

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

MOTIVACE ZNALOSTNÍCH PRACOVNÍKŮ VE VELES  
ANALYTICS

**Bakalářská práce**

**Autor:** Simona Ráblová

**Vedoucí práce:** Mgr. Dagmar Halová

Olomouc 2021

## Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma: „*Motivace znalostních pracovníků ve Veles Analytics*“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne .....

Podpis .....

## Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala paní Mgr. Dagmar Halové za vedení mé bakalářské práce, cenné rady a připomínky. Poděkovat bych také chtěla všem pracovníkům Veles Analytics za jejich spolupráci při psaní této bakalářské práce.

## Obsah

Úvod.....	7
1 Motivace .....	9
1.1 Pojem motivace .....	9
1.2 Motivy .....	9
1.3 Proces motivace .....	10
1.4 Motivace a výkon.....	11
2 Pracovní motivace .....	12
2.1 Demotivace .....	13
2.2 Typy pracovní motivace.....	14
2.2.1 Motivace přímá neboli vnitřní.....	14
2.2.2 Motivace nepřímá neboli vnější .....	15
2.2.3 Motivace hmotná.....	15
2.2.4 Motivace nehmotná .....	15
3 Znalostní pracovníci .....	16
3.1 Motivace znalostních pracovníků .....	17
4 Ekonomické nástroje zlepšení motivace .....	21
4.1 Odměny .....	21
4.2 Finanční odměny .....	21
4.3 Nefinanční odměny .....	22
4.3.1 Vzdělávání a rozvoj pracovníků.....	23
4.3.2 Flexibilní pracovní doba.....	25
4.4 Hodnocení pracovníků a jejich kontrola .....	25
4.4.1 Kritika jako motivační nástroj.....	26
4.4.2 Pochvala jako motivační nástroj.....	27
4.4.3 Hodnotící rozhovory.....	28

4.5	Spokojenost pracovníků .....	29
4.5.1	Pracovní vztahy .....	30
5	Aktuální situace během COVID-19: virtuální tým, práce z domova .....	31
5.1	Virtuální tým .....	31
5.1.1	Práce z domova .....	31
6	Nové formy zaměstnávání .....	33
6.1	Spolupráce pracovníků OSVČ .....	33
6.2	Motivace OSVČ .....	34
7	Charakteristika Veles Analytics .....	37
7.1	Organizační struktura .....	37
7.2	Odměny a benefity .....	38
7.3	Vzdělávání a školení .....	38
8	Analýza současné motivace pracovníků ve Veles Analytics .....	39
8.1	Způsoby sběru informací .....	39
8.2	Vyhodnocení dotazníku motivace znalostních pracovníků .....	40
8.3	Vyhodnocení dotazníkového šetření .....	49
8.4	Zkoumání současného stavu motivace znalostních pracovníků na základě videohovorů .....	50
8.5	Vyhodnocení videohovorů .....	56
9	Návrh na zlepšení motivace .....	58
	Závěr .....	62
	Summary .....	63
	Zdroje .....	64

## **TEORETICKÁ ČÁST**

## Úvod

Motivace pracovníků je jedním z aktuálních a čím dál více důležitějších témat pro vedení každé organizace. Firmy se totiž díky motivaci pracovníků snaží dosáhnout lepších výsledků a efektivnosti. Motivace není důležitá jen pro vedení organizace, ale i pro samotné znalostní pracovníky, kteří chtějí být ve své práci spokojeni, a toho lze dosáhnout právě i díky motivaci, která dokáže zvýšit pracovní výkon zaměstnance a pocit naplnění v práci.

Cílem mé bakalářské práce je zaměřit se na motivaci znalostních pracovníků ve Veles Analytics a pomocí dotazníkového šetření a rozhovorů, analyzovat systém motivace. Za pomoci informací, které vplynuly z výzkumu, navrhnu doporučení vedoucí ke zlepšení tohoto systému. Jelikož se značkou Veles Analytics spolupracuje šest znalostních pracovníků, je vhodné doplnit kvantitativní výzkum o kvalitativní výzkum, který mi pomůže více porozumět zkoumanému problému.

V teoretické části jsem se zaměřila na vysvětlení pojmu motivace. Dále jsem popsala, jaké můžeme mít zdroje motivace, a jaký je její proces. Kapitola je zakončena tím, jak spolu souvisí motivace a výkon, čímž se snažím navázat na pracovní motivaci, kterou popíši v další kapitole.

Kapitola o pracovní motivaci popisuje všechny důležité podstaty motivace, které se mohou odrážet v práci. Tato kapitola je podstatná pro následnou interpretaci výzkumu, je zde popsána nejen motivace a nový pojem „engagement“, ale také demotivace pracovníků. Uvedu zde také některé typy motivace. Dále pak popíši systém odměňování pracovníků, jejich hodnocení a spokojenost s prací.

Znalostní pracovníky, kteří jsou součástí mého dotazníkového šetření a rozhovoru jsem popsala v následující kapitole. Také jsem popsala, co mají pracovníci v popisu práce a nároky, které jsou od nich požadovány. Tyto skutečnosti jsou důležité z hlediska pozdější interpretace a pochopení zodpovězených otázek. Motivace znalostních pracovníků vysvětlená v kapitole, navazuje na některé předešlé části, na které odkazují. To má za cíl propojení celé bakalářské práce.

V poslední řadě se zmíním o nové formě zaměstnávání, a to sice o spolupráci pracovníků OSVČ, jimiž jsou znalostní pracovníci, kteří budou respondenty v praktické části bakalářské práce.

V praktické části bakalářské práce charakterizuji obchodní značku Veles Analytics, ve které jsem se rozhodla výzkum uskutečnit. Uvedu hlavní pracovní náplň pracovníků a jejich finanční i nefinanční odměny, které jsou podstatnou částí motivačního dotazníku. Následně provedu jeho zhodnocení, doplněné o rozhovory s pracovníky. Z výsledků poté navrhnu doporučení na zlepšení motivace pracovníků, která má dopad jak na samotné pracovníky, tak na značku Veles Analytics.



# 1 Motivace

V této kapitole stanovím základní definici motivace. Dále naváži na pojmy, které buďto s motivací úzce souvisí nebo ji vysvětlují. V následující kapitole popisují motivaci pracovní, uvedu typy pracovní motivace, a nakonec jakými nástroji a faktory jsou znalostní pracovníci motivováni.

## 1.1 Pojem motivace

Termín motivace je původně odvozen z latinského slova *movere*, které v překladu znamená pohnout se.<sup>1</sup> „*Motivace představuje soubor vnitřních hnacích sil člověka, které ho určitým směrem zaměřují, aktivizují a vzniklou aktivitu udržují. Navenek se tyto síly projevují v podobě motivovaného jednání (motivované činnosti).*“<sup>2</sup> Také by se dalo říct, že je to kombinace intelektuálních, fyziologických a psychologických procesů, které v dané situaci určují, jak aktivně jednáme a jakým směrem je naše energie směřována.<sup>3</sup> Motivace, je jedním z vysvětlení, když se snažíme porozumět proměnlivosti lidského chování.<sup>4</sup> Co se týká motivace lidí uvnitř organizace, všechny organizace se zajímají o to, jak správně motivovat pracovníky, a jaké nástroje k tomu použít. Tato motivace lidí obsahuje několik směrů. Směr, který se pokouší člověk udělat, s jakou snahou se ho pokouší udělat a jak dlouho se o to pokouší.<sup>5</sup> Na toto také navazuje pracovní motivace v kapitole 23.1, blíže popisující motivaci pracovníků.

## 1.2 Motivy

Tureckiová ve své knize hovoří o tzv. motivech, které jsou pro nás určitým podnětem k tomu, abychom byli motivováni. Tyto motivy mohou být například zájmy, přání, potřeby, hodnoty a hodnotové orientace.<sup>6</sup> Bedrnová uvádí tyto motivy jako zdroje motivace, které jsou právě takové skutečnosti, které motivaci vytvářejí. Kdy potřeba neboli nedostatek, které nejsou vždy uvědomělé, se dělí na potřeby primární a sekundární. Nás budou zajímat sekundární potřeby, kterými jsou potřeby sociální, společenské a psychogenní. Jelikož motivy vytvářejí motivaci, je jasné, že určité motivy mají i zaměstnanci v práci, které spadají právě pod sekundární potřeby. Motivы jsou tedy vnitřní

---

<sup>1</sup> NAKONEČNÝ, Milan. *Encyklopedie obecné psychologie*. Praha: Academia, 1997. s. 101.

<sup>2</sup> PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2006. s. 173.

<sup>3</sup> BENGT, Karlof, *The A-Z of Management Concepts and Models*, London: Thorogood Publishing, 2005, s. 221.

<sup>4</sup> BECK, Robert C. *Motivation: theories and principles*. 5th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, c2004, x, s. 2.

<sup>5</sup> HORVÁTHOVÁ, Petra, BLÁHA, Jiří a ČOPÍKOVÁ, Andrea. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. s. 22.

<sup>6</sup> TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. s. 56.

psychické síly, které dávají činnosti člověka psychologický smysl.<sup>7</sup> „*Motivy určují intenzitu a směr lidského chování.*“<sup>8</sup>

### 1.3 Proces motivace

Motivace je dynamický proces a naše motivy se v průběhu času mění. Jsme poháněni množstvím různých motivů v kterémkoli okamžiku. Jeden motiv, obvykle ten nejvhodnější, bude nejsilnější a bude dominovat naší pozornosti, zatímco ostatní motivy budou podřízené. Ačkoli obvykle nejsilnější motiv bude mít nejvýznamnější vliv na naše chování, jak se mění okolnosti, každý podřízený motiv se může stát dominantním.<sup>9</sup> Celý proces motivace začíná stavem nedostatku nebo nadbytku. Důsledkem je vznik napětí, který je třeba odstranit, a tím dochází ke konkrétnímu chování za nějakým účelem, pokud tedy ovšem je motiv k dosažení cíle dostatečně silný a atraktivní.<sup>10</sup> Pokud je hodnota cíle nízká nebo předpoklad dosažení cíle minimální, motivace nemusí vést k tomuto jednání.<sup>11</sup> Vyhodnocením situace se poté stává situace reálná, pokud jsou okolnosti příznivé. Závěrem motivačního procesu je dosažení cíle a uspokojení potřeb.<sup>12</sup>



Obrázek 1: proces motivace<sup>13</sup> (upraveno autorkou)

<sup>7</sup> BEDRNOVÁ, Eva a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012. s. 227

<sup>8</sup> BĚLOHLÁVEK, František. *20 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. s. 15.

<sup>9</sup> What is Motivation? A Psychologist Explains. - PositivePsychology.com. *PositivePsychology.com - Helping You Help Others* [online]. Dostupné z: <https://positivepsychology.com/what-is-motivation/>

<sup>10</sup> TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. s. 56.

<sup>11</sup> NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace*. Praha: Management Press, 1992. s. 9.

<sup>12</sup> TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. s. 56.

<sup>13</sup> ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 1999. s. 296.

## 1.4 Motivace a výkon

Popisem vztahu motivace a výkonu se pokusím navázat na pracovní motivaci v následující kapitole. „...přílišná motivovanost přináší vysokou míru vnitřního, psychického napětí, které narušuje „normální“ fungování lidské psychiky a oslabuje tak aktuální vnitřní, subjektivní předpoklady výkonu. Celkově tedy výkon snižuje.“<sup>14</sup> Následující vzorec vyjadřuje motivaci, která společně se schopnostmi tvoří dvě skupiny subjektivních a osobnostních výkonů člověka.

$$V = f(M \times S),$$

Kde  $V$  = úroveň výkonu (v dimenzích kvantity a kvality)  
 $M$  = úroveň motivace (míra „chtění“ člověka podat výkon)  
 $S$  = úroveň schopnosti (vědomostí, znalostí, dovedností)

V zásadě ne vždy plně platí, že čím vyšší je míra motivace, tím lepší výsledek se předpokládá. Protože, pokud chceme něco moc, ne vždy se nám toho podaří dosáhnout. Ovšem na druhou stranu, pokud nejsme plně motivováni dosáhnout svého cíle, výsledkem je též neuspokojení potřeby.<sup>15</sup> Pokud čelíme náročným úkolům, lepší výkon je omezen určitým úsilím. Pokud je ho více, výkon už není zvyšován, ale klesá. Tento vztah vyobrazuje Yerkes-Dodsonův zákon, který můžeme vidět na Obrázek 2.<sup>16</sup>



Obrázek 2: Yerkes-Dodsonův zákon<sup>17</sup> (upraveno autorkou)

<sup>14</sup> BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007. s. 375.

<sup>15</sup> BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007. s. 375.

<sup>16</sup> HONZÁK, Radkin. *Jak žít a vyhnout se syndromu vyhoření*. V Praze: Vyšehrad, 2015. s. 109.

<sup>17</sup> HONZÁK, Radkin. *Jak žít a vyhnout se syndromu vyhoření*. V Praze: Vyšehrad, 2015. s. 108.

## 2 Pracovní motivace

Proč lidé pracují? Na tuhle otázku odpovídá pracovní motivace.<sup>18</sup> Abychom motivovali pracovníky, je třeba je přimět, aby provedli nějakou akci, nebo vynaložili určitý stupeň úsilí, které by jinak nechtěly dělat. Jednotlivá chování, která jsou klíčová při stanovení efektivnosti organizací, jsou téměř bez výjimky dobrovolně motivovaná chování.<sup>19</sup> Pracovní motivace se zajímá o to, jak motivovat lidi, aby pracovali více a lépe.<sup>20</sup> „...rozumí se jí vyjádření přístupu jednotlivce k práci, jeho ochoty pracovat, vycházející z nějakých vnitřních pohnutek (tj. motivů).“<sup>21</sup> „Stavu motivace je dosaženo tehdy, když plnění podnikových cílů zároveň uspokojuje osobní cíle zaměstnance.“<sup>22</sup> Dobře motivovaní lidé jsou ti, kteří mají jasně definované cíle, které účinně fungují a rozvíjí smysl pro povinnost. Tito lidé si jsou vědomi toho, že jejich úsilí vede k uspokojení nejen vlastních potřeb, ale i potřeb společnosti.<sup>23</sup>

V řízení lidských zdrojů vznikl také nový pojem „engagement“, který je z hlediska motivace také důležité zmínit. Tento pojem nemá jednotnou obecně přijímanou definici, ale dal by se chápat jako ochota a schopnost pracovníků pomáhat jejich společnosti uspět, převážně na dlouhodobém, trvale udržitelném základě. „Engagement“ pracovníků je ovlivněn mnoha faktory, které zahrnují jak emocionální, tak racionální faktory související s prací a celkovou pracovní zkušeností.<sup>24</sup>

Motivace je klíčovou součástí pracovního výkonu a „engagementu“, který by se dal přeložit jako zapojení, či angažovanost. Nejzákladnějším hlediskem strategií lidského kapitálu je to, zda zaměstnanci a pracovníci jsou schopni jednat způsobem, který organizaci posune směrem k jejím cílům.<sup>25</sup> Motivace závisí na určitých vnitřních i vnějších faktorech, které ve spolupráci vedou k plně angažovaným pracovníkům. Pobídky, odměny a uznání jsou hlavní faktory, které mají vliv na motivaci pracovníků.

---

<sup>18</sup> VÉVODA, Jiří. *Motivace sester a pracovní spokojenost ve zdravotnictví*. Praha: Grada, 2013. s. 15.

<sup>19</sup> GANTA, Vinay Chaitanya. Motivation in the workplace to improve the employee performance. *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*, 2014, 2.6: 221-230.

<sup>20</sup> BECK, Robert C. *Motivation: theories and principles*. 5th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, c2004, x, s. 398.

<sup>21</sup> TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. s..57.

<sup>22</sup> KUBÁTOVÁ, J. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. s. 89.

<sup>23</sup> NĚMEČKOVÁ, Iveta. The role of benefits in employee motivation and retention in the financial sector of the Czech Republic. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 2017, 30.1: 694-704.

<sup>24</sup> MARKOS, Solomon; SRIDEVI, M. Sandhya. Employee engagement: The key to improving performance. *International journal of business and management*, 2010, 5.12: 89.

<sup>25</sup> DELANEY, Molly L.; ROYAL, Mark A. Breaking engagement apart: The role of intrinsic and extrinsic motivation in engagement strategies. *Industrial and Organizational Psychology*, 2017, 10.1: 127-140.

Pokud pracovníci budou nacházet ve své pracovní činnosti uspokojení i pro sebe, budou pociťovat vlastní motivaci, protože jejich činnosti budou v zásadě příjemné.<sup>26</sup>

Zásadní vliv na práci má nejen motivace, ale i její opak demotivace, která je také důležitá s ohledem na praktickou část bakalářské práce.

## 2.1 Demotivace

*„Motivaci, často však spíše demotivaci, výrazně ovlivňuje prostá, často ověřená skutečnost: lidé se k podniku chovají tak, jak se podnik chová vůči nim, nebo jak toto chování podniku sami chápou.“* Demotivace ve skutečnosti není způsobena pouze nedostatkem motivátorů, ale také existencí jistých okolností, které způsobují nespokojenost a odrazují jednotlivce od plnění stanovených cílů.<sup>27</sup> Také můžeme říci, že většina demotivace vzniká právě ze špatného, nebo nedostatečného pokusu o motivaci.<sup>28</sup> Faktory, které způsobují demotivaci jsou:

- Faktorem ničícím motivaci je zatajení důležitých informací nebo jejich nepravdivé uvedení, to pak snižuje důvěru v organizaci. Proto by měly být tyto informace, pravdivé a úplné.
- Konflikt mezi tím, co manažeři říkají, a co dělají, tedy mezi slovy a činy.
- Pokud jsou pracovníci nespravedlivě ohodnoceni, může to způsobit snížení pracovní úsilí nebo i ztrátu víry ve své schopnosti. Pro dopad na motivaci přitom není důležité, pokud je toto hodnocení nespravedlivé doopravdy, či je pracovník jenom považuje za nespravedlivé, z různých důvodů.
- Další příčinou demotivace pracovníků jsou časté změny cílů a úkolů. Ty vedou k tomu, že pracovník musí neustále předělávat svou práci.
- Pokud neposkytují manažeři svým pracovníkům zpětnou vazbu, což vede k pocitu nedůležitosti.
- Pokud je hodnocení pracovníka zaměřené pouze nebo především na kritiku, vede to pracovníky k tomu, aby se svým nadřízeným vyhýbali.
- Odměňování pracovníků stejně, za různý výkon, nebo tolerance nízkého výkonu, které vede pracovníky k tomu, že podprůměrná práce stačí.

---

<sup>26</sup> DANISH, Rizwan Qaiser; USMAN, Ali. Impact of reward and recognition on job satisfaction and motivation: An empirical study from Pakistan. *International journal of business and management*, 2010, 5.2: 159.

<sup>27</sup> NG, S. Thomas, et al. Demotivating factors influencing the productivity of civil engineering projects. *International journal of project Management*, 2004, 22.2: 139-146.

<sup>28</sup> URBAN, Jan. *10 nejdražších manažerských chyb*. Praha: Grada, 2010. s. 15.

- Jestliže organizace nevyužívá plně schopností pracovníka a nerozvíjí plně jejich znalosti, podobně demotivačně působí i nedostatek pracovních úkolů.<sup>29</sup>
- Dalším z faktorů je též špatná pracovní morálka a pomluvy.<sup>30</sup>

Důsledkem demotivace je poté menší výkon pracovníků, tedy výkon celé společnosti.<sup>31</sup> V dotazníku v příloze č. 1 jsem využila této teorie, abych zjistila, zda nejsou znalostní pracovníci nesprávně motivováni. Především jsem se zaměřila na demotivaci na home-office, což je podrobněji popsáno v kapitole 4. 3. 2, zpětnou vazbu a omezenou možnost uplatnit a rozvíjet znalosti pracovníků.

## 2.2 Typy pracovní motivace

Tureckiová rozlišuje 2 typy pracovní motivace, které v životě vykonáváme, a vzájemně se kombinují. Jsou to motivace přímé a nepřímé. Tyto motivace se určují podle toho, jaké motivy jsou v pracovní činnosti uspokojeny.<sup>32</sup> Naopak dle Urbana bychom toto rozdělení nepojmenovali typy, ale motivačními faktory, které doplňuje i o motivaci hmotnou a nehmotnou.<sup>33</sup>

### 2.2.1 Motivace přímá neboli vnitřní

Motivace přímá je uspokojena vnitřními motivy. Jejím zdrojem uspokojení je práce. Motiv můžeme spatřovat v seberealizaci či v kontaktu s druhými.<sup>34</sup> Vnitřní motivace je motivace, která přichází zevnitř. Vyplývá z osobního požitku a vzdělávacích úspěchů, které vychází z dělání konkrétní věci. Například pro lidi, kteří milují hudbu, je jejich motivace hrát na nástroj motivací samo o sobě. Vnitřní motivace je v dnešním pracovním prostředí zásadní, jelikož některé výzkumy ukazují, že je klíčovým faktorem výkonu a zavádění inovací. Na osobní úrovni, díky vlastní motivaci, pracovníky práce uspokojuje a naplňuje. Je to hlavní důvod pro rozhodnutí zůstat v práci, a pomáhá udržet hladinu stresu na nízké úrovni.<sup>35</sup>

<sup>29</sup> *Práce a mzda: odborný časopis pro otázky odměňování, pracovního práva, personalistiky, kolektivního vyjednávání a pro sociální oblast.* Praha: Práce, 07.2008, **56**(7). s. 54.

<sup>30</sup> MLÁDKOVÁ, Ludmila; ZOUHAROVÁ, Jarmila; NOVÝ, Jindřich. Motivation and knowledge workers. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2015, 207: 768-776.

<sup>31</sup> URBAN, Jan. *10 nejdražších manažerských chyb.* Praha: Grada, 2010. s. 15. ISBN 978-80-247-3176-6.

<sup>32</sup> TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách.* Praha: Grada, s. 2004.

<sup>33</sup> URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší.* První vydání. Praha: Grada, 2017. s. 16.

<sup>34</sup> TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách.* Praha: Grada, 2004. s. 57.

<sup>35</sup> GANTA, Vinay Chaitanya. Motivation in the workplace to improve the employee performance. *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*, 2014, 2.6: 221-230.

### 2.2.2 Motivace nepřímá neboli vnější

Vnější motivace pramení z touhy přímo uspokojit něčí nepracovní potřeby. V tomto případě je práce jednoduše nástrojem, pomocí kterého lze uspokojit skutečné potřeby prostřednictvím platu, který je nám vyplácen.<sup>36</sup> Příkladem vnější motivace nejsou pouze peníze, ale i sociální uznání, sláva, soutěž nebo materiální úspěchy.<sup>37</sup> Vnější motivátory sice mohou mít výrazný účinek, ale nemusí působit dlouhodobě, jelikož nejsou součástí jedince jako motivátory vnitřní, ale jsou vnucené okolím.<sup>38</sup>

### 2.2.3 Motivace hmotná

Mezi hmotnými motivacemi převažují peníze, u kterých platí, že s rostoucím uspokojením potřeb motivační účinek klesá. Proto ne vždy, manažeři mají možnost zvýšením příjmů nejsilněji motivovat zaměstnance.

### 2.2.4 Motivace nehmotná

Nehmotné motivační faktory uspokojují takové potřeby, které penězi uspokojit nelze. Jejich motivační efekt bývá často podceňován.<sup>39</sup>

V dotazníkovém šetření v příloze č. 1 jsem využila teorii o hmotné a nehmotné motivaci pro zjištění která znalostní pracovníky ve Veles Analytics motivuje více.

---

<sup>36</sup> FREY, Bruno S.; OSTERLOH, Margit (ed.). *Successful management by motivation: Balancing intrinsic and extrinsic incentives*. Springer Science & Business Media, 2001. 8.

<sup>37</sup> GANTA, Vinay Chaitanya. Motivation in the workplace to improve the employee performance. *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*, 2014, 2.6: 221-230.

<sup>38</sup> ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. s. 299.

<sup>39</sup> URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. První vydání. Praha: Grada, 2017. s. 16-17.

### 3 Znalostní pracovníci

*„Ve znalostní společnosti, jsou to právě znalosti, které přerůstají v nejdůležitější formu kapitálu. Jeho ostatní formy – peníze, půda, technologie – jsou na něm kriticky závislé a budou čím dál více znalostnímu kapitálu podřízeny.“*<sup>40</sup> Pojem „znalostní pracovník“ se stal v managementu populární, dokonce hovorový. Důsledkem toho je tento termín nejasný, různě interpretovaný a definovaný. Prvním, kdo tento pojem použil byl P. Ducker, definice od T. H. Davenporta uvádí, že znalostní pracovníci jsou ti, kteří mají vysokou úroveň odborných znalostí, vzdělání nebo zkušeností a praktické využití těchto znalostí patří mezi jejich hlavní úkoly práce.<sup>41</sup> Znalost definujeme jako poznatky či organizovanou informaci, které jsou využity pro řešení daných problémů v různých situacích. Obsahuje koncepty, úsudky, metodologii a know-how.<sup>42</sup> Znalosti jsou jediným udržitelným zdrojem konkurenceschopnosti, a proto je třeba je rozvíjet a využívat. Souhrn těchto znalostí se nazývá lidský neboli intelektuální kapitál.<sup>43</sup> *„Intelektuální kapitál je soustředěn v rukou znalostních pracovníků. Jejich znalosti jsou efektivní, pouze pokud jsou specializované. Zároveň z toho však vyplývá, že tito specializovaní pracovníci musejí pracovat jako členové nějaké organizace. Pouze organizace může jejich specializované znalosti transformovat na výkonnost. Proto většina znalostních pracovníků bude po celý svůj život pracovat jako zaměstnanci, popřípadě jako samostatní podnikatelé velmi silně spojení s nějakou organizací.“*<sup>44</sup>

Hlavní řízení jejich práce probíhá v jejich hlavě na rozdíl od manuálních pracovníků, kteří pracují rukama a jejichž práce se dá postupně kontrolovat. To znamená, že tedy ještě nemusí být zřejmé, jak jejich konečná práce bude vypadat. Od znalostního pracovníka se požaduje, aby měl daleko větší znalosti a vzdělání v oboru ve kterém vykonává svou práci, tudíž si sami vytváří své standardy, podle kterých se řídí jejich postup práce. Jednodušeji řečeno, vědí o své práci více než ostatní, proto je například pro managery firmy těžké zhodnotit jejich práci a jestli ji odvádí postupně správně.<sup>45</sup>

---

<sup>40</sup> KRNINSKÁ, Růžena. *Motivace a stimulace pracovního jednání*. 1. vyd. V Českých Budějovicích: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta, 2012. s. 5.

<sup>41</sup> SURAWSKI, Bartosz. Who is a “knowledge worker” – clarifying the meaning of the term through comparison with synonymous and associated terms. *Management*, 2019, 23.1: 105-133.

<sup>42</sup> ŠVARCOVÁ, Jena. *Best practices: sdílení znalostí firem*. Zlín: CEED, 2008. s. 37-38.

<sup>43</sup> NENADÁL, Jaroslav. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press, 2008. s. 215-218.

<sup>44</sup> JANEČEK, Václav; HYNEK, Josef. *Motivační systém jako faktor zvyšování efektivnosti podniku*. 2010.

<sup>45</sup> MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management znalostních pracovníků*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2008. ix, 132 s. Beckova edice ABC. str. 4-23.



Znalostní pracovníky popisují autoři jako vysoce oddané své činnosti, jsou obvykle ambiciózní a zaměřeni na rozvoj své kariéry. Jsou také poháněni úspěchem, reagují na jejich hodnocení a chválu. Pokud jsou taženi dobrým lídrem, reagují lépe, než pokud jsou k něčemu nuceni a tlačeni.<sup>46</sup>

Další pracovní součástí znalostního pracovníka je nepřetržité vzdělávání, díky kterému dokáže držet krok s ostatními pracovníky a odvádí lepší práci. Nepřetržitý rozvoj kvalifikace a inovace znalostního pracovníka je tedy v dnešní době nepostradatelný proces.<sup>47</sup> To, jak je znalostní pracovník produktivní nesouvisí s množstvím práce jako u manuálního pracovníka, ale s kvalitou vykonané práce. Tento lidský kapitál ve firmě se vyznačuje několika prvky. Je to především atraktivita podniku pro talentované lidi, náklady pro rozvoj lidských zdrojů, spokojenost manažerů a věrnost pracovníků k firmě.<sup>48</sup> Znalostní organizaci poté můžeme identifikovat nejen jako úroveň znalostí a zkušeností zaměřené na zákazníka, ale i skrze rychlost učení a využívání těchto naučených znalostí, mít výhodu konkurenceschopnosti, která je založena na přizpůsobení změnám a vyvolání žádoucích změn.<sup>49</sup>

### 3.1 Motivace znalostních pracovníků

Mládková ve své knize představuje faktory důležité pro motivaci znalostních pracovníků:

1. Jedním z klíčových motivátorů je, že pracovník ví, jakou práci a úkoly má dělat a odvádět a co se od něj žádá. S tím souvisí i jeho správné chápání procesu, díky němuž vytváří produkt či službu.
2. Pro znalostní pracovníky jsou také velmi důležité informace, znalosti a kontakty, které by měl manažer rozvíjet. Pokud pracovníci využívají své odborné znalosti, a je mu povoleno využít jeho talentu a schopností, jeho organizace je motivuje a zároveň využívá plně svých tacitních zdrojů. Pokud by se tyto znalosti nerozvíjely, ale potlačovaly, vznikla by frustrace pracovníka.
3. Pro sociální potřebu pracovníka je velmi důležitá i pochvala, která ujišťuje, že jsme rovnocennými členy skupiny. Kritika naproti tomu způsobuje klesající

---

<sup>46</sup> MLÁDKOVÁ, Ludmila; ZOUHAROVÁ, Jarmila; NOVÝ, Jindřich. Motivation and knowledge workers. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2015, 207: 768-776.

<sup>47</sup> VODÁČEK, Leo a VODÁČKOVÁ, Oľga. *Moderní management v teorii a praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. 359 s. 300.

<sup>48</sup> MOLNÁR, *Competitive intelligence*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2009. s. 85.

<sup>49</sup> BARTÁK, Jan. *Jak vzdělávat dospělé*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. s. 133.

sebevědomí pracovníka, který tím způsobuje více chyb. Více detailů o pochvale a kritice viz. kapitola 4.4.1 a 4.4.2.

4. Dalším sociálním faktorem působícím na pracovníky je, zdali je o mě zájem v práci jako o člověka. Tím jedince skupina zařazuje mezi sebe, což znamená věnovat mu též pozornost. To se týká hlavně nově příchozích členů skupiny. Více o rozvoji těchto vztahů popsáno v kapitole 4.5.1.
5. Je důležité nebránit pracovníkům v rozvoji. Proto je třeba mít manažera, který identifikuje potenciál pracovníků a zároveň disponuje velkorysostí a nadhledem.
6. Akceptace znalostí pracovníka a jeho schopností znamená spolupodílení pracovníka na rozhodování, a zda jsou jeho nápady a myšlenky brány vážně.
7. Podstatné jsou též základní životní představy sdíleny a vytvářeny představami pracovníků, které jsou podvědomé a nelze je změnit. Pracovník se necítí komfortně a dochází k fluktuaci, pokud se tyto představy neshodují s posláním organizace, tedy s představami ostatních pracovníků. Dochází k tomu, že znalostní pracovník necítí pocit důležitosti, výjimečnosti a potřeby.
8. Pro motivaci pracovníků je také významná práce kolegů. Pokud se některý pracovník staví k práci lhostejně, může to mít za následek demotivaci pracovníků, kteří pracují zodpovědně.
9. Pokud zjistíme, že má pracovník ve své práci přátele a jsou zde dobré vztahy, bude do své práce docházet ráda bude plnit úkolu mu zadané.
10. Manažer by měl mluvit se svými pracovníky o jejich práci. V tomto rozhovoru by jim měla být poskytována zpětná vazba, pracovníkův pokrok a jeho problémy, se kterými by mu měl pomoci. To umožní manažerovi kontrolovat, zda se pracovník vyvíjí a zda je nachází uplatnění. Hodnocení pracovníků a více jak pracovníky motivovat při tomto rozhovoru najdeme v kapitole 4.4.
11. Znalostní pracovníci se musí neustále vzdělávat a zjišťovat nové trendy. Pokud se pracovníci nemohou rozvíjet a organizace jim nedovolí a neumožní se vzdělávat, potom tyto pracovníci odcházejí z organizací.<sup>50</sup> Co se týká znalostních pracovníků a jejich vzdělání, je podceňován význam strategického myšlení, kreativity, integrace, schopností rozhodovat, nést riziko a týmová spolupráce. Je potřeba

---

<sup>50</sup> MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management znalostních pracovníků*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2008. ix, 132 s. Beckova edice ABC. str. 29-34.

hledat pro pracovníky nová řešení pro zlepšení celoživotního vzdělání.<sup>51</sup> Další informace o rozvoji pracovníků v kapitole 4.3.1.

12. Vymětal ve své knize hovoří ještě o dalších motivačních faktorech, kterými jsou otevřená a úplná informovanost, identifikace osobních zájmů se zájmy organizace, jež můžeme považovat za zmíněné základní životní představy v bodě 7., delegování pravomoci a předání odpovědnosti, výhodná možnost seberealizace, uspokojení potřeby seberealizace, harmonické mezilidské vztahy, které jsou v předchozích bodech uvedeny jako sociální faktory, přiměřené pracovní prostředí s exkluzivní organizací práce a rychlé morální a finanční ocenění závislé na přínosu společnosti. Posledním faktorem může být i spolupráce s významnou osobností.<sup>52</sup>

Motivace by se měla zaměřit na silné stránky znalostních pracovníků a posilování těchto stránek, ne na překonání slabých stránek.<sup>53</sup> Pro motivaci znalostních pracovníků můžeme uplatnit také pracovní motivaci a její teorii, které jsou blíže popsány v kapitole 2.<sup>54</sup> I když jsou znalostní pracovníci obvykle odpovědnými odborníky, špatná motivace může negativně ovlivnit jejich výkon. Demotivaci způsobuje, pokud systémy odměn neodpovídají firemní strategii a není využita struktura odměn, a tím nejsou uspokojeny potřeby pracovníků. U znalostních pracovníků musí být uspokojeny nejdříve hmotné potřeby blíže přiblížené v kapitole 2.2.3 a těmi jsou právě peníze, poté se stávají motivací nehmotné odměny.<sup>55</sup> Peníze tudíž nejsou jediným motivačním faktorem, jejich zvyšování postupně přestává účinkovat a není dostatečným motivátorem. Pracovníci, kteří mají dostatečně vysoký příjem, tedy nebudou na zvyšování finančních odměň reagovat.<sup>56</sup> Pro motivaci znalostních pracovníků nenajdeme mnoho teorií a výzkumů. Předvýzkum Mládkové & spol. z roku 2015 identifikoval spokojenost, dosažení cílů, charakter práce a svobodu pracovníka jako nejdůležitější motivační faktory. Demotivačními faktory poté byly neefektivní využití energie znalostního pracovníka a nízké morální kvality

---

<sup>51</sup> SARKAR, Ayatakshee, Motivation of Knowledge Workers, Middle Earth HR. 302 Found [online]. [cit. 13.01.2021]. Dostupné z: <http://middleearthhr.com/blog/motivation-of-knowledge-workers/>

<sup>52</sup> VYMĚTAL, Jan, DIACÍKOVÁ, Anna a VÁCHOVÁ, Miriam. *Informační a znalostní management v praxi*. Praha: LexisNexis CZ, 2005. s. 249.

<sup>53</sup> MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management znalostních pracovníků*. V Praze: C.H. Beck, 2008. s. 36. ISBN 978-80-7400-013-3

<sup>54</sup> KUBÁTOVÁ, Jaroslava, KUKELKOVÁ, Adéla a Filozofická fakulta. *Interkulturní rozdíly v pracovní motivaci generace Y: příklad České republiky a Francie*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. s. 13.

<sup>55</sup> PETRONIO, Alberto; COLACINO, Pierluigio. Motivation strategies for knowledge workers: Evidences and challenges. *Journal of technology management & innovation*, 2008, 3.3: 21-32.

<sup>56</sup> JANEČEK, Václav; HÝNEK, Josef. Motivační systém jako faktor zvyšování efektivnosti podniku. 2010.

manažera.<sup>57</sup> Další demotivační faktory můžeme nalézt v kapitole 2.1, které byly využity v dotazníku, který nalezneme v příloze č. 1.

Motivační proměnné se liší podle pracovníka. Firmy a organizace proto nesmí předpokládat, že co motivuje jednoho pracovníka, motivuje i toho druhého. Motivace znalostních pracovníků je důležitá z hlediska jejich zvýšení produktivity, uchování a rozšíření tacitních znalostí, čímž neztratí svoji konkurenční výhodu.<sup>58</sup>

Motivování znalostních pracovníků má hned několik výhod. Tito pracovníci jsou například zdrojem inovace, a tím zajišťují konkurenční výhodu. Dále, se zvýší výkon a efektivita pracovníků,lepší se kvalita, a projekty by byly hotové za kratší dobu, tím by zákazníci byli spokojeni. Očekává se, že motivovaní znalostní pracovníci vykonávají zodpovědně a samostatně svoji práci a neopouštějí organizaci. Pracovníci si také mezi sebou budou více a lépe sdílet zkušenosti. Úspěšná motivace pracovníků vytváří prostředí, ideální pro vzdělávání a učení.<sup>59</sup>

---

<sup>57</sup> MLÁDKOVÁ, Ludmila; ZOUHAROVÁ, Jarmila; NOVÝ, Jindřich. Motivation and knowledge workers. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2015, 207: 768-776.

<sup>58</sup> SARKAR, Ayatakshee, Motivation of Knowledge Workers, Middle Earth HR. 302 Found [online]. [cit. 13.01.2021]. Dostupné z: <http://middleearthhr.com/blog/motivation-of-knowledge-workers/>

<sup>59</sup> OLOMOLAIYE, A., et al. Motivating Knowledge Workers: The dilemma of HRM's contribution to knowledge management in the construction industry. 2004.

## 4 Ekonomické nástroje zlepšení motivace

Lidé mají práci kvůli kombinaci tří důvodů. Prvním je, že potřebují prostředky pro svou existenci, tedy peníze. Druhým je důvod společenský, a to, že chtějí být s lidmi, se kterými se jim dobře pracuje. A posledním důvodem je jejich užitečnost, chtějí dělat práci, která má smysl a přinášet prospěch.<sup>60</sup> Finanční odměny společně s nefinančními označujeme jako nástroje motivace.<sup>61</sup>

### 4.1 Odměny

Odměny jsou motivátorem lidí, pokud jsou dosažitelné a pokud z nich něco pracovníci mají. Je to v podstatě ocenění lidí, a jak moc si jich vážíme. Máme jak odměny finanční, tak nefinanční.<sup>62</sup> Dále se předpokládá, že efektivně spravované celkové systémy odměn budou mít silný pozitivní vliv na přitažlivost a motivaci znalostních pracovníků.<sup>63</sup> V praktické části v kapitole 7, jsou znalostní pracovníci odměňováni na základě podaného výkonu. O odměňování podle výkonu se jedná, jestliže finanční složka pracovníků závislá na jeho objektivně měřitelné výkonu.<sup>64</sup> Mezi odměňování nehmotné, tedy nefinanční, spadá například povýšení, uznání, dobré vztahy na pracovišti nebo i samostatnost a odpovědnost za práci.<sup>65</sup>

### 4.2 Finanční odměny

Jde o základ pracovní motivace, protože do práce chodíme proto, abychom se uživili.<sup>66</sup> „Čím méně někdo vydělává, tím důležitější se stává velikost jeho platu. Čím více lidé vydělávají a čím více se ztotožňují s tím, co dělají, tím nižší je relativní důležitost peněz.“<sup>67</sup> Finanční odměny jsou krátkodobými motivátory pro zaměstnance a pracovníky a někdy se na ně zapomíná.<sup>68</sup> Tampoe identifikoval čtyři klíčové motivátory znalostních pracovníků a mezi nimi měly nejnižší prioritu peníze. Peníze v různých podobách mají

---

<sup>60</sup> BEDNÁŘ, Vojtěch. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. První vydání. Praha: Grada, 2018. s. 15-18.

<sup>61</sup> URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI, 2003. s. 98.

<sup>62</sup> ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009. 442 s. Expert.

<sup>63</sup> SCHLECHTER, Anton; THOMPSON, Nicola Claire; BUSSIN, Mark. Attractiveness of non-financial rewards for prospective knowledge workers. *Employee Relations*, 2015.

<sup>64</sup> HORVÁTHOVÁ, Petra, Andrea ČOPÍKOVÁ a Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava. *Systémy odměňování v organizacích*. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2007. s 75.

<sup>65</sup> HORVÁTHOVÁ, Petra, Andrea ČOPÍKOVÁ a Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava. *Systémy odměňování v organizacích*. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2007. s. 25.

<sup>66</sup> BEDNÁŘ, Vojtěch. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. První vydání. Praha: Grada, 2018. s. 15-18.

<sup>67</sup> HAGEMANNOVÁ, Gisela. *Motivace*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. s. 43.

<sup>68</sup> CIORBAGIU-NAON, Radu. MODALITIES OF NON-FINANCIAL MOTIVATION OF EMPLOYEES WITHIN ORGANIZATIONS. *Annals of the University of Petrosani Economics*, 2010, 10.4.

malou přírůstkovou hodnotu jako motivátor, i když souvisí s výkonem. Znalostní pracovníci však musí být za své znalosti, dovednosti a kompetence placeni. Platba za znalosti, dovednosti a kompetence znalostního pracovníka však představuje obrovské výzvy. Práce, kterou odvádí je pestrá, abstraktní, nerutinní, plná nejistoty a někdy kreativní. Výsledkem je, že pro tyto pracovníky není snadné definovat kompenzační odměny za jejich dovednosti a znalosti. Řešením by mohlo být, aby se organizace spoléhaly na strategické oceňování odvedených úkolů pracovníků. Finanční odměny pracovníků by měly být kombinovány také s projevem uznání a ocenění jejich úsilí.<sup>69</sup>

V těžkých ekonomických časech mohou někteří zaměstnavatelé využívat nepeněžní benefity jako kompenzaci toho, že nedostávají finanční odměny. Existuje mnoho způsobů, jak finančně motivovat pracovníky, ale ty se mohou stát očekávanými nebo nedocenenými. Pro různé sektory hospodářství existují různé metody. Měla by se vybrat taková, která se hodí pro danou organizaci. Pokud budou tyto metody používány správně, mohou být velmi užitečnými nástroji pro motivaci pracovníků a nechat je, aby pochopili, že jejich práce je oceňována. Finanční nástroje jsou kvůli přímé vazbě na rozpočet omezené. V těžkých ekonomických časech je implementace finančních nástrojů obtížnější. Pokud jsou zaměstnanci zvyklí na získání bonusů a jeden rok tak vedení neučiní, mohou být odrazováni a mohou snižovat produktivitu. Je třeba poznamenat, že manažeři musí být opatrní při všech druzích motivace.<sup>70</sup> Vysoký plat navíc nezaručuje spokojenost v práci. Zaměstnanci se stejnými, či podobnými úkoly by měli pobírat přibližně stejný plat, pokud jeden z nich nemá v kompetenci některé práce navíc. To, že by někdo dostával vyšší plat než ostatní, by vedlo k nespokojenosti a pocitu méněcennosti druhého pracovníka, a mohl by vyústit až k odchodu z organizace.

### 4.3 Nefinanční odměny

Pokud jde o motivaci s cílem dosáhnout lepších profesionálních výsledků, po mnoho let byly odměny a zvyšování platů řešením, která manažeři používali k dodržování standardů. Taková rutina však nemůže být dlouhodobá, proto manažeři hledají nové způsoby motivace svých zaměstnanců. Řešením dlouhodobější motivace můžou být tzv. „learning experiences“, mezi které patří vzdělávání pracovníků, zpětné vazby, aj. díky

---

<sup>69</sup> OLOMOLAIYE, A., et al. *Motivating Knowledge Workers: The dilemma of HRM's contribution to knowledge management in the construction industry*. 2004.

<sup>70</sup> CIORBAGIU-NAON, Radu. *MODALITIES OF NON-FINANCIAL MOTIVATION OF EMPLOYEES WITHIN ORGANIZATIONS*. *Annals of the University of Petrosani Economics*, 2010, 10.4.

kterým má zaměstnanec pocit, že patří do skupiny a je oceněn. Na rozdíl od finančních motivátorů jsou nefinanční motivátory hojnější a mají dlouhodobější účinky. Bylo zjištěno, že nefinanční odměny, jako je zkrácená pracovní doba, dotované jídlo nebo služby, další prázdniny a týmové akce, zlepšují motivaci zaměstnanců, podporují pozitivní kulturu a podporují loajalitu a oddanost organizaci.<sup>71</sup> Pracovník se snadno motivuje, když organizace má již strategii, jestliže jsou stanoveny jasné cíle a termíny které bývají dosaženy.<sup>72</sup> Jednou z těchto strategií je zaměření na nabídku více a širší škály nefinančních odměn organizacemi, aby se odlišily a přilákaly ty nejlepší talenty.<sup>73</sup>

#### 4.3.1 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

*„Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, byl zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat.“*<sup>74</sup> Dalším způsobem motivování pracovníků je umožnit jim získat dovednosti učením pro zvýšení jejich postavení na trhu práce.<sup>75</sup> Celkovým cílem školení a rozvoje je učení. Učení znamená, že zaměstnanci a pracovníci získávají znalosti, dovednosti, kompetence, postoje nebo chování. Vzdělávání a rozvoj se však nezaměřuje pouze na vzdělávání pracovníků pro vlastní potřebu. V současné době vzdělávání a rozvoj musí přispívat ke konkurenční výhodě společnosti zlepšením výkonu pracovníků, podporou obchodní strategie a pozitivním přínosem k podnikovým výsledkům jako je kvalita, produktivita, vývoj nových produktů a udržení klíčových pracovníků.<sup>76</sup>

Zvýšení hodnot podniku proto lze utvářet pomocí navýšení nehmotných aktiv podniku, kterými jsou vědomosti a dovednosti pracovníka, nebo-li také lidský kapitál. Aby firma úspěšně fungovala, je třeba rozvoj pracovníků vždy přizpůsobit potřebě dané organizace. Právě nastavení cílů ve firmě udává to, ve kterých sférách pracovníci mají a budou nadále rozvíjet své schopnosti tak, aby dosáhli požadovaných cílů. Jedná se

---

<sup>71</sup> SCHLECHTER, Anton; THOMPSON, Nicola Claire; BUSSIN, Mark. Attractiveness of non-financial rewards for prospective knowledge workers. *Employee Relations*, 2015.

<sup>72</sup> CIORBAGIU-NAON, Radu. MODALITIES OF NON-FINANCIAL MOTIVATION OF EMPLOYEES WITHIN ORGANIZATIONS. *Annals of the University of Petrosani Economics*, 2010, 10.4.

<sup>73</sup> SCHLECHTER, Anton; THOMPSON, Nicola Claire; BUSSIN, Mark. Attractiveness of non-financial rewards for prospective knowledge workers. *Employee Relations*, 2015.

<sup>74</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. s. 252.

<sup>75</sup> HORWITZ, Frank M.; HENG, Chan Teng; QUAZI, Hesam Ahmed. Finders, keepers? Attracting, motivating and retaining knowledge workers. *Human resource management journal*, 2003, 13.4: 23-44.

<sup>76</sup> NOE, Raymond A.; KODWANI, Amitabh Deo. *Employee Training and Development*, 7e. McGraw-Hill Education, 2018.

například o cíle finanční, zákaznické, produktové aj.<sup>77</sup> Problémem ovšem bude vybrat vhodné informace, které lze vnést i do praxe a skloubit ji s novými trendy.<sup>78</sup>

Na znalostní pracovníky se klade požadavek neustálého vzdělávání a organizace se musí snažit zajistit podmínky a motivaci pro toto učení.<sup>79</sup> Motivovat lidi k právě tomuto vzdělávání a rozvíjení se je velmi důležité a firmy zvýší motivaci tak, že se pracovníků zeptají na to, co potřebují, jaké typy vzdělávání by si přáli a jakým způsobem by je uskutečnili. Tuto problematiku zohledňuje výzkum v praktické části viz. Příloha 1. Další možností motivace je rozvoj a vzdělávání online, pomocí mobilů a počítačů, které v dnešním moderním světě nosí většina lidí u sebe. Tímto krokem by také šetřily firmy čas pracovníků. Pokud firmy mají možnosti, měly by zkusit připojit k příjemnosti a ozvláštňení školení také dobré jídlo či pití. Dále by pak vedení mělo pomocí analýz vzdělávacích potřeb zjistit, zda nepořádají nadbytečná školení, tedy taková, kde se učí zaměstnanci něco, co už umí. Nové technologie také nabízí rozšíření metod školení například pomocí gamifikace, rozšířené reality nebo simulace.<sup>80</sup> Jedním z důvodů, proč jsou pracovníci frustrováni svou společností nebo zaměstnáním je skutečnost, že neexistuje prostor pro postup ani snahu o rozvoj jejich dovedností. Naopak, pracovníci se cítí více motivováni k účasti na kurzu, pokud to znamená, že mají šanci na povýšení nebo možnost sebehodnocení. Ovšem nejvíce mají firmy možnost uplatnit odměnovou formu motivace, která nemusí být nutně finanční. Dále pak by se měla posilovat myšlenka pracovníka na to, že jeho volba se nadále individuálně rozvíjet prospívá nejen firmě, ale i jemu.<sup>81</sup>

Porozumění a motivace pracovníků je klíčem ke zvýšení vlastní hodnoty na pracovišti. Školení může pracovníkům pomoci pochopit, jak jejich práce zapadá do struktury, poslání a cílů společnosti. Pracovníci jsou často motivováni v tom momentě, kdy pochopí, jak na jejich práci záleží. Pracovníci často vědí stejně dobře nebo lépe než manažeři, kdy by jejich pracovní procesy nebo produktivita mohla být lepší. V mnoha

---

<sup>77</sup> VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2011. s. 18-19.

<sup>78</sup> PETŘÍKOVÁ, Růžena. *Moderní management znalostí: (principy, procesy, příklady dobré praxe)*. Praha]: Professional Publishing, 2010. s. 143.

<sup>79</sup> TRUNEČEK, Jan. *Management znalostí*. Praha: C.H. Beck, 2004. s. 89.

<sup>80</sup> How To Get Employees Excited About Training: 10 Ways To Motivate Them | EdgePoint Learning. *Home | EdgePoint Learning* [online]. Copyright © EdgePoint LLC. [cit. 02.05.2020]. Dostupné z: <https://www.edgepointlearning.com/blog/get-employees-excited-about-training/>

<sup>81</sup> Motivate Employees to Participate in Training: 8 Ideas. [online]. Copyright © 2018 All Rights Reserved [cit. 02.05.2020]. Dostupné z: <https://www.shiftelearning.com/blog/motivate-employees-to-participate-in-training-8-ideas>



případech jim chybí nástroje nebo vzdělání k dosažení jejich potenciálu. Školení, zejména pro oddělení a týmy, může zlepšit kvalitu práce a výsledky. Výsledkem je, že se pracovníci cítí šťastnější ve své práci, jsou více nadšeni vyhlídkou na úspěch a rozvíjejí vyšší vlastní hodnotu. Rozvíjení vlastní hodnoty pracovníků může podpořit připoutanost k firmě, loajalitu a nadšení. Výsledkem bude, že organizace vytvoří ideální atmosféru pro učení a růst. Je prokázáno, že plánování a angažovanost ke školení a rozvoji pracovníků a dlouhodobý závazek ke kariernímu postupu pracovníků je zásadní.<sup>82</sup> „*U znalostních pracovníků a manažerů si moderní doba postupně vynucuje požadavek permanentního celoživotního vzdělávání*“<sup>83</sup>

#### 4.3.2 Flexibilní pracovní doba

Rovnováha mezi profesním a soukromým životem je pro pracovníky důležitá. Poskytnutím větší svobody pracovníků je správným krokem, jelikož organizace reagují i na individuální potřeby pracovníků. Tím že organizace nabízí flexibilitu, zvyšuje pracovní efektivitu a spokojenost, která je důležitou součástí pro udržení pracovníků.<sup>84</sup> Flexibilní pracovní doba také přispívá k zvýšení motivace a zapojení pracovníků. Zavedením pracovní doby se sníží u pracovníků stres, absence. Všichni pracovníci ale mají daný určitý čas, tedy pracovní dobu, po který musí být v práci k dispozici.<sup>85</sup> Důraz je kladen na produktivitu a výsledky pracovníka, nikoli na čas strávený v kanceláři. Vzhledem k tomu, že lidé pracují odlišně, a na některé úkoly potřebují více času než ostatní, je logické použít tento přístup. Čas totiž neodráží produktivitu lidí.<sup>86</sup>

#### 4.4 Hodnocení pracovníků a jejich kontrola

Součástí managementu znalostí je jednoznačně i hodnocení.<sup>87</sup> „*Kontrola, zpětná vazba či hodnocení zaměstnanců jsou důležité nejen pro (správné) vykonání úkolů, ale i pro motivaci zaměstnanců. Vhodně provedená kontrola, pravidelná zpětná vazba i správně*

---

<sup>82</sup> The Psychology of Motivating Employees Through Training and Development - Training Industry. *Training Industry - Your complete resource for training and development* [online]. Copyright ©2020 Training Industry [cit. 02.05.2020]. Dostupné z: <https://trainingindustry.com/blog/performance-management/the-psychology-of-motivating-employees-through-training-and-development/>

<sup>83</sup> TRUNEČEK, Jan. *Management znalostí*. Praha: C.H. Beck, 2004. s. 87. ISBN 80-7179-884-3.

<sup>84</sup> HELMOLD, Marc. New Office Concepts in the Post COVID-19 Times. In: *New Work, Transformational and Virtual Leadership*. Springer, Cham, 2021. p. 79-89.

<sup>85</sup> AHMAD, Abd Rahman; IDRIS, Mohammad Talha Mohamed; HASHIM, Mohd Hilmi. A study of flexible working hours and motivation. *Asian Social Science*, 2013, 9.3: 208-215.

<sup>86</sup> HELMOLD, Marc. New Office Concepts in the Post COVID-19 Times. In: *New Work, Transformational and Virtual Leadership*. Springer, Cham, 2021. p. 79-89.

<sup>87</sup> PETŘÍKOVÁ, Růžena. *Moderní management znalostí: (principy, procesy, příklady dobré praxe)*. Praha: Professional Publishing, 2010. s. 138.

*podané průběžné a pravidelné hodnocení mohou motivaci posílit.*“<sup>88</sup> Tradiční pojetí hodnocení zaměstnance se soustředí na práci, její kvalitu a množství. Při moderním hodnocení se posuzuje nejen práce, ale i pracovní chování hodnoceného zaměstnance, tedy ochota přijímat pracovní úkoly, přizpůsobovat se změnám, dodržování pracovní doby, celkový přístup hodnoceného k práci, fluktuace aj.<sup>89</sup> Hodnocení zaměstnanců musí být spravedlivé a mělo by využívat stejného přístupu k různým lidem. Nemělo by obsahovat pouze kritiku, ale součástí by měla být i pochvala.<sup>90</sup>

#### 4.4.1 Kritika jako motivační nástroj

Kritika je jednou z nejobtížnějších komunikačních dovedností. Cílem kritiky je poskytnout zpětnou vazbu, vysvětlit co je špatně, aby se mohla napravit chyba, a mohla se zlepšit vykonávaná práce. Většina lidí bere kritiku jako stresující faktor. Nejčastějšími chybami kritiky jsou lidé, kteří jsou při kritizování agresivní, neumí kritiku podat ani přijímat a kritika není konstruktivní. Cílem a přirozeným důsledkem kritiky má být motivace. Pokud ovšem člověk dostane příliš mnoho kritiky, která je špatně podaná, výsledkem je nízké sebevědomí zaměstnance, které má dopad na pracovní výkon. Podstatou špatné kritiky je míra kritiky kritizujícího a strach kritizovaného, například z výpovědi. Příliš mnoho kritiky a agresivity v ní nám totiž motivaci ubírá. Také je dobré, pokud je kritika vyvážená pochvalou. Další chybou je nekonkrétnost, nebo malá konkrétnost, tedy nepřesná charakteristika toho, co kritizujeme a kritika osobnosti člověka, a ne konkrétní chyby.<sup>91</sup>

Když se člověk dopustí chyby, má se z ní poučit. Postoj k chybám je ve většině případů brán jako něco nežádoucího a špatného. Ovšem chyby se dělají kvůli tomu, abychom se z nich poučili. Proto bychom měli na pozici kritizovaného i kritizujícího změnit svůj postoj k chybám. Jako kritizující se bychom měli snažit v zaměstnanci vzbudit pocit, že chtějí chybu sami napravit. Jako kritizovaný bychom se měli zbavit předsudků a strachu z chyb, jelikož pocity viny a výčitky svědomí připravují pracovníka

---

<sup>88</sup> URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. První vydání. Praha: Grada, 2017. s. 61.

<sup>89</sup> RYCHTAŘIKOVÁ, Yveta. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008. 135 s. 11.

<sup>90</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. s.161.

<sup>91</sup> RYCHTAŘIKOVÁ, Yveta. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008. s. 11-28.

o motivaci a pracovní výkon. Rozhovor se zaměstnancem ukončíme pozitivně a s daným řešením či závěrem problému.<sup>92</sup>

#### 4.4.2 Pochvala jako motivační nástroj

Pochvalu by měl dostat pracovník v situaci, kdy jednal způsobem, který chceme podporovat, tedy správně. To zvýší procento pravděpodobnosti, že se tak později zachová stejně. Zaměstnanci, kteří nejsou za svoji práci chváleni, si myslí, že nejsou za svoji práci uznávaní, tím pádem jsou nespokojeni a klesá jejich motivace k práci. V zaměstnání se neudělují pochvaly z mnoha důvodů. Příkladem může být to, že se motivace bere jako samozřejmost, nebo ten kdo uděluje pochvaly si není jist, jak ji provést, dokonce může někdo chválu považovat za špatnou, která kazí zaměstnance. Dalším důvodem může být také to, že vedoucímu chybí určitá sociální inteligence.<sup>93</sup>

Pochvala by měla následovat nejlépe hned po provedení dobré práce, čím je větší časový rozdíl mezi prací a pochvalou, tím její účinnost klesá.<sup>94</sup> Dále by měl být chváleci upřímný, jinak hrozí, že bude znít manipulativně. Stejně jako u kritiky by měla být pochvala konkrétní, aby zaměstnanci věděli, co přesně dělají správně, a jaké chování a práci tedy mají upřednostnit.<sup>95</sup>

Naopak to, co by kritizující neměl dělat, je stále chválit pouze jednoho zaměstnance, nebo jej porovnávat s ostatními. Pokud také použijeme pochvalu ve velké míře, její účinnost klesne. Vzhledem k tomu, že má pochvala reflektovat a reagovat na správné chování zaměstnance, není vhodné chválit, pokud si to zaměstnanec nezaslouží.<sup>96</sup> Na rozdíl od kritiky, která má být podána pouze v soukromí by měla pochvala probíhat před ostatními zaměstnanci.<sup>97</sup>

---

<sup>92</sup> RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008. s. 28-42.

<sup>93</sup> *Práce a mzda: odborný časopis pro otázky odměňování, pracovního práva, personalistiky, kolektivního vyjednávání a pro sociální oblast*. Praha: Práce, 06.2010, **58**(6). s. 47-48.

<sup>94</sup> *Práce a mzda: odborný časopis pro otázky odměňování, pracovního práva, personalistiky, kolektivního vyjednávání a pro sociální oblast*. Praha: Práce, 06.2010, **58**(6). s. 47-48.

<sup>95</sup> NELSON, Bob. *Try Praise. Inc.*, 1996, 18.12: 115-115.

<sup>96</sup> *Práce a mzda: odborný časopis pro otázky odměňování, pracovního práva, personalistiky, kolektivního vyjednávání a pro sociální oblast*. Praha: Práce, 06.2010, **58**(6). s. 48. ISSN 0032-6208.

<sup>97</sup> PEŠEK, Roman a Ján PRAŠKO. *Syndrom vyhoření: jak se práci a pomáháním druhým nezničit: pohledem kognitivně behaviorální terapie*. V Praze: Pasparta, 2016. s. 115.

#### 4.4.3 Hodnotící rozhovory

*„Hodnotící pohovor je pro obě zúčastněné strany příležitostí k posouzení daného stavu a ke stanovení možnosti dalšího zlepšení i perspektivy postupu. Atmosféra hodnotícího pohovoru by měla být uvolněná, přátelská, naplněná porozuměním.“<sup>98</sup>*

Takový rozhovor by měl začít silnou stránkou pracovníka, aby právě taková atmosféra nastala. Obě strany by měli zhodnotit, jak vylepšit nejen slabé stránky, ale i silné. Dalším bodem je prodiskutování osobního rozvoje. Hodnotitel by měl znát svůj systém hodnocení a neměl by mít předsudky a unáhlené názory.<sup>99</sup> Rozhovor by měl mít svůj účel, a z tohoto účelu jasně stanovený obsah. Účelem se může myslet například prodiskutování dalšího kariérního postupu, stanovení cílů a úkolů, které má zaměstnanec odvádět. Tyto rozhovory se ve firmách stanovují po určité době, která je pravidelná. Hodnocení je ukončeno opatřeními k odstranění nedostatků a stanovením úkolů a cílů ke zlepšení zaměstnance. Je potřeba zajistit, aby nebylo toto hodnocení rušeno hlukem a jinými aspekty.<sup>100</sup> Petříková ve své knize uvádí, že pracovníci by se měli též učit vlastní praxí, z vlastních chyb, tzn. že stejné chyby by neměli opakovat znova a poučí se z nich.<sup>101</sup>

#### Hodnotící rozhovory online

Důležitou součástí je nalezení struktury rozhovoru, také záleží na typu online setkání. Pokud se vidíme online, nebo pokud se pouze slyšíme. Nově společnosti zavádí online meetingy i s videem společně s dresscodem, které dávají pracovníkům určitý řád. Důležité je se zaměřit na cíl meetingu. Manažeři nesmí ztrácet kontrolu nad tím, co pracovníci dělají. Pavlíková také uvádí doporučení ranních schůzek, a rozprava nad denním plánem, který dá pracovníkovi určitou motivaci.<sup>102</sup>

---

<sup>98</sup> BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. s. 80.

<sup>99</sup> FEJFAROVÁ, Martina a HORALÍKOVÁ, Marie. *Personální řízení*. Vyd. 1. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2013. 110 s. 61.

<sup>100</sup> BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. Praha: Grada, 2009. s. 61-62.

<sup>101</sup> PETŘÍKOVÁ, Růžena. *Moderní management znalostí: (principy, procesy, příklady dobré praxe)*. Praha: Professional Publishing, 2010. s. 145.

<sup>102</sup> PAVLÍKOVÁ, Pavla. Podcast: *Manažeři by se měli svým lidem na home office pomoci najít si strukturu ve své práci*, [zvukový záznam]. Copyright © 2021 IVITERA a.s., 29. 9. 2020. Dostupné z: <https://www.hnews.cz/manazer/rizeni-id-2698710/podcast-manazeri-by-meli-svym-lidem-na-home-office-pomoci-na-id-3960998>.

## 4.5 Spokojenost pracovníků

Spokojenost s prací je příjemným nebo pozitivním emocionálním stavem vyplývajícím z hodnocení něčí práce nebo pracovních zkušeností. Celková spokojenost s prací se zaměřuje na vnitřní stav uspokojení nebo nespokojenosti s prací. Pozitivní zkušenosti s přátelskými kolegy, dobrou odměnou, soucitnými supervizory a atraktivními pracovními místy vytvářejí vysokou míru spokojenosti s prací. Jednoduše řečeno, čím více pracovní prostředí člověka splňuje jeho potřeby, hodnoty nebo osobní vlastnosti, tím vyšší je stupeň spokojenosti s prací.<sup>103</sup> Význam finanční odměny pro spokojenost s prací se může lišit podle typu pracovníka.<sup>104</sup> Spokojení pracovníci mají tendenci více se angažovat ve své práci, více se aktivně, pozitivně a účinněji účastnit pracovních činností a je méně pravděpodobné, že opustí organizaci. Proto je nezbytné, aby organizace usilovaly o zvýšení úrovně spokojenosti svých pracovníků, protože to má pozitivní stimulační účinek na prosperitu organizace.<sup>105</sup> Pokud není osoba spokojena se zaměstnáním, může přejít někam jinam, dle svého výběru. Špičkové organizace jsou na vrcholu, protože se starají o své pracovníky a vědí, jak je udržovat v organizaci. Pracovníci zůstávají nebo opouštějí organizace z mnoha důvodů, které mohou být osobní nebo profesionální. Pracovníci, kteří jsou se svou prací spokojeni, jsou více oddaní a pracují pro růst organizace. To, jak udržet zaměstnance spokojené v současném zaměstnání nám umožňují právě motivační strategie povzbuzující pracovníky každý den.<sup>106</sup> Tampoe tvrdí, že určité motivační potřeby jako jsou prostředí organizace a osobní růst, které podporují samostatnost a plnění úkolů přispívají k pohodě mezi znalostními pracovníky.<sup>107</sup>

Nespokojenost v práci ovlivňuje též frustrace pracovníků, ke které dochází, když lidské hodnoty nejsou oceňovány, když se s lidmi zachází pouze jako s nástroji pro výdělky, když jsou lidé považováni pouze za zdroje. Každý, kdo prožívá něco, co je zcela

---

<sup>103</sup> MAFINI, Chengedzai; DLODLO, Nobukhosi. The relationship between extrinsic motivation, job satisfaction and life satisfaction amongst employees in a public organisation. *SA Journal of Industrial Psychology*, 2014, 40.1: 01-12.

<sup>104</sup> VIÑAS-BARDOLET, Clara; TORRENT-SELLENS, Joan; GUILLEN-ROYO, Mònica. Knowledge workers and job satisfaction: evidence from Europe. *Journal of the Knowledge Economy*, 2020, 11.1: 256-280.

<sup>105</sup> MAFINI, Chengedzai; DLODLO, Nobukhosi. The relationship between extrinsic motivation, job satisfaction and life satisfaction amongst employees in a public organisation. *SA Journal of Industrial Psychology*, 2014, 40.1: 01-12.

<sup>106</sup> SANDHYA, K.; KUMAR, D. Pradeep. Employee retention by motivation. *Indian Journal of science and technology*, 2011, 4.12: 1778-1782.

<sup>107</sup> VIÑAS-BARDOLET, Clara; TORRENT-SELLENS, Joan; GUILLEN-ROYO, Mònica. Knowledge workers and job satisfaction: evidence from Europe. *Journal of the Knowledge Economy*, 2020, 11.1: 256-280.

v rozporu s jeho přáními nebo touhami, se může dostat do hluboké frustrace. K frustraci také dochází, kdykoli je jednotlivec nucen reagovat na něco, čemu se chce vyhnout. Každá organizace musí vyvinout iniciativy, aby zvládla frustrace zaměstnanců tím, že s nimi bude jednat vhodným způsobem. Frustrace musí být řešena na úrovni prevence nebo ve velmi rané fázi frustrace. Frustrace zaměstnanců nejen ohrožuje zdravý život jednotlivce, ale také snižuje růst příjmů společnosti.<sup>108</sup>

#### 4.5.1 Pracovní vztahy

Osobní vztahy na pracovišti mají jeden z největších vlivů na spokojenost pracovníků a jejich setrvání u firmy, s lidmi se totiž setkáváme denně a chceme chvíle strávené na pracovišti strávit příjemně.<sup>109</sup> Lidské bytosti jsou přirozeně sociální tvorové, toužíme po přátelství a pozitivních interakcích, stejně jako potřebujeme jídlo a vodu. Dává tedy smysl, že čím lepší jsou naše vztahy v práci, tím šťastnější a produktivnější budeme. Dobré pracovní vztahy nám přinášejí několik dalších výhod. Práce je příjemnější, když mají zaměstnanci dobré vztahy s lidmi kolem nich. Jsou také více inovativní a kreativní. Kromě toho dobré vztahy poskytují svobodu zaměstnanců, tedy to, že namísto toho, abychom trávili čas a energii překonáváním problémů spojených s negativními vztahy, kterými jsou například pomluvy ničící důvěru, můžeme se místo toho soustředit na příležitosti. Dobré a zdravé pracovní vztahy se vyznačují vzájemnou úctou, odpovědností za slova a činy, zohlednění názorů druhých, otevřenou komunikací a důvěrou.<sup>110</sup> Důvěra na pracovišti funguje jako zdroj zvýšené účinnosti a efektivity a zaměstnanci více spolupracují se zaměstnavatelem, který podporuje důvěru. Vytvoření organizačního prostředí, ve kterém důvěra přetrvává, je pro firmy výhodou.<sup>111</sup> Vztahy na pracovišti se prolínají také do klimatu organizace, jako jsou právě pracovní spokojenost, výkon a ochota pracovat.<sup>112</sup>

---

<sup>108</sup> ANDALIB, Tarnima Warda; DARUN, Mohd Ridzuan; AZIZAN, Azlinna. Frustration of employees: Reasons, dimensions and resolving techniques. *WCIK E Journal of Integration Knowledge*, 2013, 1-11.

<sup>109</sup> VNOUČKOVÁ, Lucie, URBANCOVÁ, Hana a SMOLOVÁ, Helena. *Marketing lidských zdrojů*. Vydání první. [Praha]: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2016. s. 44-45.

<sup>110</sup> Building Great Work Relationships - From MindTools.com. *Management Training and Leadership Training - Online* [online]. Copyright © Emerald Works Limited 2020. All rights reserved. [cit. 02.05.2020]. Dostupné z: <https://www.mindtools.com/pages/article/good-relationships.htm>

<sup>111</sup> FATIMA, Mehreen, et al. HR practices and employee performance relationship in higher education: Mediating role of job embeddedness, perceived organizational support and trust. *Pakistan Journal of Statistics and Operation Research*, 2015, 11.3: 421-439.

<sup>112</sup> VNOUČKOVÁ, Lucie, URBANCOVÁ, Hana a SMOLOVÁ, Helena. *Marketing lidských zdrojů*. Vydání první. [Praha]: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2016. s. 45.

## 5 Aktuální situace během COVID-19: virtuální tým, práce z domova

Kvůli situaci okolo COVID-19 se respondenti výzkumu v praktické části museli přizpůsobit podmínkám s touto pandemií související. Proto se jejich práce přesunula do online prostředí, ve kterém pracují na home-office, jak samostatně, tak i ve virtuálních týmech.

### 5.1 Virtuální tým

Cejthamr vysvětluje virtuální tým jako skupinu lidí, která napříč prostorem, časem a orientovaného chování spolupracuje ve vzájemné závislosti za sdíleným účelem s využitím technologií.<sup>113</sup> Virtuální tým může být motivován, pokud účastníci mají pocit smysluplné práce, mají k dispozici vysoký potenciál, mzdová politika organizace je vhodně navržena a pracovníci mají dostatečné uznání vedení. Tyto faktory budou méně působit na členy s vyšší úrovní virtuality tzn. dostávají se méně do přímého kontaktu s členy týmu. Pokud virtuální tým bude disponovat vlastnostmi jako je autonomie, uvědomění svého potenciálu, budou věřit smysluplnosti svých pracovních úkolů a budou mít pocit ocenění za jejich práci, pak budou členové koordinovaní a pracovní výkon nebude klesat, pracovníci budou proaktivní.<sup>114</sup>

Vedoucí týmu hledají strategii, která udrží jak psychickou pohodu lidí, tak požadovaný pracovní výkon. Z hlediska virtuálního týmu je velmi důležitá komunikace a kontakt se svými členy týmu. Z praxe je také dobré zapojit manažery, kteří vytváří různé iniciativy, které posilují mezilidské vztahy, jako je nabídka pomoci s různými úkoly, sdílení různých tipů, ať už pracovních či nepracovních. Z praxe je také dobré zapojit manažery do online diskuzí.<sup>115</sup>

#### 5.1.1 Práce z domova

Z důvodů koronavirové krize se většina prací přesouvá do online režimu a lidé pracují z domova.<sup>116</sup> Koncept kanceláře, jak ji známe se mění a pandemie COVID-19 a

---

<sup>113</sup> CEJTHAMR, Václav a DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. Praha: Grada, c2010. s. 166.

<sup>114</sup> CEJTHAMR, Václav a DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. Praha: Grada, c2010. s. 177-179.

<sup>115</sup> Nejčastější chyby při řízení virtuálních týmů | Management News. Články pro manažery a pracovníky marketingu | Management News [online]. Dostupné z: <https://www.managementnews.cz/manazer/vedeni-lidi-id-147960/nejcastejsi-chyby-pri-rizeni-virtualnich-tymu-id-2386748>

<sup>116</sup> Future Leaders – Jak se mění role lídra? | Management News. Články pro manažery a pracovníky marketingu | Management News [online]. Dostupné z: <https://www.managementnews.cz/manazer/manazerske-dovednosti-id-147962/future-leaders-jak-se-meni-role-lidra-id-3987319>

různá omezení náhle přinutily pracovníky vykonávat své úkoly v domácích prostředích, která mohou být nevhodná. Krize COVID-19 rovněž zdůraznila výzvy, které podporují efektivní prostředí pro spolupráci, a vzhledem k novým problémům, jako je fenomén, že rozšířené videokonference mají sklon k vyčerpání pracovníků. I když tento přechod pouze na práci z domova může vyvolat mnoho pozitivních stránek, jako je například umožnění flexibilních hodin, zkrácení času stráveného v provozu a umožnění pracovníkům žít v daleko vzdálených lokalitách.<sup>117</sup>

Mezi výhody této práce patří jak větší klid při práci, lepší kombinace pracovního a rodinného života, získání času navíc, jelikož nedojíždíme, tak i možnost práce pro handicapované lidi a pružná pracovní doba.<sup>118</sup> S touto formou práce je propojená i časová flexibilita. Lidé dokáží být při práci z domova stejně produktivní, jako při práci z kanceláře, navíc si mohou lépe zorganizovat čas, pracují bez vyrušení a dle vlastních pracovních postupů. Dalším aspektem pozitivní stránky práce z domova je šetření času, během kterého bychom dojížděli za prací. Ovšem práce z domova nepřináší pouze pozitiva, ale i negativa, jimiž může být neoddělitelnost svých pracovních a osobních činností, tedy narušení work-life balance, a především absence kontaktu s kolegy a sociální izolaci. Také může dojít k technickým poruchám, což znemožní plnění pracovních povinností. A nakonec lidé mohou mít problém s rozvržením svého času.<sup>119</sup> Nově rozvinutou formou home-office je flexibilní model práce na dálku, kdy pracovníci stráví pracovní čas ve virtuálních týmech, nepotřebují tedy kancelář.<sup>120</sup>

---

<sup>117</sup> OFEK, Eyal, et al. Towards a practical virtual office for mobile knowledge workers. *arXiv preprint arXiv:2009.02947*, 2020.

<sup>118</sup> PEŠEK, Roman a Ján PRAŠKO. Syndrom vyhoření: jak se prací a pomáháním druhým nezničit: pohledem kognitivně behaviorální terapie. V Praze: Pasparta, 2016. s. 115.

<sup>119</sup> KOTÍKOVÁ, Jaromíra, et al. Flexibilní formy práce–homeworking v ČR a vybraných evropských zemích. 2019.

<sup>120</sup> HELMOLD, Marc. New Office Concepts in the Post COVID-19 Times. In: *New Work, Transformational and Virtual Leadership*. Springer, Cham, 2021. p. 79-89.



## 6 Nové formy zaměstnávání

Na pracovním trhu dochází k proměnám a v důsledku toho se vytváří nové formy zaměstnávání, kdy pracovní smlouva už nemusí být podmínkou, aby pracovněprávní vztah mezi pracovníkem a zaměstnancem byl označen jako nová forma zaměstnání. Mezi tyto formy zaměstnávání spadá sdílení zaměstnanců, skupinové zaměstnání, portfoliová práce a spolupráce pracovníků OSVČ. Nás nejvíce bude zajímat právě spolupráce pracovníků OSVČ, uplatňující se u znalostních pracovníků jako respondentů ve výzkumu.

### 6.1 Spolupráce pracovníků OSVČ

Za osobu samostatně výdělečně činnou se považuje osoba podnikající na základě živnostenského listu nebo koncesní listiny. Živnost upravuje §2 zákona č. 455/1991 Sb., živnostenského zákona, který ji ustanovuje jako soustavnou činnost provozovanou samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.<sup>121</sup> Toto zaměstnávání založené na spolupráci, také někdy nazýváno jako collaborative employment. Spolupracují pracovníci na volné noze, osoby samostatně výdělečně činné nebo mikropodniky, pro překonání omezení plynoucích z jejich velikosti a profesní izolace.<sup>122</sup> Spolupráce je založena na konkrétních pověřených úkolech nebo projektech. Větší úkol je obvykle rozdělen na menší dílčí úkoly, které jsou nezávislé, homogenní a produkují určitý výstup.<sup>123</sup>

Čím více se výzvy na pracovišti stávají složitějšími, tím více je práce založená na spolupráci. Složitě výzvy vyžadují vůli, úsilí a odborné znalosti lidí z mnoha částí organizace. V dnešních dynamicky se měnících pracích se spolupráce v mnoha a stále se měnících skupinách lidí stává způsobem, jak odvádět svoji práci. Začíná být typické, že pracovníci jsou přiřazeni k několika spolupracím současně, přičemž v každé hrají jinou roli. Protože práce se stále více provádí prostřednictvím neustále se měnících týmů, musí se naše zaměření přesunout z přemýšlení o týmech jako samostatných, relativně stabilních jednotkách, na přemýšlení o spolupráci jako systému pracoviště, tedy neustále se vyvíjející týmům.<sup>124</sup> Spolupráce zahrnuje dva nebo více lidí zapojených do vzájemné

---

<sup>121</sup> §2 zákona č. 455/1991 Sb.

<sup>122</sup> KROUPA, Aleš a spol. Nové formy zaměstnávání v České republice, Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 1. vydání, 2019, str. 24.

<sup>123</sup> ŘEHÁČKOVÁ, Věra a spol. Nestandardní formy zaměstnávání a jejich dopady na trh práce, 2017.

<sup>124</sup> SCOTT, Brenda Barker; QUEEN'S, I. R. C. Creating a Collaborative Workplace: Amplifying Teamwork in Your Organization. 2017.

interakce v rámci jedné epizody nebo série epizod, směřujících ke společným cílům. Výhody plynoucí z dobré spolupráce se budou lišit podle typu podnikání nebo společnosti, ale výhody mohou zahrnovat vyšší zisk sdílením odborných znalostí mezi obchodními jednotkami nebo společnostmi, snížení nákladů sdílením osvědčených postupů, lepší rozhodování prostřednictvím sdílení poznatků a znalostí, kterými disponují znalostní pracovníci, inovace prostřednictvím sdílení nápadů, a zlepšení schopnosti sledovat cíle, které zahrnují distribuované jednotky nebo společnosti. K dosažení těchto výhod by si však organizace měla být rovněž plně vědoma toho, že existují potenciální nevýhody a překážky spolupráce a aby je bylo možné zvládnout. Těmito překážkami může být kultura spolupracovníků, prostředí, ve kterém pracují a struktura organizace.<sup>125</sup>

Jednou z možností spolupráce OSVČ je založení na smlouvě o obchodním zastoupení. Je to smlouva, kterou uplatňují právě zkoumaní znalostní pracovníci v praktické části. Tuto smlouvu upravuje obchodní zákoník jako smlouvu uzavřenou písemně, kdy se nezávislý podnikatel zavazuje, že bude pro zastoupeného vyvíjet činnost směřující k uzavírání určitého druhu smluv, nebo sjednávat a uzavírat obchody jménem zastoupeného. Zastupující se smlouvou zavazuje zaplatit podnikateli provizi.<sup>126</sup> Takovýmto podnikatelem, též nazývaným jako „freelancerem“ je člověk, který je najat k určitému výkonu a typu práce a pracuje bez dlouhodobé smlouvy. Freelanceři jsou zástupci kreativní třídy, samostatně výdělečně činní nezávislí profesionálové s obecně vysokým intelektuálním potenciálem a aktivně využívající moderní informační, komunikační a další technologie. Spolu s formováním virtuální nebo digitální ekonomiky a zvýšenou konkurencí v globálním měřítku nezávislý pracovník postupně vytlačuje (nebo doplňuje) tradiční formy samostatné výdělečné činnosti a zaměstnání.<sup>127</sup>

## 6.2 Motivace OSVČ

Motivace k samostatné výdělečné činnosti souvisí s dobou, po kterou se jednotlivci perspektiva stát se podnikatelem zdá atraktivní. Přesvědčení v proveditelnost a vhodnost jsou považovány za motivátory k provádění a řešení podnikatelských úkonů. Motivace k samostatné výdělečné činnosti je provázána s obecným psychosociálním

---

<sup>125</sup> PATEL, Harshada; PETTITT, Michael; WILSON, John R. Factors of collaborative working: A framework for a collaboration model. *Applied ergonomics*, 2012, 43.1: 1-26.

<sup>126</sup> KOBLIHA, Ivan. *Závazkové právní vztahy podnikatelů a jejich ochrana*. Praha: Eurolex Bohemia, 2003. s. 196.

<sup>127</sup> BAITENIZOV, Daniyar T., et al. Freelance as a creative mode of self-employment in a new economy (a literature review). *Journal of the Knowledge Economy*, 2019, 10.1: 1-17.

vývojem člověka a částečně jeho vyjádřením. Tento obecný vývoj je celoživotní proces od narození do pozdní dospělosti. Jinými slovy je pravděpodobné, že v obecné populaci existují systematické, normativní rozdíly v motivaci k samostatnému podnikání.<sup>128</sup>

Bedrnová ve své knize hovoří o „push“ a „pull“ motivech, které motivují podnikatele k zahájení podnikání a poté k jeho pokračování. „Push“ motivy jsou negativní síly, tlačící člověka k podnikání. Těmito silami jsou například nezaměstnanost, nízký plat nebo nepružná pracovní doba. Na druhé straně stojí pozitivní „pull“ motivy, táhnoucí lidi k podnikání. Zde patří touha člověka po nezávislosti a seberealizaci, zabezpečení standardu rodiny a osobní příjem.<sup>129</sup>

Spolupráce pracovníků jako nová forma zaměstnávání je v ČR příliš čerstvá a nemáme o ní mnoho informací, proto se věnuji ve výzkumu tomu, co motivuje znalostní pracovníky, kterými jsou respondenti též.

---

<sup>128</sup> MINOLA, Tommaso; CRIACO, Giuseppe; OBSCHONKA, Martin. Age, culture, and self-employment motivation. *Small Business Economics*, 2016, 46.2: 187-213.

<sup>129</sup> BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007. s. 628.

## **PRAKTICKÁ ČÁST**

## 7 Charakteristika Veles Analytics

Obchodní značka sídlí v Olomouci a byla založena v roce 2018.<sup>130</sup> Zabývá se finančními smluvními vztahy mezi fyzickými i právnickými osobami a finančními institucemi se kterými spolupracují. Cílem značky je vzdělávat širokou veřejnost v oblasti financí, a tedy mít i celkový přehled o svých výdajích k poměru k příjmům, tvoření si zadních vrátek pro nečekané události a používání správných nástrojů k zhodnocení volných finančních prostředků. Pro své klienty sestavují pracovníci finanční analýzu, navrhnou optimalizaci a provádí veškerou administrativní práci, která se týká jejich financí.<sup>131</sup>



Obrázek 3: logo firmy<sup>132</sup>

### 7.1 Organizační struktura

Ve značce Veles Analytics uplatňují novou formu zaměstnávání a tou je spolupráce pracovníků OSVČ. Znalostní pracovníci spolupracují se značkou na smlouvu o obchodním zastoupení. Momentálně je součástí značky dva majitelé a šest pracovníků se kterými výzkum probíhal, kdy hlavní pracovní náplní je konzultantská činnost.<sup>133</sup> Konzultanti jednají jak s klienty, tak i s partnery značky. Jejich náplní práce je vypracovávání projektů pro klienty a jejich administrativní zpracování. Jako každý znalostní pracovník se konzultant nadále vzdělává a je samostatný a zodpovědný za svůj pracovní výsledek. Manažer značky Veles Analytics má za úkol vést nové lidi, ovšem nadále může též pracovat se svými klienty. Konzultanti mají možnost učit se tomu, jak být manažerem a získávat nové zkušenosti, jedná se o nižší juniorské manažerské pozice.

---

<sup>130</sup> rozhovor s pracovníkem

<sup>131</sup> <https://www.veles-analytics.com/>

<sup>132</sup> <https://www.veles-analytics.com/>

<sup>133</sup> rozhovor s pracovníkem

## 7.2 Odměny a benefity

Finanční ohodnocení se získává na základě odvedené práce pracovníka. Navíc jsou odměny pro managery za práci s novými lidmi a jejich zaučení. Dále dostávají pracovníci příspěvek na certifikace od ČNB a slevy na programy z finančního trhu. Na základě spolupráce s ostatními partnery mohou pracovníci využívat různé služby a pobyty, neomezené volání a data, a také různá školení které probíhají v rámci značky online. Pokud pracovník vykonává skvělou práci s klienty, může jej čekat povýšení. Nově příchozí lidé postupují na základě daného karierního plánu. Pracovníci s ohledem na situaci COVID-19 vykonávají práci z domova a mají možnost flexibilní pracovní doby. Z tohoto důvodu se pracovníci nestýkají mezi sebou face to face, proto probíhají neformální akce mezi kolegy online.

## 7.3 Vzdělávání a školení

Ještě před COVID-19 ve Veles Analytics pořádali pravidelná školení a workshopy, které se konaly jeden den v týdnu a jednalo se o odborné vzdělání, soft skills, práci s lidmi a osobní rozvoj. Vzdělávání pracovníků se ovšem z důvodů COVID-19 přesunulo do online prostředí. Počet kurzů zůstal stejný, tedy jedenkrát týdně. Druh školení se koná dle potřeb znalostních pracovníků. Partneři společnosti zprostředkovávají online školení, a je umožněno pracovníkům tato školení navštěvovat.<sup>134</sup>

---

<sup>134</sup> rozhovor s pracovníkem

## 8 Analýza současné motivace pracovníků ve Veles Analytics

### 8.1 Způsoby sběru informací

Pro praktickou část své práce jsem zvolila dvojí výzkum. Prvotní část analýzy dat probíhala na základě kvantitativního výzkumu, a to dotazníkovým šetřením. Dotazník měl celkem 22 otázek a byl zaměřen na faktory motivace a motivaci samotnou. Celé znění dotazníku je na konci této práce v příloze č. 1. Struktura dotazníku byla postavena na principu, kdy se identifikační otázky, jako jsou otázky na věk či pohlaví, uváděly až na konci tohoto dotazníku. Cílem bylo nevyvolat v respondentech nepříjemný pocit na začátku a udržet jejich motivaci k jeho vyplnění. Dotazník tak začínal přímo otázkami zaměřenými na téma motivace.

S ohledem na počet respondentů je k datům potřeba přistupovat kvalitativně. Dotazník měl pouze roli předvýzkumu pro kvalitativní výzkum formou rozhovorů. Dotazník byl zaslán všem znalostním pracovníkům, vyplnilo jej pět pracovníků ze šesti.

Hlavní výzkum byl kvalitativní. Výzkum probíhal na základě polostrukturovaného rozhovoru „*typ rozhovoru, v němž je tazateli předepsána kostra (schéma) otázek, jejich formulace a sled a na vyznačených místech použití volného rozhovoru*“<sup>135</sup> se znalostními pracovníky značky. Vzhledem k současné kovidové situaci a nařízením vlády proběhly tyto rozhovory formou online individuální konference přes aplikaci ZOOM. Tato situace však výsledky nijak neovlivnila, poněvadž ji znalostní pracovníci společnosti používají při své práci pravidelně, a tak s ní jsou dobře seznámeni a umí s ní dobře pracovat. Konferenci přes aplikaci ZOOM předcházela individuální domluva s každým z pracovníků, kdy jsme se domluvili na platformě, na které se uskuteční rozhovor a také na termínu, kdy individuální rozhovor proběhne. Z důvodu pracovního vytížení znalostních pracovníků jsme si také před samotným pohovorem stanovili maximální délku videokonference, aby to vyhovovalo oběma stranám.

Průběh individuálních videohovorů byl následující. Každý rozhovor jsem začala představením sebe a své bakalářské práce a s tím spojený cíl práce, tedy čím pro mě tento pohovor bude přínosný. Na samotném začátku rozhovoru byli znalostní pracovníci také seznámeni s tématem, na které se v pohovoru zaměříme. Následoval prostor, kdy jsem kladla všem dotázaným otázky, které měly za cíl rozšířit prvotní dotazníkové šetření. Po

---

<sup>135</sup> GEIST, Bohumil a HAJDA, Jan. *Sociologický slovník*. Praha: Victoria Publishing, [1993]. s. 357.

zodpovězení všech otázek, jež byly pro všechny znalostní pracovníky v této části stejné, následoval prostor pro doplňující otázky, jež se mohly lišit u každého znalostního pracovníka, pokud bylo zapotřebí. Těchto individuálních rozhovorů vedených přes videokonferenci se zúčastnili celkem čtyři znalostní pracovníci z šesti, jelikož byly rozhovory dobrovolné. Také jsem získala svolení pro natáčení záznamu, ze kterého jsem následně vypsala otázky a odpovědi, které respondenti uvedli. Za jisté omezení výzkumu považují, že jedna třetina znalostních pracovníků z Veles Analytics se rozhovorů nezúčastnila, což může ovlivnit generalizované závěry.

Ačkoliv mi prvotní dotazníkové šetření poskytlo do značné míry spoustu informací o motivaci znalostních pracovníků, hlavní částí výzkumu této bakalářské práce je kvalitativní výzkum v podobě individuálních videohovorů, který jsem uskutečnila až po vyhodnocení dotazníků, abych si mohla lépe ujasnit otázky, které budu pokládat ve videohovorech a zda je potřeba se na některé otázky doptat. Díky přímé komunikaci s pracovníky, kteří se mohli lépe vyjádřit, a otázky mohli být podrobněji položeny, mi videohovory poskytly lepší pohled na motivaci znalostních pracovníků ve Veles Analytics.

## 8.2 Vyhodnocení dotazníku motivace znalostních pracovníků

### 1. Jak moc jsou hodnoty a poslání značky Veles Analytics (vzdělávat širokou veřejnost v oblasti financí, sestavování finančních analýz) shodné s Vašimi osobními hodnotami?

Odpovědi	Počet respondentů
Ztotožňuji se s nimi	4
Spíše se s nimi ztotožňuji	1
Spíše se s nimi neztotožňuji	0
Neztotožňuji se s nimi	0

Tabulka 1: Ztotožnění hodnot (vlastní zpracování)

Na otázku č. 1 odpověděli respondenti takto: S hodnotami a posláním značky se ztotožňují 4 respondenti (80 %) a spíše se s nimi ztotožňuje 1 respondent (20 %).



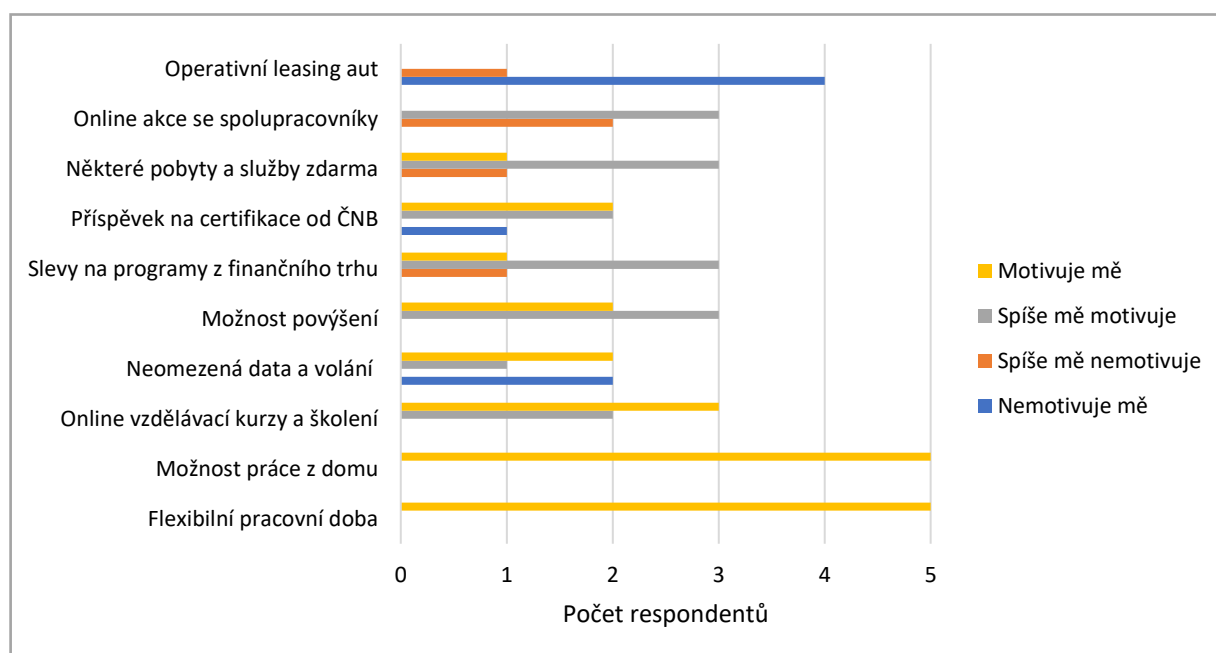
## 2. Více mě motivuje v době kovidové:

Odpovědi	Počet respondentů
Finanční forma odměny (odměna formou peněz, finanční bonusy)	2
Nefinanční forma odměny (např. vzdělávání pracovníků, pružná pracovní doba, home – office)	3

Tabulka 2: Motivace odměnami (vlastní zpracování)

V otázce č. 2 jsem se zaměřila na motivaci pomocí finančních a nefinančních odměn, konkrétně, která z těchto možností pracovníky motivuje více. Finanční forma odměny (odměna formou peněz, finanční bonusy) více motivuje 2 respondenty (40 %) a nefinanční forma odměny (např. vzdělávání pracovníků, pružná pracovní doba, home-office) 3 respondenty (60 %).

## 3. Jak moc Vás motivují níže uvedené benefity/výhody, ve Veles Analytics:



Graf 1: Motivace benefity/výhodami (vlastní zpracování)

V otázce č. 3 odpovídali respondenti, jak moc je motivovali uvedené benefity/výhody takto:

- Flexibilní pracovní doba: 5 (100 %) respondentů odpovědělo motivuje mě

- Možnost práce z domu: 5 (100 %) respondentů odpovědělo motivuje mě
- Online vzdělávací kurzy a školení: 2 (40 %) respondenty spíše motivuje, 3 (60 %) respondenty motivuje
- Neomezená data a volání: 2 (40 %) respondenty nemotivuje, 1 (20 %) respondenta spíše motivuje, 2 (40 %) respondenty motivuje
- Možnost povýšení: 3 (60 %) respondenty spíše motivuje, 2 (40 %) respondenty motivuje
- Slevy na programy z finančního trhu: 1 (20 %) respondenta spíše nemotivuje, 3 (60 %) respondenty spíše motivuje, 1 (20 %) respondenta motivuje
- Příspěvek na certifikace od ČNB: 1 (20 %) respondenta nemotivuje, 2 (40 %) respondenty spíše motivuje, 2 (40 %) respondenty motivuje
- Některé pobyty a služby zdarma: 1 (20 %) respondenta spíše nemotivuje, 3 (60 %) respondenty spíše motivuje, 1 (20 %) respondenta motivuje
- Online akce se spolupracovníky: 2 (40 %) respondenty spíše nemotivuje, 3 (60 %) respondenty spíše mě motivuje
- Operativní leasing: 4 (80 %) respondenty nemotivuje, 1 (20 %) respondenta spíše nemotivuje

Z dotazníkového šetření vyplývá, že pro respondenty jsou nejvíce motivujícím benefitem/výhodou práce z domova a flexibilní pracovní doba, jelikož motivují 100 % respondentů. Operativní leasing na druhou stranu 4 respondenty nemotivuje a 1 respondent se cítí spíše nemotivován tímto benefitem.

**4. Který z výše uvedených benefitů/výhod v otázce č.3 byste řekli že Vás motivuje nejvíce?**

*„Možnost práce z domu.“*

*„Možnost práce z domu.“*

*„Flexibilní pracovní doba a možnost práce z domu.“*

*„Flexibilita.“*

*„Home office.“*

Na otevřenou otázku č. 4 pracovníci odpověděli, že nejvíce je z benefitů/výhod ve značce Veles Analytics je motivuje možnost práce z domova a flexibilní pracovní doba.

**5. Jaká je Vaše spokojenost s nynějším finančním hodnocením na základě vykonané práce?**

Odpovědi	Počet respondentů
Jsem velmi spokojen/a	0
Jsem spíše spokojen/a	3
Jsem spíše nespokojen/a	2
Jsem nespokojen/a	0

*Tabulka 3: Spokojenost s finančním ohodnocením (vlastní zpracování)*

Otázka č. 5 zaměřená na spokojenost finančním ohodnocením znalostních pracovníků, přičemž 3 (60 %) respondenti jsou s ohodnocením spíše spokojeni a 2 (40 %) respondenti jsou spíše nespokojeni.

**6. Setkáváte se s kolegy kvůli nynější situaci online formou?**

Odpovědi	Počet respondentů
Ano	5
Ne	0
Nevím	0

*Tabulka 4: Setkávání s kolegy online (vlastní zpracování)*

Tato otázka měla za úkol zjistit, zda setkávání kolegů probíhá online formou. Všichni respondenti, tedy 5 (100 %) odpověděli „ANO“.

**7. Jak byste posoudil/a vaše nynější vztahy s kolegy?**

Odpovědi	Počet respondentů
1 (Vztahy jsou výborné)	2
2 (Vztahy jsou spíše výborné)	2
3 (Vztahy jsou průměrné)	1
4 (Vztahy jsou spíše špatné)	0
5 (Vztahy jsou špatné)	0

*Tabulka 5: Vztahy s kolegy (vlastní zpracování)*

V otázce č. 7 byly zjišťovány nynější vztahy s kolegy. Respondenti vybírali na škále od 1 (Vztahy jsou výborné) až 5 (Vztahy jsou špatné). 2 (40 %) respondenti považují

vztahy za výborné, 2 (40 %) respondenti za spíše výborné a 1 (20 %) respondent označil vztahy jako průměrné.

#### 8. Vyhovuje Vám práce z domova (tzv. home-office)?

Odpovědi	Počet respondentů
Ano	4
Spíše ano	1
Spíše ne	0
Ne	0

Tabulka 6: Vyhovuje respondentům práce z domova? (vlastní zpracování)

Otázka č. 8 zjišťovala, jestli práce z domova tzv. home-office, vyhovuje respondentům. Pro 4 (80 %) respondenty je práce z domova vyhovující, a pro 1 (20 %) respondenta je spíše vyhovující.

#### 9. Probíhají online formou individuální konzultace (hodnotící rozhovory, které zhodnotí pracovníka, jeho pracovní výkon, motivovanost a spokojenost s prací)?

Odpovědi	Počet respondentů
Ano	5
Ne	0
Nevím	0

Tabulka 7: Individuální konzultace online (vlastní zpracování)

Na otázku č. 9 odpovědělo 100 % respondentů „ANO“. Jejím úkolem bylo zjistit, zda individuální konzultace ve značce probíhají nadále online formou.

**10. Myslíte, že jsou Vaše schopnosti a talent využívány při úkolech a odvádění Vaší práce online?**

Odpovědi	Počet respondentů
Ano, využívám plně svých schopností	1
Spíše využívám své schopnosti	4
Spíše nevyžívám své schopnosti	0
Ne, nevyžívám své schopnosti	0

*Tabulka 8: Využití schopností a talentu při úkolech (vlastní zpracování)*

V odpovědích na otázku č. 10 převažovala odpověď 4 (80 %) respondentů, spíše využívám své schopnosti, 1 (20 %) respondent si myslí, že plně využívá svých schopností.

**11. Jsou Vám úkoly a práce podávány srozumitelně? (Víte, jakou práci máte odvádět, jakým způsobem)**

Odpovědi	Počet respondentů
Ano	3
Spíše ano	2
Spíše ne	0
Ne	0

*Tabulka 9: Srozumitelnost práce a úkolů (vlastní zpracování)*

Otázka č. 11 zkoumala, zda jsou úkoly a práce pracovníkům podávány srozumitelně. Z celkového vzorku pěti respondentů 3 (60 %) respondenti odpověděli „Ano“ a 2 (40 %) „Spíše ano“.

**12. Jsou v práci Vaše názory brány v potaz?**

Odpovědi	Počet respondentů
Ano	4
Spíše ano	1
Spíše ne	0
Ne	0

*Tabulka 10: Jsou v práci názory brány v potaz? (vlastní zpracování)*

Zda jsou názory v práci brány v potaz, to měla zjistit otázka č. 12. 4 (80 %) respondenti odpověděli „Ano“, 1 (20 %) respondent odpověděl „Spíše ano“.

**13. Myslíte si, že Váš pracovní výkon je dostatečně odměňován pochvalou?**

Odpovědi	Počet respondentů
Ano	3
Spíše ano	1
Spíše ne	1
Ne	0

*Tabulka 11: Pracovní výkon a odměna pochvalou (vlastní zpracování)*

Otázka č. 13 zjišťuje, zda jsou pracovníci odměňováni dostatečně pochvalou za svůj pracovní výkon. „Ano“ odpověděli 3 (60 %) respondenti, 1 (20 %) respondent odpověděl „Spíše ano“ a 1 (20 %) respondent odpověděl „Spíše ne“.

**14. Máte na home-office faktory, které Vás demotivují? (faktorem se myslí např. špatné mezilidské vztahy, nevyužívání schopností pracovníka, špatné porozumění mezi lidmi, neustálá práce u PC, nevyhovující prostředí pro práci)**

Odpovědi	Počet respondentů
Ano	2
Ne	2
Nevím	1

*Tabulka 12: Demotivační faktory na home-office (vlastní zpracování)*

Otázka č. 14 se zabývá demotivujícími faktory na home-office, přičemž, demotivujícími faktory se myslí např. neustálá práce u PC, nevyhovující prostředí pro práci, špatné mezilidské vztahy aj. 2 (40 %) respondenti odpověděli, že tyto faktory mají, 2 (40 %) respondenti odpověděli, že tyto faktory nemají a 1 (20 %) respondent neví.

**15. Pokud jste odpověděla v předchozí odpovědi "ANO", uveďte, který faktor (faktory) to jsou:**

„Nemožnost osobní interakce se spolupracovníky, chybějící společné ne/pracovní akce.“

„Neocenění dané služby mezi klienty.“

Otázka č. 15 navazuje na otázku č. 14. Ti, co zodpověděli u předchozí otázky „Ano“, tedy že mají demotivační faktory, uvedli otevřenou odpověď, které faktory to jsou. Respondenti za demotivační faktory považují nemožnost osobní interakce se spolupracovníky a chybějící ne/pracovní akce, také pak neocenění dané služby mezi klienty.

**16. Probíhají během Vaší práce z domova online kurzy a školení?**

Odpovědi	Počet respondentů
Ano	5
Ne	0
Nevím	0

Tabulka 13: Online kurzy a školení (vlastní zpracování)

Otázka č. 16 měla za úkol zjistit, zda probíhají školení online formou. 100 % respondentů odpovědělo „ANO“.

**17. Pokud jste odpověděl/a v předchozí otázce "ANO", počet online kurzů a školení se Vám zdá:**

Odpovědi	Počet respondentů
Přiměřený, nic bych na něm neměnila	2
Počet bych navýšila	2
Počet bych snížila	1

Tabulka 14: Počet online kurzů a školení (vlastní zpracování)

V otázce č. 17, bylo zjištěno, jak respondenti vnímají počet kurzů a školení probíhajících online, jak bylo zjištěno v otázce č. 16. Respondenti odpovídající, že by počet kurzů neměnili byli 2 (40 %), počet kurzů a školení by navýšili 2 (40 %) respondenti a 1 (20 %) respondent by počet snížil.

**18. Jaký druh školení, kurzů nebo zvýšení kvalifikace dokážete ve Vaší práci více ocenit?**

Odpovědi	Počet respondentů
Profesní	2
Osobnostní	3

*Tabulka 15: Druhy školení (vlastní zpracování)*

Z poslední otázky týkající se motivace vyplynulo, že 3 (60 %) respondenti dokážou více ocenit osobnostní druhy školení a kurzů, 2 (40 %) zase dokáží více ocenit profesní školení a kurzy.

**Identifikační otázky:**

**Pohlaví:**

Odpovědi	Počet respondentů
Žena	4
Muž	1
Jiné	0

*Tabulka 16: Pohlaví respondentů (vlastní zpracování)*

Většina respondentů odpovídajících na dotazník byly ženy. Ty byly konkrétně 4 a 1 muž.

**Věk:**

Odpovědi	Počet respondentů
Do 25 let	1
26 – 35 let	2
36 – 45 let	2
46 let a více	0

*Tabulka 17: Věk respondentů (vlastní zpracování)*

Na otázky odpovídal 1 respondent do 25 let, 2 respondenti od 26 do 35 let a 2 respondenti od 36 do 45 let.



### Nejvyšší dosažené vzdělání:

Odpovědi	Počet respondentů
Střední škola s maturitou	2
Vyšší odborná škola	0
Vysoká škola	3

Tabulka 18: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů (vlastní zpracování)

Minimální povinné vzdělání pro spolupráci se značkou Veles Analytics je střední škola s maturitou. Toto vzdělání mají 2 respondenti a 3 respondenti mají vysokou školu.

### Uveďte rok počátku spolupráce s Veles Analytics:

„2013“

„2018“

„2015“

„2016“

„2020“

Z této otázky bylo zjištěno, že všichni respondenti začali spolupracovat se značkou v jiný rok. Značka Veles Analytics byla založena ovšem roku 2018, to znamená, že 3 respondenti se znali již před fungováním značky.

## 8.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Ztotožňování pracovníků s cíli značky je podstatným bodem pro motivování lidí. V otázce č. 1 zodpověděli respondenti, že se s cíli značky ztotožňují 4 respondenti (80 %) a spíše se s nimi ztotožňuje 1 respondent (20 %). Díky ztotožnění cílů vznikají angažovanější pracovníci a je pravděpodobnost větší spokojenosti s prací. Ztotožnění je také důležitým faktorem pro motivaci ke vzdělávání a školení zaměstnanců. Pokud by se neztotožňovali s těmito cíli, byl by velký problém je motivovat jak k práci, tak k pracovnímu rozvoji. Druhou otázkou jsem se snažila identifikovat, který způsob motivace je ve Veles Analytics více upřednostněn a motivuje znalostní pracovníky více. Tři respondenti zodpověděli větší motivaci nefinanční formou odměny (např. vzdělávání pracovníků, pružná pracovní doba, home-office) a dva respondenti finanční formou odměny (odměna formou peněz, finanční bonusy). Rozdíl motivace mezi nefinanční a finanční odměnou je pouze v jednom respondentovi. Vzorek respondentů z dotazníkového šetření může zkreslovat výsledky, jelikož neodpovídalo všech šest

pracovníků. Což může platit i v dalších odpovědích v dotazníku. Z výsledků vyplývá, že k motivaci znalostních pracovníků je třeba jak nabídky benefitů/odměn, tak správného finančního ohodnocení. V otázce číslo tři zjišťují, který z uvedených benefitů/výhod je jak motivující pro pracovníky. Všech pět respondentů uvedlo jako motivující flexibilní pracovní dobu a možnost práce z domu (home-office), což se promítlo i do otázky číslo čtyři, tím způsobem, že pracovníci považují tyto benefity za nejvíce motivující v jejich práci. Co se týká operativního leasingu, lze tento benefit považovat jako nemotivující, jelikož 4 (80 %) respondenty nemotivuje a 1 (20 %) respondenta spíše nemotivuje. Vedení by tak mohlo zhodnotit, zda by bylo vhodné tento benefit vyřadit a například ho nahradit jiným. Otázka č. 5 zjišťuje spokojenost s finančním ohodnocením znalostních pracovníků. Bylo zjištěno, že 2 respondenti jsou se svým finančním ohodnocením spíše nespokojeni, což se může promítnout do motivace pro odvádění svých úkolů. Respondenti se setkávají se svými kolegy online formou a jejich vztahy by se daly zlepšit, jelikož 1 respondent ohodnotil své vztahy s kolegy číslem 3 na škále od 1 (vztahy jsou výborné) až 5 (vztahy jsou špatné) a dva respondenti číslem 2. Vztahy s kolegy jsou pro znalostní pracovníky důležité pro jejich celkovou motivaci a také se promítá do spokojenosti s prací. Práce z domova všem respondentům vyhovuje, úkoly jsou respondentům podávány srozumitelně a každý ví, co má dělat, přičemž respondenti si myslí, že je využíváno i jejich talentu a schopností. Individuální konzultace s respondenty probíhají online formou. Co se týká pochvaly, v otázce č. 13, bylo zjištěno, že 1 respondent pociťuje její nedostatek. Také byly zkoumány demotivační faktory na home-office, 2 respondenti uvedli jako demotivační faktory nemožnost interakce s kolegy face to face a chybějící pracovní akce a neschopnost klientů ocenit služby. Bohužel kvůli situaci COVID-19 není možnost osobní interakce mezi kolegy zařídit. Ovšem probíhají interakce na dálku během školení, které probíhá online. Počet školení ve značce by 2 respondenti navýšili a 1 by jej snížil. Zbylým dvěma respondentům počet školení vyhovuje. Více respondenti dokáží ocenit osobnostní školení a kurzy, naproti profesním, rozdíl ale je pouze v jednom respondentovi.

#### 8.4 Zkoumání současného stavu motivace znalostních pracovníků na základě videohovorů

V této části jsou vypsané otázky, na které respondenti odpovídali a jejich odpovědi, které uváděli. Individuální odpovědi jsou označené uvozovkami. Otázek bylo

celkem třináct a respondenti byli čtyři. Rozhovory uskutečňovaly pomocí aplikace ZOOM, se kterou jsou znalostní pracovníci obeznámeni a běžně ji využívají při své práci. Tuto aplikaci jsem zvolila právě proto, aby se pracovníci cítili komfortně v aplikaci, kterou znají. Rozhovor se řídil dle předem vypsanych otázek, pokud bylo potřeba, některé otázky byly upřesněny nebo prokládány dalšími otázkami, dle individuality.

**1. Co Vás napadne jako první, zmíním-li pracovní motivaci?**

*„Snaha o to, pracovat lépe v práci, která mě baví.“*

*„První by mě napadl kariérní plán, flexibilní pracovní doba a práce s lidmi.“*

*„Výhodné nabídky práce, které mě přinutí k tomu, abych do té práce nastoupila.“*

*„Radost pracovat v organizaci.“*

První otázkou jsem se snažila identifikovat co respondenti vidí pod pojmem pracovní motivace, zároveň mi šlo o navnadění respondentů právě na toto téma. Uvedené faktory mohou mít zásadní vliv právě na motivaci v práci. Pro respondenty je důležitá práce, která je baví s výhodnou nabídkou benefitů.

**2. Odcházíte z hodnotícího rozhovoru (individuální konzultace) dostatečně motivovaní k dalším výkonům v práci, plně srozumění s Vašimi pracovními cíli a Vašimi chybami nebo pozitivními stránkami?**

*„Ano odcházím z rozhovoru motivována, pokud něco nevím zeptám se.“*

*„Ano odcházím dostatečně motivovaná, a byla jsem srozuměna i chybami a pozitivními stránkami.“*

*„Momentálně absolvuji jen online školení a workshopy, jelikož jsem na mateřské.“*

*„Ano odcházím motivovaná, ano jsem dostatečně srozuměna.“*

Dotazníkovou otázkou č. 6 bylo zjištěno, že ve značce probíhají online individuální konzultace. Se spojitostí s touto otázkou v rozhovoru bylo odhaleno, zda tyto konzultace jsou dobře vedeny. Pracovníci odchází z rozhovoru motivováni k další práci, jsou srozumění s pracovními cíli a také jsou probrány jejich chyby a pozitiva. Jeden z respondentů je nyní na mateřské dovolené, takže se ho některé části rozhovoru týkat nebudou.

### 3. Jak často tyto konzultace probíhají?

*„Dle potřeby, pokud potřebujeme něco vysvětlit, či prodiskutovat, pravidelně dvakrát týdně, pochvala je zde zařazena.“*

*„Ze začátku častěji, momentálně dvakrát týdně, jsou pravidelně, daný čas. Ano, pochvalu zde získávám.“*

*„Je to dost individuální, jaké klienty zrovna máme atd., ale máme konzultace vyvážené, jak co se týká upozornění na chyby, tak jsou zde pochvaly. Momentálně mám konzultace dvakrát týdně, ale když jsem začínala, měla jsem i vícekrát.“*

Otázka č. 3 v rozhovorech dále zjišťovala informace o individuálních konzultacích. Všichni dotazovaní respondenti absolvují individuální konzultace dvakrát týdně, dle potřeby. Jeden respondent na tuto otázku neodpovídal, jelikož se neúčastní z důvodu mateřské dovolené. Z rozhovoru také vyplynulo, že tyto konzultace jsou zavedené dle potřeby.

### 4. Pokud byste mohl/a něco změnit na individuální konzultaci, co by to bylo?

*„Odcházet z konzultace pozitivně naladěn pro další práci, uvítala bych i zařadit více pochvalu.“*

*„Myslím si, že není potřeba měnit nic.“*

*„Vyhovuje mi, jak to je.“*

V dotaznících se jeden respondent zmínil v otázce č. 13, že jeho pracovní výkon spíše není pochválen. V rozhovorech by jeden respondent do individuálních konzultací rád zařadil více pochvaly. Spekulací pak může být, zda je tento respondent jeden a ten samý. V rozhovoru u otázky č. 3 respondenti zodpovídali, že pochvalu dostávají, problém může být v množství této pochvaly. Některým respondentům se může zdát nedostatečná.

### 5. Kolikrát probíhají ve Veles Analytics online školení?

*„Jedenkrát týdně v pondělí, jak individuální, tak profesní školení.“*

*„Školení probíhá jednou týdně“*

*„Jednou týdně“*

*„Jedenkrát týdně, školení technologické i osobnostní.“*

Školení se přesunuly z důvodů COVID-19 do online školení, jak můžeme vidět v odpovědích na otázku č. 16 v dotazníku. Tyto školení probíhají jedenkrát týdně, což je důležité pro návaznost k otázce č. 17 v dotazníku. Dva respondenti by počet školení navýšili, dvěma se zdá počet přiměřený a jeden by počet snížil.

#### 6. Jaké metody školení jsou využívány?

*„Z důvodu koronaviru nyní využíváme pouze online školení, kdy školitel vybere jedno téma, o kterém se učíme.“*

*„Jednak různá motivační témata na osobní rozvoj, zároveň i technická témata pro práci s klienty a pak i workshopy. Bývá školení zaměřené na klientskou schůzku, lidé si procvičují komunikaci s klienty. Jako posluchač se připojím, abych věděla, co se aktuálně děje.“*

*„Míváme workshopy někdy na různá témata, spolupracujeme ve skupinách třeba. Jsou to i školení typu, kdy máme přednášejícího, který něco sděluje.“*

Jak už bylo řečeno, respondenti z důvodu COVID-19 využívají pouze online školení. Rozhovory odhalily metody školení, které jsou využívány. Metody školení se střídají. Pro školení respondentů je využíváno témat osobního rozvoje, tak i profesních. Respondenti pracují na těchto školeních jak ve skupinách, kdy se zapojují různě do tématu daném školitelem, tak jsou pouze nezainteresované pozorující osoby.

#### 7. Vyhovují Vám tyto metody školení?

*„Ano vyhovuje, jiné metody bych musela zkusit.“*

*„Nad tím jsem nikdy nepřemýšlela, asi jsem spokojená, můžeme se vyjádřit i interaktivně.“*

*„Nikdy jsem neuvažovala, že by mohly být i jiné metody pro naše školení, musela bych vyzkoušet, jestli by mi vyhovovali, jinak nynější mi vyhovují.“*

*„Metody mi vyhovují, jak jsou, musela bych jiné vyzkoušet.“*

Metody zjištěné v rozhovorech v otázce č. 6 celkově všem respondentům vyhovují. To, zda by byly nové metody vyhovující, by školitelé museli nejdříve vyzkoušet formou experimentu. Tyto metody blíže popisují kapitole 9 v návrhu na zlepšení motivace. Nové formy školení by mohli zvýšit motivaci respondentů k učení.

## 8. Jak často se setkáváte s kolegy online?

*„Není dané, momentálně dle potřeby, nápady kolegů, různé soutěže a oslavy. Chybí mi kontakt se zaměstnanci face to face. Vztahy s kolegy jsou slabší, než byly před kovidem.“*

*„Když pomínu školení, pak máme i jeden den v týdnu tzv. teleparty, kdy si každý obvolává své potencionální klienty s referencí, tam se také vidím se spolupracovníky. Nově máme první čtvrtek v měsíci, kdy budeme mít společnou administrativu, kde se s nimi vidím také. Vztahy s kolegy máme dobré, ale určitě by se dali i vylepšit, abych se více poznali.“*

*„Momentálně se z důvodu mateřské s kolegy nesetkávám, absolvuji pouze na různá školení.“*

*„Je možnost se setkávat, pár akcí už proběhlo, jsou to nepravidelné akce, vztahy s kolegy máme dobré.“*

V dotazníkovém šetření, v otázce č. 6 jsem se dozvěděla, že kvůli nynější situaci se znalostní pracovníci schází online formou. V návaznosti na danou otázku jsem se ptala, jak často se schází. Mimo pravidelná školení, kde se pracovníci mohou vidět na dálku, probíhají jeden den v týdnu „teleparty“, zaměřené na klienty, první čtvrtek v měsíci se pak řeší administrativa, kde se také spolupracovníci mohou vidět online. Ovšem neformální setkávání není pravidelné, je založeno na domluvě a na nápadech kolegů. Někteří respondenti přiznávají, že se vztahy s kolegy dají zlepšit, dokonce citují:

*„Vztahy s kolegy jsou slabší, než byly před kovidem.“*

## 9. Jak toto setkání probíhá?

*„Online formou, pomocí aplikace. Jsou to přátelská posezení, povídáme si o různých tématech.“*

*„Teleparty je konkrétně vyhrazena na volání s potencionálními klienty s referencí, jednou za čas o víkendu například se sejdeme online.“*

*„Většinou si povídáme, co si vymyslíme my.“*

V návaznosti na předchozí otázku č. 8, jsem se ptala, jak online setkávání probíhá. Jak už někteří v předešlé otázce odpověděli neformální setkávání se koná dle domluvy, pomocí aplikace. Většinou si pracovníci povídají, nebo vymýšlí různé online akce.

## **10. Pokud pracujete během home-office, máte problémy s rozvržením svého času, cítíte se přetíženi?**

*„Cítím se více unavená z online prostředí, je to unavující jak psychicky, tak občas fyzicky.“*

*„Mám děti doma, je to dost problém, ale home-office mě zachraňuje, dopoledne se to moc organizačně nedá. Limituje mě to na odpoledne v určitém čase, až budou chodit do školy a do školky, byl by klidnější variabilnější a měla bych na něj více času, zatím žádné fyzické problémy nemám.“*

*„Jak jsem již říkala, z důvodu mateřské navštěvuji pouze online školení, ale je to určitě s kombinací s dítětem jiné, jelikož pokud se mu potřebuji věnovat, tak vypínám kameru, ale snažím se poslouchat dál.“*

*„Jsem unavená z neustálého dívání do počítače, ale s rozvržením práce nemám problém.“*

Ve spojitosti s otázkou č. 8 a otázkou č. 14 a č. 15 v dotazníku, kdy byli respondenti s prací z domova spokojeni, a demotivační faktory pocítují dva respondenti. Z rozhovorů dále pak vyplynulo, že demotivujícími faktory, které respondenti pocítují patří také unavenost z online prostředí, a jeden respondent má problém s organizací práce v ranních hodinách, kvůli zkombinování work-life balance.

## **11. Cítíte ve své práci pocit uznání a důležitosti?**

*„Určitě, pocítuji“*

*„Uznání určitě, dost mě podporují, snaží se zvednout sebevědomí a motivovat, vím, jak postupovat, líbí se mi celá politika značky, veškeré připomínky, které bych měla bychom měli možnost prodiskutovat, chtěli by mě vyslechnout, zda by to mělo přínos.“*

*„Určitě máme, snaha vedení nám pomáhat, i navzájem mezi kolegy.“*

*„Ano, to určitě je, přijde mi, že jsem i ze strany vedení správně motivovaná.“*

U otázky č. 12 v dotazníkovém šetření bylo zjištěno, že názory pracovníků jsou brány v potaz, s tím souvisí také pocit uznání a důležitosti v práci. Všichni respondenti v rozhovorech pocit uznání a důležitosti pocítují. Dva respondenti si připadají ze strany vedení správně motivovaní.

## 12. Jste se svojí prací spokojen/a?

*„Ano jsem.“*

*„Ano, užitečná práce, smysluplná, ovšem očekávala jsem zapojení dříve po porodu.“*

*„Ano, určitě jsem.“*

*„Ano, jinak bych zde nepracovala.“*

Celková spokojenost s prací je zásadním faktorem pro angažovanější lidi a pravděpodobnost, že ze společnosti odejdou je malá. Také jsem tuto otázku kladla se spojitostí s otázkou č. 5 v dotazníku, abych zjistila, zda nespokojenost s finančním ohodnocením má vliv na celkovou spokojenost. Spokojenost s prací byla u všech respondentů.

## 13. Motivovalo by vás nějakým způsobem navýšení finančního ohodnocení?

**Cítil/a byste tímto navýšením větší spokojenost s prací?**

*„Určitě ano.“*

*„Určitě by mě více motivovalo více, ale jsem spokojená. Zase na druhou stranu, kdo by nebyl více spokojen, kdyby mu navýšili finanční ohodnocení.“*

*„Nebránila bych se navýšení, kariérní plán, který máme zaveden dává smysl, vývoj směrem nahoru je také možností, jak si zvýšit bonus, dává smysl.“*

*„Ano motivovalo, ano cítila bych spokojenost vyšší.“*

Jelikož na otázku č.5 v dotazníku, která zjišťovala spokojenost respondentů s finančním ohodnocením na základě vykonané práce odpověděli dva respondenti, že jsou spíše nespokojeni, snažila jsem se zjistit, zda by navýšením tohoto ohodnocení mohlo zvýšit motivaci a spokojenost s prací. Všechny respondenty by toto navýšení více motivovalo a cítili by větší spokojenost s prací. Ovšem v předchozí otázce, kdy jsem se ptala pouze na celkovou spokojenost, všichni respondenti odpověděli, že s prací spokojeni jsou. To může značit, že otázka finančního ohodnocení nebude tak důležitým aspektem, díky kterému by respondenti například opustili tuto práci.

## 8.5 Vyhodnocení videohovorů

Z videohovorů vyplynulo, že respondenti si pod pojmem pracovní motivace představí kariérní plán, flexibilní pracovní dobu a práci s lidmi, radost pracovat



v organizaci, snahu o to, pracovat lépe v práci, která pracovníka baví a výhodnou nabídku práce, která láká talentované lidi. Zde se může promítnou motivace respondentů nejen jako znalostních pracovníků, ale též jako osob samostatně výdělečně činných, kterými jsou respondenti také. Zmíněné body mohou být pro respondenty „pull“ motivy, popsané v kapitole 6.2. Respondenti si je vybaví jako první, a proto mohou být tyto body v práci důležité právě pro jejich motivaci. Ve Veles Analytics probíhají individuální online konzultace dvakrát týdně, ovšem z videohovorů vyplynulo, že jsou individuální dle potřeby pracovníka. Začínající znalostní pracovníci měli například ze začátku více těchto konzultací, což je důležité také z hlediska adaptace ve značce. Jeden z respondentů by zařadil do těchto konzultací více pochvalu, to ovšem nemusí znamenat, že je mu motivace podáváno méně než ostatním, ale důvodem může také být i individuální pocit respondenta. Školení ve Veles Analytics probíhají jedenkrát týdně a metody školení respondentům vyhovují. Tato školení opět probíhají stejně jako individuální konzultace online z důvodu situace COVID-19. Zda by respondentům vyhovovali i jiné typy metod by museli respondenti vyzkoušet. Je využíváno jak profesních, tak osobnostních školení, kde respondenti jsou buďto pouhým divákem, nebo se mohou zajímat ve skupinách. Z dotazníku víme, že by dva respondenti počet školení navýšili, dvěma připadá počet adekvátní a jeden respondent by počet snížil. Neformální setkávání s kolegy pomocí aplikace není pravidelné, je založené na domluvě, různá témata pro diskuzi a akce, dle nápadů kolegů. Z videohovoru vyplynulo, že se koronavirová situace odráží na motivaci pracovníků, například i přes to, že home-office je jedním z nejvíce motivujících benefitů, neustálá práce touto formou má své nevýhody. Respondenti se nemohou scházet face to face, což se značně odráží na pracovních vztazích v otázce č. 10 v rozhovorech, kdy se respondenti cítí unavení z online prostředí. Sto procent respondentů pociťuje v práci pocit důležitosti a uznání. S prací jsou spokojeni všichni respondenti, ovšem vyšší finanční ohodnocení by tuto spokojenost navýšila.

## 9 Návrh na zlepšení motivace

Při zpracování návrhu na zlepšení motivace ve Veles Analytics jsem vycházela z informací získaných dotazníkovým šetřením a rozhovoru se znalostními pracovníky. Dle dotazníkového šetření bylo zjištěno, že zaměstnanci znají poslání značky Veles Analytics a ztotožňují se s hodnotami a posláním značky i v osobní sféře života. Pracovníci, kteří se ztotožňují s těmito hodnotami značky jsou angažovanější a více vnitřně motivovaní. Systém interní komunikace mezi pracovníky je vzhledem ke kovidové situaci omezen na komunikaci online, proto je potřeba na něm neustále pracovat a vylepšovat jej. Jak vnímají znalostní pracovníci své vztahy se spolupracovníky je zobrazeno v dotaznících v tabulce č. 6 v kapitole 7.2 a poté i v rozhovorech v otázce č. 8.

Z výzkumu vyplynulo, že vztahy na pracovišti by se daly i zlepšit. Interakce, ať už individuální nebo skupinové, by měly zahrnovat i neformální rozhovory. Namísto teambuildingů, které probíhaly před koronavirovou situací face to face, bych navrhovala posílení a vylepšení vztahů souborem otázek od jednoho člena týmu. Tento člen si vypracuje otázky, na které se chce ostatních spolupracovníků zeptat. Ostatní odpovídají kartičkami „ANO“ nebo „NE“. Tyto sady otázek by měly prohloubit pracovní vztahy a dokáží také podpořit motivaci tím, že pracovníci zjistí, že mají na otázky stejnou odpověď, a tím pádem mají i podobné osobní hodnoty. K vytváření souboru otázek se mohou členové týmu střídát, což podporuje i kreativitu, aby nebyly stále stejné sady otázek.<sup>136</sup> Tento průzkum kolegů mohou pracovníci použít při nepracovních setkáních, a to sice po dohodě pracovníků, s ohledem na to, v který čas a termín, by jim toto setkání vyhovovalo. Zlepšením vztahů na pracovišti klíčových pro celkovou spokojenost pracovníků, také posilujeme vzájemnou důvěru.

Dalším skvělým systémem pro pracovníky by mohl být návrh systému virtuální kanceláře. Tento systém přejímá mnoho aspektů od skutečné kanceláře a umožňuje kolegům komunikovat neformálnějším a spontánnějším způsobem. Když by byl uživatel, respektive pracovník přihlášen do systému, mohl by pracovat ve své vlastní virtuální kanceláři. Pokud se pracovníci rozhodnou nechat své virtuální dveře otevřené, mohou spolupracovníci „vstoupit“ do své virtuální kanceláře, která zahájí videohovor. Může

---

<sup>136</sup> 5 + 1 TIP NA PODPORU VAŠICH ONLINE TÝMOVÝCH VZTAHŮ : Česká cesta. Česká cesta [online]. Copyright © 2021 Česká cesta, spol. s.r.o. [cit. 1.04.2021]. Dostupné z: <https://ceskacesta.cz/5-1-tip-na-podporu-vasich-online-tymovych-vztahu/?fbclid=IwAR1h1R4ESKZWIHeN9ayiNZO1Gc2ySVInzy1ekLxeiBAjeR45Zcu2K4AKpRc>

navštěvovat více spolupracovníků najednou a systém jednoduše rozšíří videokonferenční hovor tak, aby vyhovoval dalším návštěvníkům. Uživatelé se také mohou rozhodnout zavřít dveře své kanceláře, takže kolegové mohou „zaklepat“ a požádat o návštěvu před zahájením videohovoru. Tento systém by tak umožnil mezi spolupracovníky krátké chaty, kde se mohou ptát nejen na pracovní dotazy. Uživatelé těchto virtuálních kanceláří by byli schopni ovládat svou úroveň soukromí a dostupnosti. Kromě osobních virtuálních pracovních prostor, které mohou spolupracovníci navštívit, by měli být také virtuální společenské místnosti, kde se lidé mohou shromažďovat.<sup>137</sup> Tento systém by skvěle podpořil nejen vztahy mezi pracovníky, ale i šíření dovedností pracovníků mezi sebou a inovaci. Nedostatek neformální komunikace by zhoršoval obtíže při vytváření vnitroskupinových vztahů, zejména pro nové zaměstnance. Zatímco etablovaní zaměstnanci mají výhodu v tom, že znají své spolupracovníky, noví zaměstnanci nikoli, což extrémně ztěžuje socializaci nových zaměstnanců.<sup>138</sup> Tito nově příchozí by mohli mít problém s nevyužíváním této virtuální kanceláře, jelikož neznají ostatní pracovníky. Proto jsou mimo virtuální kancelář zavedeny i neformální rozhovory mezi pracovníky, jenž prohlubují organizační vztahy.

Jelikož se veškeré meetingy konají online formou a pracovníci jsou na home-office, tráví většinu času za obrazovkami počítače. Aby pracovníci byli motivováni svou prací odvádět dobře, je za potřebí jak jejich psychické, tak fyzické zdraví. Ve výzkumu byly zjištěny demotivační faktory na home-office působící jak na psychické, tak i fyzické zdraví pracovníků, kterými byla hlavně únava. Proto manažer může navrhnout nejen společné hry, ale též týmové cvičení, nebo protažení. Pro pracovníky na home-office se doporučuje měnit polohy po celý den. Každých 30 minut by měl člověk vstát a pohybovat se po dobu 2 minut.<sup>139</sup> Proto by na tuto skutečnost měli i manažeři upozornit, aby předcházeli demotivačním faktorům s tímto souvisejících.

Finanční ohodnocení je dle dotazníkového šetření u některých pracovníků nedostačující, zvážila bych individuální rozhovor s manažerem na toto téma, a pokud by se ukázalo, že by navýšení finančního ohodnocení výrazně motivovalo pracovníky, zvážila bych jejich navýšení, pokud by to bylo v rámci odměnového systému možné.

---

<sup>137</sup> HALIBURTON, Luke; SCHMIDT, Albrecht. *Move, Collaborate, and Iterate: Improving the Work from Home Experience*. 2020.

<sup>138</sup> BLANCHARD, Anita L. The effects of COVID-19 on virtual working within online groups. *Group Processes & Intergroup Relations*, 2021, 24.2: 290-296.

<sup>139</sup> DAVIS, Kermit G., et al. The home office: Ergonomic lessons from the “new normal”. *Ergonomics in Design*, 2020, 28.4: 4-10.

Navíc bylo z rozhovorů zjištěno, že by se u všech pracovníků, se kterými probíhal, zvýšila spokojenost s prací. Ovšem forma vyšší finanční odměny u znalostních pracovníků nemusí být tak efektivní jako motivace pomocí hmotných a nehmotných benefitů. Tři respondenty z pěti motivuje právě tato forma, jež můžeme vidět také v odpovědích na otázku číslo tři v dotazníkovém šetření, vyhodnoceného v kapitole 7.2. Pokud se manažeři rozhodnou neměnit finanční politiku značky, bylo vhodné zjišťovat i v budoucnu, například v hodnotících pohovorech, jak pracovníci vnímají své finančního ohodnocení.

V rozhovorech byla naznačena i spokojenost z hlediska jejich připomínek a nápadů ve Veles Analytics a nové nápady jsou zde vítány i při práci z domova, která je momentálně ve značce jedinou, kterou pracovníci uplatňují, kvůli koronavirové situaci v ČR. Tento způsob práce je dle dotazníků jeden z nejvíce motivujících benefitů. Pokud si pracovníci jasně stanoví tzv. work-life balance, může být práce z domova velmi efektivním a motivujícím nástrojem. Vedení se snaží i přes online individuální konzultace o zpětnou vazbu jako je právě pochvala, na kterou nesmí zapomínat i nadále, zvláště právě na home-office znalostních pracovníků. Důvodem je právě ocenění a uznání jejich práce.

Kariérní růst je ve Veles Analytics postaven k spokojenosti pracovníků, a také přispívá k motivovanosti pracovníků. To, že je postaven kariérní růst na pravidlech stejných pro všechny umožňuje to, že nikomu není dána individuální výhoda, například posunutí po kariérním žebříčku díky konexím nebo oblíbenosti. Oslavy povýšení online, přes aplikaci ZOOM, bych i nadále využívala, jelikož zlepšuje interní vztahy v organizaci.

Dalším motivátorem pro znalostní pracovníky by mohla být online tabule, která uvádí, jak jsou na tom pracovníci s dosažením svých cílů. Ti, kteří se motivují a jsou hnáni konkurencí, by pak byli ještě více motivováni pro práci na svých projektech. Ovšem tento způsob motivace, sebou může nést určitá rizika demotivace lidí, kteří i přes svou snahu dosahují pomaleji svých cílů. Pro tuto motivaci by mohlo pomoci určit si denní cíle na ranních setkáních online. Limit ovšem může být zásah ranních setkání do work-life balance, například u pracovníků s dětmi. Další variantou pro některé pracovníky vhodnější by také mohli být tabulky cílů a výkonů, zveřejněné pouze pro daného

pracovníka.<sup>140</sup> Vhodnou odměnou by pak mohlo být že ti, co splní nejlépe své cíle, by za to získali nějakou kompenzaci. Tou může být například kladné ohodnocení všech pracovníků například zatleskání. Pokud si to značka může dovolit tak třeba i předmětná pochvala.

Ve Veles Analytics by také mohli vyzkoušet nový přístup motivace pro podpoření motivace v kolektivu i jednotlivců, a tou je motivační mapa. Jedná se o online test, který si každý pracovník vyplní sám a poté dostane svoji individuální motivační mapu. Poté by každý pracovník věděl, na jaké faktory motivace se má zaměřit, co zvyšuje jeho výkon k práci, jaký typ seberozvoje mu vyhovuje více a budou to vědět i jeho manažeři, ti se mohou poté zaměřit na tyto klíčové motivátory například při individuální konzultaci.<sup>141</sup> Tato konzultace probíhá dle výzkumu právě dvakrát týdně. Pro vytváření motivační mapy může Veles Analytics využít vytvoření vlastní akreditace, nejlépe manažera, nebo může využít specializovaných firem, které se na tuto motivaci zaměřují.

Výzkum ukázal, že počet kurzů dvěma respondentům přijde jako dostatečný a dva respondenti by její počet navýšily, jeden respondent by jejich počet snížil. Vzhledem k tomu, že se kurzy a školení odehrávají online formou a znalostní pracovníci by se měli svým znalostem neustále učit, bych navrhla více školení zaměřené jak na osobnostní, tak profesní školení. Toto školení bych ovšem udělala jinou online formou, než na kterou jsou zvyklí. Tou může být například metodou gamifikace, či různých kvízů z daného tématu. U těchto kvízů by mohli pracovníci sbírat body, kterých dosáhli, které podpoří jejich motivovanost k učení. Pomocí individuálních rozhovorů, mohou manažeři zjistit, jak znalostním pracovníkům školení vyhovují, ať už časově, či metodicky. Toto navýšení by byl takový experiment. Pokud by pracovníkům taková školení nevyhovovaly, a nemotivovaly k získávání informací, neměly by smysl. Díky tomu, že se pracovníci naučí něco nového, udržují značku konkurenceschopnou a flexibilní na trhu. Znalosti, které se naučí, jsou totiž základním kamenem pro znalostní pracovníky a rozvoj firmy.

---

<sup>140</sup> HALIBURTON, Luke; SCHMIDT, Albrecht. Move, Collaborate, and Iterate: Improving the Work from Home Experience. 2020.

<sup>141</sup> Podpořte motivaci a spolupráci v kolektivu – zkuste týmovou Motivační mapu | HR News. Zprávy a novinky z HR | HR News [online]. [cit. 1.04.2021]. Dostupné z: <https://www.hmnews.cz/lidske-zdroje/rozvoj-id-2698897/podporte-motivaci-a-spolupraci-v-kolektivu-zkuste-tymovou-mo-id-3915420>

## Závěr

Ve své bakalářské práci jsem se věnovala tématu motivace znalostních pracovníků ve Veles Analytics, jejíž hlavní činností je komunikace se zákazníky a tvorba finančních analýz a administrativy. Cílem bylo zjistit současnou motivaci pracovníků Veles Analytics a vytvořit návrh případných změn nynější motivace pracovníků, jejíž zlepšení má za cíl mnoho manažerů. Motivace totiž přispívá k lepšímu výkonu pracovníku, jejich spokojenosti, efektivnímu plnění úkolů a cílů značky.

Pro zjištění současné motivace jsem nejprve využila dotazníkového šetření a poté aplikaci ZOOM pro videohovory, které měli původně probíhat formou rozhovorů, ovšem koronavirová situace toto neumožnila.

Ze zhodnocení dotazníkového šetření a rozhovorů s pracovníky vyplývá, že motivační systém je vystavěn na dvou důležitých benefitech nejvíce motivujícími pracovníky, kterými je možnost práce z domova, která se stala v situaci COVID-19 jedinou formou práce, a možnost flexibilní pracovní doby. Byly zjištěny demotivační faktory na home-office, jako je například únava z online prostředí. Z výzkumu vyplynulo, že vztahy mezi spolupracovníky by se daly ještě více posílit. Návrh na posílení těchto vztahů popisují v návrhu na zlepšení motivace, dále zde zmiňuji i návrh na zlepšení školení, které momentálně probíhá online. Dva respondenti v dotazníkovém šetření byli spíše nespokojeni s jejich finančním ohodnocením a v rozhovorech by 100 % respondentů bylo s prací spokojenější, pokud by se jejich finanční ohodnocení navýšilo. S touto problematikou také zmiňuji návrh na zlepšení v kapitole 9., ve které jsou popsány i další nové nápady pro zlepšení motivace znalostních pracovníků ve Veles Analytics během situace COVID-19.

V závěru bych chtěla říci, že výzkum probíhal během podmínek, které umožnila pandemie COVID-19. Jak už bylo zmíněno, znalostní pracovníci pracují pouze formou z domova. Pokud se bude situace zlepšovat, a pracovníci by začali částečně docházet do kanceláří, mohla by se motivace pracovníků změnit.

## Summary

Motivation is one of the most important things for companies. If knowledge workers are sufficiently motivated, it supports their work performance and job satisfaction. The aim of my bachelor theses was to analyse current motivation of knowledge workers in Veles Analytics and then made a proposal for improve it.

The first part of my bachelor thesis focuses on a theoretical description of work motivation. I also describe work theories, difference between internal and external motivation and motivation in companies using economic tools. The second section of my bachelor thesis is the practical part. Using a questionnaire survey, I examined the current motivation of Veles Analytics knowledge workers. For a better understanding, I supplemented the quantitative research with a qualitative one, which was an interview.

The evaluation of the questionnaire survey and interviews with employees shows that the motivation system is built on two important benefits by the most motivating employees, which is the possibility of working from home, which became the only form of work in COVID-19, and flexible working hours. Demotivating factors at home-office, such as fatigue from the online environment, were identified. Relationships between co-workers could be further strengthened. I describe the proposal to strengthen these relationships in the proposal to improve motivation, I also mention here the proposal to improve the training, which is currently taking place online. Two respondents in the questionnaire survey were rather dissatisfied with their financial evaluation and in the interviews 100% of respondents would be more satisfied with their work if their financial evaluation increased. With this issue, I also mention the suggestion for improvement in Chapter 9., which describes other new ideas for improving the motivation of knowledge workers in Veles Analytics during the COVID-19 situation.

In conclusion, I would like to say that the research took place during the conditions allowed by the COVID-19 pandemic. As already mentioned, knowledge workers only work from home. If the situation improves and employees start to partially go to the offices, the motivation of employees could change.

## Zdroje

### Knihy

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009. 442 s. Expert. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

BARTÁK, Jan. *Jak vzdělávat dospělé*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. s. 133. ISBN 978-80-87197-12-7.

BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. 272 s. ISBN 978-80-7452-020-4.

BECK, Robert C. *Motivation: theories and principles*. 5th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, c2004, x, 470 s. ISBN 013111445X.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Vyd. 3. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

BEDNÁŘ, Vojtěch. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. První vydání. Praha: Grada, 2018. 105 s. Manažer. ISBN 978-80-271-0648-6.

BEDRNOVÁ, Eva a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012. 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.

BĚLOHLÁVEK, František. *20 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. 158 s. Komunikace. ISBN 978-80-247-4323-3.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2313-6.

CEJTHAMR, Václav a DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. Praha: Grada, c2010. ISBN 978-80-247-3348-7.

FEJFAROVÁ, Martina a HORALÍKOVÁ, Marie. *Personální řízení*. Vyd. 1. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2013. 110 s. ISBN 978-80-213-2328-5.



- GEIST, Bohumil a HAJDA, Jan. *Sociologický slovník*. Praha: Victoria Publishing, [1993]. ISBN 80-85605-28-7.
- HAGEMANN, Gisela. *Motivace*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 212 s. ISBN 80-85865-13-0.
- HONZÁK, Radkin. *Jak žít a vyhnout se syndromu vyhoření*. V Praze: Vyšehrad, 2015. ISBN 978-80-7429-552-2.
- HORVÁTHOVÁ, Petra, Andrea ČOPÍKOVÁ a Vysoká škola báňská-Technická univerzita Ostrava. *Systémy odměňování v organizacích*. Ostrava: VŠB-Technická univerzita Ostrava, 2007. 110 s. ISBN 978-80-248-1629-6.
- HORVÁTHOVÁ, Petra, BLÁHA, Jiří a ČOPÍKOVÁ, Andrea. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
- KOBLIHA, Ivan. *Závazkové právní vztahy podnikatelů a jejich ochrana*. Praha: Eurolex Bohemia, 2003. ISBN 80-86432-22-X.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KRNINSKÁ, Růžena. *Motivace a stimulace pracovního jednání*. 1. vyd. V Českých Budějovicích: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta, 2012. 133 s. ISBN 978-80-7394-343-1.
- KUBÁTOVÁ, Jaroslava, KUKELKOVÁ, Adéla a Filozofická fakulta. *Interkulturní rozdíly v pracovní motivaci generace Y: příklad České republiky a Francie*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. ISBN 978-80-244-3961-7.
- KUBÁTOVÁ, Jaroslava. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. 163 s. Skripta. ISBN 978-80-244-3397-4.
- MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management znalostních pracovníků*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2008. ix, 132 s. Beckova edice ABC. ISBN 978-80-7400-013-3.
- MOLNÁR, Zdeněk. *Competitive intelligence*. Praha: Oeconomica, 2009. s. 85. ISBN 978-80-245-1603-5.
- NAKONEČNÝ, Milan. *Encyklopedie obecné psychologie*. 2., rozš. vyd. v Academii vyd. 1. Praha: Academia, 1997. 437 s. ISBN 80-200-0625-7.

- NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2.
- NENADÁL, Jaroslav. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press, 2008. s. 215-218. ISBN 978-80-7261-186-7.
- NOE, Raymond A.; KODWANI, Amitabh Deo. *Employee Training and Development, 7e*. McGraw-Hill Education, 2018. ISBN-13: 978-9353161651.
- PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1706-9.
- PEŠEK, Roman a Ján PRAŠKO. *Syndrom vyhoření: jak se prací a pomáháním druhým nezničit: pohledem kognitivně behaviorální terapie*. V Praze: Pasparta, 2016. ISBN 978-80-88163-00-8.
- PETŘÍKOVÁ, Růžena. *Moderní management znalostí: (principy, procesy, příklady dobré praxe)*. Praha: Professional Publishing, 2010. ISBN 978-80-7431-011-9.
- RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008. 135 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2100-2.
- ŠVARCOVÁ, Jena. *Best practices: sdílení znalostí firem*. Zlín: CEED, 2008. s. 37-38. ISBN 978-80-903433-5-1.
- TRUNEČEK, Jan. *Management znalostí*. Praha: C.H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-884-3.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2004. 168 s. Psyché. ISBN 80-247-0405-6.
- URBAN, Jan. *10 nejdražších manažerských chyb*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3176-6.
- URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. První vydání. Praha: Grada, 2017. 157 stran. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.
- URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI, 2003. ISBN 80-86395-46-4.

VÉVODA, Jiří. *Motivace sester a pracovní spokojenost ve zdravotnictví*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4732-3.

VODÁČEK, Leo a VODÁČKOVÁ, Oľga. *Moderní management v teorii a praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. 359 s. ISBN 978-80-7261-232-1.

VODÁK, Jozef a KUCHARČÍKOVÁ, Alžbeta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. 237 s. Management. ISBN 978-80-247-3651-8.

VNOUČKOVÁ, Lucie, URBANCOVÁ, Hana a SMOLOVÁ, Helena. *Marketing lidských zdrojů*. Vydání první. [Praha]: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2016. 136 s. Edice učebních textů. ISBN 978-80-87839-74-4.

VYMĚTAL, Jan, DIAČIKOVÁ, Anna a VÁCHOVÁ, Miriam. *Informační a znalostní management v praxi*. Praha: LexisNexis CZ, 2005. ISBN 80-86920-01-1.

#### Elektronické články

ANDALIB, Tarnima Warda; DARUN, Mohd Ridzuan; AZIZAN, Azlinna. Frustration of employees: Reasons, dimensions and resolving techniques. *WCIK E Journal of Integration Knowledge*, 2013, 1-11.

BAITENIZOV, Daniyar T., et al. Freelance as a creative mode of self-employment in a new economy (a literature review). *Journal of the Knowledge Economy*, 2019, 10.1: 1-17.

BENGT, Karlof, *The A-Z of Management Concepts and Models*, London: Thorogood Publishing, 2005, s. 221.

BLANCHARD, Anita L. The effects of COVID-19 on virtual working within online groups. *Group Processes & Intergroup Relations*, 2021, 24.2: 290-296.

CIORBAGIU-NAON, Radu. MODALITIES OF NON-FINANCIAL MOTIVATION OF EMPLOYEES WITHIN ORGANIZATIONS. *Annals of the University of Petrosani Economics*, 2010, 10.4.

- DANISH, Rizwan Qaiser; USMAN, Ali. Impact of reward and recognition on job satisfaction and motivation: An empirical study from Pakistan. *International journal of business and management*, 2010, 5.2: 159.
- DAVIS, Kermit G., et al. The home office: Ergonomic lessons from the “new normal”. *Ergonomics in Design*, 2020, 28.4: 4-10.
- DELANEY, Molly L.; ROYAL, Mark A. Breaking engagement apart: The role of intrinsic and extrinsic motivation in engagement strategies. *Industrial and Organizational Psychology*, 2017, 10.1: 127-140.
- FATIMA, Mehreen, et al. HR practices and employee performance relationship in higher education: Mediating role of job embeddedness, perceived organizational support and trust. *Pakistan Journal of Statistics and Operation Research*, 2015, 11.3: 421-439.
- FREY, Bruno S.; OSTERLOH, Margit (ed.). *Successful management by motivation: Balancing intrinsic and extrinsic incentives*. Springer Science & Business Media, 2001. 8.
- GANTA, Vinay Chaitanya. Motivation in the workplace to improve the employee performance. *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*, 2014, 2.6: 221-230.
- HALIBURTON, Luke; SCHMIDT, Albrecht. Move, Collaborate, and Iterate: Improving the Work from Home Experience. 2020.
- HELMOLD, Marc. New Office Concepts in the Post COVID-19 Times. In: *New Work, Transformational and Virtual Leadership*. Springer, Cham, 2021. p. 79-89.
- HORWITZ, Frank M.; HENG, Chan Teng; QUAZI, Hesam Ahmed. Finders, keepers? Attracting, motivating and retaining knowledge workers. *Human resource management journal*, 2003, 13.4: 23-44.
- JANEČEK, Václav; HYNEK, Josef. Motivační systém jako faktor zvyšování efektivity podniku. 2010.
- KOTÍKOVÁ, Jaromíra, et al. Flexibilní formy práce–homeworking v ČR a vybraných evropských zemích. 2019.

KROUPA, Aleš a spol. Nové formy zaměstnávání v České republice, Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 1. vydání, 2019, str. 24.

MAFINI, Chenedzai; DLODLO, Nobukhosi. The relationship between extrinsic motivation, job satisfaction and life satisfaction amongst employees in a public organisation. *SA Journal of Industrial Psychology*, 2014, 40.1: 01-12.

MARKOS, Solomon; SRIDEVI, M. Sandhya. Employee engagement: The key to improving performance. *International journal of business and management*, 2010, 5.12: 89.

MINOLA, Tommaso; CRIACO, Giuseppe; OBSCHONKA, Martin. Age, culture, and self-employment motivation. *Small Business Economics*, 2016, 46.2: 187-213.

MLÁDKOVÁ, Ludmila; ZOUHAROVÁ, Jarmila; NOVÝ, Jindřich. Motivation and knowledge workers. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2015, 207: 768-776.

NELSON, Bob. Try Praise. *Inc.*, 1996, 18.12: 115-115.

NG, S. Thomas, et al. Demotivating factors influencing the productivity of civil engineering projects. *International journal of project Management*, 2004, 22.2: 139-146.

NĚMEČKOVÁ, Iveta. The role of benefits in employee motivation and retention in the financial sector of the Czech Republic. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 2017, 30.1: 694-704.

OFEK, Eyal, et al. Towards a practical virtual office for mobile knowledge workers. *arXiv preprint arXiv:2009.02947*, 2020.

OLOMOLAIYE, A., et al. Motivating Knowledge Workers: The dilemma of HRM's contribution to knowledge management in the construction industry. 2004.

PATEL, Harshada; PETTITT, Michael; WILSON, John R. Factors of collaborative working: A framework for a collaboration model. *Applied ergonomics*, 2012, 43.1: 1-26.

PETRONIO, Alberto; COLACINO, Pierluigio. Motivation strategies for knowledge workers: Evidences and challenges. *Journal of technology management & innovation*, 2008, 3.3: 21-32.

ŘEHÁČKOVÁ, Věra a spol. Nestandardní formy zaměstnávání a jejich dopady na trh práce, 2017.

SCHLECHTER, Anton; THOMPSON, Nicola Claire; BUSSIN, Mark. Attractiveness of non-financial rewards for prospective knowledge workers. *Employee Relations*, 2015.

SCOTT, Brenda Barker; QUEEN'S, I. R. C. Creating a Collaborative Workplace: Amplifying Teamwork in Your Organization. 2017.

SURAWSKI, Bartosz. Who is a "knowledge worker"—clarifying the meaning of the term through comparison with synonymous and associated terms. *Management*, 2019, 23.1: 105-133.

VIÑAS-BARDOLET, Clara; TORRENT-SELLENS, Joan; GUILLEN-ROYO, Mònica. Knowledge workers and job satisfaction: evidence from Europe. *Journal of the Knowledge Economy*, 2020, 11.1: 256-280.

#### Časopisy

*Práce a mzda: odborný časopis pro otázky odměňování, pracovního práva, personalistiky, kolektivního vyjednávání a pro sociální oblast.* Praha: Práce, 06.2010, 58(6). ISSN 0032-6208.

#### Internetové zdroje

5 + 1 TIP NA PODPORU VAŠICH ONLINE TÝMOVÝCH VZTAHŮ : Česká cesta. Česká cesta [online]. Copyright © 2021 Česká cesta, spol. s.r.o. [cit. 1.04.2021]. Dostupné z: <https://ceskacesta.cz/5-1-tip-na-podporu-vasich-online-tymovych-vztahu/?fbclid=IwAR1h1R4ESKZWIHeN9ayiNZO1Gc2ySVInzy1ekLxeiBAjeR45Zcu2K4AKpRc>

Building Great Work Relationships - From MindTools.com. *Management Training and Leadership Training - Online* [online]. Copyright © Emerald Works Limited 2020. All rights reserved. [cit. 02.05.2020]. Dostupné z: <https://www.mindtools.com/pages/article/good-relationships.htm>

How To Get Employees Excited About Training: 10 Ways To Motivate Them | EdgePoint Learning. *Home / EdgePoint Learning* [online]. Copyright © 2020 EdgePoint LLC. [cit. 02.05.2020]. Dostupné z: <https://www.edgepointlearning.com/blog/get-employees-excited-about-training/>

Motivate Employees to Participate in Training: 8 Ideas. [online]. Copyright © 2018 All Rights Reserved [cit. 02.05.2020]. Dostupné z: <https://www.shiftelearning.com/blog/motivate-employees-to-participate-in-training-8-ideas>

Podpořte motivaci a spolupráci v kolektivu – zkuste týmovou Motivační mapu | HR News. Zprávy a novinky z HR | HR News [online]. [cit. 1.04.2021]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rozvoj-id-2698897/podporte-motivaci-a-spolupraci-v-kolektivu-zkuste-tymovou-mo-id-3915420>

SARKAR, Ayatakshee, Motivation of Knowledge Workers, *Middle Earth HR. 302 Found* [online]. [cit. 13.01.2021]. Dostupné z: <http://middleearthhr.com/blog/motivation-of-knowledge-workers/>

The Psychology of Motivating Employees Through Training and Development - Training Industry. *Training Industry - Your complete resource for training and development* [online]. Copyright ©2020 Training Industry [cit. 02.05.2020]. Dostupné z: <https://trainingindustry.com/blog/performance-management/the-psychology-of-motivating-employees-through-training-and-development/>

What is Motivation? A Psychologist Explains. - *PositivePsychology.com. PositivePsychology.com - Helping You Help Others* [online]. Dostupné z: <https://positivepsychology.com/what-is-motivation/>

Nejčastější chyby při řízení virtuálních týmů | Management News. Články pro manažery a pracovníky marketingu | Management News [online]. Dostupné z: <https://www.managementnews.cz/manazer/vedeni-lidi-id-147960/nejcastejsi-chyby-pri-rizeni-virtualnich-tymu-id-2386748>

Future Leaders – Jak se mění role lídra? | Management News. Články pro manažery a pracovníky marketingu | Management News [online]. Dostupné z: <https://www.managementnews.cz/manazer/manazerske-dovednosti-id-147962/future-leaders-jak-se-meni-role-lidra-id-3987319>

## Zvukové záznamy

PAVLÍKOVÁ, Pavla. Podcast: *Manažeři by se měli svým lidem na home office pomoci najít si strukturu ve své práci*, [zvukový záznam]. Copyright © 2021 IVITERA a.s., 29. 9. 2020. Dostupné z: <https://www.hmnews.cz/manazer/rizeni-id-2698710/podcast-manazeri-by-meli-svym-lidem-na-home-office-pomoci-na-id-3960998>, ISSN 2464-5184.



## Seznam tabulek

Tabulka 1: Ztotožnění hodnot (vlastní zpracování) .....	40
Tabulka 2: Motivace odměnami (vlastní zpracování).....	41
Tabulka 3: Spokojenost s finančním ohodnocením (vlastní zpracování) .....	43
Tabulka 4: Setkávání s kolegy online (vlastní zpracování) .....	43
Tabulka 5: Vztahy s kolegy (vlastní zpracování).....	43
Tabulka 6: Vyhovuje respondentům práce z domova? (vlastní zpracování) .....	44
Tabulka 7: Individuální konzultace online (vlastní zpracování).....	44
Tabulka 8: Využití schopností a talentu při úkolech (vlastní zpracování).....	45
Tabulka 9: Srozumitelnost práce a úkolů (vlastní zpracování).....	45
Tabulka 10: Jsou v práci názory brány v potaz? (vlastní zpracování) .....	45
Tabulka 11: Pracovní výkon a odměna pochvalou (vlastní zpracování) .....	46
Tabulka 12: Demotivační faktory na home-office (vlastní zpracování).....	46
Tabulka 13: Online kurzy a školení (vlastní zpracování) .....	47
Tabulka 14: Počet online kurzů a školení (vlastní zpracování) .....	47
Tabulka 15: Druhy školení (vlastní zpracování).....	48
Tabulka 16: Pohlaví respondentů (vlastní zpracování).....	48
Tabulka 17: Věk respondentů (vlastní zpracování) .....	48
Tabulka 18: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů (vlastní zpracování).....	49

## Seznam obrázků

Obrázek 1: proces motivace (upraveno autorkou) .....	10
Obrázek 2: Yerkes-Dodsonův zákon (upraveno autorkou).....	11
Obrázek 3: logo firmy .....	37

## Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazník – Motivace znalostních pracovníků Veles Analytics

Příloha č. 2: Scénář k vedení rozhovoru s pracovníky

## Příloha č. 1: Dotazník – Motivace znalostních pracovníků Veles Analytics



Sekce 1 z 3

### Dotazník - motivace znalostních pracovníků ve Veles Analytics

Dobrý den,

jmenuji se Simona Rábllová a jsem studentkou 3. ročníku oboru aplikovaná ekonomická studia na univerzitě Palackého v Olomouci. Obracím se na Vás s žádostí o vyplnění dotazníku, který mi poslouží jako podklad ke zpracování mé bakalářské práce, na téma „Motivace znalostních pracovníků ve Veles Analytics“.

Dotazník bude zcela anonymní a bude sloužit pro zpracování mé bakalářské práce. Aby byl výzkum věrohodný, uvádějte prosím pravdivé informace. Cílem mé práce bude zjistit pracovní motivaci ve Veles Analytics a doporučit opatření, které by měla zlepšit právě motivaci, která se promítá do všech oblastí pracovního jednání. V konečných důsledcích poté zlepšením můžeme dosáhnout například lepšího výkonu práce, spokojenosti a sebenaplnění.

Děkuji za Váš čas věnovaný vyplnění dotazníku.

Jak moc jsou hodnoty a poslání značky Veles Analytics (vzdělávat širokou veřejnost v oblasti financí, sestavování finančních analýz) shodné s Vašimi osobními hodnotami?

- Ztotožňuji se s nimi
- Spíše se s nimi ztotožňuji
- Spíše se s nimi neztotožňuji
- Neztotožňuji se s nimi

Více mě motivuje v době kovidové:

- Finanční forma odměny (odměna formou peněz, finanční bonusy)
- Nefinanční forma odměny (např. vzdělávání pracovníků, pružná pracovní doba, home-office)

Jak moc Vás motivují níže uvedené benefity/výhody, ve Veles Analytics:

	1 Nemotivuje mě	2 Spíše mě nemotivuje	3 Spíše mě motivuje	4 Motivuje mě
Flexibilní pracovní doba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost práce z domu (home office)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Online vzdělávací kurzy a odborná školení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neomezená volání a data	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost povýšení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Slevy na programy z finančního trhu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příspěvek na certifikace od ČNB	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Některé pobyty a služby zdarma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Online akce se spolupracovníky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Operativní leasing aut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Který z výše uvedených benefitů/výhod v otázce č.3 byste řekli že Vás motivuje nejvíce?

Vaše odpověď \_\_\_\_\_

Jaká je Vaše spokojenost s nynějším finančním hodnocením na základě vykonané práce?

- Jsem velmi spokojen/a
- Jsem spíše spokojen/a
- Jsem spíše nespokojen/a
- Jsem nespokojen/a

Setkáváte se s kolegy kvůli nynější situaci online formou?

- Ano
- Ne
- Nevím

Jak byste posoudil/a vaše nynější vztahy s kolegy?

- 1      2      3      4      5
- Vztahy jsou výborné                  Vztahy jsou špatné

Vyhovuje Vám práce z domova (tzv. home-office)?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Probíhají online formou individuální konzultace (hodnotící rozhovory, které zhodnotí pracovníka, jeho pracovní výkon, motivovanost a spokojenost s prací)?

- Ano
- Ne
- Nevím

Myslíte, že jsou Vaše schopnosti a talent využívány při úkolech a odvádění Vaší práce online?

- Ano, využívám plně svých schopností
- Spíše využívám své schopnosti
- Spíše nevyžívám schopnosti
- Ne, nevyžívám vůbec svých schopností

Jsou Vám úkoly a práce podávány srozumitelně? (Víte jakou práci máte odvádět, jakým způsobem)

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Jsou v práci Vaše názory brány v potaz?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Myslíte si, že Váš pracovní výkon je dostatečně odměňován pochvalou?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Máte na home-office faktory, které Vás demotivují? (faktorem se myslí např. špatné mezilidské vztahy, nevyužívání schopností pracovníka, špatné porozumění mezi lidmi, neustálá práce u PC, nevyhovující prostředí pro práci)

- Ano
- Ne
- Nevím

Pokud jste odpověděla v předchozí odpovědi "ANO", uveďte který faktor (faktory) to jsou:

Vaše odpověď \_\_\_\_\_

Probíhají během Vaší práce z domova online kurzy a školení?

- Ano
- Ne
- Nevím



Pokud jste odpověděl/a v předchozí otázce "ANO", počet online kurzů a školení se Vám zdá:

- Přiměřený, nic bych na něm neměnila
- Počet bych navýšila
- Počet bych snížila

Jaký druh školení, kurzů nebo zvýšení kvalifikace dokážete ve Vaší práci více ocenit?

- Profesní
- Osobnostní
- Jiné: \_\_\_\_\_

#### Doplňující otázky

Identifikační otázky, jako je věk, pohlaví aj.

Pohlaví:

- Žena
- Muž
- Jiné

Věk:

- do 25 let
- 26 - 35 let
- 36 - 45 let
- 45 let a více

Nejvyšší dosažené vzdělání:

- Vysoká škola
- Vyšší odborná škola
- Střední škola s maturitou

Uveďte rok počátku spolupráce s Veles Analytics:

Vaše odpověď \_\_\_\_\_

Pokud si přejete okomentovat své odpovědi, které jste zvolili, zde máte možnost:

Vaše odpověď \_\_\_\_\_

Příloha č. 2: Scénář k vedení rozhovoru s pracovníky

Scénář k vedení rozhovoru

1. Sjednání termínu a místa pro uskutečnění rozhovoru.
2. Seznámení dotazované s přibližnou délkou rozhovoru, která je odhadována na 30 minut.
3. Informování o tématu a účelu rozhovoru.
4. Objasnění struktury rozhovoru a jednotlivých otázek:

**Co Vás napadne jako první, zmíním-li pracovní motivaci?**

**Odcházíte z hodnotícího rozhovoru (individuální konzultace) dostatečně motivovaní k dalším výkonům v práci, plně srozumění s Vašimi pracovními cíli a Vašimi chybami nebo pozitivními stránkami?**

**Jak často tyto konzultace probíhají?**

**Pokud byste mohl/a něco změnit na individuální konzultaci, co by to bylo?**

**Kolikrát probíhají ve Veles Analytics online školení?**

**Jaké metody školení jsou využívány?**

**Vyhovují Vám tyto metody školení?**

**Jak často se setkáváte s kolegy online?**

**Jak toto setkání probíhá?**

**Pokud pracujete během home-office, máte problémy s rozvržením svého času, cítíte se přetížení?**

**Cítíte ve své práci pocit uznání a důležitosti?**

**Jste se svojí prací spokojen/a?**

**Motivovalo by vás nějakým způsobem navýšení finančního ohodnocení? Cítí/a byste tímto navýšením větší spokojenost s prací?**

5. Prodiskutování možnosti doplnění otázek v případě potřeby.

6. Poděkování a ukončení rozhovoru.