



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 29.2.2020

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 a 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/127786>. 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 31. května 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.....	10
1 CÍL A METODIKA PRÁCE	11
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	12
2.1 Složky motivace.....	12
2.2 Typy motivace	12
2.2.1 Vnitřní motivace.....	12
2.2.2 Vnější motivace	13
2.3 Pracovní stimuly	13
2.4 Motivační pole	14
2.4.1 Motivační založení.....	14
2.4.2 Motivační poloha	15
2.4.3 Motivační naladění.....	15
2.5 Hierarchie potřeb.....	15
2.6 Role vůdce.....	17
2.7 Rozvoj lídrů a manažerů.....	17
2.8 Manažeři	17
2.9 Pojetí vedení a řízení.....	18
2.9.1 Vedení	18
2.9.2 Řízení	18
2.9.3 Metody vyhledávání a získávání pracovníků.....	19
2.9.4 Výběrový rozhovor	19
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	20
3.1 Nábor.....	20
3.1.1 Úvodní rozhovor.....	20
3.1.2 Setkání s manažerem	21
3.1.3 Vzdělávací kurz.....	21
3.1.4 Praxe.....	21
3.2 Dotazníkové šetření	22
3.2.1 Hypotézy	22
3.2.2 Vyhodnocení odpovědí respondentů a hypotéz.....	23
3.3 Zapracování a udržení stávajících spolupracovníků.....	28

3.3.1	Mindsety	28
3.3.2	Důvěra ve službu	29
3.3.3	Kolektiv	30
3.3.4	Kariérní plán	30
3.3.5	Odměnové akce	31
3.4	Dotazník u stávajících spolupracovníků	33
3.4.1	Hypotézy	33
3.4.2	Vyhodnocení odpovědí stávajících spolupracovníků a hypotéz	34
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	38
4.1	Nábor	38
4.1.1	Náklady na dotazník	40
4.2	Prevenici proti fluktuaci	40
4.2.1	Odměnové akce	40
	ZÁVĚR	42
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	43
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ	44
	SEZNAM GRAFŮ	45
	SEZNAM OBRÁZKŮ	46
	SEZNAM TABULEK	47
	SEZNAM PŘÍLOH	48

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 motivace 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, spočívajícími hlavně v nedůvěře kamarádů a rodiny a spoustou dalších překážek, které souvisejí s motivací a 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 a 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 roků, 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.

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 a 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 fluktulace v týmu a na zlepšení povědomí o odměnových akcích.

V návrhu řešení si detailně zaměříme na největší motivace vysokoškoláků, které by se daly využít při jejich náboru, dále se zaměříme na prevenci fluktulace 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)

2.4 Motivační pole

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

2.4.1 Motivační založení

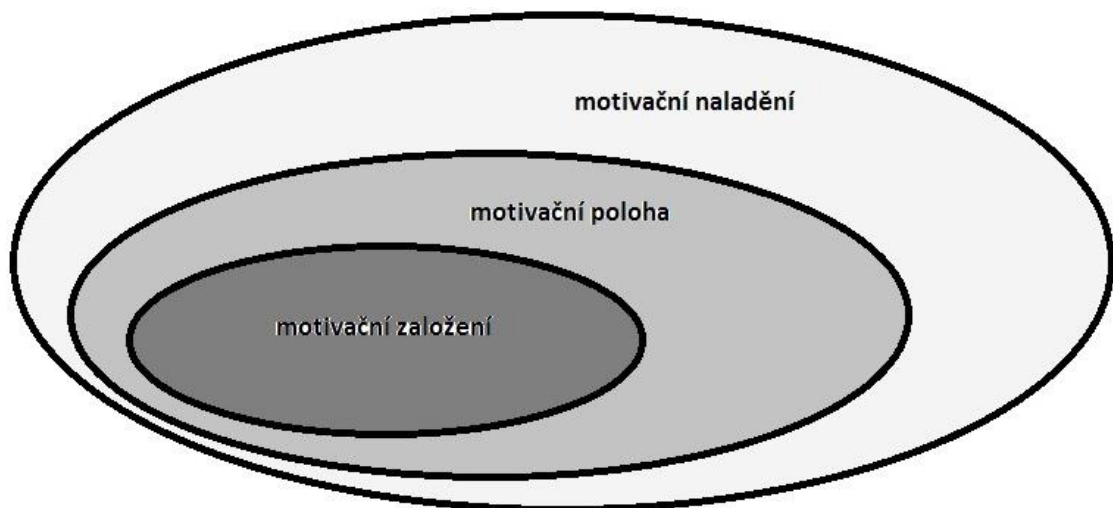
„*Souvisí s naší osobností. Jde o osobní vlastnost, která je s vysokou pravděpodobností zděděná a v průběhu života se jen málo mění. Tvoří základ motivačního pole a rámec pro obě zbývající složky. V našem chování dominuje motivační založení zejména tehdy, když se dostaneme do nějaké zátěžové, stresující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

2.4.2 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)

2.4.3 Motivační naladění

„Je proměnlivé, jeho závislost na měnících se podmínkách života e 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 nevyčerpá 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)

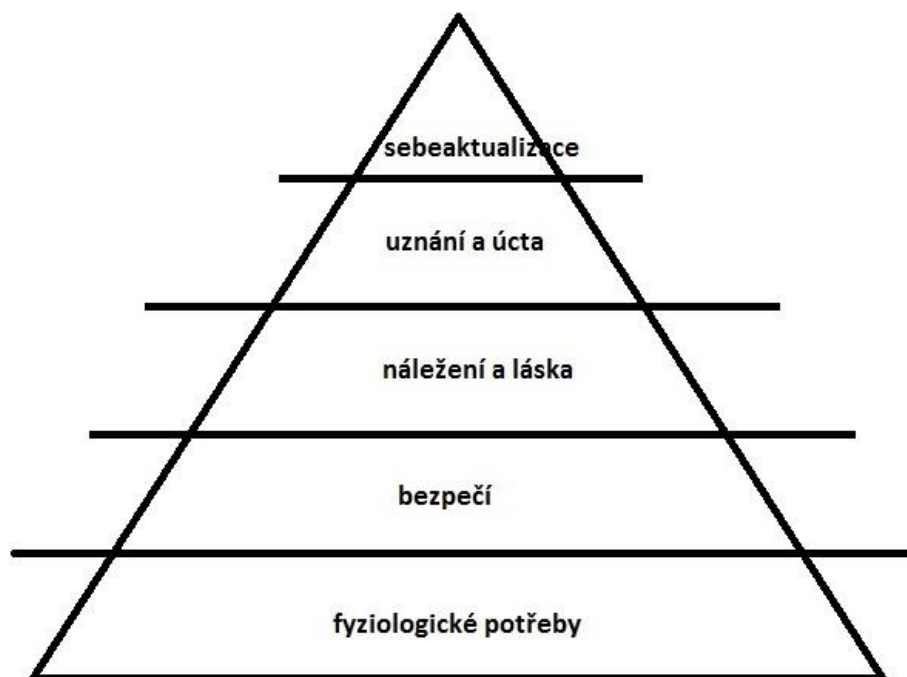
„Jakmile jsou uspokojeni i tyto potřeby, motor seberozvoje, má-li ještě zdroje energie, nás žene dál k potřebě náležitosti a lásky. V manažerské praxi se to projeví především jak hledání příslušnosti k nějak definovaným skupinám lidí. Může jít o rodinu, tým, širší komunitu, firmu, obec, trochu problematičtěji 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 vyšší úrovně (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 střídají jednotliví členové skupiny v závislosti na situaci, nebo podle toho, která týmová role vystupuje do popředí v daném okamžiku. Vůdce spíše 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 Manažeři

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

2.9 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).

2.9.1 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).

2.9.2 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).

2.9.3 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).

2.9.4 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).

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 například bank, pojišťoven atd. na finančním trhu v České republice. Já se dostal do jednoho z týmů, který spolupracuje s OVB Allfinanz, a.s., a to do týmu ProfiFP, jehož zakladatel 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 to každému vyhovovalo, proto v této práci budu popisovat svoje vlastní postupy a metody a neznamena to, že by stejně jako já postupoval každý manažer. Budu zde popisovat svoji 7letou praxi finančního poradce a 3letou praxi manažera ve financích.

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.

3.1.1 Úvodní rozhovor

Tzv. ÚR je neformální schůzka, kde se nenuceně ptám, jaké má člověk naproti 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.

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, pak ho 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

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 a zároveň dostane možnost si práci vyzkoušet a osahat i v praxi a na základně toho se pak potenciální spolupracovník rozhodne, jestli by se chtěl věnovat práci finančního poradce naplno nebo ne a zároveň má manažer 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 člověk 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.

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, kde se s klientem bavíme o jeho přáních, snech, vizích a představách do budoucna.

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 nebo kavárně, později v online prostředí přes videokonference z důvodu koronavirové situace. Dotazník byl postaven, 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). Tahle otázka tam byla z důvodu toho, že pokud se už člověk něčemu věnuje při škole, tak pravděpodobně má nějaké cíle v životě a tím pádem by pro mě mohl být potenciálně zajímavý. Druhým bodem bylo, zda jsou aktuálně důležitější peníze nebo zkušenosti. V třetí části jsem se 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 podnikání nebo zaměstnání a proč? V poslední otázce jsem se zaměřil na moji oblíbenou otázku, kterou často pokládám a to, zda by byli schopni a ochotni, ve své ideální práci, pracovat rok úplně zadarmo jen za zkušenosti a po roce by měli nárok na plat 40 000 Kč měsíčně.

3.2.1 Hypotézy

Hypotéza 1: Domnívám se, že drtivá většina studentů se něčemu věnuje při škole, ať už práci, brigádě nebo sportu.

Hypotéza 2: Předpokládám, že pro skupinu vysokoškoláků budou teď aktuálně důležitější zkušenosti než peníze.

Hypotéza 3: Pod pojmem ideální práce si podle mě většina vysokoškoláků bude představovat něco co je bude bavit, co jim vydělá dostatečný příjem a kde budou v příjemném kolektivu.

Hypotéza 4: Předpokládám, že pro vysokoškolské studenty bude nejdůležitější spravedlivé odměňování dle odvedených výkonů, osobní rozvoj, časová flexibilita, kariérní růst a atraktivní pracovní úkoly.

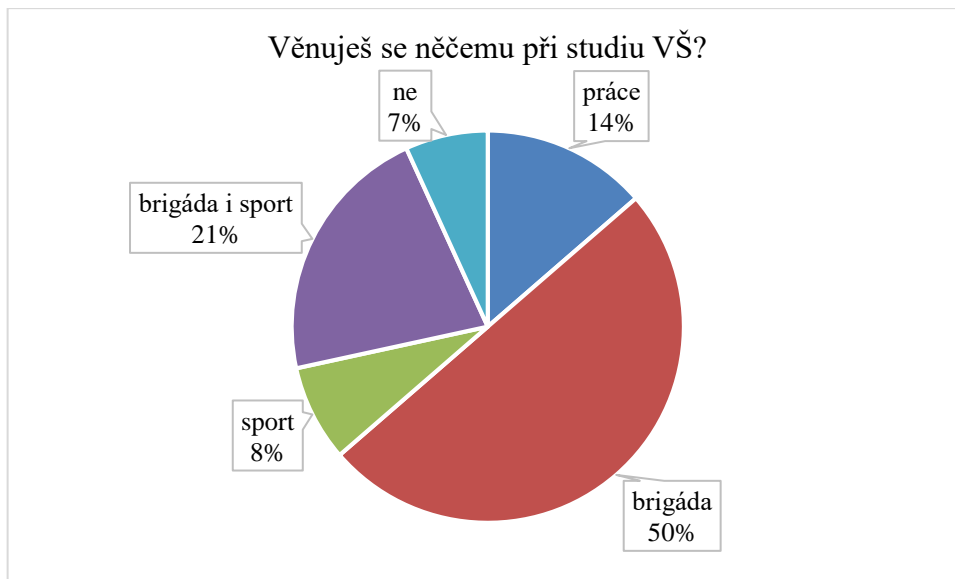
Hypotéza 5: Dle mého názoru se bude více vysokoškoláků přiklánět k podnikání než k zaměstnání, hlavně z důvodu, že v podnikání budou párem svého času.

Hypotéza 6: Předpokládám, že rok není tak dlouhá doba a že většina vysokoškoláků ještě bydlí u rodičů nebo mají zatím velkou podporu rodičů, takže by mohli obětovat rok ve své ideální práci za nulovou odměnu pouze za zkušenosti s tím, že by po roce měli nárok na plat ve výši 40 000 Kč měsíčně.

3.2.2 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.

Jak jsem předpokládal ve své **první hypotéze**, tak 93 % respondentů se věnuje při škole práci, brigádě nebo sportu, pouhých 7 % se nevěnuje při škole ani jednomu.



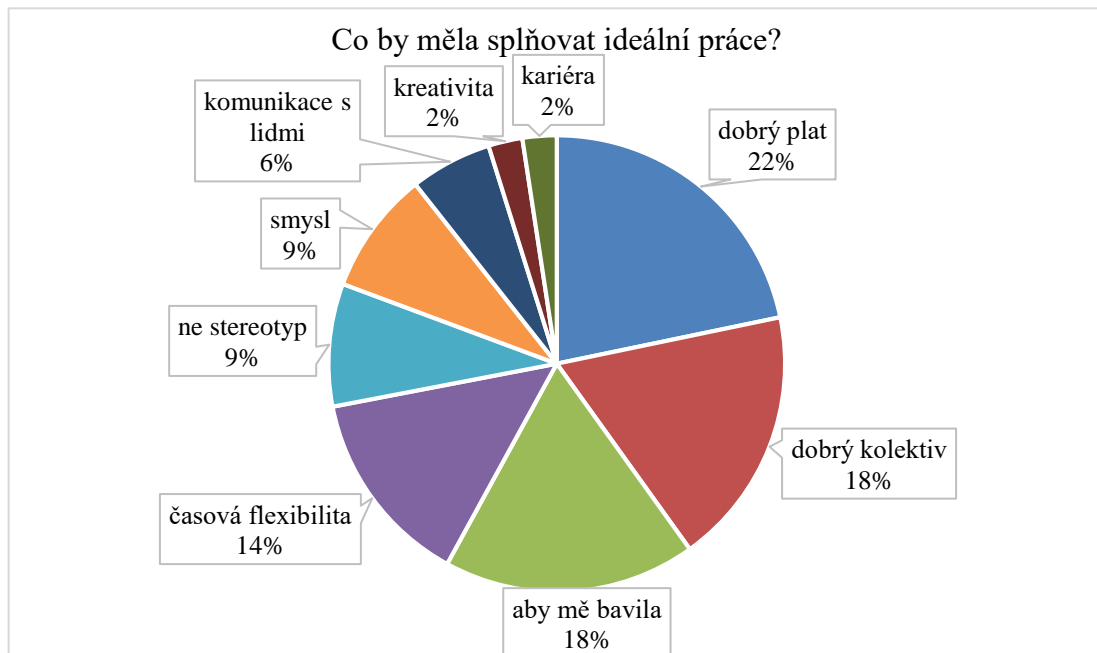
Graf 1: Věnuješ se něčemu při studiu VŠ? (vlastní zpracování)

I má **druhá hypotéza** se potvrdila a to, že 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.



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

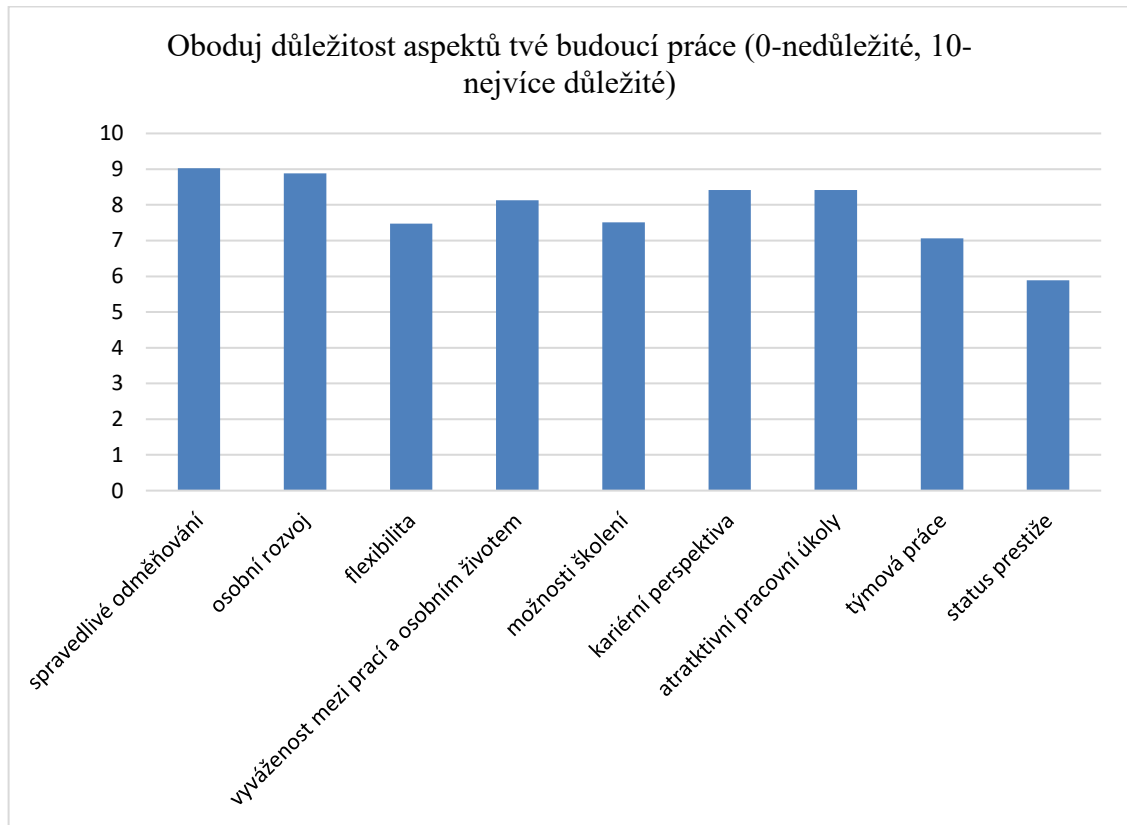
Ve třetí otázce dotazníků jsem se zabýval ideální prací, kde každý z respondentů měl svými slovy popsat, jak by měla vypadat jeho ideální práce. Odpovědi jsem rozřídil do skupin odpovědí viz níže. Mezi 5 nejdůležitějších kritérii ideální práce se umístily aspekty: dobrý plat, dobrý kolektiv, aby mě bavila, časová flexibilita a ne stereotyp. Dle hypotézy jsem očekával nejčastější odpovědi: aby mě bavila, dobrý plat a dobrý kolektiv, takže i ve třetí hypotéze se moje očekávání naplnila.



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

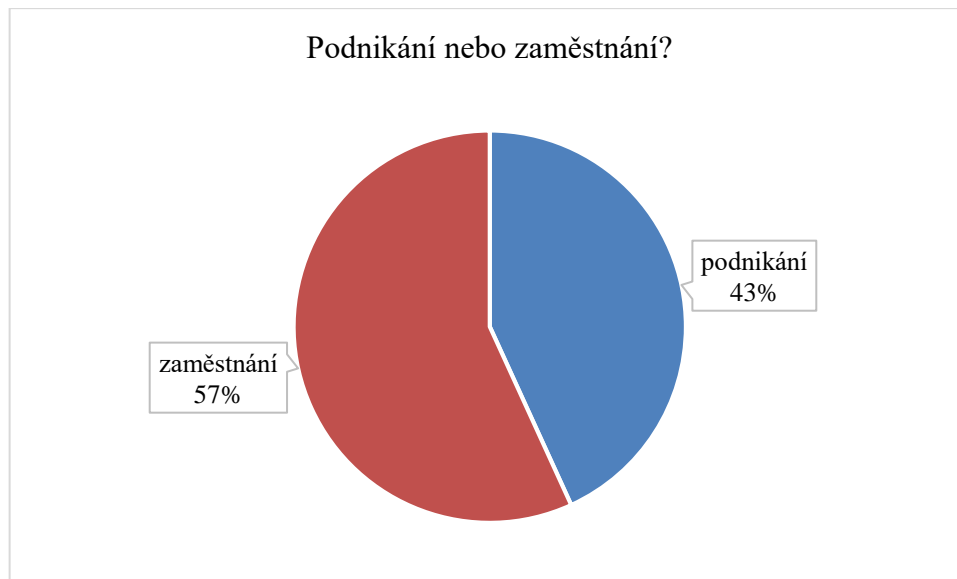
V další otázce jsem vybral 9 aspektů práce a šlo mi o to, aby mi je respondenti obodovali na stupnici 0-10, kde 0 znamená nedůležitý aspekt práce a 10 nejvíce důležitý. Z 88 odpovědí dotazovaných jsem spočítal průměry, které jsem promítl do grafu viz níže. Z grafu můžeme vyčíst, že mezi top 5 aspektů budoucí práce patří spravedlivé odměňování, osobní rozvoj, vyváženost mezi prací a osobním životem, kariérní perspektiva a atraktivní pracovní úkoly. Dle hypotézy jsem předpokládal, že do top 5 bude patřit časová flexibilita, ta ale skončila až na 7. místě z celkových 9 a ukázalo se tak, 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. Co mě opravdu překvapilo, tak 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 je jedno, co si o tom bude myslet jejich okolí a společnost.



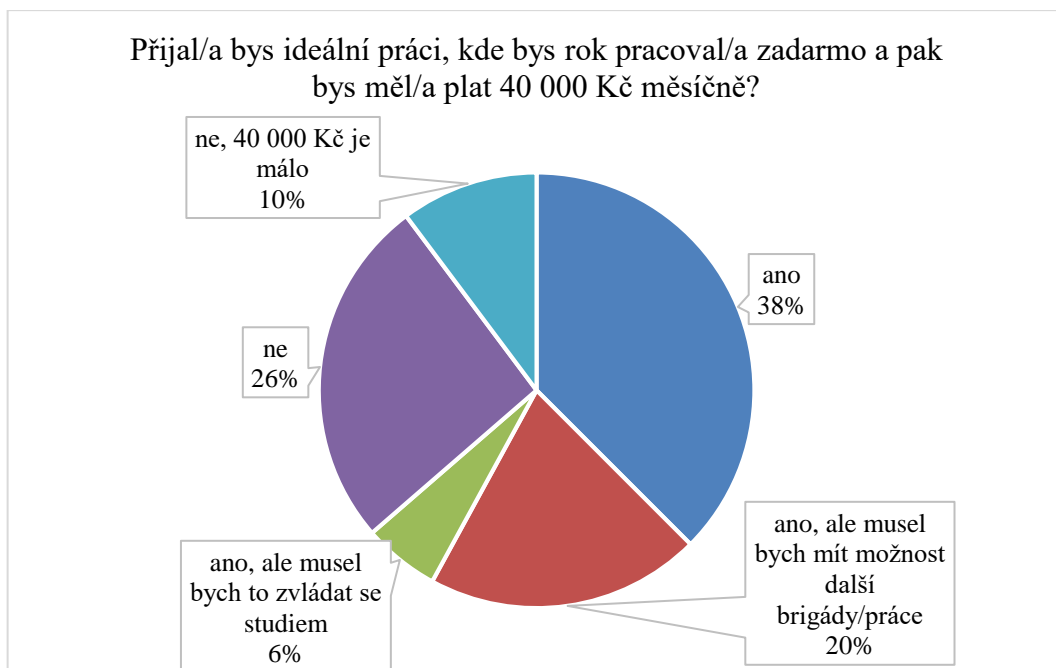
Graf 4: Oboduj důležitost aspektů tvé budoucí práce (0-nedůležité, 10-nejvíce důležité) (vlastní zpracování)

V předposlední hypotéze jsem se domníval, že se více vysokoškoláků bude přiklánět k podnikání než k zaměstnání. Realita, ale byla jiná a 57 % dotazovaných by se přiklánělo zaměstnání, nejčastěji padaly důvody jako jistota, stabilita, menší zodpovědnost, strach z podnikání a absence nápadu v čem by podnikali. 43 % by raději volili podnikání, kde nejčastějším důvodem byla časová a rozhodovací svoboda tzv. být sám sobě svým pánem.



Graf 5: Podnikání nebo zaměstnání? (vlastní zpracování)

V poslední otázce dotazníku jsem se zabýval svojí oblíbenou otázkou, jestli by člověk byl ochotný pracovat ve své ideální práci rok zadarmo, kde by po roce měl nárok na 40 000 Kč měsíčně, jelikož od 18 let podnikám ve finančním poradenství a neměl jsem k tomuto povolání žádné velké předpoklady, tak jsem několik prvních let v podstatě pracoval zadarmo, jen pro zkušenosti, proto jsem v hypotéze předpokládal, že většina studentů je podporována rodiči, tak pro ně budou zkušenosti cennější a rok by obětovali tomu, aby potom měli lehce nadprůměrný plat v ČR. Schválně jsem volil částku 40 000 Kč měsíčně, protože je to lehce nad průměrem v České republice, ale zároveň to není něco nereálného a nepředstavitelného. Co mě překvapilo tak 26 % respondentů tuto možnost úplně zavrhlo, dalším 10 % se zdál plat 40 000 Kč malý, 6 % by nabídku přijalo jen za podmínky, že by to neovlivnilo jejich studiu a 20 % by nabídku přijalo jen pod podmínkou, že by mohli mít další brigádu, 38 % dotazovaných by nabídku okamžitě přijalo, pokud by se jednalo o jejich ideální práci. Zde jsem se domníval, že by taková nabídka neplacené stáže, kde by člověk nabral tolik zkušeností, aby po roce měl nárok na 40 000 Kč měsíčně, bude pro VŠ studenty daleko lákavější, ale ukázalo se, že studenti nechtějí být zcela závislí na rodičích a ve 20 % případů by si ještě hledali další práci nebo brigádu.



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, které se ve své každodenní práci zabývám, tak je mimo náboru 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 a pokud některý z nich nemá, tak by na jejich získání měl, jeho nadřízený manažer nebo on sám, co nejdříve pracovat.

Mindset č. 1: Chápu pravidla komunikace a jsem otevřený ke svému manažerovi

Problémy, strachy a nejistoty komunikuji ihned a upřímně. Nelžu. Pokud mám od manažera zmeškaný hovor, tak volám nazpět.

Mindset č. 2: Zvládám přijímání zpětné vazby

Chápu, že je to pro můj progres.

Mindset č. 3: Vím, proč se chci zlepšovat

Vedu si zápisky na jednom místě.

Mindset č. 4: Chápu motivaci

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

Mindset č. 5: Mám plán

Vím, proč chci postupovat kariérou.

Mindset č. 6: Chápu vztah mezi plánem a realitou

Vím kolik aktivit je reálně potřeba udělat pro dosažení cíle.

Mindset č. 7: Chápu princip statistiky

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

Mindset č. 8: Pracuji systematicky

Snažím se plnit minimálně 2 analýzy +2 poradenství týdně.

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

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

Mindset č. 10: Věřím službě

Vím, že dělám dobrou práci a že mě klienti potřebují.

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, aby od toho někdo nečekal jen kurz finanční gramotnosti, ale pak byl překvapený praxí, proto nováčkům od začátku kurzu komentuji praxe jako to nejzajímavější, na co se mohou těšit a také si dávám hodně záležet při tvorbě projektu, aby nováček pochopil, jak moc dokážeme klientům ušetřit a vydělat peníze.

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.

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 obrovsky líbí na říditelství ProfiFP, že nikdo v tomto týmu není dosazen do své pozice, každý i ředitel si musel tu cestu prošlapat sám a od úplného začátečníky ve financích se propracovat na odborníka a díky tomu i ředitel dokáže poradit nováčkovi, protože si to sám zažil.

Vaše perspektiva ve firmě OVB – Plán kariéry



Obr. 3: Kariérní plán OVB (interní materiál)

3.3.5 Odměnové akce

V ProfiFP existuje několik úrovní odměnových akcí a bonusů, ať už na úrovni holdingu OVB, centrály OVB nebo jednotlivých ředitelů a manažerů.

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 sklípku.

Nováčkovský bonus

Je bonus, který vyplácím novým spolupracovníkům za 4 podmínek. Když během prvního měsíce zvládnou uzavřít minimálně 3 klienty, 5 smluv, má doklad o zaplacení a celkově má minimálně 240 bankovních jednotek, tak je mu vyplacen bonus v hodnotě bankovních jednotek v daném měsíci krát 10 Kč, minimální výše toho bonusu je tak 2 400 Kč, maximum to nemá. 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 to nováček skutečně použije je na něm. Podmínka 3 klientů je tam z důvodu, protože chci ocenit systematickou práci v první měsíci, dále 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 a poslední podmínka 240 bankovních jednotek je tam z důvodu, pokud to nováček zvládne, tak od příštího měsíce je povýšen na další pozici.

Bonus na certifikace

Jelikož na obor finančního poradenství dohlíží ČNB, tak každý poradce do půl roku od svého začátku musí mít 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 vyplácen při splnění 900 bankovních jednotek za 6 měsíců už počátku spolupráce.

Vodní lyže

Na úrovni oblastního ředitelství existuje systém odměnových akcí, který jsou 4x do roka a jsou zaměřené primárně na nováčky a junior vedoucí. Aktuální běží odměnová akce o vodní lyžování na Těrlické přehradě, což je odměnová akce s přespaním a pronájmem vleku na vodní lyžování. Pronájem vleku, ubytování a stravování je hrazeno oblastním ředitelem

Mimocivilizaci

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 dětský 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. Kde jde o práci se svoji 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.

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?“ a „Která činnost tě v práci nejvíce baví?“

V druhé části jsem nechal spolupracovníky seřadit 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 Hypotézy

Hypotéza 1: Očekávám, že pro většinu stávajících spolupracovníků bylo největší důvodem v začátku nabráním nových zkušeností.

Hypotéza 2: Dle mého názoru nejdůležitější věc k překonání nekomfortní zóny bude pozitivní atmosféra v kolektivu a uvědomění si, že můžu klientovi pomoci.

Hypotéza 3: Očekávám, že nejvíce spolupracovníky bude na této práci bavit kolektiv a pomáhání lidem.

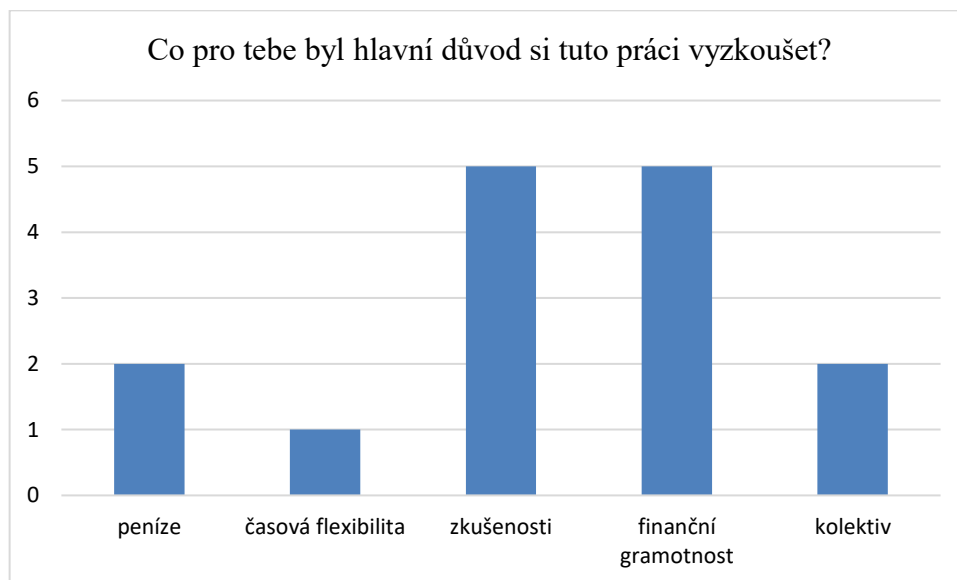
Hypotéza 4: Domnívám se, že na začátku spolupracovníky nejvíce motivovaly zkušenosti, pomoc lidem a kolektiv.

Hypotéza 5: Domnívám se, že dnes spolupracovníky nejvíce motivují kariérní růst, kolektiv a odměnové akce.

3.4.2 Vyhodnocení odpovědí stávajících spolupracovníků a hypotéz

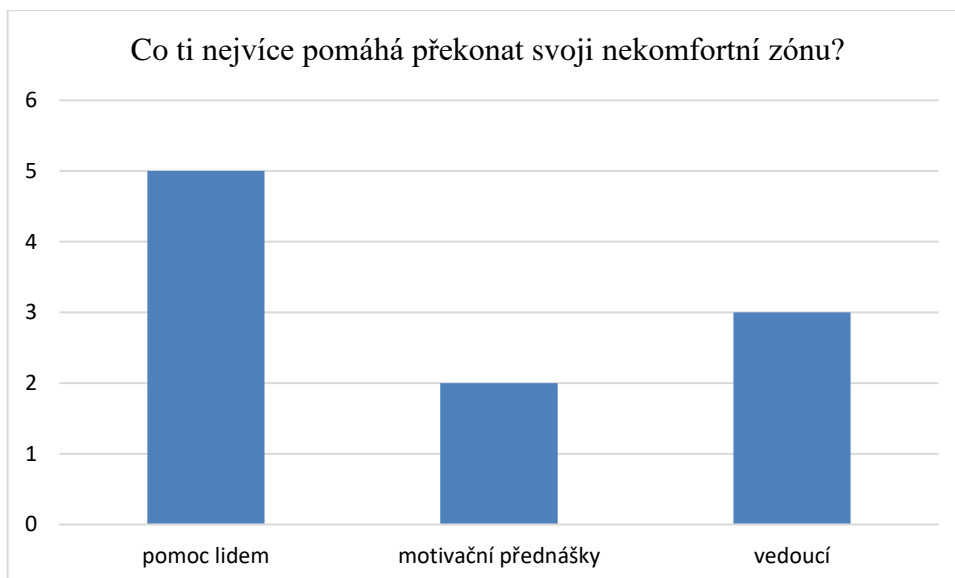
Pro účely druhého dotazníku jsem využil stávajících spolupracovníků ve svém týmu, celkem jsem získal odpovědi od 10 z nich, kde na otázky odpovídali lidé, co jsou u mě v týmu jeden měsíc až 3 roky.

V první hypotéze jsem předpokládal, že hlavním důvodem, proč si tuto práci vyzkoušeli budou zkušenosti, to se spolu s finanční gramotností potvrdilo. To se dalo očekávat, protože takhle probíhá nábor spolupracovníků a jejich vize na začátku často nejsou peníze, ale právě zkušenosti a zlepšení se ve finanční gramotnosti.



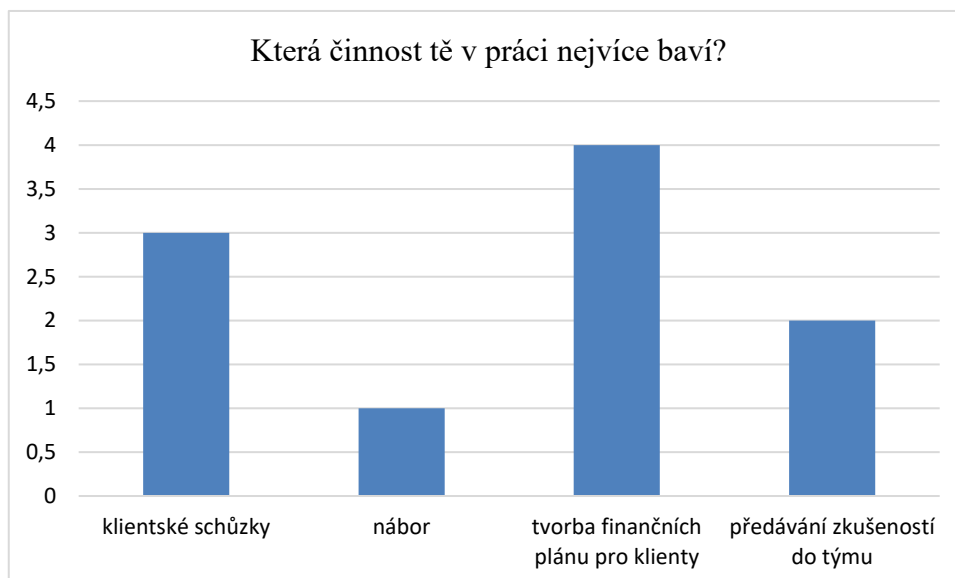
Graf 7: Co pro tebe byly hlavní důvody si tuto práci vyzkoušet? (vlastní zpracování)

V druhé otázce dotazníku pro stávající spolupracovníky jsem se ptal na to, jak překonávají svoji nekomfortní zónu, dle hypotézy jsem předpokládal, že hlavním důvodem budou atmosféra v kolektivu a uvědomění si, že můžu klientovi opravdu pomoci. Přesně podle hypotézy se na první místě umístilo uvědomění si, že můžu lidem pomoci, na druhém místě podpora od vedoucího a na třetím místě motivační přednášky



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

Ve třetí hypotéze jsem očekával, že nejvíce bude spolupracovníky bavit práce v kolektivu a pomoc lidem. Na prvním místě se umístila tvorba finančních plánů pro klienty, to bude asi nejvíce vycházet ze mě, protože mě tvorba plánů 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, na druhém místě se umístily klientské schůzky. Co mě naopak překvapilo, tak ani jedna z odpovědí nebyl kolektiv.



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. Očekával jsem, že na začátku bylo pro spolupracovníky v top 3 zkušenosti, pomoc lidem a kolektiv. 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. Co mě překvapilo, tak 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. Trošku s očekáváním skončil na posledních místech kariérní růst a odměnové akce, přeci jenom je to na začátku spousta nových věcí a většinou ještě není člověk pevně rozhodnutý budovat kariéru a odměnové akce většinou žádné ještě nezažil.

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

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

A v **poslední otázce** jsem se zaměřil na aspekty práce, které spolupracovníky motivují dnes, dle hypotézy jsem očekával kariérní růst, kolektiv a odměnové akce. Kariérní růst a kolektiv se skutečně umístil na prvních 3 místech dle očekávání, velice mě ale překvapilo, že se na posledním místě opět umístily odměnové akce, z čeho vyplývá, že to spolupracovníky dnes vůbec nemotivuje a právě na tohle se zaměřím v návrhové části své práce a jak více dostat tyto odměnové a zážitkové akce do povědomí.

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

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 profi 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 vysokoškoly 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 člověk 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 vysokoškoly. 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. 3 mě odmítli na místě a s 16 jsem se domluvil na druhé setkání, pracovně nazvané jako setkání s manažerem, Z 16 domluvených jich nakonec proběhlo 12 a na schůzce jsem jim popsal svoji vizi, situaci a možnosti kurzu, kde by se dozvěděli více o finanční gramotnost a obsahu případné brigády nebo práce. Setkání s manažerem není výběrové řízení. Výběrové řízení probíhá až na 6týdenním kurzu. Kde se jednak 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 odpadovost, ve smyslu zapracování spolupracovníků. Je to logické a nedá se tomu zcela zamezit, protože ne každý chce a může být finančním poradcem. Z 12 proběhlý 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 obrazovku 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, ale já tak měl možnost se seznámit s novými lidmi a udělat si o nich vlastní obrázek a když mě zaujmou, tak je oslovit s nabídkou kurzu finanční gramotnosti s možností brigády, práce nebo později budoucí kariéry ve finančním poradenství a 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, tak ani tak 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 zvýšit 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, svoji hodinu si cením na 600 Kč, $88 \times 600 = 52\,800$ Kč. Celkové náklady na tento dotazník byly přibližně 54 300 Kč. To není na první pohled málo, ale při detailnějším propočtu jsem zjistil, že pokud z toho vzniknou noví spolupracovníci, kteří pomůžou alespoň 14 klientům, tak se mi to zaplatí.

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 zažít něco, co by si sám buď nemohl dovolit nebo na 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, ale vlastně to hodně souvisí s dalšími motivacemi jako 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, dále s tím 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 kariérou 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 tohle 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 moct mezi sebou sledovat a navzájem podporovat.

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.

V analýze současného stavu jsem se zabíral dvěma problematikami. Za první problematikou náboru a za druhé, jak udržet stávající spolupracovníky, aby nedocházelo k fluktuaci. Jako velkou zkušenost hodnotím oba 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. Dále 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 poslední 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. Všechny získané poznatky začínám postupně aplikovat do praxe a věřím, že mi tato práce pomůže k lepšímu náboru a udržení stávajících spolupracovníků

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.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

ÚR	úvodní rozhovor
SM	setkání s manažerem

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Věnuješ se něčemu při studiu VŠ?	24
Graf 2: Jsou pro tebe teď aktuálně důležitější peníze nebo zkušenosti?.....	24
Graf 3: Co by měla splňovat ideální práce?.....	25
Graf 4: Oboduj důležitost aspektů tvé budoucí práce (0-nedůležité, 10-nejvíce důležité)	26
Graf 5: Podnikání nebo zaměstnání?	27
Graf 6: Přijal/a bys ideální práci, kde bys rok pracoval/a zadarmo a pak bys měl/a plat 40 000 Kč měsíčně?	28
Graf 7: Co pro tebe byly hlavní důvody si tuto práci vyzkoušet?	34
Graf 8: Co ti nejvíce pomáhá překonat svoji nekomfortní zónu?.....	35
Graf 9: Která činnost tě v práci nejvíce baví?	35

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Motivační pole.....	15
Obr. 2: Hierarchie potřeb	17
Obr. 3: Kariérní plán OVB	31

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Seřad' následující motivace podle toho, co tě nejvíce motivovalo na ZAČÁTKU práce ve finančním poradenství	36
Tab. 2: Seřad' následující motivace podle toho, co tě nejvíce motivuje na práci finančního poradce DNES	37

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazník pro vysokoškoláky první část

Příloha 2: Dotazník pro vysokoškoláky druhá část

Příloha 3: Dotazník pro stávající spolupracovníky

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

	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