

Škoda Auto Vysoká škola o.p.s.

Studijní program: B0413P050002 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Řízení lidských zdrojů

Mezilidské vztahy na pracovišti a jejich vliv na pracovní výkon Bakalářská práce

Kateřina Phamová

Vedoucí práce: Ing. Jana Pechová, Ph.D.

Děkuji Ing. Janě Pechové, Ph.D. za odborné vedení závěrečné práce, poskytování rad a informačních podkladů.

Obsah

Úvod	4
1. Lidské zdroje.....	6
1.1 Řízení lidských zdrojů, styly řízení	6
1.2 Mezilidské vztahy na pracovišti.....	10
1.3 Pracovní výkon	12
1.4. Motivace zaměstnanců	13
1.5. Komunikace v organizaci	14
1.6. Konflikty na pracovišti	15
2. Teoretická východiska řešení	18
2.1 Pozitivní faktory v rámci mezilidských vztahů na pracovišti	18
2.2 Negativní vztahy na pracovišti a jejich dopad na výkon	19
3 Metodika	21
3.1 Cíle výzkumu, výzkumné otázky	21
3.2 Cílová skupina	22
3.3 Analýza a vyhodnocení výzkumu.....	24
4 Analýza a vyhodnocení výsledků výzkumu.....	35
4.1. Návrhy pro zlepšení vztahů ve společnosti EPDOR	36
Závěr	38
Seznam literatury	39
Seznam obrázků a tabulek	41
Seznam tabulek.....	41

Úvod

Bakalářská práce se zabývá mezilidskými vztahy na pracovišti a jejich vlivem na pracovní výkon. Nejprve bude první kapitola práce věnována teoretickým východiskům a vymezení základních pojmů, druhá kapitola se bude zabývat analýzou současného stavu poznání této problematiky. Obsahem třetí kapitoly bude praktická část, ve čtvrté kapitole budou analyzovány a vyhodnoceny výsledky kvalitativního průzkumu formou polostrukturovaných rozhovorů s vedoucími pracovníky v dané organizaci. Součástí této kapitoly praktické části práce bude také stručná diskuse k tématu a návrhy a doporučení pro praxi.

Při zpracování práce jsou informace čerpány z dostupných odborných literárních a ostatních relevantních zdrojů. Ze získaných teoretických poznatků a z výsledků kvalitativního průzkumu ve vybrané organizaci je vypracován závěr bakalářské práce.

Cílem této práce je argumentovat význam mezilidských vztahů pro efektivitu práce v rámci pracovního výkonu. Dílčími cíli je zjistit, s jakými problémy se nejvíce vedoucí pracovníci setkávají na pracovišti v rámci mezilidských vztahů, zjistit, jakým způsobem řeší nejčastěji problémy a konflikty na pracovišti a dále zjistit, do jaké míry ovlivňují mezilidské vztahy na pracovišti pracovní výkon. V rámci kvalitativního průzkumu budou provedeny polostrukturované rozhovory s vedoucími pracovníky v dané organizaci.

Mezilidské vztahy na pracovišti v menší či větší míře ovlivňují pracovní výsledky, pracovní výkon, a tedy efektivitu práce. Pokud jsou tyto vztahy vyrovnané, na všech úrovních probíhá vzájemná komunikace, je vytvářeno příjemné pracovní prostředí a mezilidské vztahy na pracovišti jsou rozvíjeny a podporovány, pak nevznikají mezi vedením a zaměstnanci, a mezi zaměstnanci navzájem, časté konflikty. Není nutné řešit problémy v rámci mezilidských vztahů, nedochází k vysoké fluktuaci zaměstnanců.

K menším konfliktům dojde čas od času na každém pracovišti. Každý člověk má jiné charakterové vlastnosti, odlišný přístup k plnění pracovních úkolů, každý zvládá jinak emoce a stres. Je nutné věnovat zvýšenou pozornost vyhledávání a výběru zaměstnanců. Důležitá je kromě komunikace také správná motivace pracovního kolektivu, spravedlivé hodnocení a odměňování zaměstnanců, jejich další rozvoj

a další vzdělávání. Nejen zaměstnanci, ale také vedoucí pracovníci musí pracovat na seberozvoji, musí se dále vzdělávat, získávají praktické zkušenosti.

Spokojenost zaměstnanců by měla být pro organizaci prioritou. Práce s lidskými zdroji je velmi náročná. Řízení a vedení lidí vyžaduje od vedoucích pracovníků zejména komunikační dovednosti, umění naslouchat, ale také zásadovost, umění motivovat zaměstnance k lepším pracovním výkonům, k lepší efektivitě a produktivitě práce, k participaci na rozvoji organizace. Spokojení jednotlivci znamenají spokojený pracovní tým, ve kterém se zaměstnanci podporují, komunikují mezi sebou, přicházejí s novými podněty a nápady za účelem rozvoje organizace, dosahování odpovídajícího pracovního výkonu a plnění stanovených cílů organizace.

1. Lidské zdroje

Lidské zdroje jsou považovány za největší kapitál každé organizace. Řízení lidských zdrojů je jednou z klíčových činností strategického řízení organizace. Jedná se o vytváření pracovních míst, o plánování, výběr, hodnocení, odměňování a vzdělávání zaměstnanců, ale také o vytváření odpovídajících pracovních podmínek včetně rozvoje a udržování dobrých pracovních vztahů na pracovišti. Tyto činnosti rozhodují o úspěchu organizace z hlediska současných sociálních a ekonomických podmínek. Zaměstnavatelé si musí uvědomovat, že schopní a motivovaní zaměstnanci jsou důležití k dosahování co nejlepších pracovních výkonů, co největší efektivity práce (Šikýš, 2014, s. 9). Spokojení zaměstnanci vytvářejí spokojené zákazníky a také dobré vztahy s ostatními zainteresovanými stranami (obchodní partneři, instituce a další) a zajišťují organizaci dlouhodobou prosperitu a trvalou konkurenční výhodu.

Mnoho manažerů si klade otázku, zda lidi vést či řídit. Je zřejmé, že lidi by se měli především vést, správně je motivovat, spravedlivě hodnotit, komunikovat s nimi, o lidské zdroje pečovat. Vedoucí pracovníci jsou různí, stejně jako jsou různí jejich podřízení. Na pracovišti je nutné udržovat dobré vztahy, a to z hlediska pohody, spokojenosti zaměstnanců, a tím i odpovídajících pracovních výkonů. Podřízené je nutné si vybírat dle daných kritérií (vzdělání, praktické zkušenosti, obor atd.), je potřebné vytvořit strategii kariéry zaměstnanců. Pracoviště znamená týmovou práci, kdy je nutná vzájemná komunikace, zapojování zaměstnanců do strategií firmy, motivovat je. Důležitá je zpětná vazba, stejně jako odhalování např. šikany na pracovišti, mobbingu a dalších negativních vlivů (Halík, 2008, s. 10, s. 107). Je nutné budovat příjemné pracovní, a tím i firemní, klima, firemní image. Mnoho organizací má vypracovány etické kodexy. V neposlední řadě je nutné ihned řešit jakékoli konflikty na pracovišti, v pracovním týmu.

1.1 Řízení lidských zdrojů, styly řízení

Oblast řízení lidských zdrojů má svůj vývoj, jsou využívány různé modely řízení lidských zdrojů (např. Michiganský, Harvardský a Evropský model). Jsou používány různé přístupy k řízení lidských zdrojů (např. univerzalistický, kontingenční, konfigurační přístup) a využívána je také „nejlepší praxe“. Každá organizace musí mít vizi, strategii řízení lidských zdrojů, která zabezpečuje organizaci dostatek

schopných a motivovaných lidí (Šikýř, 2014, s. 35, s. 59). Jedná se o schopnost organizace optimálním způsobem získávat, využívat nejen lidské, ale také materiální, finanční anebo informační zdroje, které rozhodují o dosahování strategických cílů organizace.

Mezi hlavní cíle v rámci světového výzkumu probíhajícího od počátku 90. let 20. století v oblasti řízení lidských zdrojů patří **pozitivní vztah mezi řízením lidských zdrojů a výkonem organizace**, ale také je potvrzen předpoklad nejlepší praxe anebo nejlepšího přizpůsobení (Šikýř, 2014, s. 11). Organizace, firmy a podniky se potýkají zejména v současné globální době s řadou výzev, problémů, rizik či hrozeb. Trh je nestabilní, problémy nastávají také při získávání pracovní síly, lidských zdrojů. Konkurence je vysoká a chce-li být organizace úspěšná a konkurenceschopná, pak musí hledat způsoby, jak u svých zaměstnanců dosahovat co nejkvalitnějších pracovních výkonů. Významným faktorem jsou zejména **mezilidské vztahy na pracovišti**.

Mezilidské vztahy se netýkají jen profesní či pracovní sféry, ale také soukromí každého člověka. V posledních letech je uplatňováno tzv. **psychoanalytické koučování**, které se zaměřuje na hlubší sebepoznání osobnosti manažera, na pracovní i mimopracovní vztahy, na celkovou životní spokojenost (Cipro, 2015, s.18). Vedoucí pracovník neboli manažer si musí nastavit přístup ke kolegům, k zaměstnancům, musí pochopit jejich chování, které bývá často motivováno nevědomě. Manažer musí řešit různé konkrétní situace, tj. konflikty, vztahy, psychopatologie na pracovišti, agrese a další. Může přitom využívat techniku psychoanalýzy (např. analýza obranných mechanismů, interpretace, volné asociace, přenos a protipřenost, protiotázky, zrcadlení a další). Manažer je vedoucí pracovník, je to lídr, kouč. Také manažerský styl ovlivňuje pracovní výkon zaměstnanců, a to nejen z hlediska mezilidských vztahů.

Existují různé osobnostní styly (příjemný, odpovědný, disciplinovaný, hravý, vážný a další). Existují také problémoví lidé (váhavec, nedůvěřivec, pedant, dotěra, snob apod.). Pracovní tým je specifická skupina zaměstnanců v čele s vedoucím pracovníkem, s manažerem. Každý pracovní tým má svou dynamiku, jednotliví lidé v ní plní své role (Bednář, 2013, s. 129). Dochází v něm k interakcím a ke komunikaci. Většina organizací mezilidské vztahy na pracovišti upravuje, definuje a vymezuje formálními nástroji.

Některé mechanismy v rámci řízení lidských zdrojů motivují, podporují, jiné naopak způsobují neochotu pracovat, podávat lepší pracovní výkony (Bednář, 2013, s. 92). Mezilidské vztahy mezi zaměstnanci se podílejí na plnění pracovních úkolů, vztahy mezi zaměstnanci mají vliv na jejich ochotu a schopnost pracovat. Mají vliv na kvalitu práce, na schopnost inovovat, vypořádat se s problémy, s předvídatelnými i nepředvídatelnými krizovými situacemi.

Úspěch vzniká z dobré orientace v různých situacích a schopnosti poznat, co je a co není důležité. V současné době je jedním z používaných manažerských nástrojů tzv. mapa souvislosti (Plamínek, 2018, s. 17). Vedení organizace by mělo klást důraz na **vitalitu**, **užitečnost** (vědět, co nabídnout, komu a proč), na **konkureční výhody**, na **efektivitu**, **stabilitu** (vyrovnávání se se změnami a problémy), na **dynamiku** (řízení změn, ovlivňování vývoje organizace), a v neposlední řadě na vedení pracovních týmů. V rámci mezilidských vztahů dochází k různým situacím a jejich řešení, vzniká spolupráce, soutěžení, jsou navazována mnohdy dlouholetá přátelství.

Manažer by se měl naučit, jak zařídit, aby mu lidé vyhověli či chtěli vyhovět, najít vhodnou strategii v mezilidských vztazích, která funguje efektivně a dlouhodobě. Bez přispění ostatních lidí není možné se mnohdy dobrat dalších výsledků. Správnou cestou však není ani manipulace, ani uplatnění síly. Manažer by si měl budovat svou image, svou osobní značku, měl by rozvíjet pevnou síť vztahů, měl by umět jednat přesvědčivě, využívat přirozených zájmů lidí, ale také pracovat s emocemi a poskytovat zpětnou vazbu. Přitom by však měl zůstat sám sebou. Měl by být aktivní, pozitivní, empatický, entuziasmus by měl držet v přirozených mezích, ale také by měl dbát o svůj zevnějšek (Svatoš, 2015, s. 19, s. 101). Dvěře otevírají kontakty, je nutné používat osvědčené komunikační techniky, využívat přirozený zájem lidí, bránit se manipulaci, přizpůsobit své chování osobnosti partnera a umět pracovat s emocemi. Zásadový člověk nemění názor, dokáže se vyrovnat s prohrou, s kritikou, dokáže se obhájit před svými lidmi. Za jedinou dlouhodobě efektivní strategii mezilidských vztahů je považován přístup win-win, tj. vítězství obou stran.

Formální sociální vazby vznikají v organizaci nezávisle na vůli lidí, jsou definovány firemní kulturou, jsou neměnné v čase. Neformální vztah vzniká a vyvíjí se při skutečné interakci lidí, je závislý na formálním vztahu. Nikdo tento vztah

nedokáže přesně popsat, je dán mnoha faktory, z nichž není možné všechny mít pod kontrolou. Tyto neformální vztahy přetrvávají vztahy formální, bývají silnější. Vztah nadřízeného a podřízeného obsahuje prvky dominance, kdy nadřízený je autoritou vůči podřízenému, jedná se o vztahy asymetrické (Bednář, 2013, s. 19-20). Vztahy mezi jednotlivými zaměstnanci v pracovním týmu bývají symetrické, kdy všichni mají společný zájem, spolupracují.

Z hlediska budování a udržení dobrých mezilidských vztahů na pracovišti je velmi důležité sladění pracovního či profesního a soukromého života. Psychická pohoda je velmi důležitým faktorem v každém vztahu. Dnešní doba je velmi náročná a na každého jednotlivce ve společnosti klade vysoké nároky. Mnoho lidí má stále méně volného času, zabírá jim ho práce, zaměstnání. Roste odpovědnost, ale také nejistota a tlak na výkonnost. Při plnění všech pracovních povinností nemají lidé čas na rodinu, na přátele, na své koníčky ani sami na sebe. Mnozí mají pocit, že jejich život řídí jiní, že nemají možnost ani čas plnit si svá přání a sny. Mezi dosažením cílů, napětím a uvolněním a mezi vnitřními hodnotami a vnější cestou je důležitá rovnováha. Je nutné změnit svůj způsob myšlení a vzít život do svých rukou, věnovat se osobnímu rozvoji, sebeřízení, tzv. life leadershipu. Osobní cíle by měly být reálné, každý by si měl nastavit priority, zaměřit se na klíčové úkoly (Suwert, Tracy, 2011, s. 11). Našemu životu dávají smysl hodnoty, které jsou stavebními kameny životní vize. Jedná se o kvalitu našeho života.

S rozvojem technologií dochází k digitálnímu vedení organizací. Rozhoduje mentální nastavení, hlavní strach mají organizace ze ztráty kontroly, i když výkon je měřitelný a ořetovaný na výsledek a je možné v rámci digitálního vedení nastavit např. bodový plán (Herwig, 2024, s. 140). V rámci budování a udržení mezilidských vztahů je možné pořádat pravidelná osobní setkání zaměstnanců na home office v rámci pracovních porad v prostředí organizace či místosti k tomu určené, příp. zavést částečné home office.

Na home office se lidé nesetkávají každodenně, nemají přímou podporu ostatních, schází osobní každodenní spolupráce. Mobilní práce vyžaduje dobrou techniku, digitální nástroje. Problémy mohou nastat např. se zabezpečením dat. Digitální svět se stává světem budoucnosti (Hertwig, 2024, s. 186). Již nyní mnoho lidí pracuje na dálku, je tak složitější budovat dobrý pracovní tým, vést a řídit lidi na dálku,

kontrolovat, hodnotit a odměňovat jejich práci, řešit pracovní problémy. V rámci mezilidských vztahů však odpadají konflikty na pracovišti.

Také hledání a výběr zaměstnanců dnes probíhá zejména na internetu a na sociálních sítích. Manažeři mají možnost využít inzerci, pracovat s pasivními kandidáty. Je možné využít např. Google, Facebook, Indeed, Instagram a další metody sourcingu. Doba se rychle mění, stejně tak se mění společnost, trh práce a další aspekty našeho každodenního života. Na všechny změny musí každý jedinec i organizace pružně reagovat (Tegze, 2019, s. 13). Vytváření pracovního týmu má svá pravidla, vybudovat dobrý pracovní tým může někdy trvat dlouho. Jsou hledány nové cesty, metody a přístupy, jak potřebné zaměstnance na danou pracovní pozici vyhledat, jaké stanovit požadavky na zaměstnance, jak je zaškolit a začlenit do pracovního týmu. Právě s nově přijatými zaměstnanci by měl manažer pracovat, poznat je dobře a zjistit, zda do pracovního kolektivu zapadli, zda s ostatními spolupracují.

1.2 Mezilidské vztahy na pracovišti

Mezilidské vztahy mohou být **formální** (nadřízenost a podřízenost, zodpovědnost a kompetence) anebo **neformální** vznikající mimo formální strukturu. V organizaci jde spíše o vztahy **reálné**, které jsou vytvářeny lidmi v pracovním týmu. Mezilidské vztahy na pracovišti sehrávají vždy důležitou roli ve fungování organizace. Příčinou problémů v organizaci také bývají mezilidské vztahy na pracovišti, a to jak mezi spolupracovníky, tak mezi managementem a zaměstnanci (Bednář, 2013, s. 17-18). Problémy většinou nevznikají najednou, ale mají svůj vývoj, při žádném či nedostatečném řešení se mohou stupňovat.

Každý člověk plní ve společnosti i na pracovišti určité **role**. Mezilidské vztahy souvisejí s **firemní kulturou**, s jejím budováním na dobrých základech, což jsou lidské zdroje. Lidé chodí do zaměstnání kvůli finančnímu zabezpečení, je však možné docílit toho, aby chodili do práce rádi, aby byli kreativní, aby se těšili na své kolegy v práci. Budování dobrého **pracovního týmu** přispívá k dobrým pracovním výkonům. **Toxické vztahy** anebo také vztahy romantické, mohou mít na pracovní tým negativní dopad. Jsou lidé, kteří šíří pomlvy, bezdůvodně kritizují druhé, jsou nespolehliví, žárlí na úspěšnějšího kolegu, obviňují za chyby vždy druhé a nikoli sebe. Pokud se takový člověk na pracovišti objeví, dokáže ostatní vyčerpat, snížit

jejich pracovní výkon a mezilidské vztahy na pracovišti zhoršit. Je proto nutné sestavit takový pracovní tým, ve kterém bude panovat vzájemná důvěra, empatie, v němž se budou spolupracovníci podporovat (Bednář, 2013, s. 25). V toxickém vztahu je nutné nastavit hranice, zachovat klid, nepodporovat takové chování a důležité je nebát se bránit. Na každém vztahu je nutné pracovat. Jedná se o proces, kdy jsou důležité nejen dobré pracovní, ale také soukromé vztahy.

Mezilidské vztahy jsou složité. Výkon zaměstnanců často zaostává za očekáváním. Buď postupují jinak, než jsou představy managementu, nebo nejsou schopni pracovat samostatně, nebo věnují část svého času k plnění pracovních úkolů jiným činnostem. V některých případech zaměstnanci nevěří, že mohou úkoly plnit způsobem dle manažera, jindy na daný úkol zapomenou apod. Zdrojem výkonových nedostatků může být však také příliš velká iniciativa zaměstnanců. K nedostatečnému pracovnímu výkonu nemusí ale docházet jen na straně zaměstnanců, ale také na straně managementu (Urban, 2012, s. 9). Odhalit příčiny výkonových problémů nemusí být jednoduché, např. se může jednat o nedostatečnou motivaci zaměstnanců, o chybně a nepřesně zadané pracovní úkoly ze strany vedoucího pracovníka atd..

Mezilidské vztahy probíhají či jsou navazovány všude, kde jsou lidé pospolu. Jedná se o vztahy partnerské, rodinné, pracovní, přátelské či kamarádké, manželské a další. Jsou neodmyslitelnou součástí lidské společnosti a ve velké míře mohou ovlivňovat chování a jednání lidí, jejich názory, mohou mít vliv na psychiku člověka, na jeho kariéru, na zaměstnání apod. Mezilidské vztahy vznikají i zanikají. Je možné naučit se řeč těla, odhalovat názory druhých, jejich myšlenky, skryté léčky a jednání. **Neverbální chování** lze využít ke zkvalitnění života, zvládnutí neverbální komunikace však vyžaduje určitou spolupráci (Navarro, Karllins, 2010, s. 11). Neverbální projevy mohou být nápomocny při výběru zaměstnanců na určitou pracovní pozici. Často nemusíme být odborníci na nonverbální komunikaci, abychom poznali, že nám protějšek např. lže, že se nás snaží podvést apod..

V období nákazy Covid-19 se rozšířilo tzv. home office neboli práce z domova. Dnešní globální pracovní svět prožívá obrovský vývojový skok, a to prezenční kulturu, kterou doplňuje práce na dálku, z domova. Home office má svá pozitiva, ale také mnohá úskalí, nemusí vyhovovat každému a také není možná či vhodná na každé pracovní pozici, v každém oboru či odvětví. Mnoho lidí by se však mělo

připravit na budoucnost a na nové flexibilní pracovní prostředí. Na home office je pohlíženo odbornou i širší veřejností v pozitivním i negativním slova smyslu. Tato forma práce je umožněna rozvojem moderních informačních a komunikačních technologií. Mnozí zaměstnavatelé mají ohledně zavedení práce na dálku pochybnosti a obavy. A jak bylo již uvedeno výše, u všech firem a organizací to není ani možné. Home office přináší svobodu, ale z hlediska mezilidských vztahů se vytrácí podstata pracovního týmu a mezilidské vztahy jsou budovány a udržovány také na dálku, prostřednictvím technologií, sociálních sítí (Hertwig, 2024, s. 14). I když i při této formě práce je možné zachovat týmového ducha, přece jen se jedná o specifický pracovní tým, kdy jsou využívány k plnění pracovních úkolů technologie, automatizace, lidé se v rámci pracovního týmu stýkají virtuálně, což ovlivňuje fyzické i psychické zdraví.

1.3 Pracovní výkon

Pracovní výkon ovlivňují nejen mezilidské vztahy, ale také **pracovní prostředí**, které má vliv na únavu, na výkonnost zaměstnance, na jeho spolehlivost. Každý člověk je jedinečnou osobností se svými kladnými i zápornými stránkami, osobnost jedince souvisí s jeho předpoklady pro danou práci. V rámci mezilidských vztahů je nutné podporovat týmovou práci, **kommunikovat** se zaměstnanci, kdy velký význam má také osobnost a činnost manažera, který vede a řídí lidské zdroje (Pauknerová, 2012, s.12, s. 191). Postupně se vyvinula nová vědní disciplína, a to psychologie práce, která souvisí úzce s psychologií osobnosti, s poradenskou psychologií práce, organizace. Člověk je bytost společenská, potřebuje druhé lidi, potřebuje s nimi komunikovat, sdílet radostné i neradostné události ve svém životě, předávat si informace, dojmy apod. Mezilidské vztahy vytvářejí sociální **klima pracoviště**, určité tradice, hodnoty, sociální normy.

V dnešní době žijeme neustále v časovém stresu, nestíháme, nemáme dostatek odpočinku, spánku ani pohybu, je však nutné mít život v rovnováze, vyvarovat se syndromu vyhoření (Suwert, Tracy, 2011, s. 133). Dlouhodobě mohou podávat kvalitní výkony jen spokojení, zdraví a vyrovnaní lidé. Je nutné zamýšlet se nad tím, co bychom příště udělali jinak, abychom se vyvarovali zbytečných chyb a stresu.

Výkonnost zaměstnance a pracovní hodnocení jsou témata psychologie práce a organizace, které se neustále vyvíjejí. Každá firma či organizace na světě se

těmito oblastmi musí zabývat. V moderních organizacích jsou používány nejprogresivnější metody rozvoje pracovní výkonnosti. Jedná se např. o řízení podle cílů, s hodnocením dle klíčových kompetencí anebo s koncepcí Balanced Scorecard a 360stupňovou zpětnou vazbou (Trojanová, Kocmanová, 2015, s. 29). Mezi spokojeností a pracovním výkonem včetně pracovního chování je úzká souvislost, nevyjímaje již výše zmiňovanou motivaci. Řízením výkonnosti se zabývá management, který stanoví cíle, východiska a principy řízení výkonnosti zaměstnanců. Výkonnost musí být průběžně sledována a dosahované výsledky musí být průběžně hodnoceny.

Pracovní výkon je výsledek určité pracovní činnosti dosažený v daném čase a za daných podmínek. **Pracovní výkonnost** je obecnější vyjádření pracovního výkonu k jedinci, ovlivňuje ji řada faktorů (organizační, technické, sociální, osobní determinanty, mikroklimatické podmínky a další). Osobní determinanty výkonnosti zahrnují dovednosti, znalosti, zkušenosti, praxi, motivaci, fyzický stav (nemoc, fyzická zdatnost, únava atd.), osobnostní vlastnosti (temperament, morálka apod.). Výkonnost ovlivňují objektivní i subjektivní předpoklady. K subjektivním předpokladům patří tělesné a duševní vlastnosti a schopnost člověka pro práci, jeho volní vlastnosti či kvalifikační předpoklady (Trojanová, Kocmanová, 2015, s. 12). K objektivním podmínkám patří technologie, vybavení organizace, řízení pracovního procesu, způsoby hodnocení, a v neposlední řadě vytváření příznivého klimatu na pracovišti, dobrých pracovních vztahů.

1.4. Motivace zaměstnanců

Organizace musí hledat způsoby, jak zaměstnance správně **motivovat**. Co je pro jednoho motivací, to může být pro druhého spíše demotivující. Finanční forma motivace může být v současné době málo, je ji nutné kombinovat s motivací nefinanční, zjistit, zda funguje motivace pozitivní či negativní (Urban, 2017, s. 9). Z hlediska motivace zaměstnanců se jedná o manažerské, psychologické a ekonomické přístupy. Velkým přínosem motivace mohou být zaměstnanecké benefity, ale také delegování pravomocí, zadávání úkolů, hodnocení pracovních výsledků apod. Správně zaměřenou a účinnou motivací je možné získat ze zaměstnanců to nejlepší.

Podle Maslowovy pyramidy lidských potřeb mají lidé potřebu **seberealizace**, uplatnění a rozvoje své osobnosti, **sebeúcty**, tj. něco umět a dokázat, žít v souladu s vlastními hodnotami (Svatoš, 2015, s. 15). Chtějí **někam patřit** (rodina, přátele, spolupracovníci), potřebují **pocit bezpečí a jistoty**, kdy práce je zdrojem živobytí, potřebují řád a pravidla. Mají také **fyziologické potřeby** (jídlo, pití, spánek apod.).

Dobré mezilidské vztahy jsou postaveny na **vzájemné důvěře, spolupráci**, na **úctě a respektu** k druhému. Nikdo by neměl nikoho ponížovat anebo znevažovat. Člověk, u kterého o něco žádáme, by neměl být znevýhodněn danou situací. V mezilidských vztazích by měly být dodržovány etické normy, neměla by v nich mít místo **manipulace, nekorektní ovlivňování** (Svatoš, 2015, s. 17). To vše v rámci mezilidských vztahů na pracovišti ovlivňuje v menší či větší míře pracovní výkon. Jsou-li zaměstnanci spokojeni v pracovním týmu, v organizace, pak podávají odpovídající výkony, mají snahu podílet se na rozvoji organizace, přicházejí s novými nápady a podněty k vyššímu pracovnímu výkonu.

Např. také **hodnocení**, a na jeho základě **odměňování**, zaměstnanců může ovlivňovat pracovní výkon. Je-li systém hodnocení nastaven spravedlivě a motivačně, pak přispívá k dobrým mezilidským vztahům na pracovišti a přispívá ke zvyšování pracovního výkonu. V opačném případě pracovní výkonnost zaměstnanců klesá, neboť klesá také jejich motivace. Lidé chtějí za svou práci dostat finanční i nefinanční ohodnocení, práce však musí být odvedena kvalitně a včas. Hodnocením zaměstnanců dochází k poskytování **zpětné vazby** o výkonu zaměstnanců, o jejich potřebách, o jejich spokojenosti či nespokojenosti, o úrovni komunikace, o vztazích na pracovišti (Pilařová, 2008, s. 8). Na základě zpětné vazby je možné navrhnout a prodiskutovat potřebné změny, aktualizovat stanovené cíle, zaměřit se na motivaci hodocného jednotlivce, informovat zaměstnance o cílech organizace, o zdrojích k jejich dosažení apod..

1.5. Komunikace v organizaci

Je to především komunikace, která vytváří mezilidské vztahy, a to jak verbální, tak nonverbální (řeč těla). Komunikace vytváří vztah důvěry, tvoří prosté lidské společenství, posiluje přátelské, sousedské či pracovní vztahy. Jedná se o pochopení a porozumění druhému. Mezilidská komunikace je součástí mezilidských vztahů. Lidské slovo je dar. V komunikaci sehrává významnou roli

logika, argumentace, přesvědčování a další aspekty (Klapetek, 2008, s. 113). Měla by být zdvořilá, asertivní. Komunikace má filozofické, teologické a etické aspekty, významnou roli sehrává také komunikace firemní, pracovní.

Pracovní úkoly musí být zadány zaměstnancům tak, aby věděli, jak je splnit, aby chápali jejich smysl a priority. Již výše byla zmíněna správná motivace zaměstnanců, důležitá je také zpětná vazba. Vedení a řízení lidských zdrojů znamená také odstraňování překážek v práci, využívání sankcí, řešení osobních problémů a další. Příčiny výkonových problémů mohou být na straně zaměstnanců, ale i manažerů, vedoucích pracovníků. Za preventivní proces je považováno řízení výkonu. Je důležité, aby zaměstnancům byly pracovní úkoly jasné, aby byli zaškoleni, a také je nutné provádět prevenci a problémům na pracovišti předcházet. Zaměstnanci musí obdržet od manažera veškeré informace, které k plnění pracovního výkonu potřebují (Urban, 2012, s. 40). Problémem z hlediska pracovního výkonu mohou být např. časté změny priorit, odmítání kritiky, špatná motivace apod..

Pokud komunikace na úrovni nadřízený a podřízený či mezi zaměstnanci navzájem neprobíhá, pak se jedná o bariéru jejich pracovního výkonu. V mezilidských vztazích dochází k různým situacím, konfliktům, tyto mohou výraznou měrou ovlivnit pracovní výkonnost každého jedince na pracovišti, a potažmo celého pracovního týmu, a v neposlední řadě celé organizace (Urban, 2012, s. 12). Výrazným negativním aspektem klesajícího pracovního výkonu mohou být osobní problémy. Proto by měl manažer znát své podřízené.

1.6. Konflikty na pracovišti

Konflikty na pracovišti mohou mít různé příčiny a podoby. Je lépe jim předcházet, než je řešit, a když je nutné je řešit, pak bezodkladně. V některých případech se může jednat o konflikt genderový či mezigenerační (Bednář, 2013, s. 92). Každý jedinec se snaží určitým způsobem v současné společnosti přežít, zabezpečit se, mít spokojenou rodinu, dobrou práci.

Konflikty na pracovišti mohou vznikat z různých důvodů. Je nutné dbát také na zákonná opatření týkající se rovnosti **a zákazu diskriminace**, a to jak přímé, tak nepřímé. Diskriminační důvody mohou být různé, mohou se týkat rasy, etnického původu, státní příslušnosti, pohlaví, sexuální orientace, věku, zdravotního postižení,

náboženského vyznání, víry, světového názoru apod. Každá organizace má pro určitá pracovní místa stanovena kritéria pro výběr uchazečů o zaměstnání (např. požadovaná kvalifikace, vzdělání, délka praxe v oboru). Důležitým faktorem je **transparentnost v odměňování**, zásada stejné odměny za stejnou práci a práce stejné hodnoty. Existují však výjimky ze zákazu diskriminace, a to na základě pohlaví, těhotenství, náboženství anebo věku (Tomšej, 2020, s. 31, s. 39). Diskriminace na pracovišti nepřispívá k dobrým pracovním vztahům mezi zaměstnanci a ani ke zvyšování pracovního výkonu.

Nespokojený zaměstnanec ztratí dříve či později správnou motivaci, do zaměstnání se netěší, práce ho nenaplňuje, nemá zájem o zvyšování svého pracovního výkonu, nerozumí si postupně se spolupracovníky (Svatoš, 2015, s. 21). Každý jednotlivec působí na své okolí svým chováním a jednáním, a to jak v pozitivním, tak v negativním slova smyslu. Někdo je nám sympatický, rádi s ním komunikujeme, spolupracujeme, s jiným člověkem je nám komunikace nepříjemná, vyhýbáme se jeho společnosti a spolupráci s ním.

V mezilidských vztazích nejen na pracovišti sehrávají významnou roli **emoce**, umění je zvládat. Lidé často řeší různé situace emotivně, neumí emoce zvládat. Emoce se spouštějí na základě norem, ideálů, zvyků, hodnot dané společnosti. Jsou součástí našeho života, ve vztazích mezi lidmi mají významnou roli. Jejich pomocí dokážou lidé vyjádřit např. svůj hněv, radost, zlost, vztek. Dobré emoce poměrně rychle vyprchají, ale špatné emoce přetrvávají v člověku déle. Emoční reakci vyvolávají určité podnětové situace (Slaměník, 2011, s. 7, s. 115). Jedná se o vědomý prožitek, a to pozitivně či negativně laděný, kdy dochází k tělovému stavu fyziologického arousalu neboli aktivaci. Emoce vyvolávají určité chování u daného jedince, provázejí je různá gesta, mimika, hlasové změny apod. V mezilidských vztazích mají podstatnou roli, a to nejen na pracovišti, ale v průběhu celého života člověka.

Lidé se většinou neradi hádají, nemají rádi konflikty a často raději ustoupí, nebo se do konfliktu vůbec nezapojí. To však může mít mnohdy daleko škodlivější dopad, než kdyby se alespoň občas pohádali. Většina lidí považuje konflikty a hádky za špatnou věc, které je lepší se za každou cenu vyhnout, není tomu ale tak vždy. I konflikt a zdravý způsob jeho přijetí může být jednou z cest k úspěchu. Konflikty je možné zmírnit a využít je ve svůj prospěch. Před logickým řešením konfliktu mají

často přednost emoce. I v konfliktu s druhým člověkem či s ostatními lidmi je možné se ovládat, naslouchat druhé straně a hledat vhodné řešení pro obě strany (Karp, 2023, s. 149). Na pracovišti by měly být konflikty řešeny ihned či co nejdříve, než přerostou v závažnější problémy, které mohou narušit jinak fungující a dobrý pracovní tým. Svůj význam má omluva, argumentace, přijetí názoru druhého.

Většina lidí nesnáší **kritiku**, a už vůbec není **sebekritická**. Kritice se však nikdo z nás v průběhu života nevyhne. I kritika nemusí být vždy negativní, ale může člověka postrčit kupředu, ukázat mu cestu správným směrem. Kritika souvisí se zdravým sebevědomím (Rychtaříková, 2008, s. 13). Pokud je člověk sebevědomý, pak ho kritika nedokáže odradit. Kdo neumí kritiku přijímat, a to zejména oprávněnou kritiku, pak se jedná o nedostatek sebejistoty, sebevědomí, je projevem pocitu méněcennosti anebo také rezignace.

Kritika by měla být přiměřená, ne příliš častá, ale konstruktivní. Přílišná kritika snižuje lidem sebevědomí, což jejich pracovní výkon nezvýší. Nadměrně kritizovaný zaměstnanec ztratí motivaci a ovlivněn bude také pracovní tým, jeho spolupracovníci, neboť se stane takový člověk např. agresivní, nepříjemný k ostatním (Rychtaříková, 2008, s. 14). Častá kritika snižuje ambice člověka, snižuje jeho potenciál. Je to o přístupu managementu, jak bude danou situaci řešit, zda zvolí jiný přístup k zaměstnanci, změni motivaci atd. Na pracovišti je možné se shledat také např. se šikanou či s kyberšikanou, tato je těžce odhalitelná, ale je nutné ji ihned řešit a agresora potrestat.

Každý musí na sobě neustále pracovat, a to zejména v dnešním světě. Kritika je nástrojem motivace, ať už se jedná o kritiku osobnosti anebo o kritiku pracovní výkonnosti či pracovního výkonu (Rychtaříková, 2008, s. 13-14). Kritika by měla směřovat přímo na kritizovaného, měla by být podána ve správný čas. Z opačného hlediska je motivující a podporující pracovní výkon účinná pochvala, která může do značné míry pracovní výkon zvýšit a v rámci mezilidských vztahů se tak může stát pozitivním faktorem v rámci jejich posilování a udržení.

2. Teoretická východiska řešení

2.1 Pozitivní faktory v rámci mezilidských vztahů na pracovišti

Z výše uvedeného je zřejmé, že mezilidské vztahy na pracovišti do určité míry pracovní výkon ovlivňují, a to v pozitivním i negativním slova smyslu. Pozitivně působí na pracovní výkon v rámci mezilidských vztahů na pracovišti vzájemná komunikace, spolupráce v rámci pracovního týmu, zásadový a spravedlivý přístup managementu, participace zaměstnanců na rozvoji organizace, ale také např. pochvala, uznání, zájem managementu o zaměstnance, a to nejen o jejich pracovní výkon, ale také osobní život včetně nastavení spravedlivého systému odměňování a hodnocení zaměstnanců.

Teoretická východiska jsou uplatňována v praxi, a to nejen v rámci mezilidských vztahů na pracovišti a jejich vlivu na pracovní výkon, ale také v dalších oblastech strategie organizace. Lidé jsou různí, ale je nutné hledat takové zaměstnance, kteří si spolu tzv. sednou, budou spolu dobře komunikovat, podporovat se, spolupracovat a budou pro organizaci přínosem, budou dobrým pracovním týmem, v němž budou panovat dobré mezilidské vztahy.

Lidé chodí do zaměstnání kvůli výdělku. Někteří lidé mají to štěstí, že pracují v oboru či na pracovní pozici, která je baví, svou práci považují za koníčka. Spokojenost zaměstnanců by měla být pro každou organizaci prioritou, stejně jaké péče o zaměstnance. Pokud nedochází na pracovišti k problémům v mezilidských vztazích, zaměstnanci si vycházejí vstříc, na pracovišti panuje pohoda a spokojenost, pak tomu odpovídají i pracovní výkony, které jsou dobré a pracovní výkon se zvyšuje či je možné ho bez problémů zvyšovat.

Jak z výše uvedeného vyplývá, důležitými osobami na pracovišti jsou nejen samotní zaměstnanci, pracovní tým, ale také manažer, který své podřízené řídí a vede k lepším pracovním výsledkům, k lepšímu pracovnímu výkonu. Lze tedy potvrdit, že mezilidské vztahy na pracovišti ovlivňují pracovní výkon. V dobrém pracovním týmu neexistuje závist, nesnášenlivost, nedůvěra, agrese, nevhodné chování jednoho k druhému. Naopak k sobě zaměstnanci mají respekt a úctu. Jsou si vzájemně nápomocni v případě problémů. I v dobrém pracovním kolektivu může dojít čas od času ke konfliktu, ostatní anebo manažer jej však většinou ihned vyřeší. Kde lidé mají důvěru ve vedení, k manažerovi, tam se pracuje lépe.

Je faktem, že osobní život a osobní problémy či starosti a nepříjemné životní situace ovlivňují také pracovní výsledky a naopak, mnoho lidí si tzv. nosí práci a pracovní problémy domů. Nelze se tomu vždy vyhnout, ale je možné se od pracovních povinností naučit oprostit, je možné co nejrychleji vyřešit osobní problémy a do zaměstnání chodit s čistou hlavou, soustředit se na práci a plnění pracovních úkolů. Ne vždy se vše daří, každý člověk prožívá ve svém životě radosti i starosti, to je součástí života. Je však nutné naučit se čelit problémům, neutíkat před nimi, stejně tak je nutné postavit se čelem k řešení pracovních problémů či k vyřešení konfliktů na pracovišti.

Tzv. home office lze v některých organizacích vnímat jako přínos k lepším pracovním výkonům, z hlediska mezilidských vztahů se však jedná o virtuální setkávání, kdy mezilidské vztahy jsou budovány prostřednictvím moderních technologií. Až čas ukáže, zda je toto přínosem z hlediska vlivu na pracovní výkon či nikoliv.

2.2 Negativní vztahy na pracovišti a jejich dopad na výkon

Z hlediska negativních faktorů, které působí v rámci mezilidských vztahů na pracovišti a pracovní výkon zaměstnanců je např. přílišná kritika, nezáměr managementu o zaměstnance, špatná motivace zaměstnanců, nedostatek vzájemné komunikace, ale také nedostatek empatie ze strany manažera, špatné rozdělování pracovních úkolů, nespravedlivý systém hodnocení a odměňování zaměstnanců a další. Je to také nedostatečná znalost podřízených a nepochopení ze strany manažera v případě pracovních, ale také např. osobních problémů. Je to také nastavení špatného přístupu managementu k pracovnímu výkonu zaměstnanců.

Výše uvedená negativa ovlivňují jak mezilidské vztahy na pracovišti, tak i pracovní výkon jednotlivců i celého pracovního týmu. Nespokojenost zaměstnanců je jedním z častých důvodů ztráty motivace, zájmu o práci, o zvyšování pracovního výkonu, což se odráží následně v neplnění pracovních úkolů a strategických cílů organizace, ke snižování úspěšnosti a konkurenceschopnosti organizace, možná je také vyšší fluktuace zaměstnanců. V neposlední řadě pocítí zhoršení mezilidských vztahů na pracovišti nejen samotní zaměstnanci, pracovní tým či organizace, ale také zákazníci či obchodní partneři a další.

Kde mezilidské vztahy nefungují, tam dochází stále častěji k různým konfliktům, a to ať mezi managementem a zaměstnancem či celým pracovním týmem anebo mezi zaměstnanci vzájemně. Motivace je účinným prostředkem budování a udržení mezilidských vztahů, stejně jako hodnocení a odměňování zaměstnanců, péče o ně z hlediska dalšího vzdělávání apod. Pokud zaměstnanci necítí zájem od vedení organizace vůči sobě, svému pracovnímu výkonu, pak jim na zvyšování pracovního výkonu přestane záležet, motivaci ztratí.

Lidé mají různé charakterové vlastnosti, pocházejí z různého prostředí, prošli různou výchovou, mají různé vzdělání, osobní i profesní zkušenosti, rozdílnou délku praxe v daném oboru. To vše a ostatní fakta by měl dobrý manažer znát a vědět. Jedině tak bude schopen upevňovat dobré mezilidské vztahy na pracovišti, bude náležet do pracovního týmu a půjde svým podřízeným vzorem svým postojem a přístupem k práci, k řešení problémů, svým přístupem k zaměstnancům a k jejich pracovnímu výkonu.

Digitální svět se stává světem, kterému se není možné vyhnout ani v budoucnosti. Technologie se stále vyvíjejí. Negativem práce na dálku je v rámci mezilidských vztahů nemožnost setkávat se osobně, ale pouze digitálně, kdy nedostatek osobního kontaktu v rámci pracovního týmu může mít negativní důsledky na pracovní výkon.

3 Metodika

Praktická část bakalářské práce je zaměřena na kvalitativní průzkum formou polostrukturovaných rozhovorů s vybranými vedoucími pracovníky v organizaci. Rozhovory proběhly v klidném prostředí k tomu vyhrazeným, aby respondenti ani výzkumník nebyli nikým a ničím rušeni. Respondenti byli seznámeni s účelem průzkumu (pro účely vypracování praktické části této bakalářské práce), byla jim zaručena anonymita. Při rozhovoru byla dodržována etická pravidla.

Otázek k polostrukturovanému rozhovoru bylo připraveno celkem deset, v průběhu rozhovoru může klást výzkumník další otázky, příp. je pozměnit, a to tak, aby měly vypovídající hodnotu z hlediska stanovených cílů průzkumu a také k zodpovězení výzkumných otázek. Rozhovory jsou výzkumníkem se souhlasem respondentů nahrávány a poté přepsány do písemné formy. Protože se jedná pouze o čtyři rozhovory, byly tyto v přepsané formě ponechány v textu praktické části práce.

3.1 Cíle výzkumu, výzkumné otázky

Nejprve bude uveden hlavní cíl a dílčí cíle včetně výzkumných otázek.

Hlavní cíl:

- Zjistit formou polostrukturovaných rozhovů s jednotlivými aktéry, jaké mezilidské vztahy panují ve společnosti EPDOR, s.r.o. a stanovit případně návrhy a doporučení pro praxi, která by vzhledem ke zlepšení mezilidských vztahů a vyšší efektivitě práce měla situaci ve společnosti zlepšit.

Dílčí cíle:

- zjistit, **s jakými problémy se nejvíce vedoucí pracovníci setkávají na pracovišti** v rámci mezilidských vztahů;
- zjistit, **jakým způsobem řeší vedoucí pracovníci nejčastěji problémy a konflikty** na pracovišti;
- zjistit, **jak ovlivňují mezilidské vztahy na pracovišti pracovní výkon**.

Výzkumná otázka 1:

- co považují vedoucí pracovníci za největší problém na pracovišti v rámci mezilidských vztahů?

Výzkumná otázka 2:

- jaký faktor nejvíce ovlivňuje pozitivně dosahování co nejvyšších pracovních výkonů?

Výzkumná otázka 3:

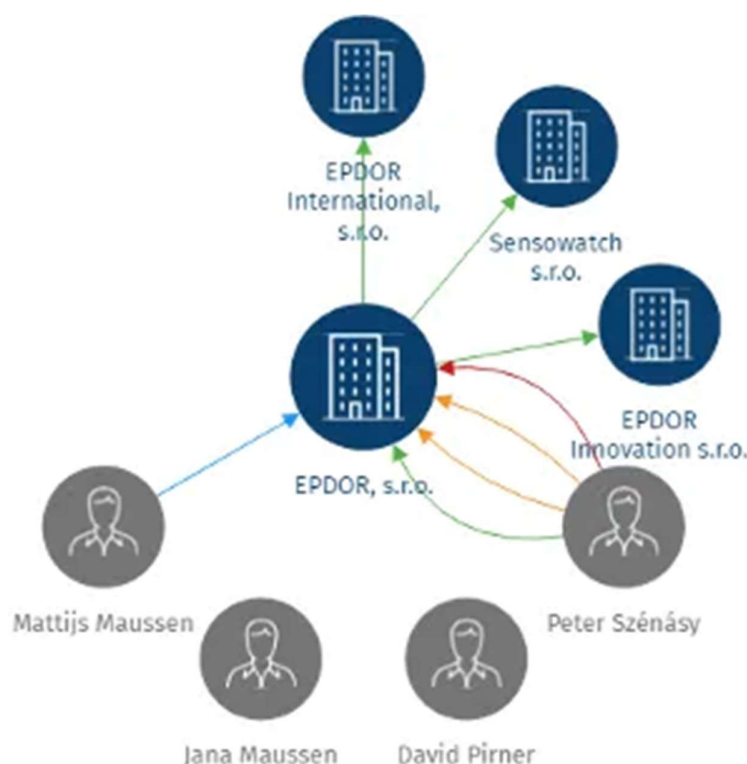
- jaký faktor nejvíce ovlivňuje negativně dosahování neuspokojivých pracovních výkonů?

3.2 Cílová skupina

Průzkumný vzorek tvoří vybraní vedoucí pracovníci, kteří byli ochotni poskytnout rozhovor pro účely vypracování praktické části této bakalářské práce s cílem dosažení hlavního a dílčích cílů této části práce a zodpovězení stanovených výzkumných otázek. Jsou jimi:

- respondent 1 - **ředitel** společnosti EPDOR, s. r. o. (CEO);
- respondent 2 - **projektový manažer** (HPP – hlavní pracovní poměr);
- respondent 3 - **účetní** (HPP – hlavní pracovní poměr);
- respondent 4 - **administrativní výpomoc** (DPP – dohoda o pracovní činnosti).

Společnost EPDOR, s.r.o. se zabývá poskytováním špičkových služeb na špičkové úrovni v oblasti energetiky. Společnost vznikla v lednu 2015, sídlí v Praze – Starém městě. Předmětem jejího podnikání je výroba, obchod a služby, tj. poradenství v oblasti energetiky. Společnost má celkem 15 zaměstnanců. Jejimi hlavními cíli je poskytování služeb v co nejlepší kvalitě, dále rozvoj expertních týmů a poradenství, podpora velkých investičních projektů, komunitní energetika, obnovitelné zdroje a také vodíkové technologie.



(Zdroj: Epdor.com.cz, 2024)

Obr. 1 Vizualizace vztahů osob a společností – EPDOR, s.r.o. (2024)

EPDOR (Energy Project Development Organization), s.r.o. je společnost se sídlem v Praze (viz obrázek 1), která má dceřiné společnosti v ČR a ve Francii. Své služby poskytuje společnost v oblasti energetiky nejen v ČR, ale také v Evropě a v Asii. Jedná se o technické a strategické poradenství, o projektové řízení, o business development, o dodávky technologií a analýzu komerčních a právních požadavků. Společnost se podílí na řadě projektů. Např. se jedná o spolupráci EPDOR a ABMI Groupe na zajištění odborníků pro evropské jaderné projekty anebo o vstupní studii proveditelnosti výroby vodíku a další (Epdor.com.cz, 2024). Zkušenosti má tato společnost s projekty realizovanými pro uhelné, jaderné a paroplynové elektrárny včetně tepláren

Nové kolegy hledá tato společnost na juniorní i seniorní pozice, Společnost věří, že zákazníci si zaslouží špičkovou kvalitu od špičkových expertů. Pracovní příležitosti dává jak motivovaným, energickým a talentovaným studentům či absolventům se zájmem o oblast engineeringu, mezinárodního projektového managementu a energetického trhu a inovací. Z hlediska seniorských pozic nabízí zajímavé lokální

i mezinárodní projekty, dále flexibilitu, kompenzace, motivační a bonusový program nebo zaměstnanecké akcie (Epdor.com.cz, 2024). Hledá týmové hráče schopné pracovat samostatně, s výbornými komunikačními a prezentačními schopnostmi.

3.3 Analýza a vyhodnocení výzkumu

Rozhovory s vybranými respondenty dané společnosti probíhaly na jejich pracovišti (kancelář), byl k nim vyhrazen čas tak, aby rozhovor nebyl nikým a ničím rušen. Rozhovory byly nahrávány a poté přepsány do podoby níže (viz rozhovory).

Nejprve jsou uvedeny ještě kódy použité v rámci metody kódování rozhovorů.

Kódy:

- DV – dobré vztahy
- ŠV – špatné vztahy
- PF – pozitivní faktory
- NF – negativní faktory
- K – konflikty
- ZMV – zlepšení mezilidských vztahů
- NZMV – návrhy ke zlepšení mezilidských vztahů
- MHO – možnost práce na home office
- PS – pravidelná setkání
- PPP – pozitiva pracovní pozice
- ND – návrhy, doporučení

Rozhovor 1: Respondent 1 - ředitel společnosti EPDOR, s. r. o. (CEO)

1. Jak dlouho pracujete na pozici vedoucího pracovníka?

Od založení společnosti v roce 2015, tedy již 9 let.

2. Jaké jsou vztahy ve vašem pracovním týmu?

Myslím si, že dobré (**DV**), nezaznamenal jsem nikdy vážné problémy, konflikty mezi zaměstnanci. Řešíme spíše problémy pracovní, provozní nežli problémy z hlediska mezilidských vztahů. Ale ostatní na to mohou mít jiný názor...

3. Jaké faktory v pozitivním slova smyslu podle vás nejvíce ovlivňují odpovídající pracovní výkony zaměstnanců?

Je to určitě chuť do práce (PF), motivace, ochota pro společnost udělat to nejlepší, to je pak vidět na výsledcích, na pracovním výkonu. Myslím, že zaměstnanci jsou v naší společnosti motivováni odvést poctivou a kvalitní práci.

4. Jaké faktory naopak nepřispívají, dle vašeho názoru, k dosahování odpovídající pracovního výkonu zaměstnanců?

Tak myslím si, že sem tam se najde někdo se (NF) špatnou náladou, nesmí to ale určitě poznat zákazníci, to by bylo špatně. Zakládáme si na dobrých vztazích se všemi, tedy i s jednotlivými zaměstnanci. Pokud se nějaký drobný konflikt objevil či objeví, pak ho řeší příslušný vedoucí pracovník, většinou se jedná o nějaké nedostatky v práci u adaptujících se zaměstnanců. A pokud se shodneme, že nevyhovuje našim požadavkům a nehodí se na danou pracovní pozici, pak pracovní poměr či dohodu ukončíme. Na zaměstnance klademe vysoké nároky, mnohdy sami lidé poznají, že na určitou práci či pracovní pozici nestačí a dají přednost jinému zaměstnání, u jiné firmy.

5. S jakými konflikty se nejčastěji setkáváte na pracovišti?

Občas se vyskytnou nějaké pracovní, a taky osobní, problémy, konflikty mezi sebou nemáme, zaměstnanci se pečlivě vybírají podle našich požadavků a potřeb. A když se něco takového stane, tak to hned vyřešíme. Takže jde spíše o menší nedostatky v práci, nedodržení termínu, nedodání požadovaných podkladů apod.

6. Jak řešíte na pracovišti konflikty či problémy, nastanou-li?

Snažíme se určitě nedávat ničemu živno půdu (K), takže se řeší vše hnednebo co nejdříve to jde, i když je to třeba za pochodu. Jsem toho názoru, že konflikty na pracovišti nepatří. Každý ví, co má dělat, jaké úkoly plnit, musí jít o sehraný pracovní tým, jinak bychom nebyli dnes tam, kde jsme...

7. Jaký je váš názor z hlediska souvislosti mezilidských vztahů na pracovišti a dosahování co nejvyššího pracovního výkonu?

Určitě mají dobré mezilidské vztahy na pracovní výkon a plnění úkolů v klidu pozitivní vliv (PF). Není asi nic horšího, když se lidé na pracovišti hádají, podráždí se, svalují na sebe vinu za neúspěchy, to tady určitě není... Snažíme se spolu všichni vycházet, naslouchat si.

8. Co byste vy sám navrhoval ke zlepšení mezilidských vztahů na pracovišti ve vaší společnosti?

Nemyslím si, že máme nějaké zásadní problémy v mezilidských vztazích, hodně jsme všichni mimo pracoviště, máme obchodní a další jednání apod., takže asi jde určitě vždy něco zlepšovat, třeba organizovat pro zaměstnance více společných akcí (**ZMV**), např. i s rodinami apod., abychom se ještě lépe poznali, ale v dnešní hektické době na to asi není moc času, každý má rodinu, svoje starosti...

9. Co byste vy sám navrhoval ke zlepšení pracovního výkonu zaměstnanců?

Tak jak jsem říkal, vždy je co vylepšovat, pracovní výkon ovlivňuje pozitivně jak pohoda na pracovišti, dobré vztahy mezi lidmi, tak týmová spolupráce, kterou podporujeme, je to také motivace být lepší, asi jediná věc mě napadá, že by zaměstnanci mohli více přicházet s novými nápady, postřehy a náměty (**NZMV**). Jinak si nemůžu na jejich pracovní výkon stěžovat. Každý jsme jen člověk, máme svoje dobré i ty horší dny, ale na celkovém výsledku se to pak neprojeví, výkony jsou odpovídající mým požadavkům, požadavkům společnosti.

10. Co je, podle vás, největším motivačním prvkem z hlediska mezilidských vztahů a pracovního výkonu?

(**M**) Já si myslím, že to je to, jak se vedení k zaměstnancům chová, že s nimi mluví, když vedoucí pracovník dobře zná svoje lidi, tak ví, jak na ně, protože každý jsme jiný. Někdo má rád peníze, jiného potěší jako odměna třeba wellness atd. Motivací by mělo být spravedlivé hodnocení a odměňování zaměstnanců a možná by bylo dobré přijít i s něčím novým, budeme muset zapřemýšlet, třeba jako odměna všem zaměstnancům nějaký dvoudenní pobyt, spojený s pracovní poradou, takové výjezdní zasedání...

11. Je ve vaší společnosti možný home office?

Někteří zaměstnanci mají home office povolený, ale jen částečně, pokud nejsou potřeba přímo ve společnosti, je to spíše na domluvě (**MHO**).

12. Jak často se setkáváte se zaměstnanci (pracovní porady apod.)?

Pracovní porady máme vždy v pondělí ráno (**PS**), v případě potřeby se sejdeme samozřejmě i jindy, podle potřeby, když např. realizujeme nějaký projekt apod.

13. Jaké jsou z vašeho pohledu tedy mezilidské vztahy ve společnosti?

Dobré (DV), jinak by to nefungovalo.

14. Co vám v této společnosti nejvíce vyhovuje z hlediska vaší pozice?

Tak jsem jednatelem, mám velkou odpovědnost, ale tuto práci mám moc rád (PPP), propadl jsem jí, a to mnohdy na úkor rodiny, času, který jsem mohl a můžu trávit s dětmi, ale vše má svoje pro a proti. Když chcete něco dokázat, vydělávat, musíte tomu věnovat čas na úkor něčeho jiného. A pokud máte kolem sebe prima lidi, dobrý pracovní tým, tak to jde o to lépe.

15. Podáváte nějaké návrhy a doporučení směrem k ostatním aktérům, kteří mají vliv na chod vaší společnosti, na vztahy v ní?

Tak jednáme hodně s obchodními partnery, s institucemi, tj. úřady atd., nějaké návrhy podáváme (ND), ale ne vždy jsou vyslyšeny anebo na jejich realizaci nejsou finance apod.

16. Pořádáte nějaké společné akce, např. i mimo společnost? (společné výlety i s rodinami zaměstnanců, sportovní akce apod.)?

No, to právě moc ne, leda před Vánoci, a to je asi moc málo... (PS)

Děkuji vám za rozhovor a váš čas ...

Rozhovor 2: respondent 2 - projektový manažer (HPP – hlavní pracovní poměr)

1. Jak dlouho pracujete na pozici vedoucího pracovníka?

Tři roky.

2. Jaké jsou vztahy ve vašem pracovním týmu?

Určitě dobré (DV), když přijímáme nové lidi, tak si na tom dáváme záležet, aby ten člověk zapadnul do pracovního kolektivu, aby něco uměl, aby byl samostatný, flexibilní.

3. Jaké faktory v pozitivním slova smyslu podle vás nejvíce ovlivňují odpovídající pracovní výkony zaměstnanců?

Tak vztahy mezi lidmi jsou to určitě. Je dobře, když chodíte do práce rád (PF), těšíte se na své kolegy, než když se tam netěšíte, protože posloucháte

hádky apod. Ale je to taky určitě systém hodnocení a odměňování, péče o zaměstnance, jejich další rozvoj, školení, kurzy a mnoho dalšího.

4. Jaké faktory naopak nepřispívají, dle vašeho názoru, k dosahování odpovídající pracovního výkonu zaměstnanců?

Tak jestli se zajímáte o mezilidské vztahy, tak určitě by měl být pracovní kolektiv sehraný, motivovaný, podporující, nepřispívají k tomu žádné hádky, nevraživost, závist a další takové lidské vlastnosti (**NF**). Kdo se rád hádá, ten tu moc místo nemá.

5. S jakými konflikty se nejčastěji setkáváte na pracovišti?

Sem tam se objeví nějaké drobné rozepře, ale nikdy jsem nemusel do nich zasahovat, v kolektivu si to všichni vyříkají a vysvětlí sami a urovná se to hned (**K**). Lidé jsou dost vytížení a asi na to ani není čas.

6. Jaký je váš názor z hlediska souvislosti mezilidských vztahů na pracovišti a dosahování co nejvyššího pracovního výkonu?

Jednoznačně to spolu určitě souvisí.

7. Co byste vy sám navrhoval ke zlepšení mezilidských vztahů na pracovišti?

Nevím, myslím, že u nás všechno klapě, jak má, ale asi by bylo dobré udělat nějakou anketu anebo se zeptat na poradě, co by sam zaměstnanci např. chtěli, co jim tady schází... Asi to není vždy jen o práci, ale právě o tom, jak lidi spolu na pracovišti vycházejí, jak dobře se znají, pak ví, co mohou od sebe čekat, co komu jde dobře a co ne apod.

8. Co byste vy sám navrhoval ke zlepšení pracovního výkonu zaměstnanců?

Nevím, jestli by to zlepšilo přímo pracovní výkon, ale možná bychom měli o zaměstnance více pečovat z hlediska spíše času po práci, sem tam si udělat nějaké společné posezení (**NZMV**), jen aby na to byl čas, dnešní doba je fakt náročná a úkolů je hodně...

9. Co je, podle vás, největším motivačním prvkem z hlediska mezilidských vztahů a pracovního výkonu?

Naši zaměstnanci jsou, aspoň myslím, hodnoceni podle pracovního výkonu velmi dobře, ne vždy to ale musí být zrovna peníze (**M**), jak jsem uvedl už

výše. Snažím se s nimi hodně mluvit, ptát se, co potřebují a tak. Zajišťujeme různé školení kurzy, permanentky atd.

10. Je ve vaší společnosti možný home office?

Doma asi pracujeme taky skoro všichni na vedoucích pozicích, pokud je to možné, je to na dohodě... Takže ano, je to možné, ale částečně a po dohodě (MHO).

11. Jak často se setkáváte se zaměstnanci (pracovní porady apod.)?

Vždy začátkem týdne, rozdělíme úkoly, řekneme si, co je nutné, kdo co vyřídí atd. Takže pracovní porady jsou pravidelné (PS) a pak samozřejmě podle potřeby.

12. Jaké jsou z vašeho pohledu vztahy na pracovišti?

Podle mě dobré (DV), nemáme mezi sebou žádné šarvátky a konflikty, vše se snažíme řešit normálně, problémy jsou pracovní pořad, ty se řeší někdy i za pochodu, co se týče vztahů se zaměstnanci, tak si myslím, že vše v pohodě, není v tom žádný problém.

13. Co vám v této společnosti nejvíce vyhovuje z hlediska vaší pozice?

Na tuto pozici jsem se vypracoval a jsem spokojený, není to o žádné moci mít ji nad ostatními, ale je to zodpovědná a různorodá práce, baví mě to (PF).

14. Podáváte nějaké návrhy a doporučení svěrem k ostatním, co zlepšit, k ostatním aktérům, kteří mají vliv na chod společnosti, na vztahy v ní?

Ano, je potřeba se zamýšlet i sám nad sebou, učíme se pořád nové věci, studujeme, je to náročná práce, ale když to člověka baví, tak se to odrazí na jeho pracovním výkonu, a ohledně vašeho tématu je to určitě i o dobrých vztazích mezi lidmi ve společnosti, to má velký vliv na tom, jak budou odvádět svou práci (ND). Je to často stres, ten musíte taky umět zvládat, někdy i emoce.

15. Pořádáte nějaké společné akce, např. i mimo společnost? (společné výlety i s rodinami zaměstnanců, sportovní akce apod.)?

Málo, ani si moc nepamatuji, dělá se večírek před svátkama (PS), před Vánocema, zaměstnanci dostávají různé benefity, ale že bychom třeba

vyrazili všichni někam i s partnery, s rodinami, to ne... A je to k zamyšlení, taky by to určitě utužilo vztahy a líp bychom se všichni poznali.

Děkuji vám za rozhovor a váš čas ...

Rozhovor 3: respondent 3 - účetní (HPP – hlavní pracovní poměr)

1. Jak dlouho pracujete na pozici účetní?

Jsem tu od začátku, tedy 9 let.

2. Jaké jsou vztahy ve vašem pracovním týmu?

Tady je to v pohodě, máme dobré vztahy (**DV**), žádné problémy.

3. Jaké faktory v pozitivním slova smyslu podle vás nejvíce ovlivňují odpovídající pracovní výkony vás, všech zaměstnanců?

Asi je to o každém člověku, jak k práci přistupuje, jak ho baví, jestli se nedívá jen na odměny, na druhé, tady si nikdo nezávidí, spolupracujeme, vycházíme si vsříct (**PF**), někdy je to náročné, ale to je tak všude. Zvláště v dnešní době.

4. Jaké faktory naopak nepřispívají, dle vašeho názoru, k dosahování odpovídající pracovního výkonu vás, ostatních zaměstnanců?

Určitě je to (**NF**) nevraživost, když spolu lidi nemluví, nevyjdou si vsříct, tady navazuje vše na všechno a musíme si plnit úkoly, moje práce ovlivňuje práci druhého atd. Jestli se ptáte na mezilidské vztahy, nemůžu si stěžovat.

5. Takže jste tady ještě žádné konflikty nezažila mezi zaměstnanci, nebo vy jste s nikým žádný konflikt neměla?

No, nepokládám za konflikt, když mi někdo nedonese třeba potřebné dokumenty, prostě se domluvíme (**K**), někdy jsou problémy s novými zaměstnanci, ale není tu vysoká fluktuace, tak asi tak. Jsem tu spokojená, kdyby ne, tak bych tu už nebyla.

6. Jak se tedy případné konflikty řeší?

Asi by si to tu lidi vyříkali mezi sebou a hledalo by se řešení. Nebo bychom o tom ostatní ani nevěděli (**K**).

7. Jaký je váš názor z hlediska souvislosti mezilidských vztahů na pracovišti a dosahování co nejvyššího pracovního výkonu?

Tak sama vím z praxe, že když jsou nějaké problémy třeba doma, které je nutné řešit, tak se nesoustředím na práci tady, to je lidské a asi logické. A když by tu byl někdo, kdo by vyvolával hádky, konflikty a problémy, tak by

mi to určitě nepřidalo (**NZMV**). Jaká je pohoda či nepohoda v týmu, takové jsou pak výsledky práce.

8. Co byste vy sama navrhovala ke zlepšení mezilidských vztahů na pracovišti?

Já říkám, že tu problémy nejsou, lidé si vycházejí naproti, ale kdyby se mělo něco zlepšovat, tak by to nemělo být pořád jen o práci udělat si svoje a jít domů a ráno zase nanovo, možná bychom se měli více všichni stýkat, ty ranní porady v pondělí jsou sice pro všechny (**NZMV**), ale tam se moc nepoznáme, mluví se o práci, takže nějaký společný výlet, nějaká porada mimo práci...

9. Co byste vy sama navrhovala ke zlepšení pracovního výkonu zaměstnanců?

Jsem jen účetní, svou práci odvádím dobře, jinak by si mě tu asi tak dlouho nenechali, co se týče ostatních, tak myslím, že každý ze sebe vydá v práci, co může, že pracovní výkony jsou dobré, a asi to má souvislost s tím, že tu nemáme nějaké problémy mezi sebou (**ZMV**).

10. Co je, podle vás, největším motivačním prvkem z hlediska mezilidských vztahů a pracovního výkonu?

No, do práce chodíme kvůli penězům, jinak to není, ale je důležité, aby vás práce, kterou děláte, bavila, aby vás uspokojovala, aby měl člověk možnost seberealizace. Dobře odvedená práce (**M**) vám dá motivaci taky, jít dál, a dělat všechno ještě líp, přemýšlet, jak si práci zorganizovat lépe, ulehčit si ji apod.

11. Je ve vaší společnosti možný home office?

Jen pro některé a spíše částečně, vždy tu musí všichni po určitou dobu být, kdyby bylo potřeba (**MHO**). Já mohu dělat z domova, ale je to složité z hlediska podkladů atd., takže raději jsem tady, doma na to není klid... Ale někteří toho využívají.

12. Jak často se setkáváte všichni (pracovní porady apod.)?

Jednou týdně, i po poradě někteří ještě debatují a probírají pracovní úkoly, na nic jiného není moc čas.

13. Jaké jsou z vašeho pohledu tedy vztahy na pracovišti?

Dobré, je to prostě práce, pracujeme, vyděláváme (**PS**), někdy ale není čas si popovídat chvíli, dát si společně kafčo...

14. Co vám v této společnosti nejvíce vyhovuje z hlediska vaší pozice?

Na práci mám klid, když potřebuji, tak mi vyjdou ostatní vstříc, abych mohla udělat závěrku, výplaty atd., takže není problém. Z vedení taky, udělají si vždy čas, když je potřeba, tak jako já nakonec taky... (**PF**)

15. Podáváte nějaké návrhy a doporučení svěřeným k vedení, k ostatním aktérům, kteří mají vliv na chod společnosti, na vztahy v ní, na vaši práci konkrétně?

Někdy ano, když potřebuji třeba nový počítač, účetní program, když potřebuji něco vyřídit na úřadech, ale nejsou to podněty a návrhy, spíše žádosti (**ND**). Je hodně věcí, které by lidi chtěli změnit, ale nejde to. Např. přístup některých úředníků na úřadech, některé předpisy apod. Ale možná je chyba právě v nás, obyčejných zaměstnancích.

16. Pořádáte nějaké společné akce, např. i mimo společnost? (společné výlety i s rodinami zaměstnanců, sportovní akce apod.)?

Ne, to tady moc není, sem tam jde o nějaký benefit, permanentku, lístky do divadla a tak, ale že bychom se všichni domluvili a někam si zašli, zajeli, to ne. (**PS**) Mohl by se zorganizovat třeba turnaj sportovní pro děti zaměstnanců, pro rodiny a tak, to tu trochu chybí.

Děkuji vám za rozhovor a váš čas ...

Rozhovor 4: respondent 4 - administrativní výpomoc (DPP – dohoda o pracovní činnosti)

1. Jak dlouho pracujete na pozici vedoucího pracovníka?

Jsem tu rok a něco...

2. Jaké jsou vztahy v pracovním týmu, na vašem pracovišti?

Jsem tu s účetní, pomáhám s administrativou, kde se dá, ale jsem spokojená, papírování mě vždy bavilo (**DV**), i když se hodně věcí dělá už přes počítače.

3. Jaké faktory v pozitivním slova smyslu podle vás nejvíce ovlivňují odpovídající pracovní výkony zaměstnanců?

Jsem tu krátkou dobu a nezdá se mi, že by tu byly nějaké problémy, lidé s tu vycházejí vstříc, je tu klidná atmosféra (**PF**) i přes fofr, který tu někdy vládne, ale žádná velká nervozita a tak. Myslím si, že je to hlavně ten klid, který máte na práci, i když někdy i stres, ten ale není taky někdy špatný, posune člověka taky dál.

4. Jaké faktory naopak nepříspívají, dle vašeho názoru, k dosahování odpovídající pracovního výkonu zaměstnanců včetně vás?

Problémy v rodině, v partnerských vztazích, problémy mezi lidmi tady (**NF**) ve společnosti, nízké platy, když s vámi nikdo nekomunikuje a připadáte si jako stroj, což bylo v předešlé firmě....

5. S jakými konflikty, pokud vůbec, se tady setkáváte?

Nejsem si vědoma, že by tu vůbec nějaké byly, řeší se tu často pracovní problémy (**K**), že bychom si popovídaly o tom, co doma a tak, na to není moc času. Hledíme si práce, aby byla včas a dobře odvedená...

6. Jaký je váš názor z hlediska souvislosti mezilidských vztahů na pracovišti a dosahování co nejvyššího pracovního výkonu?

Tak pokud mě někdo bude v práci štvát, podrážet mi nohy, dělat naschvály, tak si to sním vyřídím snad sama, ale tady o tom nevím. A určitě to nepřidá na dobře odvedené práci, protože to vše negativní odvádí vaši pozornost, nesoustředíte se, děláte zbytečné chyby.

7. Co byste vy sama navrhovala ke zlepšení mezilidských vztahů na pracovišti?

Mám pocit, že pracujeme, ale pro to chodíme do práce, že jo? Ale chybí tu někdy takový trochu ten humor, odreagování se, když je shon apod.

8. Co byste vy sama navrhovala ke zlepšení pracovního výkonu zaměstnanců?

Tady je všechno organizované, lidé vědí, (**NZMV**) co se od nich očekává, co mají dělat, jaké úkoly ponít, pracovní výkony jsou podle u všech dobré, tady to jinak nejde, protože vše navazuje na všechno. Když vypadne jeden článek, tak ne, že není nahraditelný, ale je to znát.

9. Co je, podle vás, největším motivačním prvkem z hlediska mezilidských vztahů a pracovního výkonu?

Asi dobrý výdělek, příjemné a klidné prostředí. (**M**)

10. Je ve vaší společnosti možný home office?

U mě asi ne, všichni něco pořád potřebují vytisknout, připravit, vyhledat, napsat atd., nevyužila jsem toho ještě nikdy. Ale vím, že je to možné (**MHO**), že někteří si práci udělají doma, ale každý den se tu musíme mihnout. Je to spíše v nouzi.

11. Jak často se setkáváte všichni např. na pracovní poradě atd.?

Jednou týdně, na začátku pracovního týdne (PS).

12. Jaké jsou z vašeho pohledu tedy vztahy na pracovišti?

Dobré (**DV**).

13. Co vám v této společnosti nejvíce vyhovuje z hlediska vaší pozice?

Je to různorodá práce, baví mě, a to je myslím moc důležité, jsem ve styku skoro se všemi, takže o.k. (**PPP**)

14. Podáváte nějaké návrhy a doporučení směrem k vedení, k ostatním, kteří mají vliv na chod společnosti, na vztahy v ní?

Ani ne, plním si svoje úkoly a nestarám se, zatím mě nic nenapadlo ohledně mé práce (**ND**).

15. Pořádáte nějaké společné akce, např. i mimo společnost? (společné výlety i s rodinami zaměstnanců, sportovní akce apod.)?

Nezažila jsem to tu a bylo by to moc fajn, abychom se líp poznali, ono by to ty dobré mezilidské vztahy ještě více utužilo (**PS**).

Děkuji vám za rozhovor a váš čas ...

4 Analýza a vyhodnocení výsledků výzkumu

Rozhovory s respondenty budou analyzovány a vyhodnoceny na základě provedeného kvalitativního šetření, a to metodou otevřeného kódování, kdy k jednotlivým skutečnostem budou uvedeny dané kódy. Na jejich základě bude poté provedeno vyhodnocení tak, aby bylo možné odpovědět na výzkumné otázky a vyhodnotit, zda byl splněn hlavní cíl praktické části práce a také dílčí cíl. Níže jsou uvedeny klady a zápory zjištění.

Klady:

- dobré vztahy na pracovišti, ve společnosti na všech úrovních;
- klidné a příjemné pracoviště;
- žádné konflikty, řeší se pouze pracovní problémy;
- motivace dostačující;
- shledány pouze pozitivní faktory;
- dobré mezilidské vztahy na pracovišti ovlivňují pozitivně pracovní výkon.

Zápory:

- nedostatek společných setkání uvnitř i vně společnosti, omezeno pouze na pracovní porady;
- možnost homeoffice pouze po dohodě a jen částečná;
- malá iniciativa zaměstnanců podávat návrhy a doporučení ke zlepšení mezilidských vztahů, pracovního výkonu;
- špatné mezilidské vztahy a konflikty na pracovišti ovlivňují pracovní výkony zaměstnanců negativně.

Z výše uvedeného je zřejmé, že se potvrdila teoretická východiska, tedy že nedobré mezilidské vztahy na pracovišti, konflikty a problémy v pracovním týmu, ovlivňují negativně pracovní výkony zaměstnanců, efektivitu práce.

Tab. 1 Teoretická východiska versus praktické poznatky v EPDOR, s.r.o.

Teoretická východiska	Praktické poznatky ze společnosti EPDOR, s.r.o.
O lidské zdroje je nutné pečovat	O zaměstnance je ve společnosti dobře pečováno
Je nutné vytvářet příznivé pracovní podmínky a pracovní prostředí	Ve společnosti je vytvářeno příjemné pracovní prostředí a pracovní podmínky jsou dobré
Pozornost je nutné věnovat výběru zaměstnanců coby prevenci možných konfliktů na pracovišti	Výběru zaměstnanců věnuje společnost zvýšenou pozornost, vyhne se tak pozdějším případným konfliktům na pracovišti, zaměstnanci jsou vybíráni velmi pečlivě tak, aby zapadli do stávajícího pracovního kolektivu, požadovaná kvalifikace je samozřejmostí
Zaměstnanci musí být správně motivováni	Zaměstnanci ve společnosti jsou dobře motivováni
Důležitá je vzájemná komunikace na všech úrovních	Vzájemná komunikace pracovní probíhá na všech úrovních bez problémů, zaměstnanci by však ocenili možnost lépe se poznat např. při společných akcích mimo pracovní dobu, příp. i s rodinnými příslušníky
Konflikty a problémy musí být řešeno ihned	Konflikty na pracovišti zaměstnanci moc nezaznamenávají, jsou řešeny mezi aktéry, řešeny jsou nejvíce problémy pracovní
Mezilidské vztahy ovlivňují pracovní výkon zaměstnanců	Zaměstnanci společnosti tento fakt potvrdili

4.1. Návrhy pro zlepšení vztahů ve společnosti EPDOR

Z výše uvedeného vyplývá, že společnost EPDOR, s.r.o. má významné postavení na tuzemském trhu i na trzích zahraničních. Vybudovat úspěšnou společnost není možné bez kvalitních a kvalifikovaných lidských zdrojů, které jsou základním kapitálem každé organizace, firmy. I když má tato společnost v Praze jen patnáct zaměstnanců, dle rozhovorů s vybranými respondenty je zřejmé, že mezilidské vztahy uvnitř společnosti jsou kladné, nejsou zde žádné větší problémy či konflikty, které by nebylo možné řešit hned.

Jako motivaci považují respondenti každý něco jiného, zmínili finanční odměny, benefity, dobré mezilidské vztahy, vzájemnou komunikaci, pravidelné porady a další. Co uváděli všichni shodně je nedostatek společných setkání uvnitř či vně společnosti, např. i s životními partnery i dětmi, která by utužila ještě více mezilidské

vztahy na pracovišti a přispělo by to také ke zkvalitnění pracovního výkonu, efektivity práce. Co se týče podávání návrhů a podnětů, pak jsou tyto zřejmě řešeny v rámci pracovních porad a vzájemné komunikace mezi jednotlivými zaměstnanci a vedoucími pracovníky, příp. vedením společnosti, ředitelem.

Všichni se shodli, že mezilidské vztahy ve společnosti EPDOR, s.r.o. jsou na dobré úrovni, ale chybí trochu humoru, okořenění si náročné práce. Zní to, jak by ve společnosti byli sami workoholici. Co se týče např. řešení konfliktů, problémů, pak shodně respondenti uváděli, že jsou řešeny zejména pracovní problémy, na konflikty a další negativa v rámci mezilidských vztahů není čas pro náročnost práce.

Z hlediska možnosti práce na home office, tedy práce z domova, odpovídali respondenti, že je možná, ale pouze částečně, vždy musí být každý den daný zaměstnanec na svém pracovišti alespoň po nezbytně nutnou dobu. Home office je tedy využíván jen v případě nutnosti. Vedoucí pracovníci jsou často na cestách, na obchodních jednáních, realizují různé projekty apod., tzv. home office u nich mnohdy nepřipadá v úvahu, pracují často mimo společnost, v terénu.

Na otázku, zda mezilidské vztahy ovlivňují pracovní výkon, efektivitu práce, odpovídali respondenti shodně, že ano. Špatné mezilidské vztahy ve společnosti by vyvolávaly nervozitu, nepříjemné pocity, podrážděnost, nesoustředěnost a přispěly by ke zhoršení pracovního výkonu celého pracovního týmu. Je tedy možné konstatovat, že dle názoru dotazovaných respondentů na různých pracovních pozicích ve společnosti EDOR, s.r.o. jsou mezilidské vztahy dobré a není nutné řešit žádné konflikty ani problémy, když se nějaké objeví, byly by řešeny mezi danými aktéry a ihned.

Závěr

Bakalářská práce se zabývá mezilidskými vztahy na pracovišti a jejich vlivem na pracovní výkon. Nejprve byla vymezena teoretická východiska a základní pojmy k danému tématu, poté byla provedeno kvalitativní průzkumné šetření formou polostrukturovaných rozhovorů s vybranými pracovníky společnosti EPDOR, s.r.o., kteří pracují na různých pracovních pozicích a odpovídali na předem připravené otázky. Součástí praktické části práce byla také stručná diskuse k tématu a byly formulovány návrhy a doporučení pro praxi.

Při zpracování bakalářské práce, a to zejména její teoretické části, byly informace čerpány z dostupných odborných literárních a ostatních relevantních zdrojů. Cílem této práce bylo argumentovat význam mezilidských vztahů pro efektivitu práce v rámci pracovního výkonu. Dílčími cíli pak bylo zjistit, s jakými problémy se nejvíce vedoucí pracovníci setkávají na pracovišti v rámci mezilidských vztahů, jakým způsobem řeší nejčastěji problémy a konflikty na pracovišti a dále zjistit, do jaké míry ovlivňují mezilidské vztahy na pracovišti pracovní výkon z pohledu respondentů.

Teoretická východiska konstatují, že mezilidské vztahy ovlivňují do určité míry pracovní výkon, jeho efektivitu. Stejného názoru byli také dotazovaní respondenti dané společnosti. Jak uváděli, nejsou na svém pracovišti svědky konfliktů, řeší se zde pracovní problémy, jsou zde pravidelné pracovní porady, vedoucí pracovníci se zaměstnanci komunikují. Jak uváděli dotazovaní respondenti, chybí zde zřejmě kromě náročné práce také alespoň mírné odreagování se od pracovních úkolů, trochu humoru, osobního popovídání se, kdy vzájemná komunikace ve společnosti probíhá zřejmě pouze na pracovní úrovni. Proto se objevila ze strany respondentů výtku, že by bylo vhodné pořádat také společné akce, společná posezení či sportovní akce případně i s rodinami zaměstnanců, aby se tyto lépe poznali, aby se pracovní vztahy utužily a podpořily tak ještě lepší pracovní výkony zaměstnanců.

Seznam literatury

BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management. Psyché.* Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4211-3.

CIPRO, Martin. *Psychoanalytické koučování: vliv nevědomé motivace na jednání koučovaného. Manažer.* Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5350-8.

HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů. Vedení lidí v praxi.* Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2475-1.

HERTWIG, Teresa. *Produktivita nepotřebuje kancelář: připravte se na budoucnost a nové flexibilní pracovní prostředí.* Praha: Grada, 2024. ISBN 978-80-271-3856-2.

KARP, Gabe. *Konflikt jako cesta k úspěchu: nezlobte se na tučňáky doma ani v práci.* Praha: Grada, 2023. ISBN 978-80-271-3706-0.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu. 5., aktualizované a rozšířené vydání. Manažer.* Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0629-5.

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

PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. Vedení lidí v praxi.* Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.

RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců. Vedení lidí v praxi.* Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2100-2.

SEIWERT, Lothar J. a TRACY, Brian. *Jak sladit práci a osobní život: --a udržet si tělesnou i duševní pohodu.* Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4021-8.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů.* Grada, 2014. ISBN 978-80-247-9364-1.

TEGZE, Jan. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu.* Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-0551-9.

TOMŠEJ, Jakub. *Diskriminace na pracovišti. Právo pro praxi.* Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-1014-8.

TROJANOVÁ, Martina a KOČMANOVÁ, Alena. *Měření a hodnocení výkonnosti podniku: jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci. Management (Grada)*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-3955-7.

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

URBAN, Jan. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci. Management (Grada)*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3955-7.

EPDOR, s.r.o. (2024). Online.O *EPDOR*. Dostupné z: <https://www.epdor.com/cz/contact/> [cit. 2024-11-23].

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Vizualizace vztahů osob a společností – EPDOR, s.r.o. (2024) 23

Seznam tabulek

Tab. 1 Teoretická východiska versus praktické poznatky v EPDOR, s.r.o. 36

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Kateřina Phamová		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
NÁZEV PRÁCE	Mezilidské vztahy a pracovišti a jejich vliv na výkon práce		
VEDOUCÍ PRÁCE	Ing. Jana Pechová, Ph.D.		
KATEDRA	KRLZ – Katedra řízení lidských zdrojů	ROK ODEVZDÁNÍ	2024
POČET STRAN	41		
POČET OBRÁZKŮ	1		
POČET TABULEK	1		
POČET PŘÍLOH	0		
STRUČNÝ POPIS	Bakalářská práce je zaměřena na mezilidské vztahy na pracovišti, kdy cílem práce je argumentovat význam mezilidských vztahů z hlediska efektivity práce, a to na základě teoretických východisek a vypracování praktické části práce, a to provedením kvalitativního průzkumného šetření formou polostrukturovaných rozhovorů s respondenty – zaměstnanci vybrané společnosti. Součástí této části práce je krátká diskuse k tématu a návrhy a doporučení pro praxi. Cílem je zjistit, jaké faktory ovlivňují v rámci mezilidských vztahů efektivitu práce.		
KLÍČOVÁ SLOVA	Efektivita práce, mezilidské vztahy, lidské zdroje, pracoviště, pracovní tým		

ANNOTATION

AUTHOR	Kateřina Phamová		
FIELD	6208R190 Business Administration and Human Resources Management		
THESIS TITLE	Interpersonal Relationships in the workplace and their influence on job performance		
SUPERVISOR	Ing. Jana Pechová, Ph.D.		
DEPARTMENT	KRLZ – Department of Human Resources Management	YEAR	2024
NUMBER OF PAGES	41		
NUMBER OF PICTURES	1		
NUMBER OF TABLES	1		
NUMBER OF APPENDICES	0		
SUMMARY	The Bachelor thesis focuses on interpersonal relationships in the workplace, where the aim of the work is to argue the importance of interpersonal relationships in terms of work effects, based on theoretical principles and the development of a practical part of the work, by conducting a qualitative exploratory investigation in the form of semi-structured interviews with respondents – employees of the chosen company. This part of the work includes a short discussion on the topic and suggestions and recommendations for practice. The aim is to find out what factors influence the effectiveness of work within people-to-people relationships.		
KEY WORDS	Work efficiency, interpersonal relationships, human resources, workplace, work team		