

**UNIVERZITA PALACKÉHO
V OLOMOUCI**

FILOZOFICKÁ FAKULTA

KATEDRA SOCIOLOGIE A ANDRAGOGIKY

Petra Fořtová

MOTIVAČNÍ PROGRAM V PODNIKU R SPOL., s.r.o.

MOTIVATON PROGRAM IN A COMPANY R SPOL., s.r.o.

Vedoucí práce: PhDr. Veronika Gigalová

Olomouc 2010

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně a uvedla jsem v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Bílém Kameni 20. března 2010

vlastnoruční podpis

OBSAH

ÚVOD	5
1. O společnosti	6
<i>1.1 Historie společnosti</i>	6
<i>1.2 Autorizovaný prodejce v České republice</i>	7
<i>1.3 Představení produktu</i>	7
<i>1.4 Organizační struktura</i>	7
2. Teorie motivace	10
<i>2.1 Vnější a vnitřní podněty motivace</i>	10
2.1.1 <i>Motivace</i>	10
2.1.2 <i>Stimulace</i>	13
2.1.3 <i>Vliv motivace a stimulace na pracovní výkon</i>	14
<i>2.2 Pracovní motivace</i>	16
<i>2.3 Teoretická východiska pracovní motivace</i>	17
2.3.1 <i>Teorie zaměřené na obsah</i>	18
2.3.2 <i>Teorie zaměřené na obsah</i>	27
3. Funkce managementu	30
<i>3.1 Motivace pracovníků</i>	31
<i>3.2 Delegování pravomocí a úkolů</i>	33
3.2.1 <i>Obsah práce</i>	34
3.2.2 <i>Osobní rozvoj pracovníků a kariérní postup</i>	35
<i>3.3 Podpora pracovníků během plnění úkolů</i>	36
3.3.1 <i>Atmosféra a vztahy na pracovišti</i>	37

4. Řízení pracovního výkonu	41
<i>4.1 Vize a cíle organizace</i>	41
4.1.1 <i>Stanovení cílů</i>	42
4.1.2 <i>Prosazování cílů</i>	43
4.2 <i>Hodnocení pracovního výkonu a výkonové odměňování</i>	45
5. Metodika sběru dat a informací	56
5.1 <i>Cíl sběru dat a informací</i>	56
5.2 <i>Metoda</i>	57
5.3 <i>Jednotka zjišťování</i>	57
5.4 <i>Operacionalizace</i>	57
5.5 <i>Průběh sběru dat a informací</i>	58
6. Interpretace zjištěných výsledků	60
6.1 <i>Obsah práce</i>	60
6.2 <i>Vize a cíle organizace</i>	63
6.3 <i>Atmosféra a vztahy na pracovišti</i>	66
6.4 <i>Výkonové odměňování a kariéra</i>	67
ZÁVĚR	71
Seznam použité literatury	75

ÚVOD

Teorie pracovní motivace se dostaly do popředí zájmu v souvislosti se společenskými a ekonomickými změnami ve společnosti. Jejím smyslem není jen zlepšení pracovního výkonu, ale i snaha o větší uspokojení z práce samotné. Obecně lze říci, že neexistuje žádná správná a jediná platná teorie, která by měla vypovídající hodnotu o motivaci všech pracovníků. Maslowova hierarchie potřeb, která se zakládá na uspokojování stále vyšších potřeb, odstartovala reakce dalších teoretiků v této oblasti. Z jeho modelu vychází Herzberg, který myšlenky Maslowa rozpracoval a vztáhl je do oblasti pracovní činnosti a identifikoval faktory, které jsou pro pracovníka motivující a které jsou udržující. Jiné teorie se zaměřily spíše na samotný proces motivování, tedy jak motivaci zajistit, jak vytvořit podmínky k tomu, aby pracovníci byli motivováni k dosažení cílů organizace.

Každá organizaci má v návaznosti na firemní kulturu vytvořený vlastní motivační systém. Motivují své zaměstnance nejen peněžní formou, tedy platem, ale také nepeněžní, jako např. pozitivní zpětnou vazbou, delegováním úkolů, pravomocí a odpovědností apod. Výjimkou není ani vybraná organizace, která byla zvolena k potřebám mé diplomové práce. V první řadě bylo nutné analyzovat stávající motivační program společnosti. K tomu posloužily teoretická východiska pracovní motivace a empiricky zjištěná data a informace. Vybraná organizace je specifická tím, že se zaměřuje na přímý prodej a spoléhá na řízení pracovního výkonu svých pracovníků. To má značný vliv na preference motivů k pracovní činnosti.

Hlavním cílem této diplomové práce je zjištění, jak vnímají pracovníci na pozici obchodní zástupce v konkrétní skupině vedené manažerem skupiny motivační program podniku. A jak vnímají motivaci v rámci své skupiny. Vycházela jsem z pozorování a z rozhovorů s HR manažerem společnosti, managementem, vedoucím skupiny a samotnými obchodními zástupci. Dalšími zdroji byly vnitropodnikové materiály a internetové stránky společnosti R.spol, s.r.o. a Rexair LLC. A v návaznosti na tato zjištění poskytnout návrh řešení, která by mohla vést ke zlepšení situace a prezentovat je zadavateli, který byl v tomto případě vedoucí prodejní skupiny (GSD).

1. O SPOLEČNOSTI

1.1 Historie společnosti

Na konci 20. let 20. století ve státě Michigan v USA byl zaregistrován na patentovém úřadě vynález s názvem „SEPARATOR“ (autorem Newcomb). Ten při vysokých otáčkách dokázal oddělit částice prachu od čistého vzduchu a ten koncentroval ve sběrné nádobě. V roce 1933 se rozjela výroba přístroje pro domácí úklid, v té době ještě pod názvem Separator. Výsledky prvních testů však nedosahovaly takových výsledků, jak se očekávalo. V té době se zrodil nápad použít jako sběrné médium vodu, která dokonale váže nečistoty. To byl počátek vzniku nepřekonatelného systému pro odstraňování nečistot z domácnosti.

V roce 1936 vzniká společnost REXAIR LLC a do vedení společnosti nedostává T. R. Hill., po kterém vedení společnosti přebírá J. V. Sanders, který se z řadového obchodního zástupce vypracoval na absolutní vrchol.¹ Během 70-ti let se díky autorizovaným distributorům univerzální čistící zařízení Rainbow dostalo do 103 zemí světa. Současným prezidentem společnosti Rexair LLC je President & CEO pan Paul T. Vidovich. Česká republika spadá pod vedení viceprezidenta společnosti Rexair LLC pro mezinárodní trh Momira Popovice.

Pracovníci společnosti Rexair poskytují plnou podporu celé globální síti nezávislých distributorů, která mimo jiné zahrnuje odměny, motivační programy, soutěže a další prvky. Výrobní a obchodní činnost Rexair zakládá na pěti stěžejních bodech: rodina, integrita, nezávislost, úspěch a radostná motivace. Společnost Rexair je členem **Asociace pro přímý prodej** (Direct Selling Association).

Obrázek č. 1: Logo společnosti Rexair



¹ <http://www.rainbow.cz/historie.php> dne 12.1.2010 10:00

1.2 Autorizovaný prodejce v České republice

V roce 1990 vzniká v ČR společnost R spol., s.r.o., založená panem Zdeňkem Říčařem, který od počátku vniku zaujal funkci generálních ředitele. Za dvacet let působení na českém trhu se podařilo vybudovat širokou síť distributorů, kteří se přičinili o to, že více než 110 000 zákazníků používá čisticí systém Rainbow.

Společnost Rexair člení své odběratele do dvou základních skupin. První tvoří domácí trh, kam spadají Spojené státy americké a Kanada. Tu druhou skupinu označují jako „mezinárodní“, který je dále dělen do šesti kategorií: Latin American, Challenger, Evolution, Rain Dreams, Phoenix a Asia Pacific. Česká organizace patří spolu s dalšími 16 zeměmi do regionu Evolution. Konkrétně se jedná o Bulharsko, Českou republiku, Estonsko, Kypr, Litvu, Lotyšsko, Maďarsko, Makedonii, Polsko, Rakousko, Rumunsko, Rusko, Řecko, Slovensko, Slovinsko, Srbsko a Ukrajinu.

1.3 Představení produktu

Čisticí systém Rainbow je výsledkem nejnovějšího technického vývoje v oblasti domácích čisticích systémů. Zařízení Rainbow je založeno na zásadě „Wet Dust Can't Fly™“ (mokřý prach nelétá). Odstranění nečistot a vzduchem nesených částic používá jedinečný filtrační systém za použití vody.²

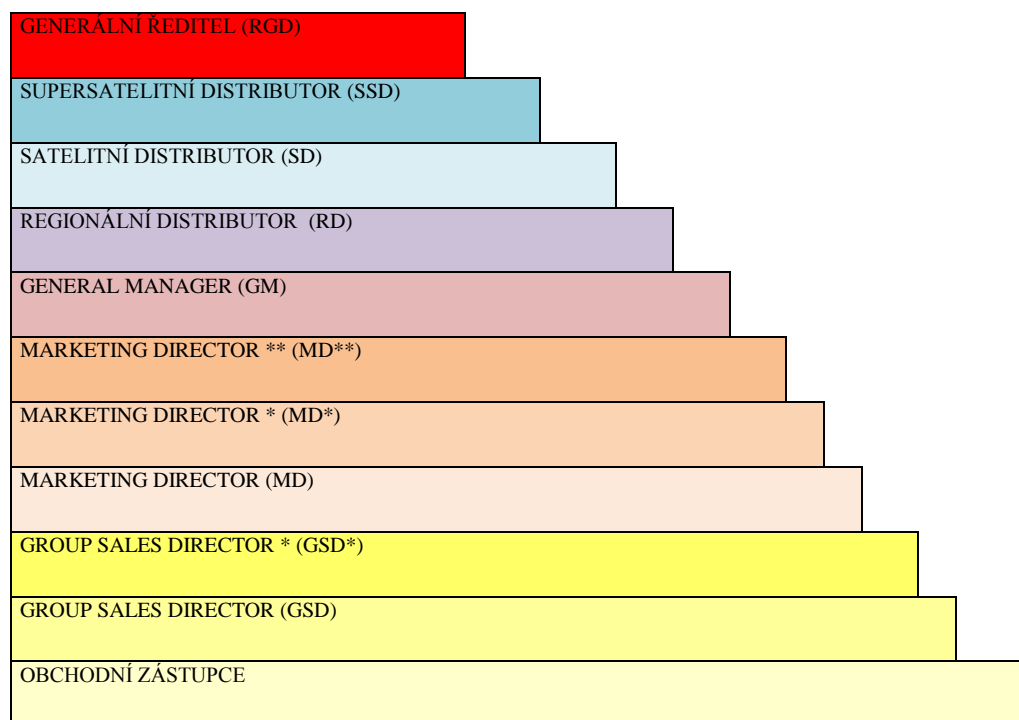
1.4 Organizační struktura společnosti

Organizační struktura společnosti je strukturální. V České republice je několik kanceláří, ty největší jsou v Praze, Ústí nad Labem, Jablonci nad Nisou a v Táboře. V Praze je centrální sklad a sídlí tam také personální oddělení společnosti. Každá větší pobočka má pracovníky technického zázemí, kteří mají na starosti servis a také telefonistky či asistentky, které se starají o domlouvání schůzek u klientů. V souvislosti s diplomovou prací se zaměřím na pracovní pozice, které se přímo účastní procesu prodeje produktu a které mají

² <http://www.rainbowsystem.com/rainbowsystem/main/?lg=czech>

možnost postupu v Rainbow kariéře. Jedná se o pozice obchodních zástupců, kteří v rámci firmy mohou postupovat na vyšší pozice. Následující obrázek ilustruje hierarchické uspořádání pracovních pozic ve vybrané organizaci.

Schéma č. 1: Hierarchické uspořádání pracovních pozic ve vybrané organizaci



Zdroj: interní materiály organizace

Počet pracovníků se mění nejznatelněji na nejnižší úrovni hierarchického uspořádání, tj. na pozici obchodního zástupce. Je to dáno především tím, že společnost nabízí možnost přivýdělku na vedlejší pracovní poměr (ženám v domácnosti, vysokoškolským studentům) a faktem, že ne každý člověk je způsobilý k vykonávání této pracovní činnosti. Práce bývá občas psychicky i fyzicky náročná, jedinci, kteří nejsou schopni se s touto skutečností vyrovnat, ukončují pracovní poměr a tím jejich působení v organizaci končí. Následující tabulka znázorňuje počet pracovníků na zmíněných pracovních pozicích ke dni 1. 1. 2010:

Tabulka č. 1: Počet pracovníků na jednotlivých pracovních pozicích

Pracovní pozice	Počet pracovníků na pozici
Generální ředitel	1
Supersatelitní distributor	1
Satelitní distributor	3
Regionální distributor	12
General Manager	1
Marketing Director**	3
Marketing Director*	1
Marketing Director	6
Group Sales Director*	6
Group Sales Director	8
Celkový počet pracovníků na pracovních pozicích	42

Zdroj: interní materiály

V souvislosti s touto tabulkou o počtu pracovníků je nutno poznamenat, že na těchto pozicích v několika případech pracují dva pracovníci, ve většině případů se jedná o manžele nebo partnery. Nerozepisují se o tom z důvodu, že v otázce plnění kvót a cílů organizace jsou však bráni jako jeden pracovník, samozřejmě to platí i pro oblasti odměňování.

2. TEORIE MOTIVACE

Obecné teorie motivace slouží jako základ pro průzkumy motivačních struktur zaměstnanců (tj. struktury pracovních motivů) a následné tvorbě motivačního programu organizace. Považuji tedy za vhodné použít tyto teoretické koncepty jako východisko mé práce.

Dříve než přistoupím k teoretickým přístupům v oblasti motivace lidského chování, vysvětlím jednotlivé pojmy, se kterými zde budu pracovat.

2.1 Vnější a vnitřní podněty motivace

V rámci pracovní motivace se setkáváme se dvěma základními pojmy: *motivace a stimulance*. Běžně jsou vnímány jako synonyma, ale odborná literatura z oblasti managementu a řízení lidských zdrojů poukazuje na jejich vzájemnou propojenost, zároveň však vymezuje jejich definice a tak i odlišnost těchto termínů. Nejen běžná veřejnost, ale i někteří autoři zejména z oboru psychologie zaměňují zmíněné pojmy, považují za vhodné nejít cestou těchto autorů, zejména z důvodu, že se nezabývám prací psychologického charakteru a tak se přidržím definic, které nám nabízí manažerská sféra.

2.1.1 Motivace

Základním pojmem motivace je *motiv*. Bělohlávek zjednodušeně uvádí, že motivy jsou důvody, respektive pohnutky lidského jednání. Dále rozlišuje motivy energizující a řídicí. Energizující dávají sílu a energii jednání, řídicí udávají směr, způsob a postup jednání.³ Provazník a Komárková⁴ upřesňují, že motiv dává našemu jednání psychologický rozměr, dává naší činnosti smysl.

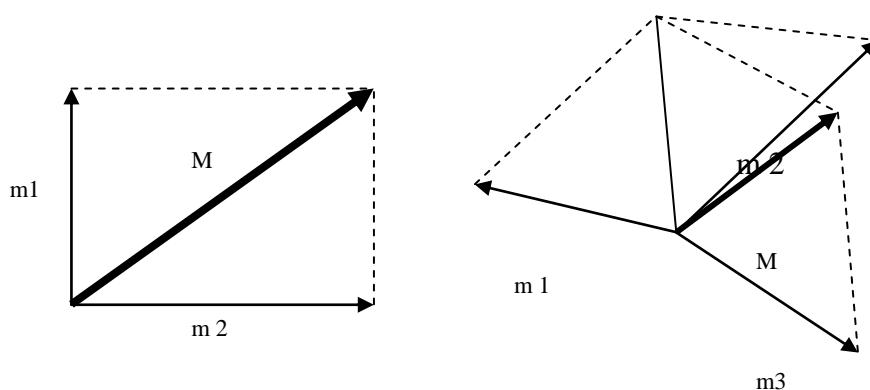
Cílem každého motivu je dosažení konečného psychického stavu – tzv. nasycení, ve formě vnitřního uspokojení. Z tohoto vyplývá, že doba působení motivu je ohraničena dobou, kdy cíle dosahujeme. Zde je však nutné podotknout, že ne všechny motivy mají svůj konkrétní cílový stav. Jedná-li se o

³ BĚLOHLÁVEK 1996, s. 170.

⁴ PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ 1996, s. 34.

činnosti, které mají dlouhodobý charakter – jako je například zájem o určitou oblast vědění – hovoříme o tzv. *motivech instrumentálních*. Druhou skupinou jsou *motivy cílové (terminální)*, které se vyznačují dostupností cílů a jejich možným (i opakovaným) dosažením. Motiv (psychická příčina činnosti) dává činnosti směr, intenzitu a perzistenci (viz níže), samotná realizace konkrétní činnosti může probíhat různými způsoby či formami. Jaký způsob jedinec vybere je ovlivněno situací, ve které se nachází a subjektivním kognitivním zpracováním. Celou problematiku motivace navíc komplikuje fakt, že v psychice jedince působí několik motivů současně, které mohou mít shodný či protichůdný směr, odlišnou či shodnou intenzitu či perzistenci.⁵ Vysvětleme si to na následujícím schematickém znázornění skládání motivů:

Schéma č. 2: : *Jednoduchá modelová varianta skladby dvou motivů a "Reálnější" skladba více motivů*



Pramen: PROVAZNÍK, V.; KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 1. vyd. Praha : Ediční oddělení VŠE, 1996. 210 s. ISBN 80-7079-283-3. s. 36

Motivy, které mají shodný směr, se posilují a přispívají k dosažení cíle, zatímco motivy s opačným směrem působení se mohou vyrušit a zkomplikovat nebo dokonce znemožnit dosažení cíle. Každý jedinec je unikátní a má tak vlastní škálu potřeb a motivů. Pro jakoukoliv organizaci je tak téměř nemožné uspokojit systémem odměňování všechny své zaměstnance ve stejné míře. Druh odměny a jeho preference je ovlivňována celou řadou faktorů: pohlaví,

⁵ PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ 1996, s. 34-35.

věk, rodinný stav, existenční podmínky, vzdělání, délka praxe apod. To, co je pro nás důležité, tedy který aspekt odměňování preferujeme je navíc proměnlivé v čase.⁶

„**Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly - pohnutky, motivy.** Ty činnost člověka (tj. jeho chování, resp. poznávání, prožívání i jednání) určitým směrem **orientují** (zaměřují), v daném směru ho **aktivizují** a vzbuzenou **aktivitu udržují**. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, resp. v podobě motivovaného jednání“.⁷ Tyto vnitřní hybné síly jsou syceny touhou uspokojovat nenaplněné potřeby.

Schéma č. 3: Schematické znázornění úlohy motivace

Nedostatek (nadbytek) – potřeba – motivace – na cíl zaměřená činnost – odstranění nedostatku (nadbytku)

Zdroj: BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení, 2007, s.

Schéma reflektuje úlohu motivace při odstraňování nedostatku (nadbytku). Nedostatek (nadbytek) je impulsem k činnosti, která vede k cíli, tj. k odstranění nedostatku (nadbytku).⁸ „Motivace vede k příslušnému instrumentálnímu chování (jednání směřující k dosažení určitého cíle užitím určitých prostředků).“⁹ Dosažením cíle je uspokojena potřeba a vzniká předpoklad, že stejné chování, použije jedinec v podobné situaci opětovně. Definice situace je jedním z mnoha faktorů, které mají vliv na proces motivace. Motivace se projevuje ve třech dimenzích, které probíhají současně.

- **dimenze směru** – orientuje činnost člověka nějakým směrem nebo ho od tohoto směru odvrací.
- **dimenze intenzity** – „činnost člověka v daném směru je v závislosti na síle – intenzitě motivace vždy více či méně usilovná, jedinec na

⁶ KOUBEK, 2003, s. 269.

⁷ BEDRNOVÁ, NOVÝ a kol. 2007, s.362.

⁸ BEDRNOVÁ, NOVÝ a kol.

⁹ NAKONEČNÝ 1992, s. 8-9.

dosažení cíle (určeného směrovou dimenzí) vynakládá více či méně energie.“

- **dimenze stálosti, vytrvalosti, perzistence** – je charakterizována mírou schopnosti jedince překonávat bariéry, vnitřního či vnějšího charakteru, které doprovázejí danou činnost. Vysoká perzistence označuje zachování směru i intenzity motivované činnosti i přes velký počet bariér. Bariéry, překážky jsou různého charakteru – v zásadě rozlišujeme vnitřní a vnější bariéry. V případě vnějšího typu je to například lidský faktor (druzí lidé – nadřízení, podřízení, rodina,...), technické vybavení či nedostupnost předmětu motivované činnosti. Vnitřním typem bariéry je lidský charakter, jeho vlastnosti – např. lenost, pohodlnost atd.¹⁰

V tomto smyslu definuje pojem motivace i Nakonečný¹¹: „*Motivace je proces energizace, řízení a udržování chování (jednání).*“ Tento autor navíc rozlišuje mezi pojmy *motivace* a *motivování*. „Zatímco motivace je vnitřní proces utváření cílů jednání a v případě jeho realizace také jeho energizace a udržování, motivování je vnějšími prostředky (*motivátory*) navozovaný proces motivace. Motivování se uskutečňuje určitými manažerskými technikami a systémem odměň a „trestů“ vytvořených organizací, pozitivně a negativně sankcionujícím žádoucí a nežádoucí výsledky pracovního jednání členů organizace.¹² To, co je zde označováno pod pojmem motivování ve smyslu vnějšího působení lze také označit pojmem stimulace.

1.1.2 Stimulace

„Stimulací rozumíme vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace.“¹³ Z této definice můžeme odvodit základní odlišnost mezi motivací a stimulací. Stimulace je ovlivňování lidské psychiky zvnějšku, ke které dochází v průběhu sociální interakce, není explicitně dané, že se musí jednat o

¹⁰PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ 1996, s. 32-34.

¹¹NAKONEČNÝ, M. 2003, s.195.

¹²NAKONENÝ 1992, s. 10.

¹³BEDRNOVÁ, NOVÝ A KOL 2007, s. 364.

procesy, které jsou vědomé či záměrné. Vzhledem k tomu, že se pohybujeme ve sféře práce, budeme v následujícím textu chápat stimulaci jako „**proces vědomého a záměrného ovlivňování činnosti (motivace) druhého člověka.**“¹⁴ Stimul je jakýkoliv podnět, jehož působením dochází ke změně v motivaci jedince. Stimul lze rozlišit do dvou termínů:

- **Impulsy** - jsou endogenní (vnitřní, intrapsychické) faktory, které nás upozorňují na změny v mysli nebo na těle. V praxi to vypadá tak, že impulsem může být bolest hlavy, která nás motivuje k návštěvě lékaře. V rovině psychiky je možným impulsem stres před zkouškou, který nás motivuje podle individuálního prožívání k určité reakci (útěk, lepší výsledky apod.)
- **Incentivy** - jsou exogenní (vnější) podmínky, které mají vztah k impulsům, který se vytvořil v důsledku učení nebo vrozeností. Incentivem je např. nabídka kariérního postupu za určitý pracovní výkon, pochvala apod.

Důležité je, že impulsem či incentivem může být cokoliv, záleží na motivační struktuře každého jedince (motivační profil).¹⁵ Jinými slovy jsme každý jiný, to, co je pro jednoho motivující, pro druhého představuje jen minimální motivační potenciál. Tato skutečnost vylučuje možnost vytvořit jednotný motivační systém, který by ve stejné míře oslovoval všechny pracovníky organizace.

2.1.3 Vliv motivace a stimulace na pracovní výkon

Pracovníci se liší podle své výkonnosti, kterou podávají v pracovní činnosti. Nelze tedy hovořit o stabilním faktoru. Pracovní výkon je měřítkem úspěšnosti vyrovnávání se s pracovním úkolem. V rámci pracovního výkonu hodnotíme: výsledek práce, kvalitu, a množství za jednotku času.¹⁶

Úroveň výkonu (v dimenzích kvality a kvantity) je dána úrovní motivace (míra „chtění“ jedince podat výkon), úrovni schopností (vědomosti,

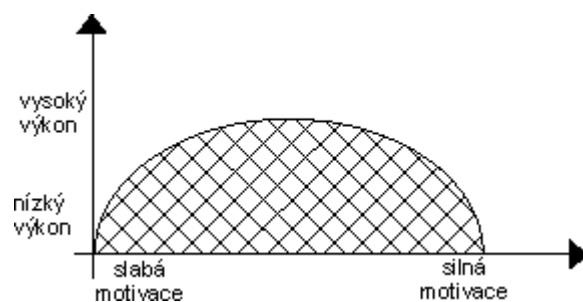
¹⁴ BEDRNOVÁ, NOVÝ A KOL. 2007, s. 365.

¹⁵ BEDRNOVÁ, NOVÝ A KOL. 2007, s. 365.

¹⁶ MAYEROVÁ, RŮŽIČKA 2008, s.43.

znalosti, dovednosti) a podmínek, za kterých daná činnost probíhá a přímo či nepřímo ovlivňuje výkonnost.¹⁷

„Obecně rozšířený názor, že čím je motiv silnější, tím, vyšší i lepší je výkon, ať už fyzický nebo mentální, v plné míře neplatí.“¹⁸ Na druhou stranu platí, že pokud je úroveň výkonu nízká a u jednice začne docházet k růstu intenzity motivace, pak za stejných okolností, tj. stejné úrovni schopností a podmínek pro výkon, začne docházet rovněž k růstu úrovně výkonu. To však platí jen do určité úrovně motivace. Přesáhne-li motivace určitou hranici, dochází paradoxně ke snížení úrovně motivace. Vysvětlením je skutečnost, že přílišná motivovanost vytváří u jednice vysokou míru vnitřního psychického napětí. To ovlivňuje negativně celkovou psychiku pracovníka a oslabuje tak vnitřní podmínky výkonu. Odborná literatura tento jev označuje jako tzv. **Yerkes-Dodsonův zákon** nebo také jako „obrácená U-křivka.“¹⁹



Obrázek č. 2: Vztah mezi úrovní motivace a výkonem (Yerkes-Dodsonův zákon)

Předchozí obrázek ilustruje vztah mezi motivací, obtížností úkolu a výkonem. Tím jak se zvyšuje náročnost úkolu, je pro dosažení optimální úrovně výkonu potřebná vyšší intenzita motivace. Pro každý typ úkolu platí konkrétní **optimální úroveň motivace**. Ke snížení pracovního výkonu přitom vede každá vyšší či nižší motivace, která se od daného optima odchyluje. Úroveň optimální motivace je dále závislá na obtížnosti úkolu. Pro obtížné úkoly se jako optimální jeví relativně nižší úroveň motivovanosti, a naopak pro činnosti, které jsou relativně snadné, je vhodné použít vysokou míru motivovanosti. V oblasti pracovního výkonu v praxi lze pozorovat jedince,

¹⁷ BEDRNOVÁ, NOVÝ a kol. 2002, s. 255.

¹⁸ NAKONEČNÝ 1992, s. 11.

¹⁹ PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ 1996, s. 66-67.

kteří mají tendenci podávat vysoký výkon téměř ve všech oblastech lidských činností, ve kterých lze hodnotit pracovní výkon. Jiní jedince tuto tendenci nemají, je sotva pozorovatelná či dokonce úplně schází.²⁰

2.2 Pracovní motivace

Jedním z aspektů motivace lidského jednání je motivace k práci, tj. zastávání určité pracovní pozice spojené s výkonem a jistou související pracovní rolí. Vyjadřuje přístup jedince k práci, tedy konkrétní podobu jejich pracovní ochoty. V psychologii bývají rozlišovány dva typy pracovní motivace: intrinsická, kdy motiv souvisí se samotnou prací a motivace extrinsická, kde motiv čistě s prací samotnou nesouvisí.²¹ Jinak lze pojmenovat tyto kategorie jako vnější (extrinsická) a vnitřní (intrinsická)

Tabulka č. 2: *Intrinsická a extrinsická motivace*

Intrinsická motivace	Extrinsická motivace
<ul style="list-style-type: none"> • Potřeba činnosti jako takové • potřeba kontaktu s ostatními lidmi • potřeba výkonu • touha po moci • potřeba smyslu života a seberealizace 	<ul style="list-style-type: none"> • Potřeba peněz • potřeba jistoty • potřeba potvrzení vlastní důležitosti • potřeba sociálních kontaktů • potřeba sounáležitosti, partnerského vztahu

Zdroj:

Intrinsická motivace je spojena s motivy, které lze uspokojit samotnou prací. Práce je zde chápána jako zdroj uspokojení, spokojenosti a seberealizace. V ***extrinsické motivaci*** je práce chápána jako prostředek k dosažení cílů (nasyčení).

Pohledů a více či méně ucelených teorií na pracovní motivaci je několik. V zásadě lze říci, že hybnou silou jedince pracovat, není jen touha uspokojit základní lidské potřeby, ale dosáhnout nasyčení ze samotného průběhu pracovní činnosti, dosažených výsledků, z prestiže, kterou práce

²⁰ PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ 1996, s. 69.

²¹ BEDRNOVÁ, NOVÝ a kol. 2007, s. 383.

jedinci poskytuje, z ocenění kolegů, seberealizace apod. ²² „Subjektem motivování je *řídící pracovník*; subjektem motivace je *řízený pracovník*.“²³ V motivování jde o změnu motivace, která určuje směr, intenzitu a trvání činnosti, nikoliv o změnu jednání jako takového (tj. způsob, technika). V řízení pracovní motivace jde o kauzální vztah se zpětnou vazbou (interakce dvou fenoménů)²⁴

Pracovní motivace se vyznačuje svým strukturálním, nikoli prvkovým, charakterem. Motivy se základními motivačními tendencemi spojují do motivačních struktur. Ty jsou svým obsahem a funkčním uspořádáním proměnlivé v závislosti na interakci jedince s pracovním prostředím. Práci jedince neusměrňuje pouze jeden motiv, proto ani motivace postavená na jediném motivu, nemůže fungovat.²⁵ Jestliže je jedinec správně motivován, je ochoten přijmout i některé nepříznivé pracovní podmínky. Motivace tak nepřispívá jen k produktivitě pracovní činnosti, ale do jisté míry vytváří odolnost vůči pracovním bariérám a pomáhá tak k jejich překonání. Motivací ovlivňujeme ochotu člověka pracovat za daných podmínek.²⁶

2.3 Teoretická východiska pracovní motivace

„Obecná teorie pracovní motivace jako součást psychologie přináší celou řadu teorií pracovní motivace, které představují více či méně ucelený soubor poznatků a hypotéz o faktorech, které ovlivňují chování zaměstnanců v pracovním procesu“²⁷ Jejich odlišnosti vycházejí z různorodých východisek a specifikací lidského jednání v závislosti na různých situacích.

²² ŠTIKAR, RYMEŠ, RIEGEL, HOSKOVEC 2003, s. 106.

²³ NAKONEČNÝ 1992, s. 14.

²⁴ NAKONEČNÝ 1992, s. 14.

²⁵ BULÁK, J.: Motivácia k práci a riadenie. Bratislava 1980, s 32 an. at Nakonečný 1992.

²⁶ NAKONEČNÝ 1992, s. 15.

²⁷ KLEIBL A KOL. 2002, s. 15

Všechny teorie, které se zaměřují na pracovní jednání, lze ve většině případů rozdělit do dvou základních kategorií:

1. Teorie, které se zaměřují na vysvětlení skutečností, které vedou k motivaci jedince k pracovní činnosti. Vycházejí z lidských potřeb, vlivů vnějšího prostředí, jejich významností a vztahů mezi nimi. Někteří autoři (Donnelly, Gibson, Ivancevich, Armstrong) hovoří o teoriích motivace, které jsou zaměřeny na obsah. Do skupiny těchto teorií patří např. Maslowova teorie hierarchie potřeb a Herzbergova dvoufaktorová teorie.
2. Teorie, které se snaží jít více do hloubky procesu pracovní motivace, také označované jako teorie motivace zaměřené na proces. Vroomova teorie valence a očekávání, Adamsova teorie spravedlnosti.²⁸

Z důvodu pochopení širších souvislostí mé práce a celkového kontextu, jsem vybrala několik teorií, které se týkají tématu a jak doufám, poslouží jako teoretický základ při popisu motivačního programu podniku a nabídnou možnost srovnání.

2.3.1 Teorie zaměřené na obsah

Jedná se o teorie, které jsou zaměřené na motivační příčiny. Mají význam pro posuzování odměňovacího systému organizace. V jednoduchosti lze říci, že se snaží identifikovat zásadní potřeby, které mají vliv na chování jedinců. A ty poté zohlednit při motivaci pracovníků.²⁹

Maslowova hierarchie potřeb

Maslow přišel se teorií, která byla (na rozdíl od některých jiných teorií motivace) všeobecně přijímaná od počátku. Je založena na dvou základních předpokladech.

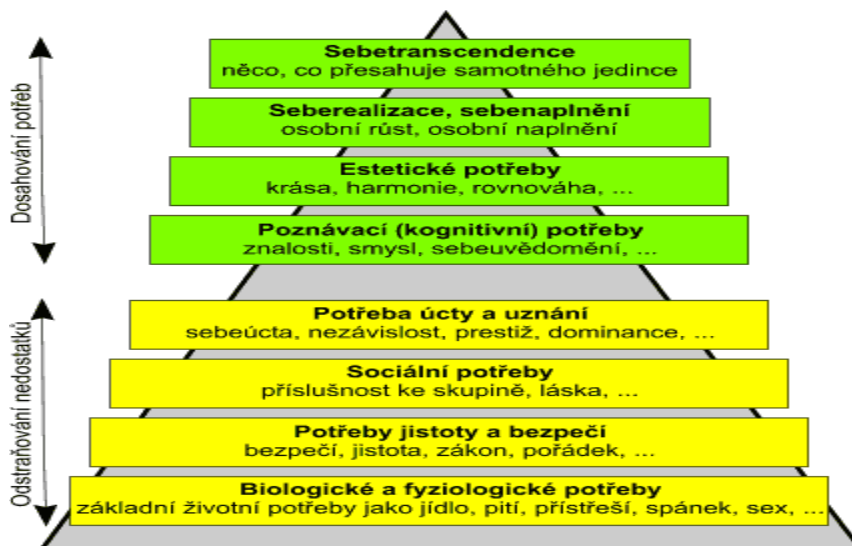
²⁸ ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K. HOSKOVEC, J. Psychologie ve světě práce, 2003. s 102

²⁹ ARMSTRONG 2007, S. 221.

- Každý jedinec je živočich, který pociťuje nedostatky. Neuspokojené potřeby ovlivňují chování, tím se tedy stávají motivátory.
- Potřeby jsou hierarchicky uspořádány. Po uspokojení jedné potřeby, se okamžitě objevuje jiná, která se dožaduje také uspokojení.

Na této myšlence vybuodoval Maslow hypotézu o pětiúrovňové hierarchicky uspořádaném systému potřeb, které jsou společné pro všechny jedince. V situaci, kdy jsou všechny potřeby jedince neuspokojeny, dostávají přednost dominující potřeby, protože se v daný okamžik jeví jako naléhavější. Dříve dochází k uspokojování potřeb nižší úrovně, poté těch vyšších.³⁰

Obrázek č. 3: Maslowova teorie hierarchie potřeb



Zdroj: http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=85&Itemid=69&limit=&limitstart=0

[online cit. 12.1. 2010 14:20]

- **Fyziologické potřeby** – jedná se o primární potřeby jedince na úrovni organismu – tzn. potřeby jako je jídlo, pití, sex. Pokud nejsou tyto fyziologické potřeby uspokojeny, stávají se absolutním motivátorem, v danou chvíli jedince nezajímá jakýkoliv jiný nedostatek.
- **Potřeby jistoty a bezpečí** – tyto potřeby se stávají motivačním, v případě, že jsou uspokojeny potřeby předchozí, tedy fyziologické. Do kategorie potřeby bezpečí patří ochrana před nemocí, ublížením na těle,

³⁰ DONNELLY, GIBSON, IVANCEVICH 1997, s. 371.

pohromami a ekonomickým strádáním. V oblasti práce se tato skupina potřeb projevuje např. snahou zaměstnanců získat jistotu zaměstnání a dosáhnout zaměstnanecké výhody.³¹

Momentálně v době krize se téma jistoty zaměstnání posouvá do popředí zájmu zaměstnanců. Velká vlna propouštění budí strach z nezaměstnanosti. A u pracovníků, kterým bylo „dovoleno“ zůstat, vyvolává pocit nedůvěry k zaměstnavateli.

- **Sociální potřeby** – tyto potřeby korespondují se společenskou povahou lidí a vyplývající potřebou sdružovat se a přátelit se. Ve svém důsledku ovlivňuje psychické zdraví jedince.
- **Potřeby uznání a ocenění** – potřeba reálného uznání od ostatních, které musí být vnímáno jako opodstatněné a spravedlivé. Dále vědomí vlastního významu pro okolí. Uspokojení potřeb v této úrovni vytváří pocit sebedůvěry a prestiže.
- **Seberealizace** – na této úrovni se jedince snaží rozvíjet sám sebe, využívat své schopnosti, dovednosti a znalosti tím nejlepším způsobem. Maslow definuje tyto potřeby jako „touhu člověka být víc a víc než je, být vším, čím je člověk se schopen stát.“³² Člověk má potřebu být co nejlepší v dané roli, kterou zastává a je celkem jedno, zda se jedná o roli manažera, rodiče nebo sportovce. Lidská touha být dobrý v tom, co dělá, je všudypřítomná. Potřebu seberealizace můžeme uspokojovat až v situaci, kdy jsou všechny předchozí potřeby uspokojeny. Maslow se dále domnívá, že uspokojením potřeby seberealizace roste síla i ostatních potřeb. A pokud je člověk schopen dosáhnout uspokojení této potřeby, rozšiřují se i možnosti, které do této kategorie spadají.

Maslowova teorie je dobře aplikovatelná na řízení a manažeri se na ni hojně odvolávají. Poskytuje kvalitní východisko pro pochopení základů problematiky řízení lidských zdrojů. I přes fakt, že nedává ucelené vysvětlení lidské motivace či nástrojů motivování. Tato teorie je však srozumitelná,

³¹ DONNELLY, GIBSON, IVANCEVICH 1997, s. 371-372.

³² MASLOW: Motivation and Personality, s. 81. In DONNELLY, GIBSON, IVANCEVICH 1997, s. 373.

poměrně přitažlivá, nepříčí se zdravému rozumu a podává informace o některých faktorech, které působí v podnicích motivačně. Prostřednictvím mzdy nebo platu můžeme uspokojit své základní, fyziologické potřeby. Díky systému odměňování a bonusů uspokojujeme potřeby bezpečí a jistoty. Sociální potřeby jsou zajištěny danou možností sdružovat se nejen do pracovních skupin, ale i neformálních, přátelských. A sociálním kontaktem vůbec. Následující tabulka poukazuje na možnost manažera ovlivňovat jistými prostředky celou škálu potřeb.

Tabulka č. 3: *Oblasti působení manažerů v jednotlivých kategoriích hierarchie potřeb*

Kategorie potřeb	Oblast působení manažerů
Seberealizace	Podnětnost práce Příležitost k povýšení Prostor pro tvořivost Motivace k vyšším cílům
Uznání	Veřejné uznání dobrého výkonu Pověřování významnými pracovními aktivitami Respekt budící název práce Pověřování odpovědností
Sociální	Příležitost k sociální interakci Stabilita pracovní skupiny Povzbuzování spolupráce
Bezpečí a jistota	Bezpečné pracovní podmínky Jistota zaměstnání Zaměstnanecké výhody
Fyziologické	Spravedlivá odměna Pohodlné pracovní podmínky Teplo, světlo, prostor, Klimatizace

Zdroj: DONNELLY, K.H., GIBSON, J.L., IVANCEVICH, J.M. Management. Grada Publishing, Praha 1997. ISBN 80-7169-422-3. 821 s. S. 374.

Kritika Maslowovy teorie

Maslowově teorii je především vytýkáno, že nezohledňuje možnost individuálních rozdílů. Jiná kritika upozorňuje na překrývání se potřeb, jejich možnost zařazení do více než jedné kategorie, nebo dokonce do všech (jako

příklad uvádějí plat – ten může uspokojovat všech pět kategorií Maslowovy hierarchie potřeb. Dalším bodem, který se dostává pod palbu kritiky, je statická tato teorie. Lidé mění své potřeby v závislosti na čase, situaci a v rámci toho, co vidí ve svém okolí. Jako studentka mám touhu uspokojovat odlišné potřeby v porovnání s lidmi, kteří se pomalu chystají do důchodu.³³

Herzbergova dvoufaktorová teorie

V roce 1959 přišel Frederick Herzberg s teorií založenou „na uspokojování potřeb a na deklarovaných motivačních efektech tohoto uspokojování u 200 techniků a účetních.“³⁴ V rámci výzkumu se dotazoval na okamžiky, ve kterých se jedinci cítili v práci obzvlášť dobře a kdy naopak obzvlášť špatně. A jaké okolnosti k tomu vedly. To ho vedlo k formulaci dvou hlavních závěrů:

V situaci, kdy některé okolnosti práce nejsou přítomny, způsobují nespokojenost pracovníků. Na druhou stranu však jejich přítomnost, nevytváří výraznou motivaci. Herzberg je označil jako ***udržovací faktory*** (neboli ***hygienické faktory*** či ***dissatisfactory***). Jsou důležité pro udržení přiměřené úrovně spokojenosti pracovníků. V praxi jsou někdy některými manažery považovány za motivační faktory, ačkoliv jejich hlavní vliv se projeví, jestliže jsou nepřítomné.³⁵

- ***Podniková politika a administrativa*** - existence jasně definovaných principů podnikové politiky, míra "byrokracie", adekvátnost komunikace, efektivnost organizace
- ***Řízení*** - přístupnost, kompetentnost a osobnost šéfa
- ***Interpersonální vztahy*** - vztahy s nadřízenými, podřízenými a kolegy, kvalita společenského života v práci
- ***Plat*** - celková výše odměňování, k níž patří plat, důchodové přípojištění, firemní tel., služební automobil a další "požitky"

³³ DONNELLY, GIBSON, IVANCEVICH 1997, s. 374-375.

³⁴ DONNELLY, GIBSON, IVANCEVICH 1997, s. 375.

³⁵ DONNELLY, GIBSON, IVANCEVICH 1997, s. 375.

- **Postavení** - postavení nebo funkce příslušného jedince v porovnání s ostatními, symbolizované titulem, parkovacím místem, automobilem, velikostí kanceláře, jejím vybavením apod.
- **Pracovní jistota** - osvobození od nejistoty, jakou je hrozba ztráty postavení nebo úplné ztráty zaměstnání.
- **Osobní život** - důsledky, jaké má práce na rodinný život příslušného jedince, jako například stres, dlouhé přesčasy nebo časté stěhování.
- **Pracovní podmínky** - fyzické prostředí, v němž práce probíhá, míra nepohodlí, které vyvolává³⁶.

„Společenské postavení jako funkce či hodnota příslušného jedince v porovnání s druhými je v pracovních skupinách a organizacích nezměnitelným životním faktem.“ Vyššího společenského postavení se dostává těm jedincům, kteří mají odpovědnější funkce nebo více přispívají. „Většina nespokojenosti ohledně společenského postavení vyplývá ze zdánlivě malicherných sporů o jeho symboly, jako jsou například parkovací místa, kanceláře nebo názvy pracovních funkcí.“³⁷

Příčina osobních problémů může vycházet z vlivu, jaký má práce na rodinný život pracovníka. Působí to i opačně, problémy doma mohou vyvolávat potíže v práci. „Dobrý vedoucí se vyznačuje citlivým přístupem k jednotlivci: dokáže rozeznat změny v normách jeho chování.“ Vůdčí osobnost by měla dávat najevo zájem o pracovníky, že si jich je vědom a že mu na nich záleží. Ne vždy může pracovník nějak pomoci, ale měl by dát najevo účast. V případech, že může, měl by zasáhnout- např. odstranit nějakou bariéru, která brání přirozené motivaci pracovníka a odvádí ji jiným směrem.³⁸

Existují okolnosti práce, které vyvolávají vysokou motivaci a spokojenost s prací. Jejich nepřítomnost, vyvolává vysokou míru nespokojenosti. Herzberg je nazval **motivační faktory (motivátory, satisfaktory)** a vytvořil jejich výčet:

³⁶ ADAIR 1993, s. 151.

³⁷ ADAIR 1993, s. 152.

³⁸ ADAIR 1993, s. 152-153.

- **Úspěšnost, dosažení cíle** - pocit, že jsme něco dovedli do úspěšného závěru, že jsme dokončili nějaký úkol, vyřešili problém, uskutečnili úspěšný prodej. V zásadě se jedná o pocit dobře vykonané práce, který je přímo úměrný náročnosti daného problému
- **Uznání** - přiznání zásluh za vykonanou práci, za to, čím člověk přispěl, ocenění jeho práce ze strany podniku neb kolegů, jednoduše řečeno se jedná o odměny za zásluhy
- **Služební postup, povýšení** - povyšování ve funkci či postavení nebo jeho perspektiva.
- **Zajímavost práce, práce sama** - vnitřní přitažlivost práce, oceňována spíše různorodost než jednotvárnost, práce, která dokáže udržet zájem a zároveň není monotónní či dokonce nudná.
- **Odpovědnost** - je-li nám dovoleno, užívat při práci vlastního úsudku, prokazuje-li nám podnik důvěru, máme-li pravomoc k přijímání rozhodnutí, jsme-li odpovědní za práci druhých.³⁹

Herzbergovy motivační faktory se soustřeďují na oblast pracovní činnosti. Vztahují se k práci, individuálnímu výkonu, pracovní odpovědnosti, rozvoji a uznání pracovníka v rámci pracovní činnosti. Udržovací faktory vztažené na práci jako takovou se jeví okrajově a souvisejí spíše s vnějšími podmínkami (vnější prostředí práce). Důležitým poznatkem je, že pokud jsou lidé vysoce motivováni, jsou ochotni odhlédnout od nespokojenosti, která plyne z udržovacích faktorů. Ale opačně tato zjištěná skutečnost neplatí.⁴⁰

V psychologii jsou popsány vnitřní a vnější motivátory. Tyto pojmy korespondují s Herzbergovým rozdělením na udržovací a motivační faktory. Vnitřní motivátory souvisejí s prací jako takovou a objevují se při výkonu pracovní činnosti. Pokud máme možnost dělat práci, která má vnitřní motivační potenciál, motivuje nás, jelikož práce samotná je pro nás odměnou. Vnější motivátory představují vnější odměnu. Ty získávají na důležitosti mimo pracovní činnost nebo mimo pracoviště. Přinášejí uspokojení, které je spíše

³⁹ ADAIR 1993, s. 145.

⁴⁰ DONNELLY, GIBSON, IVANCEVICH 1997, s. 376-377.

malé či vůbec žádné. Jako příklad udržovacího faktoru, respektive v psychologických pojmech vyjádřeno jako vnější motivátor, je plat.⁴¹

Herzberg rozvinul myšlenky Maslowa a zvýšil jejich možnost aplikace na oblast práce. Jeho význam spočívá v obratu pozornosti na faktory, které nebyly do té doby, brány jako stěžejní. Jeho přístup vedl v praxi k obohacování práce, která vede k vyšší spokojenosti zaměstnanců. V praxi reagovali manažeři na nespokojenost svých zaměstnanců, která vedla k neuspokojivým výkonům, zvýšením platů, rozšířením zaměstnaneckých výhod a zkvalitněním pracovních podmínek. Následná odezva byla minimální. Herzberg poskytuje vysvětlení tohoto jevu, vyvrací nutnost zaměřovat se na udržovací faktory, protože tento postup nezajistí vytoužený efekt. Motivátory musí být zakopávány do samotné práce. Průzkumy, které se prováděly po vyslovení této teorie, potvrdily, že myšlenky Herzberga jsou platné i v současnosti.

Kritika Herzbergovi teorie

Zásadní kritika jeho teorie vychází z výzkumného souboru, který Herzberg použil. Z dalších průzkumů vyplynulo, že to, co pro účetní a techniky bylo považováno za udržovací faktory, méně kvalifikovaní pracovníci považovali za faktory motivační (plat, jistota zaměstnání). Stejně tak mohly být výsledky zkresleny obrannými procesy daného souboru respondentů. Lidé mají tendenci považovat své úspěchy za zdroj uspokojení a za zdroj nespokojenosti považují podnikovou politiku, nadřízeného, a nikoliv své vlastní nedostatky. Jiná kritika poukazuje na přílišnou zjednodušenost, která opomíjí fakt, že to, co je pro jednoho motivující, působí na druhého opačně. Dále Herzberg předpokládá vztah mezi spokojeností a produktivitou, ačkoliv tato korelace nebyla předmětem výzkumu (ten se zaměřoval pouze na jednu složku, a to spokojenost, navíc někteří autoři existenci silné korelace mezi spokojeností a produktivitou zpochybnili).⁴²

⁴¹ DONNELLY, GIBSON, IVANCEVICH 1997, s. 376-377.

⁴² DONNELLY, GIBSON, IVANCEVICH 1997, s. 379.

Osobně se přidávám na stranu částečné kritiky Herzbergovy teorie "dvou faktorů", podobně jako Adair.⁴³ Herzbergova teorie je značně bipolární, ostatně jako každá taková teorie "buď a nebo" působí dojmem jednoduchosti, ale to se v tomto případě daří jen za cenu vynechání několika faktorů, které mohou hrát důležitou roli. Některé faktory, které Herzberg zařadil do daných dvou skupin, nemusí jednoznačně do "škatulky" patřit. Asi nejvíce zarážejícím dojmem působí peníze zařazené v udržovacích faktorech. V některých podnicích velice úspěšně slouží jako motivátor a ceněná forma uznání. V kapitole odměňování ve zkoumané organizaci tuto tezi potvrdím. Stejného názoru je i Dvořáková, která píše, že hranice mezi dvěma skupinami faktorů nejsou striktní a lze je překročit. V praxi dochází k tomu, že v konkrétní situaci mohou faktory udržovací vystupovat jako motivátory a opačně.⁴⁴ Stejně tak zařazení kategorie vedení (Herzberg toto označení nepoužívá) do udržovacích faktorů je zcela evidentně chybou. Vedení není jen součástí pracovního kontextu, v mnoha případech je nedílnou součástí práce jako takové. Vedoucí může sehrát velmi významnou roli při uplatňování motivátorů.⁴⁵

Porovnání Maslowova a Herzbergova modelu

Teorie těchto dvou autorů vykazují jistou vzájemnou podobnost. Herzberg v podstatě rozšiřuje Maslowův model pěti úrovní potřeb na dvě kategorie, které se zaměřují na oblast práce (udržující a motivační).

Tabulka č. 4: Maslow a Herzberg – odlišnosti modelů

Oblast	Maslowova hierarchie potřeb	Herzbergova dvoufaktorová teorie
1. Vztahuje se	Na všechny lidi ve společnosti ve všech typech zaměstnání, ale i na důchodce	Většinou na duševní pracovníky a na vysoce kvalifikované specialisty
2. Vliv potřeb na chování	Všechny potřeby mohou motivovat chování	Pouze některé vnitřní potřeby mohou fungovat jako motivátory

⁴³ ADAIR 1993

⁴⁴ DVOŘÁKOVÁ 2007, s. 172.

⁴⁵ ADAIR, J. 1993: 144-145

3. Role peněžní odměny	Může motivovat	Není klíčovým motivátorem
4. Záběr	Týká se všech lidí a jejich životů	Soustřeďuje se na práci
5. Typ teorie	Deskriptivní (co je)	Preskriptivní (co by mělo být)

Zdroj: DONNELLY, K.H., GIBSON, J.L., IVANCEVICH, J.M. Management. Grada Publusing, Praha 1997. ISBN 80-7169-422-3. 821 s. S. 380.

3.2 Teorie zaměřené na proces

Armstrong tyto teorie označuje jako kognitivní (poznávací) teorie.⁴⁶ Zaměřují se na subjektivní pocit pracovníka ohledně spravedlnosti a rovnosti v pracovním prostředí, na jeho očekávání a dosahování cílů. Je kladen důraz především na psychologické procesy, které mají vliv na motivaci pracovníků, tj. co zapříčiňuje konkrétní chování, co je řídí, udržuje a brzdí, popř. je úplně zastaví.⁴⁷

Teorie spravedlnosti (teorie spravedlivé odměny)

Tuto teorii zpopularizoval profesor J. Stacy Adams z University of North Carolina. Základem této teorie je pocit nespravedlnosti a jeho uvědomění. Pokud si jedinec uvědomí, že se s ním nakládalo nespravedlivě v porovnání s ostatními, pokusí se proti této skutečnosti něco dělat. Obecně lze říci, že vládne představa, že spravedlnost by se měla projevit v poměru vkladů a výnosů. Mezi vklady lze zařadit zkušenost, úsilí a schopnost. Výnosy jsou plat, uznání, povýšení a další zaměstnanecké výhody. Následující obrázek ukazuje, jak dochází k vnímání skutečnosti jako spravedlivé – nespravedlivé. Nespravedlnost začíná pocitem, že srovnatelné výnosy nejsou dostatečně oceňovány v porovnání s tím, co předpokládáme, že za ně dostávají ostatní. Nespravedlnost nutně vyvolává reakci, tou může být odchod ze zaměstnání, změna vkladu, který jedinec do práce investuje (absence, nižší výkon), dále se může dožadovat zvýšení platu či získání zaměstnaneckých výhod nebo se může

⁴⁶ srov. ARMSTRONG 2007, s. 224.

⁴⁷ srov. DONNELLY, GIBSON, IVANCEVICH 1997, s. 381.

zamyslet a přehodnotit, zda již nabízené výnosy nejsou přeci jen dostatečné a jeho původní porovnání nebylo přeci jen mylné a ukvapené.⁴⁸

Je důležité, aby si manažeři uvědomili, že pracovníci se v zaměstnání porovnávají a že tento proces vyvolá jakákoliv změna (obsah práce, zaměstnanecké výhody, prémie). Zásadní roli zde hraje vnímání. „Pokud není systém odměňování dobře propracován a pečlivě prováděn, může to mít za následek problémy související s pocitem nespravedlnosti.“⁴⁹ Manažer musí promyslet, jak odůvodní ostatním, proč byl jedinec odměněn, co bylo záměrem a příčinou.⁵⁰

Kritika teorie spravedlnosti

Teorie spravedlnosti nedává žádný návod, jak nastolit spravedlnost v organizaci, jak postupovat. Výzkumy vycházející z této teoretické základny se zaměřily jen na plat, s absolutní ignorací k ostatním faktorům, které mohou mít nemalý vliv.

Vroomovo expektační teorie

Vroom chápal motivaci jako proces řídicí volbu. Motivační síla pracovníka vychází ze dvou faktorů, jejich hodnota závisí na subjektivním ohodnocení a očekávání pracovníka. Pokud pracovníku bude věřit, že jeho práce bude adekvátně odměněna, dostaví se u něj motivace k dosažení cíle. Jinými slovy: „jedinci vynakládají pracovní úsilí k dosažení takového výkonu, který by měl za následek žádoucí (preferovanou) odměnu.“⁵¹

Expektační motivační model lze vyjádřit násobkem očekávání, účinnosti a preference (neboli valence)⁵². V situaci, kdy pracovník vyhodnotí dosažení cíle jako reálné a je si téměř jist, že cíle dosáhne, jeho motivace narůstá. Manažeři mohou využít poznatků expektační teorie v praxi. Můžou ovlivňovat očekávání

⁴⁸ srov. DONNELLY, GIBSON, IVANCEVICH 1997, s. 381.

⁴⁹ DONNELLY, GIBSON, IVANCEVICH 1997, s. 382.

⁵⁰ srov. DONNELLY, GIBSON, IVANCEVICH 1997, s. 382.

⁵¹ DONNELLY, GIBSON, IVANCEVICH 1997, s. 383.

⁵² Očekávání je individuální hodnota, kterou pracovník přisuzuje cíli. Účinnost je pravděpodobnost ve vztahu mezi výkonem a výsledkem. Preference (Valence) jsou hodnoty, které pracovník připisuje jednotlivým výsledkům.

pomocí tréninků, školení, vzdělávání svých pracovníků. Účinnost lze ovlivnit prostřednictvím ochoty manažera pomoci a preference vnímáním cílů a potřeb pracovníků. Manažer musí vycházet z faktu, že motivaci ovlivňuje vnímání jednotlivých skutečností pracovníkem. Tři klíčové faktory, na kterých stojí expektační teorie, jsou závislé na vnímání.⁵³

Kritika expektační teorie

Vroomově teorii je vyčítána složitost expektačního modelu a problém s validitou, tedy průkazností, v případě zkoumání a měření hlavních proměnných.⁵⁴

⁵³ DONNELLY, GIBSON, IVANCEVICH 1997, s. 383-386.

⁵⁴ DONNELLY, GIBSON, IVANCEVICH 1997, s. 386.

3. FUNKCE MANAGEMENTU

To, co mají společné velké i malé organizace, ať v podnikatelském či nepodnikatelském sektoru, je management (bez ohledu na názvy funkcí). Funkcí a odpovědností managementu je dosahovat cílů organizace a zajistit, aby vynaložené zdroje⁵⁵ byly vždy co možná nejnižší. Každá manažerská pozice se pojí s dimenzí odbornou a dimenzí personální. Odborná se pojí s povinnostmi a odpovědností rozhodovat o cílech, strategii, dílčích cílech a pracovních postupech. Personální rozměr zahrnuje řízení lidí. „Řídit lidi znamená především stanovovat jejich úkoly a kontrolovat jejich provedení, motivovat je a rozvíjet jejich schopnosti, řešit jejich problémy nacházející se mimo rámec jejich kompetencí, to vše ve směru vedoucím k dosažení organizačních cílů.“⁵⁶ Úspěšné vedení lidí vyžaduje, aby si manažer osvojil následující obecné základy, které vycházejí nejen z teorie ale i z praxe.

- *Porozumět zaměstnancům jako jednotlivcům, skupinám či týmům* – zde vycházíme především z poznatků psychologie
- *Osvojit si principy manažerských postupů v oblasti řízení a vedení (delegování, koučování, motivace, komunikace, vedení atd.)* – východiskem jsou sociální schopnosti manažera.
- *Osvojit si hlavní znalosti z oblasti manažerského personálního řízení (pravidla a postupy – odměňování, hodnocení a řízení výkonu, odměňování a rozvoj pracovníků, řízení firemní kultury atd.)* – východiskem jsou formalizované systémy řízení lidských zdrojů v organizaci.⁵⁷

Tradiční a nové funkce managementu

Tyto funkce i nadále plní základ činnosti každého manažera. Jedná se o plánování úkolů, rozdělování práce, zadávání pracovních úkolů podřízeným pracovníkům a kontrolovat jejich plnění. Tradiční pojetí managementu nezohledňovalo lidskou dimenzi, řídicí funkce byla založena především na té

⁵⁵ Zdroje – čas, peníze, lidi, materiály, apod.

⁵⁶ URBAN 2003, s. 12.

⁵⁷ srov. URBAN 2003, s. 13.

odborné. Rozšíření manažerských funkcí v současné době je dáno změnami v ekonomickém a společenském prostředí, které mají vliv na organizaci. Základními nástroji, se kterými pracoval tradiční management, byly především příkazy a moc nad nadřízenými. Aby bylo možné v dnešní době efektivně řídit lidské zdroje bylo nutné reorganizovat styl vedení a přidat manažerské úkoly, které vycházejí ze sociální linie. K těmto úlohám patří motivace a inspirování pracovníků, postupné delegování pravomoci a úkolů, podpora pracovníků během plnění těchto úkolů a neustálá komunikace mezi pracovníky a managementem.⁵⁸

3.1 Motivace pracovníků

Motivování pracovníků je řešením několika problémů, které denně stojí před manažery:

- *získání a udržení pracovního úsilí*
- *zájem zaměstnanců o prosperitu firmy*
- *podnětění zájmu o hledání úspor a zlepšování*
- *loajalitu vůči firmě i v krizových obdobích*
- *získání kvalitních zaměstnanců*
- *zajistit ochotu zaměstnanců pracovat i mimo pracovní dobu, je-li to potřeba*⁵⁹

Pracovní činnost jedince je vnitřně regulována jeho psychikou. Ta však nebývá na takové úrovni z hlediska dostatečného zaměření na cíl, intenzity a trvání činnosti jak by bylo žádoucí. Od tohoto aspektu se tak odráží i výkonnost pracovní činnosti. Na vině může být právě osobnost pracovníka, fyzikální a sociální podmínky práce, charakter samotné práce, životní podmínky apod. Obecně proto platí, že je nutné zasahovat do sféry pracovní motivace, stejně tak do vytváření optimálních pracovních podmínek a jejich udržování a kontroly.⁶⁰

Nejdůležitější funkce tradičního managementu byla v organizaci práce a přerozdělování úkolů. V současnosti je nejdůležitějším faktorem schopnost manažera nadchnout, motivovat a inspirovat pracovníka. Takový manažer musí

⁵⁸ srov. URBAN 2003, s. 16.

⁵⁹ srov. BĚLOHLÁVEK 2005, s. 39.

⁶⁰ srov. NAKONEČNÝ 1992, s. 12.

vytvářet přitažlivé a motivující vize a cíle organizace, nadchnout pracovníky k jejich plnění a „donutit“ je k tomu, aby podali maximální možný výkon.⁶¹

Motivační systém podniku je zpravidla sepsán do podnikového dokumentu, který označujeme jako *motivační program*. „Motivační program představuje konkretizaci systému práce s lidmi v podniku s relativně vyhraněným zaměřením na pozitivní ovlivňování pracovní motivace pracovníků.“⁶² Na základě rozboru, který vychází z podnikových potřeb a cílů je vytvářena konkrétní podoba motivačního programu organizace. Jehož podstatou je soupis pravidel, opatření a postupů, které mají vést k dosažení efektivní pracovní motivace a která by zajistila optimální přístup pracovníků k organizaci. Když budeme vycházet z poznatků, které jsem uvedla v předešlých částech tohoto textu, tedy konkrétně z poznatků o motivaci lidského chování a pracovním jednání, můžeme vyvodit, že motivační program je součástí celého procesu práce s lidmi v organizaci, tj. „motivační program v jistém smyslu jednotlivé subsystémy celého systému práce s lidmi sjednocuje.“⁶³

Aby bylo možné analyzovat motivační program zvolené organizace, bylo nezbytné zjistit zásadní skutečnosti, které mají vliv na průběh činností v organizaci a její celkový chod, na motivaci (pracovní ochotu) a výkonnost pracovníků. V zásadě bylo nutné zjistit informace sociálně ekonomického charakteru:⁶⁴

- *o technických, technologických a organizačních podmínkách práce*
- *o sociálně demografických a profesně kvalifikačních charakteristikách pracovníků*
- *o charakteristikách pracovního prostředí, o pracovních podmínkách, o sociální vybavenosti pracovišť apod.*
- *o uplatňovaných způsobech řízení a vedení pracovníků*

⁶¹ srov. URBAN 2003, s. 17.

⁶² PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ 1996, s. 189-199.

⁶³ PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ 1996, s. 199.

⁶⁴ srov. RŮŽIČKA, DRÁZSKÁ 1994.

- *o uplatňování systému personálního řízení a vlastní personální práce v podniku*
- *o uplatňovaném systému sociální péče*
- *především: shromáždění a rozbor tzv. měkkých dat. Tj. informací o pracovní spokojenosti/nespokojenosti, hodnotové orientaci pracovníků, aspiraci, vztahu k práci, k profesi, o vztazích s nadřízenými, podřízenými, spolupracovníky na stejné hierarchické úrovni, k organizaci jako celku. Informace o stylu řízení a vedení, o názorech na informační politiku organizace ve vztahu k pracovníkům, o subjektivním hodnocení celkové koncepce řízení podniku, o podnikových záměrech a cílech, o personálním řízení a také o sociální politice a sociální péči.⁶⁵*

Zmíněné informace byly získány od vedoucí personálního oddělení, z rozhovorů s managementem společnosti, s vedoucím pracovní skupiny a obchodními zástupci. Dále z interních materiálů organizace, internetových zdrojů a časopisu firmy R spol. s.r.o.

3.2 Delegování pravomocí a úkolů

Cílem je přidělovat obtížnější úkoly a s nimi i spojené pravomocí podřízeným pracovníkům. Delegování pravomocí „je výrazným projevem důvěry a prostředkem vytváření odpovědnosti.“⁶⁶ Úspěšní manažeři si jsou vědomi, že vytváření odpovědnosti pracovníků je pro organizaci efektivní. Jsou proto ochotni delegovat i činnosti, které jsou významné a vytvářejí vhodné podmínky, aby k přenesení činnosti mohlo dojít⁶⁷ (např. Rainbow školení pro vedoucí skupin). Avšak je časté, že právě v této oblasti dělají manažeři nemálo chyb. Proces delegování zahrnuje následující čtyři kroky:

- *definici očekávaných výsledků*
- *definice úkolu pro danou pozici*
- *delegování pravomocí spojené s úkolem*

⁶⁵ srov. PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ 1996, s. 203-204.

⁶⁶ srov. ADAIR 1993, s. 149.

⁶⁷ srov. URBAN 2003, s. 17.

- *určení osoby, která bude zodpovědná za plnění*

Delegování rozšiřuje obsah práce a pro úspěšný průběh je nutný osobní rozvoj pracovníků, aby byli připraveni. V následující části definuji obsah práce obchodního zástupce v této organizaci a možnost osobního rozvoje, který nabízí společnost a který představuje možnou přípravu pracovníků pro delegování složitějších úkolů. Ať už v rámci pozice obchodního zástupce nebo jako příprava pro postup v kariéře a tím spojených pracovních povinností a znalostí, které z vyšší pozice vyplývají.

3.2.1 Obsah práce

Prodej čistících zařízení Rainbow probíhá prostřednictvím techniky **přímého prodeje**. Touto formou se dá prodat většina produktů, tedy jak zboží, tak služeb. V České republice jsou tímto prodejem nejznámější společnosti, které se zaměřují na kosmetické výrobky, dále produkty zdravé výživy a z velké části se přímý prodej využívá i v oblasti financí a pojišťovnictví (pojištění, bankovní produkty, stavební spoření nebo debetní kreditní karty) a v posledních letech i telekomunikační služby (přechod na jiný tarif, výhodné balíčky) nebo dokonce knihy a předplatné časopisů. Lze definovat tři základní body pro přímý prodej: prodej na pracovišti, prodej doma nebo prodej na jiném místě, kam jsou lidé za účelem prodeje dovezeni. Společnost Rainbow využívá vzhledem k charakteristice nabízeného zboží možnost **prodeje v domácnosti formou návštěvy obchodního zástupce**⁶⁸.

Vybraná organizace nabízí možnost pracovat na částečný nebo hlavní úvazek s možností pracovat na vlastní živnostenský list. Každý pracovník si tak může zvolit variantu, která více vyhovuje jeho životnímu stylu, současným podmínkám a životní situaci. Dalším aspektem je flexibilní pracovní doba, jejímž tvůrcem je z velké části samotný pracovník. To je pro mnoho lidí velice motivující k tomu, aby vůbec s touto pracovní činností začali, a udržuje je to v ní díky flexibilitě, kterou by jinde v zaměstnání postrádali. Náplní práce obchodního zástupce v této společnosti je kontakt a komunikace s klientelou,

⁶⁸ Jinou formou, kterou využívají některé firmy je tzv. „Home Party“, kdy na jednom místě, tedy v jedné konkrétní domácnosti, se sejde několik rodin za účelem shlédnout prezentaci výrobku (služeb).

prezentace a prodej produktu, uzavírání smluv, získávání nových klientů, práce s motivačními programy, získávání nových pracovníků

3.2.2 Osobní rozvoj pracovníků a kariérní postup

Trénink a rozvoj pracovníků je jedním z hlavních faktorů zvyšování produktivity a konkurenceschopnosti firem. Cílem této činnosti je zaškolování nových pracovníků a průběžně jim předávat nové znalosti a dovednosti z oblasti prodeje a obchodní činnosti. Každý nový pracovník musí projít školením v oblasti kontaktu se zákazníkem, musí se naučit zacházet s čistícím zařízením a prezentovat jej. Pracovník obdrží školící materiály v tištěné formě a na DVD. Má k dispozici čistící systém Rainbow a pracovní kufr, který obsahuje pomůcky k předvedení ukázky. Poté má za úkol, aby si průběh prezentace výrobku nastudoval a natrénoval doma. Při další příležitosti předvede svou práci vedoucímu skupiny, od kterého získá zpětnou vazbu. Jsou seznámeni s náležitostmi uzavírání kupních smluv, leasingů a dalšími administrativními formalitami. První demo se zpravidla odehrává u některých ze známých pracovníka. Cílem je, aby si pracovník vyzkoušel prezentaci v prostředí, které je pro něj známé a nevznikaly tak zbytečně nepříjemné pocity. Pokud má pracovník své první demo u neznámého klienta, jede s ním vedoucí skupiny jako technická a psychická opora.

Trénink a rozvoj pracovníků představuje pro organizaci výhodnou investici:

- *trénovaní pracovníci jsou zpravidla výkonnější*
- *lze jim delegovat náročnější úkoly*
- *rozvoj vede k vyšší pracovní motivaci a vyšší pravděpodobnosti, že si organizace udrží schopné pracovníky⁶⁹*

Ve vybrané organizaci probíhají častá a pravidelná školení. Obchodní zástupce, který pracuje na vedlejší úvazek, se účastní tréninku jednou týdně. Pracovník na stejné pozici ale na hlavní úvazek, navštěvuje trénink dvakrát týdně. Všechny úrovně na pozici GSD se učí minimálně třikrát týdně školit a trénovat pracovníky. Zdokonalují se v manažerských, sociálních a

⁶⁹ srov. URBAN 2003, s. 164-165.

komunikačních dovednostech. Vyšší pracovní pozice, tj. všechny úrovně na pozici MD a GM minimálně pětkrát týdně školí a trénují pracovníky. Školení obchodních zástupců je zaměřeno na správnou prezentaci výrobku, na správnou posloupnost kroků ukázky a kontakt se zákazníkem. Školí se jak pracovat s tzv. čtrnáctkou neboli propagačním programem a domlouvání tzv. demo z demo⁷⁰. Jsou rozvíjeny obchodní dovednosti a znalosti pracovníka.

Vybraná organizace má velice srozumitelně a jasně definovanou kariéru, což se v praxi projevilo jako motivující aspekt. Postup v kariéře je stejně jako odměňování, ke kterému se dostanu v další části tohoto textu, podmíněn zejména pracovním výkonem. Dalším faktorem, který zde hraje roli je ochota přijmout a plnit povinnosti, které jsou s danou pozicí spjaty. Každý pracovník přesně ví, co musí splnit a udělat pro to, aby se posunul v hierarchii pracovních pozic v organizaci. Např. obchodní zástupce má možnost postoupit na pozici GSD v případě, že má minimálně tři přímé spolupracovníky⁷¹ a kvalifikuje se dvaceti prodeji v měsíci ve skupině. Poté musí ještě ve dvou po sobě následujících měsících svou pozici potvrdit, tzn., že ve dvou dalších měsících musí on a jeho skupina, prodat dvakrát 20 RB. Jakmile k tomu dojde a tyto podmínky splní, získává pracovní pozici a s ní spojené jak výhody tak samozřejmě i povinnosti. Motivující je především skutečnost, že povýšení v Rainbow kariéře není omezeno počtem pracovních pozic.

3.3 Podpora pracovníků během plnění úkolů

Nové pojetí role manažera se v této oblasti mění „z hlídacího psa“ na kouče či kolegu, který podporuje pracovníky při plnění pracovních úkolů. Jeho posláním je vytvářet příznivé pracovní prostředí, snažit se odstranit bariéry, které by mohly představovat komplikace při pracovní činnosti a zajistit potřebné zdroje a tréninky. Základem je vytvoření příjemného prostředí a otevřené atmosféry na pracovišti.

V současnosti mají specifika prostředí a vnější okolnosti značný vliv na osobní preference zaměstnanců. Situace na poli světové ekonomiky se odráží

⁷⁰ Domluvení další prezentace výrobku už u klienta, který dal doporučení.

⁷¹ Přímý spolupracovník (TS) má v měsíci alespoň 15 demo

na spokojenosti zaměstnanců, ať pozitivně tak negativně (propouštění, snižování rozpočtů na vzdělávání a odměňování zaměstnanců). Atmosféra, vztahy na pracovišti a komunikace jsou jen malým výčtem faktorů, které ovlivňují spokojenost zaměstnanců. V odborné literatuře se můžeme v souvislosti se spokojeností odkázat na jednodimenzionální pohled (Maslow, Vroom) či dvojdimenzionální pohled (Herzberg).⁷²

Nakonečný (1992) uvádí, že vztah jedince k práci má tři základní dimenze: postojovou (práce jako hodnota), motivační (psychologické opodstatnění pracovní činnosti) a výkonovou (pracovní výkon samotný). Vztahy mezi těmito aspekty jsou složité a jsou utvářeny prostřednictvím sociálního prostředí, ve kterém je jedinec situován. Sociální rámec pracovní činnosti je složen z formálních (nadřízený – podřízený, spolupracovník) a neformálních vztahů („parták“). Formální a neformální vztahy se prolínají nejen na pracovišti, ale také v oblasti mimo ni. Tyto sociální vztahy vytvářejí specifickou složku motivace, a tak se sociální motivace spolu s motivací platem a osobnostní motivací řadí do celkového souboru motivačních faktorů. Řídící pracovník musí brát zřetel vůči sociální struktuře a atmosféře na pracovišti. Zejména kvůli tomu, že se atmosféra pracovního prostředí pro mnohé pracovníky stává rozhodujícím faktorem při výběru zaměstnání, setrvání v něm a v neposlední řadě má vliv na absence a pracovní fluktuaci.⁷³

Při každé činnosti, kontaktu se vytvářejí lidské vztahy, mohou mít širokou škálu v rámci jejich kvality, tj. od naprosto pozitivních po úplně negativní. V práci se vytvářejí jak formální tak neformální vztahy. V rámci těchto vztahů, tedy v obou jmenovaných skupinách vznikají ve zkoumané organizaci následující vztahy:

- *vztahy mezi pracovníkem a zaměstnavatelem*
- *mezi nadřízeným a podřízeným*
- *vztahy k zákazníkům a veřejnosti*
- *vztahy mezi pracovními kolektivy v organizaci – smyslem je snaha o harmonizaci těchto vztahů a snaha stanovit mantinely nežádoucí*

⁷² srov. ŠTIKAR, RYMEŠ, RIEGEL, HOSKOVEC 2003, s. 115.

⁷³ srov. NAKONEČNÝ 1992, s. 37.

soutěživosti a podpořit soutěživost žádoucí

- *vztahy mezi spolupracovníky* - obvykle bývají neformální, tj. neupravené předpisy, mnohé organizace však usilují o to, aby i tyto vztahy byly alespoň z části získaly formální rámec a byly podrobeny interním předpisům.⁷⁴

Význam úrovně kvality vztahů na pracovišti jsou významné. „Vytvářejí rámec významně ovlivňující dosahování cílů organizace i pracovních a životních cílů jednotlivých pracovníků. Korektní, harmonické, uspokojivé pracovní a mezilidské vztahy vytvářejí produktivní klima, které má velmi pozitivní vliv na individuální, kolektivní i celooorganizační výkon. Příznivě se odrážejí ve spokojenosti pracovníků a přispívají ke sladování individuálních zájmů a cílů s cíli a zájmy organizace. Pracovní vztahy v organizaci ovlivňují všechny ostatní personální činnosti a mnohdy výrazně determinují jejich efektivnost. Nezdravé a neuspořádané pracovní vztahy v organizaci vytvářejí turbulentní prostředí, v němž se neshodně předvídá a plánuje, v němž se obtížně plní vytyčené cíle a v němž je výskyt konfliktů, stížností, stávek, porušování kázně všeho druhu, nedůvěry mezi zaměstnanci a vedením a dalších negativních a kontraproduktivních jevů častější než v organizaci se zdravými a uspořádanými pracovními vztahy, v organizacích, které vytváření pracovních vztahů věnují náležitou péči.“⁷⁵

Růžička (1994) poukazuje na vliv pracovní skupiny na výkon a spokojenost každého jejího člena. Každý je součástí specifické sociální struktury, která vychází z pracovní skupiny, proto na jedince nemůžeme nahlížet jako na nezávislou a izolovanou jednotku. Pracovní skupina vytváří vlastní soubor sociálních norem. Ty představují uzavřený rámec pro jednání jeho členů a říkají jim, co smí a nesmí (nemusí být shodné s cíli organizace). Členstvím ve skupině dávají jedinci souhlas s dodržováním norem.⁷⁶

Ve vybrané organizaci jsou určité cíle definovány pro skupiny pracovníků, v případě jejich neplnění může mít za následek disharmonií

⁷⁴ srov. KOUBEK 2007, s. 325-326.

⁷⁵ KOUBEK 2007, s. 326

⁷⁶ RŮŽIČKA 1994, s. 109-110.

vztahů, která projeví existenci konfliktů. Zároveň platí, že čím náročnější je pracovní činnost, tím se zvyšuje riziko vzniku konfliktu. Konflikty se mohou objevit v několika úrovních napříč celou organizační strukturou podniku:

- *ve vztahu nadřízený – podřízený*
- *ve vztahu mezi pracovníky na horizontální úrovni*
- *z důvodu věkových, generačních odlišností*
- *ve vztahu nově příchozí – stávající pracovníci*
- *z důvodu nedostatečné adaptace pracovníků na práci, pracovní skupiny, organizaci, ...*
- *z důvodu nepříznivých skutečností, které vycházejí z pracovních podmínek nebo z finančního ohodnocení*
- *z důvodu patologického chování některých jedinců apod.*

Zdrojem konfliktů ve vztazích mohou vznikat z několika různých zdrojů:

- *v osobnosti a sociálním chování jedinců - chroničtí "potíživí", osoby se špatným vztahem k ostatním. Lidé, kteří na pracoviště vnášejí něco jiného, něco co ostatní obtěžuje (náboženští či političtí agitátoři, moralisté, osoby parazitující na práci ostatních). Řešení – snažit se o usměrnění, vyčlenění (to bývá v některých situacích nejlepší možné řešení)*
- *v nedorozumění - špatná komunikace, nedostatečné vysvětlení pracovních úkolů, povinností, pravidel, nevhodné formy informování pracovníků. Nedostatečná kvalifikace pracovníků, nedostatečná inteligence osoby podávající informace či instrukce nebo příjemce. Řešení - vzdělávání pracovníků i vedoucích zaměřené na otázku komunikace a vedení lidí. I na otázku provádění práce - v podobě konzultací, porad a instruktáží.*
- *ve stylu vedení lidí v organizaci - nedostatečně participativní styl vedení s převažujícími direktivními prvky, nedostatečná pozornost jejich zájmům a personálním cílům, sociální přehrady mezi spolupracovníky a vedením, mezi vedením různých úrovní, neúměrné rozšiřování povinností pracovníka a oklešťování jejich práv apod. Řešení - změna nebo zlepšení stylu vedení, vzdělání vedoucích*

- *vzdálenost pracoviště a v pracovních podmínkách* - konflikty vyvolává i dislokované pracoviště a přitom práce vyžaduje intenzivní kontakty se správou organizace či jiným územně odděleným pracovištěm. Konflikty může vyvolat i pohyblivé pracoviště. Pracovní podmínky silně ovlivňují rozpoložení a náladu člověka a tedy i výskyt konfliktů
- *v příčinách mimo organizaci* - souvisí s životními podmínkami, rodinné či bytové problémy, nemoci jeho nebo v rodině, hospodářská či politická situace. Někdy se stane, že tyto aspekty mohou sekundárně vyvolat konflikty na pracovišti. Řešení - snaha pomoci ze strany organizace, počítat s nimi v oblasti komunikace a vedení.⁷⁷

V zájmu každé společnosti je snažit se řešit konflikty na pracovišti konstruktivně. Existence neřešených problémů se může projevit jako konkurenční nevýhoda. Řešením této situace je stimulovat zaměstnance k ochotě řešit konflikty pod vizí odměn za splnění úkolu celé skupiny jako celku.⁷⁸

⁷⁷ srov. KOUBEK 2007, 336-338.

⁷⁸ srov. ŠTIKAR, RYMEŠ, M. a kol. 2003, s. 334.

4. ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

4.1 Vize a cíle organizace

Rainbow je společnost, která se zaměřuje na výkon, a jako taková musí také pracovní výkon nějakým způsobem řídit. Prostředkem této činnosti se stalo řízení výkonu pracovníků prostřednictvím cílů organizace. „Systém řízení pracovního výkonu usiluje o *zvýšení výkonnosti firemní organizace prostřednictvím růstu výkonu jednotlivců a jejich pracovních skupin.*“⁷⁹ V zásadě se celý koncept opírá o dva body:

- sloučení základních cílů organizace s cíli skupin a jednotlivců
- propojení cílů a pracovních výsledků zaměstnanců s jejich hodnocením, odměňováním a dalším rozvojem.

Schéma č. 4: Čtyři základní komponenty řízení pracovního výkonu



Výsledky se také prolínají do tréninku, rozvoje pracovníků a jejich kariérového postupu.⁸⁰

Z čeho vychází tento systém řízení ve společnosti?

- Jsou zavedeny výkonnostní cíle jednotlivým pracovním skupinám a pracovním pozicím, které jsou odvozeny od strategických cílů organizace a jsou stanoveny pravidla jejich měření (kvóty). Smyslem je zajistit rovnováhu mezi výkonností pracovníků a celých skupin s potřebami podniku.
- Výkon pracovníků a skupin je pravidelně sledováno a hodnoceno za účelem dosažení cílů.

⁷⁹ srov. URBAN 2003, s. 114.

⁸⁰ srov. URBAN 2003, s. 114-115.

- Hodnocení výkonu je propojeno s odměňováním a rozvojem, což slouží k vyšší motivaci, posiluje výkonové předpoklady a podporuje žádoucí chování pracovníků.

Touto cestou lze pracovníky objektivněji hodnotit než při tradičním hodnocení. A co je důležité, lze na jeho základě odhalit slabé stránky. A pomocí manažerské zpětné vazby, tréninku a rozvoje zvýšit pracovní výkonnost a určit si vyšší cíle do budoucna.⁸¹

4.1.1 Stanovení cílů

Aby byli pracovníci vedeni správným směrem, je potřeba stanovit cíle, které jsou srozumitelné a jasně definované, zvyšují motivaci a výkon pracovníků a vytvářejí tak předpoklad pro spravedlivé hodnocení výkonu. Vrcholový management stanovuje základní strategické cíle – tj. její vizi. Úkolem středního a nižšího managementu je postarat se o to, aby byla vize splněna pomocí definovaných dílčích cílů a jejich plnění. Cíle jsou v praxi nepostradatelné, protože:

- *udávají směr* – vize určuje základní směr a smysl, dílčí cíle rozdělují vizi do menších kroků a postupů
- *stanovují, čeho již bylo dosaženo*
- *definují roli jednotlivých pracovníků*
- *motivují*
 - definice konkrétních cílů má větší motivační charakter (než když apelujeme na pracovníky, aby pracovali co nejlépe)
 - díky spoluúčasti pracovníků si snadněji osvojují cíle a jsou více motivováni k jejich plnění (ve srovnání s jednostranným stanovením cílů od vedoucího). Navíc pokud cíle přijali za své, můžeme jejich výkon zvýšit stanovením dalších a ještě vyšších cílů
 - poskytnutím zpětné vazby ohledně dosahování cílů jsou pracovníci poháněni k vyšším výkonům⁸²

⁸¹ srov. URBAN 2003, s. 114-115.

⁸² srov. URBAN 200, s. 116-117.

V Rainbow jsou cíle charakteristické svou jednoduchostí a konkrétností, udávají přesné informace (kolik prodejů je očekáváno). Jsou snadno měřitelné a respektují zásady dosažitelnosti a ovlivnitelnosti. Jinými slovy nejsou stanoveny jako příliš vysoké nebo naopak nízké, aby nedocházelo k demotivaci pracovníků. Urban tyto znaky připisuje definici efektivního cíle. Díky prezentaci cílů na firemních akcích a pomocí dalších prostředků se dosahuje toho, že pracovníci vnímají cíle organizace jako důležité. Každá motivační soutěž, která v Rainbow probíhá, má jasně definovaný začátek a konec, konkrétně se jedná o tzv. kvalifikační období. Tím, že pracovníkovi dáme časové rozpětí v podobě termínů, soustředí své úsilí k dosažení cílů v tom daném čase. Napomáhá to udržet jeho pozornost, aniž by ho rozptylovaly záležitosti každodenního charakteru. Aby nedošlo k nežádoucímu rozptylu pozornosti je vždy stanoveno jen minimum cílů, nové cíle se stanovují až v případě, když předchozí motivační program (cíl) skončil.⁸³

4.1.2 Prosazování cílů

Aby bylo možné dosáhnout stanoveného cíle, je potřeba, aby došlo k následujícímu:

- ***sdělení a vysvětlení cíle pracovníkům (komunikace cílů)***
- ***zajistit, aby se stanovené cíle staly prioritou a udržet ji***
- ***kontrolovat, zda k plnění cílů opravdu dochází***⁸⁴

První bod se netýká je cílů, ale i vize celé organizace, tu by mělo vedení prezentovat pravidelně a často. V zásadě lze říci, že vybraná společnost využívá k prezentaci vize všechny tři hlavní nástroje:

- ***shromáždění pracovníků firmy, kde je vize prezentována vedením s cílem motivovat, zaujmout a inspirovat*** (mezinárodní mítinky, gala večery, DOD⁸⁵, pacesetters)

⁸³ srov. URBAN 2003, s. 117-120.

⁸⁴ srov. URBAN 2003, s. 121.

- *písemná podoba* – v různých podobách umístěná na firmě a v tiskovinách (časopis vydávaný společností: Aktuality)
- *schůzky se zaměstnanci* (školení, mítinky na firmě)⁸⁶

V Rainbow si uvědomují, že vize společnosti ztrácí na přitažlivosti směrem dolů v hierarchickém uspořádání. Proto je komunikace vize prezentována s nadšením a důležitostí. Zároveň se přidržuje toho, co již bylo řečeno o cílech, vize je prezentována srozumitelně a stručně.

Aby bylo dosaženo cílů, je potřeba vytvořit k nim dostatečné zaujetí a motivaci, aby bylo možné udržet prioritu cíle. Manažer je vybaven několika formálními pravomocemi, skrze které může ovlivňovat pracovníky. Tato možnost je dána hierarchickým uspořádáním organizace. Na druhou stranu ale existují i zdroje, které umožňují v podstatě každému členu organizace prostředky k tomu, aby mohl působit na ostatní. Do základních zdrojů osobní moci (nástrojům ovlivňování) řadíme:

- *síla osobnosti* – tento nástroj ovlivňování je založen na vůdcovských předpokladech, jedinci, kteří mají silnou osobnost a charisma mají schopnost ovlivňovat druhé, jsou inspirativní, dobře komunikují a dokážou přesvědčit a nadchnout ostatní pro své cíle
- *vztahy s ostatními osobami v organizaci a výhody, které z toho vyplývají* (získání informací, výměna demo, kontaktů, ...)
- *speciální znalost nebo zkušenost získaná během pracovní kariéry* - Pracovníci, kteří jsou v Rainbow déle, představují pro nováčky žádaný a užitečný zdroj informací
- *zastávaná pozice* – v zásadě každý v Rainbow, který je na pozici v Rainbow kariéře, má určitou míru moci v ovlivňování podřízených. Může je v nějaké míře podporovat či bránit a následně tak uplatňovat určité pravomoci.⁸⁷

⁸⁵ zkratka Den otevřených dveří, který se koná jednou měsíčně na kanceláři, a jsou pozváni všichni, kteří se v rozmezí měsíce stali majiteli Rainbow nebo lidé, které zaujala pracovní nabídka v Rainbow obchodě.

⁸⁶ srov. URBAN 2003, s. 121.

⁸⁷ srov. URBAN 2003, s. 124-125.

V průběhu dosahování cílů je výhodné, sledovat celý proces a případně reagovat na možné odchylky. Vhodným nástrojem je *zpětná vazba*. Významem zpětné vazby je pomoci pracovníkům udržet se na cestě ke stanoveným cílům. Co je v každé firmě otázkou, je zda by měla být zpětná vazba prezentována veřejně. Ve zkoumané organizaci tomu tak je. Je obecně známé, že pokud budeme prezentovat výsledky veřejně, dosahuje se lepších výsledků. Vysvětlením by mohla být přirozená lidská *soutěživost*, která je důležitým faktorem motivace s následným navýšením pracovní výkonnosti. V opačném případě, tedy za situace, kdy by výsledky zveřejňovány nebyly, došlo by pravděpodobně ke snížení pracovních výkonů, a ani přes pobízení manažera, by se situace nezlepšila. Většina pracovníků, kteří ale vidí své výsledky a má možnost je porovnat s ostatními, má tendence chtít zlepšit své postavení ve skupině. A následně to bude motivovat i ty nejlepší, aby toužili být ještě lepší. Tím vzrůstá produktivita a výkon celé skupiny. Aby nedošlo k destruktivně orientované rivalitě mezi pracovníky, jsou cíle a prezentace výsledků orientovány do určité míry na jednotlivce a na celé pracovní skupiny. Což zajišťuje ochotu pracovníků spolupracovat mezi sebou. Ve vybrané organizaci je pozitivní zpětná vazba prezentována veřejně na firemních akcích (školení, mítinky, DOD atd.), negativní zpětná vazba, která je zaměřena na nedostatečné plnění je předmětem motivace vedoucích pracovníků v rámci osobního kontaktu s pracovníkem a podřízenou skupinou. Zpravidla se nejedná o slovní formulaci zjištěných chyb, ale o snahu motivovat pracovníky ke zlepšení.⁸⁸

4.2 Hodnocení pracovního výkonu a výkonové odměňování

Hodnocení pracovního výkonu představuje nástroj pro podporu výkonu, dalšího rozvoje i korekce odchylek pracovního chování. Díky hodnocení je možné shrnout výkon za předešlé období a na tomto základě stanovit další cíle organizace. Zpětná vazba je důležitým prvkem motivace, díky ní dochází k:

- *ujasnění představ a cílů ohledně pracovní činnosti a požadovaného výkonu mezi manažery a pracovníky*

⁸⁸ srov. URBAN 2003, s. 125-130.

- *k odstranění odchylek v pracovním chování a výkonu pomocí rozvoje* – zde hraje důležitou roli pozitivní konstruktivní hodnocení, které je vystavěno na základě silných stránek pracovníka a snaze překonat slabé. K tomu jsou využívány **nástroje osobního rozvoje** (trénink, koučink)
- *adekvátnímu odměňování za výkon* – aby tato myšlenka byla zachována, nepraktikují v Rainbow plošné formy odměňování, tzn. že pracovníci nejsou odměňováni a povyšováni na základě seniority nebo nedochází k plošnému navyšování mezd. Jsou uplatňovány výkonově orientované nástroje odměňování (speciální odměny, bonusy – jako jsou účasti na mezinárodních mítincích a pacesetters, volné Rainbow, speciální peněžní odměny,... nabízené speciální odměny jsou často měněny, aby neztratily na své přitažlivosti a zajímavosti).
- *kariéra vychází z hodnocení předchozího výkonu*⁸⁹ – pokud je pracovník výkonný, v tomto případě to znamená, že prodává tolik a tolik čistících systémů měsíčně, otevírá se mu možnost postoupit na vyšší pracovní úroveň.

Cílem výkonového odměňování použitého ve vybrané organizaci je úsilí:

- *navýšit individuální a skupinovou výkonnost* – díky tomu, že je odměna přímo spjata s výsledky práce, mohou pracovníci ovlivnit její výši. Ve vybrané organizaci se jedná o prodejní provizi, tzn. z každého prodaného zařízení, dostává prodejce odměnu. Dále to jsou odměny, které se vážou k dohodnutým cílům.
- *posílit identifikaci pracovníků s cíli organizace* – cílem je podpořit zaměstnance v plnění cílů organizace díky propojení s oblastí odměňování. Vytváří se tím zájem pracovníků na úspěchu celé organizace a dává i možnost, aby se na něm podíleli.

⁸⁹ srov. URBAN 2003, s. 132-135.

- *zajistit konkurenceschopnost odměňování v porovnání s jinými firmami*
 - pracovníkovi je nabízena možnost vydělat si nadstandardní peníze, které by mu jiný zaměstnavatel neposkytl.⁹⁰

Pro představu bude nejvhodnější rozepsat výše základních provizí a dalších premií v závislosti na pozici v Rainbow kariéře.

Tabulka č. 5: Odměňování pracovníků ve vybrané organizaci

PRACOVNÍ POZICE	ZÁKLADNÍ PROVIZE	VÝHODY	PODMÍNKY
General manager* (GM*)	13.000 Kč	7.000 Kč za každý prodej ve skupině	Minimálně 5x týdně školit a trénovat
General Manager (GM)	13.000 Kč	6.500 Kč za každý prodej ve skupině	Minimálně 5x týdně školit a trénovat
Marketing Director** (MD**)	13.000 Kč	6.000 za každý prodej ve skupině	Minimálně 5x týdně školit a trénovat
Marketing Director* (MD*)	13.000 Kč	5.000 Kč za každý prodej ve skupině	Minimálně 5x týdně školit a trénovat
Marketing Director (MD)	13.000 Kč	4.000 Kč za každý prodej ve skupině	Minimálně 5x týdně školit a trénovat
Group Sales Director* (GSD*)	13.000 Kč	Nemusí potvrzovat desetinky. Volné Rainbow za 20 a více prodejů skupiny v měsíci	Musí pracovat na hlavní úvazek. Minimálně 3x týdně se učí školit a trénovat
Group Sales Director (GSD)	13.000 Kč	Nemusí potvrzovat desetinky VRB	Minimálně 3x týdně se učí školit a trénovat
OZ-hlavní úvazek	10.000 Kč	1 TS +1.000 Kč 2 TS +2.000 Kč 3 TS +3.000 Kč	Absolvovat 1x mítink/týden, 2x trénink/týden
OZ-vedlejší úvazek	9.000 Kč	1 TS +750 Kč 2 TS +1.500 Kč 3 TS + 2.250 Kč	Absolvovat 1x mítink/týden, 1x trénink/týden
Nováček	8.000 Kč		

Zdroj: interní dokumenty organizace

⁹⁰ srov. URBAN 2003, s. 148-150.

Ve zkoumané organizaci je práce odměňována tzv. *podílovou (provizní) mzdou*. Tento typ je zásadně využíván v obchodních činnostech a také některých službách. Příjem pracovníka zcela závisí na prodaném množství zboží či poskytnutých službách. Jedná se o *individuální výkonové odměňování*. Tento systém odměňuje pracovníky za dosažení nebo překročení určitých výkonových kritérií. Cílem je zvýšit individuální výkonnost a zajistit, aby systém tohoto odměňování podporoval pracovníky, kteří dosahují vysoké výkonnosti.⁹¹ Ve vybrané společnosti bylo možné tento typ použít, protože není problematické odlišit individuální výkon od skupinového a obsah práce zajišťuje možnost pracovat samostatně, využívat vlastní rozhodování a poskytuje jistou míru nezávislosti. Plat obchodního zástupce je tvořen provizí stanovenou na základě obratu nebo prodaného množství zboží. Obecně lze říci, že tento systém je v dnešní době méně obvyklý. Častější variantou je minimální základní plat s variabilní (výkonovou) komponentou. Tato forma je používána na pozicích GSD a výše. „Klíčovým prvkem při navrhování tohoto platového systému je relativní váha (správný „mix“) fixní a variabilní složky platu.“⁹² Pokud bude základní plat nastaven moc vysoko, motivační účinek variabilní složky se dostaví později, zpravidla až v situaci, kdy je pracovník blízko k dosažení stanoveného cíle obratu. Je-li stanovena nižší míra fixní složky platu, variabilní komponenta začíná působit motivačně daleko rychleji, již v návaznosti po zahájení prodeje. Ve vybrané organizaci je individuální výkonové odměňování stanoveno na základě:

- *individuální benchmark* – základem je, že výkonnost musí dosáhnout nebo překročit stanovené cíle. Smyslem je motivovat pracovníky ke zlepšení jejich pracovního výkonu s ohledem na jejich minulá období. Tento systém je uplatňován u všech řídicích a výkonných pracovníků.
- *externí benchmark* – je dán porovnáním výkonnosti s externími ukazateli a standardy. Smyslem je dosáhnout zvýšení výkonnosti v rámci celé organizace v mezinárodním měřítku.

⁹¹ srov. URBAN 2003, 153.

⁹² URBAN 2003, 153.

Ve vybrané organizaci se jedná o výsledky v rámci regionu Evolution a také organizace jako takové v porovnání se všemi státy, kde fungují autorizovaní distributoři, kteří spadají pod společnost Rexair.

- *strategické cíle organizace* – výkonnost je hodnocena podle strategických cílů organizace a jejich plnění. Tato oblast se týká především středního a nižšího managementu. Tzn. od GSD po RD.⁹³

Výhodami v systému individuálního odměňování jsou:

- *jasný vztah mezi osobním pracovním výkonem a individuální odměnou*
- *podpora výkonných pracovníků*
- *možnost ovlivnit klíčové faktory výkonnosti (produktivita, objem prodeje)*

Nevýhodou je možnost posilování individualismu a neproduktivní konkurence.⁹⁴

Aby systém odměňování v organizaci byl efektivní, samozřejmě nestačí jen propojit výkon a odměnu, je nutné, aby byly dodrženy následující požadavky:

- *korespondence výkonových cílů a strategických cílů organizace*
- *systém výkonového odměňování musí mít jasnou a jednoduchou podstatu*
- *pracovníci by se měli respektovat systém odměňování a správně ho chápat*

Ve vybrané organizaci jsou pracovníci odměňování nejen peněžní formou, ale i nepeněžní. Jedná se zejména o formu **pozitivní zpětné vazby ve formě pochvaly a uznání**. Po dosažení úspěchu mají někteří manažeři tendenci přisvojovat si zásluhy sami. Myslí totiž na svůj osobní kariérní postup. Ve

⁹³ srov. URBAN 2003, s. 153-154.

⁹⁴ srov. URBAN 2003, s. 156. srov. KOUBEK 2007, s. 309-318.

vybrané organizaci dali na radu Adaira (1993), aby využili každé příležitosti k motivování lidí formou uznání za jejich zásluhy, služby a pomoc. Na mítincích jsou prezentovány myšlenky jako: „O zásluhy byste se měli rozdělit, zatímco vinu za neúspěch byste měli nést sami.“⁹⁵ Na nejnižší úrovni vedení je oceňováno přispění jednotlivců nebo celého týmu. „Obvykle se veškerého uznání dostává těm jednotlivcům či skupinám, kteří mají vysokou prestiž anebo plní evidentně životně důležité funkce. Moudrý a schopný vedoucí však bude dbát na to, aby se spravedlivého uznání dostalo také zdánlivě slabým a bezvýznamným jednotlivcům či skupinám. Tato zrovnoprávňující snaha jednak vytváří či podporuje pocit příslušnosti k týmu, jednak uspokojuje potřeby některých jednotlivců (či skupin), kterým by se jinak žádného uznání na trhu tohoto světa nedostalo.“⁹⁶

Uznání jedinců za práci probíhá veřejně na akcích, které se konají na kancelářích. Vše probíhá na pódiu před ostatními spolupracovníky (majiteli RB, potencionálními spolupracovníky, kteří se přišli podívat). Vedoucí kanceláře celý program moderuje za asistence několika pomocníků a technické podpory (zvuk, video projekce). Vyhlášení je provázeno výzvou, aby se jmenovaní připojili k vedoucímu na pódiu. Následuje typické „Rainbow plácnutí rukou“, gratulace. Předání symbolu, odznaku ocenění či šeku a ženy jsou vždy obdarovány květinou. Adair by na tuto skutečnost reagoval: „Dostanou-li nějakou symbolickou odměnu, jako je například medaile nebo veřejná pochvala, interpretují ji jako ocenění úspěchu, kterých dosáhla celá skupina. Stejně tak může na vaší úrovni vůdčí osobnost projevovat uznání skupinám, oddělením či organizačním útvarům za to, že přispěly k úspěchu nebo k naději na úspěch celé organizace.“⁹⁷ Pracovníci mají prostor k vyjádření se ke svému dosaženému výkonu či cíli. Následuje pózování před objektivem fotografa a Rainbow pozdrav.

⁹⁵ ADAIR 1993, s. 146.

⁹⁶ ADAIR 1993, s. 146-147.

⁹⁷ ADAIR 1993, s. 146.

V Rainbow se každý měsíc vyhodnocuje **TOP** v několika kategoriích:

- *Top Sales*
- *Top Group Sales Director*
- *Top Marketing Director*
- *Top Regionální Distributor*
- *Top Satelitní Distributor*
- *Top Super Satelit*

Celkové roční hodnocení se utváří podle bodového systému, který souvisí s průběžnou pracovní činností.

Recruiting Stars

Každý obchodní zástupce získá od společnosti Rexair odznak (hvězdu) za přivedení minimálně tří nováčků do Rainbow obchodu. Navíc od 1. října 2008 do odvolání probíhá motivace pro všechny obchodní zástupce a Talent Scouty (TS⁹⁸). Nejlepší rekruter (každého měsíce získá třítydenní bezplatný pronájem automobilu RAINBOW HUMMER H3.

Nejlepší rekruter je obchodní zástupce nebo Talent Scout, který přivede nejvíce nových spolupracovníků v daném kalendářním měsíci. Přičemž minimální počet nováčků jsou tři. A v případě rovnosti výsledků rozhoduje počet prodejů nováčků a dále pak počet demo, které udělali.

Ocenění při prvním dosažení počtu prodejů v kalendářním měsíci

- 5 prodejů za měsíc – kožený DEMO kufřík
- 10 prodejů za měsíc – hodinky CITIZEN s logem Rainbow
- 15 prodejů za měsíc – zlatý náramek
- 20 prodejů za měsíc – zlatý řetízek

Odznaky prodejních šampiónů (Osobní prodeje za měsíc)

- odznak World Sales Star, který se uděluje za 25 a více prodejů za měsíc

⁹⁸ TS = přímý spolupracovník, který má v měsíci alespoň 15 demo.

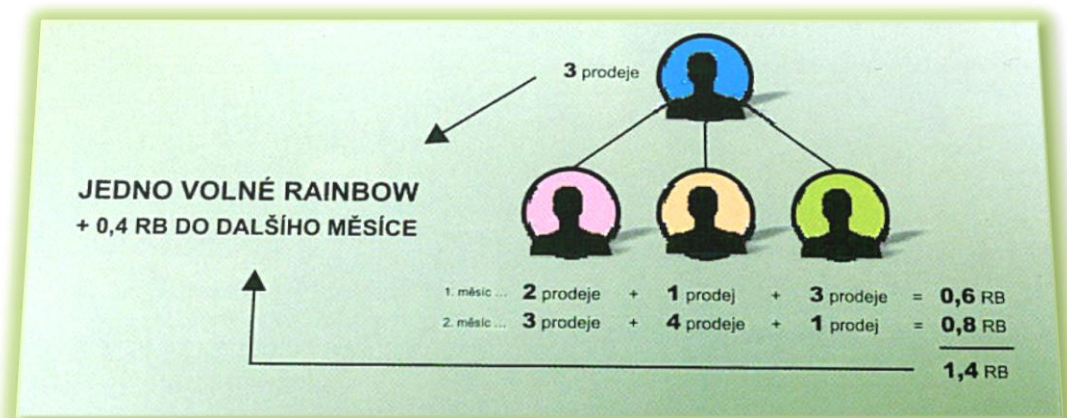
- odznaky za 10 a více, 15 a více a 20 a více prodejů. Na odznacích jsou kromě počtu prodejů i bílé kamínky, které vyjadřují počet měsíců, ve kterých obchodní zástupce dosáhl daného titulu prodejního šampióna.

Odznaky vyjadřující počet osobních prodejů

- první odznak se dává za první osobní prodej v Rainbow kariéře
- dalších pět odznaků se dává v průběhu prvních 100 prodejů
- od stého prodeje jsou odznaky dávány vždy po 50-ti prodejích (tzn. 100, 150, 200,...1000). Aby ocenění za počet osobních prodejů neztratil na svém motivačním potenciálu, tak zároveň s oceněním příslušné hodnoty vstupujete do klubu 300, klubu 500, klubu 750 a klubu 1000.

Desetinky volného Rainbow

- za každý prodej, který má přímý spolupracovník, získá obchodní zástupce desetinku volného Rainbow
- ty musí OZ potvrdit 3 vlastními prodejmi v daném měsíci
- dosažením deseti desetinek získá OZ za vlastní následující prodej provizi 49.900 Kč (bez 20% DPH)
- desetinky se převádějí do dalšího měsíce (následující obrázek)



Zlatá lampa – zlatou lampu získá každý obchodní zástupce, který poprvé ve své Rainbow kariéře dosáhne určitého počtu demo.

- vedlejší úvazek (part time) – 24 DEMO
- hlavní úvazek – 48 DEMO

50 Under One Roof – 50 prodejů pod jednou střechou za měsíc – získá pracovník, který v jednom měsíci prodá 50-99 čistících zařízení Rainbow.

100 Under One Roof - 100 prodejů pod jednou střechou za měsíc – získá pracovník, který v jednom měsíci prodá více než 100 čistících zařízení Rainbow.

Během roku probíhá několik dalších motivačních soutěží, které jsou jedinečné nebo se opakují každý rok. Tyto soutěže se většinou vyhlašují ve chvílích, kdy klíčoví lidé potřebují splnit určité kvóty, aby se kvalifikovali v mezinárodních motivačních soutěžích nebo v rámci získání prestižních titulů. Kvůli dokonalému vykreslení motivačního systému zvolené organizace vzhledem k charakteru daných akcí, si v další části textu některé z nich uvedeme.

- Diamantový březien (2009) – motivace pro RD, MD a GSD. Za splnění cílů organizace bylo možné získat diamanty.
- Get 3 For Me – motivace společnosti Rexair v období od 1. – 31. července 2008. Každý obchodní zástupce nebo Talent Scout, který pracuje na hlavní úvazek, a přivede alespoň tři nové spolupracovníky (nový TS v tomto období musí shlédnout předvedení Rainbow a uskutečnit vlastní demo nejpozději do 17. 8. 2008) získá volné Rainbow.
- Udělej & Získej – motivace vyhlášená RGD společně s SSD, SD a RD. Období 3. – 14. září 2008, kvalifikace: minimálně 18 demo v období motivace. Za tři prodeje a pět prodejů notebook (NB za 5 prodejů měl lepší technické parametry)

Program Pacesetters

Program Pacesetters se týká se pozic GSD, MD, GM a RD. Vždy předchází půlroční kvalifikační období, kdy každý z uvedených pozic obdrží kvótu, kterou musí splnit, aby se mohl zúčastnit. Navíc jsou každému stanoveny dvě další kvóty: kvóta QuotaBuster a kvóta Speciální výzva. Pokud účastník splní

první jmenovanou, získá pánské či dámské triko s logem QB, zúčastní se výjimečného výletu jen pro QuotaBustery a dostane šanci zatočit si na „Kole štěstí“. Pokud dosáhne kvóty Speciální výzva, automaticky tuto možnost získává.

Speciální pacesetters program vyhláší generální ředitel, RGD Zdeněk Říčař, za spolupráce SSD a SD. Jedná se o pětidenní pobyt v luxusních hotelech v atraktivních lokalitách v České a Slovenské republice. Vyhláší se dvakrát do roka. Vždy je připraven velice zajímavý program. Účastníci mají možnost se zde setkat s těmi nejlepšími v Rainbow obchodě a účastnit se přínosného obchodního mítinku. Navíc si z každého Pacesetters programu odvezou účastníci úžasné dárky.

Kromě těch, co se kvalifikují a QuotaBusterů se pacesetters účastní ještě speciální hosté (nově povýšení RD), speciálně pozvaní hosté a samozřejmě výkonní představitelé společnosti.

- srpen 2009 Český Krumlov Hotel Růže
- duben 2009 Kúpele Brusno Konopiště 2008
- Piešťany 2008
- srpen 2007 Darovanský Dvůr

Od 1. srpna 2009 do 31. Ledna 2010 probíhala kvalifikace na první český pacesetters, jehož lokalita se nacházela mimo českou republiku, a to na Bahamských ostrovech.

V tuto chvíli probíhá motivace na VII. Pacesetters program – Mariánské lázně Hotel Monty**** (kvalifikační období 1. 2. – 31. 7. 2010), který se bude konat 18. - 22. srpna 2010. Speciální program pro QuotaBusters je naplánován do Chodové Plané, kde se nacházejí největší pivní lázně na světě.

Během každé půlroční kvalifikace si mohou zájemci průběžně kontrolovat své výsledky kvalifikace v tištěné formě (časopis Rainbow Aktuality) nebo v elektronické (www.pacesetters.cz)

Regionální ocenění v regionu Evolution

Jak již bylo řečeno téměř na začátku, v rámci mezinárodního trhu patří Česká republika do regionu Evolution. Zde soupeří o posty Regionálních šampionů s obchodními zástupci z dalších 16 zemí. Konkrétně se jedná o Bulharsko, Českou republiku, Estonsko, Kypr, Litvu, Lotyšsko, Maďarsko, Makedonii, Polsko, Rakousko, Rumunsko, Rusko, Řecko, Slovensko, Slovinsko, Srbsko a Ukrajinu. Udělují se tituly v kategoriích:

- *Sales Champs (prodejní šampióni)*
- *Recruiting Champs (rekrutinkoví šampióni)*
- *Demo Champs (demo šampióni)*
- *Marketing Champs (marketinkoví šampióni)*

Motivační programy a ocenění v mezinárodním měřítku

Mezinárodní Pacesetters Program – český Program Pacesetters vznikl podle jeho déletrvajícího „kolegy“, který pořádá společnost Rexair. Například 50. výroční Pacesetter mítink společnosti se konal na Maui, jednom z Hawajských ostrovů (2008)

Rainbow Life forum - setkání nejlepších lidí v celosvětovém měřítku. V roce 2009 se konal v Las Vegas v MGM Grand Hotel & Casino.

The Masters – je nejprestižnější titul společnosti Rexair LLC:

King of the Year - v roce 2009 získala organizace Rainbow Česká republika poprvé po osmnácti letech působení na mezinárodním trhu nejprestižnější titul, který lze získat v Rainbow obchodě, tedy ***King of the Year 2009***. Toto ocenění se uděluje jednou v roce za celoroční práci organizace. Největším soupeřem při tom byla slibně se rozvíjející Saudská Arábie. Kvótou je splnění minimálního počtu 7500 prodaných Rainbow za rok (česká organizace získala tento titul v letech 2007, 2008 a 2009).

Prince (Princess) of the Year – SSD z České organizace letos získali třetí titul za sebou a vysokými procenty se podílejí na úspěchu celé české organizace Rainbow. Toto ocenění se získává za minimální počet prodaných RB, který je za 5000.

5. METODIKA SBĚRU DAT A INFORMACÍ

V předcházející části své diplomové práce jsem se zaměřila na teoretická východiska z oblasti motivace, motivačního systému a analyzovala jsem motivační systém vybraného podniku, jeho charakteristiky a složky, které zohledňuje. Na základě zjištěných faktorů jsem koncipovala své šetření a okruhy výzkumných otázek.

Průzkumy motivační struktury spolu s dalšími metodami psychologických a sociologických průzkumů vytvářejí podmínky pro zhodnocení výchozího stavu v oblasti lidských zdrojů, silných a slabých stránek řízení v organizaci a jejich motivační aspekt. Zároveň poskytují možnost nápravy, odstranění nežádoucích skutečností (př. nežádoucí odchylky v postojích a chování pracovníků).⁹⁹

V této části své diplomové práce vyložím cíle, objasním strategii, vybrané metody, výběr jednotky zjišťování. Dále operacionalizuji výzkumné otázky, které byly poté dány dotazovaným.

5.1 Cíl sběru dat a informací

Na základě zadání zadavatele (jednoho z GSD) zaměřím své šetření na skupinu, kterou vede. Vedoucí skupiny projevil zájem o zjištění, jak pracovníci hodnotí stávající motivační systém, který je aplikován v rámci skupiny, a je ovlivnitelný GSD. To celé samozřejmě v kontextu celopodnikové motivace, bez které by obraz nebyl úplný a pochopitelný. Prvotně by zjištěné informace měly sloužit jako východisko, sloužící k porovnání vnímání motivačních faktorů pracovníků a vedoucího skupiny. Zjištěná data by mohla být impulsem pro reálnou změnu motivačního systému v této skupině. A případně ji tak nasměrovat k celkově vyšší výkonnosti a pracovnímu nadšení. Dále pomoci zefektivnit současný styl vedení a náklady spojené s motivačním systémem. Hlavním cílem mého šetření tedy bude odpovědět na následující otázky:

Jak pracovníci vnímají motivační program podniku?

⁹⁹ KLEIBL A KOL. 2002, s.13.

Jak pracovníci vnímají motivační program v rámci skupiny?

V rámci těchto cílů jsem si stanovila základní hypotézu své práce:

5.2 Metoda

Vzhledem k cíli a zvolené strategii výzkumu jsem zvolila metodu dotazování s technikou polostrukturovaného rozhovoru. Polostrukturovaný rozhovor dává prostor k vyjádření názorů a upřesnění myšlenek, které jak doufám, pomohou vykreslit přesnější souvislosti v rámci zvoleného cíle. Tato metoda je zároveň vhodná vzhledem k počtu respondentů. Výhody polostrukturovaného rozhovoru je, že odstraňuje nedostatky strukturovaného a nestrukturovaného dotazování. Poskytuje dotazovanému dostatečný prostor, aby mohl vyjádřit své myšlenky a zároveň je schematický, jelikož se držíme předem stanovených okruhů. Ty je potřeba dodržet, avšak posloupnost kladení otázek není důležitá.¹⁰⁰ Výzkum je zaměřen na jednu pracovní skupinu, proto nebude mým cílem zobecňovat, ale snažit se nalézt řešení pro tuto konkrétní část organizačního celku.

5.3 Jednotka zjišťování

Jednotku zjišťování budou představovat obchodní zástupci spadající pod jednoho GSD. Tato skupina má 12 členů, všichni budou zahrnuti do výběru, jedná se tedy o úplný záměrný výběr. Očekávám, že díky tomu docílím vyšší komplexnosti a validity svého šetření.

Jejich výpovědi analyzuji a porovnám se zjištěnými daty a informacemi, které jsem získala z pozorování a rozhovorů s HR manažerem, managementem společnosti a vedoucím skupiny. Celkový počet dotazovaných je 21 pracovníků společnosti.

5.4 Operacionalizace

V souvislosti s předchozími definovanými pojmy, teoriemi a na základě pozorování a vnitropodnikových dat organizace, rozhovorů s HR manažerem, managementem společnosti a vedoucím skupiny jsem stanovila dílčí výzkumné

¹⁰⁰ MÍKOVSKÝ 2006, s. 161.

okruhy, které vycházejí z jednotlivých složek motivačního systému a které jsem dále rozpracovala do podoby otázek pro pracovníky.¹⁰¹

5.5 Průběh sběru dat a informací

Na domluvené schůzce s GSD jsme si ujasnili problematiku a cíle, kterých chceme dosáhnout. V průběhu následujícího 2 měsíců jsme se ještě několikrát sešli, abychom si domluvili konkrétní informace a detaily, jak bude výzkum probíhat. Zda moje návrhy splňují očekávání, která GSD od akce vyžaduje. Také jsem byla několikrát na firmě, abych lépe pochopila firemní kulturu, atmosféru na pracovišti a další aspekty organizace. Absolvovala jsem i několik předváděcích demo u klientů. GSD seznámil své spolupracovníky se záměrem šetření a vyložil informace o mojí osobě. Zároveň je poprosil o bezprostřední spolupráci, ujistil je o anonymitě a o tom, že do informací, které od nich budou získány, nebude mít přístup.

Vzhledem k časové vytíženosti respondentů, rozhovory probíhaly v delším časovém období (cca. 3 měsíce). Většina rozhovorů (konkrétně osm) se odehrála v poskytnuté kanceláři, kde jsme nebyli rušeni. Zbylé proběhly cestou v autě na demo. Rozhovory v automobilech se vyznačovali větší otevřeností respondentů, uvolněností a ochotou mluvit i o negativních dopadech zvoleného zaměstnání. Celkově však neměly vyšší vypovídací hodnotu, spíše vnesly více světla do vztahů mezi obchodními zástupci a rodinných či partnerských pout.

Na začátku každého rozhovoru jsem se představila, tedy že jsem studentkou Univerzity Palackého v Olomouci oboru sociologie andragogika a píše diplomovou práci na téma motivační program podniku. A vysvětlila záměr a důvody, které mne vedly k tomuto výzkumu. Obeznámila jsem dotazovaného s průběhem a cílem zkoumání. A jak budou získané informace použity. Tedy, Zjištěné informace použiji v této práci a výsledky šetření a možná doporučení budu prezentovat GSD. Ujistila jsem je o anonymitě a důvěrnosti získaných informací.

¹⁰¹ Celé znění výzkumných otázek v příloze

Všechny rozhovory mi bylo dovoleno nahrávat. V případě odmítnutí jsem měla v záloze dvě možná řešení. Za prvé vzhledem k tomu, že jsem jako nahrávací médium použila notebook, mohla jsem nabídnout možnost, nahrávat se zkreslením hlasu díky mixovacímu programu, který používají Djs. Druhou možností byla další osoba, která měla zaznamenávat odpovědi respondentů. Na možnost číslo dvě nedošlo, počáteční odmítnutí nahrávání, ke kterému v několika případech došlo, bylo po předvedení varianty číslo jedna, odvoláno. Jeden dotazovaný to vyjádřil slovy: „*Já snad ani nechci vědět, co jste si nachystala jako další možnost, klidně si nahrajte, ale normálně prosím, v žádném případě tím bručákem, bych vypadal jako blbec*“ V každém případě tato fáze dokázala přesvědčit o tom, že mi jde o absolutní anonymnost a důvěrnost odpovědí. Získala jsem důvěru. A zasloužila se i o uvolnění atmosféry. Zároveň jsem si tak zajistila nejlepší možnou a ve všech případech shodnou variantu záznamu rozhovorů. Mým cílem bylo vyhnout se zkreslení, co nejpřesněji zaznamenat odpovědi a nepřerušovat plynulý průběh rozhovoru. V rozhovoru tak nevznikaly nepříjemné pauzy, mohla jsem rychle reagovat, udržovat oční kontakt a dotazovaným dopřát dostatek prostoru pro vyjádření svých dojmů a myšlenek. Celkově tak vznikla příjemná atmosféra.

Při rozhovoru jsem se ptala na otevřené otázky, abych poskytla co možná největší možnost k vyjádření. V případě, kdy se mi dostalo stručné odpovědi, jsem vyzvala dotazovaného, zda by nemohl danou odpověď více rozvinout. Postupovala jsem od otázek s vyšší mírou obecnosti k otázkám týkajících se samotného dotazovaného za zachování zásad popsaných výše.

6. INTERPRETACE ZJIŠTĚNÝCH VÝSLEDKŮ

Ze zaznamenaných odpovědí byla postupně vytvořena dokumentace, která posloužila jako pomocný prostředek k odhalení společných rysů, jednotlivostí a charakteru výpovědí. Vytvořila jsem několik kategorií, které jsem vyložila v následujících kapitolách, které jsem pojmenovala ve shodě s danými okruhy. Ze získaných informací jsem v této práci použila ty, které jsem považovala za nejvíce vypovídající. Obsahem jednotlivých kapitol je interpretace či doslovná citace výpovědí, které jsem zasadila do celkového tematického a teoretického rámce této práce. Na konci každé kapitoly jsem použila shrnutí, diskuzi výsledků a navrhl jsem, jak by bylo možné situaci řešit, a vyjmenovala jsem několik prostředků. Přičemž jsem se snažila vycházet z firemní kultury a možností, které má vedoucí na pozici GSD.

6.1 *Obsah práce*

Vzhledem ke skutečnosti, že výzkum je zaměřen na osoby, které jsou na pracovní pozici obchodní zástupce, usnadnilo se tím hodnocení této kategorie, všichni mají stejný obsah práce. V případě, kdy bychom hodnotili jedince, kteří by měli (i kdyby o trochu) jiný obsah práce, museli bychom do hodnocení získaných výsledků, zahrnout i tyto kategorie, což by zajisté znesnadnilo interpretaci a potažmo i vypovídací hodnotu. Jak jsem již psala, počet pracovníků na pozici obchodní zástupce je proměnlivější v porovnání s vyššími pozicemi. A odráží se to i na délce pracovního poměru.

Což potvrdilo i dotazování ohledně délky působnosti ve firmě. Z dvanácti lidí pracovala sotva polovina (pět lidí) více než jeden rok, přičemž pouze u dvou se tato doba přehoupala přes dva a půl roku. Tři dotazovaní pracovali na part time, u nich se doba působnosti ve firmě pohybovala do dvanácti měsíců. Celkově lze hovořit o kratší době trvání pracovního poměru. Tuto skutečnost lze vysvětlit z několika hledisek. Za prvé Rainbow nabízí možnost přivydělat si peníze, neomezuje jakýmkoliv časovým limitem, jak dlouho musíte pracovat. Nabízí možnost pracovat na celý nebo jen částečný pracovní úvazek. Často se obchodními zástupci stávají sami majitelé Rainbow nebo lidé, kteří se teprve jeho majiteli stát chtějí a prostřednictvím prezentace výrobku a jeho prodeje získat finanční prostředky pro vlastní koupi. Z většiny

výpovědi se mimo jiné důvody, proč v tomto obchodě začali pracovat, objevuje i důvod „chtěl jsem to zkusit“. „Rainbow Vám nabízí tuto možnost, beztestně, bez rizika. Jediné, co musíte vložit je vlastní úsilí, snahu a zodpovědný přístup.“ Ti dotazovaní, kteří pracují ve firmě na part time shodně vypovídají, že takovou možnost příjvodu jim zatím nikdo nenabídl a byla by škoda ji nevyužít. Pracovníci, kteří pracují na částečný úvazek, mají další „hlavní“ zaměstnání a Rainbow se věnují o víkendech a v odpoledních hodinách v závislosti na pracovní době. Nejlépe to vystihuje následující výpověď: „Začátek nebyl snadný, ostatně asi stejně jako u většiny lidí, kteří v Rainbow obchodě začínají. Poprvé jsem Rainbow viděl na ukázce u mě doma, pořídil jsem si ho a obchodní zástupce mi nabídl spolupráci. Rozhodl jsem se toho využít a začal pracovat na Part-time při práci. Nebylo to snadné, od sedmi do čtyř jsem byl v práci, pak domů, najíst a převléknout a jel jsem na ukázky. Po pěti měsících jsem zjistil, že si u Rainbow na Part-time vydělám dvakrát tolik než na plný v zaměstnání. Přešel jsem tedy na Full-time a měl jsem tak více času na zlepšování demo a více ukázek.“

„Velmi důležité pro to, abyste mohla dělat tuhle práci, je mít nadšení. Bez nadšení nedosáhnete úspěchu, a v Rainbow to platí mnohonásobně.“ Práce obchodního zástupce je nabízet produkt potencionálním zákazníkům v prostředí jejich domova. Obchodní zástupci musí cestovat za klienty. „Když mám tři ukázky denně, strávím celý den v autě a u klientů a domů se vracím pozdě. Dříve jsem měla sedavé zaměstnání, byl to nezvyk, ale časem mi to přestalo vadit a teď to spíš vnímám jako příjemné zpestření dne (smích).“ Jiný dotazovaný vnímal jako pozitivní na své práci skutečnost, že má pružnou pracovní dobu. „Když si potřebuji něco zařídit, jednoduše zavolám, ať mi na ten den nedávají ukázky a je to. Také je pro mě důležité, že nabízím něco, čemu věřím.“ Šest z dotazovaných mělo předchozí působnost v obchodní činnosti, přesto zbývající nehodnotili svou absenci zkušenosti jako nevýhodnou. „Od začátku působnosti v Rainbow, chodím na tréninky a školení, všechno co potřebujete k této práci umět, vás naučí.“

Při dotazování na náplň práce bylo zjištěno, že pracovníky baví práce s lidmi a jsou velmi komunikativní. V rámci pozorování jsem s většinou z nich byla na prezentaci produktu u klienta. V porovnání s kritérii, která jsem měla

možnost získat od managementu a z tréninků, byla znatelná připravenost a kvalifikovanost k této práci. Nedochovalo k tomu, že by obchodní zástupce nebyl připraven a nebyl schopen zodpovědět klientovi jakoukoliv otázku ohledně produktu, případně v možnostech leasingu či dalších výhod. Dotazovaní vykazovali touhu po neustálém zlepšování svých prodejních schopností, jelikož to je zárukou úspěchu. Na pravidelné tréninky se většina dostavovala bez absencí.

Forma přímého prodeje v domácnosti s sebou nese svá úskalí. Ačkoliv se jedná o historicky starou a ve světě rozšířenou metodu prodeje, díky špatným zkušenostem, které zajistilo pár podvodníků, a přirozené české povaze, je v České republice tato forma přijímána s nedůvěrou. *„Každý obchodní zástupce má nějakou špatnou zkušenost s klientem, ale to je všude. Většinou klienti Rainbow chtějí, ale odradí je peníze, ale ani v tom není problém, můžou jít na spolupráci a na Rembouška si vydělat.“* Všichni dotazovaní přiznávali, že než začali pracovat u této společnosti, neměli důvěru k prodejcům direkt marketingu. *„Předsudky vůči obchodníkům, který zvoní u dveří, a otravují má asi každý. Rainbow ale funguje na doporučení, takže jedete jen tam, kde mají zájem vidět, co umí.“*

V oblasti odpovědnosti vůči plnění cílů skupiny, se objevili značné rezervy. V porovnání s výčtem toho, co by měli plnit, který mi byl poskytnut GSD, a tím co reálně obchodní zástupci plnili, se objevilo hodně nedostatků. Dotazovaným chyběly informace a dostatečné vedení.

Shrnutí a návrh řešení

Délku pracovního poměru vybrané skupiny obchodních zástupců lze definovat jako kratší. Tři dotazovaní pracují ve společnosti na vedlejší pracovní úvazek. Obsah práce, který je definovaný formou přímého prodeje v domácnosti a zakládá se na kontaktu a komunikaci se zákazníkem, prezentací a prodejem produktu, uzavíráním smluv, získáváním nových klientů, práci s motivačními a propagačními programy, byl vnímán spíše většinou jako motivátor. Doporučuji pokračovat v pravidelném školení na firmě a přidat případné individuální tréninky, které by měl zajistit GSD, v případě potřeby.

Vzhledem k tomu, že obchodní zástupci vykazovali nedostačující znalosti ohledně svých povinností vůči GSD, bylo by na místě informovat je prostřednictvím porady a předat je v tištěné podobě. Stanovit termíny plnění a formu předání. Vedoucí skupiny je srozuměn s tím, jaké mají obchodní zástupci vůči jeho osobě povinnosti, problém tedy zřejmě spočívá v interpretaci obchodním zástupcům a srozumitelné komunikaci.

6.2 Vize a cíle organizace

Z rozhovorů bylo zřejmé, že cíle a myšlenky organizace jsou dotazovaným více či méně známé. Menší nadšení ve sdílení těchto aspektů verbálně vykazovali pracovníci na částečný pracovní úvazek. Stejně tak jejich přesné pochopení a znalost. Možným vysvětlením je méně častý kontakt s firemní kulturou a akcemi, které organizace pořádá vzhledem k časové a psychické vyčerpání „hlavním“ zaměstnáním.

Cíle a myšlenky organizace jsou pravidelně prezentovány na pravidelných Dnech otevřených dveří, na mítincích, školeních a jiných akcích. Lze říci, že jejich sdílení a znalost byla na dostatečně kvalitní úrovni. Méně uspokojivá se však stala otázka cílů a myšlenek v rámci skupiny. Tedy mezi obchodními zástupci a jejich nejbližším lídrem, GSD. Každá pozice v Rainbow má své dílčí cíle, ať už v období, kdy se snaží kvalifikovat se a potvrdit pracovní pozici na vyšší hierarchické úrovni, v jejím průběhu nebo v období, kdy probíhá nějaká motivační soutěž vyhlášená vyššími pozicemi nebo společností REXAIR LLC. K tématu motivačních soutěží a povyšování v Rainbow kariéře se vrátím v jiné části tohoto textu. Nyní se vrátím k cílům skupiny, které byly vnímány obchodními zástupci jako ne úplně jasné a srozumitelné. *„Někdy se stalo, že jsem se o Rainbow motivaci, která se týkala naší skupiny, teda lidí spadajících pod našeho GSD, dozvěděla až při mítinku na firmě v Táboře.“* Práce v Rainbow je založena na týmové spolupráci a dosahování cílů, které se týkají nadřazených, jejich plnění je výhodné i pro samotné obchodní zástupce (benefity, prémie). Vždy mají jasně definovaná pravidla, pokud ale lídr neujasní, které se týkají jejich skupiny, může dojít k chybnému pochopení nebo dezorientaci. V konečném důsledku obchodní zástupce není motivován, ztrácí chuť se účastnit a zajímat se o cíle skupiny.

Obecně lze říci, že cíle a myšlenky organizace shledávali všichni dotazovaní jako zajímavé a přitažlivé. Jejich pravidelná prezentace na firmě má bezesporu motivační charakter a díky tomu je snadněji pracovníci přijímají. Na základě tohoto je jasné, že chyba nespočívá v nezájmu o cíle a myšlenky organizace pracovníků, ale základní problém se točí okolo cílů, které jsou na nižší skupinové úrovni. Jako příčinu dotazovaní uváděli příčiny, jejichž plnění spadá do kompetence GSD. Z rozhovorů vyplynulo, že pracovníci, kteří se svým skupinovým vedoucím udržují i mimo pracovní vztahy, jsou více informovaní. Mají větší pocit, že se o ně vedoucí zajímá a snaží se s nimi řešit pracovní problémy, konzultuje s nimi osobní a pracovní cíle. Schůzky, které nebyly apriorně pracovního charakteru, se odehrávaly s pracovníky, kteří byli v teritoriální blízkosti bydliště GSD. Nebyly podloženy předchozími vztahy či známostem z dřívější doby, než daní jedinci začali pracovat jako obchodní zástupci u společnosti Rainbow. Místem, kde se všichni pravidelně střetávají, je prostředí firmy, kde se konají pravidelné akce, jak jsem již zmínila výše. Logicky se tak nabízí možnost pro konzultaci cílů. Nejpřesněji to shrnula jedna dotazovaná *„Na firmě je dán program (pozn. autora: myšleno na akcích typu meeting, Den otevřených dveří, které se konají pravidelně během měsíce), často poté máme domluvené schůzky u klientů, takže to nenabízí tolik příležitostí k poradám, jak by se mohlo zdát. A na pravidelných školeních se setkáváme s jinými Rembákama a školiteli, naše vedoucí skupiny má termín školení jiný, ta už dělá s profíkama“*

Veškeré informace jsou dostupné prostřednictvím návštěv akcí na firemních kancelářích a vedoucích pracovníků. Firma nevyužívá zasílání informací prostřednictvím internetových stránek emailových klientů. Pokud probíhá motivační soutěž, jsou vytištěny v podobě letáků, které jsou distribuovány na kancelářích. Dalším zdrojem informací jsou krátké textové zprávy, zasílané na mobilní telefony obchodních zástupců a vyšších pozic. V praxi to vypadá tak, že každé ráno Vám přijde sms s přáním hezkého dne a stručné informace, které vystihují podmínky splnění aktuální motivační soutěže. Stejně tak přijde sms s informací, kdo ze skupiny právě prodal čistící systém a opět podmínky vyhlášené soutěže. *„Když Vám přijde dva dny po sobě sms s tím, že pan X prodal kolikátého Rembouška, řeknete si, že to jde... to*

zvládnou přece taky, přestanete se užírat, že se Vám momentálně nedaří... prostě Vás to nakopne.“ Komunikace by měla v ideálním případě probíhat v obou směrech, jak odshora dolů, tak zdola nahoru. Shora lídři informují o motivačních soutěžích, novinkách, cílech a myšlenkách organizace. Zdola obchodní zástupci a vždy nižší pozice vyšší referuje aktuality. Dále informace proudí v rámci stejných pracovních úrovní. V případě zkoumané společnosti lze hovořit o fungujícím modelu. V případě mého výzkumu se potvrdila spokojenost se systémem informování ze strany firmy, menší spokojenost vykazovala úroveň komunikace s GSD.

Shrnutí a návrh řešení

V krátkosti lze říci, že dotazovaní pracovníci jsou dobře informováni a sdílejí cíle a myšlenky společnosti. Dále považují systém a styl informování, který je ve firmě používán, jako dostatečný a často sami jmenovali jeho pozitivní stránky. V rámci svého výzkumu jsem se zaměřila zejména na motivační systém skupiny spadající pod konkrétní osobu na pozici GSD. V této rovině se v rozhovorech vyskytly rozdílné reakce v oblasti spokojenosti a názorů, které se týkali nejen důvodů, které podle dotazovaných vedou k aktuální situaci, ale i návrhů možných řešení.

Jako řešení bych navrhla GSD kvalitnější rozpracování time managementu, s cílem vyšetřit si čas na všechny obchodní zástupce. Pracovníci tím získají pocit, že se vedoucí zajímá o jejich pracovní a osobní cíle a problémy, GSD bude detailněji informován o situaci ve své skupině a může včas reagovat na případné odchylky od pracovních výkonů, motivace a následkem toho případného rozhodnutí o ukončení pracovní činnosti.

Ani vzdálenost bydliště pracovníků od GSD nevytváří neřešitelnou situaci. Jak bylo zmíněno v kapitole „Obsah práce“ nedílnou součástí pracovní činnosti tvoří cestování autem. S trochou organizačního umu se jistě najde patnáct minut pro schůzku, na které bude moci GSD informovat obchodního zástupce a motivovat ho správným směrem.

6.3 Atmosféra a vztahy na pracovišti

Atmosféru a vztahy na pracovišti všichni dotazovaní hodnotili kladně. Neměli pocit, že by se vytvářela mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky jakákoliv „bariéra“, která by znemožňovala kvalitní komunikaci či příjemné vztahy na pracovišti. Z pozorování na firmě bylo zřejmé, že pozdrav, který je pro pracovníky typický, slouží k tzv. „prolomení ledu“ a zasluhuje se za to, že pracovník má pocit sounáležitosti s celou „Rainbow rodinou“. Je to společný znak, který odlišuje od ostatních, vyjadřuje společné hodnoty a cíle a příslušnost ke skupině.

Jeden z dotazovaných uváděl příklad, kdy měl období, kdy se mu nedařilo v prodeji, a přišel za jedním ze spolupracovníků a řekl *„hele nějak teď neprodávám, něco je špatně, projdeš se mnou demo? A v pohodě, strávil se mnou dvě hodiny, přibral další lidi, a přišli jsme na to, že to demo prostě flákám. Já to znám, vím co remboušek dovede, ale klienti ne, a já jim to prostě neříkal.“* Jiný dotazovaný na tuto otázku reagoval *„Pokud je problém, ostatní se Vám snaží pomoci. Ale není to o tom, že byste stavěla barák a všichni naklusali s náradím (smích), ale když jde o práci v Rainbow, můžete přijít za kýmkoliv a nemáte nikdy pocit, že někoho otravujete.“* Pracovníkům záleží na vztazích, které mají mezi sebou, často si sdělují své prodejní zážitky a radí se mezi sebou. Management se snaží o podporu v oblasti pracovní činnosti.

Na firmě panuje otevřená atmosféra. Kancelář je situována jako velká hala s otevřenými pracovišti. Velmi kladně hodnoceny byly akce na firmě, které se zasluhují o to, že se setkává větší množství obchodních zástupců a klíčových osob v organizaci. *„Načerpáte novou energii, když se setkáváte s ostatními prodejci Rainbow. Děláme stejný business... podporujeme se vzájemně.“* Vztahy s GSD byly hodnoceny kladně, většina dotazovaných se cítila být v určité míře motivována podporou a osobností GSD.

Shrnutí a návrh řešení

Dotazovaní hodnotili kladně atmosféru na pracovišti a vztahy mezi pracovníky. Stejně tak vnímali pozitivně i vztahy mezi nadřízenými a podřízenými a oceňovali demokratický styl vedení a podporu vedoucího během

plnění cílů. Podle Herzbergovi terminologie lze tuto oblast zařadit částečně do udržujících faktorů – zejména vztahy na pracovišti, na druhou stranu ochota managementu a ostatních pracovníků představuje pro pracovníky motivátor. V této oblasti bych ráda navrhla GSD, aby se nadále snažil v podpoře obchodních zástupců v pracovní činnosti a více vnímal jejich potřeby a problémy.

6.4 Výkonové odměňování a kariéra

Odměňování je mocným nástrojem motivování v této firmě. K efektivnosti a motivačnímu potenciálu rozhodně přispívá spravedlnost (viz. teorie spravedlnosti) a jasně definovaná pravidla. Obchodní zástupci, se kterými jsem prováděla rozhovory, spadají do skupin:

PRACOVNÍ POZICE	ZÁKLADNÍ PROVIZE	PODMÍNKY	VÝHODY
OZ – nováček	8.000 Kč	---	---
OZ-vedlejší úvazek	9.000 Kč	Min. 15 demo/měsíc, 1x mítink/týden, 1x trénink/ týden	1 TS +750 Kč, 2 TS +1.500 Kč, 3 TS +2.250 Kč
OZ-hlavní úvazek	10.000 Kč	Min. 30 demo/měsíc, 1x mítink/týden, 2x trénink/týden	1 TS +1.000 Kč, 2 TS +2.000 Kč, 3 TS +3.000 Kč

Finanční odměna vychází z počtu prodejů, výše základní mzdy (dle pozice a splnění podmínek) a základní provize platí pro prodejní variantu EFEKT, při prodeji PLUS se k základní provizi přičítají další 3.000 Kč a při variantě KOMFORT se základní provize navyšuje o 5.000 Kč.

„V Rainbow je skvělá kariéra, která umožní každému, aby se dostal na vyšší pozici a vydělával hodně peněz, a to mě připoutalo, protože peníze jsou až na prvním místě, vid'te (smích).“ Velmi pozitivně je vnímána možnost kariérního postupu, který není zatížen omezeností pracovních postů na pozicích. Pracovník nemusí čekat, až se daná pozice uvolní, pokud splní kvóty s podmínky, které jsou spojeny s danou pracovní pozicí může postoupit v hierarchii o stupínek výš. *„Mým cílem je vypracovat se v Rainbow kariéře*

nahoru. Teď pracuju na zlepšení své práce, hlavně na demu. A snažím se vodit do Rainbow obchodu nové lidi.“ Pro dotazované představuje Rainbow kariéra motivátor ke zlepšování svých pracovních výsledků. Ne všichni však mají ambice dostat se na vyšší pozici. Tři dotazovaní, kteří pracují na part time sice oceňují výhody jasně definovaného kariérního růstu, ale podotýkají, že pro ně není z určitých důvodů aktuální. *„Když děláte Rainbow vedle jiného zaměstnání, nemáte tolik času. Vyšší pozice je spojena s větší odpovědností, máte pod sebou lidi, kterým se musíte věnovat, musíte se několikrát týdně školit a trénovat, ... prostě je toho moc, je to časově náročný.“* Jiná dotazovaná hovořila o svých cílech: *„Jestli by mi Rainbow obchod šel ještě tak ty dva měsíce, říkala jsem si, že bych přešla na full time, a pak bych určitě chtěla pracovat i na své kariéře.“*

Dalším aspektem motivace z pohledu kariéry objasnil jiný dotazovaný: *„Motivační soutěže pro obchodní zástupce jsou zajímavé, ale ty pro klíčové lidi v Rainbow obchodě... no... to je jednoduše pecka! I proto se chci věnovat práci v Rainbow, protože pak se můžete podívat na místa, kam byste se v životě nedostali.“*

Usilovat o postup v Rainbow kariéře byli rozhodnutí čtyři dotazovaní, pěti dotazovaným plně vyhovovala práce obchodního zástupce a tři dotazovaní by o kariéře uvažovali, kdyby se změnili jisté okolnosti související s jejich osobním a pracovním životem.

Jak již bylo několikrát řečeno, finanční odměna se odvíjí od základní provize a počtu prodaných zařízení, není tedy úplně jasné kolik který pracovník vydělává. Přesto na otázku ohledně peněz, odpověděli všichni dotazovaní, často i několik měsíců zpětně. Co se týče výdajů spojených s vykonáváním obchodního zástupce: *„Musíte počítat s tím, že máte výdaje za benzín, protože jezdíte za klienty domů. Když děláte třeba 40 demo v měsíci, tak už to něco stojí. Pak záleží na tom, kam máte doporučení, jak je to daleko.“*

„Třeba minulý měsíc jsem měl šest prodejů, nějaký talent scouty a pár servisů, takže jsem vydělal okolo 65-ti tisíc. To bylo super. Tenhle měsíc mám zatím tři prodeje.“ Dotazovaný byl velmi motivovaný úspěchem z předchozího měsíce a bylo na něm znát nadšení a pozitivní myšlení. Jiný dotazovaný,

kterému se tak nedařilo, byl poněkud opatrnější ve svém projevu. „*V tomhle obchodě jste prostě jednou nahoře a jednou dole. Záleží na tom, jestli máte doporučení, jestli máte kam jezdit, vše se odvíjí od dema. Když nemáte ukázky, nemáte prodeje.*“ Ostatně to potvrzovala většina dotazovaných. „*Někdy trvá, než se rozjedu, pak už je to dobrý, ale někdy se prostě nedaří tak jak byste chtěli, a pak máte depku.*“ V návaznosti na to, jsem se dotazovaných ptala, jakou oporu jim poskytuje GSD. „*Od začátku mi náš vedoucí dost pomáhal, nebýt jeho, tak bych v té době nejspíš u Rainbow skončil. Dával mi svá dema, když jsem třeba sám neměl.*“ Podpora a motivování vedoucího se zejména v situaci, kdy se tolik nedaří, ukázala jako klíčová pro udržení pracovníků v organizaci.

Z rozhovorů vyplynulo, že pracovníky motivuje úspěch ostatních pracovníků. „*Když na firmě vidíte, kolik si lidi jsou schopni vydělat, chcete to také, protože víte, že je to možné.*“ Stejným způsobem působí i kariérní postup kolegů. „*Paní X začínala u Rainbow skoro stejně jako já, minulý měsíc se kvalifikovala na pozici GSD... přeju jí to, protože vážně makala jako šroub. Někdy má člověk strach chtít víc a něco dokázat. A to, že to dokázala, dalo odvalu i mě.*“

Uznání, které se prezentuje i na firemních akcích, ať už v rámci pochvaly nebo ocenění (dárky, odznaky), bylo v rozhovorech vnímáno pozitivně. Nebylo pro pracovníky tolik důležité jako peněžní forma odměňování, přesto dotazovaní často hovořili o dobrém pocitu z vlastní odvedené práce, který si díky uznání více uvědomovali.

Z části rozhovorů, které byly zaměřeny čistě na omezenou pracovní skupinu vedoucí zadavatelem, vyplynulo, že pracovníci nejsou dostatečně informováni o úspěších svých kolegů. Nedokázali říct, kolik zařízení je prodáno v aktuálním kalendářním měsíci. Vzhledem k tomu, že by se mělo jednat o týmovou spolupráci, její členové by informování být měli. Za prvé z důvodu jejich motivace a za druhé by měli vědět, jak plní stanovené kvóty vedoucího skupiny. „*Už se stalo, že jsme měli motivaci od vedoucího, měli jsme slíbený bowling, uteklo nám to o dvě nesplněné ukázky.*“ Když pracovníci nejsou informováni o plnění cílů ostatních ve skupině, může dojít k tomu, že

cíle není dosaženo. Pokud se to stane víckrát, může to pracovníky demotivovat a odradit od týmové spolupráce. Někteří pracovníci se mezi sebou neznají, stává se tak, že darují demo někomu mimo svou pracovní skupinu, ačkoliv by i pro ně samotné z důvodu plnění cílů bylo výhodnější poskytnout schůzku u klienta někomu z vlastní skupiny. Na druhou stranu pracovníci pozitivně hodnotili formu a projev uznání ze strany GSD. „*Po každém prodeji mi GSD volá a gratuluje mi k prodeji.*“

Shrnutí a návrh řešení

Dotazovaní velice kladně hodnotili možnost kariérního růstu a odměňování v organizaci. Většina z nich uváděla, že možnost výdělku byl rozhodující faktor, proč začali pracovat u Rainbow. Potvrdilo se také, že odměňování a možnost vypracovat se je jedním z nejdůležitějších motivátorů v organizaci. Vedle peněžní formy byly kladně vnímány i nepeněžní formy, zejména výhry v motivačních soutěžích, zájezdy a uznání, které se prezentovalo na firemních akcích. Pracovníky motivuje úspěch jejich kolegů a jejich případný postup v Rainbow kariéře. Co se týče zkoumané pracovní skupiny, jako problematická se jeví otázka informovanosti o pracovních úspěších ostatních pracovníků ze skupiny a tím pádem i o plnění aktuálních cílů. V tomto případě bych GSD doporučila více hlídat plnění kvót a informovat pravidelně všechny členy o činnosti skupiny. Pracovníci budou motivovanější, když budou vědět, že jim zbývá už jen kousek k dosažení cíle. Pravidelné (minimálně týdenní) informování o počtu demo, o počtu servisů a počtu prodejů ve skupině považují za přínosné a doporučují je. Zde chci zdůraznit, že je opravdu důležitá pravidelnost. Pozitivně hodnocená forma uznání jak ze strany organizace, tak ze strany vedoucího skupiny, má vliv na spokojenost pracovníků. V té je rozhodně vhodné pokračovat. A dále jsou znatelné rezervy v motivaci Rainbow kariérou, protože ne všichni obchodní zástupci si plně uvědomují její obrovskou dynamičnost a sílu.

ZÁVĚR

Aby bylo možné analyzovat motivační systém vybrané organizace, bylo nutné vyjít z teoretických základů, které mi poskytly teorie motivace. Jejich využití a stručný popis v této práci považuji za přínosný, ačkoliv jsem složky motivačního systému identifikovala na základě pozorování, rozhovorů s HR manažerem a managementem společnosti. Na základě výpovědí jsem vytvořila model motivačního systému, který posloužil jako východisko pro sběr potřebných dat a informací od obchodních zástupců, na které byla tato práce zaměřena. Vzhledem k přání zadavatele, kterým byl vedoucí skupiny, a povaze sběru dat a informací jsem zvolila metodu dotazování s technikou polostrukturovaného rozhovoru. Mým cílem bylo zjistit, jak pracovníci na pozici obchodní zástupce vnímají stávající motivační systém v rámci celé organizace a jak vnímají motivační systém v rámci své skupiny. Rozhovory s ostatními pracovníky společnosti jsem použila jako nástroj k pochopení širších souvislostí v rámci vybrané organizace. Polostrukturovaný rozhovor dal dotazovaným dostatečný prostor pro vyjádření svých myšlenek a jejich přesnější formulace, to mi napomohlo k detailnějšímu rozpracování a uchopení zkoumaného problému.

V rámci šetření jsem se zaměřila na čtyři hlavní aspekty motivace, které identifikoval management společnosti a Hr manažer. Jednalo se obsah práce, vize a cíle organizace, atmosféru a vztahy na pracovišti a výkonové odměňování a kariéru. V návaznosti na Herzbergovu dvoufaktorovou teorii lze tyto aspekty zařadit následovně: mezi motivátory patří uznání a úspěch, které jsem však vztáhla k odměňování, obsah práce a kariéra. Do hygienických faktorů Herzberg řadí vztahy a atmosféru na pracovišti, plat a vedení. Šetření ve vybrané společnosti prokázalo odlišnosti v porovnání s tímto modelem. Vedení a plat jsou v této organizaci vnímány jako motivátory. Možným vysvětlením je, že se vedení společnosti zaměřuje na výkon. Řízení pracovního výkonu se zakládá na čtyřech hlavních komponentech: stanovení cílů, prosazování cílů, hodnocení výkonu a výkonové odměňování. Plat pracovníků se odvíjí od jejich pracovní pozice a od objemu prodeje. V Rainbow se neprojektují plošné formy odměňování, ale výkonově orientované nástroje v rámci individuálního výkonového odměňování, díky tomu je možné zaručit adekvátní odměnu za

výkon. Dosahování dílčích cílů organizace a její vize je podpořeno propracovaným motivačním systémem. Jeho efektivitu dokládá i neustále se rozšiřující společnost a získání titulu nejlepší organizace v mezinárodním měřítku za rok 2009 a dalších ocenění, kterými česká organizace Rainbow dokládá svou konkurenceschopnost.

Podnětem k této diplomové práci bylo zadání vedoucího prodejní skupiny (GSD), který projevil zájem o zjištění, jak vnímají pracovníci v jeho skupině motivační systém organizace a jak ho vnímají v rámci skupiny. V krátkosti lze konstatovat, že obchodní zástupci vnímají motivační program společnosti jako zajímavý a motivující. V souvislosti s obsahem práce hodnotili dotazovaní pozitivně flexibilitu pracovní doby a náplň práce, negativně pak občasnou časovou náročnost a předsudky některých zákazníků vůči direkt marketingu. Z šetření vyplynula nedostatečná znalost obchodních zástupců v povinnostech, které mají vůči vedoucímu prodejní skupiny. Byla navržena porada, srozumitelné vysvětlení a dohoda ohledně termínu a formy plnění. V druhé oblasti šetření bylo zjištěno, že pracovníci jsou díky častým prezentacím srozuměni s cíli a vizí organizace. V části týkající skupiny, se v rozhovorech vyskytly rozdílné reakce v oblasti spokojenosti a názorů, které se týkali nejen důvodu, které jsou příčinou aktuální situace, ale i návrhů možných řešení. Jako řešení bych navrhla GSD kvalitnější rozpracování time managementu, s cílem vyšetřit si čas na všechny obchodní zástupce. Pracovníci tím získají pocit, že se vedoucí zajímá o jejich pracovní a osobní cíle a problémy, GSD bude detailněji informován o situaci ve své skupině a může včas reagovat na případné odchylky od pracovních výkonů, motivace a následkem toho případného rozhodnutí o ukončení pracovní činnosti. Čtvrtou oblastí, která byla zahrnuta do šetření, je výkonové odměňování a kariéra. Dotazovaní velice kladně hodnotili možnost kariérního růstu a odměňování v organizaci. Bylo potvrzeno, že odměňování a možnost kariérního růstu v hierarchii firmy, je pro pracovníky nejdůležitějším motivátorem k této práci. Vedle peněžní formy byly kladně vnímány i nepeněžní formy, zejména výhry v motivačních soutěžích, zájezdy a pozitivní forma zpětné vazby jako pochvala či uznání. Pracovníky motivuje úspěch jejich kolegů a jejich případný postup v Rainbow kariéře. V rámci skupiny se jako problematické projevilo nedostatečné informování o cílech skupiny a jeho plnění, což mělo za příčinu,

že obchodní zástupci nedosáhli na motivační odměny, které byly spjaty s dosažením cíle. Tím přišli nejen o peněžní odměny, ale také o ty nepeněžní a odrazilo je to v práci při příštím podobném úkolu. Klesal tak jejich motivace k plnění cílů. V tomto případě bych GSD doporučila více hlídat plnění kvót a informovat pravidelně všechny členy o činnosti skupiny. Pracovníci budou motivovanější, když budou vědět, že jim zbývá už jen kousek k dosažení cíle. Pravidelné (minimálně týdně) informování o počtu demo, o počtu servisů a počtu prodejů ve skupině považuji za přínosné a doporučuji je. Zde chci zdůraznit, že je opravdu důležitá pravidelnost. Pozitivní zpětná vazba se projevila jako důležitá a proto je vhodné v ní pokračovat. Dále jsou znatelné rezervy v motivaci Rainbow kariérou, protože ne všichni obchodní zástupci si plně uvědomují její obrovskou dynamičnost a sílu, v tomto případě by měl GSD své obchodní zástupce podpořit a motivovat je v kariérním postupu.

Zjistit motivaci pracovníků a navrhnout možná řešení je nelehký úkol, který není možné vyřešit v jedné diplomové práci, přesto doufám, že má práce má vypovídací hodnotu a poslouží jako zdroj informací v oblasti motivace pracovníků v organizaci s řízením pracovního výkonu.

ANOTACE

Jméno a příjmení autora: Petra Fořstová

Název katedry: Katedra sociologie a andragogiky

Název diplomové práce: Motivační program podniku R spol., s.r.o.

Název v angličtině: Motivation program in a company R spol., s.r.o.

Anotace:

Předmětem diplomové práce „Motivační program podniku R spol., s.r.o.“ je analýza motivačního programu v konkrétním podniku. Vzhledem ke komplexnosti motivačního systému byl tento pojem zúžen na peněžní a nepeněžní formu odměňování, atmosféru a vztahy na pracovišti, obsah práce a osobní rozvoj (kariéru). Zaměřila jsem se na pracovní pozici obchodní zástupce. Závěrem jsou podány návrhy na zlepšení motivačního systému.

Annotation:

The goal of the graduation thesis „Motivation program in a company R spol., s.r.o.“ is to analyze motivation program in a company with emphasis on financial and non-financial remuneration, atmosphere and relationship in workplace, job description a personal development (career). With the intention of job position Distributor. There are given suggestions to improve motivation program in a company in the last part.

Klíčová slova:

Motivace, odměňování, motivační program, pracovní výkon, řízení pracovního výkonu, náplň práce, osobní rozvoj, atmosféra a vztahy na pracovišti

Keywords:

Motivation, remuneration, motivation program, job performance, power management, job description, personal development, atmosphere and relationship in workplace

POUŽITÁ LITERATURA:

- ADAIR, J.** *Jak efektivně vést druhé: příručka sebezdokonalování pro managery.* Praha, Management Press, 1993. 1. vydání. 231 stran. ISBN 80-85603-40-3.
- ARMSTRONG, M.** *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy.* 10. Vydání. Praha, Grada Publishing, 2007. 800 stran. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. A KOL.** *Psychologie a sociologie řízení.* Praha, Management Press, 2007. 3. rozšířené a doplněné vydání. 798 stran. ISBN 978-80-7261-169-0.
- BĚLOHLÁVEK, F.** *Organizační chování.* Olomouc, Rubico 1996. 343 stran. ISBN 80-85839-09-1
- BĚLOHLÁVEK, F.** *Jak řídit a vést lidi.* Brno, CP Books 2005. Vydání druhé. 100 stran. ISBN 80-251-0505-9.
- DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M.** *Management.* Praha, Grada 1997. 821 stran. ISBN 80-7169-422-3.
- DVOŘÁKOVÁ, Z.** *Management lidských zdrojů.* Praha, C.H. Beck 2007. 485 stran. ISBN 978-80-7179-893-4.
- KLEIBL A KOL.** *Personální řízení 2.* Vysoká škola ekonomická v Praze, Praha, Nakladatelství Oeconomica, 2002. 93stran. ISBN 80-245-0411-1
- KOUBEK, J.** *Personální práce v malých podnicích.* Praha, Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-206-9 s192.
- KOUBEK, J.** *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky.* 3. vydání. Praha, Management Press, 2003. 355 stran. ISBN 80-7261-033-3.
- MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J.** *Psychologie v hospodářské praxi.* 4. vyd. Plzeň, Západočeská univerzita, 2008. 263 stran. ISBN 978-80-7043-614-1.
- MIOVSKÝ, M.** *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu.* Praha, Grada 2006. 332 stran. ISBN 80-247-1362-4.
- NAKONEČNÝ, M.** *Motivace pracovního jednání.* Praha, Management Press, 1992. 258 stran. ISBN 80-85603-01-2.
- NAKONEČNÝ, M.** *Úvod do psychologie.* Praha, Academia 2003. 507 stran. ISBN 80-200-0993-0.

PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání.* Praha, Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996. 210 stran. ISBN 80-7079-283-3.

RŮŽIČKA, J., DRÁZSKÁ, E. *Motivace pracovního jednání.* Praha, Vysoká škola ekonomická, 1994. 174 stran. ISBN 80-7079-626-X.

ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K., HOSKOVEC, J. *Psychologie ve světě práce.* Praha, Karolinum 2003. 461 stran. ISBN 80-246-0448-5

URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci. Personální rozměr managementu.* Praha, ASPI Publishing 2003. 300 stran. ISBN 80-86395-46-4.

Další zdroje

interní materiály a dokumenty

internetové stránky společnosti: www.rainbow.cz

internetové stránky programu Pacesetters: www.pacesetters.cz

Maslowova pyramida potřeb [cit, 12. 1. 2010] dostupné z WWW:

http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=85&Itemid=69&limit=&limitstart=0

Otázky pro HR společnosti a vedení

- Jak dlouho pracujete v Rainbow?
- Co motivuje Vás samotné v práci pro Rainbow?
- Jaká je organizační struktura společnosti?
- Kolik lidí pracuje pro RB?
- Inzerujete nabídku pracovních pozic?
- Jak probíhá výběrové řízení?
- Jak probíhá školení nových zaměstnanců?
- Jak probíhá hodnocení a odměňování?
- Na jakých základech stavíte motivační program společnosti?
- Které nástroje osobního rozvoje zaměstnanců využíváte?
- Jaké odměny peněžního charakteru jsou v organizaci využívány?
- Jaké odměny nepeněžního charakteru jsou v organizaci využívány?
- Co je obsahem práce obchodního zástupce?
- Co je obsahem práce vedoucího skupiny (GSD)?
- Co je obsahem práce vyšších pozic?
- Jaké jsou možnosti kariérního růstu v organizaci?
- Co musí pracovník splnit, aby se kvalifikoval na pozici?
- Co považujete za motivující faktory ve vaší organizaci, které jsou aktuální pro pozice OZ a GSD?
- Jaké vztahy udržujete s podřízenými a ostatními pracovníky?
- Jak zajišťujete otevřenou pracovní atmosféru a dobré vztahy na pracovišti?
- Jak řešíte případné konflikty na pracovišti?
- Jaké akce pořádáte pro pracovníky?
- Jak se kvalifikuje do jednotlivých motivací?
- Jak probíhá český Pacesetters program?
- Jakým způsobem probíhá řízení a vedení lidí organizací?
- Co pro Vás znamená dosažení titulu King of the Year 2009?
- Proč si myslíte, že je česká organizace nejlepší na světě?
- Jaká je vize a cíle organizace pro tento rok (2010)?
- Jaké jsou aktuální motivační programy?

Otázky pro GSD

- Jak dlouho pracujete pro Rainbow?
- Jaké bylo Vaše předchozí zaměstnání?
- Proč jste se rozhodl odejít a začít pracovat pro Rainbow?
- Jak dlouho trvalo, než jste se propracoval na pozici GSD?
- Jak jste úspěšný v Rainbow obchodě?
- Kolik máte osobních prodejů?
- Jak se Vám v poslední době daří plnit dílčí cíle organizace?
- Co Vás motivuje v práci u této společnosti?
- Co považujete za nejvýznamnější úspěch ve Vaší Rainbow kariéře?
- Co považujete za motivující při práci obchodního zástupce v organizaci Rainbow?
- Jak informujete Vaši skupinu o dílčích cílech?
- Jak získáváte pracovníky?
- Jak probíhá jejich školení?
- Kolikrát jezdíte s pracovníky na demo?
- Jak často se scházíte v rámci pracovních záležitostí?
- Udržujete s nimi i neformální vztahy?
- Jaké problémy se vyskytují ve skupině?
- Jak řešíte problémy ve skupině?
- Jaké motivační programy nabízíte?
- Jaké povinnosti má obchodní zástupce vůči Vaší osobě?
- Jaká je náplň práce obchodního zástupce?
- Jaká je náplň práce na Vaší pracovní pozici (GSD)?
- Jakou možnost má obchodní zástupce v rámci Rainbow kariéry?
- Máte vliv na povyšování pracovníků?
- Jakým způsobem dohlížíte na plnění daných cílů?
- Jak je prezentujete skupině?
- Jaká je vize organizace Rainbow?
- Jaké jsou Vaše osobní cíle v rámci organizace?

- Co jste si díky práci v Rainbow organizaci splnil za sen?
- Co považujete za nejdůležitější v Rainbow obchodě?
- Jak hodnotíte vztahy s lidmi, kteří jsou na pracovních pozicích nad Vámi?
- Jak hodnotíte vztahy na pracovišti a celkovou atmosféru?
- Je pro vás důležité vycházet s ostatními pracovníky?
- Jaký vliv má práce u Rainbow na Váš soukromý a rodinný život?
- Co si myslíte o školení a trénincích, které pořádá organizace?
- Změnil byste frekvenci těchto akcí?
- Kolik obchodních zástupců ročně školíte?
- Jaká je pracovní fluktuace?
- Z jakých důvodů nejčastěji obchodní zástupci končí pracovní činnost u společnosti?
- Jaké jsou Vaše momentální cíle u Rainbow pro rok 2010?

Otázky pro obchodní zástupce

- Jak dlouho pracujete u Rainbow?
- Pracujete na hlavní nebo vedlejší pracovní poměr?
- Jaké bylo Vaše předchozí zaměstnání (v případě práce na vedlejší pracovní poměr – Jaké je Vaše hlavní zaměstnání?)
- Kolik máte osobních prodejů?
- Z jakého důvodu jste se rozhodl/a pracovat pro tuto společnost?
- Jak probíhaly Vaše začátky u společnosti?
- Jak hodnotíte obsah práce obchodního zástupce?
- Jaké jsou Vaše povinnosti vůči GSD?
- Jak Vás GSD informuje o dílčích cílech organizace a doprovodném motivačním programu?
- Jste informováni o plnění těchto cílů?
- Jste informován/a o počtu prodejů ostatních pracovníků ve skupině?
- Jakým způsobem?
- Jak často se scházíte s GSD v rámci pracovních záležitostí?
- Jak řešíte případné problémy v práci?
- Jak hodnotíte pravidelné tréninky na firmě?
- Jak hodnotíte vztahy na pracovišti a celkovou atmosféru?
- Jak vycházíte s GSD a dalšími pracovníky na pozicích v Rainbow kariéře?
- Jak vnímáte motivační program organizace?
- Jak hodnotíte peněžní a nepeněžní odměny v organizaci?
- Jak hodnotíte pořádání gala parties, mezinárodních mítinků a plesů?
- Jak práce v Rainbow ovlivňuje Váš soukromý a rodinný život?
- Jak hodnotíte Rainbow kariéru?
- Čeho byste chtěl/a dosáhnout v Rainbow obchodě?
- Co Vás v Rainbow nejvíce motivuje?
- Přivedl/a jste do Rainbow obchodu nové pracovníky?
- Co je Vaším cílem v roce 2010?
- Jaká je vize a cíle organizace?
- Co si myslíte o dosažení titulu King of the Year 2009?

Kontaktní údaje:

Rainbow centrála – R spol. s.r.o.

Na Třebešíně 3158/11

130 00 Praha 3 – Strašnice

Tel.: +420 727 179 111 (centrála)

Fax.: +420 272 179 514

provozní doba centrální kanceláře: Po- Čt 9 – 17 hod., Pá 9 – 14 hod. (dále dle dohody)

Hot line: +420 775 222 223, +420 724 903 293

Hot line servis: +420 774 220 470

E-mail: info@rainbowsystem.cz

OFICIÁLNÍ PRODEJNÍ KANCELÁŘE RAINBOW

- Centrální kancelář – Praha
 - pobočka Rainbow Brno
 - pobočka Rainbow Pardubice
 - pobočka Rainbow Teplice
- Ústí nad Labem
- Jablonec nad Nisou
- Kladno
- Brno – Kohoutovice
- Moravská Ostrava
- Chomutov
- Hradec Králové
- Karlovy Vary
- Louny
- Mladá Boleslav
- Plzeň
- Ostrava – Polanka
- Tábor
- Třemošná u Plzně
- Tlučná

Příloha č. 5

Obr. 1: Odznaky vyjadřující počet osobních prodejů



Obr. 2: Odznaky prodejních šampiónů, osobní prodeje za měsíc



Obr. 3: Odznak „Recruiting Star“



Obr. 4: Zlatá lampa



Obr. 5: Ocenění při dosažení určitého počtu prodejů poprvé v Rainbow obchodě

