



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

**MŠMT**  
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

# MOTIVACE K PRÁCI

- Milan Nakonečný (2014, s. 15) definuje motivaci jako „*intrapsychemicky probíhající proces vycházející z nějaké potřeby a vyústující ve výsledný žádoucí vnitřní stav, proces, který je iniciován endogenně (vnitřní pohnutka k odpočinku vycházející z pocitu únavy) nebo exogenně (finanční pobídka k splnění nějakého úkolu)*“.
- **Vnitřní motivace** k práci: pocit pracovníka, že práce kterou odvádí je důležitá, má smysl a jejím prostřednictvím nadále rozvíjí své schopnosti a znalosti. Tento typ motivace lze v pracovníkovi umocnit větší mírou jeho autonomie v rozhodování, způsobu dosahování zadaných úkolů, nebo např. vysvětlováním účelu zadaného cíle, nejenom zadáním způsobu jeho dosažení.
- **Vnější motivace** k práci: dosahujeme jí skrze motivátory pozitivní, tedy odměny za práci (mzda, uznání, povýšení) a negativní (kritika, snížení mzdy, jiné sankce).
- Motivaci lze dělit na tři části, je to **směr** (cíl, kterého se snažíme dosáhnout), **úsilí** (kolik energie vynakládáme dosažení cíle) a **vytrvalost** (jak dlouho o dosažení usilujeme). (Armstrong, Taylor, 2015)

## DEFINICE MOTIVACE

- *„Jeden z nejčastěji používaných modelů pracovní motivace, jehož autorem je americký psycholog Abraham Maslow, vychází z toho, že potřeby které práce uspokojuje (...) mají hierarchickou podobu.“ (Urban, 2017, s. 12)*
  - *Jedná se o potřeby fyziologické, potřeby jistoty, potřeby sociální, potřeby uznání a seberealizace.*
  - *Jsou to potřeby neuspokojené, které jsou hnací silou pro pracovníka. V případě, že danou potřebu uspokojí, přestává být motivující. Neplatí to o seberealizaci, která se dá stále rozvíjet. (Urban, 2017)*
- **Dvoufaktorová teorie Fredericka Herzberga** dělí motivační faktory na „motivátory“ a „hygienické faktory“. Motivátory ženu zaměstnance k vyššímu pracovnímu nasazení (jedná se opět o uznání, možnost rozvoje atd.), hygienické faktory se týkají externího pracovního prostředí (pracovní podmínky, vztahy mezi zaměstnanci, vedení), přímo nemotivují zaměstnance, ale pokud neodpovídají jejich představám, naopak demotivují. (Urban, 2017)

## TEORIE MOTIVACE

- Adamsova teorie spravedlnosti: vychází z presumpce, že zaměstnanci porovnávají své úsilí, které museli vynaložit, a následné ohodnocení, tedy poměr vstupu a výstupu, s ostatními pracovníky v organizaci. Vnímání nespravedlivosti v odměňování objemu práce, který vykonávají, může vést k demotivaci. (Armstrong, Taylor, 2015)
- Vroomova expektační teorie: zásadní vliv na motivaci zaměstnanců má víra v hodnotu daného cíle a v možnost jeho dosažení. (Armstrong, Taylor, 2015)

PŘÍKLADY DALŠÍCH TEORIÍ

- Dianna Podmoroff (2005) vnímá motivaci k práci jako komplexní složité téma, které ovlivňuje celou společnost. Tvrdí, že většina zaměstnanců nastupuje do práce s dobrými úmysly s elánem, ale pokud jejich odvedená práce zůstává nepovšimnuta, svou motivaci rychle ztrácí. Snahu motivovat pracovníka přirovnává k tomu, jako kdybychom postavili vozík před koně. Dle jejího názoru je nejprve nutné připravit příznivé a motivující pracovní prostředí. Pracovníci musí být sami motivováni, aby odváděli skvělou práci, za kterou je posléze nadřizený ocení a vyslouží si jeho uznání.

(z knihy: 365 Ways to Motivate and Reward Your Employees Every Day - with Little Or No Money)

**MOTIVUJEME SAMI SEBE**

- Peníze jsou univerzálním motivátorem
- Jsem optimistický motivující druh člověka, dokážu tedy motivovat i ostatní
  - => nelze motivovat ostatní, skrze motivující prostředí dokážou motivovat sami sebe
- Nejlepším motivátorem je strach
  - => strach jako motivační faktor může fungovat jen krátkodobě
- Víím, co mě motivuje, víím, co bude motivovat i ostatní
  - => každý jsme motivováni něčím jiným v jiný čas

(Podmoroff, 2005)

**MÝTY O MOTIVACI K PRÁCI**

- Kerry Goyette na své přednášce s názvem „*Stop Trying to Motivate Your Employees*“ pro TEDx z roku 2016 zdůrazňuje, že musíme být obezřetní, když sestavujeme týmy. Lidé spolu musí dobře fungovat. Opírá se o výzkum neurologů, kteří tvrdí, že máme tendenci se pevně propojovat s lidmi a nezáleží na tom, zda jsme introverti, nebo extroverti. Pokud máme pocit, že nejsme součástí zdravé skupiny, nevyužíváme plnou kapacitu mozku.
- Goyette upozorňuje, že častý postup vedoucích pracovníků, kteří sestavují týmy tak, že dávají dohromady například tři výborné pracovníky a jednoho průměrného s tím, že daní tři potáhnou tým, je neefektivní. Vždy totiž dojde k tomu, že čtvrtý pracovník potáhne ostatní dolů.

- [Stop Trying to Motivate Your Employees |Kerry Goyette |TEDxCosmoPark](#) odkaz na video

SESTAVENÍ TÝMU MÁ ZÁSADNÍ VLIV NA MOTIVACI

- Kerry Goyette (2016) připomíná, že motivovat celý tým stejným způsobem je téměř nemožné. Pracovníky dělí na ty, kteří **hledají potěšení** a na ty, kteří se **vyhýbají bolesti**. První skupina je velice ambiciózní, s vervou jde do nových výzev, je nadšená z nových projektů. Druhá skupina je pro tým též důležitá, protože upozorňuje na chyby a možná nebezpečí, minimalizují risk. Vedoucí pracovník je může motivovat tak, že jim osvětlí hrozby a možné ztráty plynoucí z toho, že nebude implementován nový projekt. Pak vzbudí ve druhé skupině odhodlání a motivaci jít do nového projektu po hlavě.
- [Stop Trying to Motivate Your Employees |Kerry Goyette |TEDxCosmoPark](#) odkaz na video
- Dan Pink během své přednášky (2009) pro Ted Talk s názvem *The Puzzle of Motivation* zase upozorňuje, že motivace skrze finanční odměnu může být kontraproduktivní, hlavně v případě kreativních úkolů. Více zde: [The Puzzle of Motivation](#)

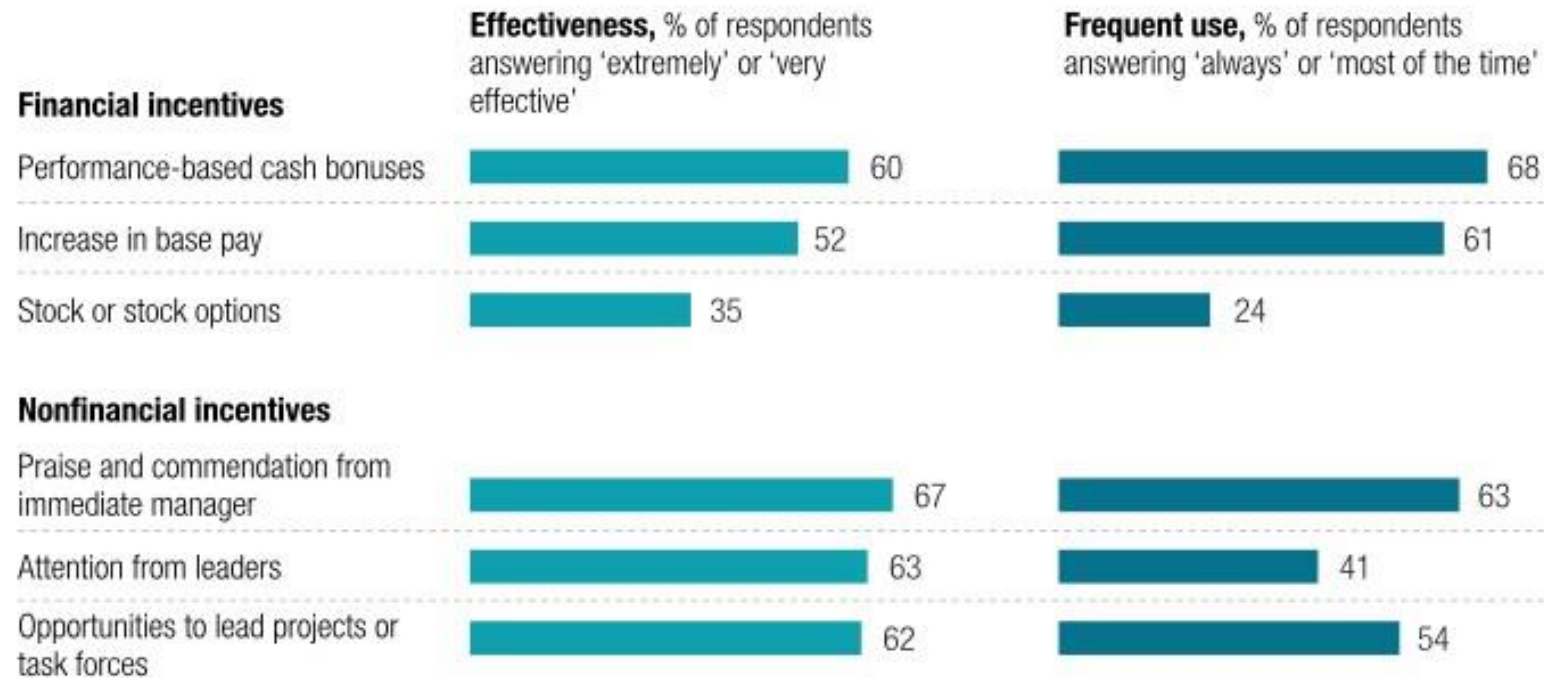
## MOTIVAČNÍ STYLY



- Déle jsem se zaměřila na situaci, kdy firma bojuje s nedostatkem finančních prostředků.
- M. Dewhursts, M. Guthridge a E. Mohr (2009) ve svém článku tvrdí, že při budování dlouhodobého zaměstnaneckého zapojení, jsou některé nefinanční motivátory efektivnější než dodatečná hotovost. Finanční odměny přináší především krátkodobé zvýšení energie. Průzkum McKinsey z roku 2009 ukazuje, že šance vést projekty, nebo pracovní skupiny, pozornost vedoucích pracovníků a chvála manažerů funguje jako lepší motivační faktor, než finanční pobídky, jako jsou bonusy, zvýšená základní mzda a akciové opce.

## NEFINANČNÍ MOTIVÁTORY

## Three nonfinancial incentives are even more effective motivators than the three highest-rated financial incentives.



Source: June 2009 McKinsey global survey of 1,047 executives, managers, and employees from a range of sectors

Zdroj grafu: Dewhurst, M., Guthridge, M. & Mohr E. (2009). Motivating people: Getting beyond money. *McKinsey&Company*. [vid. 2018-12-16].  
Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/motivating-people-getting-beyond-money>.

- Přesto, že výzkumy hovoří jasně, manažeři se stále kloní k finančním odměnám jako zdroji motivace. Autoři článku vidí dvě možné příčiny:
  - Vedoucí pracovníci jsou konzervativní a řídí se heslem, že peníze jsou to, na čem záleží
  - Nefinanční způsoby, jak motivovat pracovníky, vyžadují mnohem více času a energie vedoucích pracovníků

Článek jako velmi motivující hodnotí schůzky jednotlivých zaměstnanců s vedoucími pracovníky, dále možnost participace na speciálních projektech, která v zaměstnancích vzbuzuje pocit, že tvoří budoucnost společnosti.

Celý článek dostupný na portálu McKinsey & Company:  
[Motivating people: Getting beyond money](#)

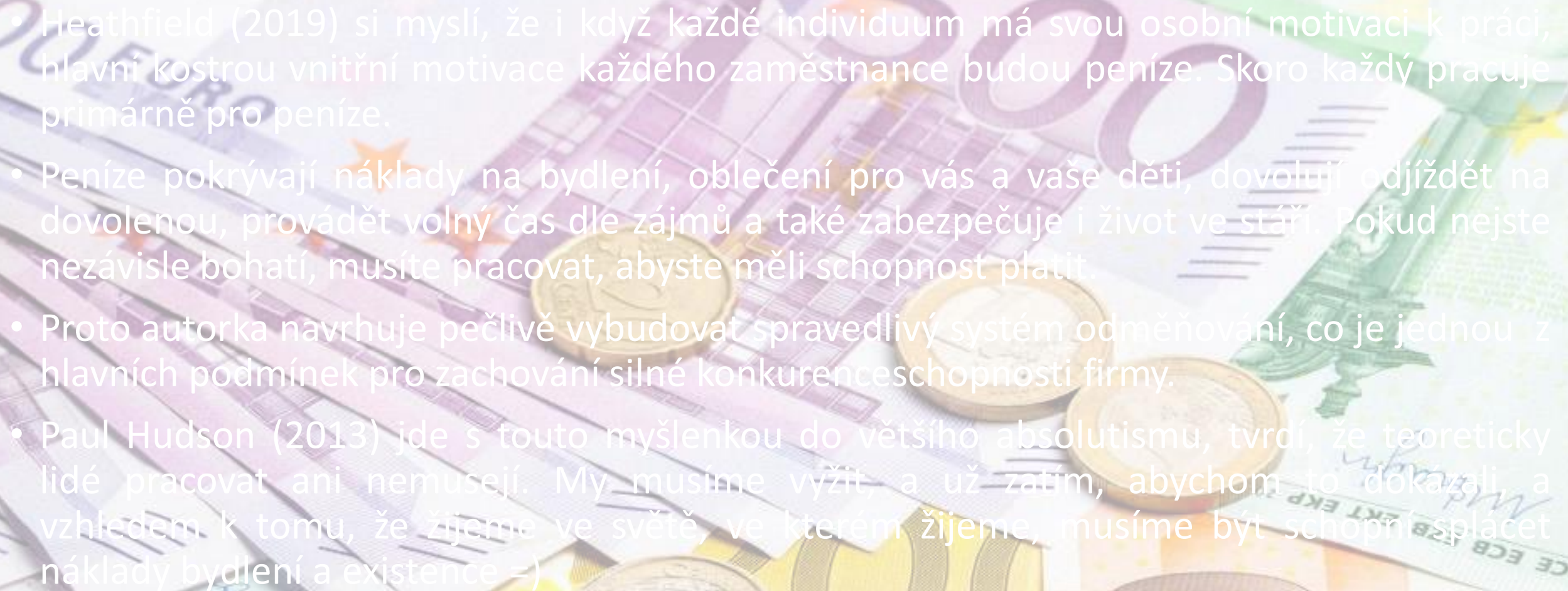
NEFINANČNÍ MOTIVÁTORY

- Kristie Rogers se ve svém výzkumu (2018) věnovala vyjádření respektu zaměstnancům, které má vliv na jejich motivaci. Je velmi důležité, aby se zaměstnanec cítil respektován. Tento fakt je obecně znám, přesto se jím manažeři mnohdy neřídí. Respekt napomáhá osobnímu růstu zaměstnanců.
- Výzkum proběhl v marketingové firmě Televerde, která zaměstnává primárně vězně. Vedení buduje v zaměstnancích pocit vlastní důležitosti, méně se pak vnímají jako vězni, více jako profesionálové.
- Závěry výzkumu jsou následující: vyjádření respektu je důležité zejména pro pracovníky nižší úrovně organizační struktury. Je dobré vědět jak předat respekt na pracovišti. Chování vedoucích je často napodobováno v celé organizaci (důležité především u zaměstnanců, kteří přijdou do přímého kontaktu s klienty). Úcta k zaměstnancům by měla být konzistentní, neměla by být pouze formální, jelikož pak je vnímána jako manipulativní nebo neupřímná.
- [Celý článek je dostupný na portálu Harvard Business Review: Do Your Employees Feel Respected?](#)

ÚCTA K ZAMĚSTANCŮM

- Ron Carucci (2018) varuje, že pracovníci jsou velmi citliví na to, když vyzní chvála od nadřízeného neupřímně, nebo je zřejmé, že ani neví, za co chválí. Pokud manažeři aplikují motivační techniky jen povrchně může to mít až kontraproduktivní efekt. Nejhorší technikou, jak motivovat zaměstnance, je lhaní, jak je v článku uvedeno, vždy velmi rychle vyjde najevo, jaká je skutečnost.
- Vhodné je naopak zeptat se tzv. na příběh. Nepochválit pouze za výsledek, ale zeptat se, jak k němu zaměstnanec došel.
- Vyjádření vděčností je také dobré dát do kontextu. Zaměstnanci na nižších pozicích totiž často nevidí, jak přispívají k celkovému chodu firmy.
- [Celý článek je dostupný na portálu Harvard Business Review: What Not to Do When You're Trying to Motivate Your Team](#)

ČEMU SE PŘI MOTIVOVÁNÍ VYHNOUT?

- 
- Heathfield (2019) si myslí, že i když každé individuum má svou osobní motivaci k práci, hlavní kostrou vnitřní motivace každého zaměstnance budou peníze. Skoro každý pracuje primárně pro peníze.
  - Peníze pokrývají náklady na bydlení, oblečení pro vás a vaše děti, dovolují odjíždět na dovolenou, provádět volný čas dle zájmů a také zabezpečuje i život ve stáří. Pokud nejste nezávisle bohatí, musíte pracovat, abyste měli schopnost platit.
  - Proto autorka navrhuje pečlivě vybudovat spravedlivý systém odměňování, co je jednou z hlavních podmínek pro zachování silné konkurenceschopnosti firmy.
  - Paul Hudson (2013) jde s touto myšlenkou do většího absolutismu, tvrdí, že teoreticky lidé pracovat ani nemusejí. My musíme vyžít, a už zatím, abychom to dokázali, a vzhledem k tomu, že žijeme ve světě, ve kterém žijeme, musíme být schopní splácet náklady bydlení a existence =)

Peníze

- Dále Heathfield (2019) tvrdí, že dle studia provedeného na začátku 1980 let, lidé očekávají od práce něco víc než jen peníze. Manažeři očekávali, že platy budou nejvíc důležitým faktorem motivace, ale objevilo se, že přiznání za dobře odvedenou práci od lidí, které zaměstnanci hodně respektují a váží, je také velmi podstatné.
- Tahle myšlenka v dnešním světě nová a překvapující vůbec není. Proto už existuje řada studií nebo odborných článků, kde se aktivně doporučuje manažerům mluvit se svými zaměstnanci.
- Manažeři by měli komunikovat se svými podřízenými, aby odhalili to, co tyto pracovníky motivuje a zlepšuje jejich pocity (pro některé to může být zvýšení platu, pro jiné – veřejné uznání), a potom by je měli odměnit za dobře odvedenou práci (Bradberry, 2015).

PRAISE



Uznání a komunikace

- Většina z nás má kreativní potenciál, který se lze naučit aplikovat, ale mít pouze tento potenciál není postačující. Stejně závažné je mít prostředí, ve kterém se dá tvořit a tuto kreativitu rozvinout. Největší podmínkou tohoto prostředí je motivace. Vnitřní motivace pracovat nebo udělat něco, protože to je zajímavé, vzrušující, výzva atd., je vzájemně svázána s kreativními výsledky (Robbins & Judge, 2017).
- I tohle pro spoustu firem není nové. Pro podporu kreativity firmy vymýšlejí nejenom open space kanceláři, ale doopravdy se snaží promítnout duch kreativity do designu, uspořádání věcí atd, ať se zaměstnanci cítí v tomto prostředí co nejsvobodněji a relaxovaně.

Možnost kreativního vyjádření





Airbnb

---



Facebook

---



Google

---




Selgas Cano  
Architecture Office

---



Lego

- 
- Dle výzkumu Hays (2018) nejdůležitějším faktorem pro spokojenost se zaměstnáním jejich respondenti zvolili finanční ohodnocení. Na druhém místě byla spokojenost v týmu a dobré vztahy mezi zaměstnanci.
  - Týmová spolupráce je založená na firemní kultuře. Společnosti, které podporují otevřenou, čestnou komunikaci a pečují o interakci zaměstnanců pravděpodobně mají dobrou spolupráci mezi týmy. (The Undercover recruiter)
  - Týmový duch pochází seshora. Budování silných a efektivních týmů se správným přístupem by mělo být prioritou nejvyššího vedení. (The Undercover recruiter)

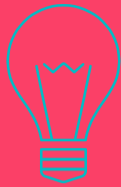
## Spokojenost s týmem

# Vnější motivace k práci

## Příklad z praxe – Mondi Bupak

- Mondi Bupak, s. r.o. České Budějovice - co zaměstnance nejvíce motivuje?<sup>8</sup>
  1. finanční odměna (74 % zaměstnanců)
  2. pochvala nadřízeného (17 % zaměstnanců)
  3. projevený pocit uznání (8 % zaměstnanců)
  4. obsah samotné práce (0 % zaměstnanců)
- IPSOS, s.r.o. – obsah práce (orientace na pracovníkem preferovanou oblast/úkol), finanční odměna, flexibilní pracovní doba, možnost profesního růstu, účast na workshopech a školeních, firemní benefity (stravenky, Multisport karta, káva, čaje na pracovišti zdarma) <sup>9</sup>

<sup>8</sup> Kmecová, I., & Teřlová, P. (2017). MOTIVACE PERSONÁLU. *Mladá Věda*, 5(7), 30-38. Retrieved from <https://search-proquest-com.zdroje.vse.cz/docview/1966389564?accountid=17203> <sup>9</sup> Vlastní pozorování.



# Vnější motivace k práci

## Příklad z praxe - Giftisimo

Předvádějíci  
2019-05-06 13:20:51

Ve společnosti Giftisimo jsem o  
V 2017 pracovala jako  
brigádnice – Gifti Lady.  
V této společnosti měli výše zřetěný  
systém bonusů a odměn, aby  
brigádnice co měly co nejvyšší  
tržby Zdroj: Vlastní

**GIFTISIMO**  
Inspirováno emocemi

- Společnost Giftisimo o Vánocích 2017 motivovala své vánoční brigádnice následující hodinovou sazbou, která se zvyšovala v ohledu na jejich hodinové tržby

Mzda Gifti Lady dle hodinové tržby	
Pokud je tvoje tržba za hodinu v rozmezí:	Pak je tvoje hodinová mzda následující :
do 900 Kč	115 Kč
901 - 1000 Kč	120 Kč
1001 - 1100 Kč	125 Kč
1101 - 1200 Kč	130 Kč
1201 - 1300 Kč	135 Kč
nad 1300 Kč	140 Kč

### Nejlepší poměr prodaných Swarovski kamíneků za prosinec 2017

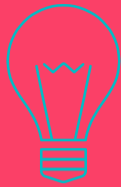
- Celkový počet prodaných kamíneků/počet účtenek

#### 1. Místo

- Pro vedoucí** dárková poukázka v hodnotě 5000 Kč
- Pro tým** společná návštěva kina, film dle vlastního výběru







# Vnitřní motivace k práci

## Příklad z praxe - Zappos

# Zappos

Předvádějí  
2019-05-06 13:20:51

Zappos je internetový obchod s obuví

Společnost funguje na principech holokracie, má 2000 zaměstnanců, většinu firmy tvoří call centrum

Aby byla práce příjemnější (call centrum není většinou „dream job“) má společnost následující pravidla:

Není monitoring zaměstnanců, délky hovorů, nejsou povinné scénáře, co musí odpovědět do průběh hovoru je čistě na pracovnících, práci v call centru si musí vyzkoušet každý zaměstnanec firmy (min 10 hodin/rok)

**AUTONOMIE** - svou pracovní činnosti si zaměstnanci vybírají sami (vlastní projekty)

**NÍZKÁ FLUKTUACE** - pracovníci nejsou kontrolováni, jsou samostatní,

**SVOBODA V ZAMĚSTNÁNÍ** - „homeshoring“ - práce operátorů z domova, společné oslavy

Každý pracovník v call centru může poslat dárek zákazníkovi, pokud chce

Zdroj: Hajzler, T. (2017). 33 postřehů ze Zapposu. Retrieved from <https://slusnafirma.cz/pribehy-firem/33-postrehu-ze-zapposu/>

https://slusnafirma.cz/pribehy-firem/33-postrehu-ze-zapposu/

https://slusnafirma.cz/pribehy-firem/33-postrehu-ze-zapposu/

https://slusnafirma.cz/pribehy-firem/33-postrehu-ze-zapposu/

https://slusnafirma.cz/pribehy-firem/33-postrehu-ze-zapposu/

https://slusnafirma.cz/pribehy-firem/33-postrehu-ze-zapposu/

https://slusnafirma.cz/pribehy-firem/33-postrehu-ze-zapposu/

https://slusnafirma.cz/pribehy-firem/33-postrehu-ze-zapposu/

https://slusnafirma.cz/pribehy-firem/33-postrehu-ze-zapposu/

https://slusnafirma.cz/pribehy-firem/33-postrehu-ze-zapposu/

https://slusnafirma.cz/pribehy-firem/33-postrehu-ze-zapposu/

https://slusnafirma.cz/pribehy-firem/33-postrehu-ze-zapposu/

https://slusnafirma.cz/pribehy-firem/33-postrehu-ze-zapposu/

Zappos je internetový obchod s obuví

Společnost funguje na principech holokracie, má 2000 zaměstnanců, většinu firmy tvoří call centrum

Aby byla práce příjemnější (call centrum není většinou „dream job“) má společnost následující pravidla:

Není monitoring zaměstnanců, délky hovorů, nejsou povinné scénáře, co musí odpovědět do průběh hovoru je čistě na pracovnících, práci v call centru si musí vyzkoušet každý zaměstnanec firmy (min 10 hodin/rok)

**AUTONOMIE** - svou pracovní činnosti si zaměstnanci vybírají sami (vlastní projekty)

**NÍZKÁ FLUKTUACE** - pracovníci nejsou kontrolováni, jsou samostatní,

**SVOBODA V ZAMĚSTNÁNÍ** - „homeshoring“ - práce operátorů z domova, společné oslavy

Každý pracovník v call centru může poslat dárek zákazníkovi, pokud chce

Zdroj: Hajzler, T. (2017). 33 postřehů ze Zapposu. Retrieved from <https://slusnafirma.cz/pribehy-firem/33-postrehu-ze-zapposu/>

https://slusnafirma.cz/pribehy-firem/33-postrehu-ze-zapposu/

https://slusnafirma.cz/pribehy-firem/33-postrehu-ze-zapposu/

https://slusnafirma.cz/pribehy-firem/33-postrehu-ze-zapposu/

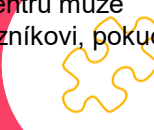
https://slusnafirma.cz/pribehy-firem/33-postrehu-ze-zapposu/

https://slusnafirma.cz/pribehy-firem/33-postrehu-ze-zapposu/

https://slusnafirma.cz/pribehy-firem/33-postrehu-ze-zapposu/

https://slusnafirma.cz/pribehy-firem/33-postrehu-ze-zapposu/

https://slusnafirma.cz/pribehy-firem/33-postrehu-ze-zapposu/





# Vnitřní motivace k práci

## Příklad z praxe - Zappos

Předvádějíci  
2019-05-06 13:20:52

# Zappos

Zappos je internetový obchod s obuví. Společnost funguje na principech dle má 2 000 zaměstnanců, 75% širší firmy tvoří call centrum. Aby byla práce příjemnější (call centrum většinou „dream job“) má společnost následující pravidla: Není monitoring zaměstnanců, žádné hovory, nejsou povinné scénáře, co musí odpovědět do telefonu, průběh hovoru je čistě na pracovnících, práci v call centru si musí vyzkoušet každý zaměstnanec firmy (min 10 hodin/rok). Výhody: AUTONOMIE - svou pracovní činnost zaměstnanci vybírají sami (vlastní projekty) NÍZKÁ FLUKTUACE - pracovníci nejsou kontrolováni, jsou samostatní, SVOBODA V ZAMĚSTNÁNÍ - možnost práce operátorů z domova, společné oslavy. Každý pracovník v call centru může poslat dárek zákazníkovi, pokud chce.



- *Prodej bot*
- *Většinu firmy tvoří call centrum*
- *Jak motivují: osobní autonomie, svoboda v zaměstnání, výzdoba svého stolu, homeoffice, žádný monitoring, společné oslavy*

Zdroj: Hajzler, T. (2017). 33 postřehů

ze Zapposu. Retrieved from

<https://slusnafirma.cz/pribehy->

[firem/33-postrehu-ze-zapposu/](https://slusnafirma.cz/pribehy-firem/33-postrehu-ze-zapposu/)



# Desatero firmy ZOOT (svobodné firmy)

1) „Tykej nám.“

2) „Neboj se konstruktivní kritiky.“

3) „Neuznávej klasickou firemní hierarchii.“

4) „Řeš věci napřímo.“

5) „E-maily používej asketicky a věcně.“

6) „Vdechuj život punku.“

7) „Najdi harmonii v nejistotě.“

8) „Odejdi z meetingu, když máš pocit, že je pro tebe ztrátou času.“

9) „Když něco slíbíš, splň to.“

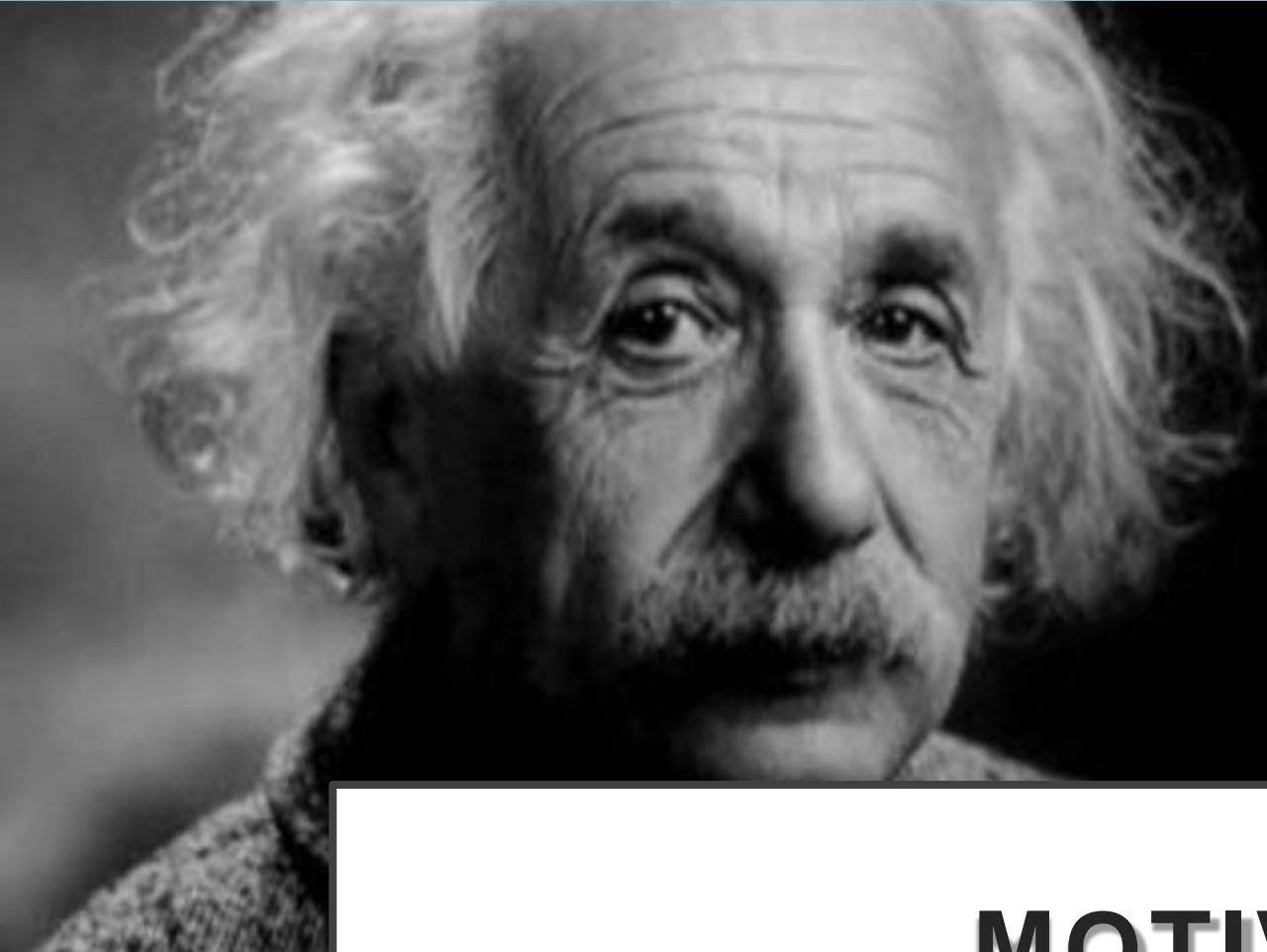
10) „Neber se vážně a neposer se.“

Cocuma (2018), vlastní zpracování

# Svobodná firma

V dnešní době mimo jiné je hodně aktuální téma principů svobodné firmy. Jeden z těchto principů je založen na myšlence, že pro lepší fungování firmy je důležité vytvořit takové prostředí, ve kterém se pracovníci budou cítit uvolněně a svobodně. K tomu je zapotřebí investovat hodně energie ke zlepšení vztahů mezi pracovníky, umožnit vzájemnou komunikaci mezi obyčejnými zaměstnanci a vedením, a vynechat skoro celou manažerskou linii, aby se zaměstnanci cítili mezi sebou být rovní.





“You never fail  
until you stop  
trying.”

*Albert Einstein*

**MOTIVACE**

Z vědeckých článků a přednášek vyplývá, že přestože existuje mnoho studií napříč vědeckými obory, které zdůrazňují, že je důležité soustředit se na nefinanční faktory, které ovlivňují motivaci k práci, vedoucí pracovníci tento fakt berou na lehkou váhu. Bud' se stále soustředí na pouze na motivaci skrze finanční odměny, nebo se nevěnují motivaci skrze vyjádření uznání nebo pozornosti dostatečně do hloubky.

**ZÁVĚR**

- Armstrong, M., Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy* (13th ed.). Praha, Česko: Grada Publishing, a. s.
- Carucci, R. (2018, 16. červenec). What Not to Do When You're Trying to Motivate Your Team. *Harvard Business Review*. [vid. 2018-12-16]. Dostupné z: <https://hbr.org/2018/07/what-not-to-do-when-youre-trying-to-motivate-your-team?autocomplete=true>.
- Dewhurst, M., Guthridge, M. & Mohr E. (2009). Motivating people: Getting beyond money. *McKinsey&Company*. [vid. 2018-12-16]. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/motivating-people-getting-beyond-money>.
- [Kmecová, I., & Teřlová, P. \(2017\). MOTIVACE PERSONÁLU. Mladá Věda, 5\(7\), 30-38. Retrieved from https://search-proquest-com.zdroje.vse.cz/docview/1966389564?accountid=17203](https://search-proquest-com.zdroje.vse.cz/docview/1966389564?accountid=17203)
- Nakonečný, M. (2014). *Motivace chování*. Praha, Česko: Stanislav Juhaňák - TRITON.
- Podmoroff, D. (2005). *365 Ways to Motivate and Reward Your Employees Every Day - with Little Or No Money*. Ocala, Florida: Atlantic Publishing Group.
- Rogers, K. (2018). Do Your Employees Feel Respected?. *Harvard Business Review*. [vid. 2018-12-16]. Dostupné z: <https://hbr.org/2018/07/do-your-employees-feel-respected>.
- TED. (2009, 25. srpna). *The puzzle of motivation | Dan Pink* [video]. vid. 2018-12-16]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=rrkrvAUBU9Y>.
- TEDx Talks. (2016, 26. května). *Stop Trying to Motivate Your Employees | Kerry Goyette | TEDxCosmoPark* [video]. vid. 2018-12-16]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=7lhVUedc1a4>.
- Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha, Česká republika: Grada Publishing a.s.

ZDROJE

- Bradberry, T. (2015, 9. září). *9 Things Managers Do That Make Good Employees Quit* [vid. 20.01.2019]. Dostupné z: <https://www.entrepreneur.com/article/249903>
- Cocuma. (2018). *ZOOT*. [vid. 20.01.2019] Dostupné z: <https://www.cocuma.cz/company/zoot/>
- Hays (2018). *Mzdový průzkum 2018. Trendy na pracovním trhu v České republice*. Dostupné z: <https://www.hays.cz/mzdovypruzkum2018/index.htm>
- Heathfield, S.M. (2019, January). *What people want from work: Motivation in The Balance Careers*, in Human Resources - Employee Motivation [vid. 20.01.2019] Dostupné z: <https://www.thebalancecareers.com/what-people-want-from-work-motivation-1919051>
- Hudson, P. (2013, October). *Why do we work?* In Elite daily, [vid. 20.01.2019]. Dostupné z: <https://www.elitedaily.com/money/entrepreneurship/why-do-we-work>
- Robbins, S. P. & Judge, T.A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Boston, Spojené státy Ameriky: Pearson.
- Lina D., (no date). *12 Of The Coolest Offices In The World* on BoredPanda - Architecture, Interior design. [vid. 20.01.2019]. Dostupné z: [https://www.boredpanda.com/coolest-offices-in-the-world/?utm\\_source=google&utm\\_medium=organic&utm\\_campaign=organic](https://www.boredpanda.com/coolest-offices-in-the-world/?utm_source=google&utm_medium=organic&utm_campaign=organic)
- The Undercover recruiter (no date). *How to Build a Strong Team Spirit* [vid. 20.01.2019]. Dostupné z: <https://theundercoverrecruiter.com/not-my-job-attitude/>

## Z D R O J E