

**VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A REGIONÁLNÍCH  
STUDIÍ, O. P. S., ČESKÉ BUDĚJOVICE**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**PERSONÁLNÍ MANAGEMENT V REGIONÁLNÍCH  
FIRMÁCH SE ZAMĚŘENÍM NA NÁSTROJE MOTIVACE  
JEJICH PRACOVNÍKŮ**

**Autor práce: Kateřina Černoňousová**

**Studijní obor: Regionální studia**

**Forma studia: Kombinovaná**

**Vedoucí práce: doc. Ing. Skořepa Ladislav, Ph.D.**

**Katedra: Katedra společenských věd**

**2012**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně, na základě vlastních zjištění a s použitím odborné literatury a materiálů uvedených v této práci.

Souhlasím, aby práce byla uložena v knihovně Vysoké školy evropských a regionálních studií v Českých Budějovicích a zpřístupněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění.

.....

Touto cestou bych chtěla poděkovat vedoucímu mé bakalářské práce doc. Ing. Ladislavu Skořepovi, Ph.D. za cenné rady a připomínky během psaní mé bakalářské práce. A také marketinkovému oddělení společnosti Zepter International, které mi poskytlo interní materiály potřebné k napsání práce.

## ABSTRAKT

ČERNOHOUSOVÁ, K. *Personální management v regionálních firmách se zaměřením na nástroje motivace jejich pracovníků: bakalářská práce*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, o. p. s., 2012. 52 s. Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Ladislav Skořepa, Ph.D.

**Klíčová slova:** Personalistika, personální řízení, řízení lidských zdrojů, nástroje motivace, stimulace pracovníků, přímý prodej

Bakalářská práce se zaměřuje na vývoj personalistiky v posledních desetiletích a na důležitost všech personálních činností v organizacích. Popisuje jednotlivé činnosti, které spadají do současného řízení lidských zdrojů a zaměřuje se především na problematiku motivace a stimulace pracovníků. Daná problematika je v práci popsána nejprve z hlediska každého pracovníka, kdy jsou popsány konkrétní vnitřní i vnější faktory motivace a následně je popsána v praxi, pomocí analýzy společnosti Zepter International, která má regionální působnost na českém trhu a patří k nejúspěšnějším firmám s přímým prodejem ve světě. Práce analyzuje specifika přímého prodeje a soustředí se na odlišnosti a konkrétní nástroje motivace právě v přímém prodeji.

Pomocí dotazníku, vytvořeném ve spolupráci se společností Prospectea a s marketinkovým oddělením společnosti Zepter je zkoumána efektivita současných nástrojů motivace používaných společností a na jeho základě jsou vyvozeny nejefektivnější nástroje a přístupy společností s přímým prodejem k jejich pracovníkům.

## ABSTRACT

ČERNOHOUSOVÁ, K. *Development Personnel management in regional companies focusing on the tools of motivation their employees. : Bachelor thesis.* České Budějovice : The College of European and Regional Studies, o. p. s., 2012. 52 s. Supervisor : doc. Ing. Ladislav Skořepa, Ph.D.

**Key words:** Human resources, personnel management, tools of motivation, stimulation of workers, direct sales.

Thesis focuses on developing human resources in recent decades and the importance of all personnel activities in organizations. Describes the various activities that fall into the current human resource management and focuses primarily on issues of motivation and stimulation of staff. These issues are described in the first work in aspect of each worker, which describes the specific internal and external factors of motivation and subsequently is described in practice by analyzing Zepter International, which has a regional scope on the Czech market and is one of the most successful companies with direct selling in the world. The work analyzes the specifics of direct sales and focuses on the differences and the specific tools of motivation in direct sales.

Using a questionnaire, created in collaboration with Prospectea company and marketing department of Zepter is examined effectiveness of current tools used as a motivation and on its basis are drawn most effective tools and attitudes to workers of companies with a direct sales.

# OBSAH

|   |           |
|---|-----------|
| ÚVOD.....   | 7         |
| <b>1 CÍL A METODIKA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE.....</b>   | <b>8</b>  |
| <b>2 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ, MOTIVACE A STIMULACE PRACOVNÍKŮ .....</b>                                 | <b>10</b> |
| 2.1 POJETÍ A VÝZNAM PERSONALISTIKY .....  | 10        |
| 2.2 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ A JEHO VÝVOJ .....  | 10        |
| 2.2.1 <i>Personální administrativa</i> .....  | 11        |
| 2.2.2 <i>Personální řízení</i> .....  | 11        |
| 2.2.3 <i>Řízení lidských zdrojů</i> .....   | 12        |
| 2.3 HLAVNÍ ÚKOLY A OBSAH ČINNOSTÍ V ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....                                  | 13        |
| 2.4 MOTIVACE A STIMULACE PRACOVNÍKŮ .....   | 14        |
| 2.4.1 <i>Motivace jako obecný pojem</i> .....   | 14        |
| 2.4.2 <i>Vnitřní motivace</i> .....   | 15        |
| 2.4.3 <i>Vnější motivace</i> .....  | 18        |
| <b>3 PŘÍMÝ PRODEJ .....</b>   | <b>21</b> |
| 3.1 DEFINICE .....  | 21        |
| 3.2 HISTORIE .....  | 21        |
| 3.3 PŘÍMÝ PRODEJ A JEHO SPECIFIKA .....   | 22        |
| 3.3.1 <i>Výhody a odlišnosti přímého prodeje</i> .....  | 24        |
| <b>4 ANALÝZA SPOLEČNOSTI ZEPTER INTERNATIONAL.....</b>  | <b>26</b> |
| 4.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI.....   | 26        |
| 4.2 JAK FUNGUJE OBCHODNÍ SEKTOR SPOLEČNOSTI.....  | 28        |
| 4.2.1 <i>Struktura divize Medical</i> .....   | 29        |
| 4.2.2 <i>Odměňování prodejců a nábor nových reprezentantů</i> .....                               | 29        |
| 4.3 KONKRÉTNÍ NÁSTROJE MOTIVACE VE SPOLEČNOSTI ZEPTER INTERNATIONAL<br>Z POHLEDU SPOLEČNOSTI..... | 30        |
| <b>5 MARKETINGOVÝ PRŮZKUM.....</b>  | <b>32</b> |
| 5.1 DOTAZNÍK Č. 1.....  | 32        |
| 5.1.1 <i>Metoda průzkumu</i> .....  | 32        |
| 5.1.2 <i>Statistika</i> .....   | 32        |
| 5.1.3 <i>Vyhodnocení</i> .....  | 33        |
| 5.2 DOTAZNÍK Č. 2.....  | 36        |
| 5.2.1 <i>Metoda průzkumu</i> .....  | 36        |
| 5.2.2 <i>Statistika</i> .....   | 36        |
| 5.2.3 <i>Vyhodnocení</i> .....  | 36        |
| 5.3 ZHODNOCENÍ MARKETINGOVÉHO PRŮZKUMU A DOPORUČENÍ PRO SPOLEČNOST<br>ZEPTER INTERNATIONAL.....   | 43        |
| 5.3.1 <i>Nábor pracovníků, motivační nástroje a stimuly</i> .....                                 | 43        |
| 5.3.2 <i>Jak snížit fluktuaci pracovníků</i> .....  | 44        |
| <b>ZÁVĚR.....</b>   | <b>46</b> |
| <b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>  | <b>49</b> |
| <b>SEZNAM ZKRATEK.....</b>  | <b>51</b> |
| <b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>   | <b>52</b> |

## ÚVOD

Žijeme v době, která s sebou přináší obrovskou konkurenci na poli podnikání. Není snadné se stát úspěšnou společností, která produkuje velké zisky a už vůbec není snadné si tento post udržet. V minulosti byla veškerá pozornost podniků soustředěna na prodej produktů a na zákazníka a na tuto oblast byly vyčleněny veškeré finanční prostředky společnosti. Bylo většinou nemyslitelné, aby organizace investovala část svých zisků do vytváření nadstandardních podmínek pro své pracovníky, tedy do řízení lidských zdrojů.

Doba se naštěstí mění a s ní i přístup společností ke svým zaměstnancům. V současné době, snad už všechny organizace pochopily, že nejde pouze o výběr vhodného produktu a zajištění výroby a odbytu pro něj, ale že právě jeden z faktorů, který dělí úspěšné podniky od neúspěšných, jsou jejich pracovníci.

Podíváme-li se kolem sebe, jen stěží najdeme prosperující společnost, která by neměla své personální oddělení a neinvestovala čas i peníze do svých lidí.

Řízení lidských zdrojů je tak rozšířenou oblastí, že do ní v podstatě můžeme zařadit většinu činností v organizaci, od výběru a nábory pracovníků, péči o zaměstnance, pracovní vztahy, školení a rozvoj, motivaci, komunikaci ve společnosti, až po plánování, analýzy nebo audit. Je tedy naprosto logické, že se této oblasti věnuje celá řada publikací, lektorů i ekonomů. Je prokázáno, že cítí-li se lidé ve své práci dobře, pracují-li v dobrém kolektivu a považují-li se za důležité pro svého zaměstnavatele, odvádí několikanásobně vyšší výkon než lidé, kteří jsou v práci nespokojeni. Jinými slovy, dokáže-li organizace vytvořit ideální prostředí pro své zaměstnance a dokáže-li je stimulovat a dlouhodobě efektivně motivovat k vyšším výkonům, má na podnikatelském poli bezkonkurenční výhodu, která ji vždy bude přinášet úspěchy. Jak řekl Julian Richer<sup>1</sup>, zakladatel společnosti Richer sounds: „Není dobré říkat, že se nemůžete dovolit starat se o své zaměstnance. Říkat takové věci si nemůžete dovolit.“

---

<sup>1</sup> NELSON, B., *1001 způsob jak motivovat své zaměstnance*. Praha, 2009, s. 22.

# 1 CÍL A METODIKA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Cílem této bakalářské práce je zjistit, jaké jsou nejvhodnější metody personálního managementu v organizacích, zabývajících se přímým prodejem. Vzhledem k rozsáhlosti tohoto tématu je kladen důraz především na motivaci a stimulaci pracovníků v přímém prodeji. Práce má za cíl určit, jaká specifika musíme brát v úvahu při určování nebo aplikaci nástrojů motivace a pomocí současných přístupů a výsledků stanovit tu nejefektivnější metodu.

Bakalářská práce je rozdělena do čtyř hlavních částí. První z nich je věnována vývoji personalistiky v České republice od období, kdy byl pojem personalistika či personální řízení v mnoha organizacích neznámým, až po současnost, kdy dnes používané „řízení lidských zdrojů“ je naprosto nezbytnou součástí každé prosperující společnosti. V další z kapitol se práce zaměřuje už přímo na řízení lidských zdrojů ve společnosti a konkrétně popisuje jednotlivý obsah činností, které do něho spadají. Vzhledem k rozsáhlosti tohoto tématu je zde zaměření na jednu z hlavních činností personalistiky a to motivaci a stimulaci pracovníků. V poslední kapitole této teoretické části jsou proto přesně vymezeny pojmy motivace a stimulace a jsou zde vysvětleny základní principy, na kterých motivace funguje u každého jedince – tedy vnitřní a vnější motivace. Zároveň tato kapitola popisuje jednotlivé faktory, které do vnitřní a vnější motivace spadají a tedy výrazně ovlivňují každého pracovníka organizace a především ukazuje na propojení těchto faktorů v běžném pracovním životě.

V další části se práce soustředí už na přímý prodej jako na celek. Tedy popisuje, jakým způsobem společnosti s přímým prodejem fungují, jaký má tento prodej specifika a čím se liší od ostatních společností na trhu. Vzhledem k tomu, že se tento způsob prodeje vyznačuje větší náročností a zároveň potřebnou vytrvalostí pracovníků, kteří se velmi často setkávají s neúspěchem a musí být velmi zdatnými prodejci, musíme tyto faktory brát v úvahu. Je zde proto potřeba se mnohonásobně více soustředit na motivaci těchto pracovníků, než je tomu v běžných společnostech. Právě z tohoto důvodu jsou nástroje motivace zkoumány v tomto specifickém způsobu prodeje, kde je jejich potřeba nejvyšší.

V následující třetí části se práce zaměřuje na vybranou společnost s přímým prodejem Zepter International, která působí regionálně v České republice a dle statistických údajů patří k nejlepším ve svém oboru na světovém trhu. Práce analyzuje společnost jako takovou a zároveň popisuje způsob fungování společnosti a její výsledky podle Výroční zprávy společnosti za rok 2010.



V navazující praktické části je proveden marketinkový výzkum, pomocí telefonického průzkumu ve spolupráci se společností Prospectea a zároveň marketinkovým oddělením společnosti Zepter International. V tomto telefonickém průzkumu bylo zpracováno 242 kompletně vyplněných dotazníků. Polovina respondentů, kteří byli obvoláni, byli bývalí úspěšní spolupracovníci společnosti, kteří ale z nějakých důvodů od společnosti odešli. Druhou polovinu tvoří pracovníci, kteří u společnosti stále pracují a jsou navíc velmi úspěšní. Databázi poskytlo marketinkové oddělení společnosti Zepter International. Dotazníky zkoumají, z jakých důvodů první polovina pracovníků od společnosti odešla, jak vnímají podporu společnosti za svého působení u ní a zdali nástroje motivace, které společnost využívala, byli pro ně efektivní. Zaobírá se také celkovým přístupem společnosti ke svým pracovníkům a s pohledem, který na ni bývalí pracovníci v současné době mají. U druhé poloviny dotázaných jsou zkoumány tytéž faktory, ovšem s tím rozdílem, že tito pracovníci popisují současnou situaci ve společnosti, ve které žijí a pracují.

V poslední části práce proběhne vyhodnocení průzkumu společně s analýzou přístupů k nástrojům motivace z pohledu společnosti na straně jedné a z pohledu pracovníků na straně druhé. Na základě této analýzy se vyhodnotí nejefektivnější metody a postupy motivace v přímém prodeji, které budou akceptovatelné a přínosné pro organizaci a zároveň efektivní a atraktivní pro její pracovníky.

Bakalářská práce vychází z množství literárních pramenů, tištěných i elektronických. Zároveň na její zpracování byly použity interní údaje poskytnuté společností Zepter International.

## **2 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ, MOTIVACE A STIMULACE PRACOVNÍKŮ**

### **2.1 Pojetí a význam personalistiky**

Jakákoliv organizace může fungovat jen tehdy, podaří-li se shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat materiální zdroje, finanční zdroje, lidské zdroje a informační zdroje. Neustálé shromažďování, propojování a využívání těchto čtyř zdrojů je stěžejním úkolem řízení organizace. Materiální a finanční zdroje jsou však zdroje, které samy o sobě nejsou k ničemu, jsou to neživé zdroje. Musí tu být někdo, kdo je oživí a uvede do pohybu. Tím oživovatelem a motorem udržující organizaci v chodu jsou lidské zdroje.<sup>2</sup>

Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.<sup>3</sup>

Dnes už většina společností přišla na to, že uvědomění si hodnoty a významu lidí a lidských zdrojů v organizaci, je základní podmínkou pro úspěch na současném trhu. Je tedy zřejmé, proč se personalistice a řízení lidských zdrojů přikládá velká priorita při stanovování plánů a strategií firmy a proč právě do tohoto sektoru investují organizace nemalé finanční prostředky.

### **2.2 Personální řízení a jeho vývoj**

Cílem personálního řízení je optimální využívání potenciálu lidí a investic do nich vložených k dosahování cílů organizace a současně vytváření předpokladů ke spokojenosti pracovníků s vykonávanou prací, jejich motivace k rozvoji a napomáhání jejich identifikaci s cíli organizace. Hlavním úkolem personálního řízení je umožňovat managementu zkvalitňovat individuální a kolektivní přínosy lidí ke krátkodobému i dlouhodobému úspěchu organizace, tzn. vytvářet prostředí umožňující managementu

---

<sup>2</sup> KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. Praha, 2010, s. 13.

<sup>3</sup> KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. Praha, 2010, s. 13.

zajištění současných i budoucích pracovních činností, rozvíjet lidský potenciál a vytvářet klima motivující pracovníky k plnění cílů, posilovat vztahy v organizaci a podporovat týmovou práci, sledovat vývoj ovlivňující zaměstnávání lidí, participovat na řízení změn, atd.<sup>4</sup>

Stejně tak jako samotná ekonomika prošla obzvlášť za poslední tři staletí celou řadou změn, měnil se také přístup organizací k personálnímu řízení. Velký vliv na tyto změny měly externí faktory a to především sociální a ekonomické podmínky konkrétního historického období a kultury.

Odborná literatura standardně vymezuje ve vývoji personálního řízení tři rámcové etapy od vývojově nejstarší k současnosti a to **personální administrativu, personální řízení a řízení lidských zdrojů.**<sup>5</sup>

### 2.2.1 Personální administrativa

Ve druhé polovině 19. století se rozvíjelo odborové hnutí a kolektivní vyjednávání, legislativa začala ovlivňovat pracovní podmínky, které byly všeobecně v 19. století v továrnách velice špatné (mzdy, pracovní doba, pracovní podmínky žen a dětí). V této souvislosti, kdy zaměstnavatelé začínají na tuto situaci reagovat, se jako první oblast (budoucí) personalistiky začíná rozvíjet péče o pracovníky. Postupem času se začínají utvářet personální oddělení, jejichž význam v organizacích v průběhu dalšího vývoje narůstal. Základní charakteristikou historicky nejstaršího pojetí personální práce (jako služby) je její pasivní role. Úroveň personální administrativy – správy (30. léta 20. stol.) – představuje personální práci jako činnost vyplývající z legislativy v pracovněprávní oblasti, činnosti související se zaměstnáváním lidí, s povinnou péčí o pracovníky a s pořizováním, uchováváním a aktualizací personálních informací a dokumentů a s poskytováním informací řídicím složkám organizace.<sup>6</sup>

### 2.2.2 Personální řízení

Úroveň personálního řízení jako vývojové etapy (od 40. let) lze charakterizovat rozsahem činností nad rámec (nezbytné) administrativy, existencí koncepcí personální a sociální politiky, rozpracovanými metodami personální práce, zvyšující se odbornosti personálních pracovníků a rozvíjejícími se personálními útvary. Personální práce s tímto záběrem činností (začíná se uplatňovat její aktivní role) nabývá na významu, stává se

---

<sup>4</sup> KOCIÁNOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha, 2010, s. 9.

<sup>5</sup> KOCIÁNOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha, 2010, s. 10-11.

<sup>6</sup> KOCIÁNOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha, 2010, s. 10-11.

důležitou oblastí řízení organizace.<sup>7</sup>

Personální řízení se jako koncepce personální práce začalo objevovat již před 2. světovou válkou v podnicích s dynamickým a progresivním vedením, v podnicích orientovaných na expanzi, na ovládnutí pokud možno co největší části trhu, na eliminaci konkurence. Nejschůdnější cestou k dosažení tohoto cíle se ukázalo hledání a využívání konkurenčních výhod, mezi nimiž významnou roli hrál pečlivě vybraný, zformovaný, organizovaný a motivovaný pracovní kolektiv podniku... Navzdory znatelnému pokroku však zůstala personální práce orientována téměř výhradně na vnitro-organizační problémy zaměstnávání lidí a hospodaření s pracovní silou. Personální práce v této vývojové fázi měla spíše povahu operativního řízení.<sup>8</sup>

### 2.2.3 Řízení lidských zdrojů

Od 80. let se v teorii i praxi začala rozvíjet koncepce řízení lidských zdrojů. Představitelé školy řízení lidských zdrojů popularizovali toto pojetí jako strategický a vnitřně provázaný, manažersky orientovaný přístup k řízení lidí a získávání jejich angažovanosti a oddanosti v zájmu organizace. V řízení lidských zdrojů je kladen důraz na zájmy managementu, řízení lidských zdrojů je oblastí řízenou vrcholovým managementem a odpovědnost za řízení lidských zdrojů (jako významné manažerské činnosti) je na liniových manažerech. Strategie lidských zdrojů jsou integrovány se strategiemi podniku, řízení lidských zdrojů sleduje dosažení konkurenční výhody prostřednictvím strategického rozmístování oddané a schopné pracovní síly. Důraz je kladen na participaci pracovníků, na týmovou práci, na formování týmů a flexibilitu. Lidé jsou chápáni jako jmění, do kterého se investuje v zájmu dosažení cílů organizace, přidané hodnoty pomocí lidí se dosahuje prostřednictvím procesů rozvoje lidských zdrojů a řízení pracovního výkonu.<sup>9</sup>

Řízení lidských zdrojů prošlo od 80. let rozsáhlými proměnami. Současné organizace (alespoň ty úspěšné) kladou důraz na získávání, vzdělávání, motivaci i odměňování pracovníků. Je brán mnohem větší ohled na aktuální potřeby a zájmy pracovníků a také na pracovní etiku. Zkrátka – od dob, kdy byl pracovní přístup k člověku jako ke stroji, se mnohé změnilo. Dnes můžeme s jistotou říci, že člověk (především, je-li úspěšným pracovníkem) je považován za největší a nejdůležitější aktivum každé organizace.

<sup>7</sup> KOCIÁNOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha, 2010, s. 11.

<sup>8</sup> KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky* Praha, 2010, s. 15.

<sup>9</sup> KOCIÁNOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha, 2010, s. 11-12.

## 2.3 Hlavní úkoly a obsah činností v řízení lidských zdrojů

- Vytváření dynamického souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků (v reálném čase i budoucnosti).
- Optimální využívání pracovníků z hlediska fondu a organizace pracovní doby a režimu i z hlediska optimálního využívání kvalifikace zaměstnanců.
- Formování týmů, efektivního stylu vedení zaměstnanců a vytváření vstřícných mezilidských vztahů v pracovních kolektivech.
- Personální a sociální rozvoj pracovníků směřující k vysoké výkonnosti i vnitřnímu uspokojení z práce.
- Vytváření a formování personální politiky a personální strategie.
- Zabezpečování strategie řízení lidských zdrojů v součinnosti s výkonným managementem jako konkrétní aktivity směřující k dosažení cílů vyjádřených v personální strategii.
- Spoluvytváření optimální personální organizační struktury s přihlédnutím k podnikatelské strategii a k jejím cílům s využitím nástrojů personalistiky.<sup>10</sup>

Řízení lidských zdrojů je samozřejmě velmi široký pojem, který v sobě skrývá celou řadu oblastí. Můžeme je rozdělit do následujících specializací:

**Formování pracovní síly** – Předběžný výběr uchazečů, vedení rozhovorů, nábor, testování, osobní evidence, analýza práce, popisy práce, projekty formování pracovní síly, povyšování a přemísťování zaměstnanců, rozšiřování pracovní působnosti zaměstnanců atd.

**Péče o zaměstnance** - Poradenství, hodnocení pracovníků, fluktuace, ochrana zdraví a prevence úrazů, zaměstnanecké výhody a služby atd.

**Pracovní vztahy** – Vztahy k pracovním skupinám, k odborově nebo neodborově organizovaným zaměstnancům, vyjednávání, realizace kolektivních smluv, stížnosti, arbitráž, zapojení třetí strany, dohody o vzájemné pomoci atd.

**Školení, výcvik a rozvoj** – Pracovní zácvik a výcvik, školení mistrů, rozvoj managementu, vstupní školení, specializované školení a výcvik, rekvalifikace atd.

**Stimulace a motivace** - Běžné přehledy mezd a platů, stimulační mzdové programy, podíly na zisku, vlastnictví akcií, peněžní a nepeněžní stimulace,

---

<sup>10</sup> STÝBLO, J., et al, *Meritum Personalistika*. Praha, 2011, s. 67-68.

obohacování obsahu práce, kontrola mezd a platů atd.

**Komunikace** – Bankovní noviny, zaměstnanecká příručka, kontrolní neformální komunikace, naslouchání, průzkumy postojů, morálky, očekávání, analýza zpětných vazeb atd.

**Organizace** – Návrhy, organizační struktury, plánování a hodnocení, inovace, restrukturalizace, personální a sociální reengineering, změny organizačního uspořádání atd.

**Výkonná funkce** – Způsob objasňování a výklad možností vedení zaměstnanců, participativní řízení, týmová práce, samořízení zaměstnanců, poradenství a spolupráce při zavádění změn atd.

**Programy a plánování v personální oblasti** – Určování cílů organizačních článků, zásady identifikace, objasňování a harmonizace s personální politikou, prognóza budoucích potřeb lidských zdrojů, volba alternativních personálních postupů atd.

**Analýza, audit, výzkum** – Záznamy o průběhu programů, hodnocení postupů a programů, ověřování hypotéz, modelových situací, personálních experimentů, rozbor nákladů a přínosů atd.

**Personální informace a informatika** – Řízení a zabezpečování systému personálních informací pro řízení, práci s lidmi a manažerské rozhodování z hlediska jeho vstupních funkcí, uchovávání údajů a výstupních funkcí atd.<sup>11</sup>

Protože řízení lidských zdrojů je velmi rozsáhlá problematika, v další části této práce se zaměříme především na jednu ze specializací a to na stimulaci a motivaci pracovníků, jejich definice, rozdělení a nejčastější stimuly a nástroje motivace.

## **2.4 Motivace a stimulace pracovníků**

### **2.4.1 Motivace jako obecný pojem**

Ještě tomu není tak dávno, kdy převládal názor, že pocity, které lidé mají z práce, nejsou důležité. Význam měla jen práce jako taková a manažeři měli dojem, že stačí zaměstnancům říci, co mají dělat a oni to prostě udělají. A pokud se tak nestalo, vedení využilo síly, kterou mělo k dispozici a bez rozmyšlení se uchýlilo k nátlaku.

Řízení pomocí síly bohužel dosud zcela nevymizelo a najde se celá řada

---

<sup>11</sup> STÝBLO, J., et al, *Meritum Personalistika*. Praha, 2011, s. 67-68.

společností, která pomocí zastrašování řídí své zaměstnance dál. V krátkodobém měřítku tato taktika sice může fungovat, ale vyvolává v lidech silný odpor a rozhodně nevede k dlouhodobé a oboustranně efektivní spolupráci.

Na lidi se můžeme spolehnout, že budou plnit úkoly skutečně dobře, jedině tehdy, jestliže je oni sami budou chtít dělat a my je při tom budeme motivovat. Právě motivace poskytne lidem důvody, proč mají dobrý výkon podávat.

**Motivaci** lze charakterizovat jako soubor činitelů představující vnitřní hnací síly činnosti člověka, které usměrňují jeho jednání. Zdroje pracovního jednání se nacházejí ve **vnitřní motivaci** člověka (jeho potřeby, hodnoty a postoje) a ve vnějších vlivech, **vnější motivaci**.<sup>12</sup>

#### 2.4.2 Vnitřní motivace

Lidé si velmi často neuvědomují, že nějakou motivaci již mají v sobě. Všichni lidé na světě jsou nějak motivovaní k nějakým činům. Buď sami sebou, nebo prostředím. Tato motivace je mnohem důležitější než motivace zvenčí, která u naprosté většiny lidí funguje jen krátkodobě. Má význam u velmi malé skupiny lidí. A to u těch, kteří mají silnou právě vnitřní motivaci.<sup>13</sup>

Tzv. vnitřní motivace se týká především kvality pracovního života, jedná se o faktory, které vycházejí zevnitř, respektive jsou vnitřním uspokojením (např. odpovědnost, možnost rozvíjet své schopnosti, zajímavá práce, příležitost k postupu apod.). Vnitřní motivaci člověka ovlivňují především jeho konkrétní **potřeby, hodnoty a postoje**.

Teorie, která nám pomůže vysvětlit motivaci na základě potřeb člověka, byla vytvořena Abrahamem Maslowem, tzv. **Maslowova pyramida potřeb**<sup>14</sup> a je založena na progresivním uspokojování potřeb každého jedince. Jinak řečeno, člověk si stanovuje vyšší cíle jedině tehdy, jestliže jsou jeho základní potřeby splněny.

První a nejzákladnější potřeby jsou tělesné: tedy mít dostatek jídla a pití, být v teple, mít střechu nad hlavou a moci si odpočinout. V pracovním kontextu jde o to, aby lidé vydělali dostatečné prostředky pro uspokojení těchto potřeb. Následují

<sup>12</sup> KOCIÁNOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*. 1 vyd. Praha, 2010, s. 11.

<sup>13</sup> TOMAN, I., *Motivace zvenčí je jako smrad*. 2. vyd. Praha, 2010, s. 20.

<sup>14</sup> FORSYTH, P., *Jak motivovat lidi*. 1. vyd. Praha, 2000, s. 15.

potřeby bezpečí a zajištění, jež sahají od jistoty zaměstnání (což je požadavek, s nímž se dnes už nesetkáváme tak často jako kdysi) až po dobré zdraví (což je nyní vzhledem k systému zdravotní péče, které zaměstnavatelé nabízejí, zcela běžný požadavek). Na dalším místě Maslow zmiňuje potřeby společenské (láska a sounáležitost): tedy všechny takové, které jsou spojeny s prací ve skupině. Pracovní prostředí je současně prostředím společenské, jež u některých lidí může zabírat většinu mezilidských kontaktů v celém životě. Následuje potřeba uznání ze strany lidí, kteří vytvářejí pracovní prostředí a nakonec potřeba seberealizace, osobní uspokojení a naděje v lepší budoucnost, jež nás přiblíží k využití vlastních schopností, kterých jsme si vědomi, a učiní nás tak šťastnějšími.<sup>15</sup>

Maslow tedy předpokládá, že k existenci vyšších potřeb je vždy nezbytné uspokojit nejprve potřeby nižší. Např. nemá-li člověk kde bydlet a co jíst, bude tyto potřeby řešit primárně a potřeby, které jsou v žebříčku výše (např. seberealizace) pro něj v danou chvíli nejsou aktuální.

Existuje také teorie, využívaná pro identifikaci potřeb manažerů, tzv. **McClellandova teorie manažerských potřeb**, která postihuje tři úrovně motivace založené na potřebách:<sup>16</sup>

- sounáležitost (potřeba přátelských, kooperativních vztahů s ostatními spolupracovníky);
- prosazení se a poziční vliv (potřeba dominantního, silnějšího či významnějšího postavení);
- úspěšné uplatnění (potřeba rozhodování, tvůrčí práce, inovace).

Potřeba sounáležitosti vyhovuje sociálně orientovanému typu manažera se zájmem o práci se skupinou. Prosazení se a poziční vliv je typickou charakteristikou manažerské profese. Potřeba úspěšného uplatnění je vázána na nerutinní činnosti a úspěch v soutěži s ostatními. McClellandova teorie potřeb má silnou korelační vazbu s Maslowovou klasifikací potřeb:<sup>17</sup>

- sounáležitost koreluje s třetí úrovní Maslowovy hierarchie, tj. potřebou lásky a sounáležitosti;
- prosazení se a poziční vliv koreluje se čtvrtou hierarchickou úrovní, tj.

<sup>15</sup> FORSYTH, P., *Jak motivovat lidi*. 1. vyd. Praha, 2000, s. 15.

<sup>16</sup> KOCIÁNOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*. 1 vyd. Praha, 2010, s. 29.

<sup>17</sup> KOCIÁNOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*. 1 vyd. Praha, 2010, s. 29-30.



potřebou uznání;

- uplatnění souvisí s pátou nejvyšší úrovní, tj. potřebou seberealizace.

Prožívání pracovního života člověka a jeho působení v práci je dále spjata s jeho hodnotovým systémem, jeho **hodnotami**. Velmi významné je také postavení práce v žebříčku hodnot každého člověka.

**Hodnota** je subjektivním významem, který člověk přisuzuje určitým objektům, událostem situacím nebo činnostem v souladu se svými potřebami a zájmy. K neznámějším klasifikacím hodnot patří **Sprangerova (1921) typologie hodnotových orientací**, v níž rozlišil šest osobnostních typů podle převažujícího zaměření:<sup>18</sup>

- typ teoretický (zaměřený na hledání pravdy, uvažování, kritiku, je racionální, nejvyšší hodnotou je poznání);
- typ ekonomický (kritériem všeho je užitečnost, praktičnost, je zaměřen na prospěch, prosperitu, hromadění majetku, nejvyšší hodnotou je užitek);
- typ estetický (hodnoty spatřuje ve formě a harmonii, má tendence k individualismu a soběstačnosti, nejvyšší hodnotou je krása);
- typ sociální (člověk nesobecký, altruista, nejhodnotnější formou vztahů a nejvyšší hodnotou je láska);
- typ politický (má tendenci vyhledávat soutěž, vliv, příležitost ovládat druhé, nejvyšší hodnotou je moc);
- typ náboženský (zaměření na božské hodnoty, hledá mystickou náboženskou zkušenost, nejvyšší hodnotu spatřuje v jednotě).

V praxi jsou tyto "čisté" typy smíšené. Můžeme tak najít třeba náboženské vůdce, estetické utilitaristy či prosociální vědce. Všimněme si, že typický představitel jedné hodnotové orientace má tendenci opovrhovat jinými (považuje je za méně hodnotné, podružné až směšné). Politickému typu je k smíchu "pravda", intelektuálovi "víra", mystikovi "utilitárnost", businessmanovi "žít pro druhé", sociálnímu (humánnímu) typu zase "hra o politickou moc".<sup>19</sup>

<sup>18</sup> KOCIÁNOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*. 1 vyd. Praha, 2010, s. 23.

<sup>19</sup> Psychologie hodnot. [online]. 2012 [cit. 2012-05-18]. Dostupné z WWW: <<http://ografologii.blogspot.cz/2009/05/psychologie-hodnot.html>>.

Třetím a neméně důležitým faktorem, který ovlivňuje vnitřní motivaci každého člověka, jsou jeho **postoje**.

Postoje vyjadřují vztah člověka k světu, jsou hodnotícím vztahem člověka k lidem a událostem, které se nacházejí v jeho bezprostředním okolí i ve vzdáleném prostředí. Postoje jsou úzce provázány s hodnotami. Člověk může mít mnoho postojů, ale v souvislosti s postoji v práci se zaměřuje pozornost jen na jejich velmi malý počet. Tyto postoje odrážejí pozitivní nebo negativní hodnocení pracovníka, týkající se jeho pracovního prostředí. Pracovní postoje lze rozdělit do několika skupin:<sup>20</sup>

- postoje k organizaci (k jejím cílům, k organizační kultuře, k personální politice, k systému péče o pracovníky, k vrcholovému managementu);
- postoje k nadřízeným (k jejich odbornosti, převažujícímu způsobu jednání s lidmi, k charakterovým vlastnostem, atd.);
- postoje k pracovní skupině (k úrovni mezilidských vztahů, k sociálnímu klimatu, k úrovni kooperace apod.);
- postoje k práci a jejím podmínkám (k obsahu práce, k platu, k fyzikálním podmínkám práce, apod.);
- postoj k mimopracovním podmínkám práce (bydlení, dojíždění do zaměstnání, apod.).

### 2.4.3 Vnější motivace

Vnější motivace je záměrným vnějším působením, cílevědomým ovlivňováním vnitřní motivace (odměny, zvýšení platu, povýšení, pochvala, rovněž tresty atd.). Mezi typické vnější stimuly pracovní motivace patří:<sup>21</sup>

- finanční odměna;
- pracovní hodnocení (ocenění výkonu a člověka, stanovení pracovních perspektiv, atd.);
- pracovní podmínky a režim práce;
- hodnocení skupinou (projev uznání, respektu, vážnosti aj.);
- porovnání výkonu s výsledky druhých (základem je sebehodnocení, sebeocenění a z něj vyplývající aspirace a cíle);
- možnost samostatné práce a participace na rozhodování (vycházející z ocenění dosavadní práce);
- úroveň sociálních výhod.

<sup>20</sup> KOCIÁNOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*. 1 vyd. Praha, 2010, s. 24.

<sup>21</sup> KOCIÁNOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*. 1 vyd. Praha, 2010, s. 38.

Vnější motivaci můžeme dále rozdělit na:<sup>22</sup>

#### Plošná motivace

- příspěvky na stravu;
- příspěvky na dovolenou;
- nárazové nabídky vstupenek na sportovní a kulturní akce;
- bezúročná půjčka;
- u dopravních firem volné jízdenky;
- penzijní, kapitálové či životní pojištění, atd.

#### Specifické prostředky motivace směrem k podřízeným zaměstnancům

- finanční odměny;
- zlepšení pracovních podmínek;
- vzdělávání, atd.

Organizace jako celek může poskytovat podmínky, v nichž lze dosáhnout relativně vysoké úrovně motivovanosti tím, že se nabízejí stimuly/pobídky a odměny. Zároveň však musí nabízet příležitosti pro vzdělávání a růst. Manažeři pořád mají významnou úlohu při využívání svých motivačních dovedností v úsilí přimět lidi, aby ze sebe vydávali to nejlepší, i při úspěšném využívání motivačních procesů nabízejících se v organizaci.<sup>23</sup>

#### Mezi deset kroků k dosažení vysoké úrovně motivovanosti také patří:<sup>24</sup>

1. Dohodnout se na náročných, ale dosažitelných cílech.
2. Vyjasnit očekávání toho, jak by se lidé při vykonávání své práce měli chovat.
3. Poskytovat zpětnou vazbu týkající se výkonu.
4. Nabízet za dosahování výsledků vhodné a odpovídající odměny.
5. Nabízet také vhodné nepeněžní odměny, jako je uznání a pochvala za výsledky.
6. Upozorňovat na vazbu mezi výkonem a odměnami.
7. Vytvářet pracovní role, které poskytují lidem pocit úspěšnosti a příležitosti k využívání jejich dovedností a schopností a k samostatnému rozhodování.

<sup>22</sup> HALÍK, J., *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha, 2008, s. 82.

<sup>23</sup> ARMSTRONG, M., *Management a leadership*. 1. vyd. Praha, 2008, s. 70.

<sup>24</sup> ARMSTRONG, M., *Management a leadership*. 1. vyd. Praha, 2008, s. 70.

8. Vybírat a rozvíjet vedoucí týmů, kteří budou schopni efektivně vést lidi a budou je umět motivovat.
9. Poskytovat lidem zkušenosti a vzdělávání, které bude rozvíjet znalosti a dovednosti potřebné ke zlepšování výkonu.
10. Ukazovat lidem, co musejí dělat, aby rozvíjeli svou kariéru.

Nástrojů a druhů motivace a stimulace pracovníků máme dnes celou řadu, to však neznamená, že je to jednoduchá a ve všech organizacích dobře vykonávaná činnost. Motivace lidí k práci není jednoduchou záležitostí.

Proč někteří lidé přijímají náročné úkoly ochotněji než jiní? Proč někteří zaměstnanci dosahují za stejných podmínek lepších výsledků? Proč jsou mladí manažeři vysoce výkonní a často neloajální vůči organizacím, které je tak dobře platí? Jak ve firmě udržet ty nejlepší? A to jsou jen některé otázky inspirované rozhovory s manažery a lídry českých firem.<sup>25</sup>

Lidé mají různé potřeby, různé postoje, motivují je odlišné stimuly, dávají si různé cíle. Je mylné domnívat se, že jeden přístup k motivaci bude vyhovovat vždy všem lidem. K motivaci musíme vždy přistupovat individuálně u každého člověka a brát v ohled veškeré motivy, které nikdy nepůsobí odděleně a jsou závislé na celé řadě situačních proměnných, např. na charakteru úkolu, na osobnosti nadřízeného a jeho stylu vedení nebo na úrovni mezilidských vztahů v organizaci.

---

<sup>25</sup> TURECKIOVÁ, M., *Klíč k účinnému vedení lidí*. 1. vyd. Praha, 2007, s. 37.

### 3 PŘÍMÝ PRODEJ

V současné době je trh přesycen nabídkou produktů pro spotřebitele a také nezanedbatelnými internetovými a slevovými portály, které fungují na velmi neosobní rovině. Pro zákazníka je dnes mnohem menší šance než dříve, setkat se s kvalifikovaným prodejcem, který mu poradí s výběrem daného zboží. Přímý prodej může být proto velmi vhodnou alternativou pro ty, kteří upřednostňují osobní jednání při zachování nákupu v pohodlí svého domova.

#### 3.1 Definice

„Přímý prodej, ačkoliv se jedná o historicky starou a ve světě rozšířenou obchodní metodu, se v naší zemi znovu objevil až v nedávné době. Stává se v našem prostředí, že je zaměňován za jiné obchodní praktiky, jako je např. zásilkový prodej, televizní marketing, prodej po telefonu, prodej na výstavách a veletrzích apod.

Není jím ovšem ani prodej pochůzkový - ambulantní - nebo dokonce prodej stánkový.“<sup>26</sup>

Přímý prodej je takovou formou marketingové komunikace, kdy prodejce komunikuje se současnými nebo potencionálními zákazníky s cílem uzavřít s nimi obchod a vytvořit vztah. Sestává se z přímých vztahů s pečlivě vybranou skupinou zákazníků se záměrem získat jejich okamžitou reakci a kultivovat s nimi vztah.<sup>27</sup>

#### 3.2 Historie

Klasický přímý prodej je prastarou formou obchodování, pochází z doby daleko před Kristem. Později, ve středověku, byly rozličné druhy zboží ze vzdálených oblastí, např. koření, sklo, výrobky z vlny a proutí, prodávány pocestnými způsobem přímého prodeje. Cestujícím obchodníkům se dostávalo vysokého lidského i ekonomického uznání a bývali zároveň významnými posly zpráv. Marco Polo byl jedním z nejslavnějších obchodníků své doby. Historikové tvrdí, že právě jemu svět vděčí za zrod čilého obchodování mezi západem a východem.<sup>28</sup>

<sup>26</sup> Co znamená pojem přímý prodej. [online]. 2012 [cit. 2012-05-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.osobniprodej.cz/primy-prodej>>.

<sup>27</sup> KOTLER, P., ARMSTRONG, G., *Marketing*, 1. Vyd. Praha, 2004, s. 864.

<sup>28</sup> K historii přímého prodeje. [online]. 2012 [cit. 2012-06-02]. Dostupné z WWW: <<http://www.lr-czech.com/k-historii-primeho-prodeje/t-422/>>.

Organizace DSE – Direct Selling Europe založená národními sdruženími přímého prodeje z Německa, Belgie, Rakouska a Švýcarska, shrnuje historii přímého prodeje takto:

„Direct selling can be considered as the oldest distribution channel in history. It is part of the man’s basic need to exchange goods and to communicate. In the Middle Age, direct sellers were called “peddlers” who contributed to the development of trade by bringing novelties from large cities to little villages. Rural areas and small towns were supplied with basic goods only through the travelling salesmen. In the first part of the 20th century, innovative products such as vacuum cleaners or washing machines were first marketed through direct selling because these revolutionary products required a demonstration that only a direct seller could offer. Today at the beginning of the 21st century, direct selling is a dynamic, vibrant and growing sector of activity providing earning opportunities to millions of salespeople all over the world.“<sup>29</sup>

[Přímý prodej může být považován za nejstarší distribuční kanál v historii. Je součástí základních lidských potřeb směňovat zboží a komunikovat. Přímí prodejci, ve středověku nazývaní „podomní prodejci“ nebo „trhovci“, se podíleli na rozvoji obchodu tím, že dováželi novinky z velkých měst do vesnic. Vesnice a malá města byly zásobovány základním zbožím pouze díky obchodním cestujícím. Na začátku dvacátého století byly inovativní výrobky jako vysavač či automatická pračka nejprve uváděny na trh prostřednictvím přímého prodeje, protože revoluční výrobky potřebovaly osobní předvedení, které mohl nabídnout pouze přímý prodejce. Dnes na počátku jednadvacátého století je přímý prodej dynamický, energický a rostoucí sektor, který poskytuje možnosti výdělků milionům prodejců po celém světě.]

### **3.3 Přímý prodej a jeho specifika**

Obchod v České republice se dynamicky rozvíjí a zákazníci mají čím dál více možností se svobodně rozhodovat při výběru způsobu nakupování zboží nebo služeb. Velkoplošné prodejny, Cash and Carry, zásilkový a internetový obchod si našly pevné místo v sektoru maloobchodu. Nejinak je tomu i v případě přímého prodeje, který si u zákazníků stále získává na oblibě.

Přímý prodej nabízí vysoce kvalitní výrobky za výhodných obchodních

---

<sup>29</sup> *What is direct selling.* [online]. 2012 [cit. 2012-05-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.directsellingeurope.eu/content/what-is-direct-selling/>>.

podmínek. Poskytuje příležitost pro rozvoj drobného podnikání a vytváří možnost pracovního uplatnění. Specifičnost tohoto druhu obchodu vyžaduje stanovení jasných pravidel, jejich dodržování a hájení zájmu subjektů v něm působících. S tím souvisí i ochrana spotřebitele a etika obchodování na trhu.<sup>30</sup>

Přímý prodej zahrnuje všechny formy prodeje, které probíhají na základě přímé osobní komunikace. To znamená v širším pojetí nejen získávat a pěstovat obchodní vztahy mezi dvěma či více osobami majícími za cíl výrobky či služby prodat, ale i snahu vytvořit dlouhodobé pozitivní vztahy odrážející se v celkovém image výrobku a firmy. Osobní prodej spočívá především v osobní komunikaci obchodních agentů firmy s potencionálními zákazníky. Z tohoto důvodu představuje velmi účinný a velmi důležitý nástroj propagace zboží či služeb. Tento způsob prodeje vyžaduje, aby obchodní agenti uměli dobře jednat s lidmi.<sup>31</sup>

Uzavření obchodu není nějaký speciální postup, který zčista jasná proběhne na konci prezentace a přesvědčí nic netušícího k nákupu. Prodejce ví, že uzavírání začíná v první vteřině schůzky. A mezi uzavřením obchodu a pomocí váhavému člověku k rozhodnutí je jasný rozdíl.<sup>32</sup>

Většina současných prodejců jsou vzdělaní a školení profesionálové, kteří budují a udržují dlouhodobé vztahy se zákazníky tím, že jim naslouchají, sledují vývoj jejich potřeb a organizují firemní aktivity tak, aby vyhověli jejich přáním. V první řadě reprezentují ve vztahu k zákazníkům svou firmu. Vyhledávají nové zákazníky a přinášejí jim informace o firmě a o její nabídce. Prodávají tím, že zákazníky vyhledávají, prezentují svou nabídku, reagují na případné námitky, vyjednávají o cenách a podmínkách dodávek a nakonec uzavírají obchod. Navíc poskytují servis a provádějí výzkum trhu a „výzvědnou“ činnost.<sup>33</sup>

Přímý prodej je založen na nabídce a případném následném prodeji osobám, které jsou prodávajícímu buď osobně známy, což mohou být členové rodiny, příbuzní, známí, spolupracovníci, anebo osoby, které mu byly předem doporučeny jeho předchozími zákazníky.<sup>34</sup>

Typickým příkladem v této branži je např. společnost Avon, která se po

---

<sup>30</sup> *Osobní prodej*. [online]. 2012 [cit. 2012-05-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.osobniprodej.cz/>>.

<sup>31</sup> VOJÍK, V., *Specifika podnikání malých a středních podniků v tuzemsku a zahraničí*. 1. vyd. Praha, 2010, s. 115.

<sup>32</sup> DENNY, R., *Prodejem k vítězství*. 1. vyd. Brno, 2009, s. 113.

<sup>33</sup> KOTLER, P., ARMSTRONG, G., *Marketing*. 4. vyd. Praha, 2011, s. 683.

<sup>34</sup> VOJÍK, V., *Specifika podnikání malých a středních podniků v tuzemsku a zahraničí*. 1. vyd. Praha, 2010, s. 115.

neúspěchu se svými výrobky u maloobchodníků rozhodla právě pro přímou distribuci. Začala najímat tzv. Avon Ladies, které zboží nabízejí a osobně prodávají při návštěvách konečných zákazníků. O tom, že se jedná o velmi dobrý marketingový počín, svědčí, že tento model přejaly další podniky a obohatily ho o nové prvky a metody, jako party prodej (např. Zepter, Vorwerk) a multilevel marketing (např. Amway).<sup>35</sup>

### 3.3.1 Výhody a odlišnosti přímého prodeje

„Výhody přímého prodeje můžeme nalézt jak na straně zákazníka, tak na straně prodávajícího. U zákazníka je to zejména osobní kontakt se známou osobou prodejce, poradenství a servis v celém procesu nabídky a prodeje, důkladné seznámení s výrobkem nebo službou, jeho všestranné předvedení a vyzkoušení.

Dalším významným faktorem je dodání výrobku až do domácnosti nebo dohodnutého místa, stálý kontakt s dodavatelem a poskytování aktuálních informací o nabídce a novinkách. Tento faktor je významný zejména v oblastech s řídkou sítí stacionárních maloobchodních jednotek.

Většina firem působících v přímém prodeji si své výrobky sama vyvíjí, vyrábí a distribuuje. Společnosti tedy mají plnou kontrolu nad jejich užitnými vlastnostmi a kvalitou. To jim umožňuje poskytovat velmi přitažlivé záruční podmínky a v případě nespokojenosti zákazníka možnost zboží vrátit bez finančních ztrát.

Pro prodávající - distributory - je tento způsob prodeje přitažlivý především proto, že nevyžaduje velké vstupní investice, odměna je přímo závislá na vlastní výkonnosti a tuto činnost je mnohdy možno provozovat jako vedlejší pracovní činnost.“<sup>36</sup>

Mezi další přednosti přímého prodeje můžeme zařadit zejména:<sup>37</sup>

„Empowering women and encouraging entrepreneurship, 82% of direct sellers are women. From the seller's point of view, the major attraction of direct selling is that it offers an equal and flexible income opportunity to men and women, across all ages, level of experience and social origins. A direct selling activity can be run from home and does not require a high investment. It can start as a part-time activity and develop

<sup>35</sup> VOJÍK, V., *Specifika podnikání malých a středních podniků v tuzemsku a zahraničí*. 1. vyd. Praha, 2010, s.115

<sup>36</sup> *K historii přímého prodeje*. [online]. 2012 [cit. 2012-06-02]. Dostupné z WWW:<<http://www.lr-czech.com/k-historii-primeho-prodeje/t-422/>>.

<sup>37</sup> *Benefits and advantages of direct selling*. [online]. 2012 [cit. 2012-05-22]. Dostupné z WWW:



into a full time job, depending on the time and commitment involved. It is a unique alternative to conventional employment. 31% of direct sellers in Europe come from unemployment or a non-professional area of work<sup>1</sup>.”

[Posílení postavení žen a podpora podnikání, 82% přímých prodejců jsou ženy. Hlavní výhodou přímého prodeje z pohledu prodejce je fakt, že nabízí stejnou možnost rovného a flexibilního příjmu pro muže i ženy, nehledě na věkovou kategorii, úroveň zkušeností nebo sociální původ. Přímý prodej může být spuštěn z domova a nevyžaduje vysoké investice. Je možné ho začít nejprve na částečný úvazek, než se rozvine na práci hlavní. Je to jedinečná alternativa ke konvenčnímu zaměstnání. 31% přímých prodejců v Evropě pochází z nezaměstnaných nebo z lidí bez profesionálního zaměření.]

Další z předností přímého prodeje je, že prodejce je většinou odměňován provizním systémem, tedy procentuální částkou z každého prodaného produktu. Tento odměňovací systém může být pro někoho vnímán negativně, nutno ale říct, že patří mezi nejspravedlivější a také velmi motivující a efektivní. Odměňuje každého pracovníka pouze za dobře odvedenou práci a zároveň nestanovuje žádné vrchní hranice pro možnosti výdělku.

V přímém prodeji se tedy nehledí na dosažené vzdělání, ani na předchozí zkušenosti, není důležité, zdali jste muž nebo žena, jste-li čerstvý vysokoškolák nebo jste-li v důchodu. Přímý prodej nabízí rovnocennou šanci každému, kdo si chce svou pílí a prací vybudovat kariéru a vydělat slušné peníze.

Pravdou ale je, že obchodníkem se nemůže stát každý, protože práce v přímém prodeji sice nabízí nepřeberné množství možností, ale obzvlášť v posledních letech patří mezi nejnáročnější a vyžaduje mnoho znalostí, úsilí a vytrvalosti.

## 4 ANALÝZA SPOLEČNOSTI ZEPTER INTERNATIONAL

### 4.1 Základní údaje o společnosti

Společnost ZEPTER INTERNATIONAL s.r.o., patří do nadnárodní skupiny společností „Zepter“ a působí na českém trhu od roku 1991. Za období své existence získala přes 400 tisíc zákazníků a uzavřela přes 1,5 miliónu kupních smluv. Základní kapitál společnosti je 6.520 000 Kč.

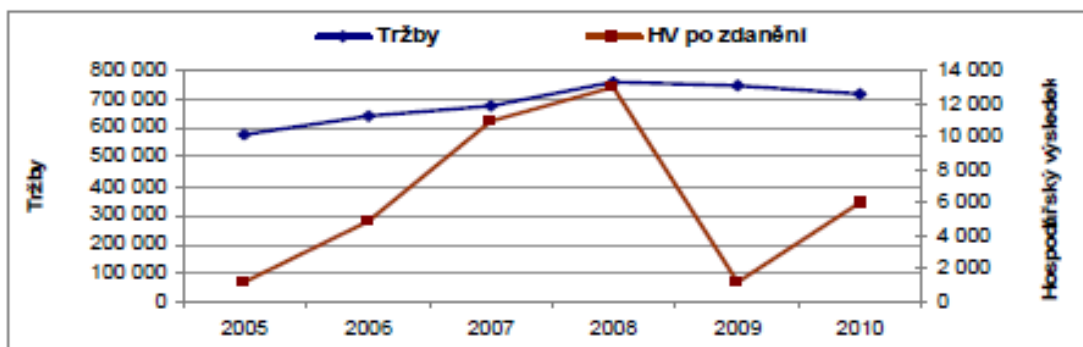
#### Hlavní předmět činnosti:

- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení
- vedení účetnictví
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Společnost neustále rozšiřuje počet nabízených výrobků a způsoby jejich prodeje spotřebitelům. Základní formou zůstává přímý prodej (tj. prodej zákazníkům na splátky) se zvyšujícím se podílem tzv. „rychlých“ a „bleskových“ kupních smluv. Vedle splátkového prodeje společnosti tvoří výrazný podíl forma úvěrového prodeje ve spolupráci se společností Home Credit. Za rok 2010 dosáhl úvěrový prodej 42,41 % z celkového prodeje, tj. zvýšení oproti roku 2009 o 5,13 %. Mezi ostatní formy prodeje patří exkluzivní SHOP (prodejna) v centru Prahy a internetový obchod.

Ve srovnání s rokem 2009 došlo k poklesu tržeb za prodané zboží o 33 865 CZK (tj. cca o 5 %). Naproti tomu zisk před zdaněním je ve srovnání s předchozím obdobím vyšší o 6 172 CZK, zejména vlivem nižších nákladů na prodané zboží (-12,7 %) a nižších osobních nákladů (-10,7 %). Přidaná hodnota společnosti se zvýšila oproti roku 2009 o 5,3 %. Vývoj tržeb a hospodářského výsledku za posledních 5 let nám znázorňuje graf č. 1.

Graf č. 1: Vývoj tržeb a hospodářského výsledku<sup>38</sup>



Společnost je známá zejména jako prodejce a distributor vysoce kvalitního nádobí z chromniklové oceli. Dále prodává již 710 druhů výrobků, které se vyznačují vysokou kvalitou, stylem a přidanou hodnotou pro zákazníka.

Nabídku výrobků určených k prodeji lze rozdělit do čtyř základních divizí (okruhů):

**HOME ART:** kultura stolování (porcelán), nádobí, nápojové soupravy, přístroje, VACSY (vakuový systém uchování potravin), kuchyňské mixery, dekorativní doplňky a další;

**HOME CARE:** parní systémy, žehlící zařízení, vysavače, zařízení na filtraci vzduchu;

**MEDICAL:** zdravotní a kosmetické přístroje, unikátní způsob léčby polarizovaným světlem (biolampy);

**COSMETICS & LUXURY:** více než 100 produktů rozdělených do řad La Danza a Swissological.

Obchodní aktivity, resp. přímý prodej, společnosti Zepter International jsou v současné době v České republice založeny na třech pilířích, které tvoří: domácí prezentace, akce/festivaly a regionální obchodní kanceláře (ROK).

Protože už od roku 2004 se stále ve větší míře ukazuje obrovský obchodní potenciál, perspektivita a efektivita kancelářského prodeje prostřednictvím ROK, klade společnost stále větší důraz na tento prodejní kanál. Regionální obchodní kanceláře jsou zakládány v rámci firemní obchodní strategie s názvem Zepter – partner podnikání, jež definuje pravidla zakládání a princip fungování regionálních obchodních kanceláří defacto na principu franšizingu.

<sup>38</sup> Výroční zpráva Zepter International za rok 2010.

Do konce roku 2012 by tak mělo vzniknout a fungovat v České republice cca 100 ROK, které by z dlouhodobého hlediska měly tvořit více jak 50 % celkového ročního obrátu společnosti.

Regionální obchodní kancelář Zepter představuje jedinečnou příležitost a především jistotu ověřeného podnikatelského konceptu pro každého, kdo chce začít samostatně podnikat. Stručně řečeno, program Zepter – partner podnikání přináší zajímavý zisk s minimem rizik. Nižší náklady a menší rizika než při klasické franšíze.

Mezi nesporné výhody kancelářského prodeje patří mimo jiné kvalitnější servis pro zákazníky, lepší a rychlejší zpracování nových reprezentantů, vzájemná pomoc na pracovišti a tím i vyšší výsledná efektivita práce, možnost podrobného plánování pracovních činností jednotlivých pracovníků v delším časovém horizontu a následná kontrola a vyhodnocování výsledků práce.

Dlouhodobé cíle společnosti jsou:

- 1) Maximalizace prodeje.
- 2) Nábory nových reprezentantů (prodejců).
- 3) Rozšiřování sítě regionálních obchodních kanceláří. Zvýšený důraz na kancelářský prodej formou Zepter franšízy.
- 4) Zvýšení podílu rychlých peněz na celkovém obrátu.

Úspěch společnosti ZEPTER INTERNATIONAL stojí už od dob jejího založení na dvou pilířích, a to jednak na kvalitních výrobcích pro zdraví a krásu každého člověka a jednak na nabídce pracovních příležitostí pro schopné a ambiciózní lidi. Společnost staví svůj úspěch také na vhodně zvolené obchodní strategii, většímu důrazu v marketingové komunikaci na moderní elektronická média, rozšiřování sítě obchodních regionálních kanceláří a široké nabídce kvalitních výrobků, které pomáhají klientům žít déle, zdravěji a úspěšněji.

## **4.2 Jak funguje obchodní sektor společnosti**

Společnost Zepter International je rozdělena do čtyř samostatných divizí (Home Art, Home Care, Medical, Cosmetics).

Všechny 4 divize jsou řízeny samostatně a na regionální úrovni. Pro zjednodušení a vysvětlení se zbývající část práce zaměří na divizi Medical, která se

zabývá prodejem lékařských přístrojů a zdravotní techniky.

#### **4.2.1 Struktura divize Medical**

Zepter Medical je divize, která se dělí na osm samostatných regionů (Praha, Ústí nad Labem, Plzeň, Hradec Králové, Brno, České Budějovice, Ostrava, Opava). Každý region pracuje individuálně a má své obchodní plány a postupy.

Ve vedení každého regionu je regionální obchodní ředitel, který zodpovídá za obchodní výsledky, stanovuje plány, řídí prodejní a manažerské týmy a volí si svého regionálního trenéra – školitele. Regionální trenér je zodpovědný za pravidelné školení celého regionu, dohlíží na nábor nových prodejců a je zodpovědný za úroveň znalostí v regionu.

Ve struktuře každého regionu jsou dále manažeři, kteří tvoří své týmy a zodpovídají za všechny prodejce, kteří spadají pod jejich vedení.

Divize Medical ČR má v současné době 8 regionálních obchodních ředitelů, 12 regionálních trenérů/školitelů, 120 manažerů a 300 prodejců. V roce 2011 byl obrat divize Medical celkem 315 milionů korun.

#### **4.2.2 Odměňování prodejců a nábor nových reprezentantů**

Společnost Zepter odměňuje všechny své pracovníky již od začátku své existence pouze provizním systémem, to znamená procenty z každého prodaného produktu. Nový reprezentant i nový manažer dostanou veškeré pomůcky zdarma, tedy materiály k prodeji, potřebná školení, vzorky výrobků k zapůjčení, atd., což je velkou výhodou oproti ostatním firmám s přímým prodejem, kde toto úplně běžné není. Zároveň nový reprezentant dostává podporu svého manažera, který s ním veškeré činnosti osobně provádí a to po dobu až třech měsíců.

Přímý prodej je známý tím, že nabízí velkou příležitost každému, kdo se v něm rozhodne pracovat, protože mu může přinést nadstandartní výdělky. Na druhou stranu je to právě přímý prodej, který se řadí mezi nejnáročnější „zaměstnání“ a vyžaduje mnoho vytrvalosti, tréninku a zkušeností. Z tohoto důvodu není pro každého a je zcela běžné, že se firmy s přímým prodejem potýkají s velkou fluktuací pracovníků.

Společnost Zepter Medical přijme za měsíc v České republice celkem průměrně 300 nových prodejců a z toho statisticky zůstává pracovat jen každý šestý déle než 3 měsíce. Z toho jednoznačně vyplývá, že přijímat pracovníky do přímého prodeje není jednoduché a je potřeba se pravidelně soustředit nejen na kvantitu, ale také na stimulaci, motivaci a podporu nových pracovníků. V následující kapitole se zaměříme na konkrétní motivační nástroje, které společnost Zepter používá pro udržení a stimulaci svých pracovníků.

### **4.3 Konkrétní nástroje motivace ve společnosti Zepter International z pohledu společnosti**

Lidé, kteří se rozhodnou vstoupit do „světa přímého prodeje“ jsou minimálně v začátcích motivováni především penězi. Provizní systém je tedy prvním motivačním prvkem, se kterým se nový reprezentant setká. Společnost Zepter vyplácí prodejcům provizi ve výši dvaceti procent z ceny všech produktů, což při srovnání s ostatními společnostmi patří jednoznačně mezi procenta nejvyšší. Není se tedy čemu divit, že právě provizní systém je v začátcích každého prodejce nejvyšším motivačním faktorem.

Druhá a důležitá veličina, která zpravidla rozhoduje o nástupu nového reprezentanta je kvalita nabízených produktů. Výrobky Zepter patří mezi nejkvalitnější na trhu a společnost navíc poskytuje na většinu svých produktů doživotní záruku. Bývá pravidlem, že pokud si nový člověk produkty vyzkouší, sám si je domů pořizuje a doporučuje je i svému okolí. Pokud má tuto vlastní a pozitivní zkušenost, má další důvod, proč u společnosti zůstat a produkty prodávat dalším klientům.

Lidé však mají různé potřeby a je navíc nutné je motivovat nejen při jejich nástupu do společnosti, ale především je stimulovat k vyšším výkonům v dalším průběhu jejich práce. Z tohoto důvodu je celá řada dalších nástrojů motivace pracovníků, kterou společnost Zepter pravidelně využívá. Řadí se mezi ně např.:

- 1) Pravidelné školení prodejců zajišťované interním školicím centrem.
- 2) Pravidelné motivační semináře pro manažery.
- 3) Pravidelné školení pro regionální ředitele a regionální trenéry, zajišťované externími společnostmi, které se zaměřuje především na osobní i profesní růst.

- 4) Interní marketingová společnost, která zajišťuje povědomí o značce u veřejnosti a zároveň tím podporuje prodej.
- 5) Pravidelné motivační porady s manažery a řediteli, zároveň jejich zapojení do rozhodování o plánech a strategiích společnosti.
- 6) Celorepublikové soutěže zaměřené na prodej i tvorbu týmu – např. v roce 2011 investovala společnost Zepter do cen z těchto soutěží 10 milionů korun.
- 7) Soutěže o účast na mezinárodních obchodních mítincích (Monte Carlo, Egypt, Moskva,...).
- 8) Manažerské odměny, poukázky na benzín, kvartální odměny, produkty zdarma při splnění určitého obratu, a další.

Společnost Zepter nabízí velmi kvalitní zázemí i stabilitu svých zaměstnancům i prodejcům. Většinu svých nejen aktivit, ale především finančních prostředků investuje zpět do svých pracovníků a velmi dbá na atmosféru a poměry mezi zaměstnanci ve společnosti. Přesto však faktem zůstává, že se neustále potýká s velkou fluktuací. Právě větší stabilita prodejců by vedla k dlouhodobě ještě vyšším výsledkům společnosti.

V následující části se práce zabývá marketinkovým průzkumem, který byl proveden ve spolupráci se společností Zepter a který má za cíl zjistit příčinu vysoké fluktuace pracovníků a zároveň najít nejefektivnější nástroje motivace.

## 5 MARKETINGOVÝ PRŮZKUM

Ve spolupráci s marketinkovým oddělením společnosti Zepter a s agenturou PROSPECTEA byly provedeny dva marketingové průzkumy.

Cílem prvního dotazníku je především zjistit, co motivuje člověka nastoupit vůbec do společnosti a zdali tato motivace trvá a je nadále firmou podporována. Zároveň se snaží zjistit, které nástroje motivace, které firma využívá, považují pracovníci za nejefektivnější.

Cílem druhého dotazníku je zjistit přesné příčiny, proč lidé od společnosti Zepter odchází a jak po svém odchodu společnost vnímají. Zároveň dotazník zkoumá, co by měla společnost zlepšit, aby pro své pracovníky vytvořila lepší pracovní podmínky.

### 5.1 Dotazník č. 1

Jaké byly klíčové faktory pro nástup do společnosti Zepter a jaké průběžné aktivity společnosti nejvíce pracovníky ovlivňují a motivují.

#### 5.1.1 Metoda průzkumu

Jako základní forma kvalitativního průzkumu byl využit telefonický průzkum. Databázi poskytla společnost Zepter International. Jednalo se o pracující reprezentanty, kteří jsou u společnosti méně než 6 měsíců. V rámci průzkumu bylo zpracováno 115 kompletně vyplněných dotazníků.

#### 5.1.2 Statistika

|                                 |           |
|---------------------------------|-----------|
| Počet kontaktů v DTB:           | 195       |
| Kompletně vyplněných dotazníků: | 115 (59%) |
| Neúspěšně kontaktovaných:       | 64 (33%)  |
| Nezájem odpovídat:              | 16 (8%)   |
| Počet nekontaktovaných:         | 0         |

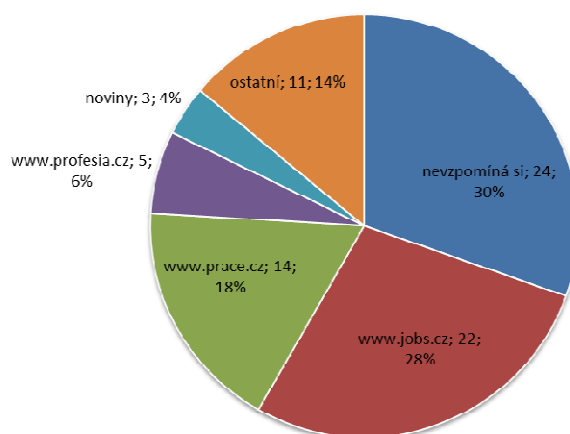


### 5.1.3 Vyhodnocení

#### Otázka č.1: Kde jste se setkal s nabídkou práce od společnosti Zepter?

Nejvíce pracovníků se s nabízenou pracovní pozicí setkala prostřednictvím webové inzerce společnosti umístěné na portálu [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz), [www.prace.cz](http://www.prace.cz)., [www.profesia.cz](http://www.profesia.cz).

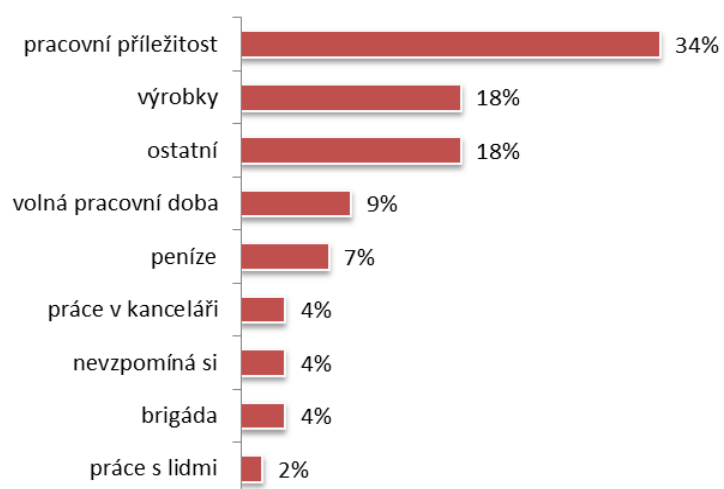
Graf č. 2: Kde jste se poprvé setkal(a) se společností? <sup>39</sup>



#### Otázka č. 2: Co přesně Vás v daném inzerátu zaujalo?

Největší počet dotazovaných na nabízené práci zaujala možnost pracovní příležitosti, kvalitní výrobky, volná pracovní doba, možnost vysokého výdělku a práce s lidmi v kanceláři.

Graf č. 3: Co přesně Vás v daném inzerátu zaujalo? <sup>40</sup>



<sup>39</sup> Marketingový výzkum Agentury Prospectea.

<sup>40</sup> Marketingový výzkum Agentury Prospectea.

**Otázka č. 3: Uved'te dvě věci, které Vás nejvíce motivovaly nastoupit právě k Zepter?**

Nejčastější důvody, které pracovníky zaujaly v úplném počátku spolupráce se společností Zepter, byly především peníze, flexibilita, kvalita výrobků, kolektiv, práce s lidmi a možnost kariérního postupu.

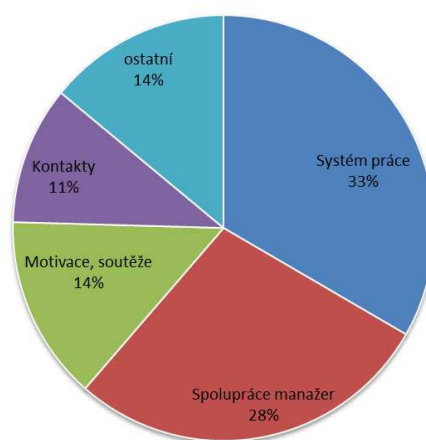
**Graf č. 4: Které dvě věci Vás nejvíce motivovaly nastoupit?<sup>41</sup>**



**Otázka č. 4: Uved'te 2 věci, které vám při práci nejvíce pomáhají k vyšším výkonům?**

Na vyšší výkony pracovníků má největší vliv kvalitní systém práce (know-how), pomoc a spolupráce nadřízeného manažera, motivační soutěže o ceny a počet kontaktů na potencionální klienty.

**Graf č. 5: Které dvě věci vám nejvíce pomáhají k vyšším výkonům?<sup>42</sup>**



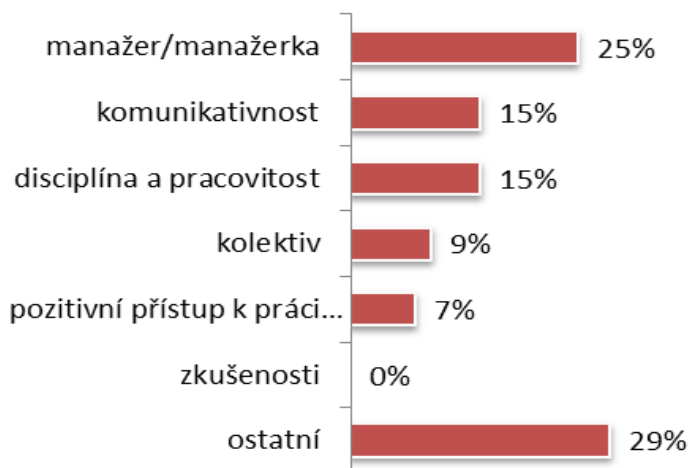
<sup>41</sup> Marketingový výzkum Agentury Prospectea.

<sup>42</sup> Marketingový výzkum Agentury Prospectea.

**Otázka č. 5: Kdybyste mohl/a vybrat jednu věc, co podle Vás, způsobilo, že máte v této práci úspěch?**

Podle největšího procenta dotazovaných pomáhá k dobrým výsledkům především pomoc nadřízeného manažera, schopnost dobré komunikace, disciplína, pracovitost, práce v dobrém kolektivu a pracovní zkušenosti v prodeji.

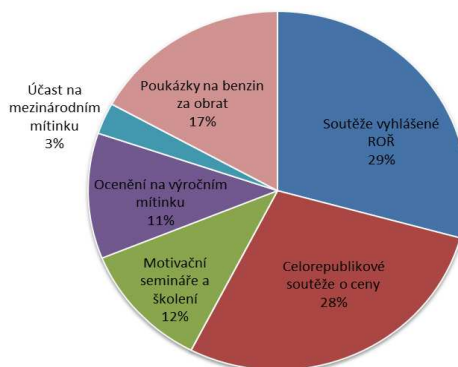
**Graf č. 6: Co nejvíce způsobilo Váš pracovní úspěch?<sup>43</sup>**



**Otázka č. 6: Vyberte 2 věci, které považujete pro vás za nejvíce motivační, a mají přímý vliv na váš výkon?**

Mezi nejvíce efektivní motivační podpory, které mají vliv na výsledky, prodejci zařadili především krátkodobé soutěže, vyhlášené přímo v jejich regionu Regionálním obchodním ředitelem a dále kvartální celorepublikové soutěže o věcné ceny. Menší počet dotázaných už motivují semináře a školení pořádaná společností a veřejné ocenění na výročním mítinku. Nejmenší počet pracovníků uvedl jako motivaci účast na mezinárodním mítinku společnosti.

**Graf č. 7: Které dvě věci jsou pro Vás nejvíce motivační a ovlivňují Váš výkon?<sup>44</sup>**



<sup>43</sup> Marketingový výzkum Agentury Prospectea.

<sup>44</sup> Marketingový výzkum Agentury Prospectea.

## 5.2 Dotazník č. 2

Klíčové faktory, které ovlivnily rozhodnutí ukončit spolupráci.

### 5.2.1 Metoda průzkumu

Jako základní forma kvalitativního průzkumu byl využit telefonický průzkum. Databázi poskytla společnost Zepter International. Jednalo se o pracující reprezentanty, kteří ukončili spolupráci se společností Zepter. V rámci průzkumu bylo zpracováno 127 kompletně vyplněných dotazníků.

### 5.2.2 Statistika

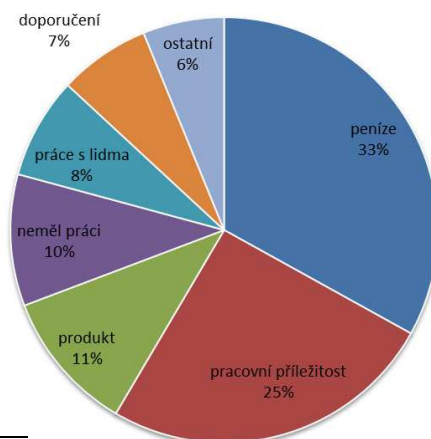
|                                 |           |
|---------------------------------|-----------|
| Počet kontaktů v DTB:           | 225       |
| Kompletně vyplněných dotazníků: | 127 (57%) |
| Neúspěšně kontaktovaných:       | 77 (34%)  |
| Nezámám odpovídat:              | 21 (9%)   |
| Počet nekontaktovaných:         | 0         |

### 5.2.3 Vyhodnocení

**Otázka č. 1: V době, kdy jste do společnosti Zepter nastupoval/a, co Vás nejvíce motivovalo nastoupit?**

I s odstupem času, kdy lidé u společnosti nepracují, uvádí nejčastěji jako původní důvod k nástupu do firmy peníze, možnost pracovní příležitosti a kvalitu produktů. Někteří pracovníci se rozhodli pro práci u Zepteru, protože neměli v dané době práci, chtěli pracovat s lidmi nebo dostali na nabízenou pozici doporučení.

**Graf č. 8: Co nejvíce motivovalo Váš nástup do společnosti?**<sup>45</sup>



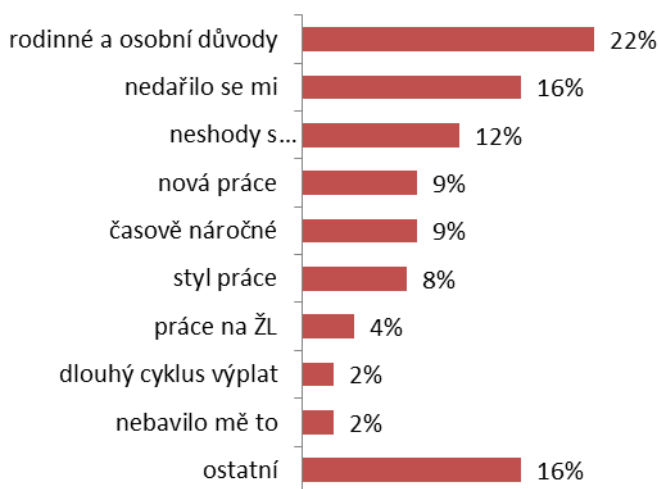
<sup>45</sup> Marketingový výzkum Agentury Prospectea..

## Otázka č. 2: Uved'te dvě nejdůležitější věci, které nejvíce ovlivnily vaše rozhodnutí odejít?

### > První věc

Nejčastější příčinou odchodu od společnosti prodejci uvedli rodinné a osobní důvody, velké procento lidí odešlo z důvodu, že se jim nedařilo, nepohodli se s kolegy či nadřízeným nebo si našli novou práci. Mezi další příčiny uvádí styl práce, časová náročnost, práce na živnostenský list nebo dlouhý cyklus výplat.

Graf č. 9: Která první věc nejvíce ovlivnila Vaše rozhodnutí odejít? <sup>46</sup>

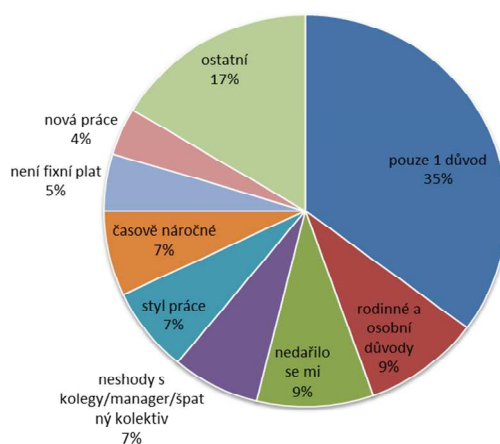


## Otázka č. 2: Uved'te dvě nejdůležitější věci, které nejvíce ovlivnily vaše rozhodnutí odejít

### > Druhá věc

Nejvíce dotázaných uvedlo pouze jeden důvod odchodu. U ostatních byly nejčastěji druhou příčinou opět rodinné důvody, neúspěch v prodeji, styl práce, časová náročnost, absence fixního platu nebo nabídka nové práce.

Graf č. 10: Která druhá věc nejvíce ovlivnila Vaše rozhodnutí odejít? <sup>47</sup>



<sup>46</sup> Marketingový výzkum Agentury Prospectea.

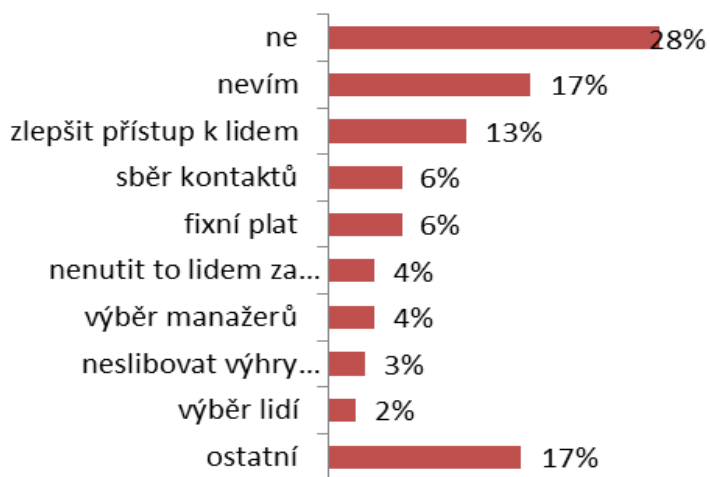
### Otázka č. 3: Doporučil byste společnosti Zepter něco změnit nebo zlepšit, aby si dokázala udržet kvalitní lidi?

Největší množství bývalých pracovníků nedoporučuje změnit ani zlepšit nic. Mezi časté odpovědi ale také patřila potřeba změny přístupu k lidem. Při konkrétním dotazování operátorky zaznívalo nejčastěji:

- lepší přístup k prodejčům
- větší upřímnost, lépe vysvětlit
- lepší přístup k lidem, dost drahé
- zlepšit jednání manažerů
- těžko se o tom hovoří – mezilidské vztahy
- změna většiny praktik - práce s lidmi – lidský přístup, kvalifikované vedení - polovina nemá manažerské schopnosti vést tým
- více jednat s lidmi – podpořit
- zajistit dostatek obchodů na shánění kontaktů v zimě
- vedení kanceláře by se mělo starat o reprezentanty, žádná motivace od manažerů, hodí práci na někoho jiného, aby měli volný čas
- musí přihlídnout k individuálním možnostem člověka, jednání manažerů
- přístup manažerů k novým reprezentantům.

Jako další doporučení od bývalých pracovníků je nabídnout možnost fixního platu, nenutit lidem zboží za každou cenu, lépe vybírat manažery a prodejce nebo neslibovat výhry zákazníkům.

Graf č. 11: Doporučujete společnosti Zepter něco změnit nebo zlepšit? <sup>48</sup>



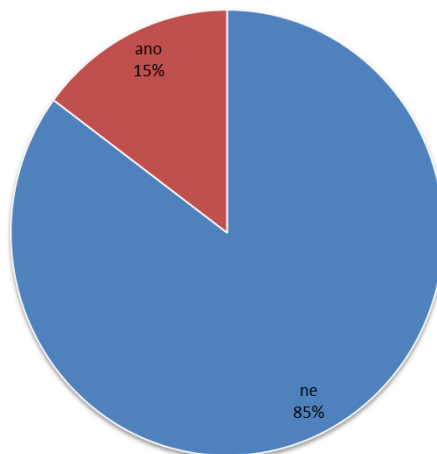
<sup>47</sup> Marketingový výzkum Agentury Prospectea.

<sup>48</sup> Marketingový výzkum Agentury Prospectea.

**Otázka č. 4: existuje nějaká situace, která nebyla, podle vás, optimálně vyřešena před vaším odchodem?**

U většiny pracovníků došlo k optimálnímu vyřešení všech záležitostí před jejich odchodem.

**Graf č. 12: Existuje nějaká situace, která nebyla optimálně vyřešena před Vaším odchodem?** <sup>49</sup>

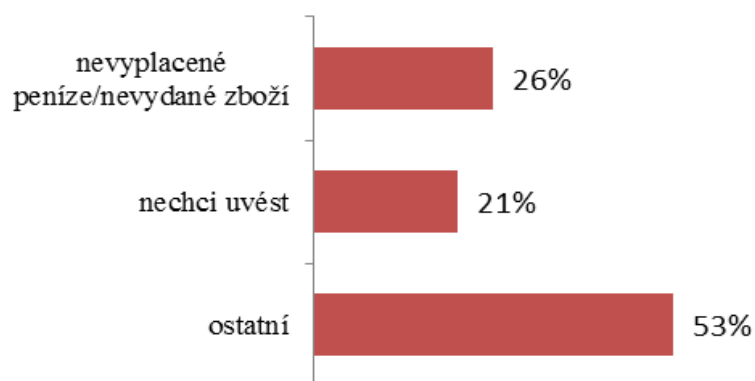


**Otázka č. 5: Existuje nějaká situace, která nebyla, podle Vás, optimálně vyřešena před Vaším odchodem?**

**> Jaká?**

Celých 26 % dotázaných uvedlo, že neustále nemá se společností dořešené a vyplacené provize, které jim náleží nebo že jim společnost stále dluží nějaké zboží. Na tuto otázku odmítlo odpovědět celých 21 % dotázaných.

**Graf č. 13: Pokud nebyla nějaká situace optimálně vyřešena, jaká?** <sup>50</sup>



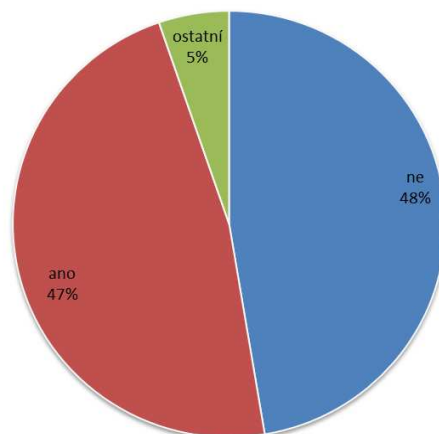
<sup>49</sup> Marketingový výzkum Agentury Prospectea.

<sup>50</sup> Marketingový výzkum Agentury Prospectea.

**Otázka č. 6: Chtěl/a byste, aby Vás v této věci někdo ze společnosti Zepter kontaktoval?**

Polovina pracovníků, u kterých nebyly dořešené všechny záležitosti, by byla ráda, kdyby je v dané otázce někdo ze společnosti kontaktoval, druhá polovina o žádný kontakt už zájem nemá.

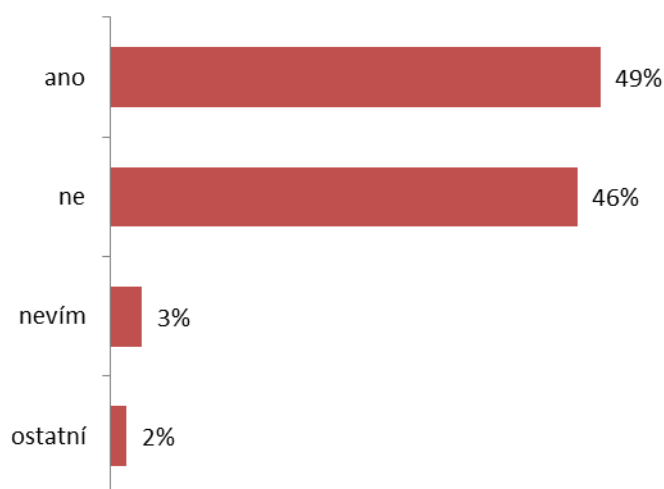
**Graf č. 14: Měl by Vás někdo v této situaci kontaktovat?** <sup>51</sup>



**Otázka č. 7: Dovedete si představit, že byste se vrátil/a ke společnosti Zepter?**

Zhruba polovina bývalých pracovníků si dokáže představit svůj návrat zpět ke společnosti, druhá polovina jakoukoliv další spolupráci v budoucnu odmítá.

**Graf č. 15: Dovedete si představit návrat ke společnosti Zepter?** <sup>52</sup>



<sup>51</sup> Marketingový výzkum Agentury Prospectea.

<sup>52</sup> Marketingový výzkum Agentury Prospectea.

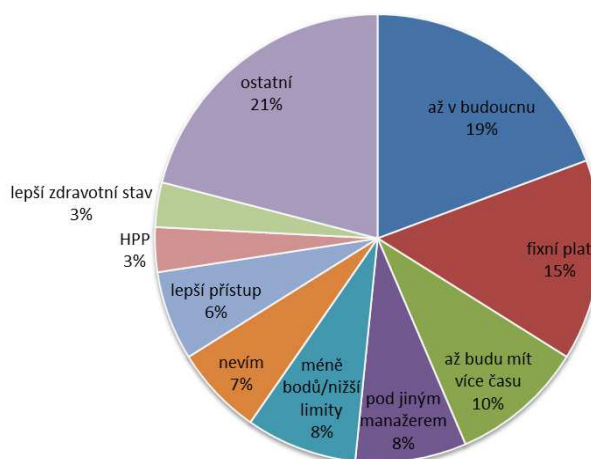


### Otázka č. 7: Dovedete si představit, že byste se vrátil/a ke společnosti Zepter?

#### > Pokud ano, za jakých podmínek?

Podmínky, za kterých by se bývalí prodejci vrátili ke společnosti, byly nejčastěji uvedeny důvody časové – tedy až někdy v budoucnu, nabídka fixního platu, až budu mít více volného času, práce pod jiným nadřízeným manažerem, lepší přístup, práce na hlavní pracovní úvazek a lepší zdravotní stav.

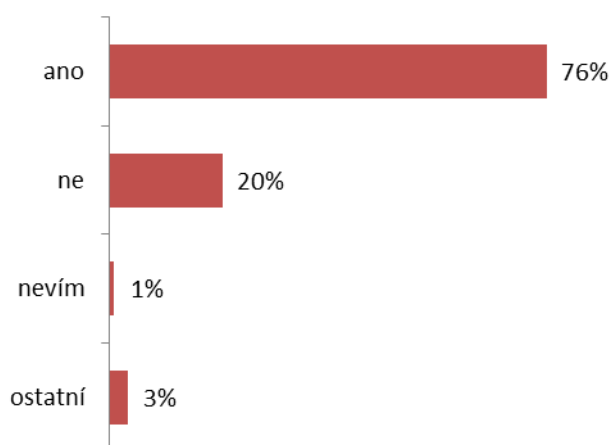
Graf č. 16: Pokud si dovedete představit návrat ke společnosti, za jakých podmínek? <sup>53</sup>



### Otázka č. 8: Doporučil byste svému známému práci ve společnosti Zepter?

I přesto, že pracovníci u společnosti už nepracují, většina z nich by i přesto doporučila práci pro Zepter svým známým.

Graf č. 17: Doporučil byste svému známému práci ve společnosti Zepter? <sup>54</sup>



<sup>53</sup> Marketingový výzkum Agentury Prospectea.

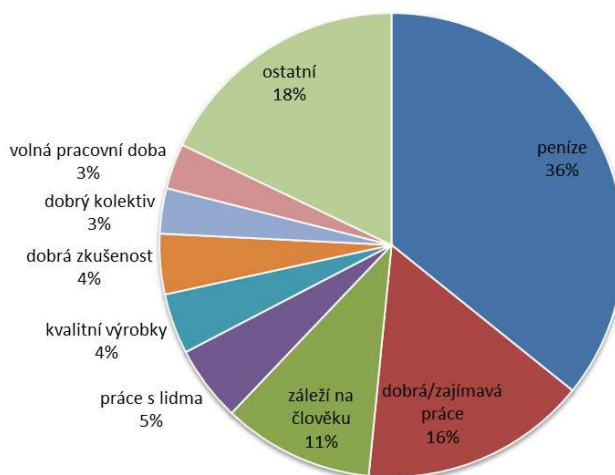
<sup>54</sup> Marketingový výzkum Agentury Prospectea.

### Otázka č. 8: Doporučil byste svému známému práci ve společnosti Zepter?

#### > Pokud ANO, proč?

Nejčastějším důvodem, proč by dotazovaní doporučili práci pro Zepter svým známým, uvedli peníze, zajímavou práci, práce s lidmi, kvalitní výrobky, dobrou pracovní zkušenost, dobrý kolektiv a volnou pracovní dobu.

Graf č. 18: Pokud byste doporučil práci ve společnosti Zepter, z jakého důvodu?<sup>55</sup>



### Otázka č. 8: Doporučil byste svému známému práci ve společnosti Zepter?

#### > Pokud NE, proč?

Bývalí pracovníci, kteří by nedoporučili práci pro Zepter, uvádí jako své důvody především způsob práce, chování k zákazníkům nebo špatné vztahy s kolegy a dluhy.

Graf č. 19: Pokud byste nedoporučil práci ve společnosti Zepter, z jakého důvodu?<sup>56</sup>



<sup>55</sup> Marketingový výzkum Agentury Prospectea.

<sup>56</sup> Marketingový výzkum Agentury Prospectea.

## 5.3 Zhodnocení marketingového průzkumu a doporučení pro společnost Zepter International

Marketinkový průzkum byl rozdělen na dvě části a zároveň na dvě odlišné skupiny dotazovaných.

### 5.3.1 Nábor pracovníků, motivační nástroje a stimuly

Jako první byla vybrána skupina pracujících reprezentantů, z nichž někteří pracují zároveň na manažerském postu, kde vykazují velmi dobré výsledky. Cílem bylo zjistit, kde se pracovníci seznámili s pracovní nabídkou společnosti, co je k nástupu motivovalo, jak pohlíží na společnost dnes a zdali považují motivační nástroje a stimuly společnosti za účinné.

Podle výsledků průzkumu bylo dokázáno, že při náboru nových spolupracovníků by se společnost měla orientovat především na internetovou inzerci, díky které se o společnosti dozvědělo nejvíce uchazečů. Ze všech internetových portálů byla největší efektivnost inzerce prokázána na portálech [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz), [www.prace.cz](http://www.prace.cz) a [www.profesia.cz](http://www.profesia.cz). Při volbě textu inzerce je třeba přihlídnout ke skutečnosti, že nejvíce uchazečů reagovalo na nabídku kariéry a pracovní příležitosti, kvalitu výrobků a volnou pracovní dobu. Bude-li chtít společnost zvýšit odezvy na své pracovní nabídky, je třeba tyto konkrétní faktory více zahrnout do textů inzerátů. Naopak po prvním přímém kontaktu se společností, tedy po přijímacím pohovoru, už jednoznačně vychází jako největší stimul k nástupu možnost výdělků. V dnešní době lidé do společnosti zabývající se prodejem, přichází tedy stále především kvůli finančním možnostem. Další informace, které by kromě finančních možností měly zaznít při přijímacím pohovoru s uchazečem, je kvalita nabízených produktů a práce s lidmi v příjemném kolektivu.

Jeden z důvodů, proč se lidé cítí dobře u společnosti Zepter je způsob prodeje, tedy KNOW HOW. Existuje zde jednoduchý systém práce, který je lehce duplikovatelný a který se neustále opakuje. Pro pracovníky je jednoduchý a je jedním z důvodů, proč u společnosti zůstávají. Systém práce je tedy jistě dobré zachovat.

I přesto, že společnost průběžně vytváří velké množství motivačních soutěží a odměn, se ukazuje, že to, co nejvíce pomáhá a motivuje pracovníky k výkonu, je schopný nadřízený manažer. Je tedy třeba se mnohem více soustředit na vzdělávání, kvalitu a množství manažerů, kteří zvedají výkonost týmu. Řešením může být také cílený nábor přímo na manažerské pozice a vytvoření nových školících projektů, které se budou více soustředit na profesní a osobní růst nových i stávajících manažerů.

### **5.3.2 Jak snížit fluktuaci pracovníků**

Druhá část marketingového průzkumu byla zaměřena na pracovníky, kteří již u společnosti Zepter nepracují. Cílem bylo především zjistit, z jakého důvodu odešli a jak vnímali motivační faktory a stimuly vytvářené společností a jak na ni pohlíží s odstupem času. Zároveň měl průzkum pomoci s otázkou, co nejvíce způsobuje fluktuaci pracovníků u firem s přímým prodejem a jakým způsobem jí může společnost zabránit.

Dotazovaní nejčastěji uvedli rodinné důvody, což je s největší pravděpodobností fakt, který společnost nemůže ovlivnit. Velmi často uváděným důvodem však byl také neúspěch v prodeji, z čehož jednoznačně vyplývá, že by společnost měla zvýšit počet školení zaměřených na prodej a zároveň i produktová školení. Toto by měla být největší výzva pro Regionální trenéry, kteří jsou zodpovědní za znalosti a úroveň prodejců v každém regionu. Schopnost prodejců také do jisté míry ovlivňuje jejich nadřízený manažer, který má také za úkol pravidelná týdenní školení prodejních technik. Doporučením by mohlo být větší navázání odměn manažerů a trenérů na znalosti prodejců a také větší kontrola znalostí, například pravidelnější certifikace a zkoušky, prováděné nadřízenými.

U otázky, zdali by pracovníci doporučili společnosti něco změnit nebo zlepšit, odpověděla většina, že nic, což je pro společnost na jednu stranu pozitivní zpráva. Na druhou stranu je však třeba zabývat se v této otázce i ostatními odpověďmi a zde se opět vracíme k lidskému faktoru. Celých 13 % dotázaných doporučilo manažerům změnit a zlepšit přístup k lidem. U této otázky se operátorky zajímaly o konkrétní doporučení. Tato doporučení mohou být pro společnost velmi důležitým vodítkem při sestavování manažerských školení a seminářů. Většina slabin současných manažerů se týká mezilidských vztahů a práce s lidmi obecně. Chce-li společnost snížit fluktuaci svých

pracovníků, je třeba zařadit do pravidelných vzdělávacích cyklů především mezilidskou komunikaci, jednání s prodejci, individuální přístup k člověku, zlepšení manažerských dovedností, motivaci podřízených, otevřenost a upřímnost v komunikaci a etiku.

Velkou příležitostí pro lepší povědomí o společnosti u veřejnosti je oslovení bývalých spolupracovníků. 15% z nich uvádí, že nemají stále dořešené všechny záležitosti a to nejčastěji vyplacené provize nebo nepředané zboží. Vzhledem k lepší pověsti společnosti by bylo vhodné dát tyto vztahy do pořádku.

Chce-li společnost Zepter zvýšit počet různých kanálů, kde nabírat své spolupracovníky, je zřejmé, že jednou z možností je oslovení bývalých prodejců. Celých 47% dotázaných uvádí, že by uvažovali se v budoucnu k práci vrátit. Zároveň by 76% z nich doporučilo práci svým známým a to nejčastěji kvůli vysokým výdělkům a dobré a různorodé práci. Bylo by tedy zajímavé zvážit, jakým způsobem oslovit bývalé spolupracovníky k návratu ke společnosti a zároveň vymyslet motivační nástroj, díky kterému by skutečně a reálně doporučili práci svým známým a to i přesto, že by se sami rozhodli nenastoupit.

## ZÁVĚR

Řízení lidských zdrojů procházelo rozsáhlými změnami. První snahy o rozvoj péče o pracovníky probíhaly již v druhé polovině 19. století. Tehdy však hovoříme o tzv. Personální administrativě, která měla jen pramálo společného se skutečnou péčí o zaměstnance tak, jak ji vnímáme dnes. O skutečném řízení lidských zdrojů, které je orientováno na člověka jako takového, mluvíme až od 80. let minulého století. I zde však bylo zapotřebí mnohaletého vývoje. Od dob, kdy jsme mluvili o pracovním přístupu k člověku, jako ke stroji se mnohé změnilo. Člověk je dnes považován za největší a nejdůležitější aktivum každé organizace. Skutečným řízením lidských zdrojů dnes vnímáme nejen péči o zaměstnance, ale také pracovní vztahy, komunikaci na pracovišti, školení zaměstnanců a v neposlední řadě motivaci a stimulaci pracovníků.

Především motivace a stimulace zaměstnanců bývá v posledních několika letech hodně diskutované a aktuální téma. Úspěšné společnosti pochopily, že budou-li se lidé na pracovišti cítit dobře a budou-li motivováni správným způsobem, odvádí mnohem vyšší a kvalitnější výkony. Jaký je ale právě „ten správný způsob“ motivace? O tom, co motivuje lidi k práci, existuje mnoho teorií. V této práci jsem se soustředila na ty nejznámější. Ať už jsou to teorie založené na potřebách člověka, jako Maslowova pyramida potřeb nebo McClellandova teorie manažerských potřeb. Teorie založené na hodnotách člověka, jako Sprangerova typologie hodnotových orientací nebo teorie založené na postojích pracovníků k organizaci a prostředí. O tom, co motivuje lidi k práci, existuje mnoho dalších teorií. Bohužel však pravdou zůstává, že z nich nelze vybrat jedinou, která by vyhovovala všem situacím a každému člověku. Poznání toho, že žádné univerzální motivační klíče neexistují, vychází z prostého faktu, že lidé jsou myslící, cítící bytosti, které na stejný podnět nebudou reagovat vždy stejně.

Cílem mé práce tedy bylo opustit od teorií a pokusit se najít nejvhodnější prostředky motivace, které fungují v praxi. Pomocí marketinkového výzkumu, který proběhl ve spolupráci se společností Zepter, ta poskytla interní databázi pracovníků, jsem měla možnost zjistit, jak odlišné může být vnímání správných prostředků motivace ze strany společnosti a ze strany jejích zaměstnanců.

Společnost Zepter International se řadí mezi společnosti s přímým prodejem. Přímý prodej je založen na nabídce a následném prodeji osobám, které jsou prodávajícím

známy a nebo osoby, které mu byly doporučeny jeho předchozími zákazníky. Můžeme sem také zahrnout všechny formy prodeje, které probíhají na základě přímé osobní komunikace – vyžaduje tedy, aby prodejci uměli velmi dobře jednat s lidmi. V současné době nabízí práce v přímém prodeji slibnou kariéru a mnoho možností. Pravdou však zůstává, že zároveň patří mezi nejnáročnější zaměstnání, vyžaduje hodně úsilí, znalostí a vytrvalosti. Především proto, se všechny společnosti přímého prodeje potýkají s velkou fluktuací svých prodejců a potřeba motivace a stimulace pracovníků je zde velmi vysoká.

Hovoříme-li o motivace v přímém prodeji, musíme brát v úvahu určitá specifika, která tento prodej odlišují od ostatních forem prodeje. A to především provizní systém, který může sice přinést vysoké výdělky, na druhou stranu však může způsobit, že v neúspěšném měsíci zůstane prodejce bez vydělaných finančních prostředků. Dále prodejci musí neustále shánět nové a nové klienty, což v dnešní době je velmi náročné. A v neposlední řadě můžeme zmínit fakt, že chcete-li být v prodeji úspěšní, musíte umět výborně jednat s lidmi, mít schopnost komunikace a empatie na vysoké úrovni a neustále se vzdělávat a učit nové věci. Určitá úskalí existují také z pohledu samotné společnosti. Je zcela běžné, že většina prodejců u společnosti nepracuje na klasickou pracovní smlouvu, která zaměstnavateli dává do ruky jistou moc nad svými pracovníky, ale pracují na živnostenský list. Živnostníci pracují na sebe, jsou pány svého času, dělají si, co chtějí a kdy chtějí. Jedinou možností jak „donutit“ takového živnostníka pracovat, je právě motivace.

Společnost Zepter nabízí kvalitní zázemí i stabilitu. Většinu svých nejen aktivit, ale i finančních prostředků investuje zpět do motivace svých pracovníků. Mluvíme zde především o vnější motivaci člověka, tedy o finančním ohodnocení, soutěžích a jiných výhodách. Je velmi atraktivní nastoupit do společnosti, která nabízí vysoké provize, celou řadu benefitů a navíc výrobky špičkové kvality. Tato fakta jsou také hlavním důvodem, proč jsou v počátku lidé motivováni začít pracovat v přímém prodeji. Proč ale jejich motivace nevydrží? Odpověď je jednoduchá. Vnější motivace funguje jen velmi krátkodobě a není-li následována motivace vnitřní (ať už z člověka samotného nebo z prostředí), chuť a vůle prodejce pracovat a překonávat krátkodobé neúspěchy, rychle mizí.

Výsledky provedeného marketinkového průzkumu jasně ukazují, co způsobuje

ztrátu motivace v přímém prodeji a zvyšuje fluktuaci pracovníků. Na vině je opět lidský faktor. Vzhledem k tzv. „rychlé kariéře“ dochází k rychlému nárůstu počtu nových manažerů, kteří nemají zkušenosti s jednáním a vedením lidí. Noví prodejci již od počátku spolupráce nemají odpovídající podporu ani kvalitní školení. Setkávají se tedy velmi rychle s neúspěchem a většina z nich brzy odchází.

Jako nejlepší motivační prostředek, který pracovníkům pomohl naopak k úspěchu, dotazování uvádí pomoc a podporu nadřízeného manažera, systém práce a teprve až poté motivační soutěže a odměny. Zároveň z průzkumu vyplývá, že mluvíme-li o motivačních soutěžích, mnohem větší efekt přináší krátkodobé soutěže vyhlášené pouze regionálně než soutěže celorepublikové.

Jaké jsou tedy nejvhodnější přístupy a metody motivace v přímém prodeji? Organizace jako celek může nabízet svým pracovníkům stimuly a odměny a tím dosáhnout relativně vysoké úrovně motivace. Zároveň však musí nabízet příležitosti pro vzdělání a růst nejen prodejcům, ale především manažerům. Manažeri mají významnou úlohu při využívání svých motivačních dovedností v úsilí přimět lidi, aby ze sebe vydali to nejlepší. A obzvláště v přímém prodeji je manažer základním stavebním kamenem pro dlouhodobý úspěch společnosti. Jediným řešením, jak snížit fluktuaci pracovníků a zároveň zvýšit jejich motivaci, je věnovat přinejmenším stejnou pozornost jako finančním odměnám a soutěžím, samotným lidem a jejich růstu.



# SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

## Literární zdroje

1. ARMSTRONG, M., *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4
2. DENNY, R., *Prodejem k vítězství*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2006. 192 s. ISBN 978-80-251-2505-2
3. FORSYTH, P., *Jak motivovat lidi*. 1.vyd. Praha: Computer Press, 2000. 121 s. ISBN 80-7226-386-2
4. HALÍK, J., *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 127 s. ISBN 978-80-247-2475-1  
ISBN 978-80-7357-534-2
5. KOCIÁNOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*. 1 vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3
6. KOTLER, F., ARMSTRONG, G., *Marketing*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 855 s. ISBN 978-80-247-0513-2
7. KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. 4 vyd. Praha: Management Press, 2010. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3
8. NELSON, B., *1001 způsob jak motivovat své zaměstnance*. Praha: Pragma, 2009. 201 s. ISBN 978-80-7205-776-4
9. STÝBLO, J., et al, *Meritum Personalistika*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2011. 1008 s. ISBN 978-80-7357-627-1
10. TOMAN, I., *Motivace zvenčí je jako smrad*. 2. vyd. Praha: TAXUS International s.r.o., 2010. 192 s. ISBN není
11. TURECKIOVÁ, M., *Klíč k účinnému vedení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-0882-9
12. VOJÍK, V., *Specifika podnikání malých a středních podniků v tuzemsku a zahraničí*. 1 vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2010. 276 s.

## Elektronické zdroje

1. Asociace osobního prodeje - *Přímý prodej*. [online]. 2012 [cit. 2012-05-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.osobniprodej.cz/primy-prodej>>.
2. Direct Selling Europe - *What is direct selling?* [online]. 2012 [cit. 2012-05-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.directsellingeurope.eu/content/what-is-direct-selling/>>.
3. Grafologie a Psychologie - *Psychologie hodnot*. [online]. 2012 [cit. 2012-05-18]. Dostupné z WWW: <<http://ografologii.blogspot.cz/2009/05/psychologie-hodnot.html>>.
4. LR Health and Beauty systems - *K historii přímého prodeje*. [online]. 2012 [cit. 2012-06-02]. Dostupné z WWW:<<http://www.lr-czech.com/k-historii-primeho-prodeje/t-422/>>.
5. Seldia – The European Direct Selling Association - *Benefits and advantages of direct selling*. [online]. 2012 [cit. 2012-05-22]. Dostupné z WWW: <<http://www.seldia.eu/direct-selling/benefits-advantages>>.

## Ostatní zdroje

1. Výroční zpráva společnosti Zepter International, s.r.o.
2. Marketinkový výzkum agentury PROSPECTEA.
3. Interní materiály a databáze společnosti Zepter International, s.r.o.

## **SEZNAM ZKRATEK**

ROK – Regionální obchodní kancelář

CZK – Česká koruna

DTB – Databáze

## SEZNAM GRAFŮ

|  |    |
|--|----|
| Graf č. 1: Vývoj tržeb a hospodářského výsledku .....  | 27 |
| Graf č. 2: Kde jste se poprvé setkal(a) se společností? .....                                      | 33 |
| Graf č. 3: Co přesně Vás v daném inzerátu zaujalo? .....   | 33 |
| Graf č. 4: Které dvě věci Vás nejvíce motivovaly nastoupit?.....                                   | 34 |
| Graf č. 5: Které dvě věci vám nejvíce pomáhají k vyšším výkonům?.....                              | 34 |
| Graf č. 6: Co nejvíce způsobilo Váš pracovní úspěch?.....  | 35 |
| Graf č. 7: Které dvě věci jsou pro Vás nejvíce motivační a ovlivňují Váš výkon? .....              | 35 |
| Graf č. 8: Co nejvíce motivovalo Váš nástup do společnosti? .....                                  | 36 |
| Graf č. 9: Která první věc nejvíce ovlivnila Vaše rozhodnutí odejít? .....                         | 37 |
| Graf č. 10: Která druhá věc nejvíce ovlivnila Vaše rozhodnutí odejít? .....                        | 37 |
| Graf č. 11: Doporučujete společnosti Zepter něco změnit nebo zlepšit? .....                        | 38 |
| Graf č. 12: Existuje nějaká situace, která nebyla optimálně vyřešena před Vaším<br>odchodem? ..... | 39 |
| Graf č. 13: Pokud nebyla nějaká situace optimálně vyřešena, jaká? .....                            | 39 |
| Graf č. 14: Měl by Vás někdo v této situaci kontaktovat? .....                                     | 40 |
| Graf č. 15: Dovedete si představit návrat ke společnosti Zepter? .....                             | 40 |
| Graf č. 16: Pokud si dovedete představit návrat ke společnosti, za jakých podmínek? .              | 41 |
| Graf č. 17: Doporučil byste svému známému práci ve společnosti Zepter? .....                       | 41 |
| Graf č. 18: Pokud byste doporučil práci ve společnosti Zepter, z jakého důvodu? .....              | 42 |
| Graf č. 19: Pokud byste nedoporučil práci ve společnosti Zepter, z jakého důvodu? ....             | 42 |