

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Specializace Řízení lidských zdrojů

Vedení lidí a mezilidské vztahy na vybraném pracovišti Bakalářská práce

Petra HERALOVÁ

Vedoucí práce: doc. PhDr. Karel Pavlica, PhD.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Petra Heralová**

Studijní program: **Ekonomika a management**

Specializace: **Řízení lidských zdrojů**

Název tématu: **Vedení lidí a mezilidské vztahy na vybraném pracovišti**

Cíl: Teoretickým cílem práce je podat přehled aktuálních teoretických poznatků o vedení lidí a utváření pozitivních sociálních vztahů na pracovišti. Praktickým cílem práce je na vybraném pracovišti analyzovat úroveň mezilidských vztahů a používaný styl vedení. Na tomto základě budou navržena příslušná optimalizační opatření.

Rámcový obsah:

1. Úvod – vymezení a zdůvodnění cílů práce.
2. Styly vedení a jejich vliv na pracovníky.
3. Rozvoj pozitivních mezilidských vztahů v pracovních skupinách a týmech.
4. Charakteristika vybraného pracoviště.
5. Empirický výzkum – analýza úrovně mezilidských vztahů a používaného stylu vedení na vybraném pracovišti.
6. Shrnutí výsledků empirického výzkumu a návrh opatření zaměřených na pozitivní změny v oblasti mezilidských vztahů a používaného stylu vedení.

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. – JAROŠOVÁ, E. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2015. 616 s. ISBN 978-80-7261-239-0.
2. JAROŠOVÁ, E. – PAUKNEROVÁ, D. – LORENCOVÁ, H. *Nové trendy v leadershipu: koncepce, výzkumy, aplikace*. 1. vyd. Management Press, 2016. 253 s. ISBN 978-80-7261-479-0 .:
3. NORTHOUSE, P. *Leadership. Theory and Practice. 6th Edition*. London: SAGE, 2013. 486 s. ISBN 978-1-4522-0340-9.
4. PAVLICA, K. – JAROŠOVÁ, E. – KAISER, R. *Vyvážený leadership. Dynamika manažerských dovedností. 2. rozšířené a aktualizované vydání*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-289-5.
5. WAGNEROVÁ, I. *Psychologie práce a organizace – Nové poznatky*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3701-0.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2021

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2022

L. S.

Elektronicky schváleno dne 14. 12. 2022

Petra Heraldová

Autorka práce

Elektronicky schváleno dne 14. 12. 2022

doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.

Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 14. 12. 2022

doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.

Garant studijní specializace

Elektronicky schváleno dne 15. 12. 2022

doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.

Rektor ŠAVŠ

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval(a) samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil(a) vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom(a), že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mě požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne

Děkuji doc. PhDr. Karlu Pavlicovi, PhD. za odborné vedení závěrečné práce, poskytování rad a informačních podkladů.

Obsah

Úvod.....	7
1 Styly vedení a jejich vliv na pracovníky.....	8
1.1 Leadership	8
1.2 Styly vedení.....	9
1.3 Styl řízení a možnosti účinného působení na pracovníky.....	11
2 Rozvoj pozitivních mezilidských vztahů v pracovních skupinách a týmech ...	13
2.1 Vlastnosti pracovní skupiny a týmu	13
2.1.1 Pracovní skupina	13
2.1.2 Tým.....	14
2.2 Vývoj týmu a rozvoj pozitivních mezilidských vztahů	15
2.2.1 Vývoj týmu	15
2.2.2 Rozvoj pozitivních mezilidských vztahů v týmu	16
3 Charakteristika vybraného pracoviště	23
4 Empirický výzkum – analýza úrovně mezilidských vztahů a používaného stylu vedení na vybraném pracovišti.....	25
4.1 Výsledky dotazníkového šetření.....	26
4.2 Rozhovor s jednatelem společnosti.....	41
4.3 Shrnutí výsledků empirického výzkumu a návrh opatření zaměřených na pozitivní změny v oblasti mezilidských vztahů a používaného stylu vedení.....	43
Závěr	45
Seznam literatury	47
Seznam obrázků a tabulek.....	49
Seznam příloh.....	51

Seznam použitých zkratk a symbolů

HPP	Hlavní pracovní poměr
ISO	International Organization for Standardization
LMX	Leader – Member Exchange Theory
VW	Volkswagen

Úvod

Tématem této bakalářské práce je vedení lidí a mezilidské vztahy na vybraném pracovišti. Vedení lidí je jedním z úkolů manažera, se kterým se ve své práci setká každý vedoucí či zmíněný manažer, který by měl být v rámci své funkce schopen dělat klíčová rozhodnutí, komunikovat se svými zaměstnanci, vynaložit úsilí k získání jejich důvěry a najít správnou motivaci k jejich dennodenním činnostem, udržovat pozitivní mezilidské vztahy a v neposlední řadě by měl být schopen získat si respekt a autoritu. Teoretickým cílem práce je podat přehled aktuálních teoretických poznatků o vedení lidí a utváření pozitivních sociálních vztahů na pracovišti. Praktickým cílem práce je na vybraném pracovišti analyzovat úroveň mezilidských vztahů a používaný styl vedení. Na tomto základě budou navržena příslušná optimalizační opatření.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část je členěna do dvou kapitol, které jsou zpracovány na základě odborné literatury. První kapitola popisuje styly vedení a jejich vliv na pracovníky, vysvětluje pojem leadership. Druhá kapitola se zabývá rozvojem pozitivních mezilidských vztahů v pracovních skupinách a týmech, pracovní skupiny jsou v této kapitole charakterizovány a rovněž je zde popsán vývoj týmu. Následuje třetí kapitola, která je mostem mezi teoretickou a praktickou částí, a ve které bude charakterizována vybraná společnost, ve které probíhal výzkum k praktické části. Informace o samotné společnosti byly získány z interních materiálů společnosti, jejích internetových stránek a z rozhovoru s jednatelem společnosti. Praktická část bakalářské práce byla zhotovena na základě dotazníkového šetření, které bylo realizováno mezi zaměstnanci společnosti a rozhovoru vedeného s jednatelem společnosti. V závěru praktické části jsou uvedena doporučení a návrhy pro zlepšení vztahů na pracovišti.

1 Styly vedení a jejich vliv na pracovníky

V úvodu první kapitoly je vysvětlena definice leadershipu, dále je zde uveden rozdíl mezi leadershipem a managementem a popsána charakteristika lídra. Následuje podkapitola, která se věnuje stylům vedení a jak tyto styly působí na spolupracovníky.

1.1 Leadership

Leadership a management jsou různé pojmy, které se navzájem překrývají. Odlišné jsou tím, že management se tradičně zaměřuje na činnosti plánování, organizování, personálního zajištění a kontroly, zatímco leadership klade důraz na proces obecného vlivu. Podle některých výzkumníků se management zabývá vytvářením pořádku a stability, kdežto leadership je adaptací a konstruktivními změnami. Jiní výzkumníci jdou tak daleko, že tvrdí, že manažeři a lídři jsou různé typy lidí, přičemž manažeři jsou více reaktivní a méně emocionálně zapojení a lídři jsou proaktivnější a více emocionálně zaangažovaní. Překrývání mezi vedením a řízením se soustředí na to, jak oba zahrnují ovlivňování skupiny jednotlivců při dosahování cílů (Northouse, 2021).

Rovněž Vodáček a Vodáčková (2013) pojmají leadership jako tvůrčí vedení spolupracovníků.

Existují dvě běžné formy vedení. Přidělené vedení je založeno na formálním titulu nebo pozici v organizaci. Vznikající vedení vyplývá z toho, co člověk dělá a jak získává podporu od následovníků. Vedení jako proces se vztahuje na jednotlivce v přidělených rolích i rolích vznikajících (Northouse, 2021).

Na rozdíl mezi manažerem a lídrem ve své knize upozorňuje také Kocianová (2013), která tvrdí, že lídři ovlivňují, motivují a pracují na posílení u svých spolupracovníků, aby byli motivováni jednat nejen ve svém nejlepším zájmu, ale také v zájmu organizace. Tím se pokouší využít co nejvíce lidský potenciál.

Vodáček a Vodáčková (2013) doplňují, že lídr je takový manažer, který se narodí s určitými rysy, jež mu jsou pro vedení lidí přínosem. Takovými rysy mohou být například energie, částečně inteligence, asertivita a způsoby vůdcovského chování. Tento názor převládal v minulosti, v současné době se objevují názory, že metodám

leadershipu se lze naučit, a to i rozvojem nebo úplným vypěstováním výše zmíněných vlastností.

Jarošová et al. (2016) ve své publikaci poukazuje na určité charakteristiky lídra a sdílí tak i názor Northouse (2013), který vymezil pět žádoucích osobnostních charakteristik pro každého, kdo chce být ostatními vnímán jako lídr. Mezi tyto charakteristiky náleží:

- inteligence,
- sebedůvěra,
- odhodlanost,
- integrita a
- sociabilita.

Thorne a Pellant (2007), kteří se ve své knize zabývají knowledge managementem, vysvětlují, co sebou nese být znalostním vedoucím. Aby mohl být lídr označen za znalostního vedoucího, musí projevovat originální a odlišné myšlenky, což vyžaduje následující charakteristiky – zralost, smělost a sebedůvěru.

1.2 Styly vedení

V průběhu let bylo uskutečněno nespočet výzkumů a vytvořeno mnoho teorií, které popisují různé strategie, které jsou voleny lídry při vedení lidí. Styl vedení je třeba měnit a přizpůsobovat na základě situací, které právě nastávají. Je možné ho určit podle osobních vlastností, postoje podřízených ke svému vedoucímu či dle závažnosti rozhodnutí (Bedrnová, et al., 2015).

Klasické teorie uvádějí tři základní styly vedení – autoritativní (= autokratický), demokratický (= participativní) a liberální (= volný). Tyto tři styly se rozlišují na základě využívání formální autority lídra a míry podílení podřízených na významných rozhodnutích. Autoritativní lídr rozhoduje sám a jedná přesvědčivě, po svých podřízených požaduje poslušnost a plnění úkolů, udržuje si respekt. Demokratický lídr většinou rozhoduje se svými spolupracovníky, koordinuje s nimi úkoly a umožňuje jim účast na společném cíli. Své podřízené motivuje svým příkladem. Volnost jednání, samostatnost rozhodování a stanovování cíle svého jednání ponechává svým podřízeným liberální lídr (Vodáček & Vodáčková, 2013).

Jednu z moderních teorií představuje teorie zvaná LMX (Leader – Member Exchange Theory, přeloženo jako teorie výměny mezi vůdcem a členem skupiny), která předpokládá, že lídr navozuje určitý speciální vztah s některými pracovníky v organizaci a věnuje jim zvláštní pozornost. Silná stránka této teorie spočívá v budování stabilní základny spolehlivých a loajálních následovníků, čímž se zvyšuje produktivita a týmová soudružnost vedoucí k rychlejšímu dosahování cílů (Northouse, 2021).

Armstrong (2007) uvádí příklady protichůdných stylů. Vedle autokratického a demokratického stylu, které byly popsány výše, uvádí autor rozdíly mezi charismatickým a necharismatickým stylem, transakčním a transformačním stylem a tzv. umožňovatelem a kontrolorem (viz Tab. 1).

Tab. 1 Protichůdné styly vedení

Protichůdné styly vedení	
Styl vedení	Charakteristika
Charismatický	Vizionář, spoléhá na svou „auru“, dobrý komunikátor, orientuje se na úspěch.
Necharismatický	Spoléhá se na své know-how, nenápadná kontrola, chladný a analytický přístup k řešení problémů.
Transakční	Svým podřízeným pobízí peníze, práci či jistotu za plnění úkolů.
Transformační	Své podřízené motivuje ke zvládnání náročnějších cílů.
Umožňovatel	Inspirace podřízených pomocí své vize budoucnosti a podpora při zvládnání týmových úkolů.
Kontrolor	Manipulace s lidmi k získání jejich ochoty k plnění cílů.

Zdroj: (Vlastní zpracování na základě publikace od Armstronga 2007)

Bedrnová et al. (2015) ve své knize kromě již zmíněných teorií uvádí i teorii situačního řízení, jejímiž typickými představiteli jsou F. E. Fiedler, P. Hersey a H. K. Blanchard. Tato teorie vychází z předpokladu, že tak, jak se průběžně mění

podmínky řízení, měla by se měnit i zaměření a způsoby jednání leadera tak, že postupně:

- nařizuje (direktivní přístup),
- přesvědčuje (užívá racionální a emocionální apely),
- konzultuje (využívá participace řízených pracovníků) a
- deleguje (využívá samostatnosti řízených pracovníků).

1.3 Styl řízení a možnosti účinného působení na pracovníky

Tato kapitola navazuje na teorii situačního vedení. Dle tohoto modelu je efektivní vedení podmíněno volbou takového stylu vedení, který odpovídá úrovni zvládnutí určitého úkolu daným pracovníkem. Určitá úroveň rozvoje jednotlivého pracovníka je dána kombinací jeho kompetence a také pracovní ochoty daný úkol splnit. V tomto případě lze kompetenci chápat jako souhrn individuálních předpokladů jedince k úspěšnému vykonání pracovního úkolu. Odhodlání či míra pracovní ochoty k vykonání daného úkolu je určena motivací, sebedůvěrou a sebejistotou jedince (Pavlica, et al., 2015).

Pavlica et al. (2015) představují čtyři základní typy rozvojové úrovně jednotlivých pracovníků (viz Obr. 2). Z níže vysvětleného modelu vyplývá, jaký styl vedení (S1-S4) odpovídá jaké úrovni rozvoje (D1-D4):

- D1 – Jedná se o pracovníka, který má nízkou kompetenci a vysokou míru odhodlání. Většinou se jedná o nadšeného začátečníka, nováčka v týmu.
- D2 – Zde jde o pracovníka s nižší kompetencí, který se ale již něčemu z dané oblasti naučil. Pracovník má tak již určité rozvinuté předpoklady na dobré úrovni k vykonání konkrétního úkolu. Zároveň je třeba také zmínit, že některé negativní zkušenosti a neúspěchy, které daný pracovník zažil, mohou snížit jeho pracovní ochotu a odhodlání.
- D3 – Pracovník, jehož kompetence je na vzestupu, avšak míra jeho pracovní ochoty a odhodlání je proměnlivá. Zaměstnanec se může projevovat schopně a snaživě, ale také opatrně, nejistě, přehnaně sebekriticky či dokonce znuděně až apaticky.

- D4 – Tuto úroveň rozvoje představuje vysoce kompetentní pracovník s vysokou mírou pracovní ochoty a odhodláním dané úkoly zvládnout. Je samostatný a výkonný.



Zdroj: (Pavlica et al., 2015; str. 148)

Obr. 1 *Situační styl vedení*

2 Rozvoj pozitivních mezilidských vztahů v pracovních skupinách a týmech

Druhá kapitola je zaměřena na rozvoj pozitivních mezilidských vztahů v pracovních skupinách a týmech. V první podkapitole jsou vysvětleny pojmy pracovní skupina a tým a charakterizovány jejich vlastnosti. Druhá podkapitola se pak zabývá vývojem týmu a rozvojem pozitivních mezilidských vztahů.

2.1 Vlastnosti pracovní skupiny a týmu

Tato kapitola se věnuje základním rysům pracovních skupin a týmů. Pracovní skupina je tvořena určitou skupinou zaměstnanců jednoho pracoviště, kteří jsou spjati společnou činností, mají jasně definované sociální role a jednotné vedení. Naproti tomu tým je označován jako vnitřně formálně nestrukturovaná malá skupina lidí, jejíž členové podávají po určitou dobu společný výkon.

2.1.1 Pracovní skupina

Bedrnová et al. (2015) uvádí celkem sedm znaků pracovních skupin:

1. společné cíle,
2. společná činnost,
3. definovaná vnitřní struktura pracovních rolí a pozic,
4. časté osobní kontakty mezi spolupracovníky,
5. relativně trvalé sociální vztahy,
6. společné pracoviště,
7. vědomí o příslušnosti ke skupině.

Ve své charakteristice pracovní skupiny Bedrnová et al. (2015) pokračuje tím, že je potřeba všimnout si některých dimenzí, které vymezují odlišnosti mezi různými pracovními skupinami. Jak dále uvádí, tyto odlišnosti vyjadřují sociálně psychologickou charakteristiku konkrétní pracovní skupiny a předpokládají i odlišný přístup manažera k jejich vedení. Konkrétními odlišnostmi jsou především subjektivní rozdíly (v osobnosti, pohlaví, věku či kvalifikaci) a objektivní charakteristiky práce a pracovních podmínek (pracovní režim, charakter práce, organizace práce, technická vybavenost apod.).

Následující charakteristiky se týkají základního rozsahu skupin, které používají určitý styl řízení (Bedrnová, et al., 2015):

- Velikost skupiny (tři až třicet členů).
- Soudružnost (míra identifikace členů se skupinou).
- Stabilita skupiny (stálost / fluktuace jednotlivých spolupracovníků).
- Flexibilita (sdílené postoje, hodnoty a neformální sociální normy).
- Uzavřenost / Otevřenost (míra ochoty přijímat další členy do skupiny).
- Polarizace (zvýšení / snížení rozdílnosti v obsahu a intenzitě identifikace jednotlivců se společnými cíli).
- Intimita (obsah a síla vnitřních vazeb mezi spolupracovníky).
- Přitažlivost skupiny (atraktivnost a autorita společenského postavení dané skupiny).
- Participace ve skupině (míra podílení jednotlivých členů na rozhodování o cílech a činnosti pracovní skupiny).
- Autonomie ve skupině (rozsah volnosti členů skupiny v jednání).

2.1.2 Tým

Jak již bylo zmíněno v úvodu, pojem tým označuje zpravidla vnitřně formálně neuspořádanou malou skupinu lidí, kteří v jejím rámci podávají po stanovenou dobu společný výkon (Bedrnová, et al., 2015).

Týmy působící v podmínkách organizací lze považovat za specifické případy malých pracovních skupin, které se vyznačují nízkým počtem členů sledujících společný cíl. Dále se vyznačují vzájemnou osobní interakcí a závislostí jednotlivých členů (Pavlica, et al., 2015).

Týmy a týmová práce jsou organizačním nástrojem, jehož primárním smyslem v současném managementu je využít schopností několika lidí současně k vytváření takových řešení, která jsou pro jednotlivce se specializovanými znalostmi a dovednostmi příliš složitá (Kubátová, 2013).

Mezi základní rysy, které odlišují tým od skupiny lze zahrnout (Bedrnová, et al., 2015):

- neexistence vnitřní formální organizační struktury týmu,
- podávání společného výkonu a společná odpovědnost za jeho výsledky,
- časové omezení existence týmu.

Pavlica et al. (2015) ve své publikaci zmiňují následující pohledy na týmy. Jedním z nich je možnost charakterizovat tým jako skupinu spolupracovníků pracujících společně pouze po dobu nutnou k splnění určitého společného úkolu, což je charakteristika typická například pro projektové týmy. Druhý názor se opírá o současný trend ve společnosti, kterým je vedení a řízení všech pracovních skupin takovým způsobem, aby fungovaly jako týmy.

Týmy je možné dělit na formální a neformální. Formální týmy jsou vytvořeny organizací a jejich cílem je dosažení stanoveného cíle. Složení týmu a jeho povaha vždy záleží na povaze úkolu, který má být splněn. Neformální týmy naopak vznikají na základě vzájemných sympatií a pocitu, že si jejich členové rozumí a jsou si nějak spřízněni (Armstrong, 2007).

2.2 Vývoj týmu a rozvoj pozitivních mezilidských vztahů

2.2.1 Vývoj týmu

Pavlica et al. (2015) ve své knize popisuje vývoj týmu následujícím způsobem:

1. „Forming“ = formování. V této fázi se sestavuje tým.
2. „Storming“ = bouře. V průběhu tohoto období dochází k vzájemnému prozkoumávání spolupracovníků v týmu a k spolupráci všech jeho členů, přičemž lze očekávat, že se objeví i první nedorozumění a konflikty.
3. „Norming“ = normování. V tomto bodě se uvnitř týmu začínají budovat formální a neformální pravidla spolupráce.
4. „Performing“ = výkon. V této fázi by měl být tým kompletní a schopen splňovat poptávané úkoly a přinášet uspokojivé výsledky.
5. „Closing“ = ukončení. V této fázi dochází k ukončení činnosti týmu.

Bedrnová et al. (2015) popisuje také pět etap rozvoje pracovního týmu. Ovšem oproti Pavlicovi et al. (2015) uvádí v páté fázi tzv. „adjourning“, neboli udržení, při kterém dochází k posilování všech pozitivních rysů týmové práce. Objevuje se snaha překonat v další práci týmu počáteční chyby cíleným týmovým tréninkem.

Pavlica et al. (2015) by při volbě členů týmu zohlednili také tzv. týmové role, k jejichž vymezení se osvědčuje koncepce Mereditha Belbina:

- Myslitel – individualista, autor tvůrčích a originálních návrhů.
- Vyhledavač zdrojů – zajišťuje kontakty týmu s okolním světem.
- Kontrolor – vyhodnocovač – věcný analytik a nositel kritického myšlení.
- Realizátor – disciplinovaný a spolehlivý „nosič vody“.
- Dotahovač – perfekcionista a detailista tlačící tým k dosažení zvolených cílů.
- Týmový pracovník - „parták“, pomáhá v týmu udržovat dobré vztahy a atmosféru.
- Formovač – autoritářsky založený jedinec zaměřený na akceschopnost a výkonnost týmu.
- Koordinátor – „leader“/„demokrat“, konzultuje, podporuje, slaďuje zájmy celku a jednotlivců.
- Specialista – úzce vyhraněný odborník.

2.2.2 Rozvoj pozitivních mezilidských vztahů v týmu

Jedním z důležitých faktorů ovlivňující chod firmy je budování a rozvoj mezilidských vztahů na pracovišti. To by mělo být prioritou všech pracovníků, kteří jsou nejen na pozicích vedoucích zaměstnanců, ale také u podřízených.

Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, je možné týmy dělit na formální a neformální. Podobně je možné rozdělit a porovnat i vztahy mezi jednotlivými členy týmu. V případě formálních vztahů na pracovišti je hlavním cílem podniku zisk, případně služba. Vedoucí působí autoritativně, směr vlivu na pracovišti je veden shora dolů a kontrolním mechanismem je pohrůžka výpovědí. Komunikace většinou probíhá formálními kanály, které jsou dobře definované a sledují formální linie. Organizační struktura je v tomto případě vyjádřena jako organizační diagram.

Mezilidské vztahy na tomto typu pracoviště jsou dány popisem práce, podmínkou interakce je plnění povinností a podmínkou přijetí loajalita k vedoucímu či firmě. Oproti tomu hlavním cílem společnosti, kde jsou uplatňovány neformální vztahy, je především uspokojení jejích členů. Vedoucí více než autoritu používá moc, vliv spolupráce směřuje zdola nahoru a jako kontrolní mechanismus jsou užívány sankce. Neformální kanály, které jsou definovány jen zhruba a prolínají se napříč komunikačními kanály, jsou v tomto případě užívány ke komunikaci. Při neformálních vztazích sociogram vyjadřuje organizační strukturu. Mezilidské vztahy na tomto pracovišti vznikají spontánně, osobní vlastnosti jsou podmínkou interakce a podmínkou přijetí není loajalita nýbrž soudržnost (Dědina & Odcházal, 2007).

Správně vybraný a sestavený pracovní tým je klíčem úspěchu jeho činnosti. Průběh a také výsledky týmové práce bývají ovlivněny řadou objektivních a subjektivních skutečností. Mezi významné objektivní podmínky lze zahrnout velikost týmu, profesní, kvalifikační a demografickou strukturu, čas, charakter pracovního úkolu a stanovené cíle (Bedrnová, et al., 2015):

Vztahy mezi spolupracovníky na pracovišti jsou důležité, z tohoto důvodu by jim měla být věnována pozornost a mělo by se o ně pečovat. Bednář a Odcházal (2013) rozlišují následující kategorie vztahů v organizaci:

- mezi nadřízenými a podřízenými,
- mezi podřízenými navzájem,
- mezi nadřízenými,
- mezi zaměstnanci společnosti a významnými cizinci,
- vztah firma – zákazník,
- vztah majitelé – management.

Týmová práce je nekonečným procesem učení mezi spolupracovníky, a to požaduje zřetelnou kulturu diskuse a mnoho tolerance (Bedrnová, et al., 2015).

Na základě šetření britských Relations Services bylo zjištěno, že spokojenost spolupracovníků a také jejich oddanost organizaci, ve které působí, je nejvíce ovlivňována pěti skutečnostmi (Armstrong, 2007):

1. Vztah s manažerem (nadřízeným) – 63 %.

2. Kvalita řízení na liniové úrovni – 62 %.
3. Vztah s kolegy – 60 %.
4. Uznání za přínos – 56 %.
5. Schopnost vést (leadership): viditelnost a důvěrnost – 55 %.

V každém týmu je žádoucí, aby jeho členové disponovali různými, vzájemně se doplňujícími osobnostními charakteristikami a styly jednání. Tato psychologická perspektiva je třeba doplnit funkčním hlediskem, ve kterém je třeba posuzovat chování a projevy vedoucího a členů týmu. Chování každého člena týmu by mělo vést ke splnění stanoveného cíle, přispívat k plnění potřebných úkolů a současně udržovat dobrou náladu a pozitivní vztahy v týmu (Pavlica, et al., 2015).

Pavlica et al. (2015) rozlišují dva typy funkčních rolí:

1. Role a chování přispívající k plnění úkolů: zahajování prací; požadování a poskytování informací; objasňování a rozvíjení myšlenek/názorů; shrnování výsledků diskuse; ověřování souhlasu; ověřování uskutečnitelnosti myšlenek a návrhů; udržování směru.
2. Role a chování přispívající k udržování pozitivních vztahů: zajišťování plynulosti a přehlednosti konverzace; povzbuzování; udržování souladu ve skupině; používání humoru; navrhování nových norem a standardů.

K zajištění rovnováhy a přiměřenosti ve výkonu obou okruhů funkčních rolí je zapotřebí vyváženého přístupu k vedení týmu (Pavlica, et al., 2015).

V každém týmu či pracovní skupině dochází ke vzniku stresujících a emocionálně vypjatých situací, kterými mohou být např. blížící se termín nebo neúspěch při plnění zadaného úkolu. Se stresovou situací se každý jednatel vyrovnává různým způsobem. V této souvislosti lze rozlišit tři základní styly jednání či projevů (Pavlica, et al., 2015):

1. **Kamarád**, který projevuje přátelské a pozitivní emoce a při vzniku stresové situace redukuje napětí a udržuje jednotu v týmu, čímž ale může potlačit potřebnou výměnu názorů, a tak přichází na řadu falešný pocit, že se nic neděje.

2. **Útočník** naproti tomu projevuje agresivní emoce, přikazuje a hledá viníky. Kladnou stránkou v tomto případě je otevření potlačovaných témat, naopak zápornou eskalace napětí a ztráta energie při řešení častých sporů.
3. **Logik** potlačuje a přehlíží emoce, apeluje na racionalitu a logiku a často navrhuje promyšlený plán postupu. Udržuje si objektivní pohled na situaci a zpracovává přehledný plán jejího zvládnutí, což může být považováno za potencionální klad. Na druhou stranu se objevuje frustrace členů týmů, kteří postrádají emocionální potřeby.

Pavlica et al. (2015) došel k názoru, že ani jeden z výše uvedených stylů jednání není sám o sobě efektivní, a proto by mělo být úkolem každého vedoucího zajistit, aby žádný z těchto stylů reagování v kritické situaci neutlačoval jiný a aby podřízení s odlišnými způsoby reakcí na zátěž vzájemně spolupracovali.

Ke správnému fungování týmu a rozvoji mezilidských vztahů na pracovišti jsou ze strany vedení důležité určité dovednosti. Kubátová (2013) dělí tyto dovednosti do dvou skupin:

1. Individuální interpersonální dovednosti: naslouchání, stanovování cílů, zpětná vazba a delegování.
2. Interpersonální dovednosti pro práci ve skupinách: vedení porad a schůzek, zvládání konfliktů, vyjednávání a komunikace.

Naslouchání je základem všech ostatních interpersonálních dovedností. Pokud lídr není schopen efektivně naslouchat, nemůže dát zpětnou vazbu svému spolupracovníkovi či podřízenému (Kubátová, 2013). Pavlica et al. (2015) doplňují, že vyvážené naslouchání je založeno na dovednosti vystihnout správný moment, kdy je potřeba být zticha a kdy se má mluvit, kdy se má tázat a kdy sdělovat vlastní názory a kdy má být bez výhrad akceptováno vše, co je řečeno, a nakonec kdy je žádoucí vyjadřovat se k vyslechnutým názorům.

Dle Kubátové (2013) se **stanovování cílů** lídrem přirozeně odlišuje dle toho, zda je v danou chvíli třeba stanovit cíl pro úplného začátečníka, pro pracovníka, který je momentálně zklamaný svým vlastním neúspěchem anebo pro pracovníka, který je již natolik vyzrálý, že se stal spoluvůdcem organizace. Aby cíle byly stanoveny efektivně, je potřeba naplnit tři podmínky:

1. Cíle jsou specifické, konkrétní a jasné.
2. Cíle jsou motivující a dosažitelné.
3. Cíle jsou zformulovány společně s těmi, kdo jich mají dosáhnout.

Schopnost pracovat se **zpětnou vazbou** je další důležitou interpersonální dovedností. Jedná se o jakoukoli formu komunikace, která poskytne informace o vlastním jednání. Nejen důležitá je forma podání zpětné vazby, ale také její přijímání a získávání. Existují dvě zásadní oblasti, ve kterých je zpětná vazba nedocenitelná a těmi jsou učení a koordinace (Kubátová, 2013). Pavlica et al. (2015) upozorňuje na ohrožení účinnosti zpětné vazby jako manažerského nástroje nadměrným či naopak nedostatečným či nekompetentním používáním.

Pavlica et al. (2015) popisuje **delegování** jako proces svěření výkonu určitého úkolu přímému podřízenému. Kubátová (2013) dodává, že lídr musí v současné době zpracovat velké množství informací. Tyto informace je třeba sesbírat, pochopit, vyhodnotit a zpracovat do rozhodnutí. Je tedy zcela nereálné, že by toto bylo v moci jediného člověka. A tak je důležité, vychovat si v organizaci tým kompetentních spolupracovníků, ne které by byly v případě potřeby některé úkoly delegovány. Častým důvodem, proč ve firmách a společnostech nedochází k delegování, je nedostatek důvěry ve schopnosti a loajalitu lidí.

Průměrný lídr tráví mnoho času **vedením porad a schůzek**. Je mnoho stimulů pro pozitivní postoj ke schůzkám – získání potřebných informací, setkání se s lidmi, prodiskutování alternativních pohledů, podávání a přijímání zpětné vazby, zjišťování potřeb spolupracovníků (Kubátová, 2013). Porady lze členit podle periodicity (pravidelné x nepravidelné), míry formálnosti, dle cíle a účelu a míry připravenosti (Pavlica, et al., 2015).

Kubátová (2013) považuje konflikt za situaci, kdy mají dva jedinci rozdílné názory na stejnou věc či činnost. V každé organizaci jsou některé typy konfliktů nevyhnutelné. To je dáno tím, že lidé musí spolupracovat s ostatními, a tak existují k určité věci více druhů názorů. Podnětné, konstruktivní konflikty jsou žádoucí, jelikož se díky nim lidé v organizaci vzdělávají a rozvíjí. Postupů pro **zvládnutí konfliktů** je mnoho. Klíčovou dovedností lídra je schopnost konflikty rozeznat, pochopit a zvládat. Pavlica et al. (2015) dodává, že cílem manažera není konflikt

vyřešit, ale pomoci zúčastněným stranám nalézt pro ně vhodné řešení. B dělí konflikty na potenciální (možné) a reálné (skutečné, aktuální).

Bedrnová et al. (2015) definuje **vyjednávání** jako proces, kdy dvě nebo více stran hledají řešení, které by pak bylo přijatelné pro všechny zúčastněné. (Kubátová, 2013) doplňuje definici tím, že vyjednávání umožňuje překlenout rozdíly, udržet vzájemnou interakci ve věcné rovině a nenechat konflikt přerůst do dalších fází. Opakovaná úspěšná vyjednávání vedou k zvyšování vzájemné důvěry a vytváření dlouhodobých vztahů.

Člověk je v pracovním procesu v neustálém kontaktu s druhými lidmi, přičemž dochází k jejich sociální interakci (Bedrnová, et al., 2015). Kubátová (2013) popisuje **komunikaci** ve skupinách neboli Action Learning jako specifický skupinový proces, jehož základem je snaha změnit popsany neúčinný způsob skupinové komunikace zpět na dialog. Tento postup zvyšuje účinnost komunikace a učení ve skupině tím, že je daný týmový proces strukturován.

Armstrong (2007) k již zmíněným dovednostem přidává motivaci, vzdělávání a rozvoj a odměňování či benefity jako další podklady pro rozvoj pracovníků a mezilidských vztahů na pracovišti.

K základním zdrojům motivace řadíme potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a hodnotové orientace a v neposlední řadě taktéž ideály (Bedrnová, et al., 2015).

Neméně důležité je i vytvoření prostředí, v němž lidé chtějí pracovat, neboť zaměstnanci v dnešní době očekávají od zaměstnavatele mnohem více než výplatu na koci měsíce. Je tedy potřeba vytvořit prostředí zaměřené více na potřeby zaměstnanců. Například matky vracející se do práce po mateřské by jistě uvítaly pružnou pracovní dobu, či sdílené pracovní místo. Velký důraz se dnes klade také na zdravý životní styl a různé diety či cvičení, a proto i tato filozofie by měla být jednou z možností nabízených svým podřízeným (Thorne & Pellant, 2007).

S tím souvisí i možnost čerpání benefitů, jenž motivují zaměstnance k odvedení kvalitní práce a k větší spokojenosti ve svém zaměstnání. Benefity dělíme na daňově zvýhodněné a daňově nezáhodněné. Příklady daňově zvýhodněných benefitů jsou penzijní připojištění, životní pojištění, stravenky, vzdělávání, příspěvek na dovolenou, příspěvek na cestování do zaměstnání či očkování proti chřipce. Mezi daňově nezáhodněné benefity lze zařadit 13. plat, služební automobil, mobilní

telefon, zaměstnanecké půjčky, jednorázové odměny, sport, zdraví, kultura a Flexi poukázky (Bedrnová, et al., 2015). S potřebou vytvoření systému odměn a uznání souhlasí také (Thorne & Pellant, 2007). Ti sice potvrzují, že finanční odměny jsou důležité, ale zároveň upozorňují, že i další formy uznání a vděku za poctivě odvedenou práci nejsou důležité o nic méně.

Na druhou stranu je třeba zmínit i negativní jevy mezilidských vztahů, které se mohou objevit na pracovištích. Těmi nejčastějšími jsou konflikty, diskriminace, mobbing, bossing a sexuální obtěžování.

3 Charakteristika vybraného pracoviště

Zvolená společnost působí na trhu od roku 2007 a i když se jedná o českou firmu, mezi její klienty se řadí i mezinárodní firmy, např. koncern VW. Společnost je řízena jediným zakladatelem a jednatelem, který se sám zpočátku věnoval tvorbě elektrických schémat, zatímco v současnosti svou hlavní pracovní náplň směřuje na získávání a udržování projektů a péči o spokojenost firemních klientů a spolupracovníků. Na počátku svého fungování se společnost zabývala zpracováním technické dokumentace a tvorbou liniových elektrických schémat zapojení pro servisní služby společnosti ŠKODA AUTO a.s., v průběhu let se zvyšoval počet kvalifikovaných spolupracovníků, a tím se i rozšířila nabídka nabízených služeb.

Do portfolia poskytovaných služeb dané společnosti se řadí:

- Podpora a koordinace vývoje elektrických zařízení vozu.
- Tvorba palubní literatury, včetně grafických znázornění.
- Tvorba elektrických schémat a dílenských příruček.
- Projektový management.
- Překladačství, zejména překlady technické dokumentace (palubní literatura, dílenské příručky, montážní návody k příslušenství atd.) se specializací na německý jazyk a další světové jazyky.

V roce 2013 byla společnost nominována mezi TOP 25 dodavatelů společnosti ŠKODA AUTO a.s. a v roce 2015 obdržela úspěšně certifikaci dle normy ISO 9001.

Pro společnost, jejíž sídlo a provozovna se nachází v okrese Mladá Boleslav, pracuje kolem 50 lidí. Většina z nich pracuje na HPP a nachází se v provozovně firmy. Část spolupracovníků je vedena na živnostenském úřadě a pro společnost zpracovává nejrůznější zakázky, zejména na pracovištích klientů firmy.

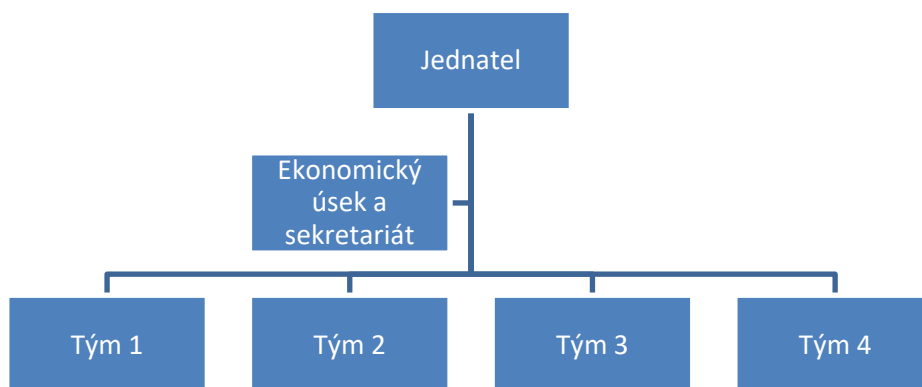
Tato bakalářská práce provádí empirické šetření pouze v provozovně firmy, kterou lze označit jako centrum celé společnosti.

Na chod celé firmy dohlíží sám jednatel, který je obklopen jednak týmy specialistů, kteří zpracovávají zakázky a projekty a týmem asistentek, které připravují účetní podklady pro jednatele a podílejí se na hladkém chodu provozovny. Některé týmy mají vlastního manažera, který je přímo podřízen jednatelem společnosti. Ostatní

zakázky či projekty jsou zpracovávány jednočlenným či dvoučlenným týmem. Ti jsou vedeni samotným jednatelem. Celkem je zde zaměstnáno 23 lidí, všichni na plný úvazek.

Prvním zkoumaným úsekem je skupina specialistů zabývajících se sestavováním a kontrolou servisních a garančních paketů pro celosvětovou servisní síť VW, AUDI a ŠKODA a.s. Jejich pracovní náplní je jednak vyhledávání jednotlivých dílů, technologických postupů a pracovních pozic v online katalozích, jejich následné vkládání do jednotlivých paketů a také ověřování správnosti již vložených dat. Koordinátor týmu sleduje a dohlíží nad průběhem jednotlivých zakázek a komunikuje se servisními partnery již zmíněných značek.

Druhý úsek je tvořen specialisty, kteří se zabývají vývojem a inženýrstvím. Jejich náplň práce spočívá v podpoře a koordinaci vývoje elektrických zařízení vozu, tzn. elektronické systémy a palubní sítě, svazky elektrických instalací a vývoj svazků elektrických zařízení pro zahraniční projekty. Koordinátor týmu komunikuje s dodavateli a odbornými útvary v rámci koncernu VW, sleduje plnění termínového plánu, sleduje zpracování a náběhy změn a ukládá a uvolňuje výkresovou dokumentaci.



Zdroj: (Vlastní zpracování)

Obr. 2 Organizační diagram společnosti

4 Empirický výzkum – analýza úrovně mezilidských vztahů a používaného stylu vedení na vybraném pracovišti

Praktickým cílem práce je na vybraném pracovišti analyzovat úroveň mezilidských vztahů a používaný styl vedení. Na tomto základě budou navržena příslušná optimalizační opatření.

Empirické šetření v rámci této bakalářské práce bylo realizováno na zkoumaném souboru o velikosti 15 respondentů a všichni tito respondenti vyjádřili ochotu se šetření zúčastnit. Zkoumaný soubor se dělí na dvě podskupiny. První skupina je složena ze sedmi specialistů zabývajících se sestavováním a kontrolou servisních a garančních paketů. Druhá skupina má osm členů, specialistů, kteří se zabývají vývojem a inženýrstvím. První skupinu zastupují jen ženy, zatímco druhou muži. Tyto dva druhy týmů vycházejí z organizační struktury organizace a představují její dvě hlavní sekce. Jména respondentů i jméno organizace zůstaly v anonymitě, neboť se šetření zabývalo osobními názory, vztahy a pocity zaměstnanců vůči jejich nadřízenému.

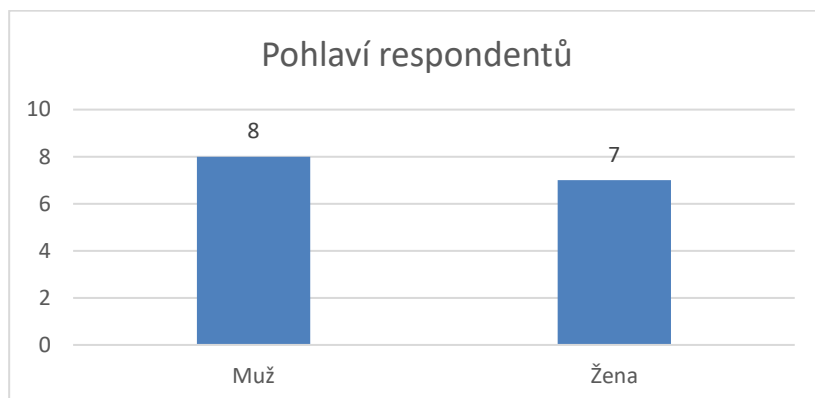
Ke sběru dat byla použita kvantitativní výzkumná metoda – papírové dotazníky, které byly rozdány zaměstnancům v místě výzkumu. Tato metoda zajišťuje spolehlivé výstupy a je z časového hlediska nenáročná. Všichni respondenti byli seznámeni s cílem celé bakalářské práce, tedy i s cílem empirického šetření. Dotazník (Dotazník viz příloha č. 1) obsahoval 34 otázek, ve kterých jednotliví respondenti vyjadřovali své postoje a názory. Úlohou respondentů bylo zodpovědět otevřené a identifikační otázky (demografické údaje), ztotožnit se s některými výroky a vybrat odpověď ze čtyř možností. Získaná data byla analyzována základními statistickými postupy (četnosti, průměry).

Jednatel společnosti a vedoucí respondentů této bakalářské práce dostal také příležitost vyjádřit svůj postoj k přístupu ke svým podřízeným a jejich vedení. V rámci rozhovoru zodpověděl 13 otázek, jejichž odpovědi měly jak deskriptivní, tak hodnotící charakter (Struktura rozhovoru viz příloha č. 2).

4.1 Výsledky dotazníkového šetření

První čtyři otázky byly zaměřeny na identifikační údaje respondentů.

- 1) První z otázek byla zaměřena na rozložení pohlaví v rámci tohoto šetření. Graf na obrázku 3 ukazuje, že se dotazníkového šetření zúčastnili většinou muži.



Zdroj: (Vlastní zpracování)

Obr. 3 Pohlaví respondentů

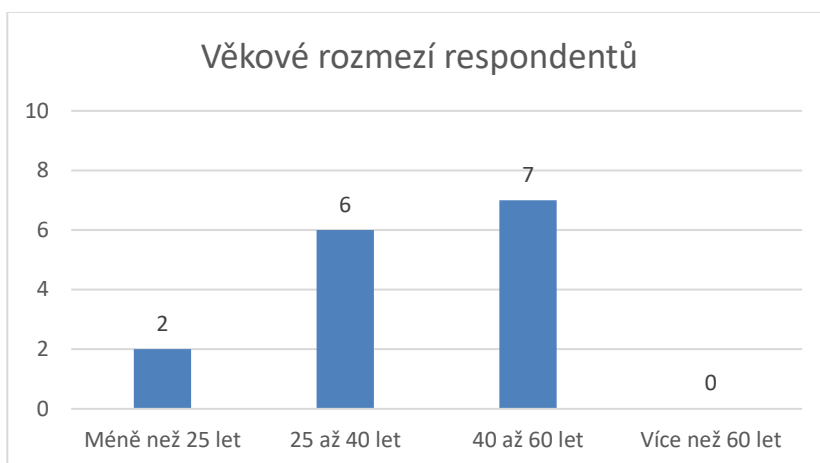
- 2) Druhá otázka se týkala vzdělání pracovníků. Z obrázku 4 vyplývá, že osm respondentů má vzdělání vysokoškolské a sedm středoškolské s maturitou. Žádný z dotazovaných není vyučen či nedosáhl vyššího vzdělání.



Zdroj: (Vlastní zpracování)

Obr. 4 Vzdělání respondentů

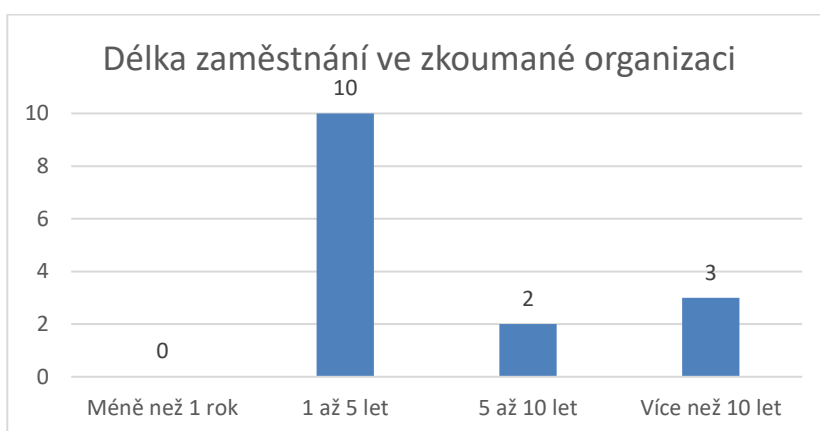
- 3) Třetí otázka zjišťovala věkové rozmezí respondentů (viz Obr. 5). Z grafu je patrné, že většina respondentů je ve věku 25 až 60 let. Dva zaměstnanci jsou mladší než 25 let a nikdo starší než 60 let, z čehož lze usuzovat, že jednatel společnosti nebude muset řešit v dohledné době odsun zaměstnanců z důvodu odchodu do důchodu.



Zdroj: (Vlastní zpracování)

Obr. 5 Věkové rozmezí respondentů

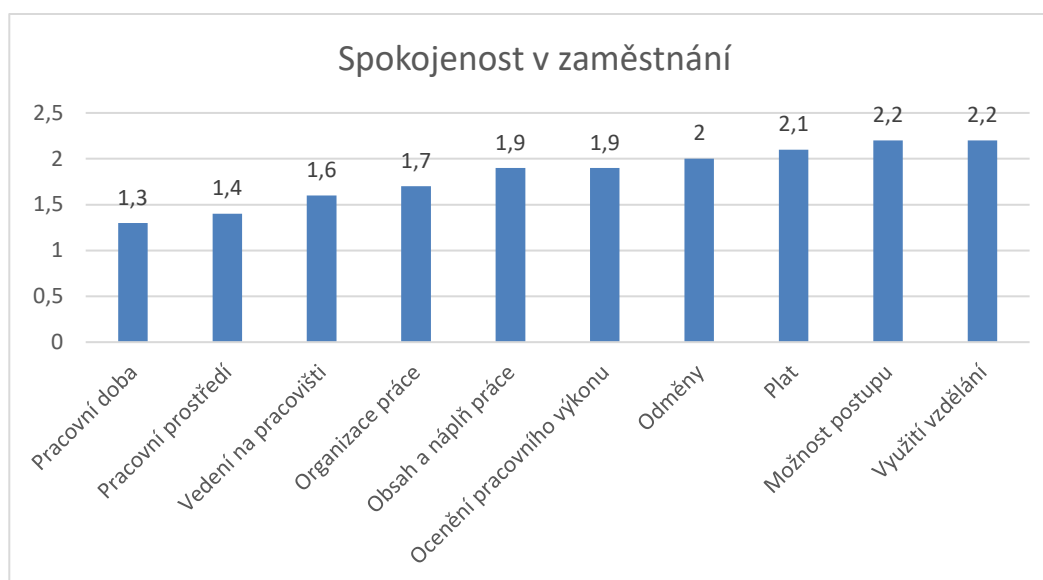
- 4) Poslední z identifikačních otázek zodpovídá otázku, jak dlouho působí respondenti ve své organizaci. Většina (10 respondentů) je firmě zaměstnána po dobu 1 až 5 let, tři osoby zde pracují více než 10 let a dva pracovníci 5 až 10 let. Nikdo zde není zaměstnán méně než 1 rok (viz Obr. 6).



Zdroj: (Vlastní zpracování)

Obr. 6 Délka zaměstnání respondentů ve zkoumané organizaci

5) Následující graf na obrázku 7 zobrazuje spokojenost pracovníků s jednotlivými pracovními podmínkami. Respondenti měli na škále 1–4 zvolit, do jaké míry jsou s nimi spokojeni (1 = velmi spokojen; 2 = spokojen; 3 = nespokojen; 4 = velmi nespokojen). Žádný z dotázaných nevyužil možnost „velmi nespokojen“, spíše naopak převládali odpovědi „velmi spokojen“ a „spokojen“. Graf byl zpracován na základě výpočtu průměru každé uvedené pracovní podmínky. Z výsledných průměrů vyplývá, že respondenti jsou nejvíce spokojeni s pracovní dobou, pracovním prostředím a vedením na pracovišti, které jsou na prvních třech místech. Naopak na posledních třech místech se umístil plat, možnost postupu a využití vzdělání.

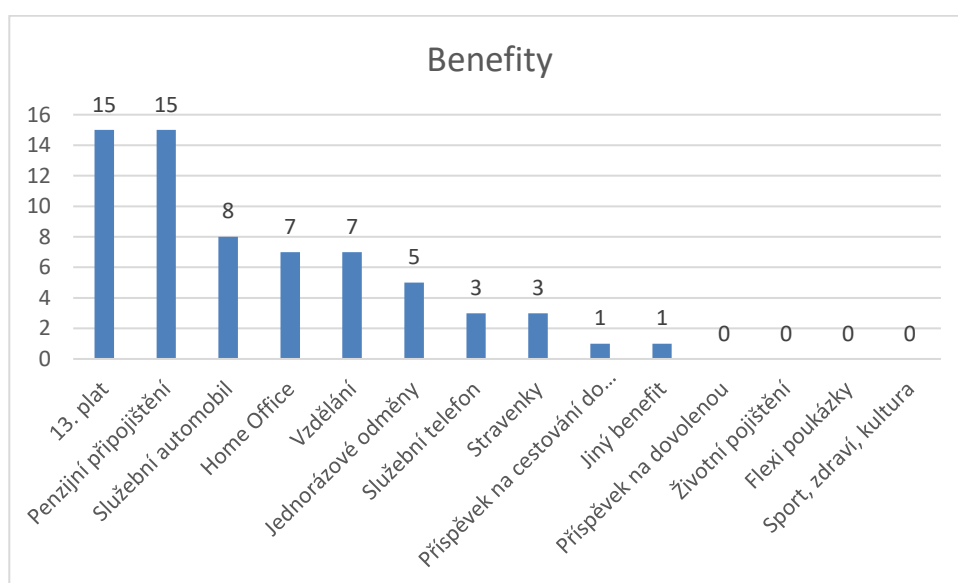


Zdroj: (Vlastní zpracování)

Obr. 7 Spokojenost v zaměstnání

6) V šesté otázce respondenti odpovídali na otázku, které z uvedených benefitů mají možnost získat na svém pracovišti. Z grafu (viz Obr. 9), na kterém jsou znázorněny odpovědi mužů i žen, vyplývá, že některé z benefitů zaměstnanci nezískávají vůbec. Těmito benefity jsou Příspěvek na dovolenou, Životní pojištění, Flexi poukázky či Příspěvek na sport, zdraví a kulturu. Naopak nejpočetnější zastoupení má 13. plat (15 respondentů) a Penzijní připojištění (taktéž 15 respondentů), osm respondentů uvedlo Služební automobil jako formu benefitu, po sedmi hlasech získal Home Office a Vzdělání. Pět pracovníků

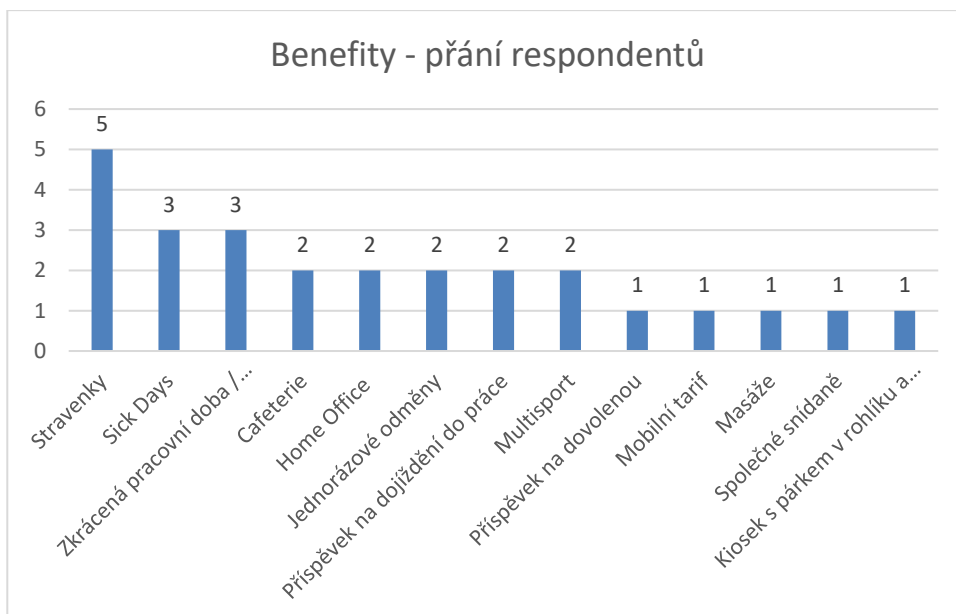
získává Jednorázové odměny za vykonanou práci, tři hlasy má Služební telefon a Stravenky a jeden hlas Příspěvek na cestování do zaměstnání. Jen jeden z respondentů zvolil možnost „jiný benefit“, kterým je pružná pracovní doba. Z odpovědí na tuto otázku lze vyčíst, že ne všichni zaměstnanci mají možnost získat stejné benefity. Rozdíly jsou nejenom mezi odděleními (tedy mezi muži a ženami), ale také jsou patrné rozdíly uvnitř jednotlivých oddělení. Například jen dvě ženy ze sedmi uvádějí služební telefon, tři zmiňují stravenky, čtyři služební automobil, a ne všechny dostávají jednorázové příspěvky. Podobné příklady by se našly i u mužů.



Zdroj: (Vlastní zpracování)

Obr. 8 Benefity

- 7) Sedmá otázka se respondentů tázala, jaké benefity by si přáli zavést na svém pracovišti, mohli rovněž uvést možnost z předešlé otázky. Mezi nejčastějšími odpověďmi byli uvedeny Stravenky (pět respondentů), tři respondenti by si přáli benefity v podobě Sick Days a Zkrácené pracovní doby / práce 4 dny, dva hlasy obdržela Cafeterie, Home Office, Jednorázové odměny Příspěvek na dojíždění do práce a Multisport karta, po jednom hlasu získali Příspěvek na dovolenou, Mobilní tarif, Masáže, Společné snídaně a Kiosek s párkem v rohlíku a kofolou.



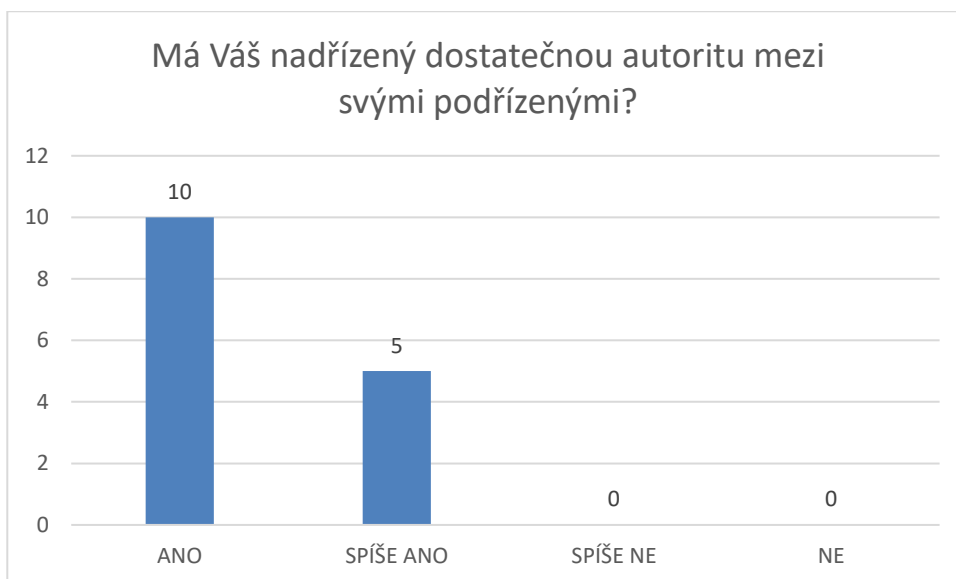
Zdroj: (Vlastní zpracování)

Obr. 9 Benefity – přání respondentů

8) Osmá otázka zjišťovala, zda se někdo z respondentů setkal s některým z uvedených negativních jevů na svém pracovišti. Pracovníci mohli blíže specifikovat, oč se jednalo. Nikdo z dotázaných se nesetkal se sexuálním obtěžováním a také nikdo nezvolil možnost „jiný negativní jev“. Po jednom hlasu získal mobbing a bossing, ačkoliv to nebylo blíže specifikováno. Jedna z respondentek se setkala s diskriminací ze strany zákazníka firmy, jehož zaměstnanci nereagují na e-maily od externistů, zatímco odpovídají na e-maily od svých interních kolegů. Pět respondentek přišlo na pracovišti do styku s agresivními konflikty a hádkami, které byly blíže specifikované jako vyhocené situace mezi nadřízeným a podřízenými. Jedna z těchto respondentek uvedla konkrétnější odpověď, kdy docházelo ke konfliktům a hádkám mezi jednatelem firmy a obchodní ředitelkou. Žádný z dotazovaných mužů nevybral jediný negativní jev, se kterým by se setkal na pracovišti, na tuto otázku reagovalo jen ženské pohlaví.

Otázky 9 až 22 byly zaměřeny na spokojenost a vztah zaměstnanců ke svému nadřízenému. Respondenti měli možnost zvolit jednu z možností (ANO x SPÍŠE ANO x SPÍŠE NE x NE), která nejlépe vystihovala jejich postoj k jednotlivým otázkám.

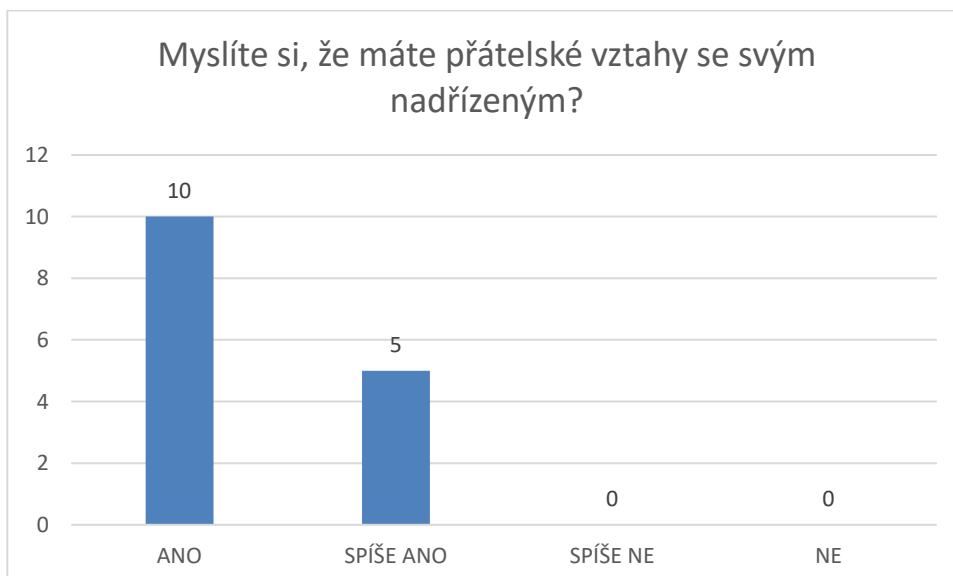
- 9) Z odpovědí na devátou otázku je zřejmé, že respondenti považují svého nadřízeného za autoritativního vedoucího (viz Obr. 10).



Zdroj: (Vlastní zpracování)

Obr. 10 Má Váš nadřízený dostatečnou autoritu mezi svými podřízenými?

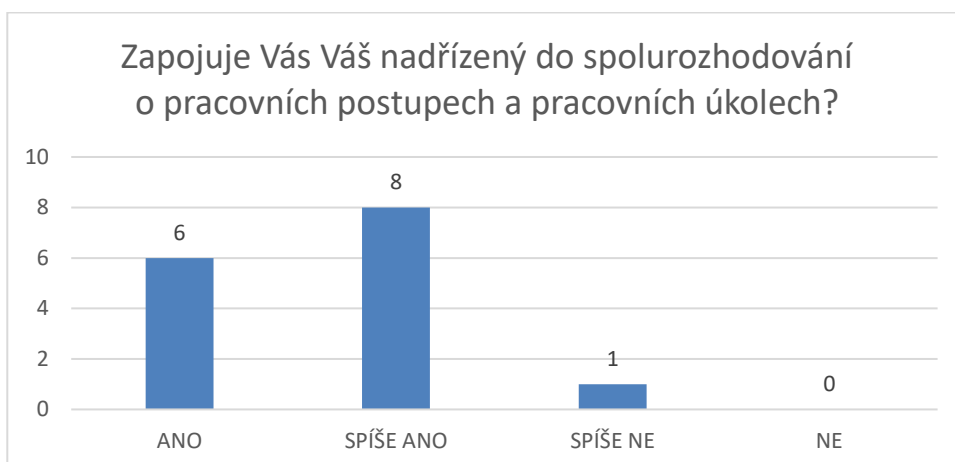
- 10) Z grafu na obrázku 11 vyplývá, že si většina zaměstnanců myslí, že mají přátelský vztah se svým nadřízeným.



Zdroj: (Vlastní zpracování)

Obr. 11 Myslíte si, že máte přátelské vztahy se svým nadřízeným?

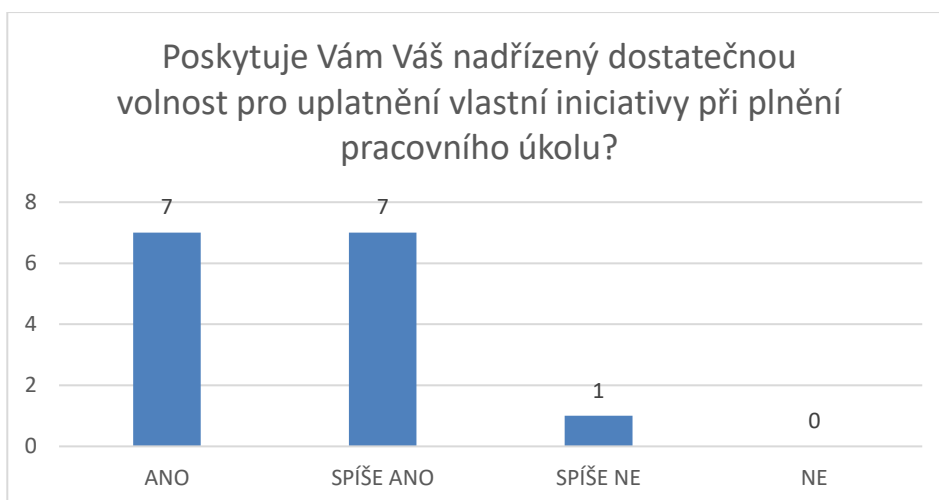
11) Dle grafu na obrázku 12 jeden z respondentů spíše nesouhlasí s tím, že by byl zapojován do spolurozhodování o pracovních postupech a pracovních úkolech, většina (8 zaměstnanců) spíše souhlasí a 6 lidí s tímto tvrzením plně souhlasí.



Zdroj: (Vlastní zpracování)

Obr. 12 Zapojuje Vás Váš nadřízený do spolurozhodování o pracovních postupech a pracovních úkolech?

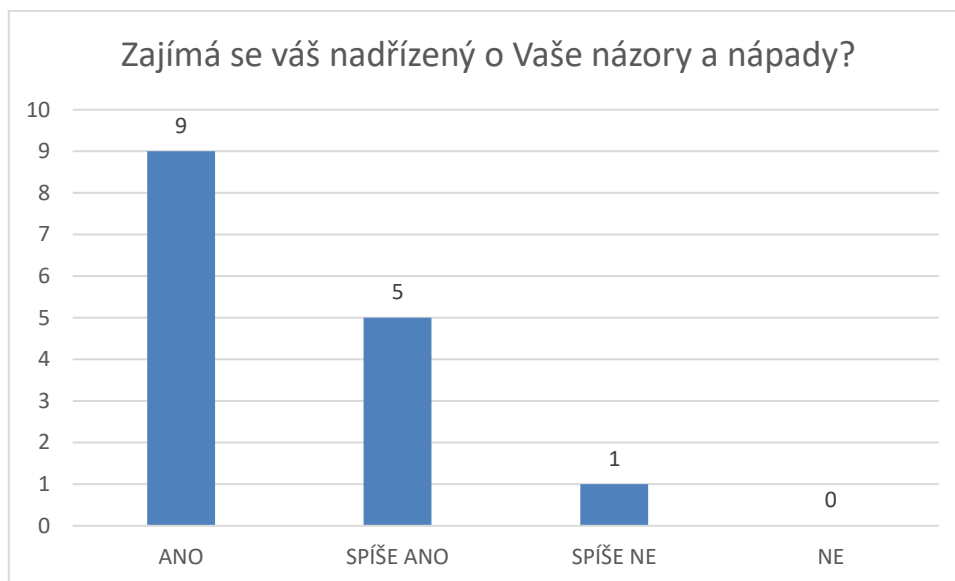
12) Otázka č. 12 zjišťuje, zda poskytuje nadřízený svým pracovníkům dostatečnou volnost pro uplatnění vlastní iniciativy při plnění pracovního úkolu (viz Obr. 13). 14 respondentů s tímto tvrzením souhlasí či spíše souhlasí, jeden využil možnosti „SPÍŠE NE“.



Zdroj: (Vlastní zpracování)

Obr. 13 Poskytuje Vám Váš nadřízený dostatečnou volnost pro uplatnění vlastní iniciativy při plnění pracovního úkolu?

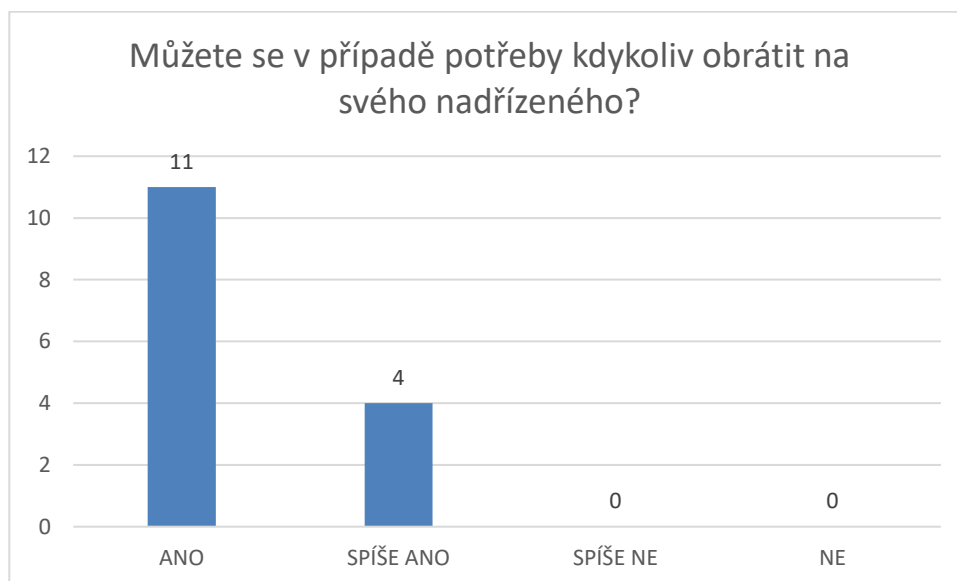
13) Dle grafu na obrázku 14 jeden z dotázaných uvedl, že se jeho vedoucí spíše nezajímá o názory a nápady svých podřízených, zbytek zaměstnanců (14) byl opačného názoru.



Zdroj: (Vlastní zpracování)

Obr. 14 Zajímá se Váš nadřízený o Vaše názory a nápady?

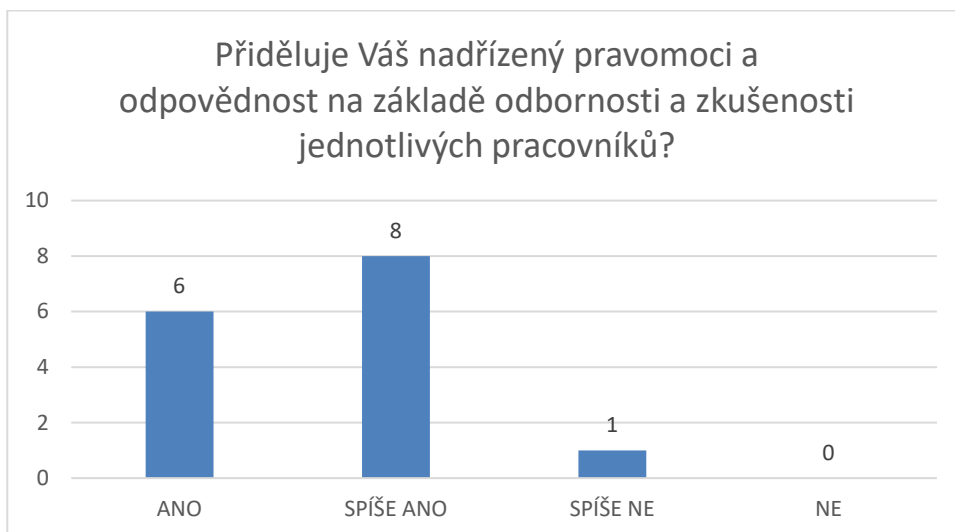
14) Všichni zaměstnanci souhlasí, že se mohou na svého nadřízeného kdykoliv obrátit v případě potřeby (viz Obr. 15).



Zdroj: (Vlastní zpracování)

Obr. 15 Můžete se v případě potřeby kdykoliv obrátit na svého nadřízeného?

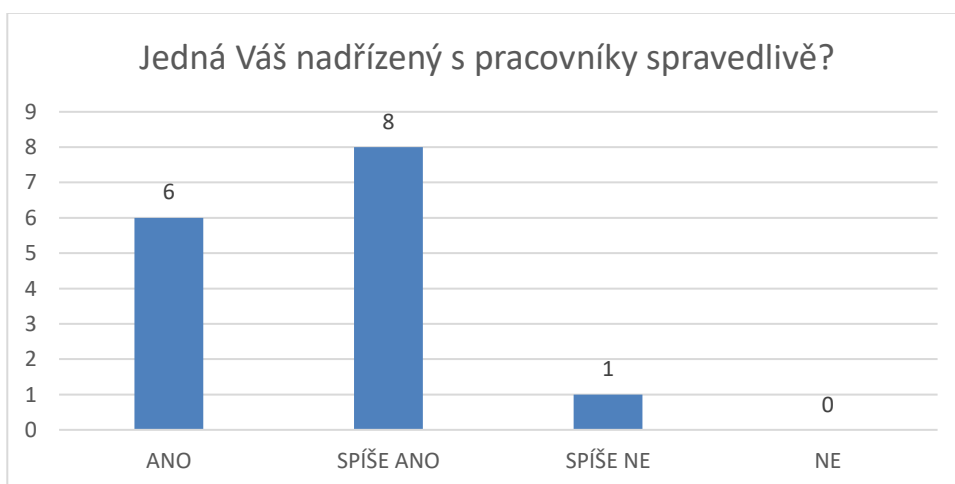
15) Na otázku, zdali nadřízený přiděluje pravomoci a odpovědnost na základě odbornosti a zkušenosti jednotlivých pracovníků odpovědělo osm dotazovaných „SPÍŠE ANO“, šest „ANO“ a jen jeden „SPÍŠE NE“ (viz Obr. 16).



Zdroj: (Vlastní zpracování)

Obr. 16 Přiděluje Váš nadřízený pravomoci na základě odbornosti a zkušenosti jednotlivých pracovníků?

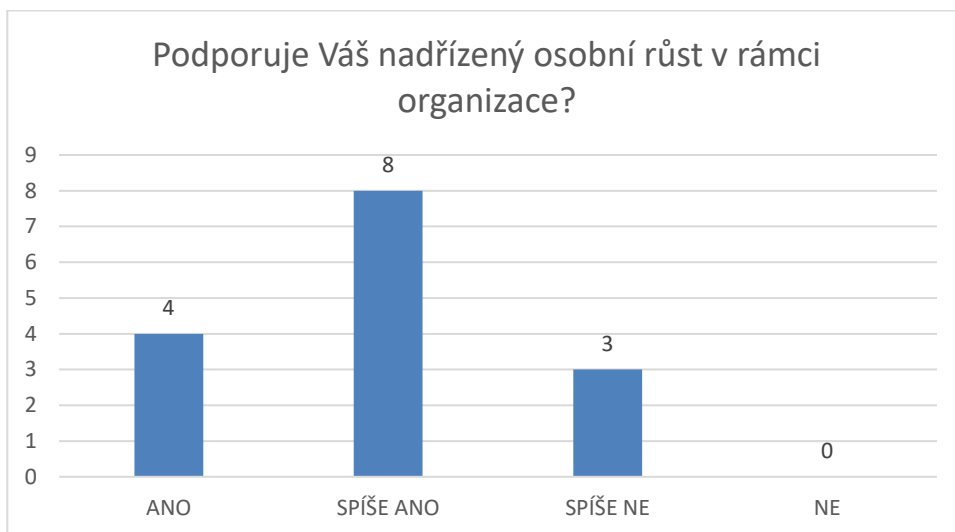
16) Totožné počty jako u předešlého grafu jsou k vidění i u grafu na obrázku 17, na kterém jsou znázorněny odpovědi na otázku, jestli nadřízený jedná s pracovníky spravedlivě.



Zdroj: (Vlastní zpracování)

Obr. 17 Jedná Váš nadřízený s pracovníky spravedlivě?

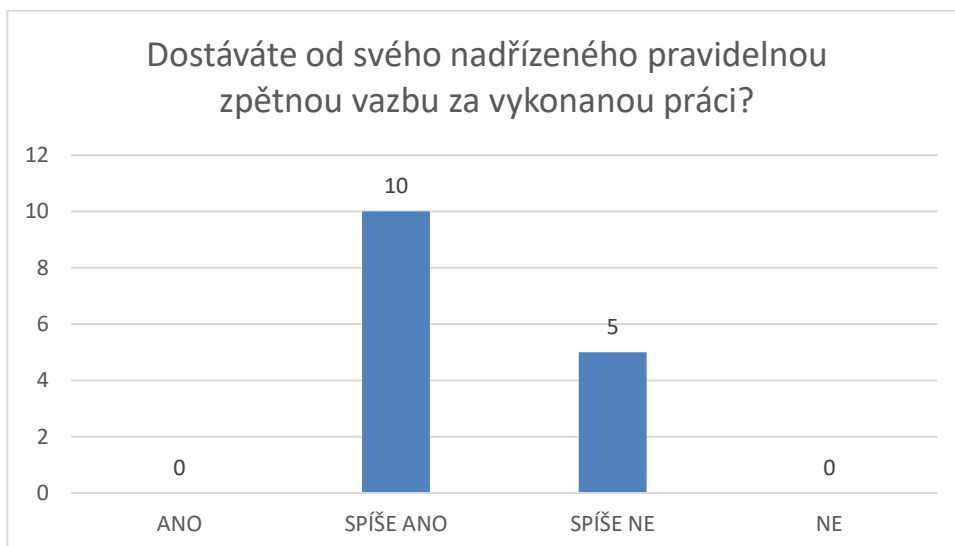
17) Většina respondentů (8) odpověděla „SPÍŠE ANO“ na otázku „Podporuje Váš nadřízený osobní růst v rámci organizace?“ (viz Obr. 18). Tři zaměstnanci si myslí, že spíše nepodporuje.



Zdroj: (Vlastní zpracování)

Obr. 18 Podporuje Váš nadřízený osobní růst v rámci organizace?

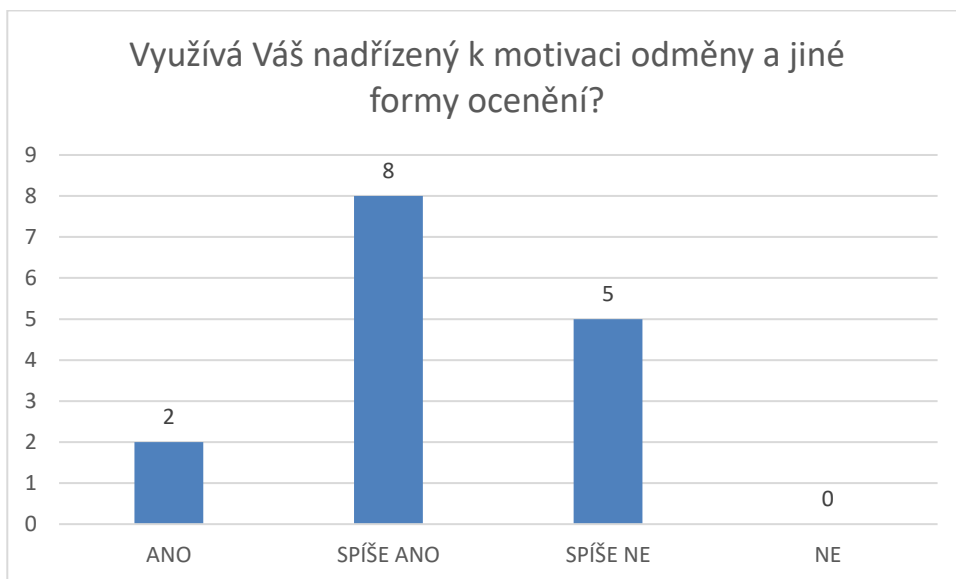
18) 10 pracovníků spíše dostává od svého nadřízeného pravidelnou zpětnou vazbu za vykonanou práci, zatímco pět respondentů zvolilo „SPÍŠE NE“ (viz Obr. 19).



Zdroj: (Vlastní zpracování)

Obr. 19 Dostáváte od svého nadřízeného pravidelnou zpětnou vazbu za vykonanou práci?

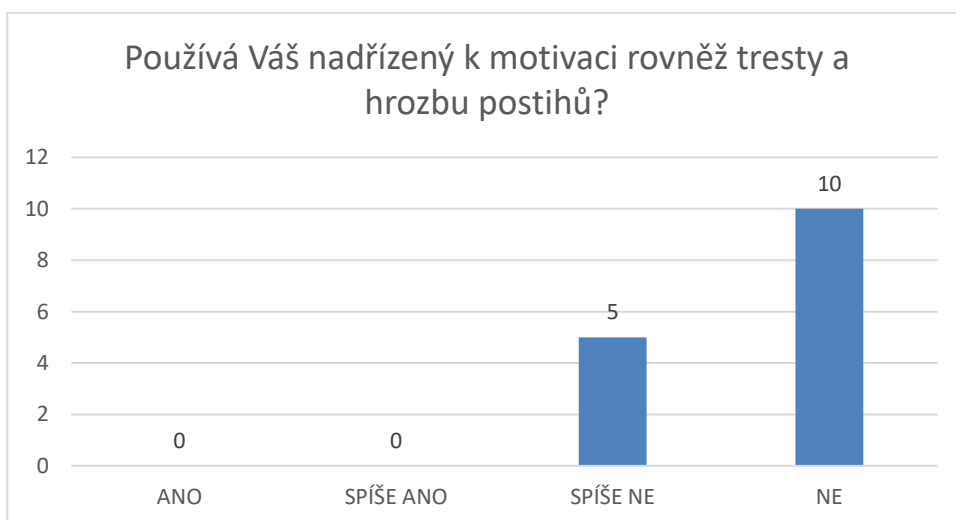
19) Graf na obrázku 20 znázorňuje odpovědi k otázce, zdali nadřízený využívá k motivaci odměny a jiné formy ocenění. Osm zaměstnanců odpovědělo „SPÍŠE ANO“, dva „ANO“ a pět „SPÍŠE NE“.



Zdroj: (Vlastní zpracování)

Obr. 20 Využívá Váš nadřízený k motivaci odměny a jiné formy ocenění?

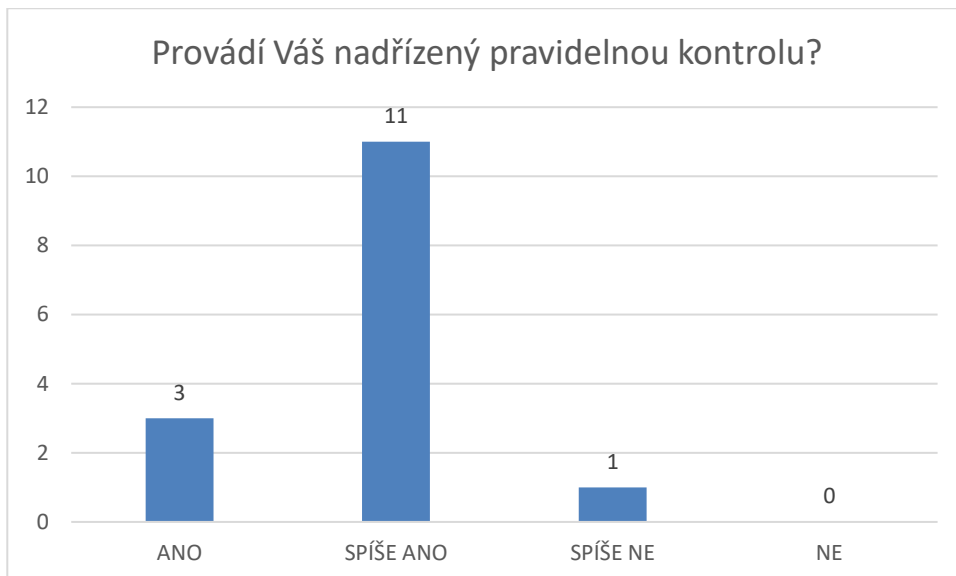
20) Následující otázku, jestli nadřízený používá k motivaci rovněž tresty a hrozbu postihů, pracovníci zodpověděli záporně, neboť 10 z nich uvedlo „NE“ a pět „SPÍŠE NE“ (viz Obr. 21).



Zdroj: (Vlastní zpracování)

Obr. 21 Používá Váš nadřízený k motivaci rovněž tresty a hrozbu postihů?

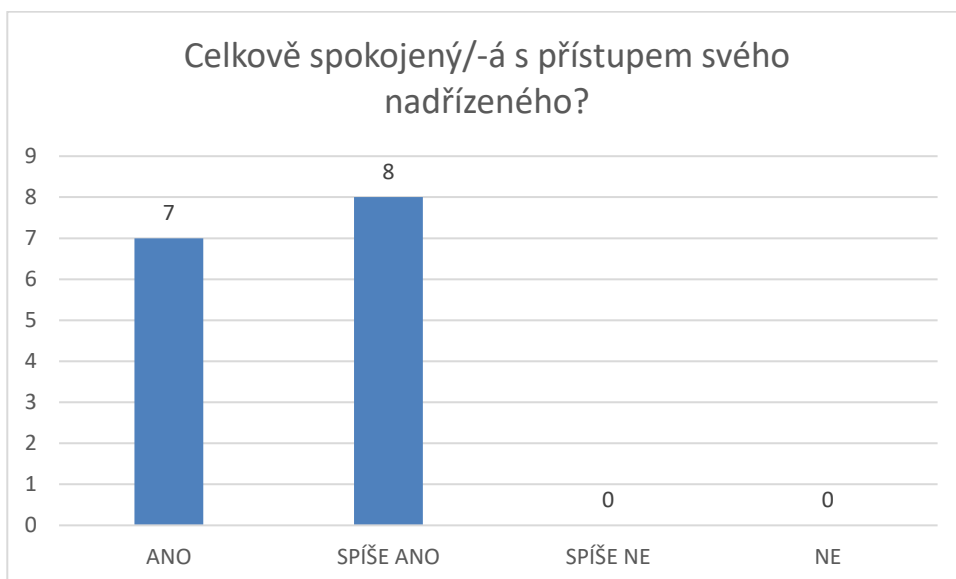
21) Většina respondentů souhlasila s tím, že jejich nadřízený provádí pravidelnou kontrolu (14), jeden spíše nesouhlasil (viz Obr. 22).



Zdroj: (Vlastní zpracování)

Obr. 22 Provádí váš nadřízený pravidelnou kontrolu?

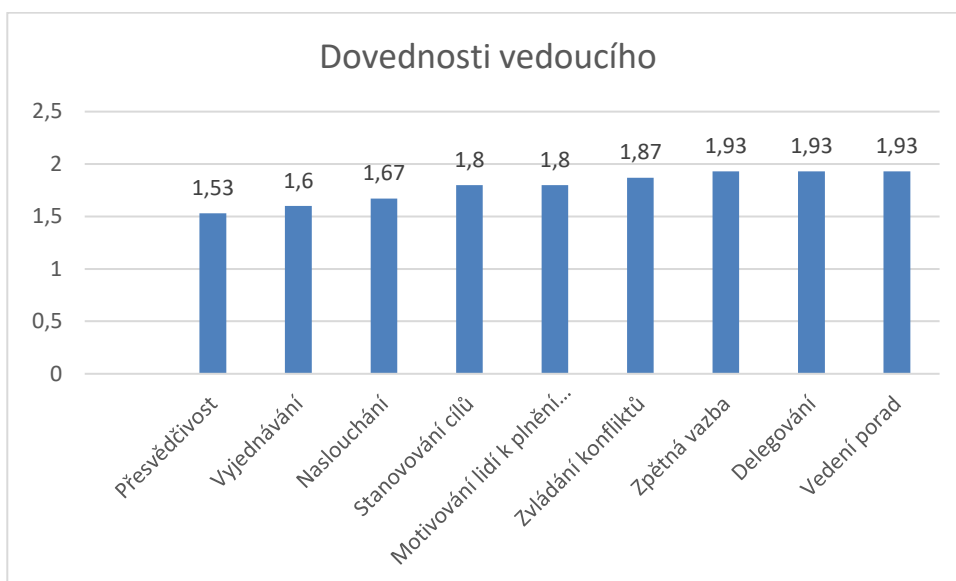
22) Odpovědi na nejdůležitější otázku tohoto setu zobrazuje graf na obrázku 23, ze kterého vyplývá, že podřízení jsou celkově spokojeni s přístupem svého nadřízeného.



Zdroj: (Vlastní zpracování)

Obr. 23 Celkově spokojený / -á s přístupem svého nadřízeného?

23) V otázce č. 23 posuzovali respondenti schopnost používat dovednosti svého nadřízeného na stupnici 1 = velmi dobrá, 2 = dobrá, 3 = špatná a 4 = velmi špatná. Odpovědi zaměstnanců byly k jednotlivým dovednostem zprůměrovány a jejich výčet je uveden v následujícím grafu (viz Obr. 24). Za nejlepší dovednost zaměstnavatele je považována přesvědčivost, jako nejhorší byly označeny zpětná vazba, delegování a vedení porad.



Zdroj: (Vlastní zpracování)

Obr. 24 Dovednosti vedoucího

24) Otázka 24 zjišťovala, které z uvedených dovedností považují zaměstnanci za nejdůležitější. Z tabulky 2 je patrné, že muži považují za nejdůležitější dovednosti vyjednávání (6 hlasů), naslouchání (5 hlasů) a motivování lidí k plnění požadovaných úkolů (5 hlasů). Ženy nejčastěji hodnotily jako nejdůležitější dovednosti naslouchání (6 hlasů), po pěti hlasech získalo motivování lidí k plnění požadovaných úkolů a taktéž zvládání konfliktů a 4 hlasy má zpětná vazba. Naopak ani jeden muž či žena nepovažují vedení porad za důležitou dovednost.

Tab. 2 Které z dovedností považujete za nejdůležitější?

Které z dovedností považujete za nejdůležitější?	Muži	Ženy	Celkem
Naslouchání	5	6	11
Stanovování cílů	2	2	4
Zpětná vazba	3	4	7
Delegování	1	3	4
Vedení porad	0	0	0
Zvládání konfliktů	2	5	7
Vyjednávání	6	1	7
Přesvědčivost	3	1	4
Motivování lidí k plnění požadovaných úkolů	5	5	10

Zdroj: (Vlastní zpracování)

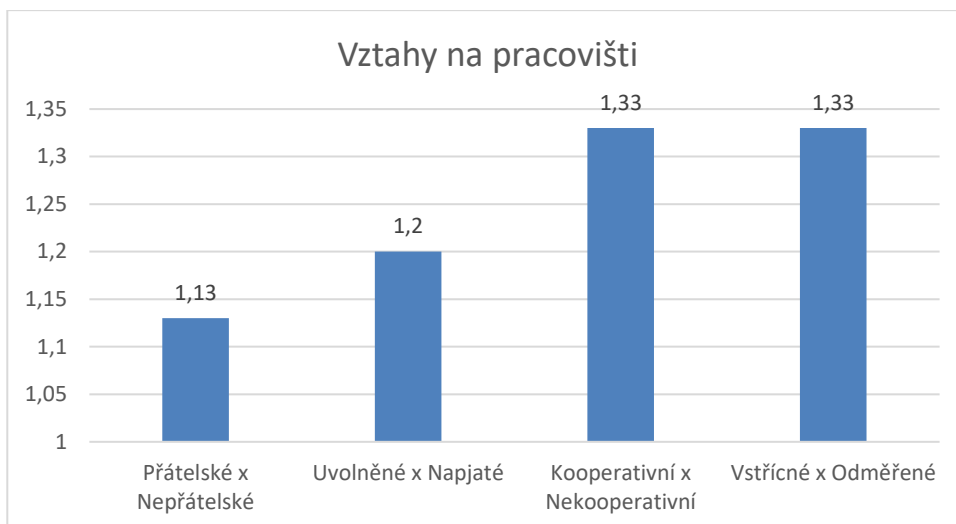
25) Na rozvoj, jakých dovedností by se měl nadřazený co nejdříve zaměřit, aby pracoval lépe a efektivněji, odpovídali respondenti v otázce č. 25. Muži navrhli zpětnou vazbu a motivování lidí k plnění požadovaných úkolů ke zlepšení. Ženy označili stejně motivování, dále by pak navrhly k vylepšení stanovování cílů a delegování (viz Tab. 3).

Tab. 3 Na rozvoj, jakých dovedností by se měl Váš nadřazený podle Vás co nejdříve zaměřit?

Na rozvoj, jakých dovedností by se měl Váš nadřazený podle Vás co nejdříve zaměřit?	Muži	Ženy	Celkem
Naslouchání	2	1	3
Stanovování cílů	0	3	3
Zpětná vazba	4	0	4
Delegování	1	3	4
Vedení porad	1	0	1
Zvládání konfliktů	1	2	3
Vyjednávání	0	0	0
Přesvědčivost	0	0	0
Motivování lidí k plnění požadovaných úkolů	3	3	6

Zdroj: (Vlastní zpracování)

26) Otázka 26 zjišťovala od respondentů, jak vnímají vztahy na pracovišti. Z jejich odpovědí byly vypočítány průměry, které jsou znázorněny na následujícím grafu (viz Obr. 25). Z něho vyplývá, že respondenti hodnotí vztahy na pracovišti jako přátelské a uvolněné, o něco hůře, ale stále pozitivně vnímají úroveň kooperace a vstřícnosti.



Zdroj: (Vlastní zpracování)

Obr. 25 Vztahy na pracovišti

27) Otázka č. 27 zjišťovala, jak důležitá je podle respondentů týmová spolupráce s kolegy. Většina (13) usoudila, že je velmi důležitá a potřebná, dva pracovníci ji posoudili jako důležitou. Žádný z respondentů nevedl, že by byla nedůležitá či dokonce naprosto nedůležitá a nepotřebná.

V posledních otázkách (28–34) měli respondenti zvolit, do jaké míry (1 = úplně souhlasím, 2 = spíše souhlasím, 3 = spíše nesouhlasím, 4 = vůbec nesouhlasím) souhlasí s výroky uvedenými v následující tabulce (viz Tab. 4). Z tabulky lze vyčíst, že zaměstnanci nejvíce souhlasí s tvrzením „Když potřebuji, spolupracovníci mi poskytnou pomoc.“, nejméně pak s tvrzením „Všichni členové berou skupinové / týmové cíle za své.“.

Tab. 4 Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky?

Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky?	Průměr
Když potřebuji, spolupracovníci mi poskytnou pomoc.	1,07
Náš pracovní tým (skupina) je soudržný.	1,27
Úroveň komunikace v týmu je dobrá.	1,47
Problémy a konflikty ve skupině / týmu dokážeme řešit konstruktivně.	1,47
Cítím, že si mě ostatní členové týmu váží.	1,47
Umíme se shodnout na tom, co je pro tým podstatné a důležité.	1,53
Všichni členové berou skupinové / týmové cíle za své.	1,6

Zdroj: (Vlastní zpracování)

4.2 Rozhovor s jednatelem společnosti

Rozhovor s jednatelem vybrané společnosti probíhal v přátelském duchu. Hned na počátku avizoval svou vytíženost, což je patrné i z velmi stručných odpovědí ke 13 otázkám, které se týkaly jeho postoje ke svým podřízeným. Následuje přesný přepis rozhovoru.

1. Na co se snažíte nejvíce zaměřit při vedení lidí?

Na výkon.

2. Zajímá Vás aktuální stav Vašich zaměstnanců?

Pouze individuálně. Každý máme nějaké problémy.

3. Jakou formu upřednostňujete při zadávání úkolů svým zaměstnancům?

Nejčastěji ústní.

4. Mohou si Vaši zaměstnanci sami zvolit, jakým způsobem budou zadaný úkol plnit?

Ano.

5. Na základě čeho, přiřazujete úkoly svým zaměstnancům?

Na základě kompetencí a někdy i na základě mého momentálního rozpoložení.

6. Snažíte se ke svým spolupracovníkům přistupovat individuálně?

Ano, snažím. Ne vždy se to ale povede. Sympatie někdy ovlivňují mé jednání.

7. Jakým způsobem se snažíte motivovat své zaměstnance k plnění úkolů?

Finanční odměnou.

8. Delegujete na své zaměstnance některé činnosti?

Zřídka. Mám rád přehled o všem, co se děje.

9. Jakou formou či způsobem kontrolujete práci svých zaměstnanců?

Výsledek jejich práce se zkontroluje sám na základě feedbacků.

10. Umožňujete Vaším zaměstnancům zapojit se do rozhodování o pracovních postupech či způsobech řešení?

O pracovních postupech mohou rozhodovat sami. Co se týká způsobů řešení, příležitostně ano.

11. Zajímáte se o názory svých pracovníků?

Osobně mi mohou sdělit svůj názor, který souvisí s jejich prací.

12. Co považujete za důležité při vedení zaměstnanců?

Rozhodně to jsou jasně a srozumitelně definované požadavky z mé strany. Od svých zaměstnanců očekávám stoprocentní nasazení při jejich plnění.

13. Podporujete kariérní růst svých zaměstnanců?

Pokud to jejich pracovní zařazení umožňuje, pak zajisté.

4.3 Shrnutí výsledků empirického výzkumu a návrh opatření zaměřených na pozitivní změny v oblasti mezilidských vztahů a používaného stylu vedení

Chceme-li zlepšovat mezilidské vztahy na pracovišti a získat z lidí nejlepší výkony, musíme alespoň částečně porozumět jejich chování. Z dotazníkového šetření ve vybrané společnosti v oblasti mezilidských vztahů a způsobu vedení je patrné, že se ve společnosti nevyskytují žádné vyloženě problematické oblasti, které by jednatel společnosti chtěl či měl řešit. Ze šetření vyplynulo, že se čas od času na pracovišti objevovaly agresivní konflikty a hádky mezi jednatelem společnosti a obchodní ředitelkou. Respondenti by ocenili více zpětné vazby a delegování od svého vedoucího. Neméně důležité jsou pro zaměstnance benefity. Ačkoliv respondenti uvedli různé formy benefitů, které mají možnost získat u svého zaměstnavatele, rádi by ty stávající rozšířili o další, které by jim zpříjemnily profesní život. Těmi nejčastěji zmíněnými jsou stravenky, příspěvek na cestování do zaměstnání, Home office, zkrácená pracovní doba, Cafeterie a Sick Days.

Co se týče stylu vedení ve vybrané společnosti, z odpovědí respondentů vyplývá, že na pracovišti převažuje styl autoritativní, resp. autokratický, neboť lídr této společnosti rozhoduje rád sám, využívá sílu své osobnosti a autoritu. Jedná přesvědčivě, formou příkazů, rozhodování a moc soustřeďuje výhradně do vlastních rukou. Svou autoritu využívá k ovlivňování chování ostatních, od kterých vyžaduje poslušnost a plnění úkolů. Zaměstnanci nemají možnost vykazovat vlastní iniciativu a taktéž nejsou plně využity jejich dovednosti a zkušenosti.

Z rozhovoru s jednatelem společnosti je možné vyčíst taktéž převládající autoritativní rysy. Ovšem je zde patrný i liberální přístup, neboť z jedné jeho odpovědi vyplynulo, že o pracovních postupech a přístupu k jejich realizaci mohou podřízení rozhodovat sami. Vedoucí na otázku č. 8 odpovídá, že zřídka deleguje úkoly na své podřízené, neboť má rád přehled ve všem, co se v jeho společnosti odehrává.

Na základě výše uvedených zjištění lze navrhnout:

- 1) V zájmu posílení mezilidských vztahů a spoluodpovědnosti při zachování potřebné autority můžeme doporučit snažit se používat i takzvaný

demokratický styl vedení, jenž ve své publikaci popisuje Vodáček a Vodáčková (2013), ve kterém jsou podřízení motivováni hlavně možností aktivní účasti na společném díle. Jednatel by v tomto případě neformálně koordinoval průběh úkolů a konzultoval se svými zaměstnanci dosažené výsledky a tím by své spolupracovníky motivoval svým příkladem.

- 2) Co se týče hádek a vyhrocených konfliktů na pracovišti mezi jednatelem a jeho podřízenou doporučením by v tomto případě bylo, aby se jednatel společnosti zaměřil na rozvoj následujících dovedností – naslouchání, zvládnutí konfliktů, vyjednávání a četnější komunikace mezi stranami. Některé z nich mu v rámci odpovědí byly doporučeny i jeho zaměstnanci.
- 3) Dalším doporučením by bylo více důvěřovat svým zaměstnancům, nebát se jim svěřit větší pravomoci a delegovat na ně více práce, neboť by takový přístup mohl zaměstnance motivovat k lepším výkonům a k plnění požadovaných úkolů. Kontrolou takto svěřené práce by byly četnější porady, kde by podřízení svého zaměstnavatele informovali o odvedené práci, tím by vedoucí neztratil přehled o vykonané práci a sám by se mohl věnovat i jiným činnostem v rámci vedení své společnosti. Jednou z těchto činností by mohlo být proškolení vedoucího v následujících dovednostech: podpora osobního rozvoje zaměstnanců, poskytování zpětné vazby, odměňování a vedení pracovních porad.
- 4) V rámci benefitů by jednatel společnosti mohl přihlédnout k rozšíření balíčku zaměstnaneckých výhod, které by ve své podstatě přispěly ke zlepšení komunikace a vztahů mezi zaměstnanci a též by zavedení tohoto balíčku zajisté přispělo ke zvýšení atraktivity společnosti u zaměstnanců.
- 5) Péče firmy o zaměstnance je v současné době vnímáno mnohem intenzivněji. Každý pracovník podává dobré pracovní výkony v případě, že je na pracovišti spokojen, a tím pak také roste produktivita celého týmu. Dalšími návrhy pro zlepšení vztahů na pracovišti mohou být například:
 - teambuildingy v rámci víkendových pobytů ať už v horách či někde v kempech,
 - týmové sporty a
 - v neposlední řadě podpora zdraví zaměstnanců.

Závěr

Tématem této bakalářské práce bylo vedení lidí a mezilidské vztahy na vybraném pracovišti. Teoretickým cílem práce bylo podat přehled aktuálních teoretických poznatků o vedení lidí a utváření pozitivních sociálních vztahů na pracovišti. Praktickým cílem práce bylo na vybraném pracovišti analyzovat úroveň mezilidských vztahů a používaný styl vedení. Na tomto základě byla navržena příslušná optimalizační opatření. Tyto dva cíle byly zpracovány na základě rozdělení této práce do dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část byla zpracována na základě odborné literatury a věnovaly se jí první dvě kapitoly. V úvodu první kapitoly byla vysvětlena definice leadershipu, dále je zde uveden rozdíl mezi leadershipem a managementem a popsána charakteristika lídra. Následuje podkapitola, která se věnuje stylům vedení a jak tyto styly působí na spolupracovníky. Druhá kapitola byla zaměřena na rozvoj pozitivních mezilidských vztahů v pracovních skupinách a týmech. V první podkapitole byly vysvětleny pojmy pracovní skupina a tým, a následně charakterizovány jejich vlastnosti. Druhá podkapitola se pak zabývala vývojem týmu a rozvojem pozitivních mezilidských vztahů. Následovala třetí kapitola, ve které byla charakterizována vybraná společnost, ve které byl proveden samotný výzkum. Praktickým cílem bylo na vybraném pracovišti analyzovat úroveň mezilidských vztahů a používaný styl vedení. Tímto cílem se zabývala druhá část této práce, která vycházela z provedeného dotazníkového šetření mezi zaměstnanci a rovněž z rozhovoru s jednatelem zvolené společnosti. Na tomto základě došlo v závěru k shrnutí výsledků empirického výzkumu a návrhu opatření zaměřených na pozitivní změny v oblasti mezilidských vztahů a používaného stylu vedení. Přestože vedení společnosti jednatelem a mezilidské vztahy na pracovišti byly ve své podstatě hodnoceny respondenty kladně, bylo nalezeno několik oblastí, u kterých byla navržena následující opatření v závěru práce:

- využít demokratického stylu vedení s možností aktivní účasti podřízených na společném díle,
- zaměřit se na vylepšení vztahů na pracovišti,
- zaměřit se na rozvoj některých dovedností – naslouchání, zvládání konfliktů, vyjednávání a četnější komunikace mezi stranami, podpora osobního rozvoje

zaměstnanců, poskytování zpětné vazby, odměňování a vedení pracovních porad,

- více důvěřovat svým zaměstnancům, nebát se jim svěřit větší pravomoci a delegovat na ně více práce,
- přihlídnout k rozšíření balíčku zaměstnaneckých výhod,
- pečovat více o své zaměstnance.

Z předešlých řádků vyplývá, že cíle této bakalářské práce, jež byly definovány v úvodu, byly splněny.

Výsledky výzkumu byly předané jednateli vybrané společnosti, který se bude zabývat možnostmi jejich implementace.

Seznam literatury

Knihy a monografické publikace:

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*, 10. vydání. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1407-3.

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

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ, 2015. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-239-0.

DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL, 2007. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1.

JAROŠOVÁ, Eva, Daniela PAUKNEROVÁ a Hana LORENCOVÁ, 2016. *Nové trendy v leadershipu: koncepce, výzkumy, aplikace*. Praha: Management Press, 2016. Psyché (Grada). ISBN 978-80-7261-479-0.

KOCIANOVÁ, Renata, 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.

KUBÁTOVÁ, Sláva, 2013. *Tajemství spolupráce v týmech*. Praha: Management Press, 2013. Action Learning – praktický management. ISBN 978-80-7261-259-8.

NORTHOUSE, Peter G, 2013. *Leadership. Theory and Practice. 6th Edition*. London: SAGE Publications, 2013. ISBN 978-1-4522-0340-9.

NORTHOUSE, Peter G, 2021. *Leadership: Theory & Practice. 9th Edition*. California: SAGE Publications, 2021. ISBN 978-1-0718-4091-7.

PAVLICA, Karel, Eva JAROŠOVÁ a Robert B. KAISER, 2015. *Vyvážený leadership: dynamika manažerských dovedností*. 2. akt. a rozš. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-289-5.

THORNE, Kaye a Andy PELLANT. Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance: výběr, trénink a podpora rozvoje nejlepších. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1689-0.

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

WAGNEROVÁ, Irena, 2011. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Praha: Grada, 2011. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3701-0.

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Situační styl vedení	12
Obr. 2 Organizační diagram společnosti.....	24
Obr. 3 Pohlaví respondentů.....	26
Obr. 4 Vzdělání respondentů.....	26
Obr. 5 Věkové rozmezí respondentů.....	27
Obr. 6 Délka zaměstnání respondentů ve zkoumané organizaci.....	27
Obr. 7 Spokojenost v zaměstnání.....	28
Obr. 8 Benefity.....	29
Obr. 9 Benefity – přání respondentů.....	30
Obr. 10 Má váš nadřízený dostatečnou autoritu mezi svými podřízenými?.....	31
Obr. 11 Myslíte si, že máte přátelské vztahy se svým nadřízeným?.....	31
Obr. 12 Zapojuje Vás Váš nadřízený do spolurozhodování o pracovních postupech a pracovních úkolech?.....	32
Obr. 13 Poskytuje Vám Váš nadřízený dostatečnou volnost pro uplatnění vlastní iniciativy při plnění pracovního úkolu?.....	32
Obr. 14 Zajímá se váš nadřízený o Vaše názory a nápady?.....	33
Obr. 15 Můžete se v případě potřeby kdykoliv obrátit na svého nadřízeného?	33
Obr. 16 Přiděluje Váš nadřízený pravomoci a odpovědnost na základě odbornosti a zkušenosti jednotlivých pracovníků?.....	34
Obr. 17 Jedná Váš nadřízený s pracovníky spravedlivě?.....	34
Obr. 18 Podporuje Váš nadřízený osobní růst v rámci organizace?.....	35
Obr. 19 Dostáváte od svého nadřízeného pravidelnou zpětnou vazbu za vykonanou práci?.....	35
Obr. 20 Využívá Váš nadřízený k motivaci odměny a jiné formy ocenění?.....	36
Obr. 21 Používá Váš nadřízený k motivaci rovněž tresty a hrozbu postihů?.....	36
Obr. 22 Provádí Váš nadřízený pravidelnou kontrolu?.....	37
Obr. 23 Celkově spokojený/-á s přístupem svého nadřízeného?.....	37
Obr. 24 Dovednosti vedoucího.....	38
Obr. 25 Vztahy na pracovišti.....	40

Seznam tabulek

Tab. 1 Protichůdné styly vedení	10
Tab. 2 Které z dovedností považujete za nejdůležitější?.....	39
Tab. 3 Na rozvoj, jakých dovedností by se měl Váš nadřízený podle Vás co nejdříve zaměřit?.....	39
Tab. 4 Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky?.....	40

Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník.....	52
Příloha 2 Otázky k rozhovoru s jednatelem vybrané společnosti	58

Příloha 1 Dotazník

Dotazník pro zaměstnance

Vážení kolegové,

Tímto bych Vás ráda požádala o zodpovězení otázek, které jsou zaměřeny na téma mé bakalářské práce: „Vedení lidí a mezilidské vztahy na pracovišti“. Vaše odpovědi jsou zcela anonymní, informace budou sloužit ke studijním účelům a nebudou šířeny ani poskytovány třetím osobám. Organizace, ve které pracujete, nebude v bakalářské práci jmenována. Získané údaje budou použity výhradně ke zpracování již zmíněné práce. Zodpovězení otázek by Vám nemělo zabrat více než 10 minut.

Děkuji za Vaši pomoc a také Váš čas,

Petra Heralová

1. Jste:

- a. muž
- b. žena

2. Jaký je Váš věk?

- a. Méně než 25 let
- b. 25 až 40 let
- c. 40 až 60 let
- d. Více než 60 let

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a. Vyučen/a
- b. Středoškolské s maturitou
- c. Vyšší odborné
- d. Vysokoškolské

4. Jak dlouho jste zaměstnancem / zaměstnankyní této organizace?

- a. Méně než 1 rok
- b. 1 až 5 let
- c. 5 až 10 let
- d. Více než 10 let

Na škále 1–4 zvolte, do jaké míry jste spokojen/a s následujícími pracovními podmínkami (1 = velmi spokojen; 2 = spokojen; 3 = nespokojen; 4 = velmi nespokojen):

5. Jak jste ve svém zaměstnání spokojen/a:

- | | |
|---------------------------------|---------|
| a. S pracovním prostředím | 1 2 3 4 |
| b. S pracovní dobou | 1 2 3 4 |
| c. S organizací práce | 1 2 3 4 |
| d. S platem | 1 2 3 4 |
| e. S odměnami | 1 2 3 4 |
| f. S možností postupu | 1 2 3 4 |
| g. S obsahem a náplní práce | 1 2 3 4 |
| h. S využitím Vašeho vzdělání | 1 2 3 4 |
| i. S vedením na pracovišti | 1 2 3 4 |
| j. S oceněním pracovního výkonu | 1 2 3 4 |

6. Které z následujících benefitů máte možnost získat na svém pracovišti?

- a. 13. plat
- b. Jednorázové odměny
- c. Příspěvek na dovolenou
- d. Penzijní připojištění
- e. Životní pojištění
- f. Home Office
- g. Služební automobil
- h. Příspěvek na cestování do zaměstnání
- i. Služební telefon
- j. Stravenky
- k. Flexi poukázky

- l. Sport, zdraví, kultura
- m. Vzdělávání
- n. Jiný benefit (uvedte jaký)

7. Uvedte, jaké konkrétní nové benefity byste si přál/a zavést na svém pracovišti (můžete uvést rovněž ty, které jste neoznačili v předchozí otázce)

8. Setkal/a jste se na pracovišti s některým z níže uvedených negativních jevů v rámci mezilidských vztahů? (Můžete zaškrtnout více odpovědí, u každé vybrané odpovědi uvedte, o co se jednalo):

- a. Agresivní konflikty a hádky.....
- b. Diskriminace.....
- c. Mobbing.....
- d. Bossing.....
- e. Sexuální obtěžování.....
- f. Jiný negativní jev (uvedte jaký)

9. Má Váš nadřízený dostatečnou autoritu mezi svými podřízenými?
 ANO x SPÍŠE ANO x SPÍŠE NE x NE

10. Myslíte si, že máte přátelské vztahy se svým nadřízeným?
 ANO x SPÍŠE ANO x SPÍŠE NE x NE

11. Zapojuje Vás Váš nadřízený do spouřozhodování o pracovních postupech a pracovních úkolech?
 ANO x SPÍŠE ANO x SPÍŠE NE x NE

12. Poskytuje Vám nadřízený dostatečnou volnost pro uplatnění vlastní iniciativy při plnění pracovního úkolu?

ANO x SPÍŠE ANO x SPÍŠE NE x NE

13. Zajímá se Váš nadřízený o Vaše názory a nápady?

ANO x SPÍŠE ANO x SPÍŠE NE x NE

14. Můžete se v případě potřeby kdykoliv obrátit na svého nadřízeného?

ANO x SPÍŠE ANO x SPÍŠE NE x NE

15. Přiděluje Váš nadřízený pravomoci a odpovědnost na základě odbornosti a zkušenosti jednotlivých pracovníků?

ANO x SPÍŠE ANO x SPÍŠE NE x NE

16. Jedná Váš nadřízený s pracovníky spravedlivě?

ANO x SPÍŠE ANO x SPÍŠE NE x NE

17. Podporuje nadřízený Váš osobní růst v rámci organizace?

ANO x SPÍŠE ANO x SPÍŠE NE x NE

18. Dostáváte od svého nadřízeného pravidelnou zpětnou vazbu za vykonanou práci?

ANO x SPÍŠE ANO x SPÍŠE NE x NE

19. Využívá Váš nadřízený k motivaci odměny a jiné formy ocenění?

ANO x SPÍŠE ANO x SPÍŠE NE x NE

20. Používá Váš nadřízený k motivaci rovněž tresty a hrozbu postihů?

ANO x SPÍŠE ANO x SPÍŠE NE x NE

21. Provádí Váš nadřízený pravidelnou kontrolu?

ANO x SPÍŠE ANO x SPÍŠE NE x NE

22. Celkově spokojený/-á s přístupem svého nadřízeného?

ANO x SPÍŠE ANO x SPÍŠE NE x NE

23. Posuďte schopnost používat následujících dovedností svého nadřízeného na stupnici 1 = velmi dobrá, 2 = dobrá, 3 = špatná, 4 = velmi špatná:

- | | |
|--|---------|
| a. Naslouchání | 1 2 3 4 |
| b. Stanovování cílů | 1 2 3 4 |
| c. Zpětná vazba | 1 2 3 4 |
| d. Delegování | 1 2 3 4 |
| e. Vedení porad | 1 2 3 4 |
| f. Zvládání konfliktů | 1 2 3 4 |
| g. Vyjednávání | 1 2 3 4 |
| h. Přesvědčivost | 1 2 3 4 |
| i. Motivování lidí k plnění požadovaných úkolů | 1 2 3 4 |

24. Které z výše uvedených dovedností považujete za nejdůležitější (uvedte čtyři nejdůležitější dovednosti)

.....

.....

25. Na rozvoj, jakých dovedností by se měl Váš nadřízený podle Vás co nejdříve zaměřit, aby pracoval lépe a efektivněji? (uvedte maximálně 3 dovednosti z otázky 23, popř. takovou, která tam není uvedena)

.....

.....

26. Vztahy na Vašem pracovišti byste označil/-a jako:

(Škála: 1 = souhlasím, 2 = spíše souhlasím, 3 = spíše nesouhlasím, 4 = nesouhlasím)

Přátelské	1 2 3 4	Nepřátelské
Kooperativní	1 2 3 4	Nekooperativní
Vstřícné	1 2 3 4	Odměřené
Uvolněné	1 2 3 4	Napjaté

27. Týmová spolupráce s kolegy je podle Vás

- a. Velmi důležitá a potřebná
- b. Důležitá
- c. Nedůležitá
- d. Naprosto nedůležitá a nepotřebná

Na škále 1–4 zvolte, do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky, týkajícími se Vašeho pracovního týmu nebo skupiny (1 = úplně souhlasím; 2 = spíše souhlasím; 3 = spíše nesouhlasím; 4 = vůbec nesouhlasím):

28. Náš pracovní tým (skupina) je soudržný.	1 2 3 4
29. Když potřebuji, spolupracovníci mi poskytnou pomoc.	1 2 3 4
30. Úroveň komunikace v týmu je dobrá.	1 2 3 4
31. Všichni členové berou skupinové/týmové cíle za své.	1 2 3 4
32. Problémy a konflikty ve skupině/týmu dokážeme řešit konstruktivně.	1 2 3 4
33. Umíme se shodnout na tom, co je pro tým podstatné a důležité.	1 2 3 4
34. Cítím, že si mě ostatní členové týmu váží.	1 2 3 4

Příloha 2 Otázky k rozhovoru s jednatelem vybrané společnosti

Otázky k rozhovoru s jednatelem vybrané společnosti

14. Na co se při vedení lidí nejvíce zaměřujete?
15. Zajímáte se o aktuální stav svých zaměstnanců?
16. Jakou formou nejčastěji předáváte svým zaměstnancům úkoly?
17. Mohou si Vaši zaměstnanci sami určit, jakým způsobem budou zadaný úkol plnit?
18. Na základě čeho, přiřazujete úkoly svým zaměstnancům?
19. Snažíte se ke svým zaměstnancům přistupovat individuálně?
20. Jakým způsobem motivujete své zaměstnance k plnění úkolů?
21. Delegujete na své zaměstnance některé činnosti?
22. Jakým způsobem či formou kontrolujete práci svých zaměstnanců?
23. Mají Vaši zaměstnanci možnost zapojit se do rozhodování o pracovních postupech či způsobech řešení?
24. Zajímáte se o názory svých zaměstnanců?
25. Co považujete za důležité při vedení pracovníků?
26. Podporujete růst svých zaměstnanců?

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Petra Heralová		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	Specializace Řízení lidských zdrojů		
NÁZEV PRÁCE	Vedení lidí a mezilidské vztahy na vybraném pracovišti		
VEDOUCÍ PRÁCE	Doc. PhDr. Karel Pavlica, PhD.		
KATEDRA	KRLZ – Katedra řízení lidských zdrojů	ROK ODEVZDÁNÍ	2022
POČET STRAN	58		
POČET OBRÁZKŮ	25		
POČET TABULEK	4		
POČET PŘÍLOH	2		
STRUČNÝ POPIS	<p>Tato bakalářská práce je zaměřena na vedení lidí a mezilidské vztahy na vybraném pracovišti, což je i jejím tématem. Teoretický a praktický cíl práce byl zpracován na základě rozdělení práce do dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část byla zpracována na základě odborné literatury, zatímco praktická na základě dotazníkového šetření a rozhovoru. Hlavním zjištěním této práce je spokojenost zaměstnanců s vedením společnosti a dobré vztahy na pracovišti. I přesto bylo nalezeno několik oblastí, u kterých bylo doporučeno zlepšení. Cíle této bakalářské práce, jež byly definovány v úvodu, byly splněny.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Leadeship, styly vedení, team, pracovní skupina, mezilidské vztahy		

ANNOTATION

AUTHOR	Petra Heralová		
FIELD	Specialization Human Resources Management		
THESIS TITLE	People management and interpersonal relationships in the selected workplace		
SUPERVISOR	Doc. PhDr. Karel Pavlica, PhD.		
DEPARTMENT	KRLZ – Department of Human Resources Management	YEAR	2022
NUMBER OF PAGES			
	58		
NUMBER OF PICTURES			
	25		
NUMBER OF TABLES			
	4		
NUMBER OF APPENDICES			
	2		
SUMMARY	<p>This bachelor thesis is focused on the management of people and interpersonal relations in the selected workplace, which is also its topic. The theoretical and practical aim of the work was elaborated on the basis of dividing the work into two parts – theoretical and practical. The theoretical part was developed on the basis of professional literature, while the practical part was based on a questionnaire survey and an interview. The main finding of this work is employee satisfaction with company management and good relations at the workplace. Even so, several areas were found where improvements were recommended. The goals of this bachelor's thesis, which were defined in the introduction, were fulfilled.</p>		
KEY WORDS	Leadeship, leadership styles, team, work group, interpersonal relations		