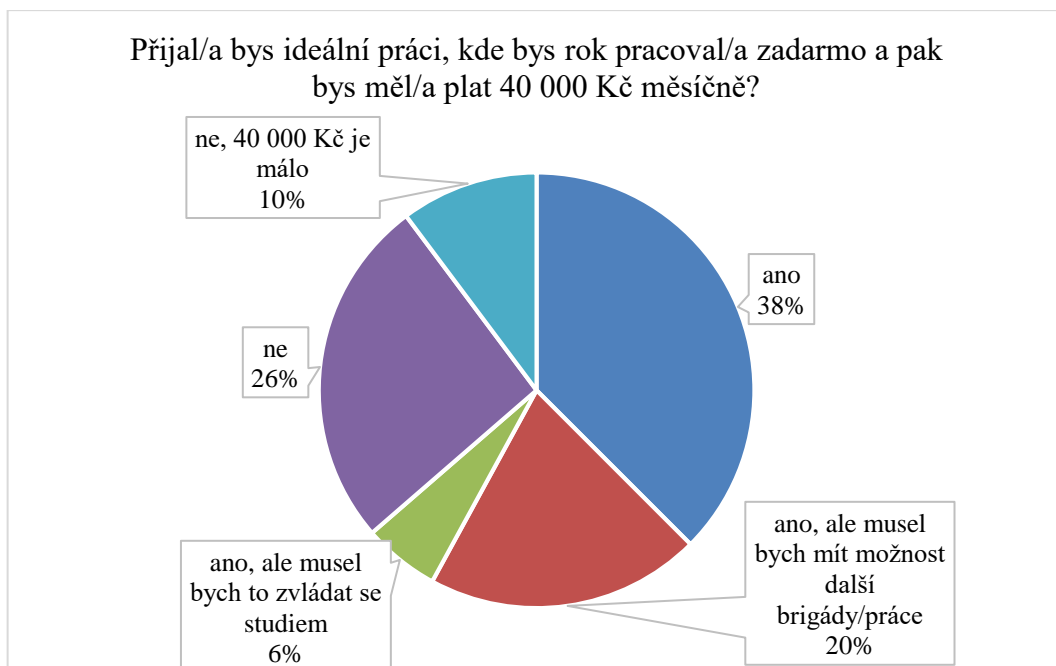
Graf 4: Oboduj důležitost aspektů tvé budoucí práce (0-nedůležité, 10-nejvíce důležité) (vlastní zpracování)

57 % dotazovaných by se přiklánělo k zaměstnání, nejčastější odpovědi byly důvody jako jistota, stabilita, menší zodpovědnost, strach z podnikání a absence nápadu, v čem by podnikali. 43 % by raději volilo podnikání, kde nejčastějším důvodem byla časová a rozhodovací svoboda, tzv. být sám sobě svým pánem (graf 5).



Graf 5: Podnikání nebo zaměstnání? (vlastní zpracování)

V poslední otázce bylo zkoumáno, zda by studenti byli ochotni pracovat ve své ideální práci rok zadarmo, ale po roce by měli nárok na 40 000 Kč měsíčně. Částka 40 000 Kč měsíčně byla zvolena, protože je to lehce nad průměrem v České republice, ale zároveň to není něco nereálného a nepředstavitelného. 26 % respondentů tuto možnost zavrhlo, dalším 10 % se zdál plat 40 000 Kč malý, 6 % by nabídku přijalo jen za podmínky, že by to neovlivnilo jejich studium a 20 % by nabídku přijalo jen pod podmínkou, že by mohli mít další brigádu, 38 % dotazovaných by nabídku přijalo, pokud by se jednalo o jejich ideální práci (graf 6).



Graf 6: Přijal/a bys ideální práci, kde bys rok pracoval/a zadarmo a pak bys měl/a plat 40 000 Kč měsíčně? (vlastní zpracování)

3.3 Zapracování a udržení stávajících spolupracovníků

Druhým velkým tématem, kterým se ve své každodenní práci zabývám, je mimo nábory nových spolupracovníků také to, jak udržet a motivovat ty stávající. K tomu používám několik metod.

3.3.1 Mindsety

Ve spolupráci s naším ředitelem jsme postupem času sestavili 10 tzv. mindsetů, které by měl mít každý začínající poradce. Pokud některý z nich nemá, tak by na jejich získání měl jeho nadřízený manažer, případně on sám, co nejrychleji pracovat (13).

Mindset č. 1: Chápu pravidla komunikace a jsem otevřená/ý ke svému manažerovi
Problémy, strachy a nejistoty komunikuji ihned a upřímně. Nelžu. Pokud mám od manažera zmeškaný hovor, tak volám nazpět (13).

Mindset č. 2: Zvládám přijímání zpětné vazby
Chápu, že je to pro můj progres (13).

Mindset č. 3: Vím, proč se chci zlepšovat

Vedu si zápisky na jednom místě (13).

Mindset č. 4: Chápu motivaci

Měla by mít vývoj, vyvíjí se směrem k měřitelným hodnotám (výkon, peníze, kariérní pozice) (13).

Mindset č. 5: Mám plán

Vím, proč chci postupovat kariérou (13).

Mindset č. 6: Chápu vztah mezi plánem a realitou

Vím, kolik aktivit je reálně nutných pro dosažení cíle (13).

Mindset č. 7: Chápu princip statistiky

Vždy přijde určité množství neúspěchu a počítám s tím. Vnímám chyby jako příležitost k vlastnímu rozvoji (13).

Mindset č. 8: Pracuji systematicky

Snažím se plnit minimálně 2 analýzy + 2 poradenství týdně (13).

Mindset č. 9: Chápu, že telefonát je jediná fungující forma domluvení schůzky s klientem

Neexistuje varianta domlouvání schůzek přes e-mail, sms, facebook (13).

Mindset č. 10: Věřím službě

Vím, že dělám dobrou práci a že mě klienti potřebují (13).

3.3.2 Důvěra ve službu

Důvěra je nedílnou součástí jakékoliv práce s lidmi, proto je pro mě velice důležité, aby hned od začátku nováček viděl přesně co děláme, kde dokážeme klientům pomoci a jak velkou přidanou hodnotu má naše služba. Proto je důležité se s nováčkem bavit o jeho očekávání. Neměl by očekávat jen kurz finanční gramotnosti, protože by byl pak překvapený praxí, proto nováčkům od začátku kurzu komentuji praxe jako to nejzajímavější, na co se mohou těšit. Také si dávám hodně záležet při tvorbě projektu, aby nováček pochopil, jak moc dokážeme klientům ušetřit a vydělat peníze (13).

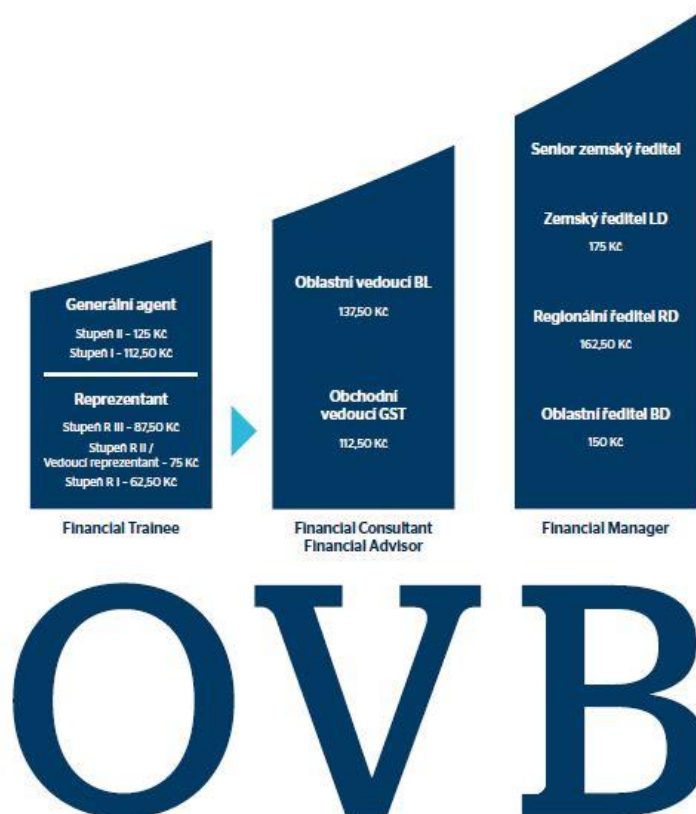
3.3.3 Kolektiv

Další důležitým aspektem je dobrý kolektiv, jde o to nováčka co nejvíce začlenit do kolektivu. Jednak, aby někam patřil, ale také, aby si mohl najít nové kamarády, inspirovat se zkušenějšími kolegy. Celé to pak pro něj bude příjemnější a nebude chtít skončit, i když nastanou chvíli, kdy se mu nebude dařit (13).

3.3.4 Kariérní plán

Kariérní plán OVB, který využíváme, je jedna z nejmotivačnějších věcí na celém našem podnikání. Všichni dopředu znají své podmínky na povýšení, neexistuje zde žádné politikaření. Jednoduše každý, kdo splní podmínky, je povýšen. Mně se líbí na říditelství ProfiFP, že nikdo v tomto týmu není dosazen do své pozice, každý, i ředitel, si musel tu cestu prošlapat sám. Od úplného začátečníka ve financích se propracovat na odborníka, a tak díky tomu i ředitel dokáže poradit nováčkovi, protože si to sám zažil (13, 14).

Vaše perspektiva ve firmě OVB – Plán kariéry



Obr. 4: Kariéerní plán OVB (interní materiál)

3.4 Dotazník u stávajících spolupracovníků

Aktuálním spolupracovníkům ve svém týmu jsem položil 5 jednoduchých otázek.

Na úvod jsem položil tři otevřené otázky:

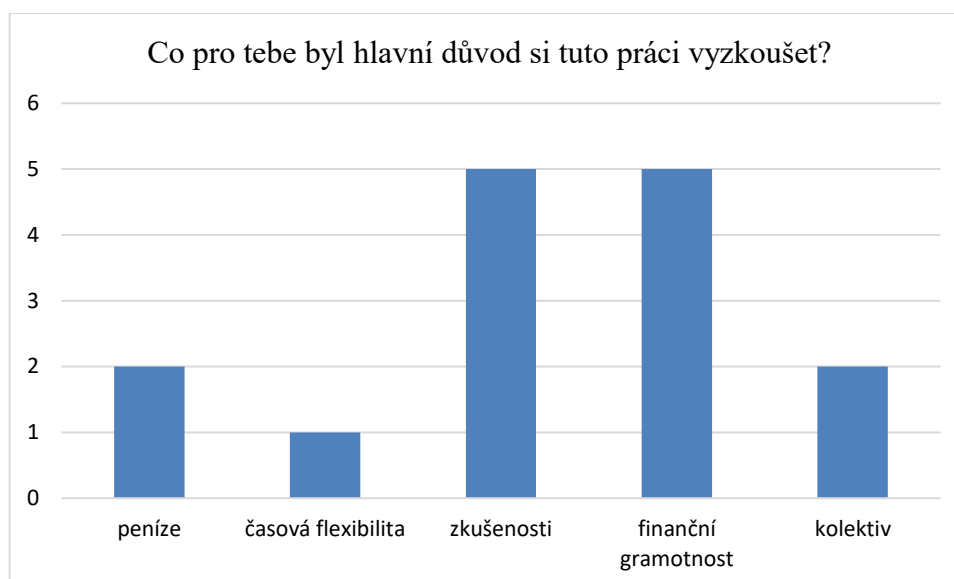
- „Co pro tebe byl hlavní důvod si tuto práci vyzkoušet?“
- „Co ti nejvíce pomáhá překonat svoji nekomfortní zónu?“
- „Která činnost tě v práci nejvíce baví?“

V druhé části jsem nechal spolupracovníky seřadit tyto motivy: zkušenosti, časová flexibilita, pomoc klientům, odměnové akce, kolektiv, peníze a kariérní růst podle toho, co je nejvíce motivovalo na začátku a co je nejvíce motivuje dnes.

3.4.1 Vyhodnocení odpovědí stávajících spolupracovníků a hypotéz

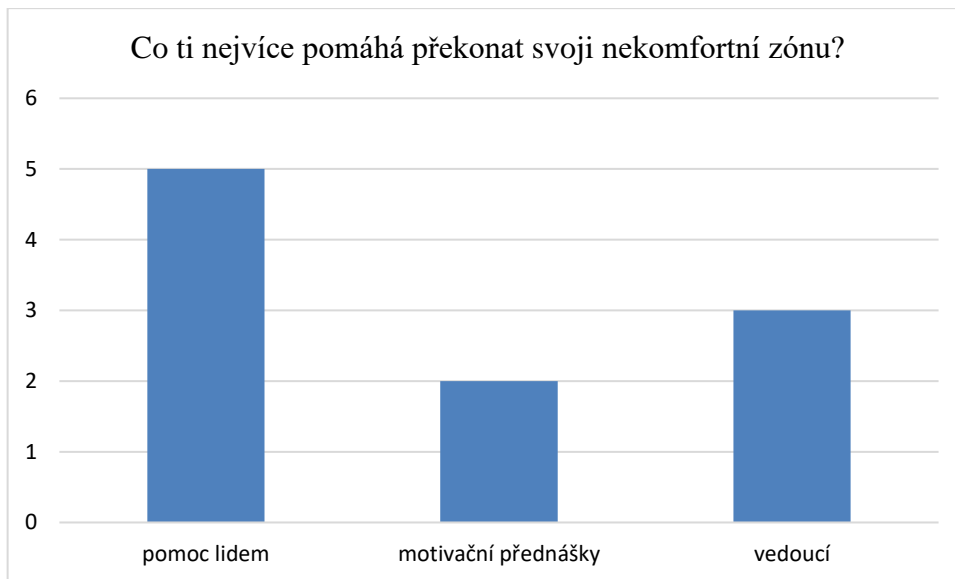
Pro účely druhého dotazníku jsem využil stávajících spolupracovníků ve svém týmu, celkem jsem získal odpovědi od 10 z nich, kde na otázky odpovídali lidé, kteří jsou u mě v týmu jeden měsíc až 3 roky.

Hlavním důvodem, proč si tuto práci vyzkoušeli, jsou zkušenosti a finanční gramotnost (graf 7).



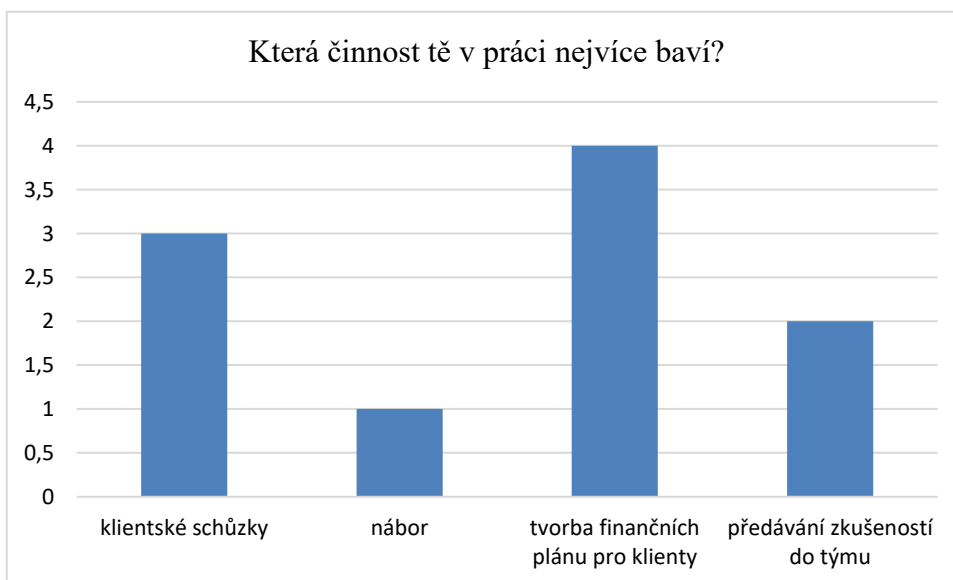
Graf 7: Co pro tebe byly hlavní důvody si tuto práci vyzkoušet? (vlastní zpracování)

V druhé otázce dotazníku pro stávající spolupracovníky bylo zkoumáno to, jak překonávají svoji nekomfortní zónu. Na první místě je uvědomění si, že můžu lidem pomoci, na druhém místě podpora od vedoucího a na třetím motivační přednášky (graf 8).



Graf 8: Co ti nejvíce pomáhá překonat svoji nekomfortní zónu? (vlastní zpracování)

Ve třetí otázce zaměřené na činnost, která spolupracovníky nejvíce baví, se na prvním místě se umístila tvorba finančních plánů pro klienty, na druhém místě se umístily klientské schůzky (graf 9). V oblíbenosti tvorby finančních plánů mám asi zásluhu já, protože mě tato tvorba skutečně baví, a proto si společně se spolupracovníky, hlavně na začátku, dávám hodně záležet, aby se toho co nejvíce naučili a také je to bavilo.



Graf 9: Která činnost tě v práci nejvíce baví? (vlastní zpracování)

Ve čtvrté otázce mi šlo o to seřadit aspekty práce podle toho, co spolupracovníky nejvíce motivovalo na začátku (zkušenosti, časová flexibilita, pomoc lidem, odměnové akce, kolektiv, peníze a kariérní růst). Podle dotazníku se na prvním místě umístily zkušenosti, dále časová flexibilita, což je pochopitelné, protože tým je z velké části složen ze studentů, a na třetím místě pomoc lidem. Kolektiv skončil až na čtvrtém místě, kde byl znát rozdíl mezi muži a ženy v týmu, zatímco muži dávali kolektiv na spodní příčky, naopak pro ženy se zdá kolektiv daleko důležitější hlavně v začátcích. Na posledních místech je kariérní růst a odměnové akce, důvodem je, že na začátku je to spousta nových věcí a většinou ještě není člověk pevně rozhodnutý budovat kariéru a odměnové akce většinou žádné ještě nezažil (tab. 1).

Tab. 1: Seřad' následující motivace podle toho, co tě nejvíce motivovalo na ZAČÁTKU práce ve finančním poradenství. (vlastní zpracování)

Zkušenosti	1
Časová flexibilita	2
Pomoc lidem	3
Kolektiv	4
Peníze	5
Kariérní růst	6
Odměnové akce	7

Kariérní růst se umístil na prvním místě. Tím se dále ve své práci nebudu zabývat, protože využíváme kariérního plánu OVB. Na posledním místě se umístily odměnové akce, z čeho vyplývá, že to spolupracovníky dnes vůbec nemotivuje. Právě na toto se zaměřím v návrhové části své práce, především jak více dostat tyto odměnové a zážitkové akce do povědomí (tab. 2).

Tab. 2: Seřad' následující motivace podle toho, co tě nejvíce motivuje na práci finančního poradce DNES (vlastní zpracování)

Kariérní růst	1
Zkušenosti	2
Kolektiv	3
Peníze	4
Pomoc lidem	5
Časová flexibilita	6
Odměnové akce	7

3.5 Odměny

V ProfiFP existuje několik úrovní odměn a bonusů, ať už na úrovni holdingu OVB, centrály OVB nebo jednotlivých ředitelů a manažerů (13, 14).

Příklady odměnových akcí, kterých jsem se za kariéru zúčastnil: škola windsurfingu v Egyptě, týdenní dovolená na Mallorce, týdenní dovolená v Chorvatsku, adrenalinový park s degustační večeří v restauraci michelinského šéfkuchaře, vodní lyžování na Těrlické přehradě, zážitková restaurace Ambiente v Praze, návštěva hororového domu v Praze, celodenní seminář etikety s Ladislavem Špačkem, celodenní školení osobního rozvoje, česká Pevnost Boyard, střelnice, lyžování v rakouském Kaprunu, motokáry a degustace ve vinném sklepě (13).

3.5.1 Nováčkovský bonus

Je bonus, který vyplácím novým spolupracovníkům za 4 podmínek. Když během prvního měsíce zvládnou uzavřít minimálně 3 klienty, 5 smluv, mají doklady o zaplacení a celkově i minimálně 240 bankovních jednotek, tak je jim vyplacen bonus v hodnotě bankovních jednotek v daném měsíci krát 10 Kč, minimální výše toho bonusu je tak 2 400 Kč, maximální výše není stanovena. Tento bonus vznikl jako podpora spolupracovníků v první měsíci, bonus je vyplácen po měsíční uzávěrce tzv. na ruku, primárně je to podpora ode mě na nákup věcí k podnikání, například oblek, boty, notebook, mobilní

telefon, ale na co budou finance nováčkem skutečně využity, je jeho rozhodnutí. Podmínka 3 klientů je tam proto, že chci ocenit systematickou práci v prvním měsíci. Podmínka 5 smluv, aby bylo řešeno komplexní poradenství s klientem a ne jen jedna část. Doklad o zaplacení vyžadují, protože musím mít jistotu, že klient smlouvu opravdu chce a bude ji platit. Poslední podmínka 240 bankovních jednotek je tam z důvodu, že pokud to nováček zvládne, tak od příštího měsíce je povýšen na další pozici (13).

Nováčkovský bonus

určen pro spolupracovníky na pozici R1



Podmínky pro získání:

- Minimálně 3 klienti,
- minimálně 5 smluv,
- osobní výkon minimálně 240 BJ za produkční měsíc,
- doklady o zaplacení.

Co za to?

- **Bonus 10 Kč za každou BJ s dokladem o zaplacení!!!**

Příklady:

- Při výkonu 250 BJ s DOZ = 2 500 Kč bonus
- Při výkonu 500 BJ s DOZ = 5 000 Kč bonus
- Při výkonu 1 000 BJ s DOZ = 10 000 Kč bonus

Důležitá upozornění:

- Cílem bonusu je finančně podpořit pracovitě a loajální spolupracovníky na pozici R1 v prvních měsících kariéry.
- Tento bonus financují GST (a VR) a je tedy zcela v jejich kompetenci!
- Z dokladu o zaplacení musí být jednoznačně patrné, že daná smlouva bude kompletně proplacena.
- Bonus je vyplacen v momentě, kdy má spolupracovník všechny DOZ nahané ve Finreportu (nejpozději do 14 dnů od uzávěrky, jinak nebude bonus vyplacen).
- Formu vyplacení bonusu určuje GST.
- V případě neplnění základních povinností (pracovní akce, odborná školení, komunikace atd.) může být vyplacení bonusu zamítnuto!
- Smlouvy, za které byl vyplacen bonus, budou pravidelně kontrolovány. V případě jejich stornování bude vyžadováno plné vrácení bonusu!

Obr. 5: Leták na nováčkovský bonus (13)

3.5.2 Bonus na certifikace

Jelikož na obor finančního poradenství dohlíží ČNB, tak musí mít každý poradce do půl roku od svého začátku certifikace, aby mohl klientovi radit a sjednávat smlouvy. Tyto certifikace jsou celkem 4. Zápis u ČNB stojí 2 000 Kč a test stojí 1 000 Kč. Proto zde existuje bonus na certifikace, který je hrazen od centrály OVB ve výši 6 000 Kč, bonus je vyplacen při splnění 900 bankovních jednotek za 6 měsíců od počátku spolupráce (14).

3.5.3 Vodní lyže

Na úrovni oblastního ředitelství existuje systém odměnových akcí, které se konají 4x do roka a jsou zaměřené primárně na nováčky a junior vedoucí. Aktuálně běží odměnová akce o vodní lyžování na Těrlické přehradě, což je odměnová akce s přespáním a pronájmem vleku na vodní lyžování. Pronájem vleku, ubytování a stravování je hrazeno oblastním ředitelem (13).

3.5.4 Mimocivilizace

Další zážitková akce, která je na úrovni oblastního ředitelství, je dnes už tradiční Mimocivilizace. Mottem této akce je „Zažijete nezažité, poznáte nepoznané“. Smyslem akce je vrátit se do dětských let a formou táborových úkolů zaměřených na nějaké téma v práci utužit kolektiv. Ubytování a stravování je zapláceno od oblastního ředitele a managementu. Vrcholem této dvoudenní akce je tzv. firewalking, v překladu chůze po žhavých uhlících. Jde o práci se svou hlavou a o překonání strachu. První účast na této akci mi dala hodně do práce i do života, protože když zvládnete chodit po žhavém uhlí, tak už zvládnete všechno (13).

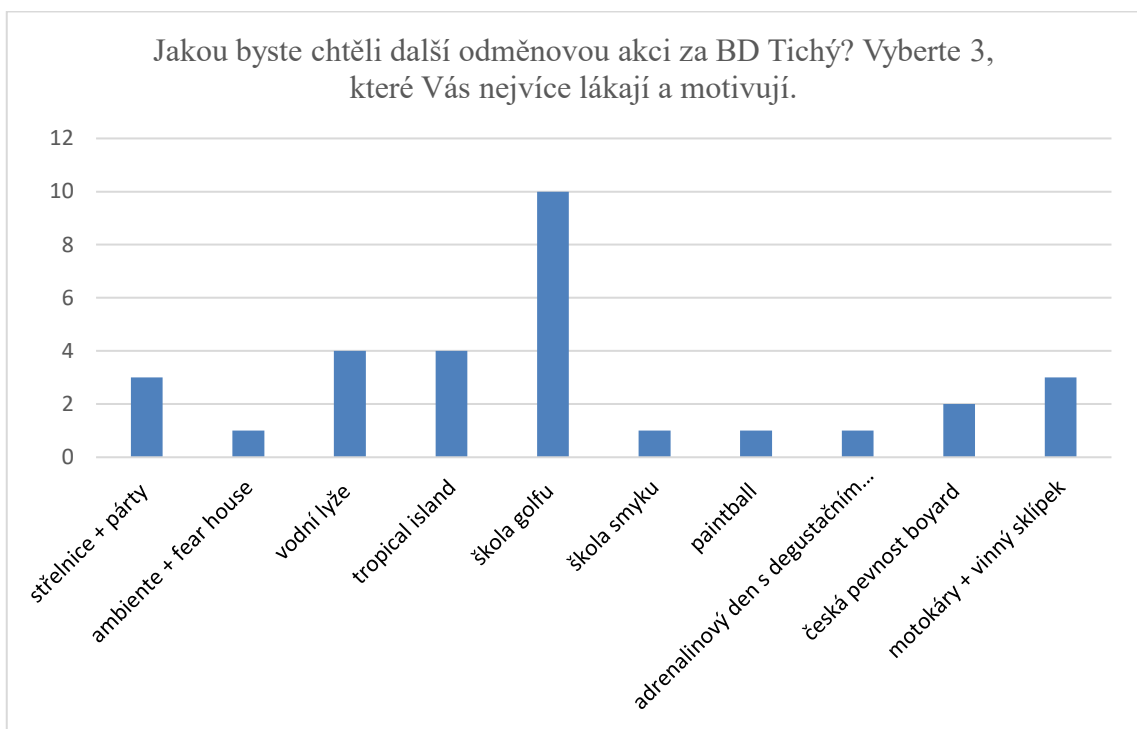
3.6 Dotazník k příští odměnové akci

Jelikož se odměnové akce umístily na posledním místě v dotazníku motivací, tak jsem se rozhodl, že dám prostor lidem ve svém týmu hlasovat o příští odměnové akci. Oslovil jsem 10 spolupracovníků ze svého týmu, aby mi z následujících odměnových akcí vybrali 3, které je nejvíce zaujaly a kterých by se chtěli zúčastnit. Na výběr bylo: střelnice + párty,

ambiente + fear house, vodní lyže, tropical island, škola golfu, škola smyku, paintball, adrenalinový den s degustačním menu, česká pevnost boyard, motokáry + vinný sklípek. Na výběr bylo jen 10 odměnových akcí, protože o těchto jsme se bavili na poradě s panem ředitelem Alešem Tichým jako o potenciálních akcích, které nám dokáže zafinancovat.

3.6.1 Vyhodnocení dotazníku k příští odměňovací akci

Na základě odpovědí z dotazníku ohledně příští odměňovací akce bylo vyzkoumáno, že největší zájem je o odměňovací akce škola golfu, tropical island, vodní lyže a motokáry + vinný sklípek. Na škole golfu se shodlo všech 10 dotazovaných (graf 10).



Graf 10: Jakou byste chtěli další odměňovací akci za BD Tichý? Vyberte 3, které Vás nejvíce lákají a motivují (vlastní zpracování)

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V části první vlastních návrhů řešení se zaměřím na to, jak využít dotazníku k bakalářské práci k náboru a jak zvýšit jeho efektivitu, spočítám náklady dotazníku a vyhodnotím, zda se této metodě budu věnovat i v budoucnu a v druhé části se zaměřím na prevenci proti fluktuaci, a to z pohledu odměnových akcí, tedy jak zvýšit zájem právě o odměnové akce u mě v týmu.

4.1 Nábor

Jelikož jsem počítal, že mi tvorba bakalářské práce zabere hodně času a energie, rozhodl jsem se její první část zaměřit na nábor nových spolupracovníků. Dotazník s vysokoškolačky vznikl jako podpora pro část bakalářské práce, ale zároveň jsem se rozhodl, že mi bude suplovat první část náboru, a to úvodní rozhovor. Dotazník byl strukturovaný tak, abych odpovědi z něj mohl použít do své bakalářské práce, ale zároveň aby mi udělal obrázek o člověku naproti a já se tak na základě dotazníku a rozhovoru při něm mohl rozhodnout, jestli ho oslovím na další spolupráci. Celkem jsem dotazník provedl s 88 vysokoškolačky. Na základě jejich odpovědí jsem si 19 z nich vybral na možnou další spolupráci. Pozvání na tuto druhou schůzku probíhalo tak, že jsem v jednoduchosti zhodnotil jejich odpovědi a pokud se mi jejich vize líbily, tak jsem se rovnou domluvil na druhou schůzku s tím, že už 7 let podnikám ve financích a že jim o tom řeknu více. Tři mě odmítli na místě a s 16 jsem se domluvil na druhé setkání, pracovně nazvané jako setkání s manažerem. Z 16 domluvených schůzek jich nakonec proběhlo 12 a na schůzce jsem jim popsal svoji vizi, situaci a možnosti kurzu, kde by se dozvěděli více o finanční gramotnosti a obsahu případné brigády nebo práce. Setkání s manažerem není výběrové řízení. Výběrové řízení probíhá až na 6týdenním kurzu. Na něm se člověk dozví více o fungování finančního trhu, finančních produktech v ČR a také o systému práce a možnostech brigády nebo práce. Kurz je zadarmo a nezávazný, takže každý si může přijít zjistit více informací. Mezi setkáním s manažerem a druhým kurzem vzniká největší fluktuace ve smyslu zapracování spolupracovníků. Je to logické a nedá se tomu zcela zamezit, protože ne každý chce a může být finančním poradcem. Z 12 proběhlých setkání s manažerem mi všech 12 lidí přislíbilo, že se přijdou podívat

na kurz a zjistí si o tom více. Nakonec jich z 12 přišlo celkově 8. Dotazník probíhal v době, kdy probíhala tzv. koronavirová krize, a proto jsme byli nuceni vzdělávací kurzy přenést z kanceláře do svých pokojů a kurzy probíhaly online pomocí videokonferencí. To samozřejmě velice komplikovalo situaci, protože v tom celém chybí hlavní složka, a to důvěra, která se těžko buduje s někým přes obrazovky počítače, proto i kvůli koronakrizi z 8 kurzistů se této práci začali věnovat pouze 2.

Kvůli koronakrizi tak nelze jednoznačně určit, jestli forma dotazníku suplující úvodní rozhovor je dobrá nebo špatná. Jednoznačně by to neměla být hlavní cesta, kterou se spolupracovník vydá, pokud se rozhodne pro nábor, ale pouze doplňková cesta, rovněž je tato metoda nepředatelná do týmu, protože pokud by to takhle dělal každý, tak to ztratí hlavní kouzlo jako záminka pomoci k bakalářské práci. Dále budu tento způsob testovat a používat v praxi, protože jsem se díky němu seznámil se spoustou nových vysokoškoláků, jelikož jsem každého respondenta poprosil, aby se o mém dotazníku k bakalářské práci zmínil ve svém okolí. Tuto metodu jsem zvolil, protože jsem chtěl, aby doporučitel nebyl ovlivněn tím, že by doporučoval finanční poradenství. Já tak měl možnost se seznámit s novými lidmi, udělat si o nich vlastní obrázek a pokud mě zaujmou, tak je oslovit s nabídkou kurzu finanční gramotnosti s možností brigády, práce nebo později budoucí kariéry ve finančním poradenství. Zároveň jsem samozřejmě potřeboval více respondentů z řady vysokoškolských studentů, protože hodně lidí v mém okolí buď studuje střední školu nebo už naopak mají studium dokončené a pracují, což ani jedno není moje hlavní cílová stanice náboru. Budu pokračovat se záminkou průzkumu motivací u vysokoškoláků a určitě se mi tyto informace budou hodit v dalším studiu a k diplomové práci.

Ze vzorku 88 studentů jsem jich jen 19 pozval na další schůzku, což bylo zapříčiněno hlavně tím, že ze začátku jsem s dotazníkem oslovoval hlavně kamarády a známé, kteří už kurzem prošli nebo dokonce u mě brigádně pracovali, poté jsem se ale dostal mezi známé mých známých a tam se do budoucna zaměřím na to dát možnost druhé schůzky o práci více lidem. Uvědomil jsem si, že i když jsem v tomto oboru sedmým rokem a na pozici manažera 3 roky, i přesto nepoznám, jestli člověk bude úspěšný ve finančním poradenství. Naopak mě už v historii spousta podceňovaných lidí překvapila a nyní jsou z nich úspěšní podnikatelé. Proto při pokračování metodou dotazníků budu více lidem

dávat možnost druhé schůzky a tím zvýším osobní nábor. Karanténa mě neomezila v náboru nových spolupracovníků, ale hlavně v budování osobní vazby a důvěry, proto nyní po uvolnění vládních opatření se bude moct naplno projevit, zda tato metoda náboru bude úspěšná.

4.1.1 Náklady na dotazník

Z 88 dotazníků, 37 proběhlo online přes videokonference, 36 osobně u mě v kanceláři a 15 proběhlo v restauraci, kavárně nebo při obědě, proto tyto náklady odhaduji na cca 1 500 Kč. Implicitní náklady dotazníků jsem spočítal tak, že jsem na každém dotazníku strávil v průměru 30 minut, půlhodinu svého času si cením na 300 Kč, $88 \times 300 \text{ Kč} = 26\,400 \text{ Kč}$. Celkové náklady na tento dotazník byly přibližně 27 900 Kč. Pokud díky této činnosti vzniknou noví spolupracovníci, kteří pomohou alespoň 7 klientům, bude se mi tento čas rentovat.

4.2 Prevenci proti fluktuaci

V druhé části návrhové části se zaměřím na prevenci proti fluktuaci stávajících spolupracovníků. Fluktuace je samozřejmě velké téma, protože stojí dost času a energie předat zkušenosti a spolupracovníka naučit celý proces práce s klienty.

4.2.1 Odměnové akce

Na základě dotazníků u všech 10 stávajících spolupracovníků byla odpověď odměnové akce na poslední nebo předposledním místě. Odměnové akce jsou jeden z důvodů mé motivace v práci, ale i jeden z hlavních důvodů, proč jsem neskončil. Jednak jsem nikdy neslyšel o takovém systému odměnových akcí, na které člověk nemusí být ředitel, ale už z pozice reprezentanta mít možnost zažít něco, co by si sám buď nemohl dovolit nebo něco, co by ho jinak nenapadlo vyzkoušet, ale hlavně se díky tomu dostane více do kolektivu a pozná kolegy, od kterých se může inspirovat, ztotožnit se s jejich příběhem, a to ho může motivovat na další měsíce až roky.

Motivace odměnovými akcemi nemusí být úplně na první místě, i když to hodně souvisí s dalšími motivacemi jako jsou pomoc lidem, peníze, kariérní růst, zkušenosti a kolektiv, protože pokud budu chtít jezdit na odměnové akce, tak budu muset pomáhat lidem a ne pomoci 1 klientovi za měsíc, ale daleko více klientům. S tím dále souvisí peníze, protože pokud budu chtít jezdit na odměnové akce, tak musím být v aktuálním měsíci mezi nejlepšími a pokud budu mezi nejlepšími, tak s tím souvisí to, že si vydělám peníze. Pokud chci být v dobrém a inspirativním kolektivu, tak kde jinde se inspirovat než na odměnových akcích, kde jezdí ti nejlepší. Kariérní růst, pokud chci jít kariérně nahoru, tak opět logicky musím být v kolektivu nejlepší a tím pádem se dostávat na odměnové akce a na závěr, pokud jsou mojí největší motivací zkušenosti, tak ty získám jedině v praxi tím, že budu pomáhat lidem, a to opět souvisí s účastí na odměnových akcích.

Vidím v našem týmu, že na úrovni manažerů se mezi sebou hodně o odměnových akcích bavíme, na druhou stranu u mě v týmu možná není takové povědomí o všech odměnových akcích, proto danou situaci zlepším pomocí následujících nástrojů:

- **Tabulka**

První věc, na které už jsem začal pracovat je, že jsem si vytvořil tabulku, kde jsou sepsané odměnové akce, o které všichni v daném měsíci hrají, abych já měl přehled a mohl to komunikovat do týmu.

- **Povědomí**

Více o tom mluvit na pravidelných týdenních konzultacích a zahrnout to na začátku měsíce do plánování a pravidelně se k tomu týden co týden vracet a připomínat si to.

- **Reklama na facebookové skupině**

Další nápad je udělat odměnovým akcím větší reklamu a zajistit, aby se spolupracovníci zúčastnili alespoň první odměnové akce, protože potom už o to budou chtít hrát sami. Jelikož jako tým máme svoji facebookovou skupinu, rozhodl jsem se skupinu využívat i jako prostředek k další propagaci těchto odměnových akcí. Zároveň zde budou zveřejňovány pořadí na jednotlivé odměnové akce a spolupracovníci se tak budou moci mezi sebou sledovat a navzájem podporovat.

4.3 Příští odměnová akce

Jelikož se v dotazníku ohledně příští odměnové akce shodli všichni dotazovaní na škole golfu, tak jsem se rozhodl, že spočítám náklady na tuto akci a výsledky budu prezentovat panu řediteli na kvartální poradě managementu a budu se snažit prosadit právě tuto odměnovou akci, o které se můj tým shodl jako o nejzajímavější a nejvíce motivující. Pro lepší prezentaci na poradě managementu a přesvědčení pana ředitele jsem vytvořil leták na tuto odměnovou akci. Mimo kalkulaci nákladů, jsem stanovil i termín a místo této odměnové akce.

Odměnová akce BD Tichý Škola golfu – hotel Austerlitz

Soutěžní období: duben – červen 2021

Termín: 23. července 2021



Výherci:

1x BD

3x BL

5x GST

7x VR

3x R

4x Divoká karta – každé BL a BD má 1 kartu

Obr. 6: Leták odměnová akce – škola golfu (vlastní zpracování dle 15)

4.3.1 Náklady na příští odměnovou akci

Počet účastníků na tyto kvartální odměnové akce je vždy 24. Počet míst je po shodě managementu nastaven takto: 1x ředitel, 1x kontaktní osoba z partnerského finančního

domu, 3x oblastní vedoucí, 5x obchodní vedoucí, 7x vedoucí reprezentant, 3x reprezentant, 4x divoká karta pro ředitele a oblastní vedoucí (13).

Tab. 3: Kalkulace nákladů - škola golfu

položka	cena na osobu
Hřiště	350 Kč
Hole	450 Kč
Míče	60 Kč
Trenér	150 Kč
Golf cart	850 Kč
Oběd	250 Kč
Pití	250 Kč
Coffee break	150 Kč
Cena za osobu	2 510 Kč
Celkem skupina	60 240 Kč

ZÁVĚR

Na závěr shrnu všechny získané poznatky, které následně využiji v rámci svého podnikání.

V teoretické části jsem se dozvěděl, jaký je rozdíl mezi vnitřní a vnější motivací. Jaký je rozdíl mezi řízením a vedením. Co je a jak funguje hierarchie potřeb tzv. Maslowova pyramida. Jak pracují manažeři. Jak se řídí a plánuje výkon v organizaci. Co je to metoda SMART a co znamenají pojmy adaptace, fluktuace a kariéra.

V analýze současného stavu jsem se zabíral třemi problematikami. Za první problematikou náboru. Za druhé, jak udržet stávající spolupracovníky, aby nedocházelo k fluktuaci a za třetí odměnové akce. Jako velkou zkušenost hodnotím všechny tři dotazníky, které jsem ke své bakalářské práci využil. První dotazník jsem zároveň použil jako záminku k rozhovoru o budoucích vizích a snech a zároveň ho využil k náboru, Přínosem je pro mě zpětná vazba ve smyslu, že mi proběhlo 88 schůzek a jen s 19 lidmi jsem otevřel možnost dalšího pracovního setkání, proto do své další praxe více využiji to, že si nebudu mezi lidmi tolik dopředu vybírat, ale dám možnost vyzkoušet si bezplatný kurz o financích více lidem.

Dále jsem měl díky prvnímu dotazníku možnost zjistit, jaké uznávají hodnoty dnešní vysokoškoláci a co čekají od ideální práce. Poté jsem díky dotazníku stávajících členů měl možnost nahlédnout co bylo jejich největší motivací na začátku, proč si vlastně šli vyzkoušet obor finančního poradenství a co je motivuje dnes, kdy už jsou nějakou dobu v oboru. Tam mě nejvíce překvapilo, že všichni měli na posledním nebo předposledním místě motivaci ve formě odměnových akcí, proto jsem se v návrhové části zaměřil na to, jak tohle změnit, jak více dostat do povědomí možnosti odměnových akcí, protože to souvisí s dalšími motivacemi a v poslední řadě jsem po dotazníku v týmu navrhl kalkulaci nákladů na odměnovou akci škola golfu, kterou si spolupracovníci v mém týmu sami vybrali a odhlasovali jako nejvíce motivující. Pevně věřím, že se mi podaří dobře reprezentovat náš tým a tuto odměnovou akci prosadím před panem ředitelem na kvartální poradě managementu. Všechny získané poznatky začínám postupně aplikovat do praxe

a věřím, že mi tato práce pomůže k lepšímu náboru, dlouhodobému udržení stávajících spolupracovníků a k větší motivaci spolupracovníků k účasti na odměnových akcích.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- (2) DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- (3) Ramesh Chand Yadav, Avadhesh Kumar(2014). COMPARATIVE STUDY OF ACHIEVEMENT MOTIVATION BETWEEN VOLLEYBALL AND HOCKEY PLAYERS. *Indian Streams Research Journal*, Vol. IV, Issue. II, DOI : 10.9780/22307850, <http://isrj.org/UploadedData/4302.pdf>
- (4) PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3447-7.
- (5) HRONÍK, František. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. V Brně: MotivPress, 2007. MBA study. ISBN 978-80-254-0698-4.
- (6) ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4.
- (7) KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- (8) DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2004. Beckovy odborné slovníky. ISBN 80-717-9468-6.
- (9) KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. Beckovy odborné slovníky. ISBN 80-726-1116-X.
- (10) KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 9788024722023.
- (11) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024714073.
- (12) ProfiFP. *ProfiFP* [online]. [cit. 2020-09-02]. Dostupné z: <https://www.profiFP.cz/>

(13) *ÚLS*

(14) *Vnitřní směrnice OVB*

(15) *Austerlitz Golf Resort - Úvod*. [online]. Dostupné z: <http://www.agrt.cz/cs>

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

ÚR	úvodní rozhovor
SM	setkání s manažerem
ÚLS	ústní lidová slovesnost
R	reprezentant
VR	vedoucí reprezentant
GST	obchodní vedoucí
BL	oblastní vedoucí
BD	oblastní ředitel

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Věnuješ se něčemu při studiu VŠ? (vlastní zpracování).....	29
Graf 2: Jsou pro tebe teď aktuálně důležitější peníze nebo zkušenosti? (vlastní zpracování)	29
Graf 3: Co by měla splňovat ideální práce? (vlastní zpracování)	30
Graf 4: Oboduj důležitost aspektů tvé budoucí práce (0-nedůležité, 10-nejvíce důležité) (vlastní zpracování)	31
Graf 5: Podnikání nebo zaměstnání? (vlastní zpracování).....	32
Graf 6: Přijal/a bys ideální práci, kde bys rok pracoval/a zadarmo a pak bys měl/a plat 40 000 Kč měsíčně? (vlastní zpracování)	33
Graf 7: Co pro tebe byly hlavní důvody si tuto práci vyzkoušet? (vlastní zpracování)..	37
Graf 8: Co ti nejvíce pomáhá překonat svoji nekomfortní zónu? (vlastní zpracování) ..	38
Graf 9: Která činnost tě v práci nejvíce baví? (vlastní zpracování).....	38
Graf 10: Jakou byste chtěli další odměnovou akci za BD Tichý? Vyberte 3, které Vás nejvíce lákají a motivují (vlastní zpracování).....	44

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Motivační pole (4, s. 24).....	17
Obr. 2: Hierarchie potřeb (4, s.74, dle Maslowa, vlastní zpracování)	18
Obr. 3: Řízení pracovního výkonu (9, s. 21, vlastní zpracování)	22
Obr. 4: Kariérní plán OVB (interní materiál)	36
Obr. 5: Leták na nováčkovský bonus (13).....	42
Obr. 6: Leták odměňová akce – škola golfu (vlastní zpracování dle 15)	50

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Seřad' následující motivace podle toho, co tě nejvíce motivovalo na ZAČÁTKU práce ve finančním poradenství. (vlastní zpracování)	39
Tab. 2: Seřad' následující motivace podle toho, co tě nejvíce motivuje na práci finančního poradce DNES (vlastní zpracování)	40
Tab. 3: Kalkulace nákladů - škola golfu	51

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazník pro vysokoškoláky první část

Příloha 2: Dotazník pro vysokoškoláky druhá část

Příloha 3: Dotazník pro stávající spolupracovníky

Příloha 4: Dotazník k příští odměňovací akci

Příloha 1: Dotazník pro vysokoškoláky první část (vlastní zpracování)

Motivace-dotazník k bakalářské práci Jan Svoboda

Co studuješ? Škola a obor

Proč zrovna tohle?

Co po Bc?

Co po Ing?

Věnuješ se něčemu při škole? Brigáda, práce, sport?

Jaké jsou tvoje měsíční výdaje?

Jsou pro tebe důležitější teď aktuálně peníze nebo zkušenosti?

Jak by měla vypadat ideální práce? Alespoň 3 věci

Které aspekty jsou pro tebe u práce důležité? 0-10

Spravedlivé odměňování podle odvedených výkonů

Osobní rozvoj

Flexibilita

Vyváženost mezi prací a osobním životem

Možnost školení a dalšího vzdělávání

Kariérní perspektiva

Atraktivní pracovní úkoly

Týmová práce

Status prestiže

Vysoká míra osobní odpovědnosti

Podnikání vs zaměstnání

Proč?

Lákalo by tě mít vlastní firmu?

Kde se vidíš za 5 let? Kde za 10?

Příloha 2: Dotazník pro vysokoškoláky druhá část (vlastní zpracování)

Co by při brigádě byla tvoje největší motivace? A Co by při práci byla tvoje největší motivace?

Seřadit	brigáda	práce
Zkušenosti		
Peníze		
Kolektiv		
Kariérní růst		
Možnost fulltime časem		

Rok zadarmo a pak 40 000?

Názor? Jak se ti to dělalo?

Co si z toho odnášíš pro sebe?

|

Doporučení

Jméno	Škola a obor	Telefonní číslo

Příloha 3: Dotazník pro stávající spolupracovníky (vlastní zpracování)

Dotazník k BP pro stávající spolupracovníky:

Co pro tebe byl hlavní důvod si tuto práci vyzkoušet?

Co ti nejvíce pomáhá překonat svoji nekomfortní zónu?

Která činnost tě v práci nejvíce baví?

Seřaď následující motivace podle toho, co tě nejvíce motivovalo na ZAČÁTKU práce ve finančním poradenství:

zkušenosti

časová flexibilita

pomoc lidem

odměňové akce

kolektiv

peníze

kariérní růst

Seřaď následující motivace podle toho, co tě nejvíce motivuje na práci finančního poradce DNES:

zkušenosti

časová flexibilita

pomoc lidem

odměňové akce

kolektiv

peníze

kariérní růst

Příloha 4: Dotazník k příští odměňové akci (vlastní zpracování)

Jakou byste chtěli další odměňovou akci za BD Tichý? Vyberte 3, které Vás nejvíce lákají a motivují.

- 1) střelnice + párty
- 2) ambiente + fear house
- 3) vodní lyže
- 4) tropical island
- 5) škola golfu
- 6) škola smyku
- 7) paintball
- 8) adrenalinový den s degustačním menu
- 9) česká pevnost boyard
- 10) motokáry + vinný sklípek