



VYSOKÁ ŠKOLA MEZINÁRODNÍCH A VEŘEJNÝCH VZTAHŮ PRAHA, o.p.s.

U Santošky 17, 150 00 Praha 5, Česká republika, tel./fax 251561557, e-mail: info@vip-vs.cz

ESEJ

INOVACE A MOTIVACE LIDÍ

Česká manažerská asociace

Studentská soutěž: “UMÍŠ PŘEMÝŠLET JAKO MANAŽER?”

MAIYA SULEIMENOVA

PRAHA, 29. 6. 2022

STUDENTKA 3.r./PR-PS (s ukončenou státní závěrečnou zkouškou dne 13. 6. 2022)

Obsah

1	Úvod do tématu	3
2	Jak Maslowův model potřeb ovlivňuje motivaci zaměstnanců?	3
3	Udržení motivace týmu a efektivity práce v online prostředí.....	6
4	Závěr.....	9
	SEZNAM ZDROJŮ	11
	Obrázek 1: Přehled důležitosti manažera při vzdáleném nastavení.....	9

INOVACE A MOTIVACE LIDÍ

1 Úvod do tématu

Hlavní hodnotou firmy jsou její zaměstnanci, efektivní práce každé firmy do značné míry závisí na výsledku jejich práce. Aby si společnost udržela konkurenceschopnost, své postavení a dosáhla svých obchodních cílů, je nutné nejen přijmout odpovídající množství zaměstnanců a vychovávat je k aktuálnímu stavu firmy, ale také vložit dostatek sil a zdrojů k rozvinutí jejich potenciálu a udržování motivace ve vnitřním prostředí firmy. Zejména dnes, kdy moderní ekonomická realita činnosti podniků a organizací na konkurenčních trzích vyžaduje od jejich vedení nový, inovativní pohled na své zaměstnance jako na jeden z důležitých zdrojů firmy. Aktuálnost tématu spočívá v tom, že oblast lidských zdrojů, která se zabývá motivací zaměstnanců, podléhá jako každé jiné odvětví technologickým změnám, inovacím a trendům. Klíčové změny v oblasti HR-technologií a systémů motivace zaměstnanců zahrnují nový software, digitální platformy, nástroje a cloud technologie, které bezpečně ukládají data, automatizují každodenní procesy a poskytují analytické nástroje pro strategická rozhodnutí.

Jedním z nosných aktuálních trendů způsobených pandemií je přechod na vzdálenou práci. Možnost pracovat na dálku okamžitě se stává vyžádanou výhodou pro zaměstnance, ale také poměrně náročným administrativním úkolem vedení, protože společnosti nyní čelí mnoha různým úkolům. Například ochota sdružovat zaměstnance nacházející se v různých časových pásmech, zajištění srovnatelného školení a rozvoje pro všechny a rovněž udržování jejich motivace. Pokud by zavedení práce na dálku bylo pro firmu náhlé a nečekané, pak taková firma potřebuje změnit celý stávající systém motivace svých zaměstnanců a zavést nové metody a nástroje, které pomohou udržet stejnou produktivitu a efektivitu práce. Bohužel, ne všechny společnosti se věnují potřebám svých vzdálených zaměstnanců náležitou pozornost a někdy je dokonce zcela ignorují, a to z důvodu s tím spojených různých nákladů, jako je nákup nových nástrojů pro rychlejší týmovou práci, benefity, bonusy a další. V důsledku toho klesá motivace, což ovlivňuje nejen psychické zdraví zaměstnanců, ale v konečném důsledku výrazně ovlivňuje i výkon celé organizace.

Podstatou této eseje je zjistit, jak nejlépe může firma motivovat své vzdálené zaměstnance pracující na dálku. K tomu bude nejprve podrobněji popsán Maslowův model (pyramida) tak, aby na jeho základě bylo možné pochopit, jak lidské potřeby souvisejí s motivací. Pro každou vrstvu potřeb pyramidy budou uvedeny úspěšné příklady motivace zaměstnanců pracujících na dálku, a to na základě metod a jejich využití mezinárodními firmami. Na základě uvedených případů z praxe bude navržen soubor metod pro udržení motivace zaměstnanců pracujících na dálku v online prostoru.

2 Jak Maslowův model potřeb ovlivňuje motivaci zaměstnanců?

Podle Maslowovy teorie (Indeed, 2018) je nejvyšším stupněm pyramidy potřeb seberealizace-zaměstnanec, který si uvědomil svůj potenciál, a který je schopen pracovat efektivně a kvalitně. Takový zaměstnanec bude vždy orientovaný na výsledky a připraven k učení. Právě tito zaměstnanci se stávají motory nejen sebe, ale celého týmu, což v konečném důsledku ovlivňuje úspěch firmy. Často však i ti nejambicióznější a nejaktivnější zaměstnanci ztrácejí motivaci a zažívají „vyhoření“. Syndrom vyhoření lze definovat jako syndrom emočního vyčerpání,

depersonalizace a pocitu nízkého osobního úspěchu, což vede ke snížení efektivity práce (Schonfeld & Bianchi, 2015).

Důvodů demotivace zaměstnanců, která následně vede k syndromu vyhoření, je celá řada. Mezi ty hlavní patří multitasking, nízké mzdy a mizivé odměny za odvedenou práci, stagnace ve vývoji a kariérním růstu, nedostatek zpětné vazby od vedení a toxické prostředí (Indeed, 2021). Často se tak stává, že všechny tyto důvody jsou výsledkem nekvalitní strategie vedení firmy.

Motivace zaměstnanců je jedním z klíčových aspektů práce manažera. Od správné motivace se rozvíjí důvěra zaměstnanců ve své schopnosti, zvyšuje se pocit sounáležitosti a zapojení do společného projektu celého týmu. Motivace je klíčem k úspěšné realizaci projektu, umožňuje neustále jít k cíli a řešit úkoly, které stojí před celým týmem.

Maslowova pyramida potřeb ovlivňuje motivaci zaměstnanců. Abraham Maslow vyvinul psychologickou teorii motivace, která se vysvětluje, že pro vznik posledního stupně pyramidy "seberealizace" je třeba nejprve splnit předchozí základní potřeby (Gawel, 1996). Bez splnění nižších úrovní v hierarchii nebude zaměstnanec schopen postupovat, protože k tomu nebude mít motivaci (Indeed, 2022).

K základní části pyramidy patří fyziologické potřeby jako, nezbytné lidské potřeby. Zaměstnanci potřebují přístup k životně důležitým věcem během práce, aby měli pocit, že jejich základní potřeby jsou splněny a uspokojeny. Zaměstnanci potřebují dobré osvětlení, klimatizaci, přístup k pitné vodě, kávovar, pauzy na oběd. Společnost Google je skvělým příkladem, který poskytuje svým zaměstnancům jízdní kola, elektromobily, herní centra, organické zahrady, čistý nábytek a masérské služby (Eatough, 2021). Společnost dělá každodenní život svých zaměstnanců pohodlnější a neustále hledá způsoby, jak zlepšit jejich zdraví, pohodu i morálku.

Dalším ze stupňů pyramidy je potřeba bezpečnosti. Bezpečnost je také nutností, která ovlivňuje celkovou spokojenost zaměstnance s jeho prací. Na této úrovni je důležité poskytnout zaměstnanci pocit emoční jistoty, porozumění a podpory. Emoční jistota spočívá v dodržování osobních hranic mezi vedením a podřízenými, stejně jako v respektu k svému týmu. S emoční jistotou souvisí také svoboda volby a zdravá kritika, která přispěje k růstu zaměstnance. Nepřípustné chování zahrnuje ponižování nebo osobní útok ze strany manažera a další nevhodné praktiky. Manažer musí respektovat individuální hranice a nenarušovat osobní prostor svých zaměstnanců.

Dobrým praktickým příkladem zajištění emoční jistoty je přístup generálního ředitele společnosti Facebook Marka Zuckerberga. Zuckerberg nerozděluje lidi podle postavení, rolí ani věku. Naopak se pravidelně setkává se mladší zaměstnanci a aktivně s nimi probírá jejich nápady. Váží si každého zaměstnance a právě tato kvalita demonstuje Zuckerberga jako skutečného lídra (Clifford, 2017).

Po potřebě bezpečnosti následuje na vyšším stupni Maslowovy pyramidy potřeba sounáležitosti. Pokud se zaměstnanec necítí jako součástí týmu, pravděpodobně se nebude cítit zapojen do práce, což nakonec povede ke snížené motivaci k úspěchu. Manažer by měl dát každému zaměstnanci příležitost, aby byl slyšen, a je také v jeho silách vytvořit pocit sounáležitosti. Například připomenout svému týmu, že jsou součástí něčeho většího, než jsou

oni sami. Všeemožně ukazovat, že existuje určitá společenská mise, která všechny sjednotila k všeobecnému prospěchu. Příkladem může být situace, kdy oddělení společenské odpovědnosti ve firmě sdružuje talentované zaměstnance a partnery z neziskových organizací prostřednictvím různých akcí ke zlepšení stavu v sociálních otázkách souvisejících s jejich oborem. Zaměstnanci, kteří jsou inspirováni svým vedením, se rozvíjejí a dělají svět lepším místem. Společenské akce také pomáhají budovat vztahy mimo kancelář mezi zaměstnanci, rozvíjejí dovednosti týmové práce, což ve výsledku vede ke zvýšení motivace.

Potřeba respektu představuje další předposlední ze stupňů pyramidy. Manažer má přímý vliv na sebehodnocení zaměstnanců v rámci kolektivu. Prostřednictvím veřejné chvály, programů hodnocení a různých ocenění za odvedenou práci lze prokázat důležitost a hodnotu každého zaměstnance. Manažer by měl pochopit, že práce a úsilí každého zaměstnance, přispívá ke konečnému úspěchu společnosti, proto je nesmírně důležité poskytovat pravidelnou zpětnou vazbu. Respekt k zaměstnanci přímo ovlivňuje jeho zapojení do pracovních procesů. Vraťme se k firemní kultuře společnosti Facebook. Pro Marka Zuckerberga je velmi důležité podporovat rodiče a rodinné hodnoty. Facebook proto nabízí čtyři měsíce placené rodičovské dovolené a podporu ve výši 4000 dolarů pro nové rodiče. Dalším unikátním příkladem je britská společnost Propellernet, která byla zvolena nejlepším pracovištěm ve Velké Británii. Stroj snů Propellernet se stal celosvětově známým a není to náhoda. Každý zaměstnanec společnosti přidává do speciálního stroje snů "kouli snů", která popisuje jeho konečný osobní sen. Pokaždé, když společnost dosáhne svých cílů, splní sen svých zaměstnanců! (Wilson, 2019)

Nejvyšším stupněm pyramidy je potřeba seberealizace. Seberealizace znamená realizaci a rozšíření potenciálu zaměstnance. V této fázi se člověk cítí smysluplný, cenný s pocitem, že dělá to nejlepší ve své kariéře, aby zůstal motivován a dosáhl úspěchů. Rolí manažera je, zaměřit se na dovednosti a schopnosti každého zaměstnance a člena svého týmu tak, aby jim pomohl posouvat se na kariérním žebříčku, a také pochopit, která role komu nejlépe vyhovuje. Manažer může poskytnout svému týmu příležitost přemýšlet široce, bez hranic, ukázat své tvůrčí dovednosti, mít vizi budoucnosti, aby to vše nakonec přispělo k celkovému úspěchu firmy. Společnost Google dbá na modernizaci, a proto formulovala devět principů inovací. Jedním z principů, je motivovat zaměstnance k tomu, aby trávili 20% svého pracovního času na realizaci inovativních myšlenek (Wofford, 2015). Uvedený princip následně vedl k takovým průlomovým produktům, jako jsou Google News, Google Alerts a Google Maps.

Každý stupeň potřeb Maslowovy pyramidy je důležitý, protože harmonizace všech uvedených potřeb zakládá motivaci zaměstnanců. Podstatné je, že manažer může používat Maslowův model v praxi k pochopení potřeb svého týmu, což v konečném důsledku vede k vytvoření prostředí, v němž si lidé důvěřují a podporují se navzájem. Manažeři s nízkou mírou angažovanosti mají potíže s nespokojenými a nemotivovanými zaměstnanci, což později vede k neefektivní práci a zcela nulové produktivitě. Maslowova teorie umožňuje širokou aplikaci ve firmách jako nástroj pro určení možností, jak efektivněji motivovat zaměstnance a uspokojit jejich potřeby. Maslowův model je tradičně plně použitelný v offline prostředí, kde má manager možnost podílet se na plnění všech výše uvedených potřeb svých zaměstnanců. Otázkou je, jak lze udržet a rozvíjet motivaci týmu při zachování efektivity práce v online prostředí.

3 Udržení motivace týmu a efektivity práce v online prostředí

Pandemie výrazně zasáhla podnikatelský sektor a řada firem, pokud neskončila svoji činnost, přešla na vzdálenou práci (práce na dálku). Po návratu do normálního života se někteří z pracovníků vrátili do kanceláře, ale některé firmy se rozhodly ponechat systém práce na dálku (online). Díky technologiím a inovacím může být možnost práce online pro zaměstnance pohodlnější a pro firmu méně nákladná. Na základě výzkumu Owl Labs více než 16% společností po celém světě přešlo zcela na vzdálenou práci. Přibližně 50% lidí uvedlo, že se po COVID-19 nevrátí do práce, která nenabízí možnosti vzdálené práce, což zdůraznilo důležitost investic do softwaru a hardwaru potřebného např. k pořádání virtuálních setkání s více účastníky (Owl Labs, 2021).

K motivaci vzdálených zaměstnanců jim musí manažer poskytnout příslušné nástroje, které pomohou úspěšně zvládnout jejich práci bez ztráty motivace. V druhé části eseje budou uvedeny hlavní strategie, které odpoví na výše zmíněnou otázku, jak udržet motivaci svého týmu v online prostředí.

Nové způsoby motivace vzdálených zaměstnanců dají manažerovi příležitost formovat nový obecný směr firemní kultury, sociální soudržnosti a hlavně zvýšit angažovanost všech účastníků ve firemních procesech. Angažovanost hraje hlavní roli ve formování motivace, pokud společnost přechází na vzdálenou práci.

Prvním faktorem je zajistit svým zaměstnancům správné a kvalitní nástroje, tedy nástroje, které energetizují a motivují pracovní tým v online prostředí a zároveň pomohou zlepšit pracovní výkon.

Manažer může trávit týdenní živé vysílání se svým týmem. Živé vysílání lze provádět ve virtuálních studiích prostřednictvím videokonferenčních platform. Během takového vysílání mohou být pozváni speciální hosté, i různí moderátoři tak, aby bylo vysílání různorodé. Během vysílání budou diskutovány všechny nejnovější zprávy společnosti, nové nápady, akční strategie, plánování, diskuse s pozvaným hostem. Video konference lze využít i zábavným způsobem, například prostřednictvím různých obchodních her, kdy se za správné odpovědi budou vítězové odměňeni dárky. Hledání pracovních řešení prostřednictvím takového formátu hry bude pro všechny zaměstnance novým a neobvyklým zážitkem. Zaměstnanci budou zjevně překvapeni "novou rolí svého manažera", což může přispět ke zlepšení vztahů, stejně jako prostřednictvím hry bude pro člověka snazší otevřít se a vyjádřit svůj názor (Gorton, 2018). Průzkum společnosti Boston Consulting Group (2020) zjistil, že 75% respondentů věří, že si po přechodu na vzdálenou práci zachovali nebo zvýšili svou produktivitu. Uvedený trend je částečně způsoben pohodlím a efektivitou virtuálních konferenčních místností a videohovorů. Obecně platí, že pravidelné videokonference mohou být využity více způsoby. Prostřednictvím různých platform lze, prezentovat nové nápady a nebo realizovat rubriku Q&A. Živé přenosy nám umožňují rozhodovat o podnikání online a realizovat nové projekty na dálku. Expertka na práci s virtuálními týmy Julia Carter (2020), konstatuje, že cílem lídra je, aby se jejich tým cítil propojený a fungoval jako jednotka – to vyžaduje komunikaci a při absenci osobního kontaktu je videokomunikace nejlepší volbou. Společnost Psychex, jeden z největších hráčů na trhu lidských zdrojů rovněž potvrzuje vysokou účinnost využívání video zdrojů, jako je například Skype, Zoom a Microsoft Teams, ke zvýšení motivace vzdálených pracovníků. Online soutěže, soutěže, hry a aktivity jsou podle společnosti užitečným způsobem, jak inspirovat a motivovat

vzdálené zaměstnance k lepší práci. Podle společnosti Velocity Global (2020) více než 80% zaměstnanců uvádí, že vzdálená práce se softwarem pro webové konference zvýšila jejich spokojenost s prací. Správná videokonferenční platforma pro spolupráci pomáhá najít rovnováhu mezi produktivitou a pohodlím.

Pro kompletní zhodnocení používání pravidelných video zdrojů je však třeba zmínit i únavu, která je logickým důsledkem podobných akcí. Na základě průzkumu firmy Global Survey of Knowledge Workers (2021) uvádí 61% vzdálených zaměstnanců, že jejich únava z video setkání se zvýšila od doby, kdy začali pracovat z domova. Jeremy Baylenson ze Stanfordské univerzity publikoval výzkumnou práci „*Nonverbal Overload: A Theoretical Argument for the Causes of Zoom Fatigue*“ (2021) zaměřenou na zkoumání vzniku únavy z videa, přičemž identifikoval možné příčiny včetně dlouhodobého blízkého očního kontaktu.

V poslední době je populární provádět tzv. „firemní maratony“. Jak to funguje? Nejprve musíme na základě analýzy detekovat slabé stránky podniku, následně na základě získaných dat manažer určuje úkoly, které je třeba splnit v co nejkratším čase. Každý maraton musí mít své hlavní téma a tématu odpovídající moderátory či pozvané hosty, kteří budou přednášet a provádět online školení. Každý účastník dostane plán úkolů, které bude muset vyřešit během své účasti na maratonu. Všichni účastníci zůstávají v neustálé komunikaci přes speciálně vytvořený chat mezimoderátory a manažerem. Prostřednictvím maratonů se zaměstnanci mohou díky pozvaným hostům naučit něco nového. Za prvé, maratony řeší důležité úkoly pro společnost novým a zajímavým způsobem. Za druhé, nové znalosti získané od odborníků a zpětná vazba od nich dokáže zaměstnance inspirovat a přináší jim mnoho pozitivních emocí.

Progresivní metodou udržení motivace zaměstnanců představuje i spuštění řady firemních podcastů se zaměstnanci. Zaměstnanci se budou přímo podílet na nahrávání podcastů, například výběrem aktuálních firemních témat. Detailní rozbor určitého tématu a hloubkové odpovědi na otázky, rozhovory s odborníkem v příslušné oblasti, to vše je pracovní metoda pro rozšíření kompetencí zaměstnanců a zlepšení vlastních znalostí manažera. V kancelářské rutině nezbyvá vůbec čas ani energie, na studium nových témat a informací. Firemní podcast, který osvětluje konkrétní téma, bude mít pozitivní dopad na zaměstnance, protože nové poznatky často motivují.

Je také třeba dodat, že firemní maratony a podcasty nejsou vhodné pro všechna odvětví, navíc zavedení těchto nástrojů do strategie nemůže zaručit stoprocentní výsledek bez nutnosti investování dalších zdrojů. Nejedná se pouze o finanční zdroje, ale i o čas a energii těch, kteří dané metody implementují.

Speciální software pro projektové řízení a efektivní plánování pomáhá zlepšit komunikaci, týmovou práci a celkově zvýšit produktivitu (Gryffin, 2019). Prostřednictvím programů jako jsou například Akane, Hate, Monday.com, Trello, Jira nebo Gryffin může manažer individuálně určit úkoly každému zaměstnanci, stanovit termíny a podrobně popsat cíle každého úkolu. Klíčové je, že v takových softwarech je obvykle zvláštní místo pro generování nových nápadů! Každý zaměstnanec má úplnou svobodu vytvářet nové nápady a diskutovat o nich přímo s manažerem. Vraťme se k příkladu společnosti Google, kde zaměstnanci disponují 20% pracovní doby právě pro generování nových nápadů.

Kanban-deska, může pomoci zaměstnancům vizualizovat pracovní postupy a realizovat nové podnikatelské nápady. Kanban-deska v podobě, v jaké ji známe dnes, ve skutečnosti vznikla v Japonsku ve 40. letech 20. století, kdy inženýr Toyota Taiichi Ohno vynalezl nástroj "Kamban" jako způsob zvýšení efektivity společnosti a zvýšení její výrobní kapacity. Nový způsob práce podle „kanban“ změnil pracovní rutinu a zvýšil povědomí a odpovědnost v celé společnosti. Od tohoto okamžiku se Kanban-desky staly základním kamenem tzv. agile-práce, a to díky zvýšení povědomí, které přinesl David J. Anderson ve své průkopnické knize *“Kanban: Successful Evolutionary Change for Your Technology Business”* (2010). Prostřednictvím takové kanbanové desky si zaměstnanci mohou vyměňovat úkoly, komunikovat mezi sebou kdykoli a odkudkoli. Desky se liší od výše uvedených softwarových nástrojů svým použitím. Kanban-desky se používají pro brainstorming a vizualizační procesy (EasyRetro, 2021).

Všechny výše uvedené nástroje mohou sloužit ke zvýšení angažovanosti zaměstnanců, což je jeden z důležitých bodů motivace. Za předpokladu, že se zaměstnanci účastní rozhodovacího procesu, získávají často osobní a profesionální zájem o svou společnost. V mnoha firmách bohužel existuje propast mezi vrcholovým managementem a podřízenými, ale aktivní účast zaměstnanců může danou vzdálenost významně zkrátit, zvednout firemní morálku a otevřít nové komunikační kanály. Jinými slovy, lze to nazvat oboustranně prospěšným procesem, zaměstnanci se učí něco nového, zlepšují své dovednosti a společnost jako živý mechanismus roste a vyvíjí se.

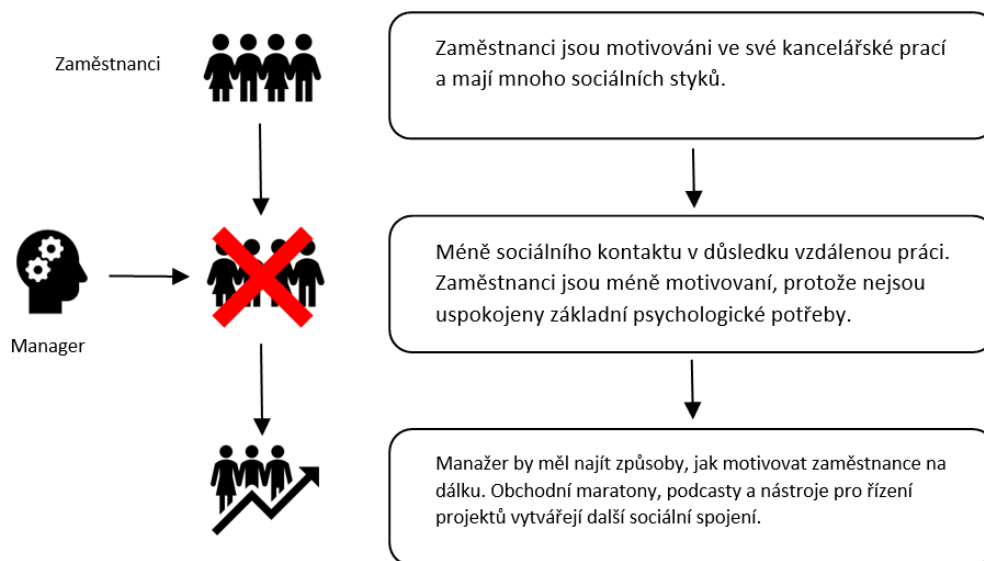
Dalším významným trendem v řízení a motivaci zaměstnanců, který by měl pokračovat i v roce 2022, je blahobyt (wellbeing), bezpečnost a podpora zaměstnanců (Psychex, 2022). V současné době existují různé programy podpory duševního zdraví, například EAP (*Employee Assistance Programs*). EAP poskytuje důvěrný zdroj, který mohou zaměstnanci využít k nalezení podpory a zdrojů k řešení určitých problémů, kterým čelí (The Society for Human Resource Management, 2021). V prostoru Evropské unie se takovým analogem může být projekt iFightDepression®. Jedná se o internetový program sebeovládání pro osoby s mírnou až středně těžkou depresí. Uvedený nástroj byl vytvořen jako součást rámce projektu PREDI-NU, který má lidem pomoci zvládat příznaky deprese samostatně a podporovat zotavení s podporou vyškoleného praktického lékaře nebo odborníka na duševní zdraví (European Health and Digital Executive Agency, 2022).

Na základě mezinárodního lékařského zdravotnického časopisu Work & Stress (Dagenais & Leclerc, 2017) byla nalezena přímá souvislost mezi motivací zaměstnanců a jejich psychickým zdravím. Zdraví a šťastní zaměstnanci jsou motivovaní zaměstnanci. Dobrý manažer rozumí potřebám svého týmu a dělá vše pro to, aby potřeby uspokojil v souladu se zájmy společnosti. Pro některé zaměstnance to znamená práci na dálku na plný nebo zkrácený úvazek, pro jiné pravidelnou docházku na obchodní školení ke zlepšení nálady. Podle American Psychological Association (2013), pomůže zavedení zdravého životního stylu do firemní kultury zachovat blahobyt zaměstnanců. Významný vliv na motivaci zaměstnanců bude mít alokace prostředků na benefity za navštěvování tělocvičen, bazénů, tance, ale i zavedení firemního psychologa. Firemní psycholog zkoumá chování zaměstnanců na pracovišti, aplikuje psychologické principy a metody analýzy ke zlepšení pracovního prostředí ve firmě, jako je produktivita, komunikace, profesní spokojenost a emoční jistota. Organizace, které vytvářejí správné

prostředí pro své zaměstnance, tak zajišťují pozitivní dopad na zdraví a pohodu zaměstnanců, stejně jako na jejich pracovní spokojenost a úroveň produktivity (Forbes, 2018).

Nwoko & Yazdani (2022) došli na základě provedeného výzkumu k závěru, že i přes všechny výhody vzdálené práce, přispívá práce na dálku ke zvýšenému stresu a většímu množství problémů s duševním zdravím i snížení motivace. Potvrdila se mírná role základních psychologických potřeb ve vztahu k motivaci. Jak se ukázalo, s vyšší mírou motivace byla spojena i vyšší míra podpory ze strany vedení, která jednotlivcům umožnila dosáhnout jejich cílů a požadovaných výsledků tváří v tvář nestabilitě způsobené pandemií. Zaměstnanci, kteří dokázali najít inovativní způsoby budování sociálních vazeb a byli v pravidelném přímém kontaktu s manažery, byli více angažovaní a motivovaní. Průzkum potvrdil skutečnost, že podpora vedení rozšiřuje možnosti, zlepšuje psychické zdraví a pomáhá zaměstnancům cítit se sebedefinovaní a angažovaní. Zatím však není jasné, jak přesně se úroveň motivace po určité době změní nebo do jaké míry se změní v postpandemické éře.

Obrázek 1 ilustruje problém práce na dálku a roli manažera při motivaci zaměstnanců. Zaměstnanci byli na sociální kontakty zvyklí, ale s nárůstem práce na dálku se socializace zmenšila a vznikly problémy s jejich duševním zdravím kvůli izolaci. Manažer uvedené problémy předvídá a zavádí správné změny v týmu, jako jsou firemní maratony, podcasty, videokonference a další. Pomocí zmíněných nástrojů bude u zaměstnanců dosaženo potřeby sounáležitosti, což by mělo pomoci zvýšit motivaci zaměstnanců při práci na dálku.



Obrázek 1: Přehled důležitosti manažera při vzdáleném nastavení práce

Zdroj: vlastní schéma

4 Závěr

Lze konstatovat, že motivování zaměstnanců je velmi časově náročný proces, který zahrnuje vývoj kvalitních strategií, a to jak v online, tak v offline prostředí. Pokud vedení firmy není připraveno investovat prostředky do svých zaměstnanců či týmu, pak riskuje, že ani ten nejaktivnější zaměstnanec nepřinese inovace a nebude se dokonce snažit ani v rámci svých denních povinností. Esej se soustředila na podrobnější rozbor modelu potřeb podle Maslowa, který je stejně tak jako dříve, před pandemií, aktuální. Model je známý mezi manažery, protože

je to opravdu univerzální a snadno se přizpůsobí moderním podmínkám. Pro každou vrstvu potřeb v rámci pyramidy byly uvedeny úspěšné příklady aplikace mezinárodními firmami. Na základě analýzy výzkumných studií byly shrnuty možné inovativní metody motivace zaměstnanců a následně navrženy metody udržení motivace zaměstnanců společnosti v online prostoru jako výzva pro řadu firem.

Na závěr bych ráda přidala známou frázi Tomáše Bati „Vemte mi mé stroje, ale nechte mi mé lidi. Do roka postavím novou továrnu. Vemte mi mé lidi a nechte mi mé stroje a z toho už se nevzpamatují“. Baťa byl známý svými metodami práce a podnikání a hlavně měl unikátní systém motivace svých zaměstnanců, to vše bylo na tehdejší dobu zcela revoluční. Jeho metody jsou však stále používány jako příklad top managementu, příkladné firemní kultury a péče o zaměstnance (Forbes, 2022).

Zaměstnanci jsou základem úspěchu a prosperity firmy. Proto je nesmírně důležité vytvářet takové podmínky ve společnosti, které budou vhodné pro její zaměstnance a které jim umožní zůstat vždy motivováni a spokojeni se svou prací.

SEZNAM ZDROJŮ

- 8 Creative Ways to Motivate Your Team with Task Management Software. Gryffin [online]. February 7, 2019 [cit. 2022-06-19]. Dostupné z: <https://www.gryffin.com/team-task-management-software/>
- AGARWAL, Dr. Pragya. How Do We Design Workplaces That Support Mental Health And Well-Being [online]. FORBES, Jun 24, 2018 [cit. 2022-06-27]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/pragyaagarwaleurope/2018/06/24/how-can-workplace-design-help-mental-health/?sh=6f4519d44dc1>
- Better mental health for a healthier Union [online]. European Health and Digital Executive Agency (HaDEA), 6 May 2022n. 1. [cit. 2022-06-27]. Dostupné z: https://hadea.ec.europa.eu/news/better-mental-health-healthier-union-2022-05-06_en
- Boston Consulting Group. What 12,000 Employees Have to Say About the Future of Remote Work [online]. AUGUST 11, 2020 [cit. 2022-06-26]. Dostupné z: <https://www.bcg.com/publications/2020/valuable-productivity-gains-covid-19>
- ČAPOVÁ, Irena. Nebudujte firmu, budujte nejdřív sebe, říkával Tomáš Baťa. Inspirujte se u něj [online]. FORBES, 2022 [cit. 2022-06-27]. Dostupné z: <https://forbes.cz/nebudujte-firmu-budujte-nejdriv-sebe-rikaval-tomas-bata-inspirujte-se-u-nej/>
- CARTER, Julia. How Can Leaders Motivate Virtual Teams Amidst a ‘New Norm’?. In: LinkedIn [online]. 30 June 2022 [cit. 2022-06-26]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/how-can-leaders-motivate-virtual-teams-amidst-new-julia-carter/>
- CLIFFORD, Catherine. How Mark Zuckerberg keeps Facebook’s 18,000+ employees innovating: ‘Is this going to destroy the company? If not, let them test it.’ [online]. Mon, Jun 5 2017 10:55 AM EDT [cit. 2022-06-18]. Dostupné z: <https://www.cnbc.com/2017/06/05/how-mark-zuckerberg-keeps-facebook-employees-innovating.html>
- DAGENAIS-DESMARAIS, Véronique, Jean-Simon LECLERC a Jessica LONDEI-SHORTALL. The relationship between employee motivation and psychological health at work: A chicken-and-egg situation?: Work & Stress [online]. 12 May 2017n. 1. [cit. 2022-06-19]. An International Journal of Work, Health & Organisations.
- EATOUGH, PHD, Erin. 20 best job benefits and the companies that offer them [online]. In: . June 7, 2021 [cit. 2022-06-18]. Dostupné z: <https://www.betterup.com/blog/best-job-benefits>
- GORTON, Jeffrey. The Seven Secrets to Managing Remote Employees [online]. Independently published. January 26, 2018 [cit. 2022-06-18]. ISBN 978-1976709562.
- How Kanban works for team productivity (and how to succeed with EasyRetro) [online]. 10 AUGUST 2021n. 1. [cit. 2022-06-26]. Dostupné z: <https://easyretro.io/blog/how-kanban-works-for-team-productivity/>
- J.ANDERSON, David. *Kanban: Successful Evolutionary Change for Your Technology Business*. Blue Hole Press; Blue Book ed. edition, April 7, 2010. ISBN 978-0984521401.
- JOSEPH E, Gawel. "Herzberg's Theory of Motivation and Maslow's Hierarchy of Needs", Practical Assessment, Research, and Evaluation: Vol. 5, Article 11 [online]. 1996 [cit. 2022-06-18]. Dostupné z: <https://scholarworks.umass.edu/pare/vol5/iss1/11>
- Major Causes of Burnout (And How To Manage It at Work). By Indeed Editorial Team [online]. March 1, 2021 [cit. 2022-06-18]. Dostupné z: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/causes-of-burnout>
- Maslow’s Hierarchy of Needs: Applying It in the Workplace [online]. By Indeed Editorial Team [cit. 2022-06-18]. Dostupné z: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/maslows-hierarchy-of->

