

Škoda Auto Vysoká škola o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Řízení lidských zdrojů

Vliv stylu vedení týmu na motivaci zaměstnanců k pracovnímu výkonu a jeho dopad na vztahy na pracovišti

Bakalářská práce

Michaela Loudová

Vedoucí práce: prof. Ing. Pavel Krpálek, MBA, CSc.

Děkuji prof. Ing. Pavlu Krpálkovi, MBA, CSc. za odborné vedení závěrečné práce, poskytování cenných rad, informačních podkladů, za jeho laskavý přístup a věnovaný čas.

Mé poděkování také patří respondentům a vedoucímu oddělení GKM/5, kteří mi ochotně poskytli potřebné informace pro napsání této bakalářské práce.

V neposlední řadě děkuji své rodině a nejbližším přátelům za podporu během psaní závěrečné práce, ale také za podporu během celého studia.

Obsah

| | |
|---|----|
| Úvod..... | 5 |
| 1 Vedení a řízení lidí v organizaci | 6 |
| 1.1 Leadership..... | 7 |
| 1.2 Management..... | 7 |
| 1.3 Komunikace na pracovišti..... | 9 |
| 1.4 Pracovní tým a skupina | 11 |
| 2 Styly vedení v organizaci..... | 13 |
| 2.1 Klasifikace stylů vedení | 14 |
| 2.2 Likertovy styly vedení | 19 |
| 2.3 Manažerská mřížka | 20 |
| 3 Motivace k pracovnímu výkonu | 21 |
| 3.1 Motivace | 22 |
| 3.2 Pracovní motivace | 25 |
| 3.3 Základní teorie motivace | 26 |
| 4 Firemní kultura a vztahy na pracovišti..... | 29 |
| 4.1 Firemní kultura..... | 29 |
| 4.2 Vztahy na pracovišti | 30 |
| 5 Empirický výzkum – analýza pracovního prostředí a stylu vedení týmu | 33 |
| 5.1 Charakteristika vybraného pracoviště | 33 |
| 5.2 Analýza stylu vedení týmu..... | 38 |
| 5.3 Vztah stylu vedení týmu k motivaci pracovníků..... | 44 |
| 5.4 Vztah vedení týmu k úrovni vztahů na pracovišti | 47 |
| 5.5 Vedení týmů a firemní kultura..... | 52 |
| 5.6 Doporučení a vlastní zhodnocení | 54 |
| Závěr..... | 56 |
| Seznam literatury | 57 |
| Seznam obrázků a tabulek | 59 |
| Seznam příloh..... | 60 |

Seznam použitých zkratek a symbolů

ŠA Škoda Auto a.s.

ŠM Škoda Muzeum

GKM/5 event management, správa budovy a interní služby Škoda Muzea

HPP hlavní pracovní poměr

Úvod

Tématem této bakalářské práce je vliv stylu vedení týmu na motivaci zaměstnanců k pracovnímu výkonu a jeho dopad na vztahy na pracovišti. S různými styly vedení se v běžném životě setká každý a na základě těchto zkušeností dále probíhá hodnocení vedoucích i vzhledem k této skutečnosti je důležité, jaký styl vedení je na pracovišti využíván. Manažer by měl být schopen na vnímat své podřízené a volit takový styl vedení, aby motivoval své pracovníky k plnění jejich úkolů. Zároveň udržovat pozitivní vztahy na pracovišti, jednat v souladu s hodnotami firmy a v neposlední řadě si budovat důvěru a respekt svých podřízených. Práce si klade za cíl posoudit vliv stylu vedení týmu na motivaci zaměstnanců k pracovnímu výkonu a jeho dopady na vztahy na pracovišti, a to ve společnosti Škoda Auto a.s. na oddělení GKM/5. Práce bude nejprve teoreticky a poté empiricky u konkrétního subjektu analyzovat vazby mezi stylem řízení a motivací k pracovnímu výkonu a jejich následný průmět do oblasti mezilidských vztahů na pracovišti a do firemní kultury.

Teoretická část práce, která je zpracovaná na základě odborné literatury, se bude zabývat rozdílem mezi vedením a řízením lidí. Primární kapitolou práce jsou styly vedení, které jsou v podkapitolách detailně rozepsány a vysvětleny. Následující třetí kapitola se věnuje definici motivace, významu a výskytu pracovní motivace a v neposlední řadě základním teoriím motivace. Poslední kapitola blíže popisuje firemní kulturu, co vše pojem zahrnuje a vztahy na pracovišti a jejich dělení a popis.

Empirická část bakalářské práce definuje vybrané pracoviště a upřesňuje jeho postavení v rámci společnosti Škoda Auto a.s. Pro vysvětlení a přiblížení daného oddělení byly použity interní zdroje společnosti Škoda Auto a.s. Výzkumný model empirické části byl postaven na kvalitativní metodě a byl proveden za pomoci hloubkových řízených rozhovorů směřujících k identifikaci stávajícího stylu vedení týmu na konkrétním oddělení Škoda Auto a.s. s následným vyhodnocením příslušných dopadů do oblasti motivace a pozitivních vztahů na pracovišti a s doporučením případných opatření k optimalizaci stylu řízení.

1 Vedení a řízení lidí v organizaci

Úvodní kapitola je zaměřená na vedení a řízení lidí v organizaci – obecně známo jako management a leadership. Tyto dva pojmy bývají v běžném životě často zaměňovány a zároveň se v praxi prolínají (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021). Vedení a řízení lidí je jednou ze základních aktivit v organizaci. Manažeři na různých hierarchických úrovních mají různé aktivity a úkoly. Zároveň musí brát ohled na to, jakými osobnostmi jsou jejich podřízení a pozitivně je vést k dalšímu rozvoji. Vedoucí pracovníci působí na tým i skupinu a ovlivňují nejen jejich pracovní výkony, ale i vztahy na pracovišti a celkovou spokojenost v organizaci (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012). V následujících podkapitolách bude popsána charakteristika těchto pojmů a hlavní rozdíly mezi nimi.

Blažek (2014) ve své publikaci uvádí: *„Vedení lidí, je tvůrčí činnost, která může případ od případu nabývat značně odlišných podob, což je do určité míry předurčováno osobností vedoucího pracovníka. Pokud má být styl vedení účinný, musí zohledňovat konkrétní situaci, tj. pracovníky, kteří jsou vedeni, cíle, kterých má být dosaženo, resp. další důležité okolnosti.“* Teorii řízení popisuje ve své knize i Mikuláščík (2015), který se zabývá teoriemi rysů. Říká, že máme dva druhy rysů – geneticky vrozené a rysy, které lze rozvíjet tréninkem a učením. Dle **teorie Stogdilla a Manna** jsou považovány za nejdůležitější rysy dominance, inteligence, sebedůvěra, energie a technologické znalosti v oboru, který má vedoucí pracovník na starosti. **Teorie Brymanova** rozlišuje rysy do tří kategorií dle vlastností a to – fyzické, psychické a osobnostní. **Teorie Ghiselliho** určuje tři skupiny vlastností – schopnosti, osobnostní rysy a motivační rysy. Tyto skupiny jsou určeny na základě jeho osobní analýzy, kterou prokázal, že vlastnosti, které manažer používá, lze učením vyvinout do stádia, které vyžaduje jeho vedení v pracovním prostředí. **Teorie stylu vedení** rozpoznala tendenci manažerů k opakovanému a uniformnímu jednání (Mikuláščík, 2015). Jednotlivé styly vedení jsou blíže popsány a charakterizovány v kapitole 2.

Tato kapitola se bude také věnovat osobnosti manažera, jaké jsou jeho úkoly, jak probíhá komunikace na pracovišti a jaký je rozdíl mezi pracovní skupinou a týmem.

1.1 Leadership

Vedení lidí neboli leadership se vyznačuje tím, že je leader orientován na dlouhodobé cíle a snaží se naplnit mise a vize dané organizace. Leader je vůdčí typ, který umí svou osobností strhnout a vydobýt si následovníky, které umí za pomoci správně zvolených nástrojů motivovat k jejich výkonu. Soustředí se na účelnost neboli dělat správné věci. Typické pro leadera je jeho soustředění se na budoucnost a vymýšlení nových výzev. Leader se snaží pracovníky motivovat tím, že je nechává rozhodovat a deleguje na ně úkoly. Učí je tak samostatnosti a schopnosti se umět rozhodovat. Disponuje vynikající schopností komunikace a osobním charisma. (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021) Dle Tureckiové (2007) je leader ten, který svým jednáním a chováním získává příznivce. Stěžejní je také to, že leader je pracovník, který umí pracovat s lidmi a je dobrý v navazování kontaktů.

1.2 Management

Management neboli řízení lidí je specifické tím, že se manažer orientuje spíše krátkodobě, tedy na krátkodobé cíle a soustředí se především na operativní činnosti. Management zahrnuje základní aktivity, které obvykle nazýváme manažerské funkce – především plánování, organizování, vedení a kontrola (Cejthamr, Dědina, 2010). Manažer se nezabývá pouze lidskými zdroji, ale i ostatním kapitálem, který má za úkol co nejefektivněji využít. Tyto funkce mají za úkol účinně plnit stanovené cíle. Manažer se orientuje především na účinnost a snaží se dělat věci správně. Jak již bylo zmíněno orientuje se krátkodobě a je pro něj tedy důležitá současnost. Snaží se řešit problémy a soustředí se na problémy dneška (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021). Dle Tureckiové (2007) je manažer typický především tím, že řídí své podřízené, zadává jim úkoly a rozhoduje o jejich pracovní náplni.

1.2.1 Manažer v organizaci

Každá organizace má jinou organizační strukturu a tím i jiné rozdělení vedoucích pracovníků. Manažer je zpravidla vedoucí pracovník, jehož funkcemi je plánování, organizování, vedení a kontrola. Dle Cejthamra a Dědiny (2010) je vedoucí pracovník ten, který je schopen si určit systém řízení pracovníků, díky čemuž je v podniku nastavena správná organizační struktura. Manažer musí disponovat schopnostmi a dovednostmi, které využije pro rozvoj svých podřízených a je

zároveň schopen svým pracovníkům poskytnout prostor pro samostatnost (Blažek, 2014). Na manažery je v organizaci kladen velký tlak a musí díky svým schopnostem a dovednostem být schopní své podřízené vést směrem k lepšímu výkonu a zefektivnění práce. Jejich úkolem je tedy dosahovat pozitivních výsledků směrem k vizím a misím organizace a zároveň podporovat osobní rozvoj podřízených a maximalizovat jejich potenciál (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012; Folwarczná, 2010). Pro správné vedení lidí je důležité, aby se manažer orientoval v osobnostech svých zaměstnanců a měl základní znalosti o problematice osobnosti. (Plamínek, 2011)

Manažer na každé hierarchické úrovni řeší jiné úkoly a problémy. Rozlišujeme tři základní úrovně managementu dle manažerské pyramidy. Nejvyšší úrovní je top management. Na této úrovni manažeři disponují především koncepční dovedností. Jejich práce souvisí především s plánováním a řešením budoucího vývoje organizace. Střední management je specifický především převládající mezilidskou dovedností a soustředěním se na organizování a kontrolu zdrojů. Nejnižší úroveň managementu je management první linie. Mezi prioritní dovednosti manažerů první linie patří technické, ale i mezilidské. Soustředí se především na vedení pracovníků. (Cejthamr, Dědina, 2010; Blažek, 2014)

Nejen v organizaci rozdělujeme komunikaci zpravidla na horizontální a vertikální. V případě horizontální komunikace mluvíme o pracovnících, kteří jsou na stejné pracovní úrovni a mají stejné podmínky. Vertikální komunikace je charakteristická tím, že se ve skupině objeví jedinec, který díky svým schopnostem řídí lidi a skupinu dokáže usměrnit a ovlivnit. Takovýto člověk se obvykle stává manažerem či leaderem. (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012)

1.2.2 Osobnost manažera

Definovat pojem osobnost člověka je možné z několika pohledů. Mnoho autorů objasňuje tento pojem různými způsoby a k definici využívají běžná i odborná vyjádření. Osobnost je tak rozsáhlým konceptem, že není možné ji stručně definovat, a tak se každá definice snaží zachytit pouze hlavní charakteristiky. Pojem osobnost definuje Cakirpaloglu (2012) jako „*souhrn, souvislost či propojení charakteru, temperamentu, schopností a také konstitučních vlastností člověka*“.

Raymond Cattell (1967; in Cakirpaloglu 2012) definuje osobnost jako „*to, co sděluje, jak se člověk bude chovat v dané situaci*“.

Bez větších zábran můžeme říci, že je obecně kladen větší důraz na charakteristiku u vedoucích pracovníků nežli u běžných zaměstnanců. Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. (2012) uvádějí, že dle charakteristik, které jsou vyžadovány od vedoucího pracovníka, mluvíme o speciálních charakteristikách. V souvislosti s tímto mluvíme často o tzv. osobních kvalitách manažera. Osobní kvalita zahrnuje nejen splnit pracovní schopnosti, ale zároveň i přispět ke kvalitě práce v dané organizaci. Podstatou osobní kvality tedy není jen schopnost daného člověka, ale i jeho motivace k výkonům. Řídící pracovník má určité pravomoci a odpovědnost za svěřené zdroje a svými řídicími schopnostmi a osobní kvalitou má vliv na své podřízené. (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012)

Manažer tedy musí disponovat určitými schopnostmi a dovednostmi. Některé z jeho předností mohou být vrozené a naprosto přirozené, i tak je však musí rozvíjet, a to především učením. Pro manažery jsou v organizacích určena různá školení a workshopy, na kterých mohou tyto své dovednosti dále rozvíjet. Manažer by se měl svým podřízeným věnovat a snažit se jim porozumět. Měl by tedy disponovat dobrými komunikačními schopnostmi. Jako vedoucí pracovník musí jít svým podřízeným příkladem, motivovat je a mít u svých podřízených autoritu. Disponovat by měl určitou sebereflexí. Jako vedoucí pracovník, který má zaměstnance vést a řídit, musí také disponovat nestranností a být spravedlivý. Důležité je, aby byl rozhodný, uměl srozumitelně vyjadřovat své požadavky a správně formuloval svá zadání. Vedoucí pracovník by se svými podřízenými měl trávit čas a věnovat se jim, poskytovat jim zpětnou vazbu a jednat v souladu s etickým kodexem a morálními zásadami. Manažer by se měl vyhnout situacím, kdy zneužívá své pravomoci a vyhrožuje a zastrahuje své podřízené. (Mikuláščík, 2015; Folwarczná, 2010)

1.3 Komunikace na pracovišti

Obecně je známo, že komunikace je jedním z klíčových faktorů k porozumění si. Na pracovišti probíhá jak komunikace neverbální, tak verbální a z hlediska formy komunikace na pracovišti převažuje ústní a písemná. Vnitropodniková komunikace je komunikace v rámci organizace, která je spojovacím článkem mezi celou organizací. Komunikace v organizaci je důležitá, aby nedocházelo k nedorozumění

a eliminovaly se chyby. Komunikace v organizaci zprostředkovává výměnu informací mezi všemi zaměstnanci. Základní funkcí komunikace je také informování o vizích a misích podniku. (Vymětal, 2008; Tureckiová, 2007)

V pracovním prostředí musí probíhat komunikace napříč celou organizací, a to jak vertikálně a horizontálně, tak i diagonálně. Zaměstnanci musí vědět a být přesvědčení, že komunikovat se svým vedoucím je na místě, nemusí si připadat v ohrožení a mít z komunikace s vedoucími pracovníky obavy. V organizaci se také vyskytuje komunikace formální a neformální. V tomto dělení bereme ohled na to, kdo je příjemcem, a tedy jaký má sociální status. (Vymětal, 2008; Tureckiová, 2007)

Na každém pracovišti probíhají pravidelně porady a schůzky, které jsou základním kamenem pro sjednocení a usnadnění komunikace. Před poradou je důležité si udělat přípravu a mít povědomí o tom, čeho se porada či schůzka bude týkat. Obecně se v praxi můžeme setkat s poradami operativními, ty jsou svolávané za účelem řešení nynějších problémů. Návrhy jsou následně okamžitě implementovány. Mohou být pravidelné nebo neplánované. Tvůrčí porady slouží především k vymýšlení nových postupů při řešení úkolů. Cílem není okamžitě implementovat tento návrh, ale návrhy shromáždit a diskutovat o nich. Vedoucí pracovník by měl mít, jak již bylo zmíněno, dobré komunikační schopnosti. Při poradě by měl podřízené zapojovat do rozhovorů a zároveň být dobře připraven a mít povědomí o řešené problematice. Při poradě je užitečné dělat zápis. Ten slouží k zapsání veškerých informací, na kterých se účastníci porady domluvili, které je třeba ještě prodiskutovat a zároveň definuje úkoly jednotlivých zúčastněných i s termínem jejich splnění. (Vymětal, 2008; Tureckiová, 2007)

1.3.1 Komunikace vedoucího pracovníka

Komunikace vedoucího pracovníka je základním prvkem úspěšného vedení týmu nebo organizace. Vedoucí pracovník musí být schopen jasně a efektivně sdělovat své cíle, očekávání a směry, kterými se má tým ubírat. Komunikace není pouze jednosměrná, tedy od vedoucího pracovníka k podřízeným, ale je otevřená k přijímání zpětné vazby od členů týmů. Vedoucí pracovník tak musí umět naslouchat a podřízené se mohou svobodně vyjadřovat bez následných postihů. Kvalitní komunikace vedoucího pracovníka je klíčem k vytváření produktivní a harmonické pracovní atmosféry, která vede ke splnění cílů organizace. Manažer

využívá komunikaci k informování, instruování, přikazování, přesvědčování, motivování, poskytování zpětné vazby, chválení ale i kritice a kontrolování. (Vymětal, 2008; Tureckiová, 2007)

1.3.2 Komunikace podřízeného pracovníka

Komunikace podřízeného je komunikace zesponu nahoru, tedy od běžného zaměstnance k manažerovi. Velkou roli hraje vzájemné pochopení a efektivní komunikace. Podřízení si musí vyselektovat, co je pro manažera podstatná a důležitá informace a co banalita, pro jejíž obsah nemá ve svých časových možnostech místo. Podřízený pracovník by měl být schopen se svými nadřízenými komunikovat ohledně svých úkolů. Kvalitní komunikace ze strany podřízeného se skládá i z pravidelných přehledů o stavu úkolů, zapojování se do diskusí a aktivní účasti na schůzkách a poradách. Stejně jako vedoucí pracovník i podřízený musí umět naslouchat, a to především pokynům a instrukcím, které dostane od svého manažera. Podřízený by měl umět reagovat na zpětnou vazbu od svého nadřízeného a využít ji ke svému dalšímu rozvoji. Kvalitní komunikační dovednosti mohou usnadnit koordinaci práce, vést k vyšší efektivitě práce a celkové spokojenosti v pracovním prostředí. (Vymětal, 2008; Tureckiová, 2007)

1.4 Pracovní tým a skupina

Pracovní skupina a týmy jsou jednoznačně klíčovými prvky struktury každé organizace a poskytují specifické podmínky pro její růst a aktivitu. Nejen vzhledem k těmto okolnostem je třeba porozumět jejich fungování. Na základě porozumění a pochopení smyslu a fungování skupin a týmu je možné je účinně vést. Následující podkapitoly vysvětlí, co je pracovní skupina a tým a jaký je mezi nimi rozdíl.

1.4.1 Pracovní skupina

Definici pracovní skupiny najdeme v mnoha publikacích, některé definice jsou rozsáhlejší, jiné poměrně stručné. Každý autor pro vyjádření používá jiný pohled. Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. (2012) popisují, že pracovní skupina je především představitelem malé skupiny různých lidí. Skupinu mohou tvořit pracovníci stejného útvaru v organizaci, kteří se soustředí na stejnou činnost a jsou jednotně řízeni. Dále uvádějí, že mezi základní znaky skupiny patří také častý a opakovaný kontakt, uvědomění si zařazení do dané skupiny či sdílení stejného pracovního prostoru.

Cejthamr a Dědina (2010) definují pracovní skupiny z více psychologického pohledu: „*Jakékoliv množství lidí, kteří: (1) na sebe navzájem působí, (2) psychologicky si uvědomují jeden druhého, (3) vnímají se jako skupina.*“

Diferenciace pracovních skupin ovlivňuje i styl a způsob řízení manažerem. Skupiny se mohou odlišovat svou velikostí, flexibilitou, uzavřeností nebo zapojováním se do aktivit v dané skupině. V pracovní skupině je jasně definováno, jakou pozici daný pracovník v rámci skupiny zaujímá. Struktura a pozice vyplývají z osobnosti daného člověka, ale i z obsahu dané činnosti, na kterou se skupina zaměřuje. Role závisí i na možnostech organizace a využívaných technologiích. (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. 2012; Mikuláščík, 2015)

1.4.2 Pracovní tým

Pracovní tým a skupina se velmi často v běžném životě zaměňují. Pojmy mají ale různé významy a je třeba je odlišovat. Pracovní tým je typem pracovní skupiny. Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. (2012) definují tým jako „*zpravidla vnitřně formálně nestructurovanou malou skupinu lidí, kteří v jejím rámci podávají po stanovenou dobu společný výkon*“. Cejthamr a Dědina (2010) zastávají názor, že týmem je složení dvou či více pracovníků, kteří mezi sebou komunikují a spolupracují na dosažení předem stanovených cílů. Členové týmu musí ovládat konkrétní know-how a podílet se na stanovené práci. Důležitá je také zpětná vazba v týmu (Cejthamr a Dědina, 2010). Týmy, které jsou zkušené a dosahují pozitivních výsledků, představují přidanou hodnotu každé organizace, které je třeba využít a disponovat s nimi (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012).

Pracovní tým má velmi frekventované a časově náročné schůzky, při kterých plní svůj stanovený úkol. Na základě této intenzity často dochází k budování bližších vztahů překračujících formální úroveň. V případě dokončení projektu, na kterém jako tým pracují, ve většině případů dochází k pokračování v jejich scházení. Při úspěšném splnění projektu se členové týmu nerozdělují a mají snahu spolupracovat na dalších projektech a sami aktivně hledají možnosti další kooperace. Při sestavování týmu je dobré brát ohled nejen na osobnosti pracovníků, ale i na jejich profesní zkušenosti a genderovou vyváženost. K hladkému a bezproblémovému fungování týmu může vést také zohlednění vzájemných sympatií při výběru potenciálních členů. (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012)

1.4.3 Rozdíly mezi pracovní skupinou a pracovním týmem

Výše vysvětlené podkapitoly jasně ukazují na určité rozdíly mezi pojetím pracovní skupiny a pracovního týmu. Dle Bedrnové, Jarošové, Nového a kol. (2012) mezi hlavní rozdíly, které skupinu a tým odlišují, patří:

1. V rámci pracovního týmu chybí jasné definování organizační struktury. V průběhu činností tato struktura sama vyplyne. Na začátku sestavení týmu je jedinou výjimkou označení vedoucího týmu. Skupina se v tomto případě liší hlavně tím, že před zahájením aktivit je jasně definovaná její struktura a díky ní vyplývají i pracovní kompetence a vztahy ve skupině. (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012)
2. Tým se v mnoha ohledech liší od skupiny i tím, kdo přebírá odpovědnost za výstupy. V případě týmu je přebírání odpovědnosti týmové a každý člen se na ní podílí. V týmu se každý člen podílí na společném řešení a rozhodování, z čehož vyplývá i následné sdílení odpovědnosti všech členů týmu. (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012)
3. Posledním rozdílem týmu a skupiny je doba jejich trvání. Pracovní tým je vytvořen za účelem vyřešení nynějšího problému a interpretaci výsledků svému zadavateli. V případě, že je tým úspěšný může pokračovat na dalších projektech. Pokud se tým neprokáže jako účinný, ve většině případů zanikne. (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012)

2 Styly vedení v organizaci

Druhá stěžejní kapitola se bude zabývat různými druhy stylu vedení, jejich charakteristikou a aplikací v praxi. Všeobecně známým faktem je, že se postupem času způsoby a styly vedení lidí vyvíjely. Každý manažer v dnešní době má možnosti seberozvoje a může absolvovat různé kurzy ke zlepšování svých dovedností v rámci vedení lidí. Tato problematika se od počátku zkoumání výrazně změnila a vyvinula. Změnil se také celkový pohled na zkoumání tohoto tématu. (Palíšková, Legnerová, Střítecký, 2021)

Na začátku zkoumání této problematiky byl dominantou **univerzalistický přístup**. Jeho charakteristika byla specifická především tím, že zastával názor, že je pouze jeden styl vedení – univerzální styl, který lze používat bez většího rozboru a bez

zohledňování dalších faktorů. Podle tohoto univerzálního stylu vedení se manažerem člověk musí narodit a že jeho schopnost vést lidi je závislá pouze na jeho vrozených vlohách. Postupem času byl tento názor více a více napadán jinými teoriemi, díky čemuž vznikly nové pohledy na věc, a tím nové styly vedení lidí. Nové pohledy na problematiku zastávají názor, že manažerem se člověk nemusí narodit, ale potřebné dovednosti se lze naučit a je možné je dále rozvíjet. (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021; Mikuláščík 2015)

Nyní převažuje **situační přístup** vedení lidí, který je specifický tím, že zastává myšlenku, která říká, že vedoucí pracovník by neměl následovat pouze jeden styl vedení, ale dle situací a podmínek svůj styl přizpůsobovat a využívat i jiné styly ke svému vedení. Manažer může svůj styl vedení měnit na základě nynějších situací, ale i vzhledem k osobnostem členů týmu. (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021; Armstrong, Taylor 2015)

Dle Cejthamra a Dědiny (2010) je stylem vedení přístup manažera k vykonávání manažerských činností, a tedy to jakým způsobem interaguje s členy dané skupiny. Na volbě a správném vedení – používání manažerského stylu – je závislá i úspěšnost dané organizace (Plamínek, 2011). Tureckiová (2007) říká o stylech vedení: *„Styly vedení jsou obvyklé způsoby jednání manažera/lídra ke skupině, kterou vede a k jejím jednotlivým členům.“* Bývají vyobrazeny jako spojitě spektrum podle toho, do jaké míry mají členové týmu možnost zapojit se do řídicích procesů, zejména do procesu rozhodování. Úroveň účasti v rozhodovacím procesu nadále reflektuje jak vztah mezi manažerem/leaderem a účastníky skupiny, tak i ochotu členů přijmout odpovědnost spojenou s rozhodovacími pravomocemi (Tureckiová, 2007). Armstrong a Taylor (2015) definují styl vedení jako *„přístup, který lídr uplatňuje při vedení lidí“*. Existuje mnoho přístupů k vedení lidí, ale žádný z nich není automaticky v nějakých situacích lepší než ostatní. V praxi ovlivňují výběr stylu vedení jak organizační struktury daných firem, tak osobnosti zainteresovaných, ale i typy úkolů. (Armstrong, Taylor, 2015)

2.1 Klasifikace stylů vedení

Jak již bylo zmíněno, v literatuře nalezneme nejenom mnoho definic stylů vedení ale i jejich rozdělení a klasifikaci. Každá klasifikace je založená na jiném úhlu

pohledu a uvažuje o problematice z jiných perspektiv. V této kapitole budou popsány jednotlivé styly vedení dle různých autorů.

2.1.1 Direktivní/autoritářský styl

Direktivní/autoritářský nebo také **autokritický** či **autoritativní** styl je typický tím, že manažer v tomto stylu řídí své pracovníky především s využitím rozkazů a příkazů. Tento styl vedení používá tzv. metody cukru a biče. Svoji autoritu využívá k vedení a zadávání úkolů, díky čemuž má kontrolu nad odměnami a tresty. Tím ovlivňuje své podřízené a jejich chování. Věří v sám sebe a stojí za svým rozhodnutím a názorem. Svým podřízeným nenaslouchá a ani jejich zpětnou vazbu nebere v potaz. S pracovníky ve skupině netvoří žádné neformální prostředí a spolupráce není v jeho zájmech. V tomto stylu řízení probíhá komunikace od vedoucího k podřízeným, a to v podobě příkazů, opačná komunikace je založena pouze na informování o průběhu plnění zadaných příkazů. Podřízení pracovníci při používání tohoto stylu nemají prostor pro seberealizaci a osobní iniciativu. Direktivní styl je účinné používat v situacích, které to vyžadují. Příkladem může být odbíhání organizace od stanovených cílů nebo pokud podřízení neplní svou náplň práce. Výhodou tohoto stylu je zaručení stability daného útvaru. Styl není časově náročný a je strukturově přehledný – každý má jasně definované úkoly a odpovědnost. (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021; Mikuláščík, 2015; Cejthamr, Dědina, 2010; Blažek 2014)

Tureckiová (2007) ve své publikaci rozlišuje styl autoritářský a autoritativní. Uvádí, že autoritářský styl je ten, ve kterém manažer svým chováním tzv. vykořisťuje své podřízené a využívá své moci k jejich ovlivňování. Autoritativní styl dle ní využívá rozkazy a manažer následně očekává jejich plnění. Na své podřízené se nespolehá a ocenění je v případech, kdy jeho rozkaz nabude plnění. (Tureckiová, 2007)

2.1.2 Konzultativní/přesvědčující styl

V tomto stylu je manažer ochoten s podřízenými mluvit. Věnuje jim svůj čas a pomocí vhodných nástrojů motivace je přesvědčuje pro realizaci projektů. Komunikace v přesvědčujícím stylu již probíhá seshora dolů i zdola nahoru – je tedy vzájemná. Manažer si ale stále zachovává možnost posledního slova. (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021)

2.1.3 Participativní/demokratický styl

Při používání tohoto stylu je jedním z klíčových aspektů důvěra. Manažer se snaží přenášet práci na své podřízené, a učit je tak samostatnosti. Spolupracuje se svými podřízenými při rozdělování úkolů a stanovování postupů práce – má v ně důvěru. Kontrolu provádí minimálně, a to jen způsobem, že se zajímá o danou agendu. Slouží jako podpora při realizaci úkolu či jako pomocník při výskytu problému. I v tomto stylu probíhá komunikace z obou stran. Vedoucí pracovník se v tomto stylu zajímá o své podřízené, a to individuálně, ale i jako o skupinu. Je zainteresovaný v dění a sám je součástí týmu. Díky delegování úkolů předává vedení i jiným členům ze skupiny, ti mají tedy důležitý hlas při verdiktech a nastavování pravidel v dané skupině či organizaci. (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021; Mikuláščík, 2015; Cejthamr, Dědina, 2010)

Demokratický styl může být také dle Tureckiové (2007) chápán jako konzultativní. Manažer v tomto stylu používá konzultace se svými podřízenými, na základě nichž se rozhoduje. Jeho přednostmi musí být v zásadě dobré komunikační schopnosti, které využívá při získávání názoru ostatních členů skupiny. Odlišuje také **styl participativní**, o kterém ve své publikaci uvádí, že je: „*pokročilá varianta stylu demokratického*“. V tomto stylu vedení je důležité, aby členové skupiny naplňovali své závazky a role. Při rozhodování nezávisí na roli ve skupině, a rozhodnutí tak může vzejít od podřízeného, stejně jako od vedoucího. I proto je při používání tohoto stylu důležité, aby na pracovišti byly pozitivní a příjemné mezilidské vztahy. (Tureckiová, 2007)

Kelly a MacDonald (2016) se v rámci svého výzkumu zabývali otázkou, ve kterém stylu vedení jsou zaměstnanci pracovní nejspokojenější. Ukázalo se, že v případě vedení demokratickým stylem je pracovní spokojenost vyšší než v případě zaměstnanců s vedoucím využívajícím styl autoritářský. Jaký styl vedení je použit, respondenti hodnotili podle krátkých popisů jednotlivých stylů vedení, z nichž následně vybrali, který popis odpovídá nejvíce jejich nadřízenému. Hypotézou tohoto výzkumu bylo, že styly vedení, které by představovaly nejvyšší míru vnímání solidarity, by zároveň představovaly nejvyšší pracovní spokojenost a nejnižší míru vyhoření u zaměstnanců. Výsledky výzkumu prokázaly, že v případě autoritativních vedoucích je vnímání solidarity na nejnižší úrovni, stejně tak pracovní spokojenost. Míra vyhoření je v jejich případě vysoká. Demokratičtí vedoucí měli ba naopak

nejvyšší míru solidarity a spokojenosti, zatímco nejnižší míru vyhoření měli zaměstnanci při stylu vedení laissez-faire. (Kelly, MacDonald, 2016)

2.1.4 Delegující/delegativní styl

Manažer si musí být při používání toho stylu vědom rizik s ním spojených, a to především stálou důvěrou ve své podřízené. Při používání tohoto stylu je tedy nutné mít ve své podřízené vysokou míru důvěry. Tento styl je charakteristický stoprocentním delegováním práce na podřízené a rovněž delegováním odpovědnosti. Manažer do úkolů zasahuje výjimečně, pouze v případě potřeby. Delegující styl je pro podřízené pracovníky motivující. Podřízení musí být ochotní plnit úkoly samostatně a vedoucí musí disponovat vysokou schopností umět rozpoznat, jaké úkoly může přenášet a předávat na své podřízené. V tomto stylu probíhá komunikace bezesporu oboustranně, vedoucí pracovník je ve skupině brán spíše jako jí rovný. (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021; Tureckiová, 2007)

2.1.5 Zmocňování

Tento styl vedení je dle Tureckiové (2007) „rozšířená varianta delegování“. Rozhodnutí při používání tohoto stylu jsou přijímána při plnění daného úkolu, a ne v závislosti na hierarchii oddělení. Kompetence má ten pracovník, který je pro úkol technicky a odborně nejvíce kvalifikován. V případě, že byl úkol delegován na rozhodnutí se podílejí vedoucí i podřízený společně. Pracovníci musí být ochotni se chovat jako individuální podnikatelé ve své organizaci. (Tureckiová, 2007)

2.1.6 Laissez-faire/liberální styl

Liberální styl je charakteristický vysokou mírou flexibility v práci. Pracovníci mají kontrolu nad prací a rozhodováním, zatímco manažer poskytuje podporu a řeší problémy. Jeho vedení spočívá spíše v koordinaci celého týmu, a to ve většině případů po konzultaci s podřízenými. Manažer v tomto stylu vedení působí jako záchytný bod, který předává důležité informace a je podřízeným k dispozici v případě řešení vyskytnutých problémů. Ve většině případů ho vedoucí pracovník uplatňuje u podřízených, kteří jsou schopni pracovat samostatně a může se na ně v rámci pracovní odpovědnosti spolehnout. Tato struktura umožňuje kreativní rozvoj jednotlivců, nicméně může nastat neorganizovanost nebo chaotická situace

v případě absence manažera. (Mikuláščík, 2015; Cejthamr, Dědina, 2010; Blažek 2014).

2.1.7 Transakční a transformační styly vedení

V rámci stylů vedení se setkáváme také s pojmem nové vedení, které představují styly vedení transakční a transformační. Vedoucí pracovník je v tomto případě leaderem a styly nelze plně oddělit. Pokud je vedoucí pracovník schopný umí využívat obou stylů v potřebné míře. **Transakční styl** vedení zahrnuje vzájemnou výměnu mezi vedoucím a zaměstnancem, přičemž zaměstnanec poskytuje talenty, úsilí a výkony, za což je vedoucím odměněn. Styl využívá podmíněnou dohodu nebo řízení výjimkou. Podmíněná odměna je založena na dohodě mezi pracovníkem a vedoucím a definuje, co musí pracovník splnit, aby byl odměněn nebo se vyhnul postihu, což může být formou pochvaly za dobře vykonanou práci či zvýšením platu. Řízení výjimkou je založeno na principu, kdy do daného úkolu zasáhne vedoucí pracovník až v momentě, kdy se vyskytnou problémy. Pokud se tak stane, vedoucí se zapojí a začne delegovat práci. Při výskytu problému je důležité, aby nejprve vedoucí pracovník zhodnotil, proč se problém vyskytl. Mohlo se jednat o nedorozumění či nepochopení a po detailnějším vysvětlení nemusí být další problém. **Transformační styl** vedení je zaměřen na uspokojování vyšších potřeb pracovníků – jejich rozvoj, seberealizace apod. Toho je možné dosáhnout pomocí zvýšení uvědomění o významu jejich práce, působením, aby jejich zájmy byly v souladu se zájmy týmu a organizace či změnou potřeb. Nástroji tohoto vedení jsou charisma (pomocí něhož je vytvářen emocionální vztah mezi vedoucím a podřízenými), inspirativní vedení (povzbuzuje nadšení a důvěru v úspěšné splnění úkolu), individuální úcta (projevuje ocenění dobré práce a využívání talentů) a intelektuální stimulace (podporuje rozvoj osobnosti a strategické myšlení). (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001)

Zda souvisí styl vedení s výkonem zaměstnanců, bylo zkoumáno mnoha odborníky. Následující odstavec přibližuje výsledek výzkumu soustředěný na výkon zaměstnanců v textilním sektoru v Pákistánu. Výsledky studie mimo jiné ukazují, že transformační a transakční styly vedení mají pozitivní vliv na výkon zaměstnanců v tomto odvětví. Naproti tomu styl vedení laissez-faire neovlivňuje výkon zaměstnanců, protože bez iniciativy, podpory a pokynů od manažera nelze

zaměstnance motivovat. (Baig, S. A., Iqbal, Abrar, Baig, I. A., Amjad, Zia-ur-Rehman, Awan, 2021)

2.2 Likertovy styly vedení

Rozdělení manažerských stylů vedení dle Likerta je považováno za tradiční. Likert rozdělil styly vedení do čtyř skupin dle úrovně spolupráce a komunikace vedoucího s podřízenými. Na jeho rozdělení navázaly i další práce, které ho rozšířily o klasifikaci dalších stylů. (Cejthamr, Dědina, 2010)

2.2.1 Autoritativně-vykořisťovatelský styl vedení

Při využívání tohoto stylu si manažer vše řídí sám. Je to diktátor neboli autokrat, tedy jedinec, který má absolutní moc nad rozhodováním a ignoruje názory ostatních. Nemá důvěru ve své podřízené a motivuje k jejich výkonu pouze tresty a hrozbami. Manažer v tomto stylu nevěří ve své podřízené a komunikace probíhá pouze vertikálně – převážně směrem od nadřízeného k podřízeným. Manažer je lhostejný ke svým podřízeným a nesnaží se vytvořit prostředí vzájemné důvěry. (Cejthamr, Dědina, 2010)

2.2.2 Autoritativně-benevolentní styl vedení

Styl je charakteristický tím, že se manažer snaží naslouchat svým podřízeným, ale převážně ho to nezajímá. Komunikace tedy v určité míře probíhá oběma směry – vzájemně. Motivuje odměnami a tresty a snaží se vytvořit partnerské prostředí. (Cejthamr, Dědina, 2010)

2.2.3 Konzultativní styl vedení

Konzultativní styl vedení je oproti předešlým stylům přívětivější k podřízeným pracovníkům. Manažer svým podřízeným více důvěřuje a rád s nimi vede diskuse – konzultace. V rámci svých rozhodnutí bere v potaz nápady svých podřízených. V tomto stylu manažer využívá spíše odměny než tresty. Konzultativní styl vedení využívá vzájemné komunikace, tedy komunikace oběma směry. (Cejthamr, Dědina, 2010)

2.2.4 Participativně-skupinový styl vedení

Tento styl již podřízeným umožňuje podíl na rozhodování, což znamená, že sami pracovníci mají možnost rozhodnout a sami přebírají odpovědnost za svá

rozhodnutí. Manažer stanovuje cíle a plně důvěřuje svým podřízeným. Komunikace probíhá směrem nahoru, tedy od podřízených k vedoucímu pracovníkovi. Jako motivace slouží v tomto stylu vedení především odměny a benefity. (Cejthamr, Dědina 2010)

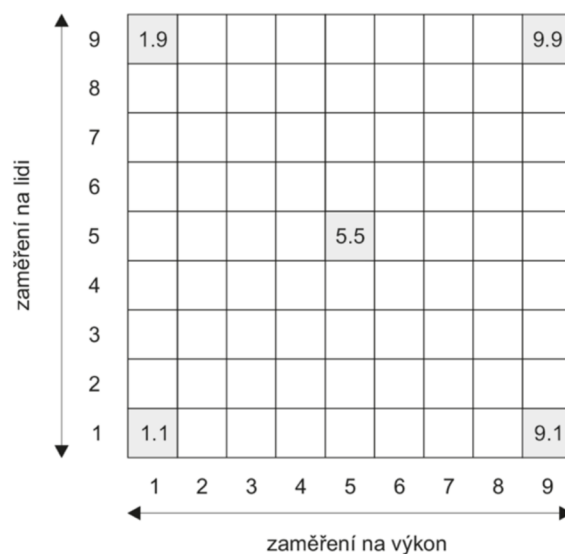
2.3 Manažerská mřížka

Manažerská neboli vůdcovská mřížka vychází z teorie manažerské sítě, kterou popsali Robert Blake a Jane Mouton. Manažerská mřížka je založena na hodnocení dvou faktorů, a to jak se manažer zaměřuje na výkon pracovníků (zájem o výsledky) a jak se zaměřuje na ně samotné (zájem o lidi). V chování manažera se odráží oba faktory, pokaždé v jiné skladbě, která je ovlivněná osobností manažera a jeho preferencemi. **Zájem o výkon/práci** ukazuje, jak se vedoucí pracovník zajímá o vyhotovení úkolů, kvalitu daného oddělení, celkový výkon, plnění cílů organizace, chybovost apod. **Zájem o pracovníky** ukazuje, jak se manažer zajímá o své podřízené, o vztahy na pracovišti, o motivaci, jejich duševní a fyzické zdraví, rozvoj apod. (Mikuláščík, 2015; Cejthamr, Dědina, 2010; Blažek, 2014)

Mřížka vynáší pět základních kombinací, a tím i pět stylů vedení:

- **1.1 Ochuzený styl** – Tento bod popisuje bezmocného manažera. Jeho cílem je si pouze udržet své postavení. Nezajímá se ani o výkon, ani o pracovníky (nebo jen velmi málo). Tento způsob vedení způsobuje tzv. bezvládní – manažer nedostatečně vede svůj tým a nemá zájem o výsledky úkolů. (Mikuláščík, 2015; Cejthamr, Dědina, 2010; Blažek, 2014)
- **1.9 Styl venkovského klubu** – Manažer je označován jako manažer venkovského klubu. Má velký zájem o vztahy na pracovišti, ale výkony jeho týmu jsou diskutabilní. Je přátelský a stará se o své spolupracovníky, jeho cílem je být u svých podřízených oblíbený. (Mikuláščík, 2015; Cejthamr, Dědina, 2010; Blažek, 2014)
- **9.1 Styl dělej nebo zmiz** – V tomto stylu vedení používá manažer metodu cukru a biče. Soustředí se na 100% výkon, ale vztahy na pracovišti ho nezajímají. Může zde docházet k velkému počtu fluktuace zaměstnanců, a to z důvodu neosobního zacházení a vysokých standardů na plnění úkolů. (Mikuláščík, 2015; Cejthamr, Dědina, 2010; Blažek, 2014)

- **5.5 Styl zlatá střední cesta** – Manažer je tzv. uprostřed cesty. Orientuje se jak na výkon svých podřízených, tak na jejich potřeby. Tento styl je ideálním poměrem mezi těmito dvěma faktory. (Mikuláščík, 2015; Cejthamr, Dědina, 2010; Blažek, 2014)
- **9.9. Týmový styl** – Tento styl je označován jako ideální stav, kdy se manažer plně soustředí na výkon i na své podřízené. V praxi je nemožné toho dosáhnout, ale můžeme se k němu přiblížit. Tento styl je specifický především pro lídry, kteří umí své následovníky správně motivovat k výkonu. (Mikuláščík, 2015; Cejthamr, Dědina, 2010; Blažek, 2014)



Zdroj: Blažek, 2014

Obr. 1 Manažerská mřížka

3 Motivace k pracovnímu výkonu

Pozitivně motivovat pracovníky k co nejefektivnějšímu pracovnímu výkonu je jednou z činností práce manažera. Klíčový prvek v podobě motivování je významně reflektován v jejich spokojenosti a uplatnitelnosti a je nedílnou součástí výkonu podřízených. Každý úspěšný manažer musí dobře znát své podřízené a umět je správně zvolenými nástroji motivovat k co nejlepšímu výkonu. Každý jedinec je v daný moment motivován něčím jiným, a proto je pro manažera důležité rozpoznat jeho osobnost, aby věděl, jaký nástroj motivace bude výhodné na podřízeného použít. Nástroje motivace jsou různé a jejich chybné použití může v mnoha případech spíše uškodit. Proces motivování podřízeného ovlivňuje způsob

vedení manažera, a tedy styl vedení, který je daným manažerem využíván. Následující kapitola vymezuje pojmy motivace a stimulace, poukazuje na základní teorie a jejich aplikaci v praxi a zaměřuje se také na motivaci v pracovním prostředí. (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021)

3.1 Motivace

Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. (2012) vysvětlují motivaci jako termín, který popisuje, že existují určité vnitřní síly nebo pohnutky v lidské psychice, které mohou působit, aniž bychom si jich vždy byli plně vědomi.

Blažek (2014) uvádí, že pojem motivace je koncept, který popisuje psychologické faktory, které ovlivňují lidské chování. Speciálním typem příčiny, který vysvětluje lidské jednání je motiv. Motiv je biologický, odvozený z fyziologie těla, a sociální, vyjadřující potřeby jedince jako společenské bytosti. (Blažek, 2014)

Dle Armstronga a Taylora (2015) je motivace faktor, který určuje intenzitu a směr lidského jednání a obsahuje různé vlivy, které ovlivňují to, jak lidé jednají. Motivaci dělíme na vnitřní a vnější (Armstrong, Taylor, 2015).

3.1.1 Vnitřní motivace

Vnitřní motivace neboli vnitřní motivy jsou u každého člověka ovlivnitelné individuálně. Každý jedinec ji může za pomoci jeho psychické síly ovlivnit sám. Jde o jeho vnitřní rozhodnutí (proces), které ovlivňují různé pohnutky. Motiv trvá do té doby, dokud není jedinec nasycen – bodem nasycení myslíme dosažení cíle motivu, kterým dosáhne vnitřního uspokojení (Armstrong, Taylor, 2015; Bedrnová, Jarošová, Nový a kol, 2012; Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021). Dle Tureckiové (2007) jsou základními typy motivů potřeby, zájmy a hodnoty. Je na nich založeno lidské chování, jeho směr a intenzita.

3.1.2 Vnější motivace (stimulace)

Vnější motivaci (stimulaci) může okolí využít k motivování jedince (faktory vnějšího prostředí). Trvání vnější motivace je obecně považováno za krátkodobější než působení vnitřní motivace. Stimulace je buď negativní, nebo pozitivní. Stimulačním nástrojem je metoda tzv. cukru a biče. Pozitivní motivaci představuje cukr (odměny, benefity) a negativní motivaci bič (tresty, hrozby). Mezi nástroje pracovní motivace (stimuly) patří finanční odměna, benefity nebo pracovní podmínky. (Armstrong,

Taylor, 2015; Bedrnová, Jarošová, Nový a kol, 2012; Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021)

3.1.3 Motivování a zdroje motivace

Blažek (2014) říká, že „*motivování je vnější působení na vnitřní motivační strukturu člověka prostřednictvím určitých podnětů, s cílem dosáhnout jeho žádoucího chování*“. Aby **motivování** bylo efektivní, je nutné, aby stimul zapůsobil pozitivně na motivy. Efekt stimulu závisí na osobnosti člověka, vnějším prostředí a současném rozpoložení jedince. Stejný stimul může u dvou jedinců způsobit různé reakce. Stejně tak může stejný stimul vyvolat různé reakce u jednoho jedince, který se nachází v různých životních situacích (Blažek, 2014). Cejthamr a Dědina (2010) definují motivování vzhledem k manažerským činnostem. Dle nich je motivování základní manažerskou činností a manažer musí vzhledem k okolnostem motivovat správnými způsoby. Motivování je tedy klíčovým prvkem k dosahování zadaných úkolů a manažer se musí naučit tento nástroj správně používat. (Cejthamr, Dědina, 2010)

Zdroji motivace jsou ty skutečnosti, které ji vytvářejí, a to dle Bedrnové, Jarošové, Nového a kol (2012) mohou být potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a hodnotové orientace a ideály.

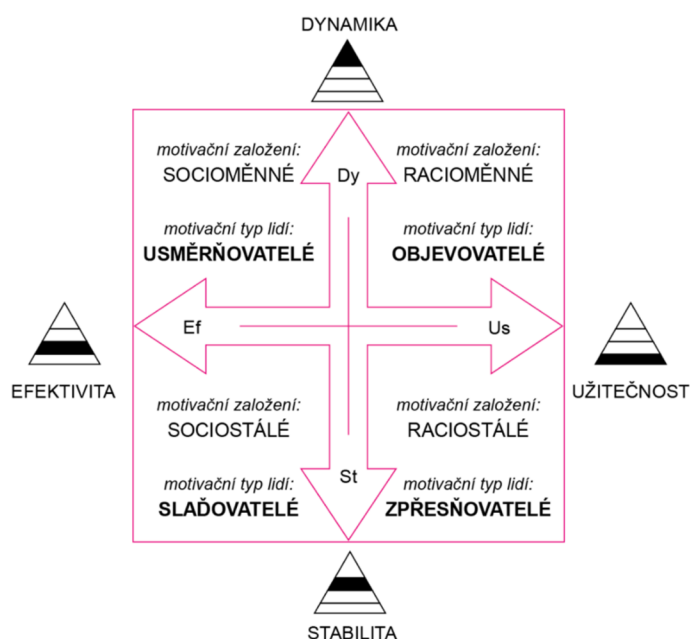
3.1.4 Čtyři motivační typy lidí

Plamínek (2015) ve své publikaci popsal čtyři základní motivační typy lidí a jejich hlavní specifikace.

1. **Objevovatelé** – Jejich primárním, dle názvu i zřetelným, znakem je objevování. Na obrázku č. 2 jsou objevovatelé znázorněni v pravém horním rohu a jejich zaměření je na dynamiku a užitečnost. Tato skupina lidí má potřebu objevovat nové věci, akceptovat výzvy a být užitečnými a nezávislymi. Nemají rádi, pokud je někdo řídí a vede. Motivuje je zpravidla plnění těžce dosažitelných úkolů. Problémy a překážky pro ně jsou výzvou při které bojují sami se sebou, s překonáním vlastních hranic a limitů. Tento typ lidí má sklony k celkovému vyčerpání, protože na sebe samotné má velké nároky a požadavky. (Plamínek, 2015)

2. **Usměřňovatelé** – Tento typ lidí je typický především svou nutkavou potřebou mít kontrolu nad jinými lidmi. Jak ukazuje obrázek č. 2, usměřňovatelé jsou znázorněni v levém horním rohu a zaměřují se především na dynamiku a efektivitu. Motivací je pro ně přítomnost náročných cílů, ale paralelně mají potřebu ovlivňovat lidi. Vytvářejí prostředí, které je pro ně hierarchicky přijatelné, což aplikují i v osobním životě. Lidi si rozřazují do kategorií – většinu, kterou budou moc ovládat, a menšinu, která jim bude konkurencí. Ve skupinách jsou ti, kteří jsou vidět a slyšet – mají potřebu strhávat pozornost pouze na sebe. Díky jejich komunikačním schopnostem dokážou jedince i skupinu strhnout a ve většině případů se v ní stávají vedoucími. (Plamínek, 2015)
3. **Slad'ovatelé** – Slad'ovatelé jsou specifictí především svým důrazem na mezilidské vztahy. Obrázek č. 2 je vyobrazuje v levém dolním rohu s tím, že se zaměřují na efektivitu a stabilitu. Apelují na horizontální vztahy, které jsou pro ně velmi důležité. Hierarchie je v jejich očích nepodstatná. V jejich světě se vše točí kolem lidí. Tvoří sítě kontaktů, které se jim můžou hodit pro sdílení informací, které je díky jejich obrovské angažovanosti mezi lidmi velmi rychlé. Mají dar soucítění a jsou dobří posluchači. Jejich hlavním cílem je vytvoření příjemného a přátelského prostředí nejen pro práci, ale i v jejich osobním životě. Z jejich sociální pomoci ostatním následně čerpají benefity. Doufají, že se budou moci při potížích obrátit právě na někoho, komu se věnovali. Ve většině případů ale narazí a jejich předchozí snažení přijde vniveč a nastane zklamání. (Plamínek, 2015)
4. **Zpřesňovatelé** – Dle obrázku č. 2 můžeme vidět, že jejich zaměření je převážně na to být užiteční. Důležitá je pro ně také stabilita. Jsou velmi organizovaní a v práci vyžadují jasné a přesné instrukce. Dodržují normy a pravidla. Nejen díky tomuto faktu jsou velmi pečlivými a spolehlivými jedinci. Obecně lze říct, že jsou posedlí čísly a rádi vše analyzují. Dost často bývají nepochopení, uvažují racionálně a otevírají se emocionálně pouze osobám blízkým, ve které mají důvěru. Vzhledem k tomuto faktu často nezvládají přetížení a pravidelně mívají emocionální výbuchy. Jejich

dominantou je loajálnost. Jsou věrní nejen firmě, ale i svému vedoucímu a respektují všechno i v případech, že s názory nesouzní. (Plamínek, 2015)



Zdroj: Plamínek, 2015

Obr. 2 Typy motivačního založení a tomu odpovídající motivační typy lidí

3.2 Pracovní motivace

Pracovní motivací je to, co nás motivuje k vykonávání určité pracovní činnosti. Je to tedy hledisko motivace, díky němuž plníme pracovní úkoly a zastáváme pracovní pozici, na které vykonáváme určitou pracovní roli. Vyjadřuje tedy konkrétní projev pracovního nasazení, jak ochotně jedinec vykonává činnosti související s jeho prací. Z psychologického hlediska rozlišujeme dvě kategorie pracovní motivace: intrinsickou a extrinsickou. **Intrinsickou** motivaci představují ty motivy, které přímo souvisí s danou prací. Mohou to být motivy jako potřeba výkonu a činnosti, potřeba seberealizace apod. Naopak **extrinsické** motivy jsou ty, které nejsou součástí dané práce. Patří mezi ně potřeba jistoty, peněz či potvrzení vlastní důležitosti. Pracovní motivace ovlivňuje nejen výkon daného jedince, ale i úspěšnost organizace. Je nutné věnovat jí pozornost především vzhledem k tomu, že je proměnlivá v čase, a v průběhu let se tak u jedinců může měnit. Úroveň výkonu bývá vyjádřena pomocí úrovně motivace daného jedince a současně úrovní jeho schopností (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012). V pracovním prostředí jsou motivujícími úkoly ty, které

jsou pro jedince splnitelné, úměrně obtížné k jeho schopnostem, srozumitelné a individuálně zadané. (Plamínek, 2011)

Výzkum, který byl proveden v odlišných průmyslových čínských odvětvích za pomoci dotazníkového šetření a zúčastnilo se ho 435 respondentů zkoumal, zda spolu souvisí charakteristika práce a dvě formy motivace – kontrolovaná a autonomní. Výzkum ukazuje, že charakteristika práce výrazně podporuje uspokojení základních psychologických potřeb, což má pozitivní dopad na autonomní motivaci a negativní dopad na motivaci kontrolovanou. Kromě toho představuje uspokojení základních psychologických potřeb představuje spojovací článek mezi pracovními charakteristikami a pozitivní nebo negativní pracovní motivací. Pokud měl zaměstnanec vyšší úroveň pozitivní afektivity, pracovní charakteristiky pravděpodobněji podporovaly uspokojení jeho základních psychologických potřeb. Naopak v případě negativní afektivity byly pracovní charakteristiky spíše brzdou pro uspokojení těchto potřeb. Výzkum tedy ukázal, že míra uspokojení tří potřeb v práci představuje důležitý a identifikovatelný psychologický mechanismus mezi pracovními charakteristikami a oběma typy pracovní motivace. Afektivita v práci může ovlivňovat různé vnímání charakteristik práce, což by mělo manažerům připomenout, že osobnostní vlastnosti jsou nepřehlédnutelným faktorem při navrhování práce. (Liu, Wang, Zhang, Li, 2021)

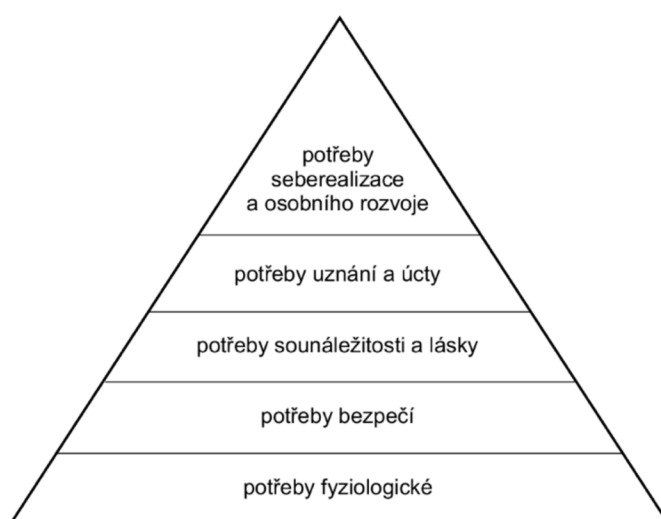
3.3 Základní teorie motivace

Motivační teorie se obecně dělí na dvě základní kategorie. Teorie, které se zaměřují na **příčiny motivace** (teorie hierarchie potřeb, teorie dvou faktorů) a teorie zaměřené na **průběh procesu motivace** (teorie očekávání, teorie spravedlivé odměny) (Blažek, 2014). Níže jsou některé z těchto teorií blíže popsány.

3.3.1 Teorie hierarchie potřeb

V rámci pracovní motivace je jednou z nejznámějších a nejzastávanějších teorií právě teorie hierarchie potřeb. Tato teorie byla publikována již v roce 1954 a jejím autorem je Abraham Maslow. Podstatou této teorie jsou potřeby a postup jejich uspokojování. Maslow sestavil pyramidu (hierarchicky uspořádané potřeby), která ukazuje na důležitost potřeb. Obrázek číslo 3 pyramidu vykresluje. Její podstatou je základna, kterou představují fyziologické potřeby. Člověk se na pyramidě může posouvat směrem vzhůru pouze v případě, že uspokojí potřeby základní, tedy

fyziologické. Následně je možné se posunout na uspokojení potřeb dalších – potřeb bezpečí. V ten moment se dominantním motivátorem stávají potřeby bezpečí apod. Jedinec ale stále uspokojuje potřeby na nižší úrovni, pouze se na ně nesoustředí zcela stoprocentně a nejsou pro něj takové gros. Pyramida dohromady vynáší pět potřeb – fyziologické potřeby, potřeby bezpečí, sounáležitosti a lásky, uznání a úcty a v nejvyšším kameni pyramidu potřeby seberealizace a osobního rozvoje. Potřeby jsou dle každého jedince rozdílné a pyramida tak nemusí být pro všechny zcela stejná a takto striktně uspořádaná. Základní myšlenkou je především to, že čím výše je potřeba umístěna tím významnější pro jedince bývá. (Mikuláščík, 2015; Blažek, 2014; Armstrong, Taylor, 2015)



Zdroj: Mikuláščík, 2015

Obr. 3 Maslowova pyramida potřeb

3.3.2 Herzbergova dvaufaktorová teorie

Tento model je založen na dvou faktorech, které ovlivňují spokojenost a nespokojenost v pracovním prostředí. Herzberg na základě zkoumání vytvořil teorii, která je založena na **motivačních a hygienických faktorech**, přičemž motivačními faktory zde rozumíme spokojenost na pracovišti. Tyto faktory souvisí s obsahem práce jako takové – kariérní růst, potřeba vykonávat práci, potřeba uznání či povýšení. Motivační faktory tedy představují vnitřní motivy. Naproti tomu hygienické faktory souvisí s předcházením nespokojenosti v pracovním prostředí. Pod hygienické faktory patří mzda, vztahy na pracovišti, pracovní podmínky a směrnice. Jejich zlepšení tedy neznamená automaticky spokojenost. Pro jedince

nejsou motivací ale pouhou nespokojeností. Cílem je na pracovišti odstranit nespokojenost – vylepšením hygienických faktorů a vytvářet spokojenost za pomoci motivačních faktorů. (Mikuláščík, 2015; Blažek, 2014; Armstrong, Taylor, 2015)

3.3.3 McClellandova teorie tří potřeb

McClelland specifikoval tři kategorie potřeb, které dle preferencí jedinců vedou k jejich uspokojení. První kategorií je potřeba sounáležitosti, druhou potřebou je moc a v neposlední řadě potřeba úspěchu (výkonu). Tyto kategorie úzce souvisí s pyramidou potřeb od A. Maslowa. Rozdělení do těchto kategorií je na základě preferencí jedinců. (Mikuláščík, 2015; Blažek, 2014; Armstrong, Taylor, 2015; Cejthamr, Dědina, 2010)

Do kategorie s vysokou **potřebou sounáležitosti** spadají jedinci, jejichž hlavní motivací je potřeba dobrých vztahů na pracovišti. Rádi pracují v kolektivu a týmu. Snaží se navazovat přátelství a zpravidla to jsou jedinci s dobrým sociálním cítěním. Jejich silnou stránkou je komunikace. **Potřebu moci** mají jedinci, kteří jsou motivováni řízením a vedením ostatních lidí. Jejich snahou je prosadit se v kolektivu a zaujmout tak dominantní postavení. Potřeba moci je pro organizaci pozitivní v případě, že tito jedinci jednají nejen ve svém zájmu, ale i v zájmu organizace a nesnaží se ostatní jedince ovlivňovat pouze ke svému prospěchu. **Potřeba úspěchu nebo výkonu** se projevuje u jedinců jejichž motivací je touha po samostatnosti a odpovědnosti. Rádi si stanovují náročné, ale splnitelné úkoly. Spokojení jsou v případě, že je jejich práce správně odvedená a uspějí tak mezi konkurenty. (Mikuláščík, 2015; Blažek, 2014; Armstrong, Taylor, 2015; Cejthamr, Dědina, 2010)

3.3.4 McGregorova teorie XY

Teorie XY je motivační teorií, která dělí jedince do dvou skupin. Skupina X předpokládá, že jsou lidé líní, nechtějí pracovat a nemají smysl pro samostatnost. Naopak jedinci spadající do skupiny Y jsou ochotní pracovat, ve vykonávání práce vidí smysl, jsou samostatní a schopní. Tyto skupiny jsou krajními extrémy, ve kterých se člověk může nacházet a vyplývá z nich vztah jedince k práci a jeho chování v pracovním prostředí. Na této teorii je možné postavit i styl vedení daných jedinců. V případě, že bude jedinec zapadat do teorie X použijeme jiný styl vedení

než u jedince spadajícího do teorie Y. (Mikuláščík, 2015; Blažek, 2014; Cejthamr, Dědina, 2010)

4 Firemní kultura a vztahy na pracovišti

Poslední kapitola práce se bude věnovat firemní kultuře a vztahům na pracovišti. Definuje firemní kulturu, co vše pod ní spadá a jakou roli hraje v organizaci. Obecně můžeme již dle předešlých kapitol říci, že i kvalitní vztahy a příjemné prostředí jsou jedním z klíčových prvků k úspěchu firmy, a to díky spokojeným zaměstnancům a správnému vedení.

4.1 Firemní kultura

Firemní kulturou nebo také podnikovou či organizační kulturou je myšleno vše, co se týče organizace jako takové. Organizace má vlastní, nenahraditelné a unikátní hodnoty, vize, cíle a představy. Komunikace napříč organizací, ale i ven z organizace je podobná či naprosto identická. Každý jedinec uvnitř organizace smýšlí podobně a zastává stejné či podobné hodnoty a názory. Tak jak se jedinec chová uvnitř firmy působí firma i navenek. Tvoří tak strukturovaný a vnitřně uspořádaný celek. Firemní kultura může být vytvářena nevědomky v různých časových horizontech nebo účelně ze strany organizace, a to za pomoci vytváření pravidel, norem a kodexů. Organizační kultura zahrnuje především vztah organizace k vnějšímu prostředí, představy o chování jedinců uvnitř organizace, a to jak jednotlivce, tak v rámci mezilidských vztahů a v neposlední řadě předurčuje správná a chybná rozhodnutí, dle kterých se pracovník při rozhodování řídí. Obsahuje také pracovní morálku, věrnost organizaci a pravidla pro komunikaci a vztahy s dodavateli a odběrateli. Firemní kultura ovlivňuje celkovou identitu a image firmy, a může tím ovlivnit vnímání zákazníků ve svůj prospěch. Definicí firemní kultury tedy může být, že je to řízený či neřízený výsledek lidského myšlení, který bezesporu souvisí s povahou vykonávané činnosti, na kterou se organizace soustředí. (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012; Vysekalová, Mikeš, 2009; Lukášová, 2010)

Vysekalová a Mikeš (2009) zmiňují jako **čtyři základní prvky**, které tvoří firemní identitu, **symboly** (mluva, zkratky, slang), **hrdiny** (ideální příklad vzorného chování – často jimi jsou zakladatelé společnosti), **rituály** (aktivity a projevy nezbytné pro

společnost – oslavy, schůzky, plánování a systémy pro kontrolu a předávání informací) a **hodnoty** (nejzákladnější rovina kultury – obecně uznávané morální hodnoty). Firemní kultura je i nedílnou součástí při výběru zaměstnanců – firma se snaží přijmout takového pracovníka, který bude v souznění s jejich hodnotami a tím právě i s firemní kulturou. Efektivní aplikace principů firemní kultury může být důležitým faktorem pro ovlivnění pracovní motivace. (Vysekalová, Mikeš, 2009)

Aby organizační kultura dosahovala pozitivních výsledků, je třeba zajistit její funkčnost. Změnu, ustálení či analýzu firemní kultury můžeme provést za pomoci koncepce 7S, jejímž středobodem je pojem **sdílení hodnot**. V jejím okolí se nachází strategie, struktura, systémy, styl, schopnosti a spolupracovníci. Všechny 7S spolu musí vytvářet harmonický vztah. V případě, že je u nějaké složky vychýlení, nemůžeme mluvit o plně funkční organizační kultuře. (Vysekalová, Mikeš, 2009)

4.2 Vztahy na pracovišti

Mezilidské vztahy jsou nedílnou součástí každé organizace a skupiny či týmu v ní. Důležitost sociálních vztahů v pracovním prostředí spočívá především v jejich schopnosti uspokojovat sociální potřeby jednotlivců. K těmto potřebám patří například nutnost sociálního kontaktu, potřeba kontrolovat nebo být kontrolován, potřeba být akceptován, někam patřit, pomáhat a nechat si pomoci. Na základě individuálních potřeb a osobních preferencí si jedinec vybírá s kým komunikuje více, méně či koho ignoruje nebo se mu vyhýbá. (Pauknerová, 2012)

Mezi základní dělení řadíme vztahy formální a neformální. **Formální vztahy** vznikají z hlediska hierarchie vertikálně (vztah podřízeného a nadřízeného), horizontálně (vztah podřízených mezi sebou – kolegové) či z hlediska zodpovědnosti a kompetence. Formální vztahy jsou neměnné v čase a obvykle bývají definovány pomocí kodexu, předpisu nebo pozice jako takové. Adaptace v pracovním prostředí hraje roli i v procesu socializace. **Neformální vztahy** jsou ty, které vznikají mimo výše uvedenou hierarchii. Vznikají na základě skutečné interakce mezi lidmi. Definice neformálního vztahu není v žádných kodexech či předpisech. Definovat tento vztah mohou pouze jeho přímí účastníci. Třetí skupinou jsou **vztahy reálné**, které vznikají spojením vztahu formálního a neformálního. Ovlivňují je osoby jako takové, prostředí, v nichž se jedinci nachází, překážky a další souvislosti. Souvislost mezi vztahy na pracovišti a úspěchem organizace závisí na různých faktorech, které

tuto skutečnost mohou výrazně ovlivnit. Zejména záleží na metodice výzkumu, která se tuto skutečnost snaží prokázat a na kultuře dané organizace v níž se výzkum provádí. Z praxe ale můžeme tvrdit, že v mnoha případech souvislost mezi vztahy a úspěchem existuje. Vztahy mezi pracovníky jsou jedním z elementů, který může výrazně ovlivnit další vývoj organizace. Mají tedy v organizaci velkou váhu a je důležité se jim věnovat. (Bednář a kol., 2013; Pauknerová, 2012)

Sociální vztahy, které jsou v rámci začlenění do sociální skupiny dále rozvíjeny, se z hlediska psychologie práce mohou členit dle specifických potřeb na:

- **Vztahy vzájemných nároků** – V pracovním prostředí se v začátcích objevují nároky především ze strany manažera, postupem času se situace přetváří a nároky jsou vyřčeny i ze stran podřízených, a to jak mezi nimi navzájem, tak vertikálně směrem k vedoucímu pracovníkovi. (Pauknerová, 2012)
- **Vztahy vzájemné odpovědnosti** – Jedná se o odpovědnost za dokončení úkolů jednotlivce i celé pracovní skupiny. (Pauknerová, 2012)
- **Vztahy vzájemné spolupráce** – Tyto vztahy znamenají schopnost a ochotu zaměstnanců prioritizovat zájmy a potřeby pracovního týmu (organizace) před svými vlastními. (Pauknerová, 2012)
- **Vztahy vzájemné pomoci** – Vzájemná pomoc poskytuje zaměstnancům pocit vnitřní stability a jistoty, že se mohou spolehnout na své kolegy v případě jakýchkoli obtíží a problémů. (Pauknerová, 2012)
- **Vztahy konkurence** – Tyto vztahy vychází z přirozené touhy jednotlivce excelovat ve své práci, využít naplno schopnosti a dovednosti, jimiž disponuje. Potenciál lze využít i k zvýšení výkonnosti jednotlivce a celé pracovní skupiny. Tyto vztahy mohou být nebezpečnými v případě, že se přetvoří v nežádoucí a přehnanou rivalitu, a to jak v rámci skupiny, tak mezi skupinami v organizaci. Tento jev může mít negativní efekt na fungování celého podniku. (Pauknerová, 2012)

Sociální vztahy na pracovišti dělíme i dle jejich směrů, a to na:

- **Vztahy mezi podřízenými a nadřízenými** – Jedná se o vztahy vertikální. Pro tento vztah je typické, že je jedna strana dominantní a druhá je vůči této straně formálně submisivní. Dominující postavení má v tomto případě

manažer, který má větší kompetence – odpovědnost a pravomoci. Jeho vedoucí postavení bývá viditelně odlišeno od ostatních i pomocí benefitů a jiných výhod, mezi které patří i příplatek za vedení. Tento vztah je zpravidla nerovnoměrný, a to nejen z pohledu vnímání daných jedinců, ale i z hlediska informovanosti jedné strany o druhé. (Bednář a kol., 2013; Pauknerová, 2012; Bršťáková, Brůha, Bukovjan, Kalvoda, Leštinská, Liškutín, Roučková, Schmied, Šenk, Valenta, 2022)

- **Vztahy mezi podřízenými navzájem** – V tomto případě se jedná o vztahy horizontální. Pracovníci jsou na stejné hierarchické úrovni. Vztahy na této úrovni probíhají v pracovních skupinách, ale i mezi různými pracovními skupinami v celé organizaci. Charakteristiky jednotlivých pracovních skupin mohou být různé. Převládat mohou **vztahy kolegiální a přátelské**. Taková skupina je ohleduplná k sobě navzájem, pomáhá si a dosahuje kvalitních a pozitivních výsledků. Koheze skupiny vyjadřuje, jakým způsobem pracovníci kooperují a drží pospolu. V takové skupině se objevují i bližší osobní vazby, nad rámec pracovních vztahů. Pokud ve skupině převládají **vztahy konkurenční** je skupina ovlivněna negativními projevy podezírání a nepřátelstvím. Spolupráce ve skupině spíše nefunguje a snahy o navázání vztahů jsou brány jako taktizování a zvýhodnění svých potřeb. (Bednář a kol., 2013; Pauknerová, 2012)

Další vztahy, které se na pracovišti mohou vyskytovat, jsou vztahy mezi vedoucími pracovníky. Sociální vztahy existují ve všech liniích managementu. Zároveň na pracovišti mohou probíhat vztahy s dodavateli a odběrateli. (Bednář a kol., 2013)

5 Empirický výzkum – analýza pracovního prostředí a stylu vedení týmu

Cílem empirické části bakalářské práce je u oddělení GKM/5, které spadá pod Škoda Muzeum a je součástí společnosti Škoda Auto a.s., analyzovat styl vedení jejich koordinátora a zkoumat vazby mezi tímto stylem a motivací k pracovnímu výkonu a jejich následný průběh do oblasti mezilidských vztahů na pracovišti a do firemní kultury.

První kapitola detailněji popíše oddělení, které je předmětem výzkumu. Oddělení zároveň zařadí do hierarchie společnosti, přiblíží strukturu Škoda Muzea, pod které toto oddělení spadá a přiblíží veškeré činnosti probíhající v rámci oddělení GKM/5. Druhá kapitola empirického výzkumu se bude zabývat analyzováním stylu vedení na daném oddělení. Výzkumný model byl postaven na kvalitativní metodě a byl proveden za pomoci hloubkových řízených rozhovorů (viz. Příloha 1), kterých se dobrovolně účastnilo 8 respondentů z nichž 4 pracují na oddělení na hlavní pracovní poměr a 4 jako stážisté. Tato metoda byla zvolena vzhledem k počtu respondentů a potřebě dosáhnout kvalitativního výzkumu a detailního šetření. Všichni respondenti byli obeznámeni se skutečností, že jejich odpovědi v rámci rozhovoru budou použity pouze anonymně a slouží primárně k účelu vypracování této bakalářské práce. Na základě těchto rozhovorů je identifikován stávající styl vedení týmu na oddělení GKM/5 a v následujících kapitolách jsou vyhodnoceny dopady tohoto stylu do oblasti motivace, pozitivních či negativních vztahů na pracovišti a firemní kultury. Poslední kapitola doporučuje možná opatření k optimalizaci stylu řízení.

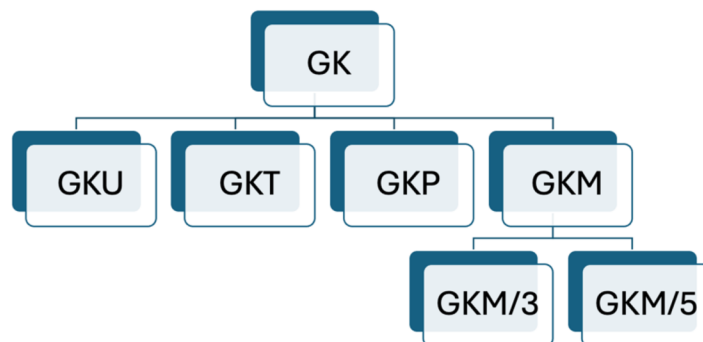
5.1 Charakteristika vybraného pracoviště

Ve společnosti Škoda Auto a.s. (dále jen ŠA) nalezneme 7 oblastí, kterými jsou:

- G – předseda představenstva,
- F – finance, IT a právní záležitosti,
- V – prodej a marketing,
- P – výroba a logistika,
- E – technický vývoj,

- S – Lidé a kultura,
- B – nákup.

Tento odstavec představí dělení oblasti G. Oddělení, z nichž se oblast G skládá jsou GS (podniková a produktová strategie), G1 (produktová řada ICE & A0 MQB), G3 (produktová řada EV & konektivita), GO (governance, risk & compliance), GK (komunikace), GA (interní audit) a GQ (řízení kvality). Každá tato podoblast se zabývá jinými tématy a má svá další menší oddělení. Stejný systém je u všech 7 hlavních oblastí. Konkrétní oddělení GKM/5 spadá pod oblast GK, která se zabývá převážně komunikací a je rozdělená na další menší oblasti, jimiž jsou GKU (komunikace podniku), GKT (management komunikace), GKP (komunikace produktu) a nakonec GKM (Škoda Muzeum). Jak již ze zkratk vyplývá oddělení GKM/5 tedy event management, správa budovy a interní služby spadá pod Škoda Muzeum a současně s ním se ve Škoda Muzeu nachází ještě další oddělení GKM/3 čímž je restaurátorská dílna. Pro větší přehlednost je struktura oblasti GK znázorněna na obr. 4 níže. (Interní zdroje Škoda Auto a.s., 2024)



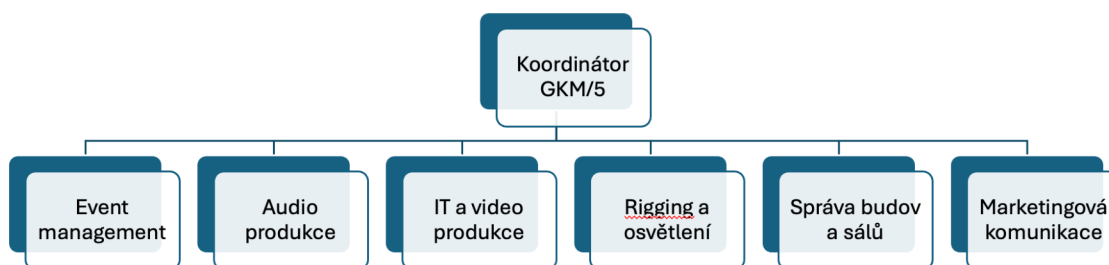
Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 4 Organizační struktura oblasti GK

Oddělení GKM sídlí ve Škoda Muzeu (dále jen ŠM) a soustředí se na budovy a expozici ŠM v Mladé Boleslavi a zároveň na Rodný dům Ferdinanda Porscheho ve Vratislavicích nad Nisou. Oddělení GKM se stará o rozsáhlou sbírku automobilů, kol, motocyklů a mnoho dalšího, a to jak značky Laurin & Klement, tak Škoda (oddělení GKM/3 – restaurátorská dílna). Oddělení GKM se také věnuje pořádání výstav, vzdělávacích a kulturních akcí a pořádání konferencí. V rámci ŠM jsou konferenční prostory, o které se oddělení GKM stará. Prostory pronajímají

a zajišťují jejich provoz – tuto činnost a správu budov zajišťuje právě oddělení GKM/5, které je blíže popsáno v následujících odstavcích. Součástí GKM je také návštěvní služba, která zajišťuje komentované či individuální prohlídky ŠM, Rodného domu Ferdinanda Porscheho a organizuje exkurze do výrobních závodů ŠA. Součástí oddělení je i Archiv společnosti ŠA, který zajišťuje shromažďování, zpracovávání, uchovávání a digitalizaci materiálů. Zároveň veřejnosti zpřístupňují dokumenty související s vývojem, historií a činností firmy. (Interní zdroje Škoda Auto a.s., 2024)

GKM/5 je oddělení sídlící ve Škoda Muzeu zabývající se event managementem, správou budovy a interními službami. Hlavními činnostmi je plánování, příprava a realizace eventů konajících se jak ve ŠM, tak i v Rodném domě Ferdinanda Porscheho. Odborní zaměstnanci jsou zodpovědní za obsluhu, koordinaci a nasazení techniky pod kterou spadá přehrávání, záznam/nahrávání, projekce, ozvučení a světla. Jejich úkolem je zajistit bezproblémový průběh a plné nasazení při pořádání akcí a zajistit potřebnou techniku s odbornými znalostmi potřebnými k jejímu ovládnutí. Zaměstnanci tohoto oddělení, jakožto odborníci, také poskytují podporu ostatním zaměstnancům a konzultace v případě multimediální techniky. Oddělení se také zabývá správou budovy ŠM, včetně depozitáře a skladovacích prostor, které jsou jeho součástí, a to jak jejich exteriérem, tak interiérem. Pod jeho taktovku také spadá správa areálu Rodného domu Ferdinanda Porscheho a jeho vnitřních i vnějších prostor. Pro větší přehlednost je organizační struktura popsaného oddělení GKM/5 znázorněna na obr. 5 níže. (Interní zdroje Škoda Auto a.s., 2024)



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 5 Organizační struktura oddělení GKM/5

Koordinátor tohoto oddělení vede 11členný tým složený z 5 zaměstnanců, kteří pracují na hlavní pracovní poměr a 6 jedinců jejichž úvazkem je dohoda o provedení činnosti. Na oddělení je tedy 6 zaměstnanců, kteří jsou ještě studenty a spolupracují na úkolech a pomáhají na oddělení s běžným chodem a zastřešováním agendy – v textu o nich bude psáno jako o stážistech. Odstavce níže postupně stručně představí jednotlivé činnosti oddělení GKM/5, a to dle organizační struktury znázorněné na obr. 5 a zároveň přiblíží, kolik zaměstnanců se danému tématu věnuje.

Činnost event managementu zastřešuje jeden zaměstnanec, který má k dispozici rovněž stážistu. Tento pracovník je zodpovědný za organizaci a realizaci eventů konaných ve Škoda Muzeu. Komunikuje jak s interními, tak s externími klienty a případnými agenturami. Vyjednává podmínky a parametry eventů. Navrhuje různá řešení dle požadavků klienta a udržuje všechny zainteresované osoby informované o průběhu událostí. Spravuje plánovací kalendář a dbá na časové harmonogramy. Monitoruje průběh událostí, sbírá zpětnou vazbu od klientů a navrhuje případná opatření a změny pro zlepšení. (Interní zdroje Škoda Auto a.s., 2024)

Audio produkci zastřešuje jeden pracovník, jehož náplní práce je především obsluha, správa a koordinace nasazení audiovizuální techniky pro akce a výstavy. Podílí se na technické přípravě a produkci za audio. Zajišťuje funkčnost, údržbu a plánování audiozařízení Škoda Muzea. Poskytuje konzultace a podporu kolegům v oblasti audio techniky. Analyzuje vývoj audio technologie a připravuje strategii rozvoje a upgrade. Spravuje audio technologie v souladu s legislativními a technologickými požadavky. (Interní zdroje Škoda Auto a.s., 2024)

Veškeré činnosti spojené s IT a video produkcí, jako je definování a organizování technologické infrastruktury a vývoj informačních systémů nezbytných pro fungování konferenčního centra a expozice Škoda Muzea, má na starosti jeden pracovník na hlavní pracovní poměr. Zajišťuje také programování, úpravy a sledování IT systémů budovy a technologií a související údržbu pro provoz konferenčních a výstavních prostor. Řídí projekty v oblasti digitalizace a virtuální reality na poli Škoda Muzea. Zabezpečuje obsluhu a nasazení IT techniky pro akce a výstavy, včetně přehrávacích/záznamových a projekčních zařízení. Spolupracuje na přípravě IT požadavků a poskytuje konzultace svým kolegům v těchto oblastech.

Zajišťuje technické a administrativní procesy spojené s propagací Škoda Muzea. (Interní zdroje Škoda Auto a.s., 2024)

Agenda týkající se riggingu a osvětlení je práce jednoho zaměstnance na hlavní pracovní poměr, který zajišťuje správu a koordinaci osvětlovací techniky pro akce a výstavy, včetně plánování a provozu projekčních, nahrávacích a osvětlovacích zařízení. Podílí se na technickém zabezpečení akcí a výstav, a to za oblast osvětlení. Zajišťuje údržbu a plánování osvětlovacího vybavení Škoda Muzea a poskytuje odbornou pomoc ostatním zaměstnancům v této oblasti. Sleduje vývoj osvětlovací techniky a připravuje strategii pro aktualizaci a vylepšení osvětlovacího vybavení Škoda Muzea. Spravuje tyto technologie v souladu s legislativními a technickými požadavky. Navrhuje a implementuje systémová řešení pro zdvihací zařízení s důrazem na bezpečnost a splnění normativních požadavků. (Interní zdroje Škoda Auto a.s., 2024)

Správa budov a sálů je agenda spadající pod jednoho pracovníka na hlavní pracovní poměr. Tento zaměstnanec má na starosti plánování, správu, údržbu, koordinaci, optimalizaci a provoz budov a zařízení Škoda Muzea a Rodného domu Ferdinanda Porscheho. Agenda zahrnuje také správu venkovních ploch v prostředí Škoda Muzea. Jeho povinnostmi je také zajištění úklidových prací, plánování a objednání revizí a oprav technického vybavení. Zajišťuje přípravu akcí, z hlediska prostor a veškerého vybavení ve smyslu nábytku a dalších podobných nezbytností. Řeší také opravy a servis s externími dodavateli a kontroluje průběh těchto prací. (Interní zdroje Škoda Auto a.s., 2024)

Veškerá komunikace Škoda Muzea je zastřešená právě tímto oddělením. Agendu marketingové komunikace Škoda Muzea si vede sám koordinátor, který spolupracuje s 5 stážisty, z nichž jeden tento mini tým tzv. zastupuje a vede. Pod jejich křídla spadají veškeré komunikační kanály, které Škoda Muzeum využívá, a to jak interní, tak externí. Složení tohoto mini týmu je prosté – 4 stážisté se zabývají komunikačními kanály, strategií, přípravou podkladů a další agendou, která souvisí s marketingovou komunikací. Jeden stážista se věnuje grafickým pracím, což je jeho primární činnost. Stará se ale také o nastavování reklam na různých platformách. Jako administrativní a IT podpora slouží v tomto týmu jeden zaměstnanec na hlavní pracovní poměr. Stážistům pomáhá s administrativou

a interními procesy. Koordinátor pak celou tuto agendu zastřešuje. (Interní zdroje Škoda Auto a.s., 2024)

Jak je z popisu agendy jednotlivých zaměstnanců zřejmé oddělení GKM/5 je velmi specifické a rozmanité. Na oddělení se zabývají více druhy různých činností a k zastřešení agendy jim pomáhají stážisté. Složení celého týmu včetně koordinátora je v poměru 6 žen ku 6 mužům různých věkových kategorií. Výzkumu se z tohoto oddělení zúčastnilo 8 zaměstnanců mezi nimiž jsou 4 stážisté a 4 zaměstnanci na hlavní pracovní poměr. Genderově byli respondenti rozloženi v podobě 3 mužů a 5 žen.

5.2 Analýza stylu vedení týmu

Na začátku rozhovoru byli respondenti obeznámeni s obsahem a cílem bakalářské práce. Některé odpovědi, a to především odpovědi stážistů neboli studentů, kteří mají teorii aktuálně stále v živé paměti, byly velmi specifické, konkrétní a porovnávající právě s teorií a zkušenostmi ze školního prostředí. Oproti tomu pracovníci, kteří na oddělení pracují na hlavní pracovní poměr (dále jen HPP) porovnávají a hodnotí především na základě svých předchozích zkušeností. Délka trvání pracovního poměru a věk hraje v odpovědích respondentů do značné míry také roli. Tato kapitola bude analyzovat, jaký styl vedení je používán koordinátorem na oddělení GKM/5, a to na základě odpovědí 8 respondentů. V tabulce níže je pro lepší orientaci a zároveň zachování anonymity respondentů výčet základních rysů, tedy o jaký pracovní poměr se jedná a respondentovo pohlaví.

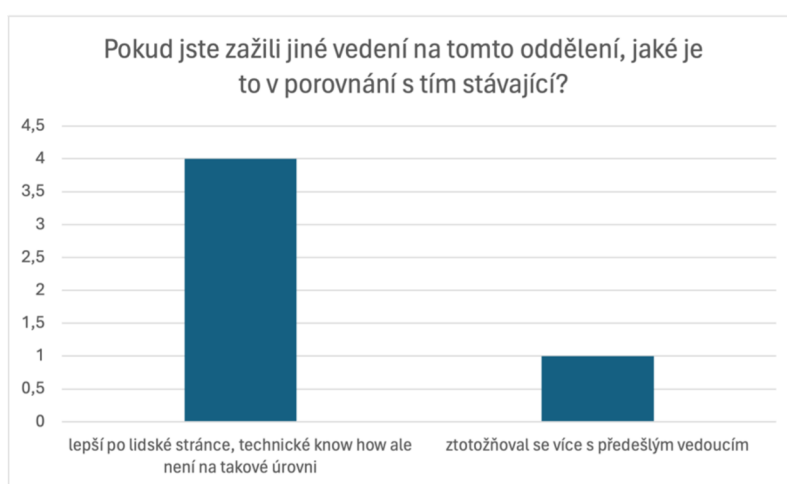
| | Pohlaví | Specifikace pracovního poměru |
|--------------|---------|-------------------------------|
| Respondent 1 | Žena | Stážista |
| Respondent 2 | Žena | Stážista |
| Respondent 3 | Žena | Stážista |
| Respondent 4 | Žena | Stážista |
| Respondent 5 | Žena | Hlavní pracovní poměr |
| Respondent 6 | Muž | Hlavní pracovní poměr |
| Respondent 7 | Muž | Hlavní pracovní poměr |
| Respondent 8 | Muž | Hlavní pracovní poměr |

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 1 Přehled respondentů z oddělení GKM/5

Dotazovací arch, na základě kterého budou následující kapitoly vyhodnoceny, obsahoval 43 otázek (viz. Příloha 1) s otevřenými i uzavřenými odpověďmi. Některé otázky byly pro respondenty náročnější na uvažování a sami museli po nějakou dobu přemýšlet. Naopak některé byly zcela jednoduché a odpověď poskytli bez váhání a delšího rozmýšlení. Pro vyhodnocení této kapitoly bylo použito primárně 32 otázek z dotazovacího archu, díky kterým bylo možné vyhodnocení a analýzu udělat. Zároveň pro vyhodnocení pomohla celková atmosféra, sdílnost a upřímnost respondentů. Vzhledem k rozmanitosti oddělení, a to nejen dle profesí, ale i věku a genderu je důležité říci, že i z rozhovorů vyplynulo, že vedoucí používá více stylů vedení, které jsou níže specifikovány a dle odpovědí porovnány s teorií.

Otázka číslo 5 je zacílena na zjištění, zda respondenti zažili i jiné vedení na oddělení GKM/5. Z celkových 8 respondentů odpovědělo 5 respondentů ano, přičemž na tyto respondenty dále mířila podotázka, aby zhodnotili, jaké je stávající vedení oproti tomu předešlému. Při porovnávání stávajícího a předešlého vedení bylo zjištěno, že 3 respondenti zažili na oddělení GKM/5 více než 4 jiné koordinátory včetně stávajícího. Dva respondenti uvedli, že mají zkušenost s 2 koordinátory, a to včetně současného koordinátora. Jak lze vidět na obrázku číslo 5, čtyři z pěti respondentů se shodli, že současné vedení je lepší po lidské stránce. Jedná vstřícně, dává jim svobodu a vztahy ve skupině jsou pozitivnější. Pozitivně také hodnotili jeho přístup k osobnímu životu a zohledňování jejich potřeb. Ohledně technického hlediska se ale shodli na tom, že zažili vedoucího s větším odborným know how.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 5 Graf zachycující porovnání předešlého a současného vedení na oddělení GKM/5

Dřívější koordinátor svým podřízeným nedával tolik prostoru a byl spíše kontrolorem, což pro mnoho z nich bylo demotivující. Jeden z respondentů však uvedl, že mu předchozí vedení vyhovovalo více. Dle názoru tohoto respondenta s předešlým vedoucím nevycházeli jen muži. Tato odpověď je však z části vyvrácena odpovědí jiné respondentky, která souhlasila s mužskými odpověďmi, že předcházející vedení nebylo ideální a nebyla s ním 100% spokojená, z čehož tedy vyplývá, že nespokojenost byla zaznamenána nejen od mužů, ale i od žen. Respondent, který se více ztotožňoval s dřívějším vedením jako důvod uvedl, že se nebál projevit svůj názor, bral ho více jako sobě rovného – vztah měli spíše jako kolegové nikoli jako nadřízený a podřízený, byli spíše přátelé a hned od začátku si tykali, což dle jeho slov prolomilo ledy. Zároveň si myslí, že volnost, která na oddělení aktuálně panuje není ideální pro výkonnost oddělení. Zbytek respondentů si ale tohoto problému není vědom a při rozhovorech nikdo jiný nevedl, že by pociťoval takový problém. Všichni si naopak volnost a možnost projevit své názory a nápady velmi užívají a myslí si, že pracují v přívětivém prostředí. V porovnání s předešlým vedoucím je také zřejmé, že současný koordinátor nevyužívá tresty a hrozby, ale motivuje především pochvalami a zpětnou vazbou. Tomuto tématu se detailněji věnuje následující kapitola.

V rámci otázky, která zjišťovala, jaké vztahy mají respondenti se svým nadřízeným, tedy koordinátorem oddělení GKM/5, se všichni respondenti shodli na odpovědi pracovně přátelské. Všichni z respondentů uvedli, že je nemohou definovat ani zcela formálními, ani zcela neformálními. Vztahy jsou tedy na základě výše uvedené teorie reálné – v pracovním vztahu, tedy formálním vztahu, který je daný hierarchií i organizací společnosti, se promítají vztahy neformální. Jedná se především o zájem ze strany vedoucího pracovníka, který se zajímá o potřeby a celkovou pohodu všech jedinců. Jeden respondent uvedl, že důvodem, proč nemají čistě přátelské (neformální) vztahy je i to, že vedoucí při nástupu sám řekl, že z profesionální stránky nejde mít v pracovním prostředí čistě přátelské vztahy – drží je tedy spíše na úrovni pracovně přátelských – formálních s občasným průmětem se vztahy neformálními. Zároveň respondenti uvedli, že vykání probíhá jak ze strany nadřízeného k podřízeným, tak naopak. Respondenti však mohou vedoucího oslovovat křestním jménem a on tímto způsobem oslovuje i je.

Všichni respondenti se shodli na tom, že vedoucí je velmi nápomocný, mohou se na něj spolehnout a vždy se na něj mohou obrátit. Při řešení konfliktů či problémů uvádějí ale respondenti různé reakce. Jak vedoucí reaguje je velmi odlišné. Vzhledem k odpovědím respondentů je vidět, že záleží na problematice, která je v řešení, většinou se ale nejedná o konflikty, ale spíše o rozdílné názory a jiné pohledy na problematiku. Dle jednoho respondenta záleží i na náladě vedoucího. Šest respondentů uvedlo, že při řešení konfliktu či podobného problému s vedoucím šlo o vzájemnou dohodu mezi nimi a řešení probíhalo diskusí. Jeden respondent uvedl, že si vždy prosadil svůj názor. Jeden respondent vyhledal jeho pomoc na základě doporučení, které dali vedoucímu ostatní zaměstnanci. Jednalo se o větší problém a tuto problematiku si s jedincem vedoucí následně řešil v soukromí. Všichni, kdo o tomto problému věděli a byli v něm zainteresovaní, ale souhlasí, že po zásahu vedoucího se situace zlepšila a opravdu byl oporou a pomohl. Na základě tohoto problému lze vidět, že vedoucí pracovník se stará o tým, zajímá se o jeho potřeby, a tím i o potřeby celého týmu. Pokud je ale bráno v potaz, že se zaměstnancům věnuje dle jejich potřeb, jak uvedlo 6 z 8 respondentů, může to být vnímáno některými zaměstnanci jako rozdílné zacházení. Tento problém pocítují spíše ženy a stážísté. Dle jejich slov se nejedná o rozdíly, ve kterých by hrály roli sympatie. Vedoucí se soustředí na potřeby svých zaměstnanců, a tak se může někomu zdát, že se někomu věnuje více či méně. Věnuje se totiž převážně tomu, kdo ho potřebuje. Občas to tedy v někomu může vyvolat pocit, že se nechová ke všem stejně.

Otázka číslo 11 směřovala na autoritu koordinátora. V této problematice nebyly odpovědi shodné. Dva respondenti si myslí, že ne, kdyby ano, nějaké věci by se neděly, nebo děly jinak. Dva respondenti si myslí, že lze těžko soudit, je koordinátorem a jeho slovo převážně platí, ale není přímo autoritou. Čtyři respondenti si myslí, že koordinátor autoritu má. Následně otázka směřovala na zhodnocení, zda autoritu nějakým způsobem zneužívá. Celkem šest respondentů si myslí, že ji nezneužívá ve svůj prospěch a ani jiným způsobem. Dva respondenti však uvedli, že svou autoritu částečně zneužívá. Jeden jako důvod uvedl, že káže vodu a pije víno, a druhý, že díky svému vzdělání se zaměřením na lidi si vždy umí všechny dostat na takové místo, na které potřebuje – že ji tedy z části zneužívá.

Otázka na kontrolování úkolů a agendy se zdá být trochu problémem. Stážisté se v této otázce shodují, že koordinátor kontroluje úkoly, pokud si na ně vzpomene. Hodně záleží na prioritách. Většinu termínů si respondenti hlídají sami, ale na informace se koordinátor doptává na společných termínech. Kontroluje větší úkoly a zadání. Běžné činnosti převážně nekontroluje, neví o všech úkolech, spíše se následně doptává, pokud je potřeba. S tímto souvisí otázka ohledně orientace vedoucího v rámci oddělení. Stážisté i zaměstnanci pracující na HPP se shodují, že by se mohl v jejich každodenní agendě orientovat více a zároveň se více zapojovat. Celkově tedy záleží – kontroluje jak kdy, spíše příležitostně, věří jim, a proto nejsou pod drobnohledem. Celkem tři zaměstnanci na HPP na otázku, zda úkoly kontroluje odpovídají, že ano. Jeden však říká ne, nebo ne cíleně, kontroluje pouze v případě, pokud na ně narazí, a spíše se doptává. Celkově by se dalo říci, že plnění úkolů kontroluje, ale ne násilnou formou, a ne přímo úmyslně. Pokud je to něco důležitého, ohlídá si to, doptá se, případně je úkol i v jeho zájmu a potřebuje vědět progres.

Otázka číslo 36 zjišťovala, zda si respondenti myslí, že je jejich oddělení vedeno správným způsobem. Respondenti se u této otázky poměrně rozpovídali a sami přemýšleli, zda je vedení správné, či nikoli. Celkem 5 respondentů si myslí, že ano, ale pouze z části. Problémem jsou již zmíněné nedostatečné odborné znalosti a malý přehled – jedna respondentka uvedla, že si je vědoma toho, že je koordinátor velmi pracovně vytížený a kvůli tomu se u něj občas objevují známky roztěkanosti. Všichni ale souhlasí, že po lidské a administrativní stránce je vedení ideální. Jeden respondent uvedl, že neví, zda je správné, ale myslí si, že vše funguje. Jedna respondentka má ale naprosto opačný názor – myslí si, že vedení není správné, a to převážně z již zmíněného důvodu absence zkušeností z oboru. Rovněž má pocit, že koordinátorovi chybí větší zkušenosti s vedením lidí celkově a přijde jí, že je vidět odlišný přístup ke každému jedinci. Další negativní názor říká, že občas vedení není dobré, myslí si, že mají až příliš volnosti. Říká, že někdy by byla potřeba větší kontrola a měl by být více rozhodný – často totiž mění názor.

I přes výše uvedenou otázku, zda je vedení oddělení správné, na čemž se respondenti neshodli, má následující otázka, zda jsou spokojeni se současným vedením, jednoznačnou odpověď. Všichni respondenti jsou s vedením spokojeni. Jeden respondent uvádí, že je spokojen, protože vše funguje. Další kvůli tomu, že v porovnání s předešlým vedením na tomto oddělení je diametrálně odlišné

a podstatně lepší – teď ho práce více baví a nikdo mu nehází klacky pod nohy. Někteří uvedli, že jsou věci, které by samozřejmě změnili (zapomínání, přehled o věcech, regulování emocí, nenechat se ovlivnit náladou), ale celkově všichni hodnotí, že jsou spokojeni.

Celkově tedy respondenti styl vedení chálí. Souhlasí a souzní s vedením z hlediska administrativního a lidského jednání. Mezilidské vztahy jsou příjemnější a na oddělení nepanuje strach a nejistota. Problém, který všichni vyzdvihli byl převážně spojen s odborným a technickým know-how, které danému koordinátorovi z části chybí. Stejně tak byla občas zmíněna jeho náladovost. Styl vedení dle respondentů působí až naučeně, místy na sílu, ale zároveň je přátelský a udržuje formální stránku, což budí respekt. Respondenti souhlasí, že je koordinátor skvělý v podpoře a snaží se motivovat k naplnění jejich potřeb.

Na základě zhodnocení 8 respondentů je výsledkem této kapitoly styl vedení na oddělení GKM/5 kombinací více stylů vedení, což ukazuje na schopnost a vysokou úroveň znalostí a zkušeností koordinátora. Vedoucí používá kombinaci stylů demokratického/participativního s prvky delegujícího a liberálního. Z výše uvedených výpovědí je možné říci, že s demokratickým/participativním stylem je vedení shodné ve většině. Vedoucí naslouchá, je otevřen novým možnostem, radí se s podřízenými a učí je samostatnosti. Komunikace probíhá oboustranně, vedoucí deleguje úkoly na své podřízené a rozhodnutí v mnoha případech nezáleží jen na něm. Nechává si ale zadní vrátka a v případě, kdy je třeba, svou autoritu a postavení využije. Prvky delegujícího stylu jsou v jeho vedení zřejmé především v delegování úkolů na stážisty. Ti sami pociťují, že mají někdy více odpovědnosti, než by museli, či měli mít. Vedoucí ale i přes to disponuje schopností rozeznat, kdy do úkolů zasáhnout a pomoci a kdy nikoli. Z liberálního stylu je tento pracovník především shodný v bodě charakteristiky v rámci pozice, kdy slouží jako záchytný bod. Vedoucí si je vědom, že zaměstnanci jsou schopni pracovat samostatně a i díky tomuto přístupu vzniká prostor pro jejich osobní rozvoj. Všechny uvedené styly vedení využívá s rozvahou a nikdy nepoužívá zcela výlučně jeden z nich. Transakční a transformační styl vedení je na oddělení GKM/5 koordinátorem také využíván. Z hlediska transakčního stylu se jedná o řízení výjimkou, kdy koordinátor zasáhne až v případě, že se vyskytne nějaký problém. V rámci transformačního

stylu je dle výpovědí respondentů vidět soustředění se na vnitřní motivaci, individuální zacházení, ocenění, úctu a pochvaly.

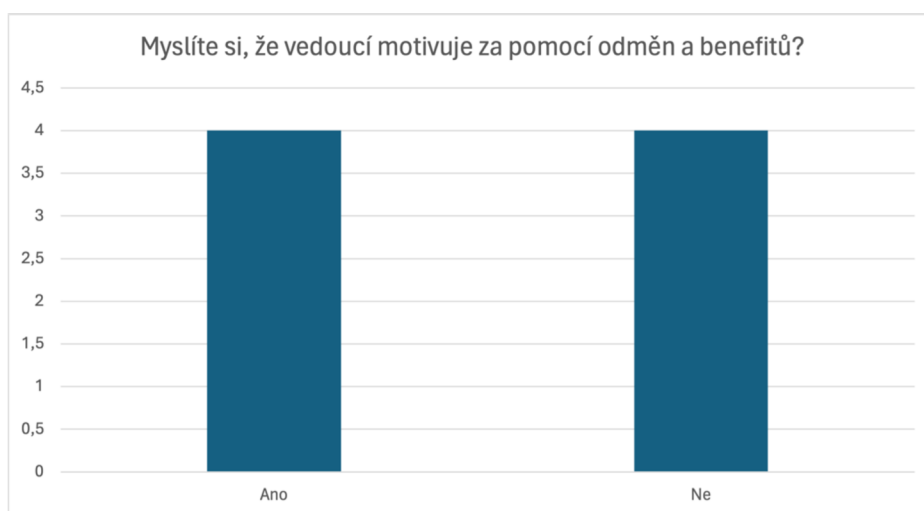
Pokud je kapitola zhodnocena vzhledem k rozdělení manažerských stylů dle Likerta jedná se převážně o styl participativně-skupinový. Pracovníci mají možnost rozhodování a koordinátor jim důvěřuje. Motivace probíhá za pomoci benefitů – v tomto případě seberozvojových kurzů, workshopů apod. V rámci teorie manažerské mřížky jde vedoucí směrem 5.5 – zlatou střední cestou. Na základě všech 8 respondentů je orientace na lidi 100 %, ale i přes to se najdou situace, kdy se vedoucí nechává ovlivnit náladami. Vzhledem k tomuto důvodu a zároveň vzhledem k soustředění se na výsledky skrze kontrolování úkolů je z manažerské mřížky vybrána zlatá střední cesta, tedy styl 5.5. Dle některých respondentů totiž není v jeho silách vyhodnotit výsledky výkonu zcela, a to vzhledem k částečné absenci technického know how.

5.3 Vztah stylu vedení týmu k motivaci pracovníků

Na základě výše zhodnocené kapitoly je zřejmé, které styly vedení koordinátor oddělení GKM/5 využívá. Pro tyto styly jsou teoreticky vymezená specifika, která zahrnují i způsob motivace. V rámci řízených rozhovorů bylo tomuto tématu věnováno hned několik otázek na jejichž základě jsou shrnuta nejdůležitější odpovědi respondentů a následné vyhodnocení této kapitoly.

Je důležité podotknout, že všech 8 respondentů se shodlo na tom, že styl, jakým pracovník vede oddělení úzce souvisí s motivací k jejich pracovnímu výkonu. Pět respondentů opět porovnávalo s předešlým vedením na tomto oddělení. Zbývající 3 respondenti porovnávali s předchozími zkušenostmi z jiných zaměstnání. Všichni ale došli k závěru, že jejich výkon byl ovlivněn na základě stylu vedení, jaký jejich vedoucí používal, a to ať už negativním či pozitivním způsobem. Vyhodnotili tak na základě tohoto, s jakým nasazením práci vykonávali, jak příjemné jim bylo v daném prostředí, které vedoucí utvářel pracovat a zároveň jakým způsobem prováděl kontroly. Rozhodující také bylo, zda v rámci požadavků, které měl využíval hrozby a strach či spíše pozitivní atmosféru, pomocnou ruku a spolehlivost. Na obrázků číslo 6 je možné vidět odpovědi na otázku, zda jsou pracovníci na oddělení motivováni k pracovnímu výkonu za pomoci odměn či benefitů. Jak je z obrázku zřejmé, odpovědi nejsou zcela jednoznačné. Polovina respondentů si myslí, že pro

motivování k jejich výkonu vedoucí využívá odměny a benefity, druhá polovina to tak však nevidí. V tomto případě se jedná spíše o jiný pohled na věc a chápání termínu benefit a odměna jiným způsobem. Zatímco 4 respondenti, kteří odpověděli, že tyto praktiky nepoužívá to viděli spíše z pohledu finančních odměn, kde se všichni jedinci shodli na tom, že pokud by vedoucí mohl, ocenil by je i po finanční stránce, ale vzhledem ke korporátním pravidlům a celkovému nastavení firmy není tento benefit jednoduché využívat. Zbývajících 4 respondenti uvedli, že jako motivaci pomocí benefitů vnímají i možnost výjezdů na workshopy, školení a veletrhy. Proto uvedli, že vnímají na pracovišti motivování za pomoci benefitů a odměn.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 6 Graf znázorňující souhlas či nesouhlas s využíváním motivace za pomoci odměn a benefitů

Naopak na otázku číslo 24 zda koordinátor využívá k motivování hrozby a tresty se všech 8 respondentů shodlo na odpovědi ne, či rozhodně ne. Jeden respondent dokonce uvedl, že varianta nátlaku by na jejich oddělení neprošla i vzhledem k dlouhodobé spolupráci mezi kolegy – pracují společně okolo 20 let a dle jeho slov tvoří již tzv. smečku. Tvrdí, že tento styl motivování a vedení, pomocí trestů a výhrůžek, by na jejich oddělení nebyl vhodně zvoleným. Na základě tohoto názoru má respondent dojem, že vedoucí volí formu motivace nenásilně a s možnými konzultacemi a zájmem i vzhledem k tomu, že nechce jejich dlouhodobé působení na oddělení zpochybňovat či měnit. Zájem vedoucího o tým a jednotlivce dle jejich preferencí poukazuje na vysokou míru sociální gramotnosti vedoucího. Zároveň jeho schopnost vymezit a rozlišit osobnosti lidí, které vede a díky tomu vhodně volit

metody motivace zaměstnanců. Tento závěr je podložen i několika respondenty, kteří souhlasí, že jeho snaha soustředit se na potřeby jednotlivců vede k celkově lepšímu fungování týmu.

Jeden způsob motivování, který pracovníci vnímají, je za pomoci svěřování a delegování náročných úkolů. Na otázku číslo 35, která zněla následovně: Přiděluje Vám dle vašeho názoru Vámi nesplnitelné úkoly? Většina respondentů odpověděla, že ne. Zároveň ale říkají, že jsou náročné, ale vědí, že nejsou nesplnitelné. Sami to berou jako formu motivace. V některých případech respondenti uvedli, že zadaný úkol pro ně byl něčím novým, ale vedoucí jim dal dostatek času na to se to naučit. Zároveň jim nabídl, že v případě potřeby se na něj mohou obrátit a on pomůže. Pouze jeden respondent vnímá úkoly jako nesplnitelné a zbytečné. Pro něho je to přílišné vystoupení z komfortní zóny, které hodnotí jako nepříjemné a stresující.

Způsob motivace koordinátora na oddělení GKM/5 je ale především chválením, možností seberealizace a poskytování zpětné vazby, díky které se snaží zaměstnance navést na cestu poučení se z chyb a nedostatků. Dle rozhovorů je zřejmé, že vzhledem k jeho zájmu jak o pracovní, tak soukromou životní pohodu je způsob motivace také opíráno o pyramidu potřeb, a tedy uspokojování potřeb základních a následné stoupaní výše. Skvělým příkladem je rozklíčování a následné poskytnutí rad a pomoci jedné z respondentek, která uvedla, že její motivace v pracovním prostředí byla ovlivněna i osobními problémy a vzhledem k této skutečnosti nemohla vykonávat činnost tak jak by chtěla. Po zákroku vedoucího pracovníka – zde je vidět i důkladné prověření vedoucím pracovníkem a komunikace na výborné úrovni – se problém zlepšil a respondentka mohla lépe využívat svůj potenciál. Pokud by ale vedoucí přistoupil k tomuto problému jinak, respondentce by to k navrácení motivace nepomohlo a ba naopak by to uškodilo jejímu psychickému zdraví. Koordinátor se tedy řídí pravidlem naplňování základních potřeb, vnitřní pohody a následné motivaci ke stoupaní vzhůru v rámci pyramidy potřeb.

Dle stážistů je skvělým nástrojem, který využívá, motivování k naplnění jejich potřeb a podpora, díky které se nebojí riskovat a zkoušet nové věci. Všichni stážisté vzhledem k přechozím zkušenostem také hodnotí zájem o ně jako velmi přínosný a nápomocný k jejich výkonu a chuti se angažovat v pracovním prostředí.

Celkové shrnutí kapitoly dle odpovědí respondentů lze popsat jako soustředění se na jednotlivé potřeby jedinců, což definuje nejenom jeho styl vedení, ale zároveň schopnost individuálně motivovat pracovníky na základě jejich potřeb. Dle výše popsaných charakteristik a způsobů motivování je možné říci, že styl vedení úzce souvisí s motivací pracovníků k jejich výkonu. Pracovní výkon na pracovišti souvisí také s celkovou spokojeností na pracovišti. Vedoucí pracovník může vždy ovlivnit, jakým způsobem a proč bude zaměstnance motivovat. Vychází to i z jeho osobnosti, sociální gramotnosti a know how o vedení lidí.

5.4 Vztah vedení týmu k úrovni vztahů na pracovišti

V této kapitole bude práce zkoumat, jaký vztah má vedení týmu k úrovni vztahů na pracovišti na oddělení GKM/5. Celkové zhodnocení kapitoly je na základě odpovědí 8 respondentů na celkových 43 otázkách z nichž k tomuto tématu směřovalo přibližně 22 otázek.

Otázka číslo 5 směřovala respondenty k porovnávání s dřívějším vedením na oddělení GKM/5. Jak již bylo zmíněno, na tuto otázku mohlo odpovědět pouze 5 z 8 respondentů a v případě všech pěti respondentů došlo k shodě v názoru, že vztahy na pracovišti, které panovaly za předešlého koordinátora nebyly tak pozitivní, vlídné a lidské. I přesto, že je známo, že názor jedné respondentky zcela nesouhlasil se současným vedením a přikláněl se k tomu předchozímu. Na této skutečnosti se ale shodla se svými kolegy. Vzhledem k obecně známému rozdílu mezi HPP a stážisty, který koordinátoři dělají lze říci, že její pozitivní a optimistický přístup k předešlému vedení, které zbytek respondentů zavrhl, může být způsoben právě tímto rozdílem. Jeden respondent uvedl, že vedení lidí a přístup k nim jako zaměstnancům je bezesporu lepší se současným koordinátorem a je v podstatě nejlepší za ty roky, co na oddělení pracuje. Další respondent například uvedl, že vedení je 100 % jiné, a to především proto, že není tak na sílu, po lidské stránce obecně o mnoho lepší a zároveň tvrdí, že na oddělení jsou lepší vztahy mezi kolegy.

Otázky na konflikty na pracovišti byly rozděleny do dvou částí. Jedna otázka směřovala na konflikty či neshody přímo jedince či celého oddělení s vedoucím pracovníkem a druhá, zda probíhaly případně probíhají konflikty na horizontální úrovni, tedy mezi kolegy samotnými. První se zaměříme na odpovědi v rámci konfliktů probíhajících na horizontální úrovni. Odpovědi na tuto otázku se točily

okolo dvou témat – s nikým nebyl žádný zásadní konflikt, pouze výměna názorů či jiný pohled na věc, ale vždy se vyřešilo, a to převážně diskusí. Druhá odpověď se týkala osobností jednotlivých pracovníků což vyvrcholilo v lehké konflikty. Ukázalo se, že 3 respondenti z řad stážistů měli navzájem problém s pochopením se. Jednalo se o nedostatky v komunikaci a promítání osobních problémů do pracovního prostředí. Toto nepochopení se způsobovalo nepříjemné pracovní prostředí. Na oddělení nepanovala pohoda a dobrá nálada a nebyli si vzájemnými oporami a podporou. V případě otázky, zda probíhá či proběhl konflikt s vedoucím pracovníkem se všichni respondenti téměř shodli na odpovědi. Většina z nich, přesněji 7 z 8 respondentů, v rozhovoru tvrdila, že se nikdy nejednalo přímo o konflikt, ale spíše o výměnu názorů, či jiný pohled na věc. Po tomto nedorozumění vždy proběhla diskuse, vysvětlení, odůvodnění, zjištění více informací a následně oboustranná dohoda. Všichni tvrdí, že se dá koordinátor tzv. přemluvit, pokud má jedinec pádné argumenty. Toto tvrzení padlo jak z řad pracovníků na HPP, tak i z řad stážistů. V rámci rozhovoru o tomto tématu se ale 6 respondentů shodlo na tom, že je jeho názor či vyjádření čas od času ovlivněno emocemi a náladou. Odůvodňují si to jako přetížení v práci. Jedna respondentka však s ostatními nesouhlasila a tvrdí, že konflikty bývají převážně jednostranné. Neproběhne hádka, ale vedoucí důrazně projeví svůj názor. Občas i po tom, co předem proběhlo objasnění problematiky ze strany respondentky.

Podotázky k výše uvedené problematice se zabývaly způsoby řešení konfliktů a zapojováním se vedoucího do řešení těchto nepříjemných situací. V případě, že se jednalo o horizontální konflikty či neshody všichni respondenti se shodli na tom, že pokud je potřeba koordinátora zapojit do diskuse, tak ho zapojí a je ochoten se tomu věnovat. V případě malých problémů a spíše neshod a jiných pohledů na věc není třeba ho zapojovat. Tyto odpovědi respondentů poukazují na lidský přístup a ochotu vedoucího pracovníka. Dva respondenti uvedli, že ačkoli se jednalo o soukromé problémy, které se ale bohužel reflektovali v práci, vedoucí jim byl ochoten pomoci a nabídl podporu a řešení. Zároveň všichni respondenti uvedli, že v případě zapojení vedoucího pracovníka do nějakých rozporů záleží na problematice a dle ní v nich zastává více rolí. V případě neshod mezi stážisty se jednalo z jeho strany o zajištění odborné pomoci a tento problém řešil vždy s každým jednotlivcem zvlášť. Ve všech odpovědích pracovníků na HPP zaznělo, že se

koordinátor vždy postaví za tým, obzvlášť pokud jde o konflikty se 3. stranou. Zároveň vždy vyhodnotí situaci až po tom, co si zjistí všechny informace a vyslechne všechny zainteresované. Nenechá se ovlivnit jednotlivci a udělá si svůj názor. Jeden respondent uvedl, že vedoucí zavedl na oddělení pravidelný týdenní termín, na kterém vytváří bezpečné prostředí pro každého z týmu, aby se mohl k problematice vyjádřit. Na termínu se nehledá viník ani není cílem na někoho ukázat, ale poučit se z chyb a o problémech a nedorozuměních mluvit, aby se v dalších podobných situacích již nenacházeli. Pokud se na problematiku podíváme z druhé strany, a to na řešení konfliktů či neshod ve kterých je přímo zainteresovaný vedoucí pracovník s někým z podřízených jsou odpovědi trochu odlišné. Shodují se ale na tom, že vedoucí reaguje velmi odlišně a převážně záleží na problematice a jeho aktuální náladě. 6 respondentů uvedlo, že při jakémkoli problému šlo o vzájemnou dohodu a řešení probíhalo diskusí. 1 respondent ale uvedl, že vedoucí si vždy prosadil svůj názor. 1 respondent vyhledal jeho pomoc na základě doporučení, které vedoucímu dali ostatní zaměstnanci. Jednalo se o větší problém a tuto problematiku si s jedincem vedoucí následně řešil v soukromí. Všichni, kteří o tomto problému věděli a byli v něm nějak zainteresovaní ale souhlasí, že po zásahu vedoucího se situace zlepšila a opravdu byl oporou a pomohl, jak již bylo zmíněno výše.

Na otázku ohledně zájmu ze strany vedoucího byla jednoznačná odpověď, která říká 100 % ano. Zajímá se, nikdo si nepřijde odstrčený ani neoceněný. Každý jedinec má s vedoucími pravidelný termín, na kterém je možnost povídat si o karierním růstu, ale i o růstu osobním. Koordinátor je podporuje k vzdělávání, zajímá se o jejich potřeby a způsoby, jak by je mohl posunout. S HPP zaměstnanci se jedná o tzv. eMAG, kde se řeší profesní postup. Vedoucí se ptá i na spokojenost na oddělení, zda není nějaký problém a vše je v pořádku. Ohledně stážistů se jedná o tzv. HR talk, kde proberou obecně jak se daří, čemu se věnovat a na čem pracovat, ale zároveň se nenásilnou formou ptá na jejich spokojenost, jak se mají apod. Zajímá se i o jejich další cesty a vzdělávání což všichni stážisté velmi oceňují a všichni 4 v rozhovorech uvedli, že se s takovýmto vlídným přístupem se zájmem za celou dobu jejich působení na stážistických pracovních pozicích nesetkali.

Otázka číslo 18 zaměřená na zpochybnění (nesouhlas či jiný pohled na věc) názoru zaměstnanců vedoucími má odlišné pohledy na tuto problematiku a vzhledem k tomu i rozdílné odpovědi. Výsledkem, zda vedoucí zpochybnil rozhodnutí bylo 4x

ne a 4x ano. Dva stážisté uvedli, že ano, a to hned několikrát. Dva stážisté ale naopak uvedli, že ne. Jeden respondent k tomu dodal, že vždy všechny úkoly a zadání prochází přes něj a proto, pokud se mu něco nelíbí, dostane hned zpětnou vazbu a může tak práci upravit. Pokud s tím nesouhlasí jedna strana, proberou to a po zvážení pro a proti dojdou k závěru. Mezi HPP byli odpovědi stejně tak půl na půl. Dva respondenti se shodli na tom, že jejich odpověď nezpochybnil. Pouze pokud něco nevěděl, nebo se v něčem názorově lišili, prošli vždy potřebné informace a došli ke společnému řešení. Nevzbudilo to v nich žádný pocit zpochybnění. Mnohdy dal vedoucí za pravdu pracovníkovi. Dva respondenti však uvedli, že ano a jejich rozhodnutí zpochybnil. Většinou se ale jednalo o věci, u kterých vyhodnocoval na základě informací, které v ten moment měl a následně se šlo dohodnout diskusí. Jeden pracovník uvedl, že si svým rozhodnutím nebyl 100 % jistý, a proto poslechl jeho rozhodnutí, pokud by si jistý byl, stál by si za svým. Sedm z osmi respondentů uvedlo, že se neseťkali se zpochybněním rozhodnutí nějakým členem týmu. Dodali pouze, že se jednalo o jiný pohled na věc případně jiný názor. Vždy se ale vše vyřešilo diskusí a dohodou. Jedna respondentka uvedla, že se s tímto párkrát setkala, ale jednalo se o věci, které byly krátce po jejím nástupu, a tak to brala dobře vzhledem k tomu, že se jednalo spíše o její nezkušenost.

Věnování se týmu a snaha podpořit vztahy na pracovišti je zřejmá i z odpovědí na otázky týkající se teambuildingů a mimopracovních aktivit. Všichni respondenti se shodli že vedoucí se snaží tým spojovat za pomoci těchto aktivit. Dokonce uvedli, že usiluje o pozitivní vztahy i jinak než jen teambuildingy. Mimopracovní aktivity jsou i z jeho iniciativy. Snaží se starat o tým – malá gesta, pozornosti, zahrnující i narozeniny, oslavy, výročí, svátky apod. Snaží se být spravedlivý a držet tým pohromadě. Shodli se také na tom, že tato jeho iniciativa velmi pozitivně ovlivňuje jejich vztahy na oddělení. Za předešlého koordinátora nebyli zvyklí, že by se takové teambuildingy pořádali. Stmeluje kolektiv a přiměřeně vymýšlí aktivity pro tým. Záleží mu na vztazích na oddělení a projevuje snahu tyto vztahy budovat. Na základě odpovědí respondentů si této iniciativy váží, vnímají jí a jsou za ní rádi.

Jeho zájem a iniciativa je vidět a na jeho přístup k jednotlivcům v týmu. Pro každého ohledá individuální řešení, které bude vyhovovat nejvíce jedincům. Nedělá rozbroje v týmu a důležité a citlivé věci řeší s jedinci individuálně, stranou. Tímto směrem se ubírala i otázka v dotazovacím archu. Respondenti měli zhodnotit, zda si je vedoucí

bere při problému stranou či nikoli. Tři respondenti odpověděli, že ano, vždy soukromě. Jeden respondent uvedl, že nejprve soukromě a následně, v případě že je potřeba, se problematika řeší v týmu. Dva respondenti uvedli, že záleží na situaci, někdy je to v týmu, někdy soukromě. Dva respondenti uvedli, že vše v týmu, ale pokud by se jednalo o soukromé věci, vzal by si je stranou a toto nastavení je pro ně v pořádku. Vedoucí se soustředí převážně na potřeby svých zaměstnanců, a tak může někomu přijít, že se věnuje více či méně. Věnuje se totiž zrovna tomu, kdo ho potřebuje. Respondenti si toho všímají a říkají, že by to v někom mohlo vyvolat pocit, že se nechová ke všem stejně. Na otázku, zda dělá vedoucí rozdíly mezi zaměstnanci nebyla 100 % shodná odpověď. Na této otázce je vidět rozdílné vnímání mezi muži a ženami. Ženy více vnímají, že rozdíly dělá. Nejedná se ale o rozdíly, ve kterých by hráli roly sympatie. Naopak muži vypověděli, že se ke všem chová stejně. V případě jednoho respondenta mužského pohlaví dokonce padlo, že si myslí, že dělá rozdíly v chování mezi muži a ženami, protože je k ženám potřeba se chovat vlídněji, ale jinak rozdíly nedělá.

Všichni respondenti se shodli v odpovědích, že vztahy na jejich oddělení jsou přátelské a kooperativní. Celkově jsou vztahy mezi kolegy pracovní, ale spíše neformální. Někdo má k někomu větší sympatie, ale všichni spolu vychází a není nikdo, ke komu by byli antipatie. Tři respondenti dokonce uvedli, že dříve tomu tak nebylo a vztahy tak pozitivní nebyly, a proto aktuálně intenzivněji vnímají změnu. Vztahy jsou celkově pozitivní i přes to, že se někdy musí hledat kompromis. Vzhledem k délce trvání pracovního poměru několika respondentů na tomto oddělení se shodli na tom, že po tolika letech jsou naladěni na stejnou vlnu. Jeden respondent také uvedl, že si je jistý, že se na své kolegy může spolehnout a na všechny se může obrátit. Dvě respondentky ale podotkly, že ve skupině pociťují lenost a odůvodňují to tím, že mají někteří přílišnou volnost. Všichni respondenti uvedli, že je jejich oddělení po vztahové stránce v pořádku. Vychází spolu, komunikují, drží pospolu a pomáhají si. Tři respondenti ale upozornili na skutečnost, že jsou stále přeci lidi a někdy je někdo odlišný v chování a vybočuje. Osobnostně není každý totožný, ale i tím je vytvářena diverzita týmu a má to vliv na jejich celkový výsledek.

Otázka číslo 41 se ptá konkrétně, zda styl vedení, jaký využívá koordinátor GKM/5 ovlivňuje vztahy s ostatními. Všichni respondenti souhlasí, že styl vedení má jistě

vliv na vztahy na pracovišti. Je to především ovlivněno náladou, strachem a jeho způsobem prosazování si názoru. Všichni tedy souhlasí, že na jejich pracovišti jsou vztahy ovlivněny pozitivně. Vedoucí se stará o tým, zajímá se, je spravedlivý, nestranný, nenechá se ovlivnit. Pokud na ně přenáší negativní nálady, je to na chování týmu znát, pokud pozitivní i tým je v pohodě. Pokud by používal hrozby a strach určitě by byla jiná atmosféra na pracovišti, všichni ale souhlasí, že záleží také na daném jedinci a jeho osobnosti. Vícekrát již bylo zmíněno že chování jedinců v týmu někdy mění atmosféru na oddělení. Všichni se ale snaží situace vždy vyřešit. Vedoucí o tomto problému ví a individuálně je s jedinci řeší. V tomto případě se jedná o osobnostní charakteristiky a za občasné problémy tak nemůže kolektiv jako takový.

Na základě výše uvedeného výčtu odpovědí včetně zahrnutí otázky směřující přímo k problematice kapitoly lze říci, že na tomto konkrétním oddělení vztahy na pracovišti styl vedení ovlivňuje. Je to především proto, že tým je postaven na úzké spolupráci mezi jednotlivci i vedoucím a jejich pravidelné komunikaci. Vedoucí jeho náladami a přístupem ovlivňuje nálady v týmu. Stejně tak platí i pro zaměstnance – pokud je někdo v týmu ovlivněn špatnou náladou či problémem propíše se to do vztahů, celkové atmosféry a výkonnosti týmu. Tím se ale nevylučuje, že v jiných pracovních týmech či skupinách, které nemusí kooperovat to může být jinak a styly vedení nemusí mít žádný podíl na vztazích na pracovišti.

5.5 Vedení týmů a firemní kultura

Předposlední kapitola se bude zabývat souvislostí mezi vedením týmu a firemní kulturou. Každá organizace je po této stránce specifická a jedinečná. Firemní kultura oddělení GKM/5, jakožto součást ŠA, je striktně daná. I přesto se jí každé oddělení přizpůsobuje, formuje se dle ní a řídí se jí. Všichni zaměstnanci musí jednat v souladu s hodnotami firmy, etickým kodexem, normami, reprezentovat firmu a jednat v obecném souladu s korporátní identitou. Na základě řízených rozhovorů sami respondenti uvedli, že při výběrovém řízení je na tyto skutečnosti kladen důraz. Vedoucí pracovník vybíral své podřízené právě i na základě hodnot organizace a zda se tyto hodnoty shodují či alespoň podobají hodnotám jedinců účastnících se výběrových řízeních.

Důležitou součástí problematiky je informování o dění v organizaci. Tato otázka, která byla součástí řízených rozhovorů má velmi zajímavé výsledky. Pět respondentů si myslí, že vedoucí je dostatečně informuje a nevidí v této oblasti žádný problém. Jeden respondent si myslí, že je informuje až příliš a měl by více rozlišovat mezi informacemi pro ně podstatnými a nepodstatnými. Jeden respondent si však myslí, že jejich informování neprobíhá v dostatečné míře.

Firemní kultura souvisí i s nastavenými pravidly v dané organizaci. Pravidly se řídí odměňování zaměstnanců a zaměstnanecké benefity. Tyto pravidla dodržují i vedoucí pracovníci a na základě toho je ovlivněn styl jejich vedení a motivování zaměstnanců. Styl vedení tedy v tomto případě úzce souvisí s firemní kulturou.

Otázka č. 29 se soustředila na spravedlivé jednání v souladu s hodnotami, vizí, misí a etickým kodexem firmy. Všichni respondenti si myslí, že jejich koordinátor jedná v souladu s hodnotami a všemi pravidly firmy. Nikdo z respondentů nenarazil na problém v tomto ohledu a všichni chválili jeho působení v organizaci. Respondenti také říkají, že na pracovišti spolupracují a zastávají stejné hodnoty a cíle. Pokud vystupují ven z organizace (myšleno jednáním se zákazníky, ale i dodavateli) jsou profesionální a jejich vedoucí je vede správným směrem a jde jim v tomto ohledu příkladem. Vedoucí se snaží firemní kulturu zachovat i pomocí dodržování rituálů a sdílení stejných hodnot. Některá rozhodnutí, která vedoucí dělá mohou být i na úkor zaměstnanců, ale řídí se právě pravidly a normami firmy.

Otázka ohledně vedení porad a teambuildingů také úzce souvisí s firemní kulturou. V rámci problematiky vedení porad je dle respondentů na jejich oddělení vše v pořádku. Vedoucí je nechává projevít svůj názor, naslouchá a všichni se zapojují do diskusí. V rámci teambuildingů se snaží spojit kolektiv a zároveň rozvíjet a posouvat tým. Všichni respondenti také uvedli, že jejich vedoucí na oddělení dodržuje i nepsané pravidlo oslavování narozenin, svátků a důležitých milníků. Vzhledem k pozici oddělení GKM/5, které se nachází přímo ve ŠM a je velmi úzce napojeno na historii značky, je i důležité říci, že sami respondenti si uvědomují odkaz zakladatelů firmy a berou je jako vzor pro uskutečnění jejich vlastních kroků a uvědomění si dopadů. Sami respondenti si jsou vědomi, že chování jednotlivce ve firmě je propsáno do celé firmy a reflektuje tak firmu jako takovou a tím utváří i pohled celé populace na firmu.

Jak je možné vidět ze samotných odpovědí respondentů. Firemní kultura a styl vedení spolu úzce souvisí a vzájemně se ovlivňují. Pokud by vedoucí nenásledoval firemní kulturu a jeho názory by nekorespondovali s hodnotami firmy zaměstnanci by na tuto skutečnost mohli reagovat a případně by mohlo dojít k prošetření a následnému opatření. Tato skutečnost by mohla být krizová nejen pro oddělení, ale i pro firmu jako takovou. Vedoucí pracovník tak musí jít příkladem svým podřízeným a vědět o zvyklostech, hodnotách, rituálech a vizích a misích organizace. Pokud se jedná o kulturu na daném pracovišti a vedoucí pracovník se nesžije s nastavenými a zaběhlými zvyklostmi, komunikací, rituály apod. může docházet k nepochopení a vyčleňování z kolektivu – stejně tak i naopak.

5.6 Doporučení a vlastní zhodnocení

Na základě provedených řízených rozhovorů s osmi respondenty z oddělení GKM/5 mohou být v této práci formulována doporučení týkajících se stylu vedení koordinátora souvisejících s motivací k pracovnímu výkonu a vztahy na pracovišti. V rámci samotného stylu vedení jako takového je třeba vyzdvihnout chválu respondentů ohledně lidského přístupu koordinátora. Většina z respondentů po předešlých zkušenostech tyto schopnosti na vedoucím pracovníkovi velmi oceňuje. Jeho lidský přístup, vstřícnost a podpora je jedním z klíčových prvků jeho úspěšnosti na tomto oddělení. Důležité je ale podotknout, aby vedoucí pracovník nadále pracoval na svém seberozvoji a zpětné vazby od svých zaměstnanců bral jako příležitost k osobnímu růstu. V rámci vedení tohoto oddělení je určitě třeba se zamyslet nad větším zapojováním se a rozsáhlejším přehledem o agendě jednotlivých pracovníků. Při tomto stylu vedení je také zásadní umět rozpoznat, kdy podřízení mají v úkolech přílišnou volnost a nenaplnují tak požadavky či očekávání vedení. S ohledem na tuto skutečnost je třeba zvážit větší technickou odbornost, u které je však nutné brát v úvahu a definovat její časovou náročnost. Současně zohlednit jak intenzivně a do hloubky se vedoucí této problematice bude věnovat.

Motivování pracovníků na tomto oddělení probíhá za příjemných a předem stanovených podmínek. Zaměstnanci si sami uvědomují, co je motivuje, a naopak demotivuje k pracovnímu výkonu a díky možnosti komunikace a otevřené zpětné vazbě od vedoucího se nadále posouvají. Vedoucí pracovník pracuje s potřebami jedinců a naplňuje jejich základní potřeby.

Na základě řízených rozhovorů práce doporučuje také snahu zapracovat na občasném nevyzpytatelném chování a nepřiměřeném reagování, které může způsobovat nejistotu zaměstnanců a nespolehlivost při řešení krizové situace. Tento problém ovlivňuje nejen motivaci zaměstnanců, ale i jejich důvěru a otevřenost. Tento problém může v budoucnu přerůst ve větší a ovlivnit tak celkový dojem vedoucího pracovníka a jeho styl vedení zaměstnanců. Závěrem lze říci, že celková spokojenost na oddělení svědčí o správném vedení a vhodně zvoleném stylu vedení.

Závěr

Tématem této bakalářské práce byl vliv stylu vedení týmu na motivaci zaměstnanců k pracovnímu výkonu a jeho dopad na vztahy na pracovišti. Cílem práce bylo teoreticky vymezit rozdíly mezi vedením a řízením a detailně rozpracovat styly vedení, definovat motivaci, zohlednit její význam v pracovním prostředí a blíže popsat firemní kulturu a vztahy na pracovišti. Empirická část práce měla za cíl popsat vybrané oddělení společnosti Škoda Auto a.s. GKM/5, analyzovat styl vedení používaný koordinátorem na tomto pracovišti a identifikovat jeho dopady na motivaci, vztahy na pracovišti a firemní kulturu s cílem doporučit případná opatření ke zlepšení stylu vedení.

Bakalářská práce na základě řízených rozhovorů vyhodnotila styl vedení používaný koordinátorem na oddělení GKM/5. Vedoucí pracovník tohoto oddělení používá kombinaci více stylů vedení a své jednání přizpůsobuje potřebám svých podřízených. Na základě odpovědí respondentů v rámci řízených rozhovorů práce vyhodnotila pozitivní dopad stylu vedení, který používá vedoucí, na motivaci zaměstnanců k jejich pracovnímu výkonu. Respondenti uváděli, že volnost při plnění úkolů, kterou díky stylu vedení koordinátora mají, je více motivuje k pracovním činnostem. Zároveň popsali, že na základě individuálního a lidského přístupu jsou v pracovním prostředí spokojeni. Vedoucí umí rozeznat jejich potřeby a pomáhá jim k dalšímu seberozvoji. Styl vedení na oddělení GKM/5 je vyhovující, jak z hlediska motivace, na kterou má vliv, tak z hlediska vztahů na pracovišti. Kapitola zabývající se vztahem stylu vedení koordinátora na vztahy na pracovišti došla k závěru, že jeho způsob vedení vztahy ovlivňuje pozitivně, což je zapříčiněno i způsobem řešení konfliktů a možností diskuse. Vedoucí pečuje o tým a záleží mu na pozitivní náladě. Závěrem lze říct, že styl vedení používaný na tomto oddělení je respondenty hodnocen velmi kladně a kapitola doporučení se zaměřuje pouze na skutečnost většího odborného know how a také na snahu o větší zainteresovanost ve smyslu přehledu a orientovanosti v úkolech a požadavcích na jejich oddělení.

Z výše uvedeného popisu je zřejmé, že cíle bakalářské práce, které byly stanoveny v úvodní části práce, byly dosaženy. Výsledky empirické části byly předány koordinátorovi oddělení GKM/5, který se může zabývat možnostmi jejich uplatnění.

Seznam literatury

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN isbn978-80-247-5258-7.

BAIG, Sajjad Ahmad; IQBAL, Saher; ABRAR, Muhammad; BAIG, Irfan Ahmad; AMJAD, Fiza et al. Impact of leadership styles on employees' performance with moderating role of positive psychological capital. Online. Total Quality Management & Business Excellence. 2021, roč. 32, č. 10, s. 1085-1105. Dostupné z: <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/14783363.2019.1665011>. [cit. 2024-04-26].

BEDNÁŘ, Vojtěch. Sociální vztahy v organizaci a jejich management. Psyché (Grada). Praha: Grada, 2013. ISBN isbn978-80-247-4211-3.

BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan a JAROŠOVÁ, Eva. Manažerská psychologie a sociologie. Praha: Management Press, 2012. ISBN isbn978-80-7261-239-0.

BĚLOHLÁVEK, František; KOŠŤAN, Pavol a ŠULEŘ, Oldřich. Management. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN isbn80-85839-45-8.

BLAŽEK, Ladislav. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2., rozš. vyd. Expert (Grada). Praha: Grada, 2014. ISBN isbn978-80-247-4429-2.

CAKIRPALOGLU, Panajotis. Úvod do psychologie osobnosti. Psyché (Grada). Praha: Grada, 2012. ISBN isbn978-80-247-4033-1.

CEJTHAMR, Václav a DĚDINA, Jiří. Management a organizační chování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Expert (Grada). Praha: Grada, c2010. ISBN isbn978-80-247-3348-7.

FOLWARCZNÁ, Ivana. Rozvoj a vzdělávání manažerů. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.

Interní zdroje Škoda Auto, a.s., 2024

KELLY, Stephanie a MACDONALD, Patrick. A Look at Leadership Styles and Workplace Solidarity Communication. Online. International Journal of Business Communication. 2019, roč. 56, č. 3, s. 432-448. Dostupné z: <https://doi.org/107.171/2773/293249848848146166644176>. [cit. 2024-04-26].

LIU, YuXin; WANG, Shuai; ZHANG, Jianwei a LI, Shujlie. When and How Job Design Influences Work Motivation: A Self-Determination Theory Approach. Online. Psychological Reports. 2021, roč. 125, č. 3, s. 1573-1600. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/003329412111027320>. [cit. 2024-04-26].

LUKÁŠOVÁ, Růžena. Organizační kultura a její změna. Expert (Grada). Praha: Grada, 2010. ISBN isbn978-80-247-2951-0.

MIKULÁŠTÍK, Milan. Manažerská psychologie. 3., přepracované vydání. Manažer. Praha: Grada, 2015. ISBN isbn978-80-247-4221-2.

PALÍŠKOVÁ, Marcela; LEGNEROVÁ, Kateřina a STRŘÍTESKÝ, Marek. Personální řízení: úvod do moderní personalistiky. Beckovy ekonomické učebnice. V Praze: C.H. Beck, 2021. ISBN isbn978-80-7400-702-6.

PAUKNEROVÁ, Daniela. Psychologie pro ekonomy a manažery. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Management (Grada). Praha: Grada, 2012. ISBN isbn978-80-247-3809-3.

PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 3., rozšířené vydání. Poradce pro praxi. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN isbn978-80-247-5515-1.

PLAMÍNEK, Jiří. Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu. 4., zcela přeprac. vyd. Management (Grada). Praha: Grada, 2011. ISBN isbn978-80-247-3664-8.

TURECKIOVÁ, Michaela. Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků. Vedení lidí v praxi. Praha: Grada, 2007. ISBN isbn978-80-247-0882-9.

VYMĚTAL, Jan. Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi. Manažer. Praha: Grada, 2008. ISBN isbn978-80-247-2614-4.

VYSEKALOVÁ, Jitka a MIKEŠ, Jiří. Image a firemní identita. Expert (Grada). Praha: Grada, 2009. ISBN isbn978-80-247-2790-5.

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

| | |
|--|----|
| Obr. 1 Manažerská mřížka..... | 21 |
| Obr. 2 Typy motivačního založení a tomu odpovídající motivační typy lidí | 25 |
| Obr. 3 Maslowova pyramida potřeb | 27 |
| Obr. 4 Organizační struktura oblasti GK | 34 |
| Obr. 5 Organizační struktura oddělení GKM/5..... | 35 |
| Obr. 5 Graf zachycující porovnání předešlého a současného vedení na oddělení GKM/5..... | 39 |
| Obr. 6 Graf znázorňující souhlas či nesouhlas s využíváním motivace za pomoci odměn a benefitů | 45 |

Seznam tabulek

| | |
|--|----|
| Tab. 1 Přehled respondentů z oddělení GKM/5..... | 38 |
|--|----|

Seznam příloh

| | |
|--------------------------------|----|
| Příloha 1 Dotazovací arch..... | 61 |
|--------------------------------|----|

Příloha 1 Dotazovací arch

Dotazovací arch

1. Jaké je Vaše pohlaví?
2. Jaký je Váš věk?
3. Nejvyšší dosažené vzdělání?
4. Délka trvání pracovního poměru na oddělení GKM/5
5. Zažili jste i jiné vedení na tomto oddělení?
 - a. Pokud ano, jaké je to v porovnání s tím stávajícím?
6. Jste stážista nebo pracujete na hlavní pracovní poměr?
7. Máte s nadřízeným přátelské vztahy?
 - a. Tykáte si nebo Vykáte?
 - b. Co bylo příčinou změny z formálního na neformální vztah? (pokud proběhlo)
8. Měli jste nějaké konflikty na pracovišti? (i ve smyslu neshod, rozdílných názorů apod.)
 - a. Pokud ano, s kým a proč?
9. Zapojuje se při řešení konfliktů Váš vedoucí? (při řešení neshod, problémů apod.)
 - a. Pokud ano, jakým způsobem?
10. Měli jste konflikt s vedoucím? (výměna názorů, neshody, jiné pohledy na věc)
 - a. Sám nebo skupinově?
 - b. Jak jste ho řešili? (jestli si prosadil vedoucí svůj názor nebo nakonec ustoupil, dohodou apod.)
11. Má na oddělení vedoucí dostatečnou autoritu?
 - a. Proč si myslíte, že ano/ne?
 - b. Máte pocit, že ji zneužívá ve svůj prospěch?
12. Máte možnost zapojování se do rozhodování o pracovních postupech a úkolech?
 - a. Volnost při plnění úkolu – využití vlastní iniciativy, zvolení svého postupu apod
13. Zajímá se Váš vedoucí o Vaše nápady a názory?
14. Zajímá se o Vás Váš nadřízený?
 - a. Jakým způsobem?
 - b. z pracovního/soukromého hlediska?
15. Můžete se na něj spolehnout/máte v něj důvěru? Při plnění úkolu, poskytování informací, zda se za Vás postaví při výskytu problému apod
16. Můžete se na svého vedoucího pracovníka kdykoliv obrátit?
17. Snaží se nadřízený podporovat Váš růst?
 - a. Máte pravidelné osobní schůzky, kde se zajímá o Váš plán osobního rozvoje?
18. Zpochybňuje vedoucí Vaše rozhodnutí? (nesouhlasil, měl jiný názor?)
 - a. Pokud ano, jaké a jakým způsobem reagoval?
19. Zpochybňoval Vaše rozhodnutí v týmu někdy někdo? (nesouhlasil, měl jiný názor?)
 - a. Pokud ano, jak reagoval vedoucí? Byl u toho? Bylo potřeba ho zapojit?
20. Mluví s Vámi vedoucí otevřeně?
21. Dostáváte pravidelnou zpětnou vazbu?
 - a. Pokud ano, jakým způsobem?

22. Využívá Váš nadřízený k motivování odměny?
 - a. Pokud ano, jaké?
 - b. Vyhovují Vám?
23. Chválí Vás?
 - a. Pokud ne, proč si myslíte, že tomu tak je?
 - b. Pokud ano, jakým způsobem?
24. Využívá k motivaci tresty a hrozby?
 - a. Pokud ano, přijdou Vám adekvátní?
25. Kontroluje splnění Vašich úkolů?
 - a. Pokud ano jakým způsobem?
 - b. Pokud ne, proč si myslíte, že tomu tak není?
26. Má přehled o náplni práce jednotlivých pracovníků vyplívající z jejich pracovní pozice? Kontroluje jejich naplňování?
27. V případě, že s Vámi potřebuje probrat chyby které jste udělali, bere si Vás do soukromí nebo to říká před Vašimi kolegy?
28. Chová se Váš nadřízený ke všem svým zaměstnancům stejně? Nebo dělá nějaké rozdíly? Pokud ano, proč si myslíte, že tomu tak je?
29. Jedná spravedlivě? V souladu s hodnotami, vizí a misí firmy a etickým kodexem?
30. Jak probíhá Vaše komunikace s vedoucím? (formálně/neformálně, osobně/online, je k zastížení?)
 - a. Jakým stylem vede společné termíny?
 - b. Nechá Vás se vyjádřit?
31. Naslouchá Vám Váš nadřízený?
32. Snaží se lépe sdružit tým pomocí teambuildingů či jiných týmových aktivit? (nebo i jiným způsobem?)
 - a. Zapojuje se do těchto týmových programů?
 - b. I do těch mimopracovních?
33. Jak byste popsali vztahy ve skupině? (nejprve otázka, případně pomoci z níže uvedených)
 - a. Přátelské
 - b. Napjaté
 - c. Panuje spíše rivalita
 - d. Kooperativní
34. Pracovní tým nebo skupina je:
 - a. Soudržný
 - b. Nápomocný
 - c. Komunikativní
35. Přiděluje Vám vedoucí úkoly dle Vaší odbornosti a zkušeností? Pokud ne, proč?
 - a. Deleguje na Vás práci odpovídající Vaší pracovní pozici?
 - b. Přiděluje Vám dle vašeho názoru Vámi nesplnitelné úkoly? Pokud ano i ne, proč?
36. Myslíte si, že je Vaše oddělení vedeno správným způsobem?
37. Jste spokojený se současným vedením vašeho oddělení?
38. Umíte si sami dělat time management?
 - a. Potřebujete vedení a pomoc v tomto směru?
 - b. Pokud ano, dostává se Vám ji?
39. Má Váš nadřízený odborné znalosti potřebné k rozhodování?

40. Když porovnáte styl vedení s předešlými zkušenostmi, jak jste s tímto aktuálním vedením spokojeni? A proč?
41. Ovlivňuje styl, jakým Vás řídí vedoucí Vaše vztahy s ostatními? Jak? (negativně/pozitivně? Jiným způsobem?)
42. Informuje Vás o dění v organizaci?
43. Pokud máte jakékoli další nápady, které byste chtěli říci, zde je pro to prostor 😊

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

| | | | |
|---|---|----------------------|------|
| AUTOR | Loudová Michaela | | |
| STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE | 6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů | | |
| NÁZEV PRÁCE | Vliv stylu vedení týmu na motivaci zaměstnanců k pracovnímu výkonu a jeho dopad na vztahy na pracovišti | | |
| VEDOUCÍ PRÁCE | prof. Ing. Pavel Krpálek, MBA, CSc. | | |
| KATEDRA | KRLZ – Katedra řízení lidských zdrojů | ROK ODEVZDÁNÍ | 2024 |
| POČET STRAN | 62 | | |
| POČET OBRÁZKŮ | 6 | | |
| POČET TABULEK | 1 | | |
| POČET PŘÍLOH | 1 | | |
| STRUČNÝ POPIS | <p>Tato bakalářská práce zkoumá vliv stylu vedení týmu na motivaci zaměstnanců a vztahy na pracovišti ve společnosti Škoda Auto a.s. Cílem je analyzovat tyto vlivy na oddělení GKM/5 prostřednictvím teoretického a empirického zkoumání. Teoretická část se věnuje rozdílu mezi vedením a řízením lidí, stylům vedení, motivaci, vztahům na pracovišti a firemní kultuře. Empirická část identifikuje stávající styl vedení a jeho dopady na motivaci a vztahy na pracovišti. Závěr práce navrhuje opatření pro optimalizaci stylu řízení. Veškeré cíle stanovené v úvodu této práce byly dosaženy.</p> | | |
| KLÍČOVÁ SLOVA | Styly vedení, motivace, pracovní motivace, vztahy na pracovišti, firemní kultura | | |

ANNOTATION

| | | | |
|-----------------------------|--|-------------|------|
| AUTHOR | Michaela Loudová | | |
| FIELD | 6208R190 Business Administration and Human Resources Management | | |
| THESIS TITLE | The influence of team leadership style on employee motivation for work performance and its impact on workplace relationships | | |
| SUPERVISOR | prof. Ing. Pavel Krpálek, MBA, CSc. | | |
| DEPARTMENT | KRLZ – Department of Human Resources Management | YEAR | 2024 |
| | | | |
| NUMBER OF PAGES | 62 | | |
| NUMBER OF PICTURES | 6 | | |
| NUMBER OF TABLES | 1 | | |
| NUMBER OF APPENDICES | 1 | | |
| | | | |
| SUMMARY | <p>This bachelor thesis examines the impact of team leadership style on employee motivation and workplace relationships at Skoda Auto a.s. The goal is to analyze these influences within the GKM/5 department through theoretical and empirical research. The theoretical part addresses the distinction between leadership and management. Describes leadership styles, motivation, workplace relationships and company culture. The empirical section identifies the current leadership style and its effects on motivation and workplace relationships. The conclusion suggests measures for optimizing the leadership style. All objectives outlined in the introduction of this thesis have been achieved.</p> | | |
| KEY WORDS | Leadership styles, motivation, work motivation, workplace relations, company culture | | |