

Univerzita Pardubice  
Dopravní fakulta Jana Pernera

Důvěra mezi zaměstnanci v dopravních podnicích

Michal Hubálek

Bakalářská práce  
2025

Univerzita Pardubice  
Dopravní fakulta Jana Pernera  
Akademický rok: 2024/2025

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Michal Hubálek**  
Osobní číslo: **D22612**  
Studijní program: **B1041A040002 Technologie a management v dopravě**  
Specializace: **Dopravní management a marketing**  
Téma práce: **Důvěra mezi zaměstnanci v dopravních podnicích**  
Zadávající katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

## Zásady pro vypracování

Bakalářská práce bude obsahovat:

- vymezení základních pojmů v dané oblasti,
- analýzu současného stavu důvěry ve vybraných společnostech,
- vyhodnocení výsledků a návrhy na zlepšení.

Rozsah pracovní zprávy: **35-45 stran**  
Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucí/ho**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

dle pokynů vedoucí/ho práce

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Kateřina Pojkarová, Ph.D.**  
Katedra dopravního managementu, marketingu  
a logistiky

Datum zadání bakalářské práce: **31. října 2024**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **27. června 2025**

L.S.

---

**doc. Ing. Ladislav Řoutil, Ph.D.**  
děkan

---

**Ing. Pavla Lejsková, Ph.D.**  
vedoucí katedry

Prohlašuji:

Práci s názvem Důvěra mezi zaměstnanci v dopravních podnicích jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 26. 6. 2025

Michal Hubálek v. r.

Rád bych poděkoval vedoucímu práce Ing. Kateřině Pojkarové, Ph.D., za vstřícný přístup a cenné rady při zpracovávání bakalářské práce. Zároveň bych rád poděkoval všem respondentům, kteří se účastnili dotazníkového šetření.

## **ANOTACE**

Bakalářská práce se zabývá důvěrou mezi zaměstnanci v dopravních podnicích. Zaměřuje se na zkoumání míry důvěry a faktory, které jí ovlivňují. V první části je popsána teoretická část problematiky. Druhá část obsahuje popis způsobu sběru dat, charakteristiku výzkumného souboru a jsou zde představeny a analyzovány výsledky provedeného dotazníkového šetření mezi zaměstnanci několika dopravních podniků v České republice. Třetí část obsahuje vlastní návrhy na zlepšení vycházející z výsledků dotazníkového šetření.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Důvěra, průzkum, zaměstnanci, dopravní podnik, dotazník

## **TITLE**

Trust among employees in transport companies

## **ANNOTATION**

The bachelor thesis deals with trust among employees in transport companies. It focuses on examining the level of trust and the factors that influence it. The first part describes the theoretical part of the issue. The second part contains a description of the method of data collection, the characteristics of the research population and the results of a questionnaire survey conducted among employees of several transport enterprises in the Czech Republic are presented and analyzed. The third part contains suggestions for improvement based on the respondents' suggestions.

## **KEYWORDS**

Trust, survey, employees, transport company, questionnaire

# OBSAH

ÚVOD .....	9
1 DŮVĚRA .....	11
1.1 Definice důvěry .....	11
1.2 Druhy důvěry .....	12
1.2.1 Sebedůvěra .....	12
1.2.2 Interpersonální důvěra .....	12
1.2.3 Systémová důvěra .....	13
1.3 Vznik a ztráta důvěry v podniku .....	15
1.3.1 Vznik .....	15
1.3.2 Prevence ztráty .....	15
1.3.3 Ztráta .....	16
1.3.4 Výsledek důvěry .....	17
1.4 Důvěřivost a důvěryhodnost .....	17
1.4.1 Důvěryhodnost .....	17
1.4.2 Důvěřivost .....	18
1.5 Kontrola versus důvěra .....	18
1.6 Vůdcovství .....	20
1.6.1 Proč máme vůdce .....	20
1.6.2 Dobrý a špatný vůdce .....	21
1.6.3 Úlohy vůdce .....	22
2 DŮVĚRA V DOPRAVNÍCH PODNICÍCH .....	24
2.1 Proces sběru dat .....	24
2.2 Druhy otázek v dotazníku .....	24
2.3 Tvorba online dotazníku .....	24
2.4 Výzkumný soubor .....	25
2.5 Předvýzkum .....	27
2.6 Průzkum .....	27
2.7 Vyhodnocení průzkumu .....	28
2.8 Porovnání podniků ve vybraných otázkách .....	41
3 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ .....	45
3.1 Zlepšení komunikace a spolupráce .....	45

3.2	Zvýšení transparentnosti vedení a dostupnost informací .....	46
3.3	Podpora týmové spolupráce a vztahů mezi zaměstnanci .....	47
3.4	Zlepšení každodenní komunikace .....	49
3.5	Podpora rovného zacházení a férovosti.....	50
3.6	Zapojení zaměstnanců do rozhodovacích procesů .....	51
ZÁVĚR .....		52
POUŽITÁ LITERATURA.....		53
SEZNAM TABULEK.....		57
SEZNAM OBRÁZKŮ .....		58
SEZNAM ZKRATEK.....		59
SEZNAM PŘÍLOH.....		60

# ÚVOD

Důvěra patří mezi klíčové prvky, na nichž stojí stabilní a efektivně fungující pracovní kolektiv. V rámci organizačního prostředí má zásadní vliv nejen na kvalitu vztahů mezi jednotlivými pracovníky, ale rovněž na úroveň spolupráce, motivaci zaměstnanců, jejich pracovní nasazení a celkovou spokojenost na pracovišti. Přestože problematika důvěry mezi zaměstnanci je v některých oborech již poměrně podrobně zkoumána, v oblasti dopravy se jí věnuje stále jen omezená pozornost.

Důvěra na pracovišti hraje stále důležitější roli. Má vliv nejen na vztahy mezi zaměstnanci, ale také na jejich pracovní nasazení, motivaci a celkovou atmosféru v týmu.

V prostředí dopravních podniků, kde zaměstnanci často čelí stresu, směnnému provozu a vysokým nárokům na spolupráci, je důvěra klíčovým prvkem pro hladké fungování každodenního provozu.

Zaměření se na tuto oblast může přinést zlepšení v komunikaci, vyšší pracovní spokojenost i lepší výkonnost týmů. Do budoucna může být právě důvěra jedním z rozhodujících faktorů pro stabilitu a efektivitu těchto organizací.

Bakalářská práce je rozdělena do tří kapitol. Obsahem první kapitoly je teoretické vymezení důvěry. Úvodní část první kapitoly je tvořena definicemi důvěry, představení jednotlivých druhů důvěry a seznámení s nimi. Dále jsou popsány situace a vzorce chování, při kterých může důvěra vznikat nebo naopak zanikat, a také jsou představeny statistické výsledky důvěry.

Na konci první části je podkapitola určená k představení stylů vedení podporující vznik podnikové důvěry.

Druhá kapitola se zaměřuje na zmapování aktuální situace v oblasti důvěry mezi zaměstnanci dopravních podniků. Úvodní část druhé kapitoly popisuje způsob sběru dat, charakteristiku výzkumného souboru a postup provedení předvýzkumu i hlavního průzkumu. Následně jsou v kapitole představeny a analyzovány výsledky dotazníkového šetření.

Třetí kapitola vychází z analýzy odpovědí získaných prostřednictvím dotazníku a zaměřuje se na návrhy, které mohou přispět k udržení nebo posílení důvěry, komunikace a spolupráce mezi zaměstnanci dopravních podniků. Návrhy vycházejí z konkrétních poznatků respondentů.

Cílem bakalářské práce je na základě teoretického vymezení problematiky důvěry analyzovat a popsat současný stav důvěry mezi zaměstnanci v dopravních podnicích.

Na základě výsledků realizovaného průzkumu jsou navržena opatření pro zlepšení důvěry mezi zaměstnanci v dopravních podnicích.

# 1 DŮVĚRA

*„Existuje jediná věc, společná všem jedincům, vztahům, týmům, rodinám, organizacím, národům, ekonomikám a civilizacím na celém světě, bez níž se i ta nejmocnější vláda, nejúspěšnější podnikání, nejvíce prosperující ekonomika, nejvlivnější vedení, největší přátelství, nejpevnější charakter, nejhlubší láska ocitnou v troskách. Pokud ji ale rozvíjíme a posilujeme, představuje potenciál úspěchu a prosperity, jaký nemá sobě rovna. Přesto zůstává tou nejvíce opomíjenou, nejvíce podceňovanou možností, kterou nám dnešní svět nabízí – možností, kterou nechápeme a nerozumíme jí. Tou věcí je důvěra.“* Covey (2006, s. 19)

*„Žádný dar nepovznáší tolik dárce i obdarovaného jako důvěra.“* Henry David Thoreau

## 1.1 Definice důvěry

Na termín důvěra vzniklo podle McKnighta a Chervanyho (1996) nepřehledné množství definicí a často se od sebe v různých mírách liší. Rozmanitost těchto definicí může způsobovat nesrozumitelnost při snaze určit, která z nich nejlépe a nejpřesněji vystihuje pojem důvěra.

S tím, že mnoho autorů definovalo důvěru jiným způsobem, se dá poukázat na to, že je obtížné přesně definovat tento pojem.

Podle některých autorů, jako jsou např. Miller a Mitamura, (2003) nebo Couch a Jones, (1997), může být důvěra definována jako očekávání dobré vůle u ostatních lidí.

Dle Bernarda Barbera (1985) může být důvěra chápána jako soubor „sociálně naučených a sociálně potvrzených očekávání, která mají lidé jeden od druhého, od organizací a institucí, ve kterých žijí a od přirozených a morálních společenských řádů, které určují základní chápání jejich životů.“

Bromiley a Harris (2006) definují důvěru jako nevypočítavé přesvědčení o poctivosti druhé strany při vyjednávání, zahrnující snahu jednat v dobré víře, dodržovat přijaté závazky a vyhýbat se oportunistickému chování.

Pro Hardina (2009) je důvěra kognitivní pojem, jde o relevantní znalosti o lidech, kterým je důvěřováno, a o motivy jejich jednání.

Pro Cassona a Giustu (2006) znamená důvěra jistou a oprávněnou víru, že druhá strana bude plnit své závazky.

Lze tedy říct, že v definici pojmu důvěra zatím neexistuje jednota, a to jak ve vědeckém prostředí, tak i v každodenní řeči. Navzdory různým definicím se většina autorů ale shoduje na tom, že jde o pozitivní očekávání vůči jiné osobě, situaci nebo jevu.

## 1.2 Druhy důvěry

V sociologickém odvětví existuje řada přístupů k rozdělení důvěry. Jedním z možných kritérií je povaha objektu, ke kterému je důvěra směřována. Podle tohoto hlediska lze rozlišit několik typů důvěry: **intrapersonální**, což zahrnuje sebedůvěru; **interpersonální**, tedy důvěru mezi lidmi; a **systémovou důvěru**, která se dále člení podle konkrétních systémů, jako jsou instituce, organizace nebo společenské struktury.

### 1.2.1 Sebedůvěra

„*Abychom mohli vybudovat vztahy důvěry s druhými lidmi, musíme začít u sebe*“ Covey (2006, s. 61)

Sebedůvěru lze označit jako důležitou složku osobnosti, která určuje, do jaké míry si člověk uvědomuje své možnosti, schopnosti a nedostatky.

Hártl a Hártllová definují ve Velkém psychologickém slovníku (2010) sebedůvěru jako „*Sebevědomí je vědomí vlastní ceny ...přesvědčení, že člověk jedná správně, vhodně a účinným způsobem.... stav mysli nebo pocit, který se vyznačuje nepřítomností nejistoty, ostychu nebo rozpaků a je provázený klidnou vírou v sebe a své schopnosti, beze stop podceňování nebo nadutosti*“.

Abraham Maslow (2014), americký psycholog, popsal seberealizaci jako základní lidskou potřebu naplnit svůj potenciál a usilovat o dosažení nejlepší možné verze sebe sama. Seberealizované osoby podle něj vykazují vnitřní morální hodnoty, které nejsou závislé na vnějších autoritách či pravidlech.

Míra sebedůvěry nemusí mít obecnou hodnotu, která je konstantní ve všech aspektech života. Obvykle se v životě jedince nachází oblasti, ve kterých si věří více, a jiné, ve kterých zase naopak méně.

### 1.2.2 Interpersonální důvěra

Zjednodušeně lze říct, že interpersonální důvěra se vytváří prostřednictvím přímých kontaktů mezi lidmi a projevuje se v různých typech vztahů, ať už jde o osobní nebo profesní spojení.

Tento druh důvěry se podle Chua a kolektivu (2008) ještě může dělit na dva poddruhy, a to na kognitivní a afektivní důvěru.

Kognitivní (reflektivní) důvěra, neboli důvěra založená na poznání, se vztahuje k „*důvěře z hlavy*“ – úsudku založenému na důkazech o kompetentnosti, spolehlivosti a integritě druhé osoby. Jedná se o racionální závěr, který člověk vyvozuje na základě informací o chování druhé osoby v konkrétních situacích.

Murray et al. (2011) označují tuto formu důvěry jako reflektivní. Autoři zdůrazňují, že reflektivní důvěra hraje klíčovou roli při regulaci obranných a ochranných mechanismů ega. Z perspektivy reflektivní formy je důvěra vnímána jako prostředek k zvládnání nejistoty v rizikových situacích.

Afektivní důvěra, často označovaná jako „důvěra ze srdce,“ představuje emocionální pouto, které vzniká na základě vnímání pocitů, úmyslů a motivů druhé osoby. Tento druh důvěry se vyznačuje tím, že jednotlivci projevují péči a starost o blaho svých partnerů a věří v hluboké hodnoty a ctnosti vztahu. Afektivní důvěra zahrnuje emocionální investici a bývá stabilnější a univerzálnější v různých situacích než důvěra založená na poznání. (Rempel, Holmes, & Zanna, 1985; Lewicki & Bunker, 1996; Lewis & Weigert, 1985)

Autorky Dunn, Ruedy a Schweitzer (2012) označují lidi s vysokou afektivní důvěrou jako citově velmi zranitelné, jelikož od ostatních očekávají, že budou ohleduplní a podporující.

Dunn, Ruedy a Schweitzer (2012) zdůrazňují důležitost rozlišování mezi afektivní a kognitivní důvěrou. Ve svém výzkumu zjistily, že určitý impuls může ovlivnit obě formy důvěry odlišně. Zaměřily se na situace sociálního srovnávání, ať už formálního (například ucházení se o lepší pracovní pozici) nebo neformálního (například porovnávání vzhledu). Rozlišily dvě formy srovnávání: vzestupné, kdy se jedinec srovnává s někým úspěšnějším, a klesající, kdy se porovnává s osobou v horší situaci. Výsledky ukázaly, že sociální srovnávání poškozují důvěru – vzestupné srovnávání narušuje afektivní důvěru a klesající srovnávání kognitivní důvěru.

Z výzkumu Centra pro výzkum veřejného mínění (zkr. CVVM) z léta 2024 lze vyčíst, že se česká společnost těší vysoké míře interpersonální důvěry. Z 922 dotázaných starších 15 let vyjádřilo důvěru svým nejbližším 96 %, obyčejným lidem pak 78 %.

V pracovní sféře je situace trochu odlišná, tam podle studie společnosti Krauthammer (2009), ve které se zkoumá chování manažerů, svým nadřízeným věří 60 % zaměstnanců, což je o 8 % méně než v roce 2008.

### **1.2.3 Systémová důvěra**

Systémová důvěra je typ důvěry, který Lewis & Weigert (1985) popisují jako důvěru ve struktury, procesy a instituce ve společnosti, organizacích nebo konkrétních systémech. Tento typ důvěry je založen na víře, že systém jako celek, ať už jde o právní rámec, politické instituce, nebo firemní struktury, bude fungovat efektivně, spravedlivě a transparentně.

Lidé, kteří mají systémovou důvěru, věří, že systémové instituce budou dodržovat pravidla a zajistí předvídatelné a pozitivní výsledky. Míru systémové důvěry v České republice pravidelně zkoumá CVVM.

**Tabulka 1** Důvěra vybraným institucím veřejného života (v %) v roce 2024

	Rozhodně důvěřuji	Spíše důvěřuji	Spíše nedůvěřuji	Rozhodně nedůvěřuji	Neví	D/N	Rozdíl D-N	Průměr (1 – 4)
Policii ČR	16	58	16	7	3	74/23	51	2,15
Armádě	17	49	18	8	8	66/26	40	2,20
Bankám	10	59	20	9	2	69/29	40	2,29
Soudům	12	49	25	9	5	61/34	27	2,34
Výzkumům veř. mínění	7	51	26	7	9	58/33	25	2,36
Rádiu	6	45	30	12	7	51/42	9	2,51
Odborům	4	38	30	10	18	42/40	2	2,56
Internetu	3	35	42	12	8	38/54	-16	2,69
Nezisk.org.	8	33	26	23	10	41/49	-8	2,70
Televizi	2	36	40	18	4	38/58	-20	2,78
Tisku	2	32	42	17	7	34/59	-25	2,80
Církvím	4	24	33	27	12	28/60	-32	2,94
Pol. stranám a hnutím	1	18	51	25	5	19/76	-57	3,04

Zdroj: CVVM SOÚ AV ČR (2024)

Z tabulky je patrné, že v České republice se největší důvěry těší Policie ČR (74 %), banky (69 %) a armáda (66 %), nejméně však lidé důvěřují politickým stranám a hnutím (19 %).

Co se týče základních ústavních institucí, tam nejvyšší důvěry dosáhli starostové (67 %) a obecní zastupitelstva (64 %), s nejnižší důvěrou se potýká poslanecká sněmovna (23 %) a vláda (24 %).

**Tabulka 2** Důvěra obyvatel ústavním institucím (%) – časové srovnání

DŮVĚRA	IX-XI/22	XI/22-I/23	II-III/23	IV-V/23	VI-VII/23	VIII-IX/23	X-XI/23	II/24	IV-V/24	VI-VIII/24
Prezident	33	38	-	58	58	58	52	54	55	53
Vláda	28	34	33	32	25	25	17	20	21	24
Poslanecká sněmovna	28	33	33	32	25	23	18	20	21	23
Senát	34	41	36	38	36	33	29	32	32	30
Krajské zastupitelstvo	48	55	46	48	42	45	44	44	44	44
Obecní zastupitelstvo	63	69	65	66	62	65	62	62	66	64
Starosta	62	71	65	67	65	66	67	66	68	67
Hejtman	46	53	45	45	43	45	42	45	45	41

Zdroj: CVVM SOÚ AV ČR (2024)

### **1.3 Vznik a ztráta důvěry v podniku**

Důvěra je nezbytným předpokladem efektivní spolupráce v podniku. Následující kapitola se věnuje tomu, jakým způsobem důvěra vzniká, co ji posiluje a za jakých okolností může dojít k jejímu oslabení nebo úplné ztrátě.

#### **1.3.1 Vznik**

Vznik důvěry mezi zaměstnanci a managementem Mishra & Morrissey (1990) vnímají jako důležitý proces, který vyžaduje čas, úsilí a systematický přístup. Je důležité mít na paměti, že rozvoj důvěry vyžaduje víc než jen krátká orientační setkání, ale je třeba o něj neustále usilovat. Pro budování důvěry by dle O'Connor & Annison (2002) vedoucí pracovníci měli stanovit dobře definované vize a cíle. Kaliappan & Kavitha (2019) upozorňují také na autentické vedení a udržování transparentní organizační komunikace.

Dle Janouška (2023) je pro důvěru prospěšná politika otevřených dveří. Politika otevřených dveří je vynikající způsob, jak ukázat svému týmu, že je jejich vedoucí vždy k dispozici. Tímto přístupem budou odstraněny obavy a neochota obrátit se na vás jako na nadřízeného, což posílí důvěru zaměstnanců. Tento přístup vede k upřímnějším diskusím, lepší spolupráci a zrušení bariéry mezi vámi a zaměstnancem

Podle Simona Sinka (2023) je pro vybudování a posílení důvěry důležité, aby vedoucí pracovníci dávali najevo, že zaměstnanci jsou pro společnost tou nejcennější položkou. To může znamenat přijímání rozhodnutí, která místo okamžitých finančních zisků staví jako prioritu blaho zaměstnanců. Přijímání takových rozhodnutí zaměstnancům ukazuje, že jejich bezpečí a spokojenost je pro společnost důležitá.

Podle Sinka (2023) je taky důležité, aby vedoucí pracovníci šli svým podřízeným příkladem. Znamé pořekadlo praví: „Chovejte se k lidem tak, jak chcete, aby se chovali oni k vám.“ Vedoucí by si měl stanovit, jaké hodnoty od své společnosti nebo týmu očekává, a pak ty samé kvality vykazovat.

#### **1.3.2 Prevence ztráty**

Prevence ztráty důvěry v organizacích je klíčová pro udržení efektivní a harmonické pracovní atmosféry. Existuje několik opatření, která mohou pomoci minimalizovat riziko ztráty důvěry mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými.

Kramer a Tyler (1996) uvádějí jako jedno z nejdůležitějších opatření transparentnost a otevřenost komunikace. Je důležité, aby vedení společnosti jasně a pravidelně komunikovalo

se zaměstnanci o rozhodnutích a změnách, které nějakým stylem zasahují do jejich každodenní práce. Otevřené sdílení informací buduje pocit bezpečí a důvěry mezi zaměstnanci a vedením.

Dalším opatřením podle Cohen & Levinthal (1990) je podpora a investice do rozvoje zaměstnanců. Investice do školení, profesního růstu a karierního rozvoje jsou důležité pro udržení důvěry. Zaměstnanci, kteří vnímají, že organizace investuje do jejich profesního rozvoje, mají tendenci vykazovat vyšší loajalitu a důvěru.

### **1.3.3 Ztráta**

Kmošek (2023) tvrdí, že ke ztrátě důvěry mezi manažery a zaměstnanci dochází, když zaměstnanci přestávají věřit v čestnost, schopnosti nebo spravedlivé jednání svých nadřízených. Je důležité si ale uvědomit, že ke ztrátě důvěry obvykle nedochází náhle. Často je to výsledkem řady opakovaných chování, která postupně oslabují důvěru týmu ve vedení. Pokud se tento problém nepodaří vyřešit včas, může se situace zhoršit natolik, že zaměstnanci začnou mít pocit, že jejich jedinou možností je opustit organizaci. Ztráta této důvěry může být zapříčiněna z různých důvodů, jako je nejasná komunikace, nesplnění slibů, neefektivní řízení nebo nedostatek transparentnosti při rozhodování.

Společnost Axcet (2024) upozorňuje, že nesoulad mezi slovy a činy vedoucích pracovníků je zásadním faktorem, který může narušit důvěru na pracovišti. Pokud vedení například zavede pravidla dochvilnosti, ale jejich dodržování není spravedlivé, vzniká u zaměstnanců pocit nejistoty a ztráta důvěry v rovnost zacházení. To vede k demotivaci, zvýšené fluktuaci a snížené morálce. Podobně nespravedlnost v hodnocení výkonu může rychle oslabit respekt k vedení. Aby se tomu předešlo, je nezbytné, aby vedoucí jednali v souladu se svými slovy a aplikovali pravidla spravedlivě, čímž podporují důvěru, respekt a týmovou atmosféru.

Dalším kamenem úrazu může být pocit nadřazenosti. Přejít do vedoucí role může vést k tomu, že si noví manažeři začnou připadat nadřazení, což však často plyne spíše z nejistoty spojené s touto novou odpovědností než z úmyslu. Snahy působit neomylně nebo vševědoucne mohou negativně ovlivnit vztahy s týmem, protože zaměstnanci potřebují vnímat své vedoucí jako lidské a přístupné. Předstírání dokonalosti vytváří odstup, zatímco přiznání chyb nebo nejistoty posiluje důvěru a autenticitu. Vedoucí by měli vyhledávat zpětnou vazbu od zaměstnanců a zohledňovat jejich návrhy, čímž nejen zlepšují procesy, ale také ukazují, že si váží příspěvků svého týmu. Tento přístup podporuje důvěru, spolupráci a pocit inkluze v kolektivu.

### **1.3.4 Výsledek důvěry**

Neurolog Paul J. Zak (2017) ve svém výzkumu prokázal zásadní vliv důvěry na produktivitu a spokojenost zaměstnanců na pracovišti. Jeho studie ukazuje, že zaměstnanci pracující v prostředí s vysokou mírou důvěry dosahují výrazně lepších výsledků ve srovnání s těmi, kteří působí v organizacích s nízkou důvěrou. Zaměstnanci pracující v prostředí s vysokou mírou důvěry vykazují o 74 % méně stresu, o 106 % více energie při práci, o 50 % větší produktivitu, vybírají si o 13 % méně dní pracovní neschopnosti, mají o 76 % větší zapojení do práce, jsou o 29 % více spokojeni se svým životem a vykazují 40 % pokles šance na výskyt syndromu vyhoření.

Tyto statistiky jasně ukazují, že důvěra hraje klíčovou roli v úspěchu organizací a spokojenosti zaměstnanců. Prostor, kde panuje vysoká důvěra, podporuje nejen vyšší produktivitu a inovativní přístup, ale také přispívá k lepšímu zdraví, větší spokojenosti zaměstnanců a jejich silnějšímu závazku vůči práci a organizaci.

## **1.4 Důvěřivost a důvěryhodnost**

Rotter (1971, 1980) ve svých výzkumech zkoumal, zda existuje vztah mezi důvěrou, důvěřivostí a důvěryhodností. Výsledky ukázaly, že existuje vztah mezi mírou interpersonální důvěry, důvěryhodností a důvěřivostí. Jedinci, kteří více důvěřují ostatním, jsou také častěji vnímáni jako důvěryhodní a zároveň mají větší tendenci důvěřovat i druhým.

### **1.4.1 Důvěryhodnost**

Autoři Mayer, Davis a Schoorman (1995) představili tři vlastnosti, které vedou k důvěryhodnosti. První vlastností jsou schopnosti člověka, druhou je laskavost a třetí je bezúhonnost, neboli přesvědčení, že osoba se řídí nějakými zásadami, hodnotami a normami. Ze všech třech vlastností se dovednosti považují za nejdůležitější. Například lékař, který prokázal své odborné dovednosti, je pro veřejnost či pro potenciálního pacienta více důvěryhodný.

Simon Sinek ve své knize 'Lídři jedí poslední' (2015) popisuje názor Boba Chapmana (generální ředitel společnosti Barry-Wehmiller. Pozn. autora), který nevěřil, že pouhé dosažení vysokoškolského vzdělání nebo talent v určité oblasti automaticky činí člověka důvěryhodnějším než někoho, kdo absolvoval učiliště a žije se manuální prací. Chápal, že pokud si nadřízení chtějí získat důvěru ostatních, musí s nimi nejprve jednat jako s lidmi. Důvěru mohou získat pouze tím, že ji sami nabídnou. Chapman dále popisoval, že díky této myšlence se během krátké doby lidé ve společnosti začali vnímat jako rodina. Změna prostředí,

ve kterém pracovali, vedla k tomu, že se k sobě stejní lidé začali chovat jinak. Pocit ocenění a sounáležitosti jim umožnil uvolnit se a plně využít svůj potenciál, jak hlavou, tak srdcem.

Důležitým faktorem je i předešlá zkušenost. Zkušenost může být přímá (osobní), nebo zprostředkovaná jiným člověkem (např. doporučení od známého)

### **1.4.2 Důvěřivost**

Giddens (2010) nabízí odpověď na otázku, co spojuje důvěru a důvěřivost. Podle jeho názoru se obě tyto vlastnosti vážou k očekáváním, která mohou být zklamána nebo zcela nenaplněna. Na rozdíl od důvěřivosti však důvěra podle Giddense zahrnuje i uvědomění si rizika.

Panuje obecný názor, že důvěřiví lidé jsou současně naivní a neopatrní. Na otázky typu: “Znamená to, že jedince, u kterých se v rámci interpersonálních vztahů vyskytuje vyšší stupeň důvěřivosti lze snadněji ošidit?” nebo, “Je pravdou, že u jedinců, kteří jsou nedůvěřiví, u kterých je někdy přítomný až cynický pohled na svět, se vyskytuje vyšší opatrnost v sociálních vztazích než u lidí důvěřivých?” hledali odpověď Yamagishi, Kikuchi a Kosugi (1999). Ve svém výzkumu vycházeli z předpokladů Rottera (1980) - Důvěřivost představuje vysoké obecné očekávání, že ostatní lidé jsou důvěryhodní, dokud se neprokáže opak a pokud je důvěřivost spojena s naivitou, zahrnuje také necitlivost vůči informacím, které odhalují nedůvěryhodnost.

Yamagishi et al (2004) ve svých výzkumech potvrdili původní hypotézu, že důvěřiví lidé nemusí být nutně naivní. Naopak zjistili, že jedinci s vysokou mírou důvěřivosti bývají opatrnější a méně naivní než ti, kteří mají nízkou úroveň důvěřivosti.

## **1.5 Kontrola versus důvěra**

Možná nejlepší způsob pochopení rozdílu mezi kontrolou a důvěrou je porovnat si vedení založené na důvěře a inspiraci a vedení založené na příkazech a kontrole.

Společnost Bizmanualz (2014) definuje příkazové a kontrolní vedení jako styl řízení, ve kterém vedoucí pracovník činí rozhodnutí a vydává pokyny, přičemž má plnou autoritu nad podřízenými. Tento přístup omezuje zapojení zaměstnanců do rozhodovacího procesu a klade důraz na jejich podřízenost. Úkolem vedoucího je efektivně řídit tým a dosahovat stanovených cílů.

Bizmanualz (2014) dále uvádí, že tento styl může být přínosný v situacích vyžadujících rychlá a jasná rozhodnutí, například při zvládání krizí. Na druhé straně však může oslabovat motivaci, omezovat kreativitu a snižovat inovativní přístupy. Je často charakterizován striktním

dodržováním pravidel a postupů, což pomáhá zajistit jednotnost a minimalizovat odchylky od stanovených standardů.

Covey (2022) tvrdí, že tento styl vedení je založen na transakčním přístupu – získat klienta, dokončit úkol, potlačit nežádoucí chování a vše provést co nejrychleji. Tato filozofie je vnímána jako ztělesnění efektivity. Dále říká, že vedoucí v tomto stylu řízení mohou u svých pracovníků dosáhnout poslušnosti, avšak jen zřídka něčeho víc. Ačkoli je dodržování předpisů nezbytné, samo o sobě zůstává hluboce nedostačující.

Dále Covey (2022) uvádí, že důvěra a inspirace spočívají v získání tzv. srdečného závazku, tedy závazku, který je přijímán dobrovolně, na základě vnitřního přesvědčení a s autentickým zaujetím. Nejde přitom o projev vnější poslušnosti či plnění nařízených úkolů, ale o hluboce osobní rozhodnutí jednat s nasazením, protože jednotlivec sdílí smysl, hodnoty a vztahy, které dané prostředí nabízí. Takový závazek vzniká v prostředí, kde jsou přítomny důvěra, vzájemný respekt a smysluplné hodnoty – a právě v takovém kontextu se stává významným motivačním faktorem.

Autor dodává, že důvěra a inspirace je transformační – zaměřuje se na budování vztahů, na rozvoj schopností, na podporu, posílení a růst lidí. Ironií je, že tento přístup je nejen mnohem trvalejší, ale také efektivnější.

*„S lidmi platí, že rychle je pomalu a pomalu je rychle.“ Covey (2022, str 28.)*

Podle Coveyho (2022) si můžete situaci připodobnit k rodičovství. Rodiče, kteří rozkazují a kontrolují, jsou nejlepšími mikromanažery – bojí se pustit a vzdát se kontroly a neustále se dívají dítěti přes rameno. Naopak důvěřující a inspirující rodiče jsou nejlepšími vůdci – důvěřují svým dětem a podporují je v tom, že se nebojí riskovat.

**Tabulka 3** Vybrané rozdíly mezi styly vedení

<b>Příkazy a kontrola</b>	<b>Důvěra a inspirace</b>
Poslušnost	Závazek
Transakční	Transformativní
Účinnost	Efektivita
Fixní myšlení	Růstové myšlení
Motivace	Inspirace
Řízení lidí a věcí	Řízení věcí, vedení lidí

Zdroj: Covey (2022)

## 1.6 Vůdcovství

Tato kapitola byla zahrnuta do práce, protože důvěra v podniku může vzniknout pouze tehdy, pokud je vedení nastaveno správným způsobem a podporuje otevřenou komunikaci, spolupráci a férový přístup k zaměstnancům.

Naopak v prostředí, kde se vedení zaměřuje výhradně na výsledky a ignoruje mezilidské vztahy, často dochází k vytváření tlaku a rivality mezi zaměstnanci. Pokud jsou zaměstnanci motivováni hlavně vidinou povýšení nebo osobního prospěchu, může to vést ke ztrátě kolegiality, skrývání informací či vzájemnému podrážení, což důvěru oslabuje.

John W. Gardner (1990) definoval vůdcovství jako proces přesvědčování nebo příkladu, kterým jednotlivec (nebo vůdcovský tým) ovlivňuje skupinu, aby usilovala o cíle sdílené vůdcem a jeho následovníky.

Dle Garyho Yukla (2013) se jedná o proces ovlivňování ostatních, aby rozuměli a dohodli se na tom, co je potřeba udělat a jak to udělat, a proces usnadnění individuálního a kolektivního úsilí k dosažení sdílených cílů.

### 1.6.1 Proč máme vůdce

Charakteristické vlastnosti vůdcovství sahají až k počátkům lidstva. Již samotný filozof Platón zkoumal otázku toho, co odlišuje vůdce od ostatních. Pro lepší vyobrazení to může být připodobněno k pravěku a lovcům, kteří se vracejí z úspěšného lovu. Každý člen kmene měl hlad a toužil se najíst, ale nemohl si jen tak přiběhnout a urvat si kus pro sebe. Vznikl by chaos. Vyvstává tedy otázka, kdo bude jíst jako první. I když se nám zamlouvá myšlenka, že jsme si všichni rovni, pravdou je, že nejsme a nikdy nebudeme, a to z dobrého důvodu. Bez pravidel zajišťujících pořádek by se všichni chtěli dostat k jídlu hned. Ti, kteří jsou obdařeni větší silou a postavou, se k jídlu dostanou vždy, zatímco členové s jemnější postavou by byli pořád jen odstrkováni. To není moc dobrý systém, ti odstrčení by pravděpodobně byli méně ochotní důvěřovat a spolupracovat s někým, kvůli komu neměli šanci se najíst. Proto bylo nutné vytvořit hierarchii. (Sinek, 2015)

Dle Sinka (2015) lze dnešní podniky a organizace přirovnat ke kmenům s vlastními tradicemi, symboly a jazykem. Firemní kultura, obdobně jako kultura jakéhokoli kmene, výrazně ovlivňuje chování a výkonnost jejích členů. Silná firemní kultura přispívá k vyšší míře identifikace zaměstnanců s organizací a zlepšuje spolupráci. V každém kmeni, tedy i v každé organizaci, hraje důležitou roli vůdce.

## 1.6.2 Dobrý a špatný vůdce

Je nutné si uvědomit, že proces vedení je velmi komplexní. Mnohé pokusy o definování univerzálního stylu dobrého vedení selhaly, protože modely popsané v bohaté literatuře se v praxi neosvědčily.

M. Williams (2009) představuje hlavní vlastnosti efektivního vedení v organizaci:

- Jít příkladem, to znamená budovat angažovanost prostřednictvím postupných kroků, které posilují důvěru, sjednocují skupinu a umožňují rozvíjet dynamiku vedoucí k pokroku.
- Rozvíjet vůdce s inovativním myšlením namísto pouhých následovníků, motivovat lidi k efektivní činnosti prostřednictvím zajištění rovnováhy mezi stabilitou a výzvami, podporovat ochotu podstupovat rizika a poskytovat pocit pracovního uspokojení.
- Podstupovat rizika při povyšování do vyšších pozic, umístění a využívání talentů k dosažení požadovaných výsledků.
- Zajistit sladění tempa a rozsahu výuky s dynamikou změn v prostředí a aktivitách konkurence.

Tímto tématem se zabýval i Urban (2016), který říká, že vize jsou nástrojem dobrých lídrů. Vize by měla být jasná, přitažlivá a dosažitelná. A špatní vůdci tuto vizi nemají, svou chybějící vizi nahrazují tím, že rozdávají sliby. Na rozdíl od vizí tyto sliby nevyvolávají žádnou výraznou aktivitu ani motivaci u ostatních. I když mohou vůdcům přinést podporu, u ostatních často vedou spíše k závislosti. Pod širokými sliby se často skrývají zájmy úzké skupiny lidí nebo organizace, případně osobní zájmy vůdce a jeho blízkých, které jsou prezentovány jako zájmy celé společnosti.

Špatní vůdci se obávají schopných a talentovaných osob ve svém okolí, považují je za hrozbu a budují si nepostradatelnost. Naslouchají pouze tomu, co jim vyhovuje a odlišné názory považují za útok na svou osobu, za projev nedostatečné loajality. Jejich okolí obvykle nijak nevyniká, a pokud ano, je to tím, že „vůdce“ z něj postupně získává to nejhorší. Často to bývá důsledkem trvalých obav a nedůvěry vůči ostatním. Špatní vůdci navíc potřebují nepřátele, skutečné nebo domnělé, a často si je vytvářejí. Tito nepřátelé jim slouží k ospravedlnění jejich neúspěchů a k pevnému semknutí jejich okolí. Cena za toto sjednocení však bývá vysoká. Pokud jsou neúspěchy připisovány konkurenci, nelze se z nich plně poučit ani posunout dál. Vedení zbytečných bojů s domnělými či neexistujícími nepřáteli navíc vede ke ztrátám času a prostředků, které by mohly být využity efektivnějším a produktivnějším způsobem.

**Tabulka 4** Dobrý versus špatný lídr

Prvky systému	Dobrý lídr	Špatný lídr
Pracoviště	Objasňuje vizi firmy a úlohu jednotlivých složek; vysvětluje význam vykonávaných úkolů na pracovišti; stanovuje jasné definované cíle; hodnotí výsledky práce.	Určuje úkoly od začátku do konce a pečlivě sleduje jejich plnění.
Přístup k podřízeným	Je dostupný a přístupný, povzbuzuje, inspiruje, podporuje rozvoj osobnosti pracovníka; školí, je otevřený vůči nápadům podřízených; naslouchá, chrání.	Netoleruje jejich profesní růst; často je kritizuje. Jeho přístup je spíše autoritativní, říká: „Tady dávám rozkazy já, vy poslouvejte“; vnáší do situací nejistotu.
Vlastní příklad	Jde příkladem; aktivně se zapojuje do firemních záležitostí; podporuje týmovou spolupráci; uznává své chyby a nedostatky.	Je vnímán jako nepřátelský; považuje se za dokonalého šéfa; všechny úspěchy si přisuzuje sám, zatímco neúspěchy svádí na podřízené.

Zdroj: Matuska, Sokól (2014)

### 1.6.3 Úlohy vůdce

Podle Jana Urbana (2019) je vůdcem osoba, která bez ohledu na svou formální pozici, je schopná efektivně vykonávat tři klíčové a vzájemně propojené role. To platí nejen pro vedení skupiny, ale i pro vůdce organizací či celé společnosti.

První z těchto rolí spočívá ve schopnosti jasně definovat, vysvětlit a zdůvodnit dlouhodobý směr, kterým by skupina nebo organizace měla směřovat. Tento směr by měl být pro členy skupiny atraktivní a zároveň jim umožnit plně využít své dovednosti a zkušenosti.

Druhá role lídra spočívá v jasném stanovení hodnot, zásad a pravidel chování, podle nichž by se skupina nebo organizace měla řídit při realizaci této vize.

Třetí role spočívá v schopnosti získat ostatní pro svou vizi a hodnoty s ní spojené. K tomu často nestačí pouze samotná vize. Klíčovým předpokladem je schopnost lídra ovlivňovat ostatní, a to nejen příkladem, osobním nasazením, ale i přímou a otevřenou komunikací.

Dále podle Urbana (2019) vůdci neovlivňují své okolí pomocí nátlaku nebo hrozeb, ale především skrze svou důvěryhodnost a osobní odhodlání, které využívají při prosazování své vize a hodnot. S okolím se vůdci snaží komunikovat přímo a bez zprostředkovatelů, kdykoli je

to možné. Nevyhýbají se otevřenému dialogu ani náročným otázkám, respektují názory ostatních, naslouchají jim a jsou ochotni se jimi inspirovat. Když jejich vize narazí na problémy nebo udělají chybu, neobávají se to přiznat.

## **2 DŮVĚRA V DOPRAVNÍCH PODNICÍCH**

Praktická část bakalářské práce se zaměřuje na zkoumání a analýzy míry důvěry mezi zaměstnanci v podnicích provozující dopravu a jaké faktory ji ovlivňují.

### **2.1 Proces sběru dat**

Sbírání dat k praktické části bakalářské práce probíhalo od 19.3.2025 do 11.6.2025 prostřednictvím dotazníkového šetření v elektronické podobě. Jednalo se o polostrukturovaný dotazník skládající se celkem z 19 otázek, z nichž bylo 15 uzavřených a zbytek otevřených.

V úvodní části dotazníku bylo respondentům oznámen účel využití jejich odpovědí, fakt o anonymitě, odhadovaný čas potřebný k vyplnění dotazníku a poděkování za jejich čas a upřímné odpovědi.

### **2.2 Druhy otázek v dotazníku**

Dotazník použitý pro účely této bakalářské práce se skládal z různých typů otázek, které byly voleny s ohledem na charakter zjišťovaných věcí, efektivitu následného zpracování a také srozumitelnost pro respondenty.

Nejčastěji byly použity uzavřené otázky, u nichž odpovídající zvolil jednu nebo více z předem připravených odpovědí. Tento typ otázek umožňuje snadné a rychlé kvantitativní vyhodnocení.

Dále dotazník obsahoval i otevřené otázky, které respondentům poskytly prostor pro vyjádření vlastního názoru nebo podrobnější komentáře a výzkum získá různé názory a podněty. Nevýhodou tohoto typu otázek je složitější analýza dat, jelikož z odpovědí nelze jednoduše vytvořit graf nebo tabulku.

V dotazníku byla také použita maticová otázka, také známa jako baterie otázek. Je to speciální druh uzavřené otázky, která má na každém řádku jinou otázku a pro všechny otázky je připravena stejná škála odpovědí. Výhodou této otázky je, že umožňuje sjednotit více podobných otázek a tím zkrátit dobu vyplnění dotazníku.

### **2.3 Tvorba online dotazníku**

Metoda online dotazníku byla vybrána proto, protože oproti klasickým tištěným dotazníkům se online dotazník dá snadno šířit, ať už za pomoci sociálních sítí nebo e-mailu. Jeho tvorba a posléze zpracování je snadné, rychle a často i bezplatné. Dotazníky mohou obsahovat už před vytvořením šablony, grafické náhledy a úpravy textu. V České republice se

nejčastěji můžeme setkat s dotazníky vytvořené pomocí Google formulářů (angl. Google Forms), dále je možné se setkat s dotazníky od společnosti Survio nebo Vyplň to.

Hned v první části jsou uzavřené otázky zkoumající míru důvěry, například „*Stalo se Vám někdy, že by kolega zneužil Vaši důvěru?*“ s možnými odpověďmi „Ano“ nebo „Ne“. Ke konci první části dotazníku jsou nepovinné otázky otevřené a respondenti mohou, ale nemusí, odpovědět. Příklad otázky „*Co by podle Vás mohlo ve vašem podniku zlepšit důvěru mezi zaměstnanci?*“.

Druhá část dotazníku se skládala z otázek na pohlaví a věk respondenta, na jeho pracovní zařazení a jaký druh dopravy provozuje jeho zaměstnavatel. Tato část byla přesunuta na konec dotazníku z důvodu možného odrazení respondentů osobními otázkami.

Dotazník byl zaslán na kontaktní email uvedený na webových stránkách firmy spolu s krátkým textem představující autora bakalářské práce a popisem účelu dotazníku. Celý formulář dotazníku je uveden v příloze A této práce.

## **2.4 Výzkumný soubor**

Jako výzkumný soubor byli zvoleni zaměstnanci firem nebo podniků, kteří operují v oblasti dopravy na území České republiky. Výběr byl zaměřen na zaměstnance kancelářských pozic, jelikož právě v tomto prostředí lze předpokládat každodenní kontakt se stejnými kolegy, což vytváří vhodné podmínky pro vznik a rozvoj vzájemné důvěry.

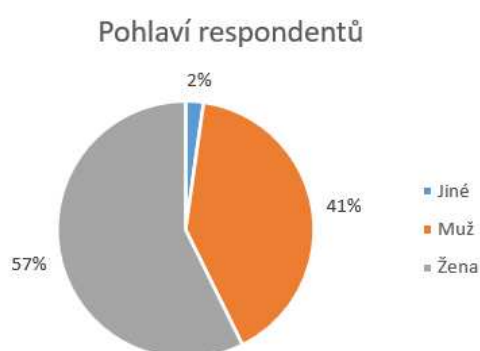
**Tabulka 5** Oslovené podniky/firmy

Arriva Transport Česká republika a.s.	BusLine a.s.	České dráhy, a.s.
DB Schenker	DHL Express (Czech Republic) s.r.o.	Direct Parcel Distribution CZ s. r. o.
Dopravní podnik Karlovy Vary, a. s.	Dopravní podnik města Brna, a.s.	Dopravní podnik města Hradce Králové, a.s.
Dopravní podnik města Jihlavy, a.s.	Dopravní podnik měst Liberce a Jablonce nad Nisou, a.s.	Dopravní podnik města Olomouce, a.s.
Dopravní podnik města Pardubic a.s.	Dopravní podnik města České Budějovice, a.s.	Dopravní podnik hl. m. Prahy, akciová společnost
Dopravní společnost Zlín-Otrokovice, s.r.o.	Dopravní společnost Ústeckého kraje, příspěvková organizace	Geis CZ s.r.o.
ICOM transport a.s.	Integrovaná doprava Středočeského kraje	Koordinátor ODIS, s.r.o.
KORDIS JMK, a.s.	Leo Express Global a.s.	METRANS, a.s.
Plzeňské městské dopravní podniky, a.s.	Šmídl s.r.o.	TOPTRANS EU, a.s.

Zdroj: Vlastní zpracování

Podniky/firmy jsou v tabulce řazeny po řádcích dle abecedy.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 89 respondentů starších 18 let. Většinu tvořily ženy, které představovaly 57 % všech respondentů. Nejvíce zastoupenou věkovou skupinou byla skupina 36–45 let, do níž spadalo 29 respondentů (33 %). Naopak nejméně zastoupena byla věková skupina 18–25 let, ve které odpovědělo pouze 8 respondentů (9 %).



Zdroj: Vlastní zpracování

**Obrázek 1** Pohlaví respondentů (autor)



Zdroj: Vlastní zpracování

**Obrázek 2** Věk respondentů (autor)

## 2.5 Předvýzkum

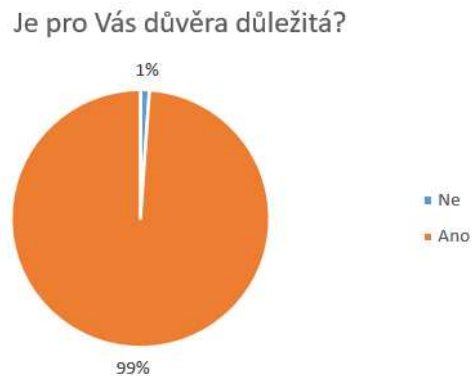
Před začátkem rozesílání firmám byl bez předchozího seznámení a vysvětlení dotazník elektronicky rozeslán rodinným příslušníkům a přátelům, kteří byli požádáni o jeho vyplnění. Vyplňování se obešlo bez větších problémů a následné doplňující dotazy ukázaly, že otázky v dotazníku jsou srozumitelné a nabídka odpovědí dostatečná a vyhovující. Respondenti byli rovněž požádáni, aby uvedli čas potřebný k důkladnému přečtení a zodpovězení otázek.

## 2.6 Průzkum

Emailem nebo telefonicky bylo k datu 11.6.2025 osloveno 27 podniků, kde z každého kraje České republiky byl osloven minimálně 1 podnik. Do dotazníkového šetření se zapojily podniky sídlící v těchto krajích: Hlavní město Praha, Jihočeský, Jihomoravský, Moravskoslezský, Pardubický, Ústecký a Kraj Vysočina. Ze všech oslovených se do dotazníkového šetření zapojilo 9 podniků. Konkrétně se jednalo o Dopravní podnik města Pardubic a.s.; Dopravní společnost Ústeckého kraje, příspěvková organizace; Dopravní podnik města České Budějovice, a.s.; KORDIS JMK, a.s.; Koordinátor ODIS, s.r.o.; Dopravní podnik hl. m. Prahy, akciová společnost; DHL Express (Czech Republic), s.r.o.; Šmídl s.r.o.; Leo Express Global a.s.

## 2.7 Vyhodnocení průzkumu

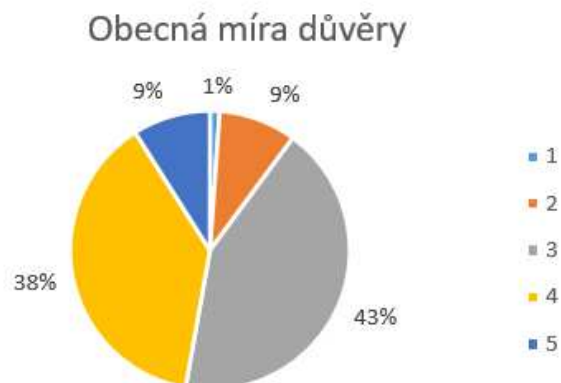
V otázce č. 1. ve znění „*Je pro Vás důvěra na pracovišti důležitá?*“ měli respondenti možnost odpovědi Ano/Ne.



**Obrázek 3** Důležitost důvěry (autor)

Z dat vyplývá, že pro 88 respondentů (99 %) je důvěra na pracovišti důležitá.

Otázka č. 2. „*Jak byste ohodnotil/a obecnou úroveň důvěry mezi zaměstnanci ve Vašem podniku?* (1 = velmi nízká, 5 = velmi vysoká)“

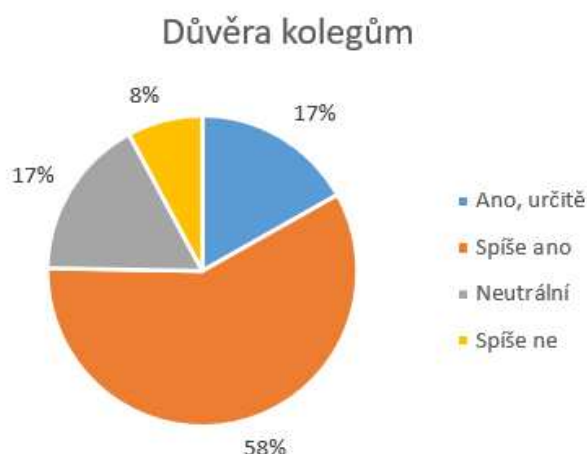


**Obrázek 4** Obecná míra důvěry (autor)

Z grafu vyplývá, že 42 respondentů (47 %) hodnotí míru důvěry mezi zaměstnanci jako nadprůměrnou, 38 (43 %) jako průměrnou a 9 (10 %) jako podprůměrnou.

Z porovnání odpovědí mužů a žen vyšlo najevo, že 55 % mužských odpovědí označilo úroveň důvěry jako nadprůměrnou. U žen bylo nadprůměrných 41 % odpovědí.

Otázka č. 3. „*Máte pocit, že můžete svým kolegům důvěřovat?*“



**Obrázek 5** Důvěra kolegům (autor)

Z grafu je patrné, že 67 respondentů (75 %) má pocit, že může svým kolegům důvěřovat. 15 respondentů (17 %) má neutrální názor a 7 (8 %) spíše nemá pocit, že by mohli důvěřovat svým kolegům. Ve výběru odpovědí byla ještě možnost „Určitě ne“, ale tu nikdo neoznačil a do grafu se nepropsala.

Respondenti, kteří uvedli, že svým kolegům „spíše důvěřují“ nebo „určitě důvěřují“, častěji volili v otázce č. 2 „*Jak byste ohodnotil/a obecnou úroveň důvěry mezi zaměstnanci ve Vašem podniku?*“ vyšší hodnoty (zejména 4 a 5) na pětibodové škále. Naopak osoby s neutrálním nebo nižším vyjádřením důvěry častěji volily střední hodnoty (např. 3) nebo nižší.

Výsledky Pearsonova chí-kvadrát testu ukázaly, že mezi analyzovanými proměnnými existuje statisticky významný vztah. Nízká p-hodnota ( $<0,001$ ) indikuje, že nulová hypotéza nezávislosti byla zamítnuta. Nulová hypotéza říkala, že mezi proměnnými není žádný vztah. Z toho tedy vyplývá, že respondenti, kteří svým kolegům důvěřují, hodnotí celkovou míru důvěry v podniku pozitivněji.

Otázka č. 4. „**Kolika lidem v podniku si myslíte, že můžete důvěřovat?**“

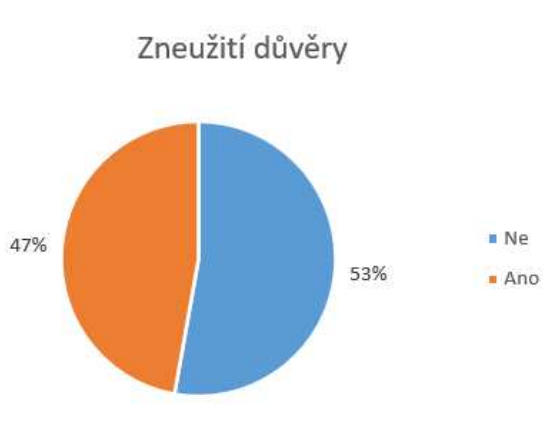


**Obrázek 6** Kolika kolegům můžete důvěřovat? (autor)

Nejčastější odpověď na tuto otázku byla možnost „2–5“ s 49 odpověďmi (58 %).

U mužů i žen byla nejčastěji označena možnost „2–5“, u mužů tato odpověď tvořila 50 % odpovědí a u žen 60 % odpovědí.

Otázka č. 5. „**Stalo se Vám někdy, že by kolega zneužil Vaši důvěru?**“



**Obrázek 7** Zneužití důvěry (autor)

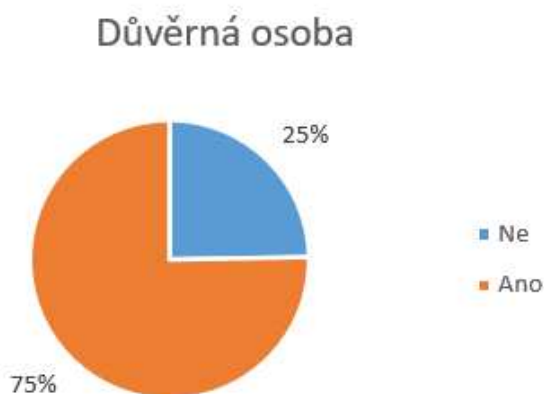
Na tuto otázku 47 (53 %) respondentů uvedlo, že se ještě nesetkali s tím, že by jejich kolega/kolegyně zneužil/a jejich důvěru. Zbýlých 42 (47 %) uvedlo, že se s touto situací už setkali.

45 % respondentů, kteří v otázce č. 2 označili důvěru jako nadprůměrnou, uvedli, že se se zneužitím důvěry setkali. V porovnání s otázkou č. 3 se ukázalo, že 43 % odpovědí, které označili „Ano, určitě“ nebo „spíše ano“ se již setkalo se zneužitím důvěry.

Výsledky se dají vysvětlit tak, že zaměstnanci mohou vnímat celkovou úroveň důvěry jako vysokou, i když se v minulosti setkali se zneužitím. Důvěra se často váže na konkrétní

osoby a situace, a proto negativní zkušenost nemusí zásadně ovlivnit celkové vnímání důvěry v kolektiv. Prostředí s nadprůměrnou důvěrou nevyklučuje možnost zneužití důvěry, nýbrž vyšší míra otevřenosti a sdílení v důvěřivém prostředí zvyšuje potenciální riziko jejího narušení.

Otázka č. 6. „*Máte ve svém pracovním okruhu někoho, komu byste pro případ nouze svěřili soukromé informace? (například: heslo od počítače, PIN k mobilnímu telefonu atd.)*“



**Obrázek 8** Důvěrná osoba (autor)

Na tuto otázku 67 respondentů (75 %) uvedlo, že někoho takového v pracovním okruhu mají, zbylých 22 (25 %) uvedlo, že nikoho takového nemají.

Z dat vyplývá, že muži si své soukromé informace více chrání. 36 % mužů, kteří mají pocit, že můžou důvěřovat svým kolegům, důvěrnou osobu v pracovním okruhu nemají. U žen se taková situace objevila pouze ve 12 %.

Rozdíl mezi muži a ženami lze vysvětlit odlišným chápáním důvěry. Muži často vnímají důvěru spíše jako funkční a pracovní – důvěřují kolegům v rámci plnění úkolů, aniž by s nimi navazovali hlubší, osobnější vztahy. Proto i přes pocit důvěry nemusejí mít v pracovním prostředí důvěrnou osobu. Naproti tomu ženy častěji budují vztahy, které přesahují pracovní rovinu, a jejich důvěra tak častěji zahrnuje i osobní blízkost. To může vysvětlovat, proč ženy, které důvěřují svým kolegům, zpravidla mají i důvěrnou osobu na pracovišti.

Otázka č. 7. „*Jak často se v práci setkáváte s pomluvami?*“



**Obrázek 9** Setkávání s pomluvami (autor)

Na grafu lze vidět rozložení odpovědi respondentů, kde 12 (13 %) z nich uvedlo, že se s pomluvami na pracovišti setkává velmi často, 23 (26 %) často, 38 (43 %) občas, 14 (16 %) se s nimi spíše neseťkává a 2 respondenti (2 %) uvedli, že se s nimi nikdy neseťkali. Z dat tedy vyplývá, že pro 39 % respondentů jsou pomluvy běžným jevem pracovního prostředí.

Odpovědi ukazují, že ženy se „často“ nebo „velmi často“ s pomluvami setkávají více než muži. U žen tak odpovědělo 41 % a u mužů 36 %. Co se týče věkových skupin, tak kategorie „46-55“ let se s pomluvami setkává nejčastěji, kde to přiznalo 53 % odpovědí.

Otázka č. 8 je otázka maticová a skládá se z 5 tvrzení, kde ke každému z nich má respondent vyjádřit svou míru souhlasu. Pro přehlednost byly odděleny a pro každé tvrzení byl sestaven vlastní graf.

Otázka č. 8., tvrzení č. 1 „*Radši se nezeptám na to, co nevím, abych nevypadal hloupě.*“



**Obrázek 10** Obava z dotazování (autor)

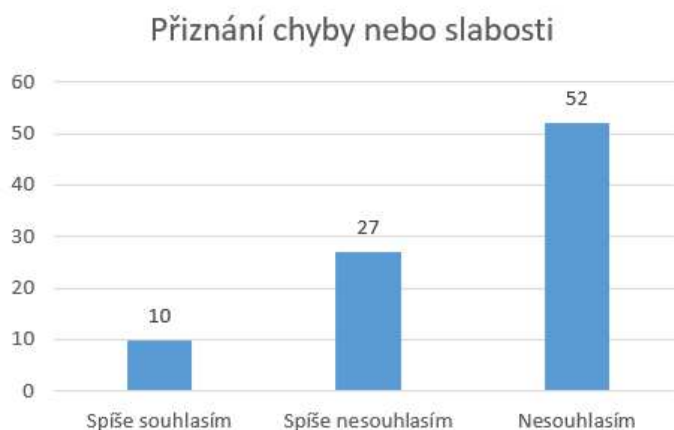
Na grafu lze vidět, že 50 respondentů (56 %) s tímto tvrzením plně nesouhlasí, 27 (30 %) spíše nesouhlasí, 7 (8 %) naopak spíše souhlasí a 5 (6 %) plně souhlasí.

Míra souhlasu a nesouhlasu byla u žen a mužů prakticky totožná, u žen nesouhlasilo 88 % odpovědí a u mužů 86 % odpovědí.

Největší nesouhlas projevila věková skupina „46-55“ let, kde nesouhlasilo 96 % respondentů. Největší míru souhlasu vyjádřila věková skupina „18-25“ let, kde souhlasilo 37,5 % odpovědí.

Toto zjištění se dá vysvětlit tak, že věková skupina „18-25“ se v pracovním prostředí pohybuje kratší dobu a mohou se bát, co si o nich z důvodu jejich nevědomosti budou myslet jejich profesně starší kolegové.

Otázka č. 8., tvrzení č. 2 „**Bojím se přiznat chybu nebo slabost.**“



**Obrázek 11** Přiznání chyby nebo slabosti (autor)

52 respondentů (59 %) uvedlo, že se nebojí přiznat chybu nebo slabost, 27 (30 %) uvedlo, že se spíše nebojí a pouze 10 respondentů (11 %) přiznalo, že se do jisté míry bojí přiznat chybu nebo slabost. Většina respondentů (89 %) se nebojí přiznat chybu nebo slabost. To naznačuje, že jejich pracovní prostředí vnímají jako bezpečné. Devět z deseti respondentů, kteří u tohoto tvrzení zvolili odpověď „Spíše souhlasím“, zároveň uvedlo, že mohou bez obav kohokoliv požádat o pomoc v tvrzení č. 5.

Otázka č. 8., tvrzení č. 3 „*Mohu říct „nevím“, aniž bych se cítil trapně nebo za to nesl negativní následky.*“



**Obrázek 12** Následky za nevědomost (autor)

Zde lze vidět, že 42 dotazovaných (47 %) plně souhlasí s tvrzením a jejich nevědomost nemá negativní následky. 29 respondentů (33 %) s tvrzením spíše souhlasí, 11 (12 %) spíše nesouhlasí a 7 (8 %) plně nesouhlasí s tvrzením.

Zajímavostí je, že 8 respondentů v otázce č. 8 tvrzení č. 1 odpověděli, že se radši nezeptají, na to, co nevědí, ale na toto tvrzení uvedli, že můžou říct „nevím“ a necítit se trapně.

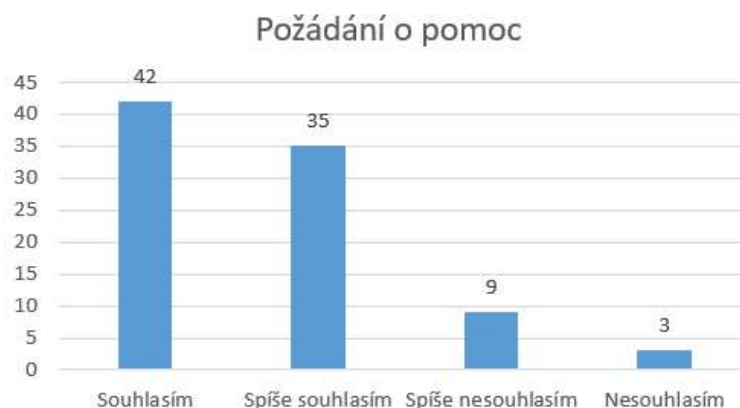
Otázka č. 8., tvrzení č. 4 „*Své nápady si raději nechám pro sebe ze strachu, že by je ostatní zavrhli.*“



**Obrázek 13** Zavrnutí nápadů (autor)

48 dotázaných (54 %) uvedlo, že nesouhlasí s tvrzením. 33 (37 %) spíše nesouhlasí, 6 (7 %) spíše souhlasí a pouze 2 (2 %) uvedli, že souhlasí s tímto tvrzením a své nápady raději nepřednesou.

Otázka č. 8., tvrzení č. 5. „*Bez obav mohu kohokoli požádat o pomoc.*“

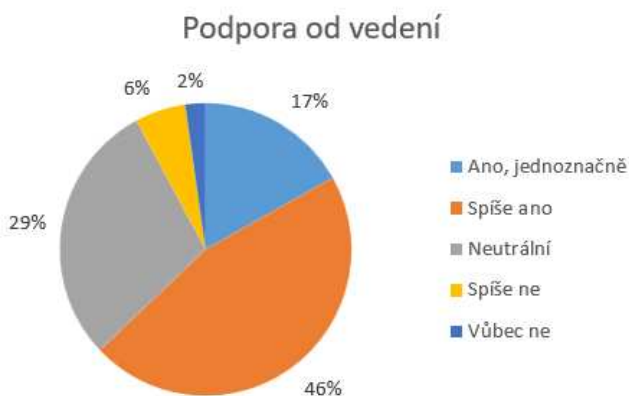


**Obrázek 14** Požádání o pomoc (autor)

Na toto tvrzení 42 respondentů (47 %) vyjádřilo souhlas, 35 (39 %) spíše souhlasí, 9 (10 %) spíše nesouhlasí a 3 (4 %) respondenti vyjádřili nesouhlas a mají obavy někoho požádat o pomoc.

Zajímavé bylo zjištění, že 9 respondentů v otázce č. 8 tvrzení č. 1 uvedli, že se radši nezeptají, na to, co nevědí, ale v tomto tvrzení souhlasili s tím, že se mohou bez obav na kohokoliv obrátit pro pomoc.

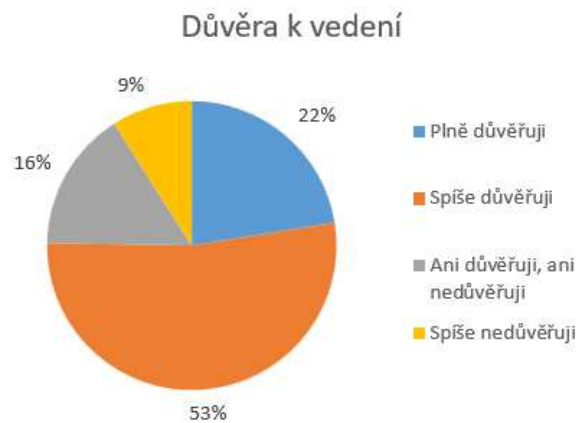
Otázka č. 9. „*Myslíte si, že vedení podniku podporuje důvěru mezi zaměstnanci?*“



**Obrázek 15** Podpora od vedení (autor)

Z grafu je patrné, že 15 respondentů (17 %) si myslí, že vedení jednoznačně podporuje důvěru. 41 (46 %) má spíše pozitivní postoj. 26 (29 %) zaujímá neutrální postoj. Spíše negativní postoj má 5 (6 %) a 2 (2 %) nepocítují podporu důvěry ze strany vedení. Porovnání odpovědí z jednotlivých podniků je rozepsáno u tabulky 9 na straně č. 43.

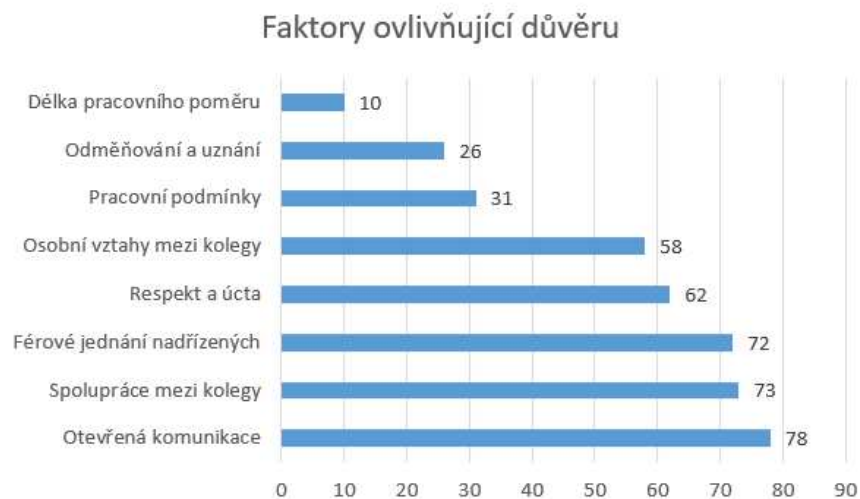
Otázka č. 10. „Do jaké míry důvěřujete vedení Vaší společnosti?“



**Obrázek 16** Důvěra k vedení (autor)

Výsledky ukazují, že 20 dotázaných (22 %) plně důvěřuje vedení společnosti, 47 (53 %) důvěřuje, ale má své výhrady, 14 (16 %) má neutrální postoj a 8 (9 %) je spíše nedůvěřivých.

Otázka č. 11. „Které faktory podle Vás nejvíce pozitivně ovlivňují důvěru mezi zaměstnanci?“



**Obrázek 17** Faktory ovlivňující důvěru (autor)

Z grafu lze vyčíst, že respondenti vnímají mezilidské vztahy jako faktor nejvíce ovlivňující důvěru na pracovišti. Nejčastěji byla uváděna otevřená komunikace (78 odpovědí), spolupráce mezi kolegy (73 odpovědí) a férové jednání nadřízených (72 odpovědí). Výrazně zastoupen byl také respekt a úcta (62 odpovědí) a osobní vztahy mezi kolegy (58 odpovědí).

Oproti tomu méně často byly zmiňovány pracovní podmínky (31 odpovědí), odměňování a uznání (26 odpovědí) a délka pracovního poměru (10 odpovědí).

Otázka č. 12. „*Co by podle Vás mohlo ve vašem podniku zlepšit důvěru mezi zaměstnanci?*“

Tato otázka se zaměřuje na návrhy zaměstnanců, co by podle nich mohlo zlepšit důvěru na pracovišti. Odpovědi jsou různorodé, ale po analýze lze identifikovat několik důležitých témat.



**Obrázek 18** Návrhy zaměstnanců ke zlepšení důvěry mezi zaměstnanci (autor)

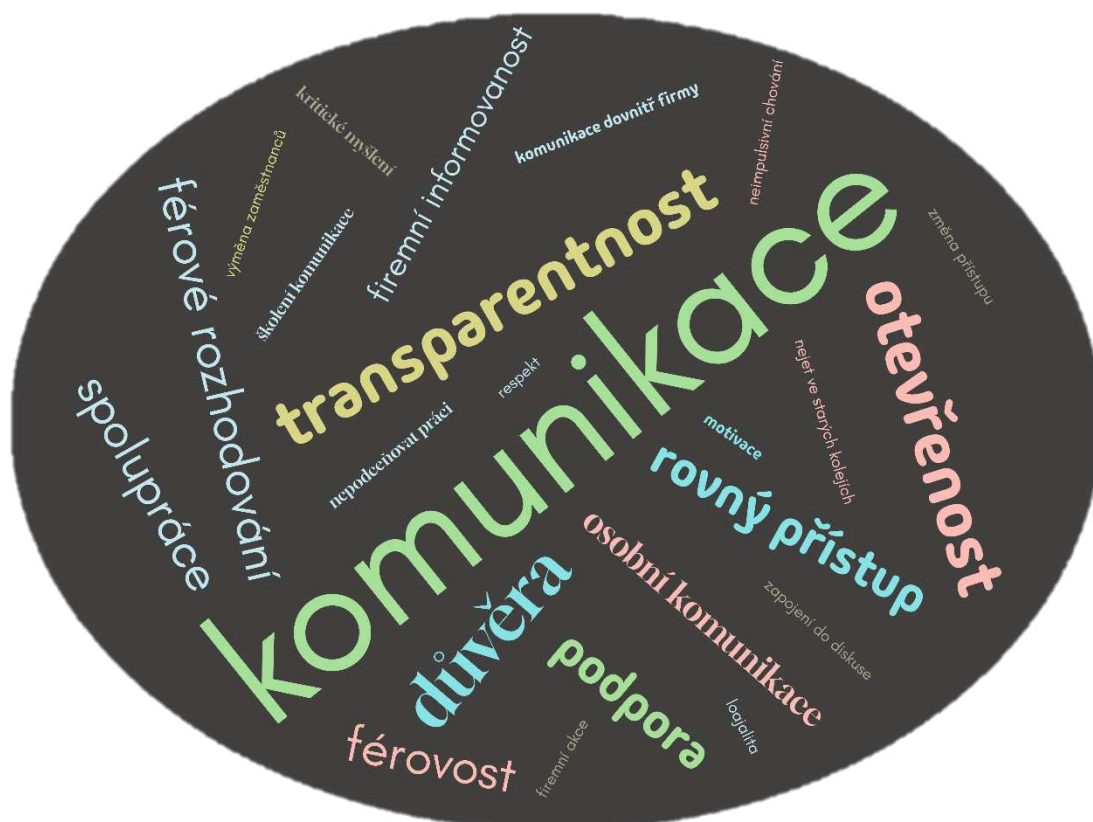
Nejčastěji se objevovalo poukázání na potřebu lepší a otevřenější komunikace. Příkladem: „Zlepšení vzájemné komunikace“. To ukazuje, že zaměstnanci vnímají jisté mezery v informovanosti, nedostatek sdílnosti nebo také uzavřenost mezi odděleními.

Několik odpovědí zmínilo potřebu férového jednání a rovnosti podmínek. Například: „Stejné pracovní podmínky a odměňování pro všechny“. Zaměstnanci chtějí cítit, že jsou spravedlivě ohodnoceni bez ohledu na pozici nebo oddělení.

Dalším tématem byl respekt a lidský přístup. Příklad odpovědi: „Vstřícná kolegiální komunikace s respektem a úctou“. Část odpovědí také upozorňuje na mezilidské napětí, stereotypy a potřebu změny firemní kultury. Objevují se i nekonkrétní návrhy, to může být způsobeno spokojeností nebo pasivitou respondenta.

Otázka č. 13. „Co by vedení mohlo udělat pro posílení vaší důvěry?“

Tato otázka zkoumá, jaké konkrétní opatření, změny nebo přístupy očekává samotný respondent od vedení firmy, aby k němu mohl mít větší důvěru. Odpovědi jsou různé, ale dají se rozdělit do kategorií.



**Obrázek 19** Návrhy zaměstnanců pro vedení ke zlepšení důvěry (autor)

Nejčastějším tématem byla otevřená komunikace a transparentnost. Velké množství respondentů klade důraz na potřebu otevřené a přímé komunikace. Lepší informovanosti všech zaměstnanců o dění ve firmě a také zapojení nižšího a středního managementu do rozhodovacích procesů.

Mezi časté požadavky patřilo spravedlivé zacházení se všemi zaměstnanci a snaha o omezení rozhodování ovlivněného osobními sympatiemi či preferencemi.

Další oblastí, která byla v odpovědích zastoupena byla firemní kultura a mezilidské vztahy. Respondenti by uvítali více týmových aktivit, firemních akcí nebo celkovou lepší spolupráci mezi odděleními.

Několik odpovědí poukazuje na to, že by firma mohla být otevřenější novým postupům a změnám. Někteří by rádi viděli více otevřenosti k inovacím anebo ochotu odbočit z vyjetých kolejí.

Otázka č. 14. **„Snažíte se aktivně přispět ke zvýšení důvěry? Pokud ano, jak?“**

Odpovědi na tuto otázku jsou sice různorodé, ale je možné určit hlavní kategorie odpovědí.

Zaměstnanci zdůraznili důležitost upřímnosti, snahy mluvit narovinu a vzájemného respektu. Za důležité považovali také to, aby lidé stáli za svými slovy a byli ochotni řešit problémy hned, když nastanou.

Řada odpovědí se týká osobního přístupu a lidských hodnot. Respondenti vyzdvihovali význam spolupráce, ochoty pomoci, přátelských vztahů a respektu mezi všemi kolegy.

Část zaměstnanců vnímala důvěru jako něco, co vychází z vlastního přístupu k práci. Důležitá pro ně byla zodpovědnost, důslednost a férovost. Mnozí se snaží být ostatním příkladem a chovat se tak, jak by chtěli, aby se chovali ostatní k nim.

Otázka č. 15. **„Setkal/a jste se někdy s narušením důvěry na pracovišti? Pokud ano, o co šlo?“**

Tato otázka se věnuje tomu, jestli zaměstnanci zažili situace, kdy byla porušena důvěra na pracovišti ať už mezi kolegy, nebo vůči vedení.

Nejčastějším tématem jsou zážitky spojené s pomluvami, šířením nepravdivých informací nebo přivlastňováním si cizí práce. Respondenti mluví o případech, kdy někdo překrucoval skutečnost, zneužil důvěru nebo sdílel citlivé informace bez souhlasu.

Část odpovědí se dotýká nejednotného přístupu vedení či v komunikaci mezi odděleními. Bylo upozorněno na situace, kdy bylo stejné chování vnímáno různě podle osoby, nebo kdy se informace předávaly nejasně, případně s tlakem až na hranici nátlaku.

Někteří popisují záměrné snahy jedince poškodit jiného zaměstnance, například snahou získat jeho pozici, manipulací s ostatními nebo donášením kvůli osobnímu prospěchu.

Objevili se i respondenti, kteří odmítli na otázku odpovědět. Výslovně uvedli, že jde o důvěrnou nebo soukromou záležitost. Nebo přiznali, že se s tím setkali ale odmítli to dále rozvést.

## 2.8 Porovnání podniků ve vybraných otázkách

Ze všech zapojených podniků jsou do porovnání vybrány ty, kde bylo z důvodu objektivnosti minimálně 5 odpovědí. K účelu porovnání bylo vybráno 5 otázek z dotazníku. Otázky byly vybrány z důvodů jejich názornosti.

**Tabulka 6** Zpracování otázky č. 2

Otázka č. 2 – „ <i>Jak byste ohodnotil/a obecnou úroveň důvěry mezi zaměstnanci ve Vašem podniku?</i> (1 = velmi nízká, 5 = velmi vysoká)“	
Název podniku	Vypočítaná průměrná hodnota (zaokrouhlena)
DHL Express (Czech Republic), s.r.o.	<b>3,5</b>
Dopravní podnik města Pardubic a.s.	<b>3,5</b>
Dopravní podnik hl. m. Prahy	<b>3,4</b>
Leo Express Global a.s.	<b>3,4</b>
Koordinátor ODIS, s.r.o.	<b>3,5</b>
Šmídl s.r.o.	<b>3,5</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnocení obecné úrovně důvěry mezi kolegy na škále od 1 do 5 ukazuje, že průměrné výsledky ve všech sledovaných podnicích se pohybují v úzkém rozmezí od 3,4 do 3,5. Nejvyšší hodnotu 3,5 vykázaly společnosti DHL Express, Šmídl, Koordinátor ODIS a Dopravní podnik města Pardubic. Naopak nejnižší průměrné skóre 3,4 se objevilo u Leo Expressu a Dopravního podniku hlavního města Prahy. Z těchto výsledků vyplývá, že zaměstnanci vnímají úroveň vzájemné důvěry spíše jako střední, s lehkým náznakem pozitivního hodnocení.

**Tabulka 7** Zpracování otázky č. 3

Otázka č. 3 – „ <i>Máte pocit, že můžete svým kolegům důvěřovat?</i> “	
Název podniku	Vypočítaná průměrná hodnota (zaokrouhlena)
DHL Express (Czech Republic), s.r.o.	<b>81 % ano</b>
Dopravní podnik města Pardubic a.s.	<b>80 % ano</b>
Dopravní podnik hl. m. Prahy	<b>62,5 % ano</b>
Leo Express Global a.s.	<b>70 % ano</b>
Koordinátor ODIS, s.r.o.	<b>62 % ano</b>
Šmídl s.r.o.	<b>88 % ano</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku, zda mají zaměstnanci pocit, že mohou svým kolegům důvěřovat, odpovědělo nejvíce respondentů kladně ve firmách Šmídl (88 %) a DHL Express (81 %). Naopak nejnižší míru důvěry uvedli pracovníci Koordinátora ODIS (62 %) a Dopravního podniku hlavního města Prahy (62,5 %). Tyto výsledky ukazují, že i při srovnatelných průměrných hodnotách z předchozí otázky se subjektivní vnímání důvěry může mezi jednotlivými podniky výrazně lišit.

**Tabulka 8** Zpracování otázky č. 5

Otázka č. 5 – „ <i>Stalo se Vám někdy, že by kolega zneužil Vaši důvěru?</i> “	
Název podniku	Vypočítaná průměrná hodnota (zaokrouhleno)
DHL Express (Czech Republic), s.r.o.	<b>56 % ano</b>
Dopravní podnik města Pardubic a.s.	<b>10 % ano</b>
Dopravní podnik hl. m. Prahy	<b>100 % ano</b>
Leo Express Global a.s.	<b>40 % ano</b>
Koordinátor ODIS, s.r.o.	<b>48 % ano</b>
Šmídl s.r.o.	<b>47 % ano</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Zajímavé poznatky přinesla otázka zaměřená na zkušenosti se zneužitím důvěry ze strany kolegů. Nejvíce znepokojující je výsledek u Dopravního podniku hlavního města Prahy, kde všichni oslovení uvedli, že se s podobnou situací již setkali. Výraznější podíl negativních zkušeností byl zaznamenán také ve firmách DHL Express (56 %) a Šmídl (47 %). Nejnižší výskyt těchto případů uvádějí respondenti z Dopravního podniku města Pardubic, kde obdobnou zkušenost přiznalo pouze 10 % zaměstnanců. Výrazné rozdíly ukazují, že se důvěra promítá i do konkrétních mezilidských situací na pracovišti.

**Tabulka 9** Zpracování otázky č. 9

Otázka č. 9 – „ <i>Myslíte si, že vedení podniku podporuje důvěru mezi zaměstnanci?</i> “	
Název podniku	Vypočítaná průměrná hodnota (zaokrouhlena)
DHL Express (Czech Republic), s.r.o.	<b>69 % ano</b>
Dopravní podnik města Pardubic a.s.	<b>30 % ano</b>
Dopravní podnik hl. m. Prahy	<b>50 % ano</b>
Leo Express Global a.s.	<b>50 % ano</b>
Koordinátor ODIS, s.r.o.	<b>67 % ano</b>
Šmídl s.r.o.	<b>71 % ano</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku, zda mají zaměstnanci pocit, že vedení podporuje důvěru na pracovišti, odpověděla kladně největší část respondentů ze společnosti Šmídl (71 %), následovaná firmami DHL Express (69 %) a Koordinátor ODIS (67 %). Naopak v Dopravním podniku města Pardubic vnímá podporu důvěry ze strany vedení pouze 30 % dotázaných. Tyto výsledky poukazují na značné rozdíly v tom, jak zaměstnanci jednotlivých firem vnímají roli vedení při budování důvěry na pracovišti.

**Tabulka 10** Zpracování otázky č. 10

• Otázka č. 10 – „ <i>Do jaké míry důvěřujete vedení Vaší společnosti?</i> “	
Název podniku	Vypočítaná průměrná hodnota (zaokrouhlena)
DHL Express (Czech Republic), s.r.o.	<b>81 % ano</b>
Dopravní podnik města Pardubic a.s.	<b>70 % ano</b>
Dopravní podnik hl. m. Prahy	<b>75 % ano</b>
Leo Express Global a.s.	<b>50 % ano</b>
Koordinátor ODIS, s.r.o.	<b>81 % ano</b>
Šmídl s.r.o.	<b>77 % ano</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední z vybraných otázek se zaměřila na míru důvěry zaměstnanců vůči vedení firmy. Nejlépe hodnoceny byly opět DHL Express a Koordinátor ODIS, kde 81 % respondentů uvedlo, že vedení důvěřují. Naopak nejnižší míru důvěry (50 %) vykázal Leo Express. Tento výsledek může naznačovat potřebu posílit transparentnost a komunikaci ze strany vedení směrem k zaměstnancům.

Výsledky analýzy ukazují, že úroveň důvěry se napříč podniky v některých oblastech pohybuje na podobné úrovni, v jiných však panují výrazné rozdíly. Pozitivně lze brát fakt, že většina zaměstnanců vyjadřuje důvěru vůči zaměstnancům a vedení. Na druhou stranu se v některých firmách objevují náznaky slabší podpory ze strany managementu, případně negativní osobní zkušenosti se zneužitím důvěry. Tato zjištění by mohla sloužit jako impulz k zavedení nápravných opatření zaměřených na podporu otevřené komunikace, větší transparentnosti rozhodovacích procesů a zlepšení mezilidských vztahů na pracovišti.

## 3 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

Tato kapitola na základě získaných poznatků přímo od zaměstnanců představuje návrhy na řešení často opakovaných témat. Nejčastěji zmiňovaný nedostatek je kvalita a forma komunikace, jak mezi jednotlivými odděleními, tak i mezi zaměstnanci a vedením. Následující návrhy mají za cíl posílit otevřenou komunikaci, týmovou spolupráci a transparentnost pracovního prostředí.

### 3.1 Zlepšení komunikace a spolupráce

Vzhledem k opakovaně zaznamenané absenci vzájemného porozumění a omezené spolupráce mezi jednotlivými odděleními se jako vhodné opatření jeví zavedení pravidelných meziodborových porad. Tyto porady by mohly probíhat na měsíční bázi a jejich hlavním cílem by bylo zprostředkování informací o aktuálním dění v jednotlivých týmech, sdílení informací o probíhajících projektech či identifikovaných problémech, se kterými se zaměstnanci setkávají v každodenní praxi. Důraz by měl být kladen na otevřený dialog, kde by jednotliví účastníci měli možnost vzájemně reflektovat svou práci a hledat společná řešení. Zavedením tohoto opatření by došlo k posílení informovanosti zaměstnanců napříč organizační strukturou, čímž by se podpořila vzájemná spolupráce a porozumění.

Dalším vhodným opatřením by mohla být pravidelná ranní stand-up setkání. Stand-up porada je krátká porada, při níž všichni účastníci stojí. Důvod stání je to, aby se tato porada zbytečně neprodužovala. Tento druh porady by se mohl při realizaci projektu každé ráno odehrávat mezi vedoucími jednotlivých oddělení například ve společné jídelně, kde by si v rychlosti řekli, na čem se bude ten den v jednotlivých odděleních pracovat. Tím by každé oddělení vědělo, co dělají ostatní.

Tato krátká porada by byla i vhodná mezi zaměstnanci a vedoucími. Každé ráno by se takto mohli sejít a vedoucí by rozdělil práci rovnoměrně mezi zaměstnance. To by mělo pomoci s koordinací aktivit a efektivně přispět k plnění společných cílů.

Kromě pravidelných porad je možné doporučit také vytváření projektových týmů. Tyto pracovní skupiny, složené z vybraných zaměstnanců různých útvarů, by mohly fungovat na bázi konkrétního úkolu či cíle a přispívaly by k hlubšímu pochopení fungování jiných oddělení. Takto nastavená mezioborová spolupráce by rovněž posilovala mezilidské vztahy a vedla k přirozenému sblížení pracovních skupin.

Jako doplňkové opatření se jeví zavedení role tzv. „komunikačních ambasadorů“. Každé oddělení by mělo mít jednoho zástupce odpovědného za přenos informací mezi svým týmem

a zbytkem organizace. Tito zaměstnanci by tvořili propojenou síť interních komunikátorů, jejichž úkolem by bylo nejen předávání informací, ale i vyhodnocování komunikačních bariér a návrhy na jejich odstranění.

Dalším návrhem jsou pravidelné 15 až 20 minut dlouhé rozhovory 1 na 1 mezi vedoucím a podřízeným. Tyto neformální schůzky poskytují prostor pro otevřenou komunikaci, sdílení zpětné vazby i řešení aktuálních problémů. Zaměstnanci si mohou „postěžovat“, upozornit na překážky v práci nebo sdílet své nápady. Vedoucí díky tomu získá lepší přehled o náladě v týmu a může včas reagovat. Ideálně by tyto rozhovory měly probíhat pravidelně, aspoň jednou nebo dvakrát za měsíc, v klidném prostředí a s důrazem na vzájemný respekt.

Dalším způsobem, jak zefektivnit spolupráci je instalací do oddělení nebo kanceláří tabule, na kterou by se nahoru napsal společný cíl celého oddělení nebo kanceláře a pod to jednotlivé kroky, které vedou ke splnění tohoto cíle. Každý splněný krok by se na tabuli odfajfkoval. Nebo pokud by mělo oddělení za cíl například vyřídit nějaký počet dotazů nebo stížností ze strany cestujících, tak by se na tabuli ukazoval počet vyřízených, a ještě zbývajících dotazů nebo stížností nahraných v systému. K tomuto využití bych ale doporučil využití nástěnné televize, z důvodu možnosti změny dat v reálném čase. Toto opatření by pomohlo s rychlou orientací, aby každý hned viděl, jak se zrovna daří. Taky to slouží jako motivátor ke zvýšení výkonu, lidé se přirozeně snaží zlepšit, když mají tyto čísla na očích a vidí jejich změny. Cenový odhad je 1 000 Kč za magnetickou tabuli a 8 000 Kč za nástěnnou televizi. Ceny vychází z nabídky produktů v internetovém obchodě Alza.cz.

### **3.2 Zvýšení transparentnosti vedení a dostupnost informací**

Další významnou oblastí, kterou zaměstnanci hodnotili jako nedostatečnou, byla komunikace ze strany vedení společnosti. Časté byly výtky týkající se nedostatku přímého kontaktu s vedením, nízké míry sdílení informací o strategických cílech firmy a celkové nízké transparentnosti.

Jako efektivní nástroj pro zvýšení transparentnosti se jeví pravidelná osobní setkání vedení se zaměstnanci, ideálně jednou za čtvrtletí. Tato setkání mohou mít formu tzv. „Town hall meetingů“, při nichž jsou prezentovány důležité informace o dění ve firmě, probíhají diskuse a zaměstnanci mají prostor pro kladení dotazů. V menších firmách lze zvolit i méně formální varianty, například společné snídani nebo kávu s vedením v neformálním prostředí. Na základě preferencí daného podniku lze využít i digitální formy komunikace, jako jsou třeba otevřené emaily nebo skupinový hovor s využitím aplikace MS Teams. Tímto opatřením se

přispívá k vyšší míře důvěry a loajality zaměstnanců. Zároveň to omezuje šíření domněnek a zajišťuje to větší transparentnost.

Jednou za čtvrt roku by se jedna hodina z pracovní doby vyhradila tomuto setkání, ať už online nebo třeba ve společné jídelně. V neformálním prostředí by mohly probíhat rozhovory napříč odděleními. Prostor by nebyl určen pouze pro prezentace, ale také pro otevřené kladení otázek a poskytování odpovědí. Zaměstnanci by tak mohli lépe porozumět činnosti ostatních týmů, ptát se na to, co je zajímavé, a sdílet vlastní podněty. Diskuse a otázky by mohly zaznívat přímo během setkání, případně by bylo možné zaslat dotazy anonymně předem prostřednictvím jednoduchého online formuláře.

Další možností, jak posílit informovanost zaměstnanců o dění ve firmě, by bylo zavedení pravidelného firemního zpravodaje (newsletteru) v digitální podobě. Tento zpravodaj by mohl přehledně shrnovat novinky z jednotlivých oddělení, informace o právě probíhajících nebo plánovaných projektech, vyjádření vedení k uplynulému období, představení nově příchozích kolegů či ocenění výjimečných pracovních výkonů. Alternativní formou distribuce těchto informací může být také jejich zveřejňování v tištěné podobě – například prostřednictvím nástěnek, informačních tabulí nebo dalších snadno přístupných a frekventovaných míst v rámci pracoviště. Tento měsíčník by přispíval k posílení transparentnosti a lepšímu propojení jednotlivých částí organizace.

Vhodné by bylo i zavedení tzv. „otevřených dveří“. Jde o předem stanovené časy v týdnu, během kterých je vedení dostupné bez předchozího objednání pro individuální konzultace nebo předání zpětné vazby. Tento přístup posiluje dialog mezi vedením a zaměstnanci a přispívá ke kultivaci firemní kultury.

### **3.3 Podpora týmové spolupráce a vztahů mezi zaměstnanci**

Přátelské a neformální pracovní prostředí významně ovlivňuje ochotu zaměstnanců spolupracovat, sdílet informace a efektivně komunikovat. Ze zpětné vazby zaměstnanců vyplývá, že prostor pro neformální setkávání a budování vztahů napříč odděleními je v současnosti nedostatečný.

Za účelem zlepšení mezilidských vztahů a posílení týmové spolupráce se jako vhodné opatření jeví pořádání pravidelných mimopracovních aktivit. Mezi tyto akce, pořádané dvakrát až čtyřikrát ročně, mohou patřit například společné výlety, sportovní dny, společné snídaně nebo společné grilování v areálu firmy. Důležité je, aby takové aktivity byly přístupné všem zaměstnancům a jejich rodinám a podporovaly neformální interakce.

Příkladem úspěšně realizované firemní akce zaměřené na posílení firemní kultury, podporu týmového ducha a budování vztahů mezi zaměstnanci je každoroční událost „Letní Šmídlování“, kterou pořádá pro své zaměstnance Šmídl Provozní Holding s.r.o. Akce se koná pravidelně na konci léta v areálu logistického centra ve Vysokém Mýtě a účastní se jí přibližně 500 osob, včetně zaměstnanců z různých poboček a jejich rodin. Program je sestaven tak, aby oslovil široké spektrum účastníků a přispěl k pozitivnímu zážitku pro všechny věkové skupiny. Pro děti je zde připraven například skákací hrad, motokáry, prolézačky a hasičská pěna. Pro zaměstnance jsou připraveny soutěže, kde se jednotlivci sdruží do týmů podle profesí nebo oddělení a soutěží v různých disciplínách a konec večera je doprovázen ohňostrojem a koncertem.

Dalším návrhem je dobrovolný cyklovýlet. Sraz by byl u sídla firmy a pro každého zájemce by byl připraven plastový kelímek se startovním přípitkem a poté by se kelímek využíval k přípitkům během cesty na oslavu ujetého nějakého počtu kilometrů. Společně by zaměstnanci jeli po vytyčené trase po okolí k pronajaté chatě, kde by si mohli všichni společně užít večer. Čekalo by tam na ně dobré jídlo, pití a hudba. Jízda na kole by nebyla podmínka

k účasti na chatě. Ti, kteří nechtějí nebo nemůžou jet na kole by se dostavili na chatu v očekávaný čas příjezdu cyklistů. Cenový odhad dvoudenní akce pro 30 osob: odhad ceny pronájmu chaty na jednu noc vychází z aktuálních nabídek ke dni 25.6.2025 na portálu Travelking na 12 000 Kč, večeře 300 Kč na osobu, snídaně 100 Kč na osobu a pití (nealko + alko) 150 Kč na osobu. Odhad ceny občerstvení tedy vychází na 550 Kč na osobu. Celkový odhadovaná cena za tuto akci je 28 500 Kč.

Další možností jsou dobrovolné tematické snídaně nebo obědy napříč týmy. Například „náhodné párování“ zaměstnanců na společný oběd může vést k navazování nových kontaktů a lepšímu porozumění napříč strukturou firmy.

Dalším návrhem pro zlepšení týmové spolupráce v týmu je společná návštěva únikové hry. Tento typ aktivit je navržený tak, aby účastníky přirozeně vedl ke spolupráci, komunikaci a společnému řešení problémů. Únikové hry obvykle staví hráče před různé logické úkoly, hádanky nebo situace, které lze vyřešit jen za předpokladu, že tým efektivně spolupracuje. Hry se nejčastěji absolvují ve skupinách o 2 až 7 osob, což umožňuje rozdělit tým do menších skupin a podpořit tak interakci mezi jednotlivými členy. Cenový odhad těchto her je podle dostupných nabídek na webu Teambuildio 1 300 Kč za hru.

Vhodnou možností, jak posílit týmového ducha je organizace paintballového turnaje. Zaměstnanci si odpočinou od každodenních pracovních problémů a lépe se vzájemně v akčním

prostředí poznají. Rozřazení do týmů by bylo buď náhodné, nebo by se vytvořili týmy podle profesí nebo oddělení. Cenový odhad na tuto akci je podle ceny uvedené na webu Teambuildio 1 300 Kč na osobu.

Do pozitivního vnímání firemní kultury mohou přispět i aktivity přesahující rámec firmy. Například účast na iniciativách typu „Do práce na kole“, dobrovolnické dny, běžecké závody nebo ekologické kampaně. Tyto iniciativy posilují sounáležitost a angažovanost zaměstnanců.

Společnost BPS – Byznys pro společnost, z. s. realizuje program s názvem „Zapojím se“, jehož cílem je systematická podpora firemního dobrovolnictví. Tento program nabízí firmám možnost aktivně se zapojit do veřejně prospěšných aktivit ve spolupráci s ověřenými neziskovými organizacemi. Účastníci se tak mohou věnovat nejen manuálním činnostem, jako je například pomoc v sociálních službách, úklid veřejných prostranství či péče o přírodu, ale také využít své odborné znalosti a kapacity pro mentoring, poradenství či vzdělávání v neziskovém sektoru.

BPS v rámci programu pravidelně prověřuje důvěryhodnost neziskových organizací a zároveň mapuje aktuální potřeby v jednotlivých regionech i oblastech jejich činnosti. Díky tomu může být firemní pomoc cílená a efektivní a směřuje tam, kde je skutečně nejvíce potřeba. To přispívá nejen k větší důvěře mezi firemním a neziskovým sektorem, ale také k vyšší efektivitě zapojení jednotlivců i celých týmů. Vzhledem ke komplexnosti a náročnosti jsou tyto služby zpoplatněné, ale cenová nabídka nebyla volně přístupná.

Zapojení společnosti do programu „Zapojím se“ má řadu přínosů, nejenže pomáhá konkrétní komunitě či skupinám lidí, ale zároveň přispívá k posilování týmového ducha, loajality zaměstnanců a budování pozitivní firemní kultury. Společné dobrovolnické aktivity vytvářejí prostor pro neformální spolupráci napříč odděleními, rozvíjejí měkké dovednosti, zvyšují angažovanost zaměstnanců a posilují jejich pocit smysluplnosti v práci.

Z pohledu zaměstnavatele představuje účast v takovém programu nejen společenskou odpovědnost, ale také buduje dobré jméno podniku.

### **3.4 Zlepšení každodenní komunikace**

Zaměstnanci často kritizovali příliš formální, neosobní a neefektivní styl interní komunikace. I mezi pracovníky, kteří sídlí v blízkosti, převažuje e-mailová komunikace nad osobní. Tento trend může být překážkou efektivního a pružného řešení problémů.

Součástí posílení komunikační kultury by měla být i nabídka školení zaměřených na rozvoj měkkých dovedností. Workshopy by mohly zahrnovat témata jako asertivní

komunikace, aktivní naslouchání, poskytování konstruktivní zpětné vazby, řešení konfliktů a týmová spolupráce.

Příkladem workshopů jsou jednodenní workshopy od společnosti S - COMP Centre CZ s.r.o., které se zabývají efektivní komunikací a vnitrofiremní komunikací.

V semináři efektivní komunikace si zaměstnanci zlepšují komunikační dovednosti, naučí se rozpoznávat komunikační typy a přizpůsobit jim svůj styl. Také si provedou vlastní diagnostiku a osvojí si techniky efektivní komunikace. Cena je 6 500 Kč za osobu.

Cílem kurzu vnitrofiremní komunikace je upevnění a zajištění efektivní komunikace uvnitř týmu /firmy tak, aby neprobíhala jednosměrně, aby fungovaly zpětné vazby, nevznikalo napětí apod. Cena je 5 500 Kč za osobu.

V neposlední řadě lze doporučit i zavedení systému mentorství, kdy zkušenější pracovníci pomáhají nováčkům se začleněním do firmy nejen po odborné stránce, ale i v oblasti komunikace a neformálních pravidel.

### **3.5 Podpora rovného zacházení a férovosti**

Otázka spravedlivého přístupu k zaměstnancům a rovného zacházení se objevovala jako důležité téma. Někteří zaměstnanci vnímali nerovnosti v přístupu ze strany nadřízených, takové chování má negativní dopad na důvěru, motivaci i loajalitu.

Jako preventivní opatření lze doporučit pravidelné sledování pracovního prostředí pomocí anonymních dotazníků nebo auditů. Takto lze včas identifikovat případné problémy a podniknout kroky k jejich odstranění. Vhodné by bylo i zavedení etického kodexu a transparentních pravidel k hodnocení pracovního výkonu.

Základem je rovný přístup ke všem zaměstnancům bez ohledu na pohlaví, věk, etnický původ, zdravotní stav nebo jiné individuální charakteristiky. Každý zaměstnanec by měl mít možnost být hodnocen objektivně, pouze na základě svých pracovních výsledků a přínosu pro podnik.

Hodnocení pracovního výkonu by mělo být také transparentní. Kritéria a způsob hodnocení musí být předem zaměstnancům známé, volně přístupné a srozumitelné. Hodnocení nesmí být vnímáno jako nástroj moci nadřízených, ale jako běžná součást pracovního poměru. Hodnocení zaměstnanců by mělo probíhat jednou až dvakrát ročně nebo po dokončení velkého projektu.

Hodnocení by mělo obsahovat zpětnou vazbu ze strany hodnotitele k hodnocenému, nikoliv jako kritika, ale jako podnět k růstu a rozvoji. Zpětná vazba by měla obsahovat jak

poukázání na nedostatky, tak i pochvalu za to, co se hodnocenému daří. Dále by měl mít hodnocený možnost vyjádřit se k hodnocení a doplnit jej o svůj pohled. V případě nejasností nebo nesouhlasu s hodnocením musí být možné vést otevřený dialog.

Důležitým aspektem hodnocení je jeho důvěrnost. Výsledky by měly být uchovávány v souladu s ochranou osobních údajů a nemůžou být bezdůvodně sdíleny mezi ostatní.

Vedoucí pracovníci by měli pravidelně absolvovat školení zaměřená na inkluzivní leadership, rovné příležitosti, prevenci diskriminace a objektivní přístup k hodnocení zaměstnanců. Důležité je, aby se zaměstnanci mohli vyjádřit, když se jim přístup jejich nadřízených nezdá v souladu s pravidly. Toho lze docílit vytvořením tzv. schránek důvěry, a to jak ve fyzické podobě, tak i v elektronické formou online formuláře. Do této schránky by mohli zaměstnanci anonymně vkládat podněty, připomínky, zpětnou vazbu nebo upozornění na problémy. Fyzická schránka by měla být umístěna na takovém místě, aby zaměstnanec mohl vložit podnět, aniž by byla ohrožena jeho anonymita. Vloženým podnětem by se poté zabývalo personální oddělení, které by danou situaci prošetřilo.

### **3.6 Zapojení zaměstnanců do rozhodovacích procesů**

Jedním z klíčových faktorů, který dlouhodobě přispívá k budování důvěry zaměstnanců vůči vedení organizace, je možnost podílet se na rozhodovacích procesech. Pokud mají zaměstnanci možnost aktivně se vyjadřovat, přicházet s návrhy a podílet se na řešení problémů, posiluje to jejich vnitřní angažovanost, zvyšuje míru identifikace s firemními cíli a podporuje otevřenou komunikaci napříč organizační strukturou.

Jednoduchým, ale efektivním nástrojem může být pravidelné zapojení zaměstnanců do rozhodování prostřednictvím interních anket s předem připravenými možnostmi. Tyto ankety mohou být zaměřeny jak na praktická rozhodnutí, jako třeba výběr nového vybavení, způsob organizace a téma firemních akcí a další. Tak i na širší strategická témata, jako firemní hodnoty, návrhy změn v komunikaci a jiné.

Dalším doporučením je zavedení tzv. zaměstnaneckých rad nebo poradních výborů, ve kterých mají zaměstnanci své zástupce. Ti pak přenášejí podněty z jednotlivých týmů, podílejí se na přípravě změn a slouží jako takový most mezi běžnými zaměstnanci a managementem. Členové této rady by měli být voleni svými kolegy a činnost této rady by měla být transparentně komunikována prostřednictvím již zmíněného newsletteru.

## ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo na základě teoretického vymezení problematiky důvěry analyzovat a popsat současný stav a na základě výsledků realizovaného průzkumu navrhnout opatření pro zlepšení důvěry mezi zaměstnanci v dopravních podnicích. Práce byla rozdělena do tří kapitol.

První kapitola se zabývala teoretickým vymezením důvěry. Představila definice důvěry a popsány její druhy. Dále obsahovala popis situací a chování, které napomáhají vzniku nebo zániku důvěry na pracovišti a také představila její statistické výsledky. Na konci této části se nacházelo představení stylů vedení podporujících vznik důvěry na pracovišti.

Druhá část byla zaměřena průzkum aktuální míry důvěry mezi zaměstnanci v dopravních podnicích. V úvodu této části byl popsán proces sběru dat, výzkumný soubor a představen způsob provedení předvýzkumu a samotného průzkumu. Následně jsou představeny a analyzovány výsledky dotazníkového šetření.

Třetí část vycházela z dat z druhé části práce a zaměřovala se na představení návrhů, které mají za cíl zvýšit úroveň důvěry mezi zaměstnanci v dopravních podnicích. Konkrétně se jednalo o meziodborové porady, projektové týmy, stand-up setkání a komunikační ambasadory pro zvýšení komunikace. Zavedení firemních newsletterů, metodu otevřených dveří a neformálních setkání pro zvýšení transparentnosti. Pořádáním neformálních firemních akcí a společenských aktivit pro posílení týmové spolupráce. Pro zlepšení každodenní komunikace školení měkkých dovedností a podporou mentorství. K podpoře rovného jednání a možnosti sdílení podnětů bylo doporučeno zřízení schránky důvěry. Dále bylo doporučeno zřízení zaměstnaneckých rad a pravidelných vnitropodnikových anket.

## POUŽITÁ LITERATURA

- Alza.cz a s. [online]. [cit. 25. 6. 2025]. Dostupné z: <https://www.alza.cz/>
- AXCET. 2024. *Trust in the Workplace: Four Patterns That Break It and How to Rebuild*. Online. Dostupné z: <https://blog.axcethr.com/when-employees-lose-trust-in-their-boss>. [cit. 2024-12-09].
- BIZMANUALZ. 2014. *What's Command and Control Leadership?* [online]. 2014. Dostupné z: <https://www.bizmanualz.com/improve-management-systems/whats-command-control-leadership.html> [cit. 2024-12-29].
- BROMILEY, Philip a HARRIS, Jared. *Trust, Transaction Cost Economics, and Mechanisms*. In: BACHMANN, Reinhard a ZAHEER, Akbar (eds.). *Handbook of Trust Research*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2006. DOI: 10.4337/9781847202819.00014.
- BYZNYS PRO SPOLEČNOST, z. s. *Flremní dobrovolnictví s námi*. Zapojimse.cz [online]. [cit. 25. 6. 2025]. Dostupné z: <https://www.zapojimse.cz/pro-firmy-484/>
- CASSON, Mark, GIUSTA, Marina Della. 2006. *The economics of trust*. In: BACHMANN, Reinhard and ZAHEER, Akbar, eds. *Handbook of trust research*. Cheltenham: Edward Elgar, 2006.
- CENTRUM PRO VÝZKUM VEŘEJNÉHO MÍNĚNÍ (CVVM). 2024. *Důvěra k vybraným institucím veřejného života a mezilidská důvěra – léto 2024* [online]. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2024 [cit. dnešní datum]. Dostupné z: <https://cvvm.soc.cas.cz/cz/tiskove-zpravy/politicke/politicke-ostatni/5870-duvera-k-vybranim-institucim-verejneho-zivota-a-mezilidska-duvera---leto-2024>
- CHUA, Roy Y. J.; INGRAM, Paul a MORRIS, Michael W. 2008. *From the Head and the Heart: Locating Cognition – and Affect-Based Trust in Managers' Professional Networks*. *Academy of Management Journal*. vol. 51, no. 3, s. 436-452.
- COHEN, W. M. a LEVINTHAL, D. A. 1990. *Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation*. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152. Dostupné z: <https://doi.org/10.2307/2393553>
- COUCH, L. L. a W. H. JONES. 1997. *Measuring levels of trust*. *Journal of Research in Personality*. vol. 31, s. 319–336.
- COVEY, Stephen M. R. 2022. *Trust and Inspire: How Truly Great Leaders Unleash Greatness in Others*. London: Simon & Schuster UK Ltd, 2022. ISBN 978-1-4711-9593-8.
- COVEY, Stephen M. R. a MERRILL, Rebecca R. 2008. *Důvěra: jediná věc, která dokáže změnit vše*. Praha: Management Press, ISBN 978-80-7261-176-8. s 19
- DUNN, J., RUEDY, N. E., SCHWEITZER M. E. (2012). *It hurts both ways: How social comparisons harm affective and cognitive trust*, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. vol. 117, p. 2–14.

- GARDNER, John W. 1990. *On Leadership*. New York: Free Press, 1990. ISBN 978-0-02-911312-7.
- GIDDENS, Anthony a MÜLLER, Karel B. *Důsledky modernity*. Vyd. 2. Postmoderní sociologické teorie, sv. 3. Praha: Sociologické nakladatelství, 2003. ISBN 80-86429-15-6.
- HARDIN, Russell. 2009. *Zaufanie (Trust)*. Warsaw: Sic!, 2009. ISBN 9788360457771.
- HARTL, Pavel a HARTLOVÁ, Helena. *Velký psychologický slovník*. Vyd. 4., V Portálu 1. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-686-5.
- HOUSE, J. S. 1985. Recenze knihy *The Logic and Limits of Trust* od B. Barbera. *Social Forces*. 1985, roč. 64, č. 1, s. 219–221. Dostupné z: <https://doi.org/10.2307/2578988>
- JANOŮŠEK, Štefan. 2023. *Důvěra: Zásadní prvek pro budování týmu* [online]. Dostupné z: <https://www.stefanjanousek.cz/duvera-zasadni-prvek-pro-budovani-teamu/>
- KALIAPPAN, P. a FABIYOLA KAVITHA. 2019. *The critical role of the leader or supervisor in building the employee trust*. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*. 2019, roč. 8, s. 3878–3880. DOI: 10.35940/ijrte.C5101.098319.
- KRAMER, Roderick a TYLER, Tom. 1996. *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. Thousand Oaks: SAGE Publications. ISBN 9780803957404.
- KRAUTHAMMER. 2009. *Krauthammer Observatory 2009* [online]. Dostupné z: <https://www.consultancy.nl/media/2009-10%20Krauthammer%20-%20Management%20Observatory%202009-352.pdf>
- LEWICKI, R. J., BUNKER, B. B. *Developing and Maintaining Trust in Work Relationships*. In: KRAMER, R. M., TYLER, T. R., eds. 1996. *Trust in Organizations: Frontiers in Theory and Research*. Thousand Oaks: Sage Publications. s. 114–139. Dostupné z: <http://dx.doi.org/10.4135/9781452243610.n7>
- LEWIS, J. D., WEIGERT, A. 1985. *Trust as a social reality*. *Social Forces*. roč. 63, s. 967–985.
- LI, Fuan a BETTS, Stephen. 2003. *Trust: What It Is And What It Is Not*. ResearchGate [online]. [cit. 2024-12-09]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/297891579\\_Trust\\_What\\_It\\_Is\\_And\\_What\\_It\\_Is\\_No\\_t](https://www.researchgate.net/publication/297891579_Trust_What_It_Is_And_What_It_Is_No_t)
- MASLOW, Abraham Harold. 2014. *O psychologii bytí*. Praha: Portál, ISBN 978-80-262-0618-7.
- MATUSKA, Ewa a SOKÓŁ, Aneta (ed.). *Attributes of modern organization: creativity, knowledge, innovation, trust*. London: Sciemcee, 2014. ISBN 978-0-9928772-1-7.
- MAYER, R. C., Davis, J. H., Schoorman, F. D. 1995. *An integrative model of organizational trust*. *Academy of Management Review*. Jul1995, Vol. 20 Issue 3, p. 709–734.

- MCKNIGHT, D. Harrison a CHERVANY, Norman L. 1996. *The Meanings of Trust*. ResearchGate [online]. [cit. 2024-12-09]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/239538703\\_The\\_Meanings\\_of\\_Trust](https://www.researchgate.net/publication/239538703_The_Meanings_of_Trust)
- MILLER, S. ALAN a T. MITAMURA. 2003. *Are surveys on trust trustworthy? Social Psychology Quarterly*. roč. 66, č. 1, s. 62–70. Dostupné z: <https://doi.org/10.2307/3090141>
- MISHRA, J. a M. A. MORRISSEY. 1990. *Trust in employee/employer relationships: A survey of West Michigan managers. Public Personnel Management*. roč. 19, č. 4, s. 443–486. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/009102609001900408>
- MURRAY, S. L., PINKUS, R. T., HOLMES, J. G., HARRIS, B., GOMILLION, S., ALONI, M., ... LEDER, S. *Signaling When (and When Not) to Be Cautious and Self-Protective: Impulsive and Reflective Trust in Close Relationships. Journal of Personality & Social Psychology*. September 2011, vol. 101, no. 3, p. 485–502.
- O'CONNOR, E. J. a M. H. ANNISON. 2002. *Building trust and collaboration between physicians and administrators. Physician Executive*. Březen–Duben 2002, roč. 28, č. 2, s. 48–52. PMID: 11957411.
- Petr Kmošek. 2024. Online. *Ztráta důvěry mezi manažery a zaměstnanci*. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/reseni-problemu/ztrata-duvery-mezi-manazery-a-zamestnanci/>. [cit. 2024-12-02].
- REMPEL, J. K., Holmes, J. G., Zanna, M. P. 1985. *Trust in close relationships. Journal of Personality and Social Psychology*. roč. 49, č. 1, s. 95–112. Dostupné z: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.49.1.95>
- ROTTER, J. B. (1980). *Interpersonal trust, trustworthiness, and gullibility. American Psychologist*, 35(1), 1–7. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.35.1.1>
- ROTTER, J. B. 1971. *Generalized expectancies for interpersonal trust. American Psychologist*, 26(5), 443–452. <https://doi.org/10.1037/h0031464>
- SIMONSINEK.com. 2023. Online. Dostupné z: <https://simonsinek.com/stories/one-easy-way-to-lose-employee-trust/>. [cit. 2024-12-16].
- SINEK, Simon. 2015. *Lídři jedí poslední: proč některé týmy drží pohromadě a jiné se rozpadají*. Online. [Brno]: Jan Melvil, 2015. ISBN 978-80-87270-89-9. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/lidri-jedi-posledni-6872/>. [cit. 2025-12-22].
- ŠMÍDL s.r.o., 2023. *Letní Šmidlování 2023 [online]*. Dostupné z: <https://www.smidl.cz/letni-smidlovani-2023/> [cit. 2025-06-25].
- TEAMBUILDIO.cz. *Nabídky míst – Teambuilding a místa. Teambuildio.cz [online]*. [cit. 25. 6. 2025]. Dostupné z: [https://teambuildio.cz/nabidky?type=place&fulltext=&region\\_id=&locality=](https://teambuildio.cz/nabidky?type=place&fulltext=&region_id=&locality=)

TPF group s.r.o. *Travelking – výběrové pobyty a dovolená*. Travelking.cz [online]. 2025 [cit. 25. 6. 2025]. Dostupné z: <https://travelking.cz/>

URBAN, Jan. *Jak poznat vůdce dobré od špatných*. EB School. [online]. Dostupné z: <https://www.ebschool.cz/jak-poznat-vudce-dobre-od-spatnych>. [cit. 2025-01-03].

URBAN, Jan. *Vůdcovství: Jaký je rozdíl mezi lídrem a manažerem?* [online]. iDNES.cz, 13. září 2019 [cit. 2025-12-22]. Dostupné z: [https://www.idnes.cz/finance/financni-radce/vudcovstvi-lidr-manazer-vedeni-tymu-vize-hodnoty-uspech-psycholog-jan-urban.A190913\\_102656\\_viteze\\_sov](https://www.idnes.cz/finance/financni-radce/vudcovstvi-lidr-manazer-vedeni-tymu-vize-hodnoty-uspech-psycholog-jan-urban.A190913_102656_viteze_sov)

WILLIAMS, M. 2009. *Mistrzowskie przywództwo (Masterful leadership)*. Kraków: Wolters Kluwer Business, 2009.

YAMAGISHI, Toshio, KIKUCHI, Masako a KOSUGI, Motoko. 1999. *Trust, gullibility, and social intelligence*. *Asian Journal of Social Psychology*, 1999, roč. 2, s. 145–161. DOI: 10.1111/1467-839X.00030

YUKL, Gary. 2013. *Leadership in Organizations*. 8th ed. Boston: Pearson, 2013. ISBN 978-0-13-277186-3.

ZAK, Paul J.. 2017. *The Neuroscience of Trust*. Harvard Business Review [online]. January–February [cit. 2024-12-09]. Dostupné z: <https://hbr.org/2017/01/the-neuroscience-of-trust>

## SEZNAM TABULEK

<b>Tabulka 1</b>	Důvěra vybraným institucím veřejného života (v %) v roce 2024 .....	14
<b>Tabulka 2</b>	Důvěra obyvatel ústavním institucím (%) – časové srovnání.....	14
<b>Tabulka 3</b>	Vybrané rozdíly mezi styly vedení .....	19
<b>Tabulka 4</b>	Dobry versus špatny lídr .....	22
<b>Tabulka 5</b>	Oslovené podniky/firmy .....	26
<b>Tabulka 6</b>	Zpracování otázky č. 2 .....	41
<b>Tabulka 7</b>	Zpracování otázky č. 3 .....	41
<b>Tabulka 8</b>	Zpracování otázky č. 5 .....	42
<b>Tabulka 9</b>	Zpracování otázky č. 9 .....	43
<b>Tabulka 10</b>	Zpracování otázky č. 10 .....	43

## SEZNAM OBRÁZKŮ

<b>Obrázek 1</b>	Pohlaví respondentů .....	26
<b>Obrázek 2</b>	Věk respondentů .....	27
<b>Obrázek 3</b>	Důležitost důvěry .....	28
<b>Obrázek 4</b>	Obecná míra důvěry .....	28
<b>Obrázek 5</b>	Důvěra kolegům .....	29
<b>Obrázek 6</b>	Kolika kolegům můžete důvěřovat? .....	30
<b>Obrázek 7</b>	Zneužití důvěry .....	30
<b>Obrázek 8</b>	Důvěrná osoba.....	31
<b>Obrázek 9</b>	Setkávání s pomluvami .....	32
<b>Obrázek 10</b>	Obava z dotazování .....	32
<b>Obrázek 11</b>	Přiznání chyby nebo slabosti.....	33
<b>Obrázek 12</b>	Následky za nevědomost.....	34
<b>Obrázek 13</b>	Zavrnutí nápadů .....	34
<b>Obrázek 14</b>	Požádání o pomoc .....	35
<b>Obrázek 15</b>	Podpora od vedení.....	35
<b>Obrázek 16</b>	Důvěra k vedení .....	36
<b>Obrázek 17</b>	Faktory ovlivňující důvěru.....	36
<b>Obrázek 18</b>	Návrhy zaměstnanců ke zlepšení důvěry mezi zaměstnanci .....	37
<b>Obrázek 19</b>	Návrhy zaměstnanců pro vedení ke zlepšení důvěry .....	39

## **SEZNAM ZKRATEK**

CVVM	Centrum pro výzkum veřejného mínění
MS	Microsoft

# **SEZNAM PŘÍLOH**

**Příloha A** Celé znění dotazníku



## Důvěra mezi zaměstnanci dopravních podniků -

Vážený respondente,

tento dotazník je součástí bakalářské práce na téma "Důvěra mezi zaměstnanci dopravních podniků". Cílem je zjistit, jak zaměstnanci v dopravních podnicích vnímají důvěru mezi sebou a jaké faktory ji ovlivňují. Dotazník je anonymní a získaná data budou použita pouze pro akademické účely. Vyplnění dotazníku Vám zabere 5 - 10 minut.

Děkuji za Váš čas a upřímné odpovědi.

\* Indicates required question.

---

### 1. Důvěra mezi zaměstnanci

1. 1. Je pro Vás důvěra na pracovišti důležitá? \*

*Mark only one oval.*

Ano

Ne

2. 2. Jak byste ohodnotil/a obecnou úroveň důvěry mezi zaměstnanci ve Vašem podniku? (1 = velmi nízká, 5 = velmi vysoká) \*

*Mark only one oval.*

1

2

3

4

5

3. 3. Máte pocit, že můžete svým kolegům důvěřovat? \*

*Mark only one oval.*

- Ano, určitě
- Spíše ano
- Neutrální
- Spíše ne
- Určitě ne

4. 4. Kolika lidem v podniku si myslíte, že můžete důvěřovat? \*

*Mark only one oval.*

- 0
- 1
- 2 - 5
- 6 a více

5. 5. Stalo se Vám někdy, že by kolega zneužil Vaší důvěru? \*

*Mark only one oval.*

- Ano
- Ne

6. 6. Máte ve svém pracovním okruhu někoho, komu byste pro případ nouze svěřili \*  
soukromé informace? (například: heslo od počítače, PIN k mobilnímu telefonu,  
atd.)

*Mark only one oval.*

- Ano
- Ne

7. 7. Jak často se v práci setkáváte s pomluvami? \*

*Mark only one oval.*

Velmi často

Často

Občas

Spíše ne

Nikdy

8. 8. Nakolik souhlasíte s následujícím tvrzením: \*

Mark only one oval per row.

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
<b>Radši se nezeptám na to, co nevím, abych nevypadal hloupě.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Bojím se přiznat chybu nebo slabost.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Mohu říct „nevím“, aniž bych se cítil trapně nebo za to nesl negativní následky.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Své nápady si raději nechám pro sebe ze strachu, že by je ostatní zavrhli.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Bez obav mohu kohokoli požádat o pomoc.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. 9. Myslíte si, že vedení podniku podporuje důvěru mezi zaměstnanci? \*

*Mark only one oval.*

- Ano, jednoznačně
- Spíše ano
- Neutrální
- Spíše ne
- Vůbec ne

10. 10. Do jaké míry důvěřujete vedení Vaší společnosti? \*

*Mark only one oval.*

- Plně důvěřuji
- Spíše důvěřuji
- Ani důvěřuji, ani nedůvěřuji
- Spíše nedůvěřuji
- Zcela nedůvěřuji

11. 11. Které faktory podle Vás nejvíce pozitivně ovlivňují důvěru mezi zaměstnanci? (Možné vybrat více možností) \*

*Check all that apply.*

- Otevřená komunikace
- Férové jednání nadřízených
- Spolupráce mezi kolegy
- Pracovní podmínky
- Délka pracovního poměru
- Osobní vztahy mezi kolegy
- Respekt a úcta
- Odměňování a uznání

12. 12. Co by podle Vás mohlo ve vašem podniku zlepšit důvěru mezi zaměstnanci?

---

---

---

---

---

13. 13. Co by vedení mohlo udělat pro posílení vaší důvěry?

---

---

---

---

---

14. 14. Snažíte se aktivně přispět ke zvýšení důvěry? Pokud ano, jak?

---

---

---

---

---

15. 15. Setkal/a jste se někdy s narušením důvěry na pracovišti? Pokud ano, o co šlo?

---

---

---

---

---

## **2. Obecné informace**

16. 16. Jaké je Vaše pohlaví? \*

*Mark only one oval.*

Muž

Žena

Jiné

17. 17. Jaký je Váš věk? \*

*Mark only one oval.*

18 - 25 let

26 - 35 let

36 - 45 let

46 - 55 let

56 a více let

18. 18. Jaké je Vaše pracovní zařazení? \*

*Mark only one oval.*

Dispečer/ka

Administrativní pracovník/ce

Vedoucí pracovník/ce

Jiné

19. 19. Jaký typ dopravního podniku je Váš zaměstnavatel? \*

*Mark only one oval.*

- Městská hromadná doprava
- Meziměstská doprava
- Nákladní doprava
- Osobní doprava
- Jiné

---

This content is neither created nor endorsed by Google.

Google Forms