

**Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích**

**Ekonomická fakulta**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**2013**

**Helena Drdáková**

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**  
**EKONOMICKÁ FAKULTA**

**Katedra řízení**

---

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

Bakalářská práce

**MOTIVACE A STIMULACE PRACOVNÍKŮ**  
**VYBRANÉHO PODNIKU**

Vedoucí bakalářské práce:

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

Autor:

Helena Drdáková

---

2013

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Helena DRDÁKOVÁ**  
Osobní číslo: **E10207**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**  
Název tématu: **Motivace a stimulace pracovníků vybraného podniku**  
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

**Cíl práce:**

Cílem práce je charakterizovat a zhodnotit motivační program pracovníků vybraného podniku a navrhnout jeho možné změny.

**Metodický postup:**

- 1) vymezení základních pojmů;
- 2) popis podniku a jeho motivačního programu;
- 3) návrh případných změn pro zlepšení motivačního programu.

**Rámcová osnova:**

1. Úvod.
2. Cíle a metodika.
3. Teoretická část.
4. Charakteristika vybrané organizace.
5. Vlastní práce.
6. Závěr.
7. Použitá literatura.
8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **30-50 str.**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

FOOT, M.: Personalistika, 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6

KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B.: Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha : C.H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2

WALKER, A. J.: Moderní personální management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 253 s. ISBN 80-247-0449-8

PROVAZNÍK, V. a kol.: Psychologie pro ekonomy a manažery. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 264 s. ISBN 80-247-0470-6

VOJTOVIČ, S. : Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 192 s. ISBN 978-80-247-3948-9

ARMSTRONG, M. : Řízení lidských zdrojů - Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3

ARMSTRONG, M.: Odměňování pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-422-2890-2

KOUBEK, J. : Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. vyd., Praha: Management Press, 2007. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.**

Katedra řízení

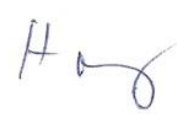
Datum zadání bakalářské práce: **15. února 2012**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2013**

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
SILNIČNÍ 157  
370 01 BUDĚJOVICE

  
doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 15. února 2012

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce na téma Motivace a stimulace pracovníků ve vybraném podniku, a to - v nezkrácené podobě - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 10. 4. 2013

-----  
Helena Drdáková

## **Poděkování**

Velmi ráda bych poděkovala doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D. za vedení bakalářské práce, za jeho cenné rady, připomínky a poskytnuté informace, které byly velkým přínosem pro vypracování této práce.

# OBSAH

1. ÚVOD .....	3
2. LITERÁRNÍ PŘEHLED .....	5
2.1 Řízení lidských zdrojů.....	5
2.2 Základní pojmy v oblasti motivace .....	7
2.2.1 Motiv, motivace.....	7
2.2.2 Zdroje motivace .....	9
2.2.3 Pracovní motivace .....	11
2.3 Teorie motivace.....	13
2.3.1 Teorie instrumentality .....	13
2.3.2 Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb) .....	13
2.3.3 Teorie zaměřené na proces .....	15
2.4 Základní pojmy v oblasti stimulace .....	16
2.4.1 Stimul, stimulace .....	16
2.4.2 Stimulační prostředky.....	17
2.4.3 Využívání stimulačních prostředků v pracovním jednání .....	20
2.5 Motivační program.....	20
2.6 Odměňování a jeho motivační, stimulační účinky .....	21
2.7 Motivace a přímý prodej .....	22
3. METODIKA .....	24
3.1 Cíl práce .....	24
3.2 Zdroje dat .....	25
3.3 Použité metody.....	25
4. PRAKTICKÁ ČÁST .....	27
4.1 Charakteristika podniku .....	27
4.1.1 Historie a rozvoj podniku .....	27
4.1.2 Vize, mise a hodnoty společnosti .....	28
4.1.3 Ocenění společnosti a ostatní činnost.....	28
4.2 Motivace v Oriflame Česká republika .....	29
4.3 Motivační programy Oriflame Česká republika .....	32
4.3.1 Nahrazené „staré“ programy .....	32
4.3.2 Stávající „nové“ programy .....	36
4.3.3 Sleva (bonus) z obratu .....	39

4.4 Dotazníkové šetření.....	43
4.4.1 Charakteristika respondentů .....	44
4.4.2 Motivace a stimulace kosmetických poradců.....	50
4.4.3 Motivační programy .....	61
4.4.4 Analýza nezávislosti vybraných znaků .....	66
5. SHRNU TÍ VÝSLEDKŮ A NÁVRH ZMĚN .....	69
5.1 Shrnutí výsledků.....	69
5.2 Návrh změn .....	72
6. ZÁVĚR .....	73
7. SUMMARY .....	74
8. PŘEHLED POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	75
7.1 Literární zdroje.....	75
7.2 Internetové zdroje.....	76
9. SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	
10. SEZNAM PŘÍLOH	
11. PŘÍLOHY	



# 1. ÚVOD

*„Téměř každý souhlasí s tím, že lidé jsou naše nejdůležitější aktiva. Avšak téměř nikdo se podle toho nechová.“*

*T. J. Peters a R. H. Waterman*

V každém podniku představuje lidský kapitál nezbytnou součást podniku a to i přesto, že značná část výrobních procesů je v dnešní době zautomatizována. Stále je však zapotřebí člověk, který obsluhuje stroje, kontroluje celý proces a případně opravuje poruchy strojů a chyby způsobené špatnou instalací či naprogramováním.

Řízení lidských zdrojů chápe lidský faktor jako faktor, který mimo jiné rozhoduje o úspěšnosti organizace, a proto je žádoucí jeho rozvoj. Řízení lidských zdrojů je uskutečňováno prostřednictvím vedoucích pracovníků, kteří mohou využívat služeb personálních útvarů, ale nemohou na tyto útvary přenést svou úlohu.

Motivace a stimulace jsou jedním z témat v oblasti řízení lidských zdrojů. Správná a zároveň účinná motivace představuje cestu k úspěchu organizace. Jedná se však o dlouhodobý proces vytváření motivačních podmínek, výhodou je poté dlouhodobé působení motivačních faktorů. Stimulace je oproti motivaci nákladná a nemá dlouhodobý účinek. Mezi těmito pojmy je výrazný rozdíl v tom, co oba pojmy představují. Zatímco u motivace se jedná o vnitřní pohnutky jednání člověka, kdežto u stimulace je to soubor vnějších podnětů, které ovlivňují chování jednotlivce - pracovníka.

Hlavní náplní této bakalářské práce je motivace a stimulace pracovníků, v konkrétním případě se jedná o distributory, tzv. kosmetické poradce.

Pro zpracování vlastní práce jsem si zvolila firmu Oriflame Cosmetics SA. Co se však týče motivačního programu, hodnocení a návrhů možných změn, zaměřuji se na jeho průzkum, popis a fungování v České republice.

Jedním z hlavních důvodů pro zvolení tohoto tématu byl fakt, že jsem součástí sítě kosmetických poradců již po dobu několika let a mohu tedy do práce přispět i svými zkušenostmi a poznatky. Dalším podstatným důvodem je i skutečnost, že pro firmy tohoto typu, tedy firmy založené na přímém prodeji, je lidský faktor v podobě distributorů

naprosto nepostradatelný. Ve společnostech jako je právě Oriflame Cosmetics SA jsou výdělků přímo závislé na prodeji distributorů. Nezbytnou součástí pro získávání nových distributorů, ale i udržení stávajících a zvyšování jejich výkonu představuje samozřejmě i motivace a stimulace.

V dnešní době je toto téma velmi aktuální, vzhledem k tomu, že firmy založené na přímém prodeji stále získávají nové pracovníky – distributory. Bylo by tedy možné tvrdit, že se v určitém smyslu rozrůstají. V České republice působí mnoho takových firem, z velké části se jedná o kosmetické společnosti, na příklad lze uvést AVON Cosmetics, Dedra, Amway, Mary Kay, apod. Hlavním nástrojem motivace a stimulace distributorů těchto firem jsou motivační programy. Tyto programy jsou ve většině případů hlavním důvodem k registraci a připojení se k firmě. Mezi další důvody řadíme finanční nezávislost, nižší nákupní ceny, bližší kontakt s firmou, více informací o produktech apod.

## 2. LITERÁRNÍ PŘEHLED

### 2.1 Řízení lidských zdrojů

Podle Koubka (2004) může každá organizace fungovat pouze tehdy, podaří-li se jí shromáždit, propojit a uvést do pohybu a využívat:

- a) materiální zdroje (tj. stroje, zařízení, materiál, energie);
- b) finanční zdroje;
- c) informační zdroje potřebné k fungování a
- d) lidské zdroje.

Tento proces je stěžejním úkolem řízení organizace. Lidské zdroje jsou zařazeny do kontextu řídicích činností organizace a zároveň také mají rozhodující význam pro organizaci a je tedy důležité jejich řízení a hospodaření s nimi, klíčový význam má tak personální práce (Koubek, 2004).

Řízení lidských zdrojů můžeme definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jednotlivě i kolektivně přispívají k dosažení jejích cílů (Armstrong, 2002).

Proces řízení lidských zdrojů dle Armstronga (2002) souhrnně charakterizují tyto znaky:

- jedná se o činnost, která je řízena vrcholovým managementem a je manažersky orientovaná,
- za výkon a zabezpečení lidských zdrojů odpovídá liniový manažer,
- zdůrazňuje potřebu strategického souladu – integraci – podnikových strategií a strategie lidských zdrojů,
- zdůrazňuje význam získání oddanosti poslání a také hodnotám organizace – tzn. je „závazkově orientované“,
- má buď „měkkou“, nebo „tvrdou“ podobu,
- znamená uplatnění komplexního a vnitřně provázaného přístupu k zajištění vzájemně se podporující zaměstnanecké politiky a praxe,
- důraz se klade na silnou kulturu a hodnoty,

- je orientováno výkonově, zdůrazňuje potřebu stále vyšší úrovně výsledků s cílem vyrovnat se s novými úkoly a výzvami,
- zaměstnanecké vztahy lze charakterizovat jako spíše unitaristické než pluralistické, spíše individuální než kolektivní, je poskytována spíše vysoká než nízká důvěra,
- organizační principy jsou organické a decentralizované s pružnými rolami a s větším důrazem na týmovou práci; důležitými cíli politiky jsou zejména flexibilita a formování týmů,
- klade důraz na zabezpečení kvality pro zákazníky a dosahování vysoké úrovně spokojenosti zákazníka,
- odměny se liší podle výkonu, schopností či kvalifikace.

Řízení lidských zdrojů tvoří tu část organizace, která se zaměřuje na všechno, co se týká člověka v pracovním procesu, to znamená jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a také propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností i pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a jiným osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a dále i jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje (Koubek, 2004).

Cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečit kvantitativní stránky lidských zdrojů (počet, věková a profesní struktura a formální kvalifikace), ale i kvalitativní stránky (výkonnost, tvořivost, motivace a identifikace s cíli firmy). Výchozí základnou pro formování personální strategie firmy je její celková strategie a formulování vize, vymezení priorit a hierarchie hodnot firmy, které budou vlastníky, managementem i zaměstnanci akceptovány (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001).

V procesu řízení lidských zdrojů je nepochybně velice důležité věnovat pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí pomocí nástrojů, jako jsou různé stimuly odměny, vedení lidí a práce, kterou vykonávají, a podmínky v organizaci, za nichž je tato práce vykonávána. Cílem pak je vytvářet a rozvíjet motivační procesy i pracovní prostředí, které napomáhají tomu, aby docházelo k dosahování výsledků, které jsou managementem očekávány od jednotlivých pracovníků (Armstrong, 2002).

## 2.2 Základní pojmy v oblasti motivace

### 2.2.1 Motiv, motivace

#### Motiv

Motiv představuje určitou vnitřní psychickou sílu, tj. popud, pohnutku, která člověka, respektive jeho činnost, určitým směrem orientuje, která ho v daném směru aktivizuje a která vzbuzenou aktivitu udržuje. Motivem je tedy psychologická pohnutka, příčina či důvod určitého lidského chování či prožívání, dává mu psychologický smysl (Provazník, Komárková, 1998).

S pojmem motiv se úzce pojí pojem cíle. Obecný cíl každého motivu je dosažení nasycení, které zpravidla má podobu vnitřního uspokojení, tedy pocitu naplnění z dosažení cíle motivu. Přičemž působení motivu trvá tak dlouho, dokud není dosaženo cíle, dokud jedinec nedosáhne očekávaného uspokojení (Bedrnová, Nový, 1998).

Je zřejmé, že motiv, respektive motivy, přesněji konečná podoba motivace výrazným způsobem určuje lidskou činnost, především jednání a prožívání člověka. Není však jedinou determinantou. Motiv – psychologická příčina činnosti – určuje pouze směr činnosti, její intenzitu a perzistenci, tedy vytrvalost. Činnost, motivované jednání člověka vedené určitým směrem a uskutečňované s daným nasazením, může být realizována nejrůznějšími způsoby a formami. Právě tyto způsoby – formy uskutečňování motivované činnosti – jsou významným způsobem spolu-determinovány kognitivním zpracováním situace, v níž se jednotlivci nalézají, tedy procesy poznávacími (Provazník, Komárková, 1998).

Podle Bělohlávka (2008) mají motivy dvě složky:

- energizující, jelikož dávají sílu a energii jednání lidí,
- řídicí, jelikož dávají směr jednání, lidé se rozhodnou pro určitou věc a ne pro jinou, vybírají způsob a postup, jak této věci dosáhnout.

Podle Nakonečného (2004) je potřebné odlišit motivy (resp. motivace) a vnější motivující podněty, někdy označované jako incentive. Podnět se stává incentive pouze v určitém vztahu ke stávajícím motivům (resp. motivacím) – nápoj se stává incentive pro žiznivého. Proto se někdy mluví o popudech, které vyvíjí tlak zevnitřku, a o pohnutkách, které vyvíjí tlak zvnějšku. Puzení a přitahování tvoří jednotu, jelikož jsme přitahováni pouze tím, co signalizuje přímé zprostředkované uspokojení určité potřeby.

## Motivace

Slovo motivace<sup>1</sup> je obecným označením pro všechny vnitřní podněty, které následně vedou k určité činnosti, jednání (Provazník, Komárková, 1998).

Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí jisté vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy, které nemusí být vždy zcela vědomé nebo uvědomované. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, motivovaného jednání (Bedrnová, Nový, 1998).

Motivace nepředstavuje originální lidskou vlastnost, je však výsledkem určitého procesu. Jakožto vrozená lidská vlastnost by takto daný motivační stav zůstával neměnný po celý život. Motivace však podléhá silným výkyvům. Může za to působení určitých faktorů, které ovlivňují v různé míře naši motivaci. Tyto činitele nepůsobí izolovaně – naopak jsou navzájem propojeny sítí specifických vztahů. Vždy do hry také vstupuje faktor času. Současné poměry, situace nebo stav mohou ovlivnit naši budoucí motivaci. V motivačním procesu tedy působí síla podnětů, vlastní účinnost, časová perspektiva a emoční inteligence (Niermayer, Seyffert, 2005).

Rozlišujeme činnosti (Provazník, Komárková, 1998):

- motivované – činnosti vnější, z vnějšku pozorovatelné a činnosti vnitřní, jako je např. myšlení,
- nemotivované – ne každá činnost je motivovaná, např. automaticky vybavené reflexy, prvky tzv. molekulárního chování, existenci a působení motivačních sil nepředpokládají a nevyžadují.

Další významný rys motivace je působení ve třech rovinách, dimenzích (Provazník, Komárková, 1998):

- dimenze směru – motivace člověka se vždy orientuje určitým směrem
- dimenze intenzity – činnost člověka v daném směru je v závislosti na intenzitě motivace více či méně usilovná,
- dimenze stálosti, vytrvalosti, perzistence – projevuje se mírou schopnosti jedince překonávat nejrůznější bariéry.

---

<sup>1</sup> „Motivace“ vychází z latinského „movere“ – hýbatí, pohybovatí.

## 2.2.2 Zdroje motivace

Jako zdroje motivace označujeme ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí, tedy skutečnosti zakládající dynamické tendence i zaměření lidské činnosti a také skutečnosti, které významným způsobem ovlivňují přetrvávání těchto tendencí. K základním zdrojům motivace patří (Bedrnová, Nový, 1998):

- potřeby,
- návyky,
- zájmy,
- hodnoty,
- ideály.

### **Potřeby**

Pojem potřeba chápeme jako člověkem prožívaný, ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho pro daného jednotlivce subjektivě významného a jako základní zdroj motivace veškeré lidské činnosti (Bedrnová, Nový, 1998)

Potřeba se v rovině prožívání projevuje jako nelibě pociťovaný stav napětí, jenž vyvolává tendence k odstranění tohoto napětí. Vede zpravidla k činnosti odstraňující tento nedostatek (přebytek), resp. k uspokojení potřeby. Předpokladem je, že subjekt nalezne cíl, tj. určitou skutečnost, která umožní uspokojení potřeby (Bedrnová, Nový, 1998):

Nedostatek → Potřeba → Motivace → Na cíl zaměřená činnost → Odstranění nedostatku

Potřeby jakožto „nekonečnou“ množinu jevů lze rozdělit do dvou skupin (Provazník, Komárková, 1998):

- Potřeby biologické, fyziologické, viscerogenní – jsou spojeny s činností lidského těla a jeho funkcemi jako biologického organismu. Označují se také jako potřeby primární.
- Potřeby sociální, společenské, psychogenní – jsou spojeny s člověkem ne už jako s biologickou entitou, ale jako s tvorem sociálním, společenským a kul-

turním. Označují se též jako potřeby sekundární. Utvářejí se jakýmsi odvozováním od potřeb primárních. V procesu naplňování primární potřeby se jeví člověk, situace, jev apod. pouze jako prostředek, v případě sekundární potřeby je však asociován s uspokojením plynoucím z dosažení cílového stavu a může se posléze vydělit jako samostatný cíl, tedy jako nový předmět potřeby, který získává samostatnou motivační hodnotu. Jedná se de facto o potřeby individuálně naučené. (Je ale i více způsobů utváření sekundárních potřeb.)

## **Návyky**

U každého jedince dochází v průběhu života k tomu, že určité činnosti, vnitřní i vnější, jsou realizovány častěji nebo i pravidelně, většinou v situacích určitého typu či charakteru. Díky oné pravidelnosti dochází k automatizaci, fixaci a tyto činnosti se stávají jakýmsi stereotypy – návyky (Bedrnová, Nový, 1998).

Návyk je tedy označení pro opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v dané situaci. Z hlediska vnějšího pozorovatele lze definovat návyk jako naučený vzorec chování, v rovině prožívání pak jako relativně fixovanou tendenci, jakýsi vnitřní tlak, pohnutku nebo motiv učinit něco konkrétního v určité podnětové situaci. Návyky mohou být výsledkem jak výchovy, tak i sebeutvářecích aktivit každého jedince (Bedrnová, Nový, 1998).

## **Zájmy**

Pojem zájmu patří v psychologii k pojmům, které mají velmi proměnlivý obsah. Bývá spojován se schopnostmi člověka, je pojímán jako složka charakteru osobnosti totožnou s postojem nebo mající mnohé společné s postojem. Zájem je však v obecné poloze chápán i jako motiv. Zájem je specifickou formou zaměření člověka na určitou oblast jevů, která ho v určitém směru aktivizuje s jistou perzistencí. Zájem je možné chápat jako zvláštní druh zdrojů, jakýchsi příčin motivace (Provazník, Komárková, 1998).

## **Hodnoty**

Hodnotou pro konkrétního člověka může být v podstatě cokoli. Záleží to na specifických podmínkách a okolnostech utváření jeho osobnosti, ale i na osobních zkušenostech daného jedince. Přesto však lze jmenovat jakési obecněji se vyskytující hodnoty jako např. zdraví, rodina, práce, přátelství, vzdělání, láska, peníze apod. (Provazník, Komárková, 1998)



Jednou z nejnámějších klasifikací hodnot je již relativně starší typologie hodnotových orientací německého psychologa Sprangera, který rozlišil šest osobnostních typů podle převažujícího zaměření (Bedrnová, Nový, 1998):

- typ ekonomický – zaměřuje se na užitečnost, praktičnost, prospěch, prosperitu a hromadění majetku,
- typ estetický – nejvyšší hodnotou je pro něj forma a harmonie, partnerá je tendence k individualismu a soběstačnosti a nejvyšší hodnotou je krása,
- typ sociální – představuje člověka, který je nesobecký, altruista, láska je pro něj nejsprávnější a nejhodnotnější formou vztahu a též nejvyšší hodnotou,
- typ politický – nejvyšší hodnotou je pro něj moc, vyhledává soutěž a příležitost ovládat druhé apod.,
- typ náboženský – nejvyšší hodnotu vidí v jednotě, zaměřen k absolutním, božským hodnotám.

## **Ideály**

Ideálem se rozumí určitá myšlenková, eventuálně názorová, představa něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jednotlivce představuje (ideální) cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje. Ideály vznikají zejména na základě působení sociálních faktorů vývoje a utváření osobnosti člověka – rodiny a autorit obecně. Významnou roli v tomto procesu mohou mít procesy učení, nápodoby a identifikace (Bedrnová, Nový, 1998).

### **2.2.3 Pracovní motivace**

K pracovní motivaci můžeme dojít dvěma cestami. V prvním případě motivují lidé sami sebe tak, že hledají, nalézají a vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby nebo alespoň vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých cílů. Ve druhém případě mohou být lidé motivováni managementem prostřednictvím metod, jako je odměňování, povyšování, pochvala atd. (Armstrong, 2002)

Jak původně zjistili Herzberg a kol., rozlišujeme dva typy motivace (Armstrong, 2002):

- Vnitřní motivace – faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se dali určitým směrem. Tyto fak-

tory jsou tvořeny odpovědností, autonomií, příležitostmi využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, ale i zajímavou a podnětnou prací a příležitostmi k funkčnímu postupu.

- Vnější motivace – to, co děláme pro lidi, abychom je motivovali. Patří sem odměny, jako zvýšení platu, pochvala či povýšení, ale i tresty, jako např. disciplinární řízení, kritika či odepření platu.

Pracovní motivace se nejvíce projevuje ve vztahu člověka a jeho práce. Pracovní činnosti není pouze zdrojem obživy, pokud mluvíme v souvislosti s motivací. Pracovní činnost je také prostředkem, který přináší uspokojení z průběhu práce, z dosažených výsledků, ze sociálního postavení a prestiže nositele profese apod. (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003)

Člověk je ve vztahu k pracovní činnosti vybaven vnitřními dispozicemi, motivy, které působí jako zdroj energie a akcelerátor. Jednotlivé motivy nepůsobí izolovaně, ale vytváří funkčně nebo obsahově spojené struktury. Tyto motivační struktury jsou proměnlivé v závislosti na cílech pracovního chování a na situačních faktorech. Na druhé straně má motivační ladění a zaměřenost osobnosti jedince pevnější konzistenci a relativní stabilitu. V této souvislosti můžeme hovořit o motivačním profilu člověka. Motivační profil zahrnuje a je utvářen potřebou kontaktu s dalšími lidmi, potřebou bezpečí a sociální jistoty, potřebou sebeoceny, tendencí prosazovat se a souborem individuálních osobnostních rysů. K poznání motivačního profilu přispívá porozumění složitosti lidského jednání (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003).

Z hlediska přístupu, který akcentuje skutečnost, že působící motivy se v pracovní činnosti mohou projevovat různým způsobem, je pak možné je přiřadit k některé ze tří skupin (Bedrnová, Nový, 1998):

- motivy aktivní – přímo podněcují pracovní výkon, např. motiv úspěchu,
- motivy podporující – vytvářející podmínky pro účinné působení motivů aktivních, např. vytváření přátelské atmosféry na pracovišti,
- motivy potlačující – odvádějící pracovníka od pracovní činnosti, např. pobavení se s přáteli na pracovišti.

O motivaci pracovního jednání lze uvažovat jako o jednom ze subjektivních faktorů ovlivňujících pracovní činnost jedince a zprostředkovaně i prosperitu podniku. Je tedy

důležité, aby management podniku a řídicí pracovníci věnovali zvýšenou pozornost pracovní motivaci (Bedrnová, Nový, 1998).

## **2.3 Teorie motivace**

Přístupy k motivaci se zakládají na teoriích motivace. K nevlivnějším patří: teorie instrumentality, teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces (Armstrong, 2002).

### **2.3.1 Teorie instrumentality**

„Instrumentalita“ znamená přesvědčení, že pokud něco uděláme, povede to k něčemu jinému. Tato teorie ve své nejhrubší podobě říká, že lidé pracují pouze pro peníze. Teorie se domnívá, že jestliže budou odměny a tresty přímo provázány s výkonem člověk, pak bude tento jednotlivec motivován k práci. Z toho vyplývá, že odměny závisí na skutečném výkonu (Armstrong, 2002).

### **2.3.2 Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb)**

Teorie zaměřené na obsah se snaží rozpoznat to, co v jedinci či v pracovním prostředí vyvolává a udržuje určité chování. To znamená, že se pokoušíme určit to, co lidi motivuje (Rolínek, 2003).

#### **Maslowova hierarchie potřeb**

Jedná se o nejznámější teorii potřeb, jejímž autorem je americký klinický psycholog Abraham Maslow. Podle A. Maslowa má v sobě každý jedinec dva druhy sil: jedny vycházejí ze strachu o bezpečí a táhnou člověka zpět a druhá skupina sil táhne člověka vpřed, k celku, jedinečnosti „já“, k plné funkčnosti všech sil a také k důvěře k vnějšímu světu (Bedrnová, Nový, 1998)

Maslow se pokusil utřídít lidské potřeby a odhalit, jak působí. Základem aktivity člověka je uspokojování potřeb. Určil tedy pět skupin potřeb a seřadil je do hierarchického systému známého jako Maslowova pyramida či Maslowova hierarchie potřeb (Bělohávek, 1996):

- 1) Fyziologické potřeby = základní potřeby – potřeba vody, potravy, vzduchu atd.
- 2) Potřeby jistoty a bezpečí – znamenají vyloučení ohrožení či nebezpečí.
- 3) Sociální potřeby – přátelství, láska, potřeba se začlenit do určité skupiny.

- 4) Potřeby uznání – sebeocení, respekt, uznání ze strany ostatních.
- 5) Seberealizace (sebeaktualizace, sebenaplnění) - představují realizaci potenciálu jednotlivce.

Podle této teorie jsou lidské potřeby uspokojovány postupně. To znamená, jen pokud jsou uspokojeny potřeby základní, mohou být následně uspokojeny další potřeby a může být dosaženo ostatních cílů (Forsyth, 2009).

### Herzbergova dvoufaktorová teorie

Autorem této teorie motivace je americký psycholog Frederick Herzberg a kol. Tato teorie rozlišuje dva typy faktorů. Vychází tedy z toho, že člověku jsou vlastní dvě skupiny protikladných potřeb (Provazník, Komárková, 1998):

- Faktory vnější = hygienické, tzv. „dissatisfactory“ – jejich přítomnost nemusí vést ke spokojenosti, ale ani nepřítomnost nemusí vést k nespokojenosti.
- Faktory vnitřní = motivátory, tzv. „satisfactory“ – přítomnost motivátorů vede ke spokojenosti, avšak nepřítomnosti nemusí nutně vést k nespokojenosti.

**Obrázek 1: Faktory Herzbergovy dvoufaktorové teorie**

MOTIVÁTORY		HYGIENICKÉ FAKTORY	
Spokojenost  ↑  Neutrální stav (žádná spokojenost)	<b>Přítomnost</b>	<b>Přítomnost</b>	Neutrální stav (žádná nespokojenost)  ↓
	Úspěch (dosažení cíle) Uznání Práce sama Odpovědnost (pravomoci) Povýšení Možnost osobního růstu	Podniková politika a správa Dozor (odborný dozor) Vztahy s nadřízeným Vztahy s kolegy Vztahy s podřízenými Mzda/plat Pracovní podmínky Jistota práce Osobní život	
	<b>Nepřítomnost</b>	<b>Nepřítomnost</b>	Nespokojenost

*Zdroj: Koubek, J. (2004)*

Tato teorie vychází ze zkoumání příčin spokojenosti a nespokojenosti s prací a tvrdí, že spokojenost a nespokojenost nejsou přímé protiklady, ale dva nezávislé rozdílné faktory. Pracovníci bývají motivováni faktory, které jsou motivátory, tj. vnitřními faktory. K demotivaci dochází nepřítomností příznivých hygienických faktorů, tj. vnějších faktorů. Z toho plyne, že pokud budou motivátory zařazeny do práce, může dojít s největší pravděpodobností k zvýšení motivace. V případě hygienických faktorů k takové situaci

dojít nemůže. Hygienické faktory mohou pouze udržet motivaci nebo ji snížit (Koubek, 2004).

### **McGregorova teorie X a teorie Y**

Teorie X a teorie Y je spíše populární než vědecká teorie. Jejím autorem je Douglas McGregor, který přistupuje k motivaci pracovního jednání na základě „zdravého rozumu“ (Provazník, 2002).

Autor rozlišuje dvě pojetí pracovníka a jeho chování a na základě tohoto rozděluje pracovníky na dvě kategorie (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003):

- **Teorie X:** Typický představitel této kategorie pracuje nerad a pokouší se práci vyhýbat. Pokud musí pracovat, dělá jen to nejnnutnější. Takový člověk musí být k práci veden a podněcován odměnou či trestem a také musí být pod kontrolou.
- **Teorie Y:** Pro představitele této druhé kategorie je typická vlastní a přirozená aktivita, vynalézavost a tvořivost, ochota přijímat odpovědnost a identifikace s cíli pracovní skupiny nebo organizace. Ovlivňování tohoto jedince probíhá pomocí samostatné práce, pozitivním oceňováním výsledků a vytvářením příležitostí pro jeho osobní růst.

### **2.3.3 Teorie zaměřené na proces**

V rámci teorií zaměřených na proces se zaměřujeme na teorie, které se snaží vysvětlit a popsat proces toho, jak je chování vyvoláváno, řízeno, udržováno a nakonec ukončeno (Rolínek, 2003).

#### **Vroomova expektanční teorie**

Tvůrcem této teorie je Victor Vroom. Klíčovou rolí v této teorii mají dva základní pojmy – expektance a valence. Pracovní činnost je přitom chápána jako instrumentální činnost, tedy jako prostředek či nástroj k dosažení pro jedince významné hodnoty (Provazník, Komárková, 1998).

Expektanční teorie má také formální vyjádření v podobě (Provazník, Komárková, 1998):

$$M = f(V \times E), \quad (1)$$

kde:

- M – úroveň motivace,

- V – valence, tj. subjektivní hodnota výsledku jednání, očekávané uspokojení, ke kterému motivované pracovní jednání povede,
- E – expektance, očekávání, tj. subjektivní pravděpodobnost, že určité pracovní jednání povede k očekávanému výsledku.

Motivace pracovníků je ale v tomto případě možná jen tehdy, když mezi výkonem a výsledkem existuje jasně vnímaný a použitelný vztah a pokud lze výsledek považovat za nástroj pro uspokojení potřeb (Armstrong, 2002).

### **Stimulační teorie**

Tato teorie se zakládá na myšlence, že chování každého jednotlivého člověka je výsledkem určitých vlivů, které vedou k logicky předpokládaným důsledkům chování. Základem je orientace na použití pozitivních či negativních stimulů k motivování lidí nebo vytváření motivujícího prostředí. Stěžejní je tzv. Thorndikeův zákon efektu, který tvrdí, že chování mající za následek příjemnou skutečnost, se bude opakovat. Kdežto chování mající za následek nepříjemnou skutečnost se opakovat nebude (Rolínek, 2003).

## **2.4 Základní pojmy v oblasti stimulace**

### **2.4.1 Stimul, stimulace**

Od pojmů „motiv“, „motivace“ je potřeba odlišit dva blízké pojmy – „stimul“ a „stimulace“. V životě se setkáváme s užíváním těchto pojmů jako by se jednalo o totéž, tedy synonyma nebo ekvivalenty. Ale i tak je určité rozlišení vhodné (Provazník, Komárková, 1998).

Stimulem je v podstatě jakýkoli podnět vyvolávající změny v motivaci člověka. Bývají rozlišovány endogenní impulsy – vnitřní podněty, které signalizují nějakou změnu v těle či mysli člověka (např. bolest zubu vyvolávající motiv navštívit lékaře) a incentive – exogenní – vnější, které představují podněty, které aktivují určitý motiv (např. pochvala za dobrý výkon). Impulsem a incentive může být cokoliv, ale také nemusí. To právě záleží na motivační struktuře člověka (Provazník, Komárková, 1998).

Stimulací rozumíme vnější působení na psychiku člověka, jehož důsledkem je určitá změna činnosti prostřednictvím změny psychických procesů – především změny motivace. Stimulace tedy představuje působení na psychiku člověka zvnějšku, zejména prostřednictvím aktivního jednání někoho jiného. Stimulaci chápeme především jako zá-

měrné, vědomé ovlivňování činnosti (hlavně motivace) jiného člověka (Bedrnová, Nový, 1998).

Základní podmínkou pro účinnou stimulaci je znalost osobnosti a také znalost motivačního profilu v rámci osobnosti (Bedrnová, Nový, 1998).

Stimulace je relativně jednoduchá. Můžeme očekávat, že práce bude probíhat, dokud budeme odměňovat, krmit, napájet, tj. dokud budeme kompenzovat nepohodlí spojené s výkonem prostřednictvím atraktivních hodnot. V okamžiku, kdy tyto hodnoty přestane poskytovat, se zřejmě práce zastaví. A právě toto je nevýhodou stimulace, práce probíhá jen po tu dobu, po kterou působí stimuly (Plamínek, 2007).

## **2.4.2 Stimulační prostředky**

Stimulační prostředky jsou seřazeny podle toho, jak jsou z podnikového a psychologického hlediska významné (Provazník, Komárková, 1998).

### **Hmotná odměna**

Hmotná odměna je především zdrojem existenčních prostředků potřebných pro život pracovníka a z toho vyplývá, že je mnohdy považována za hlavní stimulační prostředek. Má podobu nejen peněžní (mzda, plat, prémie, cílové prémie, odměny za vyšší výkon), ale i mnoho dalších podob. Pro všechny odměny platí jasná pravidla, která zvyšují jejich účinnost, tj. přímý vztah hmotné odměny k výkonu, stanovení pravidel vymezující tento vztah, dále skutečnost, že odměny by měly přicházet nikoliv předem, ale co nejdříve po dokončení úkolu a samozřejmě spravedlnost v přidělování těchto odměn (Provazník, Komárková, 1998)

### **Obsah práce**

Mezi apely, jimiž působí obsah práce, řadíme podle Bedrnové a Nového (1998) například:

- apel na tvořivé myšlení (práce vyžaduje hledání nových řešení, uplatňování vlastních nápadů, nelze vystačit se stereotypem činnosti),
- apel na samostatnost, autonomii (člověk je v práci samostatný, zodpovědný, sám si určuje, co, jak a kdy bude dělat),
- apel na koncepční myšlení (vyžadování nadhledu pro práci, analýzy logiky vztahů),

- apel na systematické myšlení (rychlost a pružnost myšlení),
- apel hrdosti na práci (práce má smysl a je užitečná),
- apel hrdosti na vlastní schopnosti (velká náročnost práce – může uspět jen jedinec s výjimečnými kvalitami),
- apel na prestiž,
- apel na seberozvoj (práce v rychle rozvíjejícím se oboru),
- apel sebekontroly (v práci získáváme bezprostřední zpětnou vazbu o výsledcích své činnosti),
- apel moci (díky práci získáváme pocit nadřazenosti a nadvlády nad ostatními) a další dílčí apely plynoucí z mnoha konkrétních pracovních činností.

### **Povzbuzování – neformální hodnocení**

Jedná se o významný nástroj, jehož prostřednictvím pomáhají řídicí pracovníci svým lidem odhalit stimulační hodnotu v obsahu práce. Mluvíme tedy o zpětné vazbě (v racionální rovině). Pracovník získává informace o tom, jak jeho výkon odpovídá či neodpovídá očekávání vzhledem k stanovenému cíli. Nejúčinnější je poskytnutí zpětné vazby v průběhu činnosti nebo ihned po jejím skončení. V prožitkové rovině pak pracovník vycítí svou důležitost pro podnik a uspokojuje ho tak skutečnost, že dokázal něco pozitivního. Neformální neveřejné hodnocení může přerůst do veřejného hodnocení. Podstatné výsledky se prezentují na poradách a vyvěšují se na vývěškách v podniku. Lze tvrdit, že všechny akty a aktivity managementu, které zaměstnancům dávají najevo důležitost pro podnik a uznání jejich práci, mají stimulační účinky (Bedrnová, Nový, 1998).

### **Atmosféra pracovní skupiny**

Atmosféra pracovní skupiny je utvářena tím, jaké má sociální skupina pravidla, normy a projevy, které závisí na skladbě, aktivitách skupiny a jejím zasazení do širšího rámce okolí. Vedoucí tedy nemůže skupině nařídit, jak se má chovat. Může však ovlivňovat dění ve skupině tím, že na ni působí v první řadě formální a neformální autoritou. Měl by vybudovat vztah důvěry mezi zaměstnanci, což je podmínkou pro snadnější ovlivňování (Provazník, Komárková, 1998).



V rámci pracovní skupiny též dochází k porovnávání výsledků, čímž si v dobré pracovní skupině lidé zvýší sebevědomí. Ve špatné skupině dochází k negativnímu působení na individuální výkony. Stává se, že dobrý výkon způsobuje závist a nepřátelství a tak vznikají umělé překážky a problémy v práci. Avšak soutěživost je často pozitivním prvkem, který podněcuje motivaci lidí dosáhnout lepších výkonů (Bedrnová, Nový, 1998).

### **Pracovní podmínky a režim práce**

Zájem podniku vytvářet lepší pracovní podmínky má dvojí efekt: lepší podmínky se projeví ve zlepšení výkonu, ale také se zlepšuje vztah mezi podnikem a zaměstnanci. Nezájem vedení podniku zlepšovat pracovní podmínky, o pracovní podmínky vůbec, působí destimulačně a to i v případech vysokých hmotných odměn (Bedrnová, Nový, 1998).

### **Identifikace s prací, podnikem a profesí**

Identifikací s prací rozumíme skutečnost, že člověk práci přijal jako nedílnou součást života. Identifikace s profesí představuje situaci, kdy člověk považuje svou profesi za součást své osobní charakteristiky. Identifikace s podnikem pak vyjadřuje ztotožnění zaměstnance s hospodářskou organizací. Pokud se identifikace s prací, podnikem i profesí navzájem propojí, vede to ke dlouhodobému zvýšení výkonu, hospodárné práci, odpovědnosti, tvořivosti, aktivitě a vstřícnosti k ostatním spolupracovníkům. Podnik, s nímž se může pracovník identifikovat, je z hlediska tohoto pracovníka komplexem pozitivních stimulů. Nemá tedy pocit manipulace, že se musí přizpůsobovat zvyklostem, v nichž se necítí dobře, ale naopak, podnik mu poskytuje prostor pro seberozvoj, inspiroje ho a dává mu vnitřní uspokojení (Provazník, Komárková, 1998).

### **Externí stimulační faktory**

Jde o celkový image podniku, jak je vnímán v celospolečenském kontextu, jakou má prestiž a pověst. Čím lepší je image podniku, tím více tento fakt stimuluje k práci. Image podniku je podmíněn faktory, které podnik může ovlivnit, ale zrovna tak faktory, které ovlivnit nemůže. Stimulačně působí zvnějšku také makroekonomická situace. Očekávání ekonomického růstu je stimulační, naopak očekávání stagnace nebo recese je demotivující (Bedrnová, Nový, 1998).

### **2.4.3 Využívání stimulačních prostředků v pracovním jednání**

Stimulační prostředky bychom měli vybírat nejen s ohledem na pracovníky, které chceme ovlivnit, ale také s ohledem na oblast pracovního jednání, kterou chceme ovlivnit. Nejčastěji stimulujeme v těchto oblastech (Bedrnová, Nový, 1998):

- pracovní výkon, jeho kvalitu, kvantitu i rovnoměrnost,
- tvořivost, vnášení nových nápadů a myšlenek vylepšujících práci,
- seberozvoj, rozšiřování kvalifikace, dovedností, znalostí atd.,
- kooperaci ve skupině, v týmu,
- odpovědnost za vlastní jednání, rozhodnutí, vztah ve skupině, také za svěřené hodnoty, za bezpečnost práce atd.

## **2.5 Motivační program**

Motivační program konkretizuje systém práce s lidmi v podniku s vyhraněným zaměřením na pozitivní ovlivňování pracovní motivace pracovníků. Konkrétně je motivační program tvořen předcházejícím rozbohem předložený a k naplňování potřeb a cílů zaměřený soubor pravidel, opatření a postupů, jejichž posláním je především dosažení žádoucí pracovní motivace a z ní plynoucí optimální přístup pracovníků podniku k práci ve všech aspektech, které jsou z hlediska podniku významné (Bedrnová, Nový, 1998).

Jeden z nejvýznamnějších přístupů, vedoucí k vytváření optimálních předpokladů pro formování žádoucí úrovně pracovní motivace, je tvorba práce z hlediska obsahu. Podle Hezbergovy doufaktorové teorie je nevyznamnějším motivátorem samotná práce. Tato teorie je v souladu s předchozím tvrzením. Tento poznatek našel svůj výraz také v konkrétních manažerských přístupech, kde společným rysem je tvorba či obohacování práce v širším slova smyslu. Obohacování pak může nabývat různých forem (Provazník, Komárková, 1998):

- zvyšování pestrosti, různorodosti práce (Skill Variety),
- důraz na celistvost pracovních úkolů (Task Identity),
- zvyšování významu pracovního úkolu (Task Significance),
- zvyšování autonomie pracovního jednání (Autonomy),

- posilování zpětné vazby (Feedback).

K efektivnímu fungování podniku musí předcházet tvorbě motivačního programu kvalifikovaný rozbor zaměřený na identifikace možných kritických míst v podnikové činnosti. Tvorbě motivačního programu též musí předcházet poznání a zhodnocení skutečností, které mají vliv na fungování podniku, pracovní ochotu (motivaci) a výkonnost pracovníků (Forsyth, 2009).

## **2.6 Odměňování a jeho motivační, stimulační účinky**

Peníze samy o sobě určitě člověka plně neuspokojují. Dříve nebo později i vysoký obnos ztratí svůj krátkodobý stimulační účinek. Ovšem na druhé straně příliš malý plat může demotivovat. Pracovníci budou nespokojeni, pokud zjistí, že stejné výkony jsou v jiných firmách odměňovány lépe. Není pochyb o tom, že peníze uspokojují základní potřeby a nejen je. Zejména jde o potřebu jisté kvalitativní úrovně života a bydlení, potřeba bezpečí, uznání a společenská vážnost a samozřejmě různé možnosti seberealizace, které jsou zakomponovány zejména v inovativních systémech odměňování (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001).

Mzdové podněty tedy mohou podle charakteru svého působení tvořit (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001):

- krátkodobý osobní hmotný zájem v průběhu pracovního procesu,
- dlouhodobý hmotný zájem v zaměření a kvalitě činnosti pracovníka v souladu s dlouhodobější strategií kariérového rozvoje.

V praxi se jedná o vymezení faktorů, které ovlivňují motivační účinnost mzdového podnětu na pracovníka s orientací na vytvoření jeho celkové pracovní spokojenosti. Pro příklad faktorů, které ovlivňují účinnost mzdového podnětu v pozitivním i negativním směru, můžeme uvést (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001):

- vědomí závislosti mezi výší mzdy a pracovním úsilím a jeho výsledky u pracovníků,
- míra ovlivnitelnosti pracovního výsledku jedincem,
- výše výdělku (z hlediska znalostí o relacích výdělku k ostatním pracovníkům),
- úroveň reálné výše mzdy,

- stav na trhu práce,
- pracovní podmínky,
- možnost osobního rozvoje a pracovního postupu atd.

## 2.7 Motivace a přímý prodej

**Přímý prodej** je formou obchodování, která pochází z doby před Kristem. V období středověku byly mnohé druhy zboží prodávány pocestným způsobem přímého prodeje (např. koření, sklo). Tito obchodníci byli velmi uznáváni a také bývali zároveň posly zpráv. Jedním z nejslavnějších obchodníků své doby byl Marco Polo. Historikové uvádějí, že právě jemu vděčí svět za aktivní obchodování mezi západem a východem. V období 17. a 19. století na americkém kontinentu byli historickou stopou přímého prodeje tzv. „Yankee Peddlers“, což byl druh podomního prodavače, kteří chodili za svými zákazníky převážně pěšky. Konec 18. a začátek 19. století představoval pro Ameriku velkou vlnu emigrantů, kteří se z velké většiny dali cestou právě přímého prodeje. Tehdy se obchodovalo s textilní galanterií a kolínskou vodou. Ve 20. století přinesly novou dimenzi přímého prodeje domácí prezentační setkání. Jednalo se především o to, aby se zákazníci sešli pohromadě u hostitele, prohlédli si výrobky a také získali nové přátele. Přímý prodej otevřel lidem různého věku, barvy pleti, vzhledu, sociálního postavení, nové perspektivní cesty pro dosažení úspěchu, které jim doposud nebyly umožněny (LR Health & Beautz Systems, online).

Přímý prodej se zakládá na nabídce a případném prodeji lidem, které prodávající buď osobně zná (rodina, příbuzní, přátelé, kolegové atd.) anebo lidé, kteří byli doporučeni od předchozích zákazníků. Výhodou pro zákazníka je především osobní kontakt s prodejcem, poradenství a servis v celém procesu nabídky a prodeje, poskytnutí potřebných informací o výrobku či službě a případné předvedení a vyzkoušení. Výrobek je dodán zákazníkovi do dohodnutého místa nebo domácnosti. Pro prodávající – distributory – je tento způsob prodeje atraktivní, protože nevyžaduje vysoké vstupní investice, odměny jsou přímo závislé na vlastní výkonnosti a tuto činnost lze provozovat jako vedlejší pracovní činnost (Asociace osobního prodeje, online)

**Lidský faktor** v přímém prodeji představuje tu nejdůležitější složku. Současně je tedy důležité věnovat pozornost motivaci distributorů. Faktory, které mohou motivovat člověka už jen k samotnému zapojení se do přímého prodeje, jsou například (Multi Level Marketing, online):

- Finanční nezávislost
- Možnost individuálního uspořádání práce z časového hlediska
- Setkání s novými lidmi
- Přivýdělek při studiu, mateřské dovolené atd.

**Motivace a odměňování** v přímém prodeji je zaměřeno na peněžní i nepeněžní odměny. Odměny jsou přímo závislé na obchodních výsledcích jednotlivých distributorů. Je předem dána transparentní struktura odměn (Stránský, online prezentace, 2005)

## 3. METODIKA

### 3.1 Cíl práce

Cílem této práce je charakteristika a hodnocení motivačních programů pro pracovníky – distributory ve vybraném podniku a návrh případných změn, které by vedly ke zlepšení.

První dílčí cíl představuje ověření teoretických poznatků v oblasti motivace a stimulace.

Druhým dílčím cílem je zjistit, jak jsou distributory srovnávány „staré“ a „nové“ motivační programy, tj. jestli jsou změny vnímány pozitivně – jako zlepšení, zvýšení motivace nebo naopak.

Třetí dílčí cíl představuje zjištění obav ze změn a zavedení nových programů.

Posledním dílčím cílem je získání představy o tom, jakou charakteristiku či podobu by měly mít ideální motivační programy a návrh případných změn.

Vzhledem k tomu, že mnou vybraný podnik působí v mnoha státech po celém světě, budu se v této práci zaměřovat na programy a jejich fungování v České republice. Je totiž pravidlem, že každá země se v tomto ohledu jistým způsobem liší.

Podrobně se tedy chci zaměřit na programy, které bývají nazývány motivační nebo motivačně-odměňovací. Konkrétně se budu orientovat na programy pro nové, ale i stávající distributory.

Primárně jsem se zaměřila na popis a funkci těchto programů, jakých cílů společnost chce prostřednictvím těchto programů dosáhnout a jaká je jejich reálná „účinnost“ z pohledu distributorů. Zjišťovala, jak distributoři hodnotí tyto programy, jak moc je motivují k lepším pracovním výkonům, jak jsou spokojeni, příp. nespokojeni, a co by změnili.

Vzhledem k nedávným změnám v těchto programech k začátku katalogového období č. 1 (tj. od 18. 12. 2012) jsem se také zaměřila na porovnání přechozích a nynějších programů.

## 3.2 Zdroje dat

Pro vypracování bakalářské práce bylo využíváno především informací z webových stránek firmy Oriflame. Dalším důležitým zdrojem byly firemní tiskoviny – letáky, časopis Bussines & Beauty, ceníky aj.

## 3.3 Použité metody

Pro získání teoretických znalostí vztahujících se k tématu bakalářské práce bylo potřebné nastudovat odbornou literaturu, na jejímž základě byl vypracován literární přehled. Tento přehled byl zásadní pro porozumění základním pojmům a skutečností vztahujícím se k motivaci a stimulaci pracovníků.

Pro vypracování bakalářské práce byly zásadní dotazníky, které vyplňují pouze distributoři působící ve vybrané společnosti. Dotazník byl konstruován na základě zjištění informací o programech pro distributory a rozhovoru s vybranými distributory, kteří se věnují Oriflame na vyšších úrovních (manažer, direktor apod.).

Dotazníkové šetření bylo prováděno na přelomu února a března 2013. Dotazník obsahoval 26 otázek. Jednalo se o otázky uzavřené, polouzavřené/ polootevřené i otevřené, kterými byl zjišťován především názor distributorů na motivačně-odměňovací programy firmy.

Dotazník byl publikován na internetu (Facebook Oriflame Česká republika) a také byl k dispozici ve Studiu Oriflame Chelčického v Českých Budějovicích. Celkem bylo získáno 101 vyplněných dotazníků, které následně prošly mechanickou kontrolou. Vyřazeno bylo 8 dotazníků pro neúplnost či nečitelnost.

Výsledky dotazníků byly zpracovány v Microsoft Excel 2010 a Microsoft Word 2010 a následně zaznamenány do grafů, tabulek a zpracovány do slovního hodnocení.

Pro zjištění závislostí mezi vybranými znaky byl využit Chí kvadrát test nezávislosti v kontingenční tabulce. Pro jeho výpočet bylo využito webové aplikace<sup>2</sup>.

Při výpočtu Chí kvadrát testu je nutné stanovit hypotézy. Hypotézou  $H_0$  se stanoví, že vybrané 2 znaky jsou nezávislé, naproti tomu hypotézou  $H_A$  se stanoví, že znaky jsou závislé.

---

<sup>2</sup> Dostupné na: <http://www.milankabrt.cz/testNezavislosti/>

Test Chí kvadrát vychází z porovnání kritické hodnoty a testového kritéria. Kritickou hodnotu se získá pomocí funkce CHINV v Microsoft Excel. Testové kritérium G se vypočítá podle následujícího vzorce:

$$G = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - n'_{ij})^2}{n'_{ij}} \quad (2)$$

Pokud hodnota testového kritéria je menší než kritická hodnota, pak hypotézu  $H_0$  o nezávislosti znaků nezamítáme a lze tedy tuto nezávislost předpokládat.



## 4. PRAKTICKÁ ČÁST

### 4.1 Charakteristika podniku

Společnost Oriflame Cosmetics SA byla založena roku 1967 Robertem a Jonasem af Jochnickovými a jejich přítelem Bengtem Hellstenem. Jedná se o švédskou kosmetickou společnost, která je zastoupena v 62 zemích světa. V současné době má zhruba 3,6 milionu kosmetických poradců po celém světě a patří mezi nejrychleji rostoucí kosmetické firmy v rámci přímého prodeje. Provoz této mezinárodní společnosti zajišťuje 7900 zaměstnanců a její roční prodeje činí přibližně 1,5 miliardy Eur.

#### 4.1.1 Historie a rozvoj podniku

Značka Oriflame má původ ve francouzském slově oriflamme, jehož kořeny sahají až do raného středověku. Oriflamme, tj. zlatý plamen, byl původně praporem opatství Saint-Denis nedaleko Paříže, avšak v 15. století se stal bojovou zástavou francouzských králů a vlál tedy v čele královských vojenských tažení. Vojsku symbolicky poskytoval ochranu a také mu dodával odvahu.

Když v roce 1967 došlo k založení kosmetické společnosti Oriflame, měli tehdy bratři J. a R. af Jochnickovi a jejich přítel B. Hellsten k dispozici pouze malou kancelář ve Stockholmu, kde připravovali první objednávky k doručení. Tehdy se však jednalo o prodej ojedinělým způsobem, jelikož nevyužívali kamenné obchody, ale místo toho začali prodávat přímo v domácnostech.

Myšlenka přímého prodeje byla pro bratry jasnou volbou, z počátku si ale nebyli jistí, co budou prodávat. Když se však jejich třetí bratr vrátil z Ameriky, vyprávěl jim o Američanech, kteří pohodlně ze svého domova nakupují své oblíbené kosmetické produkty. Právě tato vyprávění byla hlavní inspirací pro přímý prodej kosmetiky.

V roce 1968 se staly prvními zahraničními trhy Dánsko a Norsko. V roce 1986 se pak prvním trhem v Asii stala Indonésie a roku 1989 se stalo Chile prvním trhem Latinské Ameriky. Firma neustále expandovala a s pádem Berlínské zdi v roce 1989 nachází Oriflame další příležitosti i ve východním bloku, a tak byla v roce 1990 otevřena první kancelář v Československu.

V roce 2001 již počet kosmetických poradců přesáhl 1 milion a Oriflame působí na více než 50 trzích světa. Čistý obrat už tehdy činil 450 milionů Eur. Rokem 2006 vstou-

pila společnost Oriflame na čínský trh a zařadila se mezi nejrychleji rostoucí kosmetické společnosti. Čistý obrat v tomto roce dosáhl 900 milionů Eur a počet kosmetických poradců vzrostl na 1,8 milionu. Roku 2007 se Česká republika umístila na 5. místě ve světovém žebříčku v rámci Oriflame. Letos slaví firma 46 let od svého vzniku.

#### **4.1.2 Vize, mise a hodnoty společnosti**

Vize společnosti je stát se světovou jedničkou na trhu přímého prodeje mezi kosmetickými společnostmi.

Mise společnosti je nabízet každému, ať už zákazníkům, poradcům, zaměstnancům, možnost plnit si své sny.

Základní hodnoty společnosti jsou pospolitost, odhodlání a nadšení.

- Pospolitost: Lidé, kteří pracují společně jako tým a mají stejné cíle, dosahují lepších výsledků. Tito lidé se vzájemně motivují a jsou si vědomi toho, že snažit se něčeho dosáhnout společně je lepší, než snažit se sám.
- Odhodlání: Lidé, kteří jsou odhodláni věc zvládnout, mají přístup vítěze a nikdy se nevzdávají, udělají všechno, co bude potřeba, aby dosáhli úspěchu.
- Nadšení: Nadšení lidé mohou měnit svět. Cokoliv dělají, milují a věří v to. Vnitřně jsou přesvědčeni, že jejich činy mohou ve světě něco změnit.

#### **4.1.3 Ocenění společnosti a ostatní činnost**

Oriflame Česká republika získala za uplynulá období následující ocenění:

- vybrané výrobky Oriflame doporučeny Asociací vizážistů a stylistů ČR 2010, 2009, 2008, 2007,
- společnost Oriflame získala 5. místo v soutěži Nejlepší zaměstnavatelé České republiky v roce 2009,
- společnost Oriflame získala 8. místo v soutěži Nejlepší zaměstnavatelé České republiky v roce 2008,
- Oriflame získal v České republice stříbrnou Effie v roce 2006, tj. nejvyšší ocenění za nejefektivnější reklamu ve své kategorii,
- Oriflame získal v České republice statut Superbrand 2006,

- Oriflame získal dvě 3. místa v průzkumu Dobrá značka 2005 (v kategoriích Kosmetika a Péče o pleť),
- Oriflame získal Certifikát Profesionální úrovně Zlatý Středník 2005 za publikaci Katalog Oriflame.

V rámci České republiky Oriflame pomáhá znevýhodněným dětem v rámci projektu Oriflame dětem. Společnost Oriflame spolupracuje s Nadací Terezy Maxové již od roku 2001, přičemž za tuto dobu společnost vybrala a předala více než 14 mil. Kč.

Od srpna 2010 spolupracuje Oriflame s veřejně prospěšnou organizací Rozmarýna a také podporuje projekt Café Rozmar. Tento projekt představuje možnost pro mladé lidi z dětských domovů, jak začít žít svůj samostatný život. Představuje tedy příležitost získat pracovní praxi a zkušenosti a je tedy „přestupní stanicí“ mezi dětským domovem a samostatným životem.

Oriflame je také spoluzakladatelem World Childhood Foundation, jejímž prostřednictvím lze pomoci těm nejohroženějším dětem – dětem z ulice, sexuálně zneužívaným dětem apod. V současnosti Oriflame také podporuje projekty zaměřené na pomoc dětem v Estonsku, Litvě, Lotyšsku, Rusku a Polsku.

V roce 2011 Oriflame sponzoroval a dodával kosmetiku pro Mezinárodní tenisovou asociaci (WTA).

## 4.2 Motivace v Oriflame Česká republika

Proč se vlastně stát součástí sítě kosmetických poradců firmy Oriflame? Existuje mnoho důvodů, proč se nejen stát kosmetickým poradcem, ale také proč další kosmetické poradce vyhledávat, registrovat, sponzorovat a podporovat. Například lze uvést tyto:

- výrobky – získání přímého kontaktu a více informací o produktech,
- nižší nákupní cena – tedy cena bez navýšení o 30%,
- výdělek – hlavní či vedlejší příjem.

Mezi důvody pro setrvání u Oriflame bychom mohli zařadit seberealizaci, socializaci (tj. kontakt s ostatními poradci, zákazníky, různé společenské či prodejní akce) a především nezávislost, která představuje vytvoření své obchodní sítě a také profesionalizaci.

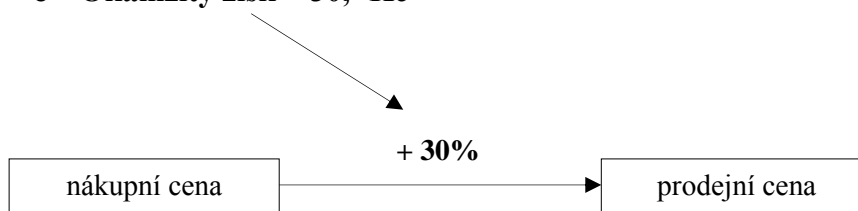
Důvody se mohou měnit v závislosti na cílech, které si stanovíme a zejména na tom, co nás motivuje, přičemž vždy platí, že jeden důvod převládá nad ostatními.

V této práci se především zaměřuji na motivaci pracovníků, tzv. kosmetických poradců, prostřednictvím motivačních programů (příp. motivačně-odměňovacích programů), které zahrnují získání produktů zdarma nebo za zvýhodněnou cenu a také samotné peněžní prostředky, případně podpora ve formě katalogů zdarma a také účast na společenské akci.

Existují dvě možnosti, jak si zvýšit příjem, tj. jak získat peněžní prostředky:

1. Prodej výrobků prostřednictvím katalogu, kdy okamžitý zisk kosmetického poradce činí 30%. Mezi zákazníkem a kosmetickým poradcem dochází k přímému kontaktu, při němž si zákazník může objednat výrobky na základě doporučení či vyzkoušení. Kosmetický poradce zákazníkovi poskytuje poradenskou službu, servis a také prodej. Tento kontakt lze vyjádřit takto:

- Cena pro poradce – NC: 100,- Kč
- Cena pro zákazníka – PC: 130,- Kč
- **Okamžitý zisk = 30,- Kč**



Zákazníkovi plynou výrobky a kosmetickému poradci zisk z prodeje. V případě přímého prodeje se jedná o nejrychlejší způsob přesunu výrobku od výrobce až ke konečnému zákazníkovi. V přímém prodeji jsou odbourány mezičlánky jako velkoobchody, maloobchody, dovozce, prodejní manažeri apod., které v tradičním prodeji znamenají navýšení ceny. U přímého prodeje se však jedná o možný zisk kosmetického poradce z prodeje výrobků a jiné výhody, které lze získat zaregistrováním u firmy Oriflame.

2. Nabídka spolupráce ostatním lidem – kosmetický poradce získává kromě příjmu z osobního prodeje výrobků ještě až 21 % z prodeje vlastní osobní skupiny (tzn. sleva či bonus z obratu).

Hlavním zdrojem příjmů u Oriflame je registrování a sponzorování nových kosmetických poradců. Registrování spočívá v předávání výhod novým kosmetickým poradcům a sponzorování pak v jejich podpoře.

K získání produktů zdarma či za zvýhodněnou cenu je nutné dosáhnout určité velikosti vlastní objednávky (pro vyjádření této velikosti se používají body – 1 bod = cca. 13,80 Kč). Jedná se o tyto programy:

- stávající „nové“ programy: Úspěšný start, TOP KLUB<sup>3</sup>,
- nahrazené „staré“ programy: Úspěšný start, Maximum výhod.

Základní hybnou silou úspěchu u Oriflame jsou již zmiňované body. Pro pochopení základních souvislostí a pojmů je v následující tabulce zobrazen náhled ceníku a vysvětlení použitých zkratk.

**Tabulka 1: Náhled ceníku**

Kód	Výrobek	BO	OO	NC	PC
11418	Tužka na obočí Oriflame Beauty - Medium	3	38	45	59
11430	Parfémovaná voda Divine Sensual	22	313	376	489
12190	Toaletní voda Signature	32	448	538	699
12286	Balzám na rty Lipsa Therapy Oriflame Beauty	5	76	92	119
12401	Skleněný pilník na nehty	1	19	45	59

*Zdroj: firemní tiskoviny*

Zde je seznam použitých zkratk a jejich vysvětlení:

- PC znamená doporučená prodejní cena uvedená v katalogu.
- NC je nákupní cena pro kosmetické poradce, tedy cena, za kterou nakupují poradci výrobky od firmy.
- OO představuje obchodní obrat, čímž je základní cena produktu bez DPH 21%. Obchodní obrat pak slouží pro výpočet slevy ( bonusu) z obratu.
- BO je konstantní číslo tvořící základ pro určení slevy z obratu. Především lze bod chápat jako měřítko velikosti objednávky, což následně může vést k výhodným nákupům výrobků a zejména právě k finančnímu bonusu. Pro všechny výrobky je určen počet bodů podle vzorce:  $OO/13,80 = BO$ . 1 BO je přibližně 13,80 Kč.

---

<sup>3</sup> TOP KLUB současně zahrnuje získání výrobků, katalogů zdarma i možnost účastnit se společenské akce pořádané firmou.

## 4.3 Motivační programy Oriflame Česká republika

Na přelomu roku 2012 a 2013 došlo k výrazným změnám v motivačních programech této firmy. Proto považuji za vhodné rozdělit tuto kapitolu na programy již nahrazené „staré“, platné do 17. 12. 2012 a na programy stávající, tj. platné od katalogového období<sup>4</sup> č. 1/2013 (od 18. 12. 2012). Výjimku tvoří sleva (bonus) z obratu, který zůstal nezměněný a bude tedy charakterizován odděleně.

Motivační programy, které jsou dále charakterizovány, jsou základními programy, které se týkají všech kosmetických poradců nebo všech nových kosmetických poradců (výjimkou je TOP KLUB). Ačkoliv může docházet ke změnám ze strany managementu, jsou zpravidla stálé, pouze nabídka odměn je v některých programech pravidelně obměňována.

### 4.3.1 Nahrazené „staré“ programy

Cíl těchto programů je jediný a to růst a rozvoj kosmetických poradců. Mezi tyto programy spadá: Úspěšný start a Maximum výhod pro kosmetického poradce a dále také různé sezónní programy, které nejsou stálými programy, většinou jsou zavedeny pouze na krátkou dobu a poté zrušeny. Těmito programy jsem se podrobně nezabývala z důvodu různorodosti, nepravidelnosti a odlišností na jejichž základě by nebylo možné je celkově vyhodnotit.

Avšak pro příklad uvádím Program na podporu aktivity během léta, kdy cílem je udržení skupiny v sezónních výkyvech. Každý kosmetický poradce, který průběhu katalogového období 10/2012 až 13/2012 objedná ve výši 50 BO alespoň ve 2 katalogových obdobích, může v průběhu katalogového období 14/2012 objednat MP3 přehrávač za 249,- Kč.

#### ÚSPĚŠNÝ START

Hlavním cílem tohoto programu je zvyšování zájmu nových kosmetických poradců. Je motivací pro nové kosmetické poradce v prvních čtyřech katalogových obdobích od registrace. Tento program je určen každému novému kosmetickému poradci jako podpora v začátcích podnikání.

---

<sup>4</sup> Katalogové období je období platnosti katalogu, které zpravidla trvá 3 týdny. Výjimkou jsou vánoční katalogy, které většinou platí po dobu 4 týdnů.

Program Úspěšný start má 4 kroky. Doba pro splnění jednoho kroku je vždy jedno katalogové období. Krok je splněn dosažením určité výše objednávky ohodnocené body (BO). Bodové ohodnocení je stanoveno v ceníku pro každý výrobek. Podmínka může být splněna i více objednávkami, tzn. kumulativně, ale vždy je třeba, aby tyto objednávky byly podány v rámci jednoho katalogového období.

První krok (dosažení 70 BO) musí být splněn v katalogovém období, kdy byl kosmetický poradce registrován. Pokud jej poradce nesplní, nemůže v programu pokračovat dál a je jeho účast ukončena. To platí pro všechny kroky.

Většinu dárek získá kosmetický poradce s objednávkou z následujícího katalogu po katalogu, v němž splnil podmínku pro získání těchto dáreků (výjimkou je Skládací taška Oriflame, kterou poradce získá ihned po splnění prvního kroku).

Od každého darčku může kosmetický poradce získat vždy pouze jeden kus. Poštovné a balné poradce platí, dokud nedosáhne 100 BO.

Skladba výrobků v jednotlivých krocích, ale i v celém programu je různě obměňována, proto je následující tabulka spíše příkladem tohoto programu.

**Tabulka 2: Úspěšný start KO 10/2012**

<b>1.KROK – 70 BO</b>	<b>2.KROK – 80 BO</b>
Skládací taška Oriflame Zázračný kelímek Paleta barev Průvodce péčí o pleť 5ks vzorků pleťové kosmetiky	Denní liftingový krém Bioclinic Brožura Toto je Oriflame 5ks vzorků dámských vůní
<b>3.KROK – 90 BO</b>	<b>4.KROK – 100 BO</b>
Parfémovaná voda Love Potion Příručka pro sponzory 5ks vzorků dekorativní kosmetiky	Noční péče pro omlazení pleti Diamond Celluar Čistící péče 3v1 Diamond Celluar Přírodní jahodový nápoj Natural Balance – 7 porcí 5ks vzorků pánských vůní

*Zdroj: firemní tiskoviny*

Jak již jsem v předešlém textu zmiňovala hodnota jednoho bodu je 13,80 Kč obchodního obratu. Pro představu lze tedy uvést hodnotu objednávek v nákupních cenách pro jednotlivé kroky. Zároveň také uvádím hodnotu odměny, která je součtem nákupních cen jednotlivých dáreků (na základě dáreků uvedených v tabulce 2).

- 70 BO = cca. 1 159,- Kč – odměna 267,- Kč
- 80 BO = cca. 1 325,- Kč – odměna 604,- Kč

- 90 BO = cca. 1 490,- Kč – odměna 583,- Kč
- 100 BO = cca. 1 656,- Kč – odměna 1 083,- Kč

## **MAXIMUM VÝHOD PRO KOSMETICKÉHO PORADCE**

Hlavním cílem je zvyšování okamžitého zisku kosmetických poradců. Tento program napomáhá zvyšování průměrné objednávky. Nahradil program Profesionální poradce, ale vychází z jeho koncepce a cílů. Program je určen pro každého kosmetického poradce a to včetně „nováčků“.

Tento program má 4 hranice osobních bodů a to:

- 70 BO – tato bodová hranice je o něco vyšší než činí průměrná osobní objednávka u Oriflame ČR. Kosmetický poradce je odměněn formou možnosti výběru ze dvou atraktivních výrobků za zvýhodněnou cenu. Pravidlem je, že jeden z výrobků je levnější a druhý patří mezi luxusní a drahé výrobky. Sleva pro kosmetické poradce, kteří splní tuto bodovou hranici, činí cca. 60%. Vždy však platí pravidlo, že poradce si může vybrat pouze jeden z výrobků a to právě jeden kus.
- 100 BO – tato bodová hranice je nazývána jako magická, což znamená, že jejím dosažením neplatí kosmetický poradce žádné poplatky za poštovné či balné. Zároveň se jedná také o hranici pro možnou výplatu slevy (bonusu) z obratu a dalších bonusů. Kosmetický poradce má v tomto případě možnost zároveň využít nabídku hranice 70 BO.
- 120 BO – tato hranice představuje nabídku pro kosmetické poradce, kteří chtějí vyšší zisk z prodeje a vyšší slevy. Poradci jsou odměněni možností výběru ze stejných výrobků jako u hranice 70 BO, ale se slevou 80%. Zároveň lze využít výhod z hranice 100 BO a to všechny kromě možnosti objednání výrobku z hranice 70 BO.
- 300 BO – hranice, která slouží profesionálním prodejcům k vyzkoušení novinek. Sada těchto novinek je pro poradce, kteří splní tuto bodovou hranici, za 99,- Kč a obsahuje 3-4 nové výrobky. Stejně jako u předchozích hranic může poradce využít zároveň nabídky z hranice 100 a 120 BO.



Složení výrobků, tedy odměn, tohoto programu se mění v každém katalogovém období, proto lze opět následující tabulku brát jen jako příklad programu Maximum výhod pro kosmetické poradce.

**Tabulka 3: Maximum výhod za katalogové období č. 10 roku 2012**

<b>70 BO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Krém na ruce a tělo Milk &amp; Honey Gold – 79,- Kč (NC) nebo</li> <li>• Parfémovaná voda Volare – 189,- Kč (NC)</li> </ul>
<b>100 BO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• poštovné ZDARMA</li> <li>• balné ZDARMA</li> <li>• nárok na slevu (bonus) z obratu</li> <li>• nárok na výplatu jakéhokoliv bonusu</li> </ul> <p>+ možnost využít nabídky z hranice 70 BO</p>
<b>120 BO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Krém na ruce a tělo Milk &amp; Honey Gold – 39,- Kč (NC) nebo</li> <li>• Parfémovaná voda Volare – 89,- Kč (NC)</li> </ul> <p>+ možnost využít nabídky z hranice 100 BO (kromě výrobků z hranice 70 BO)</p>
<b>300 BO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sada novinek – 99,- Kč (NC) ve složení: Toaletní voda Cocktails &amp; The City Party Queen, Chladivá tyčinka na okolí očí Optimals Oxygen Boost, Duo očních stínů Cocktails &amp; The City</li> </ul> <p>+ možnost využít nabídky z hranice 100 a 120 BO</p>

*Zdroj: firemní tiskoviny*

Opět uvádím pro představu hodnotu objednávky (v nákupních cenách) pro získání odměn a také hodnotu odměny, která je vyjádřena v nákupních cenách jednotlivých výrobků, případně jejich součet:

- 70 BO – cca. 1 159,- Kč – odměna 113,- Kč (Krém Milk & Honey Gold), 272,- Kč (Parfémovaná voda Volare),
- 100 BO – cca. 1 656,- Kč – odměna 218,- Kč (Krém Milk & Honey Gold), 377,- Kč (Parfémovaná voda Volare),
- 120 BO – cca. 1 987,- Kč – odměna 258,- Kč (Krém Milk & Honey Gold), 477,- Kč (Parfémovaná voda Volare),
- 300 BO – cca. 4 968,- Kč – odměna 779,- Kč (Krém Milk & Honey Gold), 998,- Kč (Parfémovaná voda Volare).

U programu Maximum výhod se může stát i to, že kosmetický poradce, který splní podmínky pro získání odměny, tuto odměnu nechce využít. To však platí jen u zvýhod-

něných výrobků či sady, zejména u hranice 70 BO, kde sleva není až tak vysoká. Poradce samozřejmě tyto výrobky kupovat nemusí, pokud nechce. Poukazují na tuto skutečnost, protože pak dochází k výraznému snížení hodnoty reálné odměny.

### **4.3.2 Stávající „nové“ programy**

Od 18. 12. 2012 došlo k pozměnění jednoho programu, jeden byl nahrazen novým a jeden program byl zaveden nově. Jedná se o pozměnění Úspěšného startu, nahrazení programu Maximum výhod pro kosmetického poradce programem TOP KLUB a novým programem je Sponzorský bonus.

#### **ÚSPĚŠNÝ START**

Tento program funguje na stejné bázi jako předchozí Úspěšný start, přesto je zde několik odlišností.

První změnou oproti původnímu programu je zvýšení počtu kroků ze 4 na 6. Program začíná hranicí 60 BO a končí hranicí 110 BO. Stejně jako v minulém programu je pro splnění každého kroku určeno jedno příslušné katalogové období, tj. 6 prvních katalogových období.

Druhou změnu představuje poštovné a balné zdarma při splnění daného kroku. Nový poradce tedy nemusí dosáhnout hranice 100 BO.

Další změnu představuje získání odměn ihned po splnění určitého kroku, nikoliv až z následujícího katalogového období. S odměnou pak souvisí i poslední dvě změny:

- Složení odměn se nemění, je pevně stanoveno až do odvolání.
- Odměny se kumulují a tak nový kosmetický poradce může získat více odměn z daného kroku (tj. pokud získá dvojnásobek BO z daného kroku, plyne mu také dvojnásobná odměna).

Nadále platí pravidlo, že pokud nový poradce nesplní některý z kroků ve stanoveném katalogovém období, nemůže již v tomto programu pokračovat dál a jeho účast zaniká. Jinými slovy, nelze některý z kroků vynechat a navázat dalším. I všechny ostatní podmínky a pravidla, které nebyly v předchozím textu jmenovány, zůstávají nadále stejné.

Následující tabulka zobrazuje stávající program Úspěšný start – bodové hranice a složení odměn u jednotlivých kroků.

**Tabulka 4: Program ÚSPĚŠNÝ START**

<b>1. KROK – 60 BO</b>	<b>2. KROK – 70 BO</b>
Tělový sprej More by Demi Sprchový gel More by Demi	Krém na ruce a tělo Milk & Honey Gold Odličovací mléko Milk & Honey Gold Denní krém Milk & Honey Gold
<b>3. KROK – 80 BO</b>	<b>4. KROK – 90 BO</b>
Prodlužující řasenka Hyper Stretch Paleta očních stínů Pure Colour	Parfémovaná voda Giordani Gold White
<b>5. KROK – 100 BO</b>	<b>6. KROK – 110 BO</b>
Hydratační podkladový krém Oriflame Eco beauty Krém na ruce Oriflame Eco beauty	Wellness by Oriflame Omega 3 Multivitaminy a minerály pro děti WellnessKids

*Zdroj: firemní tiskoviny*

Pro ilustraci opět uvádím hodnotu objednávky (v nákupních cenách), které musí být dosaženo, aby byly splněny jednotlivé kroky a rovněž i hodnotu odměn, která je v tomto případě uvedena v prodejních cenách (tyto hodnoty odměn jsou uvedeny i v letáku a časopise Business & Beauty) :

- 60 BO – cca. 994,- Kč – odměna 358,- Kč
- 70 BO – cca. 1 159,- Kč – odměna 607,- Kč
- 80 BO – cca. 1 325,- Kč – odměna 558,- Kč
- 90 BO – cca. 1 490,- Kč – odměna 699,- Kč
- 100 BO – cca. 1 656,- Kč – odměna 428,- Kč
- 110 BO – cca. 1 822,- Kč – odměna 708,- Kč

## **TOP KLUB**

Program s podtitulem „KLUB NEJLEPŠÍCH PRODEJČŮ“ nahrazuje program Maximum výhod pro kosmetického poradce.

Tento program je od všech ostatních odlišný tím, že je určen pro kosmetické poradce s výjimkou kosmetických poradců s titulem direktor a vyšší.

V rámci TOP KLUBU jsou 3 kategorie, jejichž podmínky lze splnit vždy v rámci stanovených 4 katalogových období. Jedná se o kvalifikační období, které jsou pro rok 2013 stanoveny následovně: KO 1-4, KO 5-8, KO 9-12, KO 13-16.

V následující tabulce jsou rozděleny kategorie a zachyceny podmínky pro získání odměn z dané kategorie.

**Tabulka 5: Program TOP KLUB**

<b>Kategorie</b>	<b>Podmínky</b>	
<b>3 – BRONZ – odměna:</b> 5 katalogů a 1 nový výrobek z následujícího katalogu po další 4 katalogová období	Alespoň 250 BO za 1 KO nebo v součtu 1000 BO za 4 KO	Nákup alespoň 1 ks Wellness výrobku
<b>2 – STŘÍBRO – odměna:</b> 10 katalogů a 2 nové výrobky z následujícího katalogu po další 4 KO	Alespoň 350 BO za 1 KO nebo v součtu 1400 BO za 4 KO	Nákup alespoň 1 ks Wellness výrobku
<b>1 – ZLATO – odměna:</b> 20 katalogů a 3 nové výrobky z následujícího katalogu po další 4 KO	Alespoň 450 BO za 1 KO nebo v součtu 1800 BO za 4 KO	Nákup alespoň 1 ks Wellness výrobku

*Zdroj: firemní tiskoviny*

Účastníci TOP KLUBU, kteří splní všechny kvalifikační období ve Zlatém klubu, získávají ještě odměnu navíc a tou je Galavečer.

Pro příklad uvádím výrobky, které získají kosmetičtí poradci, kteří splní podmínky pro katalog 5 v TOP KLUBU:

- BRONZ – v katalogu 6 poradce získá novinku:
  - o Osvěžující deodorant Feminelle,
  - o + 5 katalogů.
- STŘÍBRO – v katalogu 6 poradce získá novinky:
  - o Osvěžující deodorant Feminelle,
  - o Denní krém SPF10 Optimals Smooth Out,
  - o + 10 katalogů.
- ZLATO – v katalogu 6 poradce získá novinky:
  - o Osvěžující deodorant Feminelle,
  - o Denní krém SPF10 Optimals Smooth Out,
  - o Toaletní vodu Rival,
  - o + 20 katalogů.

### **SPONZORSKÝ BONUS**

Sponzorský bonus je zcela nově zavedený program určený všem kosmetickým poradcům, kteří se věnují registraci a sponzoringu nových kosmetických poradců.

Sponzor získá 1 000,- Kč za každého nováčka, kterého provede celým Úspěšným startem. Druhá podmínka pro sponzora je získat minimálně 60 BO po celou dobu, kdy nováček plní kroky Úspěšného startu.

Tyto bonusy se začínají vyplácet v katalogovém období 7/2013, jelikož jsou v platnosti od období 1/2013 a každý nový poradce má na splnění Úspěšného startu 6 katalogových období, tzn. v KO 7/2013 získají poradci bonusy za nováčky registrované v KO 1/2013.

### 4.3.3 Sleva (bonus) z obratu

Jediný program, kterého se netýkaly změny a také jediný program ze všech zmiňovaných, prostřednictvím něhož získává kosmetický poradce výhradně peněžní prostředky. Tento program představuje největší finanční výhodu u firmy Oriflame.

V případě slevy z obratu je sečteno na konci katalogového období firmou Oriflame bodové ohodnocení osobního prodeje kosmetického poradce, z prodeje poradců, jejichž sponzorem je daný kosmetický poradce a také z prodeje jejich skupin. Celkový součet pak určí výši slevy (bonusu) z obratu.

V následující tabulce jsou hranice skupinových bodů pro získání slevy (bonusu) a jejich vyjádření jak v procentech, tak i v korunách. Vyjádření v korunách je pouze přibližné vzhledem ke skutečnosti, že obchodní obrat (OO) se liší u různých typů výrobků (např. u nekosmetických produktů je zpravidla nižší).

**Tabulka 6: Program SLEVA Z OBRATU**

dosažený počet BO	sleva (bonus) z obratu	sleva (bonus) v Kč
10 000 a více	21%	20 000
6 600 - 9 999	18%	10 000
4 000 - 6 599	15%	6 000
2 400 - 3 999	12%	3 000
1 200 - 2 399	9%	1 200
600 - 1 199	6%	400
200 - 599	3%	100
méně než 200	0%	0

*Zdroj: firemní tiskoviny*

Podstatnou podmínkou pro výplatu této slevy je dosažení minimálně 100 BO za osobní prodej v období platnosti katalogu, ve kterém vznikl nárok na tuto slevu.

Vzhledem k různým situacím výpočtu slevy z obrátu uvádím několik příkladů, které vysvětlují základní pravidla pro její výpočet.

#### **Příklad 1:**

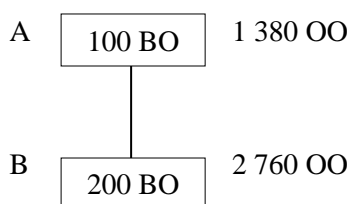
Poradce tvoří tzv. jednočlennou skupinu a uskutečnil objednávku ve výši 220 BO. Jeho objednávka je v rozmezí 200 – 599 BO, to znamená, že výše slevy z obrátu činí 3%.

Obchodní obrat se vypočítá na základě poznatku, že 1 BO = 13,80 Kč, tedy obchodní obrat tohoto poradce činí 3 036,- Kč. Pak je sleva z obrátu 3% z 3 036,- Kč.

$$3\% \text{ z } 3\,036,- \text{ Kč} = 91,- \text{ Kč}$$

#### **Příklad 2:**

Poradce A zaregistroval poradce B a tvoří tak společně dvoučlennou skupinu. Poradce A v daném období získal 100 BO a poradce B 200 BO.



Skupina získala dohromady 300 BO, tj. 4 140,- Kč OO. Jedná se 3% - ní slevu z obrátu, tj. 124,- Kč do celé skupiny, z toho se odečítá nárok na slevu z obrátu poradce B, jelikož dosáhl 200 BO.

$$\text{Sleva } 3\% \text{ pro celou skupinu} = 124,- \text{ Kč}$$

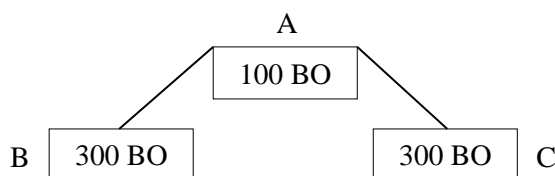
$$\text{Sleva } 3\% \text{ pro poradce B (z OO } 2\,760) = - 83,- \text{ Kč}$$

---

$$\text{Zbytek plyne poradci A} = \mathbf{41,- \text{ Kč}}$$

### Příklad 3:

Vztahuje se k situaci, kdy poradce A zaregistroval 2 poradce – B a C. Jedná se tedy o tříčlennou skupinu. Poradce A získal v daném období 100 BO = 1 380 OO, poradce B 300 BO = 4 140 OO a C také 300 BO = 4 140 OO.



Skupina získala dohromady 700 BO, tj. 9 660,- Kč OO. Jedná se tedy o slevu 6% z obratu skupiny, tj. 580,- Kč plyne do celé skupiny. Od této částky se však stejně jako v přechozím případě musí odečíst sleva z obratu pro poradce B a C.

Sleva 6% pro skupinu = 580,- Kč

Sleva 3% pro poradce B (z OO 4 140) = - 124,- Kč

Sleva 3% pro poradce C (z OO 4 140) = - 124,- Kč

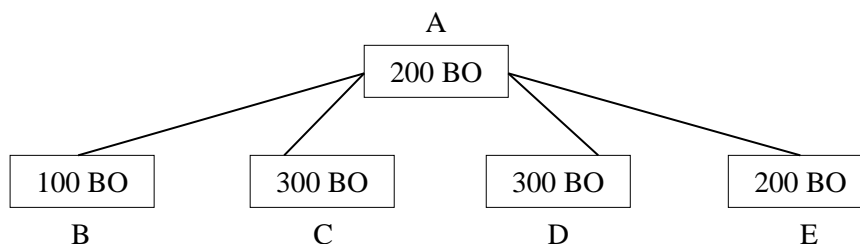
---

zbytek plyne poradci A = **331,- Kč**

Ačkoliv poradce A dosáhl stejného bodového ohodnocení jako u příkladu 2, jeho příjem ze slevy z obratu je několikanásobně vyšší. Z toho plyne, že čím více nových kosmetických poradců přivede jiný poradce do své vlastní skupiny, tím se jeho příjem zvyšuje. Dále pak také samozřejmě záleží na tom, jak dobří jsou tito poradci prodejci. Tento příklad předpokládá úspěšnost těchto poradců v oblasti prodeje, pokud příkladu rozumíme tak, že poradce B a C body získaly samostatně, ale může být vyložen i tak, že tito poradci mají svou vlastní skupinu, ve které společně dosáhli 300 BO. Pokud by tito poradci měli vlastní skupinu, jejich podíl na slevě z obratu by se mohl dále dělit mezi poradce, kteří do ní patří.

#### Příklad 4:

Poradce A, který získal 200 BO = 2 760 OO, svou skupinu rozšířil o 4 další poradce, kteří dosáhli následující výše objednávek: poradce B – 100 BO = 1 380 OO, poradce C – 300 BO = 4 140 OO, poradce D – 300 BO = 4 140 OO a poradce E – 200 BO = 2 760 OO



Skupina získala dohromady 1 100 BO, tj. 15 180,- Kč OO. Jedná se tedy o slevu 6% z obrátu skupiny, tj. 910,- Kč plyne do celé skupiny. Opět je potřeba odečíst slevu z obrátu poradce C, D a E, abychom zjistili celkovou výši slevy poradce A.

Sleva 6% pro skupinu = 910,- Kč

Sleva 3% pro poradce C (z OO 4 140) = - 124,- Kč

Sleva 3% pro poradce D (z OO 4 140) = - 124,- Kč

Sleva 3% pro poradce E (z OO 2 760) = - 83,- Kč

---

Zbytek plyne poradci A = **579,- Kč**

Sleva z obrátu je automaticky do výše 1 900,- Kč připisována na předplatbu. Sleva z obrátu, která je vyšší než 1 900,- Kč se automaticky připisuje na účet, který si sám kosmetický poradce určí. Pokud sleva z obrátu obvykle činí více než 1 900,- Kč, může si kosmetický poradce sám stanovit libovolnou částku dělitelnou 100, která posléze bude automaticky odesílána na předplatbu a zbytek na bankovní účet kosmetického poradce.

Získání slevy ( bonusu ) z obrátu představuje nejen výdělek a tedy získání peněžních prostředků, ale je též stěžejní součástí cesty k úspěchu kosmetického poradce. V následující tabulce je znázorněn přehled titulů a výhod s nimi spojenými.



**Tabulka 7: Cesta k úspěchu**

TITUL	Kosmetický poradce	Manažer – senior manažer	Direktor
ÚROVEŇ	0 – 9%	12 – 21 %	21% a více
VÝHODY	okamžitý zisk 30%, slevy z obratu.	manažerský odznak, diplom, účast na regionálních manažerských mítincích, uvedení v Business & Beauty, přidělení cílů Leader's Club, možnost kvalifikace na Manažerskou konferenci, možnost stát se garantem registrační akce s přidělením příslušné podpory, <b>21%</b> - přidělení titulu Senior manažer – automatická účast na Manažerské konferenci (první dosažení), možnost stát se garantem Studia a možnost koupě sad katalogů v předstihu.	odznak direktora, na vyšších direktorských pozicích oprávnění se účastnit mezinárodních konferencí, peněžní odměny ve výši 1 000 – 100 000 USD v přepočtu na lokální měnu, účast na regionálních direktorských mítincích, přidělení cílů Leader's Club, automatická účast na Direktorské konferenci (první dosažení), pozvání pro dva na Direktorskou večeři, možnost koupě sad katalogů v předstihu.

*Zdroj: firemní tiskoviny*

#### 4.4 Dotazníkové šetření

Pro splnění dílčích cílů bakalářské práce bylo použito dotazníkové šetření. Výsledky dotazníku byly pro přehlednost zpracovány ve 3 částech. V první části se jedná o identifikační otázky, v druhé pak otázky týkající se motivace a stimulace obecně a ve třetí části otázky vztahující se k samotným motivačním programům firmy Oriflame. Respondenty tvoří skupina kosmetických poradců – distributorů. Celkem bylo získáno 93 zpracovatelných dotazníků. Každá část obsahuje tabulku rozdělení četností, grafické zpracování a rovněž také slovní hodnocení.

### 4.4.1 Charakteristika respondentů

Tato část zjišťuje charakteristiku respondenta, tj. pohlaví, věk, důvody registrace, dobu práce ve firmě, výše průměrné objednávky a pozici, kterou respondent zastává. V této části jsou zpracovány otázky č.1 až 6, celý dotazník je uveden v přílohách. Tabulky 8 - 13 zobrazují otázky spolu s rozdělením absolutních a relativních četností pro jednotlivé odpovědi. Relativní četnosti jsou zaokrouhlovány na jedno desetinné číslo, mohou tedy v některých případech dosahovat o 1% nižší nebo vyšší součet v rámci otázky.

#### SLOVNÍ HODNOCENÍ VÝSLEDKŮ

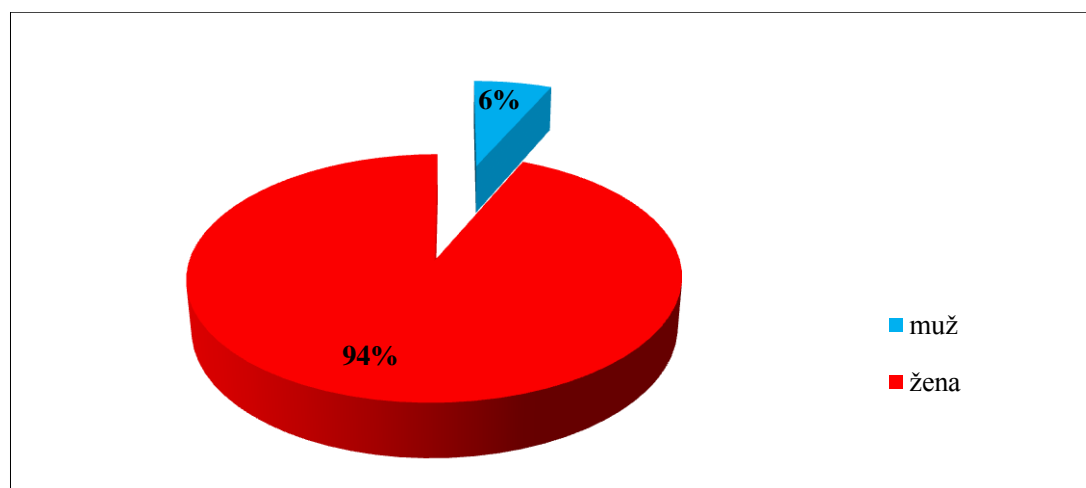
Z celkového počtu 93 dotázaných tvořily 94% ženy a 6% mužů. Tento výrazný rozdíl mezi zastoupením žen a mužů je způsoben podstatou práce. Vzhledem k tomu, že se jedná o práci v prostředí zejména kosmetických produktů, která je většinou záležitostí a koníčkem žen, není mnoho mužů, kteří jsou kosmetickými poradci.

**Tabulka 8: Rozdělení dle pohlaví**

Jaké je Vaše pohlaví?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Muž	6	6%
Žena	87	94%

*Zdroj: vlastní výzkum*

**Graf 1: Rozdělení dle pohlaví**



*Zdroj: vlastní výzkum*

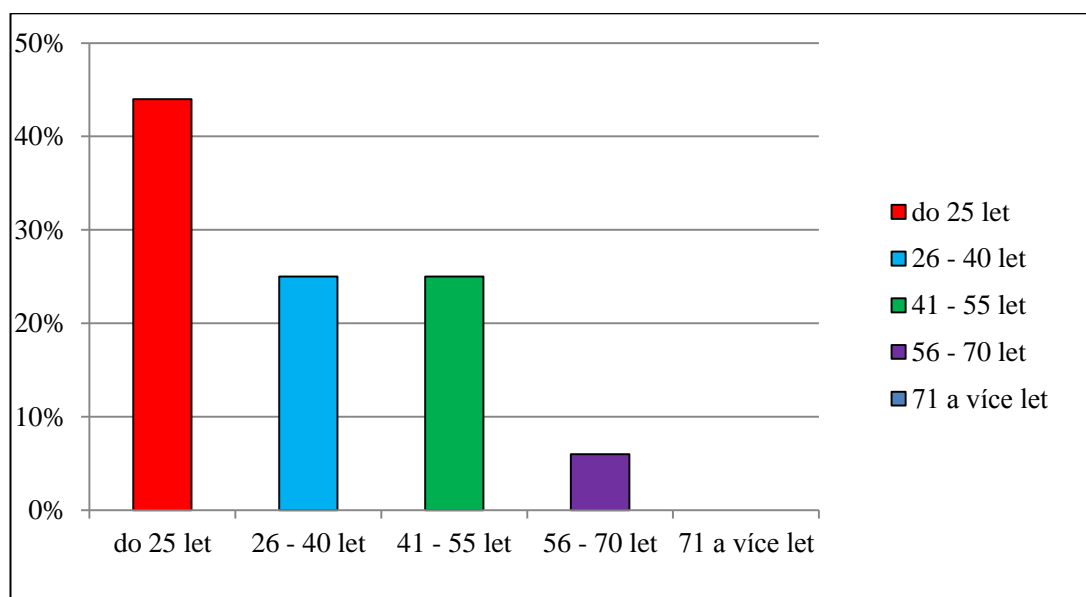
Zastoupení věkových kategorií má následující výsledky: v kategorii do 25 let je 44% dotázaných a je tedy i nejvíce zastoupenou kategorií, následuje kategorie 26 – 40 let a 41 – 55 let, které jsou zastoupeny stejně a to 25%. Čtvrtou je kategorie 56 – 70 let, ve které pracuje jako kosmetický poradce 6% dotázaných. Poslední kategorie 71 a více let není zastoupena vůbec. Vysoké zastoupení mladých lidí spočívá v tom, co práce kosmetického poradce přináší z hlediska práce s lidmi. Jedná se o práci v kolektivu aktivních lidí, kteří spolupracují, předávají si zkušenosti, navzájem si pomáhají, plánují a realizují různé registrační akce apod. Nedílnou součástí úspěchu u Oriflame je komunikace, týmová spolupráce a velké nadšení. Tuto práci samozřejmě nevykonávají pouze mladí lidé a studenti, ale také z velké části ženy na mateřské dovolené. V rámci kategorií 26 – 40 let a 41 – 55 let se jedná o lidi, kteří práci kosmetického poradce vykonávají, aby si zabezpečili vedlejší příjem, ale mnohým z nich přináší práce kosmetického poradce hlavní příjem.

**Tabulka 9: Věkové zařazení kosmetických poradců**

Kolik Vám je let?	Absolutní četnost	Relativní četnost
do 25 let	41	44%
26 - 40 let	23	25%
41 - 55 let	23	25%
56 - 70 let	6	6%
71 a více let	0	0%

*Zdroj: vlastní výzkum*

**Graf 2: Věkové zařazení kosmetických poradců**



*Zdroj: vlastní výzkum*

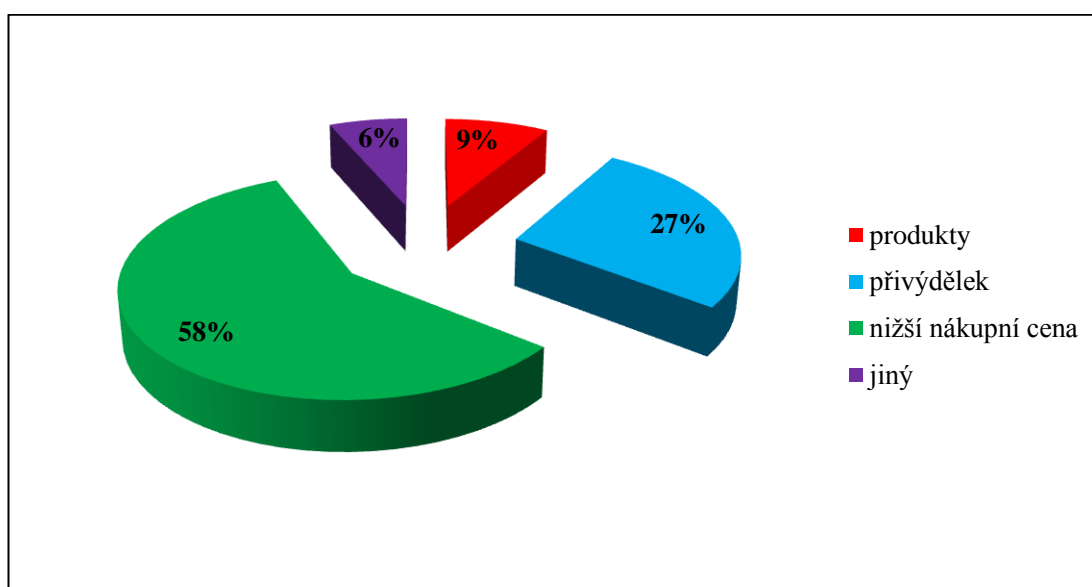
Hlavní důvod pro registraci k Oriflame představuje nižší nákupní cena pro kosmetického poradce (58%), druhým nejčastějším důvodem je přivýdělek (27%) a třetím pak produkty (9%). V rámci jiné odpovědi (6%) se nejčastěji objevovala odpověď zábava, setkávání s lidmi a také kvalita výrobků. Většina lidí, kteří se registrují, jsou motivováni ze strany sponzorů právě nižší nákupní cenou a to ať už se chtějí práci kosmetického poradce věnovat kvůli přivýdělku nebo i když chtějí nakupovat výrobky pro sebe a rodinu za zvýhodněnou cenu. Poradce pak tedy získává slevu 23% z katalogové prodejní ceny, resp. zisk 30% k nákupní ceně. Ti, kteří si chtějí přivydělat, následně prodávají zákazníkům za prodejní cenu a získávají 30% zisk z prodeje. Dalším způsobem je ale i registrace jiných kosmetických poradců a tvorba osobní skupiny. Registrace do Oriflame znamená také více informací o produktech, bližší kontakt s firmou a rychlejší přístup k novinkám.

**Tabulka 10: Důvod registrace kosmetických poradců do Oriflame**

Co pro Vás byl hlavní důvod pro registraci do Oriflame?	Absolutní četnost	Relativní četnost
produkty	8	9%
přivýdělek	25	27%
nižší nákupní cena	54	58%
Jiný	6	6%

*Zdroj: vlastní výzkum*

**Graf 3: Důvod registrace kosmetických poradců do Oriflame**



*Zdroj: vlastní výzkum*

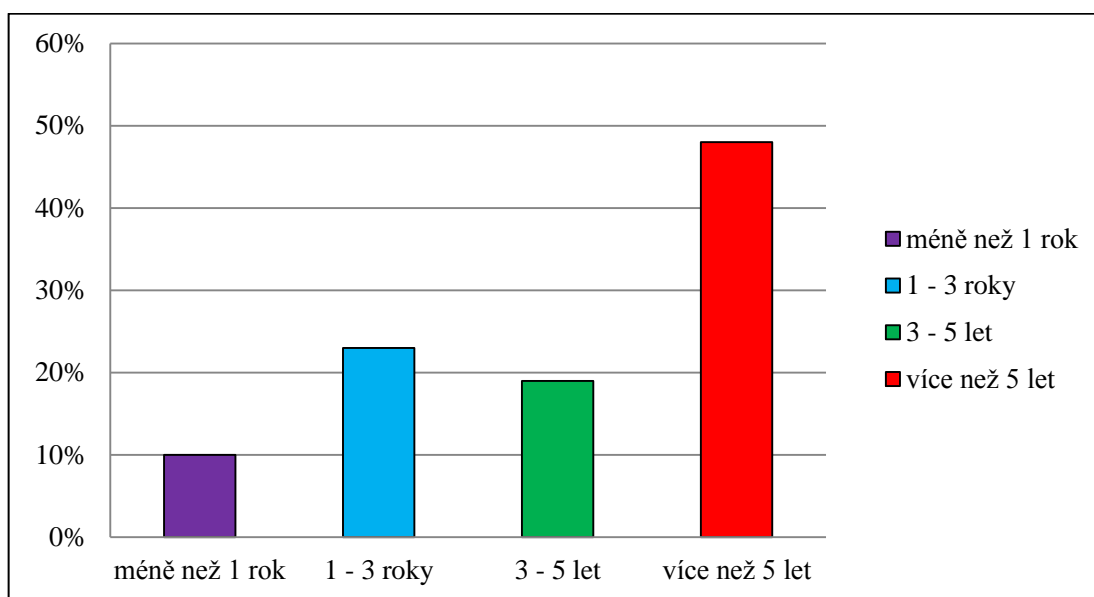
Doba, po kterou jsou kosmetičtí poradci zaregistrováni, je v rámci tohoto dotazníkového šetření nejčastěji více než 5 let (48%), následuje 1-3 roky (23%), 3 – 5 let (19%) a méně než 1 rok (10%). Je tedy zřetelné, že se skoro u poloviny dotázaných jedná o dlouhodobé členství a práci v Oriflame. Tato skutečnost je dána především tím, že kosmetický poradce není nucen k pravidelným objednávkám a záleží tedy jen na něm, jak bude chtít pracovat. Dalšími důvody pro setrvání u Oriflame jsou obdobné jako důvody pro registraci a samozřejmě také možnost seberealizace a nezávislost.

**Tabulka 11: Doba, po kterou jsou kosmetičtí poradci členem Oriflame**

Jak dlouho jste kosmetickým poradcem?	Absolutní četnost	Relativní četnost
méně než 1 rok	9	10%
1 - 3 roky	21	23%
3 - 5 let	18	19%
více než 5 let	45	48%

*Zdroj: vlastní výzkum*

**Graf 4: Doba, po kterou jsou kosmetičtí poradci členem Oriflame**



*Zdroj: vlastní výzkum*

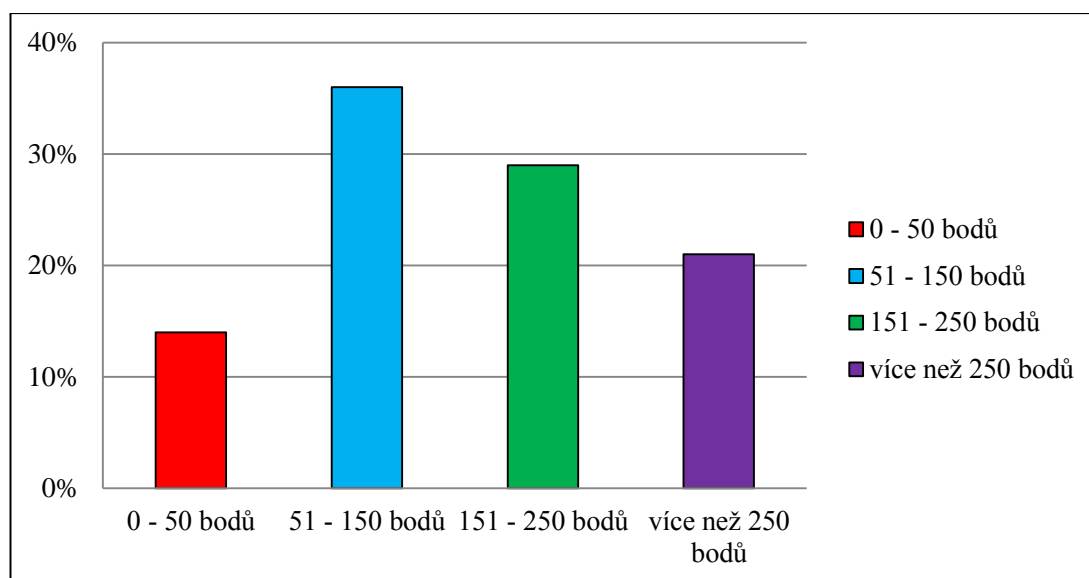
Výše průměrných objednávek je nejčastěji v kategorii 51 – 150 bodů (36%), druhá je kategorie 151 – 250 bodů (29%), třetí více než 250 bodů (22%) a poslední je kategorie 0 - 50 bodů (14%). Výše objednávek závisí do jisté míry na době, po kterou je kosmetický poradce členem Oriflame. Čím delší doba, tím má poradce možnost získat kontakty, zákazníky, členy týmu, ale také potřebné zkušenosti a informace ohledně objednávání, akcí, získávání zákazníků apod. Ovšem rozdíly ve výši objednávek nejsou tolik výrazné, je tedy jasné, že každá kategorie má značné zastoupení. Výše objednávky se také velmi mění v závislosti na akcích a slevách poskytnutých firmou a také v závislosti na období, např. před Vánoci je vždy prodej vysoký a po Vánocích nízký.

**Tabulka 12: Výše průměrné objednávky za 1 katalogové období**

Kolik bodů činí Vaše průměrná objednávka za 1 katalogové období?	Absolutní četnost	Relativní četnost
0 - 50 bodů	13	14%
51 - 150 bodů	33	35%
151 - 250 bodů	27	29%
více než 250 bodů	20	22%

*Zdroj: vlastní výzkum*

**Graf 5: Výše průměrné objednávky kosmetického poradce za 1 katalogové období**



*Zdroj: vlastní výzkum*

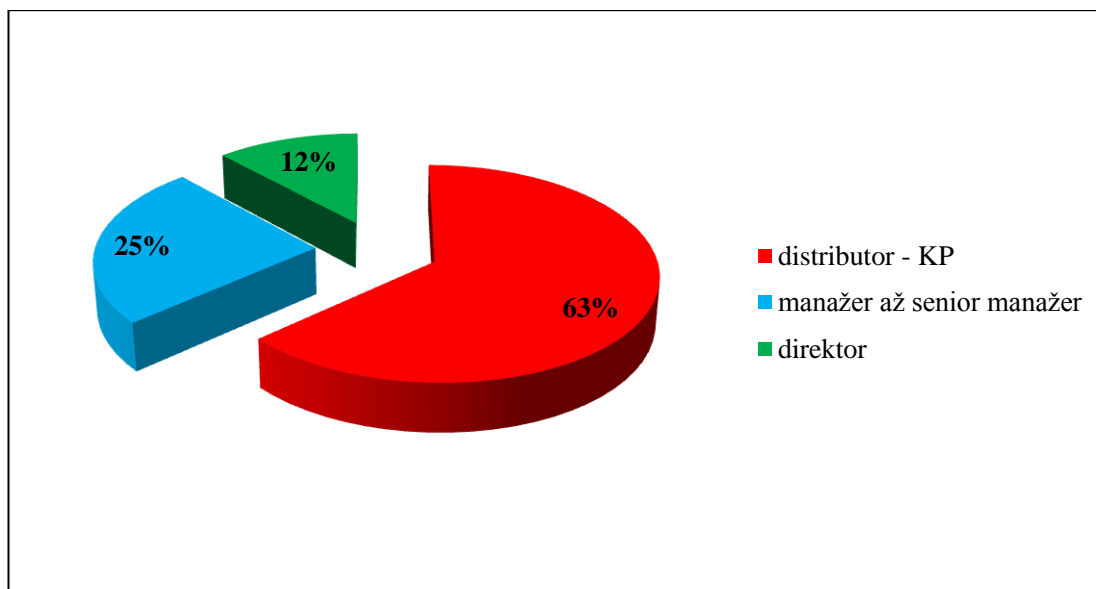
Úrovně práce v Oriflame jsou zastoupeny následovně: nejvyšší zastoupení má distributor (63%), další je manažer až senior manažer (25%) a poslední direktor (12%). Distributor je každý od okamžiku zaregistrování až do výše 9% slevy (bonusu) z obrátu (viz. kapitola 4.3.3). Úrovně manažer dosahuje poradce, který získá slevu z obrátu v rozmezí 12 – 18%, titul senior manažer pak kosmetický poradce získáním 10 000 BO nebo jednu či více 21% skupin a osobní skupinu s více než 4 000 BO. (bonusu) z obrátu a úrovně direktor pak musí splnit podmínky titulu senior manažer alespoň v 8 ze 17 uplynulých katalogových období. Vyšší úrovně jsou tedy založené na dlouhodobé práci, budování pracovního týmu, registrování a sponzoringu a získávání stálých zákazníků. Je tedy vzhledem k podmínkám vysoké zastoupení distributorů (kosmetických poradců) očekávatelné a pochopitelné.

**Tabulka 13: Pozice, kterou kosmetičtí poradci dosahují**

6. Na jaké úrovni se věnujete Oriflame?	Absolutní četnost	Relativní četnost
distributor	59	63%
manažer až senior manažer	23	25%
direktor	11	12%

*Zdroj: vlastní výzkum*

**Graf 6: Pozice, kterou kosmetičtí poradci dosahují**



*Zdroj: vlastní úprava*

#### 4.4.2 Motivace a stimulace kosmetických poradců

Tato část je zaměřena na zjištění motivace a stimulace kosmetických poradců. V této části práce jsou zpracovány otázky č. 7 – č. 16, celý dotazník je uveden v přílohách. Tabulky 14 – 23 zobrazují otázky spolu s rozdělením absolutních a relativních četností pro jednotlivé odpovědi. Relativní četnosti jsou zaokrouhlovány na jedno desetinné místo, mohou tedy v některých případech dosahovat o 1% nižší nebo vyšší součet v rámci otázky.

#### SLOVNÍ HODNOCENÍ VÝSLEDKŮ

V rámci spokojenosti s prací kosmetického poradce jsou výsledky následující: nejvíce dotázaných – 48% – uvedlo, že jsou rozhodně spokojeni, 44% je spíše spokojeno, 8% spíše nespokojeno a žádný z poradců neuvedl, že je zcela nespokojen. To, že jsou s velké části kosmetičtí poradci spokojeni s touto prací lze odůvodnit tím, že pro výkon pozice kosmetického poradce není nutná žádná profesní kvalifikace, může ji tedy vykonávat každý, kdo se zaregistruje. Ze strany firmy nejsou žádné požadavky kromě dosažení věkové hranice 15 let. Dalším pozitivem představuje fakt, že firma kosmetické poradce nenutí k aktivitě, k dosahování určité výše objednávky a vůbec k objednávání nebo registrování. Samozřejmě jsou i poradci, kteří uvedli, že jsou spíše nespokojeni a u těch lze do budoucna očekávat, že se práci v Oriflame přestanou věnovat.

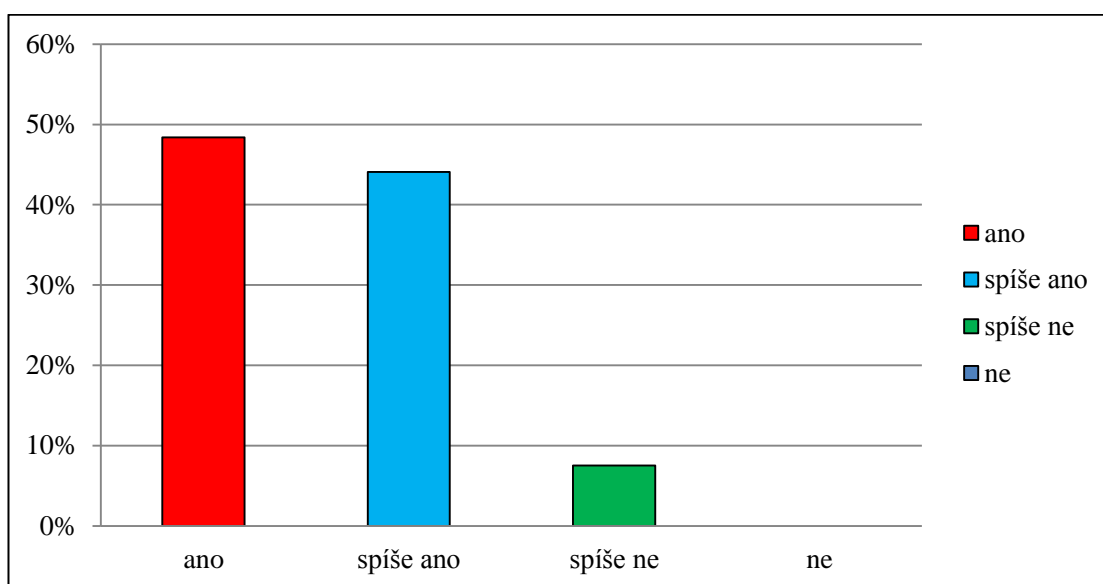
**Tabulka 14: Spokojenost s prací**

Jste spokojen/a s prací kosmetického poradce?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	45	48%
spíše ano	41	44%
spíše ne	7	8%
Ne	0	0%

*Zdroj: vlastní výzkum*



**Graf 7: Spokojenost s prací**



*Zdroj: vlastní výzkum*

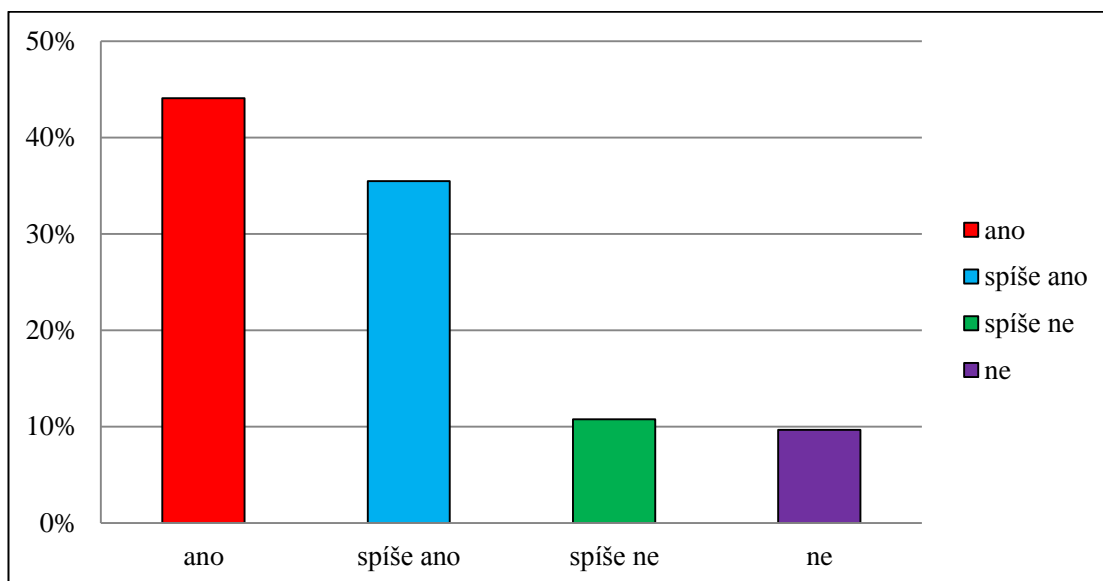
Udržování přátelských vztahů představuje velice důležitý aspekt v práci kosmetického poradce. V rámci dotazníkového šetření uvedlo 44% dotázaných, že přátelské vztahy v rámci pracovního týmu rozhodně udržují, 35% spíše udržuje, 11% spíše neudržuje a 10% neudržuje vůbec. Jelikož budování pracovního týmu a následná spolupráce a komunikace umožňuje dosahování lepších pracovních výsledků, jsou z velké části přátelské vztahy udržovány. Sám kosmetický poradce si určuje, koho si do svého týmu „přizve“ a většinou se jedná o jedince z okruhu přátel, známých nebo např. kolegů. Osobní pracovní skupiny, tj. skupina poradců přímo registrovaných pod sponzora, nebývají příliš rozsáhlé, což umožňuje přímý kontakt a dobrou komunikaci. Na základě toho se mohou vytvářet velmi přátelské vztahy.

**Tabulka 15: Udržování přátelských vztahů v rámci pracovního týmu**

Udržujete přátelské vztahy s ostatními poradci v rámci Vašeho pracovního týmu?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	41	44%
spíše ano	33	35%
spíše ne	10	11%
Ne	9	10%

*Zdroj: vlastní výzkum*

**Graf 8: Udržování přátelských vztahů v rámci pracovního týmu**



*Zdroj: vlastní výzkum*

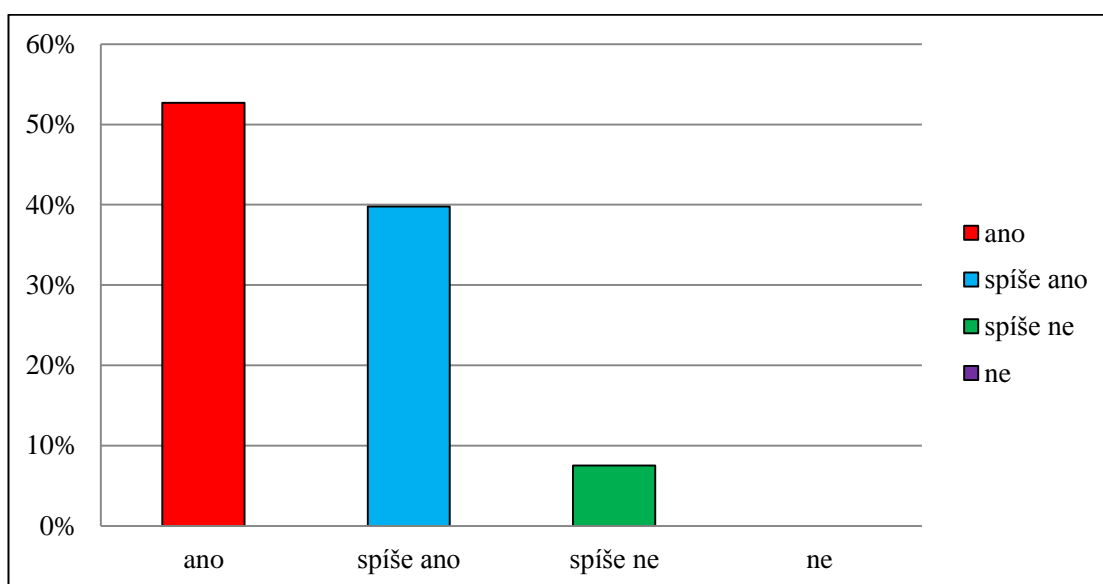
V rámci zajímavosti práce kosmetického poradce uvedlo 53% respondentů, že tato práce je rozhodně zajímavá, 40% spíše zajímavá, 8% spíše nezajímavá, žádný respondent nevedl, že by práce byla zcela nezajímavá. Vysoký podíl respondentů, kteří práci kosmetického poradce označili za zajímavou, je dán tím, že se jedná o práci rozmanitou, motivující k dosahování lepších výsledků a zábavnou. Respondenti, kteří práci označili za spíše nezajímavou, tuto práci vnímají jako stereotypní, nejspíše z důvodu neustálého koloběhu zasílání objednávek, příp. registrování nových kosmetických poradce, nepodnikání akcí, neúčasti na firemních školeních, setkáních apod. Poradci, pro které je tato práce spíše nezajímavá, jí pravděpodobně věnují jen nutný čas, nesnaží se o dosahování vyšších pozic a lepších pracovních výsledků.

**Tabulka 16: Zajímavost práce**

Považujete práci kosmetického poradce za zajímavou?	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	49	53%
spíše ano	37	40%
spíše ne	7	8%
ne	0	0%

*Zdroj: vlastní výzkum*

**Graf 9: Zajímavost práce**



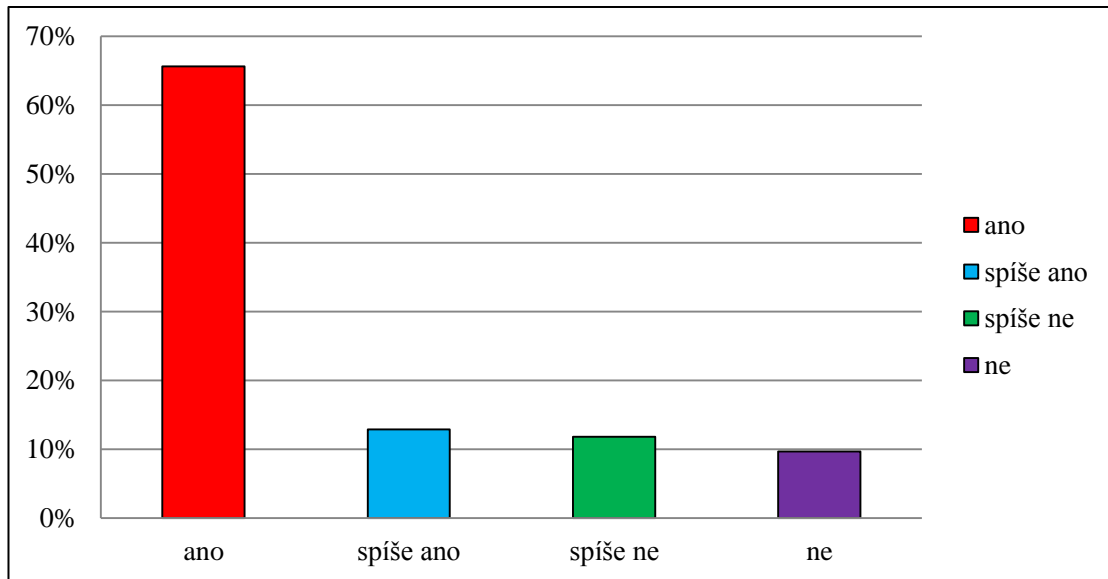
*Zdroj: vlastní výzkum*

Spolupráce sponzora s kosmetickým poradcem je naprosto nezbytná pro jeho orientaci ve fungování firmy, objednávání a sponzoringu. 66% dotázaných uvedlo, že s nimi jejich sponzor či jiná výše postavená osoba spolupracuje, s 13% spíše spolupracuje, s 12% spíše nespupracuje a s 10% vůbec nespupracuje. Každý sponzor by měl mít na paměti, že pokud se sponzoringu začne věnovat, je nutné „své“ kosmetické poradce vést, komunikovat a spolupracovat s nimi. Z větší části tomu tak je, avšak jsou i případy, kdy kosmetický poradce neví, zda může ten který výrobek objednat, kdy dostane odměnu, jaká je doba splatnosti faktur, jaké je následné penále a kdy začíná nabíhat, jak fungují motivační programy pro nové ale i stávající poradce, jak registrovat apod. Příčina těchto problémů spočívá v tom, že sponzor kosmetického poradce zaregistruje, ale už se mu více nevěnuje, případně nereaguje na e-maily či telefonáty. Toto představuje velký problém pro poradce, kteří by se Oriflame chtěli věnovat naplno, ale bohužel nevědí, jak firma, motivační programy aj. fungují. Řešit tuto situaci lze pouze tím, že se poradce obrátí na jinou výše postavenou osobu, případně na někoho z okolí, kdo se Oriflame věnuje.

**Tabulka 17: Spolupráce se sponzorem**

Spolupracuje s Vámi sponzor či jiná výše postavená osoba?	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	61	66%
spíše ano	12	13%
spíše ne	11	12%
ne	9	10%

**Graf 10: Spolupráce se sponzorem**



Zdroj: vlastní výzkum

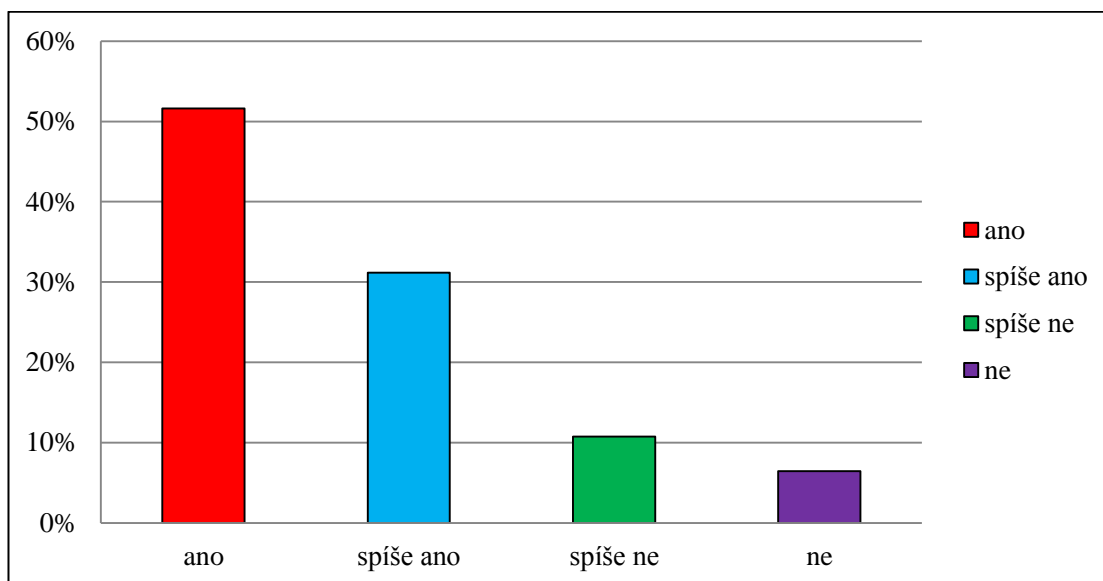
Prostor pro seberealizaci ve firmě Oriflame je hodnocen následovně: 52% dotázaných poradců uvedlo, že práce kosmetického poradce rozhodně dává prostor pro seberealizaci, 31% spíše ano, 11% spíše nedává a 6% rozhodně nedává prostor pro seberealizaci. Většina dotázaných tedy uvedla, že prostor pro seberealizaci v této práci má. Vzhledem k tomu, že v rámci této práce může každý jednotlivec pracovat svým tempem, podle vlastního uvážení a pokud bude chtít, může dosáhnout významných pozic, které s sebou přináší vysoké finanční ohodnocení, účasti na mezinárodních mítincích a konferencích, slavnostní večere apod. Mohou se zde uplatnit lidé s jakýmkoliv zájemím, kvalifikací, znalostmi, věku, pohlaví i barvy pleti, záleží na ambicích, snaze, pílí a nadšení.

**Tabulka 18: Prostor pro seberealizaci**

Dává Vám práce kosmetického poradce prostor pro seberealizaci?	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	48	52%
spíše ano	29	31%
spíše ne	10	11%
ne	6	6%

Zdroj: vlastní výzkum

**Graf 11: Prostor pro seberealizaci**



*Zdroj: vlastní výzkum*

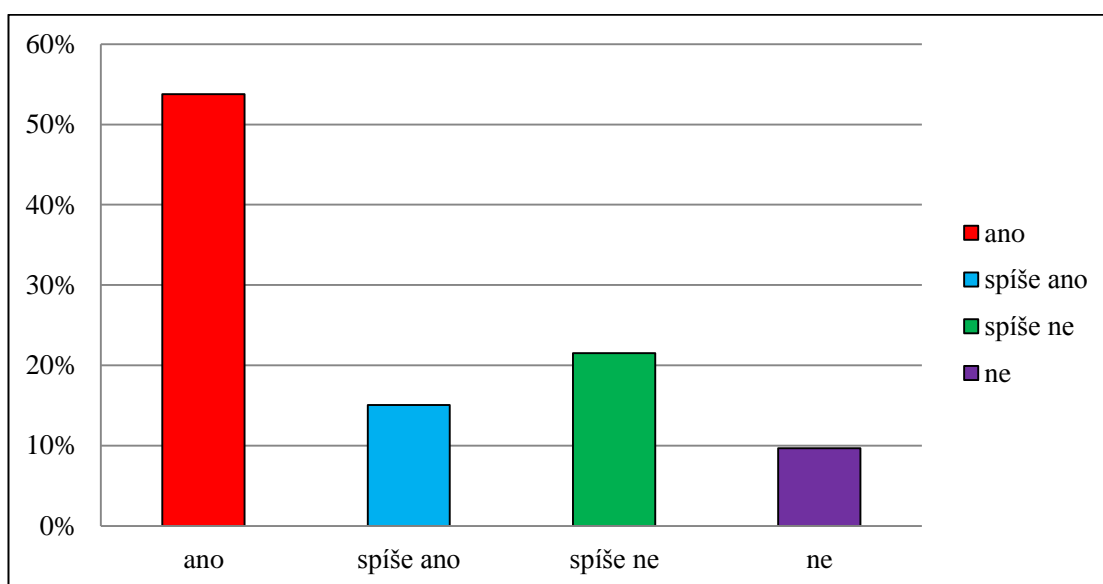
Vyšší pracovní pozice chce rozhodně dosáhnout 54% respondentů, 15% chce spíše dosáhnout vyšší pracovní pozice, 22% spíše nechce a 10% rozhodně nechce. Více jak polovina dotázaných rozhodně chce dosáhnout vyšší pozice, což znamená, že musí rozvíjet svou osobní skupinu – zvyšovat počet registrovaných, ale i efektivně vést své stávající kosmetické poradce, tj. pomáhat jim s registrováním, prodejem a získáváním nových i udržení stávajících zákazníků. Kosmetický poradce, který je na úrovni distributora, potřebuje nejdříve získat skupinu stálých zákazníků a neustále zákazníky obnovovat a získávat nové, aby dosahovat min. výše objednávky pro výplatu bonusů (tj. 100 bodů), poté se může začít věnovat sponzoringu a rozvíjení své osobní skupiny. Poradci, kteří nechtějí dosáhnout vyšší pracovní pozice, jsou pravděpodobně spokojeni s nynější pozicí a nemají ambice dosáhnout lepších pracovních pozic. Případně může jít o poradce, kteří mají Oriflame pouze jako koníček, nakupují za účelem spotřeby a případně pro své nejbližší okolí.

**Tabulka 19: Dosažení vyšší pracovní pozice**

Chcete dosáhnout vyšší pracovní pozice, než kterou vykonáváte nyní?	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	50	54%
spíše ano	14	15%
spíše ne	20	22%
ne	9	10%

*Zdroj: vlastní výzkum*

**Graf 12: Dosažení vyšší pracovní pozice**



*Zdroj: vlastní výzkum*

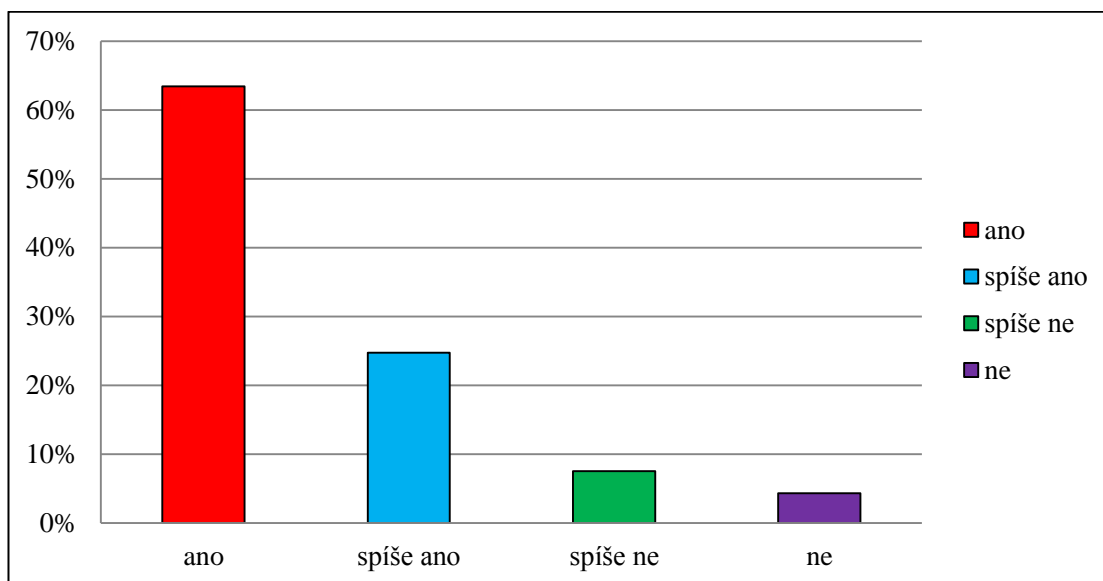
Možnost účastnit se školení či kurzů poskytuje společnost podle 63% dotázaných, spíše poskytuje podle 25%, spíše neposkytuje 8% a rozhodně neposkytuje 4%. Firma Oriflame poskytuje několik druhů školení – Buďte krásná s výrobky Oriflame (produktové školení), Výrobní novinky Oriflame (školení týkající se nových produktů), Akademie krásy (dekorativní kosmetika, líčení), Prospekting (teoretická část- příprava, praxe – ankety, prezentační akce apod.), Wellness akademie (školení týkající se Wellness výrobků), Webináře (školení přes internet). Tyto školení jsou však za poplatek, který se u jednotlivých druhů školení liší, poradce vždy získá potřebné letáky, katalogy, certifikát o absolvování, příp. výrobek nebo ochutnávku v případě Wellness akademie. Momentálně jsou tato školení pozastavena v důsledku změn na přelomu roku 2012 a 2013, chystá se nová podoba, o které zatím nejsou informace.

**Tabulka 20: Možnost účasti na školení**

Poskytuje společnost možnost účastnit se kurzů či školení?	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	59	63%
spíše ano	23	25%
spíše ne	7	8%
ne	4	4%

*Zdroj: vlastní výzkum*

**Graf 13: Možnost účasti na kurzech a školení**



*Zdroj: vlastní výzkum*

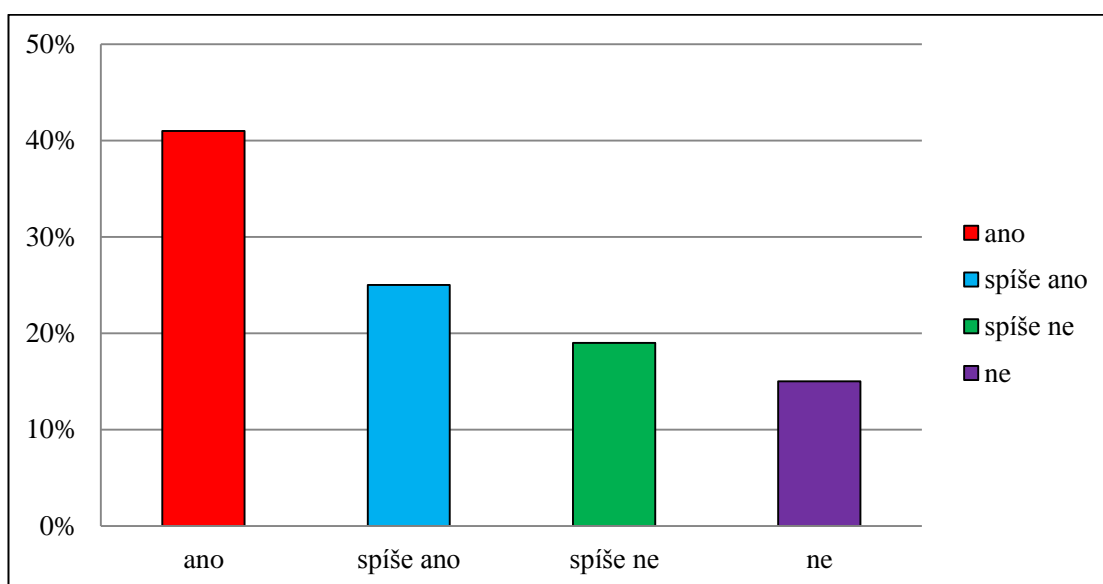
Důležitá je také otázka motivování sponzorem k lepším pracovním výsledkům. Rozhodně motivováno k lepším pracovním výsledkům je 41% dotázaných, spíše motivováno je 25%, spíše nemotivováno 19% a rozhodně nemotivováno 15%. Sponzor motivuje k lepším pracovním výsledkům prostřednictvím už jen samotné spolupráce a komunikace s kosmetickými poradci, ale také řešením problémů a potíží, které mohou nastat jednak v pracovním týmu, ale může jít o běžný problém související s prací. Vzhledem k tomu, že 44% dotázaných odpovědělo, že udržuje přátelské vztahy a 66% poradců, že s nimi sponzor spolupracuje, měla by být motivace o něco vyšší. Tato skutečnost však může být způsobena tím, že poradci jsou ze strany sponzora motivováni tím, že jejich sponzor vytvoří svůj vlastní motivační program, kterým odměňuje poradce za jejich práci vzorky, katalogy či výrobky. Mnoho poradců toto nedělá, ale ze svých zkušeností mohou říci, že se jedná o efektivní způsob k motivování kosmetických poradců.

**Tabulka 21: Motivace sponzorem k lepším výsledkům**

Jste motivováni k dosažení lepších pracovních výsledků Vaším sponzorem?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	38	41%
spíše ano	23	25%
spíše ne	18	19%
Ne	14	15%

*Zdroj: vlastní výzkum*

**Graf 14: Motivace sponzorem k lepším výsledkům**



*Zdroj: vlastní výzkum*

Nejvíce motivujícím faktorem je pro kosmetické poradce finanční ohodnocení, které označilo 37% kosmetických poradců. Druhým faktorem je práce sama, kterou označilo 23% poradců, třetí je možnost osobního růstu – 20%, jinou odpověď označilo 8% dotázaných, úspěch 6%, uznání 4%, odpovědnost (pravomoci) 2% a nikdo neoznačil povýšení. Finanční ohodnocení je jedním z nejdůležitějších důvodů pro registraci. Tuto skutečnost můžeme pozorovat v první části, kde přivýdělek označila téměř 1/3 dotázaných. Více jak 1/5 uvedla jako hlavní motivující faktor práci samu, pokud by kosmetické poradce jejich práce nemotivovala, pravděpodobně by ji nevykonávali. Možnost osobního růstu označená 1/5 dotázaných částečně motivuje poradce, kteří chtějí dosáhnout vyšších pozic (v otázce č. 12 uvedla více jak 1/2, že vyšší pozice rozhodně dosáhnout chce). S vyšší pozicí však souvisí i vyšší finanční ohodnocení. V rámci jiné odpovědi uváděli respondenti nejčastěji seberealizaci, svobodu a nezávislost a případně kombinaci několika faktorů. Ostatní faktory již nehrají příliš velkou roli a povýšení dokonce neoznačil nikdo z dotázaných.

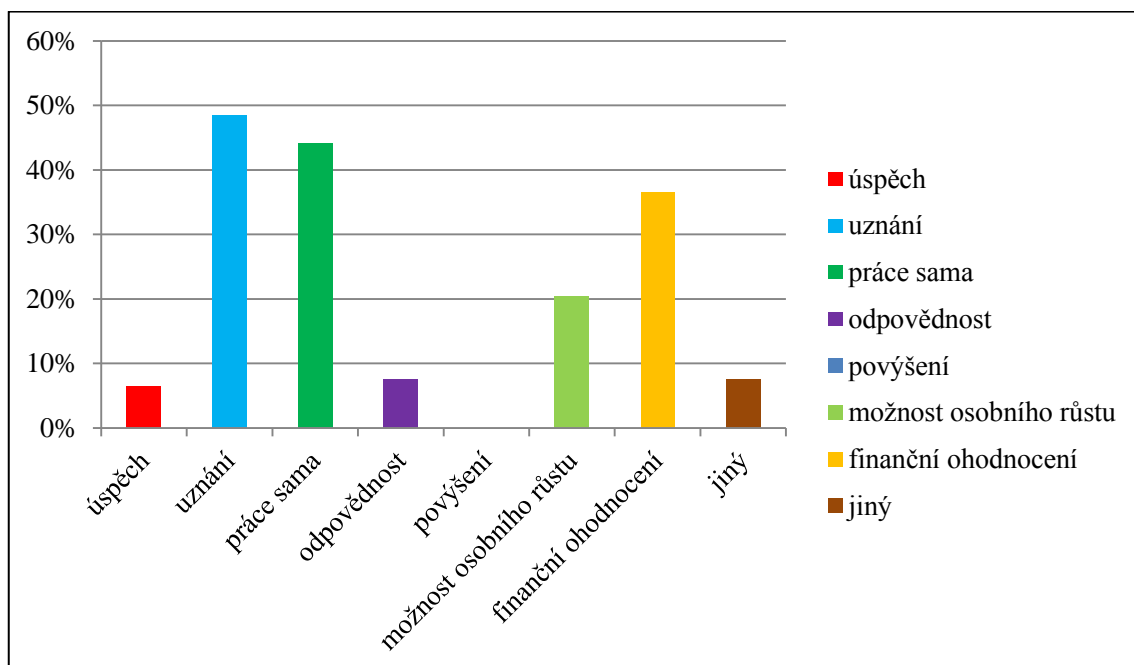


**Tabulka 22: Faktory motivující k práci**

Který z následujících faktorů Vás nejvíce motivuje k práci?	Absolutní četnost	Relativní četnost
úspěch	6	6%
uznání	4	4%
práce sama	21	23%
odpovědnost	2	2%
povýšení	0	0%
možnost osobního růstu	19	20%
finanční ohodnocení	34	37%
jiný	7	8%

*Zdroj: vlastní výzkum*

**Graf 15: Faktory motivující k práci**



*Zdroj: vlastní výzkum*

Nejvýznamnější stimulační prostředek představuje u kosmetických poradců hmotná odměna, kterou zvolilo 44% dotázaných. Druhý je obsah práce, který zvolilo 20% respondentů a třetí atmosféra pracovní skupiny označená 15% respondentů. Dále pak pracovní podmínky a režim práce označilo 12%, identifikace s podnikem, profesí a prací 4%, neformální hodnocení 2%, image podniku 2% a žádný z poradců neoznačil jinou odpověď. Skoro 1/2 respondentů označila hmotnou odměnu, která v práci kosmetického poradce představuje například odměnu za vyšší výkon – tj. při dosahování vyššího titulu (např. senior manažer získává jednorázovou finanční odměnu 1 000 USD) apod. Obsah práce je pro poradce také velice významný, zvolila ho 1/5 dotázaných, pro které je důle-

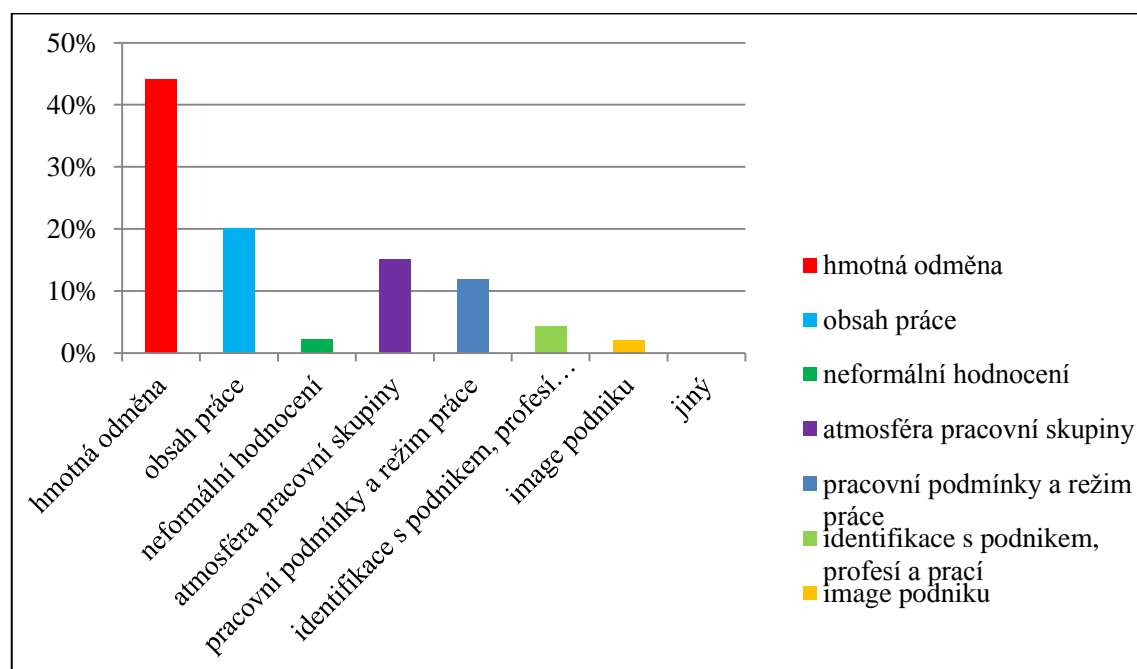
žité, že se jedná o práci různorodou nikoliv stereotypní. Atmosféra pracovní skupiny představuje pro některé poradce důležitý prostředek a to vzhledem k práci v týmu, kdy je důležité, aby atmosféra byla přátelská, což může ovlivňovat do jisté míry sponzor či jiná výše postavená osoba.

**Tabulka 23: Stimulační prostředky**

Který z následujících stimulačních prostředků je pro Vás nejvýznamnější?	Absolutní četnost	Relativní četnost
hmotná odměna	41	44%
obsah práce	19	20%
neformální hodnocení	2	2%
atmosféra pracovní skupiny	14	15%
pracovní podmínky a režim práce	11	12%
identifikace s podnikem, profesí a prací	4	4%
image podniku	2	2%
jiný	0	0%

*Zdroj: vlastní výzkum*

**Graf 16: Stimulační prostředky**



*Zdroj: vlastní výzkum*

### 4.4.3 Motivační programy

Třetí část dotazníku obsahuje otázky zaměřené na motivační programy a jejich hodnocení kosmetickými poradci. V této části se jedná zejména o otevřené otázky, které jsou tedy zpracovány pouze slovním hodnocením. Tabulky 24 – 26 zobrazují otázky (17, 18 a 25) spolu s rozdělením absolutních a relativních četností pro jednotlivé odpovědi. U otázek, kde je vyjádřena relativní četnost, opět mohou být nerovnosti v součtu +/- 1% a to z důvodu zaokrouhlení na jedno desetinné místo.

#### SLOVNÍ HODNOCENÍ VÝSLEDKŮ

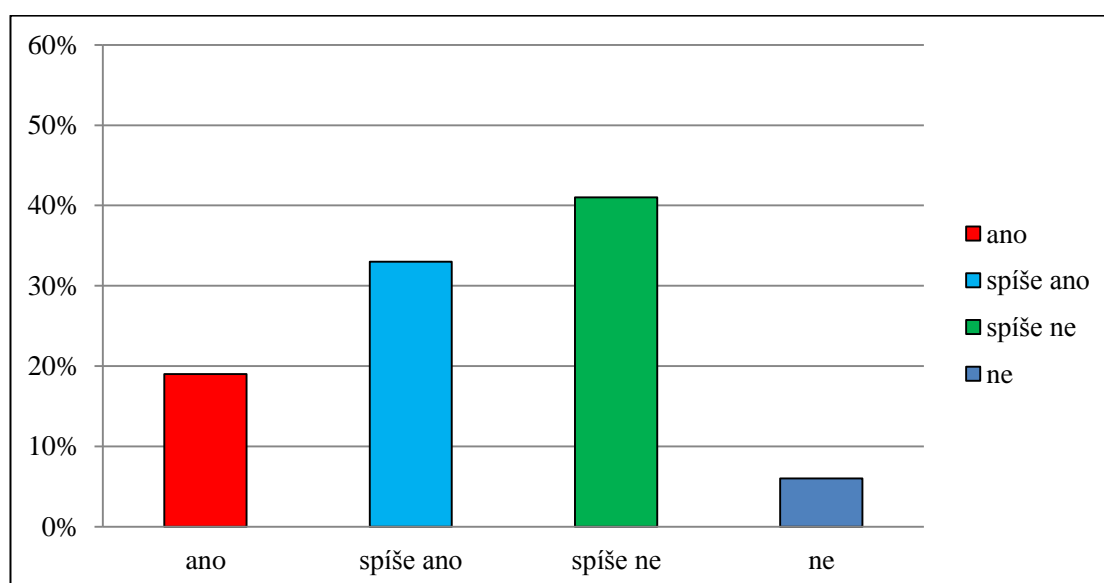
41% dotázaných poradců odpovědělo, že je programy spíše nemotivují k zlepšování výsledků, 33% spíše motivují, 19% rozhodně motivují a 6% nemotivují vůbec. 2/5 odpovědí spíše ne jsou pravděpodobně způsobeny stávající situací, kdy došlo ke změnám, poradci vlastně nevědí, co je čeká a nejsou zatím dostatečně informováni.

**Tabulka 24: Motivace programů pro kosmetické poradce**

Motivují Vás programy pro kosmetické poradce ke zlepšování pracovních výsledků?	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	18	19%
spíše ano	31	33%
spíše ne	38	41%
ne	6	6%

*Zdroj: vlastní výzkum*

**Graf 17: Motivace programů pro kosmetické poradce**



*Zdroj: vlastní výzkum*

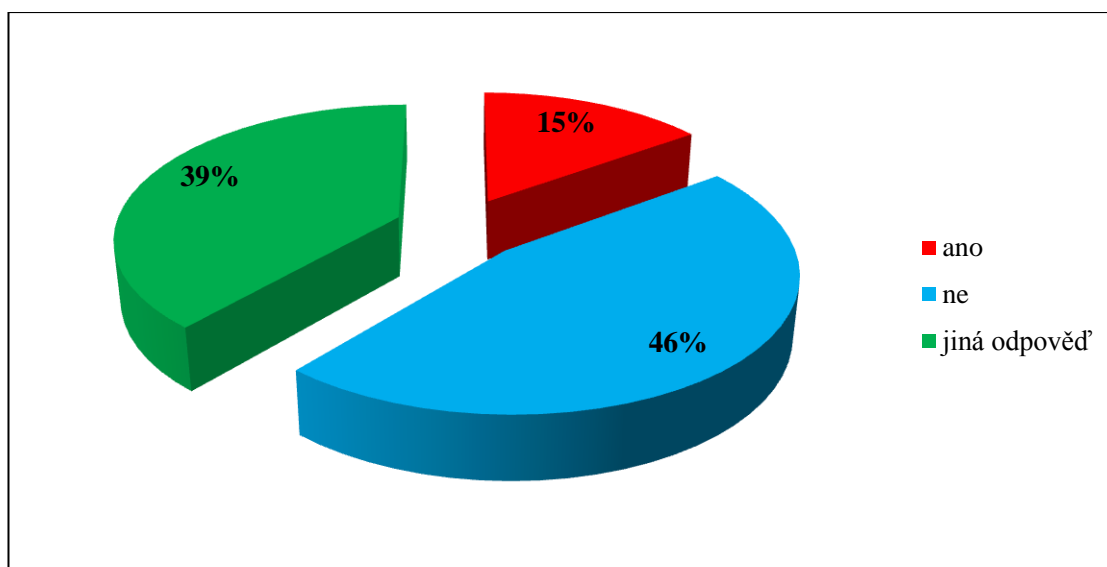
46% respondentů odpovědělo, že se rozhodně nejedná o změnu k lepšímu, 39% uvedlo jinou odpověď a 15% odpovědělo, že se jedná rozhodně o změnu k lepšímu. Poradci, kteří uvedli, že se jedná o změnu k horšímu, svou odpověď často zdůvodňují tím, že nové programy mají vyšší podmínky pro získání odměn a pro ně jsou tak odměny nedosažitelné. Uvádějí, že již nyní dochází z jejich strany ke snižování objednávek, protože nemají motivaci, aby se více snažili a dosahovali lepších výsledků. Také považují za velké negativum zrušení programu Maximum výhod. Více jak 1/3 poradců uvedla jinou odpověď. Nejčastější je odpověď, že se v rámci dlouhodobého horizontu může jednat o změny k lepšímu a to právě z důvodu toho, že programy jsou „běh na dlouhou trať“, ale v současnosti tyto změny hodnotí negativně. Část poradců považuje změny za pozitivní, zejména v oblasti sjednocení doposud chaotických programů a kampaní (měnící se Úspěšný start, Maximum výhod).

**Tabulka 25: Změny motivačních programů. Jedná se o změny k lepšímu?**

Začátkem KO č. 1/2013 došlo ke změnám v motivačních programech. Myslíte si, že se jedná o změnu k lepšímu?	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	14	15%
ne	43	46%
jiná odpověď	36	39%

*Zdroj: vlastní výzkum*

**Graf 18: Změny motivačních programů. Jedná se o změny k lepšímu?**



*Zdroj: vlastní výzkum*

Další z otázek byla cílena na zjištění názoru kosmetických poradců na současné „nové“ motivační programy a jejich motivační schopnost.

- TOP KLUB je hodnocen velmi negativně pro náročnost splnění podmínek v poměru k odměně, zejména na bronzové a stříbrné úrovni. Zlatá úroveň je hodnocena kladně pro výši odměny, ale podmínky pro získání jsou pro mnohé poradce nedosažitelné. Je to program pro výjimečné poradce, kteří vynikají v oblasti prodeje.
- Sponzorský bonus je hodnocen nejčastěji pozitivně. Kosmetičtí poradci mají možnost získat další finanční odměnu. Podmínky pro získání jsou podle dotázaných přiměřené a odměna velmi motivující.
- Úspěšný start má snad jako jediný z nových programů pouze kladná hodnocení. Velmi pozitivně vnímají poradci možnost získat odměnu několikanásobně, sjednocení programu a získání odměn ihned se splněním podmínek.
- Bonus z obratu zůstal naprosto beze změny. Podle mnohých poradců se jedná o nejdůležitější program v Oriflame a nejsilnější finanční motivaci. Tento program je podle poradců nejvíce motivující, jak z hlediska zvyšování objednávek, tak i rozšiřování svého pracovního týmu.

Účelem dotazníku také bylo zjistit pohled kosmetických poradců na nedostatky současných motivačních programů.

- V případě TOP KLUBU byly nejčastější odpovědi podmínky pro získání odměny.
- U Sponzorského bonusu byly zhruba stejně frekventovanou odpovědí podmínky pro získání odměny a odpověď, že program nedostatek nemá. Podmínky pro získání odměny v tomto případě souvisí se splněním Úspěšného startu, který je navýšen o 2 kroky, je tedy náročnější nového poradce tímto programem provést.
- Nový Úspěšný start podle většiny poradců nemá žádný nedostatek.
- Bonus z obratu podle odpovědí velké části poradců také nemá nedostatek a druhou nejčastější odpovědí byly podmínky pro získání odměny.

Zjišťovala jsem však i přednosti současných „nových“ motivačních programů.

- TOP KLUB podle většiny odpovědí nemá žádnou přednost. TOP KLUB byl hodnocen velmi negativně již v otázce č. 19.

- U Sponzorského bonusu je za největší přednost považována samotná odměna, tj. 1 000,- Kč za každého poradce, který projde celým Úspěšným startem. S tím souvisí i druhá nejčastější odpověď hodnota odměny.
- Největší předností Úspěšného startu jsou podle kosmetických poradců podmínky pro získání odměny a samotná odměna.
- V případě Bonusu z obratu je největší přednost samotná odměna a hodnota odměny.

Další otázka byla zaměřena na zjištění názoru kosmetických poradců na motivační schopnost programů, které byly počátkem katalogového období č.1/2013 nahrazeny novými. Bonus z obratu znovu neuvádím, jelikož nebyl měněný a odpovědi respondentů by byly samozřejmě stejné.

- Maximum výhod je poradci hodnocen velmi kladně a jako velmi motivující zejména pro poradce, kteří nepodávají tak vysoké objednávky. Negativně je vnímána skutečnost, že byl zrušen.
- Úspěšný start byl nejvíce srovnáván s novým Úspěšným startem, který považují kosmetičtí poradci za mnohem lepší a více motivující. Nicméně ti, kteří program hodnotili bez ohledu na nový Úspěšný start, ho považují za velmi dobrou motivaci pro nové poradce.

Stejně jako u současných programů, jsem zjišťovala i u těch nahrazených jejich nedostatky.

- U Maxima výhod byla nejčastější odpověď, že tento program neměl nedostatky.
- V případě Úspěšného startu byla nejčastější jiná odpověď a to především nemožnost získat odměnu víckrát, při splnění kroku stále poradce musel platit poplatky, dokud nedosáhl 100 bodů a častá změna samotných odměn.

Přednosti těchto nahrazených programů jsou následující:

- Největší předností Maxima výhod jsou podle kosmetických poradců jednoznačně podmínky pro získání odměny.
- U Úspěšného startu pak podle poradců žádná přednost není.

Dalším tématem v rámci motivačních programů bylo zjištění obav ze změn. 50% poradců uvedlo, že obavu rozhodně nemají, 31% uvedlo jinou odpověď a 19% obavu rozhodně má. Polovina poradců nemá obavu ze změn zejména proto, že změny k práci

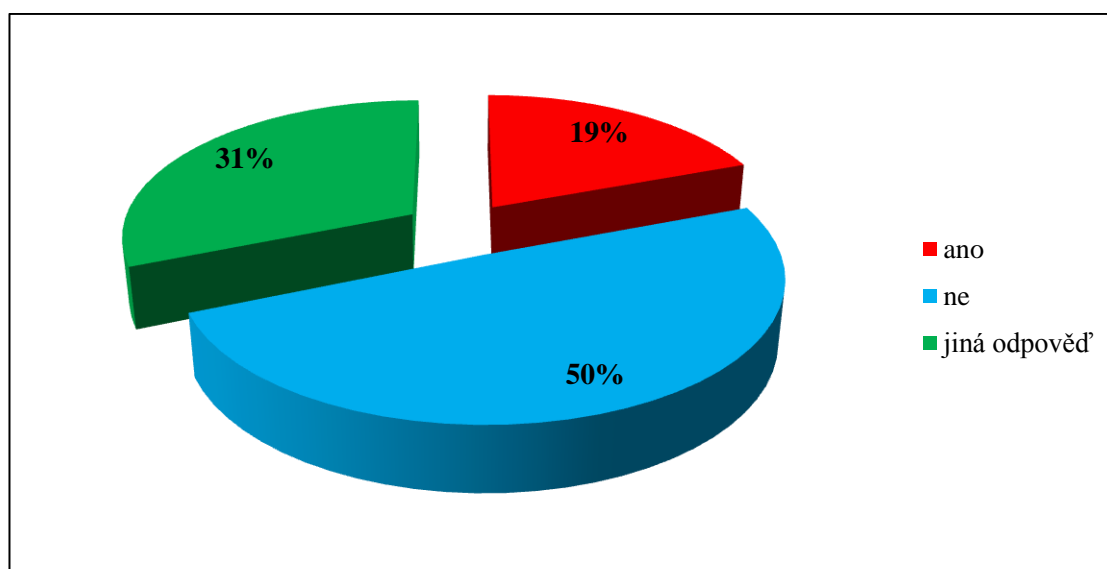
v Oriflame patří a jsou relativně časté. Jako jinou odpověď jsem zařadila ty odpovědi, které se částečně obávají, jelikož nevědí, co od této nové situace očekávat a částečně postrádají potřebné informace ohledně změn, ale zároveň si myslí, že jde jen o „zvyk“. Poradci, kteří se rozhodně obávají, uvádí, že pro ně jsou nové motivační programy spíše demotivující a dochází u nich ke snižování objednávek a to i poradců v rámci pracovního týmu. Celá situace na ně působí jako zmatek, ve kterém se málokdo vyzná.

**Tabulka 26: Obavy kosmetických poradců ze změn**

Máte obavu z toho, co přinese zavedení nových motivačních programů?	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	18	19%
ne	46	50%
jiná odpověď	29	31%

*Zdroj: vlastní výzkum*

**Graf 19: Obavy kosmetických poradců ze změn**



*Zdroj: vlastní výzkum*

Poslední otázkou dotazníkového šetření jsem zjišťovala představy poradců o ideálních motivačních programech ve firmě Oriflame. Velká část odpovědí se týkala názoru, že nyní jsou programy pouze pro velké prodejce, pro poradce, kteří se Oriflame věnují dlouho, mají stálé zákazníky, velký pracovní tým apod. Pro takový typ poradců jsou podle většiny odpovědí programy velice motivující a snadno dosažitelné. Bohužel takových poradců je malé množství a ti ostatní výrazně postrádají nějakou dosažitelnou motivaci. V mnohých odpovědích je uváděn jako příklad program Maximum výhod, jehož zrušení považují kosmetičtí poradci za chybný krok. Nyní jim schází motivace k práci.

Jen málo poradců odpovědělo, že současné ani předešlé programy nemají žádné nedostatky, jsou v podstatě ideální, ale vše záleží na člověku a jeho snaze.

#### 4.4.4 Analýza nezávislosti vybraných znaků

V rámci této analýzy byla ve třech případech zkoumána nezávislost dvou vybraných znaků a to:

- současná pozice, tj. úrovně, kterou kosmetický poradce dosahuje a otázka toho, zda poradce chce dosáhnout vyšší pracovní pozice. Tyto znaky byly vybrány z důvodu předpokladu odlišných odpovědí u poradců, kteří současně zaujímají vyšší pozice, a u distributorů.
- doba práce v Oriflame a otázka vnímání zajímavosti práce. Znaky byly vybrány za předpokladu různých odpovědí u respondentů, kteří jsou s rostoucí dobou kosmetickým poradcem, a tak jim práce může připadat zajímavá nebo naopak stereotypní a nezajímavá.
- výše průměrné objednávky a otázka vnímání motivační účinnosti programů. Výběr těchto znaků vychází z předpokladu odlišností ve vnímání motivační účinnosti v závislosti na výši objednávky, tj. motivace roste s vyšší objednávkou.

#### Analýza nezávislosti současné pozice (úrovně) kosmetického poradce a dosažení vyšší pracovní pozice

Stanovení nulové a alternativní hypotézy:

$H_0$ : Dosažení vyšší pozice není odlišně vnímáno respondenty podle pozice (úrovně), kterou kosmetický poradce zaujímá.

$H_A$ : Dosažení vyšší pozice je odlišně vnímáno respondenty podle pozice (úrovně), kterou kosmetický poradce zaujímá.

**Tabulka 27: Odlišnost vnímání dosažení vyšší pracovní pozice dle pozic poradců**

Dosažení vyšší pozice \ Současná pozice	distributor	manažer	direktor
	<b>ano</b>	36%	87%
<b>spíše ano</b>	15%	13%	18%
<b>spíše ne</b>	34%	0%	0%
<b>ne</b>	15%	0%	0%

*Zdroj: vlastní výzkum*



Testové kritérium po dosazení do vzorce vychází  $G = 121,979$  a kritická hodnota  $\chi_{(1-\alpha)}$ ;  $df = 12,592$ . Vzhledem k tomu, že je testové kritérium vyšší než kritická hodnota, zamítáme na hladině významnosti 0,05 nulovou hypotézu a přijímáme alternativní hypotézu, z níž vyplývá, že dosažení vyšší pozice je odlišně vnímáno respondenty podle pozice (úrovně), kterou kosmetický poradce zaujímá.

Z provedeného výzkumu je patrné, že dosáhnout vyšší pozice chtějí nejvíce kosmetičtí poradci, kteří jsou nyní na úrovni manažera, následuje úroveň direktora a nejméně chtějí vyšší pozice dosáhnout distributoři.

### **Analýza nezávislosti doby práce v Oriflame a zajímavosti práce**

Stanovení nulové a alternativní hypotézy:

$H_0$ : Zajímavost práce není odlišně vnímána respondenty podle doby, po kterou pracují jako kosmetičtí poradci.

$H_A$ : Zajímavost práce je odlišně vnímána respondenty podle doby, po kterou pracují jako kosmetičtí poradci.

**Tabulka 28: Odlišnost vnímání zajímavosti práce podle doby práce v Oriflame**

<b>Doba práce</b>	<b>méně než 1 rok</b>	<b>1 – 3 roky</b>	<b>3 – 5 let</b>	<b>více než 5 let</b>
<b>Zajímavost práce</b>				
<b>ano</b>	56%	52%	61%	49%
<b>spíše ano</b>	22%	34%	39%	47%
<b>spíše ne</b>	22%	14%	0%	4%

*Zdroj: vlastní výzkum*

Testové kritérium po dosazení do vzorce vychází  $G = 40,354$  a kritická hodnota  $\chi_{(1-\alpha)}$ ;  $df = 12,592$ . Vzhledem k tomu, že je testové kritérium vyšší než kritická hodnota, zamítáme na hladině významnosti 0,05 nulovou hypotézu a přijímáme alternativní hypotézu, z níž vyplývá, že zajímavost práce je odlišně vnímána respondenty podle doby, po kterou pracují jako kosmetičtí poradci.

Z provedeného výzkumu je patrné, že práce je nejvíce považována za zajímavou kosmetickými poradci, kteří práci vykonávají 3 – 5 let, ale obdobné hodnoty jsou naměřeny rovněž v období do 1 roku a 1 – 3 roky, k výraznější změně nastává po 5. roce.

## Analýza nezávislosti výše objednávky a motivace programů pro poradce

Stanovení nulové a alternativní hypotézy:

$H_0$ : Motivační schopnost programů není odlišně vnímána respondenty dle výše průměrné objednávky, kterou každé katalogové období realizují.

$H_A$ : Motivační schopnost je odlišně vnímána respondenty dle výše průměrné objednávky, kterou každé katalogové období realizují.

**Tabulka 29: Odlišnost vnímání motivační schopnosti programů dle výše objednávky**

Motivační schopnost programů \ Výše objednávky	Výše objednávky			
	0 – 50 BO	51 – 150 BO	151 – 250 BO	více než 250 BO
ano	0%	28%	7%	35%
spíše ano	23%	18%	60%	30%
spíše ne	77%	42%	26%	35%
ne	0%	12%	7%	0%

*Zdroj: vlastní výzkum*

Testové kritérium po dosazení do vzorce vychází  $G = 134,882$  a kritická hodnota  $\chi_{(1-\alpha)}$ ;  $df = 16,919$ . Vzhledem k tomu, že je testové kritérium vyšší než kritická hodnota, zamítáme na hladině významnosti 0,05 nulovou hypotézu a přijímáme alternativní hypotézu, z níž vyplývá, že motivační schopnost programů je odlišně vnímána respondenty podle výše průměrné objednávky, kterou každé katalogové období realizují.

Z výzkumu je opět zřetelné, že nejméně jsou programy motivováni kosmetičtí poradci, kteří průměrně objednávají za 0 – 50 bodů (bereme-li v potaz součet odpovědí ne a spíše ne), oproti tomu nejvíce programy motivují poradce, kteří průměrně objednávají za více než 250 bodů nebo 151 – 250 bodů (bereme-li v potaz součet odpovědí ano a spíše ano).

## 5. SHRNUÍ VÝSLEDKŮ A NÁVRH ZMĚN

V této kapitole jsou shrnuty výsledky dotazníkového šetření a navrženy změny, které by vedly ke zlepšení současného stavu.

### 5.1 Shrnutí výsledků

V rámci dotazníkového šetření bylo získáno 101 vyplněných dotazníků, při čemž 8 z nich muselo být vyřazeno pro neúplnost či nečitelnost. Celkem tedy bylo získáno 93 zpracovatelných dotazníků.

Z výsledků dotazníků je patrná charakteristika respondenta. Práci kosmetického poradce zastávají převážně ženy – 94% a pouze 6% mužů. Z dotazovaných poradců byl nejvyšší počet poradců v kategorii do 25 let. Nejčastějším důvodem pro registraci do Oriflame byla nižší prodejní cena a to u více než 1/2 respondentů. Nejvíce respondentů uvedlo, že práci kosmetického poradce vykonává již více než 5 let. Výše průměrných objednávek dosahují ve všech kategoriích relativně vyrovnaného počtu odpovědí, ale nejčastěji je průměrná objednávka kosmetického poradce ve výši 51 – 150 bodů (vyjádřeno v obchodním obratu 704 – 2 070 Kč). Nejvíce dotázaných vykonává pozici distributor - skoro 2/3 respondentů.

Dále byla zjišťována motivace a stimulace kosmetických poradců. S prací kosmetického poradce je 48% respondentů rozhodně spokojeno, 44% je spíše spokojeno, 8% spíše nespokojeno a žádný z poradců nevedl, že je zcela nespokojen. Velmi časté jsou přátelské vztahy, vzhledem k tomu, že součástí práce kosmetického poradce je práce v týmu, který si každý poradce vytváří sám, dle svého uvážení. 44% dotázaných uvedlo, že přátelské vztahy v rámci pracovního týmu rozhodně udržují, 35% spíše udržuje, 11% spíše neudržuje a 10% neudržuje vůbec.

53% respondentů uvedlo, že práce kosmetického poradce je rozhodně zajímavá, 40% spíše zajímavá, 8% spíše nezajímavá, žádný respondent nevedl, že by práce byla zcela nezajímavá. Velká část respondentů označila práci za rozhodně zajímavou, což je dáno tím, že se jedná o práci rozmanitou, motivující k dosahování lepších výsledků a zábavnou.

Spolupráce sponzora s kosmetickým poradcem je naprosto nezbytná pro jeho orientaci ve fungování firmy, objednávání a sponzoringu a samozřejmě také pro jeho motivaci. 66% dotázaných uvedlo, že s nimi jejich sponzor či jiná výše postavená osoba spolu-

pracuje, s 13% spíše spolupracuje, s 12% spíše nespolupracuje a s 10% vůbec nespolupracuje.

Prostor pro seberealizaci je v práci kosmetického poradce rozhodně umožněn. Záleží na každém jednotlivci a jeho ambicích. 52% dotázaných poradců uvedlo, že práce kosmetického poradce rozhodně dává prostor pro seberealizaci, 31% spíše ano, 11% spíše nedává a 6% rozhodně nedává prostor pro seberealizaci. Většina dotázaných tedy uvedla, že prostor pro seberealizaci v této práci má.

Vyšší pracovní pozice chce rozhodně dosáhnout 54% respondentů, 15% chce spíše dosáhnout vyšší pracovní pozice, 22% spíše nechce a 10% rozhodně nechce. Vyšší pracovní pozice s sebou nese nejen finanční ohodnocení, ale i mnoho práce a snahy a také do jisté míry i odpovědnost. To může být důvod, proč někteří poradci nechtějí dosahovat vyšších pozic.

Možnost účastnit se školení či kurzů poskytuje společnost podle 63% dotázaných, spíše poskytuje podle 25%, spíše neposkytuje 8% a rozhodně neposkytuje 4%. Do konce roku firma školení poskytovala za poplatek, který se lišil podle druhu školení. V současné době dochází ke změně v podobě školení a zatím nejsou známy podrobnější informace, zároveň jsou tedy momentálně všechna školení pozastavena.

Motivaci ze strany sponzora představuje nejen vytváření přátelského prostředí ve skupině, řešení problémům, pomoc s prací, ale také malé odměny za dosahování určitých bodových hranic – tj. vlastní motivační programy. Rozhodně motivováno k lepším pracovním výsledkům je 41% dotázaných, spíše motivováno je 25%, spíše nemotivováno 19% a rozhodně nemotivováno 15%.

Nejvíce motivujícím faktorem je pro kosmetické poradce finanční ohodnocení, které označilo 37% kosmetických poradců. Druhým faktorem je práce sama, kterou označilo 23% poradců a třetí je možnost osobního růstu – 20%. Nejvýznamnější stimulační prostředek představuje u kosmetických poradců hmotná odměna, kterou zvolilo 44% dotázaných. Druhý je obsah práce, který zvolilo 20% respondentů a třetí atmosféra pracovní skupiny označená 15% respondentů.

Posledním tématem byly samotným motivační programy firmy Oriflame. Částečně byla zaměřená na zjištění skutečnosti, jestli poradce motivují programy ke zlepšování výsledků. 41% dotázaných poradců odpovědělo, že je programy spíše nemotivují

k zlepšování výsledků, 33% spíše motivují, 19% rozhodně motivují a 6% nemotivují vůbec.

Změny k začátku katalogového období č. 1/2013 nevnímají kosmetičtí poradci skoro v polovině případů jako změny k lepšímu, ale spíše naopak. Důvodem je, že poradci postrádají program pro ně dosažitelný, tedy pro malé prodejce.

„Nové“ motivační programy (jejich hodnocení, nedostatky a přednosti) lze charakterizovat následovně. TOP KLUB hodnotí značná část poradců negativně kvůli náročným podmínkám pro získání odměny a jako přednost nevidí nic. Sponzorský bonus je hodnocen velmi kladně, jako nedostatek neuvádí nic, příp. podmínky pro získání odměny a přednost vidí v samotné odměně. V případě Úspěšného startu se setkáváme s ryze pozitivním hodnocením, jako nedostatek většina poradců neuvádí nic a předností je samotná odměna a podmínky pro získání odměny. Bonus (sleva) z obratu je hodnocen také jako motivující a zásadní program, který podle většiny respondentů nemá nedostatky a předností je samotná odměna a hodnota odměny.

„Staré“ motivační programy (jejich hodnocení, nedostatky a přednosti) lze charakterizovat následovně. Maximum výhod hodnotili poradci jako velmi motivující a poukazují na nesouhlas s jeho zrušením, neměl podle jejich názoru nedostatky a předností pak byly podmínky pro získání odměny. Úspěšný start je ve srovnání s novým programem hodnocen negativně, nedostatek poradci vidí v nemožnosti získání odměn víckrát, placení poplatků apod. Přednost starého Úspěšného startu poradci nevidí v ničem.

Dále byly zjišťovány obavy poradců ze změn. 1/2 dotázaných poradců uvedla, že obavu nemá, ostatní obavu rozhodně mají nebo mají částečně obavu.

Představy poradců o ideálních programech jsou založeny na nesouhlasu se zrušením Maxima výhod a většina uvádí, že podobný program, který by byl pro ně dosažitelný a motivující, postrádají.

Jako poslední byly zjišťovány závislosti mezi 3 dvojicemi znaků a to: současná pozice, tj. úroveň, kterou kosmetický poradce dosahuje a otázka toho, zda poradce chce dosáhnout vyšší pracovní pozice, doba práce v Oriflame a otázka vnímání zajímavosti práce, výše průměrné objednávky a otázka vnímání motivační účinnosti programů. U všech 3 dvojic byla jistá závislost potvrzena na základě Chí kvadrát testu. Vyšších pozic zpravidla chtějí dosáhnout kosmetičtí poradci, kteří již nyní zaujímají pozici manažera nebo direktora. Práce kosmetického poradce je nejvíce považována za zajímavou v době

mezi 3 – 5 lety, obdobné to je i v době do 3 let, k výraznější změně dochází po 5. roce, kdy již práce přestává být vnímána jako rozhodně zajímavá. Nejvíce jsou motivováni programy kosmetičtí poradci, kteří dosahují vyšších objednávek, tj. od 151 bodů výše. Naopak nejméně jsou motivováni poradci, kteří realizují objednávku od 0 do 50 bodů.

## 5.2 Návrh změn

Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že současné změny nepřispěly k vyšší motivaci řadových kosmetických poradců. Výsledky dotazníkového šetření však poukazují i na výrazné zlepšení motivačního programu Úspěšný start, který je hodnocen naprosto pozitivně a je tedy velkou motivací pro nové kosmetické poradce.

Na základě vyhodnocení dotazníkového šetření navrhuji následující změny, které by mohly přispět ke zlepšení současného stavu:

- Více informovat kosmetické poradce o změnách, o nových motivačních programech a o podobě nových školení.
- Vytvořit program na získání školení zdarma, poradci tak získají nové informace, které mohou předávat v rámci svého týmu a zlepšit svoji práci.
- Zvát i řadové kosmetické poradce na společenské akce, např. v rámci regionu, aby se vytvořily přátelské vztahy, a poradci získali kontakty na osoby zastávající vyšší pozice, které jim mohou posléze pomoci v rozvoji kariéry.
- Zajistit, aby sponzor se svými registrovanými poradci komunikoval a spolupracoval. Sponzoři jsou nyní motivováni Sponzorským bonusem. Nový poradce však nemá možnost se „přeregistrovat“ pod jiného sponzora v případě, že s ním i tak nespolupracuje.
- Znovu zavést program Maximum výhod nebo jiný program fungující na podobném principu, aby i řadoví kosmetičtí poradci měli motivaci dosahovat lepších pracovních výsledků.
- Motivovat kosmetické poradce prostřednictvím vzorků či katalogů zdarma za určitou výši objednávky.
- Pro vylepšení TOP KLUBU, který je v současnosti hodnocen poradci velmi negativně, bych doporučila upravit podmínky pro získání odměn. Minimálně nepodmiňovat tento program koupí Wellness výrobku, je to totiž jedna z podmínek, která pro poradce představuje velký problém.

## 6. ZÁVĚR

Hlavním cílem této bakalářské práce byla charakteristika a hodnocení motivačních programů pracovníků – distributorů ve vybraném podniku a návrh případných změn, které by vedly ke zlepšení.

Dotazníkové šetření potvrdilo, že v současné době poklesla motivace řadových distributorů vzhledem k nedávným změnám. Je to způsobeno, jak nedostatečným informováním, zrušením Maxima výhod, tak i neočekávanou změnou, která nebyla avizována s předstihem, a velké množství kosmetických poradců se ocitlo v chaosu, ve kterém se nevyznají. Naopak velmi dobře jsou motivováni poradci, kteří mají velkou osobní skupinu kosmetických poradců a také řadu stálých zákazníků. Tito úspěšní poradci jsou motivováni novými programy, jako je Sponzorský bonus, TOP KLUB, ale i nezměněnou Slevou (bonusem) z obratu.

Z těchto důvodů je tedy, podle mého názoru, nezbytné řádně kosmetické poradce informovat o budoucím vývoji situace, poskytnout podrobné informace týkající se všech motivačních programů a pokusit se odstranit nastalý „chaos“.

Nelze však mluvit o tom, že změnami došlo pouze k poklesu motivace řadových distributorů, špatnou informovanost a částečné obavy. Z hlediska příležitosti a motivace nových kosmetických poradců se dozajista jedná o krok kupředu, což je vidět i v hodnocení dotazovaných poradců. Velmi pozitivně hodnotím zejména stabilní složení odměn jednotlivých kroků, jelikož nemůže nastat problém s tím, že kosmetický poradce neví, co má obdržet za odměnu. Pozitivum pro poradce je i to, že odměnu získá ihned se splněním podmínek, dále také skutečnost, že poradce může odměnu získat víckrát v závislosti na násobku bodů nutných pro splnění podmínky.

Motivace a stimulace distributorů (kosmetických poradců) je pro firmu Oriflame velice důležitou záležitostí. Spokojenost kosmetického poradce má vliv na to, jak svoji práci vykonává, bude-li tedy spokojený, bude odvádět kvalitnější práci a v konečném důsledku pak bude spokojená i firma, která bude vytvářet větší zisk, bude stabilnější a silnější. Je tedy potřeba, aby firma neustále věnovala zvýšenou pozornost péči o spokojenost distributorů.

## 7. SUMMARY

The aim of this bachelor's thesis was to characterize and evaluate motivational programmes for workers – distributors in chosen company and also a few advices, which could lead to improvement of current situation. In theoretical part there are defined basic terms related to motivation and stimulation, theories of motivation, motivational programme, motivational and stimulative effects of remuneration, direct sale and its working.

The practical part was focused on the motivational programmes in chosen company. I have chosen Oriflame Cosmetics SA. Because of many differences between motivational programmes in different countries I have decided to focus on programmes in Czech republic. In this part has been described and evaluated 2 groups of programmes: „past“ programmes – valid till 17. 12. 2012 and „new“ programmes – valid since 18. 12. 2012. The questionnaire survey was necessary to evaluate the programmes. The group of respondents was represented by distributors of company Oriflame. The result of this questionnaire survey was finding out, the ordinary distributors are now less motivated. In this part was also included a few recommendations for improvement current situation. Primarily it is about increasing the awareness in the area of changes, adjusting of the programme TOP KLUB, remunerating even smaller orders by samples or catalogues and implementation of programme, which could be achievable for ordinary distributors.

Keywords: motivation, stimulation, human resources, motivational programme, direct sale



## 8. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### 7.1 Literární zdroje

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
2. BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3.
3. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.
4. BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování: Jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.
5. FORSYTH, P. *Jak motivovat svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 98 s. ISBN 978-80-247-2128-6.
6. KLEIBL, J.; DVOŘÁKOVÁ, Z.; ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
7. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2004. 367 s. ISBN 80-7261-033-3
8. NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. 1. vyd. Praha: Academia, 2004. 270 s. ISBN 978-80-200-0592-2.
9. NIERMAYER, R.; SEYFFERT, M. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 109 s. ISBN 80-247-1223-7.
10. PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 127 s. ISBN 978-80-247-1991-7.

11. PROVAZNÍK, V. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 226 s. ISBN 80-247-0470-6.
12. PROVAZNÍK, V.; KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 1. vyd. Praha: VŠE, 1998. 210 s. ISBN 80-7079-283-3
13. ROLÍNEK, L. *Management I: Studijní pomůcka pro kombinované studium*. České Budějovice: Zemědělská fakulta JU, 2003. 94 s. Studijní text.
14. ŠTIKAR, J.; RYMEŠ, M.; RIEGEL, K.; HOSKOVEC, J. *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha: Karolinium, 2003. 461 s. ISBN 80-246-0448-5.

## 7.2 Internetové zdroje

1. Asociace osobního prodeje. *Co znamená pojem přímý prodej?* [online]. [cit. 2012-03-11]. Dostupné z: <http://www.osobniprodej.cz/primy-prodej>
2. LR Health & Beauty Systems. *K historii přímého prodeje* [online]. © 2009 [cit. 2013-01-29]. Dostupné z: <http://www.lr-czech.com/k-historii-primeho-prodeje/t-422/>
3. Multi Level Marketing. *Jak začít v Multilevelmarketing* [online]. [cit. 2012-11-11]. Dostupné z: <http://multilevelmarketing-mlm.deni.cz/jak-zacit-v-mlm>
4. STRÁNSKÝ, J. *Přímý prodej* [online prezentace]. [cit. 2012-11-11]. Dostupné z: [http://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0C CAQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.jacr.cz%2Fcms%2Fupload\\_file%2Fakademie\\_JA\\_prednasky%2F200510272653-JA%2520presentace%2520PP.ppt&ei=fYOfUOWwK4iC4ATAiYGoDg&usg=AFQjCNEjLJKfyVskIEfWBLBjw3GsAQtevw](http://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0C CAQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.jacr.cz%2Fcms%2Fupload_file%2Fakademie_JA_prednasky%2F200510272653-JA%2520presentace%2520PP.ppt&ei=fYOfUOWwK4iC4ATAiYGoDg&usg=AFQjCNEjLJKfyVskIEfWBLBjw3GsAQtevw)

## 9. SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

### Obrázky

Obrázek 1: Faktory Herzbergovy dvoufaktorové teorie .....	14
---	----

### Tabulky

Tabulka 1: Náhled ceníku .....	31
Tabulka 2: Úspěšný start KO 10/2012.....	33
Tabulka 3: Maximum výhod za katalogové období č. 10 roku 2012 .....	35
Tabulka 4: Program ÚSPĚŠNÝ START .....	37
Tabulka 5: Program TOP KLUB .....	38
Tabulka 6: Program SLEVA Z OBRATU .....	39
Tabulka 7: Cesta k úspěchu .....	43
Tabulka 8: Rozdělení dle pohlaví .....	44
Tabulka 9: Věkové zařazení kosmetických poradců .....	45
Tabulka 10: Důvod registrace kosmetických poradců do Oriflame .....	46
Tabulka 11: Doba, po kterou jsou kosmetičtí poradci členem Oriflame .....	47
Tabulka 12: Výše průměrné objednávky za 1 katalogové období.....	48
Tabulka 13: Pozice, kterou kosmetičtí poradci dosahují .....	49
Tabulka 14: Spokojenost s prací .....	50
Tabulka 15: Udržování přátelských vztahů v rámci pracovního týmu .....	51
Tabulka 16: Zajímavost práce.....	52
Tabulka 17: Spolupráce se sponzorem .....	53
Tabulka 18: Prostor pro seberealizaci.....	54
Tabulka 19: Dosažení vyšší pracovní pozice.....	55
Tabulka 20: Možnost účasti na školení.....	56
Tabulka 21: Motivace sponzorem k lepším výsledkům .....	57

Tabulka 22: Faktory motivující k práci .....	59
Tabulka 23: Stimulační prostředky .....	60
Tabulka 24: Motivace programů pro kosmetické poradce .....	61
Tabulka 25: Změny motivačních programů. Jedná se o změny k lepšímu? .....	62
Tabulka 26: Obavy kosmetických poradců ze změn .....	65
Tabulka 27: Odlišnost vnímání dosažení vyšší pracovní pozice dle pozic poradců.....	66
Tabulka 28: Odlišnost vnímání zajímavosti práce podle doby práce v Oriflame.....	67
Tabulka 29: Odlišnost vnímání motivační schopnosti programů dle výše objednávky .	68

## **Grafy**

Graf 1: Rozdělení dle pohlaví.....	44
Graf 2: Věkové zařazení kosmetických poradců .....	45
Graf 3: Důvod registrace kosmetických poradců do Oriflame .....	46
Graf 4: Doba, po kterou jsou kosmetičtí poradci členem Oriflame.....	47
Graf 5: Výše průměrné objednávky kosmetického poradce za 1 katalogové období.....	48
Graf 6: Pozice, kterou kosmetičtí poradci dosahují .....	49
Graf 7: Spokojenost s prací.....	50
Graf 8: Udržování přátelských vztahů v rámci pracovního týmu.....	51
Graf 9: Zajímavost práce .....	52
Graf 10: Spolupráce se sponzorem .....	54
Graf 11: Prostor pro seberealizaci .....	54
Graf 12: Dosažení vyšší pracovní pozice .....	55
Graf 13: Možnost účasti na kurzech a školení .....	56
Graf 14: Motivace sponzorem k lepším výsledkům .....	57
Graf 15: Faktory motivující k práci .....	59
Graf 16: Stimulační prostředky.....	60

Graf 17: Motivace programů pro kosmetické poradce .....	61
Graf 18: Změny motivačních programů. Jedná se o změny k lepšímu? .....	62
Graf 19: Obavy kosmetických poradců ze změn .....	65

## **10. SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1: Dotazník

# 11. PŘÍLOHY

## Příloha č. 1: Dotazník

Vážený respondente,

obracím se na Vás s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku, který tvoří část mé bakalářské práce na téma Motivace a stimulace pracovníků ve vybraném podniku. Dotazník je anonymní a veškeré získané informace budou použity pouze pro vypracování mé bakalářské práce.

U každé z otázek prosím zakroužkujte Vámi vybranou odpověď (vždy jen 1 variantu), případně odpověď vypište hůlkovým písmem na vyznačené místo.

Pozn.: Jelikož nedošlo ke změnám v programu Bonus z obratu, není znova uváděn v otázce č. 22, ačkoliv byl součástí těchto programů.

Velmi Vám děkuji za ochotu a Vaši spolupráci,

Drdáková Helena,

studentka Jihočeské Univerzity v Českých Budějovicích (EF).

---

- 1) Jaké je Vaše pohlaví?
  - a. muž
  - b. žena
  
- 2) Kolik Vám je let?
  - a. do 25 let
  - b. 26 – 40 let
  - c. 41 – 55 let
  - d. 56 – 70 let
  - e. 71 a více let
  
- 3) Co pro Vás byl hlavní důvod pro registraci do Oriflame?
  - a. produkty – více informací, bližší kontakt
  - b. přivýdělek
  - c. nižší nákupní cena
  - d. jiný – uveďte: .....

- 4) Jak dlouho jste kosmetickým poradcem?
- a. méně než 1 rok
  - b. 1 – 3 roky
  - c. 3 – 5 let
  - d. více než 5 let
- 5) Kolik bodů činí Vaše průměrná objednávka za 1 katalogové období?
- a. 0 – 50 bodů
  - b. 51 – 150 bodů
  - c. 151 – 250 bodů
  - d. více než 250 bodů
- 6) Na jaké úrovni se věnujete práci v Oriflame?
- a. distributor (KP)
  - b. manažer – senior manažer
  - c. direktor
- 7) Jste spokojen/a s prací kosmetického poradce?
- a. ano
  - b. spíše ano
  - c. spíše ne
  - d. ne
- 8) Udržujete přátelské vztahy s ostatními kosmetickými poradci v rámci Vašeho pracovního týmu?
- a. ano
  - b. spíše ano
  - c. spíše ne
  - d. ne



9) Považujete práci kosmetického poradce za zajímavou?

- a. ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. ne

10) Spolupracuje s Vámi Vás sponzor, či jiná výše postavená osoba?

- a. ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. ne

11) Dává Vám práce kosmetického poradce prostor pro seberealizaci?

- a. ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. ne

12) Chcete dosáhnout vyšší pracovní pozice, než kterou vykonáváte nyní?

- a. ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. ne

13) Poskytuje společnost možnost účastnit se kurzů či školení?

- a. ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. ne

14) Jste motivováni k dosažení lepších pracovních výsledků Vaším sponzorem (příp. manažerem, direktorem)?

- a. ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. ne

15) Který z následujících faktorů Vás nejvíce motivuje k práci?

- a. úspěch
- b. uznání
- c. práce sama
- d. odpovědnost (pravomoci)
- e. povýšení
- f. možnost osobního růstu
- g. finanční ohodnocení
- h. jiný – uveďte: .....

16) Který z následujících stimulačních prostředků je pro Vás nejvýznamnější?

- a. hmotná odměna
- b. obsah práce
- c. neformální hodnocení
- d. atmosféra pracovní skupiny
- e. pracovní podmínky a režim práce
- f. identifikace s podnikem, profesí a prací
- g. image podniku
- h. jiný – uveďte: .....

17) Motivují Vás programy pro kosmetické poradce ke zlepšování pracovních výsledků (zvýšení objednávky, registracím atd.)?

- a. ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. ne

18) Začátkem katalogového období č.1/2013 došlo ke změnám v systému motivačních programů pro nové i stávající kosmetické poradce. Myslíte si, že se jedná o změnu k lepšímu? Svoji odpověď zdůvodněte.

.....  
 .....  
 .....  
 .....

19) Jak hodnotíte nové programy a jejich motivační schopnost? Uveďte odpověď pro každý z programů.

TOP KLUB	
Sponzorský bonus*	
Úspěšný start	
Bonus z obratu (nezměněný)	

\*1000,- Kč/ 1 nováček v 6. kroku Úspěšného startu

20) Co považujete za hlavní nedostatek programů zmíněných v otázce č. 19?

NEDOSTATEK	NÁZEV PROGRAMU (UVEĎTE)
nízká hodnota odměny	
podmínky pro získání odměny	
samotná odměna (co odměna zahrnuje – výrobky, peníze atd.)	
jiný – uveďte:	

21) Co považujete za hlavní přednost programů zmíněných v otázce č. 19?

PŘEDNOST	NÁZEV PROGRAMU (UVEĎTE)
hodnota odměny	
podmínky pro získání odměny	
samotná odměna (co odměna zahrnuje – výrobky, peníze atd.)	
jiná – uveďte:	

22) Jak hodnotíte programy, které nyní byly nahrazeny novými, a jejich motivační schopnost? Uveďte odpověď pro každý z programů.

Maximum výhod	
Úspěšný start	

23) Co považujete za hlavní nedostatek programů zmíněných v otázce č. 22?

NEDOSTATEK	NÁZEV PROGRAMU (UVEĎTE)
nízká hodnota odměny	
podmínky pro získání odměny	
samotná odměna (co odměna zahrnuje – výrobky, peníze atd.)	
jiný – uveďte:	

24) Co považujete za hlavní přednost programů zmíněných v otázce č. 22?

PŘEDNOST	NÁZEV PROGRAMU (UVEĎTE)
hodnota odměny	
podmínky pro získání odměny	
samotná odměna (co odměna zahrnuje – výrobky, peníze atd.)	
jiná – uveďte:	

25) Máte obavu z toho, co přinese zavedení nových motivačních programů? Proč?

.....

.....

.....

.....

26) Jak by podle Vás měl/y vypadat ideální motivační program/y?

.....

.....

.....

.....

.....

.....