



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  
Ekonomická fakulta  
Katedra řízení

Diplomová práce

# **MOTIVAČNÍ PROGRAMY V PŘÍMÉM PRODEJI**

Vypracovala: Bc. Helena Drdáková

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

České Budějovice 2015

**ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**  
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Helena DRDÁKOVÁ**  
Osobní číslo: **E13582**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**  
Název tématu: **Motivační programy v přímém prodeji**  
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 porovnat dva motivační systémy ve vybraných podnicích a navrhnout změny, které by mohly vést ke zlepšení současného stavu.

Metodika práce:

- 1) vymezení základních pojmů v oblasti motivace a motivačních programů;
- 2) popis a porovnání dvou motivačních systémů;
- 3) návrh změn, které by mohly vést ke zlepšení současného stavu.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Metodika.
4. Charakteristika vybraných organizací, zaměření, historický vývoj, velikost, počet pracovníků.
5. Vlastní práce.
6. Závěr.
7. Použitá literatura.
8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 str.**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

**Armstrong, M. (2009).** *Odměňování pracovníků.* Praha: Grada.

**Armstrong, M. (2002).** *Řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada.

**Bedrnová, E., & Nový, I. (2002).** *Psychologie a sociologie řízení.* Praha: Management Press.

**Jobber, D. (2001).** *Management prodeje: prodejní techniky, komunikace se zákazníkem, jak zorganizovat obchodní zástupce, jak motivovat prodejní tým, merchandising.* Praha: Computer Press.

**Mikuláščík, M. (2007).** *Manažerské psychologie.* Praha: Grada.

**Nakonečný, M. (1992).** *Motivace pracovního jednání a její řízení.* Praha: Management Press.

**Plamínek, J. (2005).** *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu. 2. vyd.* Praha: Grada.

**Plamínek, J. (2006).** *Management.* Brno: Computer Press.

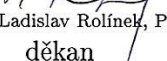
**Provazník, V. & Komárková, R. (1998).** *Motivace pracovního jednání.* Praha: VŠE.

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


Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **10. ledna 2014**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2015**

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.  
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Student **L.S.13** (25)  
370 05 České Budějovice

  
doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 21. února 2014

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci na téma Motivační programy v přímém prodeji jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, 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 9. 4. 2015

-----  
Bc. Helena Drdáková

### **Poděkování**

Ráda bych tímto poděkovala doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D. za odborné vedení a spolupráci na diplomové práci, za cenné rady a připomínky, které byly velkým přínosem pro vypracování této práce.

# OBSAH

1. ÚVOD.....	3
2. LITERÁRNÍ PŘEHLED .....	5
2.1 Motivace.....	5
2.1.1 Motiv, motivace .....	5
2.1.2 Zdroje motivace .....	8
2.1.3 Motivační profil .....	9
2.1.4 Pracovní motivace.....	10
2.1.5 Výkon a motivace .....	11
2.1.6 Pracovní spokojenost .....	13
2.1.7 Překážky motivace .....	14
2.2 Teorie motivace.....	15
2.2.1 Obecné teorie motivace .....	15
2.2.2 Teorie motivace pracovního jednání.....	17
2.2.3 Motivace pracovního jednání v koncepcích řízení .....	17
2.3 Manažerské strategie zvyšování motivace .....	19
2.4 Motivační program.....	20
2.4.1 Tvorba motivačního programu .....	21
2.5 Odměňování .....	23
2.5.1 Struktura a systém odměňování .....	24
2.5.2 Odměňování jako nástroj motivace .....	26
2.6 Přímý prodej.....	27
2.6.1 Historie.....	27
2.6.2 Přímý prodej jako způsob distribuce .....	28
2.6.3 Motivace v oblasti prodeje.....	29

3.	METODIKA.....	31
3.1	Použité metody.....	31
4.	PRAKTICKÁ ČÁST .....	33
4.1	Charakteristika vybraných podniků .....	33
4.1.1	Oriflame Cosmetics Česká republika .....	33
4.1.2	Avon Cosmetics Česká republika.....	34
4.2	Motivační programy ve firmě Oriflame.....	35
4.3	Motivační programy ve firmě Avon .....	37
4.4	Dotazníkové šetření.....	41
4.4.1	Identifikace respondentů.....	41
4.4.2	Motivace distributorů – AL/AG .....	46
4.4.3	Motivační programy .....	55
4.5	Návrh změn .....	59
4.6	Porovnání výsledků firem Oriflame a Avon .....	63
4.7	Obecná doporučení pro motivaci distributorů.....	73
5.	ZÁVĚR.....	77
6.	SUMMARY .....	81
7.	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	82
8.	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	
9.	SEZNAM PŘÍLOH	
10.	PŘÍLOHY	

# 1. ÚVOD

Lidský faktor je důležitou a naprosto nepostradatelnou složkou každého podniku a to i vzhledem k rozvoji moderních technologií, které v mnohých případech dokáží usnadnit zaměstnancům práci nebo umožňují, že některé činnosti, které dříve musely být vykonávány manuálně, mohou nyní zastat stroje.

Zaměstnanci jsou jedním z faktorů, který určuje, do jaké míry bude podnik úspěšný či neúspěšný. Velký význam samozřejmě hrají znalosti, dovednosti, schopnosti, ale i vlastnosti každého zaměstnance. Ale i schopní zaměstnanci by měli být motivováni k další práci a lepším výkonům.

Motivace a stimulace zaměstnanců je nepochybně velkým tématem v oblasti řízení lidských zdrojů. Je však nutné mít na paměti, že každý máme odlišnou osobnost a proto i z hlediska motivace a stimulace na každého působí něco jiného. Vytvoření vhodných motivačních podmínek je tedy pro společnost dlouhodobý a komplikovaný úkol, ale jeho úspěšná realizace pak přináší dlouhodobé kladné účinky.

Hlavní náplní této diplomové práce jsou motivační programy v přímém prodeji. Práce je tedy zaměřena na problematiku motivace distributorů (prodejců).

Tato diplomová práce navazuje na mou předešlou bakalářskou práci, vzhledem k tomu, že jsem se zaměřila opět na společnost Oriflame Cosmetics SA a její porovnání s firmou AVON Cosmetics. Jedná se o firmy, které jak už bylo zmíněno, prodávají své výrobky přímo zákazníkům prostřednictvím nezávislých distributorů. Pro tyto firmy je tedy velmi důležitá otázka motivace a motivačních programů, vzhledem k faktu, že jejich tržby závisí na prodeji těchto distributorů. Motivační programy pomáhají těmto firmám zlepšovat své výsledky v oblasti financí, ale také získávat další a udržovat si stávající distributory.

Téma motivace a motivačních programů v přímém prodeji považuji za velmi zajímavé, vzhledem odlišnosti systému od ostatních podniků. Tato problematika mě zaujala i z důvodu možnosti využití svých vlastních postřehů a názorů, protože jsem již několik let součástí sítě distributorů v jedné ze společností. Společností, které jsou založené na přímém prodeji, je v dnešní době velký počet. Pro firmy je to výhodné, protože distributory přímo nezaměstnávají, ale mají podepsanou pouze smlouvu o odběru výrobků. Z čehož vyplývá, že distributoři dostanou zapláceno opravdu jen to, co si odpracují. Ale



výhodou je, že si každý distributor může pracovat podle svého uvážení a nikdo ho nikam netlačí. V tom tkví práce nezávislého distributora.

Práce je rozdělena do dvou částí. V literární části diplomové práce jsem se zaměřila na vymezení důležitých pojmů týkajících se motivace, motivačních programů, odměňování v podniku, ale i přímého prodeje. Na literární část navazuje část praktická, která již obsahuje informace o podnicích, jejich motivačních programech, dále analýzu těchto programů a také návrhy na případné změny, které by vedly ke zlepšení současné situace v podniku.

## 2. LITERÁRNÍ PŘEHLED

### 2.1 Motivace

Všechny organizace se zajímají o to, jak dosáhnout trvale vysoké úrovně výkonu pracovníků. Jde tedy zejména o to, abychom věnovali zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí za pomoci takových nástrojů, jako jsou stimuly, odměny, vedení lidí a především práce, kterou pracovníci vykonávají, a podmínek v organizaci, za nichž tuto práci vykonávají. Cílem je vytvářet a rozvíjet motivační procesy a pracovní prostředí, které napomůžou k tomu, aby jednotlivci dosahovali výsledků, které odpovídají očekávání managementu. (Armstrong, 2002)

Motivace je o „proč“ v rámci lidského chování. Proč to lidé dělají? Na tuto otázku si lze usnadnit odpověď, pokud porozumíme motivaci. Motivace je důležitá pro řízení ze tří důvodů (Donnelly a kol., 1997):

- zaměstnanci, kteří vykonávají určitou práci, musí být motivováni, aby podávali přijatelný výkon,
- manažeři musí být rovněž motivováni, aby dobře vykonávali svoji práci,
- zaměstnanci (manažeři i ostatní zaměstnanci) musí být motivováni, aby vstoupili do dané organizace.

#### 2.1.1 Motiv, motivace

Základní pojem v oblasti motivace je motiv. Motiv představuje vnitřní impuls, pohnutku nebo popud pro jednání člověka. Lze ho chápat jako příčinu chování nebo jednání jednotlivce, které dává smysl takovému chování. (Dvořáková, 2007)

Motivy vyjadřují důvody, které vedou lidi k určitému jednání. Co vede pracovníka ke změně zaměstnání či profese, proč se někteří jedinci snaží podávat neustále co nejvyšší výkon a naopak jiní práci odbývají. Motiv jako psychologická příčina definuje směr činnosti, ale i její intenzitu a vytrvalost. (Cejthamr, Dědina, 2010)

Bělohlávek (2008) uvádí, že motivy mají dvě složky:

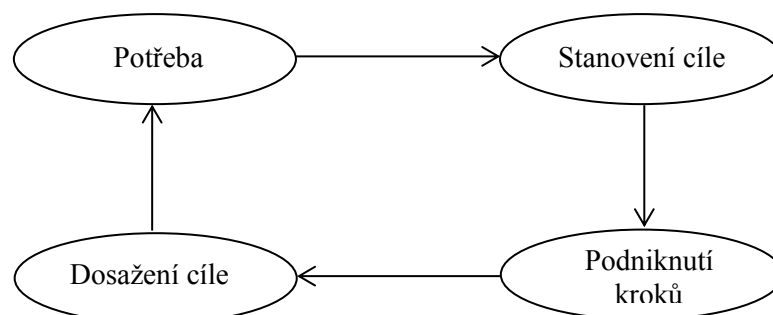
- energizující, vzhledem k tomu, že dávají sílu a energii jednání lidí,
- řídicí, jelikož určují směr jednání – člověk se rozhodně pro konkrétní věc a ne pro jinou, a potom vybírá způsob a postup, jak této věci dosáhnout.

Motivace lidské činnosti chápeme jako jednu ze základních osobnostních substruktur. Pojem motivace vyjadřuje fakt, že v psychice člověka působí specifické (ne vždy plně vědomé či uvědomované) vnitřní hybné síly – motivy, resp. pohnutky. Ty orientují činnost člověka určitým směrem, v tomto směru ho aktivizují a aktivitu, kterou vzbudily, udržují. Navenek se potom působení těchto sil projevuje jako motivované jednání či motivovaná činnost. (Provazník, Komárková, 1998)

Motivace není originální lidskou vlastností, ale je výsledkem konkrétního procesu. Pokud by motivace byla vrozená lidská vlastnost, daný motivační stav by zůstal naprosto neměnný po celý život. Ve skutečnosti motivace podléhá silným výkyvům. Za tyto výkyvy může působení určitých faktorů, které v různé míře ovlivňují naši motivaci. Tyto faktory nepůsobí samostatně, ale naopak jsou navzájem propojeny sítí specifických vztahů. Do hry také vstupuje faktor času. Současný stav, situaci či poměry mohou ovlivnit budoucí motivaci každého jednotlivce. V procesu motivace tedy působí síla podnětů, vlastní účinnost, dále časová perspektiva i emoční inteligence. (Niermayer, Seyffert, 2005).

Proces motivace souvisí s potřebami jednotlivce. Motivace je iniciována zjištěním neuspokojených potřeb. Neuspokojená potřeba vyústí v přání něco získat nebo něčeho dosáhnout. Poté dojde ke stanovení cílů, které povedou k uspokojení přání. Rovněž se volí i cesty a způsoby chování, které mohou vést k naplnění stanovených cílů. Pokud je stanoveného cíle dosaženo a potřeba uspokojena, je možné, že chování, které vedlo k cíli, se bude opakovat v případě, že se objeví další podobná potřeba. (Armstrong, 2007)

**Obrázek 1: Proces motivace**



*Zdroj: Armstrong (2007)*

Dle Optimal Thinking (online, 2014) lze motivaci rozdělit na vnitřní a vnější.

### **Vnější motivace**

Vnější motivace je založená na strachu (peněžní sankce, ztráta zaměstnání, respektu apod.) nebo podnětech (peněžní odměny, uznání, povýšení atd.). Účinky jsou ovšem pouze dočasné, jakmile pomine hrozba či podnět, pracovník přestává být motivován. (Optimal Thinking, online, 2014)

### **Vnitřní motivace**

Vnitřní motivace představuje faktory, které si lidé sami vytváří a které je následně ovlivňují, aby se chovali určitým způsobem. Jedná se o odpovědnost (tj. pocit, že naše práce je důležitá a že máme kontrolu nad svými možnostmi), autonomie, možnost využívat a rozvíjet své schopnosti a dovednosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost postoupit v hierarchii pracovních funkcí. (Armstrong, 2002)

Pravidla motivace uvádí Plamínek (2007). Je potřeba si uvědomit, že motivace není jedinou cestou ovlivňování lidí. Úloha, kterou pracovník vykonává, je plněna pod vlivem vnějších podnětů (stimulů) nebo pod vlivem vnitřních pohnutek (motivů), přičemž obojí může působit společně. Pokud je ochota něco udělat vyvolána pomocí stimulů, označujeme takový děj jako stimulaci. Jestliže k vyvolání ochoty využíváme motivy, jedná se o motivaci. Dalším pravidlem je nepřizpůsobovat lidi úkolům, ale úkoly lidem. Přizpůsobit lidi úkolům vyžaduje značnou míru stimulace a navíc vzbuzuje v lidech neochotu se přizpůsobit úkolům, což vede k větším nárokům na kontrolu. Nejvýhodnější je tedy vybrat lidem úkol „na míru“ a zároveň využívat motivace. Třetí pravidlo spočívá v tom, že lidé musí být spokojeni alespoň s něčím. Toto pravidlo vychází ze skutečnosti, že pokud člověk nenajde v práci nic, co by jej bavilo, začnou vznikat problémy. Naopak pokud jedinec něco takového najde, je velká pravděpodobnost, že se smíří i se zbytkem povinností. Když zadáváme práci, je potřeba myslet na to, aby alespoň částečně přinášela radost člověku, který ji má vykonávat. Čtvrté pravidlo odkazuje na skutečnost, že lidé nejsou stejní a jiní lidé tedy mohou být citliví na jiné podněty než vy. Páté pravidlo tvrdí, že obava z nepříjemného může motivovat stejně jako touha po příjemném. V zásadě můžeme říci, že vyvolání žádoucí reakce resp. chování lze dosáhnout u člověka tím, že mu budeme něco dávat, tak i tím, že mu něco vezmeme. Šestá pravidlo motivace spočívá v důležitosti definice a vysvětlení práce. Často se stává, že lidé nedělají to, co je od nich očekáváno, protože jim to nikdo pořádně nevysvětlil, než

aby k tomu cítili odpor nebo lhostejnost. Sedmým pravidlem je myslet při motivaci na druhého, nikoliv na sebe. Akceptace druhého představuje podmínku věrohodnosti. Toto pravidlo tedy motivační úspěch podmiňuje, ale nezaručuje. Osmé pravidlo říká, že aktuální motivy jsou souhrou vlivu osobnosti, prostředí a situace. Poslední pravidlo představuje skutečnost, že „nechci“ může leckdy znamenat „nemohu“ nebo „neumím“.

Praktický postup k motivování pracovníků dle Optimal Thinking (online, 2014) je následující. Prvním krokem je vytvoření pracoviště s „optimálním myšlením“. To zahrnuje vzdělávání pracovníků v oblasti neustálé systémové optimalizace za pomoci motivačních seminářů a koučování za účelem optimalizace (nikoliv jen zlepšení nebo řízení) motivace pracovníků, závazků a výkonu. V podnikové kultuře „optimálního myšlení“ vedoucí pracovníci zohledňují a rozumí stylu myšlení ostatních pracovníků a jejich motivaci. V takových podmínkách pracovníci plně uplatňují svůj talent a získávají pocit sounáležitosti, který lze dosáhnout při vzájemném respektu a vzájemné pomoci být a dělat to nejlepší. Druhým krokem je poskytnutí co nejvhodnějších zařízení a odměn. Přičemž organizace poskytuje takové zařízení a odměny, které umožňují pracovníkům pracovat co nejlépe. Třetím krokem je optimalizace motivačních strategií, které vyžadují jen nízké nebo žádné náklady. Vedoucí pracovníci nastaví motivační výzvy a cíle, které budou maximalizovat zapojení pracovníků. Organizace zajišťuje spravedlivé zacházení, náležité uznání, optimalizuje spolupráci a týmovou práci, zásluhovou odměnu atd. Posledním krokem je minimalizace demotivačních faktorů. Zde se jedná o zhodnocení a vhodné vyřešení demotivačních politik a chování v rámci organizace (např. destruktivní kritika, neproduktivní setkání, neefektivní procesy, nejasná očekávání ohledně výkonu pracovníků).

### **2.1.2 Zdroje motivace**

Skutečnosti, které motivaci vytvářejí, označujeme jako zdroje motivace, tj. skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i zaměření lidské činnosti a které významným způsobem ovlivňují přetrvávání těchto tendencí. Základní zdroje motivace dle Bedrnové a Nového (2004) jsou potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály.

#### **Potřeby**

Potřeby jsou člověkem prožívané nedostatky něčeho, pro daného jedince významného. Obvykle jsou členěny na primární (biologické, fyziologické, viscerogenní) a sekundární (sociální, společenské, psychogenní). (Bedrnová, Nový, 2004)

## **Návyky**

Návyky představují opakované, fixované a zautomatizované způsoby činnosti člověka v konkrétní situaci. Z objektivního hlediska je lze definovat jako naučený vzorec chování, v rovině prožívání se projevuje jako relativně fixovaná tendence, jako pohnutka učinit něco konkrétního v dané situaci. Návyky mohou být výsledkem nejen výchovy, ale i sebeutvářecích aktivit každého jednotlivce. (Bedrnová, Nový, 2004)

## **Zájmy**

Zájmy patří v psychologii k pojmům s nejednoznačným obsahem. Zájem je formou zaměření člověka na oblast jevů, která ho v daném směru aktivizuje, a to s určitou stálostí. Zájem je tedy možné chápat jako zvláštní druh motivu. (Bedrnová, Nový, 2004)

## **Hodnoty**

Hodnoty mohou být pro určitého člověka v podstatě čímkoliv – záleží to na specifických podmínkách a okolnostech utváření jeho osobnosti. Psycholog Spranger rozlišil šest osobnostních typů podle převažujícího zaměření – teoretický, ekonomický, estetický, sociální, politický, náboženský typ. (Bedrnová, Nový, 2004)

## **Ideály**

Ideály rozumíme ideové nebo názorné představy něčeho subjektivně žádoucího, kladně hodnoceného, co pro daného jednotlivce představuje významný cíl jeho snažení. Ideály vznikají především na základě působení sociálních faktorů vývoje a utváření osobnosti člověka. (Bedrnová, Nový, 2004)

### **2.1.3 Motivační profil**

Motivační profil jednotlivce vyjadřuje poměrně trvalou nebo dlouhodobou orientaci – motivační preferenci jako součást profilu osobnosti. Je tvořen potřebou kontaktu s druhými lidmi, potřebou bezpečí a sociální jistoty, potřebou sebeoceny, tendencí prosazovat se v sociálním prostředí, souborem individuálních osobnostních rysů (např. dominance, kooperativnost apod.) (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003).

Poznáme-li motivační profil určitého člověka, získáváme „vhled“ do jeho „nitra“, tj. do skladby povahy a forem fungování jeho motivace. Poznání motivačního profilu nám dává možnost hlubšího porozumění jednotlivým projevům jedince i celému komplexu jeho chování nebo jednání a také je základním nezbytným předpokladem možnosti efek-

tivního stimulování, tj. úspěšného ovlivňování motivace daného jednotlivce žádoucím směrem. (Bedrnová, Nový, 2004)

#### **2.1.4 Pracovní motivace**

Pracovní motivací rozumíme ten aspekt motivace lidského chování, který je spojený s výkonem určité pracovní činnosti, tj. plněním pracovních úkolů. Pracovní motivace představuje přístup člověka k práci, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům. (Bedrnová, Nový, 2004)

Armstrong (2002) uvádí dva základní typy motivace:

- vnitřní – představuje faktory, které lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se chovali určitým způsobem nebo aby se vydali určitým směrem. Patří sem následující faktory – odpovědnost, volnost konat, příležitost k využívání a rozvíjení dovedností a schopností apod. Mají hlubší a dlouhodobější účinek.
- vnější – vyjadřuje to, co děláme pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny – pochvala, povýšení apod., ale také tresty – například kritika nebo odepření platu. Mohou mít bezprostřední účinek, ale nemusí působit dlouhodobě.

Tureckiová (2004) uvádí některé významné faktory, které ovlivňují pracovní motivaci:

- náplň práce (obohacování práce, příp. rozšiřování obsahu práce),
- zapojování pracovníků a příležitost podílet se na cílech podniku nebo týmu,
- přenášení pravomocí a odpovědností,
- efektivní komunikace vedoucích pracovníků s podřízenými a funkční systém zpětné vazby,
- informovanost o dění ve firmě a poskytování nezbytných informací pracovníkům,
- nastolení vztahů, které podpoří podnikovou kulturu i interpersonální vztahy v pracovním týmu,
- možnost osobního, profesního rozvoje a kariérního růstu ve firmě,

- spolehlivý a transparentní odměňovací a hodnotící systém,
- sociální program,
- chování manažera vůči kolegům, které je základem pro styl řízení či vedení lidí ve firmě.

### 2.1.5 Výkon a motivace

Výkonnost člověka je dána nejen pracovní způsobilostí, ale také jeho ochotou práci vykonávat – tj. pracovní motivací. Vzájemnou závislost výkonu, motivace a schopností vyjadřuje následující vzorec (Pauknerová, 2006):

$$V = f(S \cdot M) \quad (1)$$

kde:

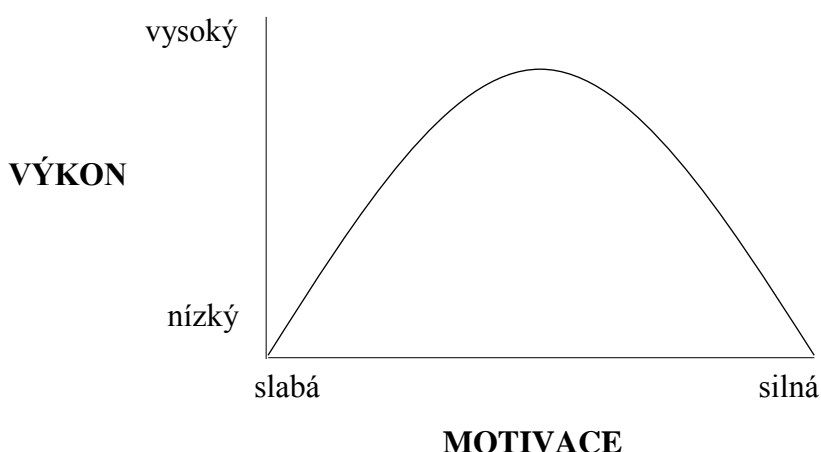
- V – úroveň výkonu (v oblasti kvality i kvantity),
- S – úroveň schopností člověka (tj. vědomostí, znalostí a dovedností),
- M – úroveň motivace (míra „chtění“ jedince podat výkon).

Na první pohled se tedy zdá, že vztah mezi motivací a výkonem je v celku jednoduchý. I přesto poměrně rozšířený názor, že „čím je motiv silnější, tím je také fyzický či mentální výkon vyšší a lepší“, v plné míře neplatí. To znamená, že pokud něco chceme až příliš, často kýženého cíle nedosáhneme. (Nakonečný, 1992)

Důsledek nízké nebo chybějící motivace je následující: pokud jedinec nechce nebo chce málo, věci se zpravidla nedaří a výsledek činnosti nebývá dosti uspokojivý. V případě nadměrné motivace, která je vyvolána mimořádnou důležitostí úkolu nebo situace nebo možností získat atraktivní odměnu, však výsledek také často nebývá uspokojivý. Příčinou tohoto jevu je fakt, že přílišná motivovanost přináší vysokou míru vnitřního, psychického napětí, které porušuje „běžné“ fungování lidské psychiky a dochází tak k oslabení vnitřních, subjektivních předpokladů výkonu. Celkově tedy dochází ke snížení výkonu. (Bedrnová, Nový, 2004)



**Obrázek 2: Yerkes-Dodsonův zákon**



*Zdroj: Provazník, Komárková, 1998*

Vztah mezi úrovní motivace a výkonem se nejčastěji vyjadřuje pomocí Yerkes-Dodsonovým zákonem (obrázek 2), který bývá rovněž označován „obrácená U-křivka“. Z průběhu křivky je vidět, že úroveň výkonu bude nízká za předpokladu nízké motivace. S růstem intenzity motivace se bude výkon při stejné úrovni schopností a podmínek výkonu, zvyšovat, ale pouze do určité úrovně motivace. Jakmile motivovanost jedince přesáhne určitou mez, úroveň výkonu se naopak začne snižovat. Zároveň je potřebné tuto zákonitost doplnit o následující podmínky (Bedrnová, Nový, 2004):

- pro každý typ úkolu existuje optimální intenzita motivace,
- optimální intenzita motivace závisí také na obtížnosti úkolu – pro náročné úkoly je optimální nižší motivovanost, naopak pro lehčí úkoly je optimální vysoká motivovanost.

Výkonová motivace je relativně stálá charakteristika osobnosti, která je určena potřebou dosahovat úspěchu a potřebou vyhnout se neúspěchu. Obě tyto potřeby jsou vlastní všem lidem, ale jejich intenzita se u každého jedince liší. Osobnostně příznačná síla výkonové motivace je pak dána vzorcem (Pauknerová, 2006):

$$\text{Výkonová motivace} = \frac{\text{potřeba úspěchu}}{\text{potřeba vyhnout se neúspěchu}}$$

Pokud převažuje potřeba úspěchu je tedy větší pravděpodobnost, že se jedná o aktivního jedince a naopak v případě převažující potřeby vyhnout se neúspěchu lze počítat s tím, že se jedná o pasivního jedince. (Pauknerová, 2006)

### **2.1.6 Pracovní spokojenost**

Pojem „spokojenost s prací“ se týká postojů a pocitů, které lidé mají ve vztahu ke své práci. Pozitivní a příznivé postoje k práci jsou signálem pracovní spokojenosti, naopak negativní a nepříznivé postoje k práci signalizují pracovní nespokojenost. (Armstrong, 2002)

Uspokojení z práce ovlivňují individuální faktory (např. osobní cíle, povaha jedince, očekávání), vnějšími podmínkami a faktory, které vychází z interakce s dalšími lidmi. Možnosti zvýšení pracovní spokojenosti jsou například: (Marques, Jirásek, 1996)

- charakteristiky pracovního místa podporují rozvoj zaměstnanců,
- soulad osobních cílů zaměstnance s jeho prací,
- ocenění zaměstnance za jeho práci,
- vhodná sociální politika a styl řízení podniku,
- perspektiva trvání pracovního poměru,
- kvalitní mezilidské vztahy,
- příjemná pracovní atmosféra a prostředí.

Všeobecně je uznávané přesvědčení, že růst pracovní spokojenosti vede k lepšímu výkonu, avšak výzkumy neprokázaly žádný silný pozitivní vztah mezi spokojeností a výkonem. Lze říci, že k vysokému výkonu nevede spokojenost s prací, ale naopak vysoký výkon vede ke spokojenosti s prací, tj. spokojený pracovník nemusí být nutně produktivním pracovníkem a ten, kdo odvádí hodně práce, nemusí být spokojeným pracovníkem. Jednotlivci jsou motivováni k tomu, aby dosahovali stanovených cílů, a budou spokojeni, pokud těchto cílů dosáhnou lepším výkonem. Ještě vyšší spokojenosti lze dosáhnout prostřednictvím odměn přicházejícím z vnějšku nebo vnitřně pociťovanými odměnami souvisejícími s pocitem úspěšnosti. Z toho lze vyvodit, že zlepšení výkonu lze dosáhnout, pokud budou mít pracovníci příležitost k výkonu, budou-li mít potřebné znalosti a dovednosti a budeme-li je za kvalitní práci odměňovat pomocí peněžních i nepeněžních odměn. Zároveň mohou existovat lidé, kteří jsou sami o sobě spokojeni se svojí prací, ale nebudou inspirováni k pilnější či lepší práci. (Armstrong, 2002)

### **2.1.7 Překážky motivace**

Stýblo (1992) uvádí, že vytváření pozitivního motivačního klimatu v podniku narušují zejména následující překážky:

- Frustrace
- Deprivace
- Konflikty
- Stres

#### **Frustrace**

Pracovník se dostává do frustrace, pokud se na cestě k žádoucímu cíli vyskytne překážka, která mu brání v jeho dosažení. Existuje šest možných zdrojů frustrace (Stýblo, 1992):

- odložení uspokojení potřeb,
- nedostatky v uspokojování některých motivů,
- ztráta věci, která má pro pracovníka velkou hodnotu,
- neúspěšná pracovní činnost, při níž se pracovník snaží naplnit vytyčené úkoly, resp. cíle,
- sociálně-technické vlivy v pracovním prostředí,
- vlastnosti osobnosti pracovníka.

#### **Deprivace**

Deprivace je psychický stav, který vznikl následkem životních situací, při kterých není subjektu dána příležitost k uspokojení některé jeho základní psychické potřeby v dostatečné míře a po dosti dlouhou dobu. (Nakonečný, 2004)

Dle Bedrnové a Nového (2004) jsou rozlišovány základní druhy deprivace:

- deprivace senzorická – důsledek neexistence či výrazného omezení smyslových podnětů nezbytných pro harmonický rozvoj osobnosti jednotlivce,
- deprivace citová, emocionální – následek nepřiměřeného omezení citových projevů vůči deprivované osobě,
- deprivace sociální – spočívá v nedostatečném uspokojení potřeby jedince stýkat se s dalšími lidmi,
- deprivace základních biologických potřeb.

## **Konflikty**

Konflikty vznikají z nejrůznějších příčin a podnětů. Můžeme je dělit podle počtu zúčastněných osob na interpersonální konflikty – vznikají mezi dvěma a více jedinci, skupinové konflikty existují uvnitř skupiny či kolektivu a na meziskupinové konflikty, které vznikají mezi skupinami navzájem. Následky konfliktů bývají zpravidla nepříznivé – dochází ke snížení pracovního výkonu, zvýšení psychické zátěže a k vytváření nepříznivé pracovní atmosféry v kolektivu. (Stýblo, 1992)

## **Stres**

Veselá a Kanioková (2011) uvádí, že stres je typický důsledek zvýšení zátěže. V pracovním procesu vzniká řada stresových situací i na základě nedostatku jednoznačných příkazů či přetížením informacemi. Některé faktory, které způsobují stres u pracovníků:

- příliš rychlý pracovní postup,
- zklamání z nepovýšení,
- změna pracovního prostředí,
- změna charakteru práce,
- změna řízení,
- nevyjasněné vztahy mezi nadřízenými a podřízenými,
- dlouhá či nepravidelná pracovní doba,
- monotónní práce,
- riziková práce,
- šikana na pracovišti apod.

## **2.2 Teorie motivace**

Teorie motivace slouží zejména k pochopení toho, proč se lidé chovají, tak jak se chovají. Žádná z teorií však neposkytuje univerzální vysvětlení lidského chování, jelikož lidé jsou příliš komplikovaní a rozdílní. (Donnelly a kol., 1997)

### **2.2.1 Obecné teorie motivace**

Má to svůj hlubší význam, pokud v rámci výkladu problematiky motivace pracovního jednání věnujeme pozornost přiblížení výkladových modelů a teorií motivace lidského chování obecně. Seznámení se s různými přístupy k oblasti motivace vede nejen k lepšímu pochopení problematiky, ale především k vytvoření žádoucích vnitřních

osobnostních předpokladů u manažerů pro úspěšné ovlivňování motivace lidského chování a to včetně stimulace pracovního jednání. (Bedrnová, Nový, 2004)

Provazník a Komárková (1998) uvádí základní modely motivace lidského chování:

- **Homeostatický model motivace** – Tato teorie tvrdí, že narušením optimálních vnitřních, fyziologických podmínek fungování organismu dochází k biologickým pochodům a to včetně chování, které směřují k obnovení narušené rovnováhy a končí znovudosažením, resp. smrtí jednatelce.
- **Hédonistický<sup>1</sup> model motivace** – Jeho základem je zdůrazňování významu emocí v životě člověka a předpoklad, že nakonec veškerá lidská činnost směřuje k dosažení slasti (tj. libosti) a k vyhnutí se strastí (tj. nelibosti).
- **Aktivační (pobídkový) model motivace** – Vychází ze skutečnosti, že základním motivačním činitelem je podnět přicházející z vnějšího prostředí – pobídka. Jedná se o podnět, který má silový účinek na chování jednatelce díky vymezené hypotetické proměnné, která se nazývá „pobídková motivace“. Tento model rozlišuje dva typy pobídek – pobídky „prvotní“ (mají vrozeně silový účinek) a pobídky „druhotné“ (získávají silový účinek jako výsledek procesů učení jedince).
- **Kognitivní (poznávací) modely motivace** – Základním východiskem je skutečnost, že procesy poznávání mají motivační účinky, to znamená, že s poznáváním také souvisí připravenost člověka ke konkrétní činnosti, jednání.
- **Humanistické koncepty motivace** – Abraham Maslow - americký psycholog, který snad nejvýrazněji obohatil přístupy k motivaci lidského chování, tvrdí, že každý člověk má v sobě dva druhy sil – jedny vychází ze strachu o bezpečí a táhnou jednatelce zpět – k regresi. Druhá skupina sil táhne jedince dopředu, k celku a jedinečnosti „já“, k plné funkčnosti sil a rovněž k důvěře k vnějšímu světu.
- **Další přístupy k motivaci lidského chování** – V psychologické literatuře lze najít různé přístupy k řešení obecné otázky: jaké vnitřní předpoklady a jakými mechanismy působí, že jedinec něco chce a naopak něco jiného od-

---

<sup>1</sup> Hédonismus představuje filozofický směr, který vznikl již v antickém období.

mítá? Zatím neexistuje obecně přijímaná a vše vysvětlující teorie motivace lidského chování. Z dalších přístupů můžeme uvést například afiliační teorii motivace nebo činnostní teorii motivace.

- Afiliační teorie motivace (motivační teorie sounáležitosti) – Autorem je Stanley Schachter (americký psycholog). Tato teorie zdůrazňuje význam sociálních aspektů motivace lidského chování.
- Činnostní teorie motivace – Reprezentantem tohoto přístupu je například A. N. Leont'jev (ruský psycholog). Teorie vychází z důrazu na utváření a vývoj motivace v procesu činnosti.

### **2.2.2 Teorie motivace pracovního jednání**

Dle Armstronga (2006) jsou přístupy k motivaci pracovního jednání zachyceny teoriemi motivace. Jako nejvlivnější jsou klasifikovány následující teorie:

- Teorie instrumentality - je založena na odměnách a trestech, které slouží jako prostředky k udržení žádoucího chování.
- Teorie zaměřené na obsah – Tyto teorie se orientují na obsah motivace a vychází z předpokladu, že motivace je v podstatě o podnikání kroků za účelem uspokojení potřeb. Patří mezi ně tyto teorie:
  - Maslowova hierarchie potřeb,
  - Herzbergova dvoufaktorová teorie,
  - McGregorova teorie X a teorie Y.
- Teorie zaměřené na proces – Teorie, které se soustředí na psychologický proces, jenž ovlivňuje motivaci. Řadíme k nim tyto teorie:
  - Vroomova expektanční teorie,
  - Stimulační teorie.

### **2.2.3 Motivace pracovního jednání v koncepcích řízení**

Dle Bedrnové a Nového (2004) přistupují jednotlivé koncepce řízení k člověku různě, to znamená, že se liší i v přístupu k ovlivňování pracovní motivace. Jedná se o následující koncepce řízení:

- Technokratický (klasický) model řízení
- Paternalistický model řízení
- Model lidských vztahů

- Humanistický model řízení

### **Technokratický (klasický) model řízení**

Klasický model řízení je spojen se jménem Fredericka W. Taylora a vychází z předpokladu, že pro většinu lidí představuje práce nutné zlo, kterému se s chutí vyhnou, hned jak se k tomu naskytne příležitost. Odměna za práci v penězích (případně jiné materiální odměny je v podstatě jediným zájmem člověka. Tento model je skeptickým pohledem na člověka i jeho schopnosti podat kvalitní výkon a přistupoval k ovlivňování motivace člověka prostřednictvím cukru a biče, tj. odměny za práci nebo snížení odměny, postihu. Motivace k práci je tedy založena pouze na hmotných stimulech nebo na strachu z postihu. (Provazník, Komárková, 1998)

### **Paternalistický model řízení**

Paternalistický model řízení je odvozený z klasického modelu řízení. Neosobnost atomizovaného světa práce se v tomto modelu vyvažovala charismatickou silou osobnosti, která stála v čele podniku. Příkladem tohoto stylu řízení je Tomáš Baťa. Paternalistický styl řízení v rukou altruisticky a racionálně orientovaného podnikatele však může vést k dobrým výsledkům (hospodářským i sociálním). (Provazník, Komárková, 1998)

### **Model lidských vztahů**

Průmyslová revoluce byla revolucí ve smyslu převratných změn ve výrobě, ale i revolucí sociálních vztahů mezi zaměstnanci a zaměstnavateli. Do této situace vstoupily studie Eltona Mayo, který experimentoval s vlivem pracovních podmínek na výkonnost pracovníků. Průběh těchto experimentů vedl k následujícímu zjištění: zlepšování fyzických podmínek práce ovlivňovalo pracovní výkon méně než mezilidské vztahy na pracovišti. Z těchto studií tedy vyplynulo, že nejsilnější motivační faktor v práci jsou lidské vztahy. Model lidských vztahů je z hlediska Maslowovy hierarchie potřeb založen na potřebách uznání a sounáležitosti – pracovní kolektiv je největší silou, která může posunout hranice efektivnosti pracovního výkonu. (Bedrnová, Nový, 2004)

### **Humanistický model řízení**

Tento model řízení bývá rovněž označován jako model řízení lidských zdrojů. Důraz je kladen na nejvyšší potřebu člověka – seberealizaci. Dosažením seberealizace jsou

splněny podmínky k nastartování nejefektivnější síly, která pohání vnitřní motor pracovního úsilí. Nejpodstatnějším rysem seberealizovaného jedince je tvořivost, která spočívá v tom, že jeho mysl i myšlení jsou otevřené novým zkušenostem, je schopen vidět okolní věci novým způsobem a dokáže dojít k novým závěrům na podkladě známých informací. Vychází se z předpokladu, že práce má pro člověka zásadní význam. Humanistický model řízení vznikl již začátkem 60. let, ale jeho myšlenky se prosazují až v druhé polovině devadesátých let. (Bedrnová, Nový, 2004)

## **2.3 Manažerské strategie zvyšování motivace**

Donnelly a kol. (1997) uvádí dva programy, které již řadě manažerů pomohly motivovat pracovníky k lepším výkonům:

- obohacování práce,
- odměňování odrážející výkon.

### **Obohacování práce**

Obohacování práce hledá způsoby zlepšení efektivity plnění úkolů i spokojenosti lidí tím, že na daném pracovním místě zabudovává širší škálu možností, jak dosáhnout individuálního cíle a uznání, více podnětné a odpovědné práce a více příležitostí pro individuální rozvoj a kariéru. V podstatě lze říci, že k obohacování práce dochází na základě růstu rozsahu práce (týká se počtu aktivit) a prohlubování jejího obsahu (týká se autonomie, odpovědnosti a stupně volnosti nad svou prací). Jsou-li navíc přítomny klíčové dimenze práce, činí práci bohatší. Jedná se o rozmanitost (umožňuje vykonávat různé operace, používat různé postupy a často i různá zařízení), celistvost úkolu (dává možnost zaměstnancům vytvářet funkční celky, samostatně dokončovat daný kus práce), významnost úkolu (dána mírou vlivu, který má určitá práce na ostatní lidi), autonomii (představuje kontrolu nad svou prací, prostor pro podílení se na řízení své práce a pracoviště) a zpětnou vazbu (týká se informování pracovníka o tom, jak dobře vykonává svoji práci). (Donnelly a kol., 1997)

### **Odměňování odrážející výkon**

K penězům, které zaměstnanci dostávají za provedenou práci, patří kromě platu či mzdy různé formy zaměstnaneckých výhod, jako např. zdravotní a nemocenské pojištění, plat po dobu dovolené atd. Má-li systém odměňování motivovat, musí vytvářet pře-



svědčení, že dobrý výkon povede k vyšší odměně, musí minimalizovat negativní důsledky dobrého výkonu a vytvářet takové podmínky, aby rovněž u nepeněžních odměn byla evidentní jejich závislost na dobrém výkonu. (Donnelly a kol., 1997)

## 2.4 Motivační program

Motivační program podniku je systémem práce s lidmi a zahrnuje odlišné nástroje pro jejich stimulaci. (Kocianová, 2010)

Motivační program zahrnuje soubor skutečností, které stimulují zaměstnance v souladu s pracovními úkoly a společenským posláním organizace. Přičemž se vychází z poznatků o povaze pracovního jednání lidí a z poznané skladby pro ně motivačně závažných skutečností. Dále zahrnuje způsoby uplatňování stimulačních prostředků, které v podniku využívá personální management. (Mayerová, Růžička, 2000)

Konkrétní podobou motivačního programu je přechodím rozbořem podložený a k naplňování podnikových potřeb a cílů zaměřený soubor pravidel, opatření a postupů, jejichž hlavním posláním je dosažení žádoucí pracovní motivace a z ní plynoucího optimálního přístupu pracovníků podniku k práci a to ve všech aspektech, které jsou z hlediska podniku trvale nebo aktuálně významné. (Provazník, Komárková, 1998)

Na motivaci lidského chování a pracovního jednání může působit v podstatě cokoliv. To znamená, že všechno, co je pro konkrétního pracovníka důležité či významné, musí rovněž zajímat podnik. Je v zájmu každého podniku, aby měl „pod svou kontrolou“ tyto významné skutečnosti, resp. aby podnikový management a všichni řídicí pracovníci postupovali ve všech oblastech tak, aby byly vytvořeny předpoklady pro dosažení optimální úrovně pracovní motivace u každého pracovníka podniku (nebo alespoň u jejich převážné většiny). (Bedrnová, Nový, 2004)

Jeden z nejvýznamnějších přístupů, které vedou k vytvoření optimálních předpokladů k formování žádoucí úrovně pracovní motivace, je tvorba práce z hlediska jejího obsahu. Toto tvrzení je v souladu s Herzbergovou dvoufaktorovou teorií motivace pracovního jednání, která tvrdí, že nejvýznamnější, v podstatě nevyčerpatelným motivátorem je sama práce. Pro tento poznatek se našel výraz i v konkrétních manažerských přístupech, jejichž společný znak je tvorba nebo obohacování obsahu práce a to v širším slova smyslu. Přičemž toto obohacování může nabývat odlišných forem (Provazník, Komárková, 1998):

- zvyšování pestrosti, různorodosti práce (Skill Variety) – což je přístup směřující k tomu, aby určitá pracovní činnost požadovala širší spektrum schopností i dovedností,
- důraz na celistvost pracovních úkolů (Task Identity) – přístup, jehož následkem nabývá pracovní činnost charakter provádění uzavřeného a samostatně identifikovatelného pracovního úkolu,
- zvyšování významu pracovního úkolu (Task Significance) – znamená realizaci opatření, která povedou u každé činnosti k získání svého významu a užitku pro ostatní (uvnitř i vně podniku),
- zvyšování autonomie pracovního jednání (Autonomy) – představuje realizaci úprav práce, díky nimž se posiluje nezávislost pracovníka a to jak v obsahové, časové i prostorové dimenzi,
- posilování zpětné vazby (Feedback) – představuje zvýšení množství informací, které jedinec dostává o výsledcích své práce.

#### **2.4.1 Tvorba motivačního programu**

Motivační program podniku usiluje o cílevědomé a komplexní působení na zaměstnance a proto musí zahrnovat skutečnosti, které jsou z hlediska pracovníků závažné. Jedná se o vymezení postavení podniku (z hlediska ekonomického a společenského), zařazení, uplatnění a perspektivy pracovníků v podniku, zajištění podmínek pro optimální využití zaměstnanců, zajišťování připravenosti zaměstnanců podniku k zvládnutí změn, vymezení zdravotní, sociální, a kulturní péče organizace o zaměstnance a vymezení vztahů mezi zaměstnanci, pracovními skupinami a podnikem. (Mayerová, Růžička, 2000)

##### **Vymezení postavení podniku**

Je nutné vymezit ekonomické a společenské postavení organizace s ohledem na její historii, současný profil a perspektivy. Velký význam má i věcná prezentace dosažených výsledků a také informace o úloze organizace v rámci regionu i celé společnosti. (Mayerová, Růžička, 2000)

### **Zařazení, uplatnění a perspektivy pracovníků v podniku**

Tato oblast zahrnuje koncepci i konkrétní postupy používané při výběru, přijímání rozmisťování a propouštění pracovníků. Důležité je stanovení požadavků na přípravu jedince pro pracovní zařazení a stanovení pracovní dráhy pracovníka. (Mayerová, Růžička, 2000)

### **Zajištění podmínek pro optimální využití zaměstnanců**

Zde se jedná zejména o postupy, které se vztahují k pracovnímu režimu, odměňování a hodnocení pracovníků, postupy zajišťující bezpečnost a ochranu zdraví při práci atd. (Mayerová, Růžička, 2000)

### **Zajišťování připravenosti zaměstnanců podniku k zvládnání změn**

Oblast, která zahrnuje postupy spojené s přípravou, uskutečňováním a hodnocením závažné změny. (Mayerová, Růžička, 2000)

### **Vymezení zdravotní, sociální, a kulturní péče organizace o zaměstnance**

Tato oblast pokrývá účast společnosti na tvorbě a uspořádání sociálně-ekonomického zázemí. (Mayerová, Růžička, 2000)

### **Vymezení vztahů mezi zaměstnanci, pracovními skupinami a podnikem**

V této oblasti se jedná zejména o popis činnosti společenských a zájmových organizací a jejich aktivní podíl na přípravě a následné realizaci řídicích rozhodnutí. (Mayerová, Růžička, 2000)

Postup přípravy, tvorby a realizace motivačního programu lze rozdělit do několika základních fází či kroků (Provazník, Komárková, 1998):

- analýza motivační struktury pracovníků podniku a vyhodnocení povahy jejich spokojenosti s podnikovými skutečnostmi, což vede k určení kritických míst v oblasti motivace pracovního jednání,
- stanovení krátkodobých i perspektivních cílů motivačního programu, tzn. identifikovat oblasti, na které je potřeba zaměřit působení motivačního programu,
- zpracování charakteristiky současné výkonnosti pracovníků ve vymezené oblasti a určení její cílové úrovně,

- vymezení potenciálních stimulačních prostředků a to ve vztahu k předpokládanému zaměření motivačního programu,
- výběr konkrétních forem a postupů stimulace pracovního jednání a definování konkrétních podmínek pro jejich uplatňování,
- vlastní sestavení motivačního programu v podobě podnikového dokumentu,
- seznámení všech pracovníků podniku s přijatým motivačním programem, které je jedním z nejdůležitějších kroků v celém procesu přípravy, tvorby a realizace motivačního programu,
- Zpětná kontrola výsledků uplatňování motivačního programu a realizace jeho případných změn a úprav.

## 2.5 Odměňování

Plat je jedním z nejdůležitějších prostředků, prostřednictvím něhož zaměstnavatelé získávají, udržují a motivují své zaměstnance. Vzhledem k tomu, že plat představuje zároveň hlavní náklad podnikání, vyžaduje tato oblast pečlivé řízení. Vedení podniku musí poznat, zda jejich rozhodnutí v oblasti odměňování bude nápomocným prostředkem k ovlivnění pracovního chování zaměstnanců a k zajištění ekonomického blahobytu podniku. (Milkovich, Boudreau, 1988)

Odměňování v moderním řízení neznamena ale jen plat či mzdu, resp. jiné formy peněžní odměny, které zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům jako kompenzaci za vykonanou práci. Moderní pojetí oblasti odměňování je daleko širší – zahrnuje formální uznání (pochvaly od nadřízeného), různé zaměstnanecké nepeněžní výhody poskytované zaměstnanci nezávisle na jeho pracovním výkonu, ale pouze z titulu pracovního poměru. (Koubek, 2007)

Cíle systému odměňování by měly splňovat tři základní hlediska z pohledu zaměstnance (Livian, Pražská, 1997):

- a) spravedlivost – tj. pracovníci, kteří vykonávají stejnou práci a jsou na stejné pracovní pozici, by měli dostávat stejnou mzdu za odvedenou práci,
- b) atraktivita – zejména v porovnání s konkurenčními podniky, které vykonávají stejný druh činnosti,
- c) srozumitelnost – tj. pochopitelnost pro pracovníky a průhlednost, aby bylo zřejmé, za co který zaměstnanec dostává odměnu, čímž se předchází nejasnostem nebo možným komplikacím.

## 2.5.1 Struktura a systém odměňování

Prvky řízení odměňování dle Armstronga (2002) jsou systém odměňování, strategie odměňování, politika odměňování, úhrnná odměna, celková odměna, základní peněžní odměna, hodnocení práce, analýza tržních sazeb, stupně a mzdové struktury, zásluhová mzda, zaměstnanecké výhody, řízení pracovního výkonu a nepeněžní odměny.

- Systém odměňování tvoří politika, postupy, procesy a procedury. Politika poskytuje vodítka k přístupům v řízení odměňování. Postupy nabízí peněžní či nepeněžní odměny. Procesy se vztahují k hodnocení relativního významu prací (tj. hodnocení práce) a hodnocení individuálního výkonu (tj. řízení pracovního výkonu). Procedury jsou prováděné v zájmu udržení systému a k zajištění jeho účinného a pružného fungování.
- Strategie odměňování stanovuje to, co daná organizace zamýšlí v dlouhodobé perspektivě učinit pro formulování a realizaci politiky, postupů a procesů odměňování, které budou podporovat dosahování stanovených podnikatelských cílů.
- Politika odměňování se týká obecnějších záležitostí - úrovně odměn, zabezpečování spravedlnosti odměňování, přístupu k celkové odměně, prostoru pro uplatňování zásluhových odměn, transparentnosti/průhlednosti atd.
- Úhrnná odměna je kombinací peněžních a nepeněžních odměn.
- Celková odměna, tj. hodnota všech plateb a zaměstnaneckých výhod, které může pracovník získat.
- Základní peněžní odměna je množství peněz, které tvoří sazba za danou práci nebo pracovní místo.
- Hodnocení práce, tj. systematický proces určování relativní hodnoty či velikosti prací v organizaci za účelem definování vnitřních relací a zabezpečení základny pro vytvoření účinné mzdové (platové) struktury, zatřídování prací a řízení zmiňovaných relací.
- Analýza tržních sazeb je procesem zjišťování mzdových (platových) sazeb pro srovnatelné práce na trhu práce s účelem rozhodnout o úrovních peněžních odměn v podniku.
- Stupně a mzdové (platové) struktury spočívají v tom, že práce jsou zařazovány dle relativního významu do stupňovité struktury, přičemž úrovně peněžních sazeb ve struktuře ovlivňují tržní sazby.

- Zásluhová mzda (plat) představuje další peněžní odměny, které se vztahují k pracovnímu výkonu, schopnostem, dovednostem, přínosu či zkušenostem,
- Zaměstnanecké výhody jsou poskytovány navíc k různým formám vyplácejících odměn a také zahrnují opatření, která nejsou odměnami v pravém smyslu (např. dovolená na zotavenou).
- Řízení pracovního výkonu je proces, který definuje očekávání ohledně individuálního výkonu a přínosu, posuzuje pracovní výkon, poskytuje konstruktivní zpětnou vazbu a vyúsťuje do plánů zlepšování pracovního výkonu, osobního rozvoje i vzdělávání.
- Nepeněžní odměny neobsahují žádné přímé platby a často vyplývají ze samotné práce (autonomie, uznání apod.).

Podle Kleibla, Hüttlové, Dvořákové (1998) je systém odměňování v podniku tvořen:

- mzdovým systémem (zahrnuje tvorbu a uplatňování mzdových systémů a jednotlivých nástrojů),
- systémem odměn a požitků mimomzdového charakteru (působí na pracovní výkon, chování a postoje zaměstnanců k práci, ale i podniku a jeho cílům).

Koubek (2004) uvádí hlavní úkoly systému odměňování:

- systém by měl přilákat potřebný počet a potřebnou kvalitu uchazečů o zaměstnání v podniku,
- stabilizace žádoucích pracovníků,
- odměňování pracovníků za jejich dosažené výsledky, vynaložené úsilí, loajalitu, zkušenost a schopnosti,
- u ziskových organizací by měl napomoci k dosažení konkurenceschopnosti,
- povaha systému, jeho náklady i časová náročnost musí být racionální,
- akceptace systému zaměstnanci,
- pozitivní role v motivování pracovníků,
- soulad s veřejnými zájmy a právními normami,
- poskytování příležitostí pracovníkům k realizaci rozumných aspirací,
- sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků,
- zajištění vhodného způsobu kontrolování nákladů práce.

Celková odměna obsahuje všechny typy odměn a to přímých i nepřímých a vnitřních i vnějších. Všechny stránky odměny jsou vzájemně provázány a to zejména základní mzda či plat, zásluhová odměna, zaměstnanecké výhody a nepeněžní odměny, které zahrnují vnitřní odměny, jež přináší sama práce. Celková odměna (obrázek 3) propojuje vliv dvou hlavních kategorií odměn – transakční odměny (hmotné odměny, které plynou z transakce mezi zaměstnavatelem a pracovníky) a relační, resp. vztahové odměny (nehmotné odměny týkající se vzdělávání, rozvoje a zkušeností). (Armstrong, 2007)

**Obrázek 3: Složky celkové odměny**

Transakční odměny	Základní mzda, plat	Celková v penězích vyjádřitelná (hmotná) odměna	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační vztahové odměny	Vzdělávání a rozvoj	Nepeněžní (vnitřní) odměny	
	Zkušenosti/zážitky z práce		

*Zdroj: Armstrong (2007)*

### 2.5.2 Odměňování jako nástroj motivace

Peníze jsou důležité z ekonomického i psychologického hlediska. Bez nich si lidé nemohou kupovat zboží či služby, které zvyšují životní komfort. Peníze jsou spojovány také s postavením a uznáním. Zaměstnanci bývají citliví na množství peněz, které dostávají od zaměstnavatele a také na to, jak jsou srovnatelné s tím, kolik peněz vydělávají ostatní zaměstnanci v podniku. Lze tedy pozorovat, že peníze resp. odměna může silně ovlivňovat motivaci zaměstnanců. (Donnelly a kol., 1997)

Peníze, ať už ve formě výplaty nebo jiného druhu odměny, jsou nejobvyklejší vnější odměnou. Herzbergova dvoufaktorová teorie však tvrdí, že zatímco nedostatek peněz může způsobit nespokojenost, jejich dostatek nemá za následek trvalou spokojenost. To se projevuje zejména v případě lidí, kteří dostávají stálý plat nebo mají stálou mzdovou sazbu. Přitom by se mohli cítit dobře, pokud by dostali přidáno – pomineme-li peníze

navíc, je to velmi hmatatelná forma uznání a efektivní prostředek k tomu, aby zaměstnanci měli pocit, že si jich v podniku vysoce cení. (Armstrong, 2006)

Součástí ovlivňovacího procesu je především hmotná odměna za práci, tj. mzda, plat. Mzda, resp. plat vyjadřuje souhrnně ohodnocení pracovních výsledků zaměstnance a je prostředkem k zajišťování životních potřeb, společenského postavení a životní úrovně. Motivační účinek mzdy na pracovníka závisí zejména na její celkové výši, jejím vztahu ke mzdě jiných pracovníků podniku, jejím vnitřním složení (tj. používaných mzdových kritériích) a působení dalších stimulačních prostředků. (Mayerová, Růžička, 2000)

Mzdové podněty mohou dle charakteru svého působení vytvářet (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001):

- krátkodobý osobní hmotný zájem během pracovního procesu,
- dlouhodobý hmotný zájem v zaměření i kvalitě činnosti zaměstnance v souladu s dlouhodobější strategií kariérového rozvoje.

## **2.6 Přímý prodej**

### **2.6.1 Historie**

U vzniku přímého prodeje byli trhovci a poctení obchodníci, kteří jsou součástí starobylé tradice, která se časem přeměnila na základní potřebu člověka vyměňovat zboží a komunikovat. Zvonky, katalogy a objednávky byly ještě staletí daleko od raného přímého prodejce, který spoléhal na své instinkty a zdravý rozum, aby si vydělal na živobytí. V této době museli prodejci překonávat značné geografické překážky. Rozvoj a využívání silnic či vodních cest pro obchodní činnosti byly stěžejním bodem v historii přímého prodeje. Místem pro setkávání zákazníků s prodejci byly trhy. Tito prodejci obvykle měli trh jen jako zastávku na cestě z vesnice do vesnice. Prodejci museli hodně cestovat, aby se jim naskytl dostatečný počet obchodních příležitostí. (Direct Selling Association, online, 2014)

Činnost prodejců byla samozřejmě ovlivňována kulturou. Již 2000 let před naším letopočtem chránil Chammurapiho zákoník obecné blaho a integritu babylonských prodejců. V 5. století našeho letopočtu byly velkou měrou do přímého prodeje zapojeny Athén. Prodejci prodávali buď přímo na ulici, nebo měli zboží vystavené ve stáncích. 10. století znamenalo nárůst obchodních příležitostí pro přímý prodej. Přímý prodej v období 10. až 13. století přispěl k růstu obchodu tím, že nové zboží, které bylo běžně



možné zakoupit pouze ve městě, se dostalo i do menších obcí. V 17. až 19. století se pohybovali na americkém kontinentu tzv. Yankee podomní prodejci. Během 18. a 19. století došlo přílivu emigrantů do Ameriky a mnozí z nich se stali podomními prodejci. Tito „Yankee prodejci“ prodávali různé předměty jako například jehly, háčky, nůžky, hřebeny, parfémy apod. Přímý prodej se dále rozvíjel i v Evropě, zejména v Německu, Maďarsku, Anglii a dalších zemích. (Direct Selling Association, online, 2014)

K velkému rozvoji došlo v 19. století a počátkem 20. století. Tento rozvoj přímého prodeje nastal zejména v zemích s málo rozvinutou maloobchodní sítí (například USA, Austrálie). Roku 1989 došlo k příchodu prvních mezinárodních firem. Firmy, které mají nejdelší historii, jsou například Vorwerk (prodejce domácích spotřebičů) nebo Lux (prodejce vysavačů). V současnosti působí na trhu velké množství firem, které prodávají své výrobky prostřednictvím přímého prodeje. (Ildiko Dikošová, online prezentace, 2013)

### **2.6.2 Přímý prodej jako způsob distribuce**

Přímý prodej je typ distribuce, který se vyhýbá prodeji prostřednictvím zavedených obchodních sítí a usiluje o přímý kontakt s finálními zákazníky. Nabídka zboží se uskutečňuje formou katalogového prodeje, případně teleshoppingu nebo elektronických médií. Tento způsob distribuce je však vhodný pouze pro některé typy výrobků, které lze jednoduše demonstrovat a dodávat bez přímého vyzkoušení zákazníkem. Role prodejní síly je omezena na odborné zabalení výrobku, zvládnutí logistiky a dopravy. Významné je také vytváření a udržování databází potenciálních zákazníků a propracovaný postup řešení reklamací. (Lyková, 2002)

Základem přímého prodeje je nabídka a následný prodej druhým lidem, které prodávající může znát (členové rodiny, známí, kolegové) nebo které prodávající nezná a získal na ně kontakt například od jiných zákazníků. Přímý prodej má výhody jak pro zákazníka, tak i pro prodávajícího. Zákazník naváže osobní kontakt se známou osobou prodejce, získá poradenství a servis v průběhu nabídky a prodej, důkladné seznámení s produkty či službami a rovněž si výrobek může vyzkoušet. Na základě dohody s prodejcem je výrobek dodán do určeného místa. Pro prodávající spočívá výhoda zejména v tom, že tento způsob prodeje nevyžaduje velké vstupní investice, odměna přímo závisí na vlastním pracovním výkonu a navíc je možné tuto činnost provozovat jako vedlejší pracovní činnost. (Asociace přímého prodeje, online, 2014)

V souvislosti s přímým prodejem se často setkáváme s pojmem Multi-level marketing. Jedná se o oblíbenou metodu maloobchodního prodeje, kdy jsou spotřební produkty prodávány prostřednictvím nezávislých prodejců (distributorů). Zatímco přímý prodej je metodou distribuce, Multi-level marketing představuje konkrétní typ plánu odměňování v rámci přímého prodeje. Společnost přímého prodeje, která má takový plán odměňování, platí své prodejce nejen na základě jeho vlastních prodejů, ale také na základě počtu prodejců, které přivedl do této společnosti. (Direct Selling Association of Singapore, online, 2014)

Hlavní kroky pro uskutečnění efektivního prodeje můžeme popsat následovně (Lyková, 2002):

- a) vyhledávání a posuzování zákazníků - představuje získávání informací o potenciálních zákaznících a doporučení stávajících zákazníků,
- b) příprava k navázání kontaktu – jedná se o volbu nejvhodnějšího kontaktu, volbu prodejní strategie, práci na nabídce a projednání podmínek obchodu,
- c) navázání kontaktu s potenciálním zákazníkem – v této části procesu musí prodejce navázat kontakt a sjednat si se zákazníkem schůzku, na které by mohl prezentovat svou obchodní nabídku,
- d) prezentace nabídky – zde je důležité, aby prezentace byla srozumitelná a rovněž je potřeba respektovat odlišné potřeby zákazníků,
- e) zvládnutí námitek zákazníka – námitkami zákazníci často vyjadřují svůj zájem a pozornost a jejich zvládnutí je jádrem každého obchodního jednání,
- f) uzavření obchodu – tento krok vyžaduje, aby prodejce uměl definitivně přesvědčit zákazníka, aby se rozhodl pro koupi daného zboží a rovněž schopnost sjednat formální náležitosti prodeje,
- g) poprodejní činnosti – spočívají v dohledu nad bezchybným průběhem obchodu a vyřízením objednávky.

### **2.6.3 Motivace v oblasti prodeje**

Sebedůvěra a motivace prodejců je neustále snižována odmítavými reakcemi ze strany kupujících. Dalším důležitým faktorem je fakt, že prodejce a jeho zaměstnavatel pracují odděleně, mohou být daleko od sebe, což může způsobit, že se prodejce cítí osaměle (v krajním případě až zanedbáván), pokud ovšem vedení podniku nevěnuje dostatečnou pozornost motivaci. Účinnost motivace závisí na porozumění individualitě každého

prodejce, jeho osobnosti a systému hodnot. Vedoucí prodeje v určitém smyslu nemotivuje prodejce přímo. Úkolem vedoucího prodeje je vytvořit podmínky, které povedou k povzbuzení prodejce, a bude se tedy v podstatě motivovat sám. (Jobber, Lancaster, 2001)

Na základě studie provedené Autorizovaným institutem pro marketing byly zjištěny faktory, které podle vedoucích prodeje mohou být účinné při motivaci prodejců, aby zlepšili svůj běžný výkon. Jobber a Lancaster (2001) uvádí následující faktory:

- **Individuální schůzky s nadřazeným s diskuzí o kariéře, problémech v práci apod.**
  - Schůzky umožňují vedoucímu prodeje porozumět osobnosti, potřebám a problémům každého prodejce.
- **Pravidelný doprovod vedoucího prodeje při prodeji.**
  - Doprovod může zlepšit prodejní techniky a zvýšit sebevědomí prodejce.
- **Povýšení za zásluhy.**
  - V tomto případě je rozumné vytvořit dvojitou cestu pro povýšení, tj. běžný postup v kariéře manažera a ocenění výjimečných prodejních úspěchů.
- **Účast při stanovování plánovaného objemu prodeje.**
  - Plánovaný objem prodeje musí prodejce považovat za přiměřený a splnitelný a proto je vhodné, aby se podílel i na jeho stanovování.
- **Schůzky prodejců a výroční schůze.**
  - Prodejci jsou vyzváni k diskuzi o svých problémech a příležitostech, proto tato setkání dávají možnost využívat zkušeností každého jednotlivce.
- **Konkurence a soutěže prodejců.**
  - Úspěch prodejní soutěže záleží na tom, jak dokáže povzbudit soutěživého ducha prodejců, jejich potřebu být úspěšný a potřebu uznání.
- **Lepší auto za vyšší obrat z prodeje.**
- **Strach z propuštění, resp. nezaměstnanosti.**

### **3. METODIKA**

Cílem diplomové práce je porovnání dvou motivačních systémů v podnicích Oriflame Cosmetics ČR a Avon Cosmetics ČR a navrhnutí změn směřujících ke zlepšení současného stavu v těchto podnicích.

Pro splnění cíle diplomové práce byly formulovány následující dílčí cíle:

- 1) vymezení základních pojmů v oblasti motivace, odměňování a motivačních programů,
- 2) popis a analýza dvou motivačních systémů ve vybraných podnicích,
- 3) posledním dílčím cílem je navržení změn v oblasti motivačních programů směřujících ke zlepšení současného stavu.

Diplomová práce navazuje na moji bakalářskou práci, ve které jsem popisovala a navrhovala změny v oblasti motivačních programů u firmy Oriflame Cosmetics ČR. V této práci jsem se zaměřila na porovnání dvou podniků, které se zabývají přímým prodejem prostřednictvím nezávislých distributorů – tj. osoba, která na základě smlouvy o odběru výrobků, distribuuje výrobky dané společnosti zákazníkům. Pro srovnání jsem vybrala podnik Oriflame Cosmetics ČR, který je podrobně rozpracován v bakalářské práci, a podnik Avon Cosmetics ČR. Práce je tedy zaměřena na srovnání současné situace v obou podnicích, zjištění odlišností, výhod a nedostatků motivačních systémů a zejména na navržení změn těchto systémů, které by směřovaly ke zlepšení současné situace v obou podnicích.

#### **3.1 Použité metody**

Pro vypracování diplomové práce bylo stěžejní pochopení problematiky v oblasti motivace, motivačních programů a přímého prodeje. Proto bylo nutné nejprve nastudovat odbornou literaturu zabývající se těmito tématy.

Pro praktickou část bylo nutné charakterizovat vybrané podniky, popsat jejich historii a současnou činnost. Dalším krokem byla charakteristika a analýza motivačních programů v těchto podnicích. Pro tyto kroky byly využity informace z webových stránek a firemní tiskoviny a materiály jako například časopisy, ceníky, letáky apod. K analýze bylo použito dotazníkové šetření.

Dotazníkové šetření bylo provedeno pouze pro firmu Avon Cosmetics ČR vzhledem k tomu, že dotazníkové šetření pro firmu Oriflame Cosmetics ČR bylo uskutečněno

v rámci bakalářské práce. Dotazník byl konzultován s distributory firmy Avon Cosmetics ČR a na základě této konzultace byl upraven. Konečná verze dotazníku obsahovala 28 otázek.

Dotazník obsahoval otázky zaměřené na ověření teoretických poznatků a především otázky týkající se motivačních programů a jejich porovnání z perspektivy distributora. V dotazníku byly použity uzavřené, polouzavřené resp. polootevřené i otevřené otázky.

Dotazník byl v písemné podobě rozdán určitému počtu distributorů a v elektronické podobě zveřejněn na internetu (Facebook Avon ČR) a rozeslán e-mailem jednotlivým distributorům. Dotazníkové šetření bylo provedeno na přelomu února a března 2015. Celkem bylo vyplněno 94 dotazníků z toho 2 dotazníky byly vyřazeny kvůli nečitelnosti nebo neúplnosti.

Následně byly dotazníky vyhodnoceny na základě absolutních a relativních hodnot, poté byly výsledky zaznamenány do tabulek a grafů a nakonec slovně zhodnoceny. Pro vyhodnocení a zpracování bylo využito programů Microsoft Office Word a Excel 2010.

## **4. PRAKTICKÁ ČÁST**

### **4.1 Charakteristika vybraných podniků**

V této části jsou charakterizovány vybrané podniky – Oriflame Cosmetics ČR a Avon Cosmetics ČR - jejich historie, zaměření a činnost.

#### **4.1.1 Oriflame Cosmetics Česká republika**

Firma Oriflame byla založena ve Švédsku roku 1967 bratry af Jochnickovými a jejich přítelem. Oriflame se stala mezinárodní kosmetickou firmou přímého prodeje a v dnešní době je zastoupena ve více než 60 zemích po celém světě. Výrobky této firmy nabízí prodejní tým 3,6 milionu kosmetických poradců, kteří vytvářejí celosvětový roční prodej ve výši cca. 1,5 miliardy eur.

Klíčovým datem v historii společnosti je nepochybně rok 1967, kdy došlo k založení Oriflame. V roce 1972 došlo k odklonu od systému prodeje na společenských akcích ve prospěch prodeje prostřednictvím katalogů. Vzhledem k růstu společnosti byla roku 1979 postavena továrna v irském Dublinu. V 80. letech expandovala firma do Asie a Latinské Ameriky. V roce 1990 vstoupila firma Oriflame na český trh. V současné době má Oriflame zhruba 8000 zaměstnanců, nabízí více než 1000 kosmetických výrobků a má 5 výrobních závodů – v Číně, Polsku, Indii, Švédsku, Rusku.

Vizí je stát se světovou jedničkou na trhu přímého prodeje mezi ostatními kosmetickými společnostmi. Misí Oriflame je nabízet všem, ať už zákazníkům, poradcům, zaměstnancům, možnost plnit si své sny. Oriflame nabízí obchodní příležitost každému, kdo chce začít vydělávat od prvního dne a zároveň pracovat na dosažení svých osobních cílů. To vyjadřuje motto společnosti – Vydělejte si dnes a zítra si splňte své sny.

Základní hodnoty společnosti Oriflame tvoří úcta k lidem a k přírodě, což se odráží rovněž v sociální a ekologické politice. Oriflame podporuje velké množství charitativních projektů na celém světě a současně je spoluzakladatelem World Childhood Foundation. Prostřednictvím této nadace lze pomoci ohroženým dětem. Firma je také zaregistrována na burze Nasdaq OMX Nordic Exchange.

Oriflame Cosmetics ČR spolupracuje od roku 2001 s Nadací Terezy Maxové za účelem pomoci znevýhodněným dětem. V rámci České republiky získala firma Oriflame mnohá ocenění – Superbrands Award za rok 2013, doporučení výrobků Asociací vizážistů a stylistů ČR, umístění na předních příčkách v soutěži Nejlepší zaměstnavatelé ČR

v letech 2009 a 2008, stříbrnou Effie v roce 2006 za nejefektivnější reklamu ve své kategorii aj.

#### **4.1.2 Avon Cosmetics Česká republika**

Společnost Avon byla založena Davidem McConnellem roku 1886 pod názvem „California Perfume Company“. V roce 1939 se společnost oficiálně přejmenovala na Avon Product Inc. Jedná se o přední celosvětovou kosmetickou společnost s celosvětovým ročním obratem 10 miliard dolarů. Avon je jednou z největších společností na světě v oblasti přímého prodeje. Výrobky této společnosti prodává více než 6 milionů nezávislých reprezentantů. Firma Avon působí ve více než 100 zemích na celém světě.

David McConnell původně obchodoval s knihami, ke kterým přikládal voňavý dárek. Vůně se však staly žádanější než knihy a proto si založil vlastní kosmetickou společnost. McConnell předpokládal, že pro přímý prodej je nejdůležitější osobní kontakt, tj. žena nabízející zboží jiné ženě. Poprvé v historii tedy ženy získaly příležitost získat finanční nezávislost. (Avon Cosmetics ČR, online, 2013)

Firma Avon je tedy společností pro ženy a stará se nejen o jejich krásu, ale také o zlepšení jejich postavení ve společnosti, jejich životní podmínky a zdraví. Avon rovněž spolupracuje se slavnými osobnostmi ze světa filmu a televize, divadla, hudby, sportu i modelingu. (Avon Cosmetics ČR, online, 2008)

Společnost Avon se zaměřuje i na vývoj nových technologií. Centrum výzkumu a vývoje ve státě New York patří podle počtu novinek mezi vedoucí centra v kosmetickém průmyslu. Toto centrum zaměstnává experty v oblasti biochemie, mikrobiologie, toxikologie, dermatologie a klinického testování. Co se týče testování, společnost Avon neprovádí testy na zvířatech pro účely doložení bezpečnosti svých produktů. Naopak respekt k blahu zvířat je základním kamenem firemní filosofie bezpečnosti výrobků a společnost se aktivně angažuje na prosazování alternativ k testování na zvířatech po celém světě. (Avon Cosmetics ČR, online, 2008)

V České republice začala působit společnost Avon v únoru roku 1991. Do léta roku 1998 patřil Avon Česká republika pod centrálu v Německu, nyní je řízen samostatným managementem pro Českou a Slovenskou republiku. Firma Avon je členem Asociace osobního prodeje. Centrála společnosti Avon Cosmetics ČR se nachází v Praze, kde pracuje zhruba 100 zaměstnanců. (Avon Cosmetics ČR, online, 2008)

## 4.2 Motivační programy ve firmě Oriflame

Motivační programy ve firmě Oriflame jsou podrobně rozpracovány v bakalářské práci, viz Drdáková (2013). Pro účely diplomové práce se budu zabývat pouze skupinou programů, které jsou v bakalářské práci uvedeny jako stávající „nové“ programy.

Firma Oriflame tedy v současné době nabízí následující motivační programy: Úspěšný start, TOP KLUB, Sponzorský bonus a sleva (bonus) z obrátu. Navíc každý kosmetický poradce nakupuje produkty se slevou 23% z prodejní ceny výrobku, resp. se ziskem 30% připočteným k nákupní ceně výrobku.

### Úspěšný start

Tento program je určen pro nové kosmetické poradce v prvních šesti katalogových obdobích<sup>2</sup> od registrace. Cílem je zejména zvýšit zájem nových kosmetických poradců.

Úspěšný start má 6 kroků, které se liší výší objednávky. Výše objednávky je stanovena bodovým ohodnocením (BO)<sup>3</sup> a to: 60 BO, 70 BO, 80 BO, 90 BO, 100 BO, 110 BO. Přičemž doba pro splnění jednoho kroku je jedno katalogové období a lze jej splnit jednou i více objednávkami v rámci tohoto katalogového období.

Celková hodnota odměn, které lze získat v tomto programu, činí 3 579,- Kč. Při plnění jednotlivých kroků však platí, že odměnu lze získat i víckrát, tj. pokud v prvním kroku nový poradce dosáhne objednávky ve výši 2 x 60 BO, získá tak danou odměnu dvakrát. V následující tabulce uvádím skladbu odměn v jednotlivých krocích.

**Tabulka 1: Program Úspěšný start**

<b>1. KROK – 60 BO</b>	<b>2. KROK – 70 BO</b>
Zázračný kelímek Krém na ruce Silk Beauty – maxi balení	Objemová vrstvitelná řasenka – black BB krém Skin Dream SPF 30 - Light
<b>3. KROK – 80 BO</b>	<b>4. KROK – 90 BO</b>
Krém na ruce a tělo Milk&Honey Gold Oční krém Milk&Honey Gold Zvláčňující krém na ruce Milk&Honey Gold	Toaletní voda Lovely Garden
<b>5. KROK – 100 BO</b>	<b>6. KROK – 110 BO</b>
Omega 3 Multivitaminy a minerály pro děti WellnessKids	Denní liftingový krém Bioclinic

*Zdroj: interní materiál firmy*

<sup>2</sup> Katalogové období trvá 3-4 týdny a jedná se o dobu platnosti katalogu.

<sup>3</sup> Výše 1 BO odpovídá zhruba 14,3 Kč bez DPH v závislosti na podílu kosmetiky a nekosmetiky na celkovém obrátu v daném katalogovém období.



## TOP KLUB

Program Top Klub je určený pro všechny kosmetické poradce s výjimkou kosmetických poradců s titulem direktor a vyšším.

V rámci tohoto programu jsou 3 kategorie – bronz, stříbro, zlato. Kvalifikace do Top Klubu probíhá každá 4 katalogová období. Struktura odměn a podmínek pro jejich získání je uvedena v následující tabulce.

**Tabulka 2: Program TOP KLUB**

Kategorie	Podmínky	
<b>3 – BRONZ – odměna:</b> 5 katalogů a 1 nový výrobek z následujícího katalogu po další 4 katalogová období	V součtu alespoň 1000 BO za 4 katalogová období	Nákup 2 ks Wellness výrobků během kvalifikačního období
<b>2 – STŘÍBRO – odměna:</b> 10 katalogů a 2 nové výrobky z následujícího katalogu po další 4 KO	V součtu alespoň 1400 BO za 4 katalogová období	Nákup 2 ks Wellness výrobků během kvalifikačního období
<b>1 – ZLATO – odměna:</b> 20 katalogů a 3 nové výrobky z následujícího katalogu po další 4 KO	V součtu alespoň 1800 BO za 4 katalogová období	Nákup 2 ks Wellness výrobků během kvalifikačního období

*Zdroj: interní materiál firmy*

## Sponzorský bonus

Sponzorský bonus je program, který je určený pro všechny kosmetické poradce, kteří registrují a sponzorují nově příchozí kosmetické poradce.

Program má 2 podmínky – provést nově zaregistrovaného poradce Úspěšným startem a po každé katalogové období získat min. 60 osobních bodů (BO). Při splnění těchto podmínek získává sponzor 1000,- Kč.

## Sleva (bonus) z obratu

Sleva z obratu se vypočítává na základě bodového ohodnocení linie kosmetického poradce, tj. osobní body kosmetického poradce + body všech kosmetických poradců zaregistrovaných pod tímto poradcem. Podmínkou vyplacení slevy z obratu je dosažení min. 100 osobních BO. Konkrétní výše slevy z obratu je uvedena v tabulce 3.

**Tabulka 3: Bonus (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: interní materiál firmy*

### 4.3 Motivační programy ve firmě Avon

Systém motivačních programů ve firmě Avon je velmi podobný motivačnímu systému firmy Oriflame. Firma Avon poskytuje slevy z objednávky, program pro nové distributory (Avon Lady/ Gentleman – dále AL/AG), speciální nabídky a VIP klub.

#### Slevy z objednávky

Nejzákladnější způsob, jak může distributor (AL/AG) získat peněžní prostředky, je prostřednictvím slevy z objednávky. Oproti slevě z prodejních cen u firmy Oriflame je zde výrazný rozdíl v podmíněnosti získání slevy. Firma Avon poskytuje různou výši slevy z objednávky v závislosti na výši objednávky. Následující tabulka zobrazuje strukturu slev z objednávky.

**Tabulka 4: Slevy z objednávky**

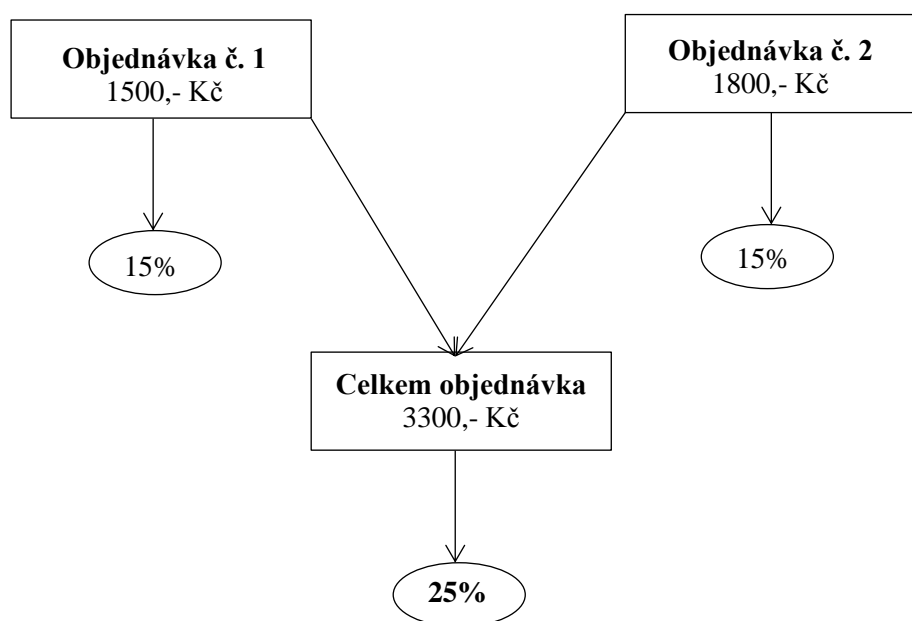
Výše objednávky	Sleva z objednávky	Manipulační poplatek
1 Kč – 699 Kč	0%	50 Kč
700 Kč – 2199 Kč	15%	-
2200 Kč – 3199 Kč	20%	-
3200 Kč – 7199 Kč	25%	-
7200 Kč a více	30%	-

*Zdroj: interní materiál firmy*

Součástí tohoto programu je možnost přenesení slevy do další kampaně<sup>4</sup>. Což je i další rozdíl oproti firmě Oriflame. Výpočet přenášené slevy je zachycen na obrázku 4.

<sup>4</sup> Pojem kampaň se ve firmě Avon používá pro označení doby trvání katalogu.

**Obrázek 4: Výpočet přenášené slevy**



*Zdroj: interní materiál firmy*

Z obrázku 4 lze pozorovat, že výše přenášené slevy závisí na kumulativní hodnotě objednávky, tj. na celkové hodnotě objednávky za danou kampaň. Přičemž se stále vychází ze struktury slev, kterou zobrazuje tabulka 4. Pokud jsou tedy během kampaně podány dvě objednávky v hodnotě 1500,- Kč a 1800,- Kč, na každou z nich je poskytnuta sleva 15% a celková hodnota objednávky za kampaň činí 3300,- Kč, což znamená 25% slevu do další kampaně.

Pro přenášení slev platí, že pokud je součet objednávek v dané kampani vyšší než 7200,- Kč, pak se přenáší do další kampaně sleva ve výši 30% a platí pro všechny objednávky. Dalším pravidlem je, že pokud objednávka překročí hranici přenášené slevy, bude sleva vyšší v závislosti na struktuře slev. Zároveň tato vyšší sleva platí pro všechny další objednávky v dané kampani.

### **Moje Avon přivítání**

Jedná se o program zaměřený na motivování nových distributorů (AL/AG). Program se skládá ze 4 kroků a tyto kroky mohou být plněny v prvních čtyřech kampaních od zaregistrování. Každý z kroků je podmíněn určitou výší objednávky. Přitom platí, že dané výše objednávky může být dosaženo i více objednávkami v rámci kampaně. Pokud účastník nesplní v kterékoli fázi podmínku objednávky připadající na příslušnou kampaň, je jeho účast v programu automaticky ukončena.

Odměnu za splnění příslušného kroku získá účastník programu ihned po splnění daných podmínek. Navíc může nový distributor získat po splnění dvou prvních kroků bonus v podobě výrobku za zvýhodněnou cenu.

Rozdíl oproti Úspěšnému startu spočívá především v počtu kroků, s tím související hodnotou odměn a v bonusu v podobě zvýhodněného výrobku.

V následující tabulce je uveden příklad programu Moje Avon přivítání pro kampaň 1-4/2015.

**Tabulka 5: Program Moje Avon přivítání**

<b>1. KROK – 900,- Kč</b>	<b>2. KROK – 1200,- Kč</b>
Řasenka Avon SuperShock	Hydratační tělový krém s olivovým olejem Planet Spa
<b>3. KROK – 1500,- Kč</b>	<b>4. KROK – 1800,- Kč</b>
Vyživující krém Anew Nutri-Advance	Parfémovaná voda Little Black Dress Toaletní voda Full Speed
<b>BONUS za splnění 1. a 2. Kroku</b>	
Pašmína za 19,- Kč	

*Zdroj: interní materiál firmy*

### **Speciální nabídky pro AL/AG**

Speciální nabídky jsou uveřejněny v časopise pro AL/AG – Focus magazínu, který vychází pro každou kampaň. Z čehož vyplývá, že se struktura odměn a speciálních nabídek mění každé 3 týdny. Tento magazín obsahuje nabídky jednotlivých produktů i sad za zvýhodněné ceny, které mohou být množstevně omezeny (AL/AG může objednat např. max. 50 ks daného výrobku/sady), dále speciální motivační programy a zvýhodněné novinky dalších katalogů (demo nabídky).

Nabídek produktů a sad za zvýhodněné ceny mohou využít všichni AL/AG, tzn. že nemusí splnit žádné podmínky. Speciální motivační programy spočívají v nákupu určitých výrobků v dané hodnotě a následném získání odměny za symbolickou cenu. Přičemž programy jsou limitovány na nákup jednoho kusu výrobku či sady. Příklad speciálních motivačních programů uvádím v následující tabulce.

**Tabulka 6: Speciální motivační programy z Focus magazínu**

<b>Podmínka</b>	<b>Odměna</b>
Nákup libovolných výrobků Anew v hodnotě 1000,- Kč	Hodinky Holly za 1,- Kč
Nákup 3 řasenek	Sada kleštiček na řasy a pinzety za 2,- Kč

*Zdroj: interní materiál firmy*

Zvýhodněné novinky dalších katalogů mohou zakoupit všichni AL/AG, ale vždy platí, že AL/AG může objednat pouze jeden kus daného výrobku, resp. sady. Tyto nabídky lze nalézt ve Focus magazínu pod názvem DEMO nabídky.

Focus magazín obsahuje i nabídku široké škály vzorků za zvýhodněné ceny, jelikož si firma velmi dobře uvědomuje, že v přímém prodeji jsou vzorky velmi silným prodejním nástrojem. Cenové zvýhodnění vzorků se odvíjí od objednaného množství.

### **VIP klub**

VIP klub lze považovat za obdobu TOP klubu v případě firmy Oriflame. Jedná se o program určený pro nejúspěšnější prodejce. VIP klub má tři úrovně – stříbro, zlato a platina. Nominace do VIP klubu probíhá každé čtvrtletí a z členství v klubu jsou vyloučeni zónoví manažeři a sales leadéři.

Kvartální nominační podmínky jsou následující: první úroveň – 35 000,- Kč; druhá úroveň – 50 000,- Kč; třetí úroveň – 80 000,- Kč. Přičemž nominační úrovně představují požadovanou hodnotu hrubého obrátu, kterého je nutné v daném období dosáhnout. Splněním nominačních podmínek získává AL/AG nárok na kvartální benefity, které lze čerpat v následujícím kvartále. V tabulce je uveden přehled kvartálních benefitů.

**Tabulka 7: Kvartální benefity ve VIP klubu**

<b>Materiální podpora</b>	<b>Úroveň 1</b>	<b>Úroveň 2</b>	<b>Úroveň 3</b>
Katalogy na následující kampaň	5 ks	10 ks	20 ks
Nové produkty	3 ks	5 ks	7 ks
Vzorky	10 ks	30 ks	50 ks
Kreditní limity	30 000,- Kč	50 000,- Kč	70 000,- Kč
Další benefity (pro všechny úrovně)	30 % sleva na logo produkty, 40 % sleva na nové produkty, speciální sada katalogů, VIP linka, doručení na adresu zdarma		

*Zdroj: interní materiál firmy*

Následující tabulka 8 zobrazuje roční benefity ve VIP klubu a podmínky pro jejich získání. Podmínkou v každém stupni je dosažení určité výše obrátu. Splněním této podmínky vzniká AL/AG nárok na odměny – produkty, šperky, bodový program, kvartální setkání a v případě platinového stupně i slavnostní vyhodnocení a luxusní dovolená pro TOP 20 nejlepších.

**Tabulka 8: Program VIP klub**

<b>Stupeň</b>	<b>stříbro</b>	<b>zlato</b>	<b>platina</b>
<b>Obrat</b>	170 000,- Kč	240 000,- Kč	400 000,- Kč
<b>Benefity</b>	prémiové produkty, šperk AVON Prestige, bodový program, kvartální setkání	prémiové produkty, šperk AVON Prestige, bodový program, kvartální setkání	prémiové produkty, šperk AVON Prestige, bodový program, kvartální setkání slavnostní vyhodnocení, luxusní dovolená pro TOP 20

*Zdroj: interní materiál firmy*

## **4.4 Dotazníkové šetření**

V této kapitole diplomové práce jsou zpracovány výsledky dotazníkového šetření, které bylo provedeno ve firmě Avon Cosmetics Česká republika. Vyhodnocení tohoto šetření je nezbytné pro následující porovnání motivačních programů s firmou Oriflame Cosmetics Česká republika. Výsledky dotazníkového šetření pro firmu Oriflame Cosmetics Česká republika jsou rozpracovány v bakalářské práci, viz Drdáková (2013).

Pro lepší přehlednost jsou výsledky rozděleny a zpracovány ve 3 částech. První část zahrnuje otázky, které se týkají identifikace respondentů, druhá část se zabývá otázkami motivace a otázky ve třetí části se soustřeďují na samotné motivační programy pro distributory (AL/AG) firmy Avon.

### **4.4.1 Identifikace respondentů**

Identifikace respondentů se zaměřuje na otázky týkající se pohlaví, věku, důvodu registrace, doby práce ve firmě a výše průměrné objednávky. V rámci dotazníku se jedná o otázky č. 1 – 5. Celý dotazník je součástí přílohové části diplomové práce.

## **ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ**

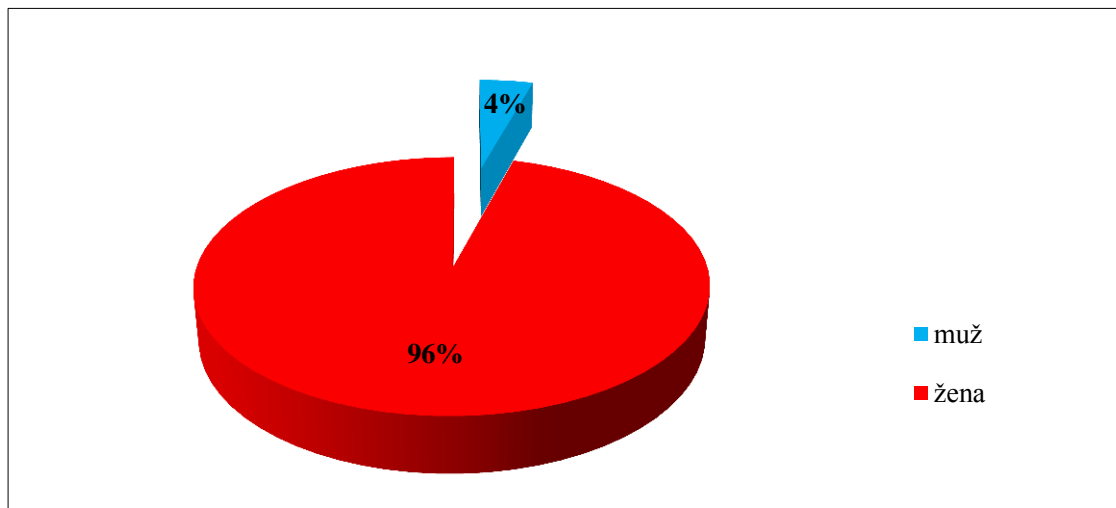
Z oslovených distributorů firmy Avon tvoří 96% ženy a 4% muži, viz tabulka 9. Je tedy patrné, že tuto práci vykonávají zejména ženy. Výsledek lze jasně zdůvodnit na základě obsahu pracovní činnosti distributora a oboru působnosti firmy, jedná se zejména o prodej kosmetických produktů.

**Tabulka 9: Rozdělení dle pohlaví**

Jaké je Vaše pohlaví?	Absolutní četnost	Relativní četnost
muž	4	4,3%
žena	90	95,7%

*Zdroj: vlastní výzkum*

**Graf 1: Rozdělení dle pohlaví**



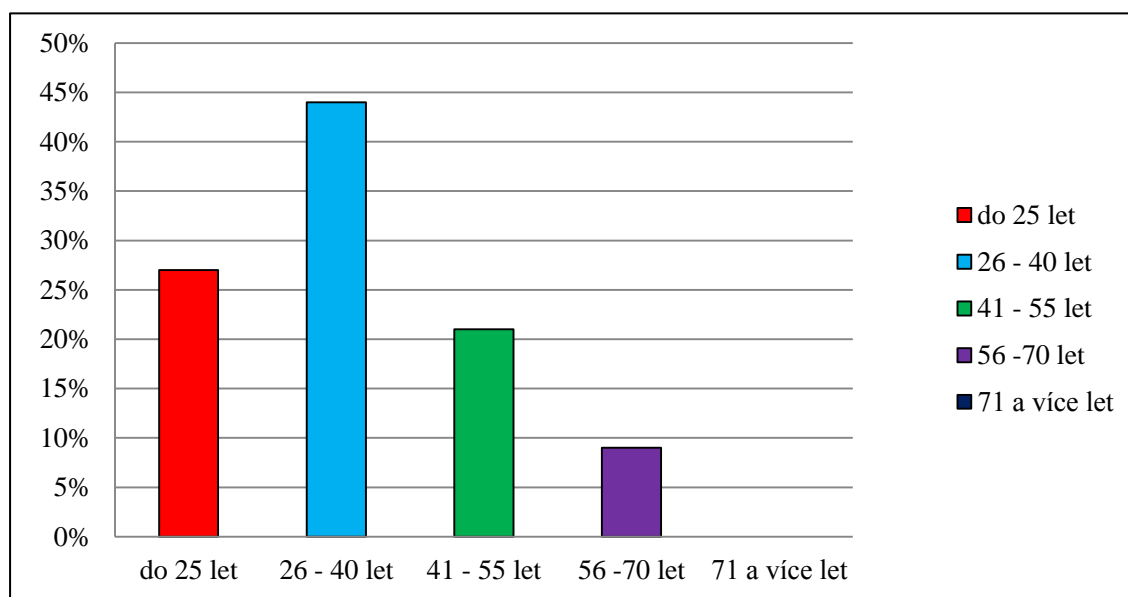
*Zdroj: vlastní výzkum*

Nejčastější věkovou kategorií v rámci dotazníkového šetření byla kategorie 26 – 40 let, viz graf 2. Tabulka 10 zobrazuje četnosti zastoupení jednotlivých věkových kategorií. Z celkového počtu 94 respondentů se v této kategorii nachází 44% dotázaných. Následuje kategorie do 25 let, která je zastoupena 27% dotázaných distributorů (AL/AG). 21% respondentů se nachází v kategorii 41 – 55 let, 9% v kategorii 56 – 70 let a žádný respondent v kategorii 71 a více let. Výsledky ukazují, že práci Avon Lady/Avon Gentlemana se věnují převážně mladí lidé a lidé ve středním věku. To může souviset i s tím, že studenti si takto mohou přivydělat při studiu. Práce AL/AG je příležitostí, jak získat dodatečný ale i hlavní příjem. Podstatou práce je nadšení, aktivita, práce a komunikace s lidmi, sdílení zkušeností, spolupráce a nepochybně i nezávislost, což lze zároveň považovat i za důvody vysokého zastoupení mladších lidí.

**Tabulka 10: Věková skladba AL/AG**

Kolik Vám je let?	Absolutní četnost	Relativní četnost
do 25 let	25	26,6%
26 - 40 let	41	43,6%
41 - 55 let	20	21,2%
56 - 70 let	8	8,5%
71 a více let	0	0%

*Zdroj: vlastní výzkum*

**Graf 2: Věková skladba AL/AG**

*Zdroj: vlastní výzkum*

Z grafu 3 je patrné, že nejčastějším důvodem pro registraci do firmy Avon jsou produkty této firmy, tj. bližší kontakt s firmou a možnost získat více informací. Četnosti daných důvodů jsou zobrazeny tabulkou 11. Produkty jako hlavní důvod udalo 40% dotázaných. 35% respondentů se zaregistrovalo zejména z důvodu přivýdělku, 16% kvůli slevě z objednávky a 9% udalo jiný důvod. Jako jiný důvod se nejčastěji objevovala odpověď kombinace všech faktorů. Avon je společnost s dlouholetou tradicí, historií a je známá po celém světě. Avon Lady/Gentleman má přístup k velkému množství informací ohledně produktů, má možnost se produktům dostat dříve než běžný zákazník, může v předstihu získat vzorky nových výrobků, účastnit se školení a celkově má bližší kontakt s firmou. Registrací však Avon Lady/Gentleman nezíská pouze informace o produktech, ale také získá příležitost přivydělat si. Základní možnost přivýdělku vyplývá ze struktury slev z objednávky, kdy AL/AG získá slevu již při objednávce nad



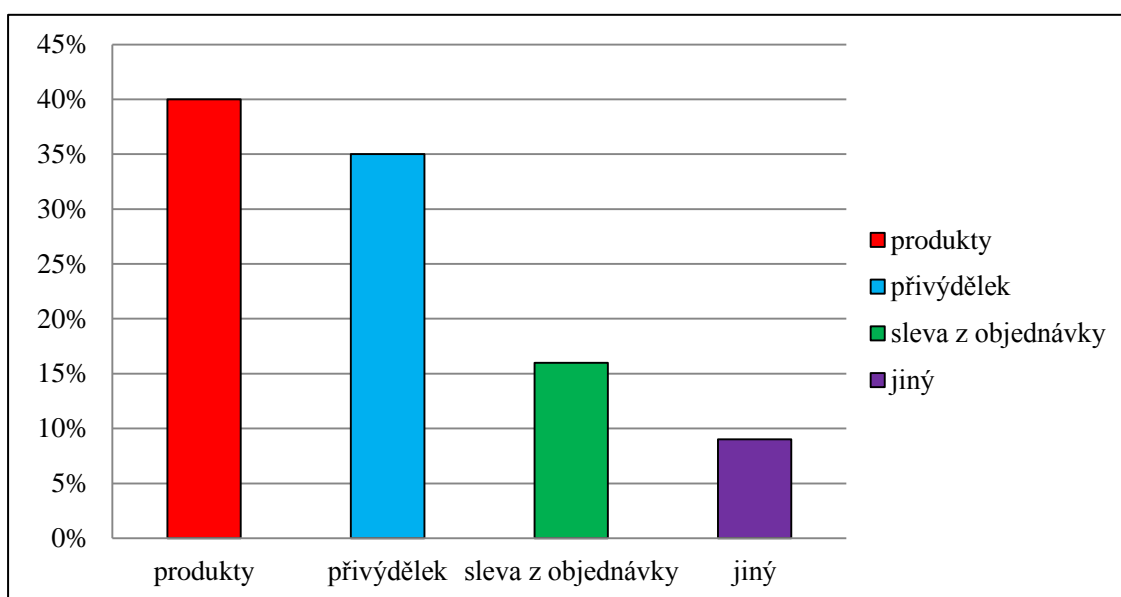
700,- Kč. Dále se může zapojovat do dalších motivačních programů, registrovat nové AL/AG a zvyšovat tak svůj příjem.

**Tabulka 11: Důvod registrace do firmy Avon**

Co pro Vás byl hlavní důvod pro registraci do firmy AVON?	Absolutní četnost	Relativní četnost
produkty - více informací o produktech, bližší kontakt	38	40,3%
přivýdělek	33	35,1%
sleva z objednávky	15	15,9%
jiný	8	8,5%

*Zdroj: vlastní výzkum*

**Graf 3: Důvod registrace do firmy Avon**

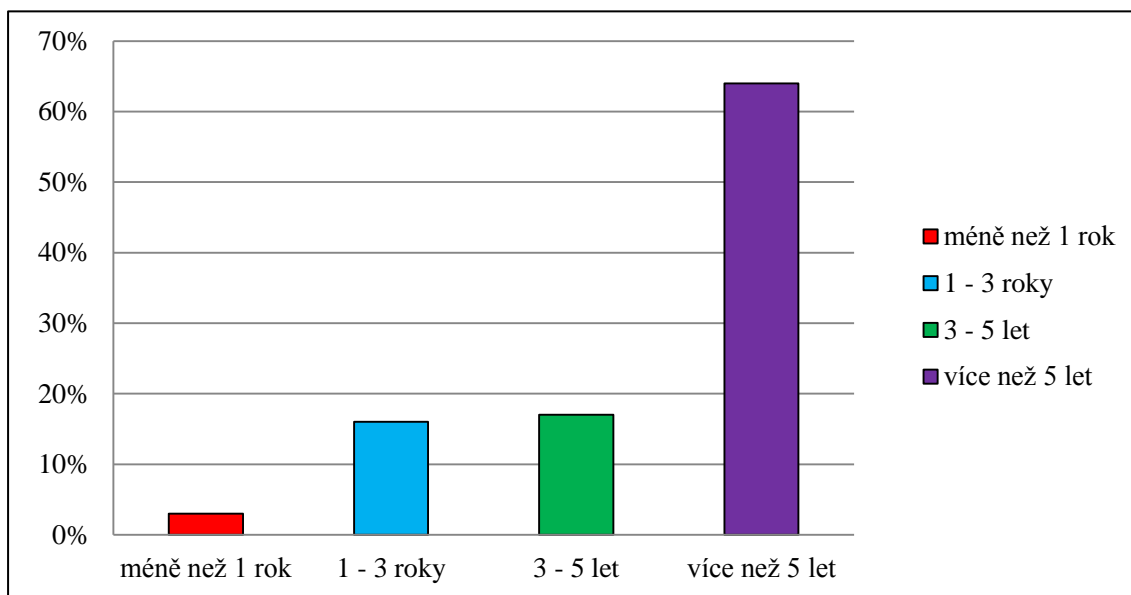


*Zdroj: vlastní výzkum*

Doba práce AL/AG u firmy Avon je u většiny dotázaných delší než 5 let – 64%, následuje období 3 až 5 let se zastoupením 17% respondentů, podobný výsledek obdrželo i období 1 až 3 roky – 16% a nejméně častou odpovědí byla doba kratší než 1 rok, kterou označila 3% dotázaných. Četnosti jednotlivých odpovědí zobrazuje tabulka 12. Můžeme tedy pozorovat, že nadpoloviční většina dotázaných se práci AL/AG věnuje dlouhodobě, viz graf 4. Pokud chce AL/AG dosáhnout dobrých výsledků, musí se práci věnovat po delší dobu – budovat svůj pracovní tým, získávat stále nové zákazníky a nepochybně i rozšiřovat své znalosti a zkušenosti. Dlouhodobá práce ve firmě poukazuje také na spokojenost a zájem o práci.

**Tabulka 12: Doba práce AL/AG u firmy Avon**

Jak dlouho jste AL/AG?	Absolutní četnost	Relativní četnost
méně než 1 rok	3	3,2%
1 - 3 roky	15	15,9%
3 - 5 let	16	17,0%
více než 5 let	60	63,8%

*Zdroj: vlastní výzkum***Graf 4: Doba práce AL/AG u firmy Avon***Zdroj: vlastní výzkum*

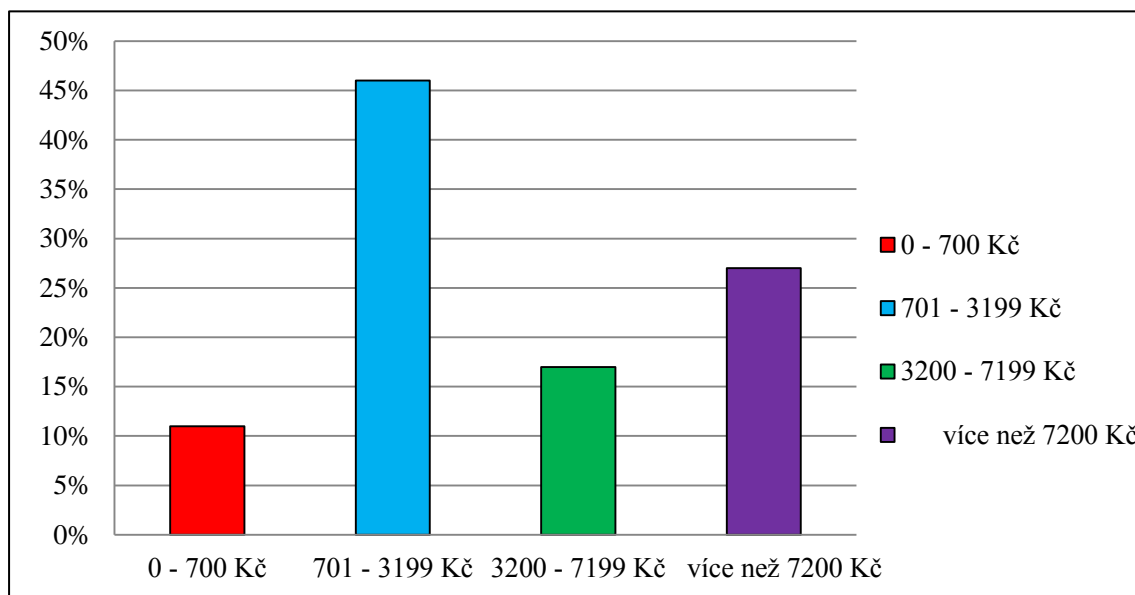
Z tabulky 13 lze vyčíst zastoupení průměrné výše objednávky AL/AG. Průměrná výše objednávky se u 46% dotázaných AL/AG pohybuje v rozmezí 701 – 3199 Kč. Druhou nejčastější odpovědí pak byla objednávka vyšší než 7200 Kč a to v případě 27% dotázaných. U 17% respondentů dosahuje průměrná objednávka výše 3200 – 7199 Kč a 11% respondentů označilo odpověď 0 – 700 Kč. Z grafu 5 je tedy patrné, že většina AL/AG podává objednávku nad 700 Kč, což souvisí i se strukturou slev z objednávky. Na objednávku v hodnotě 700 Kč a více obdrží AL/AG minimálně slevu v hodnotě 15% a navíc mu není účtován manipulační poplatek. Objednávky nad 7200 Kč vyžadují prodejní dovednosti, hodně kontaktů a zákazníků. Jedním z faktorů pro získání zkušeností a zákazníků je i doba práce AL/AG ve firmě.

**Tabulka 13: Průměrná výše objednávky**

Kolik Kč činí Vaše průměrná objednávka?	Absolutní četnost	Relativní četnost
0 - 700 Kč	10	10,6%
701 - 3199 Kč	43	45,7%
3200 - 7199 Kč	16	17,0%
více než 7200 Kč	25	26,6%

*Zdroj: vlastní výzkum*

**Graf 5: Průměrná výše objednávky**



*Zdroj: vlastní výzkum*

#### **4.4.2 Motivace distributorů – AL/AG**

V této části jsou zpracovány otázky týkající se motivace obecně – spokojenost s prací, přátelské vztahy, zajímavost práce atd. Jedná se o otázky č. 6 – 14. Celý dotazník je uveden v přílohové části diplomové práce.

#### **ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ**

Z tabulky 14 vyplývá, že 56% dotázaných je naprosto spokojena s prací Avon Lady/Avon Gentlemana, 40% je spíše spokojeno a 3% jsou spíše nespokojena. Žádný respondent neuvedl, že by byl rozhodně nespokojen. Nejčastěji jsou tedy AL/AG spokojeni se svou prací, viz graf 6. V tomto případě se lze navázat na otázku doby práce jako AL/AG. Jelikož většina dotázaných uvedla, že pracuje jako AL/AG po dobu delší než 5 let, souvisí to také nepochybně s tím, že jsou s touto prací spokojeni a chtějí v ní nadále pokračovat. Navíc nejsou žádné kvalifikační požadavky, aby se jednotlivec mohl stát AL/AG, takže tuto práci může vykonávat kdokoliv, kdo o ni má zájem. Práce AL/AG

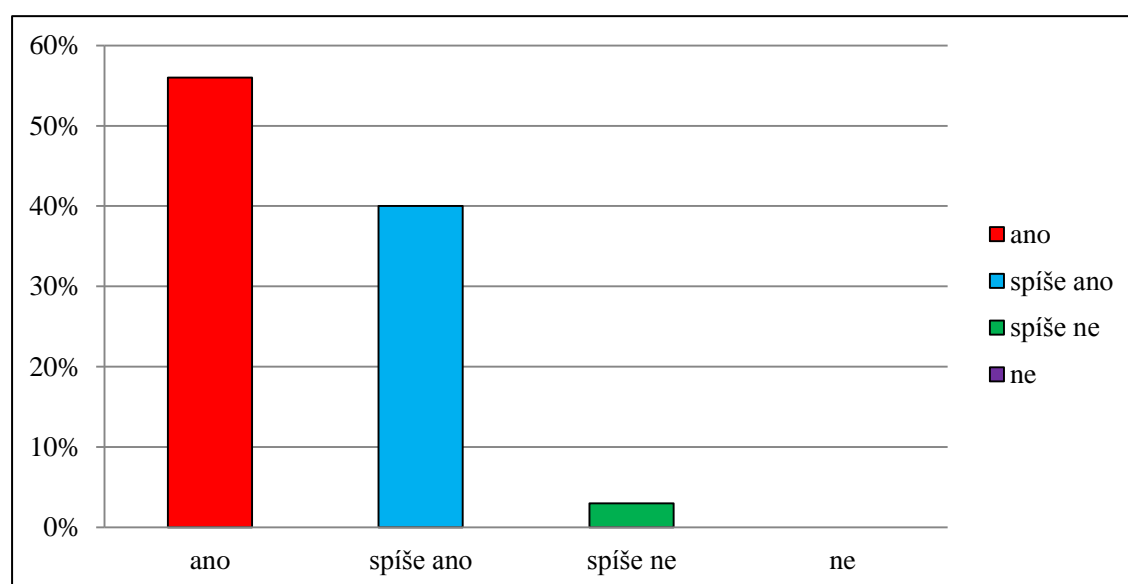
nevyžaduje žádné vstupní náklady, vše záleží na jednotlivcích, na jeho prodejních a registračních dovednostech, aktivitě a vůli.

**Tabulka 14: Spokojenost s prací AL/AG**

Jste spokojen/a s prací AL/AG?	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	53	56,4%
spíše ano	38	40,4%
spíše ne	3	3,2%
ne	0	0%

*Zdroj: vlastní výzkum*

**Graf 6: Spokojenost s prací**



*Zdroj: vlastní výzkum*

Co se týče udržování přátelských vztahu s ostatními členy pracovního týmu, uvedla nadpoloviční většina AL/AG – 67%, že přátelské vztahy rozhodně udržují, 24% dotázaných odpovědělo, že tyto vztahy spíše udržuje, 5% spíše neudržuje a 3% přátelské vztahy vůbec neudržuje. Výsledky jsou shrnuty v tabulce 15 a grafu 7. Přátelské vztahy v rámci pracovního týmu jsou důležité, protože atmosféra pracovní skupiny do určité míry ovlivňuje výkon každého jednotlivce. Nepřátelská atmosféra může vést ke snížení pracovních výsledků a může mít i negativní dopad na psychiku jednotlivců. Pro práci AL/AG je důležitá spolupráce se svým týmem a to jak pro výše postavené AL/AG, tak i pro nově registrované členy. Nováčci potřebují získat nezbytné informace, aby mohli začít vykonávat práci AL/AG a zkušenější členové týmu jim mohou poskytnout nejen tyto informace, ale i cenné rady, které získali v průběhu svého působení ve firmě. I pro zkušené AL/AG, kteří zastávají vyšší manažerské pozice, jsou přínosné přátelské vztahy

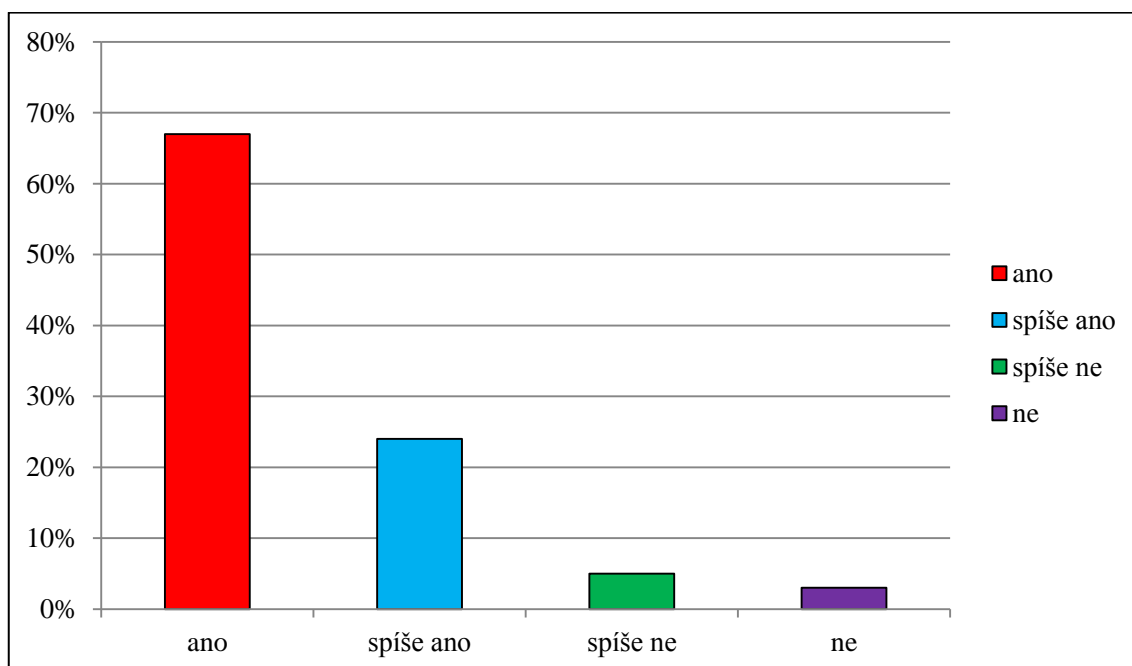
a spolupráce s ostatními AL/AG. Mohou takto získat zpětnou vazbu, návrhy na zlepšení, postřehy a jiný náhled na různé věci.

**Tabulka 15: Udržování přátelských vztahů s členy pracovního týmu**

Udržujete přátelské vztahy s ostatními AL/AG v rámci Vašeho pracovního týmu?	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	63	67,0%
spíše ano	23	24,5%
spíše ne	5	5,3%
ne	3	3,2%

*Zdroj: vlastní výzkum*

**Graf 7: Udržování přátelských vztahů s členy pracovního týmu**



*Zdroj: vlastní výzkum*

Zajímavost práce AL/AG je hodnocena následovně: 56% dotázaných uvedlo, že považuje tuto práci za rozhodně zajímavou, pro 33% je spíše zajímavá a pro 11% je spíše nezajímavá, viz tabulka 16 a graf 8. Ani jeden respondent neoznačil práci AL/AG za naprosto nezajímavou. Zajímavost této práce je dána mnoha faktory – nejedná se o opakované vykonávání jedné a té samé činnosti, práce spočívá nejen v prodeji produktů konečným zákazníkům, ale také v budování svého pracovního týmu, poznávání nových lidí, získávání nových poznatků ohledně firmy, produktů, vedení lidí atd. Práce je pro mnohé lidi zajímavá i z důvodu možnosti získání finanční nezávislosti. Běžní AL/AG není zavázán k objednávání nebo registrování nových AL/AG, takže každý může pra-

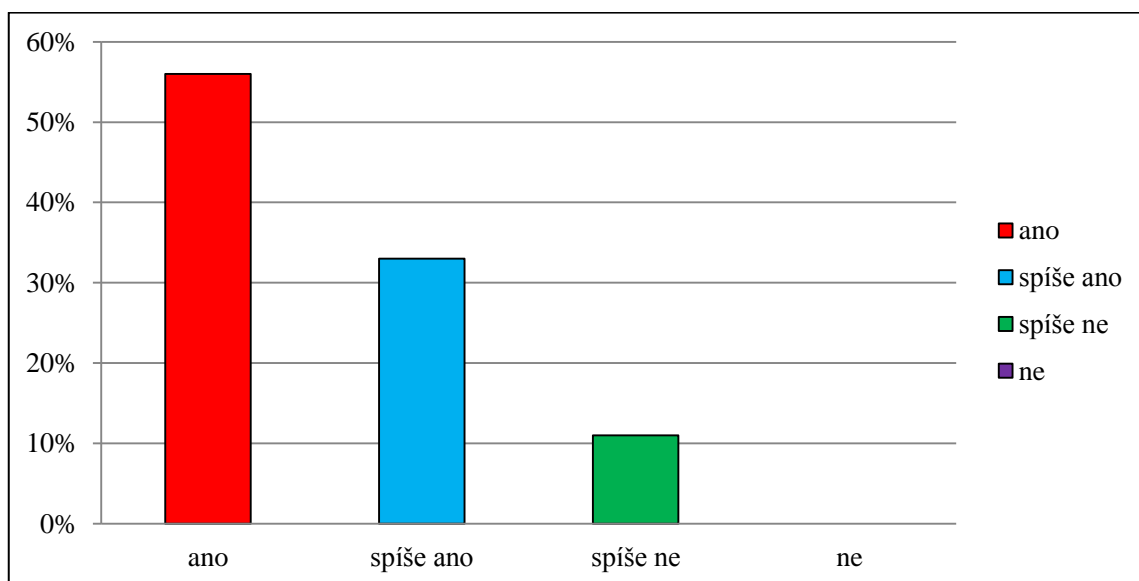
covat dle svého uvážení, získat dodatečný nebo i hlavní příjem, případně vykonávat práci AL/AG pouze jako koníček.

**Tabulka 16: Zajímavost práce AL/AG**

Považujete práci AL/AG za zajímavou?	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	53	56,4%
spíše ano	31	33,0%
spíše ne	10	10,6%
ne	0	0%

*Zdroj: vlastní výzkum*

**Graf 8: Zajímavost práce AL/AG**



*Zdroj: vlastní výzkum*

Jak je viditelné z tabulky 17, 59% dotázaných uvedlo, že s nimi spolupracuje osoba, která je zaregistrovala (příp. jiná výše postavená osoba), 19% odpovědělo, že tato osoba s nimi spíše spolupracuje, s 9% dotázaných spíše nespupracuje a se 14% respondentů vůbec nespupracuje. Převažující spolupráci mezi AL/AG zobrazuje graf 9. Spolupráce s registrovanými AL/AG je důležitá hlavně bezprostředně po registraci a v následujících několika měsících. Je potřeba novým AL/AG vysvětlit jejich práci, seznámit je s potřebnými informacemi, které se mohou týkat objednávání, plateb, poplatků, motivačních programů atd. Ideální je věnovat se svému pracovnímu týmu neustále, bez ohledu na dobu trvání jejich členství u firmy. Pokud se AL/AG svému týmu nevěnuje a nespupracuje s nimi, může to mít za následek nedostatečnou informovanost, ale také demotivaci členů týmu, snížení pracovního výkonu nebo se může stát, že někteří

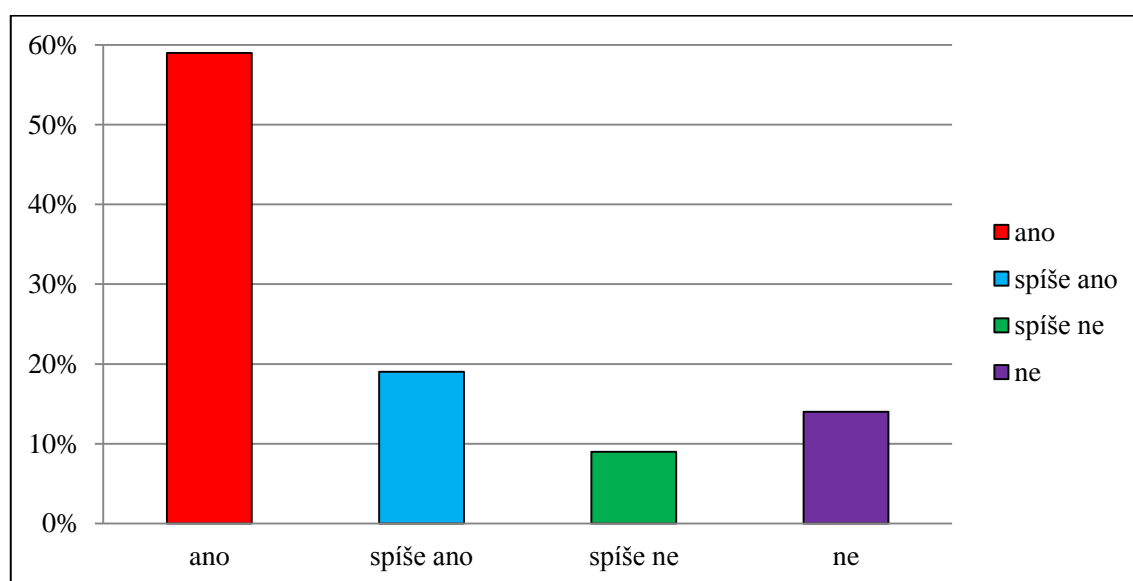
AL/AG přestanou tuto práci úplně vykonávat. Další možností je obrátit se na jinou výše postavenou osobu, která bude otevřená spolupráci.

**Tabulka 17: Spolupráce s registrovanými AL/AG**

Spolupracuje s Vámi osoba, která Vás registrovala, či jiná výše postavená osoba?	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	55	58,5%
spíše ano	18	19.1%
spíše ne	8	8,5%
ne	13	13,8%

*Zdroj: vlastní výzkum*

**Graf 9: Spolupráce s registrovanými AL/AG**



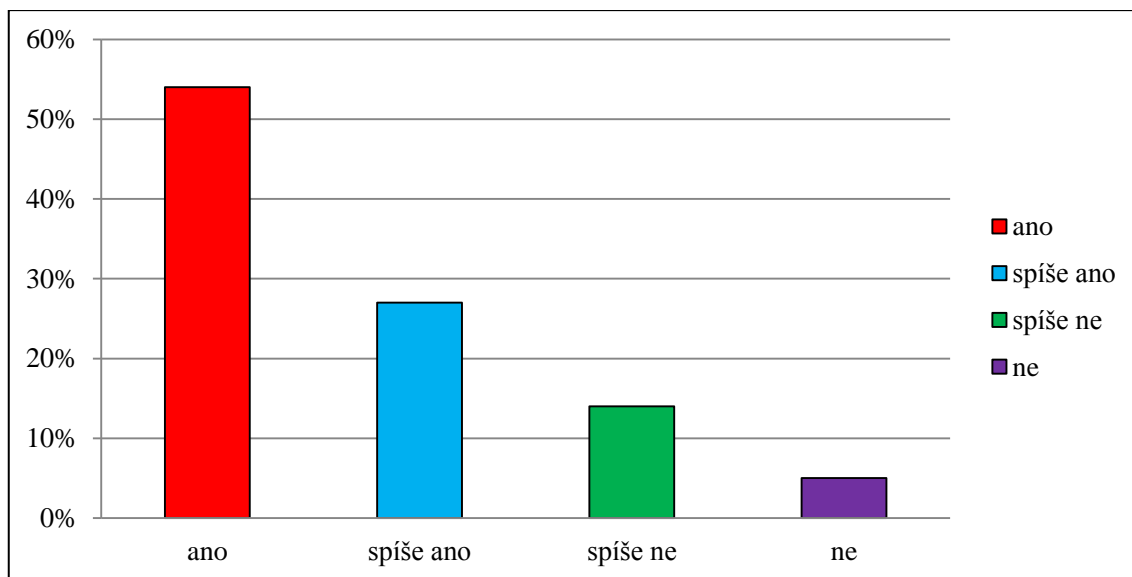
*Zdroj: vlastní výzkum*

Výsledky týkající se prostoru pro seberealizaci jsou shrnuty v tabulce 18 a grafu 10. 54% respondentů v dotazníku uvedlo, že jim práce AL/AG poskytuje prostor pro seberealizaci. Tato práce spíše poskytuje prostor pro seberealizaci 27% dotázaných, 14% spíše neposkytuje a 5% vůbec neposkytuje. Nadpoloviční většině tedy tato práce poskytuje prostor pro seberealizaci. Možnost seberealizace zajišťuje účinnou a dlouhodobou motivaci a představuje pocit, že jednotlivci našli práci, která je baví, zajímá a vyhovuje jim. Dochází tak rovněž ke zvýšení celkové spokojenosti s prací.

**Tabulka 18: Prostor pro seberealizaci**

Dává Vám práce AL/AG prostor pro seberealizaci?	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	51	54,3%
spíše ano	25	26,6%
spíše ne	13	13,8%
ne	5	5,3%

*Zdroj: vlastní výzkum*

**Graf 10: Prostor pro seberealizaci**

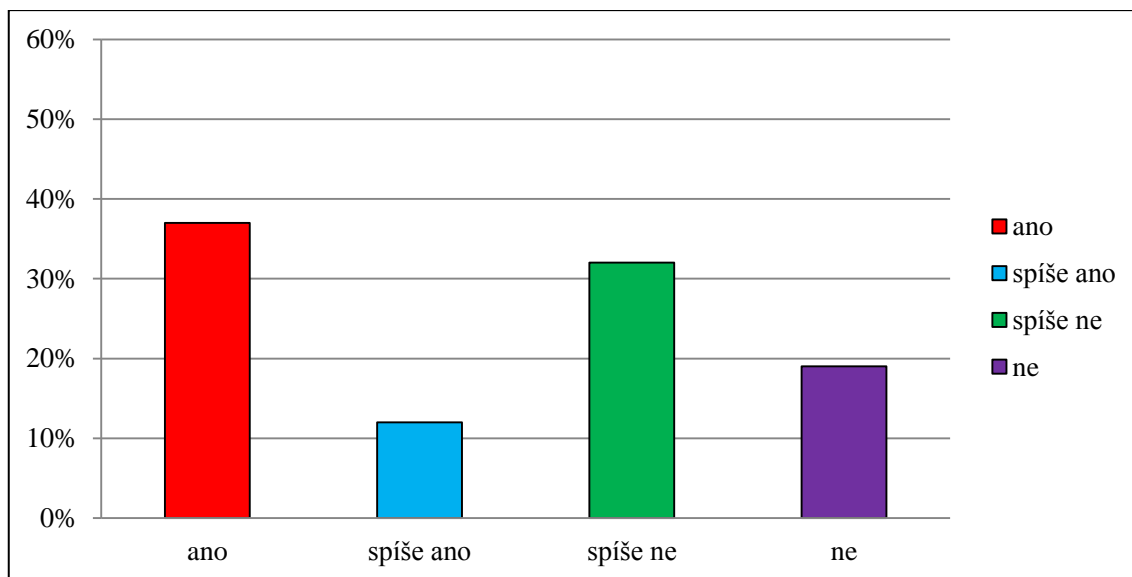
*Zdroj: vlastní výzkum*

Dosáhnout vyšší pracovní pozice chce 37% dotázaných, 12% uvedlo, že chce vyšší pozice spíše dosáhnout, 32% spíše nechce a 19% rozhodně nechce dosáhnout vyšší pozice, viz tabulka 19 a graf 11. Polovina dotázaných AL/AG je tedy spokojena se svou současnou pracovní pozicí, nechce dosáhnout vyšší pracovní pozice a s tím spojeného lepšího ohodnocení a vyšších odměn. Oproti tomu druhá polovina dotázaných chce dosáhnout vyšší pozice, což je spojené s vyšším pracovním výkonem. To je podmíněno rozšířením okruhu svých zákazníků, získáním dalších členů do svého pracovního týmu – nových AL/AG, ale rovněž tím, že daný jednotlivec musí podněcovat k tomu samému i ostatní AL/AG ve svém pracovním týmu.



**Tabulka 19: Dosažení vyšší pozice**

Chcete dosáhnout vyšší pracovní pozice, než kterou vykonáváte nyní?	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	35	37,2%
spíše ano	11	11,7%
spíše ne	30	31,9%
ne	18	19,1%

*Zdroj: vlastní výzkum***Graf 11: Dosažení vyšší pozice***Zdroj: vlastní výzkum*

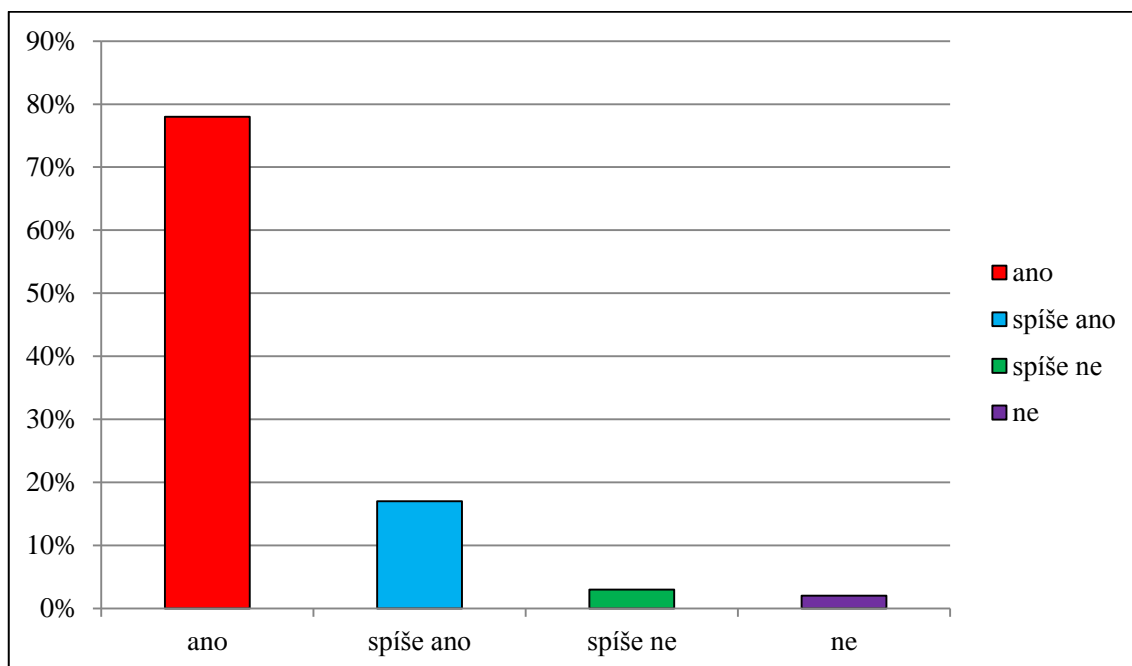
Z tabulky 20 lze pozorovat, že 78% dotázaných AL/AG odpovědělo, že firma Avon rozhodně poskytuje společnost možnost účastnit se kurzů a školení. 17% uvedlo, že tuto možnost spíše poskytuje, 3% spíše neposkytuje a podle 2% rozhodně neposkytuje. Školení jsou pro AL/AG velmi důležitá. Výsledky jsou graficky zobrazeny v grafu 12. Je nezbytné, aby AL/AG měli dostatek znalostí ohledně produktů, fungování motivačních programů, práce se zákazníky, plánovaných novinek atd. Společnost Avon poskytuje také speciální kosmetické školení, školení zaměřené na získávání kontaktů aj.

**Tabulka 20: Možnost účastnit se školení**

Poskytuje společnost možnost účastnit se kurzů či školení?	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	73	77,6%
spíše ano	16	17,0%
spíše ne	3	3,2%
ne	2	2,1%

*Zdroj: vlastní výzkum*

**Graf 12: Možnost účastnit se školení**



*Zdroj: vlastní výzkum*

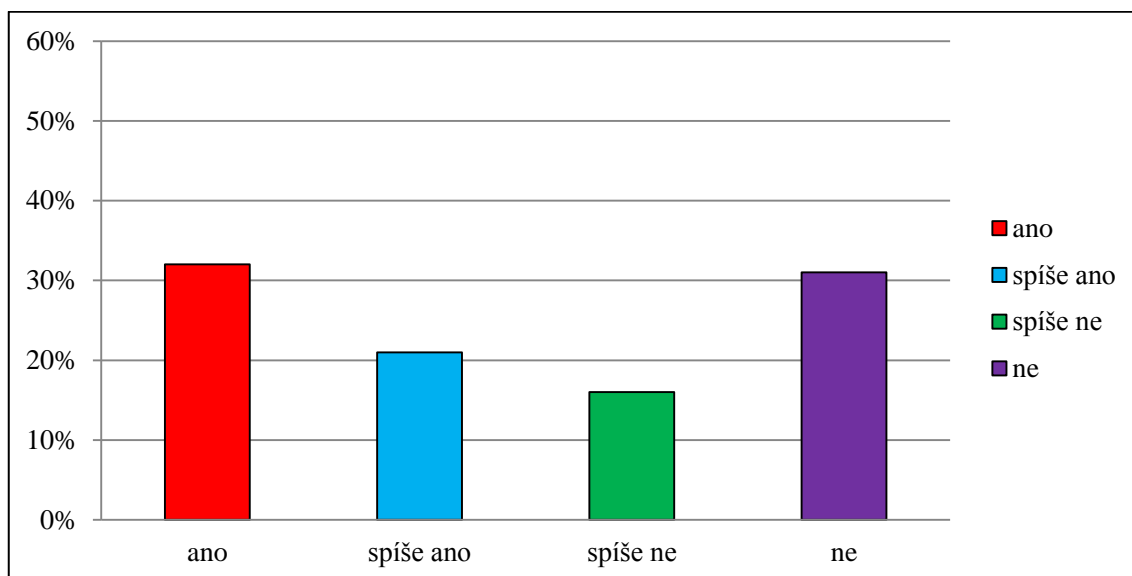
Významnou otázkou je motivování osobou, která AL/AG zaregistrovala. 32% respondentů uvedlo, že je rozhodně motivována touto osobou, 21% je spíše motivováno ze strany této osoby, 16% spíše není a 31% vůbec není motivováno touto osobou, viz tabulka 21 a graf 13. Otázka motivace osobou, která dané AL/AG zaregistruje, souvisí rovněž s tím, zda vůbec s registrovaným spolupracuje. Taková motivace může představovat téměř cokoliv – vlastní motivační programy, setkávání, zpětná vazba, samotná komunikace a spolupráce. Velmi dobrým způsobem jsou právě vlastní motivační programy, tj. odměňování členů svého pracovního týmu za určité pracovní výsledky, např. katalogy či vzorky zdarma.

**Tabulka 21: Motivace osobou, která AL/AG zaregistrovala**

Jste motivováni k dosažení lepších pracovních výsledků osobou, která Vás registrovala?	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	30	31,9%
spíše ano	20	21,3%
spíše ne	15	16,0%
ne	29	30,8%

*Zdroj: vlastní výzkum*

**Graf 13: Motivace osobou, která AL/AG zaregistrovala**

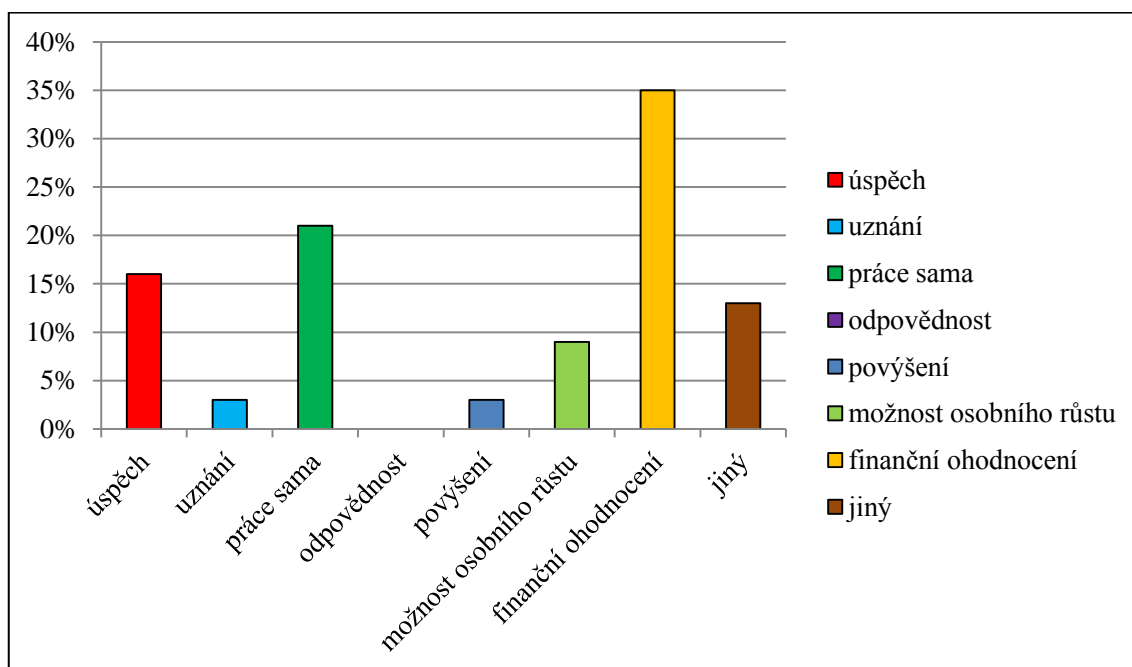


*Zdroj: vlastní výzkum*

V rámci motivačních faktorů byly zjištěny následující výsledky (viz tabulka 22): 35% respondentů uvedlo jako nejvíce motivující faktor finanční ohodnocení, druhou nejčastější odpovědí byla práce sama – tu označilo 21% respondentů, 16% označilo úspěch, 13% uvedlo jinou odpověď, pro 9% je nejvíce motivující možnost osobního růstu, pro 3% dotázaných uznání a stejně tak povýšení. Nikdo z dotázaných neoznačil odpovědnost. Faktor, který nejvíce motivuje AL/AG k práci, je tedy finanční ohodnocení, viz graf 14. Více jak 1/3 AL/AG se zaregistrovala za účelem přivýdělku, je tedy pochopitelné, že finanční ohodnocení hraje významnou roli i v oblasti motivace. Více jak 1/5 dotázaných uvedla jako nejvíce motivující faktor práci samu, takže je pro ně práce zábavná, zajímavá a sama o sobě je motivuje k lepším výsledkům. Třetí nejčastější odpovědí byl úspěch, který v této práci velmi závisí na každém jednotlivci a jeho snaze. V rámci jiné odpovědi AL/AG uváděli kombinaci několika nebo všech faktorů.

**Tabulka 22: Motivační faktory**

Který z následujících faktorů Vás nejvíce motivuje k práci?	Absolutní četnost	Relativní četnost
úspěch	15	16,0%
uznání	3	3,2%
práce sama	20	21,3%
odpovědnost	0	0%
povýšení	3	3,2%
možnost osobního růstu	8	8,5%
finanční ohodnocení	33	35,1%
jiný	12	12,8%

*Zdroj: vlastní výzkum***Graf 14: Motivační faktory***Zdroj: vlastní výzkum*

#### 4.4.3 Motivační programy

V této části vyhodnocení dotazníkového šetření jsou zpracovány otázky týkající se konkrétních motivačních programů ve firmě Avon Cosmetics ČR, jejich nedostatků, předností a případných změn. Jedná se otázky č. 15 – 28. Výsledky v této oblasti jsou rozpracovány zejména ve slovním zhodnocení z důvodu velkého množství různorodých odpovědí. Celý dotazník naleznete v přílohové části diplomové práce.

#### ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ

Z tabulky 23 lze pozorovat, že programy pro AL/AG rozhodně motivují 47% dotázaných AL/AG, 37% spíše motivují, 16% respondentů spíše nemotivují a žádný respon-

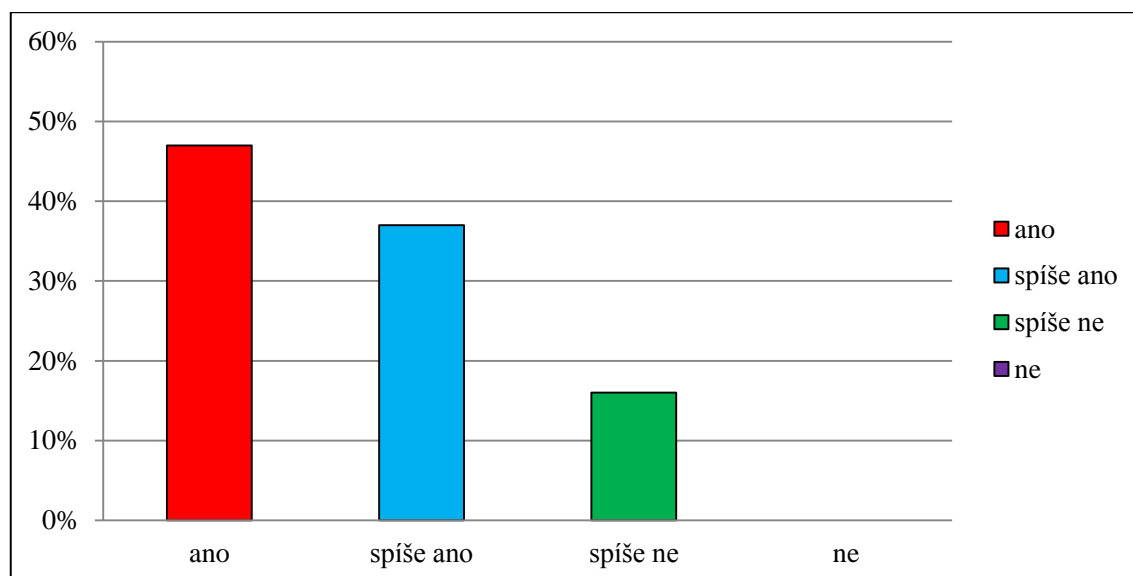
dent nevedl, že by ho programy rozhodně nemotivovaly. Lze tedy pozorovat, že většina AL/AG je těmito programy motivována a pouze malou část AL/AG tyto programy nemotivují, viz graf 15. Firma Avon má relativně široké spektrum motivačních programů, které jsou nápadité a pravidelně obměňované, takže si najdou pokaždé svou cílovou skupinu.

**Tabulka 23: Motivační účinnost programů pro AL/AG**

Motivují Vás programy pro AL/AG ke zlepšování pracovních výsledků?	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	44	46,8%
spíše ano	35	37,2%
spíše ne	15	16,0%
ne	0	0%

*Zdroj: vlastní výzkum*

**Graf 15: Motivační účinnost programů pro AL/AG**



*Zdroj: vlastní výzkum*

Hodnocení motivační schopnosti jednotlivých programů bylo provedeno prostřednictvím zjišťování názoru jednotlivých AL/AG.

- Struktura slev z objednávky je hodnocena převážně kladně pro přehlednost, jasnost, jednoduchost. Kladně je vnímána relativně nízká hranice pro získání slevy, možnost získat slevu až 30% a přenášet slevy do dalšího období. Negativně je vnímáno rozdělení výše objednávek – někteří považují intervaly za příliš široké. Pro AL/AG, kteří objednávají pro sebe a své okolí, není tato struktura slev příliš motivační, protože sleva představuje nízkou částku. Po-

kud tedy AL/AG chtějí dosahovat vyšších slev, musí mít svůj okruh stálých zákazníků.

- Program pro nové AL/AG – Moje Avon přivítání je hodnocen nejčastěji kladně a to jak z hlediska podmínek tak i odměn. Pozitivně je vnímám z hlediska možnosti získání hodnotných dáreků a snadno splnitelných podmínek v prvním a druhém kroku. Velmi kladně je hodnocena i možnost získat bonusový výrobek za zvýhodněnou cenu. Podle některých dotázaných jsou však podmínky v třetím a čtvrtém kroku již značně náročné a odměna neodpovídající. Několik respondentů uvedlo, že by bylo dobré program častěji obměňovat.
- Speciální nabídky a motivační programy v rámci Focus magazínu jsou vnímány velmi pozitivně. Velkým plusem je podle mnohých AL/AG možnost objednat si nové výrobky v předstihu a obměňování nabídek a programů každou kampaň. Nejvíce jsou oceňovány nabídky, které mohou využít všichni AL/AG, a nemusí plnit žádné podmínky. Mnoho AL/AG chválí široké spektrum nabídek a programů, které jsou součástí Focus magazínu.
- VIP klub je převážně hodnocen negativně. Za hlavní negativum jsou považovány podmínky tohoto programu – pro většinu AL/AG jsou nesplnitelné. Negativně je hodnoceno i vyloučení Sales Leaders z tohoto programu. Kladně jsou vnímány odměny, které získají členové VIP klubu. Tento program se zaměřuje na AL/AG, kteří se své práci věnují naplno a orientují se zejména na prodej.

Součástí dotazníku byly i otázky zaměřené na zjištění hlavních nedostatků programů pro AL/AG.

- V případě struktury slev z objednávky byla nejčastěji označovanou odpovědí nízká hodnota odměny, což vyplývá i z předchozího hodnocení motivační schopnosti tohoto programu.
- Za hlavní nedostatek programu pro nové AL/AG – Moje Avon přivítání jsou považovány podmínky pro získání odměny, ale zhruba stejně častou odpovědí bylo, že program žádný nedostatek nemá.
- Speciální nabídky a motivační programy v rámci Focus magazínu podle většiny dotázaných nemají žádný nedostatek.

- Nejvíce vnímaným nedostatkem u programu VIP klub jsou podmínky pro získání odměny. Jak již bylo zmíněno, není jednoduché splnit nominační podmínky a stát se tak členem VIP klubu.

Nedílnou součástí hodnocení motivačních programů je i zjištění hlavních předností zkoumaných programů.

- Hlavní předností struktury slev z objednávky je samotná odměna – tedy to, co odměna zahrnuje. V tomto případě se jedná o slevu, tedy finanční odměnu, která plyne AL/AG.
- U programu pro nové AL/AG – Moje Avon přivítání považuje skoro polovina dotázaných za největší přednost rovněž samotnou odměnu, což v tomto případě představují oblíbené kosmetické výrobky. V rámci jiné odpovědi se často objevovaly bonusové dárky za zvýhodněnou cenu.
- Jako největší přednost speciálních nabídek a motivačních programů v rámci Focus magazínu uvedli dotázaní zejména podmínky pro získání odměny.
- V případě VIP klubu je považována za největší přednost většinou samotná odměna. U VIP klubu se jedná o kombinaci slev, výrobků, setkání, slavnostního vyhodnocení, katalogů, vzorků i luxusní dovolené. Rovněž se zde vyskytovala odpověď, že program žádnou přednost nemá.

Poslední záležitostí, kterou jsem v rámci dotazníkového šetření zjišťovala, byly změny, které by AL/AG provedli v oblasti motivačních programů. Značná část dotázaných uvedla, že by nic neměnili a že jsou se současnými motivačními programy spokojeni. Někteří AL/AG by rádi změnili podmínky motivačních programů, které jsou pro ně těžko splnitelné – např. nákup většího počtu kusů od daného výrobku nahradit nákupem menšího počtu více různých výrobků nebo snížení hranice pro získání odměn. Několik AL/AG uvedlo jako návrh zavedení programu pro AL/AG, kteří objednávají pravidelně, ale jejich objednávky dosahují nižší výše. Dalším návrhem bylo i lepší zpracování struktury slevy z objednávky – např. snížit rozpětí výše objednávek pro získání slev, zvýšit slevu až na 40% od určité výše objednávky.

## 4.5 Návrh změn

V této části diplomové práce jsem se zaměřila na navržení možných změn v oblasti motivačních programů, které by směřovaly ke zlepšení současného stavu. Navrhuji zde změny pouze pro firmu Avon vzhledem k tomu, že návrhy změn pro firmu Oriflame jsou součástí bakalářské práce, viz Drdáková (2013).

Pomocí dotazníkového šetření provedeného ve firmě Avon, bylo zjištěno, že hodně distributorů (AL/AG) je se současnými programy spokojeno a považuje je za dostatečně motivující. Mezi distributory firmy Avon tedy převažuje spokojenost, avšak vyskytují se i názory, že by bylo dobré zavést určité změny pro motivování většího počtu distributorů. Rozdílný výsledek mělo naopak dotazníkové šetření provedené ve firmě Oriflame, kde bylo zjištěno, že distributoři jsou z větší části nespokojeni a programy je příliš nemotivují ke zlepšování svých pracovních výsledků.

Navrhuji následující změny v rámci motivace a motivačních programů pro firmu Avon.

- změna podmínek některých motivačních programů,
- zavedení programu pro al/ag, jejichž objednávky dosahují nižší hodnoty, ale jsou uskutečňovány pravidelně,
- úprava struktury slev z objednávky,
- úprava VIP klubu,
- podpora spolupráce v týmu – podpora osob, které registrují nové distributory, v další spolupráci s novými distributory,
- zabezpečení přehlednosti, srozumitelnosti a dostatečné informovanosti o všech motivačních programech pro distributory,
- snížení cen katalogů, vzorků a dalších prodejních prostředků, případně zahrnutí těchto prostředků do více motivačních programů,
- zavedení pravidelných mítinků pro všechny distributory.

### **Změna podmínek některých motivačních programů**

Podmínkou zejména motivačních programů v rámci Focus magazínu může být nákup určitého počtu kusů od daného výrobku – příklad těchto programů a podmínek uvádím v tabulce 6: Speciální motivační programy z Focus magazínu. Tyto podmínky jsou tedy spíše zaměřeny na distributory, kteří odebírají výrobky ve větším množství, takže



zejména na větší prodejce. Tyto programy jsou pak tím pádem nezajímavé pro „řadové“ distributory, pro které je taková podmínka těžko splnitelná nebo zcela nesplnitelná.

Doporučuji proto tyto podmínky upravit, aby byly programy motivující pro větší spektrum distributorů. Úpravu bych řešila formou nákupu v určité hodnotě z celého katalogu, určitého počtu rozdílných výrobků případně více možností pro získání odměny. Upravený příklad motivačního programu uvádím v následující tabulce.

**Tabulka 24: Úprava speciálního motivačního programu z Focus magazínu**

<b>Podmínka</b>	<b>Odměna</b>
Nákup libovolných výrobků Anew a Solutions v hodnotě 1000,- Kč	Hodinky Holly za 1,- Kč
Nákup libovolných výrobků Anew a Solutions v hodnotě 500,- Kč	Hodinky Holly za 100,- Kč
Nákup 6 produktů dekorativní kosmetiky	Sada kleštiček na řasy a pinzety za 2,- Kč
Nákup 3 produktů dekorativní kosmetiky	Sada kleštiček na řasy a pinzety za 60,- Kč

*Zdroj: vlastní návrh*

#### **Program pro AL/AG s nižšími, ale pravidelnými objednávkami**

Distributoři s nižšími objednávkami často postrádají motivační programy určené pro ně, resp. programy, které by pro ně byly splnitelné. Jedná se o distributory, kteří objednávají pravidelně v každé kampani, avšak jejich objednávky nejsou dostatečně vysoké na získání slev či jiných odměn v rámci motivačních programů.

Doporučuji tedy vytvořit program, který by odměňoval distributory za pravidelné objednávání. Návrh programu je zobrazen následující tabulkou.

**Tabulka 25: Program pro AL/AG s nižšími, ale pravidelnými objednávkami**

<b>Podmínka</b>	<b>Odměna</b>
Nákup libovolných výrobků z kampaně 1 – 3/2015 v hodnotě 500,-/ kampaň	Výběr výrobku se slevou 60% + 1 ks vzorku
Nákup libovolných výrobků z kampaně 1 – 3/2015 v hodnotě 1000,-/ kampaň	Výrobek zdarma + 2 ks vzorku

*Zdroj: vlastní návrh*

Příčemž by bylo vhodné dopředu vytvořit seznam výrobků se slevou, příp. výrobků zdarma pro každé období, ve kterém se budou plnit podmínky. Motivační program bude tak přehlednější pro distributory i firmu.

## Úprava struktury slev z objednávky

Výhodou struktury slev z objednávky je možnost získání až 30% slevy. Nevýhodou však je, že slevu lze získat až od určité výše objednávky a jsou relativně široké intervaly ve výši objednávek pro dosažení vyšších slev.

Navrhuji tedy zavést stálou slevu pro všechny distributory ve výši 10% a zúžit intervaly pro dosažení slevy. Možnou podobu struktury z objednávky uvádím níže v tabulce.

**Tabulka 26: Úprava struktury slevy z objednávky**

Výše objednávky	Sleva z objednávky	Manipulační poplatek
1 Kč – 599 Kč	10%	50 Kč
600 Kč – 1799 Kč	15%	-
1800 Kč – 2799 Kč	20%	-
2800 Kč – 6499 Kč	25%	-
6500 Kč a více	30%	-

*Zdroj: vlastní návrh*

Takto upravená struktura slev z objednávky bude více motivovat i distributory, kteří delší dobu nepodali objednávku nebo se práci AL/AG přestali věnovat, protože nedosahovali dostatečné výše objednávky pro získání slevy. Zároveň doporučuji ponechat současný systém přenášení slev do následujícího období. Přenášení slev u tohoto programu bylo dotázanými vnímáno velmi pozitivně.

## Úprava VIP klubu

Program VIP klub je zaměřený na vynikající prodejce, proto se většině AL/AG zdá, že jsou podmínky nesplnitelné. Jako řešení považuji přidání další úrovně s nižšími podmínkami než je současná nejnižší úroveň, stanovit kvartální nominační podmínku např. na 20 000,- Kč (hrubého obratu). Pro zlepšení motivace bych rovněž doporučila nevylučovat z programu Sales Leaders.

## Podpora spolupráce v týmu

V této oblasti se jedná zejména o podpoření osob, které registrují nové AL/AG, v další spolupráci s novými AL/AG. Spolupráce s „nováčky“ je velice důležitá, pro jejich dobrou orientaci v objednávání, ve sortimentu produktů, získávání zákazníků, motivačních programech atd. Ačkoliv je spolupráce mezi AL/AG dle dotazníkového šetření na velmi dobré úrovni, motivace AL/AG registrující osobou není příliš pravidlem. Proto bych doporučila zaměřit se na podporu registrujících osob k motivování svého týmu, např. týmové motivační programy, materiální podpora v podobě vzorků, katalogů, pro-

gram, který odměňuje osoby, které registrují nové AL/AG a jejichž „nováčci“ dosahují dobrých výsledků. Návrh týmového motivačního programu je uveden v tabulce 27. Pro navrhovaný týmový motivační program by odměnu měl získat každý člen daného týmu, pokud dojde ke splnění podmínek programu.

**Tabulka 27: Podpora spolupráce v týmu**

<b>Podmínka</b>	<b>Odměna</b>
Objednávka v hodnotě 7000,- Kč za kampaň a tým	2 ks katalogu + 2 ks vzorku + zvýhodněný vybraný výrobek
7 nových registrací za kampaň a tým	Vybraný výrobek zdarma

*Zdroj: vlastní návrh*

### **Zabezpečení přehlednosti, srozumitelnosti a informovanosti**

V tomto směru se jedná zejména o to, aby měli, pokud možno všichni, AL/AG přístup k informacím ohledně motivačních programů, případně aby jim informace byly poskytnuty prostřednictvím výše postavené osoby. Důležitá je rovněž přehlednost a srozumitelnost. V rámci dotazníkového šetření jsem se setkávala s odpověďmi, že AL/AG motivačním programům příliš nerozumí nebo jim přijdou nepřehledné. Jako řešení navrhuji vytvořit brožuru/manuál pro AL/AG, která bude obsahovat souhrnné vysvětlení a informace o motivačních programech, ale i další nezbytné informace týkající se objednávání, placení, registrování atd. Tato brožura/manuál pak bude sloužit nejen stávajícím, ale také novým AL/AG, kteří snadno získají potřebné informace.

### **Katalogy a vzorky jako nástroj motivace**

Katalogy a vzorky jsou nejdůležitějším nástrojem prodejce – AL/AG a je tedy nezbytné, aby tyto nástroje měl k dispozici. Vysoká cena katalogů či vzorků může způsobovat, že AL/AG se budou snažit vystačit s menším množstvím katalogů a vzorků a přijdou tak o možné zákazníky. Podle mého názoru je tedy dobrým krokem začleňovat katalogy a vzorky mezi odměny v motivačních programech. Výroba vzorků i katalogů je finančně náročná, proto je i pro firmu více efektivní jejich začlenění do motivačních programů než snižování jejich ceny. V rámci navrhovaných změn jsem právě tuto myšlenku zapracovala do úprav či vytvoření nových motivačních programů – viz program pro AL/AG s nižšími, ale pravidelnými objednávkami či podpora spolupráce v týmu.

### **Zavedení pravidelných mítinků pro všechny distributory**

Pravidelná setkávání, kterých se mohou účastnit všichni distributoři, představují další možnost, jak zvýšit motivaci AL/AG. Setkávání totiž zahrnují, jak možnost vytvářet

přátelské vztahy, poznat další distributory i výše postavené osoby, spolupracovat s novými lidmi, tak i získat přehled o novinkách ve firmě, výrobním portfoliu, motivačních programech atd. Doporučila bych tedy organizovat taková setkání min. dvakrát ročně.

## 4.6 Porovnání výsledků firem Oriflame a Avon

V této kapitole jsem se zaměřila na porovnání výsledků dotazníkového šetření u obou sledovaných firem, tj. Oriflame Cosmetics ČR a Avon Cosmetics ČR. Pro porovnání jsem vybrala pouze některé otázky, u nichž výsledky se nějakým způsobem odlišovaly, a otázky týkající se konkrétních motivačních programů.

### ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ

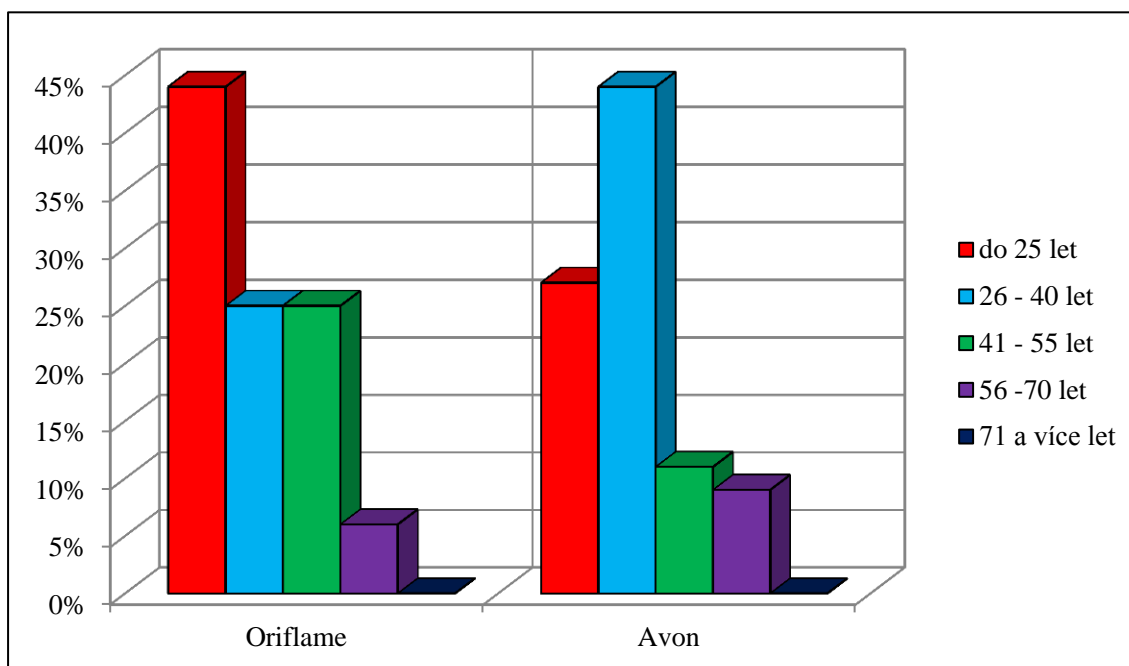
Porovnání věkové struktury zobrazuje tabulka 28 a graf 16. U firmy Oriflame se většina respondentů nacházela ve věkové kategorii do 25 let a poté až následovaly kategorie 26 – 40 let a 41 - 55 let, do nichž spadala shodně 1/4 respondentů. Zatímco v případě firmy Avon byla nejčastější věkovou kategorií právě 26 – 40 let a po ní následovala kategorie do 25 let, která byla zastoupena zhruba 1/4 respondentů. Práci kosmetického poradce ve firmě Oriflame zastává tedy skoro polovina respondentů ve věku do 25 let. Naopak práci AL/AG ve firmě Avon vykonává skoro polovina respondentů ve věku od 26 do 40 let. Jedním z důvodů odlišnosti v rámci věkové struktury distributorů obou firem mohou být rozdílné podmínky pro registraci do obou firem. Do firmy Oriflame je možné se zaregistrovat po dovršení věku 15 let, ale do firmy Avon se lze registrovat až od 18 let, proto může být AL/AG do věku 25 let méně.

**Tabulka 28: Srovnání věkové struktury**

Kolik Vám je let?	Oriflame		Avon	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
do 25 let	41	44,1%	25	26,6%
26 - 40 let	23	24,7%	41	43,6%
41 - 55 let	23	24,7%	20	21,2%
56 - 70 let	6	6,5%	8	8,5%
71 a více let	0	0%	0	0%

*Zdroj: vlastní výzkum*

**Graf 16: Srovnání věkové struktury**

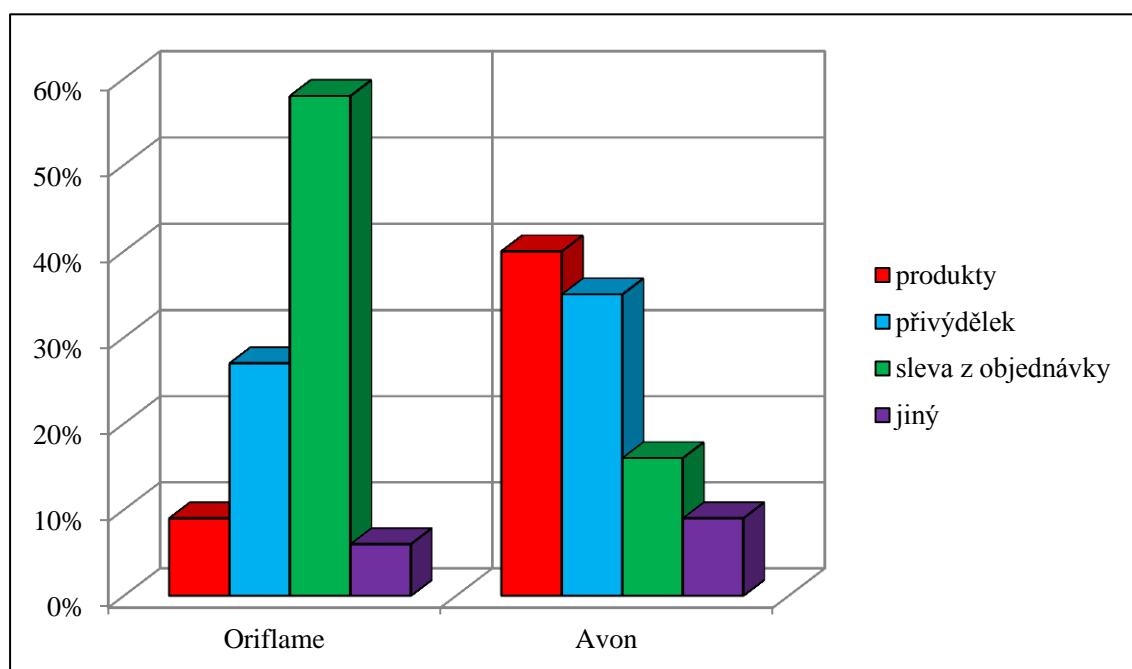


*Zdroj: vlastní výzkum*

Porovnání důvodů pro registraci do firmy obsahuje tabulka 29 a graf 17. Nejčastějším důvodem pro registraci do firmy Oriflame je sleva z objednávky, resp. nižší nákupní cena, druhým nejčastějším důvodem je pak možnost přivýdělku, kterou označila zhruba 1/4 dotázaných. Naopak u firmy Avon byly nejčastější odpovědi produkty – bližší kontakt s firmou, produkty a více informací a stejně jako u firmy Oriflame je druhou nejčastější odpovědí přivýdělek, který uvedla v dotazníku zhruba 1/3 dotázaných AL/AG. Do firmy Oriflame se tedy zaregistrovaly skoro 2/3 respondentů z důvodu možnosti nákupu výrobků se slevou. Důvodem registrace do firmy Avon byly pro 2/5 respondentů produkty. Rozdíl je pravděpodobně způsoben skutečností, že zatímco kosmetičtí poradci firmy Oriflame získávají slevu na každou svoji objednávku bez ohledu na její výši, AL/AG působící u firmy Avon automaticky slevu neobdrží. U firmy Avon je nutné dosáhnout určité výše objednávky, aby AL/AG získal slevu (viz struktura slev z objednávky). Proto je velmi časté, že se do Oriflame registrují lidé za účelem možnosti nakupovat produkty za nákupní cenu, ať už pro vlastní potřebu nebo za účelem dalšího prodeje. Kdežto pro firmu Avon je typičtější registrace za účelem získání přístupu k informacím o produktech, možnost vyzkoušet produkty v předstihu atd.

**Tabulka 29: Srovnání důvodu pro registraci**

Co pro Vás byl hlavní důvod pro registraci do firmy?	Oriflame		Avon	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
produkty	8	8,6%	38	40,3%
přivýdělek	25	26,8%	33	35,1%
sleva z objednávky	54	58,1%	15	15,9%
jiný	6	6,5%	8	8,5%

*Zdroj: vlastní výzkum***Graf 17: Srovnání důvodů pro registraci***Zdroj: vlastní výzkum*

Další odlišnosti si lze povšimnout v případě udržování přátelských vztahů s ostatními distributory v rámci pracovního týmu. Pro obě firmy platí, že většina distributorů navzájem udržuje přátelské vztahy. Nejčastější odpovědí u firmy Oriflame i Avon je, že dotázaní přátelské vztahy rozhodně udržují a následuje odpověď, že tyto vztahy spíše udržují, viz graf 18. Přesto lze pozorovat odlišnost v množství respondentů, kteří danou odpověď označili, viz tabulka 30. V případě firmy Oriflame uvedla necelá polovina dotázaných, že přátelské vztahy rozhodně udržují, 1/3 respondentů, že tyto vztahy spíše udržuje, ale 1/5 respondentů uvedla, že přátelské vztahy spíše nebo vůbec neudržuje. Co se týče firmy Avon, zde 2/3 respondentů uvedly, že přátelské vztahy rozhodně udržují, 1/4 respondentů tyto vztahy spíše udržuje a jen malé procento dotázaných přátelské vztahy neudržuje. Z těchto výsledků je tedy možné vyvodit, že u firmy Avon jsou přátelské vztahy mezi distributory udržovány více, než je tomu u distributorů firmy Oriflame.

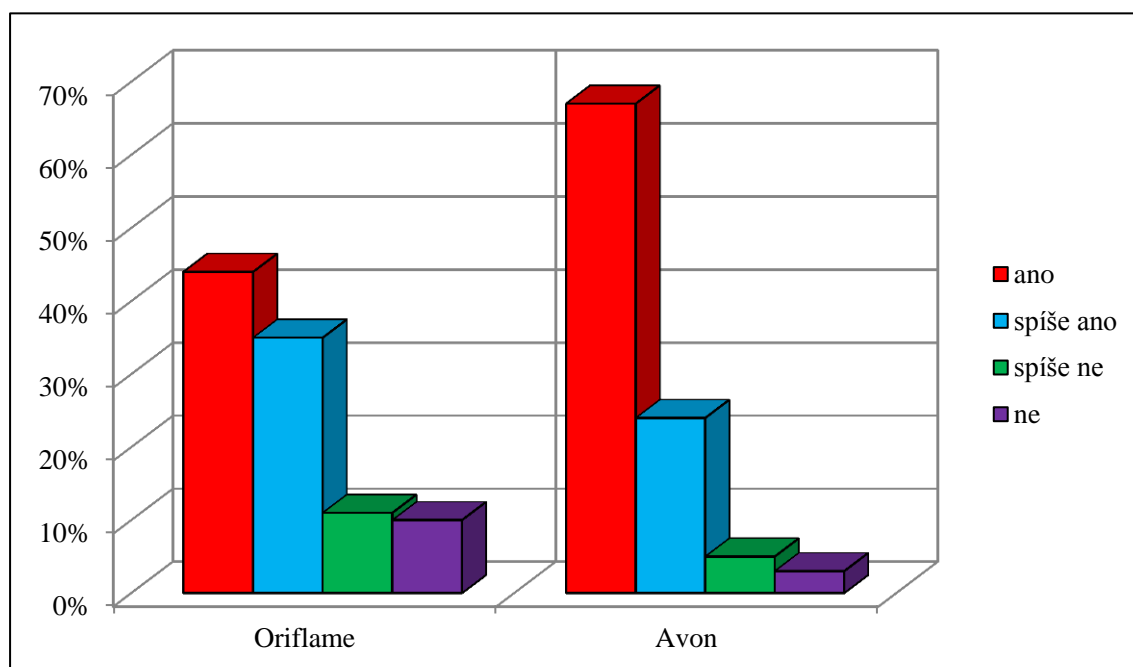
Přesto rozdíly v rámci této otázky nejsou nijak zásadní. Přátelské vztahy mezi distributory mají pozitivní dopad na motivaci jednotlivců, na jejich pracovní výkon i psychiku.

**Tabulka 30: Srovnání udržování přátelských vztahů**

Udržujete přátelské vztahy v rámci pracovního týmu?	Oriflame		Avon	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	41	44,1%	63	67,0%
spíše ano	33	35,5%	23	24,5%
spíše ne	10	10,8%	5	5,3%
ne	9	9,7%	3	3,2%

*Zdroj: vlastní výzkum*

**Graf 18: Srovnání udržování přátelských vztahů**



*Zdroj: vlastní výzkum*

Odpovědi distributorů obou firem se liší i v otázce dosažení vyšší pracovní pozice, než jakou vykonávají v současné době, viz tabulka 31 a graf 19. Nejvíce respondentů firmy Oriflame uvedlo, že chce rozhodně dosáhnout vyšší pracovní pozice a jen 1/3 respondentů uvedla, že vyšší pozice spíše nebo vůbec nechce dosáhnout. Polovina dotázaných distributorů firmy Avon uvedla, že by rozhodně nebo spíše chtěla dosáhnout vyšší pozice a polovina naopak odpověděla, že vyšší pozice rozhodně nebo spíše dosáhnout nechce. Je tedy patrné, že většina distributorů firmy Oriflame chce dosáhnout vyšší pracovní pozice a není tedy spokojena se svou současnou pozicí. Oproti tomu distributoři firmy jsou rozděleni na dvě poloviny – polovina je spokojena se svou současnou pozicí a nechce dosáhnout lepší pozice a polovina dotázaných není spokojena a chce se

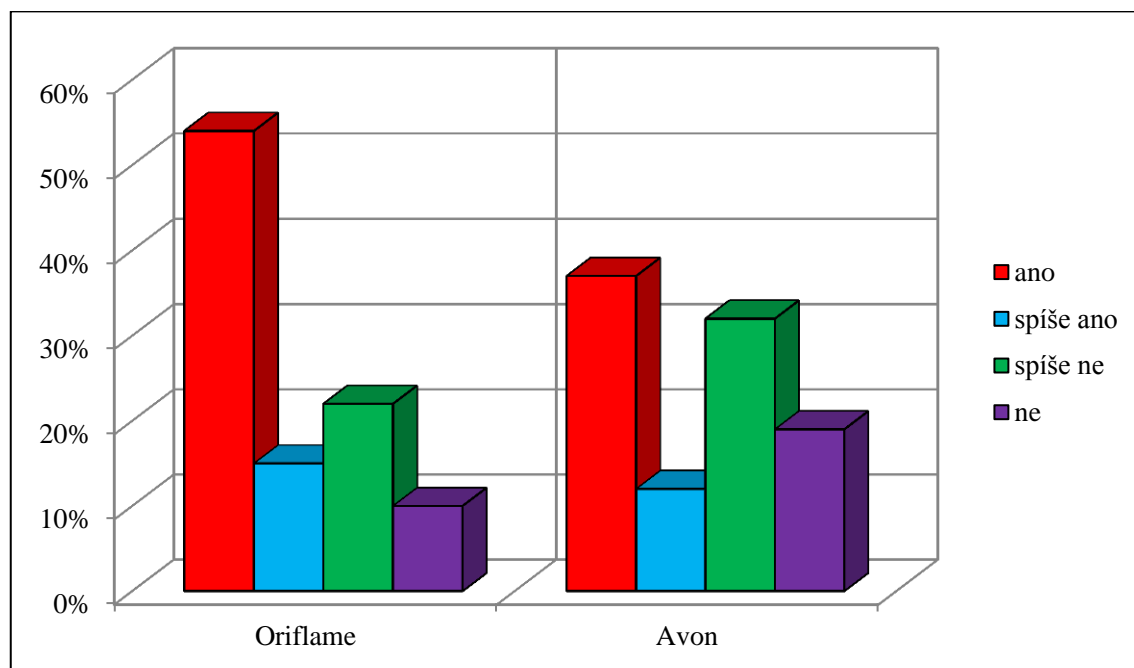
dostat na vyšší pozici. Vyšší pozice je samozřejmě spojena s lepším finančním ohodnocením, ale souvisí s ní i další odměny – výrobky, školení, katalogy, vzorky, účast na konferencích atd. Vyšší pozice však neznamená pouze větší odměny, ale zahrnuje také větší odpovědnost, pravomoci, určité závazky apod.

**Tabulka 31: Srovnání dosažení vyšší pracovní pozice**

Chcete dosáhnout vyšší pracovní pozice, než kterou vykonáváte nyní?	Oriflame		Avon	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	50	53,8%	35	37,2%
spíše ano	14	15,1%	11	11,7%
spíše ne	20	21,5%	30	31,9%
ne	9	9,7%	18	19,1%

*Zdroj: vlastní výzkum*

**Graf 19: Srovnání dosažení vyšší pozice**



*Zdroj: vlastní výzkum*

Rozdílnosti jsou i v oblasti motivace ze strany osoby, která daného distributora zaregistrovala. Porovnání výsledků obsahuje tabulka 32. Distributoři firmy Oriflame nejčastěji uvedli, že je tato osoba rozhodně motivuje a 1/4 dotázaných distributorů odpověděla, že je spíše motivuje. U firmy Avon odpověděla 1/3 dotázaných, že je tato osoba rozhodně motivuje a také 1/3 dotázaných uvedla, že je rozhodně nemotivuje. Je tedy zjevné, že ve firmě Oriflame jsou distributoři více motivováni ze strany registrující osoby, než je tomu u firmy Avon, viz graf 20. Motivace registrující osobou může spočívat již v komunikaci, spolupráci, ale také podpoře. Podpora registrující osoby může mít mate-



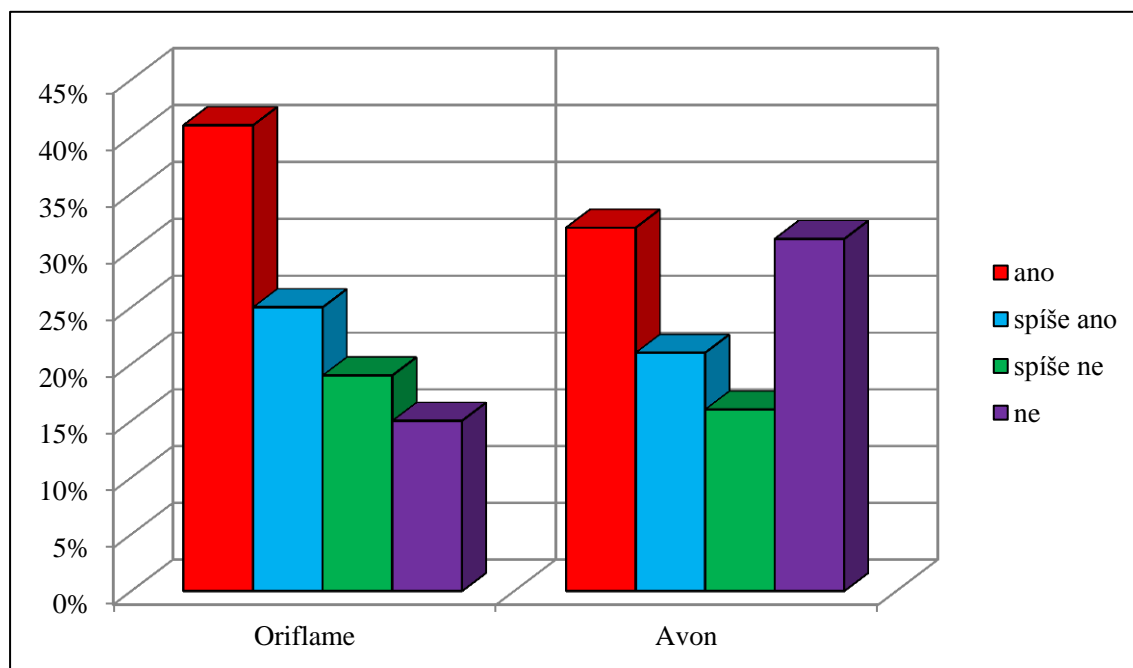
riální i psychickou formu – může se jednat o katalogy či vzorky poskytované zdarma nebo uznání či pochvalu. Někteří distributoři motivují svoji skupinu distributorů prostřednictvím vytváření vlastních motivačních programů a pokud distributoři splní dané podmínky, získají nějaké odměny.

**Tabulka 32: Srovnání motivace registrující osobou**

Jste motivováni k dosažení lepších pracovních výsledků osobou, která Vás zaregistrovala?	Oriflame		Avon	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	38	40,9%	30	31,9%
spíše ano	23	24,7%	20	21,3%
spíše ne	18	19,4%	15	16,0%
ne	14	15,1%	29	30,8%

*Zdroj: vlastní výzkum*

**Graf 20: Srovnání motivace registrující osobou**



*Zdroj: vlastní výzkum*

Jak lze porovnat z tabulky 33 u firmy Oriflame je pro 1/3 dotázaných nejvíce motivujícím faktorem k práci finanční ohodnocení, pro 1/4 dotázaných práce sama, pro 1/5 možnost osobnostního růstu a další faktory jsou zastoupeny pouze několika procenty. Pro distributory firmy Avon je také nejvíce motivujícím faktorem finanční ohodnocení, označila jej 1/3 respondentů stejně jako v případě firmy Avon. 1/5 dotázaných distributorů firmy Avon označila za nejvíce motivující práci samotnou a skoro 1/5 uvedla úspěch. Odlišnost tedy představuje zejména možnost osobního růstu, který v případě firmy Avon uvedlo pouze 9% dotázaných a úspěch, který v případě firmy Oriflame

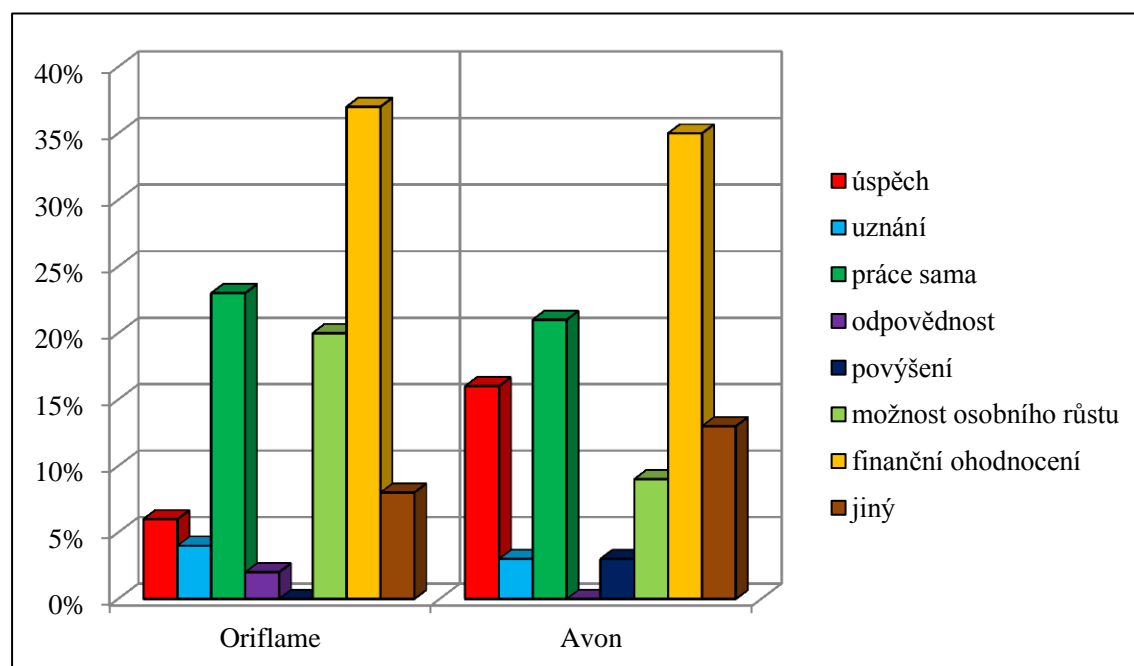
uvedlo pouze 6% dotázaných. Drobnou odlišnost lze pozorovat i u odpovědnosti, kterou u firmy Oriflame udala 2% respondentů a u firmy Avon žádný respondent. Podobně je tomu i u povýšení, které neoznačil žádný distributor firmy Oriflame, ale označila jej 3% respondentů firmy Avon. Pro distributory obou firem je tedy nejvíce motivačním faktorem finanční ohodnocení, které je spojené s postavením distributora, viz graf 21. Většina distributorů firmy Oriflame není spokojena se svým současným postavením a chce dosáhnout vyšší pozice, kterou bude doprovázet větší finanční odměna. U firmy Avon chce dosáhnout vyšší pozice polovina distributorů.

**Tabulka 33: Srovnání motivačních faktorů**

Který z následujících faktorů Vás nejvíce motivuje k práci?	Oriflame		Avon	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
úspěch	6	6,5%	15	16,0%
uznání	4	4,3%	3	3,2%
práce sama	21	22,6%	20	21,3%
odpovědnost	2	2,2%	0	0%
povýšení	0	0%	3	3,2%
možnost osobního růstu	19	20,4%	8	8,5%
finanční ohodnocení	34	36,6%	33	35,1%
jiný	7	7,5%	12	12,8%

*Zdroj: vlastní výzkum*

**Graf 21: Srovnání motivačních faktorů**



*Zdroj: vlastní výzkum*

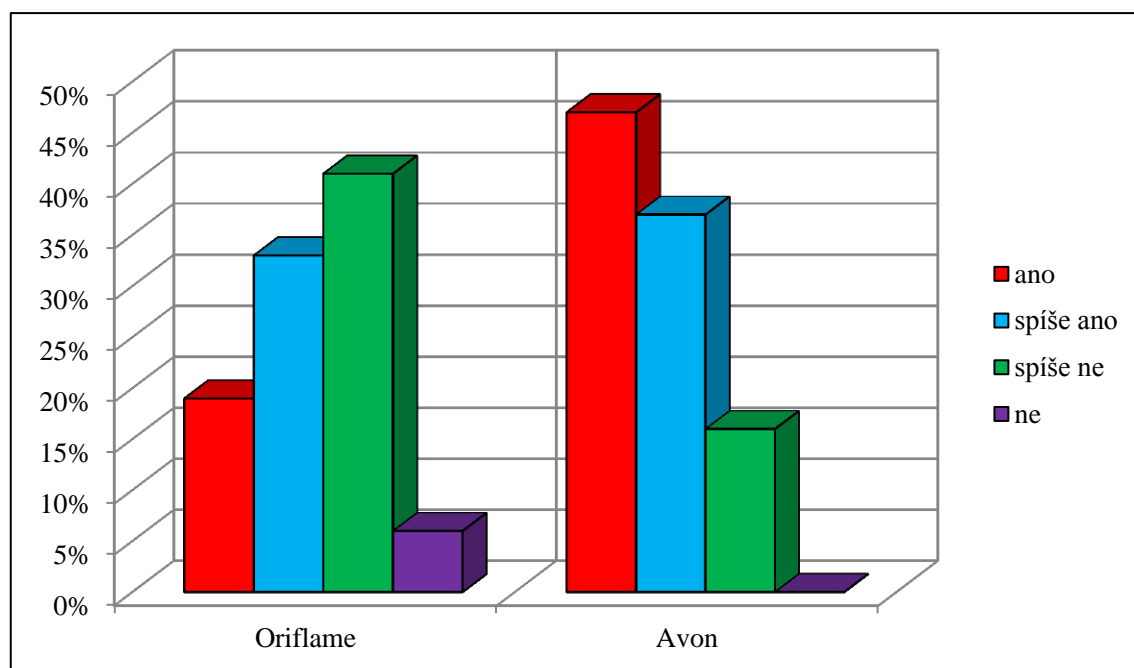
Srovnání motivační účinnosti programů zobrazuje tabulka 34 a graf 22. Nejčastější odpovědi distributorů firmy Oriflame na otázku, zda je motivují programy určené pro distributory ke zlepšování pracovních výsledků, byla odpověď spíše ne. Pro 1/3 dotázaných distributorů firmy Oriflame jsou tyto programy spíše motivující, pro 1/5 rozhodně motivující a pro 6% respondentů rozhodně nemotivující. Naopak pro distributory firmy Avon jsou programy pro distributory nejčastěji vnímány jako motivující, podle 1/3 dotázaných jsou spíše motivující a podle necelé 1/5 spíše nemotivující. Žádný dotázaný distributor firmy Avon nevedl, že by tyto programy byly naprosto nemotivující. Skoro polovinu dotázaných distributorů firmy Oriflame tedy programy pro distributory nemotivují, což ukazuje na nespokojenost s těmito programy. Naopak pro většinu distributorů firmy Avon jsou programy pro distributory motivující a lze tedy vyvodit, že většina distributorů je spokojena.

**Tabulka 34: Srovnání motivační účinnosti programů**

Motivují Vás programy pro distributory ke zlepšování pracovních výsledků?	Oriflame		Avon	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	18	19,4%	44	46,8%
spíše ano	31	33,3%	35	37,2%
spíše ne	38	40,9%	15	16,0%
ne	6	6,5%	0	0%

*Zdroj: vlastní výzkum*

**Graf 22: Srovnání motivace programy pro distributory**



*Zdroj: vlastní výzkum*

Porovnávala jsem i samotné hodnocení konkrétních motivačních programů v obou firmách.

- Motivační programy firmy Oriflame, které byly hodnoceny převážně kladně, jsou Úspěšný start, Sponzorský bonus a Bonus z obratu. Hodně záporně byl hodnocen program TOP KLUB a to zejména kvůli náročnosti podmínek pro získání odměn a neadekvátní hodnotě odměn při splnění těchto podmínek. Jako velké negativum bylo vnímáno zrušení programu Maximum výhod, který byl určen jak pro distributory, kteří uskutečňují menší objednávky, tak i pro velmi dobré prodejce s vysokou hodnotou objednávek. Právě program TOP KLUB nahradil Maximum výhod, takže řadoví distributoři postrádají program určený pro ně.
- V případě firmy Avon byly velmi kladně hodnoceny speciální nabídky a motivační programy v rámci Focus magazínu, zejména proto, že tyto programy i nabídky jsou určené pro všechny distributory. U Focus magazínu je velmi oceňováno i široké spektrum nabídek a motivačních programů, takže mají distributoři z čeho vybírat. Převážně kladné hodnocení obdržely i struktura slev z objednávky a program pro nové poradce – Moje Avon přivítání. VIP klub byl hodnocen často negativně - podobně jako v případě firmy Oriflame program TOP KLUB. U VIP klubu byly záporně hodnoceny zejména podmínky pro získání odměn, ale naopak kladně byly hodnoceny odměny a jejich hodnota.

U obou firem byly zjišťovány názory distributorů na hlavní nedostatky motivačních programů, které nabízí firma, ve které působí.

- Dva motivační programy firmy Oriflame podle většiny dotázaných nemají žádný nedostatek. Konkrétně se jedná o programy Úspěšný start a Bonus z obratu. U dalších dvou programů jsou za hlavní nedostatek podmínky pro získání odměny a to v případě TOP KLUBU a Sponzorského bonusu. Je tedy možné pozorovat, že distributoři vnímají podmínky pro získání odměny jako hlavní nedostatek motivačních programů.
- Jeden z motivačních programů firmy Avon pro většinu dotázaných nemá žádný nedostatek a tím jsou speciální nabídky a motivační programy v rámci Focus magazínu. U struktury slev z objednávky je považována za hlavní ne-

dostatek nízká hodnota odměny a u VIP klubu podmínky pro získání odměny. Program Moje Avon přivítání je podle části dotázaných bez nedostatků a stejná část respondentů uvedla, že hlavním nedostatkem jsou podmínky pro získání odměny. Z těchto odpovědí lze vyvodit, že motivační programy firmy Avon mají nedostatky zejména v podmínkách pro získání odměny, ale částečně je problémem i nízká hodnota odměny.

Důležitou součástí dotazníkového šetření u obou firem bylo získání názoru distributorů na hlavní přednosti motivačních programů dané firmy.

- U dvou motivačních programů firmy Oriflame většina dotázaných označila samotnou odměnu jako největší přednost těchto programů a to u Sponzorského bonusu a Bonusu z obratu. U obou programů se jedná o finanční odměnu. V rámci programu Úspěšný start jsou nejčastěji vnímány jako hlavní přednost podmínky pro získání odměny. Program TOP KLUB podle většiny dotázaných žádnou přednost nemá. Nejčastější předností programů firmy Oriflame je tedy samotná odměna.
- Tři motivační programy firmy Avon mají podle většiny dotázaných hlavní přednost v oblasti samotné odměny a těmi jsou struktura slevy z objednávky, Moje Avon přivítání a VIP klub. V případě slevy z objednávky se jedná o finanční odměnu, u programu Moje Avon přivítání jsou odměnou výrobky a u VIP klubu se jedná o kombinaci výrobků, slev, vzorků, katalogů atd. Za hlavní přednost speciálních nabídek a motivačních programů v rámci Focus magazínu jsou považovány podmínky pro získání odměny. Hlavní přednost u většiny motivačních programů firmy Avon představuje samotná odměna, tj. co odměna zahrnuje – výrobky, peníze atd. V této oblasti se výsledky shodují s firmou Oriflame.

Poslední zjištěvanou skutečností u obou firem je představa distributorů o tom, jak by programy měly vypadat, případně co by chtěli změnit v oblasti motivačních programů.

- Distributoři firmy Oriflame nejčastěji uváděli, že nynější programy jsou spíše zaměřené na velké prodejce, tedy distributory, kteří realizují vysoké objednávky a mají široký okruh zákazníků. Naopak je velmi postrádán program, který by byl zaměřen i na distributory, kteří podávají nižší objednávky. Tito distributoři, kteří mohou objednat výrobky pouze pro svoji potřebu, pří-

padně pro několik zákazníků, nemají motivaci pro zlepšování svých pracovních výsledků, tj. navazování nových kontaktů, získávání nových zákazníků, registrování nových distributorů atd. Jen několik distributorů uvedlo, že jsou s motivačními programy spokojeni a nic by neměnili.

- Rozdílné odpovědi oproti firmě Oriflame uvedli distributoři firmy Avon. Většina dotázaných uvedla, že by nic nechtěli změnit a že jsou programy podle jejich názoru adekvátní a motivující. Několik distributorů uvedlo jako návrh změny podmínek pro získání odměn – snížení požadavků nebo upravení struktury požadavků. Další návrh se týká podobně jako u Oriflame zavedení programu pro distributory, kteří například podávají nižší objednávky ale pravidelně. Posledním návrhem bylo lepší propracování struktury slev z objednávky. V souhrnu však lze konstatovat, že distributoři firmy Avon jsou na rozdíl od distributorů firmy Oriflame s motivačními programy spokojeni.

#### **4.7 Obecná doporučení pro motivaci distributorů**

Tato kapitola shrnuje výsledky dotazníkového šetření provedeného ve firmách Oriflame Cosmetics ČR a Avon Cosmetics ČR a popisuje, jak obecně motivovat distributory, tj. prodejce, na jaké motivační programy se zaměřit a jak by tyto programy měly fungovat.

Přátelská atmosféra je jedním z faktorů, který ovlivňuje motivaci a pracovní výkon distributorů. Je tedy významné udržování přátelských vztahů v rámci pracovního týmu, které lze podpořit organizováním společenských událostí, setkání, týmových aktivit atd.

Velmi důležitá je spolupráce mezi distributory, zejména mezi zaregistrovaným distributorem a osobou, která tohoto distributora zaregistrovala. Spolupráce má velký význam po celou dobu práce distributora pro danou firmu. Pro začínající distributory je nezbytností získat informace ohledně registrace, objednávání, prodejních nástrojů, výrobního portfolia a další praktické informace, ale velký přínos pro ně představuje i vysvětlení, rady, sdělení zkušeností ze strany distributorů, kteří práci vykonávají již delší dobu. Spolupráce znamená přínos i pro zkušenějšího distributora, který takto může získat informace, o kterých doposud nevěděl nebo vyměnit si zkušenosti. Spolupráci mezi distributory, kteří jsou součástí pracovního týmu, může firma podpořit např. týmovými motivačními programy, kde by se podmínky pro získání odměn plnily týmově. S tím souvisí i motivace ze strany osoby, která daného distributora zaregistrovala.

Tu lze podpořit stejným způsobem, případně zavedením motivačního programu, který bude odměňovat jednotlivce, kteří zaregistrují nové distributory. Příkladem takového programu je Sponzorský bonus firmy Oriflame.

Dalším významným faktorem, který podporuje motivaci distributorů, je možnost účastnit se školení či kurzů. Práci distributora může vykonávat kdokoli, nejsou žádné požadavky na kvalifikaci, jedinou podmínkou je dosažení určitého roku věku. Z toho vyplývá, že je školení distributorů nezbytností a to nejen z hlediska motivace. Distributoři si potřebují osvojit prodejní dovednosti, znalosti týkající se jejich práce, informace o nabízených produktech aj. Je tedy vhodné začlenit poukazy na školení do motivačních programů, případně poskytovat jejich cenové zvýhodnění.

Vzhledem k tomu, že nejdůležitějším motivačním faktorem pro distributory obou firem je finanční ohodnocení, je důležité vytvořit motivační programy, které distributorům poskytnou finanční odměnu. Konkrétními příklady v případě firmy Oriflame je Bonus z obratu či Sponzorský bonus, u firmy Avon se jedná o strukturu slev z objednávků. Je však rovněž nezbytné, aby motivační programy zahrnovaly nejen finanční odměnu, ale i výrobky, katalogy, vzorky, které jsou nástrojem pro získávání nových zákazníků a zvyšování prodejů. Katalogy a vzorky jsou tím jediným, co distributor pro svoji práci potřebuje a jejich zvyšující se cena může odradit některé distributory od jejich nákupu, což může následně vést k nezískání potenciálního zákazníka. Podle mého názoru je tedy vhodným řešením začlenění katalogů a vzorků do odměn motivačních programů.

Nezbytností je samozřejmě také zajištění informovanosti distributorů v oblasti motivačních programů. Jak je patrné z dotazníkového šetření ve firmě Oriflame, skoro polovina distributorů není motivována programy určenými pro distributory. V době provedení dotazníkového šetření však docházelo ke změnám v motivačních programech a značná část distributorů nebyla dostatečně informována o probíhajících změnách a nebyli si jisti tím, co mohou od nových programů očekávat. I z tohoto důvodu považuji informování distributorů za velmi významnou součást jejich motivování. Pokud distributoři nebudou znát motivační programy a rozumět jim, pak jimi těžko budou motivováni k lepším pracovním výsledkům. Pro zabezpečení informovanosti doporučuji vytvořit přehledný manuál vysvětlující motivační programy.

V rámci motivačních programů doporučuji vytvořit širší spektrum programů, tak aby byli motivováni všichni distributoři. Důležité je neopomíjet distributory, kteří objednávají pravidelně, ale jejich objednávky nedosahují příliš vysokých hodnot. Těchto distributorů je totiž velké množství, a pokud nebudou mít motivaci pro zlepšování svých pracovních výsledků, může dojít naopak k tomu, že se jejich výsledky budou zhoršovat a nakonec se práci úplně přestanou věnovat. Řešením je zavedení slevy pro distributory bez ohledu na výši objednávky nebo motivační program, který bude podněcovat distributory v podávání pravidelných objednávek. Takový motivační program může mít například podobu navrhovanou v rámci kapitoly 4.5 – tabulka 25.

Programy, které jsou zaměřeny na velké prodejce, jsou vnímány negativně, protože podmínky pro jejich splnění jsou náročné. U firmy Oriflame je tímto programem TOP KLUB a u firmy Avon VIP klub. Tyto programy jsou rozdělené do několika úrovní, z nichž každá je podmíněna určitou výší objednávek uskutečněných za dané období. Přesto bych tento typ programů doporučila rovněž využít, protože představují další motivaci pro úspěšné prodejce. Vytvořila bych však například 4 úrovně tohoto typu programu, tak aby mělo více distributorů možnost se do programu zapojit.

Velmi dobrým krokem jsou také speciální nabídky a motivační programy, které umožňují distributorům získat v předstihu výrobové novinky, zvýhodněné sady, módní doplňky či vzorky. Jako příklad lze uvést Focus magazín firmy Avon. Tyto nabídky a programy jsou obměňovány každou kampaň (resp. katalogové období) a vzhledem k jejich široké škále dokáží zaujmout velké množství distributorů. Navrhuji však pracovat podmínky speciálních motivačních programů tak, aby byly lépe splnitelné – viz kapitola 4.5 – tabulka 24.

Významná je i motivace nových distributorů. Tyto motivační programy jsou z velké části důvodem pro registraci do dané firmy. Program zahrnuje určité množství kroků, které může splnit v několika prvních kampaních (resp. katalogových obdobích) od své registrace. Odměnu představují výrobky zdarma. Velkým kladem je možnost získat odměnu několikrát a to v případě, že je podmínka splněna několikrát. To znamená, že pokud je podmínkou pro získání odměny objednávka v hodnotě 1000,- Kč a nový distributor učiní objednávku v hodnotě 2000,- Kč, získá danou odměnu dvakrát.

Velkou motivaci představují i motivační programy určené pro distributory, kteří se zabývají registracemi nových distributorů. Tyto programy podporují distributory v bu-



dování jejich pracovního týmu a spolupráci. Příkladem tohoto programu je Sponzorský bonus firmy Oriflame. Odměnu v tomto programu představuje 1000,- Kč za každého „nováčka“ provedeného programem Úspěšný start. Je to jeden z programů, který byl v rámci dotazníkového šetření u firmy Oriflame hodnocen velmi kladně právě z důvodu, že poskytuje finanční odměnu.

## 5. ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo vyhodnocení a porovnání dvou motivačních systémů zaměřených na distributory ve vybraných podnicích a návrh změn pro zlepšení současné situace v těchto dvou podnicích.

Pro práci jsem zvolila podniky Oriflame Cosmetics ČR a Avon Cosmetics ČR. Oba tyto podniky se zabývají výrobou a prodejem zejména kosmetických výrobků a doplňků. Dotazníkové šetření bylo provedeno pouze pro firmu Avon Cosmetics ČR vzhledem k tomu, že motivační programy firmy Oriflame Cosmetics ČR byly analyzovány a hodnoceny již v rámci bakalářské práce, viz Drdáková (2013).

Porovnáním výsledků z obou dotazníkových šetření bylo zjištěno, že v mnohých otázkách se odpovědi shodovaly u distributorů firmy Oriflame i Avon. Jednalo se zejména o otázky týkající se spokojenosti s prací, zajímavosti práce, prostoru pro sebe-realizaci nebo poskytování možnosti účastnit se školení či kurzů. V těchto otázkách převažovaly u obou firem kladné odpovědi.

Určité rozdílnosti byly zaznamenány v případě udržování přátelských vztahů v rámci pracovního týmu. Zatímco ve firmě Avon přátelské vztahy spíše nebo vůbec neudrží jen malé procento distributorů ve firmě Oriflame přátelské vztahy spíše nebo vůbec neudrží 1/5 dotázaných distributorů. U obou firem ale jasně převažuje udržování přátelských vztahů, které je zásadní pro zlepšování pracovních výsledků a pozitivní účinek na lidskou psychiku.

Rozdíly se projeví i v otázce, zda distributoři chtějí dosáhnout vyšší pozice, než kterou vykonávají nyní. 2/3 dotázaných distributorů firmy Oriflame uvádí, že chtějí dosáhnout vyšší pozice, ale u firmy Avon chce vyšší pozice dosáhnout pouze polovina dotázaných. Je tedy patrné, že se svou současnou pozicí je ve firmě Oriflame spokojena pouze 1/3 dotázaných distributorů, kdežto ve firmě Avon je spokojena polovina dotázaných.

V případě motivace ze strany osoby, která distributora zaregistrovala, si lze povšimnout dalších rozdílů. Ve firmě Oriflame je až 2/3 dotázaných motivováno ze strany této osoby, kdežto u firmy Avon je touto osobou motivována polovina dotázaných. V tomto případě je tedy motivace registrující osobou ve firmě Oriflame větší než u firmy Avon.

V rámci motivačních faktorů se distributoři obou podniků shodují v tom, že nejvýznamnější motivační faktor je pro ně finanční ohodnocení a následuje práce sama. Odlišností je však významnost možnosti osobního růstu pro distributory firmy Oriflame, kterou označila 1/5 distributorů, naopak u firmy Avon tento faktor označilo jen malé procento dotázaných. Pro distributory firmy Avon je rovněž významný faktor úspěchu, kdežto pro distributory firmy Oriflame je významný jen pro několik procent respondentů.

Zásadním rozdílem je porovnání motivační účinnosti programů určených pro distributory. Distributoři firmy Oriflame až v polovině případů označili odpověď, že je tyto programy nemotivují. Naopak 4/5 distributorů firmy Avon se shodují, že je programy určené pro distributory motivují.

Lze si povšimnout rozdílů i v rámci celkového hodnocení motivačních programů. U firmy Oriflame je velmi kladně hodnocen program Úspěšný start, tj. program pro nové poradce. Výhodou je neměnné složení odměn za splnění daného kroku, takže distributoři mají dobrý přehled o tom, jakou odměnu mohou získat. Kladně jsou vnímány i Sponzorský bonus a Bonus z obratu. Tyto programy poskytují finanční odměnu, ale jsou určeny spíše pro distributory, kteří se svojí práci věnují naplno, mají okruh stálých zákazníků a rovněž se zabývají registrováním nových distributorů. Problémem u firmy Oriflame je, že byl zrušen program Maximum výhod, který byl určen i pro řadové distributory, kteří neuskutečňují příliš velké objednávky, a byl nahrazen programem TOP KLUB. TOP KLUB je však program, který se naopak soustředí na velké prodejce, takže představuje novou motivaci pro úspěšné distributory. Následkem je pokles motivace řadových distributorů, naopak větší motivace pro úspěšné distributory a rovněž zlepšení motivačního programu pro nové distributory firmy Oriflame.

Pokud se zaměříme na motivační programy firmy Avon, můžeme se zde setkat s velmi kladnými hodnoceními jednotlivých programů. Velkou výhodou představuje Focus magazín, který je dostupný všem distributorům a obsahuje velké množství speciálních nabídek a motivačních programů. Distributoři mohou tedy získat zvýhodněné sady, produktové novinky v předstihu, zakoupit zvýhodněné vzorky nebo se zapojit do speciálních motivačních programů. Kladem Focus magazínu je, že rovněž obsahuje zvýhodněné produkty, které může zakoupit každý distributor bez ohledu na výši objednávky. Kladně je hodnocený i program pro nové distributory – Moje Avon přivítání, zejména kvůli možnosti získání bonusového výrobku. Další motivaci představuje struktura slev

z objednávky, která je ve většině případů rovněž vnímána pozitivně a s adekvátními podmínkami. Firma Avon má také program, který je zaměřený na velké prodejce a je tedy obdobou TOP KLUBU. Jedná se o program VIP klub, který byl distributory hodnocen často negativně pro náročnost podmínek. Na základě předchozích odpovědí distributorů firmy Avon lze konstatovat, že většina distributorů je s programy spokojená a považuje je za motivující.

Dle mého názoru spočívá tedy hlavní rozdíl v tom, že distributoři firmy Oriflame postrádají nějaký motivační program, který by byl zaměřen i na řadové distributory. Dalším problémem bylo období změn, během kterého byli distributoři firmy Oriflame málo informováni ohledně nadcházejících změn. Je tedy důležité distributorům poskytnout s předstihem dostatečné informace o budoucích změnách a předejít tak obavám a nepochopitelnosti změn. Distributoři firmy Avon jsou většinou s motivačními programy spokojeni a to zejména proto, že jim firma poskytuje programy zaměřené na všechny distributory.

Výslednými doporučeními vyplývajícími z porovnání situace v obou podnicích jsou zejména pořádání pravidelných setkání, společenských událostí, motivování distributorů ke spolupráci se svým týmem, zabezpečení školení, vytvoření motivačních programů, jejichž odměna zahrnuje peníze, vzorky a katalogy, zabezpečení informovanosti distributorů, vytvoření motivačního programu pro řadové distributory, upravení motivačních programů zaměřených na velké prodejce, poskytování speciálních nabídek a motivačních programů, zajímavý motivační program zaměřený na nové distributory a motivační program pro distributory, kteří se zabývají registrováním.

Obě firmy se snaží motivovat své distributory podobným způsobem. Tento fakt je zřejmý při prostudování motivačních programů obou firem. Je to způsobeno zejména tím, že se jedná o firmy, které se zabývají právě přímým prodejem. Tyto firmy distributory nezaměstnávají, pouze s nimi sepisují dohodu o odběru výrobků. Distributor tedy nedostává žádný pevný plat (resp. mzdu), takže jedinou odměnou za jeho práci jsou odměny získané v rámci motivačních programů. Proto je naprosto nezbytné, aby firma Oriflame i Avon věnovaly velkou pozornost motivaci distributorů. Vždyť jsou to především distributoři, kteří těmto firmám pomáhají realizovat zisk. Pokud budou distributoři spokojeni a motivováni, povede to ke zlepšení jejich pracovních výsledků a následně i ke zlepšení finančních výsledků firmy.

Záměrem této diplomové práce bylo porovnání motivačních programů obou firem za pomoci dotazníkového šetření a následné navržení změn a obecných doporučení pro motivaci distributorů. Výsledkem porovnání je zjištění podobností v oblasti motivačních programů a rovněž v otázkách týkajících se motivace distributorů. Nejpodstatnější rozdíl představuje absence programu pro řadové distributory u firmy Oriflame a z toho plynoucí značná nespokojenost distributorů s motivačními programy. Navrhované změny a obecná doporučení spočívají zejména v zaměření i na řadové distributory, kteří činí velkou část celkového množství distributorů obou firem. Pokud tyto distributoři budou lépe motivováni, bude tak vysoký počet distributorů lépe a kvalitněji odvádět svoji práci. Obecně je však také nutné zabývat se rovněž informovaností distributorů, školením, podpořením přátelské atmosféry a spolupráce mezi distributory, neboť se prokázalo, že i tyto faktory mají značný vliv na motivaci distributorů. Na základě porovnání a syntézy výsledků u obou firem věřím, že většina doporučení obsažených v této diplomové práci je použitelná nejen pro distributory firem Avon a Oriflame, ale i pro distributory či prodejce jiných firem.

## 6. SUMMARY

The aim of this thesis was evaluation and comparison of two motivational systems which are focused on distributors of chosen companies and recommendation for improvement of current situation in these two companies.

It was necessary to study specialized literature and define basic terms related to motivation, theories of motivation, motivational strategy, motivational programmes, remuneration and direct sale to fulfil the aim of the thesis. These theoretical knowledge are part of literary research and were used during processing of practical part of thesis.

At first in practical part there were described and analysed motivational programmes of chosen companies – Oriflame Cosmetics ČR and Avon Cosmetics ČR. For analysis of motivational programmes was used anonymous questionnaire which was realized only for one company – Avon Cosmetics ČR. Motivational programmes of Oriflame Cosmetics ČR have been analysed during processing my bachelor's thesis. Next step was to compare the results of questionnaire of both companies. The result of this comparison was finding out similarity in the area of motivational programmes and also in issues related to motivation of distributors. The most significant difference between chosen companies is absence of motivational programme for ordinary distributors of Oriflame Cosmetics ČR. This absence leads to considerable dissatisfaction of Oriflame distributors with motivational programmes in this company. Based on analysis and synthesis of questionnaire results were formulated general recommendation and proposals for motivation of both companies distributors. The recommendation is mostly about focusing of motivational programmes also on the ordinary distributors as well as ensuring of awareness about motivational programmes, training, support of friendly relationships and cooperation between distributors.

Keywords: motivation, motivational programmes, human resource management, remuneration, direct sale

## 7. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

1. Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Publishers.
2. Armstrong, M. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
3. Armstrong, M. (2007). *Odměňování pracovníků*, Praha: Grada Publishing.
4. Avon Cosmetics ČR. (2008). *O AVONu*. [online]. Dostupné z: [http://www.avoncosmetics.cz/PRSuite/aboutus\\_landing.page](http://www.avoncosmetics.cz/PRSuite/aboutus_landing.page)
5. Avon Cosmetics ČR. (2013). *O společnosti*. [online]. Dostupné z: <http://press.avoncosmetics.cz/about>
6. Bedrnová, E.; Nový, I. (2004). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
7. Bělohávek, F. (2008). *Jak vést a motivovat lidi*. Brno: Computer Press.
8. Cejthamr, V.; Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing.
9. Direct Selling Association. (2014). *History of Direct Selling*. [online]. Dostupné z: <http://www.directselling411.com/about-direct-selling/history-of-direct-selling/>
10. Direct Selling Association of Singapore. (2014). *FAQs*. [online]. Dostupné z: <http://dsas.org.sg/about-us/faqs/>
11. Donnelly, J. a kol. (1997). *Management*. Praha: Grada.
12. Drdáková, H. *Motivace a stimulace pracovníků vybraného podniku*. Č. Budějovice, 2013. Bakalářská práce (Bc.). Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Ekonomická fakulta.

13. Dvořáková, Z. a kol. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
14. Jobber, D.; Lancaster, G. (2001). *Management prodeje*. Praha: Computer Press.
15. Kleibl, J.; Dvořáková, Z.; Šubrt, B. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
16. Kleibl, J.; Hüttllová, E.; Dvořáková, Z. (1998). *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Praha: VŠE.
17. Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing.
18. Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
19. Livian, Y. F.; Pražská, L. (1997). *Řízení lidských zdrojů v Evropě*. Praha: HZ Systém.
20. Lyková, J. (2002). *Jak organizovat a řídit úspěšný prodej*. Praha: Grada.
21. Marques, C.; Jirásek, F. a kol. (1996). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Bankovní institut vysoká škola.
22. Mayerová, M.; Růžička, J. (2000). *Moderní personální management*. Praha: Nakladatelství H&H.
23. Milkovich G., Boudreau J., (1988) *Personnel human resource management – a diagnostic approach*. Illinois: BPI Irwin.
24. Nakonečný, M. (1992). *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press.



25. Nakonečný, M. (2004). *Motivace lidského chování*. Praha: Academia.
26. Niermayer, R.; Seyffert, M. (2005). *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada Publishing.
27. Optimal Thinking. (2014). *Employee Motivation Programs to Optimize Results*. [online]. Dostupné z: <http://www.optimalthinking.com/employee-motivation.html>
28. Pauknerová, D. (2006). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing.
29. Plamínek, J. (2007). *Tajemství motivace*. Praha: Grada Publishing.
30. Provazník, V.; Komárková, R. (1998). *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE.
31. Stýblo, J. (1992). *Manažerská motivační strategie*. Praha: Management Press.
32. Štikar, J.; Rymeš, M.; Riegel, K.; Hoskovec, J. (2003). *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinium.
33. Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing.
34. Veselá, J.; Kanioková, P. (2011). *Sociologické aspekty managementu*. Praha: Grada Publishing.

## 8. SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

### Obrázky

Obrázek 1: Proces motivace .....	6
Obrázek 2: Yerkes-Dodsonův zákon .....	12
Obrázek 3: Složky celkové odměny .....	26
Obrázek 4: Výpočet přenášené slevy .....	38

### Tabulky

Tabulka 1: Program Úspěšný start.....	35
Tabulka 2: Program TOP KLUB .....	36
Tabulka 3: Bonus (sleva) z obratu .....	37
Tabulka 4: Slevy z objednávky.....	37
Tabulka 5: Program Moje Avon přivítání.....	39
Tabulka 6: Speciální motivační programy z Focus magazínu .....	39
Tabulka 7: Kvartální benefity ve VIP klubu.....	40
Tabulka 8: Program VIP klub.....	41
Tabulka 9: Rozdělení dle pohlaví .....	42
Tabulka 10: Věková skladba AL/AG .....	43
Tabulka 11: Důvod registrace do firmy Avon .....	44
Tabulka 12: Doba práce AL/AG u firmy Avon.....	45
Tabulka 13: Průměrná výše objednávky.....	46
Tabulka 14: Spokojenost s prací AL/AG.....	47
Tabulka 15: Udržování přátelských vztahů s členy pracovního týmu.....	48
Tabulka 16: Zajímavost práce AL/AG .....	49

Tabulka 17: Spolupráce s registrovanými AL/AG .....	50
Tabulka 18: Prostor pro seberealizaci.....	51
Tabulka 19: Dosažení vyšší pozice.....	52
Tabulka 20: Možnost účastnit se školení.....	52
Tabulka 21: Motivace osobou, která AL/AG zaregistrovala.....	53
Tabulka 22: Motivační faktory .....	55
Tabulka 23: Motivační účinnost programů pro AL/AG .....	56
Tabulka 24: Úprava speciálního motivačního programu z Focus magazínu.....	60
Tabulka 25: Program pro AL/AG s nižšími, ale pravidelnými objednávkami.....	60
Tabulka 26: Úprava struktury slevy z objednávky .....	61
Tabulka 27: Podpora spolupráce v týmu .....	62
Tabulka 28: Srovnání věkové struktury.....	63
Tabulka 29: Srovnání důvodu pro registraci.....	65
Tabulka 30: Srovnání udržování přátelských vztahů.....	66
Tabulka 31: Srovnání dosažení vyšší pracovní pozice .....	67
Tabulka 32: Srovnání motivace registrující osobou .....	68
Tabulka 33: Srovnání motivačních faktorů .....	69
Tabulka 34: Srovnání motivační účinnosti programů.....	70

## **Grafy**

Graf 1: Rozdělení dle pohlaví.....	42
Graf 2: Věková skladba AL/AG .....	43
Graf 3: Důvod registrace do firmy Avon.....	44
Graf 4: Doba práce AL/AG u firmy Avon.....	45
Graf 5: Průměrná výše objednávky .....	46

Graf 6: Spokojenost s prací.....	47
Graf 7: Udržování přátelských vztahů s členy pracovního týmu.....	48
Graf 8: Zajímavost práce AL/AG .....	49
Graf 9: Spolupráce s registrovanými AL/AG .....	50
Graf 10: Prostor pro seberealizaci .....	51
Graf 11: Dosažení vyšší pozice .....	52
Graf 12: Možnost účastnit se školení.....	53
Graf 13: Motivace osobou, která AL/AG zaregistrovala.....	54
Graf 14: Motivační faktory .....	55
Graf 15: Motivační účinnost programů pro AL/AG .....	56
Graf 16: Srovnání věkové struktury.....	64
Graf 17: Srovnání důvodů pro registraci .....	65
Graf 18: Srovnání udržování přátelských vztahů .....	66
Graf 19: Srovnání dosažení vyšší pozice .....	67
Graf 20: Srovnání motivace registrující osobou .....	68
Graf 21: Srovnání motivačních faktorů .....	69
Graf 22: Srovnání motivace programy pro distributory .....	70

## **9. SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1: Dotazník

## 10. PŘÍLOHY

### Příloha č. 1: Dotazník

Vážený respondente,

jsem studentkou 5. ročníku Ekonomické fakulty JČU a ráda bych se na Vás obrátila s prosbou o vyplnění dotazníku, který je důležitý pro vypracování mé diplomové práce na téma Motivační programy v přímém prodeji. Dotazník je anonymní a všechny získané informace budou použity pouze pro vypracování diplomové práce.

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

Velmi Vám děkuji za ochotu a Vaši spolupráci,

Bc. Drdáková Helena,

studentka Jihočeské Univerzity v Českých Budějovicích.

---

- 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 firmy AVON?
  - a. produkty – více informací, bližší kontakt
  - b. přivýdělek
  - c. sleva z objednávky
  - d. jiný – uveďte: .....
  
- 4) Jak dlouho jste AL/AG?
  - a. méně než 1 rok
  - b. 1 – 3 roky
  - c. 3 – 5 let
  - d. více než 5 let

- 5) Kolik Kč činí Vaše průměrná objednávka za 1 katalogové období?
- 0 – 700 Kč
  - 701 – 3199 Kč
  - 3200 – 7199 Kč
  - více než 7200 Kč
- 6) Jste spokojen(a) s prací AL/AG?
- ano
  - spíše ano
  - spíše ne
  - ne
- 7) Udržujete přátelské vztahy s ostatními AL/AG v rámci Vašeho pracovního týmu?
- ano
  - spíše ano
  - spíše ne
  - ne
- 8) Považujete práci AL/AG za zajímavou?
- ano
  - spíše ano
  - spíše ne
  - ne
- 9) Spolupracuje s Vámi osoba, která Vás zaregistrovala, či jiná výše postavená osoba?
- ano
  - spíše ano
  - spíše ne
  - ne
- 10) Dává Vám práce AL/AG prostor pro seberealizaci?
- ano
  - spíše ano
  - spíše ne
  - ne
- 11) Chcete dosáhnout vyšší pracovní pozice, než kterou vykonáváte nyní?
- ano
  - spíše ano
  - spíše ne
  - ne

12) Poskytuje společnost možnost účastnit se kurzů či školení?

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

13) Jste motivováni k dosažení lepších pracovních výsledků osobou, která Vás zaregistrovala či jinou výše postavenou osobou?

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

14) 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: .....

15) Motivují Vás programy pro AL/AG ke zlepšování pracovních výsledků (zvýšení objednávek, registracím atd.)?

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

16) Jak hodnotíte strukturu slev z objednávky a její motivační schopnost (náročnost, výše slev atd.)?

.....  
.....

17) Jak hodnotíte program pro nové AL/AG – Moje Avon přivítání a jeho motivační schopnost (podmínky, odměny atd.)?

.....  
.....

18) Jak hodnotíte speciální nabídky a motivační programy v rámci Focus magazínu a jejich motivační schopnost (podmínky, odměny atd.)?

.....  
.....



19) Jak hodnotíte VIP klub a jeho motivační schopnost (podmínky, odměny atd.)?

.....  
.....

20) Co považujete za hlavní nedostatek struktury slev z objednávky?

- a. nízká hodnota odměny
- b. podmínky pro získání odměny
- c. samotná odměna (co odměna zahrnuje – výrobky, peníze atd.)
- d. jiný – uveďte: .....

21) Co považujete za hlavní nedostatek programu pro nové AL/AG – Moje Avon přivítání?

- a. nízká hodnota odměny
- b. podmínky pro získání odměny
- c. samotná odměna (co odměna zahrnuje – výrobky, peníze atd.)
- d. jiný – uveďte: .....

22) Co považujete za hlavní nedostatek speciálních nabídek a motivačních programů v rámci Focus magazínu?

- a. nízká hodnota odměny
- b. podmínky pro získání odměny
- c. samotná odměna (co odměna zahrnuje – výrobky, peníze atd.)
- d. jiný – uveďte: .....

23) Co považujete za hlavní nedostatek VIP klubu?

- a. nízká hodnota odměny
- b. podmínky pro získání odměny
- c. samotná odměna (co odměna zahrnuje – výrobky, peníze atd.)
- d. jiný – uveďte: .....

24) Co považujete za hlavní přednost struktury slev z objednávky?

- a. hodnota odměny
- b. podmínky po získání odměny
- c. samotná odměna (co odměna zahrnuje – výrobky, peníze atd.)
- d. jiný – uveďte: .....

25) Co považujete za hlavní přednost programu pro nové AL/AG – Moje Avon přivítání?

- a. hodnota odměny
- b. podmínky po získání odměny
- c. samotná odměna (co odměna zahrnuje – výrobky, peníze atd.)
- d. jiný – uveďte: .....

26) Co považujete za hlavní přednost speciálních nabídek a motivačních programů v rámci Focus magazínu?

- a. hodnota odměny
- b. podmínky po získání odměny
- c. samotná odměna (co odměna zahrnuje – výrobky, peníze atd.)
- d. jiný – uveďte: .....

27) Co považujete za hlavní přednost programu VIP klub?

- a. hodnota odměny
- b. podmínky po získání odměny
- c. samotná odměna (co odměna zahrnuje – výrobky, peníze atd.)
- d. jiný – uveďte: .....

28) Kdybyste měl(a) možnost provést nějaké změny v oblasti motivačních programů, jaké by to byly?

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