

# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Rozvoj a vedení lidí v multilevel marketingu

People Development and Leadership in Multilevel  
marketing

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Ekonomika a management

## **STUDIJNÍ OBOR**

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

## **VEDOUcí PRÁCE**

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

JANKŮ

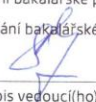
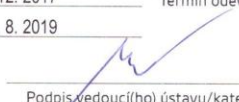
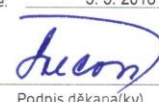
LENKA

**2018**

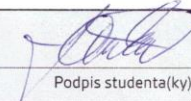
## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Janků	Jméno:	Lenka	Osobní číslo:	460750
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení manažerských studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Řízení a ekonomika průmyslového podniku				

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:	Rozvoj a vedení lidí v multilevel marketingu		
Název bakalářské práce anglicky:	People Development and Leadership in Multilevel Marketing		
Pokyny pro vypracování:	<p>CÍL: Cílem práce je analýza nynější postupy rozvoje a vedení lidí ve vybrané MLM společnosti a návrh nových postupů. PŘÍNOS: Přínosem práce je návrh nových stylů rozvoje a vedení lidí ve vybrané MLM společnosti. OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - podnikání a byznys; MLM - historie, principy, prodej, klady, zápory; vedení lidí, styly vedení, motivace; řízení jednotlivců a skupin; koučování; 3. Praktická část - představení společnosti, analýza současného stavu, návrhy změn; 4. Závěr.</p>		
Seznam doporučené literatury:	ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2007. TOMAN, I. Multilevel marketing, strašák nebo příležitost. Havířov: Taxus, 1995 TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publishing, 2004 PROCHÁZKA, J., CACULÍK, M., SMUTNÝ, P. Psychologie efektivního leadershipu. Praha: Grada Publishing, 2013.		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	Ing. Šikýř Martin, Ph.D., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:	Ing. Lukáš Lichtenberk, GFS Group s.r.o.		
Datum zadání bakalářské práce:	5. 12. 2017	Termín odevzdání bakalářské práce:	5. 5. 2018
Platnost zadání bakalářské práce:	31. 8. 2019		
			
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

	
19-04-2018	Podpis studenta(ky)
Datum převzetí zadání	



JANKŮ, Lenka. *Rozvoj a vedení lidí v multilevel marketingu*. Praha: ČVUT 2018. Bakalářská práce.  
České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala a samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala uvádím je v příloženém seznamu použité literatury. Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 05. 05. 2018

Podpis:

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala svému vedoucímu práce Ing. Martinu Šikýřovi Ph.D. za odborné vedení práce a cenné rady, které mi pomohly při zpracování této bakalářské práce.

Dále bych chtěla poděkovat společnosti GFS Group s.r.o., za jejich čas a otevřenost v rozhovorech, které byly využity při tvorbě praktické části.

V poslední řadě bych chtěla poděkovat svým rodičům, kteří mě po celou dobu studia podporovali.

# Abstrakt

Bakalářská práce se zaměřuje na rozvoj a vedení lidí v multilevel marketingu s cílem zhodnocení nynějších postupů vedení a návrhu nových. Teoretická část se skládá z historie MLM, jeho principů, prodejů a konkretizaci na finanční poradenství společně s popisem kladů a záporů tohoto odvětví. Následně je teoretická část složena z literatury a zaměřuje se na vedení a styly vedení lidí, motivaci, řízení jednotlivců a skupin, a koučink. Praktická část rozebírá jednotlivé postupy vedení a rozvoje ředitelů a manažerů ve strukturovaných rozhovorech. V závěru, se práce zaměřuje na zhodnocení těchto postupů, kdy se objevil problém ve využití teorií motivace. Vědomě je ve firmě známá Maslovova teorie, ale žádaná je více Vroomova teorie. Návrhem je zavedení této teorie do povědomí managementu. Přesto, že není teorie v managementu moc známá, jsou ve firmě lidé vzdělaní praxí. Dokážou perfektně vést svůj tým a také motivovat nebo osobnostně lidi posunout.

## Klíčová slova

Multilevel, MLM, Princip MLM, historie MLM, vedení lidí, leadership, řízení lidí, motivace, koučink

# Abstract

The Bachelor thesis focuses on the development and leadership of people in multilevel marketing. The theoretical part is composed about history of MLM, it is principals, sales and concretization of financial advisory with a description of pros and cons within this branch. The second part is composed of the literature and focuses on the management and leadership styles, motivation, management of individuals and groups, and coaching. The practical part divides individual management practices and development practices of directors and managers in structured interviews. In the last part, the thesis focuses on the evaluation of these procedures, when a problem has arisen in the use of motivational theories. Known theory in a company is a Maslow's theory, but Vroom's theory is more desired. The idea is to introduce the theory into management awareness. The author was excited about other information which were gained from interviews. Even though the theory isn't much known in the management, people are well experienced. They can perfectly manage theirs team and motivated them or personally help people to growth.

## Key words

Multilevel, MLM, Principle of MLM, History of MLM, people management, leadership, people development, motivation, coaching.

# OBSAH

ÚVOD .....	7
TEORETICKÁ ČÁST.....	9
1. PODNIKATEL A PODNIKÁNÍ.....	10
1.1. Druhy podnikání.....	10
2. MLM – Mulitlevel marketing.....	12
2.1. Historie MLM.....	12
2.2. Princip MLM.....	14
2.3. Prodej výrobků/služeb.....	14
2.4. MLM ve finančním poradenství.....	15
2.5. Klady a zápory MLM.....	16
2.5.1. Klady.....	16
2.5.2. Zápory.....	17
3. Vedení lidí.....	19
3.1. Styly vedení.....	19
3.1.1. Teorie založená na charakteristických rysech leaderů.....	19
3.1.2. Teorie zaměřené na chování leaderů.....	20
3.1.3. Transakční leadership.....	21
3.1.4. Transformační leadership.....	21
3.1.5. Delegování.....	21
3.2. Manažerská mřížka GRID.....	22
4. Motivace.....	23
4.1. Typy motivace.....	23
4.1.1. Maslowova teorie (pyramida).....	23
4.1.2. Teorie dvou faktorů – X a Y.....	24
4.1.3. V. Vroomova teorie očekávání.....	24
5. Řízení lidí.....	25
5.1. Řízení jednotlivce.....	26
5.2. Řízení skupin.....	26
6. Koučování.....	28
6.1. Metody koučování.....	28
6.1.1. Model GROW.....	28
6.1.2. Kladení otázek.....	29
6.1.3. Definování cíle.....	29



6.2.	Druhy koučování .....	30
6.2.1.	Individuální koučování.....	30
6.2.2.	Sebekoučování.....	30
6.2.3.	Týmové koučování.....	30
	PRAKTICKÁ ČÁST .....	32
7.	GFS GROUP S.R.O. ....	33
7.1.	Představení společnosti .....	33
7.2.	Vize .....	33
7.3.	Struktura společnosti .....	34
8.	Analýza nynějších postupů.....	36
8.1.	Ředitelé.....	36
8.2.	Manažeři.....	39
9.	Zhodnocení vlivů vedení .....	40
9.1.	Ředitelství 1.....	40
9.2.	Ředitelství 2.....	41
9.2.1.	Manažer 2.2.....	42
9.3.	Ředitelství 3.....	43
9.3.1.	Manažer 3.1.....	45
9.4.	Manažer 4.....	45
10.	Shrnutí rozhovorů a návrhy na zlepšení stylu vedení.....	46
	Závěr.....	49
	Zdroje .....	51
	Seznam obrázků .....	52
	Seznam příloh.....	52

# ÚVOD

Multilevel marketing, známý také ve zkratce MLM, je v dnešní době mnoha lidmi i firmami využívaný model podnikání zkombinovaný s tvorbou obchodní sítě. Úlohou lidí v tomto odvětví, je zajistit co největší obraty prodeje a rozvíjet svoji obchodní síť, ve které bude předávat své obchodní triky, rady a osobní rozvoj všem v týmu. Vedení a rozvoj lidí je v tomto byznysu jednou z nejpodstatnějších věcí, kterou si uvědomují všichni, kteří se touto cestou vydali.

Existují schopní jedinci, kteří dokázali tento systém využít natolik, že v dnešní době přijde některým až nereálně, co je možné v tomto byznysu dokázat. Pokud se zaměříme na tento byznys hlouběji, zjistíme, že to není pro některé vůbec jednoduché. Kombinace vedení a rozvoje lidí společně s rozvíjením sebe sama a svých obchodních vlastností, dá některým opravdu zabrat. Je všeobecně známé, že tento byznys je hodně specifický, a to proto, že pokud nepracujete sami na sobě, neporoste ani vy, ani Váš tým. Osobnostní růst je velice důležitý, jako v každém jiném byznysu. Nejsme zde v zaměstnání, kde nám někdo říká, co a jak máme dělat. Vše je pouze na tom, jak uchopíte celý koncept MLM a jestli jej pochopíte, tak jak byl myšlen, nikoliv tak, jak Vám někdo řekl.

Cílem bakalářské práce je zhodnocení a návrh nových postupů v dané MLM firmě. Multilevel marketing je v tomto případě použit ve světě finančního poradenství, kde má v dnešní době na českém trhu největší rozmach. Ze stránek ČNB víme, že daná firma za loňský rok vykazuje nárůst o 124 %. (ČNB, 2017) MLM ve finančním poradenství je využíván firmami jako OVB, Partners, Fincentrum a také GFS Group s.r.o., na kterou jsem se konkrétně zaměřila.

Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická práce je rozdělena na dvě hlavní části. První část se zaměřuje na MLM jak je znám na trhu, jaká je jeho historie a jak je znám na trhu společně s výhodami a nevýhodami, které se v tomto byznysu vyskytují. Druhou část tvoří literatura, která odborně pojímá rozvoj a vedení lidí. Zabývala jsem se v první řadě vedení lidí, jaké jsou druhy a kde se tyto druhy používají. Dále řízením jednotlivce a skupin. Motivace a teorie motivace, které se na tento byznys nejlépe hodí. Leadership a jeho druhy a v poslední řadě koučinkem lidí společně s druhy koučování.

V praktické části jsem z těchto zdrojů sestavila rozhovor pro management firmy, abych zhodnotila, jak moc se shodují jejich názory s literaturou a jak jejich vliv působí na jednotlivé spolupracovníky. Závěrečná část popisuje tento výzkum a s použitím vyhodnocení rozhovorů. Zajímala jsem se, jak oni vidí leadera a co si myslí a použité literatuře. Co pro ně znamená motivování, jak oni sami motivují své spolupracovníky a jestli je v motivacích použita literatura. Jaké využívají styly vedení a do kterého se oni sami zařazují a toto všechno porovnáno s vnímáním spolupracovníků. Rozhovory byly následně shrnuty a data interpretována.

Součástí práce jsou přílohy dokumentující strukturovaný rozhovor společně s přepisem jednotlivých pracovníků a managementu firmy. Zjištěné poznatky jsou shrnuty v závěru práce.

# **TEORETICKÁ ČÁST**

# 1. PODNIKATEL A PODNIKÁNÍ

Současný občanský zákoník (zákon č. 89/2012, v platném znění) podnikatele nedefinuje. Platí však, že: „Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.“ (§ 420 občanského zákoníku)

## 1.1. DRUHY PODNIKÁNÍ

Máme více možností, kterými můžeme vést naše podnikání, je jen na nás, jakým směrem se chceme vydat. Existují dvě hlavní možnosti, jako osoba právnická nebo fyzická. Ty se dále dělí na další podskupiny § 23-418 občanského zákoníku):

- I. **Právnické osoby** jsou uměle vytvořené subjekty smlouvou mezi vlastníky. Osoby jsou stanovené zákonem, které vystupují a jednají jako lidé v právních vztazích. Mají své práva a povinnosti, které spojují s jejich právní povahou. Vznikají zápisem do veřejného rejstříku a zanikají výmazem. Rozlišujeme je na tři typy.
  - a) **Společenství osob (korporace)** – Vytvořena společenstvím osob, minimum je jedna osoba.
    - Veřejnoprávní korporace – společnosti s ručeným omezeným a akciové společnosti
    - Soukromoprávní korporace – veřejná obchodní společnosti a komanditní společnosti
    - Družstva
  - b) **Smišené útvary a ústavy (spolky)** – Tvořeny alespoň třemi osobami se společným zájmem
  - c) **Fundace** – vytvořena majetkem, který je vyčleněný, k určitému účelu. Činnost se váže k účelu, za kterým byla fundace zřízena

Všechny tyto organizace musí vzniknout zákonným způsobem, na základě písemných smluv nebo pomocí zápisem do obchodního rejstříku. Zánik se řeší výmazem z rejstříku, zejména po likvidaci. Nejčastějším podnětem k vytvoření těchto společností je podnikatelský záměr.

V právních věcech jsou právnické osoby zastupovány fyzickými osobami, které za ně jednají dle zákona jejich jménem, na jejich účet buď přímo jako jejich orgán, nebo nepřímo na základě plné moci, jako zástupce. (§ 441 občanského zákoníku)

- II. **Fyzická osoba**, je podle živnostenského zákoníku osoba, která má právní osobnost od narození až po smrt, odpovídá za své jednání, pokud je schopen jej ovládnout. Osoba starší 18 let si může založit živnostenské oprávnění k podnikání. Tímto oprávněním jsou brány jako osoby fyzické. Jednající na svoje jméno, odpovědnost a účet za účelem dosažení zisku. Dle živnostenského zákoníku (zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, v platném znění) se živnosti rozdělují na (§ 9 živnostenský zákoník):

- a) **Ohlašovací**, které při splnění stanovených podmínek smějí být provozovány na základě ohlášení,
- b) **Koncesované**, které smějí být provozovány na základě koncese.

## 2. MLM – MULTILEVEL MARKETING

MLM, zkratka pro multilevel marketing, známý také jako síťový nebo networking marketing. Ti, kteří se touto formou podnikání živí, si jej nemůžou vynachválit. Uvědomují si totiž, že v klasickém zaměstnání by se ve většině případů nemohli realizovat a rozvíjet tak, jako v tomto systému. Co si budeme povídat, taky i vydělat. Je to velmi často skupina lidí, která se má chuť realizovat, být nezávislá, ale taky má velmi silnou sebedisciplinu a chtíč, bez kterého v tomto byznysu nemáte šanci uspět.

*„If I would be given a chance to start all over again, I would choose networking marketing.“* – Bill Gates. V překladu: „Kdybych dostal šanci začít znovu, zvolil bych síťový marketing.“ Bill Gates, jeden z nejbohatších mužů na světě, majitel a zakladatel Microsoft. (Casanova, 2013)

Ze svých zkušeností vím, že bohužel každá mince má dvě strany, a ta druhá strana je negativní nebo neutrální názor na tento systém. Názor vzniká často tak, že lidé mají buď špatnou zkušenost s MLM, nebo se doslechli odněkud, že to prostě nefunguje. Těchto lidí je více, ale je už spekulativní, zda si za to můžou sami, že neměli dostatek chuti a vytrvalosti dosáhnout úspěchu, nebo za to mohl doopravdy tzv. pyramidovým ilegálním systémem.

Model MLM je využíván desítky let v České Republice i v zahraničí. Systém je využíván ve firmách jako Amway, Avon, Oriflame, Mary Kay, World Ventures, ale také ve světě finančního poradenství.

Jedná se o marketingovou strategii, která zahrnuje spojení přímého prodeje. Výrobek je prodáván koncovým zákazníkům skrz obchodní zástupce, kteří si zároveň tvoří svůj obchodní tým, tedy pod sebe si registrují další obchodní zástupce. Tím vzniká síť nezávislých lidí, kteří se vzájemně motivují, a posouvají se výš v celém systému, a tak se stávají i úspěšnějšími.

### 2.1. HISTORIE MLM

Podle internetového serveru [www.multilevelmarketing.cz](http://www.multilevelmarketing.cz) sahají první zmínky o MLM principech až do dvacátých let minulého století. V USA byla uzákoněna prohibice, bylo zakázáno vyrábět, prodávat a pít alkohol. To byl velký problém pro mnoho obchodníků té doby, kteří byli na prodeji alkoholu závislí. Obchodníci se snažili najít jiný způsob, jak alkohol prodat, tak i vydělat a nezkrachovat. Největší problém viděli v tom, jak dostat alkohol do zahraničí. Jeden z obchodníků přišel s návrhem, že nejlepší bude začít odměňovat pašeráky podle množství prodaného alkoholu a taky za každého nově přivedeného pašeráka.

Po několika letech statistiky zjistili, že prodej alkoholu byl v prohibici ještě vyšší, než když byl povolen. Mluvíme zde o prvních znacích MLM už v době několik

## **1920–1950**

Historicky mluvíme tedy o tom, že MLM vznikl kvůli nelegálnímu obchodu. Jako první ho k legálnímu prodeji využila společnost California Vitamins.

Počátkem roku 1940 společnost začala tento systém využívat k prodeji doplňků stravy. Na americkém trhu bylo v té době celá řada společností, které používaly přímý prodej. Společnost California Vitamins však přišla ke svým prodejcům se systémem MLM. Obchodníci tak byli odměňováni nejen za svoje výkony, ale také za každého z nově přivedených lidí. Tak se prodejci začali nezávisle organizovat mezi sebou. Trénovali své dovednosti a prodejní schopnosti, kdokoliv měl možnost vybudovat svoji prodejní organizaci, po záštitou prodeje California Vitamins. Stačilo mít pouze chtíč, píli a sebedisciplinu.

V roce 1942 se společnost přejmenovala na Nutrilite. Mezi nejlepší prodejce patřili Rich Devos a Jay Van Andel, kteří pochopili možnosti multilevel marketingu a roku 1959 si založili vlastní firmu Amway Corporation a s Nutrilite se definitivně rozloučili. Společnost Amway je všeobecně známa dodnes.

## **1960-1980**

Vývoj MLM byl teprve na začátku, čehož využil nejvlivnější muž té doby Glen Turner. Na trhu bylo něco okolo 30 firem, které na tomto systému fungovali. Glen Turner dal všechny tyto společnosti pod jednu záštitu a vytvořil tak Glen W. Turner Enterprises.

Pan Turner byl znám svou energickou povahou a jeho chtíč po úspěchu a osobním výkonu mu pomohla k tomu, aby k sobě zlákal tisíce lidí, aby s ním začali spolupracovat.

Společnost Glen W. Turner Enterprises zahrnovala mnoho menších MLM firem, které nabízeli obrovský sortiment zboží a USA se prohnali hurikán. Byl to obrovský boom, každý chtěl s Turnerem spolupracovat. Byl nejlepším motivátorem a řečníkem své doby. Můžeme říct, že položil základy o lidském potenciálu a toho, jak dosáhnout úspěchu, jelikož se jeho způsoby využívají dodnes. Lepšího motivátora bychom v té době nenašli, a to platí i dnes.

Společnost měla však jednu obrovskou nedokonalost, a to ilegální pyramidovou strukturu. Řada produktů, které obchodníci nabízeli, vůbec neexistovala či byla hodně diskutabilní. Dalším problémem bylo i to, že větší ziskovost byla z nábory lidí než ze samotného prodeje.

MLM byl v začátcích, a tak nebyl žádný zákon, který by tento druh podnikání vymezoval. Proto všichni, co byli součástí, radostně pokračovali dál. Jenže to nemělo dlouhého trvání, Glen Turner si odpykal dlouholetý trest ve vězení.



## 1975

První soudní spor v multilevel marketingu, napadení celého pyramidového systému. Federal Trade Commission napadla 30 multilevelových společností za ilegální prodej, jednou z těchto společností byla Amway. Spor trval 4 roky a výlohy byly přes 4 miliony dolarů. Celý soudní spor skončil rozsudkem, že Amway není ilegální pyramida a její způsob distribuce pomocí MLM je zcela zákonný a schůdný.

## 1980-2001

Po soudním sporu měl multilevel marketing zcela volnou cestu a mohl se naplno rozvíjet. Na trhu jsme mohli najít mnoho poctivých firem, které si zakládali na rozvoji, motivaci a inspiraci k tomu, vytvořit něco svého, jenom díky vlastní disciplíně a chtíči. Bohužel tento model byl i tak napadán ilegální pyramidovou strukturou a stojí před mnoha předsudky ze stran lidí, kteří měli s tímto ilegálním systémem zkušenost.

## 2.2. PRINCIP MLM

Autorka ze své praxe ví, že princip toho prodeje je zcela jednoduchý a logický. MLM je pouze jeden z nástrojů, jak dostat výrobek či službu ke koncovému zákazníkovi, dalšími nástroji jsou reklamy, všude, kde si jen můžeme představit, zde se bavíme o nepřímém nástroji. V rámci multilevlu se bavíme o přímém nástroji prodeji u zákazníka, kdy se obchodníci setkávají se zákazníky a klienty, snaží se tak naplnit jejich konkrétní přání a potřeby.

Druhou fází v MLM je tvorba obchodní sítě, kdy si pod sebe skládáme další obchodníky, kteří nám poté generují další příjem z jejich prodeje.

„Dáte-li muži rybu, nakrmíte ho na jeden večer. Naučíte-li ho lovit, dáte mu jídlo na celý život.“ - Jednoduchá podstata celého MLM v jedné větě. (KORÁB, 1885 S. 107)

## 2.3. PRODEJ VÝROBKŮ/SLUŽEB

Domnívám se, že v dnešní době máme mnoho způsobů, jak dostat službu či výrobek ke koncovému zákazníkovi. Když se zaměříme na srovnání klasického marketingu a MLM, pak se bavíme o docela velkých rozdílech.

V klasickém nepřímém prodeji využíváme v dnešní době Facebook, Instagram a další sociální sítě. Už skrz klasickou sponzorovanou reklamu, nebo skrz idoly, které sledují tisíce lidí a chtějí se jim co nejvíce připodobnit. Dále reklamy v televizi či tisku, a v dalších bodech na billboardech, letácích ve schránkách v MHD až po reklamu v obchodních centrech. Tato cesta je velice často dost nákladná. Když si spočítáme náklady na kompletní výrobu výrobku, dále jeho uvedení na trh, zaplacení reklamy, ať už v tisku, nebo v autobuse, zaplacení místa v nákupních centrech, aby si ho zákazník vůbec všiml. Dále

zaplacení lidí, kteří ví, jak výrobek dobře uvést na trh, tedy vymyšlení reklamy, jak výrobek vůbec prezentovat a aby se vůbec dostal k cílové skupině lidí. Když se pořádně zamyslíme dokážeme v tomto řetězci plateb pokračovat, a berme ještě nejistotu toho, že se dostane k cílovému zákazníkovi.

Kdežto MLM na tomto absolutně nestojí. Jakmile je služba či výrobek dokončen, stačí nám najít ty správné lidi, kteří mají cílovou skupinu zpracovanou a výrobek jim odprezentovat. Tito obchodníci se už o zbytek postarají na své náklady, protože po prodeji se jim všechny náklady do toho vložené vrátí.

Nyní si zkusme představit firmu, která má nejdokonalejší výrobek na světě. Takový, který by při dostatečném využití marketingových nástrojů dokázal to, že by se i zhroutila nákupní centra, kdyby tento výrobek měli. Jenže firma nemá dostatečný kapitál na to, aby se touto cestou mohla vydat. Máme tady dvě možnosti, abychom náklady udrželi na minimu. Výrobek sice bude v nákupních centrech, ale v místech, kde si ho jen sotva někdo všimne, a bez reklamy si ho stejně ze 70 % zákazníků nekoupí. Anebo tady máme cestu č. 2. Multilevel marketing. Stačí jedna krátká prezentace výrobku obchodníkům, vyjednání podmínek a o zbytek se už firma nestará. Proč? Protože je jenom pro dobro obchodníka, pokud bude výrobek prodávat v co největším množství a dělat mu to nejlepší jméno. V takovém případě jsme dosáhli toho, co všichni chtěli. Obchodníkovi utrhli zákazníci ruce, protože dal cílové skupině to, co poptávala, má tedy i vyděláno. Firma je v zisku s dobrým jménem a dle představ a koncový zákazník je spokojený, protože dostal to, po čem toužil.

## **2.4. MLM VE FINANČNÍM PORADENSTVÍ**

Dle autorčiny domněnky, můžeme multilevel marketing použít opravdu v každé firmě, kterou si dokážeme představit. Je aplikovatelná dokonce i ve světě finančního poradenství, která se v posledních letech rozmohla v ČR. Mezi nejznámější můžeme jednoznačně zařadit společnost OVB a Partners, dále je to Fincentrum, ZFP Akademie, Broker Consulting, Swiss life, Kapitol, SMS Finanční poradenství a v poslední řadě OK Klient se skupinou GFS Group, o které se budeme dále bavit více v praktické části.

Ve světě finančního poradenství se v rámci MLM bavíme o prodeji pojištění, úvěrů, hypoték, investic, a mnoho dalších produktů z finančního trhu. Z toho prodeje mají všichni poradci provizi za sjednání. Mnoho lidí tuto práci bere velice zodpovědně a nabízí svým klientům pravidelný servis, pomoc při řešení škodních událostí, konzultace, jak nakládat s penězi, jak nastavit optimálně finanční portfolio, či jak zajistit rizika, aby nastavení odpovídalo klientovým poměrům. Aby bylo vše kryto ve správné výši při nehodě či úrazu. Mnoho poradců nabízí i základy finanční gramotnosti, která je v česku opravdu mizerná.

Bohužel jsou zde i takový, kteří to dělají čistě a jenom pro provizi a peníze, které z klienta mají. I na úkor poškození klienta.

Tito rádoby finanční poradci si vůbec neuvědomují, do jaké výše můžou klienta poškodit. Zneužívají nevědomosti klienta z finančního trhu a jejich produktů, klient si milně myslí, že má zajištěná daná rizika, ale když přijde na lámání chleba, klient je z 90 % poškozen.

MLM ve světě financí umožňuje si vybudovat svůj tým, pobočku, a dokonce i ředitelství. Pokud se chceme rozvíjet a máme kolem sebe lidi, se kterými se nám dobře pracuje. Využitím registrace, kdy svůj tým či osobu zaregistruje v rámci holdingu do své obchodní struktury. Tým poté plní obraty v rámci firmy a na základě kariérního žebříčku se posouvá výš. Tento postup je garantovaný a nelze ho nijak obejít. Pokud splníme kritéria, automaticky jdeme o stupeň výš. Takže každý, kdo chce jít nahoru a má po boku ty správné lidi, tak se může dostat až na vrchol. To samé můžou aplikovat i spolupracovníci, které máme v týmu.

Každý má v tomto typu byznysu možnost volby, buď se věnovat čistě a jenom klientské práci, nebo se po dosažení určité pozice může věnovat čistě jenom rozvoji týmu, anebo obojí. Rozhodnutí je individuální.

## **2.5. KLADY A ZÁPORY MLM**

Jak už jsem poukazovala v předchozím odstavci, každá mince má dvě strany, a to i MLM. V multilevel marketingu to můžeme pojmut buď z hlediska prodeje zákazníkovi, nebo při vedení a rozvoji týmu.

### **2.5.1. KLADY**

Dle mého názoru jednoznačné pozitivum, které se s MLM pojí, je svoboda. Každý je zde podnikatel, a je čistě a jenom na něm, jestli pracovat bude, nebo ne. Nikdo ho nemůže nutit, buzerovat ani mu poroučet. Pracujeme, kde chceme, jak dlouho, kolikrát v týdnu, kolik klientů, kolik zákazníku, jaký obrat, jaká provize, vše je jen a jen na nás.

Člověk se v tomto byznysu dokáže hodně naučit, ať už je to prodej, nebo osobní rozvoj. Lidé pracující v MLM se nikdy nepřestávají vzdělávat, snaží se sami od sebe posouvat dál a výš. Uvědomují si totiž, že investují čas sami do sebe a do svého týmu. Pracují na svých snech, nikoliv na snech svého zaměstnavatele, tedy někoho cizího, koho ve většině případů ani nemáme rádi.

V MLM je velice výhodné i to, že nemusíme mít vysoký vstupní kapitál. Pohybujeme se v částkách do 10 000,-, které nám poté můžou vydělat, několik set tisíc korun, nebo i milionů. Neexistuje strop, který si můžeme vydělat, jako v běžném zaměstnání. MLM nelimituje.

Velmi kladné je i tvorba obchodní sítě, každý má možnost si vybudovat svou síť, kdy vedoucí pracuje se svým týmem, školí si své prodejce a učí je tipy a triky. Předává své znalosti dál a pomáhá tak dalším lidem v rozvoji. Pomáhá každému ve svém týmu dostat se výš. Tímto způsobem se tvoří „firma ve

firmě“. Tím navazuje i na to, že si můžeme své spolupracovníky vybrat. Nepracujeme tedy s někým, kdo nám není sympatický, nerozumím si s ním, nebo mi i kazí den, jen když se na něj podívám.

Dalším faktorem je i to, že vedoucí mají ze svého týmu a jejich obratu procenta z prodeje. Když se na to podíváme z finanční stránky, vedoucí, který má obchodní tým o několika lidech a k tomu realizuje i osobní prodeje, dokáže si přijít na velice zajímavé příjmy. Je to jeden z mála byznysu, který umožňuje mít aktivní i pasivní příjem zároveň.

Ve kterém zaměstnání Vám manažer bude dávat konzultace k tomu, abyste se mohli dostat na jeho místo? Aby Vás naučil obchodní triky a předal Vám tak své znalosti, abyste si mohli vydělat peníze, nebo dokonce i víc než on?

### **Výhody pro firmy**

Klady pro prodejce v MLM jsme již uvedli, ale proč by majitelé firem měli tento systém používat k prodeji svých výrobků? Výše jsem zmiňovala, že propagace prodeje není skoro vůbec náročná pro firmu. Propagaci zajišťuje prodejce. Další výhodou je i to, že do sítě, kterou má nasmlouvanou s distributory může neustále zavádět nové a nové výrobky. Pokud je v zisku prodejce, je v zisku i firma. Prodej je ve většině případů stabilní, což je pro většinu firme důležité.

### **Výhody pro zákazníky/klienty**

Jak se říká, byznys nikdy nespí, to platí i pro MLM. Velkou výhodou pro všechny zákazníky, je neomezený přístup k produktům a výrobkům. Prodejce dojde kdykoliv dle domluvy až k nim domů, vše vysvětlí, ukáže, nastaví podle přání a potřeby. Zákazník tedy není limitovaný otevírací dobou, dopravou, nebo nevědomostí.

## **2.5.2. ZÁPORY**

System MLM je propracovaný a funkční, záporů jako takových tady snad ani nelze najít. Zápory tohoto byznysu tvoří zejména lidské faktory.

Dle mého názoru je největší problém u prodejců nedostatečná sebedisciplina, nejsme v zaměstnání. Když budeme dělat, že něco děláme a přitom nic, tak výplata/provize nepřijde, kdežto v zaměstnání ano. Tento zápor vychází ze svobody tohoto podnikání. Každý je zodpovědný sám za sebe, nikdo vás do ničeho nutit nebude.

Další problém nastává, když prodejce šíří špatné jméno výrobku/služby. Za účelem rychlého zbohatnutí poškodil klienta a nadsadil cenu, v případě finančního poradenství uzavřel nekvalitní smlouvu za vysoké poplatky. Jenže jak se říká „rychle nabyt, rychle pozbyt“. Klient však zůstává dále poškozen, často

s finanční ztrátou a negace na MLM se šíří z pohledu klienta. Neetické chování prodejců je bohužel na trhu dodnes.

Někteří můžou vidět nevýhodu také v tom, že se musí neustále vzdělávat a posouvat svoji osobnost. Osvojovat si nové a nové obchodní schopnosti, ale i jak motivovat a rozvíjet druhé v naší obchodní síti.

Jako poslední problém vidím v povaze člověka, známe introverty a extroverty. Introvert bude v tomto byznysu hodně v nevýhodě, protože komunikace s lidmi mu dělá už z psychické stránky problém. Probudit v tomto typu člověka prodejního ducha může být často velice náročné až neuskutečnitelné.

K úspěchu je však cesta dlouhá a tvrdá, nikdy to nebude procházka růžovým sadem, proto bych ani jeden z těchto záporů neviděla jako velkou překážku, která by se nedala přeskochit, či dokonce zničit. Vše je o tom, jak moc chceme pracovat na snech svých, ne na snech těch druhých.

## 3. VEDENÍ LIDÍ

Vedení lidí, nebo také leadership, pod kterým ho nalezneme v literatuře je definován mnoha způsoby. Jedna z nepřesnějších definic dle Weiricha a Koontze (1993, s. 35) říká, že leadership je vliv tvůrčího vedení lidí, umění nebo proces takového ovlivňování lidí, aby se snažili ochotně a nadšeně dosahovat skupinových cílů. Ideální by bylo, kdyby lidé nebyli povzbuzováni pouze k tomu, aby jen pracovali, ale aby pracovali ochotně, s nadšením a sebedůvěrou.

### 3.1. STYLY VEDENÍ

Vedení lidí není zdaleka uspořádáno do jednoznačných výkladů či doporučení. Práce s lidmi je vzhledem k psychologii a rozdílnosti každé osobnosti individuální. Styl vedení, který zabere na jednoho spolupracovníka, nemusí fungovat na druhého. V následujících bodech jsou uvedeny prozatímní teorie, které můžeme v literatuře najít.

#### 3.1.1. TEORIE ZALOŽENÁ NA CHARAKTERISTICKÝCH RYSECH LEADERŮ

Základní myšlenka vychází z představ, že efektivní styl vedení je u řídicího pracovníka do jisté míry předurčen složením jeho osobnostních rysů. Podstatou je najít takové vlastnosti, které jsou předpokladem úspěšného vedení. (Svoboda, 2007, s. 16)

Když nahlédneme do historie, v literatuře často se setkáváme s názorem, že leaderem se člověk narodí. Podle Adaira, J. jsou jeho vrozené vlastnosti dále rozvíjeny v průběhu jeho života a k této činnosti pomáhají.

Mnoho studií se však nedokáží shodnout na tom, jaké vlastnosti by měl mít leader z hlediska vůdcovství. Jaké schopnosti a rysy charakterizují takového člověka. V knize managementu Koontze a Weiricha (1993, s. 420) nalezneme, že vůdce by měl mít tyto rysy:

- a) Touha po úspěchu, motivace, energie, ctízádnost, iniciativnost a houževnatost – hnát se za něčím
- b) Motivace k vůdcovství – touha vést ostatní, ne však mít moc jako takovou
- c) Poctivost, čestnost a sebedůvěra
- d) Schopnost poznávání

Naproti tomu Vodáček a Vodáčková (2015, s. 115) nalezneme, že většina leaderů má tyto schopnosti:

- a) Porozumění psychice spolupracovníka – pochopení jeho motivace, jak se mění v závislosti na čase a v konkrétních situacích
- b) Získání si loajality spolupracovníka – schopnost vytvořit efektivní pracovní tým, umět tým motivovat a inspirovat k ochotnému plnění cílů

- c) Zodpovědně a účinně vést spolupracovníky k dosahování cílů – snažit se o jejich aktivní účast na jejich dovytváření
- d) Naplnit motivační potřeby spolupracovníků – dosáhnout u nich pocitu hrdosti z účasti, seberealizace.

Z výše uvedeného můžeme tedy říct, že z části se člověk leaderem opravdu rodí, ale při bližším zkoumání můžeme v každém tyto schopnosti najít a probudit a rozvíjet.

### 3.1.2. TEORIE ZAMĚŘENÉ NA CHOVÁNÍ LEADERŮ

Existuje několik druhů, jak vést lidi. Podle Bělohávka (2001, s. 151) jsou nejčastěji využívány tyto styly:

- **Autokratický styl** – Vedoucí pracovník silou své osobnosti rozhoduje zcela sám a jedná přesvědčivě formou vlastních příkazů. Styl je založen zcela na disciplíně a pořádku – tedy absolutní podřízení se manažerovi. Tento styl nebere v úvahu žádné návrhy nebo náměty podřízených. Nesnaží se o navázání přátelského pracovního kolektivu. Tento styl často nalezneme v armádě, nebo v situacích, kdy je třeba jednat hned a není čas radit se s kolektivem. Bohužel tento styl nalezneme v mnoha institucích a u spolupracovníků není vůbec oblíben.
- **Demokratický styl** – Vedoucí je stále aktivní a snaživý naplňovat zadané úkoly, formuluje a rozděluje úkoly mezi spolupracovníky, aby byl celý tým zapojen na 100 %. Styl je založen na vzájemném respektu, toleranci a naslouchání. Často se u tohoto stylu setkáváme s jednáním formou otázek, které se následně snaží celý tým společně vyřešit. Leader v tomto případě neformálně koordinuje průběh celé práce a vše konzultuje s týmem. Vedoucí však rozhodování provádí v tomto případě sám, ale bere na vědomí veškeré nápady, připomínky od spolupracovníků.
- **Liberální (volný) styl** – Leader v tomto případě svým podřízeným dává určitou svobodu jednání, kdy si mohou samostatně stanovit nebo alespoň rozpracovat své cíle, činnosti a jejich následnou realizaci. Jsou tedy zcela zodpovědní za výsledky své práce a zvolená rozhodnutí. Leader poté pomáhá spolupracovníkovi s předáváním důležitých informací, překonávání překážek, směřuje ho k cíli a vytváří motivující prostředí. V tomto případě nepoužíváme přímých příkazů.

### 3.1.3. TRANSAKČNÍ LEADERSHIP

Leadership, který je zastoupen v mnoha obchodních situacích a nabízí nespočet výhod. Ujasňuje jednotlivé role a míru zodpovědnosti pro každého. Transakční vůdce hodnotí členy svého týmu na základě jejich výkonnosti, lidé ambiciózní a motivovaní vnějšími odměnami z toho často těží. Dochází zde k podmíněnému odměňování, kdy leader předem nastaví hodnocení a odměny úspěšně splněného úkolu. Jednoznačně zadá své požadavky a nároky. Jestliže pracovník v tomto případě neplní úkoly dle očekávání, leader zasáhne, aby jej usměrnil. Za toto chování poté nepřichází odměna, ale trest, výtka, kritická zpětná vazba apod. (Procházka a kol., 2013, s. 67)

### 3.1.4. TRANSFORMAČNÍ LEADERSHIP

Teorie, se kterou poprvé přišel MacGregor Burns roku 1978, byla následně prohloubena o teorii Basse. Jedná se o přístup na charismatu leadera a vnitřní motivaci jeho podřízených. Často je brán jako nejefektivnější způsob vedení lidí. V této teorii využíváme několik nástrojů (Procházka a kol., 2013, s. 68):

- a) **Idealizovaný vliv** leader svým chováním dosahuje toho, že se s ním jeho podřízení identifikují. Dává najevo odhodlanost, víru v sám sebe, odhodlanost, jasnost názorů a při rozhodování zohledňuje etické aspekty.
- b) **Intelektuální stimulace** – Chování leadera umožňující ostatním zapojení se do řešení problémů, zvyšuje jejich samostatnost a kreativitu. Zpochybňuje stará schémata a řešení. Dává prostor pro nápady pracovníků.
- c) **Inspirace následovníků** – je představena chováním leadera tak, že jeho podřízení jsou nadšení a chtějí sdílet jeho vize. Aby toho dosáhl, formuluje atraktivní vizi, která je pro následovníky naplnitelná. Má optimistický přístup a motivuje ostatní.
- d) **Osobní přístup** – Leader dává najevo pracovníkům, že jsou pro něj důležití a podporuje tak jejich osobní růst vnímáním každého jako jedinečnou osobnost.

### 3.1.5. DELEGOVÁNÍ

K delegování dochází v případě, že jsou pracovníkům v rámci dosažení určitých výsledků přenechány povinnosti a úkoly, za něž jsou v běžných okolnostech zodpovědní manažeři, kteří ovšem z rozličných důvodů nemohou či nechtějí vykonávat. Tím rovněž dojde k uvolnění vedoucích a rozšíření jejich prostoru k činnostem pro ně podstatnějším. Na druhou stranu delegování je výborným způsob, který umožňuje zaměstnancům rozšíření jejich dovedností a rozvoj kariéry. (Armstrong, 2007, s. 66)

Aby došlo ke správnému a efektivnímu využití tohoto stylu, je ze všeho nejdříve potřeba pracovníkovi řádně vysvětlit, jaké očekávání má naplnit. Manažer vysvětlí smysl, důvod a očekávaný výsledek, který podřízenému předá s veškerými informacemi a ujistí se, že spolupracovník souhlasí a je schopný vše

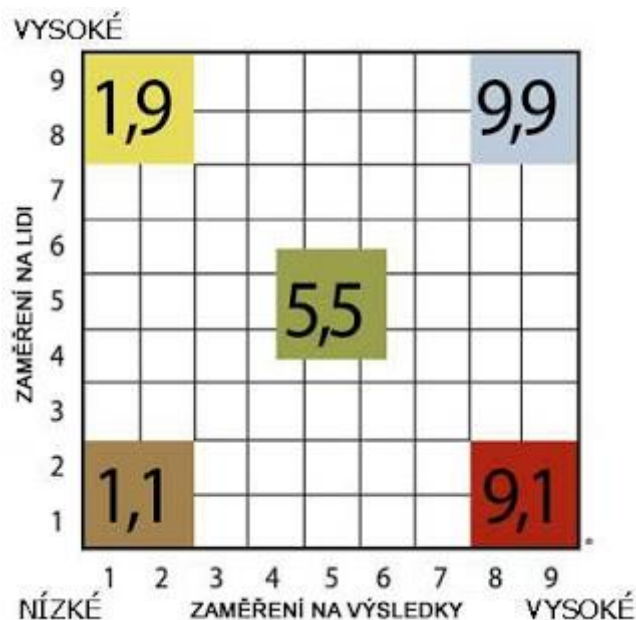


v termínu dodržet. Neefektivní delegování může vést ke špatné výkonnosti vedoucího i spolupracovníků. (Mládková, 2009, s. 241)

### 3.2. MANAŽERSKÁ MŘÍŽKA GRID

Mládková, (2009, s. 67) uvádí mřížku vytvořenou Robertem Blakeem a Jane Moutnovou, která se opírá o předpoklad, že chování vedoucích pracovníků je funkcí dvou proměnných: Sociálního aspektu (zájem o lidi, mezilidské vztahy...) a výrobního aspektu (orientace na úkol, efektivita rozhodování...):

- a) **1,9 – vedoucí spolku zahrádkářů** – liberál – věnuje se potřebám lidí, dobré pracovní podmínky a prostředí jdou na úkor pracovních výsledků
- b) **9,9 – týmový vedoucí** – dobrých pracovních výsledků dosahuje skrze zaujetí lidí, snaží se udržovat důvěru, orientuje se na dosažení cíle a týmový přístup
- c) **1,1 – volný průběh** – vedoucí se pouze snaží udržet se v organizaci, nevydává tak žádní přehnané úsilí
- d) **9,1 – autorita** – vedoucí je orientován na výkonnost, vztahy mezi zaměstnanci se zabývá minimálně
- e) **5,5 – kompromisník** – snaží se udržet vysokou morálku lidí a dodržet přitom veškeré zadané úkoly, opírá se o normy a nařízení



OBRÁZEK 1- MANAŽERSKÁ MŘÍŽKA;  
ZDROJ: DIVÁKOVÁ, 2014

## 4. MOTIVACE

„Chcete-li lidi vést, motivujte je“ (Tureckiová, 2007, s. 37). Motivace je řazena mezi schopnosti, které musí být manažery ovládána.

Motivace je uvádění lidí do směru, ve kterém chceme, aby v rámci dosažení výsledku šli. Dobře motivovaní jedinci mají jasně stanovené cíle, podnikají kroky, kterými hodlají daných cílů dosáhnout. Organizace může poskytnout podmínky vhodné k dosažení vysoké úrovně motivace tím, že nabízí podmínky, anebo odměny, příležitosti vzdělání a růstu atd. (Armstrong, 2008, s. 70)

Podle Daigelera se dělí motivace na dvě hlavní složky (Daigeler, 2008, s.64):

- a) **Vnitřní motivace** – motiv, který je sám v dané osobě, vztahuje se bezprostředně k obsahu a cílům zadaného úkolu. Hlavním předpokladem je zde zjistit potřeby pracovníka. Jestliže existuje souvislost mezi vlastními vnitřními podněty a cíli společnosti, může vzniknout dlouhodobá motivace. Řadíme zde odpovědnost, rozšiřování schopností, uznání atd.
- b) **Vnější motivace** – spolupracovník je motivován zevně – peníze, titul, postavení, pracovní podmínky... Vnější motivace nepůsobí trvale, je nutné podněty neustále měnit, jinak tento druh motivace zmizí. Velkým rizikem je, že si pracovník na motivaci silně zvykne a bude ji vnímat jako samozřejmou, následně se pak může stát, že se druh motivace obrátí ve stresor.

### 4.1. TYPY MOTIVACE

#### 4.1.1. MASLOWOVA TEORIE (PYRAMIDA)

Nejznámější a nejpoužívanější Maslowova teorie říká, že lidské potřeby jsou uspořádané hierarchicky od nejnižších po nejvyšší. Při uspokojování potřeb musíme naplnit základní potřebu, abychom mohli postoupit k další, vyšší a vyšší. Člověk je tedy neustále motivován. (Bělohlávek, 2000, s. 41)



OBRÁZEK 4 - MASLOWOVA PYRAMIDA POTŘEB; ZDROJ: BĚLOHLÁVEK, 2008

### **4.1.2. TEORIE DVOU FAKTORU – X A Y**

Teorie vytvořena McGregorem, skládá se z dvou faktorů X a Y, kteří jsou od sebe odlišní. Teorie X vysvětluje, že lidé neradi pracují, jsou líní a nezodpovědní. Práce je pro ně pouze zdrojem obživy, využívá se příkazů, nařízení a pravidelné kontroly. Oproti tomu teorie Y tvrdí, že lidé mají svou práci rádi a považují ji za samozřejmou část svého života, a není, je nutné neustále kontrolovat. (Tureckiová, 2004, s. 58)

### **4.1.3. V. VROOMOVA TEORIE OČEKÁVÁNÍ**

Teorie je založena na přesvědčení, že lidé jsou motivováni dělat něco pro dosažení cíle, pokud věří v hodnotu cíle a možnost dosažení očekávaného výsledku. Motivace jednotlivce je produkt předpokládaného významu cíle a naděje, že bude cíle dosaženo.

Teorie je založena na vztahu  $SÍLA = HODNOTA \times OČEKÁVÁNÍ$ . Kdy síla je intenzita osobní motivace, hodnota je míra individuální hodnoty, kterou člověk připisuje cíli, ke kterému je motivován. Očekávání je pravděpodobnost, že určitá činnost povede k požadovanému cíli a odměně slíbené za jeho dosažení. (Wehrich, H., Knootz, H., 1993, s. 448)

## 5. ŘÍZENÍ LIDÍ

Řízení charakterizujeme jako „zabezpečení toho, aby se prostřednictvím lidí něco udělalo“. Je důležité to, že ukazuje řízení jako účelovou činnost. Lidé jsou nejdůležitějším zdrojem, který mají manažeři k dispozici, a právě prostřednictvím tohoto zdroje jsou řízeny a využívány ostatní zdroje. (Armstrong, 2008, s. 16)

Řízení lidí je provázáno s personálním managementem, která jedná se širokou škálou postupů a metod řízení. Armstrong rozděluje dva základní systémy řízení lidí (Armstrong, M., 2007, s. 29):

- a) **Michiganská škola** – Systémy lidských zdrojů a organizační struktura mají být řízeny způsobem, který je ve shodě se strategií organizace.
- b) **Harvardský systém** – Systém vycházející z přesvědčení, že problémy spojené s personálním řízením, lze vyřešit takto: *„Když si manažeři vytvoří názor na to, jak si přejí vidět pracovníky zaměstnané v podniku a podnikem rozvíjené a jaká politika a praxe řízení lidských zdrojů může těchto cílů dosáhnout. Bez ústřední filosofie a strategické vize, které mohou nabídnout pouze manažeři, zůstaneme pravděpodobně řízení lidských zdrojů souborem nezávislých činností, z nichž každá se bude řídit svou vlastní vyzkoušenou tradicí.“*

Rozdíl mezi řízením a vedením uvádí Armstrong ve své knize takto (Armstrong, 2008, s.18):

a) **Řízení znamená:**

- Důraz na racionalitu a kontrolu
- Uplatňování neosobních postojů k cílům, projevování tendencí reagovat na situace a na nápady a myšlenky.
- Působení v podmínkách omezené volby a vyvažování moci směrem k řešení přijatelným jako kompromisy mezi rozdílnými hodnotami.
- Podřízení úzce zaměřeným účelům.
- Upřednostňování vyzkoušených a osvědčených způsobů činností. Tendence ke nechuti podstupovat riziko, instinkt přežít dominuje potřebě vyhnout se riziku.
- Schopnost tolerovat přízemní, rutinní práci.

b) **Vedení znamená:**

- Otevřenost novým možnostem.
- Uplatňování osobních a aktivních postojů k cílům, spíše vytváření nápadů a myšlenek než reagování na ně.
- Ovlivňování myšlenek a činů jiných lidí.
- Vizualizaci účelů a vytváření hodnoty v práci.

- Uplatňování nových přístupů k dlouhodobým problémům. Práce vyznačující se vysoce rizikovým přístupem.
- Pohled na přízemní, rutinní práci jako na utrpení a neštěstí.

## 5.1. ŘÍZENÍ JEDNOTLIVCE

Často se můžeme setkávat s problémem, že jednatel je velice asociální při nástupu do nové firmy. Musíme tedy zajistit proces socializace, který má 3 základní stádia (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 136):

- Předběžná socializace a nástup** – základní informace o organizaci, do které jednatel nastupuje. Očekávání se prolne s realitou a může nastat tzv. Nástupní šok.
- Pronikání do organizace** – reálné seznámení se s organizací, povinnostmi a spolupracovníky.
- Usazení se** – Jednatel je po čase označen jako plnohodnotný člen organizace. Můžeme se setkat s formálním (večeře, drink) nebo neformálním (pozdání od spolupracovníků) začleněním.

V mnoha organizacích se nezkušení nejvíce naučí od starších a zkušenějších pracovníků a vzniká tak vztah mentor-žák, který se vyvíjí v čase a má několik fází (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 136):

- Iniciace** – navázání kontaktu a zjištění důležitosti pro obě strany
- Kultivace** – prohloubení vazby a možnosti rychlého růstu a rozvoje kariéry.
- Separace** – oba se rozcházejí, zpravidla inklinací žáka k osamostatnění, výjimečně mentor uzná sám sebe neschopným žáka rozvíjet
- Redefinice** – mentorský vztah se mění na přátelský a oba se k sobě chovají jako rovný k rovnému.

## 5.2. ŘÍZENÍ SKUPIN

Ve společnosti nalezneme 2 druhy skupin (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 151):

- Formální** – vytvářeny za účelem specifických cílů organizace. Hlavní znakem skupiny je povaha plněného úkolu. Lidé jsou zapojováni na základě rolí, které zastávají ve struktuře organizace. V těchto skupinách se setkávají jedinci z různých částí organizace, z různých úrovní hierarchie podniku, podle potřeby zadaného cíle
- Neformální** – jsou založeny na osobních vztazích a dohodách mezi členy. Tyto skupiny uspokojují potřebu sounáležitosti nebo jiné sociální potřeby, které chybějí při práci.

Řízení větších skupin je dost často složité. Můžou být problémy s komunikací a koordinací. Ve velkých skupinách se také setkáváme s rozdělením na menší skupiny, mezi kterými vznikají spory. Lidí v kolektivu pracují často méně než jako jednotlivci. S tímto jevem také souvisí pojem Free riding neboli

člověk, který pracuje méně, má nižší pracovní místo, ale i přesto využívá výhod skupiny, ve které se nachází. Parazituje na pracovitosti ostatních v týmu a on se veze.

## 6. KOUČOVÁNÍ

Koučování se stalo v dnešní době obrovským módním trendem, kdy mnoho manažerů vyhledává kouče pro osobní rozvoj, prestiž, nebo dovzdělávání sama sebe. V literatuře se můžeme setkat hned s několika definicemi koučování.

Koučování je zaměřeno na rychlé zlepšování dovedností, chování a výkonu, obvykle ve vazbě na práci vykonávanou v současnosti. Jádrem koučování je dobře členěný (strukturovaný) a účelovým k určitému cíli směřující dialog (Armstrong, 2007, s. 467-468)

Rozvoj pracovníka a jeho samostatné zvládnání stále složitějších úkolů. V rámci dlouhodobého procesu se vyvíjí oba aktéři skrze akce a vyplývající z jejich rozhovorů. (Tureckiová, 2004, s. 103)

Kouč je vnímán jako trenér či osobní učitel. Jedná se o metodu rozvoje osobnosti, kdy kouč volí individuální přístup v práci se spolupracovníkem, pomáhá mu nalézt řešení, prodiskutovat problémové situace či aktivizovat jeho vlastní zdroje. (Průcha, Walterová a Mareš, 2001, s. 107)

### 6.1. METODY KOUČOVÁNÍ

Pro úspěšné koučování by měl kouč používat různé modely a nástroje, které vedou k rozvoji spolupracovníka (koučovaného) a tím jej úspěšně dovést k cíli.

#### 6.1.1. MODEL GROW

Tento model je základním rámcem pro tvorbu cílů, zajištění stavu situace nebo očekávání nadřízeného pracovníka. V rámci koučování klademe otázky, ty jsou zaměřené na GROW (Armstrong, 2007 s. 468):

- a) **G – GOAL** – cíl koučování vyjádřený v měřitelných jednotkách, krok vpřed
- b) **R – REALITY** – skutečnost, koučovaný popisuje skutečný stav, převážně to, co se potřebuje naučit.
- c) **O – OPTION** – možnost v podobě maximálně možných řešení.
- d) **W – WRAPPING UP** – shrnutí sezení, koučovaný je připraven k akci.

Model je ve vztahu k vědomí a odpovědnosti, dává tak obsahu kontext. Zachování pořadí otázek je velice důležité a jejich obsah musí být vztažen k danému cíli.

### 6.1.2. KLADENÍ OTÁZEK

Otázky jsou základem koučování. Vedoucí se jejich pomocí snaží ukázat cestu pracovníkovi tak, aby došel ke splnění úkolu. Ten je nucen uvažovat o dané situaci a přicházet s řešením. Nevýhoda je, že tato forma koučování zabere v prvních fázích mnoho času. (Bělohávek, 2008, s. 74)

Cílem otázek je nastartování myšlení pracovníka, získání potřebných informací od pracovníka a vytvoření kreativního procesu. Pomocí otázek poznáme vnitřní svět podřízeného, který si tento svět sám uvědomí. Kladení správných otázek není úplně jednoduchá záležitost, kouč musí při jejich kladení odstranit náznaky manipulace či výtek. (Haberleitner, Deistler a Ungvari, 2009, s. 83-100)

- a) **Otevřené otázky** – nevhodnější v koučování, podněcují myšlení pracovníka.
- b) **Uzavřené otázky** – odpověď je ve slovním spojení či větě, dochází k výběru z možnosti ano X ne.
- c) **Hypotetické otázky** – rozšiřují úhel pohledu na určitou problematiku.
- d) **Cirkulární otázky** – pracovník se vžije do uvažování jiné osoby > jiný náhled na situaci.
- e) **Rozhodovací otázky** – pomáhají k rozhodnutí.
- f) **Sugestivní otázky** – vedou odpověď pracovníka určitým směrem, nenutí pracovníka se zamyslet, většinou jsou oznamovací větou doplněnou otazníkem.
- g) **Řečnické otázky** – jsou položeny, aniž by kouč čekal odpověď pracovníka.

### 6.1.3. DEFINOVÁNÍ CÍLE

Definování cíle je nezbytnou součástí koučování sezení či rozhovoru. Kouč musí vždy vědět, co si chce pracovník odnést. Cíle je nutné směřovat k dlouhodobým a krátkodobým, abychom mohli dané cíle realizovat. Cíle musí být jasně dány podle následující bodů (Whitmore, 1994. s. 49–55):

- a) Srozumitelné cíle – SMART
  - Specifické
  - Měřitelné
  - Atraktivní (dosazitelné)
  - Realistické
- b) Zřetelné cíle
  - Formulované pozitivně
  - Pochopitelné
  - Důležité
  - Etické
- c) Jasně cíle
  - Představující výzvu
  - Neodporující zákonům



- Ekologický přijatelné
- Akceptované
- Zaznamenané

## **6.2. DRUHY KOUČOVÁNÍ**

### **6.2.1. INDIVIDUÁLNÍ KOUČOVÁNÍ**

Jedná se o sezení s koučem, kdy si stanoví podmínky, délku sezení, kontrakt a cíl. Kouč využívá různé metody a nástroje, aby dovedl koučovaného k určenému cíli. Jakmile je cíl naplněn, vyzve kouč klienta, aby si definoval další kroky – činnosti a úkoly, na kterých bude pracovat další sezení.

Kouče v tomto případě může dělat profesionální kouč, který si nechá platit za své služby, nebo manažer z dané společnosti. Úkolem manažera je v tomto případě, aby úspěšně vyřešil danou situaci se spolupracovníkem – motivace, plnění osobních a firemních cílů atd.

Koučování je tedy způsobem řízení lidí, jeho aspekty mají přesah do každodenního života osob. Je to způsob zacházení s lidmi, způsob jejich myšlení a řízení. (Whitmore, 2014, s. 26–30)

### **6.2.2. SEBEKOUČOVÁNÍ**

Spočívá v kladení otázek sama sobě a hledání odpovědí. V tomto případě je nutné být k sám sobě upřímný, což bývá pro většinu pracovníků těžké. Každý může sám sebe koučovat, ale chce to trénink a správně formulované otázky.

Sebekoučování umožňuje osobní rozvoj, zvyšuje naše uvědomění o sobě samých a je výborným nástrojem při rozhodování. (Whitmore, 2014. s. 35)

### **6.2.3. TÝMOVÉ KOUČOVÁNÍ**

Velice se neliší o individuálního koučování. Koučování, se v tomto případě vztahuje pro účastníky celého týmu. Cílem je opět splnit definovaný cíl. Výhodou je, že dojde ke splnění zadání i rozvoji celého týmu. Nevýhodou je čas a energie, kterou musí manažer obětovat. Je velice důležité definovat základní pravidla, aby všichni účastníci souhlasili. Dále koordinace časových možností a míra angažovanosti jednotlivých členů a vedení diskuze. Vedoucí týmu podporuje, provází celým procesem a snaží se získat rozhodnutí pro splnění cíle.

Členové týmu šíří dále povědomí o daném cíli a jeho krocích, postupech. Dojde ke ztotožnění se členů s danou problematikou, jejich vnitřní motivaci a posílení sebeúcty.

Můžeme se ale také setkat s nepochopením a následným nesplněním cíle. Aby tomu manažer předešel, je dobré jít podřízeným příkladem a navázat s nimi dobrý a přátelský vztah. Pak je manažer autentický, podřízení mu lépe naslouchají a více přijímají jeho názory a rady. (Whitmore, 2014, s. 154–156)

# **PRAKTICKÁ ČÁST**

## 7. GFS GROUP S.R.O.

V rámci této části práce se práce zabývá představením společnosti GFS Group s.r.o, ve které byl zkoumán rozvoj a vedení lidí.

### 7.1. PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI



GLOBAL FINANCIAL SOLUTIONS

OBRÁZEK 7 - LOGO GFS GROUP S.R.O.,  
ZDROJ: THIMBLE, 2016

GFS Group s.r.o., tedy Global financial solutions. Společnost byla zapsána do obchodního rejstříku dne 8. 3. 2016, jednatel společnosti je pan Ing. Štefan Tillinger, bývalý ředitel společnosti Generali.

Společnost vznikla propojením multilevelové společnosti a OK Holdingu, a.s (také znám jako OK Klient, a.s.). OK Holding a.s., byl založen v roce 1999, skládá se z 11 dceřiných společností, kdy každá z nich se zaměřuje na speciální odvětví finančního trhu. Díky tak silnému holdingu s mnoha nástroji můžeme pro naše klienty zajistit vše, na co si v rámci finančního trhu vzpomenou. Ať už se bavíme o zajištění velkých korporátních společností, přes státní dotace, evropské dotace, zajištění průmyslových nebo agrárních společností, až po běžné životní/neživotní pojištění, úvěry, hypotéky a investice pro běžné osoby, kterým se právě zabývá společnost GFS Group s.r.o.

Společnost má navázanou spolupráci s 65 finančními institucemi, které se na českém trhu vyskytují. Máme tedy široké portfolio, ze kterého můžeme vybírat, a tak dát našim klientům to nejlepší.

Jak už jsem výše zmiňovala firma je postavená na MLM, každý ve společnosti má tedy možnost budovat si svou firmu ve firmě. Jinými slovy, kdokoliv začne ve firmě fungovat, může se vydat kteroukoliv cestou, bude chtít. Buď cestou finančního poradce, kdy se bude starat o klienty. Manažerskou až ředitelskou, kdy se bude zaměřovat na budování firmy, rozvoje a vedení. Nebo kombinací těchto dvou.

### 7.2. VIZE

V internetovém zdroji [www.gfsgroup.cz](http://www.gfsgroup.cz) je uvedeno, že Vizi společnosti je být přední, a především stabilní společností ve spektru finančních a finančně poradenských institucích na trhu nejen v ČR, ale i ve střední a východní Evropě.

Cesta k této vizi je založena na několika bodech (Thimble, 2016):

- Důvěra** – základní stavební kámen spolupráce s Vámi
- Dobré jméno a silná značka** – naši klienti i spolupracovníci jsou hrdí na spolupráci s námi
- Spokojený klient** – to je základ a hodnota, bez které se naše práce neobejde
- Dlouhodobá spolupráce** – klienti se naše pracovníky obrazejí pravidelně
- Pracovní zázemí** – pro naše poradce na nejvyšší možné úrovni podléhající přísným normám evropského standardu

To, že společnost si své vize plní je i fakt, který jsem objevila na webu [www.opojisteni.cz](http://www.opojisteni.cz), kde je nárůst společnosti o 124 % oproti roku 2014.

Společnost	Nárůst / úbytek v počtu poradců 2014-2015		Nárůst / úbytek v počtu poradců 2015-2016		Nárůst / úbytek v počtu poradců 2016-2017		Nárůst / úbytek v počtu poradců 2014-2017	
	Nárůst / úbytek v počtu poradců	Nárůst / úbytek v %	Nárůst / úbytek v počtu poradců	Nárůst / úbytek v %	Nárůst / úbytek v počtu poradců	Nárůst / úbytek v %	Nárůst / úbytek v počtu poradců	Nárůst / úbytek v %
Broker Trust, a.s.	299	19,70%	256	14,50%	199	9,98%	674	44,40%
holver s.r.o.	49	21,97%	-23	-9,31%	-18	-7,89%	-13	-5,83%
Chytrý Honza a.s.	436	85,49%	101	9,84%	28	2,56%	611	119,80%
INSIA a.s.	22	1,77%	76	6,06%	24	1,82%	98	7,88%
M & M pojišťovací s.r.o.	17	15,32%	35	25,36%	20	11,76%	79	71,17%
OK KLIENT a.s.	52	28,11%	104	38,95%	103	32,91%	231	124,86%
PRVNÍ MORAVSKÁ SPOLEČNOST, spol. s r. o.	117	61,90%	3	1,18%	-32	-11,85%	49	25,93%
SAB servis s.r.o.	152	584,62%	107	53,23%	196	71,53%	444	1707,69%
Sillet Group a.s.	-21	-13,04%	2	1,57%	0	0,00%	-34	-21,12%
<b>CELKEM:</b>	<b>1 123</b>	<b>26,95%</b>	<b>661</b>	<b>12,52%</b>	<b>520</b>	<b>8,99%</b>	<b>2 139</b>	<b>51,33%</b>
AKROPOL nezávislé finanční poradenství a.s.	-40	-25,97%	-33	-33,67%	-18	-25,71%	-102	-66,23%
Allrisk, a.s.	63	39,13%	-15	-7,18%	9	4,57%	45	27,95%
Broker Consulting, a.s.	61	7,06%	-29	-3,14%	-64	-7,08%	-24	-2,78%
DataLife a.s.	-111	-33,53%	-65	-30,09%	-39	-20,86%	-183	-55,29%
FG Financial Group, a.s. *	-	-	48	129,73%	-22	-26,51%	41	205,00%
Fincentrum a.s.	-168	-10,46%	-44	-3,06%	-9	-0,65%	-227	-14,13%
KAPITOL pojišťovací a finanční poradenství, a.s.	-959	-41,39%	-30	-2,24%	-352	-26,05%	-1 318	-56,88%
M.S.QUATRO, s.r.o.	-81	-43,09%	-24	-25,26%	-10	-13,51%	-124	-65,96%
OVB Allfinanz, a.s.	-2 379	-17,47%	-1 087	-11,63%	-1 928	-23,22%	-7 241	-53,18%
Partners Financial Services, a.s.	-775	-28,93%	-121	-6,69%	-209	-12,35%	-1 196	-44,64%
Salve Finance, a.s.	-104	-40,78%	-8	-5,33%	-3	-2,14%	-118	-46,27%
SMS finanční poradenství, a.s.	-131	-17,47%	1	0,18%	-14	-2,50%	-203	-27,07%
Swiss Life Select Česká republika s.r.o.	-170	-30,74%	-35	-10,64%	-39	-12,50%	-280	-50,63%
ZFP akademie, a.s.	-683	-19,02%	-857	-30,72%	-368	-18,29%	-1 947	-54,22%
<b>CELKEM:</b>	<b>-5 477</b>	<b>-20,24%</b>	<b>-2 299</b>	<b>-11,88%</b>	<b>-3 066</b>	<b>-17,75%</b>	<b>-12 857</b>	<b>-47,51%</b>

Obrázek 8 – Nárůst PPZ, Zdroj: Experti na finance, 2017

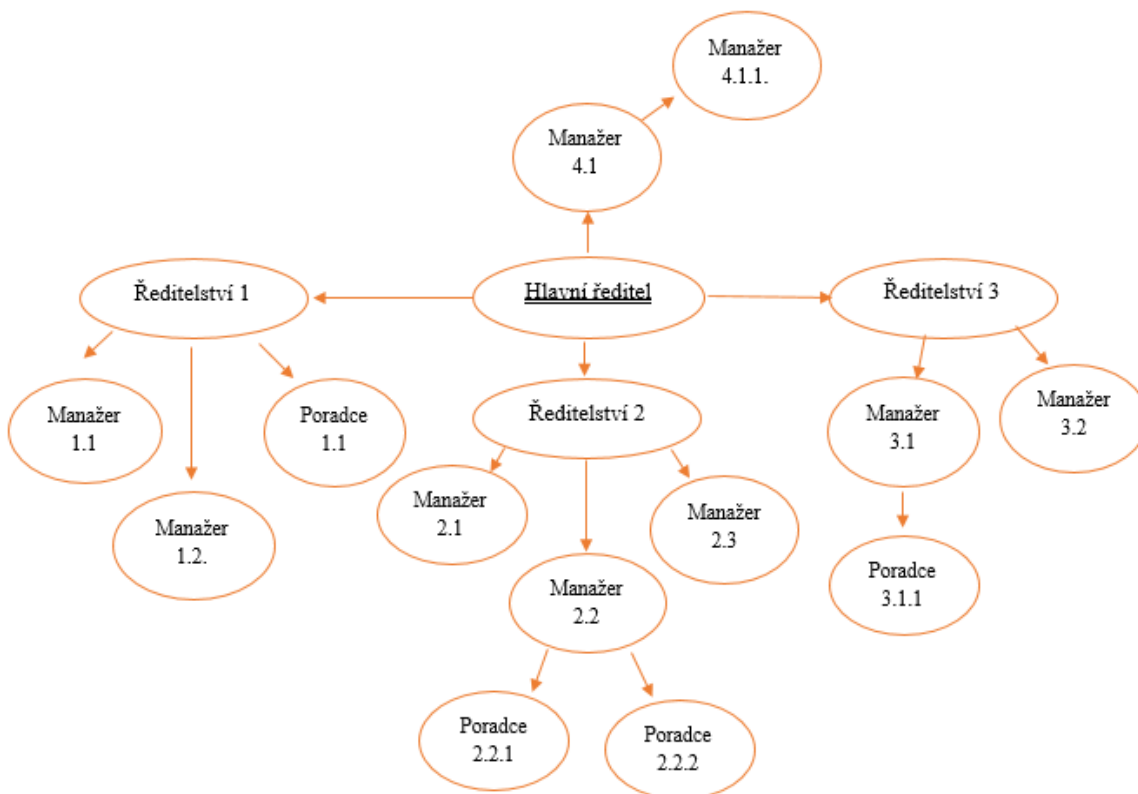
V porovnání je vždy, vůči předchozímu období, znázorněn nárůst zelenou šipkou směřující nahoru, pokles červenou šipkou směřující dolů a stav beze změny je znázorněn žlutým „semaforovým“ kolečkem.

### 7.3. STRUKTURA SPOLEČNOSTI

V první řadě bych chtěla uvést, jak funguje struktura v multilevelové společnosti. Prodejci jsou organizováni ve více úrovních. S podobnou hierarchií se setkáme i v klasických firmách, kdy nad prodejcem stojí šéf týmu, nad ním vedoucí obchodu, nad ním ředitel atd. V MLM je ovšem každý z těchto lidí (a často vykonávají podobnou práci jako podnikoví manažeři) svým vlastním pánem, samostatným podnikatelem. (COPYRIGHT ©, 2018)

Postup na vyšší pozice v rámci struktury je dán podmínkami společností. Podmínky jsou dány v prvních třech pozicích na poradci osobním objemem bankovních jednotek. Pro postup na manažerské a ředitelské pozice se podmínky rozšiřují o počet nových spolupracovníků a jejich povyšování, kombinované s celkovým objemem bankovních jednotek týmu. Jednoduše řečeno, pokud jedete jako samostatná jednotka, na manažerskou a ředitelskou pozici se nikdy nedostanete. Pokud fungujete týmově a pomáháte každému článku v týmu, dostat se o pozici výš, i vy sami se posouváte ve struktuře o pozici výš. Výhodou také je, že můžete svého vedoucího v rámci struktury přeskocit, pokud budete mít lepší výsledky a budete lepší vedoucí. Nikdo Vám zde tedy nebrání ve vašem kariérním růstu.

GFS Group s.r.o., má v čele hlavního ředitele, pod kterým jsou tři hlavní ředitelství. Obrázek 5., který rozepisuje strukturu společnosti je složen z lidí, se kterými jsem dělala rozhovor, pro analýzu nynějších postupů vedení. Kompletní struktura společnosti je mnohem více rozvětvená a rozsáhlá. Společnost má přes 200 zástupců na různých strukturálních úrovních a v různých městech po celé ČR.



OBRÁZEK 9 - STRUKTURA OBCHODNÍ SÍTĚ; ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

## 8. ANALÝZA NYNĚJŠÍCH POSTUPŮ

Cílem bakalářské práce je analýza nyníjších postupů vedení a rozvoje a následný návrh nových možností a postupů. Ve firmě jsem vedla strukturované rozhovory, které jsou přiloženy v příloze.

Ředitelé a manažeři popisovali jejich styly vedení a názory na literaturu. Dále v návaznosti jsem se ptala poradců a manažerů, jak jsou spokojeni s postupy ředitelů a manažerů.

### 8.1. ŘEDITELÉ

MLM je velice zajímavý v tom, že každý má jiný názor na vedení lidí a jak pojat celý rozvoj a byznys. Když se podíváme na rozhovory s jednotlivými řediteli, tak je to jednoznačný důkaz.

Ve firmě disponují 3 hlavní ředitelé. Každý ředitel je v MLM jinou dobu. Ředitel 1.–10 let, Ředitel 2.–7 let, Ředitel 3.–6 let. V otázce proč do MLM šli, byl často dost podobný zajímavé finanční ohodnocení, navýšení příjmu.

Otázka kladů a záporů byla v jejich názorů rozdílná.

#### a) Ředitel 1

- Klady: *Rychlý kariérní postup a neomezený strop.*
- Zápory: *Fluktuace lidí, kteří se musí neustále zaučovat a často to bývá ztráta času.*

#### b) Ředitel 2

- Klady: *Rozvoj, ne jenom osobní, ale i lidí, které jsem přivedl. Je zde obrovský posun oproti klasickému zaměstnání. Kdy člověk se opravdu snaží na sobě pracovat, protože to je v jeho zájmu.*
- Zápory: *Zápory, opět to podnikání. Spoustu lidí nezvládne tu nejistotu, že má strach začít být odpovědný sám za svoje. Bez disciplíny je těžké se tomu věnovat.*

#### c) Ředitel 3

- Klady: *Svoboda; pro mě je zápor kladem.*
- Zápory: *Člověk se musí kopat, musíš si sama říkat, co máš dělat. Nikdo ti to říkat nebude.*

Se všemi řediteli se znám na skoro denní bázi. Vím, že jsou všichni velkými motivátory a dokážou vést lidi velice dobře. Osobně mě zajímalo, zda se o motivaci a vedení lidí zajímali ještě před MLM. O vedení se zajímal pouze Ředitel 2, který již podnikal v jiné sféře. Ale o motivaci lidí se nikdy ani jeden nezajímal, pouze o motivaci sebe sama.

Rukama jim prošlo nesčetně lidí, kteří s nimi chtěli navázat spolupráci. Když jsme se zaměřili v otázce, jestli se člověk opravdu leaderem rodí, nebo se jim postupem času stává (literatura 3.1.1), se v některých bodech shodovali a v jiných se úplně rozcházeli.

- a) **Ředitel 1:** *Spousta těchto věcí se dá u člověka probudit, každý člověk, který tady přijde tak umí 10 % z toho, co tady máte napsáno. Zbytek se učí. Ano, člověk se rodí poctivý a čestný, ale sebedůvěra se ve člověku probouzí a roste až ve chvíli, kdy mu ten byznys začne jít. Spoustu lidí, nejsou zvyklý někoho vést. Nemají vůdcovské schopnosti, to znamená vedení konzultace a orientace na výsledek. Energie to stejné – člověk, když jde do práce tak tu energii nemá, tady se to musí taky naučit. Touha po úspěchu je u každého jiná věc. Úspěch je hodně nahoru dolů. Porozumění psychice, to se prostě musíte naučit. Získání loajality je jedna z nejdůležitějších věcí, ale zase dá se to naučit.*
- b) **Ředitel 2:** *Samozřejmě nějaký talent, když se budeme bavit o malířství, stejně jako nějaký leadership, ten tam z části může být, ale určitě to záleží na osobnosti. Ten se dá rozvíjet nějakým učením, myslím si, že ten, kdo to má v sobě řekněme od narození, tak to dokáže jednodušeji rozvíjet. Ale to neznamena, že musím být lepší než ten, kdo se to učí a rozvíjí, i když ten talent pro to nemá. Opět se vracíme na začátek, kdy disciplína je nejdůležitější a samozřejmě nějaké charisma, které tam patří a které pouze ulehčuje tu cestu, netvoří ji. Podle toho, co je tady napsáno, tak ano, s některými se narodíme, ale pokud s nimi nepracujeme, otupí se.*
- c) **Ředitel 3:** *Leader musí na sobě makat, musí to mít taky trochu v sobě. Když to nemá tak to je dost na sílu, ale dá se to naučit si myslím. Když má potenciál. Je to jako ve sportu, že to člověk časem vydře a prvky mu fungují.*

Když jsme se zaměřili na motivaci, tak se jednoznačně shodli, že je to pro všechny jedna z nejdůležitějších věcí. V tomto směru se všichni shodovali názorem, že každý člověk se musí motivovat jinak. Musí se v něm najít to červené tlačítko, které ho probudí a bude makat. Každý člověk je individuální a z jejich pohledu nešlo říct, jak oni motivují. Museli by se zaměřit na konkrétní osoby ve struktuře. Z jejich názorů se obecně nejčastěji motivuje na úspěch a peníze, ale u každého to je jiným způsobem. Když jsme se podívali na literaturu využitou v teoretické části, tak z uvedených teorií znali pouze Maslovovu teorii potřeb. Ostatní nevědomě znali, ale nedokázali by je pojmenovat podle teorie. Nejzajímavější jim přišla Vroomova teorie, o které by se chtěli dozvědět víc.

V otázce stylů vedení (Literatura 3.1.2) se opět shodovali v názoru, že demokratický styl je asi nejlepším v našem podnikání. Ale není to pouze o jednom stylu. U nováčku je dle jejich názoru nejlépe používat autokratický styl, když se bavili o vyšším managementu v jejich firmě, tak už je to něco mezi liberálním a demokratickým.

V literatuře 5.1., kdy jsme se podívali na vývoj vztahu Manažer > poradce se shodli, že se to opravdu ve strukturách děje a pocítují to i oni sami na sobě.



Při procházení druhů leadershipů (literatura 3.1.4) se rozcházel v názorech, který je jim nejbližší

- a) **Ředitel 1:** *Inspirace následovníku je super v tom, že ve chvíli, kdy máte svoji vizi a svoje spolupracovníky dokážete na tu vizi napojit, tak můžete krásně růst. Osobní přístup se do toho extrémně prolíná. To, že budete dávat lidem najevo, že jsou pro Vás důležití, někdy ano, někdy ne. Spoustu lidí toho může začít využívat a začnou si vybojovávat lepší podmínky než ostatní. Na druhou stranu potřebují vědět, že jsou součástí nějakého týmu.*
- b) **Ředitel 2:** *Myslím si, že ten osobní přístup s prvky intelektuální stimulace. Dávat najevo ten osobní přístup, podporu, osobní růst a k tomu připojit ty intelektuální stimulace, kdy je potřeba zvyšovat jejich samostatnost. Zpochybňovat staré řešení, to neříkám, ale je potřeba dávat prostor pro nové nápady.*
- c) **Ředitel 3:** *Je to jak na koho, nedokážu vyloženě říct. Je to mix.*

Všem ředitelům přijdou efektivnější individuální konzultace, člověk se jim více otevře a nebojí se mluvit o svých problémech. Týmové používají pro sdělení informací, zhodnocení měsíce apod.

Když jsme se bavili o tom, jak vedou konzultace se svými spolupracovníky, tak jsme se dostali k rozdílným názorům, ale ve finále se shodli, že každá konzultace se má zakončit pozitivně.

- a) **Ředitel 1:** *Každý je v jiné fázi, úplný nováček, pak někdo, kdo je tady rok, nebo déle. Každá konzultace je tedy jiná, ale všechny musí mít výstup, ten by měl být pozitivní. Můžeme to brát kontrola věcí, řešení klienta, nový cíl. Ve finále by měl člověk odcházet namotivovaný, aby ho práce dál bavila. Je více forem konzultací. Buď člověku promlouváte do duše a dotyčný sedí a kouká. Pak se ho snažíte rozmluvit, aby to nebral, že je tady za trest. A poté se já ptám na různé věci – klienti, tým.*
- b) **Ředitel 2:** *Každou konzultaci se snažíme zakončit pozitivně, pokud je to jenom trochu možné. Snažíme se vyhledat problémy, řešit je a nalézt motivace pro tato řešení. Nalézt také samozřejmě plán. Pak záleží na tom, jak k tomu daný spolupracovník přistupuje, zda opravdu tu konzultaci chtěl, nebo ne.*
- c) **Ředitel 3:** *Jednou týdně, podle toho, jak to cítím.*

Otázka cílů byla pro všechny druhým důležitým pilířem v tomto podnikání. Své spolupracovníky vedou k tomu, aby cíle měli definované ať už krátkodobé, střednědobé nebo dlouhodobé. Názory, které na definování cílů měli, byly hodně zajímavé, a i pro mě přínosné. Podle literatury 6.1.3 je mají z části nastavené. Všichni znali metodu SMART.

- a) **Ředitel 1:** *100 % je důležité si cíle definovat. Musím vědět proč. Proč, to chce opravdu dělat. Cíl musí být ať už krátkodobý, nebo dlouhodobý, a hlavně celkový cíl. Hlavně jsem zastáncem toho, že cíle se mají posouvat, když si splním jeden, tak jej zvýšit posunout ho dál, rozvinout ho. Mí spolupracovníci dostanou za úkol si cíle definovat, máme na to dokonce společné konzultace.*

- b) **Ředitel 2:** *Pokud nemám cíl, neznám cestu a nevím vizi. Pokud nevím, kolik peněz chci vydělat anebo k jakému úspěchu chci dosáhnout. Tak přece nevím, jakou cestou mám kráčet. Pokud si stanovím cíl, že do určitého data chci povýšení, chci se někam posunout, vytvořit něco dobrého pro klienta, tak ano vím, co proto musím udělat a definuju tím své kroky. Vím, kam kráčím. Přestavte si horolezce, který se má dostat na nějaký kopec, ale neví na jaký. Je to Mount Everest, nebo Říp? Bez cíle nemůže existovat žádná cesta, teda aspoň podle mě. Se svými spolupracovníky se snažím definovat cíle, je to velice důležité. Pokud nemají definovaný cíl, pak jsou tady jako zaměstnanci.*
- c) **Ředitel 3:** *Bez nich se nehneš, musí být. Ne vždy se dodrží a není to to nejdůležitější, ale vždy musím mít něco proč se posouvat dál. Je potřeba měřit to, co si zadáme.*

## 8.2. MANAŽEŘI

Jelikož nejen ředitelé řídí celou firmu, ale i manažeři jsou nedílnou součástí tvorby sítě a také chodu firmy. Manažerům jsem pokládala stejné otázky jako ředitelům, aby bylo vidět, jak moc se se svými nadřizenými shodují či nikoliv.

V této části mi odpovídalo celkem 6 manažerů kteří mají svou obchodní síť, rozhovory jsou přiloženy v příloze. Konkrétně se však zaměříme pouze na tři, abychom mohli jejich názory porovnat dál v jejich struktuře.

- a) **Manažer 2.2** - 5 let  
 b) **Manažer 3.1** - 2,5 roku  
 c) **Manažer 4.1** - 5 let

V otázce, jestli se leaderem lidí rodí, nebo se postupem času stávají měli rozdílné názory.

- a) **Manažer 2.2** - *Podle mě se s tím nenarodíš, ale získáš je časem podle toho, v jakém oboru se pohybuješ. Časem se to mění. Když ten člověk, tady je tak po nějaké době se ty body učí zvládat. Já osobně to necítím, že bych se v jednom z těchto bodů cítil nejsilnější, ale možná někdo jo. Tyto vlastnosti se začínají objevovat až postupem času a díky praxi. Já jsem se taky nikdy nezajímal o vedení týmu a teď když vím, jak to funguje, tak se snažím neustále zdokonalovat.*
- b) **Manažer 3.1** - *Základní vlastnosti má si myslím, velkou energii, působí pozitivně, je hodně empatický vůči ostatním lidem. Zároveň musí mít ctizádost, aby to podporoval praxí, četbou atd. Ale aby byl leader dobrým leaderem, tak to musí v sobě rozvíjet*
- c) **Manažer 4.1** - *Touho po úspěchu musí mít, bez toho je v jakémkoliv byznysu ztracený. S tím se musí narodit. Nemyslím si, že člověk musí být motivovaný k tomu, že chce vést lidi, získá to časem. Poctivost, čestnost a sebedůvěra. Pokud chce člověk tu práci dělat dobře a dlouhodobě, tak by ty vlastnosti mít měl. Schopnost poznání – bez toho je člověk mrtvý, když se nechce*

*vzdělávat, poznávat, co je kolem něj, tak dlouhodobě nevydrží. Schopnost porozumění spolupracovníka – tohle se dá naučit, podle mého názoru. Získání si loajality, efektivní pracovní tým, inspirovat k plnění cílů – nejdůležitější je loajalita, pokud člověk chce, aby byl dobrý leader, tak to musí mít v sobě, musí s lidmi umět mluvit, musí se umět vcítit do problému. Není to jenom o té práci leadera. Pokud mám nějaký tým lidí, tak s nimi ten život žiju, žiji s nimi jejich problémy, tohle musí mít vrozené. To že umí mluvit s lidmi a naslouchá jim, nejsou mu jedno, to musí mít člověk vrozené. Vést je k cíli, podílet se na rozvoji – je to dost podobné s předchozím bodem.*

Vedení motivace u spolupracovníků je dost podobná jako u ředitelů. Nelze u nich konkrétně říct, jak motivují, ale koho motivují. Když jsme se zaměřili na teorie motivace (literatura 4.1.) Manažer 2.2. zná Maslovovu teorii a používá ji vědomě, další dvě nezná. Zájem by měl o Maslovovu. Manažer 3.1. zná taktéž Maslovovu, ale vědomě využívá Vroomovu a chtěla by se o ni dozvědět víc. Manažer 4.1. nevědomě využívá Maslovovu a chtěl by se dozvědět víc o Vroomově a McGregorově teorii.

Dalším bodem rozhovorů byla otázka na vedení lidí, nejbližší všem byl demokratický styl kombinovaný u některých spolupracovníků s liberálním stylem.

Co se leadershipu týče byly zde rozdílné názory. Manažer 2.2. se nejvíce ztotožňoval s idealizovaným a intelektuálním přístupem. Manažer 3.1. se přiklonil k osobnímu přístupu nejvíce a Manažer 4.1 k osobnímu s prvky intelektuálního.

Když jsme přešli k otázce názoru na definování cílů, byli velmi shodné odpovědi. Všichni souhlasili s tím, že mít nastavené cíle je velice důležitá věc pro každého.

## **9. ZHODNOCENÍ VLIVŮ VEDENÍ**

Ředitelé i manažeři se vyjádřili k vedení a rozvoji svých spolupracovníků, a tak mě také zajímal názor všech, jak to na ně působí. V této části jsem rozebrala, jaký názor mají poradci a manažeři a jestli to na ně působí, tak jak ředitelé i manažeři uvádí.

### **9.1. ŘEDITELSTVÍ 1**

Manažer 1.2. a Poradce 1.1. mi poskytli rozhovor ke vztahu s Ředitelem 1. Rozdíl působení v MLM je obrovský, 1.2. působí v MLM 6 let a 1.1. rok a 3 měsíce. Důvod, proč šli do MLM, je velice podobný hlavně svoboda, žádná omezení ani strop. Názor na klady a zápory v tomto podnikání vnímají taky trochu rozdílně.

- a) **Manažer 1.2.** *Zápory určité demagogie a mystifikace a klady rovná šance pro všechny.*

- b) **Poradce 1.1** *Zápor je nejistota a jak mi celková práce půjde nebo ne. Klady, které převyšují tuto nejistotu, jsou neomezené možnosti, kterých můžu každý den využívat.*

Vztah se svým vedoucí mají oba taky rozdílné. Poradce 1.1 Vztah se svým vedoucím vnímá velice dobře. „*Jsou chvíle, kdy se nemůžeme vystát, ale podporuje mě a snaží se mě dokopat k věcem, ke kterým se já sám nemůžu dokopat.*“ Manažer 1.2. Vztah s vedoucím vnímá od začátku spolupráce do teď rozdílně. *Na začátku to bylo dost komplikované, dnes už přátelský a snažíme si vyjít co nejvíc vstříc. Definoval bych ho jako hodně sebevědomého, cílevědomého a ambiciózního člověka. Na začátku jsem s tím měl dost problém, protože byl jen jeho názor a žádný jiný nebyl správný. Teď už to hodně změnil a dokážeme spolupracovat úplně na jiné úrovni, dost mi pomáhá. Mám vůči němu velký respekt a nemůžu říct špatného slova. Dřív to tak nebylo.*

Jednoznačně se oba shodli, že by Ředitele zařadili do autokratického stylu vedení, ale vnímají u něj posun, který ho nyní definuje spíše na demokratický styl, v některých případech až do liberálního.

K otázce motivace a rozvoje ze strany vedoucího, mi Manažer 1.2 odpověděl takto: *Motivovat mě už v dnešní době nemusí, je to už na mě. Konzultace spolu nemáme, není to za potřebí. Už před těmi dvěma lety jsme se dohodli, že mi do práce sahat nebude, jinak odcházím. Rozvoj zkoušel na začátku, ale tam akorát narážela „kosa na kámen“ takže to k ničemu nevedlo, je to však jenom můj postoj.*

**Poradce 1.1.** rozvoj vnímá hlavně formou předáváním zkušeností, jak pracovat s lidmi, číst v lidech. Motivace je formou benefitů, povýšením, dovolených, firemních akcí a osobní. Konzultace probíhají dvakrát týdně, kdy řeší dodržování plánu, pokud tak není tak najít a vyřešit problém, co se musí změnit, aby se plán splnil.

Z informací jsme se dozvěděli, že co se stylu vedení, leadershipu a rozvoje tyče, je to opravdu tak, jak Ředitel 1 uvádí v rozhovoru. Působení na své spolupracovníky plní jeho záměr. Působí pozitivně a se svými spolupracovníky vychází velice dobře.

Teorie motivace, které jsme probírali s Ředitelem v rozhovoru, nejsou vůbec spolupracovníky vnímány. Motivace se zde používá konkrétně na osobnost, která s Ředitelem spolupracuje.

## 9.2. ŘEDITELSTVÍ 2

V tomto Ředitelství mi poskytli rozhovor dva spolupracovníci, kteří napřímo s Ředitelem pracují. Manažer 2.1, který působí v MLM 10 let a Manažer 2.2. působící 5 let v tomto byznyse. Důvod proč do MLM šli, je totožný s předchozími názory.

Klady a zápory jsou opět názorově na jednu stránku rozdílné na druhou trochu odlišné.

- a) **Manažer 2.1.** *Klady – nemají omezené možnosti, všechno závisí na mě. Záporny – není zde jistota, kterou chtějí zaměstnanci.*
- b) **Manažer 2.2.** *Lidi se musí dokopat k tomu, aby něco dělali., což je asi spíš zápor, hlavně u lidí, co byli zaměstnaný. Pro ně je to hrozně těžké najít si práci sami, protože jsou zvyklí, že jim někdo práci zadává. Silná stránka je ta, že pokud tomu někdo dá opravdu hodně, taky ty výsledky taky přijdou. Obrovská časová flexibilita, každý si to může dělat, jak chce, a podle sebe.*

Vztah se svým vedoucím vnímají kladně a přátelsky. Vnímají u něj zodpovědnost a obrovský dar řeči. „Když se rozmluví a začne mluvit s lidmi, co ho vidí poprvé, tak je dokáže hodně zaujmout. Ví, o čem mluví. To je jeho velká přidaná hodnota.“

Oba by Ředitele 2 zařadili do autokratického stylu vedení. *Nedá se s ním o ničem bavit a není to člověk, který by si vyslechl názor ostatních, a na základě toho se něco změnilo. Je to takový diktátor, ale jen když je v pracovním nasazení, mimo práci, jako by neexistoval.*

Motivace a rozvoj v dnešní době již nijak nevnímají, pokud nějaká je, tak spíš krátkodobá. *Motivace dříve byla hodně skrz společné vize, fungování týmu a posun v kariéře.*

Co se konzultací týče, tak se uskutečňují jenom za kontrolou výsledků a týmu. S Manažerem 2.2. konzultace nemají už vůbec.

V tomto případě z informací víme, že je zde vztah sice velice dobrý, ale pracovní stránka je už trochu zanedbávaná. Ředitel 2 se snaží působit demokraticky, ale neodpovídá to názorům. Motivace a rozvoj zde není používána vůbec. Z rozhovorů můžeme vyčíst, že to oběma spolupracovníkům vyhovuje a nejsou potřeba.

Musíme se však zaměřit na to, že oba manažeři působí v byznyse velice dlouho, proto se už nemusí Ředitel 2 těmto stránkám spolupráce věnovat. Spolupráci už spolu mají navázanou dlouho a vztah si prošel vývojem, kdy se dostali do fáze redefinice podle literatury 5.1.

### **9.2.1. MANAŽER 2.2.**

Manažer 2.2. se po 5 letech působení ve firmě dostal na pozici Area Manager, je to poslední pozice před ředitelskou. Z jeho struktury mi poskytli rozhovor na jeho vedení Poradce 2.2.1., který funguje ve firmě 5 měsíců a Poradce 2.2.2., fungující 4 roky.

- a) **Poradce 2.2.1.** - *Záporny nevidím žádné. Klady vidím zejména v pasivním příjmu, který se zde postupně tvoří, když jsme na vyšších pozicích.*
- b) **Poradce 2.2.2.** - *Záporny – musíš si to vše odmakat, to že se jen tváříš, že pracuješ ti nic nepřinese. Musíš na sobě neustále pracovat, to je pro někoho klad a pro někoho zápor. Klady*

*jsou hlavně to, že si plníš, co chceš, vyděláš si, kolik chceš, a když patříš k němu nejlepšímu, tak se někam podíváš.*

**Poradce 2.2.1.** vztah se svým vedoucím vnímá velice kladně a přátelský, ale mohl by být trochu přísnější. *V práci ho beru jako vedoucího, když něco řekne, tak pro to udělám maximum. Ve volném čase jsme normálně kamarádi. Poradce 2.2.2. taktéž kamarádsky. Je to člověk, kterého respektuju a se kterým mám dobré vztahy. V době, kdy jsme spolu začínali spolupracovat, to byl pro mě člověk, co má nějakou vizi a chce něčeho dosáhnout. Práce mu šla, ale spíše mě utáhl Ředitel 2, než Manažer 2.2.*

Oba by jej zařadili jednoznačně do demokratického až do liberálního stylu. *Prošel jsem si s ním všemi třemi fázemi, které jsou popsány, ale našli jsme se v tom posledním, na kterém dokážeme spolu fungovat.*

**Poradce 2.2.1.** *Když se na to podívám, tak mě za krátkou chvíli naučil hrozně moc věcí. Hodně mě rozvinul v komunikaci s lidmi, zvedl mi sebevědomí. Jsem klidnější, protože v minulé práci jsem měl deprese. Teď se cítím mnohem lépe. Jsem veselejší, užívám si více života. Když to porovnám se svým stavem před 3 lety, tak je to 100 a 1. Našel jsem znovu svoji pozitivitu. Největší motivaci cítí v penězích, protože ji on sám vyžaduje. Konzultace jsou skoro denně, ale ty déle trvající jsou jednou za 14 dní.*

**Poradce 2.2.2** motivaci a rozvoj již s Manažerem 2.2. neřeší vůbec. *Motivaci a rozvoj řeším sám se sebou, pokud ale něco potřebuju, tak vím, za kým jít. Konzultace jsou většinou jednou za měsíc, už je totiž tolik nepotřebuju. Kdy si sestavím plán, který mu představím a projdeme to spolu, jestli to je reálné. Projdeme úspěchy neúspěchy minulého měsíce a jedeme dál.*

Z těchto rozhovorů vyplývá jednoznačně, že vedení Manažera 2.2. je podle toho, jak popisoval a taky to tak působí na jeho spolupracovníky. Nemají moc odlišné názory a vše funguje, jak má.

### 9.3. ŘEDITELSTVÍ 3

V tomto ředitelství jsou opět dva rozhovory s manažery, kteří napřímo spolupracují s Ředitelem 3. Rozhovor mi poskytl Manažer 3.1. působící v MLM 2,5 roku a Manažer 3.2 fungující 5 let.

- a) **Manažer 3.1.** *Jako klady vnímám asi možnost mít určitou formu pasivního příjmu, předávání zkušeností dál. Poté šíření finanční gramotnosti, já sama zvládnu za měsíc obstarat určitý počet lidí, a to je nějaké maximum. Abych jich obstarala 100 za měsíc, to prostě není reálné. Můžeme se bavit o 17-20 klientech za měsíc, které zvládnu obstarat. Když ale potom máme ten tým, tak jsme schopni se postarat o více klientů a bez nějakého omezení šířit finanční gramotnost. Zápor – je to svobodné podnikání s čímž souvisí, že pokud člověk nemá motivaci, nebo cokoliv jiného, tak může mít problém si ty peníze vydělat. Člověk si to musí umět srovnat v hlavě a musí se s tím naučit pracovat a některý to prostě nezvládnout. Nevím, jestli to přiřadit k záporu nebo kladu.*

*Je to prostě pro lidi, co mají vnitřní motivaci, chtějí si vydělat ty peníze a negativum může být pro někoho to, že se tady neplatí za počet odseděných hodin, ale za efektivitu té práce.*

- b) **Manažer 3.2.** *Jako klady vnímám jednoznačně možnost nastavit si vše dle svého. V zaměstnaneckém poměru jsou lidé vázaní na pravidla společnosti, popř. vedení. Takový člověk má dost svázané ruce. Nezbyvá tak prostor na kreativitu nových lidí. V MLM je dále výhodou to, že spolupracovníci výš, přejí úspěch spolupracovníkům, kteří jsou na nižších pozicích. Nováček, ale i zkušený spolupracovník má tak vždy možnost přijít si pro radu. To stěží někde jinde najdeme. Je to dané tím, že v MLM není omezen počet toho, kolik lidí může být na jaké pozici. V zaměstnaneckém poměru jsou místa omezená, velkou roli pak hrají kontakty a protekce. Zápor v MLM by pro někoho mohl být ten, že pokud není jasně daná pracovní doba a pravidla, jako v zaměstnaneckém poměru, tak je velice obtížné se přemluvit do práce. Jenomže v MLM nic takého není, každý si určuje svoji pracovní dobu a styl práce podle sebe, svých možností a dle svých nastavených cílů. Asi největší roly tu hraje vnitřní motivace. Víím, proč to dělám, a proto to dělám. Pokud má s tímto někdo problém, MLM pro něj nebude zřejmě to pravé.*

Vztah se svým vedoucím je z pohledu Manažera 3.1. hlavně z pracovní stránky. *Nevnímám ho nijak špatně, jsme schopni spolu komunikovat, řešit problémy. Když mě něco štve a před ostatními na to nadávám hrubě, až sprostě, tak před ním se dokážu uklidnit a říct vše v klidu. Následně dostanu rozumnou a dostačující odpověď, co mi velmi vyhovuje. Vnímám ho jako určitý způsob inspirace.*

Manažer 3.2. popisuje kladně svůj vztah s vedoucím. *Je to člověk co, ví, co chce. Velice uvědomělý a cílevědomí. Chápe podstatu MLM.*

Oba by jej zařadili do demokratického až liberálního stylu vedení.

Motivace není ani u jednoho až tak častá. Manažer 3.2. ji už nevyžaduje, vyplívající z rozhovoru. **Manažer 3.1.** - *Motivace není tak častá, jestli přijde s něčím jednou, dvakrát do měsíce. Motivace jsou spíše na hmotné věci. Ale zase na druhou stranu se snaží neustále hledat nové cesty, snaží se mi poradit, co na mě působí jako taky určitý styl motivace.*

Konzultace jsou nastaveny stejně pro oba Manažery. Jsou však vedeny s každým trochu jiným stylem. **Manažer 3.2.** *Konzultace máme jednou za dva týdny. Jedná se spíše o přehled a plán měsíce. Současně vzniká prostor na prodiskutování možných vylepšení firmy. Manažer 3.1.* *Většinou se zaměřujeme na výkon, jak jej zvednou, co udělat pro tým. Zhodnocení aktuální situace, čísla, věci, výměna názorů, jaký k tomu máme oba postoj, plány na měsíc a tohle všechno probereme.*

Z rozhovorů vidíme, že zde Ředitel 3 působí velice dobře, ať už se bavíme o stylu vedení, leadershipu a motivaci. Využívá teorie motivace, které jsou u Manažera 3.1. vnímány.

### 9.3.1. MANAŽER 3.1.

V tomto případě mám k dispozici pouze jeden rozhovor na názor vedení Manažera 3.1. Poradce 3.1.1. se MLM věnuje rok a půl. *Klady – není žádný strop, který si můžete vydělat. Můžu rozvíjet obchodní síť. Můžu pracovat kdy chceš, jak chceš, kolik chceš, máš to flexibilní, a hlavně to zvládám ke škole. Zápory – lidi jsou k tomu hodně skeptičtí. Vztah vnímá hodně přátelsky. Beru ji spíš jako parťáka než vedoucí. Větší respekt vnímám z ředitele. Šla jsem s ní do spolupráce, protože ji věřím. Nikdy jsem o tomto oboru nic nevěděla, ale věděla jsem, že s ní to půjde, protože se jí daří. Je určitě cílevědomá, ale ne vždy ví vše, jako všichni ostatní. Přejde mi někdy až moc tolerantní.*

Dnes by svou vedoucí zařadila do liberálního stylu vedení. *Ze začátku byl autokratický, ale bylo to dobře, protože jsem vůbec nevěděla, co mám dělat. Postupem času a mým vývojem jsme přešli na ten liberální styl.*

Motivace je založena ze strany vedoucí tak, že dotyčný sám chce. Odpovídá to i názoru Poradce 3.1.1. *Motivace je to o tom, že já se zajímám. Ona mi s tím jen pomáhá a připomíná mi mé cíle, které mě motivují.*

## 9.4. MANAŽER 4

Názor na vedení manažerem 4 mám pouze od Manažera 4.1, celá struktura funguje v jiném městě. Manažer 4.1. působí v MLM od 18let. *Vztah se svým vedoucím máme ryze přátelský. Jsme jenom kamarádi, jako vedoucího už jej vůbec neberu. Dříve to bylo, že – „Já tě vychovám, pomůžu ti to rozjet, ale pak už se starej. Je to už tvoje firma. Já mám tady dalších 5 parťáků, který potřebuju rozjet jako tebe.“ Postupem času, se vztah měnil i mou iniciativou, kdy jsem já měl tu pravdu a nechtěl jsem, ať mi šahá do struktury.*

U Manažera 4 vnímá ohromný osobností růst a posun. *Prošel si ohromným posunem, který vnímám. Dneska jeho vlastnosti – je pečlivý na klientskou práci. Jako vedoucí se dostal myšlenkově do vedoucí pozice hrozně rychle. Takové to chápaní lidských problémů, kdy se snažil spojit osobní a pracovní svět a ukázat těm lidem, že to je fajn a bylo o pro všechny příjemné. Je přátelský, dokáže vyjít s každým člověkem, není povrchní, a to se mi moc líbí.*

Motivaci a rozvoj už v dnešní době Manažer 4.1. nevyžaduje. *U mě už motivace a rozvoj z jeho strany není. Už se to u nás zlomilo a já to od něj neberu, jako ano zanechá to něco ve mně, ale stejně si to upravím podle sebe. Ale osobně vím, že dokáže být velký motivátor. Zažil jsem lidi, co nic nedělali a nešlo jim to, tak zapálil v nich ten oheň a lidi začali neskutečně makat.*

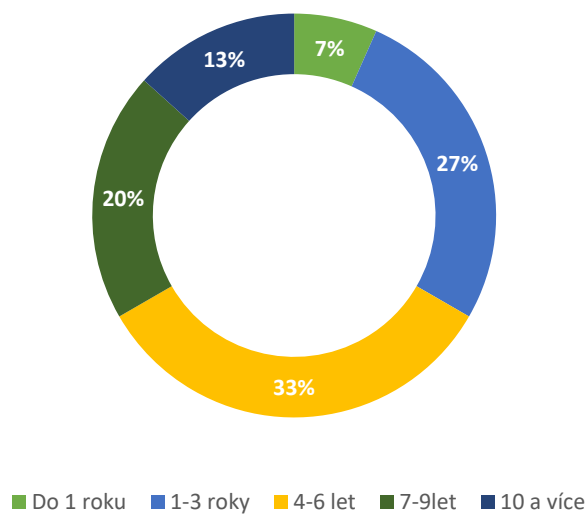
V tomto případě se znovu bavíme o vztahu, který dospěl do fáze redefinice podle použité literatury 5.1. Manažer 4 už nemá Manažerovi 4.1. co předat, ale přátelský vztah v byznyse funguje nadále.



## 10. SHRNUTÍ ROZHOVORŮ A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ STYLU VEDENÍ

Tato kapitola shrnuje poznatky z rozhovorů, které byly v obchodní síti uskutečněny. První z otázek byla, kolik let se MLM věnují. Z grafu č. 1 vyčteme, že největší procento je mezi 4–6 lety působení v MLM.

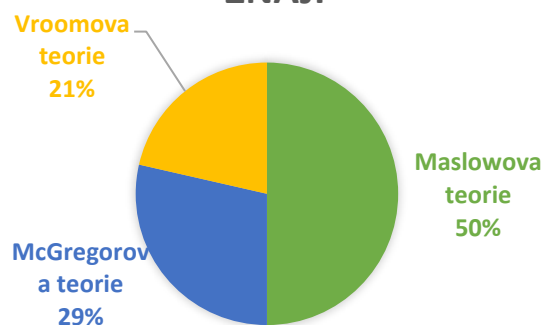
**Graf 1: Počet let v MLM**



ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

Z rozhovorů vyplynulo, že mají v obchodní síti je problém s aplikací známých teorií. Zaměřili jsme se na 3 teorie, které jdou v tomto byznysu aplikovat: Maslovova, McGregorova a Vroomova teorie. V grafu 2 můžeme vidět, že většina z managementu zná Maslovovu teorii, ale v praxi ji využívá jen tři z deseti dotazovaných.

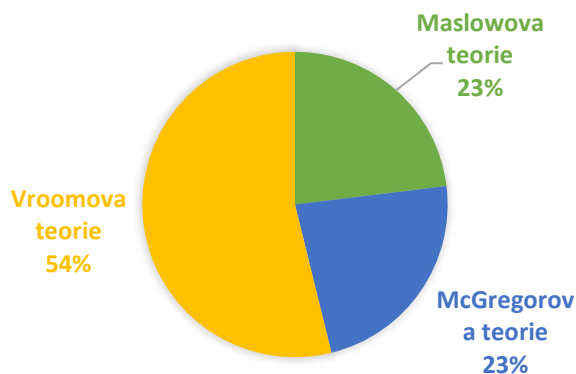
**GRAF 2: TEORIE MOTIVACE, KTERÉ ZNAJÍ**



ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

Při navazující otázce, kterou z teorií by chtěli znát a vědět o ní víc, vidíme v grafu č. 3, že 54 % z dotazovaných, by se rádo dozvědělo více o Vroomově teorii. Proto bych v tomto případě navrhovala, aby se i do sfér MLM vnesla tato teorie, která by se do byznysu dala zakomponovat.

**GRAF 3: TEORIE MOTIVACE, KTERÉ CHTĚJÍ ZNÁT**

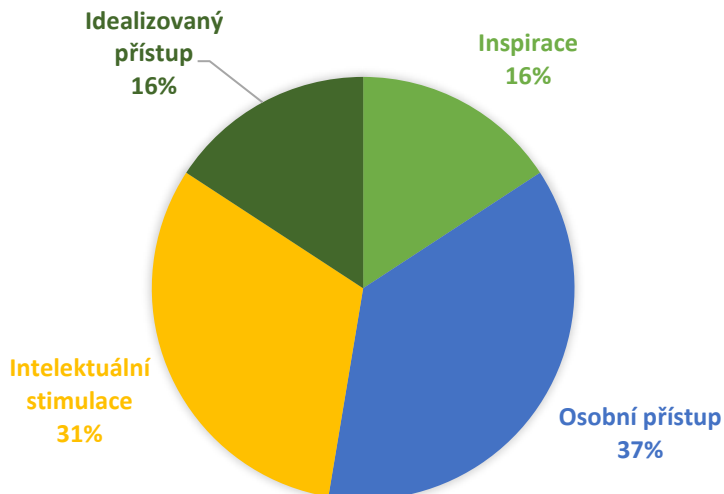


ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

Z grafu 4 vidíme, že se ve firmě nejvíce využívá osobní přístup a intelektuální stimulace. Vraťme se zpět k literatuře dle Procházky, která nám tyto dva leadershipy popisuje (Procházka, 2013, s. 68):

- a) **Intelektuální stimulace** – Chování leadera umožňující ostatním zapojení se do řešení problémů, zvyšuje jejich samostatnost a kreativitu. Zpochybňuje stará schémata a řešení. Dává prostor pro nápady pracovníků.
- b) **Osobní přístup** – Leader dává najevo pracovníkům, že jsou pro něj důležití a podporuje tak jejich osobní růst, vnímáním každého jako jedinečnou osobnost.

**GRAF 3 - DRUHY LEADERSHIPŮ**



ZDROJ: AUTORKA

Z reakcí spolupracovníků jsou leadershipy velice dobře zvoleny. Paradox je, že si mnoho z dotazovaných ani neuvědomovali, že jsou dané leadershipy pojmenovány a rozděleny. Proto bych se zde přikláněla k řešení, aby se formy leadershipů přiblížili všem, mohl se tak posunout rozvoj managementu o vyšší úroveň a s ním i vedení lidí.

V rozhovorech jsme rozebírali, zda se jednotlivý ředitelé a manažeři považují za kouče. Z ředitelských pozic to bylo jednoznačné ano. U manažerských už si tak jistí nebyli. Z určitého pohledu se takto brali, dokážou namotivovat, vést a pomoci s problémy, ale koučink jako takový si nemyslí, že by to byl.

Z managementu jsem se dozvěděla, že externí služby kouče jsou ve firmě využívány, ale dnes ve velmi malé míře. Dříve byli skupinové konzultace s profesionálními kouči. Na otázku, zda by chtěli využít služby kouče ve větší míře mi ve 100 % odpověděli ano. Jako návrhy padly jména jako Ivo Toman, Jan Leibl nebo Hana Vondrušková. Z mého pohledu bych navrhovala obnovit tyto skupinové lekce s kouči pro management, aby se každý mohl opět posunout o stupeň výš, nebo zdokonalit sám sebe v koučování svých spolupracovníků. Celému byznysu by to mohlo velice pomoci a rozvoj pracovníku v této sféře by se zvedl o další stupeň.

## ZÁVĚR

Ve své bakalářské práci jsem rozebrala oblast rozvoje a vedení lidí v multilevel marketingu. Cílem bylo zhodnotit nynější postupy v MLM společnosti GFS Group s.r.o., následně je zhodnotit a navrhnout postupy nové.

Teoretická část se rozděluje na dvě. V první části jsem rozebrala MLM od historie, přes charakteristiku a principy. Prodej výrobku a služeb, jak v MLM funguje, konkretizace na finanční poradenství společně s klady a zápory v něm. V druhé části jsem se zabývala vedení a rozvojem lidí. V literatuře jsem vyhledala druhy a styly vedení a leadershipů, které jsou na MLM odpovídající. Jak popisuje literatura leadera. Dále jsem prozkoumávala jednotlivé teorie motivace a vybrala tři vhodné pro toto odvětví. Následně jsem přešla k názoru literatury na řízení jednotlivce a skupiny a v poslední teoretické části jsem se zaměřila na koučování, jeho metody a druhy.

K naplnění cíle jsem pomocí literatury sestavila dva strukturované rozhovory. První byl určen pro management, tedy pro ředitele a manažery ve firmě, kteří mají své obchodní týmy. Druhý byl pro přímé spolupracovníky, tedy také pro manažery, které vedou ředitele, a poradce. Rozhovory probíhali na pracovišti se svolením a vědomím všech dotazovaných.

Ze získaných informací jsem následně porovnávala názory jednotlivých ředitelů a manažerů. Jejich shodu, vlastní názory na vedení a rozvoj lidí, a postoj k literatuře. Po vyhodnocení jsem se zaměřila na jejich přímé spolupracovníky, abych zjistila, jestli působení a názory má opravdu vliv takový, jaký si ředitelé myslí.

Poslední kapitolu jsem zaměřila na vyhodnocení, interpretaci dat a návrh nových postupů. Dle mého názoru je ve firmě největší problematika s využitím teorie motivace. Management se zaměřuje více na vnější motivace, a i když znají Maslovovu teorii potřeb, není skoro vůbec využívána. Naproti tomu by management uvítal z 54 % znalost Vroomovy teorie. V tomto případě bych navrhovala, aby se do sfér MLM vnesla tato teorie. Dále se v rozhovorech objevilo, že management se v několika případech nevnímá jako kouč, i když je to z mého pohledu v tomto odvětví důležité. Koučové byly firmou dříve hodně využívány. Navrhovala bych tedy, aby se ve firmě znovu zavedli sezení s profesionálními kouči pro management.

Z dalších informací, které jsem z rozhovorů získala, jsem byla upřímně nadšená. Přesto, že není teorie v managementu moc známá, jsou ve firmě lidé vzdělaní praxí. Dokážou perfektně vést svůj tým a také motivovat nebo osobnostně posunout lidi. Váží si všech svých spolupracovníků a jsou si vědomi toho, že každý členek týmu je pro ně důležitý, a i spolupracovníci si uvědomují, že bez svých vedoucích, by dnes nemohli být tam, kde jsou, nebo v budoucnu budou.

Na závěr bych chtěl říct, že to nejsou jen lidské předsudky, ale také tendence posuzovat a dělat předčasné závěry o věcech, o kterých nemám zcela přesné informace a známe je často a pouze jen z doslechu. Informace, které se o MLM vedou na českém trhu práce, jsou často i zkreslovány a vytrženy z kontextu. Tento systém je už z historie založen na motivaci, inspiraci a rozvoji lidí, kteří opravdu chtějí. Když porovnáme názory managementu, kteří se nikdy dříve nezajímali o vedení a rozvoj, mohli by dnes učit to, jak se doopravdy leadership dělá. Nemůžeme konkrétně říct, zda je tento styl byznysu dobrý, nebo špatný. Musíme se bavit o lidech, kteří ho dělají a jak ho vedou.

Je to byznys, který děláte proto, že Vás baví, s lidmi, co Vás baví. Tuto práci bych ráda zakončila jedním z mých oblíbených citátů, který vystihuje princip MLM: „*You can have everything in life you want, if you will just help enough other people get what they want.*“ – Zig Zigar (2012). Volně přeloženo podle autorky: „*Můžete mít v životě, co chcete, pokud pomůžete ostatním dostat, co chtějí.*“

# ZDROJE

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ADAIR, J., REED, P., 2009. *Ne šéf, ale lídr, jak vést ostatní po cestě k úspěchu*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2447-5

ARMSTRONG, M., 2008 *Management a leadership*. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-2177-4

ARMSTRONG, M., 2007 *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-1407-3

BĚLOHLÁVEK, F., 2000, *Jak vést a řídit lidi*. Brno: Computer Press, ISBN 80-7226-308-0

BĚLOHLÁVEK, F., 2001, *Management*. Olomouc: Rubico, ISBN 80-8583-945-8

BĚLOHLÁVEK, F., 2008 *Jak vést a motivovat lidi*. Brno: Computer Press, ISBN 978-80-247-3001-1.

CEJTHAMR, V., DĚDINA, J., 2010, *Management a organizační chování*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-3348-7.

DAIGELER, T., 2008, *Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-2158-3

Občanský zákoník: č. 460/2012 Sb.

HABERLEITNER, E., DEISTLERK, E., UNGVARI, R. 2009, *Vedení a koučování v každodenní práci. Jak rozvíjet potenciál svých podřízených pracovníků*. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-2654-0.

KORÁB, 1885, J., *Zlatá zrnka*. Plzeň: V. Steinhauser.

MLÁDKOVÁ, L., JEDINÁK, P. a kol., 2009, *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, ISBN 978-80-7380-230-1.

PROCHÁZKA, J., VACULÍK, M., SMUTNÝ, P., 2013, *Psychologie efektivního leadershipu*. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-4646-3.

SVOBODA, J., 2007, *Leadership: manažerské styly vedení lidí*. Praha: Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy.

TURECKIOVÁ, M. a kol., 2013, *Podnikové řízení*. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-4642-5.

TURECKIOVÁ, M. a kol., 2004, *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-0405-0.

TOMAN, I., 1995, *Multi level marketing, strašák nebo příležitost*. Havířov: Taxus.

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O., 2013, *Moderní management v teorii a praxi*, Praha: Management Press, ISBN 978-80-7261-232-1

WEIHRICH, H., KNOOTZ, H., *Management*, Praha: Victoria Publishing, 1993, ISBN 80-5605-45-7

WHITMORE, J., 1994, *Koučování: Příručka rozvoje vlastních dovedností a zvyšování výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Management Press, ISBN 80-85603-75-6.

WHITMORE, J., 2014, *Kočování: rozvoj osobností a zvyšování výkonnosti: metoda transpersonálního koučování*. 3., dopl a přeprac. Vyd. Překlad Aleš Lisa. Praha: Management Press, ISBN 978-80-7261-273-4.

## SEZNAM WEBOVÝCH ZDROJŮ

CASANOVA, Petr. Gates a Buffett o MLM: Je to obchodní model budoucnosti. Firstclass.cz [online] 3. 4. 2013 [cit. 2018-02-09]. Dostupné z: <https://www.firstclass.cz/mysleni-bohatych/gates-a-buffett-o-mlm-je-to-obchodni-model-budoucnosti/>

COPYRIGHT ©, Jak vydělávat v MLM, intuitivnimarketing.cz [online] 2018 [cit. 2018-02-26]. Dostupné z: <https://www.intuitivnimarketing.cz/uspech/jak-vydelavat-v-mlm>

EXPERTI NA FINANCE, Poradenské firmy v číslech: MLM a Pool. Opojisteni.cz [online] 6.11. 2017 [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: <http://www.opojisteni.cz/pojistovaci-zprostredkovatele/poradenske-firmy-v-cislech-mlm-a-pool-pocty-ppz/>

[www.multilevelmarketing.cz](http://www.multilevelmarketing.cz)

THIMBLE, O nás, [www.gfsgroup.cz](http://www.gfsgroup.cz), [online] 2016 [cit. 2018-02-10]. Dostupné z: <http://gfsgroup.cz/o-nas.php>

DIVÁKOVÁ, D. Manažerské dovednosti, týmová spolupráce, vedení týmu. Docplayer.cz [online] 29.1.2014 [cit. 2018-02-05]. Dostupné z: <http://docplayer.cz/1107697-Manazerske-dovednosti-tymova-spoluprace-vedeni-tymu.html>

ZIGAR, Z. You can have everything in life you want, if you will just help other people get what they want. [www.quotesvalley.com](http://www.quotesvalley.com) [online], 2012, [cit. 2018-04-25].

Dostupné z <http://www.quotesvalley.com/you-can-have-everything-in-life-you-want-if-you-will-just-help-other-people-get-what-they-want-15/>

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1- Manažerská mřížka; Zdroj: Diváková, 2014 .....	22
Obrázek 2 - Maslowova pyramida potřeb; Zdroj: Bělohlávek, 2008 .....	23
Obrázek 5 - Struktura obchodní sítě; Zdroj:.....	26
Obrázek 3 - Logo GFS Group s.r.o, Zdroj: Thimble, 2016.....	33
Obrázek 4 – Nárůst PPZ, Zdroj: Experti na finance, 2017.....	34
Obrázek 5 - Struktura obchodní sítě; Zdroj: vlastní zpracování.....	35

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Strukturovaný rozhovor pro management

Příloha B: Strukturovaný rozhovor pro spolupracovníky

Příloha C: Přepis rozhovorů – přiloženo na CD

## Příloha A: Strukturovaný rozhovor pro management

- Jak dlouho se MLM věnujete?
- Proč jste do MLM šel?
- Jaké klady a zápory na MLM vnímáte nejvíc?
- Kolik máte aktivních spolupracovníků?
- Jaká je Vaše vize a budoucnost v tomto podnikání?
- Zajímali jste se o vedení a motivaci lidí ještě před MLM?
- Zkuste popsat své vlastnosti jako leader.
- Podle literatury se člověk jako leader rodí s těmito vlastnostmi. Využita literatura dle 3.1.1. Na základě Vašich zkušeností budování manažerů, souhlasíte s literaturou, nebo zastáváte jiný názor?
- Co pro Vás znamená motivování?
- Jak motivujete své spolupracovníky?
- Přečtete si prosím níže uvedený popis motivací. V otázce byla využita literatura – typy motivace 4.1.
  - a) Znáte tyto teorie?
  - b) Využil jste tyto teorie ať už vědomě, nebo nevědomě?
  - c) Zaujala Vás některá z těchto teorií a chtěl byste se o ní dozvědět víc?
- Přečtete si prosím popis stylů a označte styl, který Vám je nejbližší a proč. V otázce byla využita literatura – popis vedení stylů 3.1.2.
- Vnímáte u svých spolupracovníků, že vztah MANAŽER > PORADCE má několik fází vývoje v čase? Použita literatura 5.1.
- Který z těchto druhů leadershipu je Vám nejbližší a proč? Využita literatura 3.1.4. Vnímáte sebe jako kouče? Preferujete individuální nebo týmové koučování?
- Jak vedete konzultace se svými spolupracovníky?
- Jaký je Váš názor na definování cílů?
- Když se zamyslíte nad Vašimi cíli, máte je definovány podle těchto kritérií dle literatury? Dle odstavce 6.1.3.
- Využila jste někdy placené služby kouče?



## Příloha B: Strukturovaný rozhovor pro spolupracovníky

- Jak dlouho se MLM věnujete?
- Proč jste do MLM šel?
- Jaké klady a zápory na MLM vnímáte nejvíc?
- Jaká je Vaše vize a budoucnost v tomto podnikání?
- Jaký máte vztah s Vaším vedoucím?
- Popište jeho vlastnosti, jak na Vás působí, ztotožnění se s vizí, spolupráce, charisma, proč jste s ním šel do spolupráce.
- Který z níže uvedených stylů je podobný stylu vedení Vašeho vedoucího?

a) **Autokratický styl** – Vedoucí pracovník silou své osobnosti rozhoduje zcela sám a jedná přesvědčivě formou vlastních příkazů. Styl je založen zcela na disciplíně a pořádku – tedy absolutní podřízení se manažerovi. Tento styl nebere v úvahu žádné návrhy nebo náměty podřízených. Nesnaží se o navázání přátelského pracovního kolektivu.

b) **Demokratický styl** – Vedoucí je stále aktivní a snaživý naplňovat zadané úkoly, formuluje a rozděluje úkoly mezi spolupracovníky, aby byl celý tým zapojen na 100 %. Styl je založen na vzájemném respektu, toleranci a naslouchání. Často se u tohoto stylu setkáváme s jednáním formou otázek, které se následně snaží celý tým společně vyřešit. Leader v tomto případě neformálně koordinuje průběh celé práce a vše konzultuje s týmem. Vedoucí však rozhodování provádí v tomto případě sám, ale bere na vědomí veškeré nápady, připomínky od spolupracovníků.

c) **Liberální (volný) styl** – Leader v tomto případě svým podřízeným dává určitou svobodu jednání, kdy si mohou samostatně stanovit nebo alespoň rozpracovat své cíle, činnosti a jejich následnou realizaci. Jsou tedy zcela zodpovědní za výsledky své práce a zvolená rozhodnutí. Leader poté pomáhá spolupracovníkovi s předáváním důležitých informací, překonávání překážek, směřuje ho k cíli a vytváří motivující prostředí. V tomto případě nepoužíváme přímých příkazů.

- Jakým způsobem Vás motivuje a rozvíjí Váš vedoucí? Popište.
- Máte raději konzultace ve skupině, nebo individuálně?
- Jak vypadají konzultace s Vaším vedoucím a jak často probíhají?
- Máte definované své cíle?
- Patří mezi cíle i fakt, že byste se dostal na ředitelskou pozici ve firmě?