

Motivace lidí v obchodní společnosti

Petra Macíková Jindrová

Bakalářská práce
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií



INSTITUT
MEZIOBOROVÝCH STUDÍÍ

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií
Institut mezioborových studií
akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petra Macíková Jindrová**
Osobní číslo: **H128341**
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Sociální pedagogika**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Motivace lidí v obchodní společnosti**

Zásady pro vypracování:

Zadané a zvolené téma bude zpracováno podle pokynů obsažených v SR UTB ve Zlíně č. 7/2014, včetně příloh, případně podle dalších materiálů. Zejména bude dbáno na dodržování zásad publikační etiky a pravidel společenskovedního výzkumu. Průběžné výsledky práce budou pravidelně konzultovány s vedoucím bakalářské práce.

S vědomím těchto zásad a pravidel a po konzultaci s vedoucím bude práce zaměřena na:

- motivaci zaměstnanců (co je motivace, význam motivace, teorie motivace);
- úlohu personálního managementu - motivační nástroje;
- personální činnosti související s motivací.

Součástí práce bude výzkum zaměřený na téma pracovní motivace a spokojenost zaměstnanců ve společnosti Oriflame Czech Republic.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

Adair, J. Efektivní motivace. Vyd. 1. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-00-1.

Armstrong, M. Personální management. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů – Nejnovější trendy a postupy. Vyd. 10. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

Hansen, M. V., Batten, J. Mistr motivace – Tajemství inspirujícího vedení. Praha: Pragma, 2002. ISBN 80-7205-865-7.

Nakonečný, M. Motivace pracovního jednání a její řízení. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-01-2.

Plamínek, J. Tajemství motivace – Jak zařídit aby po vás lidé rádi pracovali. Vyd. 2., doplněné. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3447-7.

Další literatura bude obsažena v Projektu bakalářské práce a průběžně doplňována během práce na tomto textu.

Vedoucí bakalářské práce:

PhDr. Mgr. Zdeněk Šigut, Ph.D.

Institut mezioborových studií

Datum zadání bakalářské práce:

15. prosince 2014

Termín odevzdání bakalářské práce:

30. dubna 2015

Ve Zlíně dne 15. prosince 2014



doc. Ing. Anežka Lengalová, Ph.D.

děkanka



doc. PhDr. Miloslav Jůzl, Ph.D.
ředitel ústavu


Prohlašuji, že

- 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;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v příruční knihovně Fakulty humanitních studií Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a jeden výtisk bude uložen u vedoucího práce;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji 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;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Brně 20. 3. 2015


Petra MACÍKOVÁ JANDROVÁ

Jméno, příjmení a podpis diplomanta

ABSTRAKT

Ve své bakalářské práci se zaměřuji na problematiku motivace lidí v obchodní společnosti a její specifické rysy.

Teoretická část se zabývá motivací obecně, typy motivace, analýzou dostupných teorií motivace a faktory motivace. Cílem teoretické části je shromáždit poznatky a komplexně objasnit pojem motivace, popsat jeho význam, identifikovat typy motivace a přiblížit způsoby motivace používané v obchodních společnostech.

Předmětem výzkumu v praktické části je motivace nezávislých kosmetických poradců společnosti Oriflame Czech Republic. Cílem praktické části práce je zjištění zaměření motivace poradců a analýza používaných motivačních nástrojů společnosti.

Klíčová slova: motivace, typy motivace, teorie motivace, faktory motivace, motivační nástroje, motivace vnitřní, motivace vnější.

ABSTRACT

The issue of employee motivation in a trading company and its specific features are being discussed in this bachelor thesis.

The theoretical part concentrates on the motivation in general, its forms, analysis of available motivational theories and factors. The objective of theoretical part is to collect the findings and to clarify the term of motivation in its complexity, to describe its meaning, identify the forms of motivation and introduce the methods of motivation applied in trading companies.

Motivation of Oriflame Czech Republic independent consultants is the subject of research in the practical part. Practical part aims to detect the motivation targeting and the analysis of motivational tools used in this company.

Key words: motivation, forms of motivation, theory of motivation, factors of motivation, motivational tools, intrinsic motivation, extrinsic motivation.

Poděkování

Děkuji panu PhDr. et Mgr. Zdeňku Šigutovi, Ph.D., MPH za jeho ochotu, odborné vedení, neocenitelné rady, inspiraci a prostor, který mi při zpracování bakalářské práce poskytnul.

Prohlášení

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

Petra Macíková Jindrová

OBSAH

OBSAH	7
ÚVOD	8
I TEORETICKÁ ČÁST	9
1 MOTIVACE	10
1.1 CHARAKTERISTIKA SOUVISEJÍCÍCH POJMŮ	10
1.2 PROCES MOTIVACE	11
1.3 VÝZNAM MOTIVACE.....	12
1.4 OBSAH MOTIVACE.....	13
2 TYPY A TEORIE MOTIVACE	17
2.1 MOTIVACE VNĚJŠÍ.....	17
2.2 MOTIVACE VNITŘNÍ.....	19
2.3 TEORIE MOTIVACE	20
2.3.1 TEORIE INSTRUMENTALITY.....	20
2.3.2 TEORIE ZAMĚŘENÉ NA OBSAH	21
2.3.3 TEORIE ZAMĚŘENÉ NA PROCES	23
3 FAKTORY MOTIVACE	25
3.1 POZITIVNÍ FAKTORY MOTIVACE.....	25
3.2 NEGATIVNÍ FAKTORY MOTIVACE (DEMOTIVACE)	28
4 OMYLY TÝKAJÍCÍ SE MOTIVACE	30
II PRAKTICKÁ ČÁST	33
5 ÚVOD	34
6 MLM SPOLEČNOSTI	35
6.1 SOCIÁLNÍ ASPEKTY MLM SPOLEČNOSTÍ	35
7 SPOLEČNOST ORIFLAME	37
7.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI.....	37
7.2 MOTIVAČNÍ NÁSTROJE	39
8 VÝZKUM VE SPOLEČNOSTI ORIFLAME	42
8.1 CÍL VÝZKUMU	42
8.2 METODOLOGIE VÝZKUMU	42
8.2.1 RESPONDENTI.....	42
8.2.2 ZPRACOVÁNÍ DAT.....	43
8.2.3 VÝSLEDKY VÝZKUMU – VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU	44
8.3 SHRNUÍ A DOPORUČENÍ	56
ZÁVĚR	58
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	59
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	63
SEZNAM OBRÁZKŮ	64
SEZNAM PŘÍLOH	65

ÚVOD

Zaměření bakalářské práce, týkající se motivace lidí v obchodní společnosti, jsem si zvolila proto, že téma motivace mě dlouhodobě zajímá a mám z této oblasti také praktické zkušenosti. Věřím, že díky bakalářské práci, se mi podaří teoretické znalosti o tomto tématu rozšířit a prohloubit.

Domnívám se, že v obchodních společnostech má motivace lidí svoje specifika. Ve společnostech zaměřených na tvorbu zisku, nemívají lidé fixní plat, ale jsou hodnoceni provizně, na základě svých konkrétních prodejních výsledků. Prodejci, distributoři, poradci či konzultanti mnoha společností také nemusejí mít se svojí firmou klasický zaměstnanecký vztah vyplývající ze zákoníku práce, ale jejich vztah se společností, která je platí, má určité prvky nezávislosti. Jejich motivace a motivační nástroje, použité ze strany vedení společnosti, tedy musí být těmto podmínkám přizpůsobeny.

V teoretické části se snažím shrnout teoretické informace a poznatky týkající se motivace, typů motivace, dostupných teorií motivace a faktorů motivace, vždy s ohledem na jejich praktické využití. Využila jsem publikované názory a teorie, ale také vlastní poznatky získané praxí a studiem. Na danou problematiku se snažím podívat z pohledu sociálního pedagoga. Cílem teoretické části je shromáždit poznatky a komplexně objasnit pojem motivace, popsat jeho význam, identifikovat typy motivace a přiblížit způsoby motivace používané v obchodních společnostech.

V praktické části se zaměřuji na společnost Oriflame Czech Republic, kde jsem zaměstnaná. Pomocí kvalitativního výzkumu (analýza firemních dokumentů) a kvantitativního výzkumu (dotazníkové šetření mezi nezávislými kosmetickými poradci) se pokusím analyzovat používané motivační nástroje a zkoumat zaměření motivace poradců.

Veškeré poznatky jsem se snažila uvést do kontextu sociální pedagogiky. Hlavním cílem práce je pohled na způsoby a možnosti motivace lidí v obchodní společnosti z hlediska sociálního pedagoga.

Získané poznatky mohou být v praxi využity vedením společnosti Oriflame, především regionálními obchodními manažery, kteří jsou v každodenním kontaktu s nezávislými poradci, a jejich pracovní náplní je vést, rozvíjet, školit a motivovat poradce ve svých oblastech. Poradci mohou získané poznatky využít v práci se členy svých prodejních týmů.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 MOTIVACE

Motivace je pojem, který nás provází v každodenním životě. Motivací bývá označováno všechno, co přiměje člověka k nějaké činnosti, co ho uvede do pohybu k dosažení určitého cíle. Pojmem motivace však také vyjadřujeme činnost, vyvíjenou vůči jiným lidem. Znamená to tedy přimět, či inspirovat k nějaké činnosti ostatní. Dá se říci, že motivace je vlastně naše „proč“. Proč děláme některé věci a jiné ne, proč nás něco baví a zajímá, a něco zase ne, proč jsme v některých oblastech úspěšní a v jiných ne. Za tím vším je naše motivace.

1.1 Charakteristika souvisejících pojmů

Pojmy, se kterými se v souvislosti s problematikou motivace setkáváme nejčastěji, jsou motivy, stimuly, potřeby, cíle, emoce a hodnoty. V této a následující kapitole si objasníme jejich význam.

Slovo **motiv** má původ v latinském slově *movere* (pohybovat, hýbat). „*Motiv je vnitřní potřeba nebo touha – vědomá, polovědomá, nebo dokonce podvědomá – která působí na vaši vůli a nutí vás jednat tím, nebo oním způsobem.*“ (Adair, 2004, s. 16)

Vízdal (2009, s. 110) definuje motiv jako příčinu (pohnutku) chování, či činnosti. Dle Vágnerové (2010, s. 168) jsou motivy „*osobní příčiny určitého chování*“.

Jestliže motiv vychází zevnitř, pak vnější podnět neboli pobídka, je nazýván **stimul**, nebo incentiva. Plamínek (2010, s. 15) se domnívá, že motivace pomocí stimulů je poměrně jednoduchá. Dokud stimulujeme, můžeme očekávat, že lidé budou pracovat. Pokud však stimulovat přestaneme, práce se zřejmě nedostaví.

Motivace je chování orientované na cíl (Armstrong, 2007, s. 220). Výrost a Slaměník vidí souvislost motivace s hybnými silami lidského chování a činností. Hybné síly mají směr a intenzitu. Aktuálně se tyto síly projevují v motivaci (jako psychickém procesu), potenciálně se projevují v podobě psychických motivačních dispozic. (Výrost, Slaměník a kol., 2008, s. 147)

Vízdal (2009, s. 109) vymezuje motivaci jako proces a současně také souhrn motivů (neboli hybných sil), které chování aktivují a usměřňují, určují jeho intenzitu a délku. Dané chování vede k uspokojení nějaké potřeby a zároveň je doprovázeno emočním prožitkem (signálem určité potřeby), který chování vedoucí k uspokojení této potřeby stimuluje.

1.2 Proces motivace

Jak bylo uvedeno v předchozí kapitole, motivace je proces. Složitý a velmi individuální, který vzniká interakcí vnitřních a vnějších podnětů.

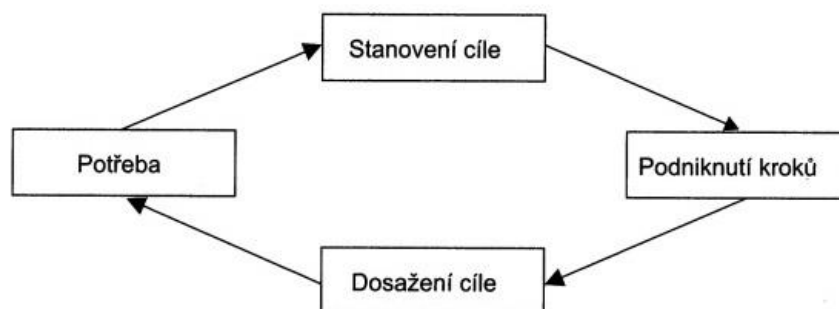
Bedrnová a Nový (2007, s. 362-363) uvádí, jako významný rys motivace skutečnost, že působí současně ve třech dimenzích:

- **směr** – zaměření člověka neboli co chce dělat, po čem touží,
- **intenzita** – jaké úsilí, pílí člověk k dosažení cíle vynaloží,
- **stálost** – míra schopnosti překonávat překážky, neboli vytrvalost.

Proces motivace úzce souvisí s **potřebami**. Vágnerová (2010, s. 177) rozděluje potřeby na základní biologické (vrozené, vyskytují se u všech lidí), základní psychické (formovány učním, rozvíjí se z vrozených dispozic) a psychosociální potřeby (nejsou vrozené, vytváří se vlivem socio-kulturního prostředí a společnosti, jsou velmi individuální). Neuspokojená potřeba vytváří napětí. Pro každého člověka mají různé potřeby různou důležitost.

Po vědomém, či nevědomém zjištění potřeby, dochází ke stanovení **cíle**, o kterém člověk věří, že k uspokojení potřeby (odstranění nedostatku, nebo vyhnutí se negativnímu), povede. Následuje podniknutí kroků (ve formě určitého chování) a v ideálním případě dosažení cíle. Pokud k dosažení stanoveného cíle došlo, bude se, v případě podobné potřeby, chování opakovat. Pokud se dosažení cíle neuskutečnilo, bude příště člověk zřejmě volit jinou strategii a jiné kroky. (Armstrong, 2007, s. 220)

Obr. č. 1 – Proces motivace



(Zdroj: Armstrong, 2007, s. 220)

Do procesu motivace zasahují také **emoce**. Motivace totiž bývá spojena s emočním prožitkem, jako signálem uspokojení či neuspokojení potřeby. I slovo emoce má původ v latinském slově *movere*. Vágnerová (2010, s. 143) definuje emoce jako „...*schopnost reagovat na různé podněty prožitkem libosti či nelibosti, spojenými s fyziologickými reakcemi a změnou aktivity, event. i dalšími vnějšími projevy*“.

V psychologii slovo emoce označuje psychické změny a s nimi spojenou celkovou psychickou, i fyziologickou, reakci organismu. Emoce, společně s motivací, organismus aktivizují (Vízdal, 2008, s. 99).

Další z pojmů, úzce souvisejících s motivací, jsou **hodnoty**. Hodnoty, neboli principy (řídící lidské životy), které člověk vyznává, totiž ovlivňují jeho směřování k cíli. Podle Lukase a Smolíka (2008, s. 53), ovšem platí i opačný vztah, tedy že motivy mohou ovlivňovat hodnotový žebříček člověka.

Každý člověk vyznává jiné hodnoty. Tyto hodnoty, jejich uspořádání na osobním hodnotovém žebříčku dle důležitosti, chování člověka zásadně ovlivňují.

Jednoduše lze říci, že: „*Motivace je prostě naše vůle jednat. Jde o vnitřní sílu směřující k dosažení nějakého cíle.*“ (Toman, 2010, s. 29)

Na základě uvedeného, lze tedy konstatovat, že motivace je naší hybnou silou, tím co nás uvede do pohybu a posune blíže ke splnění nějakého cíle. Lidé jsou různí, každý z nás je originál a každý má jiné subjektivní, individuální a jedinečné zkušenosti. Naše hodnotové žebříčky, postoje a názory se liší, na každého platí něco jiného, každého tedy bude motivovat něco jiného. Podle Smékala, jsou poznatky o motivaci klíčem k poznání osobnosti (Smékal, 2002, s. 263). Z psychologického hlediska je tedy motivace spojena s otázkou: Proč se člověk chová, tak jak se chová, co ho k tomuto chování vede a čeho chce dosáhnout?

1.3 Význam motivace

Pro každého člověka je, v rámci poznání sebe sama, prospěšné pochopit vlastní motivaci. Pro lidi, kteří pracují s dalšími lidmi, je to naprosto klíčové. Bez znalosti a pochopení vlastní motivace a poznání vlastní osobnosti, není možné pochopit motivaci těch, které je třeba řídit, vést či rozvíjet. Jen v tom případě lze s lidmi efektivně pracovat a dosahovat stanovených cílů.

Bedrnová a Nový vycházejí z předpokladu, že úspěch podnikání spočívá v dobře motivovaných lidech. V této souvislosti je proto důležité, nastavit správný motivační program. Cílem tohoto programu je, že pracovníci vykovávají práci, která je pro ně smysluplná, zajímavá, přiměřeně náročná a poskytuje jim možnost osobního rozvoje. Lidé mají perspektivu růstu a postupu, jsou spravedlivě odhodnoceni, dochází k přiměřené informovanosti a jsou vedeni způsobem, pro který je charakteristické respektování jejich důstojnosti a vzájemná tolerance. (Bedrnová, Nový, 2007, s. 411)

Aby bylo chování lidí efektivní, v souladu s cíli organizace, musí být splněny tři podmínky (nástroje lidských zdrojů). „*Lidé musí vědět, co mají dělat a mít možnost to dělat, lidé musí vědět, jak a co mají dělat a lidé musí chtít dělat to, co mají dělat.*“ (Gregar, Řehoř, Šigut, 2012, s. 28)

Z výše uvedeného vyplývá, že i když budeme mít vzdělané a kvalifikované odborníky, kteří budou mít dobré podmínky pro svoji práci, ale kteří nebudou mít dostatečnou motivaci (nebudou z nějakého důvodu dostatečně chtít), tak stanovených cílů nikdy nedosáhnou. Účelem celého procesu motivace tedy je, pomoci tomu, aby lidé chtěli, vzbudit v nich nadšení, zápal, objevit jejich skryté zdroje, vnitřní energii. Jinak řečeno, vzbudit emoce.

1.4 Obsah motivace

V souvislosti s řízením a vedením lidí, je konkrétní obsah motivace chápán a popisován poněkud rozdílně. Jaký je vlastně rozdíl mezi řízením a vedením? A jaké způsoby motivace jsou v řízení, či vedení uplatňovány?

Řízení lidí (management)

Definice týkající se řízení lidí a řízení lidských zdrojů najdeme u mnoha autorů. Armstrong (2007, s. 27) uvádí, že řízení lidských zdrojů je strategický a promyšlený přístup k řízení lidí, kteří jsou definováni jako to nejcennější, co organizace mají, a kteří přispívají k dosažení cílů organizace.

Úkolem řízení lidských zdrojů, je výkonná organizace s neustále se zlepšujícím výkonem. Zabezpečení výkonu zajišťují dostupné zdroje – materiální, finanční, informační a lidské. (Koubek 2007, s. 16)

S trochou nadsázky se na řízení lidí můžeme podívat i takto: „...řídí se auto. Zatočím volantem doleva, a jedu doleva, zatočím doprava a jedu doprava. Šlápnu na brzdu, a stojím. Tak to přece nemohu dělat s lidmi! Zvednu levou ruku, a lidé za mnou půjdou vlevo, zvednu pravou ruku, a lidé půjdou vpravo. Zastavím a lidé zůstanou také stát. Tímto způsobem řízení bych podle svých zkušeností dosáhnul jediného: ztráty iniciativy těch lidí v týmu, kteří se jen nevezou. Podporoval bych průměrné a podprůměrné lidi.“ (Halík, 2008, s. 10)

Můžeme tedy konstatovat, že řízení klade důraz na racionalitu a kontrolu a vnímá lidi jako část zdrojů v organizaci. Účelem řízení je tedy, v rámci dané strategie společnosti a s využitím organizačních struktur, dosáhnout pomocí zdrojů žádoucí výsledky. Výsledků je dosahováno pomocí plánování, organizování, koordinování, dohledu a kontroly. Důraz je kladen na odborné znalosti lidí.

Pokud se zaměříme konkrétně na motivaci lidí, tak v souvislosti s řízením se mluví o optimálním využívání lidských zdrojů, jejich pracovní doby, personálním rozvoji a vzdělávání. Jako motivace jsou definovány motivace hmotné a nehmotné. Zodpovědnost za motivaci lidí má především personální oddělení.

Vedení lidí (leadership)

Vedení se zaměřuje na lidi. Je to proces motivování, získávání angažovanosti a oddanosti, vytváření a komunikace vize. Lídr určí směr a umí získat lidi, aby ho následovali. Leadership, neboli schopnost vést, je umět lidi inspirovat a přesvědčit, aby vynaložili své schopnosti a síly k dosažení výsledků. Také je to umění získat oddanost k dané věci a vzbudit motivaci k dosažení stanovených cílů. (Armstrong, Stephens, 2007, s. 17; 28)

Při vedení lidí je tedy důležité vymezit cíl, základní strategii a dokázat vzbudit v lidech energii, nadšení, aktivitu, elán a zaujetí. Důležitou roli hraje také kultura dané společnosti a sdílené hodnoty. Výsledků je dosahováno pomocí inspirace, motivace, delegování, vlastní odpovědnosti, očekávání toho nejlepšího a poskytnutí prostoru lidské tvořivosti a kreativitě.

Vypadá to jednoduše, ale při aplikaci vedení je nutné, aby lidé, kteří chtějí ostatní vést, rozvíjet a inspirovat, měli určité vlastnosti. Především by měli vést vlastním pozitivním příkladem. Měli by umět naslouchat, vnímat, pozorovat, chápat a akceptovat, dokázat dát zpětnou vazbu, vzbudit důvěru. Měli mít také dávku emoční inteligence a citu pro etiku.

Dle Adaira musí mít lídr určité kvality, které jsou: nadšení, sebedůvěra, vytrvalost, houževnatost, čestnost, poctivost, laskavost, srdečnost, pokora a skromnost (in: Armstrong, Stephens, 2007, s. 31).

Pokud je osobnost lídra nějakým způsobem patologická, nevyrovnaná, či s pokřiveným hodnotovým žebříčkem, není možné, aby takový člověk dokázal efektivně vést ostatní.

Při vedení je důraz kladen především na charakterové vlastnosti lidí, méně na odborné znalosti, protože lidé spíše dokážou získat znalosti a dovednosti potřebné pro svoji práci, ale základní charakterové rysy se nemění. (Collins 2008, s. 225)

Pro podřízené je aplikování metod vedení lidí velmi inspirující, přínosné a vede k větší zodpovědnosti, spokojenosti a osobnímu rozvoji lidí. V souvislosti s vedením se používají různé techniky rozvoje a motivace lidí, např. koučování.

Koučování je metoda, která uvolňuje potenciál člověka tak, aby se maximalizoval jeho výkon. Kouč tedy musí o lidech uvažovat ne na základě jejich původního výkonu, ale vidět jejich nevyužití možnosti, jejich potenciál. Cílem kouče je posilovat odpovědnost a víru koučovaného v sebe sama. Vztah mezi koučem a koučovaným je založený především na důvěře, pocitu jistoty a bezpečí. Koučování povzbuzuje aktivitu, posiluje motivaci lidí, stimuluje myšlení a pozornost. Podstatou koučování je kladení účinných otázek. (Whitmore, 2009, s. 21-31)

V koučování se používají různé koučovací modely a metody. Jednou z nejefektivnějších je metoda „GROW“. Tato metoda má 4 fáze:

- G – 1. fáze – **goals** (cíle) – cílem je pojmenování problému, který potřebuje koučovaný společně s koučem vyřešit a stanovení cíle.
- R – 2. fáze – **reality** (realita) – momentální stav, kde se nyní cíle koučovaného nacházejí, respektuje vnímání reality koučovaného a posiluje vědomí odpovědnosti.
- O – 3. fáze – **options** (možnosti) – smyslem je, pomocí správně kladených otázek, hledání možností, co největšího počtu variant řešení.
- W – 4. fáze – **will** (uplatnění vůle) – v této fázi dojde k vytvoření plánu na realizaci cíle. Cílem této fáze je, aby celá práce vyústila v závěr a naplánování konkrétních kroků pro dosažení cíle. (Whitmore, 2009, s. 66-68)

Koučování klade vysoké nároky na osobnost kouče, který by měl být, mimo jiné, důvěryhodný, trpělivý, objektivní, vnímavý, pozorný, mít dobrou paměť a znát sám sebe. Metoda koučování přináší výsledky, jako např. zlepšení výkonnosti a produktivity, rozvoj lidí, lepší vztahy, motivovanější zaměstnanci a probouzí kreativní a tvůrčí myšlení (Whitmore, 2009, s. 53; 171).

Můžeme tedy říci, že díky koučování lidé nejsou výkonní proto, že musí, ale protože chtějí. Koučování tedy pomáhá lidem nalézt a rozvinout jejich vnitřní motivaci.

Je tedy zřejmé, že řízení a vedení se od sebe liší, ale zároveň se také doplňují. Pokud se management společnosti rozhodne využívat pouze řízení, dostaví se průměrné výsledky. Pokud vsadí na charismatického lídra, a jeho schopnosti vedení lidí, tak bez základu v podobě plánů, organizace, struktur a systémů, se ty nejlepší výsledky také nedostaví. Pouze organizace, kde se uplatňuje jak vedení, tak řízení využijí a uplatní svůj potenciál naplno. (Vedeme, 2005-2015a)

Z pohledu sociální pedagogiky můžeme říci, že zaměstnavatelé by se měli snažit svým zaměstnancům především porozumět, pochopit je, respektovat jejich zvláštnosti a individuální potřeby a poskytnout jim dostatečný prostor pro jejich uplatnění.

Nejenom teoreticky, jak je popisováno v knihách věnovaných řízení lidských zdrojů a interních firemních publikacích, ale také skutečně, v reálném světě, se k nim chovat jako k tomu nejcennějšímu co mají.

2 TYPY A TEORIE MOTIVACE

2.1 Motivace vnější

Vnější motivace jsou všechny pobídky, či stimuly, které sami neovlivňujeme, ale které na nás působí zvenčí. V praxi záleží na strategii každé společnosti, na jejích cílech, nastavení a zaměření motivací a pobídek. Ty mohou být buď pozitivní (odměny), nebo negativní (tresty).

Peněžní (hmotná) motivace

V pracovním procesu jsou peníze jednou z nejdůležitějších vnějších pobídek. Finanční odměna, tedy mzda, nebo plat, zkrátka peněžní motivace. Peníze jsou prostředkem k dosažení mnoha cílů, nástrojem k uspokojování mnoha potřeb. Jak uvádí Dzirasa, peníze jsou výsledkem naší práce – hmatatelným měřítkem úspěchu (Timková, 2011, s. 39). K peněžním motivacím patří také další zaměstnanecké výhody, jako jsou podíly na zisku, akcie firmy, dárkové poukázky či nárok na výrobky či služby zdarma, nebo se slevou, příspěvek na životní pojištění, nadstandardní zdravotní péči, či na sportovní nebo kulturní vyžití zaměstnanců, služební automobil či telefon k soukromým účelům. Armstrong (2007, s. 521) tyto odměny nazývá transakční odměny.

Je to zkrátka vše, co lze nějakým způsobem vyjádřit v penězích.

Nepeněžní (nehmotná) motivace

Motivace mohou být také nepeněžní. Jsou to motivace, které nelze „přepočítat“ na peníze. Armstrong (2007, s. 521) tyto odměny popisuje jako méně hmatatelné, relační, neboli vztahové odměny. Může to být např. prostor pro uplatňování pravomocí, odpovědnost, možnost kariérního růstu, vzdělávání a rozvoj.

Pro určitý typ lidí může být motivační pracovat v konkrétní firmě, v kvalitní společnosti, která má vysokou společenskou prestiž. Ve společnosti, která nabízí zaměstnanecké výhody, kvalitní pracovní podmínky a vybavení, možnost naučit se něco nového, získat nové zkušenosti, vychází svým zaměstnancům vstříc (např. umožněním pružné pracovní doby, možností studovat při zaměstnání), nabízí možnost osobního růstu prostřednictvím různých kurzů, školení či seminářů, které hodnotu lidí na pracovním trhu zvyšují.

Důležitou nepeněžní motivací je firemní kultura. Firemní kultura zaručuje svým zaměstnancům např. to, že s nimi je zacházeno eticky, vztahy na pracovišti jsou založené na důvěře, komunikace je jasná a průhledná, systém kariérního růstu spravedlivý.

Mezi hlavní nepeněžní motivace patří pochvala a uznání. Uznání může být formální (odměnění, pochvala při nějaké formální příležitosti), nebo neformální (bezprostřední). Především však musí být upřímné a nefalšované, tedy opravdové. (Adair 2004, s. 170)

Psychická (emoční) motivace

V obchodních společnostech se často, k motivaci lidí, používají různé přednášky a školení tzv. motivátorů, motivačních spíkrů, školitelů. Společným znakem těchto, úspěšných lidí, bývá, že byli v předchozím období nějak znevýhodněni (fyzický či zdravotní handicap, rasová odlišnost, nešťastné dětství, apod.). Oni však svůj handicap dokázali eliminovat, překonat a stali se úspěšnými. Tito lidé hovoří většinou o sobě, o svém životě a překážkách, které museli překonat. Tento typ motivace pracuje s emocemi posluchačů. Následkem toho, co posluchači uslyší, má být nadšení (namotivování, inspirování) posluchačů, kteří si řeknou „jdu na to, když to dokázal on, dokážu to také“. Podle Tomana (2010, s. 15) „...motivace zvenčí působí jako smrad. Za několik dní, nebo dokonce hodin zmizí.“

Motivace zvenčí se lidem líbí. Lidem bez silné vnitřní motivace i lidem, kteří v sobě velkou vnitřní motivaci mají. První skupina se v práci nepřetrhla předtím a nepřetrhne se ani potom. Naopak druhá skupina podává po motivační akci stejný výkon jako předtím, nadprůměrný. (Toman, 2010, s. 15)

Nakonečný (2009, str. 182) tento typ motivace nazývá sociální motivací. Zdroje tohoto typu motivace mohou být např. uznání, pomoc, ochrana, interakce, vedení od lidí v pozicích autority.

Argyle (1969) k tomuto tématu uvádí, že motivace, neboli motivační vzrušení, může nastat také jako následek cílů, kterými mohou být např. náboženské, nebo politické ideje. Proto se lidé sdružují v církvích, či politických stranách. K jednání mohou být podněcováni různými symboly, jako např. hymnami či vlajkami. (In: Nakonečný 2009, s. 182-183)

Na základě své osobní zkušenosti mohu říci, že, mají lidé tento typ motivace rádi. S oblibou posloucháme zajímavé příběhy a rádi se z nich inspirováme. Tato motivace působí opravdu efektivně (ovšem krátkodobě), a pouze na určitý typ lidí (emotivně

založené, které je snadné nadchnout). Problémem ovšem bývají osobní antipatie ke školitelům. Na lidi, kteří se neztotožní, nebo přímo nesouhlasí, s tím, co školitel říká, jak se chová, či jaké vyznává hodnoty, takhle motivační školení působí spíše opačně.

2.2 Motivace vnitřní

Vnitřní motivace je to, co je v nás uvnitř, co nás vnitřně a samo o sobě nutí k nějaké činnosti. Můžeme ji nazývat také sebemotivací, nebo automotivací. Vnitřní motivace je mnohem stálější a účinnější.

Z psychologického hlediska se jedná o potřeby, pudy, zájmy, emoce, postoje, hodnoty, cíle, plány, odpovědnost – tzv. morální hodnoty chování (Vízdal, 2009, s. 110).

Personalisté a manažeři, zodpovědní za přijímání nových zaměstnanců, lidé zodpovědní za vedení týmů, si často kladou otázku: „Jak poznat člověka s velkou vnitřní motivací?“ Za indikátory vysoké motivace považuje Adair (2004, s. 124; 15), například energii daného člověka, schopnost přijmout závazek, houževnatost, vytrvalost, schopnost překonávat překážky, cílevědomost, umění nalézt potěšení v práci, pracovní nasazení a chuť do práce, odpovědnost, rozhodnost, cílevědomost, odhodlanost, úsilí, nadšení, vůle a loajalitu.

Tito lidé mají nějaký svůj motor, který je žene. Je to nespokojenost se současným stavem věcí. Mají v sobě energii, hledají stále nové, a nové cíle, které si plní. Lidé s velkou vnitřní motivací (Toman je nazývá „lidi s velkou šipkou“) jsou aktivnější, mají v sobě energii, výkonnost a zvědavost, nikdy se nenudí, věnují pozornost novému, cizímu, neobvyklému. Jsou průbojnější a mají jasnější představu o tom, co chtějí. (Toman 2010, s. 10; 45)

Vnitřní motivace úzce souvisí se seberealizací. Člověk, který má zdravou vlastní sebedůvěru, touží po seberealizaci. Aby se mohl seberealizovat, potřebuje k tomu vlastní, vnitřní motivaci. Znaky seberealizovaného člověka, jak uvádí Vašina (2008, s. 55), jsou citlivost a vnímavost, zájem o druhé lidi, schopnost soucitu, odolnost vůči chaosu a nejistotě, přirozenost (v myšlení, chování i jednání). Dalšími znaky jsou kreativita, originalita, tvořivost, smysl pro humor.

Lidé, kteří jsou motivovaní, se vyznačují tím, že mají jasně definované cíle. To je vede k jednání, od kterého očekávají, že následně povede k dosažení těchto cílů. Tito lidé mohou mít vysokou míru své vlastní, vnitřní motivace a díky tomu se jim daří svých cílů dosahovat.

Nicméně, většina lidí potřebuje být, více či méně, motivována také z vnějšku (Armstrong 2007, s. 220). Což znamená, že nejlépe bude fungovat kombinace vnitřní a vnější motivace.

„Motivace odlišuje lidi, kteří jen mluví od těch, kteří konají, snílky od těch, kdo dokážou své sny realizovat, průměrné od vynikajících“. (Hansen, Batten, 2002, s. 16)

2.3 Teorie motivace

V literatuře lze dohledat velké množství teorií motivace. Nejširšího uznání se dostalo Maslowově hierarchické teorii potřeb, Herzbergově dvoufaktorové teorii, či Adamsově teorii spravedlnosti. Armstrong (2007, s. 221-222) rozděluje teorie motivace do tří skupin.

- **Teorie instrumentality** tvrdí, že prostředek k zajištění toho, aby se lidé chovali žádoucím způsobem, jsou odměny, nebo tresty.
- **Teorie zaměřené na obsah motivace** se soustřeďují na hledání příčin motivace, uspokojení a identifikaci potřeb, odpovídají na otázku „proč“.
- **Teorie zaměřené na průběh procesu motivace** se zaměřují na psychologické procesy, které motivaci ovlivňují. Tyto teorie bývají označovány také jako kognitivní (poznávací), hledají odpověď na otázku „jak“.

2.3.1 Teorie instrumentality

Dle slovníku cizích slov znamená slovo instrumentální *„sloužící jako prostředek, či nástroj k dosažení něčeho, nápomocný“*. (ABZ – slovník cizích slov, 2005-2015a)

Instrumentalita je tedy přesvědčení, že pokud něco uděláme, povede to k něčemu dalšímu. Teorie instrumentality vlastně tvrdí, že lidé pracují jenom pro peníze (odvedou práci a to vede k získání peněz), tudíž odměny, případně tresty, jsou přímo závislé na výkonu. Tato teorie je popisována jako teorie „cukru a biče“. Má své kořeny v metodách řízení Fredericka Winslowa Taylora, z počátku 20. století (taylorismus).

„Lidé se podle ní moc nelišili od koní – to, co nás uvede do pohybu správným směrem je sladší cukr a větší bič“. (Pink, 2007, s. 19)

V literatuře se hovoří o primitivních pokusech motivovat lidi, pomocí stimulů (Armstrong 2007, s. 221).

2.3.2 Teorie zaměřené na obsah

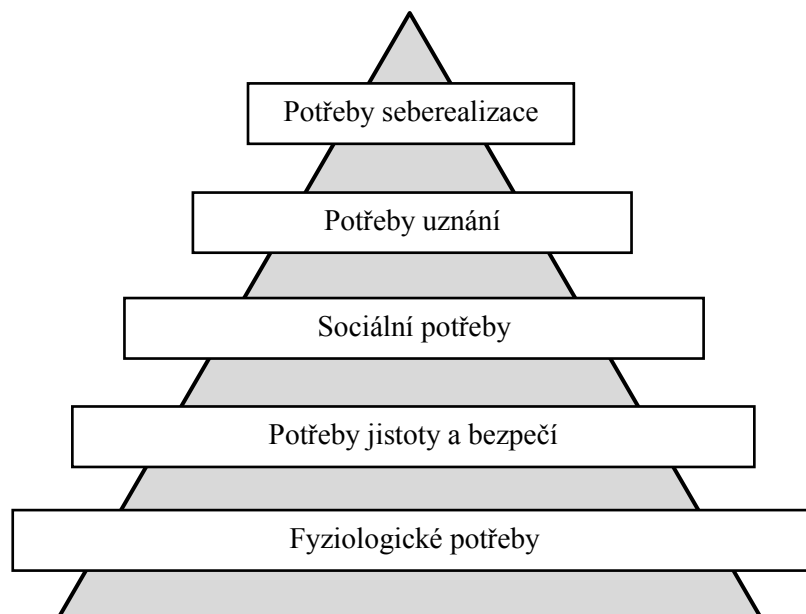
Tyto teorie vychází z poznatků, že člověk musí uspokojovat svoje dané potřeby. Teorie potřeb je pravděpodobně nejznámější teorií motivace. Základem této teorie je předpoklad, že člověk má určité, hierarchicky uspořádané potřeby, které musí být postupně uspokojovány. Chování lidí je tedy motivováno uspokojováním těchto potřeb.

Otcem **teorie potřeb**, vytvořené v roce 1954, je americký psycholog **Abraham Maslow**, který se domníval, že existuje pět kategorií lidských potřeb, společných pro všechny:

- **fyziologické potřeby** (potřeba potravy, vody, kyslíku),
- **potřeby jistoty a bezpečí** (potřeba ochrany proti nebezpečí),
- **sociální potřeby** (potřeba lásky, přátelství, příslušnosti ke skupině),
- **potřeby uznání** (být uznáván a respektován ostatními, potřeba vlastního uznání),
- **potřeby seberealizace** (potřeba rozvíjet svoji osobnost, svůj potenciál).

Přirozeností člověka je uspokojovat potřeby postupně (od nejnižší úrovně). Po uspokojení potřeb na nižších úrovních, potom nastupují potřeby, které jsou umístěny výše. (Armstrong, 2007, s. 223-224)

Obr. č. 2 – Maslowova pyramida potřeb



(Zdroj: Vízdal, 2009, s. 113, úprava: vlastní)

Další teorií zaměřenou na potřeby je **Alderferova teorie ERG**. V roce 1972 ji zformuloval Clayton Paul Alderfer, v literatuře je uváděna také jako teorie tří potřeb. Jsou definovány tři kategorie potřeb: E – existenční (existence), R – vztahové (relations) a G – růstové (growth).

- **Existenční potřeby** se týkají fyziologických potřeb, a jsou to např. hlad a žízeň. Jejich uspokojení je možné prostřednictvím mzdy, případně jistoty zaměstnání.
- Uspokojení **vztahových potřeb** je závislé na dalších lidech, prostřednictvím interpersonálních vztahů, přátelství, uznání, sdílení.
- **Růstové potřeby**, to je vlastně potřeba rozvoje osobních dovedností, schopností, růstu a seberealizace. (Gregar, Řehoř, Šigut, 2012, s. 49)

Také **Covey** (2008, s. 280) nabízí teorii, která souvisí s potřebami. Jeho teorie popisuje čtyři dimenze – **fyziickou, mentální, společenskou/citovou a duchovní**. Podle této teorie zdravé motivace a organizace musí člověk pravidelně rozvíjet, uplatňovat a obnovovat všechny čtyři dimenze.

Můžeme tedy říci, že všechny zmíněné teorie zaměřené na potřeby rozdělují lidské potřeby do základních kategorií. Potřeby přežití (fyziologické, existenční, fyzické), týkající se ostatních lidí (sociální, vztahové, společenské/citové) a poslední kategorie je poznání, zanechání odkazu (seberealizační, růstové, duchovní).

Dvoufaktorová teorie

Tuto teorii, také zaměřenou na potřeby, zformuloval Frederick Herzberg v roce 1959 a pojmenoval v ní dva základní faktory, které jsou pro zaměstnance zdrojem spokojenosti a motivace – motivátory a hygienické faktory. (ManagementMania, 2011-2013)

Motivátory (satisfactory) – faktory spokojenosti s prací. Za motivátory je možné považovat např. úspěch, uznání, odpovědnost, povýšení, či možnost pracovního růstu. Přítomnost motivátorů vede ke spokojenosti, ale jejich nepřítomnost k nespokojenosti nutně nevede. **Hygienické faktory (dissatisfactory)**. Hygienické faktory, jsou to např. mzda, vztahy s nadřízenými, podřízenými či kolegy, pracovní podmínky, nebo jistota práce. Přítomnost hygienických faktorů nutně nevede ke spokojenosti, ale jejich nepřítomnost k nespokojenosti vede. (Koubek 2012, s. 60)

2.3.3 Teorie zaměřené na proces

Tyto teorie se zabývají vlivem psychologických procesů na motivaci lidí. Armstrong (2007, s. 224) rozděluje tyto procesy na **procesy očekávání, dosahování cílů a pocity spravedlnosti**.

Teorie očekávání

Nazývaná také expektační teorie, byla formulována v roce 1964 Victorem Vroomem (teorie valence – instrumentalita – expektace). **Valence** – hodnota, přitažlivost cíle, **instrumentalita** – přesvědčení o tom, že pokud se budeme chovat určitým způsobem, cíle dosáhneme, **expektace** – očekávání, že chování povede k výsledku (Vedeme, 2005-2015b).

Můžeme tedy konstatovat, že tato teorie vychází z toho, že pokud je člověk přesvědčen o atraktivnosti a dosažitelnosti cíle, pak je motivován cíle dosáhnout.

Teorie spravedlnosti

Tato teorie se zabývá tím, že lidé vnímají, jak je s nimi zacházeno (v porovnání s ostatními) a jsou více motivováni, jestliže mají pocit, že se s nimi zachází spravedlivě. Pokud mají pocit, že je s nimi zacházeno nespravedlivě, dochází k demotivaci. Lidé vnímají spravedlnost v oblasti odměňování a v oblasti postupů. (Armstrong, 2007, s. 226-227)

Z uvedeného vyplývá, že pokud je s lidmi zacházeno spravedlivě (jednáno stejně jako s jinými odpovídajícími osobami), s čímž souvisí také způsob, jak jsou o této spravedlnosti informováni, případně vysvětlení a přijetí rozdílů, jsou motivováni více.

Teorie cíle

Vychází z toho, že motivace lidí je vyšší, jsou-li lidem stanoveny cíle (náročné, ale přijatelné) a existuje-li zpětná vazba (dosledování plnění cílů). Důležitou roli hraje zapojení lidí, jejich vlastní participace a souhlas při specifikaci a stanovení cílů. (Gregar, Řehoř, Šigut 2012, s. 50)

Znamená to tedy, že pokud je člověk veden k tomu, aby si sám definoval své cíle, se kterými se ztotožní a bude docházet k dosledování plnění, je to pro něj více motivační než cíle, které jsou definované pouze nadřizenými „shora“.

Teorie „X“ a „Y“

Autor teorie, zveřejněné v roce 1960 je Douglas McGregor. Tuto teorii nemůžeme zařadit do žádné z kategorií dle Armstronga uvedených výše (teorie instrumentality, teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces).

Dle teorie „X a Y“ existují dvě skupiny zaměstnanců.

Skupina X – vychází z předpokladu, že lidé jsou v podstatě líní, pracují neradi, vyhýbají se odpovědnosti a rizikům, jsou pasivní, nemají ambice, neradi přijímají změny a mají tendenci se práci vyhýbat. Pracují vlastně pouze kvůli odměně (nebo pod hrozbou trestu). Zde je nutné použít autoritativní styl vedení, založený na příkazech, dohledu, vedení a kontrole.

Skupina Y – vychází z opačných předpokladů. Lidé pracují rádi a s potěšením, práce je pro ně přirozenou aktivitou, stejně jako zábava či odpočinek. Mají smysl pro odpovědnost, kladný vztah k práci, i ke svému zaměstnavateli. Jsou aktivní, samostatní, iniciativní a tvořiví, jdou za společným cílem, aktivně vyhledávají a přijímají odpovědnost. Mají dostatek sebekázně. Pro tuto skupinu je tedy vhodnější demokratický styl vedení. (Bedrnová, Nový, 2007, s. 389)

Lze konstatovat, že motivace lidí X je založena spíše na vnějších stimulech (odměny a tresty). Lidé ze skupiny Y mají dostatek sebekázně a mají také vysokou míru své vlastní, vnitřní motivace, takže pracují samostatně a rádi.

Můžeme se ale také zamýšlet nad tím, že lidé ze skupiny X sice nemají dostatek vnitřní motivace pro práci, ale možná že mají dostatek motivace pro něco jiného. Pro něco, co je opravdu baví.

3 FAKTORY MOTIVACE

Na motivaci lidí mají vliv různé faktory. Každá společnost volí svoje motivační strategie, a na základě svých firemních hodnot, či firemní kultury, používá různé motivační faktory a nástroje, jejichž úkolem je motivaci lidí zvyšovat. Na motivaci však mají zásadní vliv také faktory, které naopak působí negativně (demotivačně). Proto si následně představíme nejdůležitější pozitivní faktory motivace a také základní faktory, které vedou k demotivaci lidí.

3.1 Pozitivní faktory motivace

Pracovní výkon a hodnocení

Lidé jsou obvykle hodnoceni na základě výkonu, dosažených výsledků, případně také chování na pracovišti. Hroník (2006, s. 20) uvádí tři oblasti hodnocení: vstup (potenciál, praxe a způsobilost), proces (přístup a chování) a výstup (výkon zaměstnance).

Aby bylo hodnocení a odměňování motivační, musí mít zaměstnavatel vypracován jednotný a spravedlivý systém odměňování a hodnocení svých lidí (souvisí s teorií spravedlnosti). Hodnocení pracovníka by mělo probíhat pravidelně prostřednictvím hodnotících pohovorů. Na tomto pohovoru by měl zaměstnavatel, nadřízený, podat svému podřízenému zpětnou vazbu na jeho pracovní výkon (souvisí s teorií cíle – důsledná zpětná vazba). Podřízený by měl mít také možnost se vyjádřit k tomu, co se mu líbí, či nelíbí a zeptat se na otázky, které s jeho prací souvisejí. Výsledek hodnocení by měl být v písemné formě a všichni, hodnotitel i hodnocený, by s tímto výsledkem měli být ztotožnění. Z hodnocení musí být jasné pochopitelné, co nadřízený oceňuje, kde je prostor pro zlepšení a jasné stanovení očekávání.

Důsledky hodnocení zaměstnanců jsou podle Halíka (2008, s. 86) dva: hodnotící (finanční ohodnocení, povýšení, personální změny) a rozvíjející (účast na školení, vzdělávání, kurzy).

Rozvoj kariéry, přizpůsobení kariéry individuálním potřebám lidí

V současné době se stále více setkáváme s rostoucími nároky na zvyšování kvalifikace lidí, ve všech oborech. Lidé se zajímají také o to, jak mohou využít svůj potenciál, jaké příležitosti k učení mají, jak se mohou dále zdokonalovat. Schopní zaměstnanci se zajímají o možnosti kariérního růstu podle svých potřeb, talentu a schopností. Lidé zodpovědní za personální politiku společnosti, by měli počítat s tím, že možnost rozvoje kariéry je pro schopné a ambiciózní zaměstnance jednou z důležitých motivací. Rozvojem kariéry, jako

motivačním faktorem, však nemusí být jenom kariérní růst – povýšení pracovníka. Dle Koubka (2007, s. 238) „*Povýšení představuje takový pohyb, kdy pracovník v rámci organizace přechází na důležitější, náročnější a zpravidla lépe placenou pracovní funkci*“.

Pro některé lidi může být zajímavým motivačním faktorem také převedení na jinou práci, které Koubek (2007, s. 239) definuje jako „*převedení (transfer) pracovníka na jinou práci (pracoviště)*“. Znamená to tedy převedení do jiného oddělení, přizpůsobení pracovní náplně schopnostem pracovníka, či změna náplně práce.

A pro některé lidi může být dokonce zajímavé a motivační i přeřazení na nižší funkci. Podle Koubka (2007, s. 240) jde o „*sestup pracovníka na nižší stupeň v hierarchii pracovních funkcí organizace, který bývá nezřídka doprovázen snížením mzdy či platu*“. Bývá uplatňován direktivně a nelze očekávat pozitivní reakci pracovníka (Koubek, 2007, 241).

Jenže v životě lidí nastávají okolnosti, díky kterým musí, v určitém životním období, věnovat čas i energii něčemu jinému (odchod na rodičovskou dovolenou, nutnost péče o blízkou osobu, zdravotní důvody). A v této chvíli pro ně může být zajímavá dohoda se zaměstnavatelem, týkající se přesunu na nižší funkci v hierarchii, snížení odpovědnosti, snížení pracovního úvazku, či možnost práce z domova. Je to pro ně dobré řešení, kdy si po dobu, než se jejich situace změní, zachovají zaměstnání a kontakt se zaměstnavatelem.

Vzdělávání, rozvoj osobnosti

Možnost vzdělávání a rozvoje osobnosti patří mezi nepeněžní motivace. Tento motivační faktor je ovšem zajímavý pouze pro určitou skupinu pracovníků. Pro lidi, kteří mají zájem a ochotu se něco nového učit, prohlubovat svoji kvalifikaci, dále se vzdělávat. Tedy opět pro lidi, kteří mají vyšší míru vnitřní motivace.

Koubek, ve výčtu předností systematického vzdělávání zaměstnanců v organizaci uvádí, kromě jiných výhod, také zlepšení vztahu pracovníků k organizaci a jejich motivaci, zvýšení sociálních jistot pracovníků, zvýšení kvality a tím i tržní ceny individuálního pracovníka, či zvýšení šance na funkční a platový postup. (Koubek, 2007, s. 259-261)

Spousta zaměstnanců si neuvědomuje, že prohlubování vzdělání a zvyšování kvalifikace není přínosem jen pro zaměstnavatele, který tak získá kvalifikovanějšího, výkonnějšího a flexibilnějšího pracovníka, ale hlavní benefitem pro daného člověka, je zvýšení jeho hodnoty na trhu práce.

Pracovní podmínky

Základní pracovní podmínky, týkající se např. pracovní doby, bezpečnosti práce, či preventivní zdravotní péče, upravuje zákoník práce. Bližší specifikaci pracovních podmínek najdeme v nařízení vlády 361/2007.

Pokud budeme pracovní podmínky hodnotit jako motivační faktor, musíme se zaměřit na podmínky, či vybavení, které zaměstnancům přináší něco navíc. V první řadě je to zařízení pracoviště. Následuje technické vybavení, např. technické zařízení, počítače, telefony, služební automobily, které mohou být lepší či kvalitnější než je obvyklé.

V dnešní době bývá podoba kanceláří, často nadnárodních společností, velmi originální a kreativní. Nechybí v nich koutky, kde mohou zaměstnanci zavřít před pracovním stresem, v klidu relaxovat a nabrat síly (Forbes, 2015).

Firemní kultura

Firemní kultura je jakýsi „vnitřní svět“ organizace. Tak jako každý národ má nějakou svoji definovanou, a od ostatních více či méně odlišnou kulturu, tak také každá firma má nějakou svoji kulturu, svá vnitřní pravidla hry. Kultura vychází od lidí, kteří firmu vedou. To jsou ti, kteří definují firemní vizi, hodnoty, přístup k zákazníkům a zaměstnancům, pravidla chování i způsob jakým se firma bude prezentovat na veřejnosti. A je to také management firmy, který je zodpovědný za výběr zaměstnanců. Základní informace, týkající se firemní kultury, bývají definovány v nějakém interním dokumentu, kodexu. A jsou to lidé, kteří firemní kulturu uvádějí v život.

Silná firemní kultura se vyznačuje určitými znaky, kterými jsou jasnost a zřetelnost (je srozumitelně definováno a jasně sděleno co je požadováno, co je tolerováno a co je nepřijatelné). Dalšími znaky jsou rozšířenost (s firemní kulturou musí být obeznámeni všichni zaměstnanci) a zakotvenost (firemní kultura musí být každodenní součástí života zaměstnanců, lidé se podle ní musí opravdu chovat). (Šigut 2004, s. 16)

Firemní kultura může, dle Šiguta, (2004, s. 74-75) sloužit jako prostředek kontroly. Její úlohu najdeme „...v prosazování etických aspektů práce a slušného zacházení se zaměstnanci“.

Z hlediska motivace je tedy jasné, že pro zaměstnance bude zajímavé, a tedy motivační, pracovat ve společnosti kde je nejen zakotvena, ale také opravdu existuje firemní kultura, která zaručuje zaměstnancům slušné zacházení a další výhody oproti konkurenci.

3.2 Negativní faktory motivace (demotivace)

Demotivace znamená snížení zájmu, ztráta motivace k činnosti. Nadřízení by měli dávat pozor, aby svoje podřízené zbytečně nedemotivovali. Následně si uvedeme nejčastější praktiky, které vedou k demotivaci lidí.

Špatná komunikace, nedostatek informací

Stává se, že lidé nedělají to, co se od nich očekává, protože jim to nikdo pořádně nevysvětlil (Plamínek, 2010, s. 20). Správně (jasně a přímo) komunikovat, je jedna ze základních manažerských dovedností. Je důležité pracovníkům vše dobře vysvětlit, vyslovit očekávání, ujistit se, že vše správně pochopili a poskytnout efektivní zpětnou vazbu.

Osobní vztahy mezi zaměstnanci

Mezi nadřízeným a podřízeným by měl být profesionální vztah. Pokud je mezi nimi osobní vazba, je jasné, že ostatní si budou více všimnout jejich chování. Manažer by neměl dávat najevo své osobní sympatie, nebo antipatie, k určitému zaměstnanci. Pokud tak činí, je to nejen velmi neprofesionální, ale ostatní lidé tuto skutečnost vnímají jako nespravedlivou (souvisí s teorií spravedlnosti).

Chybějící pochvala a uznání

Jak již bylo zmíněno, pochvala a uznání jsou považovány za jednu z nejdůležitějších nehmotných odměn. Pokud se člověku uznání a pochvaly nedostane, může se cítit přehlížený, nedoceněný a frustrovaný. Tyto pocity potom také vedou ke snížení motivace.

Stanovení nereálných cílů

Pokud mají lidé pocit, že není v jejich silách dosáhnout cílů, které jim byly stanoveny, také dochází k demotivaci. Dle Adaira (2005, s. 126-127) by cíle měly být reálné, uskutečnitelné, podnětné, specifické, jasné a časově ohraničené.

Nespravedlnost a neprůhlednost v odměňování

Lidé jsou motivováni, pokud mají pocit, že je s nimi zacházeno spravedlivě a naopak demotivováni, pokud se domnívají, že v odměňování existují nespravedlivé rozdíly (souvisí s teorií spravedlnosti). Nerovnosti v odměňování nepomáhají k vytváření dobrých vztahů mezi zaměstnanci a vedou k demotivaci. Armstrong (2007, s. 515) popisuje celkem třináct cílů řízení odměňování. Mezi tyto cíle patří např. spravedlivé fungování či uplatňování odměňování rovným způsobem.

4 OMYLY TÝKAJÍCÍ SE MOTIVACE

Jak již bylo zmíněno, motivace a motivování se používá v mnoha oblastech lidské činnosti. Je to téma, o kterém se mluví i píše v médiích, vychází spousta knih i populárně naučných článků. Jak uvádí Niermeyer a Seyffert (2005, s. 15), motivace je důležitým faktorem úspěšnosti, ale bývá často špatně pochopena.

Existují manažeři, kteří se považují za odborníky na motivaci a bez hlubších znalostí z oblasti psychologie, vedení lidí, či řízení lidských zdrojů se snaží motivovat a koučovat svoje spolupracovníky a podřízené. Díky tomu může docházet k nesprávným postupům, které k motivaci pracovníků nevedou. Pojem motivace bývá zjednodušován a chápán povrchně, což přispívá ke vzniku různých předsudků a omylů. Některé z nich si následně popíšeme a vysvětlíme.

Motivace je vrozená vlastnost

Vnitřní motivace je talent, je to vrozená vlastnost, kterou pokud v sobě lidé nemají, tak vnější pobídky jsou neúčinné (Toman, 2010, s. 36).

Děti se rodí s vysokou úrovní vnitřní motivace, jako zvědavé bytosti, které řídí sami sebe a záleží na vlivu rodiny a školy jak s ní naloží, jak ji rozvinou, či potlačí. (Pink, 2008, s. 128)

Dle motivační teorie X a Y mají v sobě dostatek vrozené motivace lidé ze skupiny Y, čímž se potvrzuje, že motivace je opravdu nějakým způsobem daná. Ale každý člověk má nějakou oblast, která ho zajímá a baví, ve které se angažuje a realizuje. To, že daný člověk neprojevuje vysokou míru motivace ve svém zaměstnání, ještě neznamená, že nemůže být motivovaný pro něco jiného.

Osobně se domnívám, že je důležité naučit se poznat lidi s určitou mírou vnitřní motivace. Na tyto lidi se zaměřit, dále s nimi pracovat, podporovat je a rozvíjet jejich další motivaci, pomocí systému vnějších stimulů a pobídek. Existují však lidé, kteří v sobě žádnou motivaci nemají a pokoušet se motivovat tyto lidi je neúčinné, velmi únavné až vyčerpávající.

Motivace ve skutečnosti znamená manipulace

Hranice mezi motivací a manipulací bývá opravdu velmi tenká a je možné ji přehlédnout, někdy se hranice dokonce lehce překrývají. Například psychická motivace od vyškolených

lektorů, může být pro někoho manipulací, a naopak manipulace psychologa, (hypnóza) může být považována za motivaci.

Motivace je však založená na souladu zájmů člověka a zájmů okolí, při manipulaci jsou upřednostňovány zájmy okolí, nikoli zájmy manipulovaného člověka. Pokud chceme motivovat, a vyhnout se manipulaci, je třeba nemyslet na sebe, ale na člověka, kterého chceme ovlivnit. (Plamínek, 2010, s. 23)

Férová motivace má své zákonitosti a je založena na průhledné komunikaci a zdravých mezilidských vztazích, v nichž figuruje důvěryhodnost a férovost (Niermayer, Seyffert, 2007, s. 16). Nemá tedy s manipulací nic společného.

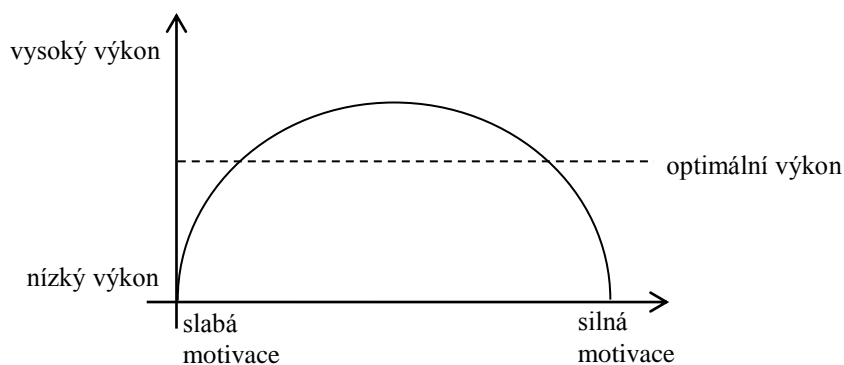
Lidé dříve nebo později manipulaci odhalí. Pokud manipulaci identifikují, je nemožné získat zpět jejich důvěru, takže používání manipulace je nejenom krajně neetické a nesprávné, ale vlastně i neefektivní.

Čím více motivace, tím lepší výkon

Motivace není přímo úměrná výkonu, což dokazuje Yerkes-Dodsonův zákon. Dle slovníku cizích slov, je Yerkes-Dodsonův zákon vysvětlen takto: „každý jedinec má interindividuálně odlišnou optimální úroveň aktivace a vyšší úroveň aktivace než je pro něho adekvátní, je nepříznivá pro činnost spojenou s obtížnými komplexními úkoly, na kterých mu velice záleží, též zákon obrácené U křivky“. (ABZ – slovník cizích slov, 2005-2015b).

Na obr. 3 je vyjádřena závislost mezi úrovní výkonu a motivace. Při nízké motivaci je nízký i výkon. Pokud motivace roste, zvyšuje se i výkon, ale pouze do určité hranice, po jejímž překročení se úroveň výkonu snižuje.

Obr. č. 3 – Yerkes-Dodsonův zákon



(Zdroj: Kohoutek, 2008, úprava: vlastní)

Z uvedeného obrázku vyplývá, že lidé mohou být nejen motivováni, ale také „přemotivováni“. Proto je vhodné, u jednotlivých lidí, vždy hledat individuální míru motivace. To ovšem předpokládá, aby člověk, který chce motivovat, „svoje“ lidi opravdu dobře znal.

Motivace je něco tajemného.

S motivací se setkáváme v literatuře, která je zaměřená duchovně a ezotericky. Zde je motivace popisována jako něco pozoruhodného, zázračného a tajemného, spojeného se silou myšlenky a dalších čarovných a tajuplných věcí. Motivace, jak ostatně vyplývá z celého tohoto textu, je přesně definovaný proces, který má svá pravidla a zákonitosti a používá se při vedení a řízení lidí.

Namotivovat se dá každý.

Každého člověka můžeme zkusit motivovat, na každého však působí něco jiného a s jinými výsledky. Při motivaci je nutné přihlížet k individuálním potřebám každého člověka. Proto je nutné, aby člověk, který lidi vede, měl o členech svého týmu informace, které mu pomohou jim dobře porozumět a nastavit individuální motivace, které pro ně budou zajímavé.

Metoda „cukru a biče“ je neúčinnější.

Metoda „cukru a biče“ je nejznámější symbolický reprezentant stimulů, tedy vnější motivace. O tom, že vnitřní motivace je mnohem silnější a účinnější, dnes již nikdo nepochybuje (Whitmore, 2013, s. 119). Proto se moderní motivační programy nezaměřují na to jak nabídnout lidem více a více stimulů, ale spíše na hledání individuálních „proč“. Na poznání lidí a jejich potřeb, na vedení pomocí inspirace a individuálních pobídek.

Peníze jsou zajímavou motivací pro všechny.

Peníze jsou nejobvyklejší odměnou za vykonanou práci. Ovšem někteří lidé jsou penězi motivováni více než jiní. (Armstrong 2007, s. 231)

A některé lidi peníze nemotivují vůbec. Opět je zde nutné se opírat o znalosti a informace o lidech, které chceme motivovat.

II PRAKTICKÁ ČÁST

5 ÚVOD

V praktické části se budeme věnovat konkrétní obchodní společnosti, kosmetické společnosti Oriflame Czech Republic.

Budeme zkoumat zaměření motivace nezávislých kosmetických poradců firmy Oriflame. Dále se zaměříme na používané motivační nástroje a jejich analýzu. Pokusíme se porovnat využívané motivační nástroje s tím, co bylo uvedeno v teoretické části.

Protože Oriflame je firma přímého prodeje, používající k distribuci zboží systém síťového marketingu (multilevel marketingu), je část práce věnována také vysvětlení související problematiky, se zaměřením na sociální aspekty multilevel marketingu (MLM).

6 MLM SPOLEČNOSTI

Co je vlastně MLM (multilevel marketing)?

„Sítový marketing, víceúrovňový marketing, přímý prodej, nebo chcete-li interaktivní distribuce je jednoznačně plnohodnotnou formou podnikání. Tento obchodní koncept si vydobyl své místo na trhu. V rámci relevantních předmětů se studenti naší fakulty běžně seznamují s jeho podstatou, možnostmi a riziky“. Prof. Ing. Dana Zadražilová, CSc., děkanka Fakulty mezinárodních vztahů VŠE, Praha. (Dremalife, 2015)

Obchodní koncept přímého prodeje je bohužel často napodobován neseriózními pyramidovými strukturami (známými také jako systém sněhová koule, nebo letadlo), které mohou na první pohled vypadat podobně. Tyto systémy jsou však v mnoha zemích, včetně ČR, zákonem zakázány. Česká Asociace osobního prodeje uvádí následující znaky, kterými se seriózní MLM společnosti odlišují od nebezpečných pyramidových struktur:

- Seriózní sítový marketing je obchod, kde zisk je založen výhradně na obratu tvořeném prodejem zboží od mateřské firmy konečnému spotřebiteli. Seriózní MLM společnost prodává kvalitní zboží, za konkurenceschopné ceny, konečným spotřebitelům, na kontrolovatelném trhu. Naopak pyramidové struktury profitují z nabírání nových členů, odměna se vyplácí pouze za získávání těchto členů (nejde o prodej).
- Seriózní společnosti v přímém prodeji vybírají velmi nízký vstupní poplatek. Naopak pyramidové struktury požadují vysoké vstupní poplatky, které jsou nevratné.
- Žádná seriózní firma v oblasti sítového marketingu nestanovuje svým členům povinné odběry výrobků. (Asociace osobního prodeje, 2015)

6.1 Sociální aspekty MLM společností

Protože jedním z cílů práce je uvedení dané problematiky do kontextu sociální pedagogiky, zmíníme si na tomto místě sociální aspekty MLM společností.

Protože v tomto typu společností pracují lidé v týmech, je zde kladen velký důraz na týmovou práci, spolupráci, týmového ducha, vzájemnou pomoc a osobní vazby. Již v procesu registrace (oslovení) potenciálního nového člena hraje velkou roli sympatie k osobě, která oslovení provádí. Častá odpověď na otázku: „Proč jste se připojila k této firmě?“ zní: „Paní, která mi nabídla členství, mi byla sympatická a příjemná, ráda s ní budu spolupracovat“.

A zde je položen základní kámen úspěšné spolupráci. Poradkyně osloví osobu, která je jí něčím blízká a tento pocit je vzájemný. Nový člen se stává členem celého týmu.

Lidé zde poznají nové lidi, mnohdy najdou nové přátele, případně získají sociální zázemí, kterého se jim třeba nedostává, stanou se členy skupiny lidí, mají společný cíl. Tím dochází k uspokojení potřeby někam patřit, příslušnosti ke skupině. Nutno říci, že každý tým má svoje specifika, která se zásadně odvíjí od osobnosti lídra týmu. Na osobnosti lídra a jeho schopnosti svoje lidi inspirovat, podporovat, vést a individuálně motivovat záleží, jakým způsobem bude celý tým pracovat, jaké vztahy budou mezi jednotlivými členy a jakým způsobem budou členové dosahovat svých cílů. Mnoho lidí v MLM společnostech, při vedení svého týmu hledá (a najde), uspokojení potřeby seberealizace, osobního růstu, naplnění.

MLM společnosti často pracují se sny a cíli svých lidí, protože dosažení různých stupňů v systému odměňování je vždy závislé na vůli a motivaci lidí. Neexistují zde žádné nástroje, které by mohly lidi k práci nějakým způsobem přinutit (dle teorie instrumentality, zde existuje pouze „cukr“ a žádný „bič“). Proto se MLM společnosti snaží najít a povzbudit ve svých lidech vnitřní motivaci a jejich sny, plány a cíle propojit s plánem odměňování.

V MLM společnostech je kladen velký důraz na oceňování úspěchů. Odměňování úspěchů naplňuje potřeby úcty a uznání. MLM společnosti se odměňováním svých lidí snaží pozitivně působit na ostatní, a tím je podporovat v jejich úsilí. Často se používají pozitivní vzory – úspěšní poradci sdílejí své osobní příběhy a zkušenosti s ostatními a tím posilují jejich motivaci, sebedůvěru a víru že i oni mohou být úspěšní.

Je třeba také zmínit, že tyto společnosti mívají propracovaný systém školení a vzdělávání. Poradci jsou školeni hlavně v prodejních dovednostech, možnostech získávání zákazníků a překonávání jejich námitek při prodeji. Průběžně jsou však zvyšovány jejich kompetence týkající se vedení lidí, týmové práce, prezentačních dovedností a dalších.

A nesmíme zapomenout na pracovní příležitosti, které MLM firmy nabízejí. Spolupráce s těmito společnostmi není ničím omezena, multilevel marketing je prezentován jako „příležitost pro každého“. Proto zde mohou být, pouze na základě svých vlastních výsledků, úspěšní lidé, jejichž šance na trhu práce jsou něčím omezené (tělesně handicapovaní, důchodci, studenti, matky na rodičovské dovolené, lidé s nedostatečnou kvalifikací). Tito lidé zde najdou nejen pracovní příležitost, ale také je eliminována jejich možná sociálně-kulturní deprivace.

7 SPOLEČNOST ORIFLAME

7.1 Základní informace o společnosti

Oriflame je kosmetická společnost přímého prodeje, založená v roce 1967 ve Švédsku dvěma bratry – Robertem a Jonasem af Jochnick. Kosmetické produkty Oriflame se od začátku prodávají prostřednictvím nezávislých kosmetických poradců a poradkyň, které jako svůj hlavní prodejní nástroj používají katalog. Jedná se tedy o formu prodeje, nazývanou přímý prodej. Dnes je Oriflame mezinárodní kosmetickou společností přímého prodeje zastoupenou ve více než 60 zemích světa. V České republice působí od roku 1990.

Oriflame je spoluzakladatelem švédské charitativní organizace na pomoc dětem World Childhood Foundation, v ČR dlouhodobě spolupracuje s Nadací Terezy Maxové dětem.

Moderní produkty, založené na přírodních přísadách, nikdy netestované na zvířatech jsou vyráběny v pěti vlastních továrnách (Švédsko, Polsko, Čína, Rusko a Indie). Při vývoji výrobků ve výzkumném a vývojovém centru Oriflame v irském Dublinu se používají přírodní ingredience, které jsou v souladu s filozofií firmy týkající se ochrany přírody.

Oriflame nabízí silnou obchodní příležitost všem, kteří si chtějí již od prvního dne začít vydělávat a zároveň pracovat na naplnění svých osobních snů a cílů, prostřednictvím obchodního konceptu – Vydělejte si dnes a zítra si splňte své sny. Kosmetičtí poradci mohou vytvářet a budovat svoje prodejní, týmy díky systému multilevel marketing. Oriflame nabízí svým poradcům motivační nástroj s názvem „Cesta k úspěchu“.

Výrobky Oriflame nabízí po celém světě prodejní tým tvořený zhruba 3,5 milionu nezávislých kosmetických poradců, a kolem 8000 zaměstnanců. V České republice je to 50 zaměstnanců a asi 60 tisíc nezávislých kosmetických poradkyň a poradců. (Oriflame, 2015a)

Základní hodnoty Oriflame jsou pospolitost, odhodlání a nadšení.

Pospolitost. Lidé, kteří pracují jako tým a sdílejí stejné cíle, dosahují lepších výsledků. Vzájemně se motivují a vědí, že táhnout za jeden provaz je mnohem lepší, než pracovat sám.

Odhodlání. Lidé s odhodláním věci zvládnout mají postoj vítěze a nikdy se nevzdávají. Jsou rozhodnutí udělat vše, co je potřeba, aby věc dotáhli k úspěšnému konci.

Nadšení. Lidé plní nadšení mají sílu měnit svět. Věří v to, co dělají, a dělají to s láskou. Hluboko v duši jsou přesvědčení, že jejich činy mohou něco změnit. (Oriflame, 2015b)

Oriflame motto **Vaše sny – Naše inspirace**™ je hluboce zakořeněno v historii a odkazu společnosti. Po celou dobu 45leté historie jsou kosmetičtí poradci, i zaměstnanci společnosti, odhodláni inspirovat a nabízet lidem možnost dosáhnout svých snů prostřednictvím jedinečného obchodního konceptu. (Oriflame, 2015c)

"In direct selling, we sell dreams", Robert af Jochnick says. "All the fantastic things you can earn and the financial freedom you can attain. Reality has proven this to be true for many people, some of whom earn more than they could ever have imagined". (Edsta, 2008, s. 36) (Vlastní překlad: „V přímém prodeji prodáváme sny“, říká Robert af Jochnick“. Všechny fantastické věci, na které si můžete vydělat a finanční nezávislost, které můžete dosáhnout. Pro mnohé z našich lidí se stalo skutečností, že dnes vydělávají více, než si kdy dokázali představit“).

Firemní kultura

Firemní kultura je ve společnosti Oriflame velmi silně zakotvena a opírá o uvedené hodnoty společnosti – pospolitost, odhodlání a nadšení. Zaměstnanci i nezávislí poradci jsou s hodnotami společnosti obeznámeni, a v těchto kritériích jsou také pravidelně oceňováni.

Ve společnosti Oriflame je kladen důraz na úctu k lidem, ochranu životního prostředí, sociální politiku a charitativní činnost. Oriflame má velmi silné etické zásady, které se projevují ve všech oblastech činnosti. (Oriflame, 2015a)

Základní charakteristika pojmů

Vzhledem k používání firemního názvosloví, je nutné vysvětlit pojmy, které se vyskytují v praktické části bakalářské práce.

Nezávislý kosmetický poradce (kosmetický poradce, KP, poradce) – člověk, který se rozhodl spolupracovat se společností Oriflame, na základě podpisu Smlouvy o prodeji a distribuci výrobků.

Sponzor – člověk, který nového poradce do Oriflame osobně přivedl a zapsal (zaregistroval) ho do svého prodejního týmu.

Registrace – proces, kdy sponzor osloví, přesvědčí a získá nového poradce ke spolupráci.

Prodejní tým, skupina – poradci, kteří jsou zaregistrováni v prodejním týmu (skupině) stejného sponzora.

Manažer – poradce, který se rozhodl budovat svůj prodejní tým, a jehož tým vykazuje určitý, daný obrat (má nárok na 12% slevu z obratu). Pro získání daného obratu a titulu manažer je nutná velikost týmu asi 50 lidí (záleží na výši jejich prodejů).

Direktor – pozice direktor je důležitá meta. Je to poradce, který má v prodejním týmu minimálně 200 lidí (jeho tým generuje takovou výši obratu, aby měl nárok na 21% slevu z obratu). Ve svém týmu může mít také další direktory. Příjem direktora (za jedno katalogové období, 3 týdny) se pohybuje na úrovni průměrného příjmu v ČR (může být i vyšší). Poradci na této pozici již zpravidla nemívají jiné zaměstnání a Oriflame je hlavním zdrojem jejich příjmů.

Vyšší direktor – direktor, který má ve svém prodejním týmu další direktorskou skupinu.

Lídr – poradce, který se rozhodl pro budování svého prodejního týmu, obvykle je na pozici manažer nebo direktor, ale nemusí to být podmínkou. Důležité je, jestli má svůj tým, který se postupně a pravidelně rozrůstá. Vedení společnosti Oriflame označuje jako lídry všechny poradce, kteří mají a vedou svůj tým, bez ohledu na jeho velikost.

Regionální obchodní manažer – zaměstnanec Oriflame, který má se společností uzavřenou pracovní smlouvu dle zákoníku práce. Jeho pracovní náplní je působit v daném regionu, pravidelně se scházet s perspektivními lídry a členy jejich týmů, které podporuje, vede, motivuje, školí a rozvíjí v dovednostech důležitých pro vedení jejich týmů.

7.2 Motivační nástroje

„Cesta k úspěchu“

Základním motivačním nástrojem je tzv. „výdělková příležitost Oriflame“, nazývaná „Cesta k úspěchu“. Tento nástroj je totožný na všech trzích (více než 60 zemích), kde Oriflame působí. Společnost Oriflame nabízí svým poradcům 3 možnosti realizace.

- 1) **kupovat si výrobky pro sebe** a ušetřit rozdíl mezi katalogovou cenou (pro zákazníky) a nákupní cenou (pro poradce),
- 2) **prodávat kosmetiku svým zákazníkům** a vydělat si peníze prodejem,

- 3) **budovat svoji síť**, rozvíjet svoje podnikání a vydělat si peníze vedením svého týmu a přiváděním nových lidí. Členy týmu je potom důležité pravidelně školit, aby byli úspěšní v prodeji a pomáhat těm, kteří chtějí také tvořit a vést své skupiny.

Na základě svého prodeje a celkového objemu prodejů lidí ve své skupině získá poradce tzv. slevu z obratu (z obratu svého i svých lidí). Čím vyšší je prodejní obrat skupiny, tím vyšší je sleva z těchto obrátů. Výše slevy je 3 %-21 %. Tyhle peníze jsou následně poradci vyplaceny jako bonus. Jakmile poradce dosáhne obrat, na základě kterého má nárok na 12% slevu z obratu (což vyžaduje, aby měl ve svém prodejním týmu min. 50 lidí) stává se manažerem. Pokud poradce dosáhne slevu z obratu 21%, stává se direktorem (v prodejním týmu má obvykle kolem 200 lidí). Podle počtu skupin s 21% slevou z obratu, které direktor má ve své skupině, se potom kvalifikuje na vyšší direktorské pozice.

Lokální motivační nástroje v ČR

Základní nástroj „Cesta k úspěchu“ je totožný pro všechny země, kde Oriflame působí. Management v jednotlivých zemích potom využívá další podpůrné akce, kampaně, programy, motivace a stimuly, které podporují krátkodobé cíle poradců a korespondují s mentalitou lidí v jednotlivých zemích.

Individuální motivace v jednotlivých prodejních týmech

Jedná se o motivace, které pro své členy individuálně vymýšlí a připravuje lídr týmu (manažer, direktor). Může se jednat o motivace zaměřené na určitou skupinu (např. prodejce), nebo o individuální nastavení pro jednotlivce. Díky těmto motivacím a pomoci a podpoře ze strany direktora, je pro poradce snadnější dosáhnout svých cílů v Oriflame.

Rozvoj osobnosti, školení

Společnost Oriflame klade také důraz na školení a osobní rozvoj svých lidí. Poradci mají k dispozici školicí systém, ve kterém jsou vzděláváni především ve znalostech týkajících se produktů, prodejních dovedností a práce s katalogem. Lídři na vyšších pozicích, kteří mají svůj tým, jsou potom vzděláváni, školeni a rozvíjeni v dovednostech, jako je týmová práce, organizace a vedení svého týmu, stanovování cílů a jejich dosledování, koučování, manažerské dovednosti, prezentační dovednosti, příprava školení, komunikace a dalších.

Účast na firemních akcích

Jako motivační nástroj, jsou využívány také různé druhy lokálních a mezinárodních konferencí, galavečeří a dalších společenských akcí. Cílem těchto událostí, je jednak odměna za odvedenou práci, motivace do další práce, možnost setkávání se mezi sebou a sdílení zkušeností. Součástí konferencí bývá také vzdělávání poradců a možnost získat nové informace od vedení firmy. Poradci mají možnost se na tyto akce kvalifikovat, na každou akci jsou předem vyhlášeny kvalifikační podmínky.

8 VÝZKUM VE SPOLEČNOSTI ORIFLAME

Harmonogram výzkumu

sestavení dotazníku – prosinec 2014

pilotní výzkum (3 osoby) – leden 2015

sběr dat – únor–březen 2015

vyhodnocení – konec března 2015

8.1 Cíl výzkumu

Cílem výzkumu je zjistit zaměření motivace kosmetických poradců Oriflame a analyzovat jednotlivé motivační nástroje.

Byly stanoveny čtyři, empiricky testovatelné hypotézy:

H1: Nástroj „Cesta k úspěchu“ považují poradci Oriflame za motivační.

H2: Individuální motivace, v jednotlivých prodejních týmech, považují poradci za motivační.

H3: Pro poradce je motivační uspokojení potřeb sounáležitosti, uznání a seberealizace.

H4: Pro poradce, kteří dosáhli titul direktor a vyšší, je Oriflame hlavním zdrojem příjmů.

8.2 Metodologie výzkumu

Byla využita metoda kvantitativního výzkumu, dotazníkové šetření mezi nezávislými kosmetickými poradci společnosti Oriflame. A kvalitativní výzkum – analýza firemních dokumentů Oriflame.

8.2.1 Respondenti

Na výběr vzorku respondentů byla aplikována metoda záměrného výběru. V této metodě výzkumník kvalifikovaně vybírá vzorek, podle určitých znaků základního výběru, které s ohledem na cíl výzkumu považuje za relevantní. (Radvan, Vavřík, 2012, s. 41)

Reprezentativní vzorek byl konstruován takto: 350 náhodně vygenerovaných kosmetických poradců, 50 náhodně vygenerovaných manažerů a 30 náhodně vygenerovaných direktorů a vyšších direktorů. Těmto třem skupinám byl zaslán odkaz na on-line dotazník.

Dotazník vyplnilo celkem 272 respondentů, žádná odpověď nebyla vyřazena, 55 respondentů dotazník nedokončilo (odkaz otevřelo, ale dotazník neodeslalo). Návratnost dotazníku, tedy byla 63,3 %.

Vzhledem k počtu respondentů, lze vzorek považovat za reprezentativní a informace získané výzkumem uplatnit na celou skupinu (populaci) kosmetických poradců Oriflame ČR.

8.2.2 Zpracování dat

Dotazník, vlastní konstrukce, byl vytvořen jako on-line dotazník na webových stránkách www.survio.cz. Výhody on-line dotazníku, oproti tištěnému, jsou zřejmé – jednodušší distribuce, možnost průběžného sledování výsledků v grafech, rychlejší zpracování a větší komfort při vyplňování pro respondenty.

Otázky byly formulovány tak, aby získaná data mohla být kvantitativně vyhodnocena a na základě toho mohlo dojít k potvrzení (verifikaci) či vyvrácení (falzifikaci) hypotéz.

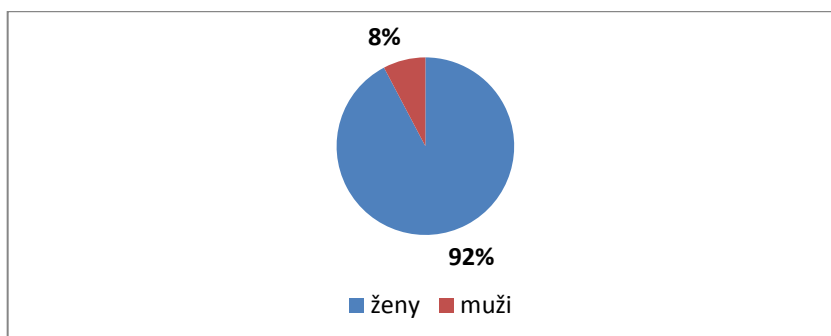
Otázky v dotazníku byly uzavřené. U pěti otázek vybírali respondenti jednu z několika možností, u dvou otázek měli možnost zvolit až tři možnosti. Čtyři otázky byly konstruovány jako škálové. Respondenti měli možnost reagovat, výběrem možnosti na pětistupňové škále: naprosto souhlasím, souhlasím, nevím, nesouhlasím, naprosto nesouhlasím. V poslední z otázek měli možnost vybrat jedno z uvedených tvrzení. Dotazník byl anonymní, byl určen pro potřeby bakalářské práce a výsledky šetření byly prezentovány managementu Oriflame ČR. Prostřednictvím dotazníku byla možnost zaslání výsledků nabídnuta také respondentům.

Dotazník byl aktivní 4 týdny (od 7. 2. do 7. 3. 2015). Tímto způsobem bylo získáno 272 vyplněných dotazníků. 55 respondentů (20,2 % z celkového počtu) si dotazník zobrazilo, ale nedokončilo. Ve 2 případech se stalo, že se respondent (direktor) aktivně ozval, protože dotazník vyplnil, ale nemohl odeslat. Pokud vyplnil dotazník znovu na jiném zařízení, odeslání proběhlo v pořádku. Na základě vyjádření z www.survio.cz, byl tento problém způsoben tím, že na dotazník zřejmě přistupovali uživatelé ze starších zařízení. Lze tedy předpokládat, že část z 55 respondentů dotazník nedokončila díky této technické chybě.

Největšímu počtu respondentů (43 %) zabralo vyplňování dotazníku 2-5 minut. V interpretaci získaných dat byly využity vlastní grafy zpracované počítačovým programem Microsoft Excel. Tabulky četností k jednotlivým grafům jsou umístěny v Příloze I.

8.2.3 Výsledky výzkumu – vyhodnocení dotazníku

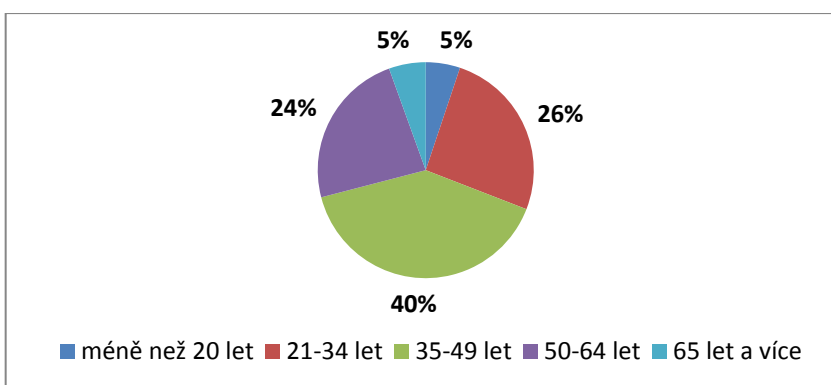
Otázka č. 1 Jaké je vaše pohlaví?



Graf č. 1: Jaké je vaše pohlaví, zdroj: vlastní

Průzkumu se zúčastnilo 272 respondentů. Na tuto otázku odpovědělo 251 žen (92,3 %) a 21 mužů (7,7 %), což koresponduje s celkovým rozložením mužů a žen v Oriflame, které se dlouhodobě pohybuje kolem 95 % žen a 5 % mužů. (Příloha P I, Tabulka četnosti odpovědí č. 1)

Otázka č. 2 Jaký je váš věk?

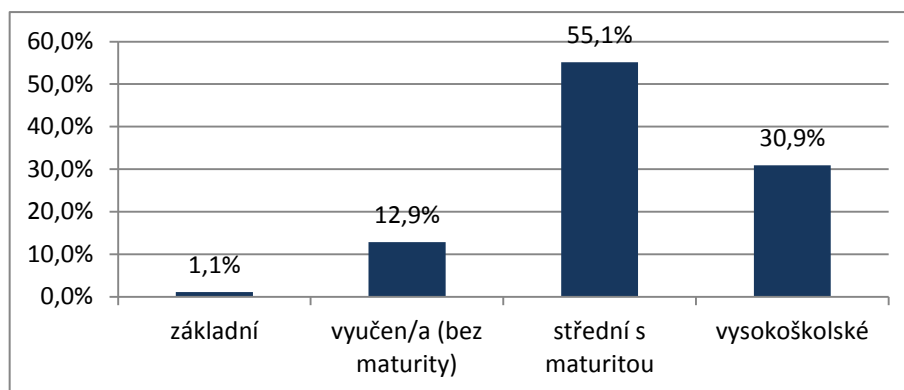


Graf č. 2: Jaký je váš věk, zdroj: vlastní

Nejvíce respondentů (40,1 %; 109 osob) – modus, se nachází ve věkové kategorii „35-49 let“. V kategorii „21-34 let“ se nachází 25,7 % respondentů (70 osob), o něco méně respondentů, je v kategorii 50-64 let (23,5 %; 64 osob). V okrajových kategoriích „méně než 20 let“ a „65 let a více“, je kolem 5 % respondentů. Lze tedy konstatovat, že věkové rozložení respondentů je vyvážené. (Příloha P I, Tabulka četnosti odpovědí č. 2)

U této otázky by bylo zřejmě lepší použít pole s možností přesného vyplnění věku, bylo by potom možné stanovit průměrný věk respondentů.

Otázka č. 3 Jaké je vaše nejvyšší dokončené vzdělání?



Graf č. 3: Jaké je vaše nejvyšší dokončené vzdělání, zdroj: vlastní.

Z uvedených údajů vyplývá, že mezi respondenty je více než polovina lidí (55,1 % 150 osob) se středoškolským vzděláním s maturitou.

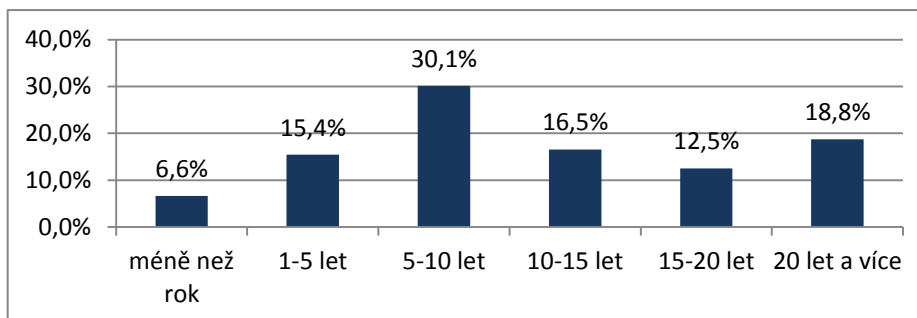
Skoro třetina respondentů (30,9 %, 84 osob) uvedla jako svoje nejvyšší dosažené vzdělání vysokoškolské.

12,9 % (35 osob) respondentů uvedlo vzdělání vyučen a 3 osoby (1,1 %) mají základní vzdělání. (Příloha P I, Tabulka četnosti odpovědí č. 3)

Dle údajů Českého statistického úřadu (Úroveň vzdělání obyvatelstva ČR podle výsledků sčítání lidu v roce 2011) je v populaci ČR 27,1 % obyvatel s úplným středním vzděláním s maturitou a 12,5 % obyvatel s vysokoškolským vzděláním. (ČSÚ, 2015)

Lze tedy konstatovat, že poradci Oriflame mají průměrně vyšší vzdělání, než běžná populace ČR.

Otázka č. 4 Jak dlouho jste kosmetickou poradkyní/poradcem společnosti Oriflame?



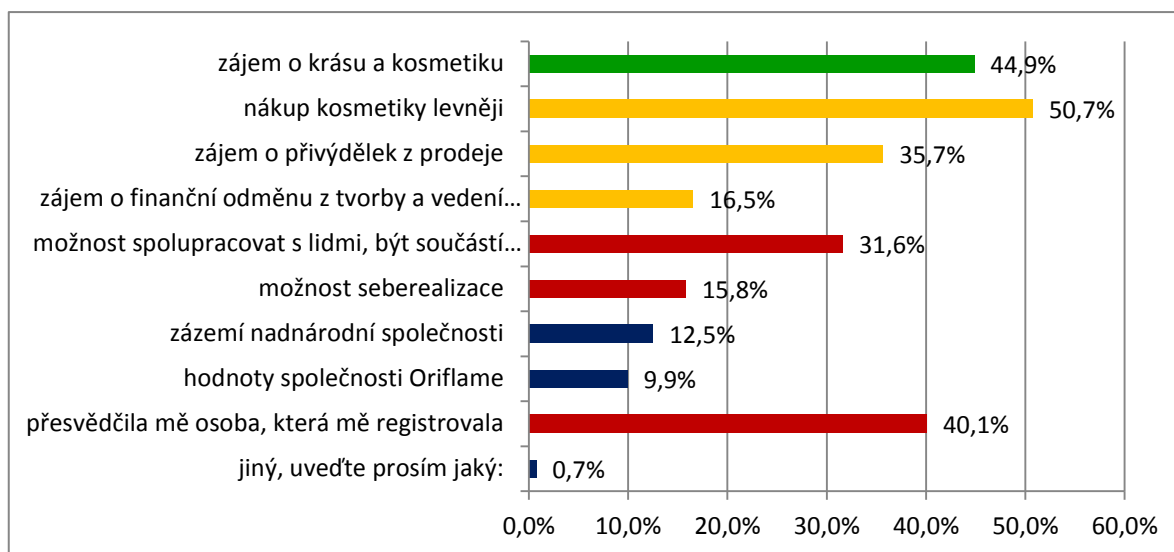
Graf č. 4: Jak dlouho jste kosmetickou poradkyní/poradcem společnosti Oriflame, zdroj: vlastní

Z průzkumu vyplývá, že nejvíce respondentů (30,1 %; 82 osob) spolupracuje s Oriflame 5-10 let. Druhá nejpočetnější skupina je v kategorii „20 let a více“ (18,8 %; 51 osob).

Naopak nejméně respondentů (6,6 %; 18 osob) se nachází v kategorii „méně než rok“. Ostatní kategorie jsou vyvážené.

Na základě zjištěného lze konstatovat, že kosmetičtí poradci Oriflame jsou ke „své“ společnosti loajální a členství si udržují spíše dlouhodobě. (Příloha P I, Tabulka četnosti odpovědí č. 4)

Otázka č. 5 Jaký byl váš důvod k registraci? (Vyberte max. 3 možnosti.)



Graf č. 5: Jaký byl váš důvod k registraci, zdroj: vlastní

U této otázky, měli respondenti možnost vybrat maximálně 3 možnosti z nabízených odpovědí. Otázka měla zodpovědět, jaká byla motivace kosmetických poradců, když se rozhodli vstoupit do Oriflame. Jaké jejich potřeby měly být tímto naplněny.

Dle celkového počtu odpovědí (703) a počtu respondentů (272) je zřejmé, že ne všichni respondenti využili možnost vybrat všechny 3 možnosti odpovědi (někteří zřejmě vybrali pouze jednu, nebo dvě možnosti z nabízených, protože „chybí“ 113 odpovědí).

Z uvedených dat vyplývá, že více než polovina lidí (50,7 %; 138 odpovědí) zvolila jako jednu z možností „nákup kosmetiky levněji“. Většina lidí se stane kosmetickým poradcem, aby ušetřila peníze, či si přivydělala. Peněžní motivace je vyjádřena také zvolením odpovědi „zájem o příjmy z prodeje“ (35,7 %; 97 odpovědí) a „zájem o finanční odměnu z tvorby a vedení svého prodejního týmu“ (16,5 %; 45 odpovědí).

Na druhém místě (44,9 %; 122 odpovědí) je důvod „zájem o krásu a kosmetiku“. Vzhledem k tomu, že Oriflame je kosmetická společnost a směrem k veřejnosti je v marketingové komunikaci využíván slogan „vypadat skvěle“, je četnost této odpovědi logická.

Ovšem z hlediska sociální pedagogiky, je zajímavá volba možnosti, kterou respondenti zvolili jako třetí nejčastější (40,1 % respondentů; 109 odpovědí) „přesvědčila mě osoba, která mě registrovala“. Výběr této možnosti potvrzuje, jak bylo uvedeno výše, že sympatie k osobě, která oslovení provádí, je v rozhodnutí nového člena důležitým faktorem.

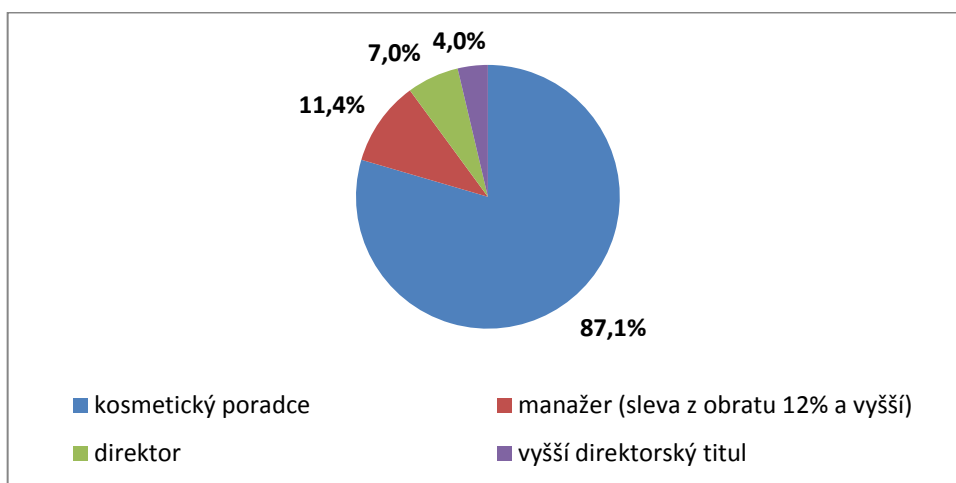
Pokud se zaměříme na očekávání (motivaci), která měli respondenti v souvislosti s naplněním svých sociálních a vztahových potřeb, tak toto vystihuje odpověď „možnost spolupracovat s lidmi, být součástí týmu“. Tuto možnost zvolilo 31,6 % respondentů (86 odpovědí).

Volba odpovědi „možnost seberealizace“ (15,8 %; 43 osob) ukazuje, pro kolik respondentů bylo motivací ke vstupu do Oriflame naplnění potřeb seberealizace a sebenaplnění.

Zázemí nadnárodní společnosti je důležité pro 12,5 % respondentů a hodnoty společnosti byly jedním z důvodů k registraci u 9,9 % respondentů.

Poslední odpovědi na důvod registrace „jiný, uveďte prosím jaký“ využili pouze 2 respondenti, kteří odpověděli: možnost vyzkoušet si výrobky nebo je i vrátit pokud nevyhovují a před 23 lety to bylo něco naprosto nového. (Příloha P I., Tabulka četnosti odpovědí č. 5)

Otázka č. 6 Jaký je váš nejvyšší dosažený titul na „Cestě k úspěchu“?



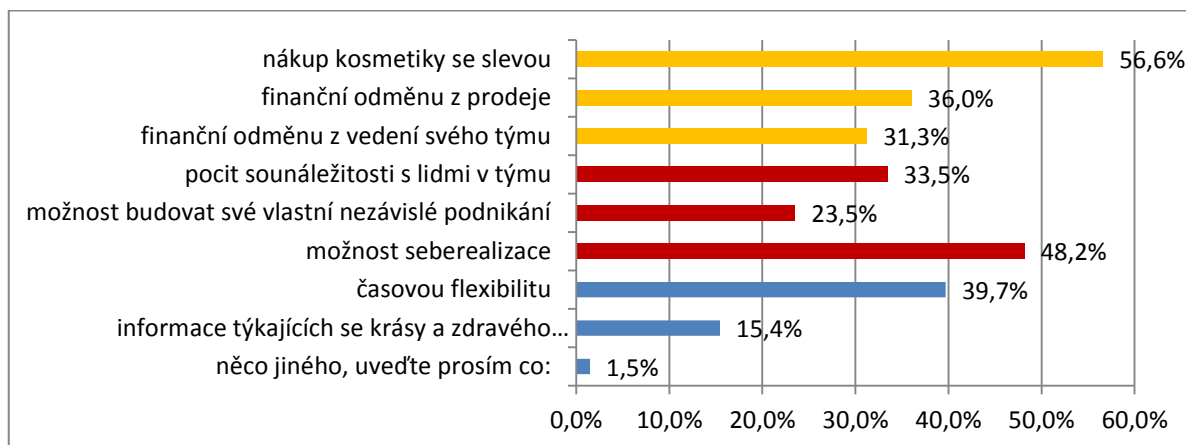
Graf č. 6: Jaký je váš nejvyšší dosažený titul na „Cestě k úspěchu“, zdroj: vlastní

Otázka č. 6 byla zvolena proto, aby bylo jasné, jestli se jedná o kosmetické poradce (lidé, kteří kosmetiku nakupují pro sebe, případně prodávají svým přátelům a známým) nebo lídry, (manažery, direktory a vyšší direktory) kteří mají a vedou své týmy.

Výzkumu se zúčastnilo celkem 272 respondentů, z toho 211 poradců (77,6 %), 32 manažerů (11,8 %), 18 direktorů (6,6 %) a 11 vyšších direktorů (4 %). Vyšší direktori jsou lídři, kteří mají ve své skupině další direktorskou skupinu.

Tato otázka byla důležitá, abychom v dalším zpracování dat rozlišili skupinu poradců a skupinu lídrů. (Příloha P I, Tabulka četnosti odpovědí č. 6)

Otázka č. 7 Co na práci kosmetického poradce nejvíce oceňujete?
(Vyberte max. 3 možnosti)



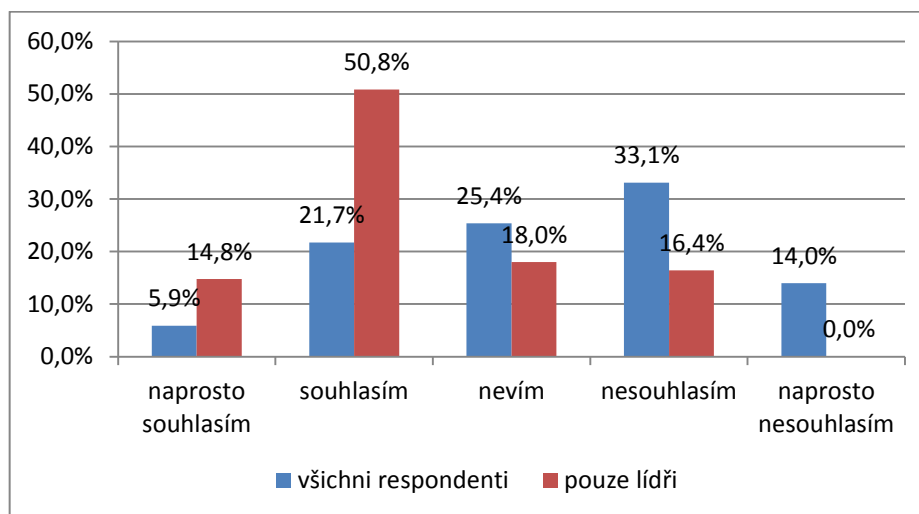
Graf č. 7: Co na práci kosmetického poradce nejvíce oceňujete, zdroj: vlastní

Tato otázka měla zjistit, co se poradcům na jejich práci nejvíce líbí, co je motivuje, co oceňují. Možnost vybrat až 3 možnosti opět všichni nevyužili. Oproti otázce č. 5 však respondenti využili možnost tří odpovědí častěji, (zde „chybí“ pouze 39 responzí). Otázka č. 5, zjišťuje motivaci poradců pro vstup do Oriflame, tato otázka zjišťuje motivaci v průběhu členství. Podobnost s otázkou č. 5 najdeme v nejvyšší četnosti výběru možností týkající se finanční motivace. Odpověď „nákup kosmetiky se slevou“ zvolilo 56,6 % respondentů (154 responzí), možnost „finanční odměnu z prodeje“ vybralo 36 % respondentů (98 odpovědí) a možnost „finanční odměnu z vedení svého prodejního týmu“ zvolilo 31,3 % respondentů.

Odpovědi zajímavé z hlediska sociální pedagogiky, které vypovídají o naplnění potřeb někam patřit, (neboli vztahových či sociálních potřeb) v dotazníku zastoupeným možností „pocit sounáležitosti s lidmi v týmu“ zvolilo 33,5 % respondentů (91 odpovědí). Další zajímavostí je četnost výběru možnosti „možnost seberealizace“. Tuto možnost vybralo více osob (48,2 %; 131 respondentů), než v otázce č. 5 (15,8 %). Se seberealizací souvisí také možnost, kterou zvolilo 23,5 % respondentů (64 odpovědí) „možnost budovat své nezávislé podnikání“. Výběr těchto dvou možností poukazuje na naplňování potřeby seberealizace, uznání a rozvoje osobnosti neboli růstových potřeb.

Pro poměrně velkou skupinu respondentů (39,7 %) je motivační časová flexibilita. Dostupnost informací týkajících se zdravého životního stylu je důležitá pro 15,4 % respondentů. Možnost „něco jiného, uveďte prosím co:“ zvolili 4 respondenti a odpověděli takto: vztah se svojí direktorkou, Oriflame mám ráda - 20 let, Oriflame mám ráda, radost. (Příloha P I, Tabulka četnosti odpovědí č. 7)

Otázka č. 8 Rozumím systému odměňování, popsaném v publikaci „Cesta k úspěchu“.



Graf č. 8: Rozumím systému odměňování, popsaném v publikaci „Cesta k úspěchu“, zdroj: vlastní

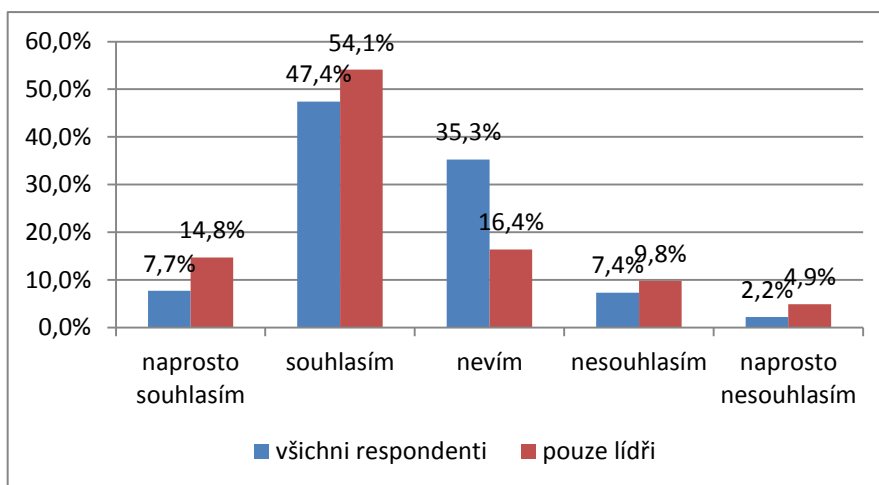
Vzhledem k tomu, že motivační nástroj „Cesta k úspěchu“ je poměrně složitý a tedy náročný na pochopení, bylo nutné zjistit, zda jsou poradci s tímto nástrojem dostatečně seznámeni, zda chápou, jakým způsobem funguje.

Respondenti volili odpovědi na pětistupňové škále: naprosto souhlasím, souhlasím, nevím, nesouhlasím, naprosto nesouhlasím. Ukázalo se, že systém, na kterém je motivační nástroj „Cesta k úspěchu“ založen dokonale chápe pouze 5,9 % respondentů (16 osob). Odpověď „souhlasím“ zvolilo 21,7 % respondentů (59 osob). Čtvrtina respondentů (25,4 %; 69 osob) uvedlo možnost „nevím“. Nesouhlasné stanovisko s pochopením hlavního motivačního nástroje vyjádřilo 33,1 % respondentů (90 osob) a 14 % respondentů (38 osob) dokonce zvolilo odpověď „naprosto nesouhlasím“.

Pokud provedeme podrobnější analýzu pouze skupiny lídrů (manažeři, direktoři a vyšší direktoři), můžeme říci, že u této kategorie je pochopení „Cesty k úspěchu“ vyšší. Více než polovina respondentů (50,8 %; 31 osob), zvolila odpověď „souhlasím“. Možnost „naprosto souhlasím“ zvolilo 14,8 % lídrů (9 osob). Výsledky u možnosti „nevím“ a nesouhlasím“ byly podobné, kolem 17 %. Možnost „naprosto nesouhlasím“ ne zvolil nikdo. (Příloha P I, Tabulka četnosti odpovědí č. 8)

Na základě získaných dat lze konstatovat, že většina kosmetických poradců systému odměňování „Cesta k úspěchu“ nerozumí. Skupina lídrů chápe způsob odměňování výrazně lépe, což vyplývá z toho, že tato skupina systém odměňování skutečně využívá.

Otázka č. 9 Motivační nástroj „Cesta k úspěchu“ považují za motivační.



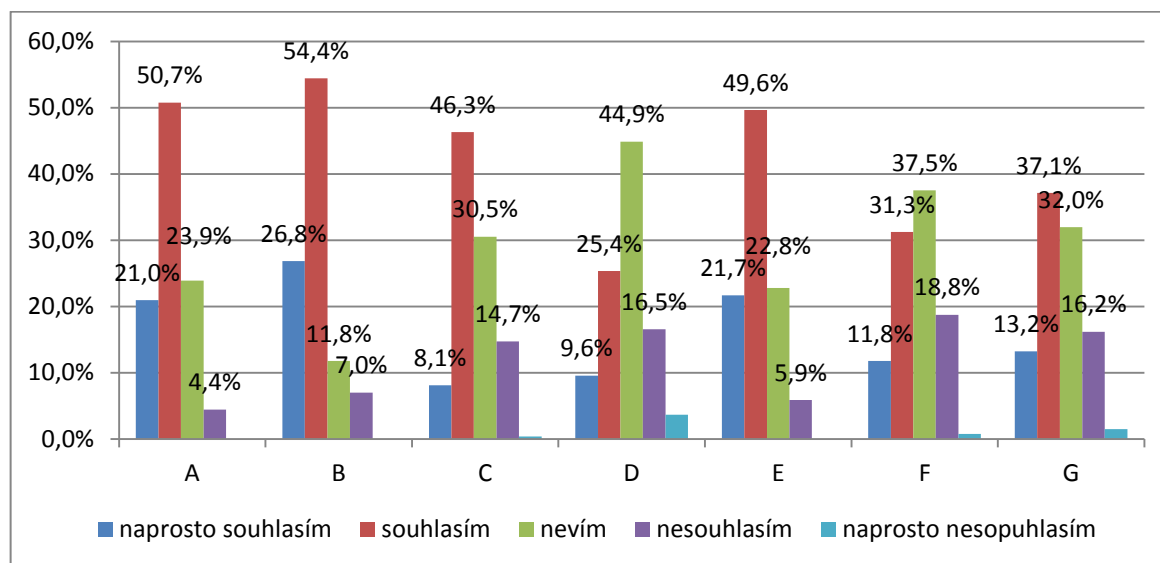
Graf č. 9: Motivační nástroj „Cesta k úspěchu“ považují za motivační, zdroj: vlastní

Tato otázka zjišťovala, zda poradci považují hlavní motivační nástroj za motivační. Opět bylo použito hodnocení na pětistupňové škále. Nejvíce respondentů zvolilo odpověď „souhlasím“ (47,4 %; 129 osob). Druhá nejčastější odpověď 35,3 % (96 osob) byla „nevím“. Odpověď „naprosto souhlasím“ a „nesouhlasím“ zvolilo kolem 7 % respondentů. Nejméně osob zvolilo odpověď „naprosto nesouhlasím“ (2,2 %). Vzhledem k výsledkům předchozí otázky je zřejmé, že poradci systému odměňování dobře nerozumí, přesto ho považují za motivační.

Při hlubší analýze pouze skupiny lídrů (manažerů a direktorů) zjistíme rozdíly i v odpovědích na tuto otázku. I ze skupiny lídrů vybralo nejvíce respondentů odpověď „souhlasím“ (54,1 %; 33 osob). Podobný počet respondentů vybralo odpověď „naprosto souhlasím“ a „nevím“ (okolo 15 %). Vyšší procento lídrů (než poradců) ovšem zvolilo odpověď „nesouhlasím“ (9,8 %; 6 respondentů) oproti 7,4% ze skupiny poradců a odpověď „naprosto nesouhlasím“ kterou zvolilo 4,9 % lídrů (3 osoby), oproti 2,2 % poradců. (Příloha P I, Tabulka četnosti odpovědí č. 7)

Můžeme říci, že hlavní motivační nástroj „Cesta k úspěchu“ poradci považují za motivační. Pro skupinu lídrů je ovšem, zřejmě z důvodu že systém odměňování aktivně využívají, motivační více.

Otázka č. 10 Lokální motivační nástroje Oriflame ČR považují za motivační.



Graf č. 10: Lokální motivační nástroje Oriflame ČR považují za motivační, zdroj: vlastní

Vysvětlení ke grafu č. 10:

A – program pro nové poradce, **B** – nabídky pro prodejce, **C** – registrační kampaně, **D** – klub lídrů, **E** – firemní školení, **F** – galavečeře, **G** – konference

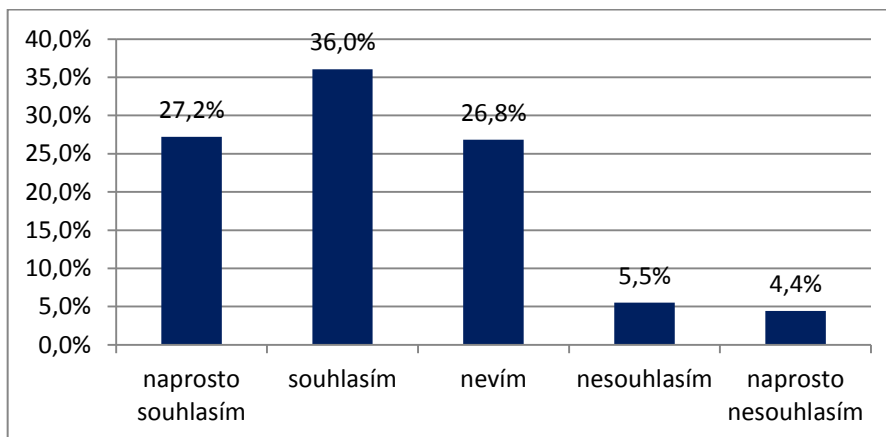
V této otázce měli respondenti opět možnost vybírat z pětistupňové škály a hodnotit 7 různých motivačních nástrojů, které jsou využívány v ČR. (Příloha P I, Tabulka četnosti odpovědí č. 10)

Pro lepší orientaci v hodnocení byla každá odpověď obodována. „Naprosto souhlasím“ 2 body, „souhlasím“ 1 bod, „nevím“ 0 bodů, „nesouhlasím“ (-1) bod, naprosto nesouhlasím (-2) body.

Na základě bodového ohodnocení vyplývá, že nejzajímavější je pro poradce nástroj B – „nabídky pro prodejce“ (275 bodů), následuje A – „program pro nové poradce“ (240 bodů) a na třetím místě respondenti zvolili E – „firemní školení“ (237 bodů). Následovalo C – „registrační kampaně“ (128 bodů), G – „konference“ (121 bodů), F – „galavečeře“ (94 bodů) a D – „klub lídrů“ (58 bodů).

Galavečeře (F), konference (G) a klub lídrů (D) jsou motivace primárně určené pro lídry, což ovšem neznamená, že tyto nástroje nemohou být zajímavé i pro poradce. Poradci u těchto nástrojů však častěji volili možnost „nevím“.

Otázka č. 11 **Motivační nástroje používané v našem prodejním týmu (individuální motivace naší direktorky/direktora) považují za motivační.**



Graf č. 11: Motivační nástroje používané v našem prodejním týmu považují za motivační, zdroj: vlastní

Otázka č. 10 se týkala individuálních motivací v jednotlivých prodejních týmech, které připravuje direktor. Přestože tyto motivace nebývají hmotně tak zajímavé (oproti globálnímu nástroji „Cesta k úspěchu“ nebo motivacím, které připravuje Oriflame ČR), tak díky osobní znalosti konkrétních lidí, lze tyto motivace přesně zacílit a přizpůsobit jejich potřebám.

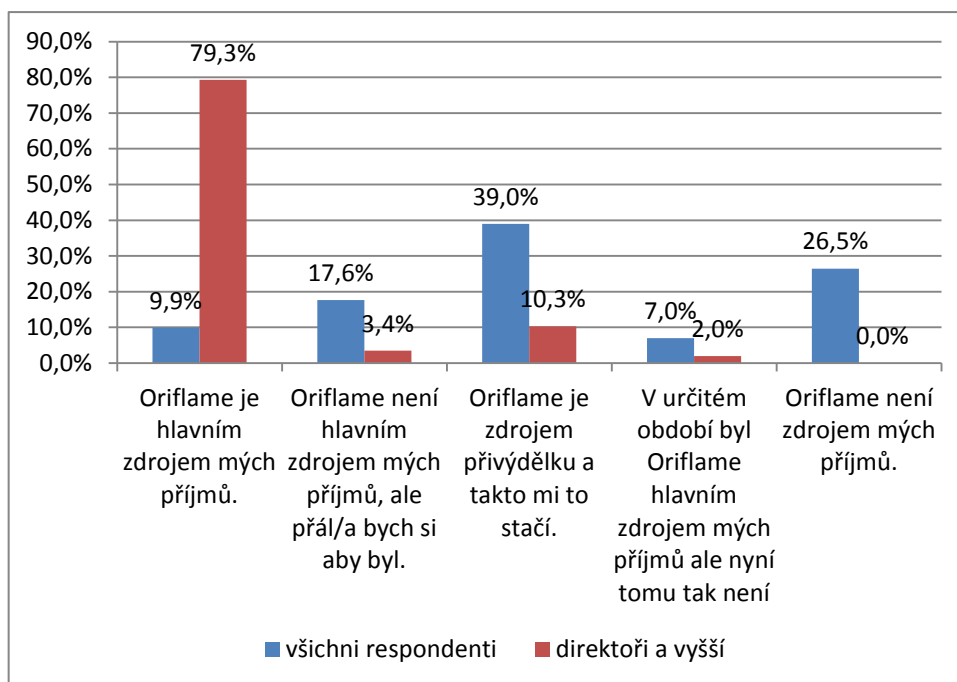
Nejvíce respondentů (36 %; 98 osob) zvolilo možnost „souhlasím“. 27,2 % (74 osob) zvolilo možnost „naprosto souhlasím“. 26,8 % odpovědělo „nevím“ a kolem 5 % respondentů vybralo nesouhlasné stanovisko. (Příloha P I, Tabulka četnosti odpovědí č. 11)

Lze předpokládat, že respondenti, kteří odpověděli „nevím“, „nesouhlasím“ a „rozhodně nesouhlasím“ se s žádnou individuální motivací ze strany svého direktora nikdy nesetkali. V této otázce tedy chybí ještě možnost (v naší skupině k žádným individuálním motivacím ze strany direktora nedochází).

Pokud použijeme již zmíněné bodování („naprosto souhlasím“ 2 body, „souhlasím“ 1 bod, „nevím“ 0 bodů, „nesouhlasím“ (-1) bod, „naprosto nesouhlasím“ (-2) body). Můžeme motivační nástroje porovnat mezi sebou.

Nejvíce bodů (207) mají individuální motivace direktora, lokální motivace v ČR mají 164 bodů a „Cesta k úspěchu“ 139 bodů. Z uvedeného lze tedy konstatovat, že čím je motivace zaměřena více individuálně, tím je účinnější.

Otázka č. 12 Oriflame, jako zdroj vašich příjmů. (Vyberte prosím jedno tvrzení.)



Graf č 12: Oriflame, jako zdroj vašich příjmů, zdroj: vlastní

Úkolem poslední otázky bylo zjistit, jak vnímají kosmetičtí poradci Oriflame, jako zdroj svých příjmů. Největší skupina respondentů (39 %; 106 osob) zvolila odpověď „Oriflame je zdrojem příjvů a takto mi to stačí“. 26,5 % respondentů (72 osob) zvolilo odpověď „Oriflame není zdrojem mých příjmů“. Tuto odpověď zřejmě vybrali respondenti, kteří nehledají v Oriflame uspokojení svých materiálních potřeb, ale zaměřují se na uspokojení jiných potřeb.

Pokud provedeme hlubší analýzu, abychom zjistili, jak na tuto otázku odpovídali respondenti ze skupiny direktorů a vyšších direktorů (29 respondentů), tak nejčastější odpověď této skupiny (79 %, 23 respondentů) byla „Oriflame je hlavním zdrojem mých příjmů“. Odpověď „Oriflame není hlavním zdrojem mých příjmů, ale přál/a bych si aby byl.“ zvolil jeden respondent (3 %). Odpověď „Oriflame je zdrojem příjvů a takto mi to stačí.“ vybrali 3 respondenti (10%) a odpověď „V určitém období byl Oriflame hlavním zdrojem mých příjmů, ale nyní tomu tak není.“ vybrali 2 respondenti (7 %). Odpověď „Oriflame není zdrojem mých příjmů.“, ne zvolil z této skupiny nikdo.

Na základě vyhodnocených dat můžeme konstatovat, že pro většinu direktorů a vyšších direktorů je Oriflame hlavním zdrojem příjmů.

8.3 Shrnutí a doporučení

Potvrzení, vyvrácení hypotéz.

H1: Nástroj „Cesta k úspěchu“, považují poradci Oriflame za motivační.

„Cesta k úspěchu“ (výdělková příležitost Oriflame), je hlavním motivačním nástrojem společnosti používaným na celosvětové úrovni. Můžeme říci, že více než polovina (55%) kosmetických poradců v ČR tento nástroj považuje za motivační. Z výzkumu však také vyplývá, že 47 % poradců systému odměňování nerozumí. Pokud provedeme důkladnější analýzu a zaměříme se pouze na skupinu lídrů, kteří si aktivně tvoří a vedou svoje týmy, zjistíme, že pro tuto skupinu je „Cesta k úspěchu“ motivační mnohem více (69 % lídrů vyjádřilo souhlasné stanovisko). Je to zřejmě způsobeno tím, že tito lidé se rozhodli budovat svoji kariéru v Oriflame a tento nástroj aktivně využívají. Je tedy zřejmé že „Cesta k úspěchu“ pro ně je motivační a je pro ně také důležité, aby dobře chápali, jak tento nástroj funguje (66 % lídrů vyjádřilo souhlasné stanovisko k porozumění tohoto nástroje).

Tato hypotéza byla potvrzena.

Doporučení pro společnost Oriflame: Z výzkumu je zřejmé, že poradci systému odměňování dobře nerozumí. Je zde tedy velký prostor pro zlepšení způsobu, jakým jsou poradci o výdělkové příležitosti informováni a následně vzděláváni. Bylo by proto vhodné se na komunikaci tohoto nástroje více zaměřit. V rámci školicího systému, připravit školení se zaměřením na „Cestu k úspěchu“ pro nové poradce. Pro lídry potom připravit podrobnější školení, aby nástroj nejen chápali, ale jeho princip dokázali vysvětlit svým poradcům. Největší potenciál je u lidí, kteří (v otázce č. 8) uvedli, že systému odměňování nerozumí, ale zároveň (v otázce č. 11) uvedli, že by si přáli, aby Oriflame byl hlavním zdrojem jejich příjmů.

H2: Individuální motivace, v jednotlivých prodejních týmech, považují poradci za motivační.

Při individuálních motivacích hraje velkou roli osobnost direktora a jeho přístup k motivaci svých poradců. 64 % poradců individuální motivace ze strany svého direktora či direktorky považují za motivační. Ze srovnání tří úrovní motivací používaných v Oriflame (globální nástroj „Cesta k úspěchu“, lokální motivace Oriflame ČR a individuální motivace v jednotlivých týmech) dokonce vyplývá, že poradci považují individuální motivace za nejzajímavější. Můžeme tedy konstatovat, že čím více je motivace zaměřená individuálně, lépe a cíleně reaguje na potřeby motivovaného, tím je účinnější a zajímavější.

Je tedy zřejmé, že motivace, kde hrají větší roli emoce a osobní vazba jsou důležitější, než neosobní stimuly ze strany vedení společnosti.

Tato hypotéza byla potvrzena.

Doporučení pro Oriflame: Zaměřit se na komunikaci významu individuální a cílené motivace lidí. Je možné například část školení určeného pro lídry věnovat této problematice a lídry naučit identifikovat individuální potřeby svých poradců. Na základě toho se potom mohou naučit vymyslet pro svoje poradce motivace cílené na jejich konkrétní potřeby.

H3: Pro poradce je motivační uspokojení potřeb sounáležitosti, uznání a seberealizace.

Uspokojení týkající se vyšších potřeb se týkala otázka č. 5, která zkoumala motivaci lidí pro vstup do Oriflame a otázka č. 8, která měla odpovědět jaká je motivace lidí pro práci kosmetického poradce. Z odpovědí vyplynulo, že největší motivací (pro vstup do Oriflame i pro práci kosmetického poradce) je finanční motivace, následuje zájem o krásu a kosmetiku.

Z šetření také vyplynulo, že uspokojení vztahových a růstových potřeb je rozhodně důležitým důvodem pro vstup do Oriflame i pro práci poradce. Již v procesu registrace hraje důležitou roli osobní sympatie k osobě, která registraci provádí (pro 40 % respondentů to byl jeden z důvodů k registraci). Možnost spolupracovat s lidmi, být součástí týmu či pocit sounáležitosti, tedy uspokojení sociálních potřeb, zvolila jako jednu z odpovědí (shodně v obou otázkách) třetina respondentů. Naplnění potřeby seberealizace předpokládalo při vstupu 15 % respondentů, ovšem na práci poradce seberealizaci oceňuje skoro polovina respondentů. Pro více než 20 % respondentů je motivační možnost budovat své nezávislé podnikání.

Tato hypotéza byla potvrzena.

Doporučení pro Oriflame: Ve svých marketingových materiálech se zaměřit (kromě krásy a výdělku) také na možnost uspokojení sociálních potřeb svých poradců.

H4: Pro poradce, kteří dosáhli titulu direktora a vyšší, je Oriflame hlavním zdrojem příjmů.

Výzkumu se zúčastnilo 29 direktorů a vyšších direktorů (což je asi 10 % z celkového počtu v ČR). 79 % z nich odpovědělo kladně.

Tato hypotéza byla potvrzena.

ZÁVĚR

Bakalářská práce byla zaměřena na téma motivace lidí v obchodní společnosti. Cílem teoretické části práce bylo prohloubit vědomosti, shromáždit poznatky a komplexně objasnit pojem motivace, popsat jeho význam, identifikovat typy motivace a přiblížit způsoby motivace používané v obchodních společnostech. Proces motivace byl komplexně objasněn v první kapitole, kde byl také přiblížen význam motivace v chování lidí a obsah motivace z hlediska vedení a řízení lidí. Analýza dostupných teorií motivace pomohla objasnit principy využívaných způsobů motivace. Popisem typů a faktorů motivace byly přiblíženy způsoby využívání vnitřní a vnější motivace v obchodních společnostech. Téma bylo ještě doplněno kapitolou, týkající se omylů vyskytujících se v souvislosti s motivací.

Cílem praktické části bylo analyzovat používané motivační nástroje a zkoumat zaměření motivace nezávislých kosmetických poradců společnosti Oriflame Czech Republic. Bylo využito kvantitativního výzkumu (dotazníkové šetření mezi poradci) a kvalitativního výzkumu (analýza firemních dokumentů). Analýza motivačních nástrojů na všech úrovních (globální, lokální i individuální) ukázala, že individuální motivace jsou pro poradce nejzajímavější. Byla také provedena podrobná analýza sedmi lokálních motivačních nástrojů. Zkoumáním zaměření motivace poradců bylo zjištěno, jaká motivace byla důvodem pro vstup do Oriflame a také co motivuje poradce v jejich práci.

Veškeré poznatky jsem se snažila uvést do kontextu sociální pedagogiky, protože hlavním cílem práce byl pohled na způsoby a možnosti motivace lidí v obchodní společnosti z hlediska sociálního pedagoga.

Závěrem lze konstatovat, že v celém procesu motivace je vždy nejdůležitější člověk. Manažeři, lídři, personalisté a všichni ostatní, kteří pracují s lidmi, by měli mít na paměti, že každý člověk je unikátní, každý má jiné potřeby, hodnoty, zájmy, znalosti, zkušenosti, očekávání a každý má právo na to být takový, jaký je.

Je důležité umět, (nebo se aspoň snažit) „svoje lidi“ dobře pochopit, poznat a dokázat v každém z nich najít to nejlepší. Protože v tom případě také můžeme od lidí také to nejlepší očekávat.

Hansen a Batten (2002, s. 73) uvádí, zřejmě nejúčinnější radu pro všechny, kteří chtějí motivovat druhé: „*Ptejte se, naslouchejte a slyšte, abyste mohli určit jejich přání, potřeby a možnosti.*“

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Právní normy

ČESKO. Zákon č. 262 /2006 Sb., zákoník práce, ze dne 21. dubna 2006
Dostupné z: <http://www.zakonik-prace.cz/>

ČESKO. Vláda. Nařízení vlády České republiky č. 361/2007 Sb. kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci se změnami: 68/2010 Sb., 93/2012 Sb., 9/2013 Sb. uveřejněno v: č. 111/2007 Sbírky zákonů na straně 5086. Dostupné z: <http://www.tzb-info.cz/pravni-predpisy/narizeni-vlady-c-361-2007-sb-kterym-se-stanovi-podminky-ochrany-zdravi-pri-praci>

ČSN ISO 690. *Informace a dokumentace – Pravidla pro bibliografické odkazy a citace informačních zdrojů*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2011. 39 s.

Monografie

ADAIR, John, 2004. *Efektivní motivace*. Vyd. 1. Praha: Alfa Publishing, 174 s. ISBN 80-86851-00-1.

ADAIR, John, 2005. *Jak řídit druhé i sám sebe*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 172 s. ISBN 80-251-0784-1.

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. 10. vydání*. Vyd. 1. české. Praha: Grada Publishing, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael, 2008. *Management a leadership*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

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

BĚLOHLÁVEK, František, 2012. *20 typů lidí. Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. Vyd. 2., rozšířené. Praha: Grada Publishing, 2012. 160 s. ISBN 978-80-247-4323-3.

COLLINS, Jim, 2008. *Jak z dobré firmy udělat skvělou*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 304 s. ISBN 978-80-247-2545-1.

COVEY, Stephen, R., 2008. *7 návyků skutečně efektivních lidí*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 348 s. ISBN 978-80-7261-156-0.

EDSTA, Björn, 2008. *Jonas & Robert of Oriflame*. Stockholm: Ekerlids, 352 s. ISBN 978-91-7092-094-3.

HALÍK, Jiří, 2008. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.

HANSEN, Victor Mark a Joe BATTEN, 2002. *Mistr motivace. Tajemství inspirujícího vedení*. Vyd. 1. Praha: Pragma, 144 s. ISBN 80-7205-865-7.

HRONÍK, František, 2006. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 128 s. ISBN 80-247-1458-2.

KARLÍČEK, Miroslav a kol., 2013. *Základy marketingu*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 255 s. ISBN 978-80-247-4208-3.

KOUBEK, Josef, 2001. *Řízení lidských zdrojů - základy moderní personalistiky*. Vyd. 4. rozšířené a doplněné. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 80-7261-033-3.

LUKAS, Josef a Josef SMOLÍK, 2008. *Psychologie vůdcovství*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 208 s. ISBN 978-80-251-2139-9.

NAKONEČNÝ, Milan, 2009. *Sociální psychologie*. Vyd. 2., rozšířené a přepracované. Praha: Academia, 487 s. ISBN 978-80-200-1679-9.

NAKONEČNÝ, Milan, 2014. *Motivace chování*. Vyd. 3., přepracované. Praha: Stanislav Juhaňák, 599 s. ISBN 978-80-7387-830-6.

NIERMEYER, Reiner a Manuel SEYFFERT, 2005. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 112 s. ISBN 80-247-1223-7.

PINK, Daniel H., 2009. *Pohon. Překvapivá pravda o tom, co nás motivuje*. Vyd. 1. Olomouc: Anag, 192 s. ISBN 978-80-7263-671-6.

PLAMÍNEK, Jiří, 2010. *Tajemství motivace - Jak zařídit aby po vás lidé rádi pracovali*. Vyd. 2., doplněné. Praha: Grada, 2010, 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7.

SMÉKAL, Vladimír, 2002. *Pozvání do psychologie osobnosti: člověk v zrcadle vědomí a jednání*. Vyd. 1. Brno: Barrister & Principal, 517 s. ISBN 80-85947-80-3.

ŠIGUT, Zdeněk, 2004. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 87 s. ISBN 80-7357-046-7.

TOMAN, Ivo, 2010. *Motivace zvenčí je jako smrad*. Vyd. 1. Praha: Taxus International, 192 s.

TIMKOVÁ, Jaroslava, 2011. *Mark Dzirasa – 21 dnů. 21 dnů s jedinečným motivačním spíčkem, koučem a mentorem*. Vyd. 1. Agentura Fáma, 327 s. ISBN 978-80-904926-0-8.

VÁGNEROVÁ, Marie, 2010. *Základy psychologie*. Vyd. 1., třetí dotisk. Praha: Karollinum, 365 s. ISBN 978-80-346-0841-9.

VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK, 2008. *Sociální psychologie*. Vyd. 2 přepracované a rozšířené. Praha: Grada Publishing, 408 s. ISBN 978-80-247-1428-8.

WHITMORE, John, 2013. *Koučování*. Vyd. 3. doplněné a přepracované. Praha: Management Press, 243 s. ISBN 978-80-7261-209-3.

Učební texty

GREGAR, Aleš, 2008. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Institut mezioborových studií Brno.

GREGAR, Aleš, Antonín ŘEHOŘ a Zdeněk ŠIGUT, 2012. *Personální management*. Brno: Institut mezioborových studií Brno.

RADVAN, Antonín a Michal VAVŘÍK, 2012. *Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociálních vědách*. Brno: Institut mezioborových studií Brno.

VAŠINA, Lubomír, 2012. *Základy psychopatologie a klinické psychologie*. Brno: Institut mezioborových studií Brno. 331 s. ISBN 978-80-87182-00-0.

VÍZDAL, František, 2009. *Základy psychologie*. Brno: Institut mezioborových studií Brno.

VÍZDAL, František, 2010. *Sociální psychologie I*. Brno: Institut mezioborových studií Brno.

Internetové zdroje

ABZ – SLOVNÍK CIZÍCH SLOV, ©2005-2015a, [online] [cit. 2015-02-19]
Dostupné z: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz>

ABZ – SLOVNÍK CIZÍCH SLOV, ©2005-2015b, [online] [cit. 2015-03-03]
Dostupné z: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/yerkes-dodsonuv-zakon>

ASOCIACE OSOBNÍHO PRODEJE, © 2015, [online]. Přímý prodej, vs. nepoctivé obchodní praktiky, [cit. 2015-03-09].
Dostupné z: <http://www.osobniprodej.cz/primy-prodej-vs-nepoctive-obchodni-praktiky>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, © 2015, [online]. Úroveň vzdělání obyvatelstva ČR podle výsledků sčítání lidu v roce 2011, [cit. 2015-03-22].
Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/1-vzdelavani>

DREAMLIFE, © 2015, [online]. Motivace, úspěch a osobní rozvoj. Fascinace světem síťového marketingu. Publikováno 2008, [cit. 2015-03-09].
Dostupné z: <http://dreamlife.cz/fascinace-svet-sitoveho-marketingu-ocima-odborniku/>
ISSN 1802-1840.

FORBES © 2015, [online], [cit. 2015-03-03]. Dostupné z: <http://www.forbes.cz/tohle-jsou-ty-nejhezci-a-nejinspirativnejsi-kancelare-v-cesku-prohlednete-si-je/>

KOHOUTEK, Rudolf, 2008. Psychologie v teorii a praxi [online] [cit. 2015-03-27]
Dostupné z: <http://rudolfkohoutek.blog.cz/0812/slovník-ved-o-cloveku-z-z>

MANAGEMENT MANIA, © 2011-2013, [online]. Herzbergova teorie dvou faktorů. Aktualizace 2013, [cit. 2015-02-11].
Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/herzbergova-teorie-dvou-faktoru>

ORIFLAME, © 2015a, [online]. Více informací. O Oriflame [cit. 2015-03-10].
Dostupné z: <http://cz.oriflame.com/about-oriflame/index.jhtml>

ORIFLAME, © 2015b, [online]. O Oriflame. Základní hodnoty. [cit. 2015-03-11].
Dostupné z: <http://cz.oriflame.com/about-oriflame/show.jhtml?tag=CoreValues>

ORIFLAME, © 2015c, [online]. O Oriflame. Vaše sny naše inspirace. [cit. 2015-03-12].
Dostupné z: <http://cz.oriflame.com/about-oriflame/show.jhtml?tag=ydoi&CTfrom=Menu>

VEDEME, ©2005-2015a, [online]. HÁJEK, Martin, 2007. Úvod k sekci motivace a vedení lidí. Vytvořeno 2007, aktualizováno 2012, [cit. 2015-02-14]. Dostupné z: <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/65-teorie-motivace/267-uvod-motivace-vedeni.html>

VEDEME, ©2005-2015b, [online]. HÁJEK, Martin, 2006. Vybrané teorie motivace k vedení lidí. Vytvořeno 2006, aktualizováno 2012, [cit. 2015-03-01].
Dostupné z: <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/65-teorie-motivace/85-teorie-motivace.html>.

Ostatní zdroje

VEVA CZ s.r.o. specialista na enneagramovou a emoční inteligenci. *Vedení lidí, koučování*. Materiál ze školení, 2008.

ORIFLAME. *Cesta k úspěchu, vydání pro lídry*. Interní materiál, Oriflame spol. s r.o.

ORIFLAME. *Manuál kosmetického poradce*. Interní materiál, Oriflame spol. s r.o.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

apod.	A podobně.
atd.	A tak dále.
ČR	Česká republika.
ČSÚ	Český statistický úřad.
event.	Eventuálně.
H1	Hypotéza 1.
H2	Hypotéza 2.
H3	Hypotéza 3.
H4	Hypotéza 4.
KP	Kosmetický poradce Oriflame.
max.	Maximálně.
např.	Například.
MLM	Multilevel marketing.
prod.	Prodejní.
tzv.	Takzvaně.

SEZNAM OBRÁZKŮ

- Obr. č. 1 Proces motivace, s. 11.
- Obr. č. 2 Maslowova pyramida potřeb, s. 21.
- Obr. č. 3 Yerkes-Dodsonův zákon, s. 30.
- Graf č. 1 Jaké je vaše pohlaví, s. 44.
- Graf č. 2 Jaký je váš věk, s. 44.
- Graf č. 3 Jaké je vaše nejvyšší dokončené vzdělání, s. 45.
- Graf č. 4 Jak dlouho jste kosmetickou poradkyní/poradcem společnosti Oriflame, s. 46.
- Graf č. 5 Jaký byl váš důvod k registraci, s. 47.
- Graf č. 6 Jaký je váš nejvyšší dosažený titul na „Cestě k úspěchu“, s. 49.
- Graf č. 7 Co na práci kosmetického poradce nejvíce oceňujete, s. 50.
- Graf č. 8 Rozumím systému odměňování, popsaném v publikaci „Cesta k úspěchu“, s. 51.
- Graf č. 9 Motivační nástroj „Cesta k úspěchu“ považuji za motivační, s. 52.
- Graf č. 10 Lokální motivační nástroje Oriflame ČR považuji za motivační, s. 53.
- Graf č. 11 Motivační nástroje používané v našem prod. týmu považuji za motivační, s. 54.
- Graf č. 12 Oriflame jako zdroj vašich příjmů, s. 55.

SEZNAM PŘÍLOH

P I Tabulky četnosti k výsledkům výzkumu

P II Kopie dotazníku

PŘÍLOHA P I: TABULKY ČETNOSTI ODPOVĚDÍ K VÝSLEDKŮM VÝZKUMU

Tabulka četnosti odpovědí č. 1 **Jaké je vaše pohlaví?**

	Počet responzí	Podíl v %
ženy	251	92,3 %
muži	21	7,7 %

Tabulka četnosti odpovědí č. 2 **Jaký je váš věk?**

	Počet responzí	Podíl v %
méně než 20 let	14	5,1 %
21-34 let	70	25,7 %
35-49 let	109	40,1 %
50-64 let	64	23,5 %
65 let a více	15	5,5 %

Tabulka četnosti odpovědí č. 3 **Jaké je vaše vzdělání?**

	Počet responzí	Podíl v %
základní	3	1,5 %
vyučen/a (bez maturity)	35	12,5 %
střední s maturitou	150	55,1 %
vysokoškolské	84	30,9 %

Tabulka četnosti odpovědí č. 4 **Jak dlouho jste kosmetickým poradcem/poradkyní společnosti Oriflame?**

	Počet responzí	Podíl v %
méně než rok	18	6,6 %
1-5 let	42	15,4 %
5-10 let	82	30,1 %
10-15 let	45	16,5 %
15-20 let	34	12,5 %
20 let a více	51	18,8 %

Tabulka četnosti odpovědí č. 5 **Jaký byl váš důvod k registraci?**

		Počet responzí	Podíl v %
1	zájem o krásu a kosmetiku	122	44,9 %
2	nákup kosmetiky levněji	138	50,7 %
3	zájem o přivýdělek z prodeje	97	35,7 %
4	zájem o finanční odměnu z tvorby a vedení svého prodejního týmu	45	16,5 %
5	možnost spolupracovat s lidmi, být součástí týmu	86	31,6 %
6	možnost seberealizace	43	15,8 %
7	zájem nadnárodní společnosti	34	12,5 %
8	hodnoty společnosti Oriflame	27	9,9 %
9	přesvědčila mě osoba, která mě registrovala	109	40,1 %
10	jiný, uveďte prosím jaký:	2	0,7 %

Tabulka četnosti odpovědí č. 6 **Jaký je váš nejvyšší dosažený titul na „Cestě k úspěchu“?**

	Počet responzí	Podíl v %
kosmetický poradce	211	77,6 %
manažer (sleva z obrátu 12 % a vyšší)	32	11,8 %
direktor	18	6,6 %
vyšší directorský titul	11	4,0 %

Tabulka četnosti odpovědí č. 7 **Co na práci kosmetického poradce nejvíce oceňujete?**

	Počet responzí	Podíl v %
nákup kosmetiky se slevou	154	56,6 %
finanční odměnu z prodeje	98	36,0 %
finanční odměnu z vedení svého týmu	85	31,3 %
pocit sounáležitosti s lidmi v týmu	91	33,5 %
možnost budovat své vlastní nezávislé podnikání	64	23,5 %
možnost seberealizace	131	48,2 %
časovou flexibilitu	108	39,7 %
informace týkajících se krásy a zdravého životního stylu	42	15,4%
něco jiného, uveďte prosím co:	4	1,5%

Tabulka četnosti odpovědí č. 8 **Rozumím systému odměňování, popsaném v publikaci Cesta k úspěchu.**

	naprosto souhlasím	souhlasím	nevím	nesouhlasím	naprosto nesouhlasím
všichni respondenti	16	59	69	90	38
	5,9 %	21,7 %	25,4 %	33,1 %	14,0 %
pouze lídři	9	31	11	10	0
	14,8 %	50,8 %	18 %	16,4 %	0,0 %

Tabulka četnosti odpovědí č. 9 **Motivační nástroj Cesta k úspěchu považují za motivační.**

	naprosto souhlasím	souhlasím	nevím	nesouhlasím	naprosto nesouhlasím
všichni respondenti	21	129	96	20	6
	7,7%	47,4%	35,3%	7,4%	2,2%
pouze lídři	9	33	10	6	3
	14,8%	54,1%	16,4%	9,8%	4,9%

Tabulka četnosti odpovědí č 10 **Lokální motivační nástroje Oriflame ČR považují za motivační.**

		naprosto souhlasím	souhlasím	nevím	ne-souhlasím	naprosto ne-souhlasím
A	program pro nové poradce	57	138	65	12	0
		21,0 %	50,7 %	23,9 %	4,4 %	0,0 %
B	nabídky pro prodejce	73	148	32	19	0
		26,8 %	54,4 %	11,8 %	7,0 %	0,0 %
C	registrační kampaně	22	126	83	40	1
		8,1 %	46,3 %	30,5 %	14,7 %	0,4 %
D	klub lídrů	26	69	122	45	10
		9,6 %	25,4 %	45,6 %	16,5 %	3,7 %
E	firemní školení	59	135	62	16	0
		21,7 %	49,6 %	22,8 %	5,9 %	0,0 %
F	galavečeře	32	85	102	51	2
		11,8 %	31,3 %	37,5 %	18,8 %	0,7 %
G	konference	36	101	87	44	4
		13,2 %	37,1 %	32,0 %	16,2 %	1,5 %

Tabulka četnosti odpovědí č 11 **Motivační nástroje používané v našem prodejním týmu (individuální motivace naší direktorky/direktora), považují za motivační.**

	naprosto souhlasím	souhlasím	nevím	nesouhlasím	naprosto nesouhlasím
Počet responzí	74	98	73	15	12
Podíl v %	27,2 %	36,0 %	26,8 %	5,5 %	4,4 %

Tabulka četnosti odpovědí č 12 **Oriflame jako zdroj příjmů.**

	VŠICHNI		DIREKTOŘI	
	Počet responzí	Podíl v %	Počet responzí	Podíl v %
Oriflame je hlavním zdrojem mých příjmů.	27	9,9%	23	79,3%
Oriflame není hlavním zdrojem mých příjmů, ale přál/a bych si aby byl.	48	17,6%	1	3,4%
Oriflame je zdrojem příjvů a takto mi to stačí.	106	39%	3	10,3%
V určitém období byl Oriflame hlavním zdrojem mých příjmů, ale nyní tomu tak není	19	7,0%	2	2%
Oriflame není zdrojem mých příjmů.	72	26,5%	0	0,0%

PŘÍLOHA P II: KOPIE DOTAZNÍKU

MOTIVACE KOSMETICKÝCH PORADKYŇ A PORADCŮ ORIFLAME

Dobrý den, jmenuji se Petra Macíková Jindrová a jsem studentkou Fakulty humanitních studií Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Před odchodem na mateřskou dovolenou jsem pracovala jako regionální obchodní manažerka (region Východní Čechy).

Dovolte mi, abych Vás poprosila o vyplnění krátkého dotazníku, který se týká tématu mé bakalářské práce s názvem **Motivace lidí v obchodní společnosti**. Dotazník je anonymní a je určen kosmetickým poradkyním a poradcům společnosti Oriflame, cílem průzkumu je zjistit zaměření motivace poradců. Pokud budete mít zájem o výsledky tohoto průzkumu, obraťte se na mě, ráda Vám je poskytnu.

Moje emailová adresa je petra.macikova1@seznam.cz.

Děkuji za Váš čas a ochotu. Petra Macíková Jindrová

1) Jaké je vaše pohlaví?

žena	muž
------	-----

2) Jaký je váš věk?

méně než 20 let	50–64 let
21–34 let	65 let a více
35–49 let	

3) Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

základní	střední s maturitou
vyučen/a (bez maturity)	vysokoškolské

4) Jak dlouho jste kosmetickou poradkyní (poradcem) společnosti Oriflame?

méně než rok	10–15 let
1–5 let	15–20 let
5–10 let	20 let a více

5) Jaký byl váš důvod k registraci? (Vyberte max. 3 možnosti.)

zájem o krásu a kosmetiku
nákup kosmetiky levněji
zájem o přivýdělek z prodeje
zájem o přivýdělek z tvorby a vedení prodejního týmu
možnost spolupracovat s lidmi, být součástí týmu
možnost seberealizace
zájem nadnárodní společnosti
hodnoty společnosti Oriflame
přesvědčila mě osoba, která mě registrovala a vlastně ani nevím proč
jiný, uveďte prosím jaký

6) Jaký je váš nejvyšší dosažený titul na „Cestě k úspěchu“?

kosmetický poradce	direktor
manažer (sleva z obrátu 12 % a vyšší)	vyšší direktorský titul

7) Co na práci kosmetického poradce nejvíce oceňujete? (Vyberte max. 3 možnosti.)

nákup kosmetiky se slevou
finanční odměnu z prodeje
finanční odměnu z vedení svého týmu
pocit sounáležitosti s lidmi v týmu
možnost budovat své vlastní nezávislé podnikání
možnost seberealizace
časovou flexibilitu
informace týkající se krásy a zdravého životního stylu
nákup kosmetiky se slevou
něco jiného, uveďte prosím co

8) Rozumím systému odměňování, popsaném v publikaci „Cesta k úspěchu“.

naprosto souhlasím	souhlasím	nevím	nesouhlasím	naprosto nesouhlasím
--------------------	-----------	-------	-------------	----------------------

9) Motivační nástroj „Cesta k úspěchu“ považuji za motivační.

naprosto souhlasím	souhlasím	nevím	nesouhlasím	naprosto nesouhlasím
--------------------	-----------	-------	-------------	----------------------

10) Lokální motivační nástroje Oriflame ČR považují za motivační.

	naprosto souhlasím	souhlasím	nevím	ne- souhlasím	naprosto ne- souhlasím
program pro nové poradce					
nabídky pro prodejce					
registrační kampaně					
klub lídrů					
firemní školení					
galavečeře					
konference					

11) Motivační nástroje používané v našem prodejním týmu (individuální motivace naší direktorky/direktora) považují za motivační.

naprosto souhlasím	souhlasím	nevím	nesouhlasím	naprosto nesouhlasím
-----------------------	-----------	-------	-------------	-------------------------

12) Oriflame, jako zdroj vašich příjmů. (Vyberte prosím jedno tvrzení.)

Oriflame je hlavním zdrojem mých příjmů.
Oriflame není hlavním zdrojem mých příjmů, ale přála bych si, aby byl.
Oriflame je zdrojem přivýdělku a takto mi to stačí.
V určitém období byl Oriflame hlavním zdrojem mých příjmů, ale nyní tomu tak není.
Oriflame není zdrojem mých příjmů.