

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**  
**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Ekonomické posouzení přínosů motivačního  
programu v podniku**

**Economic assessment of benefits of motivation  
program in a company**

Martin Svátek

Cheb 2013

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Ekonomické posouzení přínosů motivačního programu v podniku“*

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Cheb, dne .....

.....

Podpis autora

## **Poděkování**

Velmi rád bych na tomto místě poděkoval panu Ing. Miroslavu Pavlákovi, Ph.D za čas a cenné rady poskytované při zpracování této bakalářské práce.

## **Obsah**

Úvod.....	7
1 Vysvětlení základních pojmů .....	9
1.1 Motivace.....	9
1.2 Proces motivace .....	10
1.3 Teorie motivace.....	11
1.4 Motivační profil .....	12
1.5 Motivace pracovního jednání.....	13
2 Společnost Partners for life planning, a.s. ....	15
2.1 Základní informace .....	15
2.1.1 Základní číselné údaje o společnosti .....	16
2.1.2 Poradenství podle Partners (odlišení od konkurence).....	17
2.2 Motivování zaměstnanců .....	17
2.2.1 Zdroje motivace .....	17
2.2.2 Motiv.....	19
2.2.3 Stimul.....	20
2.3 Současný systém motivování zaměstnanců ve společnosti Partners.....	21
2.3.1 Kariérový plán .....	21
2.3.2 Benefity společnosti.....	27
2.3.3 Platové ohodnocení.....	27
2.3.4 Vzdělávání .....	29
2.3.5 Vzájemné motivování v týmech .....	29
2.3.6 Pracovní prostředí .....	30
3 Analýza motivačního programu .....	31
3.1 Motivační program organizace .....	31

3.2	Motivační program ve společnosti Partners for life planning, a.s.....	32
3.3	Úspěch jako zdroj motivace .....	33
3.3.1	Spolupráce s klientem podle Partners .....	33
3.3.2	Jednotlivé schůzky a jejich způsob vedení (APS) .....	33
3.3.3	Doporučení a shrnutí úspěšné schůzky .....	35
3.4	Současný motivační program společnosti .....	37
3.4.1	SWOT analýza současného motivačního programu .....	37
3.4.2	Rozbor jednotlivých aspektů SWOT analýzy.....	38
4	Opatření k překonání slabé stránky .....	43
4.1	Charakteristika slabé stránky .....	43
4.2	Opatření formou pevného příjmu.....	44
4.2.1	Kladné stránky opatření .....	46
4.2.2	Záporné stránky opatření .....	46
4.3	Opatření formou výběru pracovního poměru.....	47
5	Návrh motivačního programu a zhodnocení jeho ekonomické efektivity .....	49
5.1	Navrhovaný motivační program .....	49
5.2	Zhodnocení ekonomické efektivity navrhovaného opatření .....	54
	Závěr .....	56
	Seznam obrázků a tabulek .....	57
	Seznam použitých zkratk .....	58
	Seznam použitých zdrojů.....	59
	Seznam příloh .....	60

## Úvod

Při pohledu do minulosti nebo při snaze poodkrýt budoucnost, je pravidlem sejít se s tím, že každá společnost, firma, ale i to nejobyčejnější podnikání chce docílit toho, kvůli čemu na trh přišla. Těmito cíli ve většině případů bývá stálý růst společnosti, zisků a růst konkurenceschopnosti. Aby se například tyto, v předchozí větě jmenované cíle, mohly vůbec začít plnit, je potřeba nahlédnout do zákulisí firmy a to na lidské zdroje. Právě lidské zdroje tvoří kromě materiálně-technického zabezpečení nedílnou součást společnosti. Zaměstnanci jsou největší hnací silou jakékoliv firmy, a proto je velice důležité tuto sílu usměrňovat a vést. Správně motivovaný zaměstnanec je jménem dobré společnosti a velkou výhodou oproti konkurenci.

Bakalářská práce s názvem „Ekonomické posouzení přínosů motivačního programu v podniku“ se blíže zaměří na společnost Partners for life planning, a.s., součástí bude vytvořit analýzu současného systému motivování, vyhledat slabé a silné stránky a poté spolu s nabytými poznatky vytvořit opatření k překonání slabých stránek. Dalším a závěrečným krokem bude návrh nového systému motivování.

První část bakalářské práce se zabývá teoretickou stránkou motivace. Vymezuje základní pojmy tohoto problému. Objasňuje například pojem motivaci a její proces, teorii motivace a motivační profil. Dále se zde řeší problematika typů osobnosti a jejich potřeb a otázka pracovního výkonu, který závisí na hodnocení, odměňování a vzdělávání.

Další a to druhá část se soustřeďuje na konkrétní organizaci a její vnitřní prostředí. Touto organizací je Partners for life planning a.s.. Lze zde najít základní údaje o společnosti, její historii a ve stručnosti hlavní cíle společnosti. Celá část je zaměřena především na současný systém motivování zaměstnanců a jeho podrobný popis.

Ve třetí části je zanalyzován motivační program společnosti a identifikovány jeho silné a slabé stránky. Blíže nás seznámí se systémem odměňování, který je ve společnosti zaveden. V závěru této části je nabídnut podrobnější popis slabé stránky a to i z pohledu podnikatelů, kteří pod společností Partners vystupují.

Čtvrtá část zobrazuje navržené opatření k překonání slabé stránky v oblasti motivace zaměstnanců. Tato část je inspirována názory pracovníků.

V poslední a to páté části je rozebrán samotný návrh motivačního programu a zhodnocena jeho ekonomická efektivnost. Jde zde především o zhodnocení, zdali se navrhovaná opatření dají považovat za vhodná a úspěšná.

Cílem celé bakalářské práce je posoudit efektivitu současného motivačního programu společnosti Partners for life planning, a.s., navrhnout opatření, která by aktuálnímu motivačnímu programu pomohla překonat slabé stránky a poté posoudit ekonomickou efektivitu vytvořeného návrhu.

Veškeré informace, které jsou v bakalářské práci podávány, jsou získány ze zdrojů bakalářské práce, které jsou uvedené na jejím konci. Dále jsou zde informace získané od pracovníků a to především skrze přímý kontakt a z vlastních zkušeností autora práce.

# **1 Vysvětlení základních pojmů**

Základní vymezení pojmů slouží jako slovníček k celé bakalářské práci. V této části jsou nejdůležitější teoretické pojmy, které jsou nezbytné k nastínění problematiky. Vysvětlení dalších pojmů z teoretického hlediska se nachází u praktických záležitostí, kde dochází k jejich vzájemnému prolínání.

## **1.1 Motivace**

Co udělat pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidí, je otázka, která v dnešní době zajímá snad každého. K dosažení této úrovně je nutné dávat svým lidem větší pozornost a využívat nejvhodnějších způsobů a postupů k jejich motivování. Tyto způsoby a postupy jsou nástroje jako stimuly, odměny, vedení lidí, správné rozdělení práce podle typů osobnosti a v neposlední řadě také podmínky v organizaci. Cílem je nastolit natolik dobré pracovní podmínky a postupy, aby pracovníci díky své motivaci dosahovali stále lepších výsledků.

Přesné definování pojmu motivace je velmi složité a to už z toho důvodu, že si pod tímto pojmem každý představí trochu něco jiného. Uveďme si zde několik definic lidí, kteří se problematikou motivace blíže zabývají.

*„Motivaci lidské činnosti, tedy motivaci všech aktivit člověka, včetně konkrétních forem jeho pracovního jednání, chápeme jako jednu ze základních osobnostních substruktur, současně však i jako podstatnou součást dynamiky osobnosti.“* (Bedrnová a Nový a kol., 2007, s. 362)

*„Každé cílevědomé jednání člověka je jednáním motivovaným. Motivaci člověka tvoří vnitřní hnací síly, které usměrňují jeho jednání a prožívání.“* (Mayerová a Růžička, 2000, s. 110)

Teorie motivace obecně řeší proces motivování či proces vytváření motivací. Popisuje určitá chování lidí při práci a důvody jejich vyvinutého úsilí. Také zkoumá konkrétní postupy pro povzbuzení pracovníků, které směřují ke zdárnému splnění cílů organizace. Proto jako další teoretický pojem je zde popsán proces motivace.

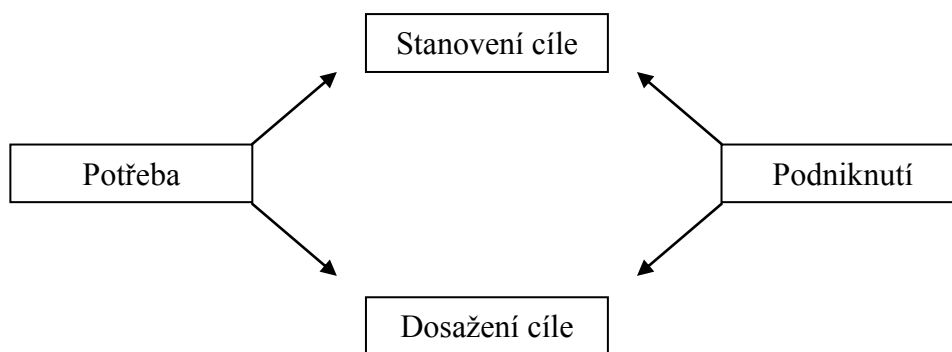


## 1.2 Proces motivace

U procesu motivace jsou tři nejdůležitější položky, kterými jsou směr, úsilí a vytrvalost. Co se týče směru, tak ten poukazuje na to, co se určitá osoba pokouší dělat. Úsilí říká, s jakou pílí se o to pokouší a vytrvalost dobu, kterou v tomto úsilí vydrží zůstat.

Proces motivace stanovuje určité podnikání kroků, které zajistí jak vedoucímu tak jeho zaměstnancům to, aby se dostali tam, kam si přejí. Tímto vedoucím nemusí být jen osoba, ale také celá společnost. Motivování je cílově orientovaná činnost, která v člověku vyvolá očekávání, že jeho výsledky pravděpodobně povedou k úspěchu či naplnění potřeby. Tímto úspěchem či potřebou může být splnění firemního (osobního) cíle, nebo jen pouhé odměny a lepší ohodnocení.

Obr. č. 1: Proces motivace



Zdroj: Armstrong, 2002, vlastní zpracování

Podle Armstronga (2002) tento model procesu motivace naznačuje, že motivace může být iniciována vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojení potřeb. Tyto potřeby v lidech vyvolávají pocit, kdy si přejí něčeho dosáhnout nebo něco získat. Postupně si volí cíle za účelem uspokojení těchto potřeb. Znamená to tedy, pokud si splní stanovený cíl, uspokojí si také vlastní potřebu. Jestliže se dostaví požadovaný výsledek uspokojení potřeby, je téměř jisté, že pokud se příště vyskytne podobná potřeba, uspokojí ji stejnou cestou. Tento postup lze nazvat jako upevňování přesvědčení.

### 1.3 Teorie motivace

Na teoriích motivace jsou obecně postaveny přístupy k motivaci. Podle Armstronga (2002) máme tři základní teorie.

#### Teorie instrumentality

Instrumentalita znamená, že uděláním jedné věci, je způsobena věc druhá. Neuvale to znamená, že lidé pracují jen pro peníze. Tato teorie, která pochází z 19. století vypráví o závislosti lidského výkonu a případné odměně či trestu. Vyplývá z toho tedy, že pokud člověk nemá dostatečnou motivaci (odměnu, trest), tak nebude podávat maximální výkon.

Tato teorie má základní stavební kámen na principu upevňování přesvědčení člověka a stojí na systému kontroly.

#### Teorie zaměřené na obsah

Tato teorie vzala problematiku z pohledu, že neuspokojení potřeby vytváří napětí. Jde tu tedy o zpětné nastolení rovnováhy a uspokojení potřeby.

Teorie je hezky vyobrazena v koncepci hierarchie potřeb, která je pojata v obrazu pyramidy. Od nejdůležitějších věcí nahoře, po méně důležité dole.

Abraham Maslow se snažil odhalit principy působení lidské potřeby a seřadit je do hierarchického systému následovně.

#### Obr. č. 2: Hierarchie potřeb podle Maslowa



Zdroj: Bělohávek, 2005, vlastní zpracování

Sebeaktualizace je snaha být více sám sebou. Realizovat svůj talent a schopnosti. V pracovním pojetí to představuje dobře organizovanou práci.

Uznání vyznačuje potřebu ocenění, poděkování, respekt a to vše ze strany ostatních. Naopak v organizaci tímto uznáním bývají peníze.

Sounáležitost představuje potřebu být členem nějaké skupiny či kolektivu. Ve firmě se však projevuje jako dobrý kolektiv nebo například kulturní akce.

Jistota, bezpečí jsou pudy, které slouží k udržení vlastní existence, v práci zas představuje jistotu práce do budoucna.

Fyziologické potřeby jsou základní potřeby jako jídlo a pití, vzduch a jiné potřebné věci k přežití. Co se týče pracovního prostředí, fyziologickými potřebami jsou myšlené například ochranné pomůcky.

*„Hierarchie potřeb odvozená A. Maslowem před celým půlstoletím pochopitelně našla i řadu oponentů. Například se zdá, jako by neplatila pro některé přírodně žijící komunity.“* (Plamínek, 2010, s. 75)

#### Teorie zaměřené na proces

V teorii zaměřené na proces se zabývají tím, jak lidé vnímají pracovní prostředí.

*„Teorie zaměřené na proces (kognitivní teorie) mohou být pro manažery nepochybně užitečnější než teorie potřeb, protože poskytují realističtější vodítko pro metody motivování lidí.“* (Armstrong, 2002, s. 163)

Danými procesy jsou očekávání (expektační teorie<sup>1</sup>), dosahování cílů (teorie cíle<sup>2</sup>), pocity spravedlnosti (teorie spravedlnosti<sup>3</sup>). (Armstrong, 2002)

### **1.4 Motivační profil**

Motivační profil zobrazuje charakteristiku osobnosti člověka. Tato charakteristika se u každého jedince vyvíjí individuálně, avšak se dá o ní říct, že je v průběhu času relativně stabilní. Patří sem motivační orientace a tendence jedince, složení, vyhraněnost a intenzita sil, které ho pohánějí vpřed.

Jak již bylo dříve řečeno, u každého jsou tyto orientace naprosto rozdílné. Někteří upřednostňují orientaci na úspěch, jiní zas na to jdou z druhého konce a to tak, že se bojí

---

<sup>1</sup> Zaměřuje se na pravděpodobnost, že snaha či úsilí povede k danému výsledku.

<sup>2</sup> Poukazuje na fakt, že motivace a výkon vzroste, pokud jsou jednotlivci stanoveny specifické cíle.

<sup>3</sup> Zabývá se vnímáním lidí, při porovnání v zacházení s nimi oproti jiným jedincům.

neúspěchu a snaží se mu vyhnout. Obě tyto tendence jsou ale každému více či méně blízké.

Jsou lidé, kteří tyto krizové situace vyhledávají, každodenně se do nich dostávají, vidí v nich možnosti úspěchu a přijmou je jako výzvu. Jiní se ve stejné situaci zachovají naprosto jinak. Necítí v této situaci příležitost, ale naopak ohrožení. Nepřijímají ji jako výzvu vedoucí k úspěchu, ale jako riziko, kterému se snaží co největším obloukem vyhnout. Obecně si řeknou, že na to nemají a snaží se zůstat v bezpečí.

Motivační profil se vyvíjí již od dětského věku a s postupem času se několikrát změní a to díky vývoji osobnosti každého z nás. Profil ovlivňují také schopnosti, temperament a postoje, které jsou získány v průběhu života jedince od společnosti, v níž žije.

Motivační profil je základním východiskem pro manažery, ať už při přijímacím pohovoru nebo při dosazování do pozic ve společnosti. Motivační profil jim umožňuje hlubší porozumění konkrétním projevům jedince a jeho chování. Je to základním stavebním kamenem pro efektivní stimulování a použití správných nástrojů. Motivační profil také zobrazuje to, do jaké míry se člověk svazuje nebo jak omezuje volnost ve svém jednání.

## **1.5 Motivace pracovního jednání**

Již z názvu je zřejmé, že tento typ motivace je úzce spjat s pracovní činností. Je možné tedy říct, že vyjadřuje postoj jedince k práci a zadaným úkolům. Tento postoj je nazýván pracovní ochotou a pro manažery je velice důležité ho pozorně sledovat.

Psychologie rozlišuje dva typy pracovní motivace, které jsou zde rozebrány.

### Motivace intrinsická

Do intrinsické motivace patří především obecná potřeba činnosti, která umožní z jedince dostat přebytečnou energii. Dále například potřeba výkonů, kde je za dosti učinění, zvládnutí určité úlohy. Jako poslední věc je zde uvedena potřeba seberealizace, kde je snahou vyvíjet osobnost a prokázat kvality. (Bedrnová a Nový a kol., 2007)

### Motivace extrinsická

V extrinsické motivaci jsou zahrnuty motivy jako peníze a potřeba jistoty, které jsou spolu úzce spjaté. Jako další jsou například potřeba postavení ve společnosti či důležitost jedince, potřeba sounáležitosti, kdy každý má potřebu žít v páru a nebýt na složité věci sám.

*„Z výše uvedeného vyplývá, že o motivaci pracovního jednání lze uvažovat jako o jednom ze subjektivních (vnitřních, osobnostních) faktorů ovlivňujících pracovní činnost člověka a zprostředkovaně i prosperitu organizace.“ (Bedrnová a Nový a kol., 2007, s. 384)*

## **2 Společnost Partners for life planning, a.s.**

Partners Financial Services, a.s. vznikla a zahájila svou činnost v červnu roku 2007. Hlavní náplní práce této společnosti je poskytování nezávislého finančního poradenství. Na českém trhu mají snahu proniknout s heslem - finanční poradenství jinak. Aktuálně se Partners stala největší finančně-poradenskou společností u nás. Její roční obrat je více než miliardový, což hezky zobrazuje její rychlý růst během pěti let. Partners for life planning má v současné době více než 340 000 klientů a 3 600 aktivních poradců.

Součástí Partners jsou také Partners bankovní služby, Partners investiční společnost, Partners média a Partners Akademie.

Zde stojí za zmínku především Partners Akademie, kde společnost pořádá vzdělávací kurzy pro širokou veřejnost. Tímto kurzem učí lidi finanční gramotnost, neboť si stojí za názorem, že jen finančně gramotný člověk může jejich službám plně důvěřovat.

### **2.1 Základní informace**

V této části jsou popsány základní informace o aktuálním chodu i vzniku společnosti. (Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2012)

Obchodní jméno:	Partners Financial Services, a.s.
Právní forma:	Akciová společnost
Sídlo:	Praha 4 - Chodov, Türkova 2319/5b, PSČ 149 00
Předmět podnikání:	Investiční zprostředkovatel Pojišťovací agent Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona Poskytování nebo zprostředkování spotřebitelského úvěru
Základní kapitál:	30 000 000,- Kč
Statutární orgán - představenstvo:	Předseda představenstva - Ing. Kateřina Pálková Místopředseda představenstva - Ing. Petr Borkovec Člen představenstva: Mgr. Vít Mikolášek

Pavel Kohout

Mgr. Petr Bartoš

Způsob jednání: Jménem společnosti jedná předseda nebo místopředseda představenstva a to samostatně.

Internetové stránky: [www.partners.cz](http://www.partners.cz)

Z funkčního pohledu je Partners firmou strukturální. Vztahy mezi podnikateli ve firmě a centrálou společnosti upravuje mandátní smlouva, která je závazná pro obě strany. Povinností každého podnikatele bylo podepsat tuto smlouvu před aktivní činností. Po podepsání této smlouvy si podnikatelé mohou oficiálně říkat poradci společnosti Partners.

### 2.1.1 Základní číselné údaje o společnosti

Tab. č. 1: Základní číselné údaje o společnosti

Zahájení činnosti	2007
Počet poradců	3 600
Počet klientů	340 000
Počet obchodních partnerů	51
Počet produktů v portfoliu	390
Počet klientských center	26
Počet zaměstnanců centrály	96
Provizní obrat v roce 2009	838 000 000 Kč
Provizní obrat v roce 2010	1 048 000 000 Kč
Provizní obrat v roce 2011	1 312 000 000 Kč
Provizní obrat v roce 2012	1 420 000 000 Kč
Provizní obrat v roce 2013 (odhad)	1 624 000 000 Kč

Zdroj: Partners, 2012c, vlastní zpracování

### **2.1.2 Poradenství podle Partners (odlišení od konkurence)**

Společnost se v první řadě postavila k poradenství jako k opečovávání klienta a ne jednorázové službě. Chtějí se stát celoživotními poradci a pomáhat klientům řešit veškeré otázky ohledně financí, což lze vidět v západních vyspělých zemích, kde finanční poradce je pro rodinu stejně důležitý jako doktor nebo právník.

Poradce společnosti Partners for life planning, a.s. vytvoří každému klientovi osobní a jedinečný finanční plán, který bude každému přesně šit na míru. V tomto plánu je zahrnuto vše. Od investic na stáří po pojištění rodiny či finanční zabezpečení dětí klientů. Vždy jsou podkladem pro finanční plán přání klienta. Součástí poradenství je také audit smluv, neboť finanční trh je rychle se rozvíjející odvětví.

Partners si stojí především za tím, že jsou nezávislou společností, která není vázaná na jiné finanční instituce a společnosti. Nejsou tedy nuceni využít produkty té či oné společnosti. A to je jedna z výhod oproti konkurenci, která poradce motivuje.

## **2.2 Motivování zaměstnanců**

Systém motivování a základní zdroje motivace jsou v začátku této části vysvětleny základními teoretickými pojmy.

### **2.2.1 Zdroje motivace**

Pochopení vzniku motivace je základem k porozumění problematice motivace lidského chování. Za zdroj motivace označujeme skutečnost vytvářející motivaci.

K těmto základním zdrojům motivace patří:

#### Potřeby jako základní zdroj motivace

Potřeba bývá obecně chápána jako člověkem cítěný nedostatek něčeho, co je pro daného jedince významným prvkem. Ne vždy si tento fakt nedostatku musí člověk uvědomovat.

Máme dva typy potřeby, kterými jsou potřeby primární a sekundární.

Mezi potřeby primární řadíme nezbytné potřeby lidského těla. Těmito potřebami je nutnost stravy a pití, ale také nutnost kyslíku, a proto tyto potřeby můžeme nazvat jako potřeby biologického organismu.



Potřeby sekundární, kam řadíme potřeby společenské a sociální, jsou spjaty s jedincem jakožto individualitou. Patří sem například potřeba lásky, bezpečí a seberealizace. Jde o zařazení do společnosti.

#### Návyky jako důležitý facilitační faktor

Během života v určité situaci člověk opakovaně vytváří některé činnosti. Tyto opakované činnosti se nazývají návyky. Návyky se v člověku probouzejí ve chvíli, kdy se dostane do situace, která mu připomíná situaci již v historii prožitou. Probouzí se v něm vrozený instinkt, který ho varuje, aby například neopakoval stejnou chybu. V lepším případě je to instinkt, který radí provést podobnou věc stejně dobře jako někdy předtím. Tento jev lze také nazvat jako zautomatizovanou reakci člověka v určité situaci. (Bedrnová a Nový a kol., 2007)

*„Návyky tak mohou být výsledkem nejen výchovy, ale i sebeutvářecích aktivit každého člověka.“* (Bedrnová a Nový a kol., 2007, s. 368)

#### Zájmy jako zdroj motivace

Pro zaměření se jedince na určitou oblast předmětů po delší dobu lze použít pojem zájem. Zájem je považován za speciální druh motivu, kdy je vytvářena činnost, která člověka vnitřně a většinou i dlouhodobě naplňuje. Touto činností je činnost zájmová. Řeší se zde hlavně, jestli jedinec vůbec nějaký zájem má, poté šíře, hloubka a trvání tohoto zájmu. (Bedrnová a Nový a kol., 2007)

#### Hodnoty jako zdroj motivace

Každý z nás se v životě postupně setkává s novými neznámými skutečnostmi, a také každý z nás se tyto nové skutečnosti snaží poznat a dokonce je i ohodnotit. Tyto skutečnosti obecně dostanou pomyslnou cedulku s jejich významem a důležitostí. Postupně si tak v životě lidé vytváří hodnotovou tabulku či systém. (Bedrnová a Nový a kol., 2007)

*„Hodnotový systém, hodnotová orientace ovlivňuje jednání i prožívání člověka. Je také významným zdrojem motivace veškeré lidské činnosti.“* (Bedrnová a Nový a kol., 2007, s. 369)

To, co pro člověka může být hodnotou, zaleží na osobnosti jedince a na jeho osobních zkušenostech, neboť danou hodnotou může být téměř cokoliv. Jsou však obecné

hodnoty, kam patří například rodina, peníze, kamarádi, láska, pravda atd. Jsou to hodnoty zažité dlouhodobým vývojem společnosti.

### Ideály jako zdroj motivace

Určitou pozitivní představu něčeho pro člověka žádoucího, pozitivně chápaného je možné nazvat ideálem. Tento ideál je pro jedince cílem, kterého chce dosáhnout a je pro to ochoten vyvinout maximální úsilí. Ideály se mohou týkat osobního života, jsou ovlivněny osobním profilem a mohou je vytvářet například oblíbené osobnosti, autority, či vyhlídky do života.

### **2.2.2 Motiv**

Motivem lze nazvat vnitřní psychickou sílu nebo také důvod odhodlání. Motiv je příčinou charakteristického chování jedince a projevuje se jako touha člověka po psychickém stavu nasycení. Je to nutkání, které jedince vede k vyšším výkonům. Motiv v každém z nás obvykle přetrvává do doby, kdy je naplněn cíl, kvůli kterému vznikl. Tento typ motivu je nazýván motivem cílovým. (Bedrnová a Nový a kol., 2007)

K tomuto výše popisovanému motivu patří také motiv těžko charakterizovaný a to motiv instrumentální. Tímto motivem se například rozumí zájem člověka o určitou oblast, jako je třeba matematika. Nelze jednoznačně určit co je příčinou tohoto motivu.

Motivované jednání může být realizováno nejrůznějšími způsoby. Ale těmi nejdůležitějšími způsoby je snaha jednat, vynalézat a řešit. Motiv je obecně výsledkem motivování, který slouží k nasměrování člověka určitým směrem a s určitým nasazením či pílí. Těchto motivů může být nepřehledné množství a to, který upřednostníme, je jen na nás. Výběr motivu rozhodne o tom, k jakému cíli a jakou cestou se vydáme.

*„Obecně však platí, že motivy orientované stejným, resp. podobným směrem se vzájemně posilují (jakoby sčítají), a tím podporují vznik a průběh motivované činnosti, naopak motivy protikladné se mohou vzájemně oslabovat a tak motivovanou činnost narušovat, za určitých (krajních) podmínek dokonce znemožňovat.“* (Bedrnová a Nový a kol., 2007, s. 364)

### 2.2.3 Stimul

Za synonyma bývají často chápány pojmy motivace a motiv s pojmy stimulace a stimul. Někdy a pravděpodobně správně se určité a pro manažery významné rozlišení najde.

Bedrnová a Nový (2007) tento problém vysvětlují následovně:

*„Stimulací rozumíme vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace.“* (Bedrnová a Nový a kol., 2007, s. 364)

Hlavní rozdíl mezi motivací a stimulací můžeme z výše uvedené citace Bedrnové a Nového (2007) vidět v tom, že stimulace ovlivňuje lidskou psychiku z vnějšího prostředí, nejčastěji díky přímému jednání druhého jedince.

Stimul může mít velké množství podob, ale vždy jde o ovlivňování lidské psychiky z vnějšího prostředí někým jiným, což vede ke změně psychiky, postupů při práci a především motivace dané osoby. Není však dáno, zda musí jít o ovlivňování vědomé či záměrné.

Stimulem může být jakýkoliv vnější faktor, který ovlivní motivaci jedince. Tyto faktory bývají rozdělovány na impulsy a incentivy. (Bedrnová a Nový a kol., 2007)

#### Impulsy

Do impulsů lze zařadit stavy těla, které jsou pociťovány. Například to může být bolest hlavy, která v člověku vyvolá motiv vzít si prášek, dále třeba pocit únavy, což jedince přivede k tomu si odpočinout apod. Těchto impulsů může být obrovské množství.

#### Incentivy

Incentivem se rozumí například možnost povýšení v práci, finanční odměna, pochvala za zdárné vykonání práce, nebo jen obyčejné poplácání po zádech. Vše to mohou být podněty, které v jedinci mohou vyvolat motivaci.

Jak impulsem tak incentivem může být téměř cokoliv. Důležité na tom však je, že pouze může, ale nemusí. Vše zaleží na jedinci a jeho motivační struktuře, která určí, jestli jsou to dostatečně velké impulsy (incentivy), aby v jedinci vyvolaly motivaci.

## **2.3 Současný systém motivování zaměstnanců ve společnosti Partners**

Motivování zaměstnanců ve společnosti Partners není v žádném případě bráno na lehkou váhu, a proto je zde hned několik iniciátorů, které motivaci vyvolávají. Iniciátory byly ve společnosti uměle vytvořené, ale některé vznikly jejím postupným vývojem. A proto je třeba si je všechny představit jednotlivě a pečlivě je charakterizovat.

### **2.3.1 Kariérový plán**

Hnací motor všech nově příchozích poradců, ale i zkušených manažerů se nazývá kariérový plán. Co vše s sebou přináší a čím motivuje, nám zobrazují následující tabulky. Tabulky zobrazují všechny podstatné výhody a podmínky kariérového postupu, včetně platového ohodnocení, které je však popsáno podrobněji až v části platového ohodnocení i s vysvětlením pojmu bankovní jednotka. Celý popis kariérového plánu je čerpán z kariérového plánu vytvořeného společností (viz. příloha A,B).

Výchozí pozicí v organizaci je pozice Trainee neboli začátečník, ze které rychle poradce postupuje na pozici konzultant. Pozice konzultant je rozcestí, kde se rozhoduje, jakou cestou se vydat. Těmito cestami jsou poradenská činnost, nebo činnost manažerská, popřípadě ředitelská. Je zde však třeba splňovat povyšovací kritéria<sup>4</sup>, popřípadě kritéria udržovací<sup>5</sup>. (Partners, 2012b)

---

<sup>4</sup> Vede k postupu na vyšší kariérovou pozici.

<sup>5</sup> Kvartální výkon, který je potřebný pro udržení se na již získané pozici.

Tab. č. 2: Začátečník a konzultant

<p>Trainee</p>	<p>3,0 euro/BJ</p> <p>Udržovací kritérium</p> <p>450 BJ osobní činnost za kvartál</p> <p>(po 6 měsících)</p>
<p>Consultant</p>	<p>4,0 euro/BJ</p> <p>Kritérium postupu</p> <p>400 BJ vlastní produkce historicky</p> <p>Udržovací kritérium</p> <p>600 BJ osobní činnost za kvartál</p>

Zdroj: Příloha A: KP Partners, 2012, vlastní zpracování

### Trainee

Trainee je výchozí pozicí ve společnosti. Této pozice člověk docílí splněním všech interních testů společnosti Partners a závěrečného testu od ČNB. Test od ČNB je z odvětví pojišťovnictví a je znám jako PPZ. Na této pozici nemá poradce žádné limity, které musí splňovat. Ale tako, takzvaná svoboda, trvá pouze 6 měsíců. Po těchto 6 měsících musí poradce pro udržení ve firmě splňovat 150 BJ/měsíc, resp. 450 BJ/kvartál.

### Consultant

Základním předpokladem pro povýšení do této pozice je mít splněno 400 BJ za dobu ve firmě. V případě povýšení je poradce zcela nezávislou jednotkou firmy. Má přístupy k pracovním materiálům a vše si může objednávat sám, zatímco na pozici trainee je potřeba mít zástupce v podobě manažera. Tato pozice je zároveň křížovatkou pro další postupy v pozicích ve firmě.

Tab. č. 3: Poradenská činnost

Senior Consultant	<p>4,5 euro/BJ</p> <p>Kritérium postupu</p> <p>4 000 BJ vlastní produkce historicky</p> <p>Udržovací kritérium</p> <p>750 BJ osobní činnost za kvartál</p>
V.I.P. Consultant I	<p>5,0 euro/BJ</p> <p>Kritérium postupu</p> <p>10 000 BJ vlastní produkce historicky</p> <p>Udržovací kritérium</p> <p>900 BJ osobní činnost za kvartál</p>
V.I.P. Consultant II	<p>5,5 euro/BJ</p> <p>Kritérium postupu</p> <p>20 000 BJ vlastní produkce historicky</p> <p>Udržovací kritérium</p> <p>900 BJ osobní činnost za kvartál</p>
V.I.P. Consultant III	<p>6,0 euro/BJ</p> <p>Kritérium postupu</p> <p>30 000 BJ vlastní produkce historicky</p> <p>Udržovací kritérium</p> <p>900 BJ osobní činnost za kvartál</p>

Zdroj: Příloha B: KP pro samostatné poradce Partners, 2012, vlastní zpracování

### Senior Consultant a V.I.P. Consultant

Veškeré konzultantské postupy v kariérním žebříčku sebou přináší jen jedno a to lepší platové ohodnocení. Žádné větší výhody tyto pozice nemají. Je ale třeba zdůraznit, že platové ohodnocení opravdu stojí za to. Tito konzultanti se vyznačují velikou a rozmanitou základnou klientů a jejich poradenské zkušenosti nabírají vysokých hodnot. Ve společnosti jsou bráni za samostatnou jednotku a zodpovídají pouze za sebe.

Tab. č. 4: Manažerská činnost

Team Manager – M1	<i>5,0 euro/BJ</i> Kritérium postupu <i>2 000 BJ vlastní produkce historicky</i> <i>3 perosnální body</i> Udržovací kritérium <i>450 BJ osobní činnost za kvartál</i> <i>2 250 BJ týmová činnost za kvartál</i>
Executive Manager – M2	<i>5,5 euro/BJ</i> Kritérium postupu <i>3 000 BJ vlastní produkce historicky</i> <i>6 personálních bodů</i> Udržovací kritérium <i>6 750 BJ týmová činnost za kvartál</i>
Senior Manager – M3	<i>6,0 euro/BJ</i> Kritérium postupu <i>4 000 BJ vlastní produkce historicky</i> <i>18 personálních bodů</i> Udržovací kritérium <i>11 250 BJ týmová činnost za kvartál</i>

Zdroj: Příloha A: KP Partners, 2012, vlastní zpracování

### Manager

Manažerská činnost je oproti činnosti konzultační značně pestřejší. Nejenže zde manažer funguje jako finanční poradce, ale také jako budovatel týmu a jeho vůdce. Největším hnacím motorem na tomto způsobu postupu je především vize toho, že osobně manažer nebude muset plnit žádná kritéria, ale bude zodpovídat pouze za svůj tým. Velikou výhodou je také tzv. rozdílová hodnota, kdy manažerovi plynou peníze i z lidí v jeho týmu, kteří jsou v karirovém žebříčku níže. Příklad rozdílové hodnoty může být následující. Poradce (Consultant – 4,0 euro/BJ) vykoná za jeden měsíc práci v hodnotě 300 BJ. Jeho manažer (Team Manager – 5,0 euro/BJ) z tohoto výkonu dostane 300 euro podle rozdílové hodnoty jejich příjmů vynásobené množstvím práce poradce.

Dalším významným iniciátorem od pozice M2 a výše je akciový program společnosti. Společnost chce začít obchodovat s akciemi a formou odměny dát určitý podíl vyšším manažerským pozicím. Z toho plyne pro manažery možnost být i podílníkem firmy.



Tab. č. 5: Ředitelská činnost

Director – D1	<p>6,5 euro/BJ</p> <p>Kritérium postupu</p> <p>5 000 BJ vlastní produkce historicky</p> <p>30 personálních bodů</p> <p>Udržovací kritérium</p> <p>22 500 BJ týmová činnost za kvartál</p>
Senior Director – D2	<p>7,0 euro/BJ</p> <p>Kritérium postupu</p> <p>5 000 BJ vlastní produkce historicky</p> <p>42 personálních bodů</p> <p>Udržovací kritérium</p> <p>56 250 BJ týmová činnost za kvartál</p>
Partner – D3	<p>7,5 euro/BJ</p> <p>Kritérium postupu</p> <p>5 000 BJ vlastní produkce historicky</p> <p>60 personálních bodů</p> <p>Udržovací kritérium</p> <p>112 500BJ týmová činnost za kvartál</p>

Zdroj: Příloha A: KP Partners, 2012, vlastní zpracování

### Director

Ředitelské pozice jsou vrcholem ledovce v celé společnosti. Fungují jako manažeři, ale spoustu své práce kvůli svému časovému vytížení delegují na níže postavené manažery. Jejich čas se spíše přesouvá k firmě samotné. Mají postupné podíly na vedení firmy. Mohou ovlivňovat či hlasovat na důležitých rozhodnutích firmy a účastní se firemních sezení.

V závěru popisu kariérového plánu, je důležité říci, že postupy z jednotlivých pozic na vyšší jsou časově omezeny. Každý postup na další a další pozici je možný nejdříve za 9 měsíců, čímž chce firma zabezpečit, aby každý usilující (poradce, manažer, ředitel) o vyšší pozici byl na ni připravený a dostatečně zkušený.

### **2.3.2 Benefity společnosti**

Benefity jsou jedním z největších iniciátorů vůbec. V Partners se benefity vyskytují hned v několika odvětvích.

Jedním z největších jsou eventy zcela hrazené společností do různých koutů světa. Tyto eventy jsou určeny pro nejvíce výkonné manažery a poradce a pro každou pozici jsou zvlášť určená pravidla na jejich dosažení. Tyto výlety jsou různých charakterů od dobrodružných na čtyřkolkách v nepříznivých koutech země až po relaxační pobyty v přímořských oblastech.

Dále do benefitů patří telekomunikace, kde jsou nastaveny výhodné tarify u předních českých telefonních operátorů pro spolupracovníky Partners. Také sem patří oblečení a jiné módní doplňky, které jsou částečně hrazené firmou. Je však třeba dodat, že tato výhoda je pouze u vybraných firem, které tyto módní produkty poskytují. Stejně, jako firma spolufinancuje ošacení, fungují také příspěvky na auta. Tyto příspěvky mohou mnohdy činit až několik set tisíc. Na auta je také možné umístit reklamu, která pomůže jak společnosti, tak poradci či manažerovi se dostat do podvědomí lidí. S tímto podvědomím dopomáhají také kancelářské potřeby, které Partners dodává svým pracovníkům za zvýhodněné ceny. Tyto kancelářské potřeby také obsahují logo firmy.

### **2.3.3 Platové ohodnocení**

Plat zaměstnance je jedním z nejdůležitějších motivačních faktorů v podniku vůbec. Ve společnosti jako je Partners, je platové ohodnocení ovlivněno dvěma faktory. Pozicí ve firmě podle již výše zmíněného kariérového plánu a podle množství odvedené práce, která je přepočítána na bankovní jednotky (BJ).

Bankovní jednotka je určitá hodnota daného produktu na finančním trhu, které jsou nastaveny podle platných pravidel za zprostředkování finančního produktu. Bankovní jednotka je také ovlivněna výší měsíčního vkladu do tohoto produktu. Produktem může být pojištění, investice, půjčka ale také bankovní služba.

Bankovní jednotka má na každé pozici různou hodnotu, a proto je v následujících tabulkách popsána každá z hlavních pozic zvlášť.

Tab. č. 6: Konzultant

Consultant	4,0 euro/BJ
------------	-------------

Zdroj: Příloha A: KP Partners, 2012, vlastní zpracování

Tab. č. 7: Poradenská činnost

Senior Consultant	4,5 euro/BJ
V.I.P. Consultant I	5,0 euro/BJ
V.I.P. Consultant II	5,5 euro/BJ
V.I.P. Consultant III	6,0 euro/BJ

Zdroj: Příloha B: KP pro samostatné poradce Partners, 2012, vlastní zpracování

Tab. č. 8: Manažerská a ředitelská činnost

Team Manager – M1	5,0 euro/BJ
Executive Manager – M2	5,5 euro/BJ
Senior Manager – M3	6,0 euro/BJ
Director – D1	6,5 euro/BJ
Senior Director – D2	7,0 euro/BJ
Partner – D3	7,5 euro/BJ

Zdroj: Příloha A: KP Partners, 2012, vlastní zpracování

Platové ohodnocení je vypláceno v české měně, kde Euro je převáděno na Kč ve výhodném kurzu 28Kč/Euro. Tento typ ohodnocení je velmi přehledný pro pracovníky a každý poradce si může předběžně spočítat jeho očekávaný příjem.

### **2.3.4 Vzdělávání**

V Partners je vzdělání na prvním místě, neboť při práci s financemi je opravdu potřeba. Toto vzdělání je doplňováno především tzv. firemními víkendy. Víkendy jsou sice nepovinné a nejsou hrazené společností (poradci si platí ubytování jako takové), ale všichni se k jejich účasti staví jako k nepsanému pravidlu. Firemní víkendy jsou dvoudenní a probíhají v prostorách vyhlášených hotelů. Tím, že probíhají na těchto příjemných místech, dávají událostem značnou úroveň, což každého vede k aktivní účasti.

Při vzdělávacích kurzech jsou všichni účastníci rozděleni do určitých skupin – začátečníci (ti, kteří splnili veškerá kritéria pro práci v Partners), pokročilí poradci a manažeři, kteří se vzdělávají i s výše postavenými členy. Vzdělávajícími z pravidla bývají úspěšní podnikatelé v Partners, ekonomičtí analytici a součástí je i vždy nějaký vážený host, který funguje jako jedno z lákadel firemních víkendů. Tímto hostem může být například mediálně známá osobnost z oboru financí a ekonomiky.

Náplní vzdělávání je způsob jednání s klientem, kde se především začátečníci učí jak vést schůzku. Dále jsou to také manažerské dovednosti, jejichž součástí je práce s týmem a jeho vedení a v neposlední řadě samozřejmě studium toho, co aktuální finanční trh nabízí.

### **2.3.5 Vzájemné motivování v týmech**

Týmový duch, je záležitost, která v Partners funguje. Nemá žádnou přesnou strukturu ani pravidla a jeho nastavení funguje v každém týmu naprosto individuálně. Tento týmový duch slouží jako iniciátor motivace všech členů týmu.

Manažer týmu motivuje tým například skrze věcné ceny za odvedenou práci. Touto odměnou může být večeře všech členů týmu, věci potřebné pro rozvoj členů týmu, ale také například dovolená. Tyto iniciátory nelze jednoznačně určit již z výše zmíněného důvodu a to toho, že si každý tým v tomto odvětví prošlapává svou vlastní cestu.

Samotný manažer samozřejmě na vytváření těchto odměn netratí, neboť čím vyšší produktivitu bude jeho tým vytvářet, tím vyšší budou jeho příjmy. Neboť zde funguje, již bylo výše zmíněno, rozdílová hodnota. A to, je samozřejmě záležitost, která každého manažera žene vpřed také.

### **2.3.6 Pracovní prostředí**

Na vybavení kanceláří se jak u manažerů, tak u poradců velikou měrou podílí sama společnost. Partners vypomáhá s malými záležitostmi, jako jsou propagační letáky, či cedule, ale je také možné si nechat navrhnout kancelář přesně podle aktuálních norem společnosti. Tyto větší projekty se ale především uplatňují u klientských center.

Klientská centra jsou rozlehlejší prostory, kde je u vstupu za stolem sekretářka, která klientovi pomůže najít kancelář s jeho poradcem a zatím připraví klientovi občerstvení. V případě zaneprázdnění poradce jsou v prostorách chodeb pohovky, kde se může klient příjemně posadit a čekat. Vše je sladěno s barvami společnosti a působí profesionálním dojmem. V klientských centrech je několik typů místností. Nachází se zde místnosti či kanceláře přímo určené pro schůzky s klienty, dále zde mohou být pracovní místnosti pro týmy, které jsou větších rozměrů a v neposlední řadě největší vzdělávací místnosti. Zde se mohou zaškolovat nováčci v oboru, ale také tu probíhají prezentace a jiné vzdělávací kurzy.

### **3 Analýza motivačního programu**

V začátku této kapitoly je nutné pro pochopení problému osvětlit především pojem motivační program, o kterém bude v této části pojednáváno.

#### **3.1 Motivační program organizace**

Nyní, po zjištění v dřívějších částech bakalářské práce, jak je motivování důležitým nástrojem pro manažery firem, můžeme si říci, jak motivace souvisí s organizací. Obecně se říká, že základem úspěchu společnosti jsou lidé a to ne ledajací. Myslíte si, že taková lidé se pravidelně procházejí na ulicích? Pojďme si raději vymezit základní body motivačních programů v organizaci a především se zaměřit na jejich tvorbu.

*„Motivační program organizace zahrnuje soubor skutečností, které stimulují členy zaměstnaneckého kolektivu v souladu s pracovními úkoly a společenským posláním organizace.“* (Mayerová a Růžička, 2000, s. 115)

#### **Charakteristika motivačního programu**

Program, který je konkrétně zaměřen na systém práce s lidmi v organizaci, kdy jde o pozitivní ovlivňování motivace zaměstnanců. Jedná se o podložené ovlivňování, které vede k plnění cílů organizace, především pravidel, opatření a postupů.

V dnešní době, by mělo být v zájmu každé organizace, aby management organizace vytvářel kroky, které povedou k již výše zmiňovanému cíli, a tím vytvářel optimální pracovní motivaci mezi pracovníky. Při tomto optimalizování motivace pracovníků se vychází z obecných předpokladů výkonnosti pracovníků. Do těchto předpokladů patří například to, aby pracovníci vykonávali smysluplnou práci, práci pro ně zajímavou a aby za svou práci byli náležitě odměněni. Základem je snažit se splnit očekávání pracovníků.

*„Jedním z nejvýznamnějších postupů, které vedou k vytváření optimálních předpokladů pro formování žádoucí úrovně pracovní motivace, je tvorba práce z hlediska jejího obsahu.“* (Bedrnová a Nový a kol., 2007, s. 412)

Podle této teorie se dá říct, že je důležité, aby konkrétní manažerské přístupy vytvářely nebo obohacovaly obsah práce zaměstnanců, který povede k jejich většímu nasazení. Mohou tím být prvky jako pestrost pracovní náplně, celistvost úkolů, zlepšování zpětné vazby, nebo také střídání pracovních míst.

### Východiska a postup přípravy a realizace motivačního programu

Je-li snahou, aby bylo dosaženo základního cíle, což je efektivní fungování organizace, pak je třeba před tvorbou motivačního programu nejdříve vypracovat analýzu zaměřenou na kritická místa v programu a identifikovat chyby, které by mohly ovlivnit jeho správnou činnost. Jde o rozbor především sociálně ekonomických informací. Patří sem například organizační podmínky práce, charakteristika pracovníků, vybavenost pracoviště, odměňování a způsob vedení. Jednotlivé kroky přípravy lze rozdělit následovně.

Motivační struktura pracovníků a její analýza. → Dlouhodobé a krátkodobé cíle motivačního programu. → Analýza výkonnosti pracovníků. → Výpis stimulačních prostředků. → Výběr konkrétního postupu stimulace a jeho způsob uplatnění. → Finální sestavení motivačního programu. → Seznámení pracovníků s nově vzniklým programem motivace. (Bedrnová a Nový a kol., 2007)

### **3.2 Motivační program ve společnosti Partners for life planning, a.s.**

Při rozhovoru se dvěma podnikateli společnosti Partners došlo ke shodě ohledně největšího motivu na finančně poradenské práci. Tímto motivem je úspěšná schůzka s klientem. Zajímavostí je, že za tímto názorem si stál kromě jedné konzultantky na pozici C i začínající manažer na pozici M1. Tito podnikatelé také uvedli, že obecně vedení schůzky je záležitost, na kterou se zaměřují nejvíce, neboť to je základ úspěchu, který je přinejmenším na prvních třech pozicích povede dál kupředu. Podnikatelé tento fakt nastínili na jednoduchém postupu, který vypadá následovně:

Častější trénování vedení schůzky. → Více úspěšných schůzek. → Větší motivace do dalšího úsilí.

### **3.3 Úspěch jako zdroj motivace**

Aby bylo možné pochopit co za případným úspěchem (úspěšné schůzky s klientem) stojí, je třeba nahlédnout do způsobu vedení schůzky.

#### **3.3.1 Spolupráce s klientem podle Partners**

Úspěšná spolupráce s klientem je základem k úspěchu společnosti a k vytvoření dobrého jména. Proto je velice důležité klientovi vysvětlit, jak se jejich spolupráce bude vyvíjet, co klienta čeká a především poukázat na fakt, že Partners nabízí dlouhodobé partnerství, a nikoli jednorázovou návštěvu, která skončí podpisem smlouvy.

System spolupráce s klientem popisuje zkratka APS. Tato zkratka značí počáteční písmena slov, která způsob spolupráce charakterizují. Těmito slovy jsou analýza, poradenství a servis. Prvním kontaktem s klientem bývá ale z pravidla rozhovor po telefonu, kdy nového klienta doporučí někdo z jeho blízkého okolí s pocitem, že by svému blízkému chtěl také nabídnout služby, se kterými je spokojen. Po tomto doporučení právě poradce klientovi zavolá, osvětlí mu, jak k němu přišel a pozve ho na první nezávaznou informativní schůzku, na které proběhne výše zmíněná analýza. (Partners, 2012a)

#### **3.3.2 Jednotlivé schůzky a jejich způsob vedení (APS)**

##### Analýza

Po telefonu si obvykle poradce s klientem domluví místo a čas setkání a získají na sebe kontakt. První schůzka se může uskutečnit v kancelářích společnosti Partners, v zaměstnání klienta, anebo u klienta doma. Poradce se především snaží, aby zvolené prostředí bylo pro klienta příjemné.

V první části analýzy se poradce či manažer představí a spolu s ním představí i společnost Partners, pod kterou vystupuje. Nastíní klientovi, co od spolupráce může očekávat a s čím vším mu může pomoci. V tomto začátku je velice důležité, aby si poradce získal důvěru a působil přesvědčivě. Pro získání této důvěry vždy přichází nastínění příkladu finančního trhu v obrázkovém zpracování, aby klientovi bylo vše jasné a probudila se v něm zvědavost. Schůzka se po tomto obecném začátku začne pomalu přesouvat na samotného klienta, kdy oba členové schůzky začínají rozebírat finanční stránku klienta. Probírají smlouvy, která má klient již uzavřené a dostávají se k cílům a snům klienta do budoucna. Veškeré posbírané informace jsou později důležité



pro vytvoření co nejpřesnějšího finančního plánu. Po tomto sběru všech informací poradce nastíní, proč zrovna s ním by měl klient spolupracovat a domluví si termín další schůzky, kam poradce donese připravený návrh finančního plánu pro daného klienta.

Veškeré informace, které poradce na schůzce získá, jsou zapsány do firmou vytvořené papírové analýzy<sup>6</sup>. Tato papírová analýza se vyhotovuje ve třech kopiích, kdy jedna připadne klientovi, druhá poradci a poslední se posílá centrále společnosti. Tímto spisem jsou všechny strany chráněny. Zaprvé ochrana klienta v případě špatně nastaveného finančního plánu, vůči informacím, které klient podal. Tento špatně nastavený finanční plán by však ve většině případů neměl ani vzniknout, neboť s informacemi o klientovi pracuje i výše zmíněná centrála, která podle těchto informací hlídá veškeré kroky podnikatelů ve firmě. Což staví Partners na vysokou úroveň profesionality. Mohl by zde tedy vzniknout opačný problém, kdy klient nepodal přesné informace a na základě těchto nepřesných informací poradce vytvoří finanční plán. Po čase se zjistí, že finanční plán nefunguje, jak by měl a klient si může stěžovat, ale díky papírové finanční analýze je poradce chráněn, že mu byly podané informace, které, jak se později zjistí, jsou nepřesné. Z těchto důvodů je finanční papírová analýza podle Partners tak důležitá – vytváří mezi klientem a poradcem profesionální vztah.

### Poradenství

Když se blíží termín druhé schůzky, na kterém se domluvili klient s poradcem na analýze, poradce se klientovi den předem ozve, aby zjistil, zdali termín platí a případně druhou schůzku potvrdí.

Na začátku poradenství se poradce zeptá, jestli vše, co si řekli na minulé schůzce, souhlasí a pokud ano, přechází se do představení finančního plánu. Připomenou si cíle a sny klienta z analýzy, ke kterým finanční plán směřovali a následně poradce vysvětlí kroky, které k těmto cílům vedou. Po představení všech produktů, například k zabezpečení životního standardu, ochrany vybudovaných hodnot, zabezpečení dětí a zajištění renty, se poradce zeptá, zdali klient všemu rozumí a zdali se touto cestou chce vydat, nebo případně něco ještě upravit. Je velice důležité aby klient celý plán dodržoval, a proto je nutné vše pořádně vysvětlit a vyvolat v klientovi disciplínu. Případně, že se vším klient souhlasí, dojde k závěrečné fázi této schůzky a to k podepsání smluv (u složitějších portfolií je podepsání smluv rozděleno na části).

---

<sup>6</sup> Sešit vytvořený společností Partners pro sběr informací o klientovi.

Po podepsání všech smluv se poradce s klientem domluví na dalším termínu schůzky, který bude zhruba za půl roku od tohoto poradenství a to z důvodu toho, aby zjistili, zda vše funguje jak má a zdali se něco nezměnilo v životě klienta, co by jejich společné plány mohlo narušit.

### Servis

Schůzka následující po půlroční pauze, je schůzka, kterou Partners dostává svému jménu a to celoživotnímu finančnímu poradci. Plní funkci celoživotního partnera v podobě finančního poradce. Snahou poradce je zjistit co se u klienta odehrálo nového a připomenou mu, že je mu kdykoliv k dispozici, aby se mu mohl stále starat o finanční plán a poupravovat mu ho podle změn na trhu. Tato třetí schůzka zaručí vzájemnou spolupráci a důvěru a poradce se stává součástí života celé rodiny.

Finanční trh se neustále vyvíjí a spolu s ním i produkty. Poradce musí kontrolovat legislativní změny některých finančních oblastí a informovat o nich své klienty. Aktuálně je to například záležitost penzijního připojištění. A takových změn se s postupem času vytváří spousta.

Poradce také klientovi na této schůzce oznámí, že může využívat služeb centrály společnosti a také se obrátit na call centrum. Kam se může obrátit se svým dotazem a požadavkem.

Celý tento běh na dlouhou trať považuje společnost za správný způsob finančního poradenství a je to cesta, kterou chce dál pokračovat.

### **3.3.3 Doporučení a shrnutí úspěšné schůzky**

Ve většině případů, kdy proběhne první schůzka (analýza) s klientem, se uskuteční i schůzky další (poradenství, servisy), neboť si poradce umí získat pozornost. Po druhé schůzce klient podepíše smlouvy a zdá se, že oba členové schůzek si přišli na své. Klientovy potřeby jsou uspokojeny a poradce uzavřel smlouvy za určité množství bankovních jednotek a podle toho bude finančně ohodnocen skrze provizní systém. Celá tato situace se zdá jako dobrý obchod, ale z podnikatelského hlediska se poradce nikam více neposunul, neboť tím skončila jeho práce.

V podnikání je velmi důležitým aspektem reklama. A poradci Partners si za jejich služby o reklamu řeknou ve formě doporučení. Rozvoj jejich reklamy skrze doporučení se vyvíjí následovně.

Po prvním setkání s klientem se poradce klienta zeptá, jak na něj schůzka působila. Klient v tomto případě často odpoví, že dobře, neboť se dozvěděl spoustu nových informací. Když se klientovi opravdu schůzka líbila, ve většině případů svého poradce doporučí okolí sám. Pokud k tomuto nedojde, tak si o doporučení řekne sám poradce s tím, že by byl rád, kdyby jejich spolupráce byla oboustranná. A domluví se, že na další schůzku klient donese kontakty na doporučení stejně tak, jako to udělal klient před ním, který doporučil jeho. Tímto se rozrůstá portfolio klientů každému poradci. Pokud se z první schůzky odchází s tímto výsledkem, tak každý poradce považuje schůzku za schůzku úspěšnou a je motivován na další jeho aktivity.

### 3.4 Současný motivační program společnosti

Vzhledem k tomu, že jedním z cílů bakalářské práce je vytvořit návrh na zlepšení slabých stránek motivačního programu, je potřebné současný systém podrobně zanalyzovat. Tato analýza je provedena pomocí nástroje SWOT analýzy společně s názory dvou podnikatelů Partners.

#### 3.4.1 SWOT analýza současného motivačního programu

SWOT analýza se zabývá jak vnitřním prostředím (silné a slabé stránky), tak prostředím vnějším (příležitosti a hrozby), které se v motivačním programu projevují. Tato analýza byla vypracována kromě jiného na základě poskytnutých informací od nově povýšeného manažera na pozici M1 a od konzultanta na pozici C. Celá analýza vypadá v následujícím provedení.

Obr. č. 3: SWOT analýza

	Pomocné	Škodlivé
Vnitřní původ (Atributy organizace)	Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Vnější původ (Atributy prostředí)	Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)

Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.4.2 Rozbor jednotlivých aspektů SWOT analýzy

K bližšímu poznání jednotlivých částí SWOT analýzy jsou zde rozebrány každé zvlášť.

#### Silné stránky (Strengths)

- Jméno společnosti – největší poradenská společnost v české republice.
- Velká síla marketingu společnosti – reklamní činnost.
- Pracovní prostředí, profesionálně působící zpracování kanceláří.
- Široké spektrum benefitů v oblastech potřebných pro podnikatele Partners.
- Přátelské prostředí, mladý kolektiv, podpora od ostatních členů týmu.
- Vidina úspěchu ostatních.
- Mentoring<sup>7</sup> – pomoc zkušenějšího, ale také fungující jako vzor.
- Nejlepší jedinci jsou na firemních víkendech odměněni před zraky ostatních.
- Feedback<sup>8</sup> – na takzvaných T-teamech (schůzky týmů – obecně jednou týdně).
- Žebříčky (kvartální) celé společnosti.
- T-teamsy – vzájemná spolupráce celého týmu, a jeho vlastní způsoby motivování.
- Spolupráce mezi týmy, vzájemné předávání fungujícího know-how.
- Každý si řídí svůj vlastní čas.

#### Slabé stránky (Weaknesses)

- Těžký rozjezd konzultantů (Trainee) bez klientské zásobárny.
- Malé zkušenosti v začátcích konzultantů, které se získají až nevynucenými chybami – zbytečná ztráta některých klientů.
- Nízké zpracování time managementu.
- Finanční zatížení ve startu kariéry.
- Nezkoušení manažeři na pozicích M1.
- Po ukončení spolupráce mohou zůstat opuštěni klienti.

Po podrobném rozboru silných a slabých stránek se poukazuje na vysokou závislost mezi nimi. Silné stránky sice vysoce převyšují stránky slabé, ale pokud by na nich chtěla společnost zapracovat a jejich počet ještě zvýšit, musela by především intenzivně odstraňovat ty slabé. V následující části jsou přiblíženy, dle podnikatelů v Partners, 3 nejvýznamnější silné stránky, ze všech výše zmíněných, které vedou ke zvýšení výkonu

---

<sup>7</sup> Zkušená osoba poskytující osobnostní i profesní podporu v zaškolování nově příchozího pracovníka.

<sup>8</sup> Zpětná vazba reagující na výkony pracovníků.

a motivace. Poté následuje asi nejslabší stránka společnosti, která bude předmětem a hlavním pilířem následujících kapitol.

### Silné stránky

#### *T-team*

Silná stránka systému motivace je podle názoru pracovníků především v týmové spolupráci na T-teamech, které se pořádají jednou týdně. Na T-teamech se řeší novinky na finančním trhu, úspěchy/neúspěchy každého zvlášť a plánují se zde aktivity na příští týden. Výhoda této týmové práce je především v tom, že všichni řeší velmi podobné problémy a záležitosti a společně je mohou vyřešit mnohem rychleji, než kdyby je řešil každý zvlášť. Zároveň členové vidí úspěchy svých spolupracovníků a to je silným motivem se jim vyrovnat. Celý T-team má na starost manažer týmu, který ho ve vlastním zájmu vytváří. Sleduje, jak se členům daří a vidí, jaké výsledky se za daný měsíc mohou očekávat. Spolu s tím jsou spojené interní motivační soutěže, které jsou v každém týmu individuální a tvoří zdravý soutěživý charakter.

#### *Mentoring*

Další velmi silnou stránku v oblasti motivace podnikatelé Partners vidí v tom, že nováčci ve firmě mají svého osobního mentora, který jim radí v začátcích a pomáhá jim s prvními kroky v obrovském množství informací, které se na ně ze všech stran hrnou. Kromě manažera je právě i mentor, který svého poradce do firmy přivedl, zodpovědný za správné motivování nováčka.

V mentoringu je velice důležité, aby byl vyvážený příjem informací nováčka s jeho vlastním vývojem. Slouží ke kontrole jeho dosavadních výsledků v porovnání s osobními cíli a také je potřebný k udržení tempa, ve kterém nováček na úplném začátku nastoupí.

#### *Feedback*

Jako třetí velmi silnou stránku považují členové Partners postoj ke zpětné vazbě. Zpětná vazba je zavedena do programu nováčků ihned od začátku. Obecně je zpětná vazba velmi dobrý hodnotící a motivační prvek, který je v týmech vítán. Díky tomuto prvku se členové týmu dovědí mnohem dřív o jejich slabých a silných stránkách a zjistí i některé, o kterých si nemuseli být ani vědomi.

Zpětná vazba musí být také dobře zformulována. Při tvrdém nebo naopak laxním podání se z feedbacku může stát naprosto demotivující prostředek. Je proto potřebné, aby si tým pravidla ohledně tohoto prostředku nastavil od úplného začátku.

### Slabé stránky

#### *Finanční zatížení ve startu kariéry*

Podnikatelé společnosti Partners se společně shodli, že začátek ve firmě je jednoznačně nejtěžší a motivace se zde rychle ztrácí. Člověk do firmy vstoupí s obrovským nadšením, ale realita bývá mnohdy úplně jiná. Nováčci, kteří jsou na úplném konci „potravního řetězce“ společnosti, musí v oblasti příjmu spoléhat jen na své úspěchy. Jsou závislí na příjmu pouze z provizí, které tvoří určité procento z hodnoty jejich uzavřených smluv. Procento je relativně vysoké a příjmy s ním také, ale je potřeba toto množství smluv uzavřít a to opravdu pro začínajícího poradce není jednoduché. Tito začátečníci nemají absolutně žádnou klientskou zásobárnu a proto první měsíce, než zásobárnu vytvoří, jsou z hlediska finančního zatížení opravdu krušné. Jejich motivace již v těchto začátcích kvůli tomuto problému značně upadá. Je zde tedy možnost, proč je procento úspěšných dlouho setrvávajících (déle jak 6 měsíců) poradců tak nízké.

Úkolem následujících kapitol bude porovnat, zdali například pevný plat (alespoň minimální finanční ohodnocení) spojen s nižšími provizemi, nebude efektivnější než aktuální systém finančního ohodnocení.

### Příležitosti (Opportunities)

- Akciový program.
- Aktuální změny na finančním trhu, které umožňují jednodušší start kariéry a získání klientů (penzijní reforma, zdražení pojištění žen).
- Inspirování se od společností stejného typu ze západních zemí, kde je finanční poradenství bráno za samozřejmost – tato inspirace by se dala pojmout z obou stran pohledu. V první řadě je zde možnost inspirace společností, kde by mohla vidět úspěšnost poradenských firem a jejich přístup ke klientovi. V druhé řadě by to byla inspirace klientů, kteří se ženou za vidinou finančního zajištění, které v západních zemích bezpochyby funguje na velmi vysoké úrovni.

## Hrozby (Threats)

- Vysoká konkurence v oblasti finančního poradenství (OVB, Broker Consulting a jiné menší společnosti).
- Špatné jméno finančního poradenství v ČR z dřívějších dob – nedůvěra klientů ve finanční služby.

Po rozhovoru ohledně hrozeb a příležitostí se poradci společnosti shodli na faktu, že o příležitostech i hrozbách si je společnost vědoma. Co se týče příležitostí, tak Partners již vytváří první kroky směrem, které by pomohly příležitosti využít.

Například vize akciového programu je téměř naplněna. Tento rok chce společnost vstoupit na akciový trh a tímto pokrokem vzniká pro manažery společnosti jedinečná a neopakující se příležitost. Partners chce, aby se úspěšní manažeri a ředitelé podíleli přímo na vývoji společnosti, její hodnotě i růstu. Akcie budou mít možnost získat manažeri od druhé manažerské pozice neboli M2 ve velmi motivujícím akciovém programu. Během 4 tranší chce společnost rozdělit až 30% akcií holdingu mezi více než sto manažerů.

Druhou stranou jsou ale hrozby. Největší hrozba se dle podnikatelů nachází v nedůvěře klientů. Hlavní problém se pravděpodobně nachází v tom, že čím dál více takzvaných finančních poradců se přibližuje roli prodejců finančních produktů. Poradci kvůli vlastnímu užítku neposkytují objektivní rady a neřídí se potřebami klienta. Společnost se k tomuto problému postavila tzv. systémem „Watch-dog“, který hlídá postupy poradce. Tento systém je provázán s portálem „Prometheus“, který společnost používá k uložení dat o klientovi z analýzy, resp. z papírového zpracování analýzy, kterou klient s poradcem na první schůzce vyplňuje. Tímto si společnost Partners hlídá své pracovníky a eliminuje tím, aby se neuzavíraly smlouvy nevhodné pro klienta. Klient díky tomuto systému musí vnímat potřeby klienta a nastavovat finanční plán tak, aby byl klientovi šit na míru.

Druhá záležitost, která se nedůvěrou klientů zabývá, je Partners akademie, kde dochází ke vzdělávání klientů v oblasti financí. Společnost se snaží zvýšit finanční gramotnost potencionálních klientů, neboť finančně vzdělaný a uvědomělý klient si je vědom, jak jsou pro něj finanční služby důležité a to v mnoha ohledech.



Tento systém staví opět společnost mezi přední poradenské společnosti a získává si důvěru klientů. Nikdy však tato důvěra nebude stoprocentní, neboť špatná zkušenost klientů je nezapomenutelná.

## **4 Opatření k překonání slabé stránky**

Aby bylo vůbec možné nějaké opatření k překonání slabé stránky vytvořit, je třeba slabou stránku maximálně charakterizovat.

Jako největší slabou stránku poradci Partners, jak již bylo v předchozím oddíle zmíněno, zvolili finanční zatížení ve startu kariéry.

### **4.1 Charakteristika slabé stránky**

Finanční zatížení jako takové by ani nebylo tak náročné, kdyby měl poradce (nováček) klientskou zásobárnu či pevný plat. Bohužel program společnosti je nastaven tak, že každý poradce si tuto zásobárnu musí vytvořit sám a přitom spoléhat jen na vlastní finance a to pro začátečníky není opravdu jednoduché.

Začátky poradce jsou obtížné, ze všech stran na něj přichází nové informace, získává zkušenosti v oboru a prochází velmi intenzivními tréninky v oblasti vedení schůzek. V průběhu těchto náročných startů je také pro poradce téměř povinné navštěvovat každý měsíc firemní víkendy. Všechny tyto aktivity zobrazují maximální časovou vytíženost a to zde nejsou vypsány ani osobní aktivity poradce jako schůzky s klienty. Tato časová vytíženost ale není vše, co poradce v začátku čeká. Jsou zde také finanční výdaje, které jsou se všemi těmito aktivitami spojené:

- Poplatek za výpis z trestního rejstříku a jiné úřední dokumenty.
- Poplatek za živnostenský list, nyní výpis ze živnostenského rejstříku.
- Hrazení cest na T-teamy a jiné schůze celého týmu.
- Hrazení firemních víkendů a konferencí ředitelů včetně dopravy.
- Spolufinancování kanceláří.
- Materiály pro účely schůzek a vybavení kanceláří (analýza, bloky, propisky, reklamní prostředky, a jiné).
- Výdaje za cestu ke klientovi.
- Investice do vlastní image profesionálního finančního poradce.

Všechny výše zmíněné položky mohou být v až hodnotách desetitisíců a jsou bez jistoty návratnosti. Poradce pouze investuje sám do sebe bez vidiny budoucího zisku. A to je značně demotivující, což potvrdili i poradci, kteří tomuto problému přiřazují příčinu vysoké „úmrtnosti“ nově začínajících poradců do prvních 6 měsíců.

Poradci ve společnosti nejsou placeni za to, že radí lidem. Jsou placeni pouze za prodej. Dostávají odměny formou provizí a to jen za smlouvy, které uzavrou. Tudíž nikdy nemají jistotu příjmu, alespoň ne nováčci, kteří přijdou na otevřený trh zcela bez klientské zásobárny.

Ve vyšších pozicích, kdy mají manažeři pod sebou strukturu lidí, se tento pasivní příjem vytváří rozdílovou hodnotou, která byla popsána v kapitole o kariérovém plánu. Stále to ale není mzda za odváděnou práci od společnosti. Je to příjem, který je závislý opět na práci poradců, přesněji řečeno na množství uzavřených smluv. A tím se tento „kolotoč“ vrací zpět k práci poradců.

Pokud by se tento problém shrnul, je třeba, aby každý, kdo by chtěl v tomto oboru podnikat, měl finanční rezervy nabyté z dřívějších povolání a to i v řádu desetitisíců. Tento fakt nejistého příjmu je ale značně demotivující. Hlavní otázkou nováčků tedy je, zdali stojí investice do tohoto podnikání za tak nejistou budoucnost po finanční stránce.

#### **4.2 Opatření formou pevného příjmu**

Slabá stránka, kterou je finanční zatížení ve startu kariéry, přináší jeden základní problém, který motivaci pracovníků značně snižuje a tím je nejistota návratnosti finančních prostředků. Tomuto problému by se dalo předejít především tím, kdyby tato finanční jistota byla poradcům dopřána v podobě pevné měsíční mzdy. Výše této měsíční mzdy je otázkou dlouhého zkoumání, ale na pokrytí základních výdajů v začátku kariéry by byla vyhovující i minimální měsíční mzda.

Pokud by byla brána v potaz minimální měsíční mzda (MPSV, 2012), která momentálně činí 8 000 Kč měsíčně, činilo by to za první tři měsíce, kdy jsou investice nejvyšší, 24 000 Kč. Tento úhrn peněz uznali poradci jako dostačující a souhlasili s touto možností.

Opatření ve stylu měsíční mzdy by žádným způsobem neovlivnilo aktuální motivační program společnosti v oblasti benefitů, což je velice pozitivní. Z následujících změn uvedených níže, by bylo možné říci, že by se spektrum benefitů dokonce mohlo ještě zvýšit, neboť se po zaměstnancích budou vyžadovat lepší výsledky. Měsíční mzda by však nepřinesla jen kladné věci, ale také záporné a společně s ní by muselo dojít ke spoustě změnám, které by výdaje společnosti regulovaly:

- Při této změně, by se především změnil vztah mezi poradci a společností. Pravděpodobně by byl ukončen vztah na základě mandátní smlouvy a všechny podnikatelské jednotky by fungovaly skrze zaměstnanecký poměr.
- Pokud by společnost změnila mzdovou politiku, musela by více hledět na pracovníky, které do firmy přijímá. Vznikala by pevně nastavená personální politika a nároky na pracovníky by byly vyšší. Společnost by zavedla přísnější přijímací kritéria a věnovala by větší pozornost každému jednotlivci zvlášť. S tímto faktem, by souměrně klesalo procento těch poradců, kteří by v prvních 6 měsících ukončili kariéru. Společnost by musela z nováčků dělat mnohem větší profesionály, neboť by za pracovníky měli zodpovědnost, což se nedá říct o aktuálním systému společnosti, kdy se této zodpovědnosti zbavují.
- Celkový počet poradců by se pravděpodobně snížil a ze společnosti by se musela spíše stát společnost, která by typově připomínala banky. Měla by pobočky a uvnitř několik specializovaných pracovníků na určitou oblast finančního trhu. Nebyl by zde tedy asi poradce všeobecný, nýbrž poradce se specializací na danou část finančního trhu. Tímto by si společnost zabezpečila opravdovou funkčnost a vytíženost poradce, neboť pobočka by fungovala jako celek. Společnost by si nemohla dovolit, aby si její poradce za mzdu 8 000 Kč měsíčně na sebe nevydělával.
- Spolu se mzdou by samozřejmě muselo také klesnout procentuální ohodnocení z obchodů (smluv), které poradci uzavřou. Snížili by se tedy provize, ale kritéria, která poradci musí splňovat (povyšovací kritéria, udržovací kritéria), by musela zpřísnit, aby si poradci takzvaně odpracovali mzdu, kterou by jim společnost nabídla. Tento fakt by mohl lehce zmírnit motivaci poradců v tom ohledu, že by od nich společnost očekávala lepší výsledky za menší provizní ohodnocení a byl by na ně vyvíjen větší tlak v ohledu pracovní vytíženosti. Poradci by jednoduše ztráceli status „páni svého času“.
- Ve finále by se pravděpodobně trh ve finančním odvětví mohl obrátit naruby. Vznikl by zde proces, kdy by lidé (klienti) začali sami vyhledávat služeb poradců a žádali by je o rady. Dnes je tomu přesně naopak, poradce vstoupí do firmy, a pokud chce ve firmě setrvat, musí si klienty najít sám. Zdá se to být naprosto převrácený systém, neboť zde v jistém směru nabídka (služby poradců) převyšuje poptávku (potřeby klientů). A právě tento převrácený systém by se mohl se změnou mzdové politiky obrátit do normálu. Lidé by vstupovali do poboček poradenské společnosti jako

do bankovní pobočky a to možná ještě častěji, neboť by v jejich službách viděli právě slibovanou nezávislost.

Poslední zmiňovaný bod je pouze osobním názorem či vizí, k jakým změnám by mohlo dojít při změně hodnocení pracovníků, neboť změna hodnocení pracovníků nepřinese jen změnu finančního ohodnocení, nýbrž změnu celé společnosti, která by na tento fakt musela reagovat. Při shrnutí všech výše uvedených bodů by zde mohla vzniknout společnost s méně zaměstnanci (jejich počet by se zvyšoval s rostoucí poptávkou), profesionálně vybavenými pobočkami (zaměření poradců na konkrétní oblasti finančního trhu, poradci by takzvaně nemuseli pracovat v terénu) a samozřejmě s novým způsobem hodnocení pracovníků (pevná mzda, nižší provize).

Všechny změny, které by společnost podstoupila kvůli novému nastavení mzdové politiky, by s sebou přinesly samozřejmě i kladné stránky, kvůli kterým se dělaly, ale také slabé, které jsou jejich nedílnou součástí.

#### **4.2.1 Kladné stránky opatření**

- Základní a nejdůležitější kladnou stránkou, kterou by změny přinesly, je zvýšená motivace nováčků. Jejich motivace se zvýší kvůli jejich menšímu finančnímu zatížení v začátcích kariéry.
- Další růst motivace by přinesl jejich maximálně profesionální přístup ke klientům a hlavně větší zájem klientů o tyto služby, který by s postupem času rostl. Tento fakt je spekulativní, ale relativně možný z důvodu změny klientského přístupu.
- Jako třetí fakt, který by mohl motivaci poradců zvýšit je ten, že se sníží počet poradců obecně. Poradci se budou cítit jedineční, což zvýší jejich hrdost na práci, které jsou součástí.

#### **4.2.2 Záporné stránky opatření**

- Záležitostí, která záporně ovlivní motivaci pracovníků, je nižší platové ohodnocení v oblasti provizí, čímž společnost zabezpečuje vyrovnanost ve mzdových nákladech. Pracovníci sice budou mít základní pevnou mzdu, ale výnosy z provizí budou nižší.
- Druhý problém všech opatření nastává v tom, že se společnost zmenší. Bude mít menší počet poradců a spolu s tím i nižší obrát. Je to však záležitost pro první

roky po změně, neboť po zvýšení zájmu klientů se bude moct společnost rozrůstat jako tomu je nyní. Je sice fakt, že se společnost bude moct vrátit do svých rozměrů, jako je tomu aktuálně, ale v začátku poradce může cítit, že není součástí tak velké společnosti jako dnes a jeho motivace může poklesnout.

V závěru této části je nutné shrnout, že výkony společnosti by po změnách v oblasti mzdové politiky, která by přinesla velké množství jiných potřebných změn, klesly. I přes tuto pasivní informaci je pravděpodobné, že se zvýší zájem klientů, což s postupem času přinese otevřenější trh pro společnost, která jak lze aktuálně vidět, umí využít příležitosti. Obecně by se práce společnosti Partners stala efektivnější.

### **4.3 Opatření formou výběru pracovního poměru**

Druhou možností, která by mohla eliminovat slabou stránku podniku je takzvaná zlatá střední cesta, kde by si poradce svůj pracovní poměr se společností mohl vybrat ze dvou variant. Měl by volbu mezi aktuálním stavem, kdy jsou poradci osobou samostatně výdělečně činnou a jsou se společností vázáni mandátní smlouvou a stavem popsaném výše a to zaměstnaneckým poměrem. Nebyl by to tak razantní zásah do společnosti jako takový, který by způsobilo opatření první.

#### Zaměstnanecký poměr

Změna ve stylu zaměstnaneckého poměru by přivedla změny naprosto stejné, jako ty, které jsou popsány v kapitole ohledně opatření formou pevného příjmu avšak ne takových rozměrů. Pro poradce by to obecně znamenalo jistotu příjmu ve výši minimální mzdy, která by však s sebou přinesla mnohem větší nároky na poradce kladené společností a snížení ohodnocení skrze provizní systém. Zaměstnanci by si na sebe takzvaně museli vydělat.

#### Vztah na základě mandátní smlouvy

Vztah na základě mandátní smlouvy by fungoval jako aktuální vztah poradců a společnosti. Poradce by si začáteční výdaje ve firmě musel hradit z vlastních dříve nabytých rezerv a jeho příjem by přišel až s prvními uzavřenými obchody. Zde by měl poradce vyšší provizní ohodnocení než v předchozím příkladě, ale jistotu mzdy by neměl. Nároky na poradce by v tomto případě byly stejné, jako udává aktuální kariérový plán, což znamená menší než na poradce vázaného pracovní smlouvou.

Po shrnutí této možnosti skrze výběr pracovního poměru by se dalo konstatovat, že by společnost musela vytvořit opatření jako při předchozím návrhu formou pevného příjmu. Veškerá opatření by však nemusela být takových rozměrů, neboť by zde byla část poradců, kteří by si zvolili zaměstnanecký poměr a část, kteří by si zvolili poměr na základě mandátní smlouvy. Nebyl by to tedy tak razantní zvrát ve firmě jako v předchozí variantě, což potvrzují i následující názory dvou poradců Partners při zodpovídání otázky, jakou z variant by si vybrali.

#### Poradkyně na pozici C

Poradkyně měla téměř jasno, neboť to nebylo tak dávno co ve firmě Partners začínala a říká, že ani nyní její klientská zásobárna není natolik velká, aby si o nové kontakty nemusela říkat. Což vypovídá o tom, že si svým příjmem být jistá nemůže. Její názor na úplné začátky byl popsán jedním slovem a to slovem těžké. Sice se jí klienti celkem rychle rozrůstali, ale také tvrdí, že finanční výdaje byly opravdu nepříjemné, hlavně ve chvíli, kdy ještě nepřišly první provize z uzavřených smluv.

Po tomto krátkém popisu zkušeností, které nabyla ve firmě, řekla, že by si zvolila zaměstnanecký poměr a to především kvůli jistotě příjmu.

#### Čerstvě povýšený manažer na pozici M1

Rozhodování u manažera nebylo tak jednoduché. Celý problém pojal trochu obecněji, kde se vyjádřil k opravdu náročným začátkům. Také přiznal, že finanční náročnost právě zmíněných začátků značně snižuje motivaci poradců. Když se však blížila očekávaná odpověď na položenou otázku, pojal problém i z druhé strany, pro kterou se také rozhodl.

Touto stranou bylo dobré finanční ohodnocení poradců za odvedené služby a aktuálně je to záležitost, která ho velmi motivuje. V pozici, ve které mu vznikl pasivní příjem z jeho týmu, se může spolehnout na jistý příjem a řekl, že tohle byl právě ten důvod, proč do firmy šel (vybudování týmu a vznik příjmu z rozdílových hodnot). Krušné začátky označil za nezbytnou součást kariéry a zároveň za test každého poradce zvlášť. Výsledkem tedy je vztah na základě mandátní smlouvy.

## **5 Návrh motivačního programu a zhodnocení jeho ekonomické efektivity**

Při vytváření opatření k překonání slabé stránky se zformovaly dva způsoby řešení problému. Obě řešení by přinesla do společnosti Partners značnou změnu ve vedení a fungování společnosti obecně, ale dle názorů dvou podnikatelů v Partners by bylo druhé řešení vhodnější. Jeho vhodnost vyzdvihuje především menší zásah do aktuálního fungování firmy. Tímto vhodnějším opatřením je tedy forma výběru pracovního poměru.

### **5.1 Navrhovaný motivační program**

Při přijetí opatření formou výběru pracovního poměru by zde vznikly dvě struktury motivování. Jedna by byla přesně nastavena pro poradce fungující na základě vztahu podle mandátní smlouvy a druhá na základě zaměstnaneckého poměru. Obě tyto struktury budou mít své vlastní specifické rysy, avšak některé části motivačního programu je budou spojoval. Těmito společnými prvky jsou:

#### Benefity společnosti

Benefity jako jedny z největších iniciátorů vůbec budou zachovány zcela v původní podobě. Patřily by sem výhody z oblastí telekomunikace, oblečení a módních doplňků, automobilů a kancelářských potřeb. Součástí by samozřejmě zůstaly také eventy zcela hrazené společností do různých koutů světa.

#### Vzdělávání

Vzdělání by i nadále fungovalo jako za aktuálně zavedených podmínek a bylo by společné, jak pro poradce v zaměstnaneckém poměru, tak pro poradce OSVČ. Vzdelání by bylo stále nutným prostředkem k obměňování nových informací za staré, čímž poradci udržují krok s dobou a rychlým vývojem tohoto trhu.

#### Vzájemné motivování v týmech

Týmový duch by byl stále velice silným hnacím motorem všech členů v týmu. Nebyl by zde vůbec brán zřetel na způsob fungování poradce vůči společnosti. Stále by zde fungoval dobrý vztah lidí týmu a jejich vzájemné motivování či povzbuzování se. Pracovní vztah ke společnosti by nikterak tento chod nenarušoval.



### Pracovní prostředí

Pracovní prostředí je vždy nutným prostředkem k tomu, aby si poradce připadal součástí společnosti. Čím lepší prostředí bude poradci poskytnuto, tím větší loajalita a chuť k práci se lze ze strany poradce očekávat. Samozřejmě ani tento iniciátor by nebyl nikterak narušen nově zavedeným opatřením.

Všechny zmiňované prvky motivačního programu jsou v této části pouze shrnuty na jejich připomenutí. Nutnost jejich připomenutí spočívá především v tom, že opatření nikterak nezasáhnou do jejich fungování. Podrobnější popis každého z prvků je blíže popsán v kapitole o současném systému motivování zaměstnanců ve společnosti Partners For Life Planning, a.s.

Další prvky jsou kvůli opatření na zajištění slabé stránky lehce rozdílné pro poradce v zaměstnaneckém poměru a poradce OSVČ. Tuto rozdílnost nastíní následující popis dalších motivačních prvků pro jednotlivé typy poradců zvlášť.

### Platové ohodnocení a kariérový plán

Platové ohodnocení a kariérový plán, které znázorňuje následující tabulka, bude pro OSVČ fungovat za starých podmínek. Při zaměstnaneckém poměru toto platové ohodnocení v podobě provizí klesne a to o takovou část, kterou zaměstnanci společnosti s jistotou vrátí zpět pevnou mzdou ve výši 8 000 Kč. Celý rozdíl zobrazují tabulky níže, kde je popsána každá pozice zvlášť.

Tab. č. 9: Začátečník a konzultant

	OSVČ	Zaměstnanec
Trainee	<b>3,0 euro/BJ</b> Udržovací kritérium <i>450 BJ osobní činnost za kvartál</i>	<b>1,0 euro/BJ (do splacení)</b> Udržovací kritérium <i>450 BJ osobní činnost za kvartál</i>
Consultant	<b>4,0 euro/BJ</b> Udržovací kritérium <i>600 BJ osobní činnost za kvartál</i>	<b>2,5 euro/BJ (do placení)</b> Udržovací kritérium <i>600 BJ osobní činnost za kvartál</i>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Tab. č. 10: Poradenská činnost

	OSVČ	Zaměstnanec
Senior Consultant	<b>4,5 euro/BJ</b> Udržovací kritérium <i>750 BJ osobní činnost za kvartál</i>	<b>3,3 euro/BJ (do splacení)</b> Udržovací kritérium <i>750 BJ osobní činnost za kvartál</i>
V.I.P. Consultant I	<b>5,0 euro/BJ</b> Udržovací kritérium <i>900 BJ osobní činnost za kvartál</i>	<b>4,0 euro/BJ (do placení)</b> Udržovací kritérium <i>900 BJ osobní činnost za kvartál</i>
V.I.P. Consultant II	<b>5,5 euro/BJ</b> Udržovací kritérium <i>900 BJ osobní činnost za kvartál</i>	<b>4,5 euro/BJ (do splacení)</b> Udržovací kritérium <i>900 BJ osobní činnost za kvartál</i>
V.I.P. Consultant III	<b>6,0 euro/BJ</b> Udržovací kritérium <i>900 BJ osobní činnost za kvartál</i>	<b>5,0 euro/BJ (do splacení)</b> Udržovací kritérium <i>900 BJ osobní činnost za kvartál</i>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Tab. č. 11: Manažerská činnost

	<i>OSVČ</i>	<i>Zaměstnanec</i>
Team Manager – M1	<p><b>5,0 euro/BJ</b></p> <p>Udržovací kritérium</p> <p>450 BJ osobní činnost za kvartál</p> <p>2 250 BJ týmová činnost za kvartál</p>	<p><b>4,0 euro/BJ (do splacení)</b></p> <p>Udržovací kritérium</p> <p>450 BJ osobní činnost za kvartál</p> <p>2 250 BJ týmová činnost za kvartál</p>
Executive Manager – M2	<p><b>5,5 euro/BJ</b></p> <p>Udržovací kritérium</p> <p>6 750 BJ týmová činnost za kvartál</p>	<p><b>4,5 euro/BJ (do splacení)</b></p> <p>Udržovací kritérium</p> <p>6 750 BJ týmová činnost za kvartál</p>
Senior Manager – M3	<p><b>6,0 euro/BJ</b></p> <p>Udržovací kritérium</p> <p>11 250 BJ týmová činnost za kvartál</p>	<p><b>5,0 euro/BJ (do splacení)</b></p> <p>Udržovací kritérium</p> <p>11 250 BJ týmová činnost za kvartál</p>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Tab. č. 12: Ředitelská činnost

	OSVČ	Zaměstnanec
Director – D1	<b>6,5 euro/BJ</b> Udržovací kritérium 22 500 BJ týmová činnost za kvartál	<b>6,0 euro/BJ (do splacení)</b> Udržovací kritérium 22 500 BJ týmová činnost za kvartál
Senior Director – D2	<b>7,0 euro/BJ</b> Udržovací kritérium 56 250 BJ týmová činnost za kvartál	<b>6,5 euro/BJ (do splacení)</b> Udržovací kritérium 56 250 BJ týmová činnost za kvartál
Partner – D3	<b>7,5 euro/BJ</b> Udržovací kritérium 112 500BJ týmová činnost za kvartál	<b>7,0 euro/BJ (do splacení)</b> Udržovací kritérium 112 500BJ týmová činnost za kvartál

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Změny pro poradce v zaměstnaneckém poměru v oblasti provizního ohodnocení (zvýrazněno v tabulkách) jsou vždy do fáze, než poradce překoná pomyslnou hranici splacení 8 000 Kč. Po tomto splacení se jeho ohodnocení vždy vrátí na starou hranici shodnou s hranicí OSVČ.

Veškeré bližší informace jsou podrobněji popsány v kapitole o společnosti, kde je o kariérovém plánu a platovém ohodnocení blíže pojednáváno. V tomto úseku navrhovaného motivačního programu jde pouze o vymezení rozdílu oproti původnímu programu, který má společnost zavedený. Tímto podrobnějším popisem se rozumí například kritéria postupů, seznámení s jednotlivými pozicemi a popis neznámých pojmů.

## 5.2 Zhodnocení ekonomické efektivity navrhovaného opatření

Celý problém motivačního programu ve společnosti Partners stál především v jeho začátcích a to v ohledu motivace nováčků. Pokud nováčci vydrželi tyto velmi náročné začátky a to nejen časově ale také finančně, vždy se dostavil tížený výsledek, kterým je velmi dobré platové ohodnocení, které v oboru financí určitě je. Zde je několik výpočtů příjmů daných pozic dle udržovacích kritérií a jejich ohodnocení (manažerské pozice se jen těžko mohou spočítat kvůli rozdílové hodnotě a počtu pracovníků ve struktuře, která je nám neznámá). V této části není potřeba porovnávat zaměstnance a OSVČ, neboť jejich finální finanční výsledky jsou stejné. Nově zavedená opatření vytváří především pocit jistoty, který je pro pracovníky velice důležitá.

Tab. č. 13: Minimální příjmy poradců (odhad)

	Kvartální výkon	Ohodnocení za BJ	Výpočet	Min. měsíční příjem v Kč (odhad)
Trainee	450 BJ	3,0 euro/BJ	$(450 \times 3,0) / 3 \times 28$ (kurz)	<b>12 600 Kč</b>
Consultant	600 BJ	4,0 euro/BJ	$(600 \times 4,0) / 3 \times 28$ (kurz)	<b>22 400 Kč</b>
Senior Consultant	750 BJ	4,5 euro/BJ	$(750 \times 4,5) / 3 \times 28$ (kurz)	<b>31 500 Kč</b>
V.I.P. Consultant I	900 BJ	5,0 euro/BJ	$(900 \times 5,0) / 3 \times 28$ (kurz)	<b>42 000 Kč</b>
V.I.P. Consultant II	900 BJ	5,5 euro/BJ	$(900 \times 5,5) / 3 \times 28$ (kurz)	<b>46 200 Kč</b>
V.I.P. Consultant III	900 BJ	6,0 euro/BJ	$(900 \times 6,0) / 3 \times 28$ (kurz)	<b>50 400 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Všechny výše mezd popsané v tabulce jsou pouze výsledkem vlastních výpočtů podle povinného udržovacího kritéria a ohodnocení poradců na dané pozici. Podle tohoto způsobu počítání je tedy zřejmé, že mzdy poradců se zpravidla mohou pohybovat v mnohem vyšších sférách.

Manažerská pozice, jak již bylo výše psáno, není jednoduchá na výpočet mzdy, ale podle průměru mezd manažerů na pozici M1, který je tvořený společností, se již tito poradci na první manažerské pozici dostávají do řádů vyšších než je základní plat V.I.P. Konzultanta III.

V konečném shrnutí je důležité říct, že opatření, která byla vytvořena na zajištění vyššího motivování začátečníků v době, kdy jsou jejich finanční výdaje nejvyšší, by splnila svůj účel a nikterak neovlivnila chod společnosti. Společnost by mohla stále pokračovat v rychlém tempu růstu jako doposud, což se z ekonomického hlediska dá považovat za veliký úspěch a navíc díky zvolenému opatření s menší „úmrtností“ nováčků.

## Závěr

Cílem bakalářské práce bylo posoudit efektivitu současného motivačního programu společnosti Partners for life planning, a.s., navrhnout opatření, která by aktuálnímu motivačnímu programu pomohla překonat slabé stránky a poté posoudit ekonomickou efektivitu tohoto návrhu. Celý tento zmíněný cíl se dá považovat za splněný.

V první části autor popsal pojmy nezbytné pro pochopení celé problematiky motivování pracovníků. Postupně se práce zaměřovala na konkrétní firmu a tou byla Partners for life planning, a.s.. Byl zde podrobně popsán její aktuální program a za pomoci dvou pracovníků Partners byly rozebrány silné a slabé stránky. Po podrobném popsání slabé stránky byla navržena opatření k jejímu překonání a postupně tato opatření byla zakomponována do autorem navrhovaného motivačního programu, který žádným způsobem neovlivnil chod společnosti. Nově navržený motivační program nijak nezasáhl do ekonomické stránky podniku a plně uspokojil potřeby poradců v začátku jejich kariéry, čímž zalepil nejslabší stránku podniku a to právě finanční zatížení nováčků. Tímto navrhovaný motivační program splňuje cíl celé bakalářské práce.

Práce přinesla jednu důležitou myšlenku, kterou je, že nestačí hledět pouze na inovace a ekonomickou stránku podniku, pokud chce podnik růst, ale také a to především na pracovníky své firmy. Pracovníkům je třeba věnovat více času a je nezbytně nutné, aby společnost přihlížela k jejich prioritám a potřebám, neboť právě tyto priority či potřeby mohou být tím největším iniciátorem v motivačním programu společnosti, jako se tomu stalo v této práci.

Bakalářská práce nebyla přínosem pouze z hlediska motivace a opatření vůči slabým stránkám, ale byla také velkým přínosem pro autora osobně. Celá práce byla pozitivní zkušeností, kdy bylo nutné pracovat s informacemi jiných lidí, hledat příčiny a vyvozovat důsledky. Byla přínosem nejen v oblasti motivace a jejího poznání, ale také ve všech jiných oblastech, které s prací souvisely. Touto oblastí je například oblast osobnostní, kdy autor musel striktně dodržovat termíny a pracovat s informacemi, které nebyly poskytnuty pouze z knížek, ale také od dvou poradců v Partners a vedoucího práce formou rad.

## **Seznam obrázků a tabulek**

### Obrázky

Obr. č. 1: Proces motivace .....	10
Obr. č. 2: Hierarchie potřeb podle Maslowa.....	11
Obr. č. 3: SWOT analýza.....	37

### Tabulky

Tab. č. 1: Základní číselné údaje o společnosti .....	16
Tab. č. 2: Začátečník a konzultant .....	22
Tab. č. 3: Poradenská činnost .....	23
Tab. č. 4: Manažerská činnost .....	24
Tab. č. 5: Ředitelská činnost .....	26
Tab. č. 6: Konzultant.....	28
Tab. č. 7: Poradenská činnost .....	28
Tab. č. 8: Manažerská a ředitelská činnost .....	28
Tab. č. 9: Začátečník a konzultant .....	51
Tab. č. 10: Poradenská činnost .....	51
Tab. č. 11: Manažerská činnost .....	52
Tab. č. 12: Ředitelská činnost.....	53
Tab. č. 13: Minimální příjmy poradců (odhad) .....	54



## **Seznam použitých zkratk**

APS	-	Analýza, poradenství, servis
C	-	Consultant (konzultant)
D1	-	Director (ředitel na první pozici)
D2	-	Senior Director (ředitel na druhé pozici)
D3	-	Partner (ředitel na nejvyšší pozici)
KP	-	Kariérový plán
M1	-	Manager
M2	-	Manager
M3	-	Manager
MPSV	-	Ministerstvo práce a sociálních věcí
SWOT	-	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (silné stránky, slabé stránky, příležitosti, hrozby)

## **Seznam použitých zdrojů**

### Odborné publikace:

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

BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005. viii, 100 s. Praxe manažera. ISBN 80-251-0505-9.

MAYEROVÁ, Marie a RŮŽIČKA, Jiří. *Moderní personální management*. 1. vydání. Praha: Nakladatelství H&H, 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65-X.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. 127 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3447-7.

### Internetové zdroje:

*Jak probíhá spolupráce s finančním poradcem Partners* [online]. Partners, 2012a, [4. 3. 2013]. Dostupné z: <<http://www.partners.cz/cs/poradenstvi/jak-probiha-spoluprace-s-financnim-poradcem-s-partners/>>

*Kariéra v Partners* [online]. Partners, 2012b, [4. 3. 2013]. Dostupné z: <<http://www.partners.cz/cs/kariera/kariera-v-partners/>>

*Minimální mzda od 1. 1. 2013* [online]. Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2012, [20. 3. 2013]. Dostupné z: <<http://www.mpsv.cz/cs/13833>>

*O společnosti* [online]. Partners, 2012c, [1. 2. 2013]. Dostupné z: <<http://www.partners.cz/cs/o-partners/o-spolecnosti/>>

*Obchodní rejstřík a Sběrka listin* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2012, [cit. 23. 2. 2013]. Dostupné z: <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a700015224&typ=actual&klic=15djst>>

*Prometheus* [online]. Prometheus.partnersgroup, 2012, [1. 3. 2013]. Dostupné z: <https://prometheus.partnersgroup.cz/>

## **Seznam příloh**

Příloha A: Kariérový plán Partners 2012

Příloha B: Kariérový plán pro samostatné poradce Partners 2012

Příloha A

# Kariérový plán

<b>Partner - D3</b> 7,5 eur/BJ 150 000 BJ za čtvrtletí skupinově 80 personálních bodů Aktivní činnost: 112 500 BJ/čtvrtletí	18 měsíců
<b>Senior Director - D2</b> 7,0 eur/BJ 15 000 BJ za čtvrtletí skupinově 42 personálních bodů Aktivní činnost: 56 250 BJ/čtvrtletí	9 měsíců
<b>Director - D1</b> 6,5 eur/BJ 5 000 BJ vlastní produkce historicky 30 000 BJ za čtvrtletí skupinově 30 personálních bodů Aktivní činnost: 20 500 BJ/čtvrtletí	9 měsíců
<b>Senior Manager - M3</b> 6,0 eur/BJ 4 000 BJ vlastní produkce historicky 25 000 BJ za čtvrtletí skupinově 18 personálních bodů Aktivní činnost: 15 250 BJ/čtvrtletí	9 měsíců
<b>Executive Manager - M2</b> 5,5 eur/BJ 3 000 BJ vlastní produkce historicky 9 000 BJ za čtvrtletí skupinově 6 personálních bodů Aktivní činnost: 6 750 BJ/čtvrtletí	9 měsíců
<b>Team Manager - M1</b> 5,0 eur/BJ 2 000 BJ vlastní produkce historicky 3 000 BJ za čtvrtletí skupinově, z toho 450 BJ osobní výkon 3 personální body Aktivní činnost: 2 250 BJ/čtvrtletí Aktivní činnost: 450 BJ/čtvrtletí OV	
<b>Senior Consultant</b> 4,5 eur/BJ 4 000 BJ vlastní produkce historicky Aktivní činnost: 720 BJ/čtvrtletí OV	
<b>Consultant</b> 4,0 eur/BJ záčátek činnosti po certifikaci ČNB 400 BJ vlastní produkce historicky Aktivní činnost: 800 BJ/čtvrtletí OV	

• vstup - 30 Kč

VYPÍČENÍ EKONOMO ZA VLASTNÍ PRODUKCI PRIMO CENTRALOU

300 BJ z -ve vlastní produkce  
kontra 60,000 Kč za vlastní jednotky

Paradiso

- bonus není věn na staršovou práci
- vedoucí pracovníci
- v odvětví z níže uvedených společností, se hodnota každé jednotky za jednu jednotku, která dosáhne zrovnovážení, měří se bonus po celou produkci za svou práci.

OV - osobní výkon

Partička, úroveň 30,0.

[www.partners.cz](http://www.partners.cz) ☎ 533 03 63 63

**Partners**  
Finanční poradenství jinak.

Zdroj: Prometheus.partnersgroup, 2012

Příloha B



Zdroj: Prometheus.partnersgroup, 2012

## **Abstrakt**

SVÁTEK, M. *Ekonomické posouzení přínosů motivačního programu v podniku.*

Bakalářská práce. Cheb: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 60 s., 2013

### **Klíčová slova:**

motiv, stimul, motivace, motivační program

Bakalářská práce na téma „Ekonomické posouzení přínosů motivačního programu v podniku“ se v první části zabývá pojmy nezbytnými pro pochopení celé problematiky motivování pracovníků. Následně práce přechází k charakteristice konkrétní firmy. Je zde blíže popsán její aktuální motivační program a za pomoci dvou pracovníků ze společnosti jsou zde také rozebrány silné a slabé stránky skrze SWOT analýzu. Po podrobném popsání těchto stránek následuje návrh opatření k překonání jedné z nejslabších stránek. Tato opatření, následována finálním zhodnocením, jsou v závěrečné části zakomponována do autorem navrhovaného motivačního programu.

## **Abstract**

SVÁTEK, M. *Economic assessment of benefits of motivation program in a company.*

Bachelor thesis. Cheb: Faculty of Economics, University of West Bohemia in

Pilsen, 60 s., 2013

### **Key words:**

motive, incentive, motivation, motivation program

In its first part the thesis on „Economic assessment of benefits of motivation program in a company“ deals with the terms essential to understand a complex issue of motivating employees. This is followed by a characteristics of a specific company. A closer insight to the company’s actual incentive program is given and by a SWOT analysis the strong and the weak points of this program are overhauled with an assistance of two employees of the company. A suggestion to overcome one of the weakest points follows after a thorough descriptions of these. In the termal part, followed by the final evaluation, these suggested measures are used in an incentive program devised by the author.