

# Motivační faktory prodejců ve farmaceutické společnosti

Radovan Tiller

---

Bakalářská práce  
2024



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací  
Ústav marketingových komunikací

Akademický rok: 2023/2024

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Radovan Tiller  
Osobní číslo: K21376  
Studijní program: B0414P180003 Marketingová komunikace  
Forma studia: Kombinovaná  
Téma práce: Motivace prodejců ve farmaceutické společnosti

## Zásady pro vypracování

- Zpracujte literární rešerši z oblasti motivace zaměstnanců.
- Stanovte cíl bakalářské práce, formulujte výzkumné otázky a zvolte vhodné metody sběru dat.
- Zrealizujte výzkum, vyhodnoťte získaná data a vyvodte relevantní závěry o současném stavu motivace prodejců ve vybrané společnosti.
- Na základě výsledků analýzy navrhněte doporučení pro zvýšení motivace prodejců.

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

**Seznam doporučené literatury:**

- ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Armstrong's handbook of human resource management practice: a guide to the theory and practice of people management*. 16th edition. London: KoganPage, 2023. ISBN 978-1-3986-0665-4
- ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* : 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5515-1.
- URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Petra Benyahya, Ph.D.**  
Ústav marketingových komunikací

Datum zadání bakalářské práce: **31. ledna 2024**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **19. dubna 2024**



---

**Mgr. Josef Kocourek, Ph.D.**  
děkan

---

**doc. Ing. Mgr. Radim Bačuvčík, Ph.D.**  
ředitel ústavu

Ve Zlině dne 2. dubna 2024

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ / DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Beru na vědomí, že

- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské/diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji, že:

- jsem na bakalářské/diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně dne: 18.4.2024

Jméno a příjmení studenta: Radovan Tiller

.....  
podpis studenta

## **ABSTRAKT**

Tato bakalářská práce se zaměřuje na analýzu motivace prodejců v reálné farmaceutické společnosti a na základě reálných dat. Cílem práce je posoudit současný stav motivace prodejců ve vybrané společnosti a identifikovat klíčové motivační faktory. V teoretické části jsou definovány základní pojmy týkající se motivace zaměstnanců, řízení obchodního týmu a jsou zde představeny poznatky specifické práce farmaceutických obchodních zástupců. Praktická část obsahuje charakteristiku společnosti a analýzu motivace farmaceutických prodejců vybrané společnosti prostřednictvím dotazníkového šetření. Na základě analytických zjištění jsou v závěru práce formulovány návrhy a doporučení pro zlepšení motivace prodejců ve vybrané společnosti.

Klíčová slova: motivace, motivační faktory, odměňování, farmaceutická společnost

## **ABSTRACT**

This bachelor thesis focuses on the analysis of sales motivation in a real pharmaceutical company and is based on real data. The aim of the thesis is to evaluate the current state of sales motivation in the selected company and to identify the key motivational factors. The theoretical part defines basic concepts related to employee motivation, sales team management and presents findings specific to the work of pharmaceutical sales representatives. The practical part includes company characteristics and analysis of the motivation of pharmaceutical sales representatives of the selected company through a questionnaire survey. Based on the analytical findings, the paper concludes with suggestions and recommendations for improving the motivation of sales representatives in the selected company.

Keywords: motivation, motivational factors, rewarding, pharmaceutical company

Rád bych vyjádřil své upřímné poděkování paní Ing. Petře Benyahya, Ph.D., vedoucí mé bakalářské práce, za její odborné vedení, cenné rady, trpělivost a podporu během psaní této práce.

Dále bych chtěl poděkovat své manželce Markétě, která mi byla oporou po celou dobu mého studia.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 MOTIVACE</b> .....	<b>12</b>
1.1 TYPY MOTIVACE.....	12
1.1.1 Vnější motivace.....	12
1.1.2 Vnitřní motivace.....	12
1.1.3 Pozitivní motivace.....	12
1.1.4 Negativní motivace .....	13
1.2 TEORIE MOTIVACE.....	13
1.2.1 Model hierarchie potřeb A. H. Maslowa.....	13
1.2.2 Dvoufaktorová teorie F. Herzberga.....	14
1.2.3 ERG teorie.....	14
1.2.4 Teorie sebeurčení .....	15
1.3 MOTIVAČNÍ PROCES .....	16
1.4 MOTIVACE A SPOKOJENOST.....	17
1.5 MOTIVACE A STIMULACE: ROZDÍLY A PŘÍNOSY .....	17
1.6 MOTIVACE A ODMĚNY.....	18
<b>2 ŘÍZENÍ PRODEJNÍHO TÝMU</b> .....	<b>19</b>
2.1 MOTIVOVÁNÍ PRODEJČŮ.....	19
2.2 MANAŽER A MOTIVACE TÝMU.....	19
2.3 MOTIVAČNÍ FAKTORY PRODEJČŮ .....	20
2.4 VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ JAKO NÁSTROJ MOTIVACE .....	21
<b>3 POZICE OBCHODNÍHO ZÁSTUPCE</b> .....	<b>23</b>
3.1 SPECIFIKA FARMACEUTICKÝCH OBCHODNÍCH ZÁSTUPCŮ .....	23
<b>4 SHRUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ</b> .....	<b>25</b>
<b>5 METODIKA PRÁCE</b> .....	<b>26</b>
5.1 CÍL PRÁCE .....	26
5.2 VÝZKUMNÉ OTÁZKY .....	26
5.3 METODY SBĚRU DAT .....	26
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>28</b>
<b>6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI XY</b> .....	<b>29</b>
6.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE.....	29
6.2 HISTORIE SPOLEČNOSTI.....	30
6.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....	30
7.1 CÍL VÝZKUMU .....	32

7.2	VÝZKUMNÁ OTÁZKA .....	32
7.3	METODY SBĚRU DAT .....	32
7.3.1	Vlastní praxe .....	32
7.3.2	Rozbor interních dokumentů .....	33
7.3.4	Struktura respondentů .....	35
7.3.5	Limity výzkumu .....	36
7.4	ANALYTICKÉ POZNATKY .....	37
7.5	SHRNUTÍ ANALYTICKÝCH POZNATKŮ .....	49
7.5.1	Zodpovězení výzkumných otázek .....	51
<b>8</b>	<b>NAVRHOVANÁ DOPORUČENÍ .....</b>	<b>53</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>57</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>58</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>62</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>63</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>64</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>65</b>



## ÚVOD

V současné konkurenční době je zřejmé, že motivace zaměstnanců hraje klíčovou roli v úspěchu každé společnosti. To platí obzvláště ve farmaceutickém průmyslu, kde dynamické tržní prostředí a neustálé inovace vyžadují vysoce motivované prodejce schopné efektivně komunikovat hodnotu produktů zákazníkům. Tato práce se bude zaměřovat na analýzu motivace prodejců reálné společnosti působící ve farmaceutickém průmyslu, která má významný dopad na trh a jejíž interní procesy a strategie poskytují cenné poznatky pro studium obchodních a marketingových praxí v tomto odvětví. Z důvodu zachování anonymity, použití reálných dat a vzhledem k vyjádřenému přání samotné společnosti však nebude název skutečné společnosti uveden. Místo toho bude v práci používán neutrální označení 'Společnost XY'. Tento přístup bude umožňovat hlouběji prozkoumat a diskutovat klíčové aspekty jejího fungování bez odhalení konkrétních identifikačních údajů nebo citlivých informací, které by mohly být pro konkurenci výhodou.

Cílem práce bude zanalyzovat současnou úroveň motivace prodejců ve farmaceutické společnosti XY a identifikovat klíčové motivační faktorů ovlivňujících výkon prodejců.

Motivací pro výběr tohoto tématu, přestože obchodní výsledky této společnosti nestagnují, je, že stále existuje prostor pro zlepšení. Porozumění tomu, co motivuje prodejce, může vést k vylepšením, která zvýší jejich výkonnost, efektivitu a spokojenost v práci. Farmaceutická společnost XY sice využívá dotazníky spokojenosti zaměstnanců, které pochází ze zahraniční centrály, nicméně neposkytují dostatečně specifické informace o motivaci prodejců v terénu. Tyto obecně zaměřené dotazníky často přehlížejí specifika práce prodejců a nedokážou tak plně zachytit jejich potřeby a očekávání. Absence konkrétního dotazníku je motivem k hlubší analýze současného stavu motivace prodejců ve společnosti XY, s přesvědčením, že získané poznatky mohou přinést cenné návrhy pro zlepšení motivačních strategií a celkové spokojenosti prodejců. Armstrong (2023) říká, motivace zaměstnanců se skládá z mnoha faktorů, nejen finančních nebo touhy po uspokojení, ale také potřeby úspěchu a důležitosti práce. Pochopení faktorů ovlivňujících výkonnost prodejců a zjištění, jak tyto faktory působí ve všech aspektech jejich činnosti, je zásadní pro úspěch jakékoli obchodní organizace. (Verbeke et al., 2010)

Hlavním cílem této práce je proto analyzovat současné motivační faktory ovlivňující prodejce ve vybrané farmaceutické společnosti XY a na základě zjištěných dat navrhnout

efektivnější metody motivace. K dosažení tohoto cíle bude použit kvantitativní výzkum, včetně analýzy výsledků dotazníkového šetření s prodejci obchodních týmů.

Práce je strukturována do několika hlavních částí. Teoretická část, která se věnuje přehledu existujících teorií motivace a jejich aplikaci ve farmaceutickém průmyslu. Metodologická část popisuje použité výzkumné metody a postupy sběru dat. Následuje analýza získaných dat a diskuse o hlavních motivačních faktorech identifikovaných mezi prodejci společnosti XY. V závěrečné části jsou pak představena doporučení pro zlepšení motivace prodejců, založená na zjištěných výsledcích.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 MOTIVACE

Slovo "motivace" má svůj původ v latinském výrazu „movere“, což bychom mohli přeložit jako pohnout, způsobit, uvést do pohybu, povzbudit někoho k něčemu. Pojem motivace je autory chápán a definován různě. Armstrong (2023) definuje motivaci jako určitý soubor faktorů, které spouštějí cílevědomé jednání, zatímco Ulrich (2009) ji chápe jako soubor motivů aktuálně přítomných u daného jedince a motivem je v psychologii specifický stav těla, jenž stimuluje jednotlivce k jednání za účelem uspokojení konkrétní potřeby. Ještě další tezi formuloval Hill (2011), který tvrdí, že motivem jednání je zkušenost hodnoty, která jednání přímo řídí, a soubor všech motivů pro dané chování se někdy nazývá motivace. Obecně lze motivaci podle Armstronga a Taylora (2015) označit jako cílené chování. Silně motivovaní lidé vždy usilují o jasně definované cíle. Motivace je autory proto chápána jako stav připravenosti k akci a motivy jako touhy či impulsy, které spouštějí motivační proces.

Rozborem výše uvedených definic lze dojít k závěru, že motivace je vnitřní lidská síla, která aktivuje a organizuje jeho chování směřující k dosažení zamýšleného cíle.

### 1.1 Typy motivace

#### 1.1.1 Vnější motivace

Tento pojem můžeme definovat jako cílevědomé a vědomé ovlivňování chování lidí díky využívání motivačních technik. Je to motivace, která stimuluje člověka k dosažení cílů, které pro něj mají hodnotu (Armstrong, 2023). Zuzák (2012) dodává, že metody vnější motivace se skládají ze všech druhů odměn a trestů: peníze, povýšení, změna zaměstnání, vyznamenání, materiální odměna, veřejná pochvala a osobnější, jako je osobní sympatie, podpora, méně formální kontakt.

#### 1.1.2 Vnitřní motivace

Jedná se o podněty, které se objevují automaticky, zaměstnanec vykonávající práci z důvodu svých osobních zájmů, touhy zdokonalovat se a realizovat své vlastní predispozice (Armstrong, 2023). Vnitřní motivace je lepším základem pro práci než motivace vnější, proto by se o ni měl nadřízený starat a různými způsoby ji posilovat (Zuzák, 2012).

#### 1.1.3 Pozitivní motivace

Spočívá ve vytváření příležitostí pro zaměstnance, aby stále lépe dosahoval svých cílů a zároveň plnil očekávání svého zaměstnavatele. Tento typ motivace zahrnuje např.

dosahování vyšších výdělků, povýšení, granty, větší samostatnost zaměstnanců apod. Takové způsoby motivace mají za následek výraznou aktivizaci a zapojení zaměstnance do zadaných úkolů (Armstrong, 2023).

#### 1.1.4 Negativní motivace

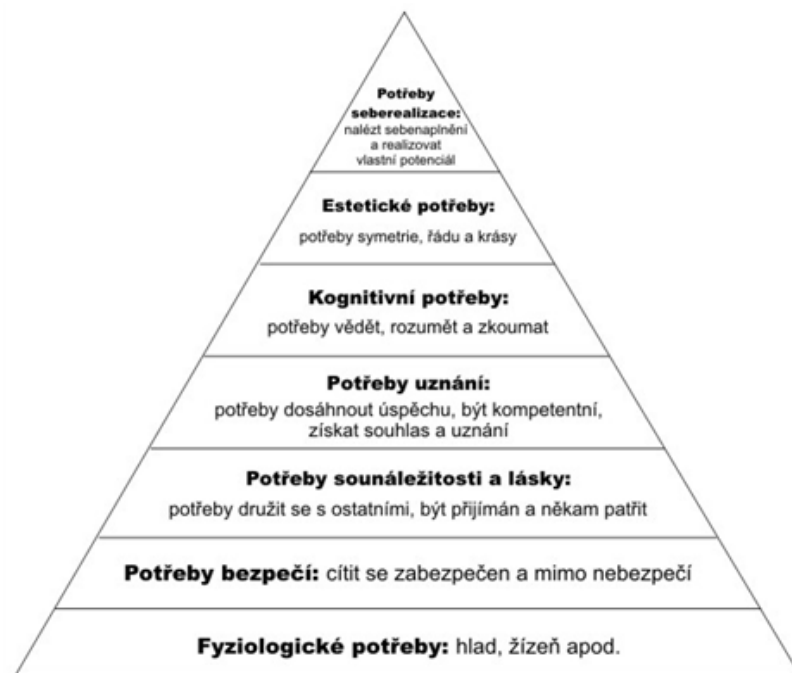
Zahrnuje vzbuzení obav, úzkosti nebo strachu, které stimulují zaměstnance k práci tím, že vytvářejí pocit ohrožení. Tento typ motivace zahrnuje hrozbu ztráty části výdělku v případě špatného plnění zadaných úkolů, hrozbu napomenutí nebo nižšího uznání nebo převedení na práci s nižším platem nebo menší prestiží (Armstrong, 2023).

## 1.2 Teorie motivace

Psychologové a teoretici lidského chování se začali zajímat o otázky motivace přibližně v padesátých letech 20. století, kdy vznikly první teorie zabývající se motivací člověka, a to jak v obecném, tak specificky v pracovním kontextu.

### 1.2.1 Model hierarchie potřeb A. H. Maslowa

Klíčovou tezí v jeho modelu je, že člověk uspokojuje své potřeby jednu po druhé. Pyramida je grafickým vyjádřením modelu, jak je znázorněno na obrázku níže.



Obrázek 1 Maslowova pyramida potřeb (Vlastní zpracování dle Mareše, 2013)

Fyziologickými (biologickými) potřebami rozumí Plamínek (2010) ty potřeby, které souvisí s potřebou správného fungování organismu. Urban (2017) dodává, že potřeby zabezpečení souvisí s příjmem, jistotou zaměstnání, zdravotní péčí a schopností zajistit péči o děti. Potřeby sounáležitosti souvisí s účastí na společenském životě organizace, kontakty se spolupracovníky a pocitem být členem týmu. Potřebu respektu lze naplnit povýšením, svěřením odpovědných úkolů, nezávislostí, informovaností a uznáním. Potřeba seberealizace na vrcholu hierarchie souvisí s plným nasazením zaměstnance do práce. Pokud to převedeme do manažerské praxe, můžeme říci, že management by měl zaměstnance motivovat s přihlédnutím k úrovni hierarchie potřeb každého pracovníka (Plamínek, 2010).

### 1.2.2 Dvoufaktorová teorie F. Herzberga

F. Herzberg poukázal na existenci dvou faktorů, a to faktory vnější a faktory vnitřní (Borges, 2021). Vnější faktory, nazývané také faktory hygieny (faktory hygieny je třeba v psychiatrii chápat ve smyslu duševní hygieny, tedy jsou nezbytné, ale nestačí k udržení lidské rovnováhy), odkazují na pracovní kontext (pracovní prostředí). Týkají se mimo jiné stylu řízení, firemní politiky, mezilidských vztahů a pracovních podmínek a odměňování. To jsou faktory, které pomáhají eliminovat nespokojenost (Borges, 2021). Vnitřní faktory, nazývané také faktory spokojenosti nebo motivace, odkazují na náplň práce. Týkají se mimo jiné zájmu o práci, úspěchů, uznání, odpovědnost nebo příležitosti k postupu. Tyto faktory přispívají ke zvýšené pracovní spokojenosti, což následně vede k vyššímu výkonu zaměstnanců (Borges, 2021).

Základní závěr, který lze z teorie F. Herzberga vyvodit – dobré pracovní podmínky a odměňování nás samy o sobě nemotivují k práci, jsou pouze nezbytné k tomu, abychom nebyli nespokojeni. To, co nás skutečně motivuje k práci a přináší nám uspokojení, jsou úspěchy a uznání (Borges, 2021).

### 1.2.3 ERG teorie

C. Alderfer provedl významnou modifikaci dříve prezentované Maslowovy teorie. Hierarchická klasifikace potřeb podle něj neodráží složitost lidského chování. Potřeby lidí jsou dynamičtější a kontinuální, to znamená, že lidé mohou cítit několik potřeb současně (Armstrong, 2023). Armstrong a Taylor (2015) dodávají, že C. Alderfer rozdělil potřeby podle doby, kdy byly pocíťovány, na:

- krátkodobé

- dlouhotrvající
- příležitostné.

Motivací je podle Armstronga a Taylora (2015) třeba chápat touhu uspokojit potřeby řazenou do následujících skupin:

- E – existence – potřeby existence – mezi které patří mimo jiné: fyziologické a materiální potřeby, zlepšení pracovních podmínek (v Maslowově teorii potřeby nižší úrovně),
- R – příbuznost – potřeby sociálních vztahů, potřeby a aspirace, potřeba integrace v týmu (podle Maslowa sociální potřeby)
- G – růst – potřeby osobního rozvoje (Armstrong a Taylor, 2015).

Podle Alderfera k lidské demotivaci dochází, když člověk nemůže uspokojit danou potřebu a v důsledku nespokojenosti přenesse své touhy do jiné kategorie potřeb (Armstrong, 2023).

#### 1.2.4 Teorie sebeurčení

SDT předkládá multidimenzionální pohled na motivaci a specifikuje, jak lze různé typy motivace podporovat. Rozlišují se tři kategorie motivace (Deci & Ryan, 2000).

- demotivace – absence motivace k nějaké činnosti.
- vnitřní motivace – provádění činnosti pro její vlastní podstatu, tedy proto, že je sama o sobě zajímavá a příjemná.
- vnější motivace – zapojení se do činnosti z instrumentálních důvodů, jako je získání odměn a uznání, vyhnutí se trestům nebo kritice, zvýšení vlastního sebevědomí, nebo dosažení osobně cenného cíle (Deci & Ryan, 2000).

Vzhledem k této rozmanitosti instrumentálních důvodů SDT specifikuje různé podtypy vnější motivace, které se liší v míře jejich internalizace. Ta odkazuje na přijetí hodnotově nebo cílově řízené činnosti, která byla původně regulována vnějšími faktory, jako jsou odměny nebo tresty, tak, že se stane vnitřně regulovanou (Deci & Ryan, 2000). Introjektovaná regulace se týká regulace chování na základě vnitřně působících sil, jako je zapojení ega, stud a vina. Nakonec identifikovaná regulace se vztahuje k provádění činnosti proto, že jedinec se ztotožňuje s její hodnotou nebo významem a přijímá ji jako svoji vlastní, takže tato forma internalizace je dobrovolná (Ryan & Connell, 1989).

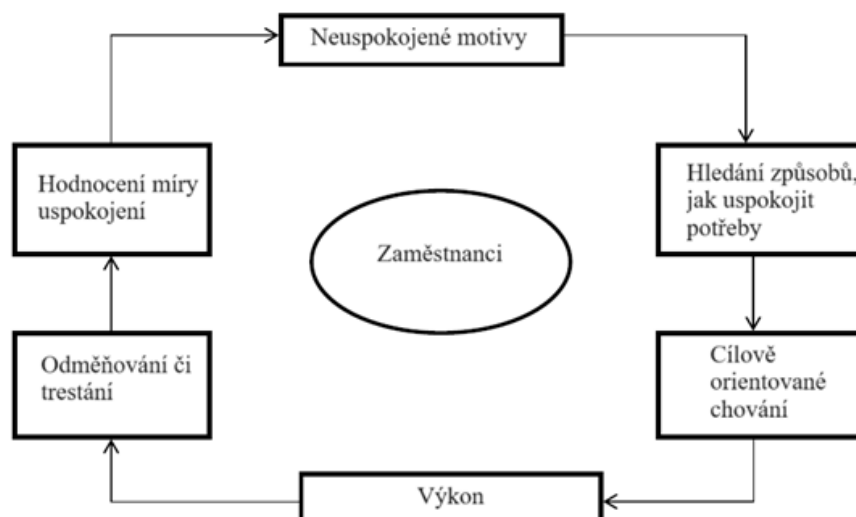
### 1.3 Motivační proces

Motivace není jednorázový akt. Podle Sarkera (2017) se jedná o proces, který má cyklický charakter. Motivační proces je podle tohoto autora složitý proces, který nesestává pouze z hmotných pobídek, ale je podmíněn i individualitou a osobností zaměstnance. Počátek procesu motivace představuje existence určitých vnitřních motivů.



Obrázek 2 Motivační řetězec (vlastní zpracování podle Sarkera, 2017).

Podle tohoto řetězce se potřeba stává motivem až tehdy, když nabude hladinu prahové intenzity, která aktivizuje jednání člověka. Ne každá potřeba se tedy stává pracovním motivem (Bruce, 2011). Motivace ovlivňuje lidské chování a usměřuje jednání k dosažení cílů, což potvrzují Ulrich (2009) a Hill (2011). Osobnost, výchova a zkušenosti rozhodují o intenzitě a směru aktivit. Bruce (2011) zdůrazňuje, že překážky jsou překonávány v závislosti na těchto faktorech, což vede k výkonu a jeho hodnocení organizací. Pracovníková odměna se odvíjí od přidané hodnoty pro organizaci a efekt odměny buď eliminuje motiv, nebo jej částečně redukuje, což ovlivňuje budoucí motivaci k výkonu.



Obrázek 3 Motivační řetězec podle Moorheada a Griffina (vlastní zpracování podle Sarkera, 2017).



Organizace tedy hraje klíčovou roli v motivačním procesu zaměstnanců, nejprve formou nehmotné motivace, ovlivňující směr a intenzitu jejich činnosti, a následně hmotnou motivací ve formě odměn, které utvářejí uspokojení motivů a budoucí pracovní chování (Moorhead & Griffin, 1989).

#### **1.4 Motivace a spokojenost**

Urban (2017) aplikuje Herzbergův dvoufaktorový model na vztah mezi motivací a spokojeností. Upozorňuje, že motivovat nespokojené zaměstnance je obtížné, a zdůrazňuje význam hygienických faktorů, jako jsou pracovní podmínky a spravedlivé odměňování, pro odstranění nespokojenosti. Nicméně, tyto faktory samy o sobě nepřispívají k zvýšenému výkonu. Motivace zaměstnanců pomocí motivátorů, jako je uznání a pocit úspěchu, může vést k vyšší spokojenosti a výkonu.

Armstrong (2015) zdůrazňuje, že motivace, poháněná touhou dosáhnout určitého cíle, může vést k spokojenosti, pokud je tato touha uspokojena externími (např. finanční odměna) či interními (pocit úspěchu) faktory. Podle Armstronga (2015) a Urbana (2017) můžeme říct, že i když jsou motivace a spokojenost úzce spojené, existují mezi nimi zásadní rozdíly. Motivace je hnací silou, která zaměstnance vede k dosahování cílů a zlepšování výkonu, zatímco spokojenost je stavem pocitu uspokojení, který může, ale nemusí, následovat po dosažení cílů.

#### **1.5 Motivace a stimulace: rozdíly a přínosy**

Pojmy stimulace a motivace často používají způsobem, který neodráží jejich skutečný význam a rozdíly mezi nimi. Je důležité tyto dva termíny odlišit, aby bylo možné plně pochopit jejich výhody a potenciální omezení při aplikaci v praxi. Motivace je chápána jako interní psychická síla nebo impuls, který motivuje jedince k určitému chování nebo jednání. Tato síla dodává jednání smysl a individualitu, směřuje k dosažení psychického stavu uspokojení, který se projevuje vnitřní spokojeností a pocitem naplnění z dosaženého cíle (Bedrnová, 2012).

Na druhé straně, stimulace působí zvenčí na psychiku člověka a vyvolává změny v psychických procesech, které ovlivňují motivaci. Jedná se o vnější zásahy, které mohou směřovat motivaci do požadovaného směru (Bedrnová, 2012). Výhodou stimulace je, že nabízí jednoduchost v její implementaci prostřednictvím nastavení finanční odměny. Tento přístup zůstává efektivní, dokud je odměna poskytována. Nicméně, problémy mohou nastat,

pokud dojde ke snížení částky nebo je odměna odebrána, což může stimulaci oslabit nebo ukončit (Plamínek, 2015).

Motivace, naopak, nevyžaduje posilování vnějšími stimuly, pokud jsou správné motivy jedince nalezeny. Člověk tak vykonává práci, která ho baví a považuje ji za smysluplnou. Výzvou motivace je nutnost mít hluboké pochopení motivované osoby a procesu motivace, což může být složité správně aplikovat (Plamínek, 2015).

Z výše uvedeného textu se zdá, že pro efektivní řízení prodejců se je vhodné kombinovat stimulaci, například prostřednictvím finančních odměn za dosažené prodejní výkony, s hlubší motivací, která reflektuje osobní hodnoty a cíle prodejců. Tento přístup může zvyšovat krátkodobé prodejní výsledky, ale také podporovat dlouhodobou angažovanost, loajalitu a profesní spokojenost prodejců.

## 1.6 Motivace a odměny

Odměňování pracovníků se řadí mezi jednu z nejdůležitějších personálních činností. Jde o část personální práce, která ovlivňuje motivaci a výkon pracovníků ve společnosti, a navíc napomáhá zvyšovat jejich oddanost a spokojenost (Armstrong, 2023).

Mzda představuje kompenzace pracovníka za provedenou práci, projevené úsilí a vynaložený čas. I když je finanční část odměny (tedy mzda nebo nejrůznější bonusy) je pro mnoho jedinců rozhodující, významnou částí odměňování jsou také odměny nefinanční povahy – například uznání nadřízeného, postup v kariérním žebříčku nebo nejrůznější typy nefinančních benefitů (Pauknerová, 2012).

Vhodně nastavený systém odměn pomůže podniku zajistit, aby jeho zaměstnanci pracovali efektivně a podávali co možná nejlepší výkon. Adekvátně navržený systém odměňování také pomáhá získat a udržet kvalitní pracovníky, snižuje fluktuaci, zvyšuje produktivitu zaměstnanců i produktivitu podniku jako celku (Armstrong, 2023).

## 2 ŘÍZENÍ PRODEJNÍHO TÝMU

**2.1 Řízení jakéhokoliv týmu, nejen obchodního je stále rostoucí důraz na vedení lidí jako individualit. Podle Kotlera a Kellera (2013) vše začíná již výběrem členů týmu, definicí toho, co hledáme a koho hledáme. Pokračuje to zaškolením, vzděláváním, dohlížením, koučováním, motivováním, rozvojem a hodnocením obchodních zástupců. Pro lidi pracující v obchodních týmech je důležitý nejenom dosahování výkonu, ale i schopnost budovat mezilidské vztahy (Bělohlávek, 2008). Výkon je klíčový, protože bez úspěšného uzavírání obchodů by tým nemohl dosahovat stanovených cílů a generovat příjem pro firmu. Na druhou stranu, pevné a zdravé mezilidské vztahy v týmu napomáhají lepší spolupráci, podporují motivaci a otevřenou komunikaci, což je zásadní pro dlouhodobý úspěch a odolnost týmu vůči výzvám (Kotler a Keller, 2013). Motivování prodejců**

Motivace je klíčovým prvkem pro úspěch obchodních zástupců, zejména těch, kteří pracují v terénu a čelí denně různým výzvám. Manažeři ví, že motivace může významně ovlivnit úsilí a výkon prodejce, a tím i jeho celkovou spokojenost (Kotler a Keller, 2013).

V obchodní sféře je měření výkonu obchodníků často velmi konkrétní a přímé, založené na ukazatelích jako objem prodeje, množství uzavřených smluv, nebo jejich podíl na trhu. To umožňuje firmám stanovit platy, kde pohyblivá část mzdy, jako jsou prémie a bonusy, tvoří významnou část celkových příjmů obchodníka (Bělohlávek, 2008). Kotler a Keller (2013) říkají, že odměny nemusí být pouze materiální; uznání a pocit jistoty také mohou hrát roli, ale obvykle mají menší motivační efekt než finanční stimuly.

### 2.2 Manažer a motivace týmu

Zjišťování úrovně motivace prodejního týmu je klíčové pro udržení vysoké produktivity a dosahování lepších výsledků. K identifikaci motivačních faktorů může manažer obchodního týmu použít několik strategií a metod k posouzení a zvýšení motivace svého týmu (Urban, 2017).

- **Pravidelná setkání a jednání:**

Individuální pohovory s jednotlivými členy týmu pomáhají odhalit osobní cíle, překážky a oblasti pro zlepšení. Týmová setkání a skupinové diskuse, které mohou otevřít prostor pro sdílení nápadů, pocitů a zpětnou vazbu mezi členy týmu. Při takových setkáních lze lépe identifikovat společné motivátory a oblasti, kde je potřeba zlepšení.

- **Dotazníky a průzkumy:**

Anonymní dotazníky může manažer získat upřímnou zpětnou vazbu od členů týmu o jejich motivaci, angažovanosti a spokojenosti v práci.

- **Pozorování a hodnocení výkonu:**

Pravidelné sledování výkonu a produktivity může pomoci identifikovat změny v motivaci. Pokles výkonnosti může signalizovat snížení motivace. Dále uznání, kdy pozitivní posílení a ocenění dobré práce může zvýšit motivaci. Manažer by měl být pozorný k úspěchům a příležitostně je odměnit.

- **Rozvojové a vzdělávací příležitosti:**

Nabízení možností pro osobní a profesionální rozvoj může výrazně zvýšit motivaci týmu. Umožnění přístupu k školením nebo seminářům ukazuje investici do rozvoje členů týmu.

- **Zpětná vazba a komunikace:**

Udržování transparentní a otevřené komunikace, kde se členové týmu mohou cítit pohodlně a sdílet své myšlenky a názory, je zásadní pro udržení motivace. Poskytování konstruktivní zpětné vazby, která pomáhá členům týmu rozumět, kde stojí, a co mohou vylepšit (Urban, 2017).

## 2.3 Motivační faktory prodejců

Motivace je klíčovým faktorem jejich úspěchu a několik prvků je udržuje v zapojení a motivaci. Zde jsou některé motivační faktory obchodních zástupců, které uvádějí Tootelian, a také Shepherd (2012, 2014):

Finanční odměny, jako jsou provize a odměna, jsou často vnímány jako primární motivátory, poskytující bezprostřední a měřitelné výhody za dosažení prodejních cílů. Uznání a ocenění slouží, které slouží jako motivace. Dále možnosti kariérního rozvoje a podpůrná firemní kultura. Dle Krásne (2016), která identifikovala pět zásadních prvků motivace, které vedou k vyšší motivaci zaměstnanců. Jedná se o:

- plat a bonusy
- specifika vykonávané činnosti, zodpovědnost a charakteristiky pracovních úkolů.
- potenciál pro kariérní růst a rozvoj.
- vztahy s nadřízenými
- vztahy se spolupracovníky v týmu

Ronan (2018) uvádí, že jedním z nástrojů motivace ve farmaceutickém průmyslu je ocenění „Obchodního zástupce roku“, což ukazuje na potřebu uznání. Peněžní odměny přináší prestiž, protože čím vyšší bonus máte, tím lepší obchodní zástupce jste. To odkazuje na Vroomovu teorii očekávání, že čím více se člověk snaží, tím vyšší odměnu obdrží. To ovšem platí za předpokladu dosažení potřebných výsledků. To je podobné Herzbergově teorii, kde člověk obdrží uznání za své úspěchy. Wiese a Coetzee (2014) ve své studii uvádí, že vnitřní i vnější motivace obchodních zástupců by měla být pravidelně sledována a společnost by měla odpovídajícím způsobem přizpůsobit své motivační nástroje k změnám preferencí zaměstnanců.

## 2.4 Vzdělávání pracovníků jako nástroj motivace

Vzdělávání pracujících bude pravděpodobně účinnější, pokud budou pracovníci mít definované cíle ve vzdělávání. Měly by jimi být cíle a standardy výkonu, které budou přijatelné, dosažitelné a umožní zaměstnancům posuzovat své vlastní pokroky ve vzdělávání. Marholdová (2005) tvrdí, že zaměstnanci, kteří si jsou vědomi toho, že podnik neváhá investovat prostředky do jejich rozvoje, jsou výkonnější a obecně motivovanější než ti, kteří v rámci firmy možnost rozvoje nemají. Vzděláváním vlastních pracovníků přispívá firma k rozvoji jejich potenciálu a tím i ke zvyšování jejich pracovního výkonu, umožňuje jí držet krok s konkurencí a v neposlední řadě flexibilně reagovat na stále se zvětšující nároky zákazníků (Tureckiová, 2004).

Úspěch společnosti je spojen s její schopností efektivně uvádět produkty na trh, což ovlivňuje produktivitu prostřednictvím výkonnosti prodejních týmů (Chan et al., 2014). Proto společnosti vynakládají značné úsilí na rozvoj schopností svých prodejců přímo napomáhá zvyšování zisků (Torrese et al., 2020). Volba efektivních školicích a vzdělávacích programů, je klíčovou aktivitou. Jak upozorňují Ibrahim a další (2017), je nezbytné, aby tyto programy byly pečlivě vybrány nejen s ohledem na odborné vzdělávání, ale i s přihlédnutím k tomu, jak formují postoje a chování zaměstnanců v souladu s hodnotami organizace.

Specifické technické školení prodejců má pozitivní dopad na jejich schopnost identifikovat a naplňovat potřeby zákazníků, což Wilson et al. (2002) popisují jako klíčový přínos pro úspěch v prodeji. V sektorech, kde je prodej závislý na důkladné znalosti produktů, je tento efekt zvláště významný, což zdůrazňují Wachner et al. (2009), kteří ukazují na nezastupitelnou roli produktového školení v procesu prodeje.

### 3 POZICE OBCHODNÍHO ZÁSTUPCE

Obchodní zástupce může hrát klíčovou roli v dynamice firmy, neboť je odpovědný nejen za prodej zboží a služeb koncovým uživatelům, ale také za rozvoj vztahů obchodními partnery. Jeho základním úkolem je nejen získávat nové akvizice, ale také sledovat současný stav trhu ve svém sektoru, monitorovat činnosti konkurence, podporovat propagaci produktů, poskytovat marketingovou podporu, získávat nové klienty, udržovat dobré vztahy se stávajícími klienty a identifikovat nové prodejní příležitosti. Tato multidisciplinární role vyžaduje široký rozsah dovedností a je nezbytná pro udržení a rozvoj obchodní činnosti společnosti (Novotný et al. 2017).

Obchodní zástupci v oblasti léčiv jsou v podstatě spojením poskytovatelů zdravotní péče s farmaceutickými společnostmi. Mají za úkol propagovat a prodávat farmaceutické produkty a budovat vztahy se zdravotníky (Shepherd, 2014). Takový prodejce zastupuje svou společnost a je odpovědný za pravidelné návštěvy zákazníků v určeném regionu, prodej a propagaci produktů či služeb, přičemž k výkonu své funkce typicky využívá služební vozidlo, telefon, počítač a tablet (Konopáč, 2016).

Kotler (2013) rozlišuje šest základních rolí obchodního zástupce:

- doručovatele
- příjemce objednávek
- misionáře
- technika
- tvůrce poptávky
- dodavatele řešení,

přičemž každá z těchto pozic má specifika vzhledem k povaze vykonávané práce. Jako zásadní kontakt se zákazníky, obchodní zástupci představují efektivní, avšak finančně náročné členy týmu, což vede k důrazu na efektivitu a produktivitu prostřednictvím cíleného rozdělení regionů a plánování návštěv.

#### 3.1 Specifika farmaceutických obchodních zástupců

Farmaceutický průmysl v České republice podléhá přísné a komplexní regulaci, která je zajištěna jak národními, tak mezinárodními předpisy. Zásadním prvkem tuzemské regulace

je působení Státního ústavu pro kontrolu léčiv, který mimo jiné vykonává dohled nad dodržováním zákona č. 40/1995 Sb., který se týká reklamy na farmaceutické výrobky, čímž zajišťuje ochranu veřejného zdraví a etické podnikání v této citlivé oblasti (SÚKL, ©2024). Kromě vnitrostátních předpisů je činnost farmaceutických společností a prodejců v ČR rovněž řízena Etickým kodexem a směrnicemi Evropské unie, stejně jako standardy a doporučeními Mezinárodní asociace farmaceutických firem.

Bělohlávek (2008) říká, že úkolem farmaceutických prodejců je navštěvovat a informovat vybrané lékaře, vysvětlovat jim vlastnosti firemních produktů a monitorovat jejich zkušenosti s nimi. Mehrotr (2007) vidí těchto roli prodejců v navazování a udržování vztahů s lékaři, lékárníky a dalšími poskytovateli zdravotní péče, aby bylo zajištěno, že produkty jejich společnosti budou na trhu dobře zastoupeny. Do náplně práce každého obchodníka dále patří účast na odborných seminářích (případně jejich organizace) a konferencích. O své činnosti na konci každého pracovního dne vedou záznamy v elektronickém systému. Prodejci mají k dispozici většinou firemní vůz, počítač, mobilní telefon a samozřejmě propagační materiály (Bělohlávek, 2008).



## 4 SHRUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ

V teoretické části práce je provedena rešerše literárních textů týkající se různých aspektů motivace. Práce se věnuje výkladu základních konceptů a teorií motivace, které jsou aplikovány ve specifickém kontextu farmaceutického průmyslu. Úvod je věnovaný rozlišení mezi vnitřní a vnější motivací, přičemž je zdůrazňován fakt, že obě formy motivace ovlivňují prodejní výkonnost a spokojenost v práci. Práce dále rozpracovává koncepty pozitivní a negativní motivace a jejich vliv na pracovní chování a výkon prodejců.

Dále následuje představení a analýza klíčových teorií motivace včetně Maslowovy hierarchie potřeb, Herzbergovy dvoufaktorové teorie, teorie sebeurčení a dalších relevantních přístupů. Tato část poskytuje hluboký vhled do různých teoretických pohledů na motivaci a jejich aplikace na management prodejních týmů. Zvláštní pozornost je věnována motivačnímu procesu a jeho cyklické povaze, jak je ilustrováno na základě literatury. Zde je zdůrazněno, jak je důležité pochopit dynamiku motivace pro efektivní řízení a vedení prodejních týmů.

V další části je popsán vztah mezi motivací a spokojeností, přičemž je ukázáno, jak motivace nejenže přispívá k dosahování pracovních cílů, ale také k zvyšování celkové spokojenosti prodejců. Autor zdůrazňuje, že efektivní motivace a řízení prodejního týmu vyžaduje komplexní přístup, který zohledňuje individuální potřeby a cíle prodejců, jakož i strategické cíle organizace.

Celkově teoretická část práce poskytuje důkladný základ pro pochopení motivace prodejců a jejího klíčového významu pro řízení prodejních týmů ve farmaceutickém průmyslu.

## 5 METODIKA PRÁCE

### 5.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je zjistit, jaká je současná úroveň motivace prodejců ve farmaceutické společnosti XY a identifikovat klíčové motivační faktory ovlivňujících výkon prodejců. Z důvodu zachování anonymity, použití reálných dat a vzhledem k vyjádřenému přání samotné společnosti však nebude název skutečné společnosti uveden. Místo toho je v práci použito označení „Společnost XY“. Na základě výzkumného šetření a zjištěných dat navrhnout doporučení pro zlepšení motivace prodejců ve vybrané společnosti.

### 5.2 Výzkumné otázky

VO1: Jaké jsou klíčové motivační faktory farmaceutických prodejců ve vybrané společnosti?

Zkoumání klíčových motivačních faktorů ovlivňujících výkonnost farmaceutických prodejců umožní společnosti lépe pochopit motivaci prodejců a optimalizovat strategii řízení lidských zdrojů.

VO2: Jak se liší úroveň motivačních faktorů mezi farmaceutickými prodejci na základě demografických údajů?

Tato práce chce zjistit, zda se motivace může lišit na základě demografických údajů. Díky tomu bude možné lépe přizpůsobit motivační strategie, aby byla efektivnější a cílenější. Efektivní motivace může vést k vyšší spokojenosti zaměstnanců, snížení fluktuace a zvýšení prodejní výkonnosti.

### 5.3 Metody sběru dat

K dosažení cílů analýzy byla data shromážděna pomocí následujících metod, seřazených dle pořadí jejich využití:

- vlastní praxe
- rozbor interních dokumentů společnosti
- dotazníkové šetření zaměřené na motivaci prodejců

Vlastní praxe poskytuje hluboký vhled do reálného pracovního prostředí a umožňuje pozorovat interakce a chování zaměstnanců v přirozeném kontextu. Rozbor interních dokumentů společnosti a dotazníkové šetření zaměřené na motivaci prodejců byly zvoleny kvůli své schopnosti poskytnout kvantitativní a kvalitativní údaje o motivaci a výkonnosti, což umožňuje detailní analýzu a porovnání motivačních faktorů ve společnosti.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI XY

V této kapitole bude přiblížena vybraná společnost. Název společnosti na přání zástupců společnosti nebude uveden, a to z důvodu zachování anonymity. Namísto reálného názvu společnosti bude použito označení „Společnost XY“.

### 6.1 Základní informace

Společnost XY, s centrálou v Německu a několika výrobními závody po celém světě, se řadí mezi přední farmaceutické firmy s cílem zlepšit zdravotní péči v oblasti lidského zdraví a veterinární péče. Specializuje se na výzkum v oblastech s nedostatečnou lékařskou péčí, přičemž klade důraz na vývoj převratných terapií pro prodloužení života pacientů. V segmentu humánních léčivých přípravků a veterinární medicíny patří mezi globální lídry ve výrobě vakcín a terapeutických přípravků. Celosvětově se řadí mezi 20 největších společností ve farmaceutickém průmyslu. Celosvětově zaměstnává více než 52 000 zaměstnanců a působí ve více než 130 trzích světa.

Společnost XY je aktivní v širokém spektru medicínských oblastí, včetně vývoje léčiv pro respirační onemocnění jako astma a chronické obstrukční plicní nemoci, kardiovaskulární poruchy, včetně srdečního selhání a trombózy, a také se zaměřuje na metabolické nemoci, jako je diabetes. V oblasti onkologie vyvíjí léky proti různým formám rakoviny, zatímco v imunologii a zánětlivých onemocněních se soustředí na léčbu autoimunitních stavů, jako je revmatoidní artritida. Společnost XY se navíc věnuje pokročilým výzkumným směrům, jako je regenerativní medicína a genová terapie, což ukazuje závazek společnosti k pokračující inovaci a snaze zlepšovat životy pacientů po celém světě.

V České republice Společnost XY působí v oblasti léčby kardiologického a metabolického onemocnění, onkologie a veterinární medicíny.

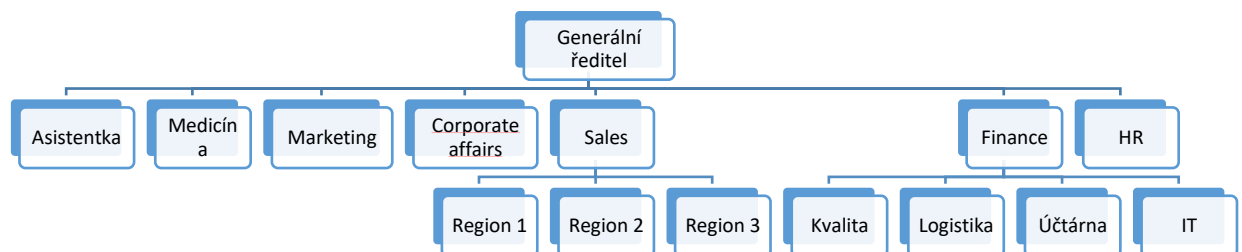
V roce 2021 dosáhla společnost celosvětově tržeb v hodnotě 20,6 miliardy eur. V roce 2022 celkové příjmy společnosti dosáhly 24,1 miliardy eur. Investice do výzkumu a vývoje byly v téže roce činily 5 miliard eur, což mělo podpořit inovace a umožnit vytvoření nových generací léků, které zachraňují životy a zlepšují jejich kvalitu. Prodejní tržby tuzemské pobočky za rok 2022 se vyšplhaly na 2,387 miliardy korun a má celkově 120 zaměstnanců, z toho je 34 farmaceutických prodejců.

## 6.2 Historie společnosti

Historie Společnosti XY je příběhem neustálého inovace, růstu a závazku ke zlepšování zdraví lidí i zvířat po celém světě. Od svého založení v 19. století se společnost transformovala z malého rodinného podniku na jednoho z předních světových hráčů v oblasti farmaceutického průmyslu. Společnost byla založena v Německu v roce 1885 jako malá rodinná firma. Od samého počátku se zaměřila na výrobu chemikálií a léčiv. Během 20. století společnost prošla významnou expanzí, rozšířila své působení do mezinárodních trhů a zavedla řadu inovačních léčiv a terapií. Společnost XY dlouhodobě investuje do výzkumu a vývoje nových léčivých přípravků, což ji udržuje na špici vědeckého pokroku v oblasti zdravotnictví. Vedle zdraví lidí se společnost také zaměřila na zlepšování zdraví a pohody zvířat, což odráží její komplexní přístup k zdraví.

Dnes je Společnost XY stále vedena rodinnými příslušníky zakladatele a stala se globálním hráčem s pobočkami a výzkumnými centry po celém světě, jejíž produkty pomáhají zlepšovat životy v mnoha zemích.

## 6.3 Organizační struktura



Obrázek 4 Organizační struktura (vlastní zpracování)

Struktura společnosti je navržena tak, aby podporovala efektivitu a dynamiku v obchodních procesech, zejména v rámci prodejní složky. Tato složka je klíčovým pilířem obchodního

modelu a je rozdělena do tří hlavních týmů, které odrážejí geografické rozdělení trhů. Každý z těchto týmů je zodpovědný za specifický region.

V čele každého z těchto tří týmů stojí area manažer, který má na starosti řízení svého týmu, ale také strategické plánování a koordinaci s ostatními částmi společnosti. Tito tři area manažeři pak přímo spadají pod sales managera, který zastřešuje celkovou strategii a výkonnost prodejní složky.

Celkem prodejní složka zahrnuje 34 farmaceutických prodejců, kteří jsou rozděleni mezi tři regionální týmy. Tito reprezentanti jsou v přední linii obchodního úsilí, kde budují a udržují vztahy s klienty, identifikují nové obchodní příležitosti a představují produkty a hodnoty této společnosti.

## 7 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ

Cílem výzkumného šetření je zjistit, jaká je současná úroveň motivace prodejců ve farmaceutické společnosti XY a identifikovat klíčové motivační faktory ovlivňujících výkon prodejců. Na základě výzkumného šetření a zjištěných dat navrhnout doporučení pro zlepšení motivace prodejců ve vybrané společnosti.

### 7.1 Cíl výzkumu

Tato práce se bude zaměřovat na analýzu motivace prodejců reálné společnosti působící ve farmaceutickém průmyslu, která má významný dopad na trh a jejíž interní procesy a strategie poskytují cenné poznatky pro studium obchodních a marketingových praxí v tomto odvětví. Z důvodu zachování anonymity, použití reálných dat a vzhledem k vyjádřenému přání samotné společnosti však nebude název skutečné společnosti uveden.

### 7.2 Výzkumná otázka

VO1: Jaké jsou klíčové motivační faktory farmaceutických prodejců ve vybrané společnosti?

VO2: Jak se liší úroveň motivačních faktorů mezi farmaceutickými prodejci na základě demografických údajů?

### 7.3 Metody sběru dat

Pro dosažení cílů analýzy byly pro sběr dat použity následující metody:

- Vlastní praxe
- Rozbor interních dokumentů společnosti
- Dotazníkové šetření (Dotazník je přiložen v příloze P I této práce)

#### 7.3.1 Vlastní praxe

Autor, který zastával pozici farmaceutického reprezentanta ve vybrané firmě po dobu čtyř let, měl příležitost během svého působení hlouběji proniknout do struktury společnosti. Jeho zkušenosti zahrnovaly komunikaci s klienty a řešení jejich problémů, spolupráci s trenéry prodeje, seznamování se s interními procesy, získávání praktických zkušeností, pochopení pracovních podmínek, systému hodnocení zaměstnanců, metod komunikace na pracovišti a struktury personálního oddělení. Tyto zkušenosti mu poskytly vhled do pracovního prostředí



a operací firmy zevnitř. Toto vnímání vnitřního fungování společnosti bylo zásadní pro sběr dat a přípravu analytických závěrů. Osobní zkušenost se stala zdrojem informací, umožňujícím autorovi získat detailní údaje a zároveň si vytvořit celkovou představu o fungování a atmosféře ve společnosti. Tento přístup také napomohl v komunikaci s personálním oddělením při definování tématu práce, analýzy postupů a metodologie sběru dat v orientaci na sektor farmaceutického prodeje.

### 7.3.2 Rozbor interních dokumentů

Druhým nástrojem pro shromažďování informací se stal interní webová intranet společnosti, přístupný všem pracovníkům dané organizace a sloužící jako hlavní zdroj informací. Tato vnitřní síť poskytla informace k organizačnímu uspořádání firmy, manuálu pro zaměstnance, popisu pracovních podmínek, seznamu zaměstnaneckých výhod, příležitostí pro profesní rozvoj. Prostřednictvím intranetu byly získány také informace o vzdělávacích možnostech, systému odměňování, zaměstnaneckých benefitech a pracovních podmínkách ve společnosti.

### 7.3.3 Dotazníkové šetření

V rámci této práce byl proveden kvantitativní průzkum formou dotazníkového šetření, jehož cílem byla identifikace motivačních faktorů ovlivňujících pracovní výkon prodejců v kontextu farmaceutického průmyslu a zjištění současného stavu úrovně motivace prodejců ve vybrané společnosti. Kvantitativní výzkum je pro tuto práci považován za nejvhodnější metodu, jelikož je cílem získat co nejvíce odpovědí od prodejců ve vybrané společnosti. Hlavním účelem kvantitativního přístupu je zjistit, kolik lidí zastává určité názory, jaké vzorce chování převládají a jaká je úroveň jejich spokojenosti či nespokojenosti s konkrétními aspekty (Kozel et al., 2011). S ohledem na potřebu efektivního zpracování dat bylo šetření realizováno online prostřednictvím nástroje Google Forms. Tento přístup byl zvolen také kvůli jeho jednoduchosti a rychlosti. Dotazník byl se souhlasem zástupce HR oddělení distribuován prostřednictvím pracovního e-mailu na všechny farmaceutické prodejce této společnosti, celkem 34 osob. Dotazník je přiložen v příloze PI této práce.

Dotazník byl navržen a inspirován vědeckým dotazníkem Multidimenzionální škálou pracovní motivace umožňující komplexní hodnocení různých typů pracovní motivace (Gagné et al., 2015). Dotazník Multidimenzionální škály pracovní motivace (MWMS) je založen na teorii sebedeterminace (SDT), která poskytuje multidimenzionální pojetí motivace, umožňující hodnocení jak úrovně, tak i kvality motivace (Gagné et al., 2015).

Tento výběr dotazníku byl motivován jeho schopností poskytnout detailní pohled na motivaci zaměstnanců, díky čemuž je možné lépe pochopit faktory ovlivňující jejich pracovní výkon a angažovanost. MWMS poskytuje užitečný rámec pro pochopení, jaký druh motivace ovlivňuje pracovní výkon pohodu prodejců. Pomáhá organizacím identifikovat faktory, které mohou zlepšit motivaci zaměstnanců, což může vést k efektivnějším strategiím pro zvýšení produktivity a celkové pracovní spokojenosti (Gagné et al., 2015).

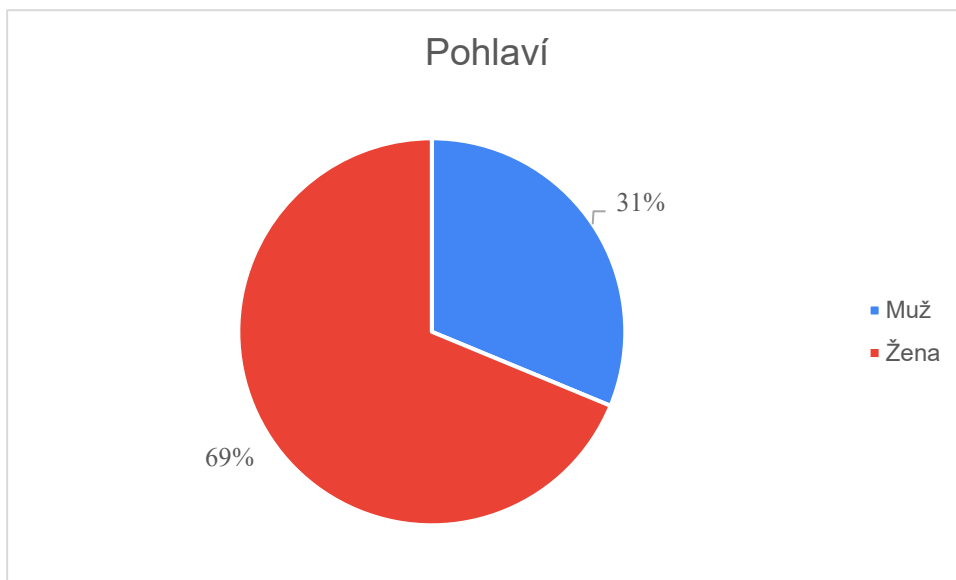
Dotazník obsahuje 22 bodů a můžeme jej rozdělit do tří částí. V první části byla každá otázka, respektive výrok hodnocen na Likertově stupnici od 1 (nesouhlasím) do 7 (souhlasím), aby bylo možné účinně měřit motivační orientaci farmaceutických prodejců. Na základě vědecky ověřeného dotazníku Multidimenzionální pracovní škály motivace (MWMS), takto sestavený dotazník pokrývá spektrum motivací a zahrnuje oblasti vnitřní motivace (výroky 1, 6,11), identifikované regulace (2,7,12), introjektované regulace (3,8,13), vnější regulace (4,9,14) a demotivace (5,10,15). Tyto výroky byly v dotazníku autorem přeformulovány, aby odpovídaly specifickým a charakteristickým rysům farmaceutického prodeje a také, aby byly relevantní pro samotné respondenty. Autor vycházel z vlastní praxe a vnímání farmaceutického sektoru. Vzhledem ke specifickému kontextu farmaceutických zástupců, takto položené otázky měly zkoumat rovnováhu mezi osobním uspokojením plynoucím z jejich práce, jako je dopad na léčbu pacientů, zlepšení péče a vnějšími odměnami, včetně platu, bonusů a profesního uznání.

V prostřední části jsou dvě otázky, které poskytli pohled na vnímání důležitosti vybraných motivačních faktorů a jejich míry naplnění ve vybrané společnosti. Tyto faktory byly vybrány a definovány dle autorů Krásne a Urbana (2016; 2013), kteří je shrnují jako nejzákladnější motivační pracovní faktory. V poslední části jsou tři demografické otázky určující pohlaví, věk a počet let ve společnosti.

Sběr odpovědí probíhal v první polovině měsíce dubna. Celkem dotazník vyplnilo 32 prodejců z celkového počtu 34, tj. návratnost dotazníku 94 %.

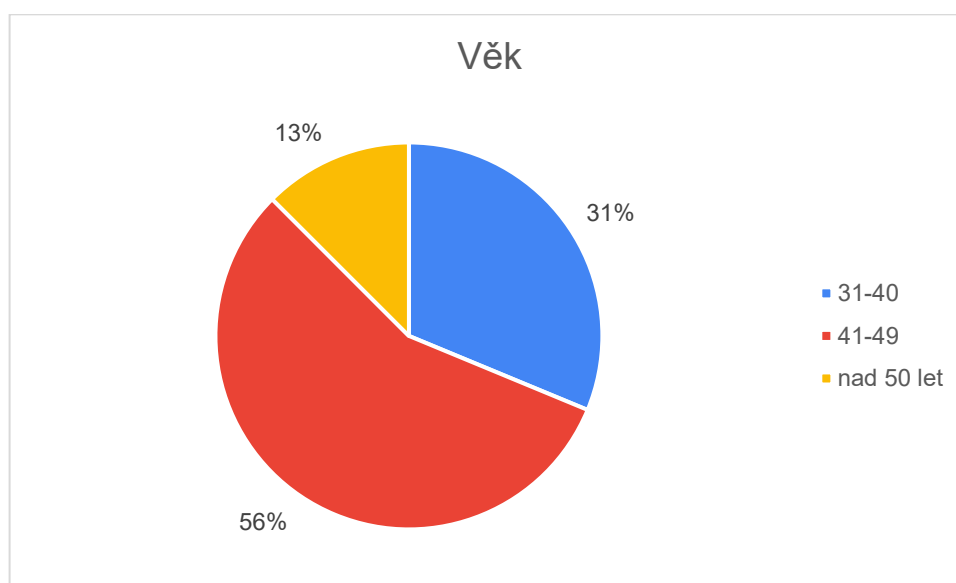
### 7.3.4 Struktura respondentů

Respondenti byli dotazováni na základě tří demografických otázek podle pohlaví, věku a počtu let u společnosti.



Graf 1 Struktura respondentů podle pohlaví (vlastní zpracování)

Respondenti, kteří se účastnili průzkumu, tvořilo celkem 32 prodejců, přičemž zastoupení žen dosahuje 69 %, což představuje 22 žen, zatímco muži tvoří 31 % s počtem 10 respondentů.



Graf 2 Struktura respondentů podle věku (vlastní zpracování)

Dalším demografické rozdělení respondentů bylo podle věku. V rámci provedeného průzkumu jsou respondenti převážně zastoupeni ve věkové kategorii 41-49 let (56 %, 18 osob), což je dominantní věková skupina. Mladší věková skupina 31-40 let tvoří 31 % respondentů (10 osob), zatímco nejstarší věková kategorie nad 50 let představuje 13 % (4 osoby). Tyto údaje poukazují na zralou pracovní sílu se zkušenostmi, která může ovlivňovat firemní kulturu, procesy předávání znalostí a vývoj. Mladší generace pracovníků tvoří třetinu respondentů, což může být známkou přirozené generační obměny.



Graf 3 Struktura respondentů podle počtu let ve společnosti (vlastní zpracování)

Rozdělení délky zaměstnání mezi prodejci ukazuje, že většina (69 %) je s firmou spojena více než čtyři roky. To ukazuje silnou firemní loajalitu a stabilní pracovní prostředí, které podporuje dlouhodobé setrvání zaměstnanců. Menší podíl (31%) zaměstnanců ve společnosti do čtyř let může ukazovat na recentní nábor nebo obnovu pracovní síly. Taková struktura může mít pozitivní dopad na výměnu znalostí a zkušeností v rámci týmu, zároveň ale může signalizovat potřebu zaměřit se na integraci a rozvoj nových talentů.

### 7.3.5 Limity výzkumu

Sběr dat byl proveden pouze mezi prodejci jedné vybrané společnosti, nelze tato zjištění tedy interpretovat na širší populaci prodejců ve farmaceutickém průmyslu. Menší vzorek může omezit statistickou sílu výzkumu a může neodhalit některé vzorce nebo trendy, které by byly viditelné v širší populaci. Dalším limitem může být, že data pro výzkum byla získána

prostřednictvím dotazníků, který může záviset na subjektivním vnímání a sebehodnocení respondentů. Toto může vést k některým zkreslením, jako je sociální žádoucnost, kde respondenti mohou odpovědět tak, jak si myslí, že je "správné", místo aby poskytli pravdivé informace o svých skutečných motivacích a názorech. Dotazníkové šetření bylo sbíráno v určitém časovém období, které může ovlivnit výsledky vzhledem k aktuálním podmínkám nebo specifickým okolnostem, které mohly mít vliv na motivaci prodejců v té době. Dalším limitem se může být, že se výzkum zaměřil pouze na kvantitativní data s absencí hloubky pochopení některých motivací respondentů. Kvalitativní data by mohla poskytnout další a komplexnější pohled na faktory, které ovlivňují motivaci zaměstnanců. Jako poslední limit autor uvádí vlastní praxi ve zkoumané společnosti a ve farmaceutickém průmyslu. To mohlo vést k menší míře objektivity a ke zkreslení pohledu na shromážděná data a analýzu.

#### **7.4 Analytické poznatky**

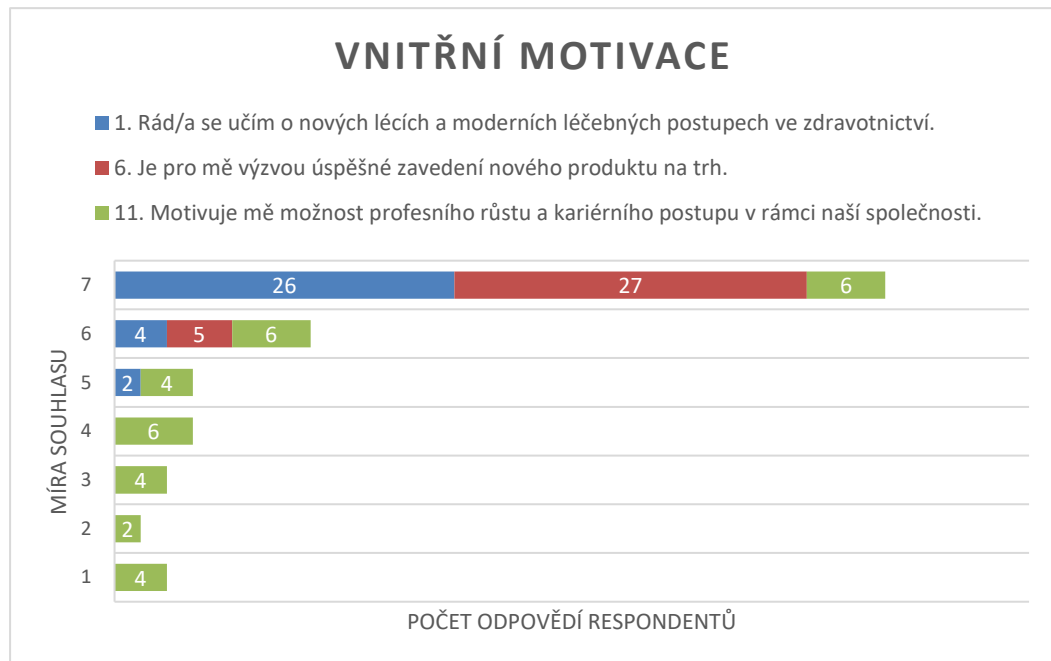
Klíčovým prvkem personální strategie Společnost XY je hodnocení výkonnosti. Tento proces nejenže umožňuje manažerům a zaměstnancům hodnotit dosažené úspěchy a identifikovat oblasti pro zlepšení, ale také podporuje strategické cíle společnosti tím, že spojuje individuální výkony s celkovými firemními cíli. Jedním z dalších hlavních cílů je začlenění firemních hodnot a misie do každodenních aktivit a rozhodování. To znamená, že hodnocení výkonnosti nejenže zahrnuje posouzení individuálních výsledků, ale také způsob, jakým tyto výsledky odpovídají širší vizí a hodnotám společnosti. Společnost uvádí, že podporuje a uznává důležitost neustálého profesního rozvoje zaměstnanců. Hodnocení poskytuje platformu pro diskusi o kariérních cestách, potřebných dovednostech a rozvojových plánech, které pomáhají zaměstnancům dosáhnout jak osobních, tak profesních cílů.

V této kapitole jsou popsány analytické poznatky vyplývající z dotazníkového šetření, konkrétně z jeho první části otázek, respektive výroků mapujících pět dimenzí motivace.

##### **Vnitřní motivace**

Dimenze vnitřní motivace v dotazníku poskytuje informace o tom, jak moc jsou prodejci motivováni k práci samotné, bez vnějších odměn nebo trestů. Tato dimenze se zaměřuje na osobní uspokojení, které jednotlivci získávají z plnění pracovních úkolů, např. zájem o práci,

osobní závazek k dosažení profesních úspěchů nebo potěšení a smysl nalézáný v pracovní náplni.



Graf 4 Vnitřní motivace (vlastní zpracování)

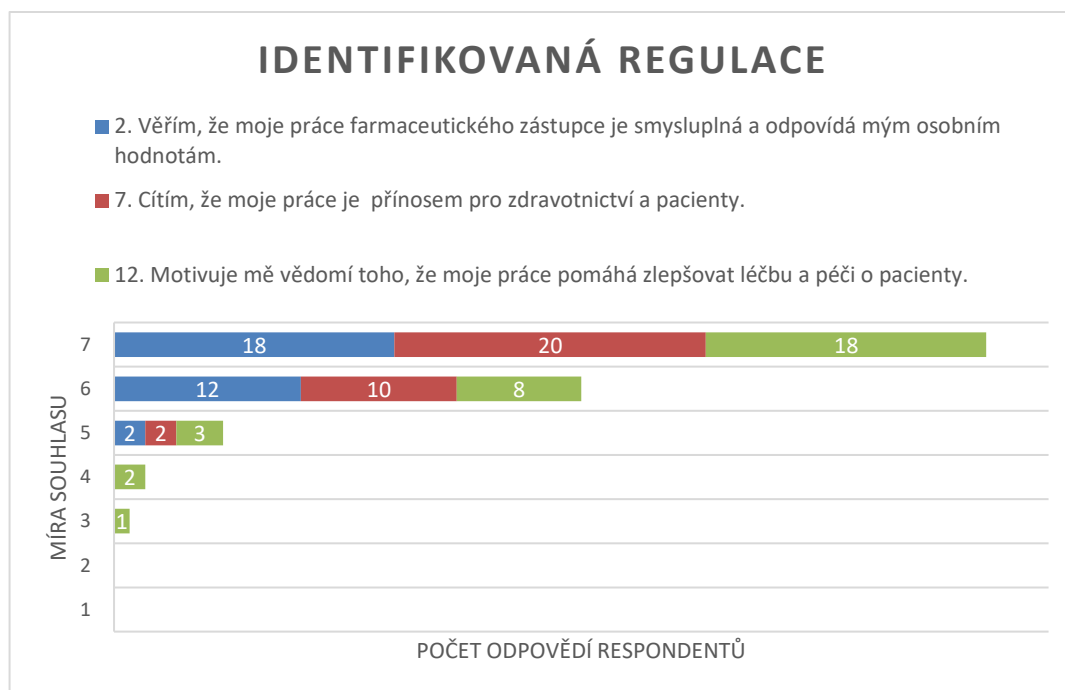
**Popis grafu:** V horní legendě grafu jsou uvedeny otázky z dotazníku, které spadají do této dimenze motivace. Jednotlivé otázky mají přiřazeno své barevné označení. Svislá stupnice ukazuje míru souhlasu respondentů s otázkou od 1 (nesouhlasím) po 7 (souhlasím). Vodorovná stupnice znázorňuje počet odpovědí v jednotlivých hodnotách míry souhlasu.

**Výsledek:** Celkové průměrné skóre dotazovaných v oblasti vnitřní motivace je **6,01 ze 7** je velmi vysoké. Výsledek říká, že prodejci v této společnosti mají silnou vnitřní motivaci k práci, Znamená to, že jsou ve své práci zapojeni, nacházejí v ní osobní smysl a cítí se při jejím vykonávání spokojeni. Toto může mít pozitivní dopad na jejich pracovní výkonnost, loajalitu k firmě a obecnou schopnost dosahovat lepších prodejních výsledků. Díky tomu mohou prodejci být také více odolní vůči vnějším tlakům a stresu a s tím související nižší míra vyhoření a delší setrvání ve společnosti.

### Identifikovaná regulace

Vnitřní motivace pramení z činnosti, zatímco identifikovaná regulace pramení z hodnot, které činnost reprezentuje. Jedná se o záměrné a cílevědomé zapojení, které může podporovat konzistentní a dlouhodobé úsilí. Ačkoliv není tak vnitřně uspokojující jako vnitřní motivace, identifikovaná regulace může vést k trvalému zapojení v činnostech, které jsou považovány za důležité nebo cenné. Lidé s vysokým skóre v dimenzi identifikované

regulace obvykle považují svou práci za smysluplnou, z toho může plynout vyššímu osobnímu zapojení, lepším pracovní výkony, větší spokojenost. Nízké skóre v dimenzi identifikované regulace může indikovat nedostatek ztotožnění zaměstnanců s prací a jejími cíli vedoucí ke snížené motivaci a angažovanosti, ale také poukazovat na potřebu zlepšení komunikace a vedení ve firmě.



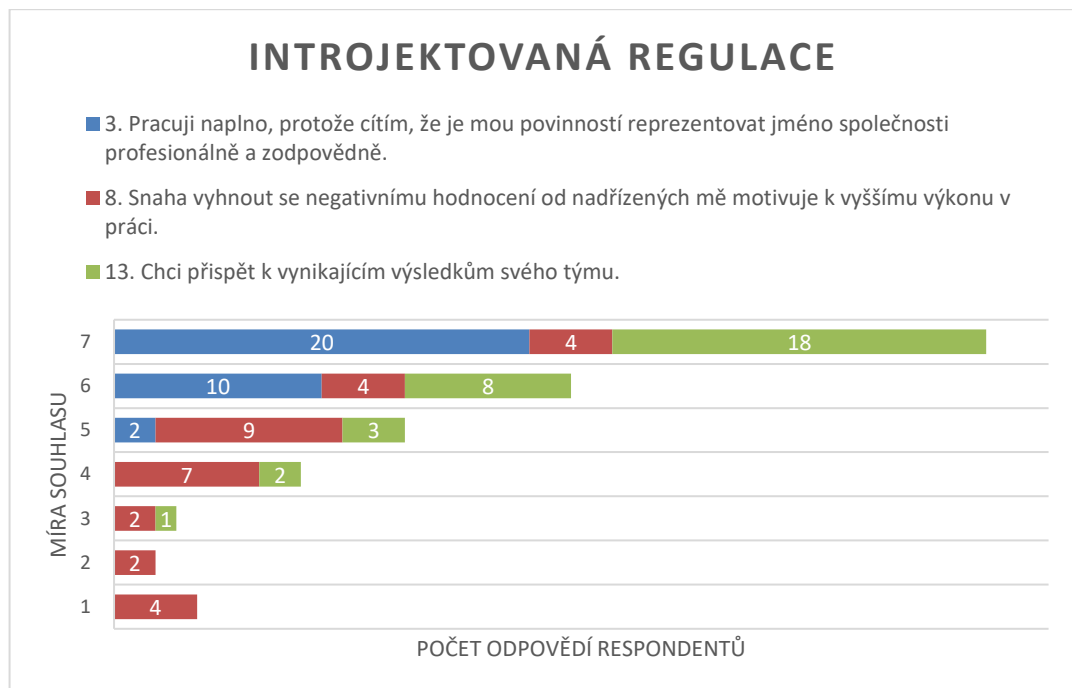
Graf 5 Identifikovaná regulace (vlastní zpracování)

**Popis grafu:** V horní legendě grafu jsou uvedeny otázky z dotazníku, které spadají do této dimenze motivace. Jednotlivé otázky mají přiřazeno své barevné označení. Svislá stupnice ukazuje míru souhlasu respondentů s otázkou od 1 (nesouhlasím) po 7 (souhlasím). Vodorovná stupnice znázorňuje počet odpovědí v jednotlivých hodnotách míry souhlasu.

**Výsledek:** S celkovým průměrným skóre **6,44 z 7** v oblasti identifikované regulace u farmaceutických prodejců je jasné, že tito lidé mají velmi vysokou míru osobní identifikace s hodnotami a cíli své práce. Výsledek ukazuje, že prodejci nejen, že přisuzují velký význam své práci ve vztahu k jejich osobním přesvědčením, ale také, že mají silný pocit, že jejich práce je prospěšná a má pozitivní dopad na zdravotnictví a pacienty. Vysoké skóre v této dimenzi ukazuje, že motivace prodejců není poháněna pouze vnějšími faktory jako jsou peníze či odměny, jak by se dalo předpokládat, ale velmi významně jejich vnitřními hodnotami a přáními přispět k něčemu, co považují za smysluplné.

## Introjektovaná regulace

Introjektovaná regulace odkazuje na motivaci, která vychází z pocitu osobních závazků nebo vnímání povinností. Když má někdo v této dimenzi vyšší skóre, obvykle se cítí více povinen jednat podle vlastních očekávání nebo určitých sociálních norem. Nižší skóre v této dimenzi znamená, že člověk je méně ovlivněn těmito vnějšími očekáváními a více se řídí svými osobními zájmy a preferencemi.



Graf 6 Introjektovaná regulace (vlastní zpracování)

**Popis grafu:** V horní legendě grafu jsou uvedeny otázky z dotazníku, které spadají do této dimenze motivace. Jednotlivé otázky mají přiřazeno své barevné označení. Svislá stupnice ukazuje míru souhlasu respondentů s otázkou od 1 (nesouhlasím) po 7 (souhlasím). Vodorovná stupnice znázorňuje počet odpovědí v jednotlivých hodnotách míry souhlasu.

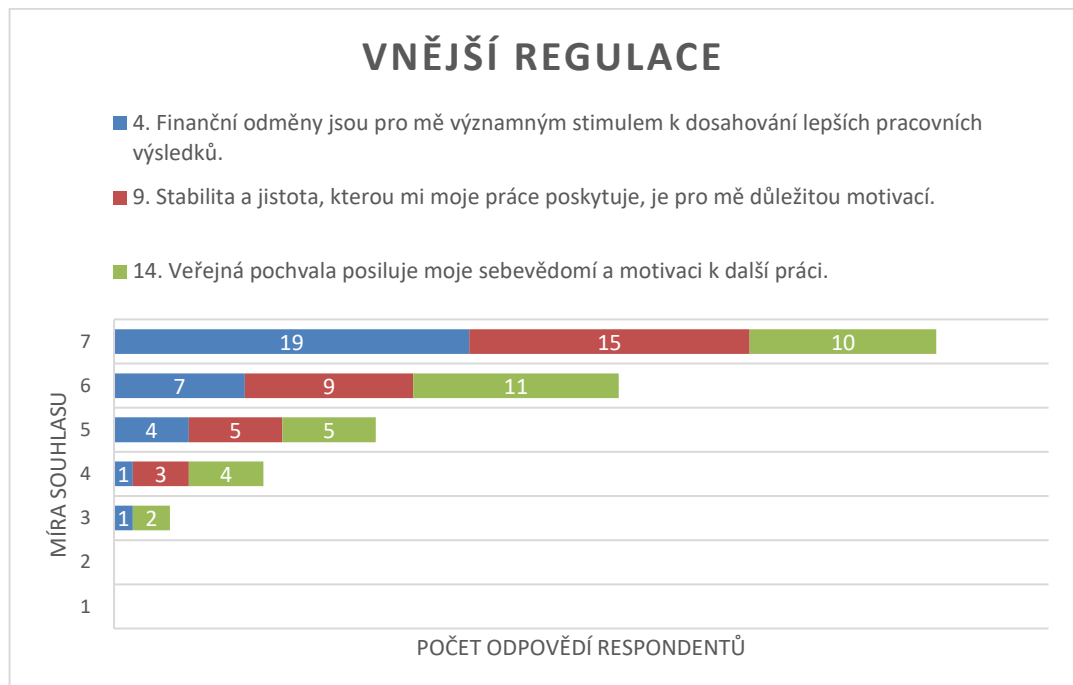
**Výsledek:** Průměrné skóre **5,71 ze 7** ukazuje, že zaměstnanci přijímají očekávání vyhnout se negativnímu hodnocení jako důležité, ale stále vnímají vnější tlak, což je charakteristické pro introjektovanou regulaci. Krátkodobě může negativní motivace plynoucí z negativního hodnocení zvýšit úsilí a výkon, ale dlouhodobě to není udržitelné. Zaměstnanci mohou cítit stres, úzkost a sníženou satisfakci za odvedenou práci, což může vést až k vyhoření a vyšší míře fluktuace zaměstnanců. Zajímavostí jsou zde také rozdíly na základě demografických údajů. Muži dosáhli průměrného skóre **4,10**, ženy **4,62**. Věková kategorie 31-40 společně s 41-49 dosáhli průměrného skóre **4,68** oproti kategorii nad 50 let, která dosáhla skóre **2,75**. Přestože, že je tato kategorie zastoupena méně respondenty, lze



z toho usuzovat, že starší zaměstnanci mohou mít jiný pohled na hodnocení a zpětnou vazbu, mohou být odolnější vůči vnějším tlakům a pravděpodobně jejich motivace pramení z jiných faktorů. Toto podporuje i skóre na základě let u společnosti, kdy zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti déle dosáhli skóre **4,10** a **5,20** zaměstnanců s počty let 0-4.

### Vnější regulace

Vnější regulace odkazuje na motivaci, která je poháněna externími odměnami, bonusy nebo tresty. Lidé s vyšším skórem v této dimenzi jsou motivováni především vnějšími faktory, jako jsou peníze, odměny, nebo strach z trestu. Naopak, nižší skóre v této dimenzi znamená, že vnější faktory mají menší vliv na motivaci jedince k činnosti.



Graf 7 Vnější regulace (vlastní zpracování)

**Popis grafu:** V horní legendě grafu jsou uvedeny otázky z dotazníku, které spadají do této dimenze motivace. Jednotlivé otázky mají přiřazeno své barevné označení. Svislá stupnice ukazuje míru souhlasu respondentů s otázkou od 1 (nesouhlasím) po 7 (souhlasím). Vodorovná stupnice znázorňuje počet odpovědí v jednotlivých hodnotách míry souhlasu.

**Výsledek:** Celkové průměrné skóre **6,04 ze 7** je vysoké a zřejmě i nepřekvapivé v kontextu motivace prodejců. Chování a výkonnost jsou výrazně ovlivněny touhou po zisku odměn bonusů. Jsou zde však pozorovány rozdíly na základě věku, kdy kategorie respondentů 31-40 dosáhla vyššího skóre **6,4** oproti střední generaci 41-49 s výsledkem **5,8**. Mladší generace (31-40) se může nacházet v dřívější fázi své kariéry, kdy je pro ně finanční motivace. Střední

generace (41-49) může mít již uspokojeny základní finanční potřeby a více se zaměřovat na jiné motivační faktory, jako je pracovní spokojenost, smysl práce a rovnováha mezi pracovním a soukromým životem. Studium interních dokumentů Společnosti XY byl zjištěn motivační systém odměňování, který zahrnuje peněžní i nepeněžní plnění a benefity.

### **Motivační systém odměňování:**

- Compensation cycle
- Prodejní bonusy
- Field force grading
- Benefity

### **Compensation cycle**

Základní část mzdy je definována jako časová. Průměrné mzdy prodejců jsou porovnávány v rámci benchmarku společností, které jsou členy Asociace inovativního farmaceutického průmyslu (AIFP). Podle HR oddělení se Společnost XY snaží umístit'ovat ve středním pásmu tohoto pořadí. To znamená, že mzdy jsou srovnatelné s průměrem konkurenčních firem v našem odvětví. Na základě těchto výsledků provádí každoroční úpravy mezd, aby zůstala konkurenceschopná na trhu práce. Tento pravidelný roční cyklus navyšování mezd začíná dialogem mezi farmaceutickým prodejcem a area manažerem. Obsahem tohoto dialogu je zpětná vazba od manažera, stanovení společných cílů a zlepšení společné spolupráce. Výstupem by měl být návrh na navýšení mzdy prodejce s ohledem na několik ukazatelů jako např. výkon zaměstnance v porovnání s ostatními prodejci, stanovená mzda v porovnání s ostatními, přínos zaměstnance pro společnost.

### **Bonusová příležitost**

Bonusový řád pro farmaceutické prodejce je založen na přesně stanovených kritériích, která odrážejí individuální výkon a dosažení prodejních cílů. Obsahuje následující složky:

- Osobní plnění stanovených KPI zahrnuje 20 % celkové bonusové příležitosti
- Odměna za plnění prodejních cílů zahrnuje 80 % celkové bonusové příležitosti

Roční bonusová příležitost je rozdělena do 4 cyklů. Takový systém má za cíl podporovat motivaci prodejců k dosahování a plnění stanovených cílů.

### Field force grading

Program Společnosti XY, který má za cíl oceňovat nejlepší prodejce z dlouhodobého, ale i krátkodobého, ročního hlediska. Dělí se na:

- Uznání – poděkování, ocenění práce při významném úspěchu nebo za přínos pro společnost
- Roční program – ocenění tří nejlepších prodejců za daný kalendářní rok v závislosti na plnění prodejních plánů mimořádnou finanční prémie
- Dlouhodobý program – ocenění prodejců na základě dlouhodobých prokazatelných prodejních a pracovních výsledků. Tito prodejci získávají tzv. seniorní pozici a mají navýšenou bonusovou příležitost o 15 % a nárok na automobil ve vyšší třídě

### Benefity

Ve Společnosti XY je široká škála nabízených benefitů, aby podporovala nejen profesní, ale i osobní růst zaměstnanců. Tyto benefity jsou jedním z klíčových prvků strategie zaměstnanecké spokojenosti a loajality, přičemž se flexibilně přizpůsobují individuálním potřebám a podporují work-life balance.

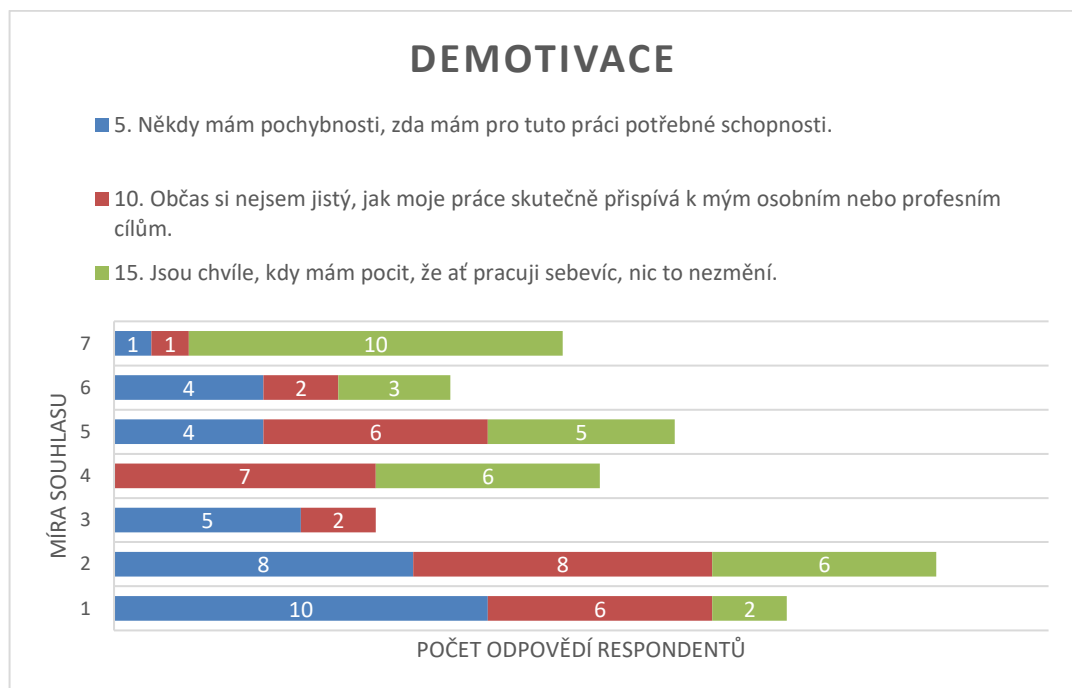
- 5 dnů dovolené nad rámec zákonné dovolené
- 4 dny osobního volna za rok
- Cafeterie (v prvním roce 500 Kč, poté 1417 Kč ročně). Tyto lze libovolně využít na nákup benefitů v oblasti vzdělávání, sportu, kultury, rekreace
- Stravenky
- Home office
- Ocenění pracovního výročí v závislosti počtu let u společnosti formou peněžní odměny a nepeněžní odměny v podobě dnů rekondičního volna navíc
- Služební vozidla i k soukromému užívání
- Mobilní telefon
- Multisport karta
- Vzdělávání zaměstnanců formou přístupu do interního virtuálního campusu a GoFluent

- Poskytování péče psychologa při řešení obtížné pracovní nebo rodinné situace prostřednictvím společnosti Terap.io

Filozofie Společnosti XY odměňování je založena na přístupu Total Compensation, který integruje peněžní i nepeněžní plnění a benefity. Tento systém společnost prezentuje, že je navržen tak, aby byl jednoduchý, transparentní, a přitom férový a fiskálně odpovědný, což má za cíl zajišťovat jeho motivující účinek na zaměstnance v souladu s obchodní strategií.

### Demotivace

Demotivace v dotazníku měří úroveň nedostatku motivace k práci. Tato dimenze je důležitá pro identifikaci faktorů, které vedou k pracovní apatii nebo odporu. Vysoké skóre v této dimenzi značí silnější projevy demotivace a stav prodejců, kdy nemají motivaci k výkonu nebo je jejich motivace velmi nízká. To může mít negativní dopad na pracovní výkonnost a celkovou spokojenost v zaměstnání.



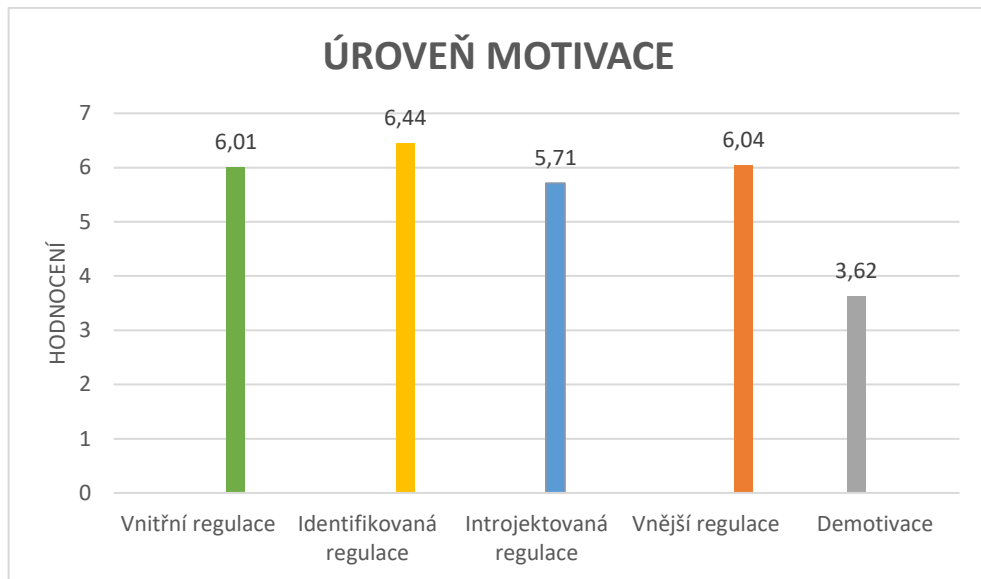
Graf 8 Demotivace (vlastní zpracování)

**Popis grafu:** V horní legendě grafu jsou uvedeny otázky z dotazníku, které spadají do této dimenze motivace. Jednotlivé otázky mají přiřazeno své barevné označení. Svislá stupnice ukazuje míru souhlasu respondentů s otázkou od 1 (nesouhlasím) po 7 (souhlasím). Vodorovná stupnice znázorňuje počet odpovědí v jednotlivých hodnotách míry souhlasu.

**Výsledek:** Celkové průměrné skóre z odpovědí respondentů je **3,62 ze 7** značí celkově nízkou úroveň demotivace prodejců v této společnosti a jejich angažovanost, a tedy dobrou

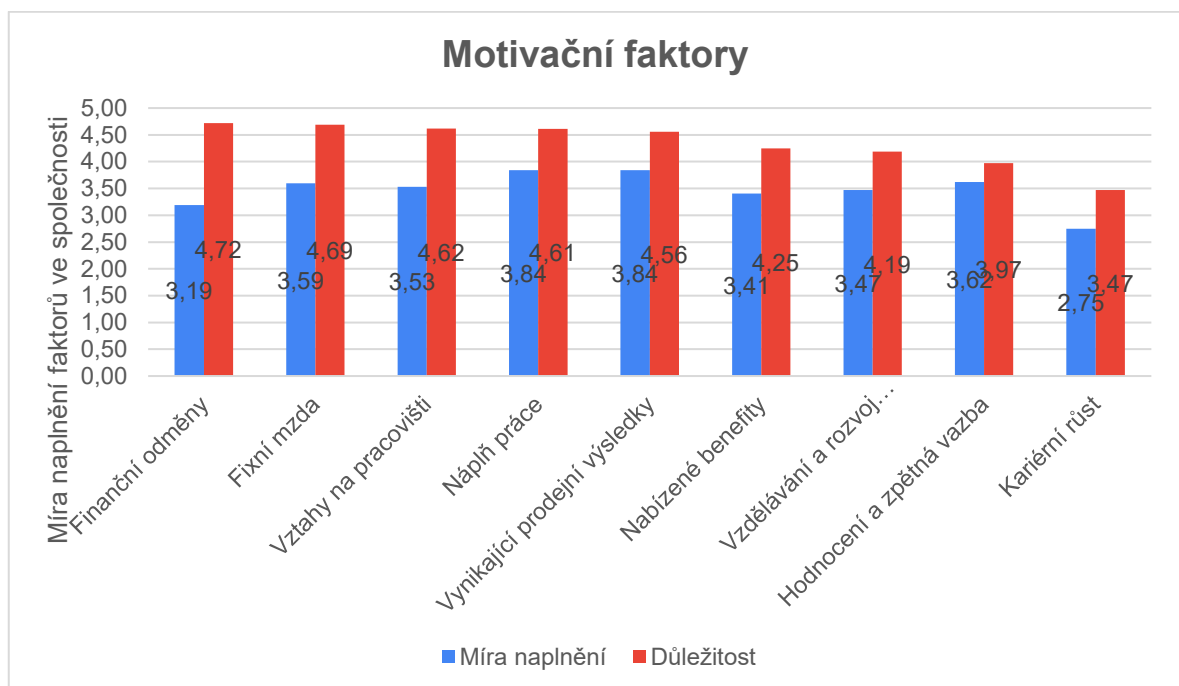
míru motivace. Zajímavostí tady ovšem jsou odpovědi na výrok číslo 15. „*Jsou chvíle, kdy mám pocit, že ať pracuji sebevíc, nic to nezmění*“. Celkové skóre k této odpovědi je **4,72 ze 7**. Zde je potřeba upozornit i s ohledem na to, že celkově 10 respondentů, tedy téměř jedna třetina, k tomuto výroku uvedlo nejvyšší hodnocení. Otázkou je, co se skrývá za takovými odpověďmi a co konkrétního jednotlivý respondenti vnímají, že nemohou změnit. Zde je se objevuje hlubší analýzy ke zjištění důvodu hodnocení tohoto výroku. Demograficky se zde lišili odpovědi dle věkové kategorie. Mladší generace prodejců (31-40) dosáhla výsledku **3,1**, oproti střední generaci (41-49) s vyšším skórem **3,9**. Rozdíly ve vnímání demotivace mezi mladšími (31-40 let) a střední generací (41-49 let) mohou odrážet odlišné životní etapy a prioritní očekávání v práci. Mladší generace, s nižším skórem demotivace, může být motivovanější smysluplnou prací a možnostmi růstu, zatímco střední generace, s vyšším skórem, může být více ovlivněna negativními aspekty dlouhodobé práce v průmyslu.

Celkové hodnocení naznačuje, že nejsilnější motivací v této ukázce je identifikovaná regulace. To vypovídá o tom, že respondenti mají tendenci spojit svoji motivaci s osobní identifikací s cíli či hodnotami, které jsou pro ně důležité. Hodnota 6,44 je nejvyšší ze všech a ukazuje na vysoký stupeň motivace. Vnitřní regulace a vnější regulace také ukazují na vysoké hodnoty, které jsou blízko maximální možné skóre 7. To znamená, že lidé jsou motivováni z vlastního vnitřního přesvědčení a vnějších odměn. Introjektovaná regulace, i když stále nadprůměrná, je nižší v porovnání s ostatními formami pozitivní regulace. Tato hodnota může indikovat, že motivace spojená s vnitřním tlakem a pocitem povinnosti je méně výrazná než motivace spojená s identifikací nebo vnitřním a vnějším podněcováním. Naopak demotivace má nejnižší skóre. To je určitě pozitivní výsledek, jelikož nízké skóre v této dimenzi znamená menší výskyt demotivujících faktorů mezi respondenty. Celková úroveň pracovní motivace prodejců této společnosti je na vysoké úrovni.



Graf 9 Úroveň motivace (vlastní zpracování)

V další části dotazníku byly respondenti požádáni o hodnocení důležitosti a míry naplnění vybraných motivačních faktorů.



Graf 10 Motivační faktory – důležitost a míra naplnění (vlastní zpracování)

Respondenti hodnotili vybrané motivační faktory dle důležitosti na základě Likertovy škály od 1-5 (nedůležitý až po velmi důležitý) a dle míry naplnění těchto faktorů v jejich společnosti v hodnocení 1-5 (od vůbec po velmi). Z výsledků dat vyplývá, že všichni hodnotící motivační faktory jsou považovány za důležité, ale jsou zde určité rozdíly v naplnění v praxi. Jistě není překvapením, že peněžní odměňování v podobě finančních

odměn a fixní mzdy byly hodnoceny velmi vysoko. Nicméně to jsou dva nejvýraznější rozdíly mezi důležitostí a naplněním, což ukazuje, že z hlediska odměňování existuje významný prostor pro zlepšení. Dále vynikající prodejní výsledky a naplnění práce. Tyto faktory mají také vysokou důležitost, což odpovídá motivaci prodejců být uznáváni za jejich úspěchy a mít z práce pocit uspokojení. Rozdíl mezi důležitostí a naplněním naznačuje, že i přes určité pozitivní vnímání stávajících postupů je potřeba tato oblast zlepšit. Jako třetí nejdůležitěji hodnoceným faktorem jsou vztahy na pracovišti. Přestože se zdá, že společnost věnuje pozornost pracovnímu prostředí, rozdíl ukazuje na to, že by se měla ještě více zaměřit na posilování týmového ducha a vytváření podpůrné pracovní kultury.

V poslední části dotazníku byly položeny dvě otevřené otázky za účelem vytvoření spontánní odpovědi a získání tak i menší části kvalitativních odpovědí.

### **Co by mohla naše společnost udělat lépe pro zvýšení tvého pracovního výkonu?**

Z otevřených odpovědí na tuto otázku vyplynulo několik klíčových témat a oblastí, které zaměstnanci považují za důležité a kde sami vidí prostor pro zlepšení. Odpovědi týkající se zlepšení pracovního výkonu odhalují několik klíčových témat a oblastí, na kterých by společnost mohla pracovat pro zvýšení motivace a efektivity svých prodejců:

- **Administrativní zátěž a neefektivita práce:** V odpovědích se opakovaly názory jako např. „*zlepšit efektivitu – nedělat práci pro práci, meeting pro meeting*“, „*Méně administrativy*“, „*Snížit množství a délku meetingu*“ nebo „*Zvažovat efektivitu a úkolování zaměstnanců zbytečnými úkoly (tabulka pro tabulku, ...), zefektivnit celé soukolí*“. To naznačuje potřebu zjednodušení pracovních procesů a snížení množství byrokracie.
- **Zvýšení důvěry a lepší komunikace:** V některých odpovědích se respondenti vyjadřují, že potřebují větší míru nezávislosti a potřebují cítit důvěru ve své schopnosti a rozhodnutí. Uvádějí např.: „*Nevytvářet zbytečný tlak, dát větší prostor k organizaci a realizaci práce pro dosažení výsledků ve svém regionu*“, dále „*Naslouchat zpětné vazbě z terénu a začít podle toho implementovat strategická rozhodnutí a změny*“ nebo také „*Více důvěry v to, že vím, co je v mém regionu důležité dělat. Nebrat mi motivaci nesmyslnými akcemi a strategiemi. Naslouchat lidem a přijmout i negativní zpětnou vazbu*“. Respondenti tak vyjádřili svou nespokojenost s přístupem managementu, nedostatkem důvěry a podpory.

- **Pracovního prostředí a vztahy:** Jak již bylo zjištěno z grafu č.10 a 11, tak vztahy na pracovišti jsou velmi důležitým faktorem. Tento faktor se také objevoval v několika odpovědích. Jeden z respondentů odpověděl: „*jedná se tu se mnou jak s autickým dítětem ve školce , vrcholový management- zkonstatěly , nevzdělává se , neposouvá se v chování k zaměstnancům , nesleduje nové trendy motivace zaměstnanců , jedná povýšeně , kdykoliv mám problém nikdo mi nepomůže , nenaslouchá , absolutní nezájem , neznají problematiku , absolutně odtržení od reality*“. To ukazuje na značnou nespokojenost směrem k vrcholnému managementu a možný problém v komunikaci. V dalších odpovědích se opakovala zejména potřeba týmovosti např. „*týmovost napříč odděleními*“, „*lepší spolupráce napříč pozicemi*“ a potřeba lepších vztahů, kde respondent uvádí „*Zlepšení vztahů na pracovišti, workbalance*“.
- **Finanční ohodnocení:** Významná část odpovědí se týká i finančního odměňování. Zaměstnanci jsou motivováni fixní mzdou a bonusy, které odrážejí jejich výkon. To je v souladu s kvantitativními daty zjištěných v průzkumu této práce. Respondenti zdůrazňují potřebu vyšší fixní mzdy a výkonnostních bonusů.

### Co tě na tvé práci nejvíce motivuje?

Tato otázka byla respondentům položena za účelem získání možného lepšího porozumění tomu, co konkrétně motivuje jednotlivé prodejce. Dotazování pojmenovali několik svých nejsilnějších motivátorů. Není překvapením, že se zde objevují faktory z oblasti vnější regulace nebo chceme-li vnější motivace jako bonusy, finanční odměna nebo finance a vyváženost v osobním životě. Potěšujícím faktem pro tuto společnost může být, že v odpovědích objevovali významněji faktory z oblasti vnitřní motivace. Např. odpovědi respondentů: „*Baví mě*“, „*dobrá pocit z výsledku*“, „*produkt a kolegové*“ nebo „*svoboda v kontaktu s klienty a možnost poznávat a učit se*“. Mnohé z odpovědí lze zařadit i do dimenze motivace identifikovaná regulace, kterou můžeme vysvětlit jako pochopení a přijetí hodnoty práce a jejího významu samotnými prodejci. Zde jsou některé z odpovědí: „*Přínos pro pacienta, zpětná vazba od klientů*“, „*možnost zajistit pacientovi lepší léčbu a tím mu prodloužit život*“ nebo také „*fakt, že naše léky se díky naší práci dostávají k většímu počtu pacientů a zlepšují jim kvalitu života a prognózu*“. Takové motivační faktory vnímá z vlastní zkušenosti i sám autor práce, protože víra ve smysl vykonávané činnosti, která může být podpořena příběhy o skutečných pacientech a jejich zlepšení zdraví díky léčbě, kterou



farmaceutický prodejce promuje, je velmi významným pohonem v další činnosti vedoucí k lepšímu pracovnímu výkonu

## 7.5 Shrnutí analytických poznatků

V druhé části této práce byla provedena analýza interních dokumentů, dotazníkové šetření a také sepsány poznatky z vlastní praxe. Autor práce využil své znalosti interních procesů, komunikace s klienty a spolupráce s ostatními zaměstnanci prodeje v této společnosti k získání cenných poznatků. Jeho osobní zkušenosti s pracovními podmínkami, hodnocením zaměstnanců a metodami komunikace na pracovišti mu poskytly lepší vnímání vnitřního fungování a vytvoření si celkové představy o fungování a atmosféře ve společnosti. Díky analýze interních dokumentů byly zjištěny poznatky o vzdělávacích možnostech, systému odměňování, zaměstnaneckých benefitech a pracovních podmínkách ve společnosti. Společnost XY nabízí svým zaměstnancům poměrně široké spektrum benefitů a kvalitní systém odměňování. Ve farmaceutické Společnosti XY je komplexní struktura zahrnující několik klíčových složek, které jsou navrženy tak, aby odměňovaly výkonnost a podporovaly dlouhodobou loajalitu zaměstnanců.

**Compensation Cycle:** Základní mzda je určena časově a pravidelně revidována na základě benchmarku s firmami členy Asociace inovativního farmaceutického průmyslu (AIFP), kde se společnost snaží držet v průměru konkurenčních firem. Každoroční úpravy mezd jsou reakcí na tržní podmínky a individuální výkonnost zaměstnanců, čímž se společnost snaží udržovat konkurenceschopnost

**Bonusová příležitost:** Bonusy jsou navázány na jasně definovaná kritéria, která reflektují individuální úspěchy a plnění prodejních cílů. Systém je rozdělen do čtyř cyklů ročně umožňující průběžné hodnocení a motivaci k dosahování stanovených KPI. Tento model umožňuje prodejcům získat až 20 % bonusu za osobní plnění KPI a 80 % za plnění prodejních cílů.

**Field Force Grading:** Společnost XY rozlišuje výkonnost prodejců na základě krátkodobých i dlouhodobých výsledků. Obsahuje roční a dlouhodobé ocenění, které zahrnuje finanční prémii, vyšší třídu služebního automobilu a seniorní pozice s navýšeným bonusem. Uznání v tomto systému slouží jako klíčový nástroj pro motivaci a odměňování nejen za výsledky, ale i za přínos společnosti.

V další části analytické části práce byl proveden kvantitativní průzkum, jehož cílem bylo identifikovat motivační faktory ovlivňující pracovní výkon prodejců ve farmaceutické Společnosti XY. Průzkum byl realizován formou dotazníkového šetření pomocí Google Forms. Dotazník, založený na teorii sebedeterminace a inspirovaný Multidimenzionální škálou pracovní motivace (MWMS), byl distribuován mezi všechny farmaceutické prodejce vybrané společnosti, tedy celkem 34 osob, s vysokou mírou odpovědi (94 %, tj. 32 respondentů). Dotazník byl strukturován do tří hlavních částí. První část zahrnovala otázky měřící motivaci na Likertově stupnici od 1 do 7 a pokrývala spektrum od vnitřní motivace po demotivaci. Druhá část poskytovala přehled o vnímání důležitosti a míry naplnění motivačních faktorů definovaných dle autorů Krásne a Urbana (2016 a 2013). Poslední část sbírala demografické údaje, jako jsou pohlaví, věk a délka působení ve společnosti.

Analýza motivace prodejců ve vybrané společnosti ukazuje, že nejvýznamnější je identifikovaná regulace s hodnotou 6,44. To odráží vysokou míru osobní identifikace prodejců s cíli a hodnotami společnosti. Tento výsledek naznačuje silnou vnitřní motivaci. Dále, jak vnitřní, tak vnější regulace vykazují hodnoty blízké maximu 7. To vypovídá o tom, že zaměstnanci jsou motivováni jak svými osobními přesvědčeními, tak vnějšími odměnami a očekáváními. Naopak, introjektovaná regulace, která zahrnuje motivaci z vnitřního tlaku a pocitu povinnosti, je nižší. Nízké skóre v dimenzi demotivace je pozitivním znakem, neboť poukazuje na absenci významných demotivujících faktorů. Celkově lze konstatovat, že pracovní motivace prodejců v této společnosti je na velmi vysoké úrovni.

Z výsledků menší části kvalitativního průzkumu v podobě dvou otevřených otázek v dotazníku vyplynulo několik zajímavých oblastí pro zlepšení pracovního výkonu a motivace farmaceutických prodejců ve vybrané společnosti.

**Administrativní zátěž a efektivita práce:** Jedním z nejčastějších témat v odpovědích byla potřeba snížení administrativní zátěže a zefektivnění pracovních procesů. Respondenti poukázali na nadbytečnost některých úkolů a četnost schůzek, které považují za neefektivní a zbytečně zatěžující.

**Důvěra a komunikace:** Další významnou oblastí je potřeba zvýšení důvěry a zlepšení komunikace mezi prodejci a managementem. Zdá se, že prodejci postrádají nezávislost v rozhodování a chtějí být více zapojeni do strategických rozhodnutí.

**Pracovní prostředí a vztahy:** Kritika vrcholového managementu a nedostatek týmové spolupráce ukazují na potřebu změn v korporátní kultuře a leadershipu.

**Finanční odměňování:** Respondenti zdůrazňují význam adekvátního finančního odměňování, které by mělo odrážet jejich výkony a přínos pro společnost.

**Vnitřní a identifikovaná motivace:** Výsledky také ukazují, že kromě finančních stimulů jsou prodejci motivováni faktory vnitřní motivace jako je osobní uspokojení z práce, smysluplnost vykonávané práce a dopad na zdraví pacientů. Takové zjištění potvrzuje důležitost podpory smysluplné práce v rámci motivačních strategií společnosti.

Výsledky analýzy ukazují, že prodejci ve Společnosti XY jsou motivováni širokou škálou faktorů, které zahrnují jak finanční kompenzace, tak i pocit uspokojení z práce. Nicméně, pro zvýšení celkové motivace a výkonu je potřeba věnovat pozornost individualizovaným motivačním programům, lepší interní komunikaci a strategiím pro rozvoj a vzdělávání prodejců.

### 7.5.1 Zodpovězení výzkumných otázek

#### **VO1: Jaké jsou klíčové motivační faktory farmaceutických prodejců ve vybrané společnosti?**

Z výsledků dotazníku a jeho podrobné analýzy vyplynulo, že klíčovými motivačními faktory ovlivňujícími výkonnost prodejců jsou:

- **Finanční ohodnocení:** Toto zahrnuje fixní mzdu, bonusy a odměny za prodejní úspěchy.
- **Pracovní prostředí a podmínky:** Redukce administrativní zátěže a zefektivnění pracovních procesů.
- **Uznání a kariérní růst:** Příležitosti pro osobní a profesní rozvoj a ocenění za dosažené úspěchy.
- **Důvěra a autonomie:** Prodejci chtějí mít větší kontrolu nad svými úkoly a rozhodováními procesy.
- **Firemní kultura a mezilidské vztahy:** Zlepšení interní komunikace a spolupráce napříč týmy a odděleními.

Tyto faktory nejenže přímo ovlivňují motivaci prodejců, ale také přispívají k jejich celkové spokojenosti a angažovanosti v práci.

**VO2: Jak se liší úroveň motivačních faktorů mezi farmaceutickými prodejci na základě demografických údajů?**

Analýza ukázala, že existují rozdíly v úrovni motivačních faktorů mezi prodejci, které se liší podle věku, délky let ve společnosti a dle věkové struktury prodejců.

- Mladší prodejci mohou mít větší zájem o růst a rozvojové příležitosti.
- Zkušení prodejci více oceňují uznání, důvěru a stabilní finanční ohodnocení.
- Prodejci s delší pracovní dobou ve společnosti mohou být více citliví na faktory firemní kultury a mezilidské vztahy.

Tato rozdílná preference naznačuje potřebu personalizovaného přístupu v motivačních strategiích, který by zohledňoval individuální potřeby a očekávání prodejců.

## 8 NAVRHOVANÁ DOPORUČENÍ

Na základě analýzy výzkumného šetření a zjištěných dat budou v této části navržena doporučení, která by mohla vést ke zlepšení motivace prodejců Společnosti XY.

### **Komunikace managementu a manažerů**

V čem by mohl být nejvíce spatřován problém, je komunikace vizí, poslání a cílů společnosti. Prodejci tento faktor v dotazníku nehodnotili celkově pozitivně. Zde je doporučením více komunikovat se zaměstnanci a podporovat je v komunikaci s vedením společnosti. Prodejci chtějí vědět, že management vnímá jejich názory a zpětnou vazbu a chtějí se na cílech, posláních a vizích společnosti osobně podílet. K tomu by měla patřit i snaha o co nejefektivnější komunikaci nadřízeného k podřízeným. Pro zdokonalení těchto dovedností manažerů, vedoucích obchodních týmů nebo HR specialistů je možné využít externích kurzů. Doporučuji kurz „Klíč k úspěšnému leadershipu“ společnosti Topvision, který vede lektorka Petra Gášek. Cílem kurzu je pochopení rozdílů v přístupu manažera a lídra k vedení týmu a k dosahování cílů. Manažeři budou lépe vědět, jak tým správně nasměrovat a motivovat k nejlepším výkonům. Cena kurzu je 14 508 Kč s DPH za osobu.

### **Mezilidské vztahy**

Nejdůležitějšími motivačními faktory pro všechny respondenty se ukázaly být mezilidské vztahy. Nicméně se v zde projeví rozdíly v důležitosti a jejich míře naplnění ve společnosti, které ukazují určité mezery v této oblasti. Doporučením tedy je podpora dobré atmosféry na pracovišti a utužování přátelského ducha v kolektivu. Toto lze podporovat v rámci teambuildingových aktivit během celofiremních meetingů, které se konají ve frekvenci dvakrát až třikrát ročně. Teambuilding klade důraz na posilování týmového ducha a spolupráce mezi členy týmu. Jeho základním cílem je vytváření efektivních a pevných vazeb týmů. Díky teambuildingovým aktivitám dochází ke zlepšení mezilidské komunikace, rozvoji schopností plánovat, motivaci zaměstnanců a lepší spolupráci v pracovním kolektivu. Takové aktivity nabízí třeba firma Firmsport.cz. Cena teambuildingových aktivit na míru od agentury se liší podle rozsahu, typu akce a osob. Průměrná cena aktivit zjištěná z webu více agentur za jednodenní akci pro skupinu 20-30 osob může být kolem 15 000 – 30 000 Kč.

### **Administrativní zátěž**

Častou výtkou respondentů byla vysoká administrativní zátěž, přílišná byrokracie a neefektivita pracovních procesů. To může být překážkou lepších obchodních výsledků. Týmy musí povinně vyplňovat různé tabulky a reporty. Je nezbytné, aby manažeři nejen slepě přijímali pokyny shora, ale aktivně komunikovali zpět. Místo toho, aby zdůvodňovali vyplňování zbytečných reportů tím, že "oni si to nevymysleli", měli by se postavit za svůj tým a otevřeně vyjádřit: „Tento report je zbytečný a jeho vyplňování nám bere hodiny, které bychom mohli věnovat práci s výsledky.“ Takto proaktivní přístup může výrazně zlepšit efektivitu a morálku týmu. Správně navržené reporty, které prezentují data v srozumitelných grafech a číslech, umožňují sledování trendů a dělají rozhodovací procesy efektivnějšími. Tyto nástroje by měli obchodníci vnímat jako klíčovou podporu k dosahování cílů. Na druhou stranu, zbytečné vyplňování formulářů, které nejsou pochopeny ani potřebné, pouze odebírá čas, který by mohl být věnován interakci s klienty a může vést k demotivaci až k odchodu zaměstnanců z firmy.

### **Rozvoj a kariérní růst**

Motivační faktor kariérní růst a osobnostní rozvoj, který vychází z dotazníku s prodejci, ukazuje, že je zde také co zlepšovat. V tomto případě je doporučení, aby farmaceutičtí prodejci, pokud chtějí absolvovat nějaké školení, které jim pomůže v jejich pracovním rozvoji, je nutné prodiskutovat to na hodnotícím rozhovoru s jejich nadřízeným. Mělo by být v zájmu společnosti investovat do svých zaměstnanců, kteří jim to pak vrátí v podobě lepších výkonů díky nabytým dovednostem. Je však zapotřebí opatrnosti, protože nevhodně zvolená školení mohou pro obchodníky představovat demotivační faktor. Jestliže je vedení firmy příliš odtržené od potřeb obchodního týmu, což bývá časté při existenci mnoha hierarchických úrovní, nebo když management nekomunikuje s obchodníky o jejich aktuálních potřebách, může dojít k plýtvání finančních prostředků na školení, která obchodníci nepovažují za užitečná. Tímto způsobem firma nejen ztrácí peníze, ale obchodníci mohou být frustrováni z promarněného času, který mohli věnovat setkáním s klienty. Aby se předešlo těmto situacím, je klíčové pravidelně konzultovat s týmem, zjišťovat, s jakými problémy se potýkají a na čem by chtěli pracovat, a následně na základě jejich zpětné vazby koordinovat obsah školení.

### **Autonomie**

Prodejci Společnosti XY v dotazníku také volali po větší míře důvěry ze strany managementu, více času v terénu a větší míře realizace a odpovědnosti ve svém svěřeném regionu. Je pravdou, že z analýzy vyplývá vysoká vnitřní motivace prodejců k dosahování výborných obchodních výsledků. Co se podle autora může osvědčit, je dlouhodobě motivovat obchodníky k adaptabilnímu přístupu, kde si sami upravují míru svých aktivit podle aktuální situace. Pokud se jim dlouhodobě nedaří, zvýší své úsilí, dokud se situace nezlepší. Naopak, když se začne dařit, snaží se toho využít a přidají na intenzitě, aby maximálně využili příznivé období. V případě potřeby se zaměří na důležité projekty a sníží množství běžných aktivit, aby měli dostatek času na kvalitní práci. Tento přístup je podobný tréninku sportovců, kteří také nejsou neustále na vrcholu svého výkonu. Intenzitu tréninku zvyšují před závody a ve vhodné dobu si dopřávají odpočinek k nabrání nových sil.

### **Motivační mapy**

Pro hlubší poznání motivace prodejců je možné využití motivační mapy. Jsou to efektivní nástroje pro podporu pracovního výkonu a osobního rozvoje, certifikované podle ISO normy. Tento test lze provádět jak na individuální, tak na týmové úrovni. Individuální mapy objasňují, co motivuje jednotlivce a co považuje za důležité, zatímco týmové mapy umožňují manažerům lépe pochopit motivace svých zaměstnanců a míru jejich naplnění. Využití těchto poznatků může vést k zvýšení angažovanosti a spokojenosti zaměstnanců, což má pozitivní vliv na týmovou výkonnost. Koučové implementují motivační mapy různými způsoby – některé programy zahrnují pouze test a online interpretaci výsledků, zatímco jiné zahrnují také osobní nebo týmové konzultace výsledků. Cena za individuální mapu s osobním rozborem výsledků se podle průměrných cen dostupných z internetu pohybuje kolem 3 500 Kč na osobu a cena za týmový workshop je přibližně 10 000 Kč.

### **Odměňování**

Nelze opomenout často a velmi vysoko zmiňované faktory, které jsou zároveň méně hodnoceny z hlediska naplnění. Jsou mzdy a bonusy. Vzhledem k velké finanční náročnosti a složitosti z hlediska finanční politiky, zde budou doporučení vynechána. Nicméně v souvislosti s bonusy a plnění plánu lze doporučit, aby byli jednotliví prodejci přizváni k nastavování svých prodejních plánů. Zapojení jednotlivých prodejců do procesu plánování a poskytnutí možnosti podílet se na stanovování svých prodejních cílů, může vést k větší

zodpovědnosti za výsledky a zpravidla tak budou více motivováni k jejich dosažení. Toto pocitové vlastnictví může vést k vyšší produktivitě a lepší pracovní morálce.



## ZÁVĚR

Tato práce byla zaměřena na analýzu motivace prodejců reálné společnosti působící ve farmaceutickém průmyslu s významným dopadem na trh. Z důvodu zachování anonymity, použití reálných dat a vzhledem k vyjádřenému přání samotné společnosti nebylo skutečné jméno společnosti použito a místo byl v práci používáno označení 'Společnost XY'. Cílem práce bylo zanalyzovat současnou úroveň motivace prodejců ve farmaceutické společnosti XY a identifikovat klíčové motivační faktorů ovlivňujících výkon prodejců. Teoretická část se věnovala přehledu existujících teorií motivace a jejich aplikaci ve farmaceutickém průmyslu. V praktické části byla blíže představena Společnost XY a popsána metodika práce. S využitím kvantitativní metody dotazníkového šetření byl proveden průzkum mezi prodejci této společnosti. Dotazníku se účastnilo celkem 32 ze 34 prodejců z této společnosti. Díky tomu bylo možné analyzovat současnou úroveň motivace prodejců v této společnosti a odhalit nejvýznamnější motivační faktory. Z analýzy bylo zjištěno, že současná úroveň motivace prodejců je na vysoké úrovni. Pozitivním zjištěním je, že tato úroveň je významně tažena vnitřní motivací prodejců. Nicméně průzkum ukázal taky možné mezery v oblasti odměňování, komunikace managementu, administrativní zátěže a rozvoje farmaceutických prodejců. Na základě těchto zjištění byla v závěru navrhována doporučení pro zlepšení výkonnosti a motivace prodejců ve společnosti.

Cíl stanovený na začátku této práce byl úspěšně splněn a všechny výzkumné otázky byly zodpovězeny. To znamená, že výzkum dosáhl svého hlavního záměru a přinesl poznatky v dané oblasti studia. Splnění cíle umožnilo rozšířit stávající poznání motivace farmaceutických prodejců a přinést odpovědi na kritické otázky.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen, 2023. *Armstrong's handbook of human resource management practice: a guide to the theory and practice of people management*. 16th edition. London: KoganPage. ISBN 978-1-3986-0665-4.
- ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BLAŽEK, Ladislav, 2014. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Expert (Grada). Praha: Grada. ISBN 9788024744292.
- BEDRNOVÁ, Eva, JAROŠOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan, 2012. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-239-0.
- BĚLOHLÁVEK, František, 2008. *Jak vést svůj tým. Vedení lidí v praxi*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1975-7.
- BORGES, Ana, 2021. *New Techniques for Brand Management in the Healthcare Sector*. IGI Global. ISBN 9781799830368.
- BRUCE, Anne, 2011. *Manager's Guide to Motivating Employees*. Online. 2nd. McGraw-Hill. ISBN 9780071775687. Dostupné z: <https://www.oreilly.com/library/view/managers-guide-to/9780071772976/>. [cit. 2024-03-1].
- CHAN, Tat Y., LI, Jia a PIERCE, Lamar. *Learning from peers: knowledge transfer and sales force productivity growth*. *Marketing Science*. 2014, Vol. 33, No. 4, s. 463-484. ISSN 0732-2399. Dostupné také z: doi:10.1287/mksc.2013.0831.
- DECI, Edward L. a RYAN, Richard M., 2000. *The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior*. Online. *Psychological Inquiry*. Roč. 11, č.4,s.227-268. ISSN 1047-840X. Dostupné z: [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01). [cit. 2024-04-19].
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů. Beckova edice ekonomie*. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-347-9.
- GAGNÉ, Marylène; FOREST, Jacques; VANSTEENKISTE, Maarten; CREVIER-BRAUD, Laurence; VAN DEN BROECK, Anja et al., 2014. *The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries*. Online.

European Journal of Work and Organizational Psychology. 2014-03-04, roč. 24, č. 2, s. 178-196. ISSN 1359-432X. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.877892>. [cit. 2024-04-17].

IBRAHIM, Rosli, BOERHANNNOEDDIN, Ali a BAKARE, Kazeem K, 2017. *The effect of soft skills and training methodology on employee performance*. European Journal of Training and Development. Vol. 41, No. 4, s. 388-406. ISSN 2046-9012. Dostupné také z: doi:10.1108/EJTD-08-2016-0066.

HILL, Charles, 2011. *Essentials of Strategic Management*. Cengage Learning. ISBN 9781111525194.

HOSPODÁŘOVÁ, Ivana, 2008. *Kreativní management v praxi. Vedení lidí v praxi*. Praha: Grada. ISBN 9788024717371.

KHELEROVÁ, Vladimíra, 2010. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., dopl. vyd. Poradce pro praxi. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3566-5.

KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Psyché (Grada). Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane, 2013. *Marketing management*. [14. vyd.]. Praha: Grada. ISBN 978-80-247\_4150-5.

KONOPÁČ, Miroslav, 2016. *Jak se stát obchodním zástupcem: tipy a triky pro úspěšný přijímací pohovor a zkušební dobu*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0167-2.

KOZEL, Roman, MYNÁŘOVÁ, Lenka a SVOBODOVÁ, Hana, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, a.s., ISBN 978-80-247-3527-6

KRÁSNA, Slávka, 2016. *Pracovní spokojenost jako specifický komponent interního marketingu*. Vyd. 1. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií ISBN 978-80-87472-96-5

MAREŠ, Jiří, 2013. *Pedagogická psychologie*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0174-8.

MARHOLDOVÁ, Dora, 2005. *Vzdělávání zaměstnanců jako nástroj motivace*. HRM Human resources management. ISSN 1801-4690.

MEHROTRA, Vivek, 2007. *Essentials of Pharmaceutical Sales Management*. Foundation Books. ISBN 9788175968325.

MOORHEAD, Gregory a GRIFFIN, Ricky W., 1989. *Organizational behavior*. Boston : Houghton Mufflin Copany. ISBN 0-395-43334-7.

PAUKNEROVÁ, Daniela, 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Management (Grada). Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3809-3.

PLAMÍNEK, Jiří, 2010. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Poradce pro praxi. Praha: Grada. ISBN 9788024734477.

RYAN, Richard M. a CONNELL, James P., 1989. *Perceived locus of causality and internalization: Examining reasons for acting in two domains*. Online. Journal of Personality and Social Psychology. Roč. 57, č. 5, s. 749-761. ISSN 1939-1315. Dostupné z: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.5.749>. [cit. 2024-04-19].

SARKER, Mohammad, 2017. *The Impact of Motivation on the Performance of Employees*. GRIN Verlag. ISBN 9783668540880.

SHEPHERD, Mary, 2014. *Pharmacy Management, Leadership, Marketing, and Finance*. Jones & Bartlett Learning. ISBN 9781449657253.

SÚKL, ©2024. *Státní ústav pro kontrolu léčiv*. [online] [cit. 2024-3-01]. Dostupné z: <https://www.sukl.cz/farmaceuticky-prumysl/dozor-nad-reklamou>

MARTIN, Ronan, 2018. *Tips For Pharmaceutical Sales Reps*. Online. In: . Dostupné z: <https://www.ronanmart.in/blog/tips-pharmaceutical-sales-reps/>. [cit. 2024-03-01].

TOOTELIAN, Dennis. *Essentials of Pharmacy Management*. Pharmaceutical Press, 2012. ISBN 9780857110183.

ULRICH, David, 2009. *Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions*. Praha: Grada. ISBN 9788024730585.

URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Manažer. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3.

URBAN, Jan, 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Vyd. 2. Praha: Wolters Kluwer ČR, ISBN 978-80-7357-925-8

VERBEKE, Willem, DIETZ, Bart, VERWAALI, Ernst, 2010. *Drivers of sales performance: a contemporary metaanalysis. Have sales person become knowledge brokers?* Journal of the Academy of Marketing Science. Dostupné z: Springerlink.com.

VÝROST, Jozef; SLAMĚNÍK, Ivan a SOLLÁROVÁ, Eva, 2019. *Sociální psychologie: teorie, metody, aplikace*. Psyché (Grada). Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5775-9.

WACHNER, Trent, PLOUFFE, Christopher R. a GRÉGOIRE, Yany, 2009. *SO-CO's impact on individual sales performance: The integration of selling skills as a missing link*. *Industrial Marketing Management*. ISSN 00198501. Dostupné také z: doi:10.1016/j.indmarman.2007.11.003.

WIESE, Melanie a COETZEE, Rojanette, 2014. *The importance of non-financial motivators to pharmaceutical sales representatives: A demographic study*. Online. *Southern African Business Review*. Roč. 2013, č. 1, s. 30-34. ISSN 1998-8125. Dostupné z: <https://www.ajol.info/index.php/sabr/article/view/110879>. [cit. 2024-03-01].

WILSON, Phillip H., STRUTTON, David a FARRIS, Theodore M, 2002. *Investigating the perceptual aspect of sales training*. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 22, s. 77-86. Dostupné také z: <https://www.jstor.org/stable/40471870>.

ZUZÁK, Roman, 2012. *Strategický management*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, ISBN 9788086730820.

MASLOWOVA PYRAMIDA POTŘEB. [online]. [cit. 2023-12-28]. Dostupné z: <https://www.filosofie-uspechu.cz/maslowova-pyramida-lidskych-potreb/2/>

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AIFP Asociace inovativního farmaceutického průmyslu

HR Human resources (lidské zdroje)

ISO International Organization for Standardization (Mezinárodní organizace pro normalizaci)

KPI Key Performance Indicator (Klíčový ukazatel výkonosti)

MWMS Multidimensional work motivation scale (Multidemenzionální škála pracovní motivace)

SDT Selfdetermination (Teorie sebeurčení)

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 Maslowova pyramida potřeb (Vlastní zpracování dle Mareše, 2013).....	13
Obrázek 2 Motivační řetězec (vlastní zpracování podle Sarkera, 2017). ....	16
Obrázek 3 Motivační řetězec podle Moorheada a Griffina (vlastní zpracování podle Sarkera, 2017). ....	16
Obrázek 4 Organizační struktura (vlastní zpracování) .....	30

**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1 Struktura respondentů podle pohlaví (vlastní zpracování).....	35
Graf 2 Struktura respondentů podle věku (vlastní zpracování).....	35
Graf 3 Struktura respondentů podle počtu let ve společnosti (vlastní zpracování) .....	36
Graf 4 Vnitřní motivace (vlastní zpracování).....	38
Graf 5 Identifikovaná regulace (vlastní zpracování) .....	39
Graf 6 Introjektovaná regulace (vlastní zpracování) .....	40
Graf 7 Vnější regulace (vlastní zpracování) .....	41
Graf 8 Demotivace (vlastní zpracování).....	44
Graf 9 Úroveň motivace (vlastní zpracování).....	46
Graf 10 Motivační faktory – důležitost a míra naplnění (vlastní zpracování).....	46



## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazníkové šetření



3. 3. Pracuji naplno, protože cítím, že je mou povinností reprezentovat jméno společnosti profesionálně a zodpovědně.

*Označte jen jednu elipsu.*

1 2 3 4 5 6 7

Nesouhlasím       Souhlasím

4. 4. Finanční odměny jsou pro mě významným stimulem k dosahování lepších pracovních výsledků.

*Označte jen jednu elipsu.*

1 2 3 4 5 6 7

Nesouhlasím       Souhlasím

5. 5. Někdy mám pochybnosti, zda mám pro tuto práci potřebné schopnosti.

*Označte jen jednu elipsu.*

1 2 3 4 5 6 7

Nesouhlasím       Souhlasím

6. 6. Je pro mě výzvou úspěšné zavedení nového produktu na trh.

*Označte jen jednu elipsu.*

1 2 3 4 5 6 7

Nesouhlasím       Souhlasím

7. 7. Cítím, že moje práce je přínosem pro zdravotnictví a pacienty.

*Označte jen jednu elipsu.*

1 2 3 4 5 6 7

Nesouhlasím       Souhlasím

8. 8. Snaha vyhnout se negativnímu hodnocení od nadřízených mě motivuje k vyššímu výkonu v práci.

*Označte jen jednu elipsu.*

1 2 3 4 5 6 7

Nesouhlasím       Souhlasím

9. 9. Stabilita a jistota, kterou mi moje práce poskytuje, je pro mě důležitou motivací.

*Označte jen jednu elipsu.*

1 2 3 4 5 6 7

Nesouhlasím       Souhlasím

10. 10. Občas si nejsem jistý, jak moje práce skutečně přispívá k mým osobním nebo profesním cílům.

*Označte jen jednu elipsu.*

1 2 3 4 5 6 7

Nesouhlasím       Souhlasím

11. 11. Motivuje mě možnost profesního růstu a kariérního postupu v rámci naší společnosti.

*Označte jen jednu elipsu.*

1 2 3 4 5 6 7

Nesouhlasím      Souhlasím

12. 12. Motivuje mě vědomí toho, že moje práce pomáhá zlepšovat léčbu a péči o pacienty.

*Označte jen jednu elipsu.*

1 2 3 4 5 6 7

Nesouhlasím      Souhlasím

13. 13. Chci přispět k vynikajícím výsledkům svého týmu.

*Označte jen jednu elipsu.*

1 2 3 4 5 6 7

Nesouhlasím      Souhlasím

14. 14. Veřejná pochvala posiluje moje sebevědomí a motivaci k další práci.

*Označte jen jednu elipsu.*

1 2 3 4 5 6 7

Nesouhlasím      Souhlasím

15. 15. Jsou chvíle, kdy mám pocit, že ať pracuji sebevíc, nic to nezmění.

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Souhlasím

16. 16. Jak důležité jsou podle tebe následující motivační faktory?

Nyní prosím ohodnot' motivační faktory podle důležitosti od 1 (nedůležité) po 5 (velmi důležité)

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	1 Nedůležité	2	3	4	5 Velmi důležité
Vztahy na pracovišti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hodnocení a zpětná vazba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fixní mzda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Náplň práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nabízené benefity	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finanční odměny	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kariérní růst	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vynikající prodejní výsledky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vzdělávání a rozvoj dovedností	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. 17. Do jaké míry jsou tyto faktory v naší společnosti naplněny?  
Hodnocení 1 (vůbec) až 5 (velmi)

*Označte jen jednu elipsu na každém řádku.*

	1 Vůbec	2	3	4	5 Velmi
Vztahy na pracovišti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hodnocení a zpětná vazba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fixní mzda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Náplň práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nabízené benefity	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finanční odměny	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kariérní růst	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vynikající prodejní výsledky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vzdělávání a rozvoj dovedností	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. 18. Co by mohla naše společnost udělat lépe pro zvýšení tvého pracovního výkonu?

\_\_\_\_\_

19. 19. Co tě na tvé práci nejvíce motivuje?

\_\_\_\_\_

20. 20. Jaké je tvé pohlaví?

*Označte jen jednu elipsu.*

Žena

Muž

21. 21. Jaká je tvá věková kategorie?

*Označte jen jednu elipsu.*

do 30 let

31-40

41-49

nad 50 let

22. 22. Počet let ve společnosti?

*Označte jen jednu elipsu.*

0-4

4 a více

---

Obsah není vytvořen ani schválen Googlem.

**Google** Formuláře

[Odkaz na dotazník](https://utbcz-my.sharepoint.com/:x:/g/personal/r_tiller_utb_cz/EWGwafrcrCBPjQ7ECGzH3a8BzLhziK_Me8wr7WeErOeIdQ?e=0JOfgL)

[https://utbcz-](https://utbcz-my.sharepoint.com/:x:/g/personal/r_tiller_utb_cz/EWGwafrcrCBPjQ7ECGzH3a8BzLhziK_Me8wr7WeErOeIdQ?e=0JOfgL)

[my.sharepoint.com/:x:/g/personal/r\\_tiller\\_utb\\_cz/EWGwafrcrCBPjQ7ECGzH3a8BzLhziK\\_Me8wr7WeErOeIdQ?e=0JOfgL](https://utbcz-my.sharepoint.com/:x:/g/personal/r_tiller_utb_cz/EWGwafrcrCBPjQ7ECGzH3a8BzLhziK_Me8wr7WeErOeIdQ?e=0JOfgL)