



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH NA ZLEPŠENÍ MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU VE VYBRANÉ MLM SPOLEČNOSTI

PROPOSAL TO IMPROVE THE MOTIVATION SYSTEM IN A SELECTED MLM COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. HANA TURKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Mgr. ŠTĚPÁN KONEČNÝ, Ph.D.

BRNO 2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Turková Hana, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh na zlepšení motivačního systému ve vybrané MLM společnosti

v anglickém jazyce:

Proposal to Improve the Motivation System in a Selected MLM Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10.vyd. Praha : Grada, 2007. 789s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. Management a leadership. Praha : Grada, 2008. 268s. ISBN 978-80-247-2177-4.
- HANNAGAN, T. Management. Concept and Practices. London : Perason Education, 2002. 655s. ISBN 0-273-65189-7.
- HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha : Grada, 2006. 240s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- NAKONEČNÝ, M. Motivace lidského chování. Praha : Academia, 2004. 270s. ISBN 978-80-200-0592-2.
- RAŠTICOVÁ, M. Efektivní přístupy k vedení diverzitních týmů v českých podnicích. Brno: Cerm, 2012.ISBN 978-80-7204-809-0.

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2012/2013.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 11.05.2013

Abstrakt

Diplomová práce se zaměřuje na motivační systém ve vybrané MLM společnosti. Analyzuje existující motivační systém a zjišťuje zpětnou vazbu od členů společnosti pomocí rozhovorů a dotazníků. Obsahuje návrhy na zlepšení motivačního systému, které mají vést ke zvýšení týmové produkce.

Abstract

The diploma thesis focuses on the motivation system in a selected MLM company. It analyzes the existing motivation system and surveys of the feedback from members of the company using interviews and questionnaires. It contains proposal to improve the motivation system which should lead to an increase in team production.

Klíčová slova

Motivace, stimulace, motivační systém, MLM, multilevel marketing, přímý prodej.

Key words

Motivation, stimulation, motivation system, MLM, multilevel marketing, direct selling.

Bibliografická citace práce

TURKOVÁ, H. *Návrh na zlepšení motivačního systému ve vybrané MLM společnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 108 s.
Vedoucí diplomové práce Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 13. května 2013

.....

Poděkování

Tímto děkuji vedoucímu diplomové práce Mgr. Štěpánovi Konečnému, Ph.D. za jeho cenné rady, odborné vedení a vstřícnost. Děkuji také za čas, který mi věnoval. Dále děkuji všem Nezávislým Sales Directors, které mi poskytly rozhovor a všem Nezávislým Kosmetickým poradkyním, které se účastnily dotazníkového šetření. Nakonec děkuji svému příteli Martinu Pechovi za korekturu práce, podporu a trpělivost.

OBSAH

ÚVOD	10
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE.....	12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	14
2.1 PŘÍMÝ PRODEJ A MLM.....	14
2.2 MOTIVACE	17
2.3 MOTIVAČNÍ TEORIE.....	19
2.3.1 <i>McGregorova teorie X a Y</i>	19
2.3.2 <i>Maslowova teorie</i>	20
2.3.3 <i>Afiliční teorie</i>	21
2.3.4 <i>Herzbergova dvoufaktorová teorie</i>	22
2.3.5 <i>Adamsova teorie spravedlnosti</i>	22
2.3.6 <i>Teorie kompetence</i>	23
2.4 DEMOTIVACE.....	23
2.5 STIMULACE.....	24
2.6 LÍDR, LEADERSHIP	26
2.7 KOUČOVÁNÍ	27
2.8 MANIPULACE.....	29
2.9 MENTORING.....	30
2.10 TÝM.....	30
2.11 MEZILIDSKÉ VZTAHY A KOMUNIKACE	31
2.12 VEDENÍ LIDÍ	33
2.13 MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI.....	35
2.14 SOUHRN TEORIE	36
3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE.....	39
3.1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	39
3.2 NEZÁVISLÁ KOSMETICKÁ PORADKYNĚ A ŘEDITELKA	41
3.3 ZPŮSOB PRODEJE.....	42
3.4 VZTAHY A KOMUNIKACE	43
3.5 SOUČASNÝ MOTIVAČNÍ SYSTÉM	44
3.5.1 <i>Firemní motivační systém</i>	44
3.5.2 <i>Motivační systém ředitelek</i>	47
3.6 VÝZKUMNÉ METODY	47
3.7 VÝSLEDKY VÝZKUMU.....	48

3.7.1	<i>Výsledky rozhovorů</i>	48
3.7.2	<i>Výsledky dotazníků</i>	52
3.8	SOUHRN ANALÝZY	79
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ	83
4.1	PRÁCE S NOVOU PORADKYNÍ	83
4.1.1	<i>Vybalení startovacího kufříku, zadání úkolů</i>	84
4.1.2	<i>Školení pro nové poradkyně, dotazník, cíle</i>	85
4.1.3	<i>Začátek práce nové poradkyně</i>	86
4.1.4	<i>Reporty</i>	87
4.2	ZVÝŠENÍ VNITŘNÍ MOTIVACE.....	88
4.3	TÝMOVÝ DUCH, VZÁJEMNÉ VZTAHY A PODPORA	89
4.4	STIMULACE.....	91
4.5	CÍLE	95
4.6	ŠKOLENÍ.....	96
4.7	PŘI UKONČENÍ PRÁCE	97
4.8	SAMOSPOTŘEBITELKY	98
4.9	SOUHRN NÁVRHŮ ŘEŠENÍ	98
5	ZÁVĚR	100
6	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	102
	SEZNAM OBRÁZKŮ	104
	SEZNAM GRAFŮ	105
	SEZNAM TABULEK	107
	SEZNAM PŘÍLOH	108

ÚVOD

Systémy multilevel marketingu (MLM) a přímého prodeje jsou v dnešní době velmi rozšířené. Ve společnosti na ně mají lidé velmi různorodé názory. Někteří tyto systémy úplně zavrhnou a kritizují je, říkají, že v nich může zbohatnout jen pár procent lidí, kteří jsou na vrcholu. Druhá skupina lidí je naopak nadšená touto příležitostí rychle zbohatnout a podnikat bez nutnosti založení vlastní firmy a často i bez živnostenského oprávnění. Další skupina lidí sice podnikat nechce, ale ráda využívá výrobky a služby těchto firem. Téměř každý se už setkal s firmou MLM nebo přímého prodeje a velké procento lidí je v nějaké takové firmě i zaregistrováno a podniká nebo si kupuje výrobky či služby pouze pro svou potřebu.

Je nutné rozlišit na jedné straně MLM a přímý prodej a na druhé straně „pyramidu“ či „letadlo“, kde firmy neposkytují reálnou hodnotu a jsou založené jen na získávání dalších lidí. MLM a přímý prodej naopak poskytuje své vlastní výrobky nebo služby a teprve poté získává většinou z řad zákazníků nové obchodní partnery.

Pro úspěch v MLM nebo v přímém prodeji je nezbytná vytrvalost a velké odhodlání. Člověk se musí naučit motivovat jak sebe, tak i ostatní, protože je často odkázán na to, jak pracují lidé, které do systému zaregistroval. Důležitá je zde role recruitera, lídra, který musí jít příkladem a být vzorem pro svůj tým.

Pracovní motivace tedy není důležitá jen v zaměstnaneckém poměru, ale také v těchto systémech. Zde ovšem výše postavený člen nemá formální autoritu ani pravomoc přikazovat cokoli lidem, které do systému přivedl. Nemůže ani stanovit výši jejich provize či zisku nebo tresty. Pokud by se přece jen snažil přikazovat lidem ze svého týmu, nemá v rukou žádné donucovací prostředky, aby jeho rozkazy splnili a proto autoritativní systém nemůže u MLM dlouhodobě fungovat.

Je potřeba podnítit vnitřní motivaci lidí, aby danou věc chtěli sami dělat. Lidé také často mohou dobrovolně a bez jakýchkoli sankcí ze systému vystoupit nebo přestat pracovat, a tudíž špatně zvolená motivace nebo přístup k lidem mívá negativní důsledky na produkci týmu a tím i na výši provize dotyčného.

Právě kvůli absenci motivačních prostředků typických pro zaměstnanecký poměr, jako je výše platu a různé benefity či povýšení, hraje vnitřní motivace členů MLM hlavní roli. Pokud člověk sám nechce pracovat, nepomůže často ani správně zvolená motivace zvenčí. Tak jako v ostatních povoláních je i zde významně důležitější motivace vnitřní.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

V kariérovém žebříčku společnosti Mary Kay existuje celkem 11 pozic. Nejdůležitější jsou však tři pozice a to *Nezávislá kosmetická poradkyně* (dále jen „poradkyně“), *Nezávislá Sales Director* (Nezávislá obchodní ředitelka, dále jen „ředitelka“) a *Nezávislá National Sales Director* (dále jen „NSD“). Každá z těchto pozic se ještě dále dělí, ale to není pro systém motivace důležité.

Každodenní náplní práce ředitelky je kromě přímého prodeje především komunikace a spolupráce s poradkyněmi z jejího týmu. Mají tak na starosti motivaci svých poradkyň k práci a objednávkám.

Ve společnosti Mary Kay existují dva motivační systémy. Firemní motivační systém určený jak pro poradkyně, tak i pro ředitelky, který je pro všechny stejný. Druhý systém pak pochází od samotných ředitelek, z nichž každá si motivace vymýšlí a praktikuje individuálně ve svém týmu podle vlastního úsudku a zkušeností. Tato práce se zabývá pouze motivačním systémem ředitelek, protože ten není ucelený ani pevně daný. Naopak motivační systém od firmy je celosvětově pevně stanoven, a proto je prakticky nemožné jej ovlivnit.

Práce je rozdělena na tři části. První z nich se věnuje východiskům v oblasti motivace a vedení týmu. V této části jsou uvedeny teorie motivace, stimulace, je zde uvedena problematika koučování, vedení týmu a mezilidských vztahů a komunikace, měření spokojenosti poradkyň se současnou motivací, nakonec jsou popsány systémy MLM a přímého prodeje. Ve druhé, analytické části je charakterizována společnost Mary Kay a popsán její současný motivační systém. Pomocí rozhovorů s vybranými ředitelkami a dotazníků cílených na poradkyně je analyzován a zhodnocen motivační systém ředitelek. Ve třetí části jsou navržena možná řešení pro zlepšení motivačního systému.

Hlavním cílem práce je návrh opatření pro zvýšení efektivity motivačního systému Nezávislých obchodních ředitelek. Dílčím cílem je zhodnocení existujícího motivačního systému pomocí analytických metod a zjištění zpětné vazby od Nezávislých kosmetických poradkyň. Navrhovaná zlepšení mají vést ke zvýšení týmové

produkce a k minimalizaci nákladů ředitelek na motivaci poradkyň. Práce bude přínosem pro každou současnou i budoucí ředitelku.

Pro analýzu motivačního systému budou použity nejprve rozhovory vedené s ředitelkami o jejich současném motivačním systému a přístupu k jejich týmu. Na základě rozhovorů bude vyhotoven dotazník, který bude distribuován mezi poradkyněmi. Ten se bude týkat jejich spokojenosti s motivačním systémem, s jejich ředitelkou, bude zjišťovat i jejich vnitřní motivaci a podmínky k práci.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této kapitole jsou charakterizovány teoretické základy k problematice motivace a vedení lidí, existující teorie, způsoby měření spokojenosti a systémy přímého prodeje a MLM.

2.1 Přímý prodej a MLM

Přímý prodej je založený na prodeji výrobků a služeb spotřebiteli bez dalších distribučních mezičlánků. Produkt putuje přímo od výrobce k prodejci a ten jej nabízí koncovým spotřebitelům. Důležitou myšlenkou je zde úspora nákladů v důsledku zkrácení distribuční cesty. Odměnu za distribuci tak získává pouze prodejce a to formou provizí či přímé slevy z produktů, což znamená, že firma platí za opravdu odvedenou práci a nemusí platit např. za neefektivně pracující zaměstnance. Výhodou je také osobní kontakt distributora a spotřebitele, prodej je tedy založený na mezilidských vztazích narozdíl od ne příliš osobního prodeje v obchodech a neosobních internetových obchodech. O reklamu se distributor často stará z převážné většiny sám, z čehož plynou také značné úspory pro firmu.

Multilevel marketing nebo také síťový marketing je systém založený na přímém prodeji, ale navíc členové MLM mohou registrovat nové distributory pod sebe a získávají provize z prodeje členů, kteří jsou zaregistrováni pod nimi. Vzniká tak pyramidová struktura, kde každá nižší úroveň je početnější než ta předchozí. Členové pak mohou dosahovat určitých pozic buď podle objemu vlastního prodeje, podle objemu týmového prodeje nebo podle počtu členů v jejich týmu. Podle postavení se pak odvíjí také výše jejich provize a různé privilegia.

Systém MLM vznikl ve 40. letech 20. století. Prvními společnostmi byly NutraLite Food Supplement Corporation, Shaklee, Amway Company, Mary Kay a Herbalife. (Fearer, 1999) Ve světě existuje asi 1 500 MLM firem, ale pouze 50 firem se drží dostatečně dlouho, aby mohly být považovány za spolehlivé. MLM může prodávat různé výrobky od doplňků stravy přes kosmetiku až po čisticí prostředky, může také poskytovat služby jako je finanční poradenství apod. Nemusí jít vždy pouze o podomní

či katalogový prodej, dnes už často distributoři mají vlastní kanceláře, využívají telefonu i internetu.

System sítového marketingu je založen v podstatě na franchisingu. Franchising (frančizing) vznikl na přelomu 19. a 20. století, jedná se o poskytnutí obchodní známky. Podnikatel prodává svůj nápad, své know-how ostatním, kteří pak provozují obchodní činnost podle jeho daných pravidel, aniž by museli vymýšlet něco nového. Asi neznámější franchisou je McDonald's.

Lidé vstupují do MLM především v touze dosáhnout finanční i osobní svobody, dále pak kvůli kvalitě produktů a služeb, chtějí vydělat více peněz, než umožňuje zaměstnání, hledají příjmy k současnému zaměstnání, ke studiu či k mateřské dovolené nebo se jen chtějí naučit něco nového. Je to nejméně riskantní a nejlevnější způsob podnikání pro každého, začátek je velmi jednoduchý, není potřeba mít velký počáteční kapitál, zapisovat firmu do obchodního rejstříku, najímat zaměstnance a pořizovat vybavení. Tím, že si člen MLM vytvoří vlastní tým lidí a má z nich provize, simuluje tím vlastnictví firmy, kde pro něj pracují ostatní lidé.

Vstup do systému bývá zpravidla podmíněn vstupním poplatkem nebo nákupem produktů firmy v určité hodnotě. Dále mohou být stanovené poplatky spojené s objednávkou produktů v případě, že člen neobjednává dostatečně často nebo ve stanoveném množství. Pro udržení se v systému bývají také stanovena pravidla, např. je stanovena minimální velikost objednávky nebo obchodu, kterou musí člen v určitém časovém intervalu podat nebo musí přivést určitý počet nových lidí. Stejně jako se dá lehce začít, dá se většinou i skončit. Pouze u některých firem mohou existovat překážky výstupu. Nárokem na kapitál může být požadavek nákupu produktů jak pro vlastní potřebu, tak pro prodej, výdaje na školení a školicí a propagační materiály.

J. Gitomer (2000) uvádí pět výhod MLM:

1. Člen MLM je svým vlastním šéfem, určuje si sám svou práci a cíle.
2. Člen je vždy na vrcholu své organizace, nikdo ho nemůže vyhodit.
3. Člen pomáhá těm, kteří jsou v hierarchii nad ním, protože z něj mají provize.

4. Každý má šanci být úspěšný.

5. Potenciální výdělek je limitovaný pouze tou konkrétní osobou.

D. J. Marotta (2009) říká, že MLM je dlouhodobě neudržitelný model, protože neposkytuje opravdovou hodnotu, ale jen předražené produkty. To však neplatí u všech firem, jak bylo uvedeno výše, často je zde naopak úspora nákladů v distribučním řetězci a produkty jsou kvalitnější za přijatelnou cenu.

Bylo zjištěno, že 93 – 95 % členů MLM prodělá peníze nebo nevydělá tolik, kolik jim bylo slíbeno (Clements, 2001). Může to však být způsobeno tím, že většina lidí není ochotná pro úspěch udělat nic navíc, chybí jim šéf, neumí se sami přinutit k práci, nejsou dostatečně motivovaní. Často lidé skončí dříve než začnou, jakmile vyprchá počáteční nadšení nebo jim to někdo vymluví. Někteří lidé také na začátku svého podnikání investují hodně peněz do zboží, které nabízí nebo si berou leasingy na drahá auta jako statusový symbol, která pak nemůžou splácet, protože nedosahují slibovaných zisků.

Průměrně za rok odejde kolem 50 % členů MLM (Dykema, 1999), ostatní zůstávají i přes dosavadní neúspěch, protože stále doufají v úspěch, dále kvůli kvalitě výrobků a služeb a kvůli slevě na produkty, kterou jako členové MLM mají.

Důležitou nevýhodou je zejména nedostatek opravdu objektivních informací o dané firmě. Člen systému nahlas řekne jen výhody, ale např. možné bariéry výstupu nezmíní. Naopak lidé, kteří nemají s danou firmou osobní zkušenost znají pouze nevýhody, které někde slyšeli a často nemusí být pravdivé. Nejlepší je asi spoléhat na svůj vlastní rozum, cit a vlastní zkušenost a hlavně jednat uváženě.

Od MLM a přímého prodeje musíme odlišit tzv. pyramidy či letadla, které jsou nelegální. V pyramidách člověk zaplatí poplatek za možnost registrovat další členy a vydělává pak pouze na registraci dalších lidí. Chybí zde tedy existence jakéhokoli hodnotného produktu. Podobně fungují také tzv. řetězové dopisy, ve kterých je seznam jmen, člověk má poslat peníze tomu, který je na první pozici, jeho jméno vymaže a sebe napíše na konec seznamu a očekává, až se dostane na přední pozici a obdrží tak peníze. Množství lidí, kteří se mohou připojit do řetězce je ale omezené. (Koehn, 2001)

Aby byl systém MLM legální, měl by splňovat určité předpoklady (Koehn, 2001). Firma by měla monitorovat své prodejce, jestli uskutečňují maloobchodní prodej a zda pouze neregistrují nové členy, legální firma by měla být založená na prodeji výrobků či poskytování služeb, ne na pouhém nabírání členů. Podle Koehna (2001) může být signálem pyramidy i to, když členové kupují produkty pouze pro svou vlastní potřebu. Společnost MLM by měla mít systém pro zpětný odkup neprodaných produktů od distributorů, kteří chtějí skončit. Příjem ze vstupních poplatků, registračních balíčků či školicích materiálů by neměl tvořit velkou část příjmů firmy. Důležité je také kontrolovat, aby si distributoři neúčtovali vyšší cenu za registraci než je cena stanovená. Společnost by také neměla nutit členy ke koupi různých podpůrných a školicích materiálů. Tyto požadavky obsahuje také etický kodex asociace DSA.

V USA se touto problematikou etiky zabývá např. Federal Trade Commission a USA National Consumer League. MLM firmy se sdružují v asociacích jako je Direct Selling Association (DSA), World Foundation of Direct Selling Association (WFDSA), Federation of European Direct Selling Association (FEDSA) a Asociace osobního prodeje ČR (AOP). Tyto asociace podporují přímý prodej, vytvářejí vlastní etické kodexy, které jejich členové musí dodržovat, cílem je také ochrana zákazníka a upravují vzájemné chování společností a prodejců. Každý člověk si pomocí ověření členství dané firmy v asociaci může ověřit, jestli se jedná o legální, seriózní společnost MLM nebo o pyramidu.

2.2 Motivace

Efektivní motivace lidí se stává v poslední době důležitým faktorem jak v zaměstnaneckém poměru, tak zejména v MLM systémech a v přímém prodeji. Stejně jako je každý člověk jedinečný, musí být i zvolená motivace pro různé osobnosti různá. Nemůžeme si myslet, že to, co motivuje nás, motivuje i ostatní nebo to, co funguje na jednoho člena týmu, bude fungovat i na zbytek týmu. Někoho motivuje více obava z trestu za nesplnění úkolu, někoho více motivuje odměna za dobře splněný úkol. Je to tedy velmi individuální a komplexní problém.

Motivace (z lat. movere – hýbati, pohybovati) označuje všechny vnitřní podněty, motivy, pohnutky, které vedou k určité činnosti. Tyto hybné síly můžou být vědomé i nevědomé a orientují a aktivizují činnost člověka určitým směrem a také tuto vyvolanou aktivitu udržují. (Bedrnová, Nový, 2007) Funkcí motivace je zajištění účelného chování, které směřuje k uspokojování potřeb individua (Nakonečný, 2004)

Motiv je vnitřní psychická síla, příčina určitého chování tak, aby bylo dosaženo cíle. Určuje směr, intenzitu a persistenci činnosti. Mezi základní zdroje motivace patří potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a hodnotové orientace a ideály. (Bedrnová, Nový, 2007)

Každý člověk je poháněn jiným motivem, pro jednoho jsou to peníze, osobní postavení, pro jiného to může být výkon samotný a jeho pracovní výsledky, nebo přátelství, jistota, odbornost, samostatnost či kreativita.

Motivaci můžeme rozdělit na vnitřní a vnější. Vnitřní (intrinsická) motivace vychází z člověka samotného a z vykonávané práce. Jedná se např. o potřebu pracovat, potřeba kontaktu s lidmi, potřeba výkonu, touha po moci, potřeba seberealizace. Naopak vnější (extrinsická) motivace vychází z okolí, ne z práce samotné. Sem můžeme zařadit potřebu peněz, jistoty, potvrzení vlastní důležitosti atd. (Bedrnová, Nový, 2007)

Pro různě náročné úkoly je potřeba různá úroveň motivace, pokud zvolíme motivaci vyšší nebo nižší, než by bylo potřeba, může to vést ke snížení výkonu. Pro náročnější úkoly je optimální nižší úroveň motivace, pro snadnější úkoly spíše vyšší úroveň motivace. Někteří lidé mají vyšší potřebu uspět, někteří naopak mají vyšší potřebu vyhnout se neúspěchu. Poměr těchto dvou potřeb vyjadřuje sílu výkonové motivace.

Výkonová motivace vyjadřuje snahu člověka dosahovat co největšího výkonu, úspěchu. Je dána poměrem potřeby úspěchu a potřeby vyhnout se neúspěchu. U jednotlivých osob se liší podle toho, která potřeba je silnější. U člověka s převažující potřebou úspěchu můžeme vidět snahu dělat maximum pro splnění stanoveného cíle a naopak u člověka s vyšší potřebou vyhnout se neúspěchu pozorujeme spíše pasivitu, člověk raději nedělá nic, aby nic nepokazil. (Bedrnová, Nový, 2007)

Úroveň pracovního výkonu vyjadřuje vzorec (Pauknerová, 2006):

$$V = f(S * M)$$

V ... úroveň pracovního výkonu,

S ... schopnosti člověka,

M ... úroveň motivace.

Dále můžeme rozlišit orientaci na úspěch, při které se často objevuje soutěživost a orientaci na činnost samotnou. Někteří lidé jsou více zaměřeni na současnost a aktuální prožívání, dávají si maximálně krátkodobé cíle, jiní jsou zaměřeni na budoucnost a na plnění dlouhodobějších cílů.

S motivací úzce souvisí i aspirace jedince, představující výši nároků, které jedinec klade na svůj výkon. Někteří lidé si stanovují vysoké pracovní i životní cíle a jejich výkonová motivace je pak větší, mají tendenci na svých cílech aktivně pracovat, někteří naopak nemají téměř žádné určené cíle, spokojí se s málem a nemají tedy velkou motivaci pracovat. Plní pak jen nejnnutnější úkoly, žijí ze dne na den.

Podle výše zmíněných charakteristik můžeme u jednotlivců určit jejich motivační profil, který nám pomůže je lépe poznat a určit pro ně adekvátní efektivní motivaci.

2.3 Motivační teorie

2.3.1 McGregorova teorie X a Y

McGregor rozlišuje dvě teorie – dva různé pohledy na člověka.

Teorie X říká, že lidé jsou od přírody líní a je nutné je k práci přinutit a neustále je vést, protože jsou nesamostatní.

Naopak teorie Y tvrdí, že lidé jsou přirozeně pracovití a důležitější než vnější odměna je uspokojení z vykonané práce, jsou sami vnitřně motivovaní. Manažer pak jedná s lidmi podle toho, která představa o lidech v něm převažuje.

Později vznikla navíc ještě teorie Z, která předpokládá, že lidé mají vysokou míru sounáležitosti s firmou, rádi pro firmu pracují, chtějí, aby byla úspěšná.

Předpokladem pro každého lídra v MLM by měla být teorie Y a Z, protože v MLM není možné někoho přinutit k práci, člověk zde musí sám chtít, nehrozí mu žádné sankce. Avšak právě proto, že lidé „nemusí“ pracovat, je těžké aby sami sebe přinutili, motivovali. Někteří lídři pak mají pocit, že své distributory musí neustále vést a pomáhat jim, aby pracovali. To však vyžaduje od lídrů hodně času a energie a nemá to dlouhodobý efekt.

2.3.2 Maslowova teorie

Psycholog A. H. Maslow seřadil lidské potřeby, které jsou společné pro většinu lidí, do pyramidy podle jejich významnosti a pořadí jejich uspokojení. V základně se nachází fyziologické potřeby, dále je potřeba jistoty a bezpečí, potřeba sounáležitosti a lásky, potřeba uznání a úcty a na vrcholku leží potřeba seberealizace, sebeaktualizace. Podle Maslowa je nutné k uspokojení potřeby vyšší, nejdříve uspokojení nižší potřeby.

Tato teorie byla převedena také do pracovního prostředí (Tureckiová, 2004):

- fyziologické potřeby představuje v pracovních podmínkách plat/mzda a odpovídající pracovní a organizační podmínky;
- potřebě bezpečí odpovídá bezpečnosti práce a jistota pracovního místa;
- sociální potřeby odpovídají příslušnosti k určité skupině a vztahy se spolupracovníky;
- potřeba uznání je reprezentována uspokojením z práce a pracovním postavením;
- potřeba sebeaktualizace se uspokojuje prostřednictvím možnosti dalšího vzdělávání a rozvoje a odpovědností.

Obr. 1 Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Tureckiová, 2004

V MLM systému jsou některé potřeby v konfliktu. Chybí zde jistota příjmu, výše provize záleží vždy na daném jedinci nebo na práci jeho týmu, obzvláště pokud člen MLM nemá pracující tým, který mu vytváří pravidelný pasivní příjem. Na druhou stranu má člověk jistotu, že nemůže dostat výpověď a výši příjmu ovlivňuje jen on sám tím, jak tvrdě pracuje, je však závislý na tom, jestli od něj někdo nakoupí.

Další konfliktní potřebou je potřeba uznání. MLM ve společnosti není považováno jako lukrativní práce a tak se okolí na člena MLM dívá často s opovržením a bez podpory. Ovšem uznání se členovi může dostat uvnitř v jeho týmu, pokud je úspěšný. Tyto systémy jsou založené na oceňování úspěchů tak, jak se členovi jinde nedostane. Oceňování člověka a věnování pozornosti je také jeden z možných motivů k připojení se do MLM pro jedince, který jinde oceňován není.

2.3.3 Afiliační teorie

Afiliační teorie neboli teorie sounáležitosti říká, že důležitým motivačním faktorem je tendence lidí sdružovat se, vstupovat do vztahů s ostatními lidmi. To pak také posiluje sociální konformitu, tzn. že pracovník se snaží přizpůsobit skupině spolupracovníků. Motivační význam to má především pokud je kolektiv zvyklý pracovat s plným

nasazením, nový pracovník se chce přizpůsobit a tento zvyk přejímá. (Pauknerová, 2006)

V MLM se jedinec také zapojuje do určité skupiny lidí a vytváří vztahy s ostatními členy. Zde vznikají více přátelské vztahy než na pracovišti, členové se však neseťkávají tak často. Přesto může vzniknout silné pouto mezi členy, kteří se navzájem podporují a funguje to pak jako faktor proč v systému zůstat.

2.3.4 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Herzberg rozlišuje faktory vnější (hygienické), které v případě, že chybí, vyvolávají pracovní nespokojenost, pokud jsou přítomné, pracovní spokojenost ale nevyvolávají, jedná se o faktory, které pracovník považuje za samozřejmost jako je jistota práce nebo mzda. Vnitřní faktory (motivátory) naopak způsobují pracovní spokojenost a pozitivně ovlivňují motivaci. Patří sem např. osobní rozvoj nebo odpovědnost. (Armstrong, 2007)

Obdobně to může fungovat i v MLM. Samozřejmostí jsou určité provize, zázemí od firmy apod. Motivátorem může být právě osobní rozvoj, který společnosti MLM často poskytují pomocí různých školení, člověk zde nese odpovědnost sám, nikdo mu nediktuje, co má udělat.

2.3.5 Adamsova teorie spravedlnosti

Každý člověk přirozeně porovnává svůj vklad do práce a jeho efekty s vkladem a efekty spolupracovníků. V případě, že cítí nespravedlnost, výrazně to snižuje jeho motivaci.

V MLM nezáleží výše odměny na vnějším činiteli, všichni mají stejné podmínky podle dosažené pozice a ovlivnit to jde pouze prací, nezáleží na pohlaví či sympatiích. To však neznamená, že členové MLM nemůžou mít pocit nespravedlnosti, když se jim nedaří nebo mají horší zázemí než někdo jiný. To však nejsou objektivní kritéria, dá se říci, že systém odměňování je zde spravedlivý.

2.3.6 Teorie kompetence

Teorie kompetence staví na potřebě jedince prokázat své schopnosti, chce získat uznání a obdiv. (Pauknerová, 2006)

Stejně jako v pracovním vztahu, i v MLM má člověk přirozenou potřebu uznání a to jak uvnitř organizace, tak i navenek chce často dokázat svému okolí, že může být úspěšný, aby získal jeho podporu a obdiv.

2.4 Demotivace

Demotivace znamená negativní motivaci, kdy člověk v reakci na nespokojenost nepodává dostatečný výkon.

Přílišná nebo naopak žádná snaha o motivování může vést až k demotivaci. Především v MLM a přímém prodeji nastává krize po opadnutí prvotního nadšení, v této chvíli nejvíce lidí vystupuje ze systému nebo přestává aktivně pracovat. Pokud je člověk demotivovaný a navíc ho od této práce okolí odrazuje, je největší pravděpodobnost, že odejde. Proto se musí věnovat energie do optimální motivace stále a ne jen v počátcích.

Možné demotivační faktory:

- příliš vysoké nároky nebo cíl – pokud je např. stanovena odměna za příliš složitý úkol, člověk se pak často ani nesnaží, protože ví, že dosažení je pro něj nereálné nebo velmi pracné;
- negativní příklad v okolí – kolegům nebo samotnému lídrovi se nedaří, stěžují si na práci;
- vědomí, že člověk pracuje pro někoho jiného, pro majitele firmy;
- nespravedlivé odměňování, neadekvátní nebo nevhodně zvolená odměna za práci;
- donucování k práci, nerespektování lidí a jejich názorů;

- ignorance a neochota vedoucího či spolupracovníků;
- nedostatek odpovědnosti a pravomocí;
- autoritativní rozhodování a komunikace;
- strach z neúspěchu, strach z neznámého, zklamání;
- chaos, nejistota, hněv;
- a mnoho dalších.

Lidé často vstupují do MLM právě proto, aby nepracovali pro bohaté akcionáře či majitele firem, ale sami pro sebe. Stále je zde ale problém, že i v MLM, když člověk vydělává, má z něj provize ten, který ho do systému přivedl.

2.5 Stimulace

Od motivace se odlišuje pojem stimulace. Stimulace (z lat. stimulari – popíchnout, podráždit) je vnějším působením na psychiku člověka a může vést ke změně motivace. Stimul je podnět, který vyvolává změny v motivaci člověka. (Bedrnová, Nový, 2007) Pomocí stimulace se snažíme o cílené ovlivnění motivace. Stimulovat můžeme buď odměnou nebo trestem, daný stimul však musí být v souladu s motivací daného jedince. Stimuly se dělí na vnitřní podněty, impulzy a vnější podněty, incentivy. (Pauknerová, 2006)

Stimulovat pracovníky je snazší než je motivovat, je to také ale podstatně dražší způsob, který působí jen krátkodobě. Jakmile totiž stimul přestane působit, jedinec ztratí vůli k práci. Pouze finanční odměny však nestačí, lidé nepracují a nevybírají si práci pouze podle výše výdělku.

Možné stimulační faktory (Pauknerová, 2006):

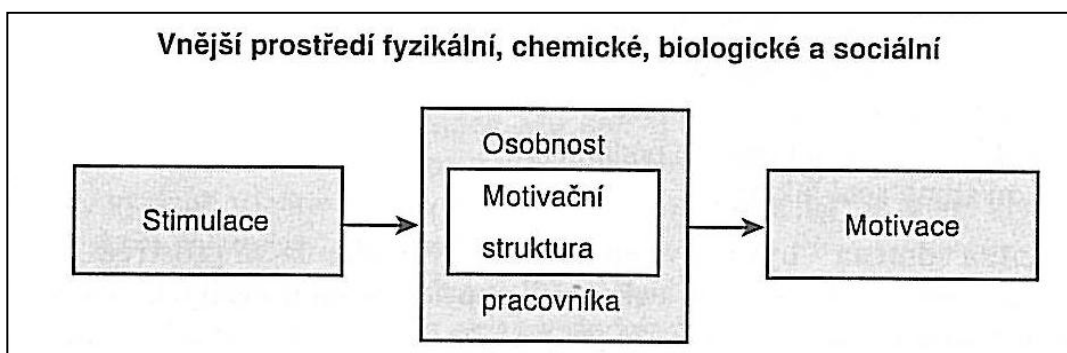
- hmotná odměna – finanční i nefinanční, převážně pohyblivé složky odměny;
- obsah práce – odpovědnost, samostatnost, osobní rozvoj;

- manažer – styl vedení, osobnost, podpora;
- atmosféra pracovní skupiny – vztahy a komunikace;
- pracovní podmínky a režim práce – flexibilní pracovní doba apod.;
- prestiž práce, image podniku, politická a ekonomická situace a další.

Nevhodně zvolená odměna však může pracovníky i demotivovat. Zaměstnavatelé se tomuto problému snaží vyhnout pomocí tzv. cafeteria systému, který je založen na personifikaci benefitů. Pracovníci si můžou vybrat odměnu z nabídky podle svých preferencí a potřeb. Tento systém je snadno použitelný také v MLM, člen si za dosažený úspěch může zvolit odměnu v určité hodnotě.

U MLM je sice mnohem důležitější vnitřní motivace člověka, práce ho v tomto případě musí opravdu bavit, pouze kvůli financím lidé u MLM dlouho nezůstávají, je však nutné stimulovat člověka k tomu, aby danou práci alespoň zkusil a zjistil tak, jestli ho bude bavit nebo ne. Teprve poté se u něj může plně projevit vnitřní motivace k činnosti.

Obr. 2 Schematické znázornění vztahu stimulace - osobnost člověka - motivace



Zdroj: Bedrnová, Nový, 2007

2.6 Lídr, leadership

Leadership je schopnost, umění vést a řídit lidi nebo také může znamenat vedení organizace. Lídr znamená vůdce, člověk, který má schopnost vést lidi. (Owen, 2006)

V ideálním případě by měl být každý manažer lídrem, v praxi to tak ale bohužel často nefunguje. Pokud ovšem člen MLM, který má svůj tým není dobrým lídrem a chová se pouze jako manažer, nebude jeho tým dlouhodobě fungovat.

Teoretické pojetí dokonalého lídra (Owen, 2006):

- *„kreativní a disciplinovaný,*
- *mající vizi a orientovaný na detaily,*
- *motivující a velící,*
- *dirigující a poskytující prostor k samostatnému rozhodování,*
- *ambiciózní a pokorný,*
- *spolehlivý a ochotný podstupovat riziko,*
- *intuitivní a logický,*
- *rozumový a citový,*
- *koučující a ovládající.“*

Lídr nemusí mít určité IQ nebo zastávat určitou funkci, jedinou podmínkou je mít cíl, ambici, o něco skutečně usilovat, toužit po něčem. (Radcliffe, 2012) Není tedy podstatná dokonalost, lídrem se může stát v podstatě každý, kdo opravdu chce a každý lídr bude úplně jiný, a přesto může být úspěšný a efektivní. Výše vyjmenované vlastnosti mohou být tedy brány jako užitečné, ale ne jako nezbytně nutné.

Podle J. Withmora (2009) patří mezi charakteristické rysy lídrů:

- vnitřní hodnoty,
- vize,
- autenticita,
- agilita – schopnost pružně jednat, měnit se, inovovat,
- vnitřní sladění,
- smysl,
- vnímání reality,
- odpovědnost,
- důvěra ve vlastní schopnosti,
- emocionální inteligence.

Jak jde vidět, tyto vlastnosti jsou velmi obecné a je možné si je osvojit. Jiné pojetí se zabývá tím, co očekávají lidé od lídrů. Je to schopnost motivovat, mít vizi, čestnost, upřímnost a poctivost, rozhodnost a schopnost zvládat krize. (Owen, 2006)

2.7 Koučování

Jedním z prostředků, jak v MLM zlepšit výkonnost svého týmu a tím i výši svých provizí je koučování. Koučování je způsob vedení lidí a způsob myšlení, který má své kořeny ve sportu. Jako vedlejší produkt procesu koučování je rozvoj sebereflexe, sebedůvěry a sebevědomí koučovaného. Kouč má být koučovanému oporou, pomáhá mu přijmout odpovědnost a přijít na řešení sám, aniž by mu podával vlastní návrhy. Klíčovými principy koučování jsou vnímání reality a odpovědnost. (Whitmore, 2009)

Jde tedy o soustavnou přípravu k výkonu, aby bylo možné se překonat a dosáhnout stanovených cílů. Kouč na tuto soustavnou přípravu dohlíží a usměrňuje

koučovaného, aby on sám dokázal vyhledávat a následovat správnou cestu k dosažení cíle. Koučování umožňuje pracovníkům využít různých situací jako příležitosti k učení se (Armstrong, Stephens, 2008). Hlavním cílem koučování je naučit koučovaného stanovovat si cíle a dosahovat jich. U koučovaného je také rozvíjena rozhodnost a odpovědnost za vlastní rozhodnutí a tedy i za svůj vlastní život.

Nejjednodušší a nejlevnější možností jak pro manažery, tak pro členy MLM je osvojit si základy koučování a koučovat své lidi. Druhou možností je najmout si profesionálního kouče. Tato možnost je však přijatelná především pro klasické zaměstnance, kde jsou týmy v podstatě stabilní a lidé jsou ve společnosti i několik let. V MLM ovšem lidé neustále přibývají a také ubývají, a proto nemá smysl investovat do profesionálního koučování.

Důležitým prvkem komunikace při koučování jsou otázky, které pomohou koučovanému důkladně analyzovat současný stav, realitu, určit si krátkodobé i dlouhodobé cíle, možnosti řešení a nakonec určit, které z navržených možností využije, jak a kdy je provede. Proces učení se koučovaného potom probíhá rychleji, snadněji a v podstatě za pochodu. Koučování staví na respektu k jednotlivci, vytváří lepší vztahy a atmosféru na pracovišti. Lidé si sebe navzájem pak více váží a cítí pocit odpovědnosti.

Koučování narozdíl od instruování přináší (Whitmore, 2009):

- vyšší výkonnost a produktivitu,
- rozvoj lidí,
- lepší schopnost učit se,
- lepší vztahy,
- vyšší kvalitu života,
- více času pro manažera,
- tvůrčí myšlení,

- lepší využití schopností a dovedností lidí,
- rychlejší a efektivnější odezvu v případě ohrožení,
- větší flexibilitu a adaptabilitu vůči změnám,
- motivovanější zaměstnance,
- změnu kultury,
- schopnost koučovat, která je využitelná i jinde než jen na pracovišti.

2.8 Manipulace

Při vedení lidí bývá často tenká hranice mezi stimulací jedince a manipulací. Lídr se snaží přirozeně vést člověka k tomu, aby udělal, co potřebuje. Pokud však lídr není dostatečně psychicky vyzrálý, může svého postavení lehce zneužít a jednat jen ve svém vlastním zájmu. Manipulace může probíhat vědomě, kdy člověk vnucuje své názory jako jediné správné, ale i nevědomě. Je třeba mít na paměti, že každý má právo na svůj vlastní názor, který se může lišit od ostatních, vhodné je např. jedinci poskytnout informace pro rozhodnutí, ale již není vhodné ho přesvědčovat. Důležité je myslet na zájmy daného jedince, ne jen na svoje vlastní zájmy. Někteří lidé si ani nemusí všimnout, že je s nimi manipulováno, slabší osobnosti, které nemají vlastní názor a sebevědomí se dokonce mohou nechat manipulovat vědomě.

Obranou je budovat si zdravé sebevědomí, vědět, že mít jiný názor než okolí je v pořádku, umět říci „ne“ a stát si za svým názorem. Na druhou stranu je dobré netrvat na svém názoru za každou cenu a umět se podívat na věc i z jiného pohledu.

Manipulace sice často přináší výsledky, ty jsou ale jen krátkodobé, protože manipulovaný člověk dříve nebo později pozná, že byl zmanipulován a v tom okamžiku často končí s danou činností. Lidé budou dělat to, co sami chtějí, co sami vymysleli a ne to, co chce jejich okolí. Obzvláště v MLM, do kterého vstupují s touhou být svým vlastním šéfem, potom manipulace dlouhodobě nemůže fungovat a naopak se obrací

proti manipulujícímu a proti celé firmě nebo dokonce celému systému MLM, protože negativní zkušenosti se mezi lidmi šíří daleko rychleji než ty pozitivní.

2.9 Mentoring

Mentoring je způsob vedení lidí, kdy zkušenější spolupracovník (mentor) radí a pomáhá novějším pracovníkům (mentee), předává jim své odborné znalosti a zkušenosti a jde jim příkladem. Pomáhá jim tak v osobním rozvoji i v kariéře. (cpkp.cz) Mentorem bývá většinou člověk z dané organizace, který má tedy odborné znalosti a může poskytnout i profesní podporu, narozdíl od kouče, který nemusí být znalcem v daném oboru.

Existuje více forem mentoringu, které se navzájem doplňují. Především jde o pozorování práce mentora při řešení různých úkolů, kdy mentor vysvětluje co a proč dělá a mentee se naopak ptá a naslouchá. Dále mohou mentor a mentee vést společné rozhovory nejen o konkrétních odborných tématech, ale i o neoborných či obecných. Mentee se prostřednictvím těchto diskusí učí odborně hovořit a argumentovat, zatímco mentor může být obohacen novým pohledem na věc a náměty.

V MLM se mentoring uplatní zejména při školení o poskytovaných výrobcích, službách a o technikách prodeje, kde je potřeba odborných znalostí a zkušeností v oboru. Proto školí často členové, kteří jsou na vrcholu a mají dlouholeté zkušenosti. Protože v MLM začíná každý stejně – dole, znamená to, že i dnes úspěšní členové si prošli tím stejným jako začínající člen a mohou proto dobře poradit a pomoci.

2.10 Tým

Pracovní skupiny jsou malé formální skupiny lidí, které jsou ustanoveny podnikem k plnění cílů organizace. Jsou zde vymezeny profesní role a pozice. (Pauknerová, 2006) *„Tým je malá skupina lidí, jejichž schopnosti se vzájemně doplňují a kteří usilují o dosažení společného záměru a výkonnostních cílů, odhodlaných spolupracovat a odpovědných sobě navzájem.“* (Katzenbach, Smith, 1997)

Lidé v týmu by měli být schopni kooperovat, měla by zde existovat sounáležitost, aby bylo dosaženo společných cílů. Není však neobvyklé, že členové

týmu navzájem soupeří. Přiměřená soutěživost může zvýšit výkonnost týmu, pokud ale překročí určité hranice, je spíše na škodu. Cíle musí být jasně stanoveny tak, aby jim všichni členové týmu rozuměli a chápali svoji roli, svůj přínos ke společné práci. Využívá se různých názorů a postojů členů v týmu, každý člen může být specialistou na jinou oblast a dohromady mají mnohem větší potenciál než jednotlivec.

V MLM se mluví často o „budování týmu“ distributorů, výraz „tým“ zde ale neodpovídá definici, protože se jedná spíše o skupinu jednotlivců, nezávislých distributorů, kteří spolu navzájem nespolupracují, ale každý vykonává stejnou práci. Přestože cílem lídra týmu je maximalizovat produkci všech jeho distributorů dohromady, samotní distributoři nemají společný cíl dosáhnout maximální týmové produkce, mají jen své osobní cíle. V MLM se navíc lidé, kteří se nachází na stejné úrovni, nemusí vůbec znát ani o sobě vědět.

2.11 Mezilidské vztahy a komunikace

S motivací úzce souvisí také vztahy a komunikace v pracovním prostředí. Špatné vztahy a neefektivní komunikace mohou pracovníky demotivovat a naopak dobré vztahy vytváří příjemné pracovní prostředí a týmovou identitu a tím posilují chuť podílet se na společné práci.

Pauknerová (2006) uvádí typy sociálních vztahů, které se mohou vyskytovat v pracovním prostředí:

- vztahy vzájemných nároků,
- vztahy vzájemné odpovědnosti,
- vztahy vzájemné spolupráce,
- vztahy vzájemné pomoci,
- vztahy konkurence.

Vztahy jsou buď vertikální, tedy mezi nadřízeným a podřízeným jedincem, nebo horizontální, tedy mezi osobami na stejné úrovni. Vztahy na vertikální i horizontální úrovni pak mohou být buď neformální nebo formální, neformální vztahy můžou být až přátelské. Pokud mezi pracovníky vznikají kladné, přátelské vztahy, je zde předpoklad, že lidé budou lépe spolupracovat a dosahovat tak lepších výsledků. Pokud však ve skupině převládají vztahy nepřátelské, pracovníci se pak mohou vnímat navzájem jako konkurenti a spolupráce je zde téměř nemožná a zhoršuje se tak výkon skupiny. (Pauknerová, 2006)

V pracovním procesu je nejdůležitější interpersonální komunikace, tedy komunikace mezi dvěma a více lidmi. Komunikace slouží především k přenosu informací. Rozlišuje se komunikace verbální a nonverbální, symetrická a asymetrická, harmonická a konfliktní, kompetitivní a kooperativní a formální a neformální.

Pro efektivní komunikaci je nezbytné, aby byla verbální a neverbální komunikace v souladu a nevznikla tak dvojná vazba, rozpor ve sdělení. Neopomenutelný je také emocionální náboj komunikace, podle něj se rozlišuje sociální evalvace, která je příkladem pozitivního náboje v komunikaci a sociální devalvace, která vyjadřuje negativní postoj, jako je urážka, pomluvy či skákání do řeči.

Informace se na pracovišti mohou přenášet různými způsoby, například osobním sdělením, na poradách, prostřednictvím podnikového časopisu, oběžníkem, intranetem, rozhlasem, písemně. Pro komunikaci s malou skupinou osob je optimální osobní sdělení, kde je možné okamžitě získat zpětnou vazbu (Pauknerová, 2006).

Průběžně by mělo probíhat hodnocení pracovníků, které má poznávací, motivační a výchovnou funkci (Pauknerová, 2006). Výsledky hodnocení se pracovníkům sdělují nejlépe individuálně a vždy adresně, důležité jsou pochvaly i kritika. Především kritika by měla být sdělována mezi čtyřma očima, ideální je využít tzv. techniku sendviče (Ash, 2012), to znamená kritiku zaobalit mezi dvě pochvaly. Pochvalné hodnocení je naopak nejlepší sdělovat veřejně.

Zajímavým nástrojem komunikace je storytelling, tedy vyprávění příběhů. Jedná se především o příběhy, které obsahují metafory a praktické příklady, mohou být osobní a emocionálně nabitě a díky tomu jsou pro posluchače zajímavější, pochopitelnější a

snadněji zapamatovatelné než holá fakta. Příběhy mohou pomoci utvářet identitu, hodnoty a vize, čerpat motivaci, sdělovat smysl práce, mohou předkládat vzory pro řešení problémů a hlavně také budovat kulturu organizace. (Steiger, Lippmann, 2012)

Podle autorů Steigera a Lippmanna (2012) je možné storytelling uplatnit jako nástroj analýzy pro zviditelnění skrytých informací, např. při stanovování problému, pro rozšíření kompetence komunikativnosti, např. při prezentacích, k podpoře identity a kultury podniku vyprávěním příběhů o úspěchu, o produktech, o zákaznících atd. a také jako výměnu vědomostí.

Storytelling je často využívaným nástrojem v MLM, používají se příběhy úspěšných členů pro motivaci ostatních a jako důkaz, že lze uspět.

V MLM a přímém prodeji mohou velmi snadno vznikat konkurenční vztahy, které vyplývají z charakteru práce. Přestože prodejci pracují pro jednu společnost, vnímají se navzájem jako konkurenti, protože se zaměřují na stejnou klientelu. Mohou mít potom tendence si klienty přebírat. Jako konkurenty mohou členové MLM vidět také potenciální členy jejich týmu, protože se z rentabilního klienta stane další prodejce, který ho tak připraví o další potenciální klienty.

2.12 Vedení lidí

Při vedení lidí je možné aplikovat různé styly vedení podle toho, kolik dává vedoucí svým podřízeným prostoru a podle aktivity při vedení. Základními styly vedení jsou autokratický, liberální a demokratický.

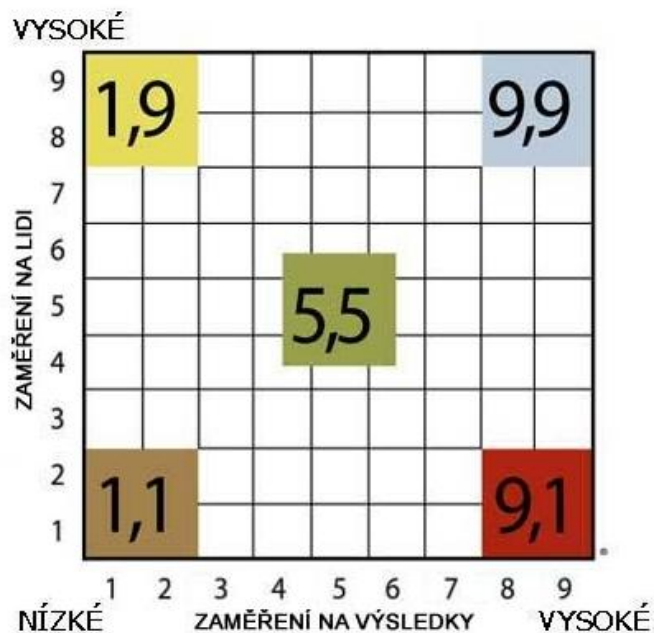
Při autoritativním vedení funguje vedoucí jako vůdce, vydává příkazy a rozhoduje. Je zaměřený na sebe a podřízeným nedává velký prostor pro samostatnost. Výhodný je při krizových situacích.

Liberální styl nechává svobodu podřízeným, vedoucí téměř nezasahuje, odpovědnost nesou podřízení. Využívá se v kolektivu vysoce kvalifikovaných odborníků.

U demokratického stylu řízení je vedoucí přístupný diskuzi a návrhům ostatních, má ale hlavní slovo při rozhodování. Má dlouhodobější efekt než autoritativní vedení a bývá považován za nejvhodnější styl vedení.

Jiná teorie rozděluje styly řízení podle zaměření na výsledek nebo na lidi (vztahy). Autory této teorie jsou R. Blake a J. Mouton, kteří navrhli manažerskou mřížku, která přehledně ukazuje toto rozdělení.

Obr. 3 Manažerská mřížka



Zdroj: Koncepce GRID, 2012, gridgroup.cz

Styl 1,1 „Lhostejnost“ – Vedoucí se vyhýbá řešení problému, deleguje pravomoc, nemá zájem o výsledky ani o vztahy.

Styl 1,9 „Vstřícnost“ – Vysoká orientace na vztahy, ale malý ohled na výsledky a splnění úkolů.

Styl 5,5 „Status quo“ – Vedoucí se snaží vybalancovat udržení dobrých vztahů, zároveň plnění pracovních úkolů, hledá kompromis.

Styl 9,1 „Kontrola“ – Orientace pouze na výsledky, vedoucí nebere ohled na lidi, nařizuje a jedná autoritativně.

Styl 9,9 „Leadership“ – Vedoucí se orientuje jak na lidi, tak na výkon. Pomocí tohoto stylu se dosahuje nejlepších výsledků.

Vzhledem k povaze MLM není možné použít autoritativní styl, používá se převážně liberální, kdy členové nesou odpovědnost sami za sebe, vedoucí nemá rozhodovací pravomoc. Z hlediska stylů podle manažerské mřížky je jasné, že styl 1,1 v MLM není vůbec možný, protože bez orientace na lidi i na výkon není možné v tomto systému uspět. Styl 1,9 může způsobit příliš přátelské vztahy mezi lídrem a jeho týmem a ty pak odvádí pozornost od práce, lídr navíc ztrácí autoritu. Styl 9,9 také není dlouhodobě udržitelný, protože členové MLM můžou vystoupit ze systému a člověk, který není zaměřen na vztahy, nebude schopen v MLM vybudovat svůj tým. Dlouhodobě může fungovat styl 5,5, ovšem ideálem je styl 9,9, který vede k ještě lepším vztahům, které se promítnou i do lepších výsledků. O tento stav by měl usilovat každý lídr v MLM.

2.13 Měření spokojenosti

Zpětná vazba je velmi důležitým faktorem při vedení lidí, proto je vhodné průběžně měřit spokojenost lidí, které vedeme, vzhledem k práci i k motivačnímu systému.

Nejlepší možnosti zjišťování spokojenosti jsou:

- dotazník – může obsahovat otevřené i uzavřené otázky;
- rozhovor – strukturovaný nebo polostrukturovaný;
- pozorování – může sloužit k ověření pravdivosti odpovědí z dotazníku či rozhovoru.

U rozhovoru i u dotazníku nastává problém, pokud se respondent stylizuje do společensky přijatelné role a odpovídá tak, jak si myslí, že je od něj očekáváno. Především v osobním rozhovoru je nebezpečí, že dotazovaný nevyjádří svou

nespokojenost. Je proto vhodné tyto metody vhodně kombinovat tak, aby se jejich nevýhody eliminovaly, je to ovšem časově náročnější.

Pozorování je možné bez dalších nákladů provádět prakticky neustále, pozorný lídr by měl automaticky pozorovat své lidi při práci a už jen z toho může zjistit mnoho informací i jejich spokojenosti i motivovanosti. Podrobnější výsledky však poskytne systematické pozorování podle předem daného schématu.

2.14 Souhrn teorie

System multilevel marketingu vychází z přímého prodeje výrobků a služeb a přidává k němu možnost budovat si svůj tým distributorů, ze kterých člen získává provize. Struktura lidí v této organizaci má tvar pyramidy. Rozlišuje se však MLM a nelegální „pyramidy“. V pyramidách narozdíl od MLM nedochází k žádnému prodeji, ale pouze k nabírání nových členů. Důvěryhodné firmy působící na základě MLM se sdružují v asociacích, kde se zavazují dodržovat etický kodex dané asociace.

Častou kritikou je to, že MLM společnosti nutí členy kupovat jejich produkty pro vlastní potřebu. Pokud se však člen chce stát úspěšným prodejcem, měl by být svým nejlepším zákazníkem, musí totiž nabízeným produktům věřit a důkladně je znát. Žádný prodejce by neměl „kázat vodu a pít víno“. Například prodejkyně kosmetiky by měla používat prodávanou značku a být sama sobě reklamou.

Názory na MLM jsou velmi rozdílné, faktem však je, že jsou to legální firmy, ve kterých mnoho lidí uspělo, ale také mnoho lidí prodělalo peníze.

Vedení lidí v MLM má svá specifika oproti vedení podřízených v zaměstnaneckém poměru. Lídr v MLM musí mít na paměti, že vede „armádu dobrovolníků“ a nemůže tedy přikazovat nebo stanovovat tresty.

Motivace je vnitřní hnací síla, která člověka vede k určité činnosti. Každý člověk má jinou úroveň motivace a motivační profil, na každého působí jiné motivační faktory. Motivace je ve středu zájmu mnoha psychologů a proto také vzniklo nespočetné množství motivačních teorií. Mezi nejznámější patří McGregorova teorie X a Y,

Maslowova teorie potřeb, afiliační teorie, Herzbergova dvoufaktorová teorie, Adamsova teorie spravedlnosti a teorie kompetence.

Při získávání nových členů v MLM se často apeluje na potřebu uznání a sebeaktualizace podle Maslowovy teorie, kterou je možné v tomto systému uspokojit lépe než ve většině zaměstnání. Ocenění a uznání se členovi dostává většinou nejdříve uvnitř systému, jeho okolí ho často začne uznávat až při velkém úspěchu, tedy tehdy, až zbohatne.

Některé snahy o motivaci člověka však můžou mít opačný efekt a vést až k demotivaci, tedy k neochotě provést danou činnost. Co jednoho člověka může motivovat, může druhého demotivovat, je tedy nutné klást důraz na individualitu a potřeby každého jedince.

Změny motivace jedince je možné dosáhnout pomocí stimulace. Je to krátkodobější a dražší varianta, která však může přinášet dobré výsledky, pokud se správně zvolí stimul. Vzhledem k možné finanční náročnosti stimulace a případnému nulovému efektu v závěru při špatně zvoleném stimulu, je důležité míru stimulace přizpůsobit situaci, podat ji ve vhodný čas, a aby odpovídala motivačním profilům jedinců. Ke stimulaci se používají odměny a tresty.

Člověk, který umí řídit lidi, vést je správným směrem, motivovat je a být jim příkladem se nazývá lídr. Lidé lídra následují ne proto, že musí, ale protože chtějí. Lídr musí mít charisma, nestojí nad lidmi, ale spolu s nimi. V teoriích je vyjmenováno mnoho vlastností, které by měl dokonalý lídr mít, jde však o nereálný konstrukt. Důležité je, jak ho vnímají ostatní lidé, jestli je pro ně vzorem.

Základním rozdílem mezi koučováním a mentoringem je to, že kouč pokládá otázky, na které koučovaný hledá odpovědi, kdežto mentor spíše na otázky odpovídá a dává jasné odpovědi. Oba principy však mají své uplatnění. Mentoring má použití tam, kde je potřeba vysvětlit fakta a předat odborné znalosti, koučování se uplatňuje při nalézání nějakého řešení a rozvoji dalších dovedností. Mentoring se tedy soustředí spíše na rozvoj znalostí, zatímco koučování se soustředí na rozvoj dovedností. Mentor by měl mít výborné odborné znalosti a dlouholeté zkušenosti v oboru, aby mohl efektivně předávat poznatky instruovanému. Kouč by měl naproti tomu mít znalosti psychologie a

umět jich chytře využít k tomu, aby koučovaného mohl vést a zároveň tímto vedením učit.

Při ovlivňování motivace člověka je jen krůček k možné manipulaci. Lidé přirozeně mají tendenci ovlivňovat druhé ve svůj prospěch, což však může být sobecké a neetické. Při vedení lidí je tedy nutné věnovat pozornost tomu, jestli lídr ostatní motivuje nebo manipuluje. Manipulací sice je možné dosáhnout požadovaného cíle, ale jen do té doby, než si to manipulovaný člověk uvědomí, případně jej na to někdo jiný upozorní.

V pracovních podmínkách se nejedná jen o motivování jednotlivců, ale také o vedení týmu lidí tak, aby bylo dosaženo společného cíle. V MLM má však „tým“ jiný význam a ke členům se přistupuje spíše jako k jednotlivcům.

Důležitý je charakter vztahů a komunikace. Především v MLM, kde člověk může jednoduše vystoupit, pokud mu prostředí nevyhovuje, by se měla vztahům věnovat velká pozornost. Důraz je kladem také na pochvaly a oceňování členů. Často se využívá storytelling, tedy příběhy úspěšných lidí.

V MLM se využívá nejvíce liberální styl řízení, podle manažerské mřížky pak styl 5,5 a snahou je dosáhnout stylu vedení 9,9, které umožňuje ještě lepší výsledky.

Pozornost by měl lídr věnovat také zpětné vazbě od svých podřízených. To, co vyhovuje lídrovi, nemusí vyhovovat motivovaným lidem, a tudíž pak snaha o motivaci nebude mít očekávaný efekt. Pomocí pravidelné zpětné vazby je možné zvyšovat efektivně úroveň motivace lidí, jelikož si obě strany vyjasňují svá očekávání a společně komunikují a spolupracují za účelem dosažení společných cílů, tedy cílů obou stran. Úroveň spokojenosti je možné zjistit dotazníkem, rozhovorem a omezeně také pozorováním.

3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

V analytické části práce je popsána společnost Mary Kay, její historie i současnost a je analyzován současný motivační systém firemní a motivační systém jednotlivých ředitelk a jejich týmů. Ke zpracování této části byly použity převážně interní informace a literatura. Dále byl proveden a vyhodnocen výzkum pomocí rozhovorů s ředitelkami a dotazníkového šetření mezi poradkyněmi.

Přestože na pozici Nezávislé kosmetické poradkyně mohou pracovat a pracují také muži, jedná se o minimum, a proto tento fakt nebude brán v úvahu. Stejně tak zákaznicky mohou být a bývají také muži, pracuje se s nimi však většinou odlišně než se ženami a proto v práci budou zmíněny pouze „zákaznice“.

3.1 Charakteristika společnosti

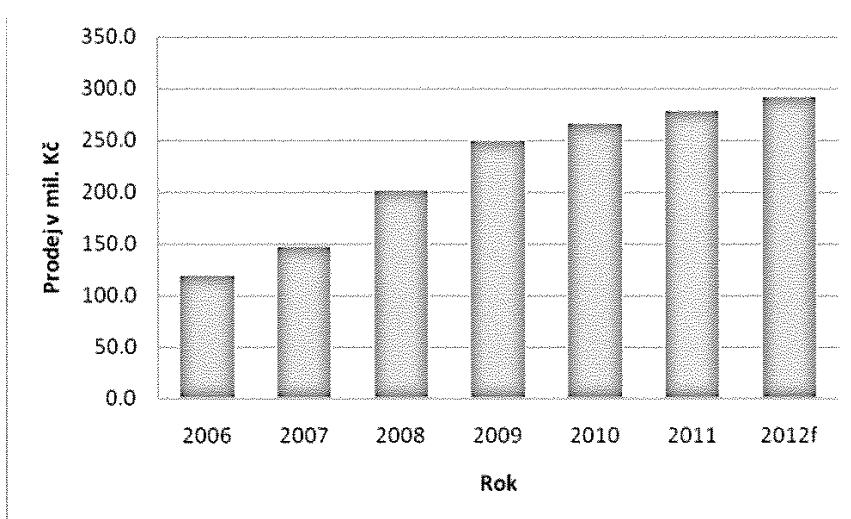
Společnost Mary Kay Inc. byla založena 13. 9. 1963 v Dallasu. Založila ji paní Mary Kay Ash společně s jejím synem Richardem Rogersem s cílem nabídnout ženám příležitost k podnikání. Richard Rogers stále pracuje ve funkci předsedy představenstva. Jako předmět podnikání zvolili přímý prodej kosmetiky a první dva roky také prodej paruk, které byly v té době moderní. Firma začala s devíti kosmetickými poradkyněmi, ale i díky systému multilevel marketingu se rychle rozrostla a v současné době působí ve více než 35 zemích světa a má více než 2 500 000 poradkyň. (marykay.cz)

Firma zaznamenává každoroční nárůst obratu i přes probíhající ekonomickou krizi. V roce 2008 dosáhl obrat částky 2,6 miliard USD (Mary Kay, 2012). Důvodem je jednak osobní přístup v prodeji, který umožňuje dobré vztahy se zákaznicemi, ale také povaha přípravků. Kosmetika je zboží, které potřebuje každý člověk a především ženy si ji vždy koupí bez ohledu na krizi. Spadá do kolonky zboží, které si lidé neodepřou i v době krize, jako je kromě kosmetiky také alkohol a cigarety.

Na český trh firma vstoupila v roce 1997 jako společnost s ručením omezeným. Firma Mary Kay (Czech Republic), s.r.o. má pobočku v Praze, na Slovensku začala firma působit v roce 2000 a sídlo je v Bratislavě. Z celosvětového hlediska se český i slovenský trh v Mary Kay posuzuje společně. Generální ředitelkou pro Českou

a Slovenskou republiku je od roku 2001 Barbora Chuecos. V České a Slovenské republice působí v současné době již kolem 15 000 poradkyň, což znamená, že se počet poradkyň od roku 2008 zdvojnásobil. Již několikrát dostala pobočka České a Slovenské republiky různá ocenění za vysoký růst v celosvětovém měřítku, v roce 2003 byla oceněna jako nejrychleji rostoucí pobočka na celém světě. (Mary Kay, 2012) V roce 2011 dosáhly tržby z prodeje 278 938 tis. Kč, což představuje 5% nárůst oproti předchozímu roku. (or.justice.cz)

Obr. 4 Porovnání vývoje prodejů za roky 2006 – 2012



Zdroj: Výroční zpráva 2011, or.justice.cz

Mary Kay se zaměřuje pouze na kosmetiku, nabízí celkem přes 200 přípravků péče o pleť, dekorativní kosmetiky, přípravků péče o tělo, parfémů a doplňkových přípravků. Firma má tedy značnou specializaci, díky které se může zaměřovat na kvalitu svých výrobků. Výroba přípravků probíhá výhradně v Dallasu, jen pro čínský trh probíhá výroba přímo v Číně, výroba je exkluzivní pouze pro společnost Mary Kay. Společnost investuje do výzkumu a vývoje miliony dolarů ročně, provede více než 300 tisíc testů a splňuje požadavky pro farmaceutický průmysl, které jsou náročnější než požadavky pro kosmetiku (Ash, 2012). Mnoho přípravků dostalo ocenění od Nezávislé asociace vizážistů a stylistů v České republice. Přípravky ani jejich meziprodukty nejsou testovány na zvířatech, ale testují se v nezávislých laboratořích na lidských dobrovolnících.

Společnost se aktivně věnuje charitativní činnosti. Dlouhodobě věnuje určitou částku z každého prodaného kusu vybraného přípravku na Fond ohrožených dětí v České republice nebo na charitativní sdružení Ivany Christové Orin Panacea na Slovensku. Dále se zaměstnanci i poradkyně věnují dobrovolnické práci v rámci „*Měsíce dobrých skutků*“. (or.justice.cz)

Společnost byla založena a dodnes funguje na *Zlatém pravidle*: „*Chovej se k druhým tak, jak chceš, aby se oni chovali k tobě*“ a v hodnotách společnosti na prvním místě stojí víra, na druhém místě rodina a na třetím kariéra, což znamená, že podnikání s Mary Kay dává dostatečný prostor pro rodinu a nevyžaduje 100% soustředění se na kariéru, jako tomu bývá u většiny firem. Na těchto principech stojí jak vztahy k zaměstnancům společnosti, tak i k poradkyním, ale především také vztahy mezi poradkyněmi navzájem a mezi poradkyněmi a jejich zákaznicemi. Proto zde platí jasné pravidlo – zákaz přebírání zákaznic jiné poradkyně, které k překvapení většiny lidí v praxi, až na výjimky, opravdu funguje.

Protože poradkyně reprezentují společnost Mary Kay, musí taky profesionálně vypadat. Kromě klasických pravidel profesionálního vzhledu, jako je čistota a upravenost, je zde stanoven v podstatě dress code, který doporučuje nosit ženské oblečení – šaty, sukně. Mary Kay je společností pro ženy, proto podporuje ženský vzhled.

3.2 Nezávislá kosmetická poradkyně a ředitelka

Aby se žena stala *Nezávislou kosmetickou poradkyní*, musí podepsat smlouvu s firmou Mary Kay a zakoupit jednu z variant registračního kufříku. Vybrat si může buď malý nebo velký kufřík. Malý kufřík obsahuje především pomůcky, literaturu a vzorky přípravků a pouze dva přípravky v plném balení. Velký kufřík, který je cenově výhodnější, obsahuje základní přípravky v plném balení s 50% slevou, vzorky, pomůcky a literaturu. Pro podporu nových poradkyň jsou tyto kufříky sestaveny tak, aby poradkyně mohla ihned začít pracovat a nemusela investovat velké množství finančních prostředků. Nová poradkyně je vždy zaregistrována v týmu poradkyně nebo ředitelky, která jí Mary Kay představila a ta se tak stává „recruiterem“ nové poradkyně.

Během trvání smlouvy se tento vztah mezi recruiterem a poradkyní nemění a není možné přestoupit do jiného týmu.

Zaregistrované poradkyně mají právo si kupovat přípravky Mary Kay pro svou vlastní potřebu za velkoobchodní cenu nebo aktivně pracovat a prodávat přípravky zákaznicím. Jejich ziskem je rozdíl mezi velkoobchodní a maloobchodní cenou, tedy určitá sleva z ceny přípravku, která platí pro poradkyně. Tato sleva se určuje podle velikosti objednávky a vzniká na ni nárok až při dané velikosti objednávky, funguje tedy jako množstevní sleva. Aby měla poradkyně nárok na slevu, musí podat alespoň jednu minimální objednávku ročně, pokud tuto podmínku nesplní, zruší se smlouva, ale má možnost se zaregistrovat znovu. Existuje zde i možnost zpětného odkupu zboží.

Kromě prodeje může poradkyně také budovat tým, tzv. „sdílet příležitost“, má možnost registrovat nové poradkyně pod sebe do svého týmu. Z objemu produkce jejího osobního týmu (z 1. linie) pak získává tzv. týmovou slevu, kterou může uplatnit na úhradu objednávky. Podle počtu poradkyň v její 1. linii, které jsou aktivní, se nachází na různé úrovni kariérového žebříčku a podle toho se také mění výše týmové slevy.

Dalším krokem je status *Nezávislé obchodní ředitelky (Sales Director)*. Tou se může poradkyně stát, pokud splní kvalifikaci, tzv. *DIQ program*. Vstoupit do něj může poradkyně, která je na nejvyšší pozici v kariérovém žebříčku poradkyň. Po splnění programu DIQ, který trvá 1-4 měsíce, se poradkyně stává obchodní ředitelkou a získává tím další výhody. Má nárok na provizi z produkce celého svého týmu, tedy nejen z 1. linie. Ředitelka i nadále pracuje jako poradkyně, tedy prodává a sdílí příležitost a navíc také vede a motivuje svůj tým a vychovává nové ředitelky. Musí ovšem plnit minimální měsíční týmovou produkci, v případě, že ji nesplní dva měsíce po sobě, vrací se zpět na pozici poradkyně. Podle počtu ředitelky v jejím týmu se umísťuje na dalších z pěti pozic v kariérovém žebříčku ředitelky. Nejvyšší pozicí je *Nezávislá National Sales Director*.

3.3 Způsob prodeje

Prodej přípravků Mary Kay se uskutečňuje pouze prostřednictvím přímého prodeje Nezávislými kosmetickými poradkyněmi. Není dovolen prodej v maloobchodní síti ani

na internetu. Filozofie firmy je založena na individuálním přístupu k zákaznicím, zákaznice si přípravky před prodejem vždy mohou vyzkoušet.

Prodej probíhá převážně na tzv. semináři péče o pleť, kde poradkyně zákaznicím představí přípravky a firmu Mary Kay, naučí je správné péči o pleť, vybere jim přípravky podle jejich potřeb a dá jim je vyzkoušet. Teprve po vyzkoušení si zákaznice mohou přípravky zakoupit. Následně je zaručena záruka spokojenosti, což znamená, že pokud zákaznice nebude s přípravkem spokojena, poradkyně jí ho vymění za jiný nebo vrátí peníze. Poradkyně jsou se zákaznicemi i nadále v kontaktu, poskytují jim tzv. zákaznický servis, kdy kontrolují jejich spokojenost s přípravky a představují jim nové přípravky.

3.4 Vztahy a komunikace

Vztahy mezi poradkyněmi navzájem i mezi poradkyněmi a ředitelkami bývají převážně neformální až přátelské, což pomáhá budovat uvolněné a příjemné prostředí. Dobré, přátelské vztahy mohou být důvodem, proč poradkyně u Mary Kay zůstávají dlouhodobě. Přestože jsou jednotlivé poradkyně jak v rámci jednoho týmu, tak mezi týmy navzájem v podstatě konkurentkami, mají spolu často přátelské vztahy a navzájem si pomáhají a to díky firemní filozofii založené na Zlatém pravidle.

Často se používá storytelling a to jak na firemních školeních, tak na týmových schůzkách i při komunikaci se zákaznicemi. Využívá se tzv. „*I story*“, což je příběh každé poradkyně o tom, jak se dostala k Mary Kay, co dělala předtím, proč se zaregistrovala, co se v jejím životě změnilo a jaké zažila úspěchy. Na školeních se všechny mentorky, kterými jsou zpravidla úspěšné ředitelky, nejdříve představí pomocí „*I story*“, čímž ukážou ostatním, že začínaly jako každá jiná žena a taky se musely na začátku vyrovnávat s problémy a především demonstrují, že je možné uspět. Každá žena se může v některém z příběhů úspěšných nalézt a identifikovat se s ním. Na týmových schůzkách často vypráví nejúspěšnější poradkyně za daný měsíc, jak svého úspěchu dosáhla, co pro to musela udělat, aby ostatní viděli, že to mohou dokázat také. V kontaktu se zákaznicemi se „*I story*“ využívá pro sdílení příležitosti, aby zákaznice

viděla, že se může stát také poradkyní a jaké výhody to přináší přímo na příběhu její poradkyně a ne jen teoreticky z brožury.

Pro přenos informací se kromě osobních sdělení používají pravidelné týmové schůzky a týmové zpravodaje, některé týmy mají také své webové stránky, pro firemní komunikaci je to on-line systém a časopis Applause. Dále také týmové i firemní školení. Pro hodnocení poradkyň se využívají týmové schůzky i zpravodaje, časopis Applause a nejvýznamnější je firemní výroční konference. Ocenění je tedy prováděno veřejně, případná kritika se sděluje osobně v soukromí.

3.5 Současný motivační systém

3.5.1 Firemní motivační systém

Společnost Mary Kay se snaží podporovat a motivovat poradkyně pomocí různých motivačních programů, výzev a akcí. Tyto motivace platí pro všechny stejně, některé jsou určené pouze pro ředitelky nebo pouze pro poradkyně, pravidla jsou ale vždy jasně daná pro všechny, kterých se program týká. Existuje několik stálých programů, další se vyhláší průběžně a jsou krátkodobého charakteru. Firma rozdělí na motivačních systémech na celém světě ročně více než 50 mil. USD (Mary Kay, 2012).

Pro podporu nových poradkyň funguje program *Perfektní start*. Poradkyně mají možnost pouze v době do dvou měsíců od registrace zakoupit dva výhodné balíčky přípravků, které slouží především k předvádění na seminářích péče o pleť. Pokud tento program splní, tedy zakoupí si oba výhodné balíčky, dostane navíc ještě hodnotný dárek, který je také nezbytný pro práci, jako jsou štětce nebo kazeta na dekorativní kosmetiku. Poradkyně je tak motivovaná hned ze začátku pracovat a na tyto balíčky vydělat peníze, nebo do nich investuje a pak má motivaci si peníze vydělat zpět.

Program *Úspěch v červené* motivuje poradkyně k budování týmu. Skládá se ze čtyř kroků a kvalifikační období pro každý krok jsou tři měsíce. Jednotlivé kroky na sebe navazují, ale není nutné je splnit v rámci jednoho roku, tedy hned po sobě. Úkolem je vždy za dané období přivést do svého týmu určitý počet nových poradkyň a splnit

určitou týmovou produkci. Za každý krok pak dostane poradkyně daný dárek. Poradkyně může dárek za daný krok získat pouze jednou.

Exkluzivním oceněním za prodej je *Hvězdný program*, který je stejný pro poradkyně i ředitelky. Za dosažení určité hranice vlastní produkce za čtvrtletí poradkyně získává tzv. *hvězdičku*, což je brož ve tvaru hvězdy s kamínkem podle dosažené úrovně, kterých je pět. K tomu dostane buď balíček přípravků Mary Kay nebo hodnotný dárek a je pozvaná svou ředitelkou na „*hvězdnou večeři*“ s ostatními poradkyněmi, které program také splnily. Tento program poradkyně můžou plnit každé čtvrtletí, pokud ho splní vícekrát, na broži se mění číslo, které značí, kolikrát tohoto ocenění poradkyně již dosáhla. V Mary Kay je to symbol úspěchu. Celoroční plnění programu, tedy získání jakékoli úrovně hvězdičky každé čtvrtletí automaticky kvalifikuje poradkyni do programu *Souhvězdí nej...* a získává hvězdný přívěšek a prémiový balíček přípravků nebo hodnotný dárek.

Za celoroční produkci má poradkyně také možnost se umístit v *Královském dvoru osobního prodeje nezávislých kosmetických poradkyň*. Toto ocenění je pouze pro poradkyně, ředitelky se umísťují v *Královském dvoru osobního prodeje nezávislých Sales Directors*, navíc mají také *Královský dvůr sdílení příležitosti a nejlepších týmů*. Poradkyně, která splní podmínku pro královské dvory, dostane brož – zlatého čmeláka s diamanty, poradkyně na prvních třech místech v prodeji dostanou navíc také prsten s brilianty, poradkyně na prvním místě bude mít většího čmeláka a navíc korunku. Tyto ocenění se vyhláší na každoroční *Výroční konferenci* a probíhají podobně jako vyhlášení soutěže Miss. Pro ženy je toto uznání a potlesk velmi důležité a motivační.

Výroční konference, které se účastní několik tisíc poradkyň, funguje jako motivace i sama o sobě. Na pódiu mluví nejúspěšnější ženy z Mary Kay, školí a oceňují se. Společnost se snaží, aby se co nejvíce kosmetických poradkyň alespoň na chvíli prošlo po pódiu a aby zažily ten pocit a potlesk publika. Počítají s tím, že když to žena jednou zakusí, příště tam bude chtít stát znovu a s lepším oceněním, aby dostala více prostoru.

Motivací je také touha stát se ředitelkou, která je podpořena ze strany firmy nejen na školeních, kde jsou zdůrazňovány výhody ředitelek, ale také pomocí programů,

kteřé jsou určené pouze pro ředitelky a tudíž stimulují poradkyni k tomu, aby se stala ředitelkou a poté mohla plnit tyto programy. Jedná se např. o možnost umístít se v *Královských dvorech* pro ředitelky, získat zdarma auto – růžovou Octavii, letět na Výroční konferenci do Dallasu nebo vyhrát zájezd do luxusních destinací.

Společnost hojně využívá statusových symbolů pro odlišení poradkyň a ředitelek na různých pozicích a různě úspěšné. Těmito symboly jsou například ředitelské kostýmy, které na první pohled odlišují ředitelky od poradkyň, dále jsou to převážně brože demonstrující splnění určité firemní výzvy. Tyto symboly slouží jednak k ocenění a uznání dané ženy, aby se cítila výjimečně a také pro motivaci ostatních, vzbuzují touhu také dosáhnout daného úspěchu. Na druhou stranu ředitelské kostýmy vyčleňují, odlišují „vedoucí“ – ředitelky. V teoriích je spíše doporučováno nevyčleňovat vedoucí pracovníky od řadových zaměstnanců, aby se zamezilo povýšenému jednání. V Mary Kay však odlišení ředitelek působí motivačně, protože každá poradkyně má šanci stát se ředitelkou pouze vlastním úsilím. Také ředitelky nemají důvod se chovat povýšeně, protože je v jejich zájmu vychovávat nové ředitelky z poradkyň. Někdy se však může objevit povýšené jednání, zejména při tzv. „*nemoci z povýšení*“, tedy u nově vzniklých ředitelek.

Všechny firemní motivace jsou voleny tak, aby byly zajímavé pro ženy, aby jako dárek dostávaly něco, co by si samy nikdy nekoupily, jako jsou právě brilianty a aby vyjadřovaly symbol úspěchu. K poukázání na zásluhy poradkyň slouží také měsíčník Applause, každý totiž rád vidí zveřejněné své jméno. Důležitým faktorem je právě uznání a potlesk, který obyčejná žena v běžném životě téměř nezažije. Proto společnost neposílá dary jen poštou, ale předává je před publikem. Celý marketingový plán je v Mary Kay postaven na chvále. Motivace vychází už z provizního systému, každá poradkyně má šanci sama ovlivnit výši svého příjmu podle toho, jak pracuje. Také systém slev podle výše objednávek motivuje dosáhnout vyšší slevy a mít objednávku výhodnější. Může to však působit i opačně, protože poradkyni nikdo nemůže do práce donutit. Slevy začínají od objednávky v hodnotě 1,5 basics (*basic* je základní měrná jednotka), vyšší sleva je od 3 basics a nejvyšší od 8 basics. Za objednávku v hodnotě 4 basics a jejích násobků obdrží poradkyně automaticky bonus ve formě dárku, který se mění každý měsíc.

3.5.2 Motivační systém ředitelek

Ředitelky se snaží podpořit a doplnit firemní motivační systém, pořádají každý měsíc týmovou schůzku, kde oceňují úspěchy svých poradkyň. K oceňování často využívají vlastní zpravodaj, který doplňuje firemní Applause a kde se snaží jmenovat co nejvíce poradkyň.

Motivační systém si každá ředitelka určuje sama, proto je velmi individuální. Některé ředitelky nemusí vytvářet další motivace, ale jen zdůrazňovat motivace firemní, většina ředitelek však má svůj vlastní motivační systém.

Prodej ředitelky podporují buď vyhlášením nejlepších poradkyň v prodeji za uplynulý měsíc, vyhlásí většinou „*královnu prodeje*“, případně další umístění. Nebo oceňují poradkyně za dosažení určité produkce, např. za dosažení 5 basics. Každá poradkyně má však jiné možnosti, záleží jestli pracuje v Mary Kay naplno nebo jestli chodí navíc do zaměstnání nebo studuje apod., proto poradkyně, která má Mary Kay jako přivýdělek nemusí mít možnost dosáhnout na stanovené úrovni.

Ve sdílení příležitosti to funguje podobně, tedy vyhláší se buď „*královna sdílení příležitosti*“ nebo ředitelka dopředu vyhlásí, že za určitý počet nových poradkyň dostane daný recruiter odměnu.

Některé ředitelky pak podporují motivační systém firmy tím, že k dárku od firmy přidají další dárek, např. za splnění *Hvězdného programu* dostane poradkyně ještě dárek od ředitelky.

Samozřejmostí by mělo být, že když poradkyně splní jakýkoliv firemní program, bude na týmové schůzce oceněna potleskem, protože to pro ni znamená více, než když o svém úspěchu ví jen ona sama.

3.6 Výzkumné metody

Pro výzkum byly zvoleny rozhovory a dotazníky. Nejdříve byly provedeny polostrukturované rozhovory s ředitelkami, které měly za úkol zjistit aktuální motivační systémy daných ředitelek, odhalit problémy, které ředitelky mají zájem řešit a získat od

nich náměty pro zlepšení systému. Bylo vybráno pět ředitelk, které se lišily v době, po kterou v Mary Kay pracují, ve velikosti svých týmů a objemu průměrné měsíční produkce, aby byl vzorek co nejvíce variabilní. Proto byla zahrnuta jak zatím neúspěšná ředitelka, tak ředitelka, která uspěla velice rychle.

Na základě získaných informací byl sestaven dotazník (viz Příloha č. 1), který byl s ředitelkami také konzultován, aby splňoval jejich požadavky a výsledky pro ně byly přínosem. Poté proběhla pilotáž mezi poradkyněmi, aby byla zajištěna srozumitelnost a komplexnost. Dotazník byl šířen pomocí webového formuláře poradkyním z různých týmů.

3.7 Výsledky výzkumu

3.7.1 Výsledky rozhovorů

Pro přehlednost jsou dotazované ředitelky označeny číslicí podle dosaženého úspěchu s ohledem na výši průměrné měsíční týmové produkce a počet poradkyň v týmu. Hodnoty jsou aktuální v lednu 2013. Číslované jsou od 1 (nejúspěšnější) do 5 (nejméně úspěšná).

Tab. 1 Přehled dotazovaných ředitelk

Číslo ředitelky	Týmová produkce [basics]	Počet poradkyň	Z toho aktivních	Počet let v Mary Kay
1	190	88	30	2
2	160	76	66	6
3	140	80	62	12
4	115	90	15	5
5	27,2	28	4	4

Zdroj: Vlastní práce

Tab. 2 Podíl aktivních poradkyň a produkce na poradkyni

Číslo ředitelky	Aktivní poradkyně [%]	Produkce na poradkyni [basics]	Produkce na aktivní poradkyni [basics]
1	34%	2,16	6,33
2	87%	2,11	2,42
3	78%	1,75	2,26
4	17%	1,28	7,67
5	14%	0,97	6,80

Zdroj: Vlastní práce

Na základě tabulky je možné konstatovat, že úspěch nezáleží na čase, po který daná ředitelka pracuje v Mary Kay. Ředitelka č. 1, která je u Mary Kay teprve dva roky má vyšší produkci a více poradkyň v týmu než ředitelka č. 3, která je u Mary Kay 12 let. Každý má své vlastní tempo a není tedy pravda, že uspět můžou jen ti, kteří přišli při zakládání společnosti. Ředitelka č. 1 se dá však považovat spíše za extrémní případ rychlého úspěchu.

Není důležitý jen celkový počet poradkyň v týmu, ale hlavně počet aktivně pracujících, které objednávají pravidelně téměř každý měsíc a přispívají do týmové produkce vyšší objednávkou. S těmito poradkyněmi už nemají ředitelky tolik práce, nemusí je každý měsíc motivovat k objednávce, tyto již objednávají pravidelně, protože pravidelně pracují a prodávají. Předpokladem by tedy bylo, že čím více je v týmu aktivních poradkyň, tím větší bude týmová produkce. Údaje o ředitelce č. 1 však tento fakt zcela popírají, důvodem může být sice nižší počet poradkyň, ale o to více produktivní poradkyně a nebo velmi produktivní samospotřebitelky. Naopak ředitelka č. 4 předpoklad potvrzuje, přestože má celkově nejvíce poradkyň, je z nich aktivních pouze 17 % a to se odráží na celkové týmové produkci.

Všechny oslovené ředitelky měly stejnou motivaci k tomu stát se ředitelkou. Chtěly kariéru, finanční nezávislost, absenci šéfa, časovou flexibilitu, osobní rozvoj a chtěly pomáhat ostatním lidem.

Novou poradkyni ředitelky motivují především tak, že jí vysvětlí všechny výhody, které se jí v Mary Kay nabízí, jako je slušný výdělek, zábava, nové znalosti, sebevědomí, práce na sobě, být v kolektivu nových žen apod. Dále ji pozvou na školení a týmovou schůzku, pomůžou jí s prvními semináři péče o pleť. Pak už rozhodnutí nechají na ní, protože poradkyně musí být motivovaná především vnitřně. Jedna z ředitelek uvedla, že se také snaží najít právě tuto vnitřní motivaci každé poradkyně během osobního rozhovoru a podle toho jí pak nabídne to, co by se této konkrétní poradkyni mohlo líbit.

Podobně pracují také se stávajícími poradkyněmi. Nejúspěšnější ředitelky spoléhají především na vnitřní motivaci, na to, že poradkyně chce vydělávat sama a chce dosáhnout úspěchu, určitého ocenění. Průměrné ředitelky uvedly, že navíc pracují

i s měsíčním plánem, který pomohou poradkyni stanovit a s týmovými i firemními motivacemi a výzvami. Ředitelka č. 5 pracuje pouze s firemní motivací, což ovšem v podstatě odpovídá tomu, co uvedly ty nejúspěšnější ředitelky. Problém může být v tom, že ředitelka musí být vzorem pro své poradkyně, proto poradkyním z týmu neúspěšné ředitelky nestačí firemní motivace, protože nemají šanci si rozvinout dostatečnou vnitřní motivaci, k tomu potřebují vidět úspěchy svého lídra. Spoléhat na vnitřní motivace a firemní výzvy se proto vyplatí, až se dostaví úspěch ředitelky, který budou chtít poradkyně následovat.

Při motivaci poradkyň ke sdílení příležitosti je to opět podobné. Ředitelky hlavně vysvětlují pozitiva budování týmu, jako jsou provize a menší riziko, že ztratí zákaznice, protože registrované zákaznice jsou loajálnější. Propagují také výhody pozice ředitelky.

Pro práci poradkyně je nezbytná účast na školeních a týmových schůzkách. Ředitelky to svým poradkyním dávají jasně najevo, a proto také vysvětlují výhody účasti, jako jsou nové informace, načerpaná energie, ale také zábava s ostatními poradkyněmi. Pokud nějaká poradkyně opakovaně nechodí na tyto akce a vymlouvá se, je to pro ředitelku signálem, že doopravdy pracovat nechce a ví, že na ni nemá plýtvat zbytečnou energií.

Ředitelky vybírají konkrétní odměnu, dárek pro poradkyni podle toho, co si myslí, že se dané poradkyni bude líbit. Hodnotu dárku určují většinou odhadem, jen jediná ředitelka uvedla, že vybírá dárek v hodnotě 10 % z obratu poradkyně.

Zajímavým faktem je, že většina dotazovaných ředitelek nemá pevně daný systém motivování a to jak nejméně úspěšná, tak i nejúspěšnější ředitelka. Motivace určují podle aktuální situace. Není tedy jednoznačné, jestli pevně daný systém motivace má vliv na úspěch ředitelky nebo ne.

Většina ředitelek je se svým motivačním systémem v podstatě spokojená, ale uvědomují si, že vždy je co zlepšovat a mají zájem na tom pracovat.

Co se týká vztahů mezi ředitelkami a poradkyněmi, ředitelky uvádí, že s poradkyněmi jednájí spíše přátelsky, ale zároveň usilují o udržení profesionálního odstupu a své chování se snaží přizpůsobit situaci.

Všechny ředitelky pořádají týmové schůzky jednou měsíčně, úspěšnější ředitelky (č. 2, 3 a 4) se setkávají navíc ještě s klíčovými poradkyněmi – s novými, které začínají pracovat nebo s těmi, které se chtějí posunout a mají zájem o podporu. Dále se setkávají na týmových i firemních školeních a na teambuildingových akcích. Nejméně úspěšná ředitelka (č. 5) se setkává s týmem pouze na týmových schůzkách, nejvíce úspěšná (č. 1) na týmové schůzce a mimo ni, jen pokud to poradkyně vyžaduje, jinak jsou v kontaktu telefonicky. Proto tu opět není jednoznačný vztah mezi kontaktem s týmem a úspěšností ředitelky.

Ředitelky s větším týmem (č. 1, 2 a 3) pořádají školení pravidelně, každý měsíc mají školení pro nové poradkyně i pro stávající poradkyně. Ředitelka č. 2 pořádá školení dokonce každý týden. Frekvence školení však závisí na počtu poradkyň v týmu a na počtu nových poradkyň, které potřebují více školení než ty stávající.

Důležitá je také práce se samospotřebitelkami, které kosmetiku kupují pro vlastní potřebu a nepracují aktivně. Objednávky od samospotřebitelek jsou také důležitým přínosem pro týmovou produkci. Všechny ředitelky s nimi pracují velmi podobně a to tak, že jim hlídají pravidelné objednávky, zvou je na akce, na novinky, jsou s nimi v kontaktu a jednájí s nimi jako s VIP zákazníci.

Největší problém vidí ředitelky ve zjištění vnitřní motivace poradkyň, uvědomují si, že poradkyně musí být motivovaná především sama a tuto vnitřní motivaci by v poradkyních rády našly a podporovaly. Dále se setkávají s leností žen vůbec začít pracovat.

Přestože se jedná o malý vzorek ředitelek, je možné z rozhovorů vyvodit určité závěry. Především je potřeba upřednostnit kvalitu poradkyň před kvantitou. Z tabulky č. 1 vyplývá, že k vysoké týmové produkci není důležitý absolutní počet poradkyň v týmu a dokonce není rozhodující ani počet aktivních poradkyň.

Všechny oslovené ředitelky spojuje velmi podobný motiv pro práci v Mary Kay, také podobně pracují s novými poradkyněmi, se samospotřebitelkami a motivací ke sdílení příležitosti a účasti na školení. Téměř žádná z ředitelek nemá pevný motivační systém a odměny volí podle situace.

Za pozornost stojí fakt, že úspěšné ředitelky pracují kromě firemních motivací také s motivacemi týmovými a pomáhají svým poradkyním se stanovením měsíčních plánů, setkávají se s klíčovými poradkyněmi častěji než jednou za měsíc na týmové schůzce.

3.7.2 Výsledky dotazníků

Dotazník (viz příloha č. 1) obsahuje celkem 26 otázek, z toho prvních šest otázek je úvodních, dalších osm otázek se týká hodnocení ředitelky, následuje pět otázek ohledně motivace a na konci je sedm otázek, které zjišťují údaje o respondentovi.

Sběr dat probíhal v březnu 2013, dotazník byl distribuován elektronicky přes ředitelky a sociální síť. Celkem se šetření zúčastnilo 74 poradkyň.

Následně byla provedena analýza a výsledky byly shrnuty do tabulek (viz příloha č. 2) a grafů (viz příloha č. 3). Dále byly stanoveny hypotézy pro zkoumání vztahů mezi proměnnými. Pro ověření hypotéz byl zvolen chí-kvadrát test (test dobré shody), který ověřuje, jestli má náhodná veličina určité rozdělení pravděpodobnosti. Byla zvolena hladina významnosti 5 %, pro $p > 0,05$ byla hypotéza zamítnuta.

Aktivita poradkyně je charakterizována výší průměrné měsíční objednávky.

Byly stanoveny následující hypotézy:

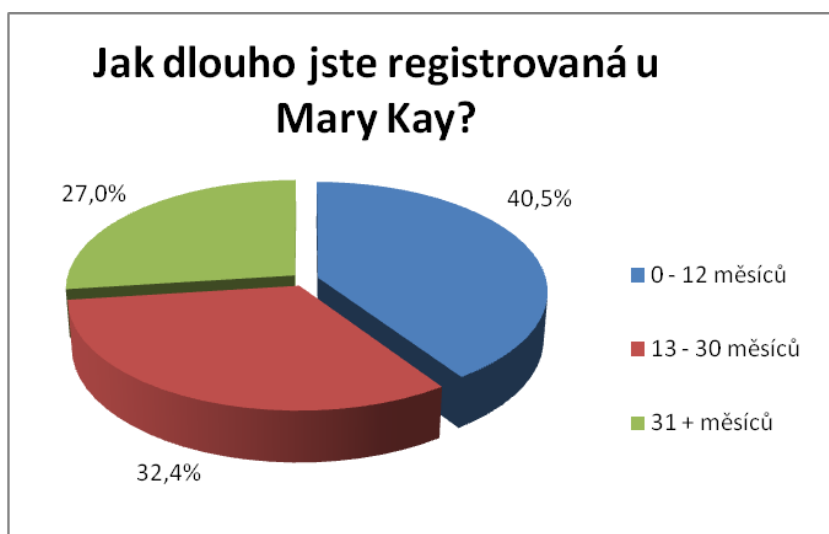
- H1: Důvod pro registraci závisí na věku poradkyně.
- H2: Podpora okolí závisí na aktivitě poradkyně.
- H3: Vztah poradkyně s ředitelkou závisí na délce registrace poradkyně.
- H4: Frekvence komunikace poradkyně s ředitelkou závisí na aktivitě poradkyně.

- H5: Frekvence komunikace poradkyně s ředitelkou závisí na délce registrace poradkyně.
- H6: Frekvence obdržení ocenění a pochval od ředitelky závisí na aktivitě poradkyně.
- H7: Frekvence obdržení ocenění a pochval od ředitelky závisí na délce registrace.
- H8: Pomoc ředitelek se stanovením cílů souvisí s aktivitou poradkyně.
- H9: Chování poradkyň při vysoce stanoveném cíli závisí na jejich aktivitě.
- H10: Chování poradkyň při vysoce stanoveném cíli závisí na jejich věku.
- H11: Chování poradkyň při vysoce stanoveném cíli závisí na délce registrace.
- H12: Preferovaný druh motivace (individuální vs. týmové) závisí na aktivitě poradkyně.

Informace o respondentech

Pro identifikaci respondentů byly zahrnuty dotazy sloužící pro posouzení aktivity poradkyně, a to délka registrace u Mary Kay, průměrná měsíční objednávka za poslední rok, pozice v kariérovém žebříčku, na které se poradkyně aktuálně nachází a jestli má poradkyně kromě Mary Kay jinou činnost, práci, studium či mateřskou dovolenou. Dále dotazník zjišťoval nejvyšší dosažené vzdělání, věk a jméno hodnocené ředitelky, aby mohly být anonymní výsledky poskytnuty dané ředitelce. Otázku na jméno ředitelky zodpovědělo 94,6 % respondentů.

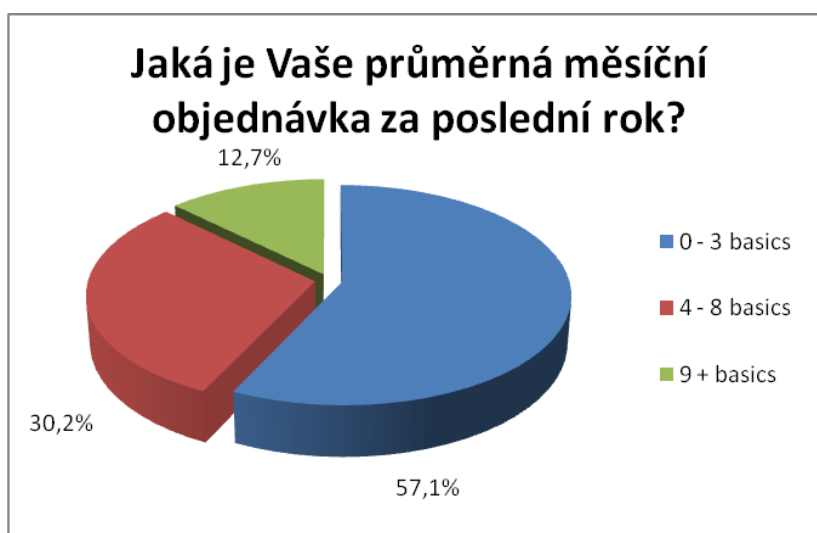
Graf 1 Jak dlouho jste registrovaná u Mary Kay?



Zdroj: Vlastní práce

Nejvíce poradkyň (40,5 %) je v Mary Kay registrováno méně než jeden rok. 32,4 % poradkyň je v Mary Kay do 30 měsíců a 27 % více než 31 měsíců. První rok bývá v podnikání nejtěžší a mnoho poradkyň tedy odchází. Průměrná délka registrace je 22 měsíců, nejnižší hodnota je nula měsíců, poradkyně se teprve zaregistrovala a nejdéle je registrovaná poradkyně 8 let (96 měsíců).

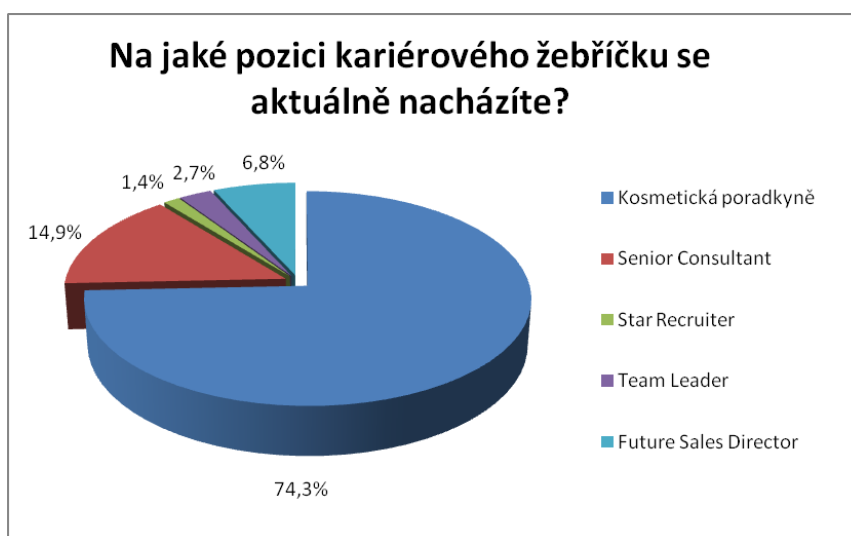
Graf 2 Jaká je Vaše průměrná měsíční objednávka za poslední rok?



Zdroj: Vlastní práce

57,1 % poradkyň má průměrnou měsíční produkci 0 - 3 basics, využívají tedy nejnižší slevové úrovně, řadí se mezi ně samospotřebitelky a poradkyně, které mají Mary Kay jako přivýdělek. 30,2 % poradkyň má průměrnou produkci 4 - 8 basics, ty využívají větší slevy a dalších výhod. 12,7 % poradkyň má průměrnou produkci větší než 9 basics, to jsou poradkyně, které většinou pracují naplno a plní *Hvězdný program* nebo začínající poradkyně, které plní *Perfektní Start*.

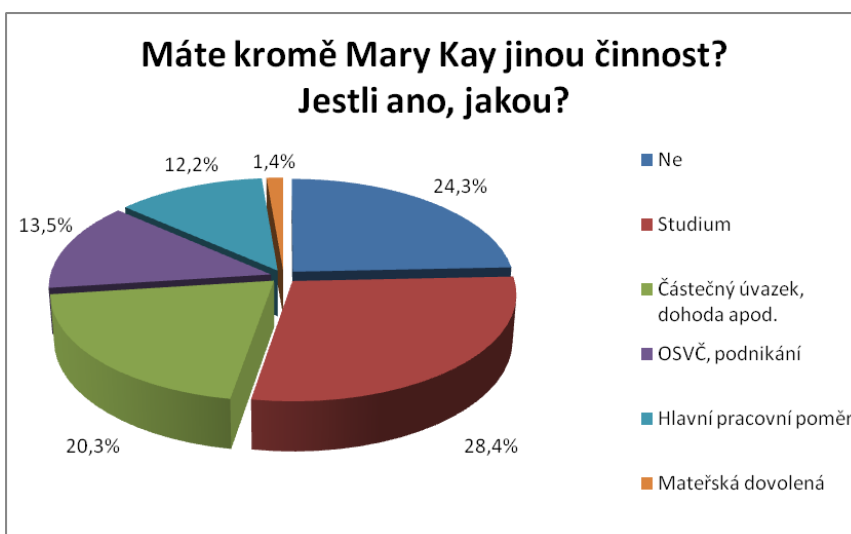
Graf 3 Na jaké pozici kariérového žebříčku se aktuálně nacházíte?



Zdroj: Vlastní práce

74,3 % respondentů tvořily ženy na pozici Kosmetické poradkyně, což znamená, že nemají svůj tým. Zbytek, 25,7 % poradkyň má svůj tým, z nich bylo nejvíce poradkyň (14,9 %), které mají jen jednu až dvě poradkyně pod sebou (pozice Senior Consultant). Nejméně obsazené pozice jsou Star Recruiter (3 – 4 poradkyně v týmu) a Team Leader (5 – 7 poradkyň v týmu).

Graf 4 Máte kromě Mary Kay jinou činnost? Jestli ano, jakou?



Zdroj: Vlastní práce

Nejvíce respondentů bylo mezi studentkami, a to 28,4 %, dalších 20,3 % respondentů pracuje na částečný úvazek nebo na dohodu, 13,5 % podniká, 12,2 % pracuje na hlavní pracovní poměr a 1,4 % poradkyň je na mateřské dovolené. 24,3 % poradkyň nemá kromě Mary Kay žádnou další činnost.

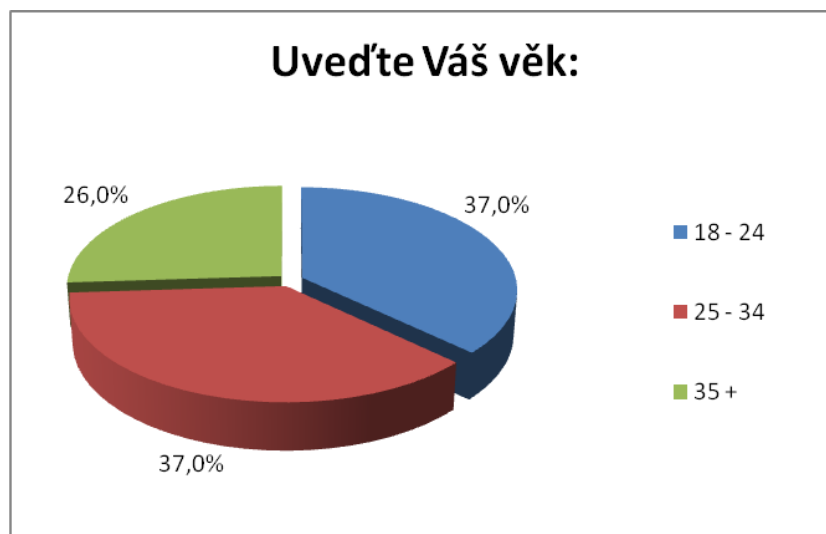
Graf 5 Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



Zdroj: Vlastní práce

51,4 % poradkyň má vysokoškolské vzdělání a 48,6 % středoškolské, není zde tedy velký rozdíl v úrovni vzdělání. Vzhledem k počtu lidí s vysokoškolským vzděláním v populaci je v Mary Kay signifikantní zastoupení vysokoškolaček.

Graf 6 Uved'te Váš věk

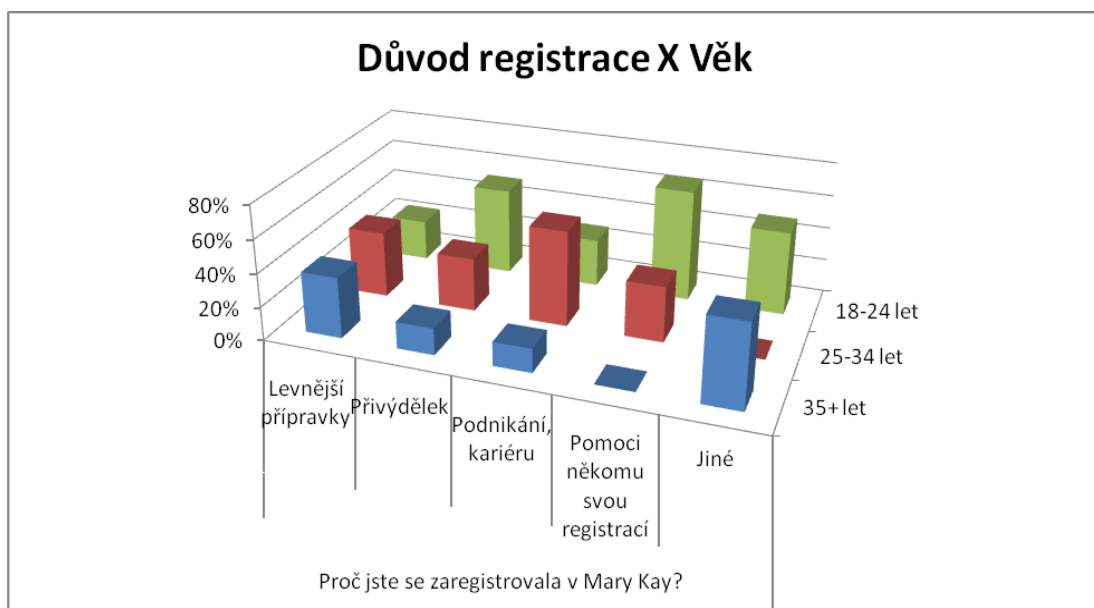


Zdroj: Vlastní práce

37 % poradkyň má do 24 let, dalších 37 % od 25 do 34 let a pouze 26 % je starších 35 let. Nejmladší poradkyně je 18 let, nejstarší 72 let, průměrný věk je 31 let.

Úvodní otázky

Graf 7 Vztah důvodu registrace a věku poradkyně



Zdroj: Vlastní práce

Tab. 3 Vztah důvodu registrace a věku poradkyně

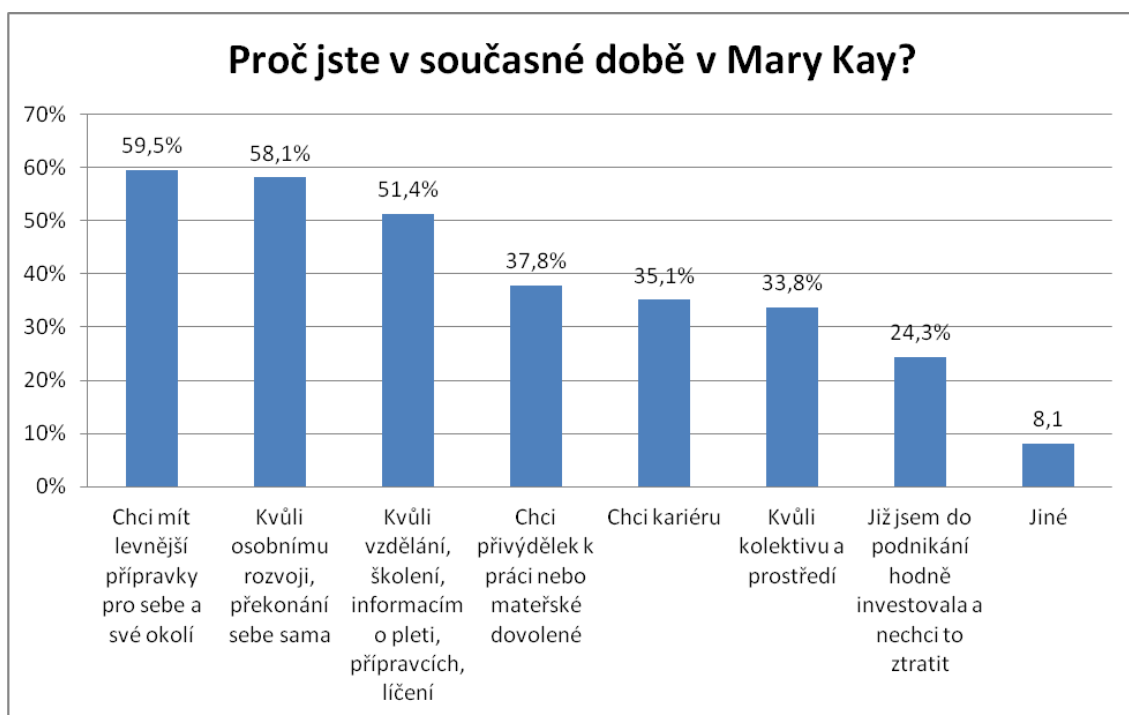
χ^2	df	p
10,760	8	0,216

Zdroj: Vlastní práce

Téměř polovina žen (45,2 %) se registrovala jako samospotřebitelky, protože chtěly mít levnější přípravky pro vlastní potřebu. 34,2 % žen chce mít přivýdělek k práci, mateřské dovolené nebo ke studiu. Pouze 11 % žen chce hned od začátku budovat kariéru. 4,1 % žen chtělo někomu pomoci svou registrací například ke splnění nějaké výzvy. Jako jiné odpovědi ženy uváděly, že se chtěly naučit líčit a starat se o pleť nebo pracovat jako vizážistky. Cílem ředitelek je zvýšit především počet těch, které chtějí podnikat a věnovat se práci poradkyně naplno a ze samospotřebitelek udělat aktivní poradkyně.

Jako samospotřebitelky, které chtějí levnější přípravky, se nejčastěji registrovaly ženy mezi 25 a 34 lety (39,4 %) a poté ženy nad 35 let (36,4 %), nejméně ženy pod 24 let (24,2 %). Přivýdělek nejvíce volily ženy do 24 let (52 %), s věkem tento důvod klesal a to zřejmě proto, že ženy ve věkové kategorii od 18 do 24 let jsou nejčastěji studentky, které chtějí přivýdělek ke studiu, starší ženy pak bývají zaměstnané, proto nemají tolik o přivýdělek zájem. Naopak kariéru chtěly nejvíce ženy z věkové kategorie od 25 do 34 let (57,1%), v tomto věku člověk hledá práci a seberealizaci, může se tedy začít věnovat podnikání snadněji než při studiu. Nejméně toužily po kariéře ženy nad 35 let (14,3 %). Pomoci někomu svou registrací chtěly nejvíce ženy do 24 let (66,7 %), bývají to kamarádky poradkyň. S věkem tento důvod klesá, mezi ženami nad 35 let jej nezvolil nikdo.

Graf 8 Proč jste v současné době v Mary Kay?



Zdroj: Vlastní práce

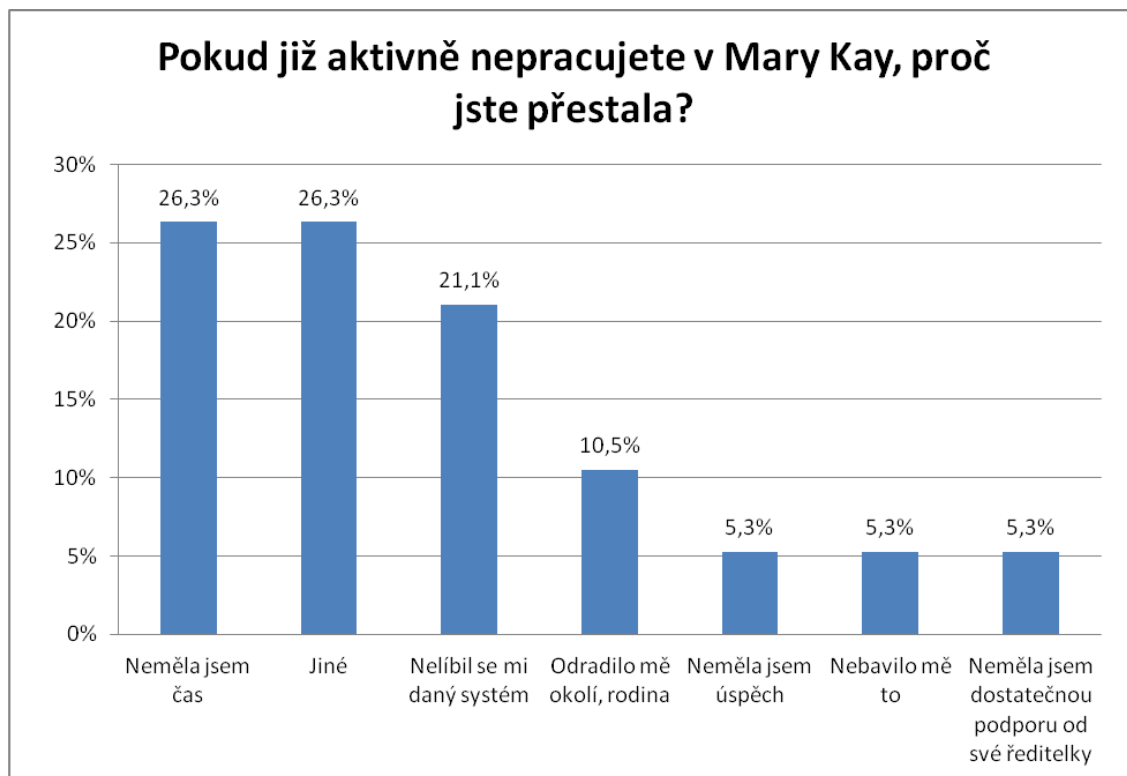
Tato otázka měla za úkol zjistit, jestli se od registrace změnil motiv poradkyně být v Mary Kay. Bylo možné označit více odpovědí. Nejvíce poradkyň (59,5 %) je v Mary Kay kvůli levnějším přípravkům, počet samospotřebitelek tedy narostl o 14,3 %. Některé poradkyně začnou pracovat, ale po určité době přestanou a zůstanou pouze jako samospotřebitelky. Podle ostatních odpovědí je však možné usuzovat, že tuto možnost volily také poradkyně, které aktivně pracují, jako svůj vedlejší motiv.

Dalšími nejčastějšími motivy (nad 50 %) je osobní rozvoj, vzdělávání a školení. Počet poradkyň, které chtějí přivýdělek, vzrostl o 3,6 % a počet poradkyň, které chtějí kariéru, narostl dokonce o 24,1 %. Z toho jde vidět, že není chyba registrovat ženy jako samospotřebitelky, protože mnoho z nich může začít pracovat až časem, například protože přišly o práci nebo protože si ověří, že systém Mary Kay funguje a vidí kolem sebe ženy, které dokázaly uspět.

Více než 30 % žen je v Mary Kay kvůli kolektivu a prostředí. 24,3 % žen zůstává v Mary Kay, protože do podnikání již hodně investovaly, například si už vytvořily sklad přípravků a nechtějí o něj přijít ani využít zpětného odkupu u firmy.

Jako další motivy uvedly poradkyně, že je práce baví, finanční nezávislost a kvalitu přípravků.

Graf 9 Pokud již aktivně nepracujete v Mary Kay, proč jste přestala?



Zdroj: Vlastní práce

Otázka byla určena pro poradkyně, které dříve aktivně pracovaly, ale po určité době přestaly, proto ji vyplnilo pouze 19 poradkyň. Nejčastějším problémem (26,3 %) byl nedostatek času a jiné důvody (26,3 %), mezi kterými byly nemoc, pobyt v zahraničí a absence vlastního auta, které je podle dané poradkyně důležité pro práci.

Čtyři ženy (21,1 %) uvedly, že se jim nelíbil daný systém, což ukazuje, že MLM není pro každého, ale zároveň je na každé ředitelce (recruiterovi), aby nové poradkyni vysvětlila výhody tohoto systému a přivedla ji na školení, aby měla poradkyně dostatek relevantních informací a poté se mohla rozhodnout, jestli chce pracovat nebo ne. Pouze dvě poradkyně odradilo okolí, pro objektivnější zhodnocení by však byl potřeba mnohem větší počet respondentů. Nikdo neodpověděl, že by ho práce nebavila nebo by byla těžká, což je dobré znamení.

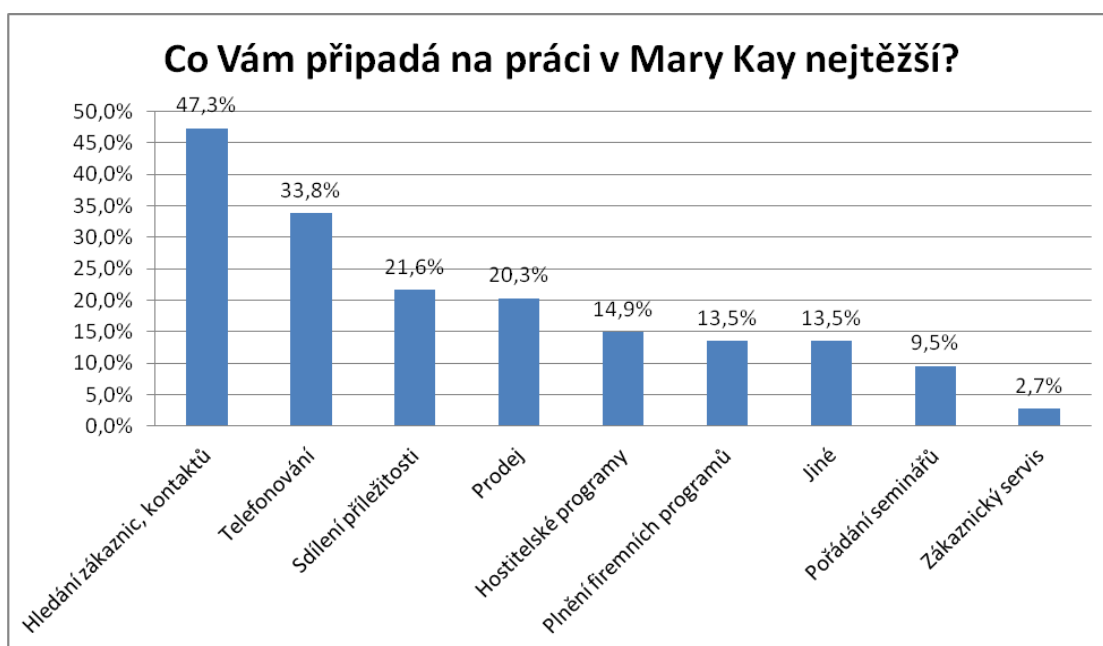
Graf 10 Máte pocit, že je ve vašem týmu dobrý týmový duch?



Zdroj: Vlastní práce

Téměř tři čtvrtiny poradkyň (71,6 %) má pocit, že je v jejich týmu dobrý týmový duch a další čtvrtina si myslí, že je sice dobrý, ale mohl by být lepší. Pouze 5,5 % poradkyň má opačný názor. To je velmi dobrý výsledek, protože týmový duch je důležitý zejména při plnění programů, kde je nutné splnit týmové úkoly a také týmový duch vytváří přátelské prostředí, které poradkyně udržuje v Mary Kay.

Graf 11 Co Vám připadá na práci v Mary Kay nejtěžší?



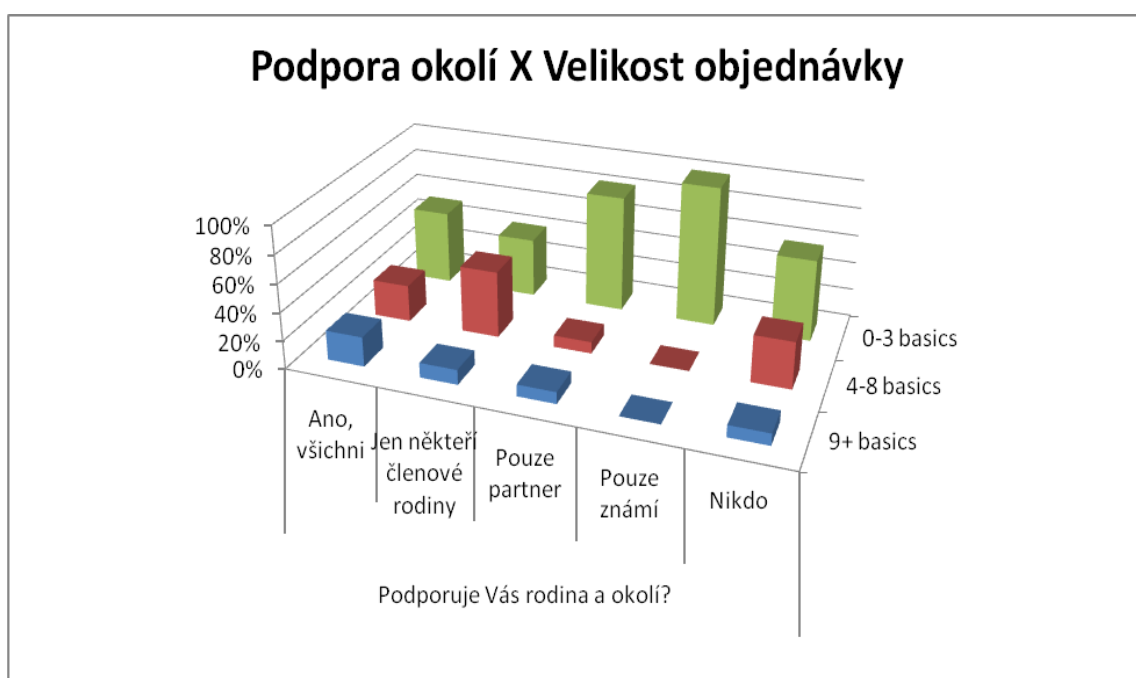
Zdroj: Vlastní práce

Pro téměř polovinu respondentů je nejtěžší hledání nových zákaznic, což je typický problém ve všech MLM systémech i v podnikání obecně, protože žádný podnikatel by neměl čekat až si ho zákazníci najdou.

Dalším častým problémem pro 33,8 % poradkyň je telefonování zákaznicím, v době internetu už lidé nejsou zvyklí tolik telefonovat a také je těžké přes telefon prezentovat sama sebe a nabízet něco.

Pro 20 % poradkyň je těžká samotná práce, tedy prodej a sdílení příležitosti. Jako jiný důvod je nejčastější překonávání sebe sama, vyrovnání se s počátečními obtížemi jako je investice, organizace času, učení se novým věcem, překonání prvních neúspěchů, rušení domluvených schůzek a pro jednu poradkyni je problémem také cena kosmetiky.

Graf 12 Vztah podpory okolí a aktivity poradkyně



Zdroj: Vlastní práce

Tab. 4 Vztah podpory okolí a aktivity poradkyně

χ^2	df	p
8,382	8	0,397

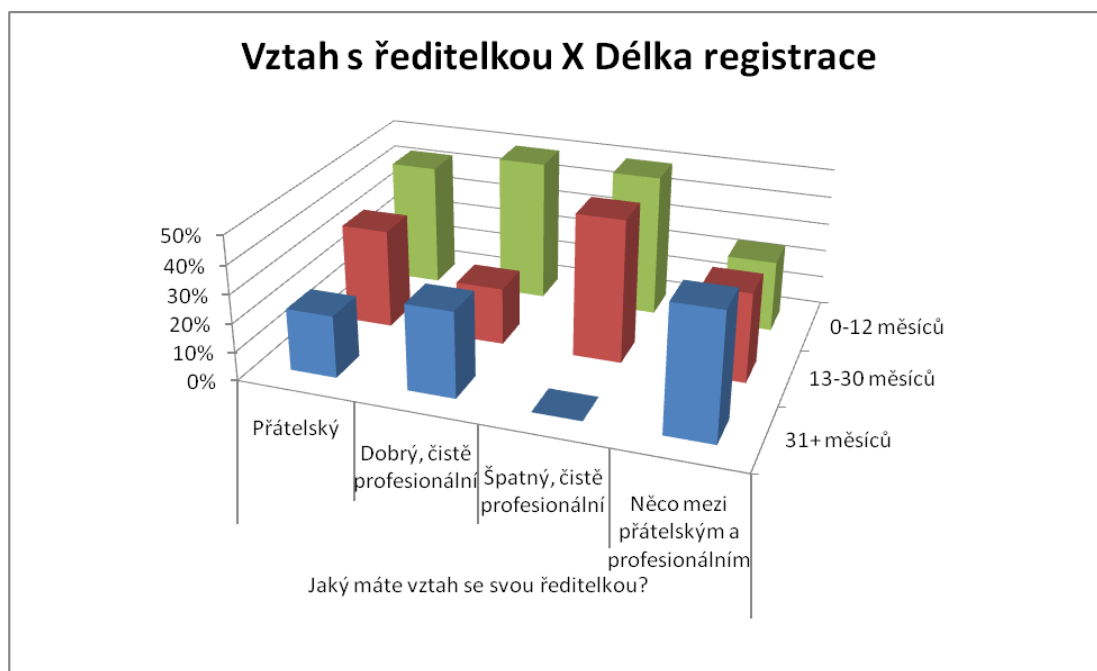
Zdroj: Vlastní práce

79,7 % poradkyň má alespoň nějakou podporu v okolí, zbytek, 20,3 % nemá žádnou podporu. Pouze necelých 30 % poradkyň má podporu od všech. Bez podpory je velice těžké pracovat v MLM, okolí však často nemá žádné informace o této práci. Pokud poradkyně nenajde podporu ve svém okolí, je nezbytné, aby našla podporu alespoň u své ředitelky a kolegyň v Mary Kay.

Dá se očekávat, že největší podporu budou mít poradkyně, které jsou úspěšnější a dělají tedy větší objednávky. Podporu od všech mají navzdory očekávání nejvíce poradkyně, které objednávají pouze 0-3 basics (52,6 %), další dvě kategorie mají 26,3 % a 21,1 %. Od některých členů rodiny mají podporu poradkyně, které objednávají 4 - 8 basics (47,4 %) a 0-3 basics (42,1 %). Pouze partner podporuje nejvíce poradkyně s objednávkou do 3 basics (83,3 %), ostatní kategorie mají shodně 8,3 %. Pouze známí podporují jen poradkyně s objednávkou do 3 basics (100 %). Odpověď "nikdo" nejčastěji volily poradkyně, které objednávají 0-3 basics (58,3 %), pak kategorie 4 - 8 basics (33,3 %) a nejméně kategorie nad 9 basics (8,3 %). Zde výsledek odpovídá předpokladu.

Hodnocení ředitelky

Graf 13 Souvislost mezi vztahem s ředitelkou a délkou registrace



Zdroj: Vlastní práce

Tab. 5 Souvislost mezi vztahem s ředitelkou a délkou registrace

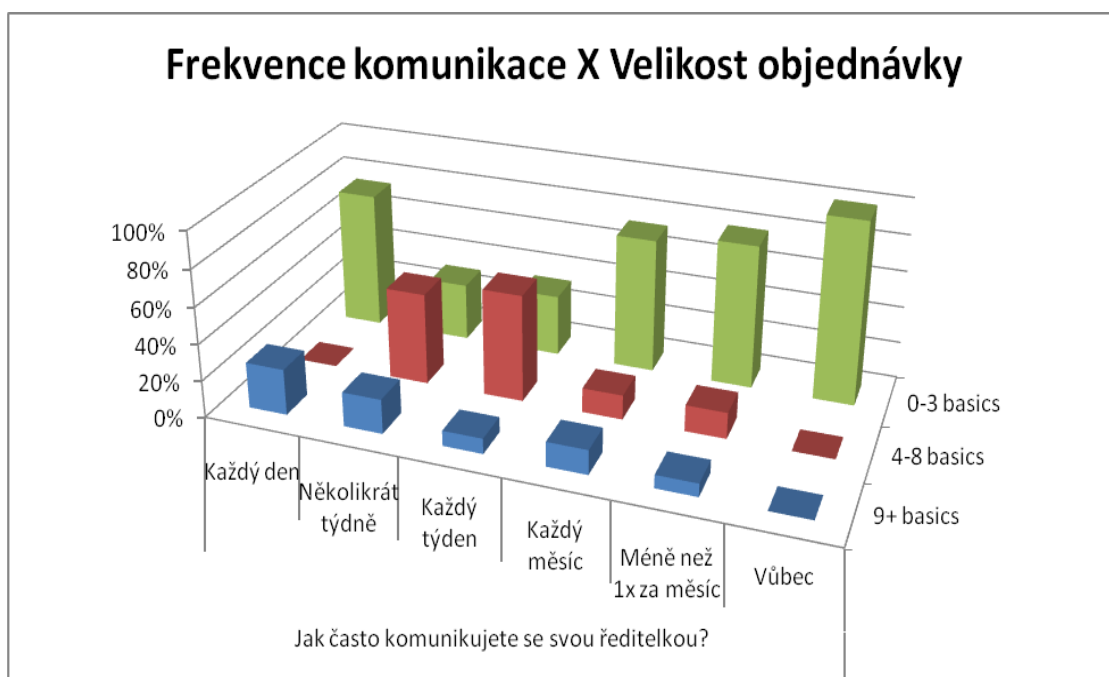
χ^2	df	p
3,269	6	0,774

Zdroj: Vlastní práce

Tři čtvrtiny poradkyň má se svou ředitelkou dobrý vztah, z toho u 62,2 % jde o přátelský vztah a u 13,5 % jde o profesionální vztah. 21,6 % poradkyň charakterizovalo vztah jako něco mezi přátelským a profesionálním. Pouze necelá 3 % jsou špatné, čistě profesionální vztahy. Vztahy v Mary Kay jsou tedy celkově až na výjimky velmi dobré.

Předpokladem je, že přátelský vztah s ředitelkou se vyvíjí a mění k lepšímu s délkou registrace, protože se ředitelka s poradkyní lépe znají. Přátelský vztah s ředitelkou mají nejvíce poradkyně, které jsou registrované méně než rok (43,5 %), s délkou registrace počet poradkyň s přátelským vztahem k ředitelce klesá. Dobrý, ale čistě profesionální vztah mají nejvíce také poradkyně registrované méně než rok (50 %), pak poradkyně registrované déle než 31 měsíců (30 %) a nejméně poradkyně registrované 13 - 30 měsíců (20 %). Špatný vztah mají stejně poradkyně z kategorie do 12 měsíců a 13 - 30 měsíců (obě 50 %), z kategorie nad 31 měsíců nikdo, což může být způsobeno tím, že poradkyně, které mají špatný vztah s ředitelkou, nevydrží u Mary Kay dlouho. Něco mezi přátelským a profesionálním vztahem mají nejvíce poradkyně nad 31 měsíců (43,8 %), dále 13 - 30 měsíců (31,3 %) a nejméně do jednoho roku (25 %). Předpoklad se nepotvrdil.

Graf 14 Vztah frekvence komunikace a aktivity poradkyně



Zdroj: Vlastní práce

Tab. 6 Vztah frekvence komunikace a aktivity poradkyně

χ^2	df	p
17,098	10	0,072

Zdroj: Vlastní práce

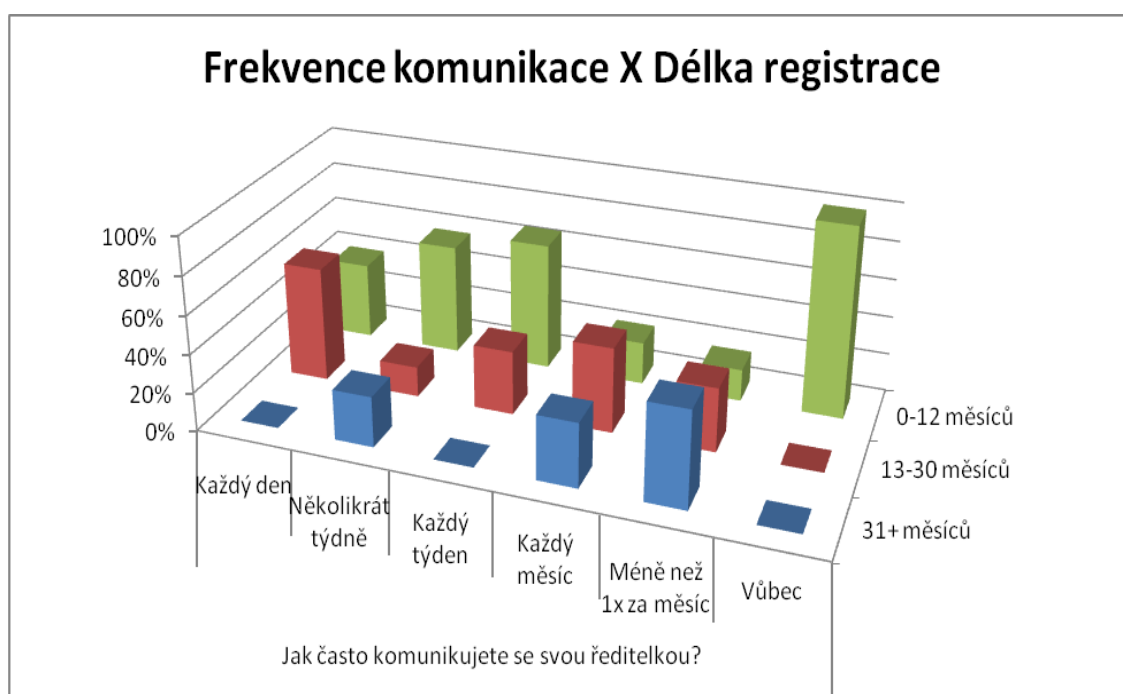
Čtvrtina poradkyň (25,7 %) komunikuje se svou ředitelkou několikrát týdně, čtvrtina (24,3 %) každý měsíc a čtvrtina (24,3 %) méně než jednou za měsíc. 16,2 % komunikuje každý týden, pouze 6,8 % každý den a 2,7 % vůbec.

Frekvence komunikace záleží převážně na tom, jestli poradkyně aktivně pracuje, potom komunikuje s ředitelkou častěji než samospotřebitelky a také jestli se chce posunout dál. Poradkyně, které se svou ředitelkou nekomunikují vůbec, jsou samospotřebitelky nebo nemají se svou ředitelkou dobrý vztah.

Každý den komunikují s ředitelkou poradkyně, které objednávají do 3 basics (75 %) a nad 9 basics (25 %). Několikrát týdně nejvíce komunikují naopak poradkyně, které objednávají 4 - 8 basics (50 %), stejně tak každý týden (58,3 %). Každý měsíc nejčastěji komunikují poradkyně, které objednávají do 3 basics (73,3 %), stejně i méně

než 1x za měsíc (78,6 %). Vůbec nekomunikují pouze poradkyně s objednávkou do 3 basics (100 %). Ženy z kategorie do 3 basics, které komunikují každý den jsou pravděpodobně začínající poradkyně, které potřebují nejvíce pomoci, ty které nekomunikují vůbec nebo méně než 1x za měsíc jsou pravděpodobně samospotřebitelky, které si objednávají samy. Poradkyně, které objednávají nad 9 basics už jsou zapracované, vyškolené a tedy pracují velmi samostatně a nepotřebují tak častý kontakt s ředitelkou. Cílem ředitelek je právě zvýšit počet těchto samostatných, pracujících poradkyň, protože dělají velké objednávky, ale nevyžadují příliš času od ředitelky.

Graf 15 Vztah frekvence komunikace a délky registrace



Zdroj: Vlastní práce

Tab. 7 Vztah frekvence komunikace a délky registrace

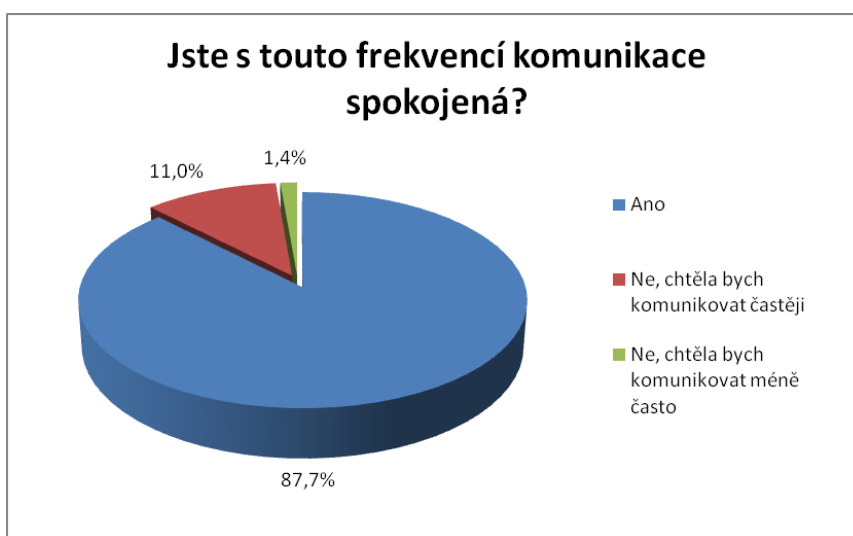
χ^2	df	p
22,367	10	0,013

Zdroj: Vlastní práce

Každý den komunikují s ředitelkou nejvíce poradkyně, které jsou registrované 13 - 30 měsíců (60 %) a méně než rok (40 %). Několikrát týdně (57,9 %) i každý týden

(66,7 %) komunikují nejvíce poradkyně registrované méně než rok. Každý měsíc komunikují nejvíce poradkyně registrované 13 - 30 měsíců (44,4 %), pak nad 31 měsíců (33,3 %) a nejméně do jednoho roku (22,2 %). Méně než jednou za měsíc komunikují poradkyně, které jsou zaregistrované déle než 31 měsíců (50 %). Vůbec nekomunikují pouze poradkyně registrované méně než rok (100 %). Zde se také prokazuje, že poradkyně, které jsou zaregistrované nejdéle, nepotřebují komunikovat tak často.

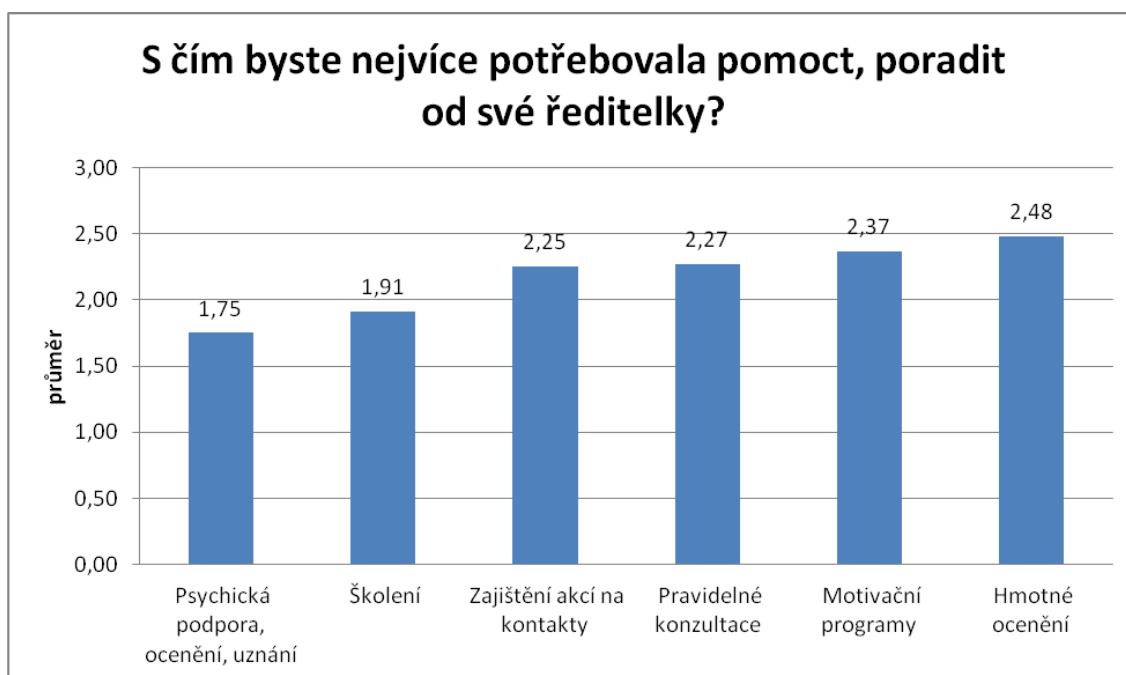
Graf 16 Jste s touto frekvencí komunikace spokojená?



Zdroj: Vlastní práce

Téměř 90 % poradkyň je spokojených s frekvencí komunikace, 11 % však má zájem komunikovat častěji, jen 1,4 % chtějí komunikovat méně často. Zde mají ředitelky malý prostor pro zlepšení.

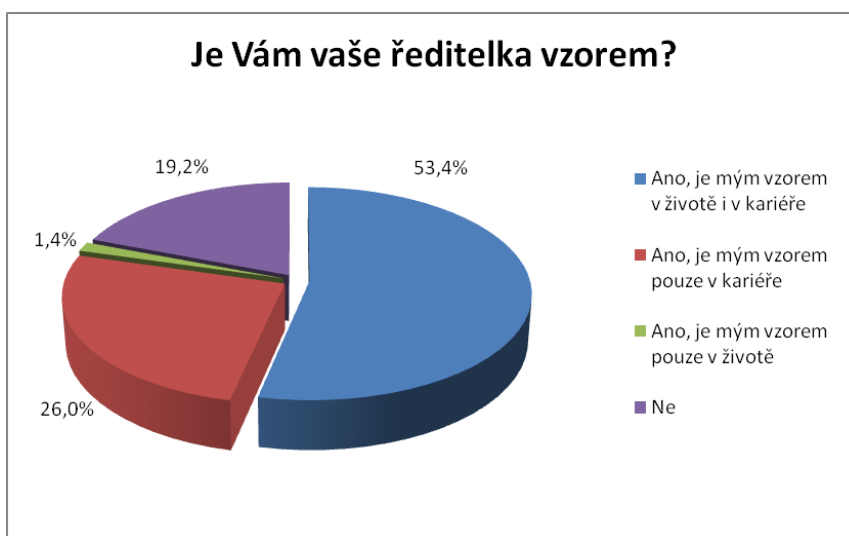
Graf 17 S čím byste nejvíce potřebovala pomoci, poradit od své ředitelky?



Zdroj: Vlastní práce

U této otázky měli respondenti ohodnotit, s čím by chtěli nejvíce pomoci od své ředitelky na stupnici od 1 (nejvíce) do 4 (vůbec). Nejvíce by poradkyně ocenily psychickou podporu, ocenění a školení. Středně mají zájem o zajištění akcí na kontakty, pravidelné konzultace a motivační programy. Nejmenší zájem je o hmotné ocenění. Ředitelky se mnohdy zaměřují právě na hmotné ocenění, na dárky za výkon, poradkyně přitom nejvíce potřebují psychické ocenění a podporu.

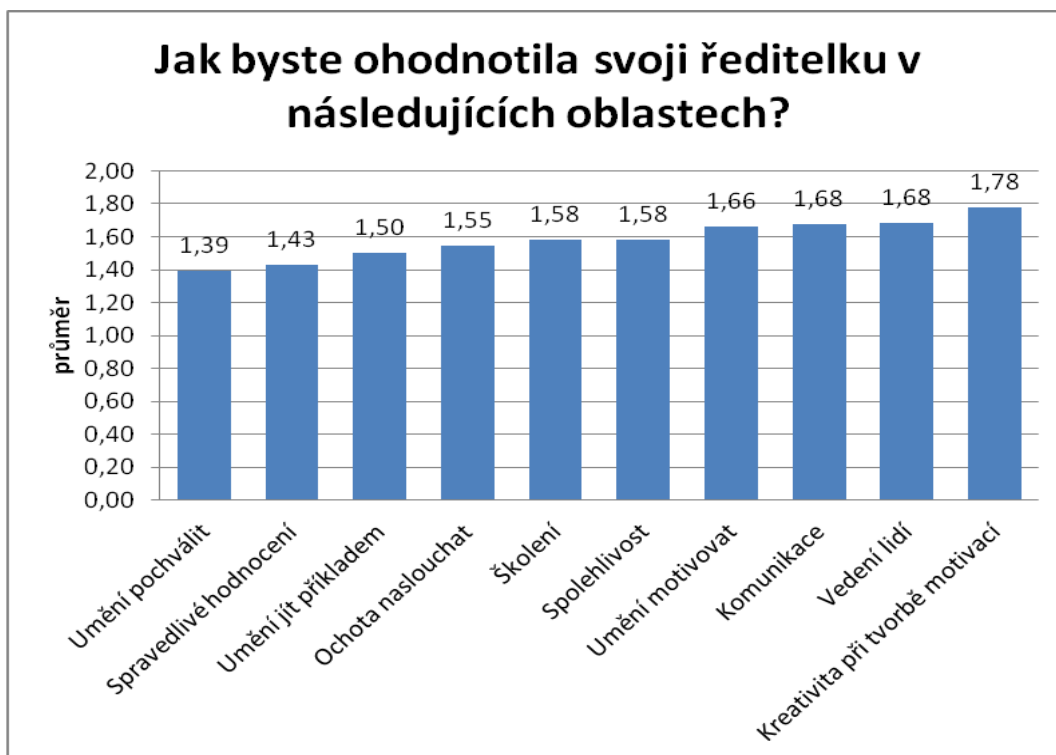
Graf 18 Je Vám vaše ředitelka vzorem?



Zdroj: Vlastní práce

Celkem pro 79,4 % poradkyň je ředitelka vzorem v kariéře, z toho pro 53,4 % je vzorem i v životě, což je ideální stav. Pro 20,6 % však ředitelka není vzorem v kariéře, což výrazně ovlivňuje motivaci poradkyň. V MLM je velmi důležité, aby byl lídr vzorem.

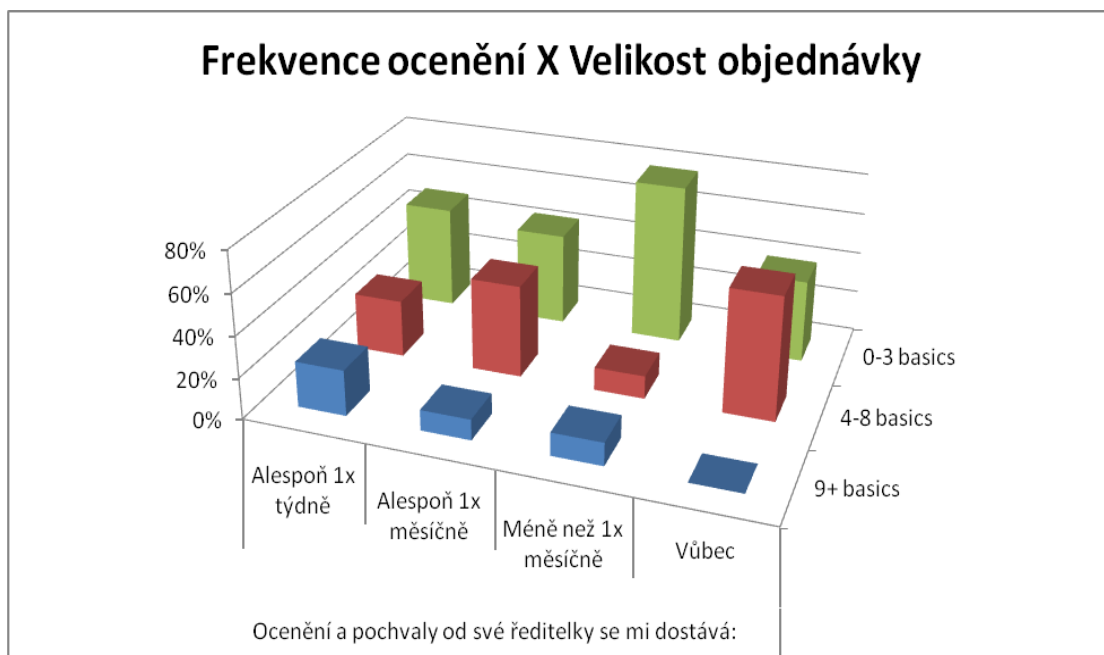
Graf 19 Jak byste ohodnotila svoji ředitelku v následujících oblastech?



Zdroj: Vlastní práce

Respondenti měli zhodnotit ředitelku v daných oblastech na stupnici od 1 (nejlepší) do 5 (nejhorší). Všechna kritéria dostala průměrnou známku do dvou, ředitelky tedy mají dobré hodnocení. Nejlépe hodnoceno je umění pochválit, nejhůře kreativita při tvorbě motivačních systémů.

Graf 20 Vztah frekvence ocenění a aktivity poradkyně



Zdroj: Vlastní práce

Tab. 8 Vztah frekvence ocenění a aktivity poradkyně

χ^2	df	p
9,262	6	0,159

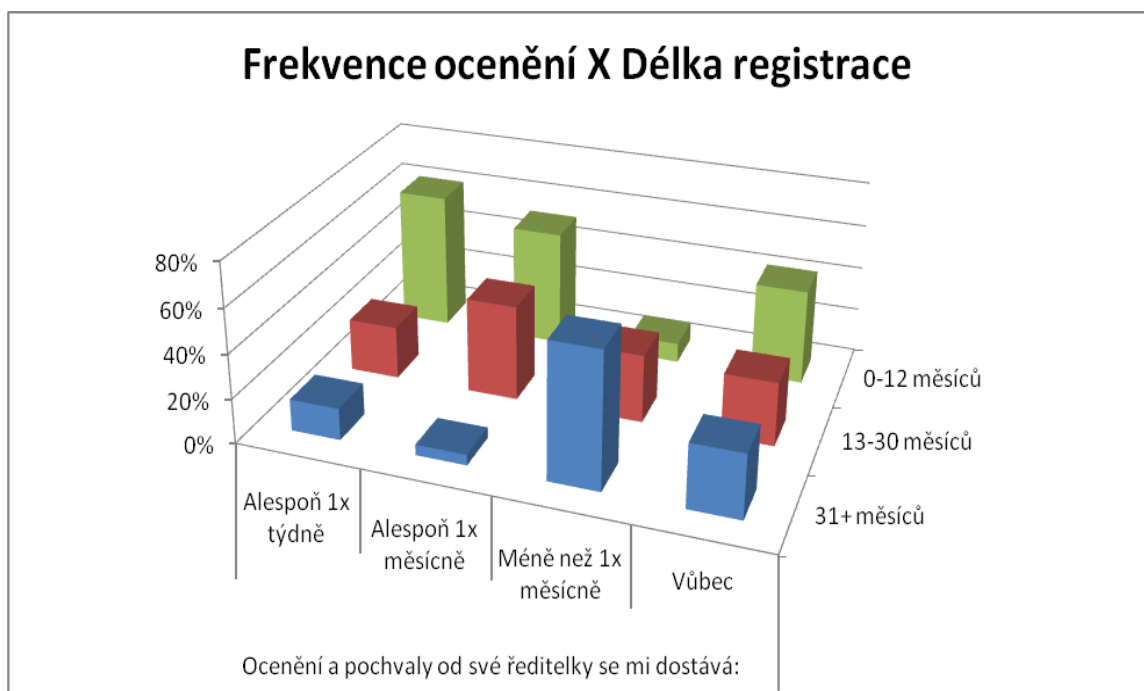
Zdroj: Vlastní práce

Respondenti, kterým se dostává ocenění a pochval od ředitelky, jsou zde rovnoměrně rozděleni po zhruba 30 %. Zbýlých 9,7 % nedostává ocenění vůbec. Zde je předpoklad závislosti aktivity poradkyně na frekvenci ocenění.

Předpokladem je, že poradkyně, které objednávají více, dostávají ocenění a pochvaly častěji než ty, které dělají menší objednávky. Alespoň jednou týdně dostávají ocenění nejčastěji poradkyně, které objednávají do 3 basics (50 %) a s výškou objednávky frekvence klesá. Alespoň jednou měsíčně obdrží ocenění nejvíce

poradkyně, které objednávají do 3 basics (45 %) a stejně 4 - 8 basics (45 %), nejméně nad 9 basics (10 %). Méně než jednou měsíčně obdrží ocenění poradkyně s objednávkou do 3 basics (77,8 %), další kategorie shodně 11,1 %. Vůbec nedostávají ocenění překvapivě poradkyně s objednávkou 4 - 8 basics (60 %) a do 3 basics (40 %), poradkyně s objednávkou nad 9 basics dostávají ocenění alespoň někdy. Ve skupině poradkyň s objednávkou do 3 basics, které nedostávají ocenění nikdy, jsou pravděpodobně samospotřebitelky, které objednávají samy a neúčastní se týmových schůzek. Avšak 60 % poradkyň, které odpověděly, že nejsou oceňované vůbec, bylo z kategorie 4 - 8 basics, což svědčí o tom, že průměrné poradkyně jsou asi přehlížené, ředitelky se nejvíce zaměřují na začínající poradkyně a poté oceňují ty nadprůměrné. Oceňovat a chválit by však měly všechny poradkyně, zvláště když mají nezanedbatelné výsledky, což průměrná objednávka 4 - 8 basics je, aby tyto poradkyně v Mary Kay zůstaly.

Graf 21 Vztah frekvence ocenění a délky registrace



Zdroj: Vlastní práce

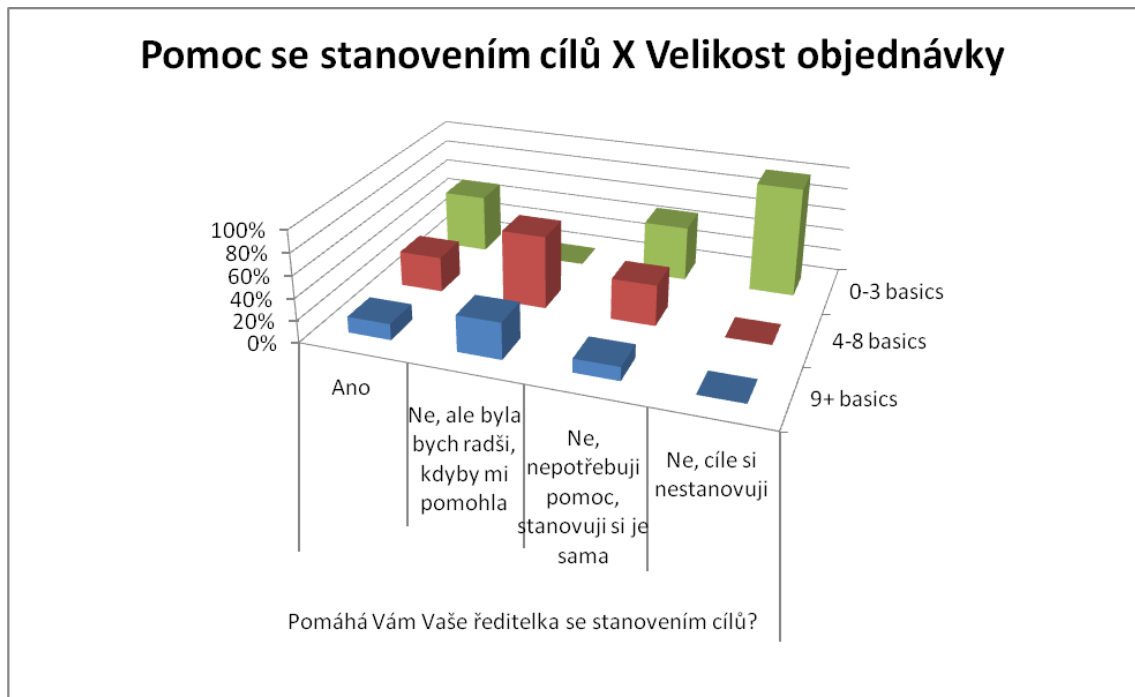
Tab. 9 Vztah frekvence ocenění a délky registrace

χ^2	df	p
24,619	6	0,000

Zdroj: Vlastní práce

Jednou týdně (61,9 %) a stejně tak alespoň jednou měsíčně (52,4 %) dostávají ocenění nejčastěji poradkyně, které jsou registrované méně než rok. Méně než jednou měsíčně dostávají ocenění nejčastěji poradkyně registrované déle než 31 měsíců (60,9 %). Vůbec nedostávají ocenění poradkyně registrované méně než rok (42,9 %) a pak stejně další dvě kategorie (obě 28,6 %). Opět se potvrzuje, že jsou často opomíjené poradkyně, které jsou registrovány dlouho.

Graf 22 Vztah pomoci se stanovením cílů a aktivity poradkyně



Zdroj: Vlastní práce

Tab. 10 Vztah pomoci se stanovením cílů a aktivity poradkyně

χ^2	df	p
12,243	6	0,057

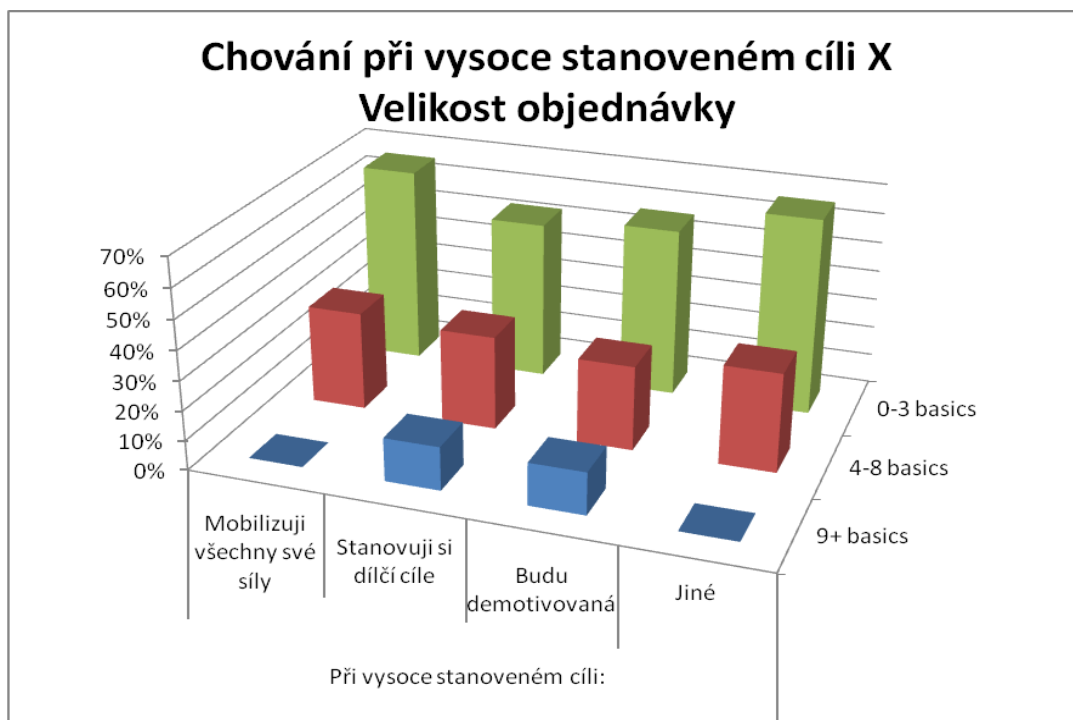
Zdroj: Vlastní práce

Ředitelky pomáhají stanovovat cíle polovině poradkyň (52,7 %), další čtvrtina poradkyň (25,7 %) si stanovuje cíle sama a nepotřebuje pomoc od ředitelky. 17,6 % poradkyň si cíle nestanovuje vůbec, to jsou s největší pravděpodobností samospotřebitelky. 4,1 % poradkyň by ocenilo, kdyby jim jejich ředitelka pomohla.

Ředitelky pomáhají se stanovením cílů nejvíce poradkyním, které objednávají do 3 basics (52,9 %) a poté 4 - 8 basics (32,4 %). Poradkyně, které by nejvíce ocenily pomoc se stanovením cílů jsou ty, které objednávají 4 - 8 basics (66,7 %) a méně ty, které objednávají nad 9 basics (33,3 %). Samy si stanovují cíle nejvíce poradkyně s objednávkou pod 3 basics (50 %) a 4 - 8 basics (37,5 %), nejméně ty s objednávkou nad 9 basics (12,5 %), což je překvapivé, protože ty by už měly být schopné si cíle stanovit samy. Žádné cíle si nestanovují pouze poradkyně s objednávkou do 3 basics (100 %), to jsou buď samospotřebitelky, které nepracují a tudíž nepotřebují cíle, nebo pracující poradkyně, které právě kvůli absenci cíle nejsou úspěšné.

Motivace

Graf 23 Vztah chování při vysoce stanoveném cíli a aktivity poradkyně



Zdroj: Vlastní práce

Tab. 11 Vztah chování při vysoce stanoveném cíli a aktivity poradkyně

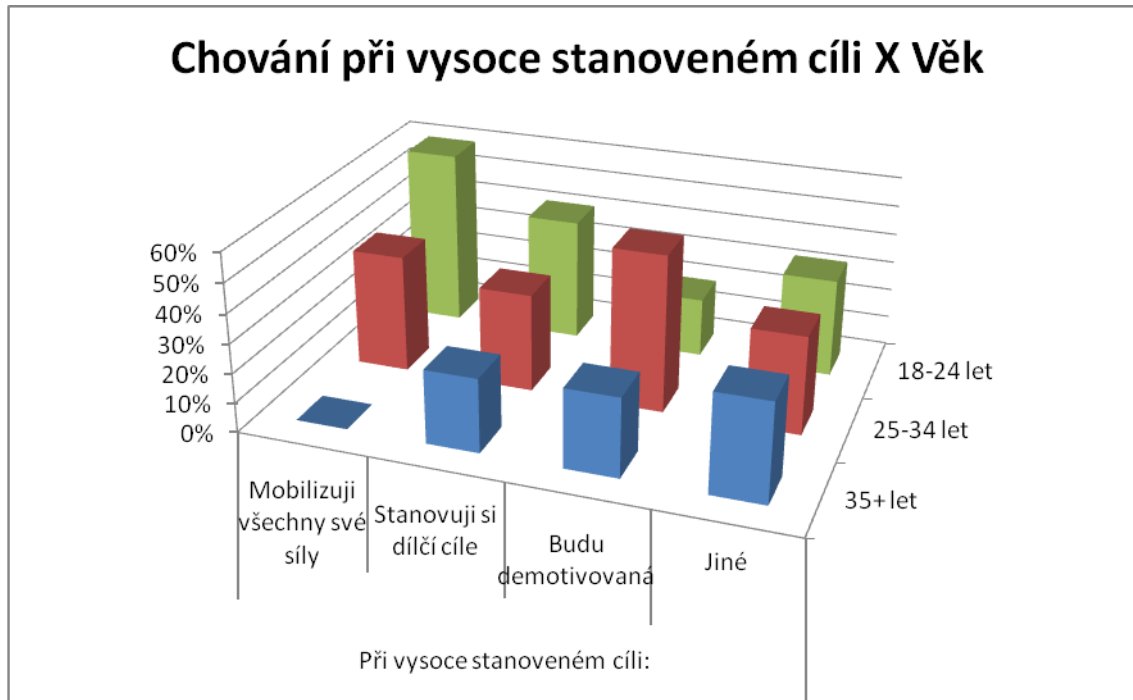
χ^2	df	p
1,082	6	0,982

Zdroj: Vlastní práce

67,6 % poradkyň si velký cíl rozdělí na dílčí cíle, 7 % poradkyň mobilizuje všechny své síly k dosažení cíle. 21,1 % poradkyň však bude demotivováno. 4,2 % poradkyň si žádné cíle v Mary Kay nestanovuje.

Předpokládá se, že poradkyně, které jsou úspěšné a dělají velké objednávky, budou mít lepší postoj k vysoce stanoveným cílům a budou se je snažit splnit. Avšak z poradkyň, které mobilizují všechny své síly pro splnění cíle bylo 66,7 % poradkyň, které objednávají do 3 basics a 33,3 % poradkyň, které objednávají 4 - 8 basics, žádná z nich neobjednávala nad 9 basics. Dílčí cíle si stanovují také nejvíce poradkyně z kategorie do 3 basics (53,7 %), dále frekvence poradkyň s růstem objednávky klesá. Demotivované jsou nejvíce poradkyně s objednávkou do 3 basics (57,1 %).

Graf 24 Vztah chování při vysoce stanoveném cíli a věku



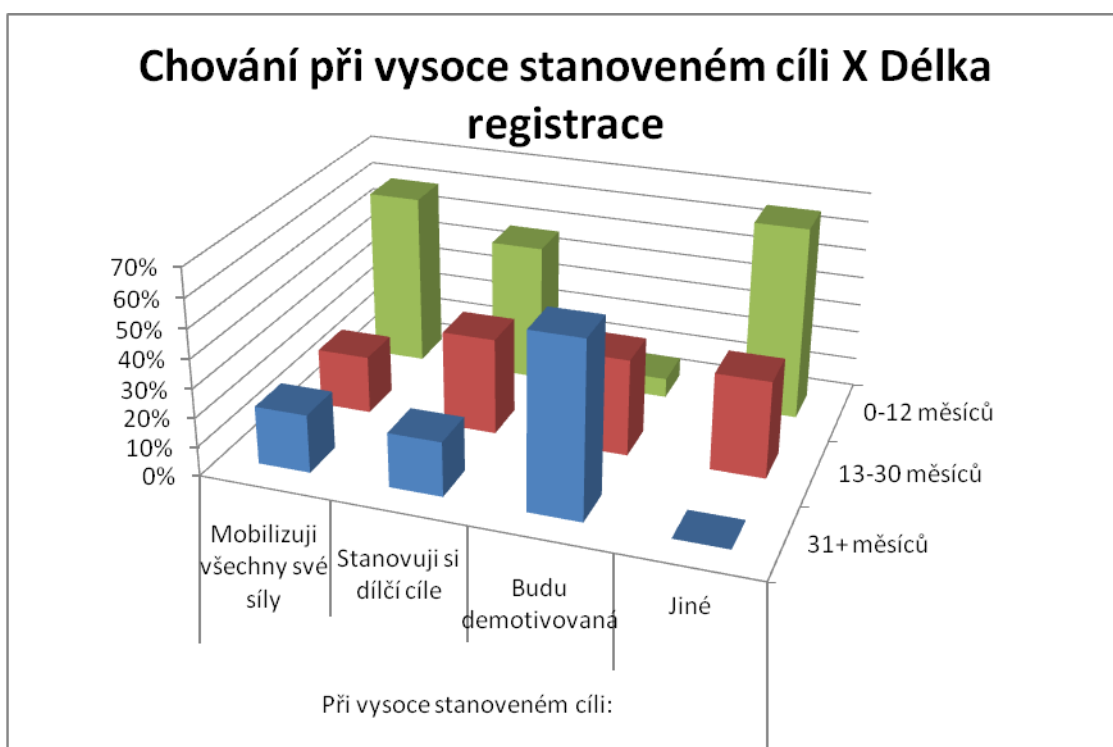
Zdroj: Vlastní práce

Tab. 12 Vztah chování při vysoce stanoveném cíli a věku

χ^2	df	p
4,702	6	0,583

Zdroj: Vlastní práce

Dá se předpokládat, že s věkem se mění přístup k vysoce stanoveným cílům. S věkem se zmenšuje touha dosáhnout vysokého cíle, což dokazuje graf. Z poradkyň, které mobilizují své síly je 60 % poradkyň mladších než 24 let a 40 % je mezi 25 a 34 lety, ani jedna poradkyně není z kategorie nad 35 let. Dílčí cíle si stanovují nejvíce také poradkyně do 24 let (41,7 %) a nejméně nad 35 let (25 %). Nejvíce demotivované při vysokých cílech jsou poradkyně v kategorii 25 - 34 let.

Graf 25 Vztah chování při vysoce stanoveném cíli a délky registrace

Zdroj: Vlastní práce

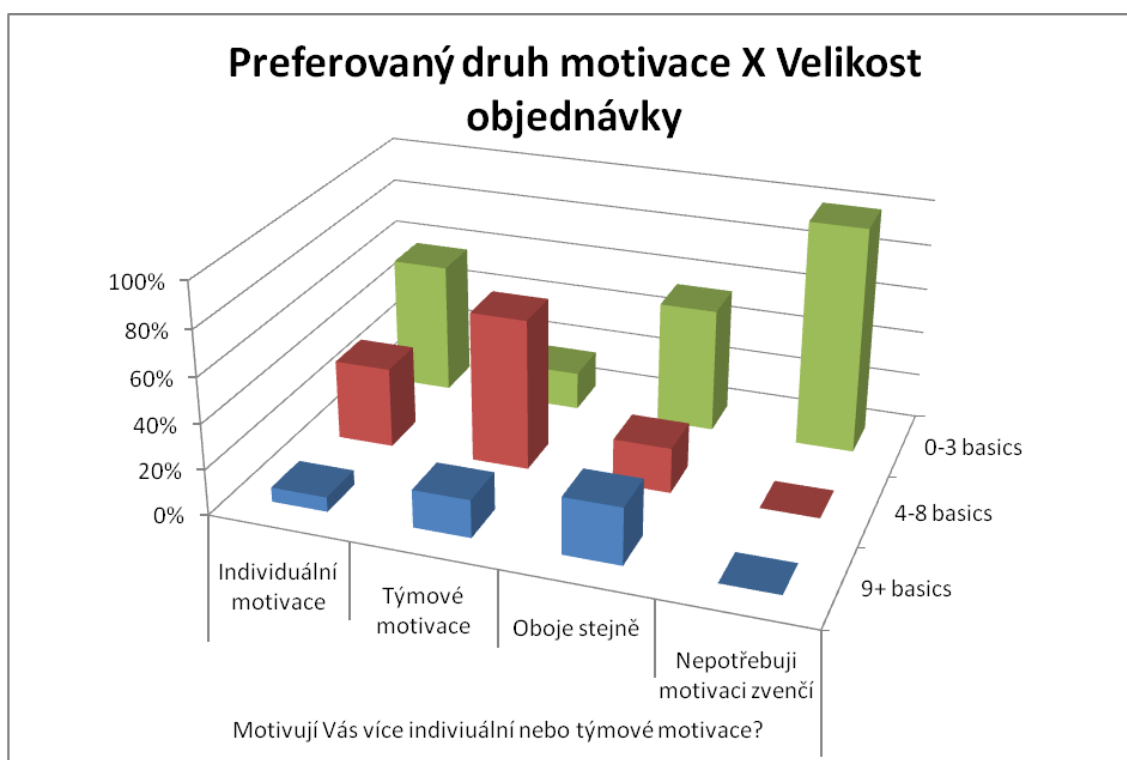
Tab. 13 Vztah chování při vysoce stanoveném cíli a délky registrace

χ^2	df	p
14,304	6	0,026

Zdroj: Vlastní práce

Své síly mobilizují nejvíce poradkyně, které jsou registrované méně než rok (60 %), a po 20 % ostatní dvě kategorie. Dílčí cíle si stanovují také nejvíce poradkyně registrované do 12 měsíců (47,9 %). Nejvíce demotivované jsou poradkyně registrované více než 31 měsíců. Nově registrované poradkyně mají asi počáteční nadšení a energii a proto se do vysokých cílů snadněji pouštějí. Cílem ředitelek je toto nadšení udržet co nejdéle.

Graf 26 Vztah preferovaného druhu motivace a velikosti objednávky



Zdroj: Vlastní práce

Tab. 14 Vztah preferovaného druhu motivace a velikosti objednávky

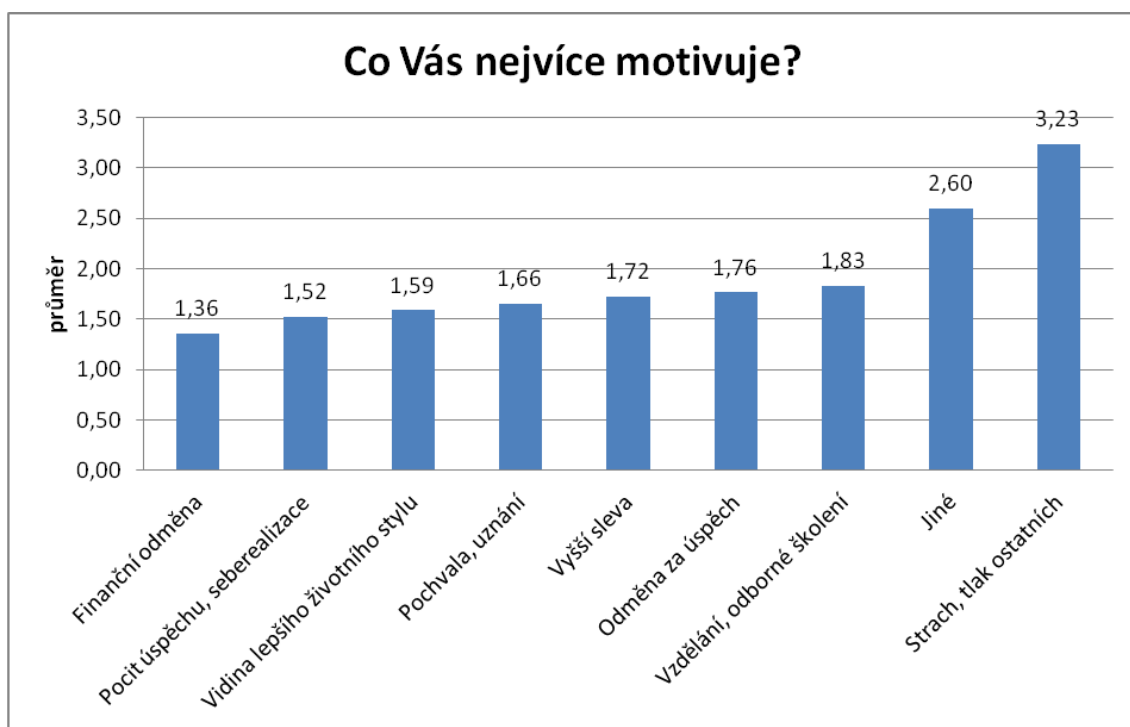
χ^2	df	p
13,279	6	0,039

Zdroj: Vlastní práce

Téměř polovinu poradkyň motivují více individuální motivace, které jsou stanoveny podle jejich osobních cílů a možností, jen 8,1 % poradkyň dává přednost týmovým motivacím, jako je např. královna prodeje. 32,4 % je motivováno oběma druhy stejně. 10,8 % poradkyň uvedlo, že nepotřebují motivaci zvenčí.

Individuální motivace nejvíce preferují poradkyně, které objednávají do 3 basics (58,1 %) a nejméně poradkyně s objednávkou nad 9 basics (6,5 %). Týmové motivace nejvíce chtějí poradkyně s objednávkou 4 - 8 basics. To je pravděpodobně z důvodu, že poradkyně, které objednávají do 3 basics nedosáhnou na týmové ocenění, jako je *královna prodeje*, naopak ty, které objednávají víc, mají větší šance, že se umístí na prvních místech v prodeji. Motivaci zvenčí nepotřebují poradkyně, které objednávají do 3 basics, ale to jsou zřejmě samospotřebitelky.

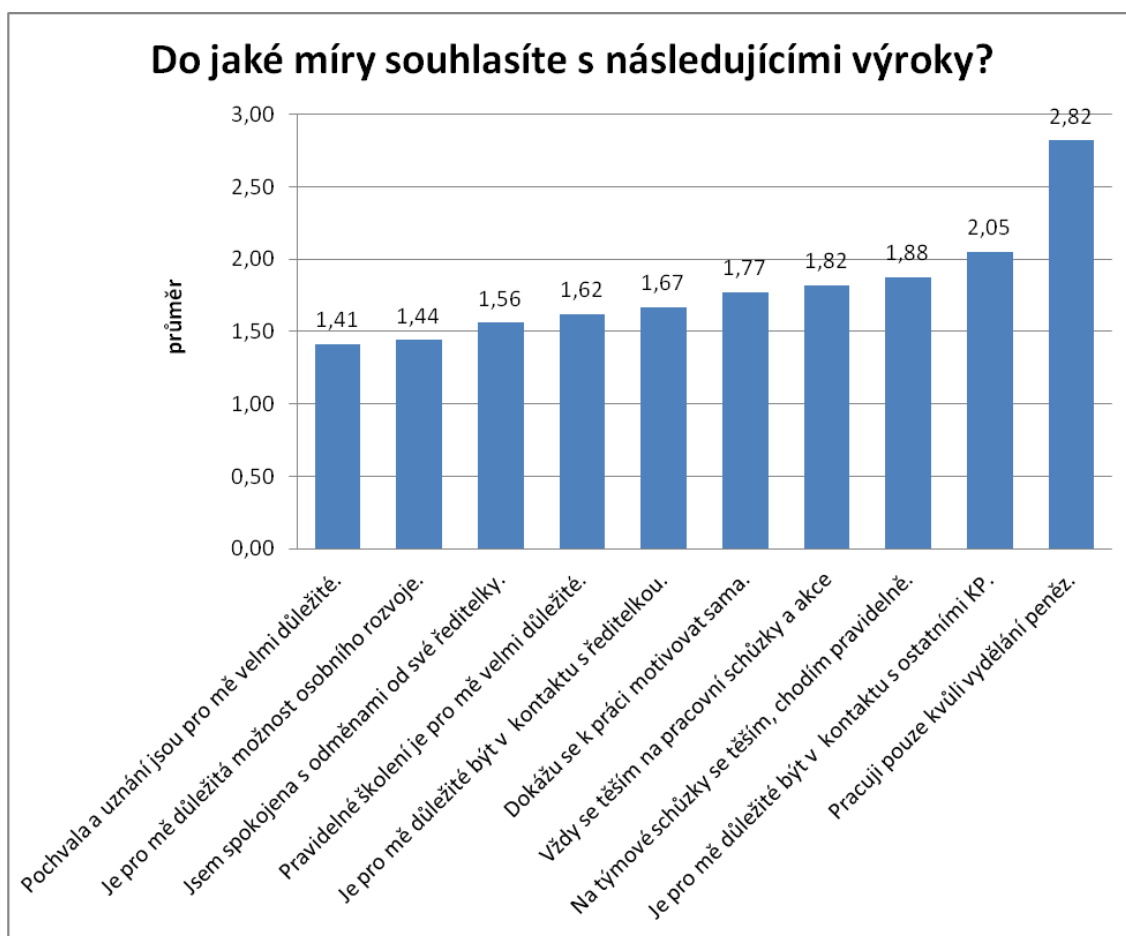
Graf 27 Co Vás nejvíce motivuje?



Zdroj: Vlastní práce

Respondenti měli za úkol ohodnotit, které faktory je motivují na stupnici od 1 (nejvíce) do 4 (vůbec). Nejvíce motivační je pro poradkyně finanční odměna (průměr 1,36), dále vnitřní pocit úspěchu, vidina lepšího životního stylu, málo až vůbec motivační je strach, tlak ostatních. Jako jiný faktor byly uvedeny viditelné výsledky po použití kosmetiky.

Graf 28 Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky?



Zdroj: Vlastní práce

Výroky se hodnotily na stupnici 1 = souhlasím, 2 = spíše souhlasím, 3 = spíše nesouhlasím, 4 = nesouhlasím a 5 = nevím. Téměř všechny výroky dostaly ohodnocení 1,40 - 2,05, tedy souhlasím až spíše souhlasím, pouze výrok "Pracuji pouze kvůli vydělání peněz" měl průměrné hodnocení 2,82, tedy spíše nesouhlasím. Nejdůležitější je pro poradkyně pochvala, uznání a možnost osobního rozvoje, nejméně důležité je být v kontaktu s ostatními poradkyněmi.

Připomínky a náměty

Respondenti měli možnost napsat své připomínky a náměty týkající se motivace nebo toho, co jim chybí u své ředitelky. Sekce pro připomínky a náměty využilo celkem 8 respondentů (10,8 %). Tři poradkyně si stěžovaly na nedostatečnou komunikaci ze

strany ředitelky, chybí jim pomoc, podpora a průběžná kontrola plnění plánu. Další komentáře byly pozitivní a chválily individuální přístup ke každé poradkyni, který je pro ně důležitý. Poradkyně by také uvítaly školení o obchodních dovednostech, time managementu, přednášku a pohovory s psychologem apod. Zajímavým námětem bylo nepořádat týmové schůzky každý měsíc ve stejný čas, aby se mohlo zúčastnit co nejvíce poradkyň.

3.8 Souhrn analýzy

Mary Kay je úspěšná a stále rostoucí firma, která funguje na sociálních principech. Prodej se uskutečňuje formou přímého prodeje přes Nezávislé kosmetické poradkyně. Poradkyně mají také možnost registrovat do svého týmu další ženy a díky tomu se umísťují na dalších kariérních pozicích, z nichž nejdůležitější je pozice Nezávislé obchodní ředitelky. Ředitelka se kromě prodeje stará o svůj tým poradkyň a má na starosti také jejich motivaci. Kromě toho existují také motivační programy od firmy, tento motivační systém je dobře propracovaný a principy Mary Kay jsou uznávány i mimo tuto firmu. Motivační systém, který mají na starosti ředitelky, byl zkoumán pomocí rozhovorů s ředitelkami a dotazníků, které vyplňovaly poradkyně.

V rozhovorech s ředitelkami bylo zjištěno, že úspěšné ředitelky doplňují firemní motivace svými týmovými motivacemi, pomáhají poradkyním se stanovením cílů, podporují je a snaží se jim zdůraznit přednosti a výhody práce v Mary Kay. Nemají však pevný motivační systém, řídí se spíše situací a vlastní intuicí.

Nejvíce respondentů v dotazníkovém šetření tvořily poradkyně, které jsou u Mary Kay registrované méně než jeden rok, průměrně objednávají do 3 basics a jsou na pozici kosmetické poradkyně. Většina poradkyň má vedle Mary Kay ještě jinou činnost, nejvíce studium a částečný úvazek. Co se týká vzdělání, zhruba polovina respondentů má středoškolské vzdělání a druhá polovina vysokoškolské. Většina poradkyň má do 34 let.

Nejvíce žen se registruje jako samospotřebitelky a to převážně starší ženy, s věkem vzrůstá počet žen, které se registrují z důvodu levnějších přípravků, naopak

ženy do 24 let se nejvíce registrují kvůli přivýdělku a protože chtěly někomu pomoci s registrací. Ženy, které volí kariéru, jsou nejčastěji mezi 25 a 34 lety. Důvodem, proč poradkyně u Mary Kay zůstávají, jsou také levnější přípravy, ale i osobní rozvoj a vzdělávání. Důvodem proč se poradkyně přestaly věnovat Mary Kay je nedostatek času a protože se jim nelíbil daný systém.

Nejtěžší je pro poradkyně hledání nových zákaznic a telefonování potenciálním i stávajícím zákaznicím. Celých 20,3 % poradkyň nemá v okolí žádnou podporu a skoro 80 % nachází podporu jen u někoho z okolí, což není nejlepší pro práci v MLM. Poradkyně, které nemají podporu od nikoho, jsou nejvíce poradkyně, které objednávají do 3 basics. Překvapivě se neprokázala závislost mezi podporou okolí a aktivitou poradkyně.

S délkou registrace ubývá poradkyň, které mají s ředitelkou přátelský vztah a přibývá vztahů, které se dají charakterizovat jako něco mezi přátelským a profesionálním. Může to být způsobeno tím, že ze začátku si poradkyně myslí, že je to spíše přátelský vztah, ale později zjistí, že nejde o přátelství, ale spíše o práci a vztah mezi poradkyní a ředitelkou je pak více vyvážený. Žádná poradkyně, která je registrována déle než 31 měsíců, nemá špatný vztah se svou ředitelkou. Buď poradkyně, které mají se svou ředitelkou špatný vztah, nevydrží u Mary Kay dlouho nebo se časem vztahlepší.

Poradkyně, které objednávají nad 9 basics, jsou samostatnější a nevyžadují příliš častou komunikaci s ředitelkou, 11 % poradkyň však má zájem komunikovat častěji. Od své ředitelky poradkyně nejvíce chtějí psychickou podporu a školení, nejméně hmotné ocenění. Pro 20,6 % není ředitelka vzorem v kariéře. Poradkyně nejlépe hodnotily u ředitelky umění pochválit a spravedlivé hodnocení a odměňování, nejhůře kreativitu při tvorbě motivačních programů. Nejvíce jsou oceňované poradkyně, které objednávají do 3 basics, nejvíce těch, které odpověděly, že nejsou oceňované vůbec, jsou poradkyně, které objednávají 4 – 8 basics. Ředitelky se nejvíce soustředí na novější, začínající poradkyně, ale zapomínají na ty, které jsou registrovány déle a dělají větší objednávky. Nejvíce poradkyň, které by uvítaly pomoc ředitelky se stanovením cílů, je také v kategorii 4 – 8 basics.

21,1 % poradkyň je demotivovaných při vysoce stanoveném cíli, nejvíce jsou to poradkyně s objednávkou do 3 basics, ve věku 25 – 34 let a registrované déle než 31 měsíců. Poradkyně dávají přednost individuálním motivacím před týmovými, zvláště ty, které objednávají do 3 basics. Ty, které dávají přednost týmovým motivacím, jsou z kategorie 4 – 8 basics. Nejvíce jsou poradkyně motivované finanční odměnou, vnitřním pocitem úspěchu a vidinou lepšího životního stylu, nejméně naopak strachem a tlakem ostatních, pozitivní motivace tedy hraje mnohem větší roli. Nejdůležitější je pro poradkyně pochvala a uznání a možnost osobního rozvoje.

Většina stanovených hypotéz je zamítnuta, zejména však pro nedostatečný počet respondentů. Výsledky ověření hypotéz na hladině významnosti 5 %:

H1: Důvod pro registraci závisí na věku poradkyně.

Výsledek: $p = 0,216 \Rightarrow$ hypotéza se zamítá

H2: Podpora okolí závisí na aktivitě poradkyně.

Výsledek: $p = 0,397 \Rightarrow$ hypotéza se zamítá

H3: Vztah poradkyně s ředitelkou závisí na délce registrace poradkyně.

Výsledek: $p = 0,774 \Rightarrow$ hypotéza se zamítá

H4: Frekvence komunikace poradkyně s ředitelkou závisí na aktivitě poradkyně.

Výsledek: $p = 0,072 \Rightarrow$ hypotéza se zamítá

H5: Frekvence komunikace poradkyně s ředitelkou závisí na délce registrace poradkyně.

Výsledek: $p = 0,013 \Rightarrow$ hypotéza se potvrzuje

H6: Frekvence obdržení ocenění a pochval od ředitelky závisí na aktivitě poradkyně.

Výsledek: $p = 0,159 \Rightarrow$ hypotéza se zamítá

H7: Frekvence obdržení ocenění a pochval od ředitelky závisí na délce registrace.

Výsledek: $p = 0,000 \Rightarrow$ hypotéza se potvrzuje

H8: Pomoc ředitelek se stanovením cílů souvisí s aktivitou poradkyně.

Výsledek: $p = 0,057 \Rightarrow$ hypotéza se potvrzuje na hladině významnosti 5,7 %

H9: Chování poradkyň při vysoce stanoveném cíli závisí na jejich aktivitě.

Výsledek: $p = 0,982 \Rightarrow$ hypotéza se zamítá

H10: Chování poradkyň při vysoce stanoveném cíli závisí na jejich věku.

Výsledek: $p = 0,583 \Rightarrow$ hypotéza se zamítá

H11: Chování poradkyň při vysoce stanoveném cíli závisí na délce registrace.

Výsledek: $p = 0,026 \Rightarrow$ hypotéza se potvrzuje

H12: Preferovaný druh motivace (individuální vs. týmové) závisí na aktivitě poradkyně.

Výsledek: $p = 0,039 \Rightarrow$ hypotéza se potvrzuje

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ

Na základě výsledků dotazníkového šetření byla navržena možná řešení pro zlepšení motivačního systému ředitelek.

4.1 Práce s novou poradkyní

Motivace poradkyně začíná již při náboru, kdy recruiter vysvětluje zákaznici výhody práce v Mary Kay. Podle toho se žena rozhoduje, jestli se zaregistruje a zda bude pracovat jako poradkyně nebo bude pouze objednávat přípravky pro vlastní potřebu jako samospotřebitelka. Úkolem každého recruitera je podat této potenciální poradkyni veškeré relevantní informace o firmě, jejím systému a zásadách.

Náborový pohovor je potřeba vést individuálně. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že ženy do 24 let hledají nejčastěji přivýdělek, ženy mezi 25 a 34 lety kariéru a ženy nad 35 let se registrují nejčastěji jako samospotřebitelky. Podle věku ženy může tedy ředitelka posoudit, jestli má zdůrazňovat možnost nákupu levnějších přípravků, přivýdělku nebo kariéry. Přestože se žena zaregistruje pouze z důvodu levnějších přípravků, není vyloučeno, že začne pracovat, když se změní její životní situace nebo uvidí výhody práce v Mary Kay. Proto je nutné intenzivně pracovat také se samospotřebitelkami, ty musí vidět, že mají dveře do Mary Kay vždy otevřené.

U náborového pohovoru je samozřejmost vysvětlit, co všechno daná žena může využít a že rozhodnutí, které si vybere, je plně v její moci. Nevyplatí se slibovat zázraky, jako např. lehce vydělané peníze, to může mnoho žen odradit, protože budou čekat nějaký problém. Lepší je poukázat na to, že jde o zábavnou a flexibilní práci a ukázat jí na výpočtu, kolik si může vydělat podle jejích časových možností.

Pro přehlednost je vhodné mít v tabulce uvedeny všechny činnosti, které je třeba udělat s novou poradkyní a značit si u každé nové poradkyně splnění dané položky. Položky jsou seřazeny tak, jak by měly přibližně následovat za sebou, pořadí se však může mírně měnit podle aktuální situace.

Činnosti, které je třeba udělat s novou poradkyní:

- podepsat smlouvu,
- vybalit společně startovací kufřík,
- začít používat přípravky,
- přečíst studijní materiály ze startovacího kufříku,
- vyplnit seznam potenciálních zákazníků,
- navštívit školení pro nové poradkyně,
- vyplnit dotazník pro zjištění cílů a motivace,
- navštívit týmovou schůzku a pořádaná školení,
- stanovit společně cíle v Mary Kay,
- naplánovat a uskutečnit seminář péče o pleť,
- začít posílat týdenní reporty,
- přečíst půjčenou motivační knihu,
- výzva 30 tváří za 30 dní.

4.1.1 Vybalení startovacího kufříku, zadání úkolů

Pokud je to možné, je vhodné s novou poradkyní vybalit startovací kufřík a vysvětlit jí, k čemu slouží obsažené přípravky a jakou studijní literaturu má k dispozici. Dále by měl recruiter pozvat novou poradkyni na školení pro nové poradkyně a dát jí za úkol, aby mezitím používala přípravky z kufříku na sobě a přečetla si literaturu, včetně knížky od Mary Kay Ash a napsala si otázky, které bude mít na ředitelku. Pro pracující poradkyni je důležité, aby znala účinky přípravků a měla je vyzkoušené.

Dalším úkolem pro novou poradkyni je, aby si vyplnila seznam potenciálních zákazníků. Doporučuje se dát za úkol napsat 101 jmen, protože pak je vyšší pravděpodobnost, že jich člověk napíše více, než kdyby dostal za úkol napsat 100 nebo dokonce nižší počet jmen. Člověk při vyplňování takového seznamu přirozeně přemýšlí

a hodnotí, koho by mohl napsat a koho ne, pro potlačení tohoto myšlení může ředitelka dát poradkyni za úkol napsat seznam všech osob včetně mužů v jejím okolí, bez toho aby je nazývala potenciálními zákazníky. Poté by si měla poradkyně vybrat přívětivé, podporující a úspěšné osoby a ty kontaktovat jako první, protože to bude nejsnazší a zvýší to chuť pokračovat v práci.

Podle toho, jestli a jak precizně poradkyně zadané úkoly splní, může ředitelka poznat míru vnitřní motivace nové poradkyně a tím i její potenciál. Zadávání úkolů nemá souvislost s autoritativním řízením, ale spíše s faktem, že lidé lépe pracují pod vedením a jemným tlakem, málokdo dokáže hned pracovat sám od sebe. Splnění úkolu už potom záleží na poradkyni, ředitelka jí tím jen ukazuje cestu. Většinou platí, že čím více otázek si poradkyně nachystá, tím lépe. Nezávisí úplně na počtu napsaných potenciálních zákazníků, ale spíše na snaze a na tom, kolika z nich potom poradkyně opravdu zavolá.

4.1.2 Školení pro nové poradkyně, dotazník, cíle

Dalším krokem je školení pro nové poradkyně, které může být individuální nebo hromadné, pokud má ředitelka nebo její tým v dané době více nových poradkyň. Individuální školení má výhodu v tom, že ředitelka má možnost poradkyni lépe poznat a plně se jí věnovat. Týmové školení na druhou stranu pomáhá novým poradkyním spřátelit se s ostatními novými poradkyněmi a ty si pak mohou v budoucnu pomáhat a podporovat se, protože stojí spolu na stejné startovací čáře. Na školení pro nové poradkyně by měly přijít i samospotřebitelky, aby znaly základní pravidla a principy Mary Kay a případně pak nekazily svou činností společnosti její dobré jméno.

Na školení je čas poradkyni nechat vyzkoušet všechny ostatní přípravy Mary Kay a vybrat s ní, co by měla používat. Každá poradkyně je sama sobě reklamou a musí vědět, jak který přípravek působí, musí ho mít vyzkoušený a musí mít přípravy ráda.

Po školení je vhodné nechat poradkyni vyplnit dotazník ohledně jejích životních cílů a motivace (viz dále). Ředitelka tak hned zjistí, jestli poradkyně stojí o kariéru, přivýdělek nebo jen o slevu na přípravy a podle toho se jí bude věnovat. Na základě toho jí pak ředitelka může pomoci se stanovením cílů v Mary Kay a naučit ji stanovovat

si měsíční cíle a plán. Není však ideální poradkyni hned ze začátku zahltit všemi motivačními programy, jako je *Hvězdný program* nebo *Úspěch v červené*, natož pak *Královské dvory* a podobné náročné programy. Jednak v programech pak mají zmatek a neví, o který se mají snažit nejdřív, jednak z dotazníků vyplynulo, že 21,1 % poradkyň je při vysoce stanoveném cíli demotivovaných.

Samozřejmostí by mělo být pozvání poradkyně na týmovou schůzku a na veškerá pořádaná školení. Zvýšit šanci na účast poradkyně může ředitelka tak, že jí řekne, že ji chce seznámit s ostatními a dá jí něco za úkol, např. přinést občerstvení, připravit si příběh. Také jí ředitelka dopředu napíše, že se na ni těší.

Na týmové schůzce může pomoci posadit ji vedle někoho podobného, s kým by si mohla rozumět. 33,8 % poradkyň zůstává v Mary Kay kvůli kolektivu a prostředí, mezi poradkyněmi často vznikají přátelské vztahy, díky kterým ženy jen tak neskončí. Pokud má zrovna poradkyně špatné období a je demotivovaná, je nejlepší vzít ji mezi tým, který jí psychicky pomůže. Zbytek týmu by měl být ale pozitivně naladěný. Pokud jsou v týmu negativní ženy, které si na všechno stěžují, mohly by s sebou stáhnout i ostatní poradkyně. S takovými poradkyněmi je lepší si povykládat mezi čtyřma očima, zjistit příčiny jejich nespokojenosti, půjčit jim literaturu úspěchu apod.

Poradkyně se nesmí cítit na týmové schůzce odcizeně, ředitelka by ji měla vždy představit a pochválit ji přede všemi.

4.1.3 Začátek práce nové poradkyně

Po školení, ale podle časových možností i před školením si poradkyně domluví první semináře péče o pleť, nejlépe s někým známým. Mnoho ředitelk vede tyto první semináře namísto poradkyně, která jen poslouchá a učí se tím, zisk z prodeje je však její. Je to vhodný způsob, protože poradkyně hned vidí, že je možné přípravky prodat a má zajištěný první zisk na svou objednávku a na *Perfektní start*. Pokud to není v časových možnostech ředitelky, je vhodné novou poradkyni pozvat alespoň na seminář, který má ředitelka se svými zákaznicemi. Stejně je dobré postupovat i při prvních pohovorech o sdílení příležitosti.

Poradkyně nejvíce požadují od ředitelky psychickou podporu, kterou většinou nikde jinde nezažijí, proto je ideální, když si ředitelka zaznamená do diáře, kdy má nová poradkyně první samostatný seminář a před ním jí napíše povzbuzující zprávu.

Práci nové poradkyně může ředitelka podpořit výzvou, např. *30 ošetřených tváří za 30 dní*, protože když poradkyně udělá semináře pro 30 žen za měsíc, je téměř jisté, že dosáhne zisku a uvidí první výsledky. Splnění této výzvy je vhodné ocenit něčím, co je potřebné pro práci poradkyně, např. vizážistickými štětci.

4.1.4 Reporty

Protože ředitelky mají ve svých týmech mnoho poradkyň, nemůžou se stoprocentně věnovat každé z nich. Ze začátku je tedy nezbytné naučit poradkyni, aby se sama v případě potřeby ředitelce ozvala a aby jí pravidelně posílala report o tom, jak se jí dařilo, kolik provedla seminářů péče o pleť, jaký měla prodej, kolika ženám nabídla příležitost apod.

V začátcích je vhodné požadovat týdenní report, protože je to dostatečně dlouhá doba na vytvoření určitých výsledků a zároveň dostatečně krátká doba na to, aby se odhalily chyby nebo problémy, které je díky tomu možné včas odstranit. Např. ředitelka může sledovat poměr prodeje na jednu zákaznici, který vypovídá o úspěšnosti poradkyně. Pro ředitelku je výhoda v tom, že má přehled, jak se poradkyni daří a v čem jí může pomoci a především jí to pomáhá v plánování týmové produkce už během měsíce a nemusí tak dohánět produkci až při uzávěrce.

Zpracované poradkyně už mohou posílat reporty jen jednou měsíčně včetně jejich plánu na příští měsíc, aby ředitelka nebyla zahlcená. Poradkyním to pomůže v tom, že budou nuceny si každý měsíc napsat své výsledky, spočítat si prodej a vydělaný zisk a lépe mohou zhodnotit svou úspěšnost. Poradkyně mají jinak tendence se podceňovat nebo naopak přeceňovat, a pokud si vydělané peníze neodkládají bokem na další objednávku, mají často pocit, že nic nevydělaly a to se odráží v jejich motivaci.

S každou novou poradkyní má ředitelka mnoho práce, proto by neměla nabírat do týmu měsíčně více poradkyň, než je schopná zaškolit a plně se jim věnovat, aby měla prostor i pro stávající zákaznice.

4.2 Zvýšení vnitřní motivace

Vnitřní motivaci poradkyně může ředitelka poznat už při zadání prvních úkolů, jak bylo zmíněno výše a poté podle celkového přístupu poradkyně k práci a účasti na týmových schůzkách a školeních. Podle toho by se pak měla ředitelka k poradkyni chovat, protože by ředitelka neměla plýtvat časem a energií na někoho, kdo nechce pracovat. Základním úkolem každého lídra je tedy poznat, komu se má věnovat, kdo za to stojí a kdo ne.

Pokud někdo nemá vnitřní motivaci, nemá smysl jej motivovat zvenčí. Mnoho žen však má vnitřní motivaci, jen jí v sobě musí objevit. Každá poradkyně si musí najít své „proč“, důvod proč Mary Kay dělá a proč by měla zůstat, i když se na cestě vyskytnou překážky. Měla by v tom vidět nějaký smysl, např. „dělat ženy krásnějšími“ nebo „měnit životy žen“. V tom jí musí pomoci ředitelka, protože většina žen neumí snít a jít za svým snem, ředitelka by měla své poradkyně podporovat ve snění a pomoci jim najít cestu, jak jejich sen uskutečnit. Toto se dá udělat např. pomocí teambuildingové akce, na které si každá poradkyně vytvoří nástěnku snů nebo cokoli jiného, co pomůže zaměřit mysl jiným směrem a navíc to podpoří i týmového ducha.

Cílem ředitelky by mělo být naučit poradkyni, jak svou vnitřní motivaci najít, naučit ji, aby pracovala sama, našla si svou vlastní cestu. Lidé nejlépe pracují, když jsou šťastní, mají radost ze své práce, a když mají s vedoucím uvolněný vztah. Ženy často nevyužívají svou vnitřní motivaci, protože nevědí, že je možné něco v jejich životě změnit a něčeho dosáhnout, úkolem ředitelky je ukázat jim, že to možné je.

Pro hledání vnitřní motivace jsou velmi nápomocné knihy o osobním rozvoji, člověk si díky nim uvědomí, co všechno může dokázat, přestože dříve ho to ani nenapadlo. Ředitelka může takovou motivační knihu poradkyni půjčit poté, co si poradkyně nastuduje firemní materiály a knihu paní Mary Kay Ash.

Pokud poradkyně najde svou vnitřní motivaci, bude se chtít stát ředitelkou, což její ředitelce přinese mnohem stabilnější a vyšší příjem. Mezi poradkyněmi je větší

fluktuace, při jakémkoli neúspěchu to mohou vzdát, pokud se však vybudují na pozici ředitelky, mají již motivaci v Mary Kay zůstat, protože již zažily úspěch. Ředitelku také už není potřeba stimulovat k práci, ta už se stará o svůj vlastní tým a ví, proč to dělá, nepotřebuje další hmotné ocenění, stačí jen psychická podpora.

Důležité je nadšení pro práci, nejvyšší nadšení mají většinou nové poradkyně, je tedy dobré se snažit, aby jim zůstalo co nejdéle a u stávajících poradkyň nadšení znovu objevit. Pro podporu nadšení jsou vhodná motivační školení, týmové schůzky, společné akce, i mimopracovní a také mají ředitelky možnost využívat firemních písní, které můžou pustit na týmové schůzce.

Více než na tým by se ředitelka měla zaměřovat sama na sebe, protože tak, jak se lídr chová a pracuje, se chová a pracuje i celý jeho tým. Pokud bude nadšená a energická ředitelka, stejně tak nadšený a energický bude tým, aniž by bylo potřeba investovat značné prostředky do hmotných ocenění. Poradkyně by se měly se svou ředitelkou ztotožnit, chtít být takové jako je ona. Pozor si musí dát ředitelka na tzv. nemoc z povýšení (Ash, 2012), kdy nová ředitelka přestane dělat práci poradkyně a pouze zadává úkoly, zapomíná, jaké to bylo na začátku podnikání a díky čemu uspěla. Ředitelka potom přestává být pro své poradkyně vzorem, zhorší se nejen její osobní prodej, ale také týmová produkce, počet nových poradkyň a i sama ředitelka se zhorší jako školitelka, protože nebude mít praxi.

Největším zdrojem motivace je úspěch, proto je důležité, aby poradkyně zažila co nejdříve úspěch, může to být na semináři péče o pleť, který pro ni vede její ředitelka nebo na prvním samostatném semináři, proto je potřeba, aby si domluvila nejdříve zákaznice, u kterých předpokládá, že budou příjemné a že si něco koupí.

4.3 Týmový duch, vzájemné vztahy a podpora

Pro větší soudržnost týmu a sounáležitost je potřeba podporovat týmového ducha. Jak už bylo napsáno, když mají poradkyně mezi sebou a s ředitelkou dobré vztahy, je větší pravděpodobnost, že u Mary Kay zůstanou. Dobrý týmový duch je důležitý zejména už v kvalifikaci na ředitelku, kdy je pro danou poradkyni v programu nejtěžší splnit

podmínky a potřebuje pomoc od týmu a stejně tak v dalších programech pro ředitelky, kde se hodnotí týmová produkce.

Teambuilding může začít i na pracovních akcích, jako jsou akce na kontakty nebo večírky pro zákaznice, které může zařídit ředitelka a být tam se svými poradkyněmi. Dále pomůžou akce jako vánoční týmová schůzka, kde se můžou rozdávat dárky a další společné zábavné akce, jako třeba grilování. Aby tyto akce měly účinek, je dobré je opakovat ideálně jednou za čtvrt roku a tak můžou být spojené s oceňováním čtvrtletních programů, jako je *Hvězdný program*, kde bude mít poradkyně, která program splnila, VIP postavení v rámci týmu.

Týmový duch může být podpořen kromě jména týmu, které se běžně používá, také společnou volbou týmového maskota, barvy, týmovou broží apod. Brož mohou dostat pouze členky týmu na jejich první týmové schůzce, pokud by poradkyně skončila v Mary Kay, brož by musela vrátit, aby se vytvořil dojem, že je to něco speciálního.

Ředitelky by měly stanovovat také týmové cíle společně s poradkyněmi a na základě týmového cíle se stanoví cíle individuální. Ředitelka pak posílá tabulku s průběžnými výsledky, kde každý vidí, jaký měla daná poradkyně cíl a kolik už splnila. Poradkyně pak budou mít větší motivaci svůj cíl splnit, protože je vystaven veřejně a také protože bude mít větší pocit sounáležitosti s týmem a bude chtít, aby byl týmový cíl také splněný. Za splnění týmového cíle pak budou odměněny všechny poradkyně, které přispěly k jeho splnění, společnou akcí nebo speciálním pohoštěním na další týmové schůzce.

Pro zvýšení účasti na týmových schůzkách, je vhodné zjistit od poradkyň důvod, proč se pravidelně neúčastní. Zajímavým námětem z dotazníků bylo také pořádat občas týmové schůzky v jiném dni a čase, aby se mohly dostavit také poradkyně, které v pravidelném termínu nemohou.

Vztah mezi poradkyní a ředitelkou by měl být převážně přátelský, ale ředitelka by si měla udržet profesionální odstup. Pokud by byl vztah pouze přátelský, bylo by těžké zachovat si autoritu. S poradkyněmi v týmu není vhodné probírat negativní věci, které se týkají ředitelky, ty může ředitelka probírat s kolegyněmi na stejné nebo vyšší úrovni (s její ředitelkou).

Při přátelské povaze vztahu bude poradkyně mnohem ochotnější ředitelce případně pomoci svou objednávkou ke splnění produkce a bude s ní cítit větší sounáležitost, než kdyby šlo o čistě profesionální vztah.

Pomoci může také častější kontakt ředitelky s poradkyní. Nemusí jít přímo o osobní schůzku, protože to by ředitelky nemohly stíhat, stačí občas zpráva nebo telefonát. 11 % poradkyň by chtělo s ředitelkou komunikovat častěji, ředitelka však nemá možnost myslet na všechny, proto by měla hned na začátku naučit poradkyně, aby se jí ozývaly samy. Pro poradkyně je dobré, když svou ředitelku vidí při práci, např. když mají společné studio pro schůzky se zákazníky. Ředitelka tak může být pro poradkyně vzorem. Pro celých 20 % poradkyň ředitelka není vzorem v kariéře, což vede k odchodu poradkyň z Mary Kay. Poradkyně musí vidět, že ředitelka také pracuje stejně jako ony a že se posouvá nahoru, potom mají touhu ji následovat a věří jí.

Pro lepší vztah a posílení pocitu důležitosti poradkyň by si měla ředitelka zapsat do diáře narozeniny všech svých poradkyň a vždy jim popřát.

V MLM systémech je důležitá podpora okolí. Podle dotazníku však 20,3 % poradkyň nemá v okolí žádnou podporu a 50 % má podporu jen od někoho, navíc 10,5 % poradkyň odradilo od práce v Mary Kay okolí. Ředitelka by měla zajistit, aby i okolí poradkyň vědělo o tom, jaká je Mary Kay firma a jak práce poradkyň vypadá. Pro muže poradkyň jsou nejlepší čísla, je tedy vhodné ukázat jim, jaké jsou konkrétní prodeje a růst. K tomuto účelu je vhodné vypracovat informační leták. Lepší je však osobní kontakt, proto je vhodné uspořádat buď akci, která je zaměřena pro lidi z okolí poradkyň, nebo je pozvat např. na týmovou schůzku, aby známí poradkyň viděli, jak je ona sama úspěšná – k tomu je však potřeba ocenit za něco každou poradkyni, která si přivedla hosta.

4.4 Stimulace

Provizní systém firmy je z hlediska motivace dobře nastavený, jednak poradkyně dostává rozdíl mezi maloobchodní a velkoobchodní cenou přípravků při prodeji a výši svého zisku tedy může sama ovlivnit tím, že bude více pracovat, více prodá, udělá vyšší

objednávku, aby měla vyšší slevu a tím vyšší zisk. Jednak jsou tu provize z týmu, čím více bude poradkyně nabízet příležitost a čím více poradkyň zaregistruje a naučí pracovat, tím vyšší bude mít provize. Z dotazníků vyplynulo, že jsou poradkyně nejvíce motivované právě finanční odměnou a tu dostávají od firmy. Úkolem ředitelky je zdůraznit tyto firemní provize, hlavně u poradkyň, které ještě příliš nevydělaly.

Kromě měsíčního hodnocení může být vhodné vyhlášovat výsledky také za celý rok a ocenit především zlepšující se poradkyně jak v průběhu daného roku, tak i ve srovnání s rokem minulým, ostatní, především nové poradkyně uvidí, co lze dokázat a že je možné se neustále zlepšovat.

Ředitelky mají možnost stanovovat motivace buď týmové, společné pro celý tým, např. *královna prodeje* nebo *sdílení příležitosti*, kdy se vyhláší nejlepší poradkyně, nebo individuální, kdy si s poradkyní stanoví cíl a za jeho splnění dostane poradkyně odměnu nezávisle na tom, jak úspěšné budou ostatní poradkyně.

Týmové motivace mají výhodu v tom, že je jednodušší ohodnotit podle výsledků jen nejlepší poradkyně, ty se pak snaží být co nejlepší. Pokud je v týmu ale někdo, kdo dělá Mary Kay jako hlavní činnost, bude vždy na předních příčkách a poradkyně, které mají Mary Kay jen jako přivýdělek, na ocenění nemají šanci dosáhnout. Také není v plné moci poradkyně stát se např. *královnou prodeje*, protože neví, jak velkou objednávku budou dělat ostatní poradkyně, pokud i při maximálním úsilí poradkyně bude někdo lepší než ona, může to vést k frustraci.

Individuální motivace jsou výhodnější v tom, že každá poradkyně má stanovené cíle podle vlastních schopností a možností a má šanci cíle dosáhnout a být oceněna, pro ředitelku to ale vyžaduje práci navíc – musí s poradkyní stanovit adekvátně vysoký cíl (viz dále), stanovit odměnu pro každou poradkyni a poté u každé jednotlivé poradkyně kontrolovat jeho splnění.

Dalším způsobem ocenění může být stanovení určitých hranic, např. 5 basics, 10 basics, či dvě nové poradkyně atd. a za splnění dané hranice dostane poradkyně ocenění. Díky tomuto přístupu může na ocenění dosáhnout větší procento poradkyň, nezohledňuje však individuální cíle poradkyň. Např. poradkyně, která má potenciál prodat 12 basics bude oceněna, přestože prodala pouhých 5 basics. Navíc není třeba

napodobovat motivační systém firmy (za každé 4 basics je bonus, za 8 basics nejvyšší sleva), ale spíše ho doplňovat podle individuálních potřeb poradkyně.

Téměř polovina poradkyně preferuje individuální motivace a zhruba třetina je motivována oběma druhy motivace stejně, pouze 8 % poradkyně preferuje pouze týmové motivace. Bylo by teda vhodnější zaměřit se více na individuální motivace, které se ocení stanoveným dárkem a k tomu ocenit i poradkyně s nejlepším výkonem, ale už pouze potleskem a projevit jim uznání, případně *královně prodeje/sdílení příležitosti* nasadit korunku, protože každá žena se chce cítit jako Miss.

Ředitelka by měla dosažené výsledky oceňovat spravedlivě, pokud ale nemá nastavený pevný systém, těžko se to dodržuje a za stejný výkon může různým poradkyním dát dárek v rozdílné hodnotě. Proto by si ředitelka měla stanovit určité procento ze zisku, který jí poradkyně svou objednávkou vygeneruje. Není samozřejmě možné pokaždé tyto hodnoty počítat, proto je vhodné si je přibližně vypočítat dopředu. Jako adekvátní byla zvolena hodnota 15 % z provize.

Tab. 15 Adekvátní hodnota daru

Objednávka [basics]	Hodnota daru [Kč]
1,5	58
3	116
6	232
8	309
12	464
15	580
20	773

Zdroj: Vlastní práce

Dary dostanou pouze poradkyně, které splnily svůj individuální cíl. Smyslem stimulace není, aby poradkyně objednávala kvůli dárku, ale kvůli tomu, že ji práce baví a kvůli výdělku. Ocenění pak slouží k tomu, aby se poradkyně snažila více splnit celý cíl, případně aby udělala o trochu větší objednávku, než měla v plánu. Ocenění se uděluje pouze na týmové schůzce, což podporuje také účast na týmových schůzkách. Pokud se však poradkyně z vážného důvodu nemůže zúčastnit, může ocenění obdržet na další týmové schůzce, v odůvodněných případech i mimo týmovou schůzku.

Podobně by mělo oceňování fungovat také u sdílení příležitosti, ředitelky by si měly stanovit, za jaký počet nových poradkyň budou dávat dárek, např. za první poradkyni v týmu vizitkář, a vždy to dodržet. Nejlepší je odměnu vázat na splnění individuálního cíle. Pokud se poradkyně posune na vyšší pozici v kariérovém žebříčku, měla by vždy dostat od své ředitelky firemní brož k tomu určenou, díky které jde na firemních akcích vidět, čeho poradkyně již dosáhla.

Stimulace by měla být jen doplňkem, hlavní by měla být vnitřní motivace poradkyně a touha si vydělat peníze, dárek od ředitelky by měl představovat jen něco navíc pro potěšení. Protože z dotazníkového šetření vyplynulo, že poradkyně jsou nejméně motivované hmotnou odměnou a nejvíce psychickou podporou, je výhodnější nedávat dárky za motivace, které hmotně odměňuje firma, ale ocenit poradkyni potleskem na týmové schůzce, VIP postavením v týmu, možností individuální konzultace, pozváním na kávu apod. Volit dárek může ředitelka podle preferencí z dotazníku, který má vyplněný od poradkyně.

Důležité je taky nezapomenout vyhodnotit žádnou vyhlášenou motivaci nebo nezapomenout na poradkyni, která měla být oceněna. Proto je vhodné vést si diář/složku, kde bude mít ředitelka pohromadě napsané vždy všechny platné motivace, cíle poradkyň a odměny za ně a také dotazníky od poradkyň a informace o nich. Nikdy také ředitelka nesmí slibovat nic, co nemůže splnit.

Každá poradkyně se musí cítit důležitá pro ředitelku a pro celý tým. Podle dotazníků ředitelky nejvíce zapomínají v oceňování na průměrné poradkyně, které objednávají 4 – 8 basics a také na ty, které jsou registrované déle než rok. Pozornost ředitelek je příliš zaměřena na nové poradkyně. Tím ale dosáhnou jen toho, že si vychovají nové poradkyně, ale po roce, když se jim nebudou dostatečně věnovat, jim tyto poradkyně odejdou nebo nebudou pracovat tak, jak by mohly a ředitelky budou muset znovu vychovávat nové poradkyně. Efektivnější je starat se důkladně o svůj současný tým, stávající poradkyně potřebují méně péče než nové poradkyně, ale generují stabilnější výsledky.

Pro dosažení nejlepších výsledků by se měla používat převážně chvála. Paní Mary Kay Ash (2012) propaguje tzv. techniku sendviče, tedy že každá kritika musí být

obalena dvěma vrstvami chvály. Poradkyně se vždy nejdříve dozví, co udělala správně, poté přijde na řadu kritika a nakonec je nutné připojit opět chválu. Ředitelky by se měly snažit chválit své poradkyně, kdykoli je k tomu příležitost. Ženy takový přístup většinou nikde jinde nezažily a budou se cítit výjimečně. Platí také zásada, že kritika se sděluje soukromě, pochvala nejlépe veřejně. Ředitelka dokonce nemusí kritiku vyslovit, ale otázkami navede poradkyni, aby přišla na to, co udělala špatně.

Protože ve firemním časopise Applause, který je nástrojem pro ocenění poradkyň, je místo jen pro nejúspěšnější poradkyně v celé České a Slovenské republice, měla by každá ředitelka vydávat svůj vlastní zpravodaj, kde se bude snažit zmínit co nejvíce poradkyň.

Pocit výjimečnosti a prestiže pomůže vytvořit tzv. VIP klub, do které ho mohou vstoupit pouze poradkyně, které splnily určitou podmínku, např. cíle v prodeji nebo mají v týmu určitý počet poradkyň. Pro VIP klub potom ředitelka může pořádat speciální školení, více se jim věnovat, konzultovat s nimi častěji, mít s nimi speciální týmovou schůzku např. v kavárně, kde všechny členky VIP klubu pozve na kávu.

4.5 Cíle

Jak už bylo zmíněno, mnoho poradkyň je při vysoce stanoveném cíli demotivovaných. Ředitelka tedy musí hledat kompromis mezi malým a příliš vysokým cílem. Nejlepší je, aby měla poradkyně alespoň 50% pravděpodobnost, že cíl splní, aby byl dostatečně motivující. Zároveň by ale ředitelka neměla stanovovat poradkyni cíle, které sama není schopná splnit, naopak by měla být vzorem a ukázat poradkyni, že to jde.

Dlouhodobé cíle každé poradkyně se v průběhu času mění, nestačí proto jeden dotazník ohledně motivace při prvním školení. Je potřeba poradkyním tento dotazník dávat v pravidelných intervalech a sledovat, jestli se něco změnilo. Ideálním intervalem může být jeden rok a to např. na vánoční nebo novoroční týmové schůzce, kde se vyhláší výsledky za celý rok, může dát ředitelka všem poradkyním ke znovuvyplnění tento dotazník. Poradkyně v dotazníku oznamují jako ve škole jednotlivé položky podle toho, jak je motivují. Podle toho pak ředitelka vybere odměnu za splnění cíle

nebo může použít cafeteria systém, kdy si poradkyně může vybrat z dáreků stejné hodnoty. Dále vyplní, jaké mají cíle a plány v Mary Kay.

Návrh položek v dotazníku pro poradkyně:

- přípravek Mary Kay,
- výrobek ze Sekce 2,
- výrobek z Mary Kay, který si nemůžu koupit sama,
- sladká odměna,
- relaxační program (masáž, apod.),
- pozvání na kávu, večeři, společný zážitek s ředitelkou,
- VIP školení, konzultace,
- jiné:

Při stanovení cílů i při jiné komunikaci s poradkyní je dobré využívat principy koučování, tedy klást poradkyni otázky tak, aby sama přemýšlela a byla více zainteresovaná v jejich plnění. Sama tak vymyslí, jakými způsoby se dá cíle dosáhnout, ředitelka ji bude dalšími otázkami směřovat k hlubšímu zamyšlení se nad problémem a tak může přijít na mnoho dalších způsobů, jak cíle dosáhnout.

4.6 Školení

V dotazníku v sekci Náměty a připomínky poradkyně uváděly, že by měly zájem o školení v obchodních dovednostech, time managementu apod. Dále by bylo vhodné kromě školení týkajících se Mary Kay pořádat školení o tom, jak nalézt svou vnitřní motivaci, jak si stanovovat cíle, jak nalézt své poslání.

V Mary Kay školí většinou zkušené a úspěšné ředitelky, ty však mohou být pro poradkyně nenapodobitelné, začínající poradkyni může odradit množství informací a zkušeností, které zkušená ředitelka má a nedokáže si představit sama sebe na její pozici. Proto může být vhodné, aby některé části školení dělala novější poradkyně, která už má pár zkušeností, ale není ještě tak dokonalá. Pro novou poradkyni může být

dosažitelnějším vzorem a také školící poradkyně se toho hodně naučí právě tím, že bude předávat své znalosti, naučí se také prezentovat a školit, což se jí bude hodit, až se stane ředitelkou.

V přímém prodeji se distributoři často setkávají s námitkami od zákazníků, tyto námitky pak mohou být zdrojem deprese pro novější distributory. Je vhodné se námitkám věnovat na školení a to tak, aby formou brainstormingu poradkyně samy vymýšlely, jak reagovat na nejčastější námitky. Můžou také hrát role a procvičit si tak reakce v praxi.

Pro poradkyně je nejtěžší hledání nových zákazníků, přestože na školeních se toto téma stále opakuje. Ředitelky by se proto měly zaměřit především na praxi – jít s poradkyní domluvit akci na kontakty, aby poradkyně viděla, jak to má příště udělat sama, ředitelka by měla zajišťovat akce a vzít s sebou své poradkyně. Dalším častým problémem je telefonování, poradkyně mají strach volat zákaznicím, přestože se to učí na školení. I zde je lepší učit se to prakticky, pozorovat ředitelku, jak volá svým zákaznicím, tím ředitelka ukáže, že se nemají čeho bát a že i ona je někdy odmítnuta, můžou také na školení hrát role, kde si vyzkouší telefonování.

4.7 Při ukončení práce

Pokud se některá poradkyně rozhodne přestat pracovat, ředitelka by se měla snažit zjistit, z jakého důvodu a jestli se tyto problémy dají překonat. Pokud ano, měla by ředitelka pomoci poradkyni v překonání problémů, povzbudit ji, protože překážky na cestě jsou přirozené. Pokud není možné s problémem nic udělat, měla by s poradkyní alespoň zůstat v kontaktu, pro případ, že by se přístup poradkyně v budoucnu změnil a také aby poradkyně zůstala jako samospotřebitelka.

V případě, že ředitelka nebo recruiter přestane pracovat, musí se vždy zařídit, aby se o její tým postarala jiná ředitelka, aby tyto poradkyně nepřestaly pracovat jen proto, že jejich recruiter již nepracuje.

4.8 Samospotřebitelky

Také se samospotřebitelkami je důležité udržovat pravidelný kontakt, ukazovat jim novinky v přípravcích, zdůraznit přínosy kosmetiky Mary Kay, aby neměly touhu zkoušet nové značky, mluvit s nimi o jejich životě, aby ředitelka věděla, jestli se něco změnilo a jestli není vhodná doba jí znovu nabídnout možnost pracovat aktivně jako poradkyně. Díky tomuto kontaktu také samospotřebitelky uvidí, kam se ředitelka za tu dobu posunula a může je to inspirovat, aby to také zkusily.

4.9 Souhrn návrhů řešení

Nejvíce péče potřebují poradkyně v prvních měsících po registraci než se zapracují, na správném začátku záleží pak jejich další kariéra, proto by jim ředitelka měla věnovat mnoho pozornosti. Aby na nic nezapomněla, měla by mít seznam činností, které je potřeba s novou poradkyní udělat.

Důležitým krokem je zadání úkolů, jako je vypracování seznamu potenciálních zákaznic, přečtení literatury, absolvování školení, návštěva týmové schůzky a dalších. Podle přístupu nové poradkyně k plnění zadaných úkolů může ředitelka poznat úroveň její vnitřní motivace. S novou poradkyní je potřeba vyplnit dotazník ohledně jejích cílů a motivace a pak tento dotazník dávat jednou ročně všem poradkyním na opětovné vyplnění, protože se jejich motivace může měnit. Novou poradkyní by měla ředitelka na týmové schůzce představit a pochválit ji, dát jí něco důležitého za úkol, aby zvýšila šanci, že se poradkyně schůzky zúčastní. Před prvním samostatným seminářem nové poradkyně by jí měla ředitelka napsat povzbuzující zprávu. Ředitelky nemají čas se plně věnovat všem svým poradkyním, musí je proto naučit, aby se v případě potřeby samy ozvaly a aby posílaly pravidelné reporty, na začátku podnikání jednou týdně, po zapracování jednou měsíčně.

Stimulace pomocí hmotných darů by měla být jen doplňkem, mnohem důležitější je vnitřní motivace. Ředitelky by měly poradkyním pomoci nalézt vnitřní motivaci, jejich poslání, k tomu mohou pomoci knihy o osobním rozvoji a především sama ředitelka, která musí být pro poradkyně vzorem. Z toho vyplývá, že ředitelky by se měly starat místo motivačních programů především o sebe, aby je jejich poradkyně

chtěly napodobit a vyrovnat se jim. Důležitý je také týmový duch a nadšení v týmu, které se můžou zlepšit pomocí teambuildingových akcí, týmového maskota, brože, barvy apod. Dále může ředitelka stanovovat společně s poradkyněmi týmový cíl a odměnit všechny poradkyně, které přispěly k jeho splnění. Vhodné je zapojit také příbuzné a známé poradkyň, aby od nich poradkyně obdržely větší podporu a to prostřednictvím akcí k tomu určených, kde hosté dostanou bližší informace o práci v Mary Kay.

Oceňovat by ředitelka měla nejen měsíční, ale také roční výsledky. Lepší je zaměřovat se spíše na individuální cíle každé poradkyně, než vyhodnocovat nejlepší poradkyni za celý tým. Aby bylo oceňování spravedlivé, je dobré mít stanoveny hodnoty darů podle dosaženého cíle. Místo hmotných darů je lepší se zaměřit na psychickou podporu, ocenění např. prostřednictvím členství v tzv. VIP klubu v rámci týmu, který budí dojem prestiže.

Kromě školení týkajících se práce v Mary Kay je dobré zařadit také školení v obchodních dovednostech, time managementu apod. Některé části by měly školit i novější poradkyně, které jsou napodobitelnější než zkušené a úspěšné ředitelky. Na školeních je vhodné hrát role a vyzkoušet si tak reakce na námitky, telefonování apod. Dobrým způsobem je pozorovat ředitelku při práci a učit se tím od ní.

Věnovat poradkyním by se ředitelka měla také v případě, kdy se poradkyně rozhodne přestat aktivně pracovat a stejně tak se věnovat i samospotřebitelkám, protože je možné, že v budoucnu budou mít lepší podmínky pro práci v Mary Kay.

Pokud se ředitelka rozhodne změnit svůj motivační systém, pravděpodobně se setká s odporem svých poradkyň. Lidé přirozeně odmítají změnu, přestože je to změna k lepšímu. Proto je potřeba poradkyně vtáhnout do procesu tvorby změny, lidé podpoří to, co sami pomáhali tvořit.

5 ZÁVĚR

Diplomová práce zkoumala motivačním systém ředitelek ve společnosti Mary Kay, která se zabývá přímým prodejem kosmetiky a funguje na principu MLM. Cílem práce bylo navrhnout opatření pro zvýšení efektivity motivačního systému ředitelek.

Pro analýzu současného stavu byly použity firemní materiály, byly provedeny rozhovory s různě úspěšnými ředitelkami a na základě zjištěných informací z těchto rozhovorů byly sestaveny dotazníky pro poradkyně. Pomocí dotazníků byla zjištěna aktuální úroveň motivace poradkyň, jejich preference a náměty.

Na základě dotazníkového šetření byly navrženy možnosti zlepšení motivačního systému pro ředitelky, které mají za cíl snížit výdaje ředitelek na motivaci a zároveň zvýšit motivaci poradkyň především využitím a podporováním jejich vnitřní motivace. Řešení byla rozdělena do osmi oblastí: práce s novou poradkyní, zvýšení vnitřní motivace, týmový duch, vzájemné vztahy a podpora, stimulace, cíle, školení, při ukončení práce a samospotřebitelky.

Nejdůležitější je práce s novou poradkyní, zde si musí ředitelky hlídat, aby s novou poradkyní prošly všechny stanovené činnosti, k tomu je vhodné mít tyto činnosti napsány přehledně v tabulce a značit si jejich splnění. Novou poradkyni je potřeba na začátku vše naučit, aby pak již byla samostatná a nepotřebovala tolik péče. Také je vhodné nové poradkyni pomoci najít její vnitřní motivaci, aby nepracovala pouze kvůli vydělání peněz.

U stávajících poradkyň je také nutné najít a podporovat jejich vnitřní motivaci, zejména pomocí udržování nadšení pro práci. Ředitelky musí umět rozpoznat, kdo má vnitřní motivaci a kdo ne, protože nemá smysl motivovat zvenčí někoho, kdo nemá žádnou vnitřní motivaci. Ušetřenou energii a čas pak ředitelky mohou věnovat poradkyním, které o to mají zájem.

Ke zvýšení týmové produkce přispívá také dobrý týmový duch, vztah s ředitelkou a ve velké míře také podpora okolí poradkyně. Ke zlepšení týmového ducha a vzájemných vztahů pomáhají pracovní i mimopracovní teambuildingové akce,

stanovení týmových cílů, volba týmového maskota, brože apod. Aby poradkyně získaly větší podporu v okolí, je dobré pozvat jejich známé na společnou akci.

Z dotazníků vyplynulo, že poradkyně dávají přednost individuálně stanoveným motivacím před týmovými. Odměňování by mělo být spravedlivé, proto by si ředitelky měly stanovit hodnotu daru pro jednotlivé úrovně objednávky. V kapitole 4.4 je adekvátní hodnota darů uvedena v tabulce č. 15. Poradkyně však více oceňují psychickou podporu a ocenění, tu je možné poradkyním poskytnout pomocí týmového zpravodaje, VIP klubu apod. Ušetřit na motivacích mohou ředitelky tím, že hmotné odměny částečně nahradí poskytováním psychické podpory poradkyním.

Pro vhodně stanovené individuální cíle poradkyň, je potřeba znát jejich možnosti a preference, ty se zjistí pomocí pravidelně vyplňovaných dotazníků a sledování míry plnění cílů.

Co se týká školení, je vhodné zařadit také obecnější školení, např. v obchodních dovednostech. Školit by měly kromě zkušených ředitelek také novější poradkyně a školení by měla probíhat více prakticky. Nejlépe se poradkyně učí v praxi a sledováním své ředitelky.

Je nutné věnovat pozornost kromě nových a pracujících poradkyň také poradkyním, které chtějí přestat pracovat a samospotřebitelkám, protože i samospotřebitelky mohou významně přispívat k týmové produkci a mohou časem začít aktivně pracovat.

Práce bude přínosem pro všechny současné i budoucí ředitelky, navržená řešení povedou ke zvýšení objemu týmové produkce a snížení výdajů ředitelek na motivační systém.

6 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

[1] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

[2] ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008, 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

[3] ASH, M. K. *Cesta Mary Kay: Nadčasové principy největší americké podnikatelky*. Praha: Mary Kay (Czech Republic), c2012, 275 s. ISBN 978-80-260-1641-0.

[4] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ I. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

[5] CLEMENTS, L. W. *MLM – Statistics – To Help you Better Understand the Network Marketing Industry*. Network Press, 2001

[6] Co je mentoring. *Mentoring jako nástroj osobního rozvoje* [online]. [cit. 2012-12-30]. Dostupné z: http://www.cpkp.cz/mentoring/co_je_mentoring.html

[7] DYKEMA, R. *Multilevel Marketing (MLM): True Opportunity of False Promises? A Conversation with Robert Fitzpatrick*, Colorado's Holistic Journal (January/February)

[8] FEARER, M. *The MLM Experience: Happy with Shaklee*. Colorado's Holistic Journal, 1999

[9] GITOMER, J. *Why do people get involved in Network Marketing?* The Enterprise. 2000, November 6.

[10] KATZENBACH, J. R., SMITH, D. K.. *The wisdom of teams: creating the high-performance organization*. [Nachdr.]. Boston, Mass: Harvard Business School Press, 1997. ISBN 978-087-5843-674.

[11] KOEHN, D. *Ethical Issues Connected with Multi-Level Marketing Schemes*. *Journal of Business Ethics*. 2001, č. 29.

[12]Koncepce GRID. *Czech Grid Group* [online]. c2012 [cit. 2013-03-26]. Dostupné z: <http://www.gridgroup.cz/zvysovani-vykonnosti/metoda-a-koncepce/koncepce-grid/>

[13]MAROTTA, D. J. *The False Lure of Multi-Level Marketing*. The Central New York Bussiness Journal. 2009, August 28.

[14]MARY KAY INC. *Mary Kay* [online]. c2013 [cit. 2013-03-24]. Dostupné z: <http://www.marykay.cz>

[15]MARY KAY. *Průvodce nezávislé kosmetické poradkyně*. Praha: Mary Kay (Czech Republic) s.r.o. 2012

[16]NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 2004, 270 s. ISBN 80-200-0592-7.

[17]OWEN, J. *Jak se stát úspěšným lídrem: leadership v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 226 s. ISBN 80-247-1726-3.

[18]PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, 256 s. ISBN 80-247-1706-9.

[19]RADCLIFFE, S. *Leadership: lídrem jednoduše a přirozeně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 173 s. ISBN 978-80-247-4163-5.

[20]STEIGER, T., LIPPMANN, E. *Psychologie pro manažery: jak ovládnout umění vést*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2012, 2 sv. (371 s., 368 s.). ISBN 978-80-265-0006-3.

[21]TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

[22]Výroční zpráva 2011. *Obchodní rejstřík a Sbírka listin* [online]. 2011 [cit. 2013-04-09]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a267554&dokumentId=C+51768%2fSL40%40MSPH&klic=0gszo4>

[23]WHITMORE, J. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti: metoda transpersonálního koučování*. 3., dopl. a přeprac. vyd. Překlad Aleš Lisa. Praha: Management Press, 2009, 243 s. ISBN 978-80-7261-209-3.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1	Maslowova pyramida potřeb	21
Obr. 2	Schematické znázornění vztahu stimulace - osobnost člověka - motivace ...	25
Obr. 3	Manažerská mřížka	34
Obr. 4	Porovnání vývoje prodejů za roky 2006 – 2012	40

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1	Jak dlouho jste registrovaná u Mary Kay?.....	54
Graf 2	Jaká je Vaše průměrná měsíční objednávka za poslední rok?	54
Graf 3	Na jaké pozici kariérového žebříčku se aktuálně nacházíte?.....	55
Graf 4	Máte kromě Mary Kay jinou činnost? Jestli ano, jakou?	56
Graf 5	Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?	56
Graf 6	Uved'te Váš věk	57
Graf 7	Závislost důvodu registrace na věku poradkyně.....	57
Graf 8	Proč jste v současné době v Mary Kay?	59
Graf 9	Pokud již aktivně nepracujete v Mary Kay, proč jste přestala?	60
Graf 10	Máte pocit, že je ve vašem týmu dobrý týmový duch?	61
Graf 11	Co Vám připadá na práci v Mary Kay nejtěžší?	61
Graf 12	Závislost podpory okolí na aktivitě poradkyně.....	62
Graf 13	Závislost vztahu s ředitelkou na délce registrace.....	63
Graf 14	Závislost frekvence komunikace na aktivitě poradkyně.....	65
Graf 15	Závislost frekvence komunikace na délce registrace.....	66
Graf 16	Jste s touto frekvencí komunikace spokojená?	67
Graf 17	S čím byste nejvíce potřebovala pomoci, poradit od své ředitelky?.....	68
Graf 18	Je Vám vaše ředitelka vzorem?	69
Graf 19	Jak byste ohodnotila svoji ředitelku v následujících oblastech?.....	69
Graf 20	Závislost frekvence ocenění na aktivitě poradkyně	70
Graf 21	Závislost frekvence ocenění na délce registrace.....	71

Graf 22	Závislost pomoci se stanovením cílů na aktivitě poradkyně	72
Graf 23	Závislost chování při vysoce stanoveném cíli na aktivitě poradkyně.....	73
Graf 24	Závislost chování při vysoce stanoveném cíli na věku.....	74
Graf 25	Závislost chování při vysoce stanoveném cíli na délce registrace.....	75
Graf 26	Závislost preferovaného druhu motivace na velikosti objednávky	76
Graf 27	Co Vás nejvíce motivuje?	77
Graf 28	Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky?	78

SEZNAM TABULEK

Tab. 1	Přehled dotazovaných ředitelk	48
Tab. 2	Podíl aktivních poradkyň a produkce na poradkyni	48
Tab. 3	Vztah důvodu registrace a věku poradkyně	58
Tab. 4	Vztah podpory okolí a aktivity poradkyně	62
Tab. 5	Souvislost mezi vztahem s ředitelkou a délkou registrace	64
Tab. 6	Vztah frekvence komunikace a aktivity poradkyně.....	65
Tab. 7	Vztah frekvence komunikace a délky registrace	66
Tab. 8	Vztah frekvence ocenění a aktivity poradkyně.....	70
Tab. 9	Vztah frekvence ocenění a délky registrace	72
Tab. 10	Vztah pomoci se stanovením cílů a aktivity poradkyně	72
Tab. 11	Vztah chování při vysoce stanoveném cíli a aktivity poradkyně.....	74
Tab. 12	Vztah chování při vysoce stanoveném cíli a věku	75
Tab. 13	Vztah chování při vysoce stanoveném cíli a délky registrace	75
Tab. 14	Vztah preferovaného druhu motivace a velikosti objednávky.....	76
Tab. 15	Adekvátní hodnota daru.....	93

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Dotazník pro poradkyně

Příloha č. 2: Tabulkové znázornění výsledků dotazníkového šetření

Příloha č. 3: Grafické znázornění výsledků dotazníkového šetření

Příloha č. 1: Dotazník pro poradkyně

ÚVODNÍ OTÁZKY

1. Proč jste se zaregistrovala v Mary Kay? Chtěla jste....:

- Mít levnější přípravky pro sebe a své okolí
- Přivýdělek k práci, mateřské dovolené nebo ke studiu
- Podnikání, kariéru
- Pomoci někomu svou registrací
- Jiné:

2. Proč jste v současné době v Mary Kay? (Můžete označit více odpovědí.)

- Chci mít levnější přípravky pro sebe a své okolí
- Chci přivýdělek k práci nebo mateřské dovolené
- Chci kariéru
- Již jsem do podnikání hodně investovala a nechci to ztratit
- Kvůli kolektivu a prostředí
- Kvůli vzdělání, školení, informacím o pleti, přípravcích, líčení
- Kvůli osobnímu rozvoji, překonání sebe sama
- Jiné:

3. Pokud již aktivně nepracujete v Mary Kay, proč jste přestala? (Můžete označit více odpovědí.)

- Práce mi přišla těžká
- Neměla jsem úspěch
- Odradilo mě okolí, rodina
- Nebavilo mě to
- Neměla jsem čas
- Neměla jsem dostatečnou podporu od své ředitelky
- Nelíbil se mi daný systém
- Jiné:

4. Máte pocit, že je ve vašem týmu dobrý týmový duch?

- Ano
- Ano, ale mohlo by to být lepší
- Spíš ne
- Ne

5. Co Vám připadá na práci v Mary Kay nejtěžší? (Můžete označit více odpovědí.)

1. Hledání zákazníků, kontaktů
2. Prodej
3. Sdílení příležitosti
4. Zákaznický servis
5. Pořádání seminářů
6. Hostitelské programy
7. Plnění firemních programů
8. Telefonování
9. Jiné:

6. Podporuje Vás rodina a okolí?

1. Ano, všichni mě podporují
2. Podporují mě jen někteří členové rodiny
3. Podporuje mě pouze partner
4. Podporují mě známí
5. Nepodporuje mě nikdo (mimo ředitelku/kolegyně z Mary Kay)

HODNOCENÍ ŘEDITELKY

7. Jaký máte vztah se svou ředitelkou?

1. Přátelský, bavíme se více než jen o Mary Kay
2. Dobrý, ale čistě profesionální
3. Špatný, čistě profesionální
4. Něco mezi přátelským a profesionálním

8. Jak často komunikujete se svou ředitelkou?

1. Každý den
2. Několikrát týdně
3. Každý týden
4. Každý měsíc
5. Méně než 1x za měsíc
6. Vůbec

9. Jste s touto frekvencí komunikace spokojená?

- Ano
- Ne, chtěla bych komunikovat častěji
- Ne, chtěla bych komunikovat méně často
- Nechci komunikovat vůbec

10. S čím byste nejvíce potřebovala pomoc, poradit od své ředitelky?

Prosím zhodnoťte, které z následujících aktivit byste více či méně uvítala ze strany své ředitelky. Pokud pro Vás některé činnosti jsou nepotřebné či je považujete pro svou práci za nepodstatné, označte je „vůbec“.

nejvíce středně málo vůbec

Psychická podpora, ocenění, uznání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hmotné ocenění	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Školení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zajištění akcí na kontakty	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pravidelné konzultace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivační programy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jiné: <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Je Vám vaše ředitelka vzorem?

- Ano, je mým vzorem v životě i v kariéře
- Ano, je mým vzorem pouze v životě
- Ano, je mým vzorem pouze v kariéře
- Ne

12. Jak byste ohodnotila svoji ředitelku v následujících oblastech?

Prosím zhodnoťte jako ve škole 1 = nejlepší, 5 = nejhorší.

	1	2	3	4	5
Vedení lidí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Školení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Umění motivovat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Umění pochválit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Umění jít příkladem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spolehlivost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komunikace s týmem a jednotlivci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ochota naslouchat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spravedlivé hodnocení a odměňování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kreativita při tvorbě motivačních systémů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Ocenění a pochvaly od své ředitelky se mi dostává:

- Alespoň 1x týdně
- Alespoň 1x měsíčně
- Méně než 1x měsíčně
- Vůbec

14. Pomáhá Vám Vaše ředitelka se stanovením cílů?

- Ano
- Ne, ale byla bych radši, kdyby mi pomohla
- Ne, nepotřebuji pomoc, stanovuji si je sama
- Ne, cíle si nestanovuji

MOTIVACE

15. Při vysoce stanoveném cíli/motivaci (zdánlivě nesplnitelném):

- Mobilizuji všechny své síly k dosažení tohoto cíle
- Stanovuji si dílčí cíle, které jsem schopna splnit a tak postupně dosáhnu vysokého cíle
- Budu demotivovaná, protože je mi jasné, že to nemůžu splnit
- Jiné:

16. Motivují Vás více individuální motivace, které jsou stanoveny podle vašich cílů nebo motivace pro celý tým (např. královna prodeje)? Co Vás vede k lepším výsledkům?

- Individuální motivace
- Týmové motivace
- Oboje stejně
- Nepotřebuji motivaci zvenčí

17. Co Vás nejvíce motivuje?

	nejvíce	středně	málo	vůbec
Finanční odměna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odměna za úspěch (hmotné dárky, večere, pobyty...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vyšší sleva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vzdělání, odborné školení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strach, tlak ostatních	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vnitřní pocit úspěchu, potřeba seberealizace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pochvala, uznání od ostatních	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vidina lepšího životního stylu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jiné: <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky?

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím	Nevím
Dokážu se k práci motivovat sama.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je pro mě důležité být v pravidelném kontaktu se svou ředitelkou.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je pro mě důležité být v pravidelném kontaktu s ostatními poradkyněmi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jsem spokojena s odměnami, které dostávám od své ředitelky.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pochvala a uznání jsou pro mě velmi důležité.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pravidelné školení je pro mě velmi důležité.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Při práci je pro mě důležitá možnost osobního rozvoje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pracuji pouze kvůli vydělání peněz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vždy se těším na pracovní schůzky a akce (se zákaznicemi, akce na kontakty atd.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na týmové schůzky chodím pravidelně, těším se na ně.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Máte další připomínky a náměty ohledně motivace? Chybí Vám něco od své ředitelky/recruitera?

1. Ano:
2. Ne

INFORMACE O RESPONDENTOVĚ

20. Jak dlouho jste registrovaná u Mary Kay? roků: měsíců:

21. Jaká je Vaše průměrná měsíční objednávka za poslední rok (v basics):

22. Na jaké pozici kariérového žebříčku se aktuálně nacházíte?

- Kosmetická poradkyně
- Senior Consultant
- Star Recrutier
- Team Leader
- Future Sales Director

23. Máte kromě Mary Kay jinou činnost? Jestli ano, jakou? (Můžete označit více odpovědí.)

1. Ne
2. Hlavní pracovní poměr
3. Částečný úvazek, dohoda
4. Studium
5. Mateřská dovolená
6. Nezaměstnaná
7. V domácnosti
8. OSVČ (mimo Mary Kay)
9. Podnikání

24. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

1. Základní
2. Středoškolské
3. Vysokoškolské

25. Napište prosím jméno své ředitelky:

26. Uveďte Váš věk:

Příloha č. 2: Tabulkové znázornění výsledků dotazníkového šetření

Tab. 15

1. Proč jste se zaregistrovala v Mary Kay?	počet odpovědí	%
Mít levnější přípravky pro sebe a své okolí	33	45,2%
Privýdělek k práci, mateřské dovolené nebo ke studiu	25	34,2%
Podnikání, kariéru	8	11,0%
Pomoci někomu svou registrací	3	4,1%
Jiné	4	5,5%
Celkem	74	100,0%

Tab. 16

2. Proč jste v současné době v Mary Kay?	počet odpovědí	%
Chci mít levnější přípravky pro sebe a své okolí	44	59,5%
Kvůli osobnímu rozvoji, překonání sebe sama	43	58,1%
Kvůli vzdělání, školení, informacím o pleti, přípravcích, líčení	38	51,4%
Chci privýdělek k práci nebo mateřské dovolené	28	37,8%
Chci kariéru	26	35,1%
Kvůli kolektivu a prostředí	25	33,8%
Již jsem do podnikání hodně investovala a nechci to ztratit	18	24,3%
Jiné	6	8,1%
Celkem	228	308,1%

Tab. 17

3. Pokud již aktivně nepracujete v Mary Kay, proč jste přestala?	počet odpovědí	%
Neměla jsem čas	5	26,3%
Jiné	5	26,3%
Nelíbil se mi daný systém	4	21,1%
Odradilo mě okolí, rodina	2	10,5%
Neměla jsem úspěch	1	5,3%
Nebavilo mě to	1	5,3%
Neměla jsem dostatečnou podporu od své ředitelky	1	5,3%
Celkem odpovědí	19	100,0%

Tab. 18

4. Máte pocit, že je ve vašem týmu dobrý týmový duch?	počet odpovědí	%
Ano	53	71,6%
Ano, ale mohlo by to být lepší	17	23,0%
Spíš ne	1	1,4%
Ne	3	4,1%
Celkem	74	100,0%

Tab. 19

5. Co Vám připadá na práci v Mary Kay nejtěžší?	počet odpovědí	%
Hledání zákazníků, kontaktů	35	47,3%
Telefonování	25	33,8%
Sdílení příležitosti	16	21,6%
Prodej	15	20,3%
Hostitelské programy	11	14,9%
Plnění firemních programů	10	13,5%
Jiné	10	13,5%
Pořádání seminářů	7	9,5%
Zákaznický servis	2	2,7%
Celkem	131	177,1%

Tab. 20

6. Podporuje Vás rodina a okolí?	počet odpovědí	%
Ano, všichni mě podporují	22	29,7%
Podporují mě jen někteří členové rodiny	23	31,1%
Podporuje mě pouze partner	12	16,2%
Podporují mě známí	2	2,7%
Nepodporuje mě nikdo	15	20,3%
Celkem	74	100,0%

Tab. 21

7. Jaký máte vztah se svou ředitelkou?	počet odpovědí	%
Přátelský	46	62,2%
Něco mezi přátelským a profesionálním	16	21,6%
Dobrý, ale čistě profesionální	10	13,5%
Špatný, čistě profesionální	2	2,7%
Celkem	74	100,0%

Tab. 22

8. Jak často komunikujete se svou ředitelkou?	počet odpovědí	%
Každý den	5	6,8%
Několikrát týdně	19	25,7%
Každý týden	12	16,2%
Každý měsíc	18	24,3%
Méně než 1x za měsíc	18	24,3%
Vůbec	2	2,7%
Celkem	74	100,0%

Tab. 23

9. Jste s touto frekvencí komunikace spokojená?	počet odpovědí	%
Ano	64	87,7%
Ne, chtěla bych komunikovat častěji	8	11,0%
Ne, chtěla bych komunikovat méně často	1	1,4%
Celkem	73	100,0%

Tab. 24

10. S čím byste nejvíce potřebovala pomoc, poradit od své ředitelky?	průměr
Psychická podpora, ocenění, uznání	1,75
Školení	1,91
Zajištění akcí na kontakty	2,25
Pravidelné konzultace	2,27
Motivační programy	2,37
Hmotné ocenění	2,48
Celkem	2,17

Tab. 25

11. Je Vám vaše ředitelka vzorem?	počet odpovědí	%
Ano, je mým vzorem v životě i v kariéře	39	53,4%
Ano, je mým vzorem pouze v kariéře	19	26,0%
Ano, je mým vzorem pouze v životě	1	1,4%
Ne	14	19,2%
Celkem	73	100,0%

Tab. 26

12. Jak byste ohodnotila svoji ředitelku v následujících oblastech?	průměr
Umění pochválit	1,39
Spravedlivé hodnocení a odměňování	1,43
Umění jít příkladem	1,50
Ochota naslouchat	1,55
Školení	1,58
Spolehlivost	1,58
Umění motivovat	1,66
Komunikace s týmem a jednotlivci	1,68
Vedení lidí	1,68
Kreativita při tvorbě motivačních systémů	1,78
Celkem	1,58

Tab. 27

13. Ocenění a pochvaly od své ředitelky se mi dostává:	počet odpovědí	%
Alespoň 1x týdně	21	29,2%
Alespoň 1x měsíčně	21	29,2%
Méně než 1x měsíčně	23	31,9%
Vůbec	7	9,7%
Celkem	72	100,0%

Tab. 28

14. Pomáhá Vám Vaše ředitelka se stanovením cílů?	počet odpovědí	%
Ano	39	52,7%
Ne, ale byla bych radši, kdyby mi pomohla	3	4,1%
Ne, nepotřebuji pomoc, stanovuji si je sama	19	25,7%
Ne, cíle si nestanovuji	13	17,6%
Celkem	74	100,0%

Tab. 29

15. Při vysoce stanoveném cíli:	počet odpovědí	%
Mobilizuji všechny své síly k dosažení tohoto cíle	5	7,0%
Stanovuji si dílčí cíle, které jsem schopna splnit a tak postupně dosáhnu vysokého cíle	48	67,6%
Budu demotivovaná, protože je mi jasné, že to nemůžu splnit	15	21,1%
Jiné	3	4,2%
Celkem	74	100,0%

Tab. 30

16. Motivují Vás více individuální nebo týmové motivace?	počet odpovědí	%
Individuální motivace	36	48,6%
Týmové motivace	6	8,1%
Oboje stejně	24	32,4%
Nepotřebuji motivaci zvenčí	8	10,8%
Celkem	74	100,0%

Tab. 31

17. Co Vás nejvíce motivuje?	průměr
Finanční odměna	1,36
Vnitřní pocit úspěchu, potřeba seberealizace	1,52
Vidina lepšího životního stylu	1,59
Pochvala, uznání od ostatních	1,66
Vyšší sleva	1,72
Odměna za úspěch	1,76
Vzdělání, odborné školení	1,83
Jiné	2,60
Strach, tlak ostatních	3,23
Celkem	1,92

Tab. 32

18. Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky?	průměr
Pochvala a uznání jsou pro mě velmi důležité.	1,41
Je pro mě důležitá možnost osobního rozvoje.	1,44
Jsem spokojena s odměnami od své ředitelky.	1,56
Pravidelné školení je pro mě velmi důležité.	1,62
Je pro mě důležité být v kontaktu s ředitelkou.	1,67
Dokážu se k práci motivovat sama.	1,77
Vždy se těším na pracovní schůzky a akce	1,82
Na týmové schůzky se těším, chodím pravidelně.	1,88
Je pro mě důležité být v kontaktu s ostatními KP.	2,05
Pracuji pouze kvůli vydělání peněz.	2,82
Celkem	1,80

Tab. 33

20. Jak dlouho jste registrovaná u Mary Kay?	počet odpovědí	%
0 - 12 měsíců	30	40,5%
13 - 30 měsíců	24	32,4%
31 + měsíců	20	27,0%
Celkem	74	100,0%

Tab. 34

21. Jaká je Vaše průměrná měsíční objednávka za poslední rok?	počet odpovědí	%
0 - 3 basics	36	57,1%
4 - 8 basics	19	30,2%
9 + basics	8	12,7%
Celkem	65	100,0%

Tab. 35

22. Na jaké pozici kariérového žebříčku se aktuálně nacházíte?	počet odpovědí	%
Kosmetická poradkyně	55	74,3%
Senior Consultant	11	14,9%
Star Recruiter	1	1,4%
Team Leader	2	2,7%
Future Sales Director	5	6,8%
Celkem	74	100,0%

Tab. 36

23. Máte kromě Mary Kay jinou činnost? Jestli ano, jakou?	počet odpovědí	%
Ne	18	24,3%
Studium	21	28,4%
Částečný úvazek, dohoda apod.	15	20,3%
OSVČ, podnikání	10	13,5%
Hlavní pracovní poměr	9	12,2%
Mateřská dovolená	1	1,4%
Celkem odpovědí	59	100,0%

Tab. 37

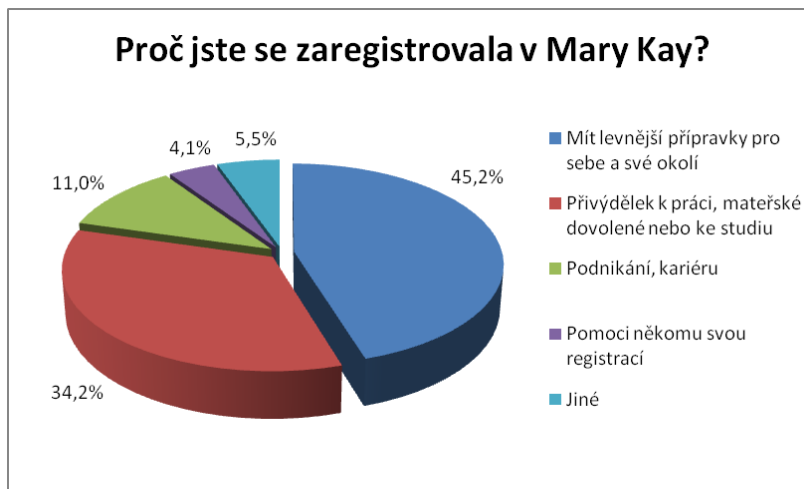
24. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?	počet odpovědí	%
Středoškolské	35	48,6%
Vysokoškolské	37	51,4%
Celkem	72	100,0%

Tab. 38

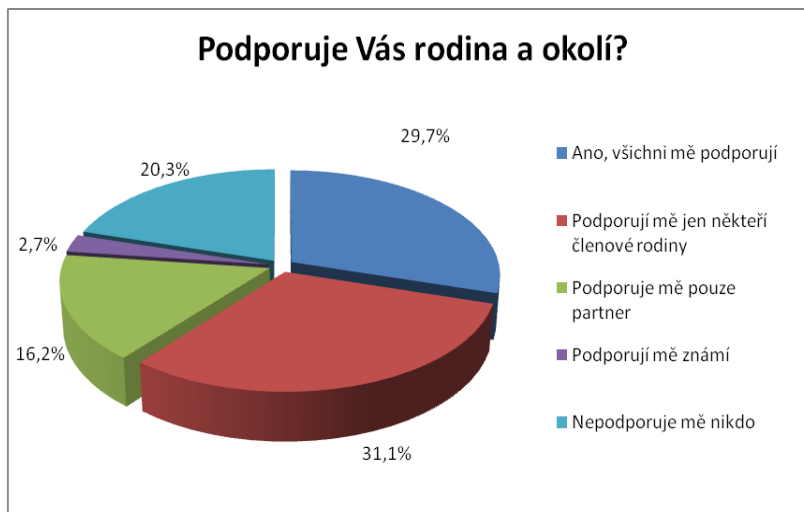
26. Uved'te Váš věk:	počet odpovědí	%
18 - 24	27	37,0%
25 - 34	27	37,0%
35 +	19	26,0%
Celkem	73	100,0%

Příloha č. 3: Grafické znázornění výsledků dotazníkového šetření

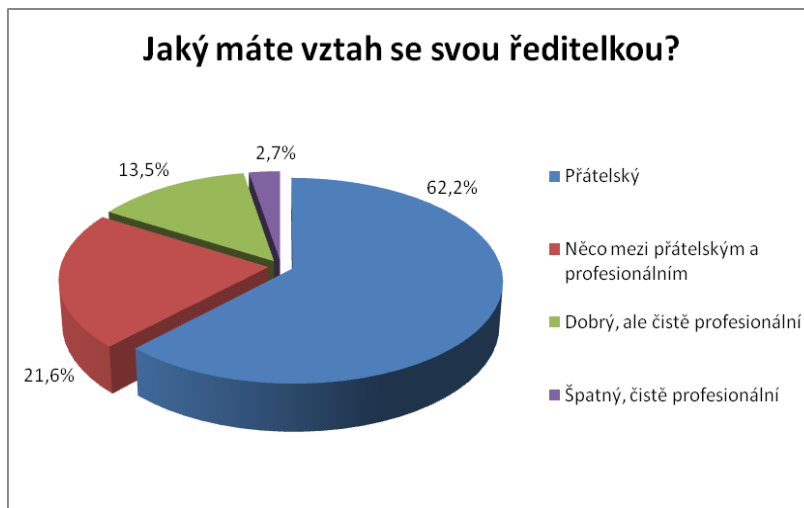
Graf 29



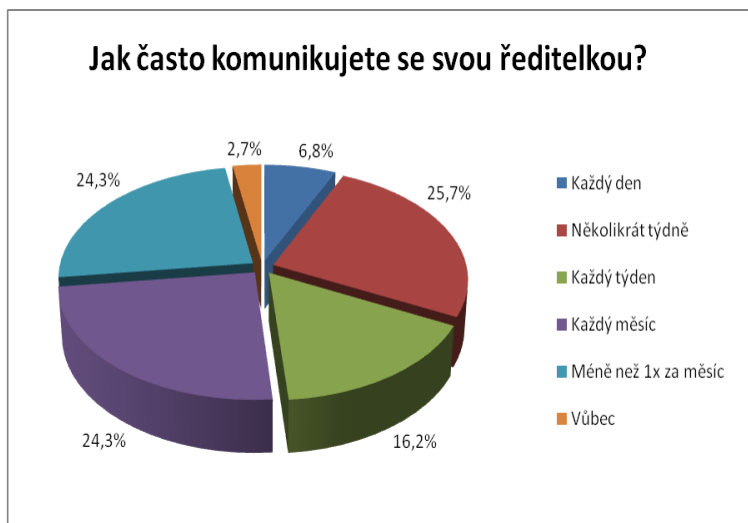
Graf 30



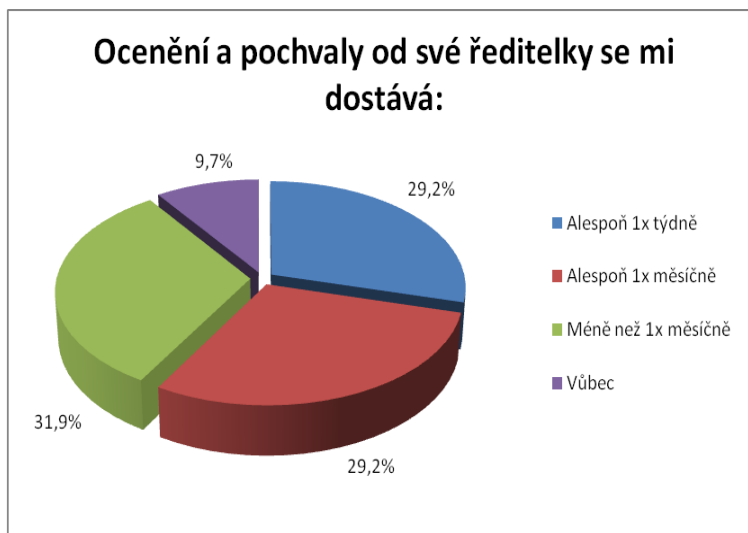
Graf 31



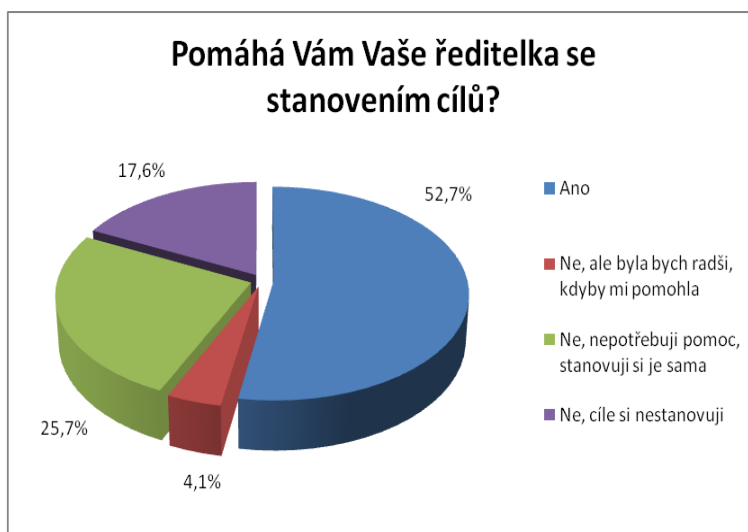
Graf 32



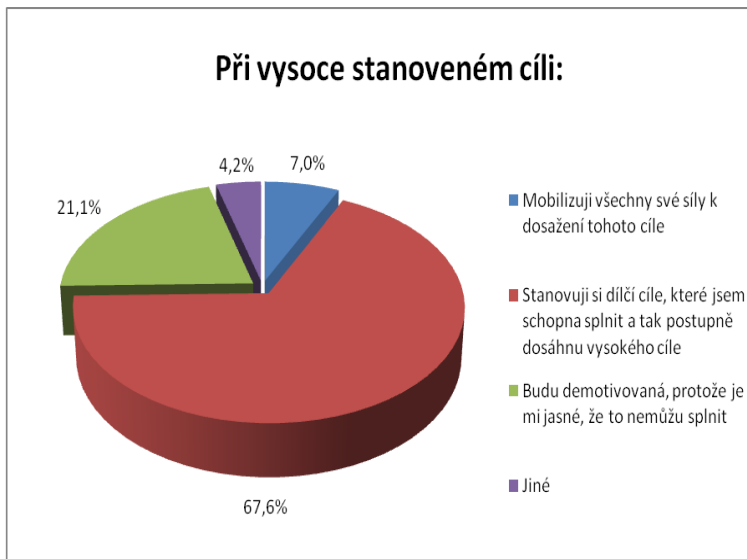
Graf 33



Graf 34



Graf 35



Graf 36

