

# **Analýza systému motivace makléřů pro AFC TRADE s.r.o.**

Eva Vrbková

---

Bakalářská práce  
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2012/2013

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Eva VRBKOVÁ**  
Osobní číslo: **M10378**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a ekonomika**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza systému motivace makléřů pro AFC TRADE s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Provedte literární průzkum v oblasti motivace spolupracovníků.

II. Praktická část

- Zpracujte analýzu současného systému motivace makléřů pro AFC TRADE s.r.o.
- Navrhněte doporučení ke zlepšení motivace makléřů.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **40 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ADAIR, John Eric. Efektivní motivace. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004, 178 s. ISBN 80-86851-00-1.  
ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.  
BĚLOHLÁVEK, František. Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005, ISBN 978-80-247-3001-1.  
DEIBL, Maria. Motivace jako nástroj řízení. Praha: Linde, 2005, 127 s. ISBN 80-902105-8-9.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Petra Kressová, Ph.D.**  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání bakalářské práce: **22. února 2013**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **17. května 2013**

Ve Zlíně dne 22. února 2013

  
prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
děkanka



  
Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

<sup>1</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledků obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užíje-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

<sup>3</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohou užit své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a použité informační zdroje jsem citovala;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 17.5.2013

Vešlára J

<sup>4</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce se zabývá analýzou současného stavu motivace makléřů pro firmu AFC TRADE s.r.o. Teoretická část zahrnuje poznatky z teorie motivace, především pracovní motivaci zaměstnanců a spolupracovníků. V praktické části je představena firma AFC TRADE s.r.o., ve které bylo šetření provedeno. Předmětem analýzy bylo zjistit, zda je systém motivace správně a efektivně nastaven a jak jej vylepšit. Na základě zjištěných informací jsou na konci práce uvedena doporučení pro firmu, jak efektivněji pracovat na motivaci makléřů.

Klíčová slova: motivace, motiv, potřeba, pobídka, hodnota, cíl,

## **ABSTRACT**

The bachelor thesis analyses the current state of brokers' motivation for the company AFC TRADE s.r.o. The theoretical part covers the findings of the theory of motivation, especially on the motivation of employees and associates. The practical part introduces the company AFC TRADE s.r.o., in which the research was carried out. The object of the analysis was to determine whether the motivation system is properly and efficiently set and how to improve it. Based on the data collected, the paper concludes with some recommendations for the company how to increase the brokers' motivation.

Keywords: motivation, motive, requirement, incentive, value, objective,

Ráda bych poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Ing. Petře Kressové, Ph.D za připomínky, cenné rady a vstřícný přístup, který mi poskytla při zpracování práce a všem, kteří mi ochotně zpřístupnili informace pro zpracování práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 MOTIVACE</b> .....	<b>12</b>
1.1    DEFINICE MOTIVACE.....	12
1.2    TEORIE MOTIVACE.....	14
1.2.1    Teorie instrumentality .....	15
1.2.2    Teorie potřeb – zaměřené na obsah.....	15
1.2.3    Teorie zaměřené na proces.....	17
1.3    MOTIVAČNÍ STRATEGIE PODNIKU .....	18
1.4    MOTIVACE PRODEJČŮ, OBCHODNÍCH ZÁSTUPCŮ A DEALERŮ .....	20
<b>2 SYSTÉM PRACOVNÍ STIMULACE</b> .....	<b>22</b>
2.1    VNĚJŠÍ PRACOVNÍ POBÍDKY .....	22
2.2    VNITŘNÍ PRACOVNÍ POBÍDKY.....	23
<b>3 ODMĚŇOVÁNÍ</b> .....	<b>24</b>
3.1    MZDOTVORNÉ FAKTORY.....	24
3.2    MZDOVÉ FORMY ČLENŮ OBCHODNÍHO TÝMU .....	25
3.2.1    Pevná mzda .....	27
3.2.2    Provize.....	28
3.2.3    Odměny .....	29
3.2.4    Osobní ohodnocení a prémie.....	30
3.2.5    Odměna za zlepšovací návrh.....	31
3.2.6    Ostatní odměny .....	31
3.2.7    Mimomzdové stimuly .....	31
3.3    ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY .....	31
<b>4 SHRUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ</b> .....	<b>33</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>34</b>
<b>5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI AFC TRADE S.R.O.</b> .....	<b>35</b>
5.1    ZÁKLADNÍ INFORMACE .....	35
5.2    HISTORIE FIRMY .....	36
5.3    MAKLÉŘI A PRODUKTY .....	38
5.4    ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	39
<b>6 ANALÝZA SYSTÉMU MOTIVACE MAKLÉŘŮ PRO AFC TRADE S.R.O.</b> .....	<b>40</b>
6.1    CÍL ANALÝZY .....	40
6.2    METODY SBĚRU DAT .....	41
6.2.1    Analýza dostupných informačních zdrojů.....	41
6.2.2    Prostudování vnitřního prostředí .....	41



6.2.3	Polostrukturovaný rozhovor .....	42
6.2.4	Participační pozorování .....	42
6.2.5	Dotazníkové šetření .....	43
6.3	ANALÝZA DOSTUPNÝCH INFORMAČNÍCH ZDROJŮ .....	46
6.3.1	Analýza průměrné mzdy v Olomouckém kraji .....	46
6.3.2	Analýza konkurence – počet pojišťovacích zprostředkovatelů v ČR .....	47
6.3.3	Analýza nezaměstnanosti – vývoj nezaměstnanosti za období .....	47
6.4	PROSTUDOVÁNÍ VNITROFIREMNÍHO PROSTŘEDÍ .....	48
6.4.1	Hodnoty firmy .....	48
6.4.2	Zázemí firmy .....	49
6.4.3	Podmínky pro spolupráci .....	49
6.4.4	Práce makléřů ve firmě .....	51
6.4.5	Hodnocení práce makléřů .....	52
6.4.6	Odměňování makléřů ve firmě .....	53
6.5	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ .....	54
6.5.1	Test hypotézy o relativní četnosti .....	55
6.5.2	Fisherův exaktní test .....	57
6.6	SHRNUTÍ ANALYTICKÝCH POZNATKŮ .....	59
<b>7</b>	<b>NAVRHOVANÁ DOPORUČENÍ .....</b>	<b>62</b>
7.1	DOPLŇKOVÉ ODMĚNY .....	62
7.1.1	Návrh Cafeteria systému pro firmu AFC TRADE s.r.o .....	62
7.1.2	Cafeteria systém AFC TRADE s.r.o. v praxi .....	64
7.2	ZÁZEMÍ FIRMY – KANCELÁŘE OPEN SPACE .....	66
7.3	HODNOCENÍ MAKLÉŘE KOUČEM .....	66
7.4	HODNOCENÍ MAKLÉŘE NA PORADĚ .....	68
7.5	KOMUNIKACE A OPERATIVNÍ PODPORA ZE STRANY VEDENÍ FIRMY .....	68
7.6	SHRNUTÍ DOPORUČENÍ .....	69
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>70</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>72</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>74</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>75</b>
	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>76</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>77</b>

## ÚVOD

Bakalářská práce bude řešena ve firmě AFC TRADE s.r.o. Předmětem podnikání této společnosti je zprostředkování služeb v oblasti pojištění, investování a odběru energií od alternativních dodavatelů elektřiny a plynu. Firma působí v České republice zejména na Moravě. Není však také úplnou výjimkou, že finanční zprostředkovatelé, spolupracující s AFC TRADE s.r.o., vyjíždí do středních Čech i Slezska poskytovat své služby a kontinuální servis klientům, kteří žijí či pracují na tomto území České republiky.

Autorka práce v této firmě pracuje a díky vlastnímu pozorování si všimla situací, které nasvědčovaly nedostatku motivace. Například nechut' makléře pracovat a odchod z práce dřív kvůli nedostupnosti majitele firmy, když od něj potřeboval materiály k práci. Tento fakt není pro podnik příznivý, protože jeho důsledkem je pokles počtu uzavřených obchodů. Autorka ve firmě také zpracovává mzdy a vyzorovala, že makléři jsou ve firmě neteční, neprojevují uspokojení, při jakékoliv výši odměny. Také nastala situace, že byl makléř upozorněn, že neplní plán na takové úrovni na jaké je stanovený a svěřil se autorce, že má pocit, že na tuto práci zřejmě nemá. Z těchto zážitků autorka usoudila, že by bylo vhodné zjistit, jaký má firma pro makléře nastavený systém motivace, protože na jedné straně byl makléř upozorněn, že neplní plán a na straně druhé, ať mají makléři mzdu sebevyšší, zřejmě nejsou pochváleni za své výsledky. Proto autorka navrhla majiteli firmy zpracovat podniku analýzu systému motivace makléřů a navrhnout zlepšení motivačního programu v organizaci, což je hlavním cílem bakalářské práce.

V teoretické části bakalářské práce autorka zpracuje literární rešerši, srovná a zhodnotí vybrané relevantní teorie a výsledky empirických výzkumů v oblasti motivace, stimulace práce a odměňování. To znamená, že popíše nejznámější teorie motivace, prozkoumá, co radí literatura v oblasti motivační strategie firmy, motivace pracovníků, stimulace práce a odměňování pracovníků v oddělení prodejní činnosti.

V praktické části bakalářské práce autorka představí společnost AFC TRADE s.r.o., zpracuje analýzu současného stavu motivace makléřů firmy především pomocí zúčastněného pozorování a dotazníkového šetření. Na základě analytických zjištění navrhne firmě doporučení, na jejichž základě se motivační programlepší a přinese firmě užitek v tom, že vzroste počet obchodů, které makléři uzavřou a tím i firemní zisk.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 MOTIVACE

Motivace je považována za důležitý faktor při vzbuzení zájmu člověka o určitou činnost a je „Jednou z nejspornějších, nejdůležitějších a nejvíce diskutovaných otázek v oblasti organizačního chování a praxe na pracovišti“ (Hartl, Hartlová, 2000, s. 327)

### 1.1 Definice motivace

Z jakého důvodu a proč udělá člověk věc, kterou udělá? Některé činnosti jej odrazují a jiné přitahují.

Ve své empirické studii Motivace a zákony lidského chování docent Ivan Šmahel uvádí, že (Šmahel, 2000, s. 41): „Prvotní člověk musel bojovat o holé přežití s konkurenty, ať zvířaty nebo jinými lidskými tvory, musel ničit, zabíjet, aby přežil a mohl mít potomstvo. Boj s rozmary přírody, nutnost lovit a mnohdy ulovit zvířata mnohdy zdatnější, silnější, rychlejší, listivější a hbitější, vyžadovala vitální sebezáchovnou motivaci s odměnou libosti a radosti z odvahy a úspěchu, z daru, z vítězství slabšího nad silnější.“ Tento příklad je ukázkou toho, že již od počátku lidstva byl člověk motivován a také, že jsou pro člověka typickými motivy chování jeho ideály a touhy, které zahrnují snahy o dokonalost a trápení nad tím, že člověk nemůže pochopit nepochopitelné věci a poznat nepoznatelné věci.

Podle psychologického slovníku je motivace (Sillamy, 2001, s. 121): „souhrn dynamických faktorů, jež určují chování jedince. Práce neurofyziologů (K. S. Lashley) a etologů (K. Lorenz a N. Tinbergen) ukázaly, že chování závisí na vnitřních (neuroendokrinních) změnách a na vnějších podnětech (prostředí), jež působí na mozek (...) Motivaci lze tedy považovat za první chronologický prvek jednání; právě motivace uvádí organismus do pohybu a působí až do zmenšení tenze. Klasická psychologie rozlišuje motivy (intelektuální důvody našich činů) a pohnutky (emocionální příčiny). Toto rozlišování je však umělé a zbytečné. Ve skutečnosti na počátku našeho jednání nikdy není jediná příčina, ale celý nerozlučný soubor faktorů vědomých a nevědomých, fyziologických, intelektových, emočních a sociálních, které jsou ve vzájemné interakci.“

Velký sociologický slovník definuje slovo motivace jako „psychický stav vyvolávající činnost, chování či jednání zaměřující se určitým směrem“. (Velký sociologický slovník, 1996, s. 651)

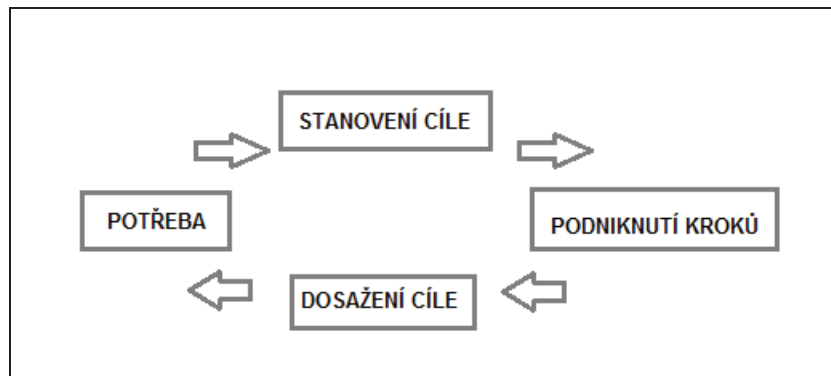
A definice motivace uvedená v Psychologickém slovníku (Hartl, Hartlová, s. 328) uvádí, že motivace je: „proces usměrňování, udržování a energetizace chování, který vychází z biologických zdrojů; pojem motivace v psychologii zatím značně nejednotný, nejčastěji chápán jako intrapsychický proces zvýšení nebo poklesu aktivity, mobilizace sil, energizace organismu, projevuje se napětím, neklidem, činností směřující k porušení rovnováhy, v zaměření motivace se uplatňuje osobnost jedince, jeho hierarchie hodnot i dosavadní zkušenosti, schopnosti a naučené dovednosti.“

O tom, co vlastně pojem motivace znamená, nepadají shoda i mezi odborníky z oblasti psychologie. Jestli je to způsobeno spletností tohoto tématu nebo tím, že každý člověk je jiný a má rozdílné názory je složitá otázka. Autorka se přiklání k názoru, že každý autor knihy má jiný postoj na probíranou tematiku a proto jsou i stanoviska různá.

Odlíšné je pojetí motivace v publikacích, které se zabývají motivací zaměstnanců firem. Pracovní motivací. A této motivaci se autorka ve své práci věnuje. Pokud se v práci objevují následující pojmy, tak se týkají motivace k práci a označují:

- Motivace – slovo je odvozeno od latinského *movere*, což znamená hýbat se - pohybovat se. Takže zjednodušeně řečeno, motivace je to, co člověka přiměje dát se do pohybu. Může to být potřeba, touha nebo emoce, ale vede to člověka jednat určitým způsobem.
- Motivy - osobní příčiny určitého chování. Pohnutky, psychologické příčiny reakcí, činností a jednání člověka zaměřené na uspokojování potřeb.
- Potřeby - subjektivně pocíťované nedostatky něčeho nezbytného, jsou v pracovní motivaci označovány jako počátek vzniku motivace – motivů. Člověk něco potřebuje, a proto se vnitřně rozhodne, že se bude chovat tak, aby potřebu uspokojil.
- Hodnoty - to, co odpovídá potřebě člověka, co potřebuje uspokojit.
- Cíl - cíle si člověk stanovuje, aby dosáhl uspokojení svých potřeb. (Armstrong, 2007, s. 219-221)
- Motivátory - faktory, které člověka motivují k vyšším výkonům. (Pokorný, 2002, část 3, díl 4, kapitola 3, s. 1-8)
- Pobídky - vnější stimuly k tomu, aby člověk něco vykonal. (Armstrong, 2007, s. 219-221)

Autoři, kteří se zabývají pracovní motivací, se tedy shodují, že motivace je iniciována vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojené potřeby člověka. Tyto potřeby vytvářejí přání dosáhnout něčeho nebo něco získat a k tomu jsou stanoveny cíle, ve kterých si lidé volí a hledají cesty jak těchto cílů nejlépe dosáhnout.



Obr. 1: Proces motivace (Armstrong, 2007, s. 220)

Tvrzení odpovídá obrázek (Obr. 1), kde Armstrong (2007, s. 220) uvádí, že vznikne-li potřeba, člověk si zvolí cíl. Je-li stanoveného cíle dosaženo, potřeba se uspokojí a je možné, že chování, které vedlo k uspokojení potřeby, se zopakuje, vyskytne-li se podobná potřeba.

## 1.2 Teorie motivace

Bylo publikováno množství modelů motivačních teorií a výroků, které vždy vysvětlují jen určité aspekty motivace a které jsou všechny více či méně ovlivněny postoji svých tvůrců, případně jsou závislé na postoji a obrazu člověka, kterého zobrazují.

Štikar (1996, s. 93) uvádí že: „Většinu motivačních teorií, zaměřených na pracovní chování, lze podle Luthanse (1992) shrnout do dvou skupin. První skupina teorií vysvětluje, co člověka motivuje k práci a druhá skupina teorií pracovní motivace sdružuje modely, které předkládají důkladnější teoretická vysvětlení pracovní motivace.“

A Armstrong (2007, s. 221) zase řadí teorie motivace do tří skupin:

- Teorie instrumentality – pojednává o tom, že jestli udělá člověk jednu věc, vede to k věci druhé.
- Teorie potřeb-zaměřené na obsah – pojednávají o tom, že pocíťovaná neuspokojená potřeba vytváří napětí a pudí člověka k tvorbě cílů a kroků pro jejich splnění.
- Teorie zaměřené na proces – Expektační teorie, Teorie cíle, Teorie spravedlnosti.

Nedá se říci, že by byla některá z dosud známých motivačních teorií hromadně přijímána ekonomickou společností, ale autorka při popisování jednotlivých teorií vychází z pravděpodobně nejběžnějšího členění a charakteristiky od Armstronga.

### **1.2.1 Teorie instrumentality**

Teoretik: Taylor

Tato teorie se objevila ve druhé polovině 19. století v souvislosti s potřebou zracionalizovat práci s důrazem na ekonomické výsledky. Tato teorie pojednává o tom, že pokud udělá člověk jednu věc, povede to k věci jiné. V nejhrubší podstatě teorie instrumentality existuje tvrzení, že lidé pracují pouze pro peníze. Teorie má podle Armstronga (2007, s. 223) své kořeny v Taylorových metodách vědeckého řízení (1911). „Ten napsal že: Je nemožné přimět během jakkoli dlouhé doby dělníky, aby pracovali pilněji než průměrný člověk v jejich okolí, pokud jim to nezajistí značné a permanentní zvýšení jejich peněžní odměny.“ Často se používá jako odůvodnění pro odměňování postavené na dosaženém výkonu, ačkoliv to jen zřídka představuje efektivní motivátor.

### **1.2.2 Teorie potřeb – zaměřené na obsah**

Základem těchto teorií je tvrzení, že potřeby tvoří obsah motivace. Neuspokojená potřeba vytváří stav nerovnováhy a napětí a je nutné pro člověka zvolit takové chování, aby směřovalo k dosažení stanoveného cíle a uspokojení potřeby. Potřeby si nejsou rovny. Některé jsou pro člověka důležitější než jiné a ženou ho k rychlejšímu dosažení uspokojení potřeby. (Armstrong, 2007, s. 223-224)

Nejslavnější teorií z této kategorie je Maslowova hierarchie potřeb.

#### **Maslowova hierarchie potřeb**

Teoretik: Maslow

Tato teorie je označována jako nejslavnější klasifikace potřeb, které jsou společné pro všechny lidi a řadí potřeby od začátku. První musí být uspokojeny potřeby fyziologické, potom potřeby pocity jistoty a bezpečí, sociální potřeby a potřeby uznání a nakonec potřeby seberealizace, což jsou podle této hierarchie nejvyšší potřeby ze všech. (Armstrong, 2007, s. 223-224)

Tuto klasifikaci potřeb uznává i Bělohlávek (2005, s. 40) a také uvádí, že Maslow rozlišuje:

- Fyziologické potřeby – základní potřeba vody, potravy a vzduchu. Všechno, co je zapotřebí k udržení života. Jejich naplnění je nezbytné pro přežití.
- Potřeby jistoty a bezpečí – znamenají neexistenci nebezpečí či ohrožení a také zajištění a uchování existence do budoucna.
- Potřeby sounáležitosti – představují potřebu začlenit se do určité skupiny a také dobrých vztahů vůči ostatním lidem.
- Potřeby uznání a ocenění – obsahují respekt a uznání osoby ze strany ostatních a sebehodnocení.
- Potřeby seberealizace – Maslowovými slovy „být více a více sám sebou, stát se vším, čím je člověk schopen se stát“, realizovat svůj talent a schopnosti.

„Maslowova teorie motivace tvrdí, že v případě uspokojení nižší potřeby se stává dominantní potřebou potřeba vyšší a pozornost jedince je pak soustředěna na uspokojení této vyšší potřeby.“ (Armstrong, 2007, s. 224)

Převedeno do oblasti pracovní motivace vypadá tato hierarchie podle Bělohlávka (2005, s. 41) následovně:

- Fyziologické potřeby – ochranné pomůcky, ochrana zdraví, odstraňování škodlivého prostředí a rizika na pracovišti.
- Potřeby jistoty a bezpečí – dobrá perspektiva firmy, která zajišťuje pracovníkům i budoucí zaměstnání.
- Potřeby sounáležitosti – vytváření dobrých vztahů na pracovišti, které připoutá pracovníka k firmě
- Potřeba uznání a ocenění – peníze, pochvala
- Potřeba seberealizace – dobře organizovaná práce, která pracovníka těší a která mu umožní ukázat své schopnosti.

Všechny tyto potřeby může firma zanedbávat nebo uspokojovat. Prioritní pro firemní management je vytvářet takové prostředí, aby mohli zaměstnanci své potřeby uspokojovat a to podle Adaira (2004, s. 29) znamená vynakládat zvýšené úsilí své zaměstnance dostatečně



motivovat pomocí takových nástrojů, jaké jsou jim k dispozici. Ať je to poskytování pracovních pomůcek, vytváření dobrých vztahů na pracovišti, poskytnutí odměn a pochválení a také to nejdůležitější - jejich samotná práce, kterou pro firmu vykonávají, protože když podřízení vidí, že jejich vedoucí je motivovaný, mají tendenci tuto motivaci přebírat.

### **Herzbergův dvoufaktorový model**

Teoretik: Herzberg

Tento teoretický model v sobě zahrnuje motivátory a demotivátory, kde motivátory jsou faktory, které člověka motivují k vyšším výkonům a demotivátory jsou faktory, které slouží hlavně k prevenci nespokojenosti na pracovišti. Jsou to faktory, které popisují prostředí. (Pokorný, 2002, část 3, díl 4, kapitola 1, s. 7-8) Stejný názor zastává i Armstrong (2002, s. 166).

#### **1.2.3 Teorie zaměřené na proces**

Jsou teorie zaměřené na psychologické procesy nebo podobné aspekty působící na motivaci a základní lidské potřeby. Tento typ teorií je podle Pokorného (2002, část 3, díl 4, kapitola 1, s. 7-8) pro využití vedoucími pracovníky lepší, protože poskytují pro motivaci pracovníků lepší odpověď než teorie potřeb.

#### **Expektační teorie**

Očekávání v této teorii znamená pravděpodobnost, že kroky, které člověk udělá, povedou k výsledku. V jistém smyslu vychází z teorie instrumentality. (Pokorný, 2002, část 3, díl 4, kapitola 1, s. 7-8)

#### **Teorie cíle**

Tato teorie tvrdí, že motivace pracovníka je větší, když jsou mu stanoveny specifické cíle, na jejichž stanovení se také podílí a může se s nimi ztotožnit. (Pokorný, 2002, část 3, díl 4, kapitola 1, s. 7-8)

### 1.3 Motivační strategie podniku

Pro dosažení vyšší úrovně motivace a chutě do práce zaměstnanců jsou k dispozici vedení firmy různé postupy a metody. Nejdříve však autorka uvádí, co představuje práce pro zaměstnance ve firmě.

Jak se na první pohled může zdát, vykonávat práci není pro člověka jen zdrojem obživy, ale je také prostředkem přinášejícím uspokojení ze samotného průběhu práce a z dosažených výsledků.

Pro běžného člověka je podle Wagnerové (2008, s. 16) práce:

- Zabezpečení prostředků na stravu a bydlení – primární funkce.
- Strukturování času, řád.
- Pravidelná sociální interakce.
- Zážitky tvořivosti, dovednosti, smyslu života.
- Zdroj osobního statutu a identity.
- Zdroj aktivity.

Proto lidé pracují, nejen, aby měli z čeho zaplatit náklady své existence, ale také potřebují fungovat podle určitého schématu a dávat svému životu smysl.

Podle autorky je také důležité, aby si firma uvědomila, s jakými lidmi ve firmě pracuje, protože osobnost práci zaměstnance v určité míře ovlivňuje. Autorka uvádí teorii lidských typů. Všechna základní určování lidských typů jsou stanoveny kvůli předvídání chování člověka v situaci, která může nastat. Členění typů pracovníků podle této teorie je:

- Člověk ekonomický – tento člověk představuje dělníka, kterého je možné motivovat pouze finančně nebo jinými ekonomickými podněty, např. hodinová mzda, optimální pracovní podmínky, atd.
- Člověk sociální – představuje osoby, které jsou motivovány dobrými vztahy na pracovišti. Jak s kolegy, tak s podřízenými a nadřízenými. A také jej motivuje, když jsou oceněny jeho schopnosti a dovednosti.
- Člověk usilující o seberozvoj – tento lidský typ upřednostňuje sebeřízení, seberealizaci, samostatnost a nezávislost pracovníků.

- Komplexní člověk – je to typ flexibilní. Neustále se je schopen měnit a zároveň se mění i jeho potřeby. Jeho nadřízený, má-li ho správně vést, musí umět být nejen manažer, ale také diagnostik. (Deibl, 2005, s. 30)

Člověk ekonomický, sociální, usilující o seberozvoj i komplexní mohou být skvělými zaměstnanci, když firma ví, s kým má tu čest a jak ho motivovat.

A podle Pokorného (2002, část 3, díl 4, kapitola 1, s. 8-9) je potřebné projít cestou ke zvýšení motivace zaměstnanců devíti kontrolními body.

1. Měření motivace – sledovat produktivitu práce a osobní aktivitu zaměstnanců.
2. Ocenění jednotlivých zaměstnanců – zaměstnanci musí cítit, že si jich organizace váží a oceňuje práci, kterou pro ni vykonávají. Jde o investici do jejich osobního úspěchu. Vedoucí firmy by měl posílit zaměstnancům pravomoci a dát jim příležitost podílet se na záležitostech firmy.
3. Odpovědné a angažované chování – pracovníci se snaží o dosažení cílů organizace i svého pracovního místa. Tohoto bodu lze dosáhnout např. zvýšením individuálních pravomocí.
4. Podnikové klima – základní hodnoty organizace a podnikové klima by měly zdůrazňovat význam vysokého výkonu.
5. Dovednosti v oblasti vedení lidí – aby dovedli vedoucí pracovníci motivovat sami sebe i druhé, musí se v této oblasti neustále zdokonalovat.
6. Vytváření pracovních úkolů a pracovních míst – při vzniku nového pracovního úkolu nebo pracovního místa je třeba brát v úvahu i motivační faktory vycházející ze samotné práce.
7. Řízení pracovního výkonu – velmi přímo ovlivňuje motivaci pracovníka. Na této oblasti si musí dát vedení firmy obzvláště záležet, aby ji dělalo správně.
8. Řízení odměňování – přímo ovlivňuje pracovní výkon – je krátkodobým motivátorem.
9. Rozvoj zaměstnanců – nejsilnější forma motivace. Když ji firma převede do roviny sebevzdělávání, dá zaměstnanci pocit samostatnosti a zodpovědnosti.

Autorka souhlasí a uznává tuto cestu ke zvýšení motivace zaměstnanců jako správnou.

## 1.4 Motivace prodejců, obchodních zástupců a dealerů

Jelikož je analýza motivace v této bakalářské práci zpracovávána pro firmu, která spolupracuje s makléři – zprostředkovateli obchodů, dále se autorka soustředí na motivaci této skupiny zaměstnanců.

Náplň práce obchodních zástupců, prodejců a dealerů je prodej. Prodejní činnost vyžaduje dynamické, dravé osobnosti, se schopností rychle se rozhodovat. Na druhé straně by měli mít pracovníci v přímém prodeji schopnost vyjednávat, posoudit situaci a reagovat s cílem dosáhnout prodeje. Pro tuto kategorii zaměstnanců jsou vhodné ty motivační postupy, které jim dají možnost využití touhy po seberealizaci:

1. Osobní pochvala/veřejná pochvala a poděkování – součástí tohoto modelu je zdůraznění dobrých příkladů. Hojně využívané je vyhodnocení nejlepších pracovníků za uplynulý měsíc nebo například celoroční soutěž v dosahování prodejů.
2. Mimořádné odměny a individuální hodnocení – využívaný způsob, jak ze strany firmy rychle reagovat na mimořádné výkony. Odměna musí být úměrná situaci, aby měla správný motivační účinek. Dobrým postupem jsou zahraniční cesty nebo víkendové pobyty pro pracovníky a jejich rodiny. S dobrou mírou akceptovatelnosti je také možné je kombinovat s pracovními cestami.
3. Koučování prováděné vedoucím pracovníkem – vedení pomocí podnětů a odezev – pracovníci prodeje velmi oceňují individuální přístup ve vzdělávání či hodnocení.
4. Vnější a vnitřní kurzy pro zaměstnance – profesní trénink a trénink ve vedení či v manažerských dovednostech od ostatních spolupracovníků mají prodejci na vysokém místě v žebříčku hodnot. Stojí o kariérní růst a další vzdělávání. Proto je vhodné tuto metodu využívat.
5. Stáže a výměna pracovních míst (job rotation) – postup je vhodný pro vedoucí funkce v oblasti prodeje a lze jej během kariéry opakovat.
6. Příprava a přednášení prezentací a přednášek – hodí se pro pracovníky, kteří jsou profesně velmi zdatní a mají základní potřebné schopnosti a dovednosti pro přednášení. Pro prodejce je to velmi vhodný způsob motivace, protože je vede k vyšším prodejním výsledkům a dává jim pocit důležitosti.

7. Vedení schůzí, předsednictví odborných panelů – tento motivační postup rozšiřuje bod 6. o organizaci seminářů a celkové zařízení události bez angažovanosti nadřízených.
8. Koučování pracovníka jiným pracovníkem – tato technika je v prodejních týmech často používaná. Zkušenější kolega zaškoluje méně kvalifikovaného kolegu a předává mu své zkušenosti, což vede pochopitelně k nárůstu jeho profesního respektu mezi kolegy i mezi zákazníky. (Pokorný, 2002, část 3, díl 5, kapitola 1, s. 1-4)

Volba správného modelu motivování této skupiny zaměstnanců je pro podnik velmi důležitá, protože může přímo ovlivnit objem prodeje a tedy podnikový zisk. (Pokorný, 2002, část 3, díl 5, kapitola 1, s. 1-4)

Autorka se také ztotožňuje s článkem v časopisu Leeds (1988, s. 23), ve kterém se píše, že cílem podniku a manažera je lidem vytvořit takové podmínky a atmosféru v pracovním prostředí, aby rostli co možná nejrychleji, motivovali se navzájem a jejich rozvoj byl plánovaný tak, aby mohly být uspokojovány potřeby firmy i jednotlivce.

## 2 SYSTÉM PRACOVNÍ STIMULACE

Stimulace je soubor všech venkovních okolností (procesy, děje, činnosti), které podněcují či povzbuzují člověka k aktivitě. Jsou to žádoucí podněty pro vykonání práce. Stimulaci s motivací spojuje vztah člověka, jeho hodnoty, zájmy a zkušenosti. Čím lépe pozná příslušný pracovník či oddělení v podniku motivační strukturu člověka, tím jednodušší bude ji ovlivnit pomocí správných stimulačních podnětů. Podnět může být v této situaci pro člověka cokoli, co je pro něj významné.

Stimulační prostředky:

- obsah práce,
- atmosféra pracovní skupiny,
- neformální hodnocení práce a pracovníka,
- hmotná odměna,
- pracovní podmínky a pracovní režim. (Pauknerová a Komárková, 2006, s. 226)

Stimulace k práci znamená záměrné a cílevědomé ovlivňování pracovní motivace spolupracovníků a zaměstnanců. Pokud jsou potřeby a zájmy pracovníků shodné s potřebami a zájmy podniku, pak je tato stimulace úspěšná a pracovní motivace je strukturálně dobře nastavená. (Provozník a Komárková, 2004, s. 226)

Podle knihy *Motivace pracovního jednání*, se stimulace řadí mezi základní prostředky ztožnění zaměstnance s podnikem a s externími faktory jako jsou image, prestiž, pověst podniku, apod. (Provozník a Komárková, 2004, s. 226)

Při zkoumání motivace svých podřízených má podnikový management možnost zkoumat, co zaměstnance přímo stimuluje k motivaci, což by neměli zanedbat. Potvrzují to ve svých pracích Provozník, Komárková (2004) i Pauknerová, Komárková (2006).

### 2.1 Vnější pracovní pobídky

Moderní podnikatelé vědí, že zaměstnanci nejsou motivováni pouze penězi, které jsou chápány občas jen jako aktivum s omezenou platností. Musí být nahrazovány dalšími pobídkami. Těmi podle Deiblové (2005, s. 68) jsou:

- Sociální motivační faktory – utvoření pracoviště v takové podobě, aby nedošlo k izolaci jednotlivých zaměstnanců; zesílené začlenění do skupin; vyjádření uznání a osobního zájmu spolupracovníkovi.
- Faktory uplatnění – možnosti postupu všeho druhu; propůjčení statutárních symbolů, jako je např. firemní titul.
- Faktory seberozvojové motivace a výkonové – rozšíření okruhu úkolů, možnosti vzdělávání, více samostatnosti a rozhodovacího prostoru ve vlastní kompetenční sféře, apod.

Vnější pobídky jsou tedy faktory, kterými na člověka působí jeho okolí s cílem posílit jeho vnitřní motivy k práci.

## 2.2 Vnitřní pracovní pobídky

Deiblová (2005, 69.) tvrdí, že je pravděpodobnější hledat vnitřní motivaci u vedoucích pracovníků v podniku. Pro zvýšení a stimulování jejich motivace doporučuje těmto pracovníkům dát příležitost k provedení mimořádného úkolu a celkově jim zadávat zajímavé úkoly. Dále je „více využívat“ a nabudit je pocitem, že je firma potřebuje. Avšak Deiblová (2005) také podniku radí, jak využít vnitřní pracovní pobídky i u dělnických profesí. Toto stimulování spočívá v chování, které pracovníkům nedovolí pomyslet na to, že jsou zbyteční. Když u pracovníka chybí dojem, že jeho práce k něčemu přispívá, k žádnému zvýšení produkce a výkonnosti (což je zde považováno za měřítko pro motivaci) nemůže dojít. Je proto vhodné tuto oblast stimulovat. Vnitřně motivovaní lidé vnímají radost z vlastního výkonu a rozvoj své vlastní osobnosti jako odměnu za práci a vyhledávají a přebírají odpovědnost. To je pro firmu žádoucí. (Deibl, 2005, s. 69)

### 3 ODMĚŇOVÁNÍ

Správné odměňování spočívá ve správném formulování a realizaci strategie a politiky, jejímž účelem je odměňovat pracovníky spravedlivě, slušně a důsledně v souladu s jejich hodnotou pro organizaci a s jejich přispěním k plnění strategických cílů firmy. V další části této kapitoly se s ohledem na zaměření bakalářské práce autorka soustředí na odměňování pracovníků prodeje. (Armstrong, 2007, s. 515)

Dle Armstronga (2007, s. 515) jsou cíle řízení odměňování definovány takto:

- Odměňovat lidi podle toho, jak si jich organizace cení.
- Odměňovat lidi za hodnotu, kterou vytvářejí.
- Vytvářet kulturu výkonu.
- Pomáhat získávat a udržovat si potřebné vysoce kvalifikované pracovníky.
- Vytvářet pozitivní zaměstnanecké vztahy.
- Fungovat spravedlivě.
- Fungovat důsledně.
- Uplatňovat odměňování rovným způsobem.
- Fungovat transparentně, průhledně a srozumitelně.

Za práci, kterou vykoná, musí být tedy zaměstnanec ve firmě odměňován spravedlivě a transparentně. Odměna je ovlivněna mnoha faktory, které autorka uvádí níže.

#### 3.1 Mzdotvorné faktory

Velké množství manažerů a majitelů firem se domnívá, že by měli být zaměstnanci odměňováni za práci, kterou vykonají a tím přispějí k jejich motivaci. V souvislosti s technologickým rozvojem je pracovní výkon často obtížně měřitelný, proto mezinárodní úřad práce vytvořil seznam faktorů, které by měla firma při odměňování zaměstnanců zohlednit. Tyto faktory Koubek (2011, 164-167) shrnul a mezi hlavní faktory, které ovlivňují odměňování, řadí:

- Relativní hodnota práce na pracovním místě pro firmu.
- Relativní hodnota (vzácnost) pracovníka (jeho schopností).



- Situace na trhu práce (nedostatek/přebytek pracovní síly).
- Úroveň odměňování v zemi, regionu, odvětví, v organizacích konkurujících na trhu.
- Životní náklady v regionu a zemi.
- Životní styl.
- Množství prostředků, které může firma na odměňování vynaložit.
- Použitá technika a technologie ve firmě (změny v této oblasti ovlivňují systém odměňování a jeho strukturu).
- Produktivita práce ve firmě.
- Právní normy týkající se odměňování.

Konkrétní výše mzdy zaměstnance je tudíž relativní hodnota práce na pracovní pozici, určená soustavou mzdovorných faktorů z oblasti trhu a vnitřního prostředí firmy a je pak dotvářena v závislosti na výkonu a schopnostech pracovníka pomocí mzdových forem. (Koubek, 2011, s. 164-167)

### **3.2 Mzdové formy členů obchodního týmu**

Z historie neexistují žádná pevná nebo jednoduchá pravidla pro odměňování pracovníků prodeje. Podle Armstronga (2007, s. 525) je celková odměna suma všech celkových výdělků a zaměstnaneckých výhod, které pracovníci mohou získat. Typ odměny závisí na typu podniku, výrobků a službách, které pracovníci nabízejí svým zákazníkům a na povaze a procesu prodeje – tedy na tom, jak je prodej organizovaný a jak se uskutečňuje. (Obr. 2) Zaměstnanec může mít odměnu za práci ve formě:

- Pouze mzda.
- Mzda plus provize.
- Mzda plus bonus.
- Pouze provize.
- Dodatečné nepeněžní odměny. (Armstrong, 2007, s. 525)

Metoda	Rysy	Výhody	Nevýhody	Vhodnost
Pouze mzda	mzda žádné provize nebo bonusy	Povzbuzuje spíše ke službám zákazníkovi, než aby vyvíjel tlak na prodej; řeší problém pracovníků, kteří pracují v nových nebo pro prodej neproduktivních územích; zajišťuje příjem tehdy, když v prodeji nastávají výkyvy, které nemá pracovník pod kontrolou	Žádná přímé motivování pomocí peněz; může přitahovat méně úspěšné lidi, kteří jsou vydržování vysoce úspěšnými; zvyšuje fixní náklady prodeje, protože mzdové náklady se neodrážejí ve výsledcích prodeje	Když reprezentování podniku je důležitější než přímý prodej; pracovníci mají malý vliv na objem prodeje (mohou prostě být jen „přejímači objednávek“); to, co je důležité, jsou služby zákazníkovi.
mzda plus provize	Základní mzda plus peněžní provize vypočítaná jako procento z objemu nebo hodnoty prodeje	Přímé peněžní motivování vázané na to, co pracovníci mají skutečně dělat, tj. prodávat; ale pracovníci nejsou výhradně závislí na provizi – mají jakýsi „polštářek“ v podobě základního platu	Vázat plat na objem nebo hodnotu prodeje je příliš primitivní a surový způsob a může vést k tomu, že se pracovníci v honbě za objemem prodeje soustředí na produkty, které se snadněji prodávají, a nikoliv na produkty, které přinášejí větší zisk; může to vést k nátlakovému prodeji (stává se ve finančnictví a v pojišťovnictví)	Když se věří, že cestou k vyššímu prodeji je nabídnout určité dodatečné peníze za výsledky, ale přitom je pořád ještě potřeba mít základní plat, aby se přilákali lidé, kteří chtějí být zajištěni pevným základním platem, ale kteří zároveň aspirují na zvýšení svého platu pomocí vlastního úsilí
mzda plus bonus	Základní mzda plus peněžní bonus založený na dosažení a překročení cílů nebo stanoveného množství prodeje a splnění dalších cílů prodeje	Poskytuje peněžní motivaci, ale úkoly mohou být pružné, aby se zajistilo, že bude dosaženo konkrétních cílů prodeje, například prodeje přinášejícího vysoký zisk či vysokou úroveň služeb zákazníkům	Nemusí být vidět jasná spojnice mezi úsilím a odměnou; administrativní záležitosti mohou být složité; prodejci to mohou považovat za obtížně srozumitelné a mohou odmítat jiná kritéria výkonu než prodej jako subjektivní	Když je důležitá flexibilita v poskytování odměn; když se cítí, že je třeba motivovat prodejce, aby se zaměřili na jiné stránky své práce, než je prostá maximalizace objemu prodeje
Pouze provize	Pouze provize založená na procentu z objemu nebo hodnoty prodeje, neexistuje žádná mzda	Nabízí přímou peněžní pobídku; přitahuje vysoce výkonné prodejce; zajišťuje, že náklady prodeje se mění přímo úměrně prodeji; vyžaduje málo bezprostředního dohledu	Vede k nátlakovému prodeji; může přitahovat špatné druhy lidí, kteří jsou zainteresováni jen na prodeji, a nikoliv na službách zákazníkům; zaměřuje pozornost spíše na velká množství než na ziskovost	Když výkon prodeje závisí hlavně na schopnosti prodávat a lze jej měřit bezprostředními výsledky prodeje; když nejsou pracovníci zapojováni do neprodejních činností; když pokračování vztahů se zákazníky je poměrně nedůležité
Dodatečné nepeněžní odměny	Pobídky, ceny, automobily, uznání, příležitosti k růstu	Používání účinných nepeněžních motivátorů	Administrativa s nimi spojená může být obtížná; nejsou přímou pobídkou	Když se věří, že je třeba vylepšit jiné metody odměňování nabídkou dodatečných motivátorů

Obr. 2: Přehled peněžních odměn a pracovních pobídek pracovníků prodeje (Armstrong, 2007, s. 525)

Dle Pokorného (2002, část 5, díl 7, kapitola 1, s. 1) jsou mzdové formy členů obch. týmu:

- Základní neboli pevná mzda.
- Provizní neboli podílová mzda.
- Odměny.
- Osobní ohodnocení a prémie.
- Mimomzdové stimuly.

Tyto mzdové formy Pokorný (2002, část 5, díl 7, kapitola 1, s. 1) shledává jako nejefektivnější pro odměňování členů obchodního týmu a firma s předmětem podnikání v oblasti obchodu by takto měla své zaměstnance a spolupracovníky odměňovat pro dosažení největšího objemu prodeje. Autorka je po prostudování shledává jako srozumitelnější, a proto se při bližším popisu typů mezd řídí podle Pokorného.

### 3.2.1 Pevná mzda

Stanovení mzdy upravuje zákoník práce. Pro odměňování obchodníků bývá stanovena pevná složka mzdy, na kterou má zaměstnanec nárok při odpracování plného fondu pracovní doby a další mzdové složky mu jsou stanoveny jako variabilní část mzdy, která je závislá na plnění stanovených kritérií (splnění konkrétních úkolů, plnění obchodních cílů, objemu prodeje, apod.). (2002, část 5, díl 7, kapitola 1, s. 1-6)

Základními formami pevné mzdy jsou:

- Časová mzda – je založena na mzdovém tarifu a časové jednotce. Touto časovou jednotkou je zpravidla hodina nebo kalendářní měsíc. Zaměstnanci náleží výdělek coby součin mzdového tarifu a časové jednotky odpracované doby. Takováto mzda může být vyplácena měsíčně nebo v kratších intervalech. Nevýhodou této mzdy je to, že neodráží kvalitu ani objem odváděné práce, umožňuje líným a méně zručným pracovníkům profitovat na práci svých kolegů je vhodné doplnit časovou mzdu o další mzdové složky, které odrážejí pracovní výsledky a výkonnost obchodníka. (Pokorný, 2002, část 5, díl 7, kapitola 1, s. 2-4; Koubek, 2011, s. 172-173)
- Úkolová mzda – uplatňuje se v případě, že zaměstnavatel stanoví normy výkonu. Tato mzda může mít řadu variant, z nichž nejvýznamnější je úkolová mzda indivi-

duální platná pro jednotlivého zaměstnance a úkolová mzda kolektivní, platná pro tým, oddělení či vyšší organizační útvar ve firmě.

Zaměstnavatel může kombinovat časovou a úkolovou mzdu tak, že stanoví jejich vzájemný podíl (zpravidla v procentech). Tento podíl vyjadřuje míru možného zhodnocení pracovních výsledků a zájem na posílení motivace zaměstnanců. (Pokorný, 2002, část 5, díl 7, kapitola 1, s. 4-6)

### 3.2.2 Provize

Provizní odměňování je významným stimulem a zároveň motivací zejména pro zaměstnance, kteří se svou prací podílí na předmětu činnosti zaměstnavatele. Provize tedy vyjadřují přímý podíl prodejců na prodeji. Je možné je poskytovat:

- fixní částkou za jednotku prodeje nebo za správu prodaného produktu, nebo
- procentní částkou vypočtenou z přínosu za sjednání prodeje, za prodaný produkt, z ceny prodaného produktu, apod. (Pokorný, 2002, část 5, díl 7, kapitola 2, s. 1-4)

Dle Koubka (2011, s. 178) je možné provize poskytovat:

- tzv. přímou podílovou mzdou – odměna pracovníka je zcela závislá na objemu prodeje nebo poskytnutých služeb, nebo
- zálohovou podílovou (provizní) mzdou – pracovník dostává měsíční zálohu, která je pak odečtena od jeho provize, tato varianta je vhodná u podniků, kde objem prodeje ovlivňují sezónní výkyvy.

A podle Pokorného (2002, část 5, díl 7, kapitola 2, s. 1-4) provizní odměny mohou být přiznány podle rozhodnutí zaměstnavatele jak členům obchodních týmů, tak všem zaměstnancům daného zaměstnavatele, kteří se podílí určitou mírou na prodeji.

Nevýhodu provizních odměn vidí Pokorný (2002, část 5, díl 7, kapitola 2, s. 1-4) v následujících oblastech:

- Je třeba vyvážit vzájemný poměr mezi pevnou mzdou, provizními odměnami, popřípadě dalšími mzdovými složkami, aby nedošlo k tomu, že prodejce bude mít za prodej „zapláceno“ dvakrát v pevné mzdě, provizní odměně anebo např. v mimořádné odměně.

- Přikročí-li zaměstnavatel k přiznání provizních odměn i u dalších zaměstnanců, musí určit období, za které bude tato mzdová složka poskytována – např. spolu s měsíční mzdou.
- Zaměstnavatel musí smluvně ošetřit také situaci, zda budou provize zaměstnanci vyplaceny i v případě, po skončení jeho pracovního poměru.
- Přiznání provizních odměn vyžaduje zavedení důsledného systému evidence prodaných produktů, její kontrolu, apod.
- Provizní odměny neodráží kvalitu odvedené práce, ale pouze jejich objem. Tato situace může vést k tomu, že budou chtít prodejci prodat výrobek „za každou cenu“.
- Zavedení provizních odměn může vést k fiktivnímu rozdělení zaměstnanců do dvou skupin, na ty co pracují a ty ostatní. Bývá to negativně vnímáno druhou skupinou, jelikož se dostávají do podružné role a své postavení ve firmě vnímají podřazeně.

Naproti tomu podle Koubka (2011, s. 178) je nevýhoda ta, že provizní mzdu mohou ovlivnit i faktory, které nemá zaměstnanec pod kontrolou. Například lepší konkurenční výrobek, změna hospodářské situace, preference zákazníků, testy kvality uveřejněné v tisku, apod. A výhodu vidí Koubek (2011, s. 178) tam, že provizní mzda je v přímém vztahu odměny a výkonu. Pokud nebude pracovník podávat výkon, tak ví, že nedostane odměnu.

### 3.2.3 Odměny

Jsou to různé formy odměn související s výkonností, kvalitou odváděné práce, setrváním u zaměstnavatele v pracovněprávním vztahu, iniciativou, ekonomickým přínosem pro firmu, podílem na snížení nákladů či zvýšení výnosů, apod. Jsou nejen odměnou za práci, ale také posilují motivaci zaměstnanců. (Pokorný, 2002, část 5, díl 7, kapitola 3, s. 1-4)

Zaměstnavatel může zaměstnanci poskytovat různé typy a druhy odměn. Například:

- mimořádné odměny – jsou poskytovány za splnění mimořádných úkolů a nelze je předem předvídat, aby bylo poskytování těchto odměn účelné je vhodné je poskytovat hned, jak zaměstnanec dosáhne splnění mimořádného úkolu,
- věrnostní odměny – jsou vypláceny na základě počtu odpracovaných let ve firmě,
- jubilejní odměny – bývají zaměstnancům poskytovány při dosažení určitého věku, např. 50, 55 let věku, apod.

- výkonnostní odměny – je třeba, aby před zavedením těchto odměn zaměstnavatel stanovil kritéria pro jejich poskytování a intervaly pro jejich výplatu, zpravidla vyjadřují kvalitu vykonávané práce, nikoli druh a složitost práce, kterou zaměstnanec vykonává. (Pokorný, 2002, část 5, díl 7, kapitola 3, s. 1-4)

U všech druhů a typů odměn je vhodné, aby podnik pamatoval na to, že musí stanovit jasné podmínky pro přiznání odměny a případné výjimky, kdy nárok na odměnu zaměstnanci nevzniká. (Pokorný, 2002, část 5, díl 7, kapitola 3, s. 1-4)

### 3.2.4 Osobní ohodnocení a prémie

Osobní ohodnocení je odměna za práci, která odráží kvalitu odváděné práce v delším časovém horizontu, než je stanovené období splatnosti mzdy. (Armstrong, 2007, s. 528)

Osobní ohodnocení je vhodné podle Pokorného (2002, část 5, díl 7, kapitola 4, s. 1-2) používat současně s pevnou mzdou s konkrétní sazbou nebo rozpětím. Kritéria pro udělení osobního ohodnocení jsou například: kvalifikace zaměstnance, jazykové znalosti, celková doba zaměstnání v oboru – praxe, doba zaměstnání u daného zaměstnavatele apod. Osobní předpoklady zaměstnance, aby získal osobní ohodnocení nebo prémie, jsou: ochota, spolehlivost, samostatnost, schopnost jednat s lidmi, úroveň jednání s obchodními partnery, schopnost týmové práce, ochota přebírat a nést zodpovědnost, organizace práce, schopnost vést podřízené zaměstnance apod.

Prémie jsou odměnou za práci, která je vhodná jak pro motivaci týmů, tak jednotlivých zaměstnanců. Jsou odměnou za předem stanovené konkrétní úkoly, jako například splnění obchodních cílů, získání klienta, či cílové skupiny klientů, apod. Zaměstnanec předem ví, za jakou činnost, když ji splní, dostane prémie. Zaměstnavatel musí stanovit principy průkazného hodnocení úkolů, např. termíny, kompetence, apod. a termín výplaty prémie za jejich splnění. (Pokorný, 2002, část 5, díl 7, kapitola 3, s. 1-4)

Mezi výhody této mzdové formy řadí Koubek (2011, s. 184) zvyšování jistoty zaměstnání pracovníků, jejich spokojenost s prací a jejich stabilizací ve firmě a může přispět ke zlepšení pracovních vztahů ve firmě. Nevýhodu označuje v tom, že zvyšuje mzdové náklady.

### 3.2.5 Odměna za zlepšovací návrh

Může být odvozena od přírůstku zisku nebo od úbytku nákladů spojených se zlepšovacím návrhem. Je to odměna používaná ve větší míře v zahraničí. Zaměstnanci jsou stimulováni k překládání zlepšovacích návrhů vedení firmy. (Koubek, 2011, s. 185)

### 3.2.6 Ostatní odměny

Převážně zahraniční firmy, české firmy ve zvláštních případech, používají dodatkové formy mzdy jako zvláštní zvýhodnění pro pracovníka. Jsou to na příklad:

- třináctý plat,
- vánoční příspěvek, příspěvek na dovolenou, náborový příspěvek,
- lokální příplatky,
- odměna za zvýšení kvalifikace, odměna u příležitosti odchodu do důchodu, apod. (Koubek, 2011, s. 186)

### 3.2.7 Mimomzdové stimuly

Jsou to zejména podíly na zisku. Obchodní podnik jako každý podnik vykonává svou činnost pro dosažení zisku a zhodnocení společnosti. Podíl na zisku obchodní společnosti je především formou, kterou je možné posílit sounáležitost zaměstnanců s firmou. V případě, že se vlastník firmy rozhodne pro účast zaměstnanců na zisku formou jejich podílu, jde o rozhodnutí vlastníka jak naložit se ziskem, nejde o přiznání mzdy nebo její složky. (Pokorný, 2002, část 5, díl 7, kapitola 5, s. 1-4)

## 3.3 Zaměstnanecké výhody

Jsou považovány za součást odměňování, ale na rozdíl od ostatních odměn nesouvisí s pracovním výkonem, schopnostmi či s tržní hodnotou pracovníka, ale zpravidla se poskytují za to, že jsou pracovníci v dané firmě v pracovním poměru.

Poskytují se plošně, nebo se přihlíží k funkci pracovníka ve firmě. Velké podniky zpravidla nabízí širší škálu zaměstnaneckých výhod, z nichž si zaměstnanci vybírají takové, které jsou pro ně zajímavé. Jedná se o tzv. Cafeteria systém, který Koubek shledává dobrým pro

podnik, protože si může nastavit v nabídce výhod cokoliv, co chce zaměstnancům poskytnout.

Výhody, které podnik nabízí, jsou obodované a zaměstnanci sbírají body za určité činnosti a pak si vyberou výhodu, na kterou mají potřebný počet bodů a která je zajímavá. Výhody jsou povahy:

- Sociální – příspěvek na důchodové pojištění, životní pojištění, půjčky a ručení za půjčky, příspěvky na rekreaci dětí, apod.
- Zkvalitnění volného času – kulturní a sportovní aktivity, organizace dotovaného zájezdu, dotace rekreace zaměstnance a jeho rodiny apod. (Koubek, 2011, s. 186-188)

Výhoda Cafeteria systému je i podle Štainer Consulting (©2003) v tom, že se účet a nabídka výhod jsou schopny přizpůsobit individuálně podle postavení a výkonnosti zaměstnance nebo skupinově např. podle věku nebo funkční příslušnosti pracovníka, například ve výrobě, prodeji, apod.

Výběr výhod bývá časově otevřený, to znamená, že zaměstnanec může své výhody periodicky potvrzovat nebo měnit. Štainer Consulting (©2003)



## 4 SHRNUÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ

V životě každého člověka vzniká pocit nedostatku. Tento pocit se nazývá potřeba a tato potřeba, pociťovaný nedostatek, je považován literaturou za hlavní zdroj motivace. Díky dostatečné motivaci jsou lidé schopni regulovat své chování směrem, který povede k uspokojení potřeby – odstranění nedostatku. V současnosti zná společnost mnoho teorií, které se touto problematikou zabývají, avšak nejznámější ze všech je podle literatury Maslowova teorie potřeb, která je založena na principu, který říká, že vyšší potřeby mohou být uspokojeny až po uspokojení potřeb nižších. Další je teorie instrumentality, která pojednává o tom, že jestli udělá člověk jednu věc, vede to k věci druhé a teorie zaměřené na proces, podle kterých nejvíce působí na motivaci a lidské potřeby psychologické procesy nebo podobné aspekty.

Podle literatury si každá firma musí uvědomit, že lidská práce je stále nenahraditelná a tudíž se musí o své lidské zdroje patřičně starat a musí správně působit na jejich motivaci. Pro správný přístup k motivaci v organizaci je vhodné, aby podnik motivaci měřil; ocenil jednotlivé zaměstnance, aby cítili, že si firma váží práce, kterou vykovávají; choval se odpovědně, udržoval zdravé podnikové klima, zdokonaloval se v oblasti správně vést zaměstnance, vytvářel nové pracovní úkoly a pracovní místa, řídil a stimuloval pracovní výkon, správně nastavil odměňování a dbal na rozvoj zaměstnanců.

S ohledem na firmu, pro kterou je analýza v bakalářské práci zpracovávána se také autorka podrobně zaměřila na motivaci, stimulaci a odměňování pracovníků prodeje, protože se správně nastaveným systémem odměňování roste motivace, spokojenost a chuť do práce.

Teoretickou část bakalářské práce autorka koncipovala tak, aby byly uvedené poznatky z motivační teorie, pracovní stimulace a odměňování v souladu s motivací, pracovní stimulací a odměňováním v praktické části.

## II. PRAKTICKÁ ČÁST

## 5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI AFC TRADE S.R.O.

### 5.1 Základní informace

AFC TRADE, s.r.o. je lokální finančně poradenská společnost, působící v Prostějově a v Olomouci, není ale výjimkou, že makléři spolupracující s AFC TRADE s.r.o. poskytují své služby a servis klientům z jiné části České republiky. Předmětem podnikání této společnosti je zprostředkování služeb v oblasti pojišťování, investování a odběru energií od alternativních dodavatelů elektřiny a plynu. Firma poskytuje administrativní i poradenské moderní zázemí pro interní spolupracovníky a ve srovnatelné míře i pro externí firmy působící na Moravě.

Společnost je firmou, která se řídí zásadou: na dobrých základech můžete stavět a pracovat stejně tak efektivně, jako to my čekáme od našich spolupracovníků a partnerů. Z tohoto důvodu se vedení podniku komplexně stará o všechny podřízené subjekty, spolupracovníky i smluvní partnery ke všestranné spokojenosti.

AFC TRADE je od počátku svého vzniku firmou v individuálním vlastnictví, ale autorka má ten názor, že jejím cílem není pouze kumulování zisku a tvoření hodnoty organizace. Majitel této společnosti totiž ve své firmě ve velké míře prosazuje a dodržuje slušné a čestné obchodní a pracovní vztahy.

#### Základní údaje

Legislativa:	Podřízený pojišťovací zprostředkovatel, podle § 6 zákona č. 38/2004 Sb.  Vázaný zástupce, podle zákona č. 427/2011 Sb.
Založení:	20. ledna 2009
Jméno:	AFC TRADE s. r. o.
Sídlo:	Olomouc - Nová Ulice, Horní lán 1196/9, PSČ 779 00
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným

IČO:	28322568
Předmět podnikání:	výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Základní kapitál:	200 000,- Kč
Statutární orgán:	jednatel
Jednatel:	Tomáš Nábělek
Počet zaměstnanců:	7
Počet aktivních interních spolupracovníků:	14
Počet aktivních externích spolupracovníků:	2 firmy
Počet klientů:	3199

AFC TRADE, s.r.o. se zabývá finančním plánováním. Firma není složená pouze z makléřů, kde všichni dělají všechno. Pro jednoho člověka je téměř nemožné, aby měl detailní znalosti všech oborů, kterých se týkají rodinné finance. V této firmě disponují týmem expertů z různých finančních oborů a zákazníci, tak mají prostřednictvím společnosti přístup k ověřeným specialistům.

## 5.2 Historie firmy

Zakladatel firmy Tomáš Nábělek začal pracovat v oboru financí v roce 2004 ve firmě ZFP akademie. Jelikož se cíle stávající firmy neztotožňovaly s cíli pana Nábělka, v prosinci roku 2008 z firmy odešel. V roce 2009 v lednu byla založena společnost AFC TRADE s.r.o. Spolu s ní byla založena také společnost ROYAL VISION, s.r.o. Jejich účelem bylo podnikání v partnerství a zprostředkování pojištění ve spolupráci se společností Broker trust. V prostředí pojišťovacích zprostředkovatelů firmy fungují na principu spolupráce – jedna firma uzavře dohody s pojišťovnami - zprostředkovává obchody s pojišťovnami, které jí stanoví specifická ziskatelská čísla a s touto firmou pak spolupracují menší zprostředkovatelé jako je firma AFC TRADE, s.r.o. Makléři odevzdávali smlouvy se

získatelským číslem Broker Trust a to jim pak následně vyplácelo provize, které do firmy za uzavřené obchody přišly.

U ZFP chyběla panu Nábělkovi průhlednost interních a externích informací a slušné obchodní a pracovní vztahy. Jak již autorka zmínila, společně s Royal Vision spolupracovala firma AFC TRADE s firmou Broker Trust, přes kterou byla možnost sjednávat životní a neživotní pojištění a firmy také navázaly spolupráci s firmou Viktor Hostinský Investments, s.r.o., která umožňovala nabídnout klientům komplexní nabídku investování do kolektivních fondů, jednorázové investice do zaručených certifikátů a jednorázových i pravidelných investičních záměrů. Firmy spolu takto existovaly do roku 2011, kdy opět došlo k rozkolu kvůli pohledu na podnikání v oboru a přístupu firem k obchodním vztahům, ke klientům i spolupracovníkům. Po rozdělení s Borker trust a Royal Vision začala firma AFC TRADE spolupracovat s Ostravskou společností Sillet Group, a.s. a udržela si spolupráci s VHI, které nyní AFC TRADE svou produkcí přispívá největším podílem k zisku.

Společnost VHI je firma působící na trhu s investicemi. S touto firmou spolupracuje AFC TRADE až do současnosti, protože VHI je firmou otevřenou a jejím mottem je: Dávat lidem finanční svobodu je více než práce, je to životní poslání. Toto dle autorky svědčí za vše a odpovídá na otázky, proč chce jednatel firmy AFC TRADE pracovat právě s nimi. VHI si také vytipovalo AFC jako spoluvlastníka, takže byl panu Nábělkovi v roce 2012 nabídnut 5% podíl na firemním kapitálu VHI, který přijal. Vizí firmy VHI je posunout firmu dál a část firemního podílu rozdělit mezi ostatní firmy, které nejvíce přispívají k tvorbě zisku a uzavírání obchodů z důvodu kumulování kapitálu. AFC TRADE má ve VHI nejlepší výsledky, takže se dá očekávat další expanze podílu AFC ve VHI.

Aby mohla firma poskytovat zákazníkům komplexní služby, začalo v září roku 2012 ve firmě fungovat oddělení energetické bilance. Makléři oddělení zákazníkovi po předložení faktur od současného dodavatele energií spočítají nabídku od alternativního dodavatele a v případě zájmu o nabídku zajistí převod od stávajícího k alternativnímu dodavateli.

### ***Důležité mezníky***

2004 – Tomáš Nábělek začíná fungovat na pojistném trhu jako podřízený pojišťovací zprostředkovatel.

2009 – založení firmy AFC TRADE, s.r.o.

2009 – Podnikání s VHI

2010 – rozchod s Royal Vision a Broker trust, s.r.o.

2010 – spolupráce se Sillet Group, a.s.

2012 – získání 5% podílu ve firmě VHI

2012 – start oddělení energetické bilance

### 5.3 Makléři a produkty

V názvu bakalářské práce a v celé práci autorka uvádí finanční zprostředkovatele firmy jako makléře. Oficiálně jsou tito makléři pro zprostředkování služeb v oblasti pojištění a odběru energií od alternativních dodavatelů označováni pojmem Podřízený pojišťovací zprostředkovatel a pro zprostředkování obchodů v oblasti investic Vázaný zástupce. S firmou AFC TRADE mají makléři uzavřenou smlouvu o zprostředkování, podle které makléř ze své provize platí variabilní částku firmě AFC TRADE za to, že může působit na trhu pod jejím obchodním jménem a využívat její administrativní zázemí a služby. Je tedy v zájmu firmy motivovat makléře k obchodní činnosti.

Nabídku produktů pojištění zprostředkovávají makléři firmy jako podřízený pojišťovací zprostředkovatelé svým klientům prostřednictvím společnosti Sillet Group, a.s. Tato akciová společnost je pojišťovací makléř. Výhoda ve zprostředkování pojištění přes tuto společnost je taková, že makléř vždy jedná v zájmu klienta. Společnost je nezávislá na pojišťovnách a díky komplexním znalostem pojistného trhu jsou makléři schopni vytvořit klientovi nejvýhodnější pojištění dle specifických podmínek zákazníka. Díky lepší vyjednávací pozici Sillet Group, a.s. při jednání s pojišťovnami je také pro makléře firmy ujednána nižší cena pojistného u produktů, které sjednávají a asistence při likvidaci pojistných událostí. Sillet Group, a.s. spolupracuje s následujícími pojišťovnami působícími na pojistném trhu: AEGON, AGRA POJIŠŤOVNA, ALLIANZ POJIŠŤOVNA, ALLIANZ PENZIJNÍ SPOLEČNOST, AXA POJIŠŤOVNA, AXA PENZIJNÍ SPOLEČNOST, ČESKÁ SPOŘITELNA, ČESKÁ POJIŠŤOVNA, ČPP POJIŠŤOVNA, ČSOB POJIŠŤOVNA, ERGO POJIŠŤOVNA A.S., GENERALI POJIŠŤOVNA, HASIČSKÁ VZÁJEMNÁ POJIŠŤOVNA, CHARTIS EUROPE, ING A ING PS, KOOPERATIVA, PENZIJNÍ SPOLEČNOST ČP, PENZIJNÍ SPOLEČNOST ČSOB, PENZIJNÍ SPOLEČNOST KB, POJIŠŤOVNA ČESKÉ SPOŘITELNY, SLAVIA, TRIGLAV, UNIQA, WÜSTENROT

a makléři spolupracující s AFC TRADE, s.r.o. mohou sjednávat jejich produkty. (Sillet Group, ©2012)

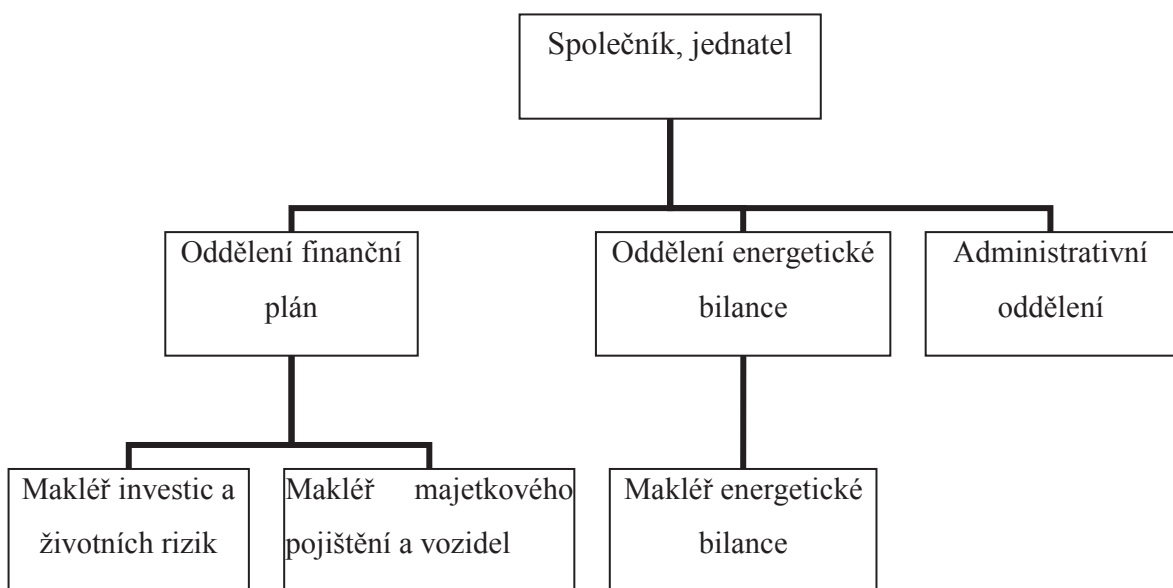
Nabídku produktů investic zprostředkovávají makléři firmy jako vázaní zástupci ve spolupráci se společností VHI, s.r.o., která s partnery neustále pracuje na zdokonalování poradenského modelu v oblasti investic. V prostředí VHI jsou základními nástroji takového modelu investiční produkty a služby. Firma neustále jedná s finančními institucemi a zjišťuje aktuální informace na trhu. (VHI, ©2012)

Nabídku produktů oddělení energetické bilance zprostředkovávají makléři firmy ve spolupráci se společností Optimum energy a EP Energy Trading. Tyto společnosti jsou zprostředkovateli dodávek energií od alternativních dodavatelů.

#### 5.4 Organizační struktura

Hlavou organizace je majitel, společník a jednatel v jedné osobě. Tomu jsou podřízená všechna oddělení ve firmě. (Obr. 3)

Jednatel a vedoucí oddělení finančního plánu se společně zabývají personální činností. Přijímají makléře a starají se o jejich motivaci ve firmě. V oblasti motivace makléřů jim odbornou asistenci poskytuje také jeden z makléřů, aby byl zaručen pohled na motivaci jak ze strany firmy, tak i ze strany makléřů.



Obr. 3: Organizační struktura firmy AFC TRADE s.r.o. (AFC TRADE, ©2013)

## 6 ANALÝZA SYSTÉMU MOTIVACE MAKLÉŘŮ PRO AFC TRADE S.R.O.

### 6.1 Cíl analýzy

Hlavním cílem analýzy je posoudit systém motivace makléřů působících ve firmě AFC TRADE, zjistit klady, zápory a navrhnout zlepšení současného systému motivace.

Konzultací s majitelem byl stanoven cíl bakalářské práce. S ohledem na to, že během posledního roku jsou výkony jednotlivých makléřů různorodé a v jednotlivých měsících s výraznými výkyvy. (Příloha č. 1) Makléři jsou ve firmě AFC TRADE placeni zejména provizemi, ale jelikož ve společnosti autorka pracuje, tak si všimla, že tito zprostředkovatelé obchodů nejsou pro uzavírání obchodů motivováni pouze penězi, ale také např. zdravou soutěživostí, kvalitním administrativním zázemím, aj. faktory. Tato skutečnost byla důvodem volby tématu. Proto autorka řeší ve své práci analýzu systému motivace makléřů.

Pro výzkum v bakalářské práci to znamená analyzovat současný stav systému motivace makléřů. Makléři působí ve společnosti na živnostenské oprávnění, jako osoby samostatně výdělečně činné a výše jejich odměny závisí na objemu uzavřených obchodů, takže bude zkoumán také způsob jejich odměňování.

Výzkumné otázky a hypotézy autorka stanovila na základě zpracování literární rešerše, průzkumu a svých zkušeností z firmy, kde by zřejmě mohl být problém v systému motivace makléřů.

#### Výzkumné otázky

Otázka č. 1: Je více jak 50% makléřů nespokojeno s výší finanční odměny za práci?

Otázka č. 2: Je více jak 60% pracovníků nespokojeno s komunikací a operativní podporou ze strany vedení firmy?

Otázka č. 3: Závisí spokojenost makléře na výši odměny?

#### Hypotézy

H1, hypotéza: Více jak 50 % zprostředkovatelů je nespokojeno s výší finanční odměny za práci.



H2, hypotéza: Více jak 60 % pracovníků je nespokojeno s komunikací a operativní podporou ze strany vedení firmy.

H3, hypotéza: Spokojenost makléře závisí na výši odměny.

Hypotézy H1 a H2 autorka stanovila z toho důvodu, že se od nich očekává hlavní problém v motivaci makléřů ve firmě a autorka je o tom přesvědčena, protože je sama vyzorovala. Hypotézu H3 stanovila autorka z důvodu vlastní domněnky, že spokojenost makléře má spojitost s jeho ohodnocením.

## 6.2 Metody sběru dat

V bakalářské práci autorka používá sekundární i primární data, takže byly použity metody sběru dat: participační pozorování, polostukturovaný rozhovor, standardizovaný dotazník, prostudování firemní dokumentace, analýza dostupných informačních zdrojů, aj.

### 6.2.1 Analýza dostupných informačních zdrojů

Tuto analýzu zvolila autorka z toho důvodu, aby zjistila, jaký vliv má okolí firmy na společnost a na makléře, kteří v ní působí. Analýza vnějšího prostředí hodnotí podnik vzhledem k makroekonomickému okolí firmy. Pro účely bakalářské práce bylo okolí firmy zúženo na Olomoucký kraj, pouze analýzu konkurence autorka provedla ve srovnání s ČR, z důvodu nedostupnosti dat pro Olomoucký kraj.

Pro analýzu autorka použila:

- Analýzu průměrné mzdy v kraji – vývoj za období vs. průměrná mzda makléře v AFC TRADE s.r.o.
- Analýzu konkurence – počet pojišťovacích zprostředkovatelů a vázaných zástupců v ČR vs. počet makléřů AFC TRADE s.r.o.
- Analýzu nezaměstnanosti – vývoj nezaměstnanosti za období v Olomouckém kraji.

### 6.2.2 Prostudování vnitrofiremního prostředí

Studiem vnitropodnikových dat, které autorka získala v největší míře od jednatele firmy, ale také z internetu, si zajistila úplné pochopení filozofie a činnosti podniku.

Informace, které byly autorce poskytnuty, využila k popisu společnosti, její ekonomické situace a k zobrazení systému motivování a odměňování pojišťovacích zprostředkovatelů.

Autorka dostala k dispozici dokument bonusy pro makléře, ze kterého čerpala při analýze doplňkových složek mzdy ve firmě AFC TRADE (Příloha č. 2)

Dále autorka použila dokument „Nová soupiska“ AFC TRADE (Příloha č. 3), ze které čerpala při zjištění počtu aktivních finančních zprostředkovatelů - spolupracovníků, počtu klientů, objemu produkce a dalších dat.

Ve velké míře také autorka pracovala s dokumenty PROVIZNÍ SESTAVA vše a „AFC TRADE provize“, ze kterých vypočítala průměrnou mzdu makléře ve firmě a ujasnila si podstatu odměňování ve firmě.

### 6.2.3 Polostrukturovaný rozhovor

Polostrukturovaný rozhovor, tedy částečně řízený rozhovor, kdy se autorka práce ptala na předem připravené otázky, ale zároveň měla možnost v případě nutnosti doplňující otázku přidat, autorka využila proto, aby zjistila, jaký má majitel a jednatel firmy v jedné osobě, názor na hypotézy H1, H2 stanovené autorkou a aby jí získané odpovědi pomohly ke stylizování hypotéz. Dále také autorka použila tuto doplňkovou metodu sběru dat pro analýzu vnitřního prostředí firmy. Rozhovor se konal v kanceláři majitele firmy. Majiteli bylo položeno celkem pět otevřených otázek a rozhovor trval hodinu a půl. (Příloha č. 4)

### 6.2.4 Participační pozorování

Autorka pracuje ve společnosti od prosince roku 2012. Začínala pracovat jako asistentka jednatele. Jako vedoucí administrativního oddělení působí od ledna 2013. Za tuto dobu strávenou ve firmě vyzorovala a všimla si určitých skutečností. Náplní její práce je kontrola smluvní dokumentace, zpracování provizí - s tím souvisí kontrola, zda přišla na účet firmy správná výše provize od firem, kterým firma zprostředkovává obchody, kontrola proplacených a neproplacených obchodů, případná reklamace, vytváření provizních výpisů makléřům, administrativní podpora jednatele firmy a příprava podkladů pro účetní a daňovou kancelář, která firmě zpracovává účetnictví. Participační, tedy zúčastněné pozorování pro ni bylo jednou z nejsnazších metod sběru dat.

### 6.2.5 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření použila autorka pro získání informací od respondentů, v tomto případě makléřů, působících ve firmě AFC TRADE v oblasti motivace, postojů a názorů na současnou motivaci a na navržení případných změn v motivaci ze strany firmy. Tedy zjistit, o jakou motivaci mají makléři největší zájem a navrhnout, kde je třeba zapracovat na zlepšení. (Příloha č. 5)

#### Stanovení jednotek, způsobu a rozsahu výběru

Jelikož je počet aktivních spolupracovníků firmy AFC TRADE 14, rozsah výběru autorka stanovila na 14 makléřů.

#### Vytvoření dotazníku

Autorka využila v práci standardizovaný dotazník, který dával respondentům k dispozici u většiny otázek přesně stanovené odpovědi, ze kterých si měli vybrat.

Otázky se autorka práce snažila tvořit konkrétně a srozumitelně. Otázky v dotazníku zvolila ve velké míře uzavřené, protože standardizovaný dotazník je takto koncipován, ale makléři měli také možnost zodpovědět otázky otevřené, které se týkaly jejich motivace a demotivace. Aby mohla autorka práce zkoumat statistické závislosti a získala o zkoumaném vzorku kvalitní informace, volila také otázky identifikační.

Dotazník autorka koncipovala tak, aby byl anonymní a zajistil tedy větší věrohodnost. Počet otázek zvolila 20 z toho důvodu, aby byla analýza dobře proveditelná a aby se u ní zároveň respondenti neunavili a nenudili. Dotazník by měli být respondenti schopni vyplnit do 15 minut.

Dotazník se skládá ze tří částí. První část obsahuje otázky identifikační, které slouží ke stanovení kategorií výběrového souboru.

Druhá část je věnovaná motivačním faktorům, které mohou být spolupracovníkům poskytnuty a hodnotí zde, jak lukrativní pro ně jsou.

Třetí část je zaměřena na důležitost motivačního programu. Následují otevřené otázky, ve kterých mají makléři možnost vyjádřit se k jejich osobní motivaci.

### Shromáždění materiálů

Jako způsob distribuce dotazníku autorka zvolila webový dotazník v Google Docs. Tato aplikace je volně přístupná na internetu, ale firma AFC TRADE s.r.o. má pro používání Google aplikací smlouvu se společností, která tyto aplikace provozuje, tak se souhlasem majitele firmy autorka zveřejnila dotazník prostřednictvím tohoto rozhraní.

Z celkového počtu rozeslaných 14 dotazníků se autorce podařilo získat zpět dotazníků 11, které pak vyhodnotila.

### Vyhodnocení dotazníku - Statistické metody

Z důvodu malého počtu pozorování autorka pro testování hypotéz zvolila dva testy. Které jsou k tomu přizpůsobeny. Test hypotézy o relativní četnosti a Fisherův exaktní test.

- **Test hypotézy o relativní četnosti** – tento test se používá v situacích, kdy je testována hypotéza, která tvrdí, že relativní četnost určité varianty znaku v základním souboru se rovná určitému číslu.

Postup:

1. Autorka stanoví nulovou hypotézu  $H_0 : \pi = \pi_0$  a alternativní hypotézu  $H_1 : \pi \neq \pi_0$  – dvoustranný test.  $\pi$  je zde četnost, kterou autorka v hypotéze stanovuje k testování.
2. Jako testové kritérium použije statistiku  $U$ , která má při platnosti  $H_0$  asymptoticky normované normální rozdělení, přičemž  $p$  je výběrová relativní četnost. Výběrová relativní četnost představuje počet odpovědí, které korespondují s hypotézou v podílu s celkovým počtem pozorování. Počet pozorování je zde označen jako  $n$ .

$$U = \frac{p - \pi_0}{\sqrt{\frac{\pi_0 - (1 - \pi_0)}{n}}} \quad (1)$$

obor přijetí hypotézy je:

$$\left( -u_{1-\frac{\alpha}{2}} \langle U \langle u_{1-\frac{\alpha}{2}} \right) \quad (2)$$

a kritický obor je:

$$\left( U \leq -u_{1-\frac{\alpha}{2}} \right) \cup \left( U \geq u_{1-\frac{\alpha}{2}} \right) \quad (3)$$

3. Autorka dosadí do vzorce pro  $U$ . Podle toho, zda hodnota spadá do oboru přijetí nebo do oboru kritického hypotézu přijímá nebo nezamítá.
- **Fisherův exaktní test** - se využívá v situacích, kdy jsou ve čtyřpolní tabulce v některých buňkách tak nízké četnosti, že znemožňují použití jiných testů. Fisherův exaktní test patří mezi neparametrické testy pracující s daty na nominální škále, v nejjednodušší podobě ve dvou třídách: pozitivní/negativní, úspěch/neúspěch a podobně. Příslušné dvě třídy lze vytvořit také dichotomizací původně spojité proměnné, tedy např. převedením původně spojitého laboratorního testu na test poskytující jen 2 možnosti výpovědi (ano/ne).

Postup:

1. Autorka stanoví nulovou hypotézu  $H_0$ , alternativní hypotézu  $H_1$  a hladinu významnosti  $\alpha$ .
2. Autorka zjistí počty pozitivních a negativních osob v souboru I. a II. a četnosti uspořádá do čtyřpolní tabulky.

	SOUBOR I.	SOUBOR II.	CELKEM
Pozitivní	a	b	a+b
Negativní	c	d	c+d
Celkem	a+c	b+d	N

Obr. 4: Čtyřpolní tabulka pro fisherův exaktní test (Klímek, 2008)

3. Parciální pravděpodobnosti vypočte autorka podle vztahu:

$$p = \frac{(a+c)!*(b+d)!*(a+b)!*(c+d)!}{n!*a!*b!*c!*d!} \quad (4)$$

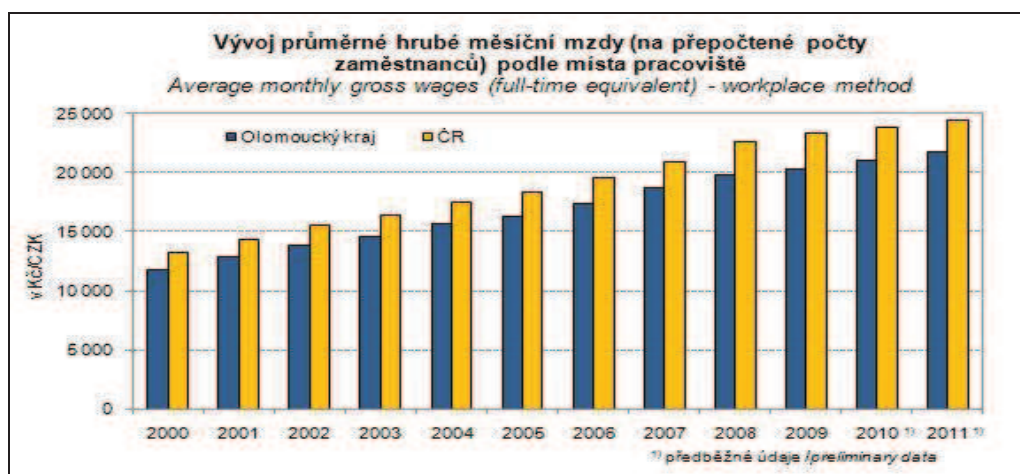
Vypočte hlavní pravděpodobnost  $P'$  podle výchozí čtyřpolní tabulky. S touto hodnotou bude autorka srovnávat ostatní bodové pravděpodobnosti. Ty budou mít jako zdroje dat tabulky s určitými kombinacemi tabulky původní se stejnými

řádkovými a sloupcovými součty. Pokud bude pravděpodobnost nově uspořádané tabulky větší než pravděpodobnost  $P'$ , tak hodnotu autorka vypouští a dále ji neřeší. Hodnotu pravděpodobnosti, která bude menší jak  $P'$  autorka nechá a bude ji porovnávat s hladinou pravděpodobnosti chyby. Pokud bude menší, tak autorka nemůže zamítnout  $H_0$ .

### 6.3 Analýza dostupných informačních zdrojů

#### 6.3.1 Analýza průměrné mzdy v Olomouckém kraji

Pro firmu je důležité vědět, zda je nedostatečná motivace způsobena například tím, že makléři, kteří s ní spolupracují, považují svou mzdu za nízkou. Z tohoto důvodu autorka analyzovala vývoj průměrné mzdy v Olomouckém kraji. (Obr. 3) Průměrná hrubá měsíční mzda Olomouckého kraje se v roce 2011 meziročně zvýšila o 2,8 % na 21 643 Kč, v roce 2012 byla predikována na 21 812 Kč (ČSÚ, © 2012). Autorka použila predikovaná data z důvodu nedostupnosti dat pro rok 2012.



Obr. 5: Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy v Olomouckém kraji vs. ČR, (ČSÚ, © 2012)

Z interního dokumentu PROVIZNÍ SESTAVA vše a z osobních statistik výdělků makléřů firmy autorka zjistila, že v roce 2012 byla průměrná mzda makléře v AFC TRADE s.r.o. 60.905 Kč. Z této hodnoty autorka usuzuje, že pokud jsou makléři schopni produkce, nemají důvod si stěžovat na svou mzdu v této firmě, protože je třikrát větší než průměrná mzda v kraji, ve kterém pracují.

### 6.3.2 Analýza konkurence – počet pojišťovacích zprostředkovatelů v ČR

Je dobré znát, jakou mají makléři, kteří s firmou spolupracují konkurenci na pojišťovacím trhu. Zda počet uzavřených obchodů souvisí s vysokým počtem konkurentů v oblasti podnikání, ve které se pohybují. V tabulce (Tab. 2) autorka uvádí celkový přehled počtu subjektů v časové řadě. Stav zachycen k 31. 03. 2013 a uspořádáno podle typu subjektu. (Česká národní banka, © 2013)

Tab. 1. Vývoj počtu makléřů v oboru podnikání AFC TRADE v ČR (Česká národní banka, © 2013)

Skupina	31.12.2009	31.12.2010	31.12.2011	31.12.2012	31.3.2013
Vázaní zástupci pro investiční zprostředkovatele	9075	11020	14431	19700	26104
Podřízení pojišťovací zprostředkovatelé	55057	68177	85863	92675	94366

Počet vázaných zástupců pro investiční zprostředkovatele od roku 2009 vzrostl o 287%, na trhu se tedy značně od tohoto roku zvýšila konkurence. Počet podřízených pojišťovacích zprostředkovatelů vzrostl o 171%, není to tedy tak markantní růst jako na trhu s investicemi. Dá se předpokládat, že tento růst počtu vázaných zástupců pro investiční zprostředkovatele byl zapříčiněn tím, že se lidé začali zajímat více o zhodnocení svých financí. Pro firmu AFC TRADE s.r.o. to tedy znamená obrovskou konkurenci na trhu, ve kterém podniká. Tato firma a makléři řeší svým přístupem k podnikání a svými zásadami. Nabízí svým klientům nezávislé a kvalitně poskytované služby s kontinuálním servisem.

### 6.3.3 Analýza nezaměstnanosti – vývoj nezaměstnanosti za období

Nezaměstnanost je makroekonomický ukazatel, měřený mírou nezaměstnanosti. Míra nezaměstnanosti vyjadřuje poměr nezaměstnaných obyvatel, hledajících si práci a ekonomicky aktivního obyvatelstva. Obě skupiny ve věku 15-64 let. Celková nezaměstnanost byla na rok 2012 predikována na 10,52% a zvýšila se tedy v Olomouckém kraji oproti roku 2011, kdy byla hodnota tohoto ukazatele 10,07%. Dá se očekávat, že nezaměstnanost dále poroste. Autorka použila predikovaná data z důvodu nedostupnosti dat pro rok 2012.

Tab. 2. Analýza vývoje nezaměstnanosti v Olomouckém kraji (ČSÚ, © 2013)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Nezaměstnanost v %	9,35	7,64	5,48	5,82	11,23	11,17	10,07	10,52

## 6.4 Prostudování vnitrofiremního prostředí

Do současnosti nebylo ve firmě prováděno žádné šetření v oblasti motivaci zaměstnanců. Pro analýzu spokojenosti makléřů se současným systémem motivace autorka použila mnoho metod a mnoho se dozvěděla. V této kapitole autorka uvádí, co vše firma dělá pro motivaci makléřů a jak to vidí prodejci.

### 6.4.1 Hodnoty firmy

Hodnoty firmy autorka vidí jako velký motivační prvek ze strany organizace. Mají podle ní zásadní vliv na to, že se makléři rozhodli pracovat právě ve firmě AFC TRADE. Vize firmy je podnikat čestně, svědomitě, efektivně a přínosně. Důležitými hodnotami jsou:

- Spokojený zákazník – kvalitně poskytované služby ze strany pojišťovacího zprostředkovatele i s průběžným a kontinuálním, servisem.
- Spokojený zaměstnanec – vytvoření ergonomického pracovního prostředí, vstřícný přístup ze strany vedení firmy, zhodnocení práce – pochvaly, výtky, uspokojující mzdové ohodnocení.
- Spokojený obchodní partner – skvělé administrativní zázemí – rychlé – bez chyb – spolehlivé a variabilní.
- Děláme to, co říkáme.
- Jsme důslední.
- Jsme odpovědní.
- Poskytujeme finanční nezávislost.
- Fungujeme na principu průhlednosti – naši makléři vědí, kolik % je provize firmy a kolik peněz z obchodu připadá jim.



Z vlastních zkušeností autorka ví, že takovéto podmínky nenabízí každá společnost zabývající se finančním plánováním a makléři společnosti to oceňují.

#### 6.4.2 Zázemí firmy

Právo na uspokojivé pracovní podmínky je jedním ze sociálních lidských práv deklarovaných Všeobecnou deklarací lidských práv. Autorka zázemí firmy považuje za důležitý motivační faktor na základě odpovědí makléřů v dotazníku, kde 9 z 11 respondentů odpovědělo, že je pro ně důležitým motivačním faktorem příspěvek na nájem kanceláře.

Zázemí firmy AFC TRADE je následující:

- Kancelář v Olomouci - poskytuje stálé administrativní zázemí 4 makléřům, jednatelem a 3 administrativním pracovníkům. Kanceláře jsou zde tři a jedna zasedací místnost. Jedna kancelář slouží jednatelem a vedoucímu oddělení energetické bilance, druhá vedoucí administrativního oddělení a třetí kancelář je vybavená stylem tzv. open space kancelář, kde mají dva makléři neoddělené stoly a je zde také možnost bezplatně využít Hot Desk, volný pracovní stůl, který může využít kterýkoli makléř firmy, v případě konání schůzky s klientem v Olomouci. Administrativní zázemí disponuje vším potřebným kancelářským vybavením.
- Kancelář v Prostějově - pobočka nabízí stabilní zázemí pro 5 makléřů a disponuje dvěma kancelářemi a zasedací místností. Obě kanceláře jsou open space a konají se zde pravidelné porady. V open space kancelářích vidí autorka nevýhodu, kterou vyzorovala při práci, v tom, že když má u svého pracovního stolu makléř schůzku s klientem, tak ruší kolegu, který si dělá vedle svou práci. Když se stane, že mají schůzku dva makléři současně, tak se skupiny ruší ještě více. Je zde stejná možnost bezplatně využít Hot Desk, jako v Olomouci.

Obě kanceláře jsou vybaveny moderně, ergonomicky a celkově zajišťují po technické stránce bezproblémový průběh práce makléřů.

#### 6.4.3 Podmínky pro spolupráci

Pro dodržení hodnot firmy chce společnost spolupracovat s takovými lidmi a partnery, kteří se ztotožňují s filosofií firmy. S takovými, kteří se chtějí vzdělávat a růst nejen jako makléři v oblasti rodinných financí, ale také jako osobnosti. S těmi, kteří si chtějí

vybudovat stabilní klientelu, které budou věnovat příslušnou péči, motivují je tedy pro profesní a osobní rozvoj. Autorka v této podkapitole uvádí, jaké jsou podmínky pro to, aby se člověk mohl stát makléřem ve společnosti AFC TRADE.

Ke zprostředkování pojištění je vyžadováno zvláštní podnikatelské oprávnění – registrace u ČNB. Tuto činnost nelze vykonávat na základě živnostenského listu.

Pokud chce osoba podnikat jako pojišťovací zprostředkovatel, musí si nejprve zvolit některou z kategorií, které určuje zákon **38/2004Sb**. Těmito kategoriemi jsou: Vázaný pojišťovací zprostředkovatel, Podřízený pojišťovací zprostředkovatel, Výhradní pojišťovací agent, Pojišťovací agent a Pojišťovací makléř.

Ve firmě AFC TRADE makléři působí podle pravidel pro Podřízeného pojišťovacího zprostředkovatele - pojišťovací agent, se kterým makléři a firma spolupracují na trhu s pojištěním je společnost Sillet Group, a.s. Podle pravidel pro Vázaného zástupce působí makléři na trhu s Investicemi výhradně pro společnost Viktor Hostinský Investments, s.r.o.

Jelikož má AFC TRADE s.r.o. své zásady a žebříček hodnot, musí adept na nového kolegu ve firmě splňovat nejen zákonné podmínky, ale navíc podmínky shrnuté v tabulce. (Tab. 1) Škála v tabulce je od 1 do 5. Priorita 5 zde znamená, že splnění podmínky je pro firmu nejdůležitější a priorita 1 znamená, že je splnění této podmínky pro firmu nejméně důležité.

*Tab. 3: Podmínky pro spolupráci makléře se společností AFC TRADE (vlastní zpracování)*

<b>Podmínka</b>	<b>Priorita</b>
Používání firemního softwaru pro finanční plánování	5
Absolvování pravidelných hodnotících schůzek s firemním koučem, kde se proberou dosažené hodnoty a stanovené cíle	4
Budování svého stabilního kmene klientů, kterému bude poskytován full finanční servis	5
Práce v kancelářském zázemí	2
Makléř je důsledný ve svých aktivitách	5
Makléř pracuje pro klienta, neřídí se provizí	5

Autorka po prostudování vnitrofiremní dokumentace i z vlastních zkušeností z práce ve firmě pochopila, že firma nepřijímá ke spolupráci jen tak někoho. Nové kolegy si majitel firmy a vedoucí oddělení finančního plánu pečlivě vybírají, protože chtějí udržet ve firmě kvalitu poskytovaného servisu.

#### 6.4.4 Práce makléřů ve firmě

Ve společnosti jsou dvě oddělení, kde může makléř pracovat. Oddělení finanční plán a oddělení energetické bilance. Zkráceně probíhá práce makléřů ve firmě tím způsobem, že makléř oddělení finančního plánu na schůzkách zpracuje klientovi komplexní analýzu jeho financí. Zjistí jeho současné příjmy, jeho výdaje a navrhne mu pojištění, které by v případě nutnosti vyrovnat se nepředvídatelnou situací pomohlo se finančně zabezpečit. Uzavře smlouvu – obchodní případ, ze kterého dostane provizní odměnu. Další věc, kterou makléř řeší je klientova budoucnost. S ohledem na důchod, který si klient představuje, že bude mít, mu makléř nabízí investiční záměry. Velmi zjednodušený příklad práce makléře v oddělení finanční plán: klientovi je 40 let, má půjčku 250 000 Kč, chce pobírat důchod 15 000 Kč/měsíc po dobu 15 let. Podle analytického programu makléře bude mít podle současných podmínek důchod 11 000 Kč/měsíc. Makléř mu nabídne pojištění smrti z jakýchkoliv příčin na hodnotu 250 000 Kč, aby nenechal v případě smrti pozůstalým dluh, který by nemohli splatit. Dále mu nabídne investiční záměr, ve kterém bude klient vidět, že do důchodu půjde za 23 let a aby si splnil svůj požadavek mít po dobu důchodu 15 let příjem 15.000 Kč, musí si každý měsíc přidat k důchodu od státu 4 000 Kč po dobu 15 let, tedy 180 měsíců. Musí si tedy naspořit  $180 \cdot 4000 = 720\,000$  Kč v dnešních cenách. Vlivem inflace bude mít hodnota peněz v době nástupu tohoto člověka do důchodu např. 2 000 000 Kč. Makléř mu tedy nabídne investiční záměr, kolik bude měsíčně investovat, aby si „naspořil“ za 23 let potřebné 2 000 000 Kč. Uzavře smlouvu – obchodní případ, ze kterého dostane provizní odměnu. Poté nastupuje oddělení energetické bilance. Klient v případě zájmu předloží makléři tohoto oddělení faktury za energie, které nyní platí a oddělení mu vypočítá, zda je schopno přijít s lepší nabídkou a za jakých podmínek. Uzavře smlouvu – obchodní případ, ze kterého dostane provizní odměnu. Ve většině případů makléř ušetří nabídkou energie od alternativního dodavatele např. 2 000 Kč/měsíc. Tyto 2000 Kč opět obhospodará oddělení finančního plánu – klient je může investovat a spořit potřebné 2 000 mil. Kč na důchod. Každému klientovi je poskytována osobní a jedinečná analýza „šitá jemu na míru“.

#### 6.4.5 Hodnocení práce makléřů

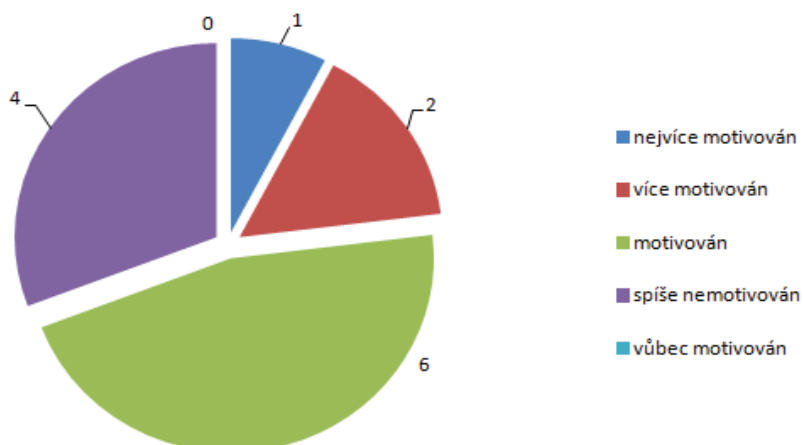
Oddělení energetické bilance zatím nemá makléře, pouze vedoucího, takže ve firmě probíhá hodnocení práce makléře pouze v oddělení finančního plánu a to dvěma způsoby:

- Zhodnocení výkonů s vedoucím oddělení - koučem.
- Zhodnocení výkonů a obecné informace na firemní poradě.

Jednou za 14 dní se sejde vedoucí oddělení finančního plánu s každým makléřem a funguje na hodinovém sezení jako kouč, který makléře provází a pomáhá mu plánovat jeho výkony na dva týdny dopředu. Po uplynutí dvou týdnů na další schůzce zhodnotí dosažené výsledky s ohledem na plán a stanoví další plán. Autorka se zúčastnila pěti těchto schůzek a považuje je za dobrý nápad, ale ne moc dořešený. Určitě je zde prostor pro zlepšení, protože i když velice motivovaný vedoucí oddělení finančního plánu makléře ve většině případů povzbuzoval, tak byla i situace, kdy makléři navrhl řešení konkrétní situace třemi způsoby, druhému neporadil. Při nedodržení plánu byl na jednoho makléře příliš tvrdý a na druhého ne. Motivaci občas spíše tlumil, než aby ji podporoval. Tato schůzka se koná vždy ve středu v sudém týdnu a každý poradce ví, v kolik hodin na něj přijde řada. Je povinná.

Další hodnocení pracovního výkonu probíhá na firemní poradě, ale velmi zběžně. Majitel firmy než pracovní výkon na poradě řeší novinky, které se týkají uzavírání smluv makléřů a pak jejich problémy. Řešení novinek zabere většinu dvouhodinové rady. Ve zbývajícím čase po uvedení a vysvětlení novinek přichází na řadu diskuze makléřů o problémech, které mají se svými obchodními případy. Když na poradě proběhne hodnocení výkonu, tak pouze tím způsobem, že majitel pochválí poradce za objem obchodů, který v měsíci uskutečnili.

### Stupeň motivace makléřů ve firmě AFC TRADE s.r.o.



Obr. 6: Stupeň motivace makléřů firmy AFC TRADE (vlastní zpracování)

Hodnocení práce a motivace makléřů je podle autorky nedostatečná, a dotazník, kterým analyzovala spokojenost makléřů s motivací, to dokazuje. 10 z 11 makléřů odpovědělo na otázku, zda je pro ně motivace ze strany firmy důležitá ano, ale pouze tři makléři se cítí vysoce motivováni ze strany firmy. (Obr. 6)

#### 6.4.6 Odměňování makléřů ve firmě

Autorka ve společnosti AFC TRADE zpracovává mzdy a tudíž přesně ví, jakým způsobem jsou makléři ve firmě odměňováni.

- Hlavní odměna – provizní mzda.
- Doplnková odměna – odměny v závislosti na dosaženém výdělku.

Jako hlavní metodu odměňování makléřů společnost využívá přímé odměňování provizemi. Literatura toto odměňování radí jako velmi vhodné pro makléře, takže to firma dělá správně. Pracovníci jsou placeni přesně podle toho, kolik obchodů uzavřou procentní částkou vypočtenou z přínosu ze sjednání prodeje prodaného produktu. Tento způsob odměňování je podle autorky velmi motivující a ve firmě ho schvaluje. Autorka má toto tvrzení ověřené. Na otázku v dotazníku, který makléři vyplňovali, odpovědělo 8 z 11 dotazovaných, že výše odměny za práci je pro ně nejvíce významným motivačním faktorem a provizní mzda tento přístup tvorby odměny umožňuje.

výdělek	bonus
do 29 999 Kč	<b>nájem za kancelář 3 000 Kč</b>
30 000 Kč včetně a více	nájem za kancelář 1 000 Kč využití kanceláře v Olomouci a Prostějově zdarma tisk zdarma internet zdarma úklid kanceláře neúčtování poplatků souvisejících s údržbou kanceláře
50 000 Kč včetně a více	nájem za kancelář 500 Kč využití kanceláře v Olomouci a Prostějově zdarma tisk zdarma internet zdarma úklid kanceláře neúčtování poplatků souvisejících s údržbou kanceláře
75 000 Kč včetně a více	nájem za kancelář 0 Kč využití kanceláře v Olomouci a Prostějově zdarma tisk zdarma internet zdarma úklid kanceláře neúčtování poplatků souvisejících s údržbou kanceláře
<b>Příspěvek na asistentku</b>	
100 000 Kč a více	<b>15 hodin práce firemní asistenty pro osobní využití (práce s vlastní klientskou databází apod.)</b>
<b>nebo</b>	
76 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 160
77 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 320
78 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 480
79 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 640
80 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 800
81 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 960
82 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 1120

Obr. 7: Odměny pro makléře (Příloha č. 2)

Jako doplňkovou metodu odměňování má firma nastavené odměny dle dosaženého výdělku makléře za měsíc. (Obr. 7) Příspěvek na internet označuje 10 z 11 dotazovaných jako nejdůležitější motivační faktor, příspěvek na nájem kanceláře je na tom podobně – 9 z 11 dotazovaných jej považuje za nejdůležitější motivační prostředek a příspěvek na soukromou asistentku označuje 9 z 11 makléřů jako jeden z nejdůležitějších motivačních faktorů. Zdarma tisk a úklid kanceláře autorka v dotazníku nezohlednila, ale jelikož byl příspěvek na nájem kanceláře tak silně hodnocen jako kladný, tak se dá očekávat, že i tyto faktory jsou pro makléře firmy silný motivátor. Podle dotazníkového šetření jsou však tyto motivační faktory jen malým spektrem toho, co by mohla firma nabídnout. Autorka se bude v kapitole doporučení tomuto tématu věnovat.

## 6.5 Dotazníkové šetření

Cílem dotazníkového šetření, které autorka v rámci analýzy provedla, bylo zjistit odpověď na výzkumné otázky a stanovené hypotézy. Velkým přínosem, bylo také odhalení názoru

makléřů na motivační faktory, které firma v současnosti využívá a na další možné motivační faktory, které by firma využít mohla.

Autorka hypotézy testovala statistickými metodami. Konkrétně testem hypotézy o relativní četnosti hypotézy H1 a H2 a Fisherovým exaktním testem hypotézu H3.

### 6.5.1 Test hypotézy o relativní četnosti

**Otázka č. 1:** Je více jak 50% makléřů nespokojeno s výší finanční odměny za práci?

**H1, hypotéza:** Více jak 50 % zprostředkovatelů je nespokojeno s výší finanční odměny za práci.

Data pro zadání autorka zjistila z hypotézy a z počtu respondentů, kteří odpověděli na otázku v dotazníku, zda jsou nespokojeni s výší finanční odměny za práci. Byli to 4 osoby z 11. Hladinu významnosti testu  $\alpha$  stanovila na 5%.

$$\pi = 0,5; n = 11; \alpha = 0,05$$

Postup:

1. Autorka stanovila nulovou hypotézu  $H_0$  a alternativní hypotézu  $H_1$

$$H_0 : \pi = 0,5 \text{ (více jak 50\% zprostř. je nespokojeno s výší finanční odměny za práci)}$$

$$H_1 : \pi \neq 0,5$$

2. Autorka stanovila obor přijetí hypotézy, přepočítala kritérium a ze statistických tabulek (Klímeck, 2008) určila hodnotu, která bude označovat začátek a konec výsledného oboru přijetí hypotézy.

$$1 - \frac{\alpha}{2} = 1 - \frac{0,05}{2} = 0,975 \quad (2)$$

$$P(0,975) = n = 1,96$$

$$(-1,96 < U < 1,96)$$

Dále stanovila autorka kritický obor:

$$(-\infty; -1,96) \cup (1,96; +\infty) \quad (3)$$

3. V tomto kroku autorka nejprve vypočítala proměnnou  $p$  a poté dosadila do vzorce pro výpočet kritéria  $U$ . Podle toho, do jakého oboru hodnota kritéria spadne, hypotézu buď přijme, nebo zamítne.

$$p = \frac{4}{11} = 0,36 \quad (1)$$

$$U = \frac{0,36 - 0,5}{\sqrt{\frac{0,5 * (1 - 0,5)}{11}}} = -0,9045 \rightarrow \text{nezamítáme } H_0$$

**Otázka č. 2:** Je více jak 60% pracovníku nespokojeno s komunikací a operativní podporou ze strany vedení firmy.

**H2, hypotéza:** Více jak 60 % pracovníků je nespokojeno s komunikací a operativní podporou ze strany vedení firmy.

Data pro zadání autorka zjistila z hypotézy a z počtu respondentů, kteří odpověděli na otázku, zda jsou nespokojeni s komunikací a s operativní podporou ze strany vedení firmy z dotazníku. Bylo to 5 osob z 11. Hladinu významnosti testu  $\alpha$  stanovila autorka na 5%.

$$\pi = 0,6; n = 11; \alpha = 0,05$$

Postup:

1. Autorka stanovila nulovou hypotézu  $H_0$  a alternativní hypotézu  $H_1$

$H_0 : \pi = 0,6$  (Více jak 60 % pracovníků je nespokojeno s komunikací a operativní podporou ze strany vedení firmy)

$$H_1 : \pi \neq 0,6$$

2. Autorka stanovila obor přijetí hypotézy, přepočítala kritérium a ze statistických tabulek (Klímeck, 2008) určila hodnotu, která bude označovat začátek a konec výsledného oboru přijetí hypotézy.

$$1 - \frac{\alpha}{2} = 1 - \frac{0,05}{2} = 0,975 \quad (2)$$

$$P(0,975) = n = 1,96$$



$$(-1,96 < U < 1,96)$$

Dále stanovila autorka kritický obor:

$$(-\infty; -1,96) \cup (1,96; +\infty) \quad (3)$$

3. V tomto kroku autorka nejprve vypočítala proměnnou  $p$  a poté dosadila do vzorce pro výpočet kritéria  $U$ . Podle toho, do jakého oboru hodnota kritéria spadne, hypotézu buď přijme, nebo zamítne.

$$p = \frac{5}{11} = 0,45 \quad (1)$$

$$U = \frac{0,45 - 0,6}{\sqrt{\frac{0,6 * (1 - 0,6)}{11}}} = -0,9847 \rightarrow \text{nezamítáme } H_0 \quad (1)$$

### 6.5.2 Fisherův exaktní test

**Otázka č. 3:** Závísí spokojenost makléře na výši odměny?

**H3, hypotéza:** Spokojenost makléře závisí na výši odměny.

Pro tento test autorka sloučila kategorie, aby v buňce bylo alespoň jedno pozorování. Vy-  
cházela z odpovědí respondentů na otázky, zda je makléř spokojen se svou odměnou a ja-  
kou výši odměny má.

1. Autorka stanovila nulovou hypotézu  $H_0$ , alternativní hypotézu  $H_1$  a hladinu významnosti  $\alpha = 5\%$ .

$H_0$  : mezi výší odměny a spokojeností neexistuje statisticky významná závislost

$H_1$  : mezi výší odměny a spokojeností existuje statisticky významná závislost

2. Autorka zjistila počty spokojených a nespokojených makléřů s výší odměny v souboru I., s výší odměny 0-50.000 Kč a v souboru II., s výší odměny 50.000 – 100.000 Kč. Četnosti uspořádala do čtyřpolní tabulky.

Tab. 4: Čtyřpolní tabulka pro výpočet (vlastní zpracování)

	SOUBOR I.	SOUBOR II.	CELKEM
Pozitivní	4	3	7
Negativní	4	0	4
Celkem	8	3	11

3. V dalším kroku autorka sestavila kombinacemi tabulky se stejnými řádkovými a sloupcovými součty, jako má původní čtyřpolní tabulka, vypočetla hlavní pravděpodobnost  $P'$  a parciální pravděpodobnosti.

$$P' = \frac{8! \cdot 3! \cdot 7! \cdot 4!}{11! \cdot 4! \cdot 3! \cdot 0! \cdot 4!} = 0,21 = \frac{7}{33} \quad (4)$$

Tabulka  
č. 1

5	2	7
3	1	4
8	3	

$$P_1 = P_3 = \frac{8! \cdot 3! \cdot 7! \cdot 4!}{11! \cdot 5! \cdot 2! \cdot 3! \cdot 1!} = 0,509 = \frac{28}{55} \quad (4)$$

$P_1 = P_3 \geq P' \longrightarrow \text{vypustíme}$

Tabulka  
č. 2

6	1	7
2	2	4
8	3	

$$P_2 = \frac{8! \cdot 3! \cdot 7! \cdot 4!}{11! \cdot 6! \cdot 1! \cdot 2! \cdot 2!} = 0,254 = \frac{14}{55} \quad (4)$$

$P_2 \geq P' \longrightarrow \text{vypustíme}$

Tabulka  
č. 3

5	2	7
3	1	4
8	3	

Již vypočítáno (4)

Tabulka  
č. 4

7	0	7
1	3	4
8	3	

$$P_4 = \frac{8! \cdot 3! \cdot 7! \cdot 4!}{11! \cdot 7! \cdot 0! \cdot 1! \cdot 3!} = 0,024 = \frac{4}{165} \quad (4)$$

$P_4 < P' \longrightarrow \text{necháme}$

Podle pravděpodobnosti  $P'$  autorka parciální pravděpodobnosti z testování vyloučila nebo je ponechala. Pokud byla pravděpodobnost nově uspořádané tabulky větší než pravděpodobnost  $P'$ , tak hodnotu autorka vypustila a dále ji neřešila.

4. Jedna tabulka měla nižší hodnotu parciální pravděpodobnosti, takže ji autorka v tomto kroku porovnávala s hladinou významnosti  $\alpha$

$$P_4 = 0,024 < \alpha = 0,05 \longrightarrow \text{nezamítáme} \cdot H_0 \quad (4)$$

## 6.6 Shrnutí analytických poznatků

V předchozích kapitolách autorka provedla analýzu systému motivace makléřů.

Tab. 5: Shrnutí správně nastavených motiv. faktorů a postoj makléřů (vlastní zpracování)

Motivační faktor	Postoj makléřů
Provizní odměňování	Makléři jsou tímto faktorem velmi motivováni. 8 z 11 dotazovaných při dotazníkovém šetření odpovědělo, že výše odměny za práci je pro ně nejvíce významným motivačním faktorem. Odměňování je podle autorky nastaveno správně, protože provizní odměňování tento motivátor umožňuje.
Hodnoty firmy	Z vlastního pozorování a působení ve firmě autorka ví, že pro makléře je tento motivátor důležitý. Jsou pyšní na to, že pracují ve firmě, která jim nabízí kvalitní administrativní zázemí, čestné a průhledné obchodní vztahy, atd. Svědčí tomu také to, že na otázku v dotazníku, zda makléř přemýšlí o odchodu z firmy ke konkurenci, 11 z 11 dotazovaných odpovědělo jednoznačně ne.
Podmínky pro spolupráci	Podobně jako u předchozího motivačního faktoru, autorka upozorovala, že je pro makléře důležité, že ve společnosti nepracuje jen tak někdo, kdo se rozhodne být makléřem.

V tabulce (Tab. 5) jsou shrnuty současné motivační faktory, které firma uplatňuje, a podle autorčina zkoumání jsou v pořádku, protože makléři jsou jimi velmi motivováni.

Tab. 6: Motivační faktory, na kterých by měla firma zapracovat (vlastní zpracování)

Motivační faktor	Postoj makléřů	Oblast možného zlepšení.
Doplňková odměna	V dotazníkovém šetření uvedli pouze tři respondenti, že se cítí vysoce motivovaní ze strany firmy.	Literatura radí více možností doplňkové odměny, která má silný motivační účinek na motivaci pracovníků prodeje. Autorka změny doporučuje.
Motivační faktor	Postoj makléřů	Oblast možného zlepšení.
Zázemí firmy – open space kanceláře	Prostředí open space kanceláře nepůsobí na motivaci práce dobře – vlastní pozorování.	Upravit open space kancelář, aby vzniklo soukromější pracovní prostředí.
Hodnocení makléře koučem	Makléři jsou nespokojeni, autorka tak soudí z vlastního pozorování, kdy za ní makléři přišli a z koučování byli rozhození.	Propracovat strukturu a plán vedení motivační schůzky kouče s makléřem.
Hodnocení makléře na poradě	7 z 11 makléřů odpovědělo v dotazníku, že rádi konkurují ostatním a 8 z 11 odpovědělo, že je pro ně motivující pochvala.	Dát prostor hodnocení makléřů na poradě.

V tabulce (Tab. 6) autorka uvádí motivační faktory, na kterých by měla firma zapracovat, protože faktory v této tabulce (Tab. 6) nemají podle zkoumání na motivaci efektivní/positivní vliv.

V rámci analýzy autorka testovala statistickými metodami hypotézy H1, H2 a H3, od kterých se očekával hlavní problém v motivaci makléřů.

**H1, hypotéza: Více jak 50 % zprostř. je nespokojeno s výší finanční odměny za práci.**

Protože hodnota testovacího kritéria spadla do oboru přijetí hypotézy  $H_0$ , není autorka oprávněna zamítnout hypotézu  $H_0$ . Lze tedy tvrdit, že více jak 50% makléřů firmy je nespokojeno s výší finanční odměny za práci.

**H2, hypotéza: Více jak 60 % pracovníků je nespokojeno s komunikací a operativní podporou ze strany vedení firmy.**

Hodnota testovacího kritéria spadla při statistickém hodnocení do oboru přijetí hypotézy  $H_0$ , takže není autorka oprávněna zamítnout hypotézu  $H_0$ . Lze tedy tvrdit, že více jak 60% makléřů firmy je nespokojeno s komunikací a operativní podporou ze strany firmy.

**H3, hypotéza: Spokojenost makléře závisí na výši odměny.**

Autorka porovnávala testovanou hodnotu s hladinou pravděpodobnosti chyby  $\alpha$  a zjistila, že s 95% pravděpodobností lze tvrdit, že neexistuje statisticky významná závislost mezi výší odměny a spokojeností makléře.

Statistické testování přineslo další oblasti možného zlepšení motivace. Výši finanční odměny autorka neovlivní, tak se bude v doporučení firmě věnovat především zlepšení motivačního faktoru komunikace a operativní podpora ze strany vedení firmy.

## 7 NAVRHOVANÁ DOPORUČENÍ

V této kapitole se bude autorka věnovat doporučením firmě, jejichž zavedením firma zlepší systém motivace makléřů. Projde po jednom motivační faktory, které usoudila jako vhodné ke zlepšení či nedostatečné a u každého doporučení zhodnotí přínosy pro motivaci, výkon, náklady a rizika.

Motivační faktory vhodné ke zlepšení/nedostatečné:

- Doplnkové odměny.
- Zázemí firmy – kanceláře open space.
- Hodnocení makléře koučem.
- Hodnocení makléře na poradě.
- Komunikace a operativní podpora ze strany vedení firmy.

### 7.1 Doplnkové odměny

Autorka firmě doporučuje, aby v oblasti doplnkové odměny zavedli tzv. Cafeteria systém jako doplněk současného odměňování. Cafeteria systém je nástrojem, díky kterému lze jednoduše a efektivně realizovat politiku nepeněžního odměňování zaměstnanců. Makléři v dotazníku vypověděli, že se cítí málo motivováni (pouze 3 makléři z 11 se cítí vysoce motivováni ze strany firmy), 8 z 11 makléřů rádo konkuruje ostatním a 6 z 11 by motivovalo zavedení motivační soutěže. Makléři budou tedy odměňování současnými odměnami za výkon a získáním bodů v Cafeteria systému. Provedené dotazníkové šetření označilo tyto faktory za velmi motivující:

Dobré vztahy na pracovišti, dar k pracovnímu/životnímu výročí, možnosti dalšího vzdělávání, příspěvek na asistentku a na nájem kanceláře. Tyto faktory se dají zahrnout do Cafeteria systému (dále CS), takže autorka vidí v CS dobré řešení nedostatku motivace.

#### 7.1.1 Návrh Cafeteria systému pro firmu AFC TRADE s.r.o

Kritéria pro získání bodů:

Firma potřebuje makléře motivovat k vyrovnanému výkonu po celý rok, autorka musí nastavit bodový systém a odměny tak, aby k tomu makléře vedl. Firma také po makléřích

chce, aby dodržovali hodnoty firmy a podmínky, které jim stanovuje ke spolupráci. Tento požadavek autorka také v tabulce (Tab. 7) pro získání bodů zohlednila.

Tab. 7: Tabulka kritérií pro získání bodů v CS AFC TRADE (vlastní zpracování)

<b>Měsíční kritéria pro získání bodů</b>	<b>Počet bodů</b>
Počet uzavřených obchodů za měsíc = alespoň 10	10
Počet uzavřených obchodů za měsíc = 15 a více	15
Počet uzavřených obchodů za měsíc = 20 a více	20
Bezchybné používání firemního systému	10
Umístění mezi nejlepšími 5 makléři firmy za měsíc	10
<b>Roční kritéria pro získání bodů</b>	<b>Počet bodů</b>
Pracovní výročí ve firmě – jeden rok, roční přičítání	5
Pracovní výročí ve firmě – dva roky, roční přičítání	10
Pracovní výročí ve firmě – tři roky, roční přičítání	10
Pracovní výročí ve firmě – čtyři roky, roční přičítání	10
Pracovní výročí ve firmě – pět let, roční přičítání	20
Pracovní výročí ve firmě – každý další rok po pěti letech, roční přičítání	25
Osobní výročí – narozeniny, roční přičítání	5
Nejlepší makléř firmy za rok v počtu uzavřených obchodů	50
<b>Mimořádné získání bodů</b>	<b>Počet bodů</b>
Rozšíření si vzdělání, doložené minimálně certifikátem	20
Splnění mimořádného úkolu od vedení firmy nebo vedoucího oddělení finančního plánu (prezentace, služební cesta, apod.)	20

Pro volbu kritérií v tabulce (Tab. 7) použila autorka počet uzavřených obchodů poradců za r. 2012 (Příloha č. 1), kde zjistila, že minimální průměrný počet uzavřených obchodů za měsíc v roce 2012 byl 8. Tento průměr byl však způsoben výkyvy v produkci jednotlivých makléřů a proto minimální počet obchodů pro ocenění v CS autorka stanovila na 10. Kritérium bezchybného používání firemního systému autorka zahrнула z vlastní zkušenosti ve firmě, protože tato práce makléřů je velmi chybová a je to jedna z podmínek pro spolupráci makléře s firmou. Další položka, umístění mezi nejlepšími 5 makléři firmy za měsíc, přispěje podle autorky práce k plnění plánu a počtu uzavřených obchodů. Tento bod více rozebere v doporučení Hodnocení makléře na poradě. V případě, že se stane makléř nejlepším makléřem roku v počtu uzavřených obchodů ve firmě, také bude jeho práce oceněna.

V dotazníku byl tento motivátor – uznání práce ze strany firmy velmi kladně hodnocen. Roční kritéria jako pracovní a osobní výročí zařadila autorka do CS, protože je makléři v dotazníku označili jako velmi motivující pro práci. Čím déle bude makléř pro firmu pracovat, tím více dostane ročně bodů. Mimořádné získání bodů autorka určila v případech, kdy makléř udělá krok kupředu ve svém pracovním či osobním rozvoji nebo při splnění mimořádného úkolu od vedení firmy. Např. prezentace na poradě, výjezd na služební cestu, apod.

Odměny za získané body a způsob výběru:

Nabídku výhod stanovila autorka s ohledem na hodnoty firmy a na výsledky dotazníkového šetření.

Tab. 8: Výhody v CS firmy AFC TRADE (vlastní zpracování)

Výhoda	Počet bodů
Poukaz na víkend s ubytováním pro 2	400
Práce firemní asistentky 4 pracovní dny	350
Kurz angličtiny pro začátečníky	300
Kurz angličtiny pro středně pokročilé	300
Kurz angličtiny pro pokročilé	300
Vstupenky do divadla pro 2	200
Vstupenky do kina pro 2	200
Poukaz na večeři pro 2	200
Poukaz na servis/kontrolu počítače	200
Whirlpool pro 2	200
Poukaz na masáž zad a šíje	150

Výhody jsou částečně pro makléře "poselství" a autorka je navrhla tak, aby firma ocenila vysoké pracovní nasazení makléřů, protože pro jejich dosažení bude muset většina makléřů pracovat vyrovnaně.

Výběr výhody autorka doporučuje vždy jednou ročně.

### 7.1.2 Cafeteria systém AFC TRADE s.r.o. v praxi

Zavedení CS ve firmě bude znamenat více práce pro vedoucí administrativního oddělení. Autorka vidí její pozici ve firmě jako vhodnou pro správu systému. Bude to pro ni zname-



nat doplnit položku CS do grafu výtěžku poradce a každý měsíc sledovat kritéria bodování a doplňovat body. Také bude muset měsíčně kontaktovat vedoucího oddělení finančního plánu, aby zjistila počet bodů, který si zaslouží makléř za plnění osobního plánu a jednou ročně vyhodnotit nejlepšího makléře firmy v počtu uzavřených obchodů. Potom také stanovit měsíc, kdy budou mít makléři možnost si výhodu vybrat. Autorka doporučuje, aby nahlášení výhod, probíhalo měsíc dopředu před předáním výhody. Pracovnice firmy si tím tak zajistí lepší schopnost zajistit výhodu včas.

Výhodu Cafeteria systému vidí autorka v tom, že makléři firmy pocházejí z rozdílných věkových, sociálně či zájmově jinak orientovaných skupin, kde má každý jinou prioritu svých sociálních potřeb a mohou si tedy vybrat bonus, který jim bude vyhovovat.

### **Přínos pro firmu**

Zavedení CS dodá AFC TRADE jako zaměstnavateli na atraktivitě a přinese výhodu oproti zvyšování odměn nebo provizí. Hlavním důvodem této výhodnosti je možnost daňového uplatnění hodnoty výhod v nákladech firmy a funkce nezdanitelného příjmu na straně zaměstnance. Pro dosažení minimální odměny v CS navrhovaném autorkou se zvýší produktivita ve firmě minimálně o 2 obchody měsíčně u 6 makléřů, což představuje zvýšení produktivity za měsíc o 14%. Autorka to zjistila z šetření v dotazníku, kde 6 makléřů odpovědělo, že motivační soutěž by výrazně posílila jejich motivaci. Průměrný počet obchodů jednoho makléře za měsíc je 8, tak tedy 12 obchodů z 88 za měsíc je 14%. Autorka očekává zvýšení produkce větší, protože toto 14% zvýšení by vedlo pouze k získání nejméně hodnotné výhody a také určitě zbývající makléři budou CS motivováni k získávání bodů, i když v dotazníku opověděli, že by je motivační soutěž nijak zvlášť nemotivovala.

### **Náklady pro firmu**

Náklady na zavedení Cafeteria systému pro firmu představují pouze náklady na pořízení výhod, o které by poradci při výběru projevíli zájem a měsíčně navíc 2 hodiny práce vedoucí administrativního oddělení. Oproti tomu přínosy jsou podle autorky větší, protože pro získání hodnotných výhod se výrazně zvýší počet uzavřených obchodů i zisk firmy.

### **Riziko pro firmu**

Riziko pro firmu autorka nevidí žádné. Toto doporučení může firmě pouze přilepšit, protože v případě, že se CS u makléřů neujme, tak firma nevynaloží žádné náklady na nákup

výhod a zavedení systému vedoucí administrativního oddělení není podle autorky ztráta času ani peněží, oproti tomu co může CS přinést.

Zavedení CS podle autorky zvýší loajalitu, motivaci a spokojenost makléřů ve firmě.

## **7.2 Zázemí firmy – kanceláře open space**

V open space kancelářích vidí autorka práce nevýhodu, kterou vyzozorovala při práci, v tom, že když má u svého pracovního stolu makléř schůzku s klienty, tak ruší kolegu, který si dělá vedle svou práci. Když se stane, že mají schůzku dva makléři současně, tak se skupiny ruší ještě více. Proto autorka doporučuje firmě zakoupit dva přenosné skládací paravány. Jeden do kanceláře v Olomouci a jeden do Prostějova. Paraván může být v kancelářích open space při potřebě roztažen mezi pracovní stoly kolegů. Když bude mít jeden schůzku, nebude druhého, který si bude chystat smlouvy rušit a v případě dvou schůzek ve stejném čase dojde k separování obou skupin.

### **Přínosy pro firmu**

Klienti budou oceňovat soukromí a budou se službami makléřů více spokojeni, protože uvidí, že jim také jde o jejich pocit bezpečí a intimnosti. Makléři se nebudou navzájem rušit při práci a nestane se, že jeden makléř kvůli rušení od schůzky druhého makléře odejde domů a přestane pro ten den pracovat, protože nemá prostor.

### **Náklady pro firmu**

Zakoupení dvou paravánů. Cena jednoho kusu paravánu se v současné době v hobby marketu pohybuje okolo 1800 Kč.

### **Riziko pro firmu**

Rizikem je, že makléři nebudou paravány používat. Toto riziko doporučuje autorka minimalizovat tím způsobem, že ve firmě před zakoupením paravánů proběhne průzkum, zda by pořízení těchto elementů makléři ocenili.

## **7.3 Hodnocení makléře koučem**

Autorka práce navrhuje propracovanější schéma vedení motivační schůzky makléře s koučem. Hodnocení práce je pro makléře velmi důležité. V dotazníku odpovědělo 8 z 11 makléřů, že uznání práce ze strany firmy je pro ně jeden z nejdůležitějších motivačních faktorů.

Prozatímní hodnocení makléře koučem probíhá tak, že vedoucí oddělení finančního plánu se vždy ve středu v sudém týdnu schází po jednom s makléři a hodnotí s nimi plnění plánu, který spolu stanovili na předešlé dva týdny. Autorka práce navrhuje toto schéma vedení motivační schůzky:

1. Zeptat se makléře, jak prožil poslední dva týdny, od doby, kdy se naposledy konala motivační schůzka. Makléř uvidí, že o něj kouč nejeví zájem jen z důvodu, že by pro něj byl „stroj na peníze“, ale že se o něj stará i po sociální stránce. 11 z 11 dotazovaných odpovědělo, že vztahy na pracovišti jsou pro ně nejdůležitější motivační faktor po mzdě. V současnosti se kouč o poradce také zajímá, ale tento zájem neprojevuje každému makléři.
2. Kouč musí mít připravené podklady od vedoucí administrativního oddělení, jaké obchody skutečně makléř uskutečnil a zda korespondují s plánem, který si spolu stanovili. V současnosti to kouč často řeší až na místě. Autorka doporučuje lepší připravenost.
3. Při zhodnocení plnění plánu autorka práce navrhuje, aby kouč za dobře odvedenou práci makléře chválil, protože z dotazníku vyplynulo, že pochvalu oceňují všichni pracovníci jako obrovský motivátor. V případě, že by plán nebyl plněn podle představ, autorka navrhuje, aby kouč nejprve použil informace, které autorka doporučuje zjistit v bodu 1 - jak je na tom makléř mentálně. Byla svědkem toho, že na tom makléř nebyl psychicky dobře a kouč ho místo povzbuzení spíše argumenty jak je špatný v plnění plánu ubil. Produkce makléře se na pár dní zhoršila a to není pro firmu vůbec dobré.

Zbývající průběh motivační schůzky autorka považuje za uspokojivý. Kouč dává makléři rady ohledně obchodních případů, které řeší a nechává prostor pro případné dotazy, které pak zodpovídá.

Pro kontrolu autorka radí po zavedení tohoto doporučení účast majitele firmy nebo pověřeného pracovníka na motivačních schůzkách, aby dohlédl na hladký a správný průběh, dokud bude potřeba.

### **Přínosy pro firmu**

Propracovanější schéma motivační schůzky povede ke zvýšení motivace a eliminuje počet situací, kdy by kouč makléře spíše demotivoval, než motivoval. Makléř pak bude více produkovat a firmě se zvýší počet uzavřených obchodů a zisk.

### **Náklady pro firmu**

Toto opatření přinese náklady firmě v podobě větší časové zainteresovanosti vedoucí administrativního oddělení nebo administrativního pracovníka ve firmě, kterého jednatel pověří chystáním podkladů pro kouče. Jelikož se motivační schůzky konají jednou za dva týdny, tak z vlastní zkušenosti autorka uvádí dobu náročnosti přípravy podkladů na 3 hodiny jednou za dva týdny navíc.

### **Rizika pro firmu**

Autorka práce riziko tohoto doporučení vidí pouze v tom, že kouč může považovat svou práci za nedostatečnou či špatnou a může to demotivovat v práci jeho. Doporučuje proto, aby majitel firmy nebo jeho kolega, který se s ním stará o motivaci makléřů, velmi opatrně a s rozmyslem toto doporučení vedoucímu oddělení finanční plán přednesl.

## **7.4 Hodnocení makléře na poradě**

V současnosti se na velké firemní poradě jednou za dva týdny řeší novinky, problémy a jen okrajově výkon makléřů. Autorka doporučuje, aby například jednou za měsíc majitel firmy vyhodnotil 5 z 14 makléřů veřejně před všemi, že jsou nejlepší v plnění plánu, počtu uzavřených obchodů a poděkoval jim za jejich výkony. Jako dodatečná nepeněžní odměna funguje pochvala podle literatury skvěle a autorka z působení ve firmě soudí, že bude fungovat skvěle i v AFC TRADE. Makléře to motivuje a přičtou se jim body do Cafeteria systému. Podklady pro vyhodnocení bude majiteli předkládat kouč vždy večer před poradou.

## **7.5 Komunikace a operativní podpora ze strany vedení firmy**

Ve volné otázce na to, co makléře v práci nejvíc demotivuje, makléř odpověděl: „chybná nesprávná komunikace mezi kolegy a vedením firmy“. Na otázku v dotazníku: „Jste spokojeni s vedením firmy v oblasti operativní podpory?“ 5 makléřů z 11 odpovědělo jednoznačně ne. Statistické vyhodnocení hypotézy, která se touto problematikou zabývala, znělo, že lze tvrdit, že více jak 60% makléřů firmy je nespokojeno s komunikací a operativní podporou ze strany firmy. Autorka proto firmě navrhuje, aby to začala urychleně řešit. Vedení firmy je zde myšleno jako majitel, který působí na pozici jednatele a ředitele firmy. Má tedy ve své správě většinu zdrojů, jak po informační tak i po technické stránce. Dva dny v týdnu nepracuje a také není k zastizení na mobilním telefonu. Z průzkumu vyšlo najevo,

že makléři ve valné většině případů potřebují od pana Nábělka formulář nebo podobnou administrativní věc, kterou on ví, kde by ji makléř sehnal nebo mu ji sdělil. Jelikož v rozhovoru (příloha č. 4) majitel na dotaz ohledně této témy odpověděl, že není call centrum autorka doporučuje, aby pan Nábělek využil svých podřízených jako vedoucího oddělení finančního plánu, pod kterého makléři spadají, aby tyto dotazy směřovali makléři na něj. V případě, že by informaci vedoucí oddělení nevěděl, je nutné zajistit jeho potřebné proškolení. Autorka také doporučuje majiteli z důvodu jeho důležité funkce ve firmě, aby jednoznačně stanovil čas, kdy mu může vedoucí finančního plánu nebo vedoucí administrativního oddělení zavolat ve dny, kdy není v práci a on mu hovor přijme a vysvětlí potřebné věci alespoň do doby, kdy se zdokonalí navrhované delegování pravomocí.

### **Přínosy pro firmu**

Spokojenost makléřů a jejich souvislá práce bez výkyvů způsob. nedostatky informací.

### **Nevýhody pro firmu**

Autorka nevidí v tomto doporučení žádná rizika a nevýhodu snad jen pro majitele firmy, protože bude muset proškolit vedoucího oddělení finančního plánu ve věcech, s kterými jej makléři nejčastěji potřebují kontaktovat a stanovit si hodinu dostupnosti ve dny, kdy nepracuje. Avšak toto nepohodlí pro majitele bude vyváženo spokojeností a motivovaností, které budou makléři po zlepšení současného stavu cítit.

## **7.6 Shrnutí doporučení**

Analýza v bakalářské práci odhalila celkem pět nedostatků v oblasti motivace makléřů firmy AFC TRADE. Pro každý nedostatek a problém autorka práce navrhla správné doporučení ke zlepšení motivace makléřů i postoje firmy k motivaci. Doporučení nejsou celkově náročná na náklady. Zvyšují pouze čas strávený v práci vedoucí administrativního oddělení firmy a to konkrétně o osm hodin za měsíc, dále je to 3600 Kč v případě zakoupení dvou paravánů z důvodu zvýšení soukromí v open space kancelářích a náklady vynaložené na pořízení výhod z Cafeteria systému. Avšak v případě, že poradci na požadované výhody dosáhnou dosaženými body, budou všechna doporučení zaplácena firemním ziskem z obchodů, jejichž uzavření vede k získání bodů v Cafeteria systému. Náklady na pořízení výhod ještě k tomu firma zahrne do daňově uznatelných nákladů a sníží si tím daňovou povinnost, takže jsou to takové náklady „ne náklady“.

## ZÁVĚR

Jakákoliv práce vyhotovená na téma systém motivace zaměstnanců a spolupracovníků musí mít vždy za výsledek to, že motivování zaměstnanců a péče o ně musí být zákonitě jedním ze základních pilířů jakéhokoli druhu společnosti, má-li být efektivně, ekonomicky a účelně dosahováno stanovených cílů podniku. Lidská práce se stále nedá ničím nahradit a ve firmě, ve které autorka analýzu provedla, toto tvrzení platí dvojnásobně.

Při zpracování bakalářské práce autorka začala literární rešerši v oblasti pracovní motivace zaměstnanců. Sepsala teoretickou část, kde se ujistila v tom, že motivace je opravdu důležité téma, které firma nemůže podceňovat. Je mnoho teorií pracovní motivace, kterými se může společnost řídit, nechat se vést a nechat si v oblasti motivace poradit. Vzhledem k povaze firmy, pro kterou byla analýza v rámci bakalářské práci vyhotovena, se autorka práce v teoretické části více soustředila na to, co literatura radí ve sféře motivace pracovníků oddělení prodeje a motivace prodejního týmu. Po prostudování literatury autorka přešla k tvorbě praktické části práce a samotné analýzy.

Firma AFC TRADE se zabývá zprostředkováním služeb v oblasti pojištění, investování a odběru energií od alternativních dodavatelů elektřiny a plynu. Obchody a jejich množství, ze kterých plyne firemní zisk, uzavírají s klienty makléři spolupracující s firmou a jejich motivace byla předmětem analýzy. Praktickou část autorka započala tím, že firmu představila, dále zpracovala analýzu vnitřního i vnějšího prostředí firmy, ze které vyplynulo, že s ohledem na vnější prostředí firmy musí být makléři rádi, že pracují ve firmě AFC TRADE, protože nezaměstnanost v Olomouckém kraji byla v době průzkumu na úrovni 10,52 % a průměrná mzda zaměstnanců v Olomouckém kraji činila 21.812 Kč. Pro srovnání průměrná mzda makléře v AFC TRADE činila 60.905 Kč. Analýza vnitřního prostředí firmy, kterou autorka zpracovala z velké části díky dotazníkovému šetření a zúčastněného pozorování při práci ve firmě odhalila pět nedostatků v současném systému motivace makléřů. Na základě zjištěných faktů autorka zpracovala v kapitole navrhovaná doporučení ke každému nedostatku jeho řešení společně s přínosy pro firmu, náklady pro firmu a riziky. Doporučení zavedení doplňkového odměňování stylem Cafeteria systém autorka navrhla z toho důvodu, že makléři příliš nepocítovali motivaci ze strany firmy. Zakoupit do open space kanceláří paravány pro zvýšení soukromí, bylo vhodné řešení situace nedostatku intimity při schůzkách, který autorka sama vyzorovala. Hodnocení makléře koučem na soukromé motivační schůzce i na hromadné poradě bylo doporučení na zlepšení, o které

sami makléři projeví zájem v dotazníkovém šetření. Rozšiřování kompetencí vedoucího oddělení finančního plánu autorka navrhla proto, že při nedostupnosti majitele firmy musí někdo další vědět technické a ekonomické informace, které makléři potřebují ke své práci. V souvislosti s posledním doporučením, také autorka navrhla, aby si majitel firmy vymežil čas ve dnech, kdy není v práci, ve kterém by se mu mohl vedoucí oddělení finančního plánu dovolat v případě, že by něco nevěděl.

Podle autorčina názoru se jí podařilo splnit cíl bakalářské práce. Systém motivace firmy analyzovala, zjistila, kde jsou v něm mezery a navrhla jejich kvalitní řešení, které pokrylo a vyřešilo všechny zjištěné nedostatky vhodným způsobem.

Přínos bakalářské práce vidí autorka v tom, že firmě AFC TRADE s.r.o. navrhla zlepšení motivace makléřů a majitel firmy jí sdělil, že doporučení ve firmě určitě aplikuje a že toto schéma analýzy motivace makléřů lze aplikovat v praxi i v jiné firmě s podobným předmětem podnikání, pro zjištění jak si na tom firma v oblasti motivace stojí.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

ADAIR, John Eric, 2004. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 178 s. ISBN 80-86851-00-1.

AFC TRADE, ©2013. Organizační struktura. *Afctrade.cz* [online]. [cit. 2013-04-29]. Dostupné z: <http://afctrade.cz/Onas/Organizacnistruktura.aspx>

ARMSTRONG, Michael, 1999. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael, 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. české vyd. Praha: Grada, 788 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BĚLOHLÁVEK, František, 2005. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. Vyd. 2. Praha: Computer Press, viii, 100 s. ISBN 8025105059.

*Celkový přehled počtu subjektů ke dni*. In: Česká národní banka [online]. 2013 [cit. 2013-04-22]. Dostupné z: [https://apl.cnb.cz/apljerrsdad/JERRS.WEB24.SUBJECTS\\_COUNTS/?p\\_lang=cz](https://apl.cnb.cz/apljerrsdad/JERRS.WEB24.SUBJECTS_COUNTS/?p_lang=cz)

*Časové řady*. In: Český statistický úřad [online]. 8.4.2013 [cit. 2013-04-22]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/xm/redakce.nsf/i/casove\\_rady\\_regionalni](http://www.czso.cz/xm/redakce.nsf/i/casove_rady_regionalni)

DEIBL, Maria, 2005. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde, 127 s. ISBN 80-902105-8-9.

HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ, 2000. *Psychologický slovník*. Vyd. 1. Praha: Portál, 774 s. ISBN 80-717-8303-X.

KLÍMEK, Petr, 2008. *Aplikovaná statistika: přednášky*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 201 s. ISBN 978-80-7318-671-5.

KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

LEEDS, Dorothy, 1988. *Agent/broker: Motivation Tips for Managers*. National Underwriter, ISSN 0893-8202.



PAUKNEROVÁ, Daniela a Růžena KOMÁRKOVÁ, 2006. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, 256 s., ISBN 80-247-1706-9.

POKORNÝ, Jiří, 2002. *Efektivní vedení obchodního týmu: komplexní příručka pro úspěšný konkurenční boj*. Praha: Verlag Dashöfer, 2 sv. ISBN 8086229343.

PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ, 2004. *Motivace pracovního jednání*. 2., přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 128 s. ISBN 80-245-0703-X.

SILLAMY, Norbert. *Psychologický slovník*. 1. české vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2001, 246 s. ISBN 80-244-0249-1.

SILLET GROUP, ©2012. Pojišťovací makléřská společnost. *Silletgroup.cz* [online]. [cit. 2013-04-22]. Dostupné z: <http://www.silletgroup.cz/>

ŠMAHEL, Ivan, 2000. *Motivace a zákony lidského chování: empirická studie*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, Pedagogická fakulta, 49 s. ISBN 978-802-1024-045.

ŠTAINER Consulting, ©2003 Motivační program: Strategický přístup k odměňování. *Štainer Consulting* [online]. 2003 [cit. 2013-04-15]. Dostupné z: [http://stainerconsulting.cz/poradenstvi/clanek\\_motivace.htm](http://stainerconsulting.cz/poradenstvi/clanek_motivace.htm)

ŠTIKAR, Jiří, 1996. *Základy psychologie práce a organizace*. Praha: Karolinum. 203s. ISBN 80-7184-091-2.

*Velký sociologický slovník: II. svazek P-Z*. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 1996, s.749-1627. ISBN 80-718-4310-5.

*Vývoj průměrné měsíční mzdy podle místa pracoviště*. In: Český statistický úřad [online]. 28.12.2012 [cit. 2013-04-22]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/D0003FBA51/\\$File/71101112g08.jpg](http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/D0003FBA51/$File/71101112g08.jpg)

WAGNEROVÁ, Irena, 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 117 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

Apod.	A podobně.
Atd.	A tak dále.
CS	Cafeteria systém.
ČNB	Česká národní banka.
ČSÚ	Český statistický úřad.
Mil.	Milion.
Např.	Na příklad.
Obch.	Obchodního.
Sb.	Sbírky.
Způsob.	Způsobených.
Zprostř.	Zprostředkovatel.

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1: Proces motivace (Armstrong, 2007, s. 220) .....	14
Obr. 2: Přehled peněžních odměn a pracovních pobídek pracovníků prodeje (Armstrong, 2007, s. 525).....	26
Obr. 3: Organizační struktura firmy AFC TRADE s.r.o. (AFC TRADE, ©2013).....	39
Obr. 4: Čtyřpolní tabulka pro fisherův exaktní test (Klímek, 2008).....	45
Obr. 5: Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy v Olomouckém kraji vs. ČR, (ČSÚ, © 2012).....	46
Obr. 6: Stupeň motivace makléřů firmy AFC TRADE (vlastní zpracování).....	53
Obr. 7: Odměny pro makléře (Příloha č. 2) .....	54

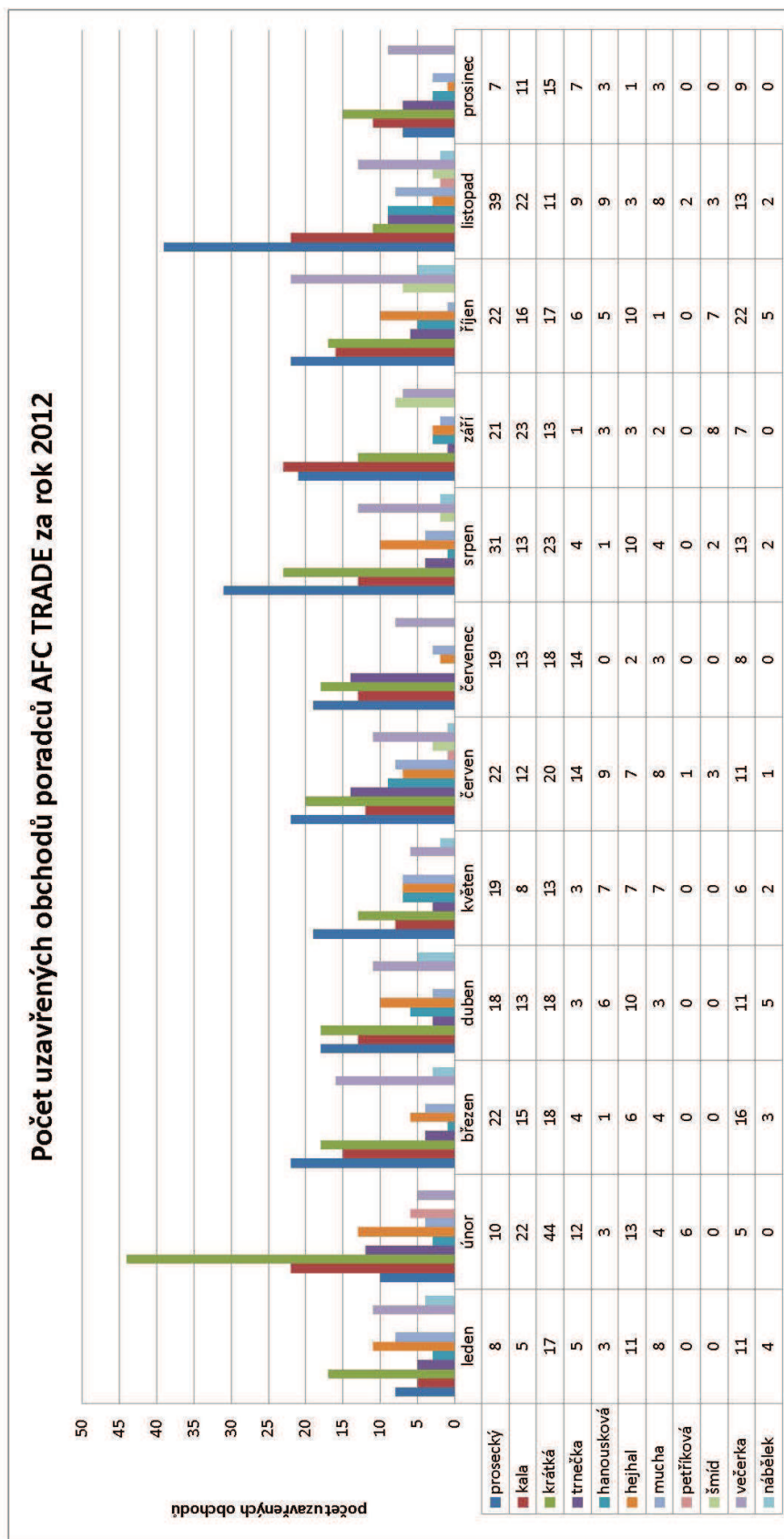
**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1. Vývoj počtu makléřů v oboru podnikání AFC TRADE v ČR (Česká národní banka, © 2013) .....	47
Tab. 2. Analýza vývoje nezaměstnanosti v Olomouckém kraji (ČSÚ, © 2013) .....	48
Tab. 3: Podmínky pro spolupráci makléře se společnostmi AFC TRADE (vlastní zpracování) .....	50
Tab. 4: Čtyřpolní tabulka pro výpočet (vlastní zpracování) .....	58
Tab. 5: Shrnutí správně nastavených motiv. faktorů a postoj makléřů (vlastní zpracování) .....	59
Tab. 6: Motivační faktory, na kterých by měla firma zpracovat (vlastní zpracování) .....	60
Tab. 7: Tabulka kritérií pro získání bodů v CS AFC TRADE (vlastní zpracování).....	63
Tab. 8: Výhody v CS firmy AFC TRADE (vlastní zpracování).....	64

## SEZNAM PŘÍLOH

- P1 Výkony makléřů AFC TRADE s.r.o.
- P2 Bonusy pro poradce
- P3 NÁHLED ==NOVÁ SOUPISKA==AFC TRADE
- P4 Zpráva z rozhovoru s majitelem firmy
- P5 Dotazník

# PŘÍLOHA P I: VÝKONY MAKLĚŘŮ AFC TRADE S.R.O.



## PŘÍLOHA P II: BONUSY PRO PORADCE

### Bonusy pro poradce

výdělek	bonus
do 29 999 Kč	<b>nájem za kancelář 3 000 Kč</b>
30 000 Kč včetně a více	nájem za kancelář 1 000 Kč využití kanceláře v Olomouci a Prostějově zdarma tisk zdarma internet zdarma úklid kanceláře neúčtování poplatků souvisejících s údržbou kanceláře
50 000 Kč včetně a více	nájem za kancelář 500 Kč využití kanceláře v Olomouci a Prostějově zdarma tisk zdarma internet zdarma úklid kanceláře neúčtování poplatků souvisejících s údržbou kanceláře
75 000 Kč včetně a více	nájem za kancelář 0 Kč využití kanceláře v Olomouci a Prostějově zdarma tisk zdarma internet zdarma úklid kanceláře neúčtování poplatků souvisejících s údržbou kanceláře

Příspěvek na asistentku	
100 000 Kč a více	<b>15 hodin práce firemní asistenty pro osobní využití (práce s vlastní klientskou databází apod.)</b>
<b>nebo</b>	
76 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 160
77 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 320
78 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 480
79 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 640
80 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 800
81 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 960
82 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 1120
83 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 1280
84 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 1440
85 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 1600
86 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 1760
87 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 1920
88 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 2080
89 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 2240
90 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 2400
91 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 2560
92 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 2720
93 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 2880
94 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 3040
95 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 3200
96 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 3360
97 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 3520
98 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 3680
99 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 3840

100 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 4000
101 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 4160
102 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 4320
103 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 4480
104 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 4640
105 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 4800
106 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 4960
107 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 5120
108 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 5280
109 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 5440
110 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 5600
111 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 5760
112 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 5920
113 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 6080
114 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 6240
115 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 6400
116 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 6560
117 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 6720
118 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 6880
119 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 7040
120 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 7200
121 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 7360
122 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 7520
123 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 7680
124 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 7840
125 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 8000
126 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 8160
127 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 8320
128 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 8480
129 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 8640
130 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 8800
131 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 8960
132 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 9120
133 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 9280
134 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 9440
135 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 9600
136 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 9760
137 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 9920
138 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 10080
139 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 10240
140 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 10400
141 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 10560
142 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 10720
143 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 10880
144 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 11040
145 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 11200
146 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 11360
147 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 11520
148 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 11680
149 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 11840
150 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 12000
151 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 12160



152 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 12320
153 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 12480
154 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 12640
155 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 12800
156 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 12960
157 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 13120
158 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 13280
159 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 13440
160 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 13600
161 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 13760
162 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 13920
163 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 14080
164 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 14240
165 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 14400
166 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 14560
167 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 14720
168 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 14880
169 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 15040
170 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 15200
171 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 15360
172 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 15520
173 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 15680
174 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 15840
175 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 16000
176 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 16160
177 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 16320
178 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 16480
179 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 16640
180 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 16800
181 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 16960
182 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 17120
183 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 17280
184 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 17440
185 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 17600
186 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 17760
187 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 17920
188 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 18080
189 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 18240
190 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 18400
191 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 18560
192 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 18720
193 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 18880
194 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 19040
195 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 19200
196 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 19360
197 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 19520
198 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 19680
199 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 19840
200 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 20000
201 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 20160
202 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 20320
203 000 Kč	+ navíc příspěvek na asistentku Kč 20480

# PŘÍLOHA P III: NÁHLED ==NOVÁ SOUPISKA==AFC

## TRADE

Prosíme o kontrolu obsahu obálky s průvodkou. Zároveň Vás žádáme o zaslání skenu průvodky s razítkem a datem přijetí, na email [asistentka@afctrade.cz](mailto:asistentka@afctrade.cz), který nám bude sloužit jako potvrzení o přijetí obsahu obálky.

Zpracování	Kategorie	Prost/Mez	Producent	Produkt	Číslo smlouvy	Převodku vytvořili: Tomáš Nábělek	Hodnota obchodu	Frekvence plateb	Datum pořízení	Klient (jméno/název firmy)	Rodné číslo / IČ	Korespondenční adresa	Mobil	Mail	Ziskatel	60%
17.8.2011	neoplatí ano	p5		flexi	13	Man Jiff	5 657 Kč	11.8.2011		Man Jiff					večera	
17.8.2011	neoplatí ano	koop		7in	14	Man Jiff	6 600 Kč	11.8.2011		Man Jiff					večera	
28.8.2011	neoplatí ano	koop		naše auto	3	Blk Petr	8 656 Kč	25.8.2011		Blk Petr	N				krása	
28.8.2011	neoplatí ano	koop		naše auto	00	Gemek Petr	2 057 Kč	27.8.2011		Gemek Petr	C				krása	
28.8.2011	neoplatí ano	p5		flexi	3	Cechová Iveta	5 210 Kč	22.8.2011		Cechová Iveta	Jr				tržeba	
28.8.2011	neoplatí ano	p5		flexi	00	Čvořová Františka	9 168 Kč	24.8.2011		Čvořová Františka	Lu				krása	
28.8.2011	neoplatí ano	p5		flexi	3	Čvořová Veronika	8 978 Kč	24.8.2011		Čvořová Veronika	Lu				krása	
28.8.2011	neoplatí ano	p5		flexi	3	Dvořáková Pavla	30 624 Kč	14.8.2011		Dvořáková Pavla	Jr				prosecky	
28.8.2011	neoplatí ano	p5		řidlost	00	Franišky Antonín	9 770 Kč	17.8.2011		Franišky Antonín	N				tržeba	
28.8.2011	neoplatí ano	p5		flexi	00	Hruška Marek	2 165 Kč	17.8.2011		Hruška Marek	N				krása	
28.8.2011	neoplatí ano	koop		naše auto	00	Hubišek Pavel	2 165 Kč	17.8.2011		Hubišek Pavel	N				krása	
28.8.2011	neoplatí ano	p5		flexi	00	Hynek Václav	2 165 Kč	15.5.2011		Hynek Václav	N				večera	
28.8.2011	neoplatí ano	koop		naše auto	00	Kocoubová Vladimíra	2 369 Kč	23.8.2011		Kocoubová Vladimíra					večera	
28.8.2011	neoplatí ano	p5		flexi	00	Kocoubová Vladimíra	12 168 Kč	16.8.2011		Kocoubová Vladimíra					nabílka	
28.8.2011	neoplatí ano	alliantz pf		flexi	01	Kocoubová Vladimíra	1 200 Kč	23.8.2011		Kocoubová Vladimíra					nabílka	
28.8.2011	neoplatí ano	p5		flexi	00	Konec Zdeněk	66 000 Kč	17.8.2011		Konec Zdeněk	K				tržeba	
28.8.2011	neoplatí ano	koop		naše auto	00	Krása Ivana	3 381 Kč	24.8.2011		Krása Ivana	V			<a href="mailto:kraskahy@afctrade.cz">kraskahy@afctrade.cz</a>	krása	
28.8.2011	neoplatí ano	koop		domov	00	Křiváková Ludie	2 752 Kč	18.8.2011		Křiváková Ludie	Z				tržeba	
28.8.2011	neoplatí ano	koop		mobility	00	Mroczak angély	3 150 Kč	15.8.2011		Mroczak angély	Z				večera	
28.8.2011	neoplatí ano	p5		flexi	00	Pospišil Tomáš	21 681 Kč	15.8.2011		Pospišil Tomáš	K				večera	
28.8.2011	neoplatí ano	koop		domov	00	Radová Iva	1 740 Kč	16.8.2011		Radová Iva	H				krása	
28.8.2011	neoplatí ano	koop		naše auto	00	Solar Zdeněk	1 705 Kč	16.8.2011		Solar Zdeněk	Z				krása	
28.8.2011	neoplatí ano	koop		naše auto	00	Subodová Libuše	1 643 Kč	22.8.2011		Subodová Libuše	C				krása	
28.8.2011	neoplatí ano	koop		domov	00	Siková Petra	1 417 Kč	25.8.2011		Siková Petra	K				krása	
28.8.2011	neoplatí ano	p5		flexi	00	Tomašek Jaroslav	67 200 Kč	17.8.2011		Tomašek Jaroslav	Jr				tržeba	
28.8.2011	neoplatí ano	koop		naše auto	00	Urbanová Jana	6 388 Kč	24.8.2011		Urbanová Jana	Jr				krása	
28.8.2011	neoplatí ano	koop		naše auto	00	Veitovský František	1 844 Kč	18.8.2011		Veitovský František	S				krása	
5.9.2011	neoplatí ano	koop		naše auto	00	Čvořová Františka	5 771 Kč	31.8.2011		Čvořová Františka	Lu				krása	
5.9.2011	neoplatí ano	koop		naše auto	00	Čvořová Františka	3 920 Kč	31.8.2011		Čvořová Františka	Lu				tržeba	
5.9.2011	neoplatí ano	p5		flexi	00	Čimr Jaroslav	2 938 Kč	29.8.2011		Čimr Jaroslav	Si				tržeba	
5.9.2011	neoplatí ano	koop		naše auto	00	Dokladal Pavel	54 120 Kč	1.9.2011		Dokladal Pavel	Si				prosecky	
5.9.2011	neoplatí ano	koop		7měsí	15	Dokoupil Petr	5 082 Kč	25.8.2011		Dokoupil Petr					ve-pra	
5.9.2011	neoplatí ano	koop		domov	00	Gottwald Petr	20 916 Kč	1.9.2011		Gottwald Petr					prosecky	
5.9.2011	neoplatí ano	koop		naše auto	00	Hájková Jitka	2 072 Kč	17.8.2011		Hájková Jitka					muža	
5.9.2011	neoplatí ano	koop		naše auto	00	Hanus Josef	2 057 Kč	31.8.2011		Hanus Josef	B				krása	
5.9.2011	neoplatí ano	koop		domov	00	Hejhal Václav	2 364 Kč	21.8.2011		Hejhal Václav					hehal	
5.9.2011	neoplatí ano	koop		naše auto	00	Houšek Daniel	48 240 Kč	31.8.2011		Houšek Daniel	Iv				tržeba	
5.9.2011	neoplatí ano	koop		naše auto	00	Kozub Jan	3 022 Kč	8.8.2011		Kozub Jan					hehal	
5.9.2011	neoplatí ano	koop		flexi	00	Kuruz Tibor	63 920 Kč	1.9.2011		Kuruz Tibor	S				tržeba	
5.9.2011	neoplatí ano	koop		naše auto	14	Lubart Vojtěch	17 880 Kč	24.8.2011		Lubart Vojtěch					tržeba	
5.9.2011	neoplatí ano	koop		naše auto	00	Mišo Josef	2 511 Kč	17.8.2011		Mišo Josef					večera	
5.9.2011	neoplatí ano	p5		flexi	00	Mišo Roman	10 320 Kč	24.8.2011		Mišo Roman					barová	
5.9.2011	neoplatí ano	koop		mobility	00	Navrátil Lukáš	1 647 Kč	24.8.2011		Navrátil Lukáš					prosecky	
5.9.2011	neoplatí ano	p5		flexi	00	Nevojný Aleš	9 804 Kč	31.8.2011		Nevojný Aleš					večera	
5.9.2011	neoplatí ano	koop		mobility	00	Opava Martin	3 035 Kč	11.8.2011		Opava Martin					večera	
5.9.2011	neoplatí ano	koop		mobility	00	Princ Ivan	2 623 Kč	28.8.2011		Princ Ivan					večera	
5.9.2011	neoplatí ano	koop		naše auto	00	Trnka Tomáš	8 619 Kč	28.8.2011		Trnka Tomáš					nabílka	
5.9.2011	neoplatí ano	koop		naše auto	00	Trška Pavel	2 928 Kč	24.8.2011		Trška Pavel					večera	
5.9.2011	neoplatí ano	koop		mobility	00	Velný Milan	1 391 Kč	11.8.2011		Velný Milan					večera	
5.9.2011	neoplatí ano	koop		naše auto	00	Zeman Jaroslav	1 752 Kč	22.8.2011		Zeman Jaroslav					prosecky	
5.9.2011	neoplatí ano	koop		naše auto	00	Zeman Jaroslav	1 752 Kč	18.8.2011		Zeman Jaroslav					prosecky	

Prosíme o kontrolu obsahu obálky s průvodkou. Zároveň Vás žádáme o zaslání skenu průvodky s razítkem a datem přijetí, na email [asistentka@afctrade.cz](mailto:asistentka@afctrade.cz), který nám bude sloužit jako potvrzení o přijetí obsahu obálky.

## **PŘÍLOHA P IV: ZPRÁVA Z ROZHOVORU S MAJITELEM FIRMY**

### **Zpráva z rozhovoru s majitelem firmy**

Shrnutí: Rozhovor s majitelem firmy Tomášem Nábělkem se konal dne 18. 2. 2013. Autorka práce se na termínu rozhovoru s majitelem domluvila dva týdny předem a stručně ho seznámila s cílem rozhovoru – jaká data bude potřeba aby majitel přichystal. Pan Nábělek přišel na čas a byl velmi vstřícný a otevřený.

### **Otázka č. 1. Popište mi prosím stručnou historii firmy.**

Majitel se na mě podíval a začal mi vyprávět jak svou historii, jak začínal jako pojišťovací zprostředkovatel ve firmě ZFP Akademie, tak o historii firmy AFC TRADE, kterou jsem následně zpracovala do bakalářské práce.

### **Otázka č. 2 Můžete mi prosím říct, jakou vizi máte pro vedení firmy AFC TRADE?**

Po položení této otázky pan Nábělek začal listovat dokumenty, které si přichystal na naši schůzku a začal mi vysvětlovat, že si bere příklad z firmy Toyota, jak oni řídí svou firmu a jakým směrem míří. Z odpovědi na tuto otázku jsem se dozvěděla a zapsala vizi firmy, hodnoty firmy, pyramidu potřeb a cíl. Pan Nábělek zněl velmi přesvědčivě a se záplem mi vysvětloval, jak to vidí s firmou do budoucna. Využil také Flip Chart, kde mi názorně kreslil pyramidu potřeb.

### **Otázka č. 3 Zde můžete vidět dotazník, který se chystám zveřejnit pro vyplnění spolupracovníkům firmy, co na něj říkáte?**

Pan Nábělek si ode mě dotazník převzal a se zamyšlením si jej četl. Řekla bych, že tak za minutu, čili mohl být tak v polovině dotazníku se začal usmívat. Neptala jsem se proč. Po přečtení celého dotazníku mi ho schválil a neměl žádné výhrady.

### **Otázka č. 4 Stanovila jsem hypotézy, jejichž platnost budu dotazníkem testovat. Hypotéza H1: Více jak 50 % zprostředkovatelů je nespokojeno s výší finanční odměny za práci. Co si o ní myslíte?**

Myslím si, že většina poradců AFC je spokojena s výší provizí. Konkurenční společnosti nabízí zpravidla méně než my.

### **Otázka č. 5 Další hypotézu H2 jsem stanovila takto: Více jak 60 % pracovníků je nespokojeno s komunikací s vedením firmy v ohledu na operativní podporu. Co si o ní myslíte?**

No já nejsem call centrum, takže ode mě nikdo nemůže očekávat operativní podporu, hypotézu však nezamítám.

## PŘÍLOHA P V: DOTAZNÍK

Vážení makléři firmy AFC TRADE s.r.o.,

jmenuji se Eva Vrbková, dostává se Vám do rukou dotazník, kterým bych chtěla zhodnotit a navrhnout zlepšení motivačního programu a motivace ve firmě AFC TRADE, se kterou spolupracujete. Tímto mi dovolu požádat Vás o pečlivé a pravdivé vyplnění dotazníku. Setkáte se v něm se třemi typy otázek. Jsou zde otázky uzavřené, máte možnost označit jednu odpověď, dále jsou zde otázky otevřené – můžete napsat svůj názor na situaci a otázky, kde je k dispozici bodová škála, se kterou můžete disponovat 1-5 body, kde 1=nejdůležitější pro Vás. Vyplnění dotazníku Vám zabere cca 10 minut času. Děkuji za vyplnění a budu navrhovat taková zlepšení, která budou dle Vašeho názoru nejvhodnější pro zlepšení Vaší motivace.

**1. Vaše pohlaví je:**

Žena  
Muž

**2. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání je**

Vyučen s maturitou  
Středoškolské s maturitou  
Vysokoškolské bakalářské  
Vysokoškolské magisterské

**3. Upřednostňujete peněžní motivační faktory nebo nepeněžní?**

peněžní motivační faktory  
nepeněžní motivační faktory

**4. Vaše finanční odměna za měsíc se průměrně pohybuje v jakém rámci?**

0 – 10 000 Kč  
10 000 – 20 000 Kč  
20 000 – 30 000 Kč  
30 000 – 40 000 Kč  
40 000 – 50 000 Kč  
50 000 – 60 000 Kč  
60 000 – 70 000 Kč  
70 000 – 80 000 Kč  
80 000 – 90 000 Kč  
90 000 – 100 000 Kč  
100 000 Kč a více

**5. Jak dlouho se živíte povoláním finanční zprostředkovatel?**

0-1,99 roku  
2-5,99 roku  
6-10,99 let  
11-15 let

**6. Jak dlouho spolupracujete se společností AFC TRADE?**

- 0-1,99 roku
- 2-2,99 roku
- 3-5 let

**7. Jsou pro Vás důležité vztahy spolupracovníků ve firmě?**

- Velmi důležité
- Spíše důležité
- Neutrální
- Spíše nedůležité
- Nedůležité

**8. Je pro Vaši práci důležitá motivace ze strany firmy?**

- Ano
- Ne

**9. Do jaké míry se cítíte motivovaní ze strany firmy? Označte prosím známku 1-5, kde 1 znamená, že jste nejvíce motivován/a?**

- 1, 2, 3, 4, 5

**10. Jaké motivy jsou pro Vás tedy důležité, označte prosím známku 1-5, kde 1 znamená nejdůležitější.**

Motivační faktor	Bodové ohodnocení				
Výše odměny za práci	1	2	3	4	5
Dobré vztahy na pracovišti	1	2	3	4	5
Spolehlivé vedení firmy	1	2	3	4	5
Administrativní podpora ze strany firmy	1	2	3	4	5
Možnost dalšího vzdělávání	1	2	3	4	5
Vás osobní vztah k práci	1	2	3	4	5
Uznání práce ze strany firmy	1	2	3	4	5
Příspěvek na asistentku	1	2	3	4	5
Příspěvek na životní pojištění	1	2	3	4	5
Příspěvek na nájem kanceláře	1	2	3	4	5
Dar k životnímu/pracovnímu výročí	1	2	3	4	5
Volný přístup k internetu	1	2	3	4	5
Firemní akce	1	2	3	4	5

**11. Pomohly by Vám zvýšit chuť do práce motivační soutěže vypisované firmou?**

- Ano
- Ne

**12. Souhlasíte s výrokem: Rád konkuruji ostatním.**

- Souhlasím
- Nesouhlasím

**13. Co Vás na práci ve firmě nejvíce demotivuje?**

**14. Co se Vám na práci ve firmě líbí a podporuje Vaši chuť do práce a pracovní elán?**

**15. Myslíte si, že výše Vaší odměny za práci je vzhledem k vykonané práci odpovídající?**

Ano

Ne

**16. Jste spokojeni s vedením firmy, konkrétně v oblasti operativní podpory??**

Ano

Ne

**17. Víte, kolik procent z provize přijaté do firmy jde přímo Vám?**

Ano

Ne

**18. Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a ne, z jakého důvodu to tak je?**

Bylo mi to sděleno při zahájení spolupráce, ale již v tom nemám přehled.

Nezajímám se o to.

Nikdo mi to nesdělil.

**19. Sledujete pravidelně odborné časopisy ze svého oboru?**

Ano

Ne

**20. Přemýšlíte o odchodu z firmy ke konkurenci?**

Ano

Ne

Dostali jste se ke konci dotazníku, to je z mé strany vše, děkuji za Váš čas a s výsledky dotazníkového šetření budete seznámeni.