EKONOMICKÁ FAKULTA TUL

Diplomová práce

Leadership a management týmu ve vybraných odděleních Škoda Auto a.s.

Studijní program: N0413A050007 Podniková ekonomika
Studijní obor: Management podnikových procesů

Autor práce: **Bc. Renáta Militká**
Vedoucí práce: Ing. Ondřej Linhart, Ph.D.
Katedra podnikové ekonomiky
a managementu

Liberec 2026

EKONOMICKÁ FAKULTA TUL

Zadání diplomové práce

Leadership a management týmu ve vybraných odděleních Škoda Auto a.s.

Jméno a příjmení:	**Bc. Renáta Militká**
Osobní číslo:	E24000470
Studijní program:	N0413A050007 Podniková ekonomika
Specializace:	Management podnikových procesů
Zadávající katedra:	Katedra podnikové ekonomiky a managementu
Akademický rok:	2025/2026

Zásady pro vypracování:

1. Vymezení teoretických východisek v oblasti managementu, leadershipu a typologie osobnosti.
2. Charakteristika vybraných oddělení podniku Škoda Auto a.s.
3. Volba vhodného metodického postupu k určení stylů leadershipu a k hodnocení týmové spolupráce.
4. Aplikace vybraného metodického postupu a sběr dat.
5. Vyhodnocení, formulace závěrů a přínosu do praxe.

Rozsah grafických prací:	
Rozsah pracovní zprávy:	65 Ns
Forma zpracování práce:	tištěná/elektronická
Jazyk práce:	čeština

Seznam odborné literatury:

- CLOUD, Katie a Aimee LETURMY, 2023. Management vs. Leadership: Would You Rather? *College and University*, vol. 98, no. 1, s. 75–80. ISSN 00100889.
- COYLE, Daniel, 2022. *Jak vybudovat úspěšný tým: tajemství fungování nejlepších týmů na světě*. Praha: Audiolibrix. ISBN 978-80-88407-46-1.
- ČAKRT, Michal, 2024. T*ypologie osobnosti pro manažery: manažerské styly, rozhodování, komunikace, konflikty, týmová práce, time management a změny*. 3. vydání. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-2133-3.
- DONAHUE, Wesley E., 2022. *Building leadership competence: a competency-based approach to building leadership ability*. 2nd edition. State College, Pennsylvania: Centrestar Learning. ISBN 979-8-4046-2938-5.
- MICHALOWICZ, Mike, 2025. *Tajemství úspěšných lídrů: jak vybudovat tým, na který budete hrdí*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-5320-6.

Vedoucí práce:	Ing. Ondřej Linhart, Ph.D. Katedra podnikové ekonomiky a managementu
Datum zadání práce:	1. listopadu 2025
Předpokládaný termín odevzdání:	31. srpna 2027

L.S.

Ing. Mgr. Marek Skála, Ph.D.
děkan

prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
garant studijního programu

V Liberci dne 30. října 2025

Prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Jsem si vědoma toho, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má diplomová práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci 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.

Jsem si vědoma následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

4. května 2026 Bc. Renáta Militká

Leadership a management týmu ve společnosti Škoda Auto a. s.

Anotace

Tato diplomová práce se zaměřuje na posouzení fungování a stylu vedení zaměstnanců ve společnosti Škoda Auto, a. s. V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy spojené s vedením lidí, představeny různé styly řízení a popsány faktory, které ovlivňují efektivitu leadershipu v moderních organizacích. Tato část vytváří rámec pro následnou analýzu a poskytuje potřebné východisko pro interpretaci výsledků.

Praktická část práce se soustředí na zkoumání skutečného stavu vedení zaměstnanců ve Škoda Auto. Nejprve jsou analyzována dostupná sekundární data, zejména interní materiály týkající se výkonnosti managementu a používaných postupů řízení. Na tuto analýzu navazuje dotazníkové šetření, jehož cílem je zjistit, jak vedoucí pracovníci uplatňují své manažerské a lídrovské dovednosti v praxi a jak jsou jejich přístupy vnímány kmenovými zaměstnanci.

Na základě zjištěných výsledků je následně vytvořen návrh opatření zaměřený na rozvoj manažerských kompetencí, podporu motivace zaměstnanců a celkové zlepšení firemní kultury. Práce tak nabízí ucelený pohled na současný styl vedení ve společnosti a zároveň přináší konkrétní doporučení pro jeho další optimalizaci.

Klíčová slova

Leadership, management, manažerské kompetence, motivace, řízení lidí, styl vedení, týmová práce, výkonnost managementu, vzdělávání manažerů.

Leadership and team management in selected departments of Škoda Auto a.s.

Annotation

This diploma thesis focuses on assessing the functioning and leadership style of employees within Škoda Auto, a.s. The theoretical part explains key concepts related to people management, introduces various leadership styles, and outlines the factors that influence the effectiveness of leadership in modern organizations. This section provides the conceptual framework necessary for the subsequent analysis.

The practical part examines the current state of employee leadership at Škoda Auto. It begins with an analysis of available secondary data, particularly internal materials concerning management performance and applied leadership practices. This is followed by a questionnaire survey aimed at identifying how managers apply their leadership and managerial skills in practice and how their approaches are perceived by core employees.

Based on the findings, the thesis presents a set of recommended measures designed to support the development of managerial competencies, enhance employee motivation, and improve the overall corporate culture. The work thus offers a comprehensive view of the current leadership style within the company and provides concrete suggestions for its further improvement.

Key Words

Employee motivation, leadership, leadership styles, management, managerial competencies, managerial performance, people management, team management, training of managers.

Obsah

Seznam ilustrací (obrázků) **9**

Seznam tabulek **10**

Seznam použitých zkratek, značek a symbolů **11**

Úvod **12**

1 Management **14**

1.1 Management jako proces řízení 15

1.2 Management jako řídící pracovníci (manažeři) 15

1.2.1 Struktura managementu v koncernu Škoda Auto 17

1.3 Management jako soubor poznatků o řízení 18

2 Historický vývoj managementu **19**

3 Manažer **20**

3.1 Manažerské činnosti 21

3.1.1 Komunikace 21

3.1.2 Plánování 22

3.1.3 Rozhodování 23

3.1.4 Motivace 24

3.1.5 Organizování 25

3.1.6 Řízení lidských zdrojů 25

3.1.7 Kontrola 26

3.2 Temperament a management 27

3.2.1 Strážci (The Guardian) 29

3.2.2 Tvůrci (The Artisan) 29

3.2.3 Idealisté (The Idealist) 30

3.2.4 Racionálové (The Rational) 30

4 Leadership **31**

4.1 Typologie vybraných stylů vedení 34

4.2 Model vedení společnosti Škoda Auto a.s. 40

4.3 Osobnost lídra 41

4.4 Dovednosti lídra 43

4.4.1 Přístup orientovaný na pracovní místo 45

4.4.2 Přístup orientovaný na budoucnost 46

5 Gender ve vedení **47**

6 Komplexní přístup k měření efektivity lídra 50
6.1 360° zpětná vazba 51
6.2 Klíčové faktory ovlivňující efektivitu lídra 52
6.3 Psychologické zkoumání osobnosti 53
7 Základní informace a historický kontext 55
7.1 Oblasti ve společnosti Škoda Auto 56
7.2 Analýza výsledků průzkumu CMX ve společnosti Škoda Auto 58
8 Metodologie výzkumu 63
9 Dotazníkové šetření 65
10 Testování hypotéz 71
10.1 Rozdíl mezi manažery a podřízenými v míře zapojování do rozhodování 71
10.2 Rozdíl ve vnímané míře empatie mezi manažery a podřízenými 73
11 Komparace výsledků CMX a dotazníkového šetření 76
12 Návrh opatření pro optimalizaci rozvoje manažerských kompetencí ve společnosti Škoda Auto a. s. 78
13 Závěr 80
14 Seznam použité literatury 82
15 Seznam příloh 88

Seznam ilustrací (obrázků)

Obrázek 1: Výstup z průzkumu CMX společnosti Škoda Auto a.s. Z roku 2025 59
Obrázek 2: Výstup z programu SPSS (rozdíl v míře zapojování do rozhodování) 72
Obrázek 3: Výstup z programu SPSS (rozdíl ve vnímané míře empatie) 74

Seznam tabulek

Tabulka 1: Charakteristika vybraných stylů vedení..... 35

Seznam použitých zkratek, značek a symbolů

AZNP	Automobilové závody, národní podnik
CMX	Index firemního mindsetu (Culture Mindset Index)
CSR	Společenská odpovědnost firem (Corporate Social Responsibility)
KPI	Klíčový ukazatel výkonnosti (Key Performance Indicator)
L&K	Laurin & Klement
MBTI	Myers-Briggsův typový indikátor (Myers-Briggs Type Indicator)
MK	Operativní management (Management Kreis)
OMK	Vyšší management (Obere Management Kreis)
TMK	Vrcholový management (Top Management Kreis)
SWOT	Silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby

Úvod

V prostředí současných organizací, které se neustále přizpůsobují technologickým, ekonomickým i společenským změnám, nabývá vedení lidí zásadního významu. Jak bude v následujících kapitolách popsáno, úspěch firem již nestojí pouze na efektivním řízení procesů, ale stále více na schopnosti manažerů vytvářet prostředí založené na důvěře, spolupráci a motivaci. Právě propojení tradičního managementu s moderním leadershipem umožňuje organizacím reagovat na nové výzvy a podporovat dlouhodobý rozvoj zaměstnanců i celých týmů.

Společnost Škoda Auto a. s. představuje podnik, který si důležitost kvalitního vedení uvědomuje a systematicky se mu věnuje. Jako jeden z největších zaměstnavatelů v České republice pracuje s jasně definovanou strukturou řízení a dlouhodobě podporuje firemní kulturu založenou na spolupráci a otevřené komunikaci. Leadership zde není pouze teoretickým pojmem, ale každodenní praxí, která ovlivňuje atmosféru na pracovišti, motivaci zaměstnanců i celkovou výkonnost firmy. Tato diplomová práce se proto zaměřuje na to, jak je vedení lidí ve vybraných útvarech společnosti skutečně uplatňováno a jak jej vnímají manažeři a jejich podřízení.

Hlavním cílem práce je posoudit současný styl vedení ve společnosti Škoda Auto a porovnat, zda se pohled manažerů shoduje s vnímáním jejich podřízených. Významnou součástí výzkumu je také zjištění, zda zaměstnanci v praxi vnímají rozdíl mezi pojmy „manažer“ a „leader“. Na tento cíl navazuje několik dílčích kroků, které jsou v práci postupně rozpracovány. Nejprve je v teoretické části představen rámec managementu a leadershipu, jejich historický vývoj, osobnostní předpoklady lídra a faktory, které ovlivňují efektivitu vedení. V rámci přípravy rešerše a dohledávání relevantních zdrojů byly využity i moderní technologie v podobě umělé inteligence, což přispělo k širšímu pokrytí zpracovávaného tématu. Tato první část vytváří základ pro pochopení toho, jaké přístupy mohou manažeři využívat a jaké nároky jsou na ně v moderních organizacích kladeny.

Praktická část práce se zaměřuje na analýzu interních materiálů společnosti Škoda Auto, které se týkají výkonnosti managementu a používaných stylů vedení. Na tuto analýzu navazuje dotazníkové šetření mezi manažery a jejich podřízenými, jehož cílem je zjistit, jak vedoucí pracovníci uplatňují své dovednosti v praxi a jak jsou jejich přístupy vnímány zaměstnanci. Součástí práce je také

porovnání výsledků dotazníku s interním průzkumem CMX, které umožňuje zasadit zjištění do širšího kontextu firemní kultury.

Aby bylo možné tato témata systematicky zkoumat, byly stanoveny dvě výzkumné hypotézy. První z nich předpokládá rozdíl mezi manažery a podřízenými v míře zapojování zaměstnanců do rozhodování. Tento předpoklad vychází z osobní zkušenosti, kdy manažeři často vnímají míru zapojování zaměstnanců do rozhodování pozitivněji než jejich týmy. Proto je vhodné ověřit, zda se tento předpoklad objevuje také ve společnosti Škoda Auto. Druhá hypotéza se zaměřuje na vnímanou míru empatie vedoucích pracovníků. Empatie je považována za klíčovou kompetenci moderního lídra, avšak interní průzkumy i odborné poznatky naznačují, že i zde může docházet k rozdílům mezi sebepojetím manažerů a zkušeností zaměstnanců. Testování hypotéz tak umožní lépe pochopit, jaké aspekty vedení jsou ve firmě silné a kde se může objevit prostor pro další rozvoj.

Závěrečná část práce se věnuje návrhu opatření, která mohou přispět k optimalizaci rozvoje manažerských kompetencí a k posílení firemní kultury. Cílem není pouze popsat současný stav, ale nabídnout doporučení, která mohou být využita v praxi a podpořit další rozvoj vedení lidí ve společnosti Škoda Auto.

1 Management

Následující kapitoly otevírají pohled do světa managementu a osvětlují, proč je pro fungování dnešních firem tak zásadní. Pozornost je nejprve věnována samotnému pojmu, který je vymezen především jako práce s lidmi, čímž se liší od strohého technického řízení systémů. Management je zde představen ze tří různých úhlů. Jako každodenní koordinace činností, jako soubor konkrétních úkolů a zodpovědností manažerů a také jako obor, který čerpá z poznatků o lidském chování.

Pro hlubší porozumění tématu je nutné rozlišit management jako specifickou aktivitu uvnitř sociálních systémů od obecných procesů technického řízení. Blažek (2014) upozorňuje, že zatímco pojem „řízení“ lze aplikovat na systémy technické či biologické, „management“ se odehrává výhradně v ekonomicko-sociálním prostředí organizací. Management je tedy užším pojmem řízení, specifický pro lidské kolektivy. (Blažek, 2014)

V odborné literatuře však neexistuje jediná univerzální definice. Například Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997) vymezují management jako proces koordinování činností skupiny pracovníků za účelem dosažení výsledků, které nelze získat individuální prací.

Weihrich, Dolanský a Koontz (1998) pak kladou důraz na tvorbu a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně v týmech pro účinné dosažení vybraných cílů.

Management lze tedy zjednodušeně definovat jako proces dosahování cílů prostřednictvím činností druhých.

Podle Šnýdrové (2006) lze na pojetí managementu nahlížet ve třech klíčových rovinách. První z nich představuje management jako proces řízení, tedy soubor činností, které probíhají uvnitř organizace s cílem koordinovat práci lidí a dosahovat stanovených cílů. Druhá rovina chápe management jako řídící pracovníky, tedy manažery, kteří tyto činnosti vykonávají a nesou odpovědnost za vedení zaměstnanců a plnění úkolů. Třetí úroveň pak definuje management jako soubor poznatků o řízení, což znamená, že management lze vnímat také jako vědní disciplínu, která zkoumá principy, metody a přístupy k efektivnímu vedení organizací. (Šnýdrová, 2006)

V následujících podkapitolách jsou podrobněji rozebrány jednotlivé úrovně vedení, od mistrů v přímém provozu až po vrcholové ředitele, přičemž jsou zohledněny i moderní trendy, které tuto práci v dnešní dynamické době proměňují. Teoretická východiska jsou následně zasazena

do reálného kontextu skrze popis toho, jak je řízení strukturováno v prostředí společnosti Škoda Auto. Celá část směřuje k objasnění, že efektivní management nepředstavuje pouze soubor naučených pravidel, ale je spíše výsledkem spojení odborných znalostí, praktických zkušeností a osobnosti samotného vedoucího.

1.1 Management jako proces řízení

V této rovině se na management díváme jako na aktivitu, která probíhá uvnitř organizací. Od obecného pojmu „řízení“ se liší tím, že se soustředí na lidi a jejich spolupráci v určitém ekonomickém prostředí. Jde v podstatě o to, jak sladit práci jednotlivců nebo celých skupin tak, aby společně dosáhli výsledků, kterých by sami nikdy nedosáhli. Je to neustálý koloběh rozhodování, plánování a kontroly, kde vedoucí pracovník využívá dostupné zdroje k tomu, aby efektivně naplnil stanovené cíle. (Blažek, 2014)

1.2 Management jako řídící pracovníci (manažeři)

Tato část se věnuje lidem, kteří management reálně provádějí. Dnešní doba už dávno opustila model, kdy nadřízený jen stroze vydával rozkazy a podřízený je plnil. Moderní manažer musí umět lidi motivovat, vést je formou koučování a dávat jim prostor pro jejich vlastní nápady a samostatnost. Tento proces je sice náročnější na čas i schopnosti, ale pro úspěch firmy je to klíčové.

Z hlediska hierarchického uspořádání je možné manažery rozdělit do tří kategorií.

Manažer první linie

Vedoucí pracovníci v první linii zaujímají nejnižší úroveň hierarchie řízení. Konkrétní příklady těchto pozic zahrnují mistra nebo vedoucího dílny ve výrobních závodech, vedoucího prodejny v maloobchodě nebo vedoucího katedry na akademické půdě. (Vágner, 2026)

Základním znakem pro manažery první linie je přímý kontakt s výkonnými zaměstnanci. Náplň práce se však u výše uvedených příkladů může značně lišit. (Blažek, 2014)

Střední management

Střední management stále představuje obsáhlou a velmi heterogenní vrstvu řídících specialistů. Působí jako prostředník mezi nejnižší a nejvyšší úrovní řízení. Jejich úloha je bezpochyby klíčová, neboť operují jako převodový mechanismus mezi strategickými rozhodnutími a operační realizací. (Blažek, 2014)

Do středního managementu řadíme manažery závodů, vedoucí útvarů či středisek, kteří jsou přímo podřízení top managementu a plně zodpovídají za přidělené úseky. (Vágner, 2026)

Vrcholové vedení

Vrcholové vedení neboli top management zastupuje organizaci navenek vůči vlastníkům, dozorčímu orgánu a klíčovým partnerům, jako jsou klienti, dodavatelé či státní správa. V menších firmách se často osoba vlastníka shoduje s osobou manažera, zatímco ve velkých korporacích je výkon vlastnických práv od řídicí funkce standardně oddělen. (Blažek, 2014)

V rámci organizační struktury tuto skupinu tvoří nejvyšší představitelé, typicky generální ředitel, představenstvo či jednatelé. Jejich hlavní rolí je strategické řízení a nesení celkové odpovědnosti za podnik jako celek. (Vágner, 2026)

V současné době se projevuje trend, kdy měnící se styl řízení a stále se rozšiřující implementace informačních systémů postupně vedou ke snižování významu středního managementu. Z toho důvodu dochází také k transformaci pozice managementu první linie, jenž se stále více propojuje s výkonnými segmenty organizace. Naopak, role a obtížnost řídících úkolů na úrovni top managementu, který se zaměřuje na strategické směřování podniku, narůstá, a to zejména s ohledem na vysoce dynamické a nestabilní vnější prostředí. (Blažek, 2014)

1.2.1 Struktura managementu v koncernu Škoda Auto

Tato část kapitoly stručně představuje, jak je ve společnosti Škoda Auto strukturováno vedení a jaké nároky jsou kladeny na jednotlivé úrovně manažerských pozic. Ukazuje, že s rostoucí mírou odpovědnosti roste i rozsah prověřování, které má zajistit důvěryhodnost a integritu vedoucích pracovníků. Kapitola tak vytváří rámec pro pochopení toho, jak je řízení ve firmě organizačně uspořádáno a jaké požadavky jsou spojeny s jednotlivými manažerskými rolemi.

Společnost Škoda Auto využívá v souladu s koncernovými standardy specifické rozdělení manažerských pozic. Manažerské pozice se primárně dělí do tří skupin.

Vrcholový management (TMK – Top Management)

Jedná se o nejvyšší úroveň řízení pod úrovní představenstva. Do této skupiny spadají klíčoví lídři s nejvyšší mírou odpovědnosti za strategické směřování společnosti. Vzhledem k jejich vlivu podléhají tzv. Rozšířenému Background Checku, který zahrnuje i prověřování z volně přístupných externích zdrojů a médií. (Škoda Space, 2026)

Vyšší management (OMK – Obere Management Kreis)

Často označovaný jako „vrcholový management“ ve smyslu širšího vedení. Tato skupina tvoří most mezi strategickým a operativním řízením. Stejně jako skupina TMK, i tito manažeři musí procházet Rozšířeným Background Checkem prováděným externím poskytovatelem, aby se eliminovala rizika jako střet zájmů nebo poškození dobrého jména společnosti. (Škoda Space, 2026)

Vedení (MK – Management Kreis)

Tato úroveň představuje operativní management. Manažeři v této skupině jsou zodpovědní za přímé řízení útvarů a implementaci koncernových strategií do praxe. Pro tuto úroveň je vyžadován Interní Background Check, který se zaměřuje především na ověření osobní shody, integrity, akademických titulů a profesní kvalifikace na základě interních dat a předložených originálních dokumentů. (Škoda Space, 2026)

1.3 Management jako soubor poznatků o řízení

Management lze chápat také jako soubor poznatků o řízení, tedy jako vědní disciplínu, jejíž moderní podoba se začala formovat na počátku 20. století. Přestože lidé řídili organizace již ve starověku, systematické teoretické základy vznikaly až s rozvojem společenských věd. Management není exaktní vědou. Čerpá z psychologie, sociologie, ekonomie či práva a jeho závěry jsou vždy ovlivněny konkrétní situací. I proto jej Blažek (2014) popisuje jako propojení vědy a umění, kdy teoretické principy musí být doplněny intuicí, zkušeností a osobnostními předpoklady manažera.

V současném pojetí řízení se stále větší důraz klade také na systematickou práci se znalostmi. Znalostní management zahrnuje procesy, které umožňují vyhledávání, organizaci a sdílení informací tak, aby byly v organizaci snadno dostupné a podporovaly efektivní rozhodování. Pokud jsou znalosti roztříštěné nebo obtížně dohledatelné, vede to ke ztrátám času a nižší výkonnosti. Proto organizace vytvářejí centralizované systémy, které shromažďují klíčové informace a usnadňují jejich využití v každodenní praxi. (IBM, 2024)

2 Historický vývoj managementu

Následující kapitola mapuje hlavní etapy vývoje managementu od jeho prvních systematických krůčků až po komplexní pojetí dnešní doby. Důvodem pro toto ohlédnutí je fakt, že bez pochopení historických kořenů a myšlenkových proudů nelze plně porozumět současným standardům řízení ani firemní kultuře moderních podniků. V kapitole jsou postupně vysvětleny rozdíly mezi pragmatickým americkým a tradicemi ovlivněným evropským přístupem, představuje klíčové školy klasického managementu a popisuje zlomové okamžiky, které přinesla manažerská revoluce i pozdější moderní směry.

Zapletalová (2021) popisuje vývoj managementu jako proces úzce propojený s vývojem společnosti, technologií a dělby práce. Management se podle ní formuje více než sto let a jeho podoba vychází z praktických zkušeností, které se postupně zobecňují do principů a metod. Klasické období přineslo dva hlavní směry. Americký, zaměřený na výkon, technické normy a efektivitu výroby, a evropský, který kladl větší důraz na roli manažerů, formální pravidla řízení a systematické pojetí organizačních procesů. K významným přínosům této etapy patří například Fayolovy principy řízení nebo Baťův systém samosprávných dílen. V dalších desetiletích se management rozšířil o sociální, procesní, systémové, kvantitativní i empirické přístupy, které přinesly komplexnější pohled na fungování organizací. Současný management reaguje na rychlou digitalizaci, rostoucí význam znalostí, globalizaci trhů a také na tlak na společenskou odpovědnost firem, která se stává součástí jejich dlouhodobé strategie.

Blažek (2014) doplňuje tento vývoj detailnějším pohledem na klasické období, které se začalo formovat na přelomu 19. a 20. století v době rychlého technického rozvoje a růstu velkých průmyslových podniků. V této etapě vznikly čtyři hlavní školy. Vědecké řízení, škola lidských vztahů, správní řízení a byrokratické řízení. Ty se lišily důrazem na efektivitu práce, psychologické faktory, univerzální funkce řízení či pevná pravidla a hierarchii. Polovina 20. století přinesla tzv. manažerskou revoluci, kdy se oddělilo vlastnictví od řízení a posílila role profesionálních manažerů. Následně se prosadily behaviorální, systémové a kvantitativní přístupy, které rozšířily pohled na řízení o nové metody a analytické nástroje. Současně se rozvíjely empirické směry založené na zobecňování manažerské praxe, které zdůrazňovaly praktická doporučení a využití zkušeností úspěšných organizací. Tyto přístupy doplnily klasické teorie o praktičtější a flexibilnější pohled na řízení v měnících se podmínkách.

3 Manažer

Kapitola se věnuje roli manažera v moderních organizacích a ukazuje, jak se jeho práce proměňuje s rostoucím zapojením zaměstnanců do řízení. Popisuje hlavní úkoly manažera, které zahrnují řízení lidí, procesů, projektů i rozpočtu, a zdůrazňuje význam odborných, dovednostních a osobnostních kompetencí. Podrobně jsou představeny klíčové manažerské činnosti a jejich význam pro efektivní fungování organizace. Jedna z podkapitol také ukazuje, jak psychologické faktory ovlivňují chování zaměstnanců a jak může manažer pracovat s individuálními potřebami lidí. Závěrečná část se zaměřuje na temperamenty a osobnostní typy, které ovlivňují manažerský styl, týmovou spolupráci i způsob, jakým jednotlivci přijímají informace a reagují na pracovní situace.

Management představuje soubor činností vykonávaných manažery, jejichž význam pro prosperitu organizací neustále roste. Tradiční pojetí, kdy vedoucí pouze udělovali příkazy a podřízení je plnili, je dnes již překonané – zaměstnanci jsou stále více zapojováni do řízení a řada úkolů, které dříve náležely výhradně manažerům, je nyní sdílena s podřízenými. To však neznamená, že by se rozsah manažerské práce zmenšil. Naopak, současní manažeři musí umět přenášet odpovědnost, vytvářet prostor pro samostatné a tvůrčí jednání zaměstnanců a efektivně delegovat kompetence. Tato změna klade vysoké nároky na jejich odborné znalosti, dovednosti i osobní zdatnost, protože vedení lidí dnes zahrnuje nejen organizaci práce, ale také motivaci, podporu a schopnost vytvářet prostředí, ve kterém mohou podřízení aktivně přispívat k naplňování cílů organizace. (Blažek, 2014)

V rámci manažerské profese se role manažera primárně soustředí na naplňování strategických firemních cílů, čehož dosahuje především prostřednictvím svých podřízených zaměstnanců. Mezi klíčové manažerské úkoly patří řízení procesů, lidí, rozpočtu a projektů. (Pilařová, 2016)

Manažerské vzdělávání má proto za cíl rozvíjet u studentů odborné, dovednostní a osobnostní kompetence. Využívají se různé metody, od přednášek a seminářů po kazuistické, simulační a projektové metody, které umožňují studentům propojit teoretické poznatky s praxí a osvojit si potřebné manažerské dovednosti. (Blažek, 2014)

3.1 Manažerské činnosti

Manažerské činnosti představují dynamický soubor aktivit, jejich prostřednictvím vedoucí pracovníci dosahují stanovených cílů organizace. Tato podkapitola se zaměřuje na klíčové pilíře řízení, od strategického plánování a efektivní organizace zdrojů až po vedení lidí a následnou kontrolu výsledků. Porozumění těmto procesům je nezbytným předpokladem pro zajištění stability a prosperity v neustále se měnícím tržním prostředí. Mezi tyto činnosti patří komunikace, plánování, rozhodování, motivace, organizování, řízení lidských zdrojů a kontrola.

3.1.1 Komunikace

Manažeři se bez efektivního sdílení informací neobejdou, neboť komunikace slouží jako nástroj pro přenos cílů, sběr zpětné vazby a koordinace veškerých činností v rámci podniku. Pro dosažení firemních záměrů je nezbytná obousměrná výměna informací, zajišťujících srozumitelnost, přesnost a včasnost. (Holá, 2006)

Komunikaci lze v manažerském kontextu definovat jako proces sdílení informací, postojů a pocitů, jehož cílem je vytvoření společného porozumění. Jádrem této činnosti je přenos zprávy od odesílatele k příjemci prostřednictvím zvoleného kanálu, přičemž klíčovou roli hraje zpětná vazba a eliminace komunikačních šumů. Nejde tedy o prostou výměnu dat, ale o komplexní mechanismus, který tvoří základní pojítko uvnitř každé organizace. Efektivita sdělení je v pracovním prostředí ovlivněna nejen slovním obsahem, ale také neverbálními signály a schopností aktivního naslouchání, protože mimoslovní projevy často odhalují skutečné postoje mluvčího a empatie umožňuje hlubší pochopení kontextu i budování důvěry. Vrcholem manažerské komunikace je schopnost srozumitelně a přesvědčivě prezentovat myšlenky, což vyžaduje strategickou přípravu a volbu vhodných prostředků s cílem vyvolat u publika konkrétní odezvu. Komunikace tak nepředstavuje pouze podpůrný nástroj, ale strategickou kompetenci, která zásadně ovlivňuje výkonnost, atmosféru i celkovou kulturu podniku. (Maršíková a Zbránková, 2017)

V manažerské praxi však komunikace neplní pouze funkci přenosu informací, ale představuje také klíčový nástroj pro udržení stability a důvěry uvnitř týmu. Právě vedoucí pracovníci jsou hlavními nositeli informací a jejich schopnost komunikovat otevřeně, dostupně a konzistentně zásadně ovlivňuje atmosféru na pracovišti. Pokud manažeři tuto oblast podceňují a soustředí se převážně

na organizační či technické úkoly, vzniká prostor pro nejistotu, domněnky a šíření neoficiálních informací. V obdobích změn nebo zvýšeného tlaku se pak nedostatečná komunikace projeví oslabenou soudržností týmu, ztrátou důvěry a nárůstem konfliktů. Kvalitní komunikace je proto nejen odbornou dovedností, ale i preventivním nástrojem, který pomáhá předcházet nedorozuměním a posiluje odolnost organizace vůči vnějším i vnitřním výzvám. (Hlušička, 2023)

3.1.2 Plánování

Plánování představuje jednu ze základních manažerských činností, v jejímž rámci se systematicky formuluje budoucí směřování organizace. Pozornost je zaměřena především na určení žádoucího stavu a volbu optimálních strategií k jeho dosažení, přičemž metodická příprava budoucích kroků přispívá nejen ke zvýšení efektivity, ale také k lepší koordinaci vnitřních zdrojů a k omezení rizik vyplývajících z nepředvídatelnosti tržního prostředí. Proces sestavování plánu vyžaduje logickou posloupnost kroků, která začíná komplexní situační analýzou vnitřního i vnějšího okolí podniku. Klíčovým nástrojem je SWOT analýza, jež umožňuje propojit poznatky o interních silných a slabých stránkách s informacemi o externích příležitostech a hrozbách. Na analytickou fázi navazuje formulace cílů a výběr vhodných realizačních postupů. Pro úspěšnou implementaci plánů je zásadní dodržení pravidel pro stanovení cílů, zejména metodiky SMART, která zajišťuje jejich konkrétnost, měřitelnost, akceptovatelnost, reálnost a časové vymezení. V rovině strategického plánování pak management pracuje s vizí, která vyjadřuje smysl existence organizace a její širší společenskou funkci. (Maršíková a Zbránková, 2017)

Plánování zahrnuje stanovení jasně formulovaných cílů a vytvoření konkrétního akčního plánu, který umožňuje členům týmu těchto cílů dosáhnout. V praxi to znamená nejen určit, čeho chce organizace dosáhnout, ale také promyslet jednotlivé kroky, které k tomu povedou. Tato činnost často vyžaduje komunikaci s dalšími manažery či pobočkami, aby byly cíle sladěné napříč celou organizací a odpovídaly jejímu aktuálnímu směřování. Součástí plánování je také práce s osvědčenými postupy. (Indeed, 2025)

V rámci plánování se zdůrazňuje také význam efektivního řízení času, protože právě schopnost pracovat s prioritami rozhoduje o tom, zda se stanovené plány podaří naplnit. Uvádí se, že klíčové je jasně si určit cíle a rozlišovat mezi činnostmi, které mají skutečný přínos, a těmi, které pouze zabírají čas. Time management tak pomáhá manažerům soustředit se na podstatné úkoly,

delegovat méně důležité činnosti a předcházet zahlcení operativou. (Time management a matice plánování času, 2024)

3.1.3 Rozhodování

Rozhodování je považováno za jednu z nejdůležitějších manažerských činností, protože se prolíná celou prací manažera a na rozdíl od plánování či organizování probíhá průběžně. Manažer musí činit rozhodnutí neustále, ať už řeší dlouhodobé strategické otázky nebo každodenní provozní situace. Rozhodování však nepředstavuje pouze konečný výběr jedné možnosti, ale komplexní proces zahrnující pojmenování problému, sběr informací, hledání variant řešení a jejich vyhodnocení, následnou realizaci zvolené varianty a kontrolu výsledků, která umožňuje zlepšovat budoucí rozhodování. (Maršíková a Zbránková, 2017)

Rozhodování je v manažerské praxi chápáno jako proces, který významně ovlivňuje výkonnost organizace a jehož náročnost v posledních letech výrazně roste. K jeho kvalitě přispívá především jasné vymezení cílů a měřitelných ukazatelů, které umožňují posoudit vhodnost zvoleného postupu. Důležitou roli hraje také systematické zvažování různých možností, práce s daty a využívání strukturovaných rozhodovacích nástrojů, jako jsou SWOT analýza, rozhodovací matice, rozhodovací stromy nebo Paretovo pravidlo. K efektivnímu rozhodování přispívá otevřená spolupráce v týmu, schopnost pracovat s kognitivními zkresleními a zapojení odborníků, kteří mohou doplnit chybějící znalosti. Součástí procesu je i posouzení rizik a dlouhodobých dopadů jednotlivých variant a následná reflexe přijatých rozhodnutí, která podporuje učení a zlepšování manažerské praxe. (NetSuite, 2025)

Současné pohledy na řízení zdůrazňují, že kvalita rozhodování nevzniká jen na úrovni vrcholového vedení, ale především u středních manažerů, kteří každý den řeší velké množství operativních situací. Aby tato rozhodnutí byla rychlá a zároveň správná, je důležité, aby měli manažeři jasně stanovený směr, podle kterého se mohou orientovat. Strategie zde funguje jako praktický kompas, který pomáhá vyhodnocovat situace a volit kroky v souladu s cíli firmy. Pokud manažeři rozumějí širšímu kontextu a vědí, proč je určitý směr důležitý, dokážou jednat samostatněji a sebevědoměji. Stejně podstatné je, aby uměli své rozhodnutí srozumitelně vysvětlit, protože sdílení důvodů posiluje důvěru a odpovědnost v týmu. Rozhodování tak není jen technický proces, ale i prvek firemní kultury, který ovlivňuje stabilitu a fungování celé organizace. (Střelec a Osička, 2023)

3.1.4 Motivace

Proces motivace je zaměřena na uspokojení potřeb zaměstnanců, jako je seberealizace a sounáležitost, což se odráží v jejich výkonnosti a kvalitě práce. V rámci stimulace musí manažer nejdříve zjistit a analyzovat potřeby pracovníků, poté vytvořit vhodné podmínky a ověřit jejich dopad na motivaci. Nezbytná je také podpora úsilí a řešení potenciálních konfliktů uvnitř týmu s cílem budovat vzájemnou důvěru. (Holá, 2006)

V rámci managementu je nutné rozlišovat pojmy motivace a stimulace. Motivace představuje vnitřní psychologický proces a soubor hnacích sil, které usměrňují chování jedince k určitému cíli, zatímco stimulace označuje vnější nástroje a podněty, jimiž manažer ovlivňuje tento vnitřní stav pracovníka. Úspěšné vedení lidí proto vyžaduje pochopení, že vnější stimuly, jako jsou odměny či pochvaly, jsou účinné pouze tehdy, pokud odpovídají vnitřním potřebám, hodnotám a ideálům konkrétního zaměstnance. K nejvýznamnějším teoretickým přístupům v oblasti motivace patří Maslowova pyramida potřeb, která vychází z předpokladu, že lidské jednání je řízeno pěti skupinami potřeb uspořádanými od nejnižších k nejvyšším. Základ tvoří fyziologické potřeby, na ně navazuje potřeba bezpečí, potřeba lásky a sounáležitosti, potřeba uznání a na vrcholu stojí potřeba seberealizace. Podle tohoto konceptu je člověk motivován k naplňování potřeb vyššího řádu až tehdy, když jsou uspokojeny potřeby nižší, což má zásadní význam pro pochopení toho, jak zaměstnance efektivně podporovat a rozvíjet. (Maršíková a Zbránková, 2017)

Současné přístupy k vedení lidí zdůrazňují, že motivace zaměstnanců je úzce spojená s porozuměním jejich individuálnímu chování a potřebám. Uvádí se, že lidé nejsou motivováni pouze finančními podněty, ale také pocitem uznání, podpory a možností osobního růstu. Významnou roli proto hraje schopnost manažera vnímat rozdílnost osobností, pracovat s psychologickými faktory a reagovat na specifické motivy jednotlivců. Důležitým prvkem je také empatický přístup, který umožňuje lépe porozumět obavám a očekáváním zaměstnanců a vytvářet prostředí podporující otevřenou komunikaci a spolupráci. Psychologické poznatky tak doplňují tradiční motivační teorie a ukazují, že dlouhodobá motivace vzniká zejména tam, kde se zaměstnanci cítí respektovaní, podporovaní a mají příležitost k rozvoji. (Laba, 2023)

3.1.5 Organizování

V oblasti organizování je úkolem manažera nastavit strukturu firmy, definovat pravomoci, odpovědnosti a nastavit delegování úkolů, což vyžaduje pečlivou komunikační přípravu. Jádrem organizování je optimalizace pracovních procesů a uspořádání na jednotlivých pracovištích, kde efektivní komunikace zamezuje nefunkčním vztahům a problémům vznikajícím typicky při reorganizaci nebo změnách řízení. (Holá, 2006)

Tato činnost v manažerském cyklu přímo navazuje na plánování a jejím hlavním smyslem je vytvořit ve firmě takové prostředí, aby lidé mohli efektivně spolupracovat. Pokud je práce dobře zorganizovaná, vzniká tzv. Synergický efekt, kdy skupina jako celek dokáže zvládnout více, než kdyby každý pracoval samostatně. K jeho dosažení se často využívá pravidlo OSCAR, které připomíná nutnost sladit cíle organizace s rozdělením úkolů a jasně stanovit, kdo má jaké pravomoci, a za co nese odpovědnost. Při vytváření organizační struktury je však nutné zohlednit nejen formální uspořádání, které bývá zachyceno ve schématech, ale také neformální vztahy na pracovišti, jež významně ovlivňují spolupráci. Důležitým rozhodnutím je rovněž stanovení počtu podřízených, které může jeden manažer efektivně řídit, protože právě tento faktor ovlivňuje přehlednost struktury i kvalitu vedení. (Maršíková a Zbránková, 2017)

Organizování zahrnuje vytváření podmínek pro efektivní spolupráci prostřednictvím jasného vymezení úkolů, kompetencí a vztahů mezi pracovníky. Je založeno na specializaci, koordinaci a seskupování činností do pracovních skupin, což umožňuje efektivní dělbu práce a dosažení synergického efektu. Potřeba organizování vyplývá také z omezené schopnosti jednotlivce řídit větší počet podřízených, a proto je nezbytné vytvářet přehledné struktury, které podporují koordinaci a usnadňují řízení. (Organizování a základní organizační struktury, 2026)

3.1.6 Řízení lidských zdrojů

Současné pojetí řízení lidských zdrojů zdůrazňuje, že manažeři nesou klíčovou odpovědnost za organizaci, řízení a kontrolu práce podřízených, za hodnocení jejich výkonu i za vytváření vhodných pracovních podmínek. Do jejich každodenní agendy patří tvorba a analýza pracovních míst, plánování personálních potřeb, výběr zaměstnanců, řízení pracovního výkonu, odměňování, vzdělávání i péče o zaměstnance. Výzkumy ukazují, že tyto činnosti vykonávají manažeři napříč organizacemi různé velikosti, přičemž největší důraz je kladen na řízení pracovního

výkonu a hodnocení zaměstnanců, které přímo podporují naplňování strategických cílů organizace. (Šikýř, 2016)

Manažeři se nejčastěji v této oblasti podílí na náborovém procesu. Tento proces zahrnuje samotný nábor, kontrolu přihlášek, pohovor s kandidáty, podávání pracovních nabídek a usnadnění zaškolení nových zaměstnanců. (Indeed, 2025)

Řízení lidských zdrojů však není pouze úkolem personálního oddělení, ale týká se všech vedoucích pracovníků, protože lidé představují nejcennější zdroj organizace. Manažeři zajišťují, aby organizace měla správný počet zaměstnanců s odpovídajícími schopnostmi a motivací, a to od dlouhodobé personální strategie až po každodenní péči o pracovníky. Klíčovou součástí je obsazování pracovních míst, které zahrnuje popis pozice, stanovení požadovaných kompetencí a následné získávání a výběr kandidátů. Po nástupu zaměstnance následuje proces adaptace, během něhož se pracovník seznamuje s prostředím, úkoly i týmem, aby mohl co nejdříve podávat kvalitní výkon (Maršíková a Zbránková, 2017).

3.1.7 Kontrola

Kontrola je v managementu chápána jako proces kritického hodnocení toho, nakolik se skutečný stav shoduje s původními plány. Přestože bývá někdy mylně vnímána pouze jako závěrečný krok celého cyklu, ve skutečnosti úzce souvisí s plánováním, protože bez plánu není co kontrolovat a bez kontroly nelze zjistit, zda byl plán splněn. Jejím cílem není jen odhalovat chyby, ale především včas identifikovat odchylky a zajistit nápravná opatření. Z časového hlediska se kontrola dělí na předběžnou, průběžnou a následnou. Předběžná se zaměřuje na přípravu a prevenci ještě před zahájením práce, průběžná probíhá během činnosti a umožňuje okamžitě reagovat, aby se předešlo větším škodám, a následná hodnotí výsledky po dokončení procesu, což je důležité zejména pro poučení do budoucna a pro systém odměňování zaměstnanců. (Maršíková a Zbránková, 2017)

Kontrola v manažerské praxi představuje proces, který pomáhá udržovat kvalitu práce a směřovat tým k naplnění stanovených cílů. Zahrnuje vytváření jasných pravidel a standardizovaných postupů, které usnadňují orientaci v očekáváních a podporují stabilní výkon jednotlivých členů týmu. Součástí kontrolní činnosti je také průběžné sledování pokroku, vyhodnocování toho, co se daří a kde je potřeba úprava, a následné navrhování kroků vedoucích ke zlepšení. Kontrola zároveň zahrnuje zavádění těchto změn do praxe a následné posouzení, zda skutečně přinesly očekávaný

efekt. Díky tomu se organizace může systematicky rozvíjet a pružně reagovat na vznikající potřeby i problémy. (Indeed, 2025)

V současné manažerské praxi se zároveň stále častěji upozorňuje, že samotná kontrola má své limity, zejména v prostředí, které je rychlé, nepředvídatelné a vysoce komplexní. Jak ukazuje Luhmann, svět je dnes natolik složitý, že jej nelze řídit pouze prostřednictvím detailního monitorování a neustálého dohledu. Kontrola sice zůstává důležitým nástrojem řízení, ale pokud je přehnaná, může vést k zahlcení manažera i celého systému. V takových podmínkách se jako nezbytný doplněk kontroly ukazuje důvěra, která umožňuje jednat i tam, kde není možné mít všechny informace k dispozici. Důvěra tak nepůsobí proti kontrole, ale pomáhá vyvážit její omezení a zabraňuje tomu, aby se manažer stal úzkým hrdlem celého procesu. (Rödl, 2023)

3.2 Temperament a management

Při studiu manažerské efektivity je důležité si uvědomit, že osobnost není jen skládačkou jednotlivých funkcí, ale představuje celek, kde se různé preference vzájemně ovlivňují a doplňují. Právě souhra těchto vlastností vytváří komplexní vzorce chování. Například kombinace smyslového vnímání a myšlení se v praxi projevuje jako silný tah na řád a systém, zatímco spojení intuice a myšlení dává vzniknout nezávislým inovátorům, kteří se spíše než na řešení aktuálních krizí soustředí na hledání neotřelých vizí. (Čakrt, 2024)

Klíčovým pilířem v této oblasti je práce Davida Keirseyho a Marilyn Batesové, kterým se podařilo propojit jungovskou typologii s praktickým pohledem na lidské chování. Definují čtyři základní temperamenty, které vnímají jako trvalé konstanty lidské povahy, jež zůstávají víceméně neměnné napříč historií i různými kulturami. Pro manažerskou praxi je tento systém neocenitelný hned z několika důvodů. Pomáhá s vysokou přesností odhadnout reakce lidí i jejich přirozené sklony, a to jak v pracovním, tak v soukromém životě. Díky tomu umožňuje efektivně bourat komunikační bariéry, které v týmech často vznikají v důsledku odlišného vnímání světa. Zároveň výrazně usnadňuje pochopení lidí z různorodého prostředí, neboť temperament je ve své podstatě univerzálnější než kulturní rozdíly. (Overview of Keirsey, 2010)

Zásadním momentem, kde se manažerské styly začínají lámat, je způsob přijímání informací. Naše vnímání vytváří naši realitu, a ta se u smyslových a intuitivních typů diametrálně liší. Smyslové typy

se soustředí na hmatatelnou realitu a detail. V managementu se to odráží v důrazu na fakta, třídění dat a potřebu mít věci pevně ukotvené. Na druhou stranu intuitivní typy vidí objekty spíše jako součást širších systémů a souvislostí. Zajímá je kontext, budoucnost a abstraktní možnosti, které daná věc nabízí. (Čakrt, 2024)

Úspěšný management by proto neměl usilovat o to, aby byli všichni stejní, ale měl by se zaměřit především na optimální složení týmů, v nichž se různé povahy vzájemně doplňují a vyvažují. Klíčem k efektivnímu vedení je individuální přístup k motivaci, kdy manažer dokáže ocenit podřízené na základě jejich vlastních vnitřních hodnot, a nikoliv pouze podle toho, co považuje za důležité on sám. Tento respekt k odlišnostem pak přirozeně pomáhá předcházet zbytečným konfliktům a pocitům nepochopení na obou stranách, čímž vytváří zdravější pracovní prostředí. Optimální složení týmů, kde se různé povahy vzájemně doplňují a vyvažují. (Čakrt, 2024)

Keirseyho temperamenty jsou o krok hlouběji než samotné MBTI. Zatímco MBTI se zaměřuje na jednotlivé rysy, temperamenty hodnotí, jak tyto rysy souvisejí s ostatními vlastnostmi. Žádný člověk však není pouze jedním temperamentem. Téměř každý má rysy všech, takže je obtížné někoho zařadit do jediné škatulky. Temperamenty dávají lidem lepší vhled do toho, jací jsou a co mohou změnit. (Social Skills Coaching, 2020)

Pochopení následujících manažerských temperamentů není o škatulkování, ale o schopnosti lépe využívat silné stránky každého jednotlivce. Strážci mohou okolí zatěžovat striktním lpěním na pravidlech a pesimistickým pohledem na změny. Hráči bývají kritizováni za nespolehlivost v administrativě a sklon jednat nepředvídatelně na vlastní pěst. Racionalisté zase mohou působit arogantně kvůli své potřebě neustále zpochybňovat intelektuální úroveň druhých nebo komplikovat jednoduchá zadání. Idealisté jsou pro organizaci nepostradatelní právě tím, že ji dodávají lidskou tvář a vizi, bez níž by pracoviště mohlo působit neosobně. (Social Skills Coaching, 2020)

David Keirsey modifikoval původní indikátor MBTI (Myers-Briggs Type Indicator) s cílem vytvořit přehlednější strukturu zaměřenou na pozorovatelné vzorce chování. Namísto šestnácti typů definuje čtyři základní temperamenty, které určují přirozenou roli jedince ve společnosti. (Social Skills Coaching, 2020)

3.2.1 Strážci (The Guardian)

Tento temperament (typ SJ) se objevuje u lidí, kteří v testech vykazují smyslové vnímání a posuzování. Jsou charakterističtí silnou touhou někam patřit, vírou ve vlastní schopnosti a potřebou přispívat společnosti. Jako vysoce organizovaní jedinci hledají bezpečí a soustředí se na plnění povinností, přičemž jejich hlavní doménou je logistika, správa, podpora a kontrola. V rámci týmu se mohou projevovat ve dvou rolích: jako proaktivní a direktivní „správci" zaměření na výkon, nebo jako reaktivní „ochránci", kteří pečují o stabilitu a podporu členů. (Social Skills Coaching, 2020)

Strážci tvoří přibližně 38 % populace a fungují jako stabilizační prvek organizací, který preferuje strukturu, fakta a konkrétní data před teoriemi. Pociťují hlubokou osobní zodpovědnost za instituci, jejíž zájmy často upřednostňují před svými. Při rozhodování se spoléhají na kontinuitu a minulé zkušenosti, přičemž autoritu respektují na základě fungujícího systému a hierarchie. Ačkoliv jsou precizní a věcní i v krizových situacích, jejich slabinou může být sklon k pesimismu při hodnocení rizik a nedůvěra k inovacím, u kterých není předem doložen praktický přínos. (Čakrt, 2024)

3.2.2 Tvůrci (The Artisan)

Temperament Tvůrců (typ SP) je charakteristický spojením smyslového vnímání a flexibilního přístupu k realitě. Tito lidé se vyznačují vysokou adaptabilitou, potřebou okamžitého jednání a mistrovským ovládáním nástrojů či technologií, přičemž jejich nejsilnější stránkou je taktika a operativní řešení problémů. V rámci tohoto typu se rozlišují proaktivní „operátoři" zaměření na výkon a rychlé odbavení úkolů a „baviči", kteří do pracovních procesů vnášejí prvek improvizace a cit pro detailní interakci. (Social Skills Coaching, 2020)

Pro Tvůrce je typický silný smysl pro realitu a odpor k detailnímu dlouhodobému plánování či přílišné svázanosti pravidly. V managementu vynikají schopností improvizace a okamžitého nalezení funkčního řešení, přičemž k předpisům přistupují čistě účelově a respektují pouze ty, které dávají smysl. V týmu působí jako optimističtí a zdatní vyjednavači, kteří se nebojí rizika, což z nich činí ideální zachránce v krizových situacích. Mezi jejich slabé stránky však patří nechuť k administrativě a malá trpělivost s hloubkovou psychologickou analýzou nebo dlouhodobou koncepční prací. (Čakrt, 2024)

3.2.3 Idealisté (The Idealist)

Kombinace intuice (N) a citu (F) tvoří základ temperamentu idealistů (The Idealist). Tito jedinci se primárně zaměřují na hledání hlubšího smyslu, autenticity a rozvoj lidského potenciálu. Vyznačují se abstraktním myšlením, empatií a diplomatickými schopnostmi, které využívají k inspiraci a sjednocování ostatních. V týmu působí buď jako proaktivní „mentoři“ (učitelé a koučové), nebo jako reaktivní „obhájci“, kteří plní funkci mediátorů a interpretů hodnot. (Social Skills Coaching, 2020)

3.2.4 Racionálové (The Rational)

Pro Racionály (typ NT) je charakteristická kombinace intuice a myšlení, která se projevuje silnou touhou po objektivním poznání, strategickém chápání systémů a dosahování vysoké kompetence. Orientují se především na budoucnost, technologický pokrok a teoretické modelování, přičemž jejich hlavní doménou je strategie, logické vyvozování a koordinace složitých procesů. V pracovních rolích se vyskytují buď jako proaktivní „koordinátoři“ zaměření na plánování, nebo jako reaktivní „konstruktéři“, kteří kladou důraz na technickou integritu a samotnou stavbu řešení. (Social Skills Coaching, 2020)

Tito lidé upřednostňují rozvoj vlastních schopností a efektivitu před vnějším uznáním, které pro ně má váhu pouze tehdy, pochází-li od uznávaného odborníka. (Čakrt, 2024)

Na závěr lze pouze shrnout, pokud manažer nerozumí typologii svého týmu, snadno se dostane do slepé uličky. Častým příkladem z praxe je situace, kdy vizionářsky laděný šéf vede dlouhé teoretické porady o možnostech a vizích, což u jeho podřízených s temperamentem strážců vyvolává pocit naprostého zmaru a chaosu, protože postrádají jasný směr a konkrétní fakta. (Čakrt, 2024)

4 Leadership

Kapitola představuje leadership jako proces, který přesahuje běžnou manažerskou roli a souvisí s osobním růstem, odpovědností a schopností ovlivňovat ostatní. Nejprve vysvětluje rozdíl mezi leadershipem a managementem a ukazuje, že oba přístupy se doplňují. Management se stará o úkoly a organizaci, leadership o lidi a jejich motivaci. Dále nabízí přehled vybraných stylů vedení, od tradičních autoritativních, demokratických a liberálních přístupů až po moderní směry. Kapitola také popisuje model vedení ve společnosti Škoda Auto a. s., který staví na třech rolích lídra. V části věnované osobnosti lídra se text opírá o psychologii. Závěr se zaměřuje na dovednosti a kompetence lídra.

Je tedy nějaký rozdíl mezi leadershipem a managementem? Přestože se termíny lídr a manažer ve firemní praxi často prolínají, je nutné mezi nimi rozlišovat. Manažer vzniká formálním jmenováním a jeho hlavním úkolem je organizovat a disponovat s přidělenými zdroji, ať už lidskými nebo finančními. Manažer primárně udržuje systém v chodu, pracuje s danou strukturou a vytváří stabilitu. Zatímco lídr získává svůj vliv na základě svých osobnostních kvalit a charakteru a schopnosti ovlivňovat lidi, nikoli pouze na základě formální autority. Lídr směřuje k inovaci a změně, přináší novou vizi a inspiruje. (Blažek, 2014)

Zásadní rozdíl spočívá v tom, že manažerská pozice zajišťuje autoritu, ale nezaručuje nutně leadership. Naopak lídr nemusí být formálním manažerem, přesto může v organizaci vykonávat významný vliv a vedení. (Blažek, 2014)

Leadership a management představují dva odlišné, ale vzájemně se doplňující přístupy k vedení lidí v organizaci. Zatímco leadership je spojen především s inspirací, motivací a schopností udávat směr, management se zaměřuje na řízení, organizaci a kontrolu pracovních procesů. Leader ovlivňuje ostatní prostřednictvím své osobnosti, chování a vize, díky nimž jej lidé přirozeně následují, a to bez ohledu na jeho formální pozici ve struktuře organizace. Naproti tomu autorita manažera vychází z jeho role a odpovědnosti za plánování, rozdělování úkolů, koordinaci činností a dohled nad jejich plněním. Zatímco management pracuje s formálními pravidly, strukturou a písemnou komunikací, leadership staví na vztazích, naslouchání a verbální interakci. Účinné vedení organizace proto vyžaduje kombinaci obou přístupů. Manažeři potřebují rozvíjet i leaderské dovednosti, zatímco leader nemusí nutně zastávat formální manažerskou pozici. (Cemi, 2021)

Podle Sinka (2024) spočívá zásadní rozdíl mezi managementem a leadershipem v objektu jejich zájmu. Zatímco management se soustředí na efektivitu procesů a plnění úkolů, leadership představuje odpovědnost za rozvoj a bezpečí lidí, kteří tyto úkoly vykonávají. (Sinek, 2024)

Cloud a Leturmy (2023) také zastávají názor, že management a leadership nepředstavují protichůdné koncepty, ale spíše komplementární dovednosti, které jsou pro prosperitu organizace nezbytné obě současně. Autorky zdůrazňují, že efektivita instituce nezávisí na upřednostnění jednoho z těchto přístupů, nýbrž na jejich vyvážené kombinaci v rámci týmu. Zatímco management se primárně orientuje na procesní stabilitu a dosahování stanovených cílů skrze koordinaci úkolů, leadership se zaměřuje na širší vizi, motivaci a schopnost iniciovat změny nad rámec běžné administrativy. (Cloud a Leturmy, 2023)

Přerod z manažera v lídra vyžaduje změnu paradigmatu. Odpovědnost za přímý výkon je nahrazena odpovědností za rozvoj a podporu týmu, který tento výkon realizuje. Lídr se nezaměřuje pouze na procesní stránku věci („jak“ a „kdy“), ale primárně na smysl a účel vykonávané práce („proč“). Tento přístup formuje podnikovou kulturu a posiluje vnitřní stabilitu organizace. (Sirotková, 2023)

Michalowicz (2025) zdůrazňuje, že úspěch lídra spočívá v podpoře zaměstnanců, aby se o firmu starali jako vlastníci, spíše než v neustálé kontrole. Vytvářením prostředí důvěry a autonomie pak zaměstnanci přebírají iniciativu a přistupují k práci s podnikatelským myšlením.

Leadership je vnímán nikoliv jako cílový stav nebo dosažená expertní úroveň, ale jako kontinuální proces učení a seberozvoje. Kvalitní vedení lidí vyžaduje neustálé vyhledávání nových poznatků a schopnost přiznat si vlastní limity, podobně jako je tomu v roli rodiče. Klíčovou vlastností úspěšného lídra je v tomto pojetí zvídavost a otevřenost vůči novým informacím, ať už pocházejí z odborné literatury, diskusí s kolegy nebo reflexe vlastních zkušeností. (Sinek, 2025)

Dle Donahoua (2022) je pro rozvoj profesionální dráhy klíčové přijetí osobní odpovědnosti, neboť kariérní úspěch není pokládán za produkt náhody, ale za výsledek proaktivního plánování a průběžného sebevzdělávání. V tomto pojetí se leadership neomezuje pouze na formální zastávání řídích pozic, ale je definován jako schopnost jedince přebírat iniciativu a působit jako pozitivní vzor bez ohledu na jeho hierarchické zařazení.

Leadership je v současném řízení klíčovým tématem, neboť představuje myšlenkový směr, který se vzdaluje od tradičního manažerského důrazu na formální kontrolu a disciplínu. Tato koncepce

usiluje o explicitní reflexi a zavádění takových změn, které nahrazují starší mechanismy řízení moderními postupy a týmovou prací. (Blažek, 2014)

Leadership je široce diskutované téma, jehož definice se v průběhu posledních šedesáti let vyvíjí. Obecně je leadership vnímán jako proces záměrného ovlivňování chování jiných lidí za účelem usměrňování skupinové činnosti ke sdíleným cílům. Zatímco starší přístupy často stavěly lídra do pozice, která ostatním definuje realitu, novější pohledy zdůrazňují aktivní roli vedeného jedince a proces společného vytváření a sdílení smyslu. Tento vývoj odráží přesun od transakčního k transformačnímu vedení, kde je kladen důraz na osobní schopnost lídra motivovat a využít potenciál podřízených, spíše než na systém odměn a trestů. (Procházka, Vaculík a Smutný, 2013)

Schopnost dosahovat úspěchu v dynamickém pracovním prostředí je podmíněna neustálým rozvojem dovedností a ochotou učit se novým postupům. Individuální iniciativa a vnitřní nastavení hrají v kariérním růstu zásadnější roli než formální podnikové programy či externí mentoring. Klíčovým faktorem úspěšného leadershipu je proto aktivní vyhledávání příležitostí a ochota převzít zodpovědnost i v situacích, které jsou mimo komfortní zónu jedince. (TEDx Talks, 2014)

Efektivní fungování v rámci organizačních struktur vyžaduje schopnost aktivně komunikovat vlastní přínos a vyjednávat o odpovídajících podmínkách. Sebeprezentace a vlastnictví dosažených výsledků jsou integrální součástí profesionálního úspěchu, přičemž jejich absence často vede k přehlížení kompetentních pracovníků při obsazování vedoucích pozic. Úspěšný leadership tak vyžaduje nejen odbornou zdatnost, ale i schopnost prosadit svou vizi a hodnotu v rámci širšího kolektivu. (TEDx Talks, 2014)

Zásadním prvkem moderního leadershipu je princip osobní odpovědnosti, který musí být v organizaci prezentován především shora. Vedoucí pracovník, který otevřeně přiznává vlastní pochybení a přebírá za ně plnou zodpovědnost, vytváří bezpečné prostředí pro ostatní členy týmu. Tento přístup eliminuje obviňování a výmluvy na vnější okolnosti, jako je tržní situace, a nahrazuje ji kulturou vzájemné podpory. Autentické přiznání chyby ze strany nadřízeného je tak vnímáno jako nezbytný předpoklad pro vyžadování vysoké míry odpovědnosti u podřízených. (Sinek, 2025)

V kontextu moderního managementu lze definovat formy vedení, pro které se začíná užívat termín „lídršit“. Tento koncept představuje soubor přístupů, které jsou v přímém rozporu s principy lidsky orientovaných organizací. Typickým projevem je nezdravá závislost na moci a neschopnost

delegovat zodpovědnost, což vede k vytváření prostředí psychologického nebezpečí a destruktivních závislostních vztahů. Namísto budování důvěry využívají tito aktéři jako hlavní nástroje řízení strach, nejistotu a mikromanagement. (Steffal, 2024)

Mezi další charakteristické rysy tohoto negativního vymezení patří ignorance zpětné vazby, přivlastňování si týmových úspěchů a externalizace vlastních selhání na podřízené. Absence jasné vize a nekonzistentní rozhodování, často motivované pouze osobním prospěchem či egoismem, pak v týmu vyvolává dezorientaci a frustraci. V oblasti komunikace se tento styl vyznačuje nečitelností a absencí konkrétnosti, což znemožňuje efektivní spolupráci a rozvoj potenciálu pracovníků. (Steffal, 2024)

4.1 Typologie vybraných stylů vedení

Tato kapitola rozebírá různé přístupy k vedení lidí, od klasického rozdělení na autoritativní, demokratický a liberální styl, až po moderní koncepty založené na etice a vyšším smyslu, jako je servant nebo purpose-driven leadership. Klíčové je, že efektivní lídr by měl být především autentický a schopný motivovat tým k dobrovolné aktivitě, namísto pouhého spoléhání se na formální moc a příkazy. Text zároveň upozorňuje, že volba konkrétního stylu musí vždy odpovídat aktuální situaci, potřebám týmu i osobnosti samotného manažera, aby nedocházelo k poklesu morálky nebo ztrátě autority.

Co vlastně znamená někoho vést? Podle P. B. Malonea III., na kterého se ve své práci odkazuje Khelerová, tkví podstata leadershipu v umění „*přimět lidi, aby věci dělali rádi*“. Tato definice v podstatě říká, že skutečné vedení nekončí u příkazů a kontroly, ale začíná tam, kde manažer dokáže lidi motivovat k dobrovolné aktivitě. Ačkoliv má manažer k dispozici formální moc a sankce, mnohem důležitější je jeho schopnost jednat s lidmi taktně a s jistou dávkou osobního kouzla. V managementu neexistuje žádný univerzální návod na úspěch. Efektivita vedení je vždycky odrazem osobnosti manažera a jeho schopnosti být autentický. Pokud by se totiž vedoucí nutil do stylu, který mu není vlastní, tým by to okamžitě poznal a jeho autorita by utrpěla. (Khelerová, 2010)

V odborné literatuře existuje široká škála stylů vedení, které se liší svým zaměřením i způsobem působení na pracovníky. Pro potřeby této práce byly vybrány ty pouze některé přístupy, které vystihují rozdíly v pojetí vedení lidí a umožňují jejich srozumitelné porovnání. Za účelem větší

přehlednosti a zdůraznění hlavních odlišností mezi jednotlivými styly byla zpracována souhrnná tabulka, která tyto rozdíly systematicky shrnuje.

Tabulka 1: Charakteristika vybraných stylů vedení

Styl vedení	Klíčová charakteristika	Hlavní výhody	Rizika a nevýhody	Vhodná situace pro použití
Autokratický (autoritativní)	Jasné úkoly, přísná kontrola moc v rukou manažera.	Rychlost v krizích, vysoká kvantita práce.	Zabíjí iniciativu, funguje jen pod dohledem.	Krize, nouzové situace, potřeba rychlého rozhodnutí.
Participativní	Zapojení týmu, logické zdůvodňování, neformální autorita.	Vysoká kvalita, inovace, nízká fluktuace.	Časová náročnost při diskusích.	Situace vyžadující inovace, kvalitu práce a zapojení týmu.
Liberální	Absolutní svoboda podřízených, minimální zásahy.	Nezbytný pro vědu a výzkum.	Riziko chaosu a nespokojenosti bez cílů.	Výzkumné akademické nebo vysoce kreativní prostředí.
Konzultativní	Lídr jako motor změn, motivace k inovacím.	Nový impuls pro firmu v době změn.	Může ztratit kontakt s realitou detailů.	Pro zlepšení atmosféry a zapojení týmu do rozhodování.
Koučování	Zaměření na rozvoj talentu a potenciálu jednotlivců.	Propojení osobních cílů s firemními.	Funguje jen u lidí, kteří chtějí růst.	Období změn, transformace, zavádění nových směrů.
Partnerský	Důraz na důvěru, harmonii a otevřenou komunikaci.	Zlepšení vztahů, soudržnost týmu a bezpečné prostředí.	Pomalejší rozhodování, riziko přílišné orientace na vztahy.	Obnova důvěry, řešení narušených vztahů v týmu.
Tempo	Vysoké nároky, orientace na rychlost a výkon.	Krátkodobý vysoký výkon.	Vyčerpání a otrávení zaměstnanců.	Krátkodobé úkoly s vysokým nároky a rychlými termíny.

Styl vedení	Klíčová charakteristika	Hlavní výhody	Rizika a nevýhody	Vhodná situace pro použití
Velitelský	Kritika, minimum pochval, vojenský styl řízení.	Kontrola nad procesy.	Nejméně účinný podkopává morálku.	Akutní situace, kdy je nutné okamžité a jednoznačné řízení.
Transakční	Princip „něco za něco“ (mzda za výkon).	Jasná pravidla, racionální směna.	Omezeno jen na ekonomický vztah.	Stabilní prostředí s jasně definovanými úkoly a strukturou.
Transformační	Práce s vizí, hodnotami a emocemi, rozvoj týmu.	Hluboké ztotožnění s vizí, přesah zájmů.	Náročné na charisma a integritu lídra.	Dlouhodobé změny, budování kultury, posilování angažovanosti.
Přístup zaměřený na službu	Pro lídra je prioritou podpora potřeb týmu a růst jednotlivců.	Vysoká loajalita, rozvoj talentů, silná důvěra v týmu.	Obtížné vyvažování mezi potřebami lidí a tvrdými cíli organizace.	Týmy založené na důvěře, spolupráci a péči o lidi.
Účelově orientovaný leadership	Vedení skrze sdílený smysl (účel) existence organizace.	Silná vnitřní motivace, jasné směřování, dlouhodobá udržitelnost.	Riziko nízkého důrazu na vztah, pokud se lídr upne pouze na „vyšší cíl“.	Organizace orientovaná na hodnoty a dlouhodobý smysl.
Leadership s ušlechtilým účelem	Důraz na etiku a pozitivní dopad na celou společnost a planetu.	Výborná reputace firmy, přitahuje eticky smýšlející talenty a zákazníky.	Náročné skloubení ušlechtilých cílů s tlakem na finanční výsledky (zisk).	Situace vyžadující etické vedení a společenský přesah.
Laskavé vůdcovství	Laskavost, ohleduplnost a respekt v každodenní komunikaci.	Bezpečné prostředí, eliminace stresu, vysoká spokojenost na pracovišti.	Možná ztráta autority nebo pomalejší rozhodování v krizových situacích.	Týmy potřebující psychologickou bezpečnost a lepší atmosféru.

Zdroj: Vlastní

Klasická teorie (například podle K. Lewina) následuje základní přístupy k vedení. Autoritativní styl vedení, kdy je vše v moci manažera, demokratický styl vedení, při kterém manažer zapojuje zaměstnance do rozhodování a liberální styl se vyznačuje minimálním zásahem vedoucího. Tyto styly jsou následně doplněny o konzultativní přístup. (Lewin, 2019)

Autokratický (autoritativní) styl vedení sází na jasné úkoly a přísnou kontrolu. I když se takto dá dosáhnout vysoké kvantity práce a v krizových situacích je tento styl neocenitelný pro svou rychlost, dlouhodobě u lidí zabíjí iniciativu. Zaměstnanci pak často dělají jen to, co musí, a to jen pod přímým dohledem. (Khelerová, 2010)

Oproti tomu participativní (demokratický) styl dává pracovníkům prostor k tomu, aby se na rozhodování podíleli zcela naplno, i když za konečný výsledek stále zodpovídá vedoucí. V tomto případě se manažer opírá o svou neformálního autoritu a místo běžných příkazů či sankcí sází na logické zdůvodňování svých záměrů a otevřenou diskusi. Vedoucí si zde najde čas vyslechnout pocity i myšlenky členů týmu a snaží se jejich návrhy aktivně prosazovat. Výsledkem takové spolupráce bývá vysoká kvalita práce, silná inovativnost a velmi dobré mezilidské vztahy, které se projevují nízkou fluktuací. Tento styl je ideální zejména pro ambiciózní jedince, kteří ke své seberealizaci potřebují značnou míru samostatnosti. (Khelerová, 2010)

Liberální styl dává pracovníkům v podstatě absolutní svobodu. Khelerová však varuje, že bez jasných cílů a zpětné vazby to obvykle končí chaosem a nespokojeností. Výjimku tvoří snad jen akademická či výzkumná prostředí, kde je samostatnost při hledání cílů nezbytná. (Khelerová, 2010)

Klasické styly doplňuje konzultativní přístup, v němž manažer aktivně vyhledává názory podřízených a zohledňuje je při rozhodování. Tento styl podporuje otevřenou atmosféru a snižuje napětí v týmu, avšak vyžaduje rovnoměrné zapojení všech členů, aby nedocházelo k pocitu nerovnosti (Khelerová, 2010).

Hlušička představuje další moderní styly, které reflektují dynamiku současných organizací. Vizionářský styl je vhodný zejména v období změn, kdy organizace potřebuje nový impuls a jasný směr. Lídr zde funguje jako motor inovací a inspiruje tým k novým řešením. Koučovací styl se zaměřuje na rozvoj talentů a propojení osobních a firemních cílů, avšak je účinný pouze u zaměstnanců, kteří mají o vlastní růst skutečný zájem. Partnerský styl podporuje harmonii, důvěru a kvalitní komunikaci, což je užitečné zejména v týmech, kde je třeba obnovit narušené vztahy. Demokratický styl v Hlušičkově pojetí zdůrazňuje využití zkušeností celého týmu a aktivní zapojení zaměstnanců do rozhodování (Hlušička, 2023).

Na opačném konci spektra stojí styly, které jsou v praxi sice běžné, ale mají výrazná rizika. Styl tempa klade vysoké nároky na rychlost, což vede k vyčerpání a frustraci. Velitelský styl, založený na

kritice, direktivním řízení a minimální pochvale, je dlouhodobě neefektivní a podkopává morálku, přestože se s ním v praxi stále často setkáváme (Hlušička, 2023)

Blažek rozšiřuje teorii vedení o transakční a transformační styl. Transakční vedení vychází z principu směnné dohody. Lídr nabízí zaměstnancům odměnu, jistotu a pracovní podmínky výměnou za odpovídající výkon. Jde o racionální, ekonomicky orientovaný přístup, který je efektivní zejména v stabilním prostředí a při jasně definovaných úkolech. Transformační vedení přesahuje rámec pouhé transakce a zaměřuje se na hlubší změnu a rozvoj členů týmu. Lídr motivuje zaměstnance k přehodnocení vlastních zájmů ve prospěch skupiny a organizace, pracuje s vizí, hodnotami a emocionálním zapojením. Tento styl podporuje vnitřní motivaci, identifikaci s organizací a dlouhodobý růst. Zásadní rozdíl mezi transakčním a transformačním stylem vedení spočívá tedy v tom, že transakční lídr motivuje lidi hlavně prostřednictvím odměn a jasně daných podmínek, zatímco transformační lídr jde dál. Inspiruje, pracuje s hodnotami a vizí a vede tým k tomu, aby překročil vlastní zájmy a podílel se na širší změně. (Blažek, 2014)

Současné modely vzdělávání lídrů často vycházejí z historických úspěchů, které však neodpovídají dynamice a nárokům moderního světa. Výzkumy naznačují, že navzdory masivním investicím do korporátních školení, koučinku a hodnocení vykazuje nadpoloviční většina firem kritické nedostatky v obsazování klíčových vedoucích pozic. Tradiční programy tak mnohdy selhávají v přípravě talentů na reálné výzvy 21. století, protože se soustředí na modely řízení, které jsou v současném globálním a digitálním prostředí již neúčinné. (TED, 2014)

V reakci na tyto změny se teorie managementu stále více odklánějí od direktivních modelů moci směrem k přístupům, které staví do popředí etiku, smysl práce a rozvoj zaměstnanců. Mezi tyto moderní koncepty patří přístup zaměřený na službu (servant leadership), účelově orientovaný leadership (purpose-driven leadership), vedení s ušlechtilým vůdcovstvím (noble-purpose leadership) a laskavé vůdcovství (gracious leadership). (Cemi, 2023)

Přístup zaměřený na službu (servant leadership) chápe roli lídra jako službu týmu a organizaci. Důraz klade na empatii, aktivní naslouchání, podporu růstu a budování důvěry. Hlavním přínosem je zvýšení loajality a vnitřní motivace pracovníků, avšak výzvou zůstává sladění potřeb týmu s ekonomickými cíli. (Cemi, 2023)

Účelově orientovaný (purpose-driven) leadership zdůrazňuje existenci hlubšího smyslu organizace, který přesahuje generování zisku. Lídr integruje firemní hodnoty do strategických

rozhodnutí a pomáhá zaměstnancům propojit jejich osobní vizi s posláním firmy, což podporuje dlouhodobou udržitelnost a angažovanost. (Cemi, 2023)

Leadership s ušlechtilým účelem (noble-purpose leadership) klade ještě silnější důraz na morální integritu a ušlechtilé cíle směřující k celospolečenskému užitku. Lídr se zavazuje k etickému jednání a společenské odpovědnosti, čímž buduje vysokou míru důvěry u interních i externích stakeholderů. Rizikem je možný konflikt mezi vysokými etickými standardy a krátkodobými finančními tlaky. (Cemi, 2023)

Laskavé vůdcovství (gracious leadership) se zaměřuje na vytváření psychologicky bezpečného prostředí, kde je konflikt řešen konstruktivně a kde je uznání běžnou součástí komunikace. Tento styl výrazně zlepšuje atmosféru na pracovišti, avšak vyžaduje, aby lídr dokázal projevit i rozhodnost, zejména v krizových situacích. (Cemi, 2023)

4.2 Model vedení společnosti Škoda Auto a.s.

Model vedení vznikl díky úzké spolupráci Škoda Academy s kolegy a lídry napříč různými oblastmi i úrovněmi ve Škoda Auto. Podíleli se na něm lidé přímo z praxe. Díky tomu byl vytvořen koncept, který je pevně propojený se škodováckou identitou i skutečnými potřebami organizace. Do jeho výsledné podoby se promítá strategické směřování značky, očekávání kladená na vedoucí pracovníky v budoucnosti, zkušenosti dalších koncernových značek, konzultace s externími odborníky na leadership a také vyhodnocení tisíců zpětných vazeb od zaměstnanců a lídrů, které byly získány na různých akcích napříč firmou.

Model vedení společnosti Škoda Auto určuje hlavní role vedoucího pracovníka, které je potřeba podle situace vyvažovat, aby firma dosahovala svých strategických cílů. Tento model je postaven na třech základních pilířích, které odrážejí kulturní hodnoty firmy a kladou důraz na eliminaci mikromanagementu, byrokracii a rigiditu. Informace jsou čerpány z interní webové stránky Škoda Space.

Prvním pilířem modelu je role **Podporujícího partnera**, která se soustředí na vytváření prostředí založeného na důvěře a spolupráci. Lídr v této roli propojuje kolegy i celé týmy napříč firmou tak, aby jejich společná práce přinášela výsledky pro celou organizaci. V praxi se tento přístup projevuje aktivním naslouchání, snahou o hluboké porozumění ostatním a vytvářením otevřené, lidské atmosféry. Důležitým aspektem je zde eliminace přehnané kontroly ve prospěch delegování odpovědnosti a podpory osobního růstu podřízených. Podporující partner by měl být schopen iniciovat vstřícné kroky i v situacích, kdy interpersonální nebo vazby mezi odděleními nefungují optimálně, a často přebírá roli mentora či tvůrce strategických spojenectví uvnitř firmy.

Druhý pilíř představuje **Nadšeného inovátora**, jehož úkolem je podporovat odvážné nápady a rychle zkoušet nové postupy. Tento přístup počítá s tím, že první pokusy nemusí vyjít, protože právě ty často vedou k pozdějšímu úspěchu. Lídr se v této roli snaží překonávat zažité zvyky a byrokratická omezení, pokud již nejsou pro organizaci přínosné. Svým otevřeným přístupem a zvědavostí motivuje ostatní k experimentování a dokáže ocenit odvahu kolegů zkoušet nové cesty, i když výsledky nejsou okamžitě pozitivní. Důležitou součástí je schopnost mluvit o chybách na rovinu a využít je jako zdroj poučení pro další rozvoj.

Třetím pilířem je **Realizátor s vizí**, který kombinuje schopnost nadchnout tým pro společné cíle s důrazem na praktické uskutečňování dlouhodobě funkčních řešení. Tato role je postavena na

otevřené a jasné komunikaci, skrze kterou lídr pomáhá kolegům nacházet hlubší smysl jejich práce a udržuje tým v souladu se společným směrem. Realizátor s vizí omezuje zbytečný formalismus a byrokracii a dává přednost tvořivému přístupu a aktivnímu zapojení všech členů týmu při hledání nejlepších výsledků. Charakteristickým rysem je jeho ochota se přímo účastnit operativních činností a společně s týmem překonávat překážky, což posiluje vzájemnou spolehlivost i v momentech, kdy se lídr nemůže do dění zapojit přímo.

4.3 Osobnost lídra

Základy současného nahlížení na osobnostní typologii položil ve 20. letech minulého století Carl Gustav Jung. Jeho ústřední tezí bylo, že lidské chování nevykazuje známky nahodilosti, nýbrž se řídí určitými zákonitostmi, které lze díky pozorování klasifikovat a s jistou mírou přesnosti i předvídat. Jung odmítal vnímat odlišnosti v lidském jednání jako patologické jevy. Naopak je interpretoval jako přirozený výsledek rozdílných psychických preferencí, jež formují základní orientaci lidské mysli. (Čakrt, 2024)

Teoretické zkoumání leadershipu se dlouhodobě zaměřuje na osobnostní rysy, které předurčují úspěch a efektivitu lídra. Tyto stabilní charakteristiky významně ovlivňují chování jedince a jeho schopnost vést. (Procházka, Vaculík a Smutný, 2013)

Podle jungiánského konceptu jsou preference člověku dány v podstatě od narození v průběhu zrání vytvářejí fixní strukturu osobnosti. Čakrt (2024) přirovnává volbu psychické preference k lateralitě (praváctví nebo leváctví). Ačkoliv disponujeme oběma funkcemi, jednu využíváme přirozeněji, častěji a s větší obratností. (Čakrt, 2024)

Dle Zaccara (2001) právě osobnostní rysy pomáhají predikovat budoucí efektivitu lídra, a proto jsou důležitým faktorem při výběru vedoucích pracovníků. (Zaccaro, 2001)

Vztah mezi osobností a efektivitou vedení byl po desetiletí předmětem diskusí. Zásadní zlom přinesla rozsáhlá metaanalýza autorů Judge et al. (2002), která využila pětifaktorový model osobnosti (tzv. Big Five) jako rámec pro sjednocení dosavadních poznatků. Výzkum potvrdil, že určité stabilní osobnostní rysy vykazují silnou a předvídatelnou vazbu na to, zda se jedinec stane lídrem a jak úspěšně si v této roli povede. (Judge, Bono, Ilies a Gerhardt, 2002)

Nejsilnějším pozitivním ukazatel leadershipu je podle výsledků studie extroverze. Extrovertní lídři jsou charakterističtí svou energií, průbojností a společenskou přizpůsobivostí, což jsou vlastnosti, které jim umožňují snáze dominovat v sociálních skupinách a získávat si pozornost okolí. Zatímco extroverze pomáhá zejména v procesu prosazení se do vůdčí role, další rysy jsou klíčové pro samotnou kvalitu a výsledky vedení. (Judge, Bono, Ilies a Gerhardt, 2002)

Významnou roli hraje svědomitost, která vykazuje druhý nejsilnější vztah k efektivitě vedení. Svědomití jedinci vynikají disciplínou, smyslem pro povinnost a vytrvalostí při dosahování stanovených cílů. V kontextu řízení týmu tento rys zajišťuje, že lídr postupuje metodicky, organizovaně a působí na své podřízené jako spolehlivý vzor. (Judge, Bono, Ilies a Gerhardt, 2002)

Třetím důležitým pilířem je emocionální stabilita, tedy nízká míra neuroticismu. Výzkumy ukazují, že neuroticismus souvisí s nižší efektivitou vedení. Lidé s jeho vyšší mírou mají tendenci k úzkostem, nejistotě a negativním reakcím, což ztěžuje rozhodování pod tlakem a oslabuje jejich důvěryhodnost v očích týmu. Naopak lídr s vysokou emocionální stabilitou dokáže i v náročných situacích zachovat klid, což je pro úspěšné vedení zásadní. (Judge, Bono, Ilies a Gerhardt, 2002)

Otevřenost vůči zkušenosti vyjadřuje, nakolik je člověk ochotný zkoušet nové věci, přijímat jiné pohledy a být otevřený změnám. Lidé s vysokou mírou této vlastnosti bývají méně svázaní konvencemi a snadno přijímají nové informace. Naopak nízká otevřenost se pojí s větší opatrností, konzervativními postoji a preferencí postupů, které jsou dlouhodobě prověřené. (Procházka, Vaculík a Smutný, 2013)

Přívětivost popisuje, jak člověk jedná s ostatními lidmi. Vysoká míra této vlastnosti se projevuje ochotou pomáhat, spolupracovat a důvěřovat druhým. Naopak nízká přívětivost bývá spojená s nedůvěrou k názorům ostatních a větším zaměřením na vlastní zájmy. (Procházka, Vaculík a Smutný, 2013)

Celkově lze konstatovat, že efektivní lídr obvykle spojuje sebejistotu a energii typickou pro extroverty, pečlivost a spolehlivost svědomitých lidí a psychickou odolnost emočně stabilních osobností. Tato zjištění silně podporují myšlenku, že osobnostní nastavení je jedním ze základních prvků úspěšného manažerského působení. (Judge, Bono, Ilies a Gerhardt, 2002)

Kromě modelu Big Five popisují teorie leadershipu i další vlastnosti, které se prokazatelně pojí s úspěšným vedením a ovlivňují, jak dobře si lídr vede. Patří sem především inteligence, která

umožňuje porozumět složitým situacím a širším souvislostem, a také sebedůvěra, tedy silná víra ve vlastní vizi potřebná k získání podpory ostatních. Důležitou roli hraje i charisma, které díky intuitivnímu a emočnímu působení vyvolává u lidí respekt a loajalitu, nebo odhodlanost projevující se iniciativou a vytrvalostí při dosahování cílů. Klíčová je také integrita, která díky otevřené komunikaci a dodržování slibů tvoří nezbytný základ pro budování vzájemné důvěry. (Judge, Bono, Ilies a Gerhardt, 2002)

4.4 Dovednosti lídra

Při zkoumání problematiky vedení lidí je nezbytné nejprve vymezit klíčové pojmy, kterými jsou dovednosti a kompetence. Ačkoliv se tyto termíny často zaměňují, ve skutečnosti mezi nimi existuje hierarchický vztah.

Dovednost představuje základní prvek, na kterém vše stojí. Můžeme ji chápat jako naučenou schopnost vykonávat určitou činnost správně, rychle a s co nejmenší námahou. V praxi se dovednosti často označují jako know-how, tedy umění ovládat a rozvíjet konkrétní postupy. Podstatné je, že dovednost není jen pasivní znalost, ale vždy se pojí s opakovatelnou a aktivní činností. (Procházka, Vaculík a Smutný, 2013)

Oproti tomu je pojem kompetence širší a stojí výš v hierarchii. Jde o souhrn dovedností, znalostí a osobnostních rysů, které jsou prakticky využitelné. V tomto smyslu mluvíme o schopnosti pracovat s konkrétními znalostmi a převádět je do skutečného jednání. Kompetence tedy zahrnuje znalosti, dovednosti, schopnosti i další charakteristiky, přičemž její úroveň se posuzuje podle pozorovatelných vzorců chování, které prokazatelně souvisejí s pracovním výkonem. (Procházka, Vaculík a Smutný, 2013)

Moderní lídr dnes resilienci nevyužívá jako nástroj stability, ale jako náplast na manažerský chaos a špatná rozhodnutí. Pod tímto odborně znějícím pojmem se totiž skrývá prostá schopnost „vydržet“ – tedy adaptovat se na nesmyslné úkoly a reorganizace, aniž by se zaměstnanec zhroutil. Lídr tak místo nápravy systému učí tým vnímat stres jako „příležitost“ a krizi jako „výzvu“, čímž se resilience stává dovedností přežít vizi vedení v pohodě a s úsměvem. V kostce jde o snahu vytvořit odolné zaměstnance, kteří unesou víc, aby firma nemusela měnit svou nefunkční strategii. (Urban, 2025)

Schopnost dosahovat nadstandardních výsledků úzce souvisí s ochotou omezit rušivé vlivy a multitasking, které tříští pozornost a snižují mentální kapacitu. Při vedení týmu je proto důležité vytvářet prostředí, které podporuje soustředěnou práci a omezuje zbytečnou administrativu nebo neustálé digitální vyrušování. Ochrana mentálního prostoru je v tomto pojetí chápána jako strategická dovednost lídra. (TEDx Talks, 2017)

Nezbytnou výbavou lídra je vysoká úroveň emoční inteligence (EQ), která výrazně ovlivňuje kvalitu jeho rozhodování i celkové chování. Správný lídr musí umět hlavně sebekontrole, tedy schopnost zvládat vlastní impulzy a měnit pohled na stresové situace. Stejně důležitá je i motivace, díky níž lídr udržuje společnou vizi a začleňuje do každodenní práce motivační prvky, jako jsou konkrétní pochvaly nebo oslavy úspěchů. Celkový profil doplňuje empatie a schopnost budovat kvalitní vztahy, kdy vedoucí klade důraz na lidský přístup před čistě výkonovými ukazateli a vědomě se vyhýbá nálepkování členů svého týmu. Nedílnou součástí je i sebevědomí, kdy si musí lídr uvědomit, jak emoce ovlivňují naše chování i rozhodování. (Cemi, 2025)

Efektivní řízení týmu zahrnuje dovednost vést náročné konverzace a poskytovat prostor pro vyjádření emocí bez okamžité snahy o nalezení technického řešení problému. Lídr by měl být schopen rozpoznat situace, kdy podřízení nepotřebují přímé instrukce, ale spíše empatii a pocit sdíleného porozumění. Tato schopnost pro druhé zvyšuje důvěru v týmu a umožňuje efektivnější zvládání krizových situací, aniž by docházelo k defenzivnímu chování zúčastněných stran. (Sinek, 2015)

Dlouhodobá efektivita vedení lidí závisí na tom, zda manažer dokáže obnovovat své mentální zdroje a předcházet vyhoření způsobenému neustálým rozptylováním. Místo snahy zaplnit každý okamžik prací je proto důležité střídat intenzivní soustředění s odpočinkem. Tento přístup k osobnímu rozvoji zdůrazňuje, že schopnost vést druhé začíná u schopnosti řídit vlastní pozornost a určovat priority v prostředí plném informačních podnětů. (TEDx Talks, 2017)

Klíčovým předpokladem pro vznik inovativních řešení je budování pestrých sociálních a profesních sítí, které zahrnují lidi s různými názory a zkušenostmi. Skvělí lídři vědomě vystupují z komfortní zóny známých postupů a mají odvahu riskovat i tehdy, když jejich okolí jejich přístup nechápe. Rozvoj efektivního vedení je proto úzce spojen s posilováním emoční odolnosti, která lídrovi umožňuje vytrvat u ambiciózních vizí i v situacích, kdy jsou jeho nápady považovány za příliš odvážné nebo nereálné. (TED, 2014)

Anglická terminologie sice rozlišuje „competence“ (standardy výkonu) a „competency“ (pozorovatelné vzorce chování), pro účely této práce však budeme primárně vycházet ze širšího pojetí, které definuje kompetenci jako způsobilost jedince k provádění daných činností. (Procházka, Vaculík a Smutný, 2013)

Manažerské kompetence jsou zásadní pro úspěšné řízení organizace i vedení lidí. Jejich úroveň přímo ovlivňuje kvalitu práce jednotlivých zaměstnanců a formuje celkovou organizační kulturu. Mnoho výzkumů potvrzuje, že existuje silná souvislost mezi úrovní manažerských dovedností a výkonem podřízených týmů či oddělení, a tento vztah je obzvlášť výrazný na nejvyšších úrovních řízení. Z toho vyplývá, že manažer, který své kompetence systematicky rozvíjí, nejen dosahuje lepších výsledků s celou jednotkou, ale zároveň je pozitivněji hodnocen a buduje si úspěšnější kariéru. (Procházka, Vaculík a Smutný, 2013)

Pro efektivní využití kompetencí v personálním řízení je zásadní jejich správné určení a následné uspořádání do kompetenčních modelů. Tyto modely, které sdružují soubory kompetencí spojené s konkrétní rolí, se staly základním nástrojem v oblasti vedení lidí a řízení lidských zdrojů. Jejich přínos je zřejmý jak pro jednotlivé lídry, kterým pomáhají lépe porozumět vlastnímu rozvoji a efektivitě jejich chování, tak pro celou organizaci, protože umožňují otevřeně komunikovat klíčové vzorce chování a propojit je se strategickými cíli. (Procházka, Vaculík a Smutný, 2013)

Při vytváření těchto modelů se v praxi nejčastěji setkáváme se dvěma základními, široce přijímanými přístupy. Přístup orientovaný na pracovní místo a přístup orientovaný na budoucnost. Ty jsou však následně doplněny o další.

4.4.1 Přístup orientovaný na pracovní místo

Tento přístup vychází z analýzy aktuální pracovní pozice a jejích současných požadavků. Základním krokem je podrobný rozbor činností, které se na dané pozici vykonávají, a určení vlastností a dovedností nezbytných pro jejich správné a efektivní plnění. Jde tedy o retrospektivní a současný pohled zaměřený na to, co se děje právě teď. Tento přístup je velmi užitečný pro identifikaci specifických dovedností spojených s výkonem práce v konkrétním oboru či organizaci. Příkladem může být určování kompetencí pro manažery v hotelnictví nebo pro specialisty v projektovém řízení. (Procházka, Vaculík a Smutný, 2013)

4.4.2 Přístup orientovaný na budoucnost

Na rozdíl od předchozího přístupu je tento orientovaný do budoucna a zaměřuje se na dlouhodobou vizi a strategii organizace. Nezkoumá tedy současné požadavky, ale to, jaké kompetence budou klíčové pro budoucí úspěch a konkurenceschopnost. Jde o prediktivní pohled dopředu, který pomáhá organizaci připravit se na změny a nové výzvy. Tento přístup je zásadní zejména při tvorbě kompetenčních modelů pro vedoucí a vyšší manažerské pozice, kde je nutná vysoká míra strategického myšlení, flexibility a schopnosti předvídat vývoj trhu. (Procházka, Vaculík a Smutný, 2013)

5 Gender ve vedení

Kapitola ukazuje, že genderové rozdíly ve vedení mají historické kořeny a dodnes ovlivňují přístup žen k manažerským pozicím. Přestože se muži a ženy v reálném stylu vedení liší jen minimálně, ženy čelí předsudkům, dvojím standardům a skleněnému stropu. Text popisuje i rozdíly v komunikaci, sebehodnocení a vnímání úspěchu, které ovlivňují kariérní postup. Na závěr je zdůrazněno, že rovnost ve vedení vyžaduje změnu stereotypů, sdílení péče v domácnosti a aktivní práci s nevědomými předsudky v organizacích.

V historickém kontextu je na pohlaví nahlíženo jako na jedno z nejstarších kritérií, podle kterých byla práce rozdělována. Tato dělba nebyla vnímána jako věc volby, ale jako přirozený řád, který byl do jedinců vštěpován již od dětství, často i skrze různé rituály. Oddělení mužského a ženského světa bylo v komunitách prosazováno tak silně, že se promítlo i do jazyka, kde pro mnoho profesí ani nebyly vytvořeny neutrální pojmy. (Belbin, 2012)

Když se po revoluci začala ekonomika transformovat, hodně se spekulovalo o tom, že se ženy začnou ve velkém vracet k roli hospodyněk. Předpokládalo se, že platy mužů porostou natolik, že rodinu uživí sami. To se ale potvrdilo jen u úzké skupiny nejúspěšnějších podnikatelů. Většina žen na trhu práce zůstala a jejich chuť pracovat je u nás dlouhodobě dokonce vyšší než v mnoha jiných evropských zemích. I když ale mají ženy o práci zájem, narážejí na neviditelné bariéry – ať už jde o přístup k vedoucím funkcím, nebo o fakt, že trh práce je stále rozdělený na mužský a ženský. (Šnýdrová, 2006)

Průzkumy dlouhodobě poukazují na významnou nerovnováhu v obsazení manažerských pozic mezi pohlavími, a to nejen v České republice, ale i v mezinárodním srovnání. Ačkoli se konkrétní procenta mohou lišit, muži mají výraznou převahu v řídících pozicích (například v České republice se jejich zastoupení pohybuje kolem 78 %). Tato převaha často vede k mylnému přesvědčení, že muž je automaticky lepším a úspěšnějším manažerem. (Procházka, Vaculík a Smutný, 2013)

Je však důležité zdůraznit, že samotný gender by neměl být měřítkem efektivity lídra. Přestože se vnímání lídra často filtruje přes genderovou optiku, odborníci (například Seiler a Pfitzer, 2009) se shodují, že gender spíše představuje komplexní faktor, který se prolíná s individuálními osobnostními rysy, než aby se jednalo o samostatnou kompetenci. (Seiler a Pfister, 2009)

Při pohledu na styly vedení zjistily starší metaanalýzy, že ženy ve vedoucích rolích inklinují spíše k demokratickému, vztahovému přístupu, zatímco u mužů převažuje úkolově orientované a autokratičtější chování. Nicméně při zkoumání reálného chování se v praxi tyto rozdíly ukázaly jako velmi malé, často statisticky nevýznamné. Novější výzkumy však zaznamenaly rozdíl v orientaci na transformační vedení – ženy ho využívají častěji, zatímco muži se více soustředí na aktivní řízení prostřednictvím kontroly odchylek. Navzdory tomu, že ženy projevují efektivní styly vedení, je jejich profesní růst brzděn vnějšími faktory, zejména předsudky. (Procházka, Vaculík a Smutný, 2013)

Zajímavé rozdíly najdeme i v tom, jak obě pohlaví komunikují a navazují vztahy. Zatímco muži se v přátelství orientují spíše na společné aktivity a výkon, pro ženy je zásadní emoční sdílení a vzájemná podpora (Mendell, 1997)

I když jsou ženy vnímány jako ty „romantičtější“, výzkumy ukazují, že muži častěji podléhají romantickým ideálům, jako je láska na první pohled, zatímco ženy bývají v dlouhodobých vztazích pragmatičtější. Tyto odlišnosti se promítají i do pracovního prostředí a přístupu k moci. Ženy do managementu často vnášejí empatii a schopnost vnímat potřeby druhých, což může být paradoxně vnímáno jako slabost i největší přednost zároveň. Problémem zůstává vnitřní konflikt mezi ambicemi a společenským očekáváním „ženskosti“. To vede k tomu, že muži své úspěchy častěji připisují vlastním schopnostem, zatímco ženy je mají tendenci zlehčovat a přisuzovat je spíše štěstí nebo náhodě. (Šnýdrová, 2006)

Neochota zaměstnavatelů obsazovat ženy do manažerských pozic je posilována sociálními stereotypy, z nichž nejdůležitější je teorie rozporu rolí. Ta říká, že typické ženské rysy (např. Vřelost nebo starostlivost) jsou v rozporu s vlastnostmi tradičně očekávanými od lídra (dominantnost a autorita). Pokud žena přijme maskulinní rysy, je často negativně hodnocena, jelikož porušuje genderové normy. (Procházka, Vaculík a Smutný, 2013)

Další překážkou je teorie stavu očekávání, která naznačuje, že vnímání kompetence lídra není zcela objektivní, ale je ovlivněno jeho společenským statusem a rolemi. Muži mají v rámci společnosti obecně přisuzován vyšší status, a jsou tak automaticky vnímáni jako kompetentnější. Tyto předsudky vedou ke konceptu dvojího standardu, kdy jsou na ženy kladeny přísnější nároky než na muže, a k existenci skleněného stropu, který jim brání v postupu do nejvyšších pozic. (Procházka, Vaculík a Smutný, 2013)

Nízké zastoupení žen ve vrcholovém managementu souvisí mimo jiné s tendencí systematicky podceňovat vlastní schopnosti ve srovnání s muži. Zatímco muži mají při hodnocení podle objektivních kritérií sklon své kompetence mírně nadhodnocovat, ženy bývají ve svých odhadech zdrženlivější. Rozdíly se objevují i v tom, jak jednotlivá pohlaví vysvětlují vlastní úspěch. Muži jej častěji vnímají jako potvrzení svých kvalit, zatímco ženy jej mnohdy připisují vnějším okolnostem, například štěstí nebo podpoře druhých. (TED, 2010)

V managementu se často mluví o tom, že existují dva úplně odlišné způsoby, jak lidé přemýšlejí a řeší problémy. Literatura je obvykle označuje jako maskulinní a femininní mentalitu. U maskulinního stylu se člověk soustředí hlavně na úkol, hraje sám na sebe a občas do toho jde až moc tvrdě. Femininní styl je přesný opak. Víc mu jde o lidi, o to, aby tým spolupracoval a aby na pracovišti byla dobrá atmosféra. Dřív se více cenil maskulinní styl, zatímco dnes se tyto styly prolínají. Firmy čím dál víc zjišťují, že bez spolupráce a empatie to nejde, což přirozeně otevírá dveře právě ženám a jejich stylu vedení. (Šnýdrová, 2006)

Pro dosažení rovnováhy ve vedení firem je nezbytná transformace vnímání rolí v domácnosti, neboť ženy při plném pracovním úvazku stále vykonávají násobně více neplacené práce a péče o děti. Efektivní management týmu zároveň vyžaduje schopnost lídrů aktivně rozpoznat a eliminovat nevědomé předsudky, kvůli kterým jsou ženy v diskusích a při rozdělování příležitostí často přehlíženy. (TED, 2010)

6 Komplexní přístup k měření efektivity lídra

Tento text se věnuje metodologickým aspektům hodnocení efektivity lídra a zdůrazňuje nutnost komplexního přístupu, který kombinuje objektivní i subjektivní ukazatele. Efektivitu lze posuzovat skrze tři hlavní roviny. Reálný výkon skupiny (např. Zisk či obrat), vnímanou efektivitu okolím (ideálně formou 360° zpětné vazby) a individuální faktory, jako je sebedůvěra lídra či jeho přijetí týmem.

Hodnocení efektivity lídra je metodologicky náročné a v praxi i ve výzkumu se používají různá kritéria, což někdy vede ke konceptuální nekonzistentnosti. Pro přehledné posouzení efektivity je nutné rozlišovat mezi vnímáním lídra okolím a reálným výkonem jeho týmu. Literatura rozděluje ukazatele efektivity lídra na tři hlavní skupiny. Skupinový výkon, vnímanou efektivitu lídra a kritéria spojená se sebevnímáním a statusem lídra ve skupině. (Procházka, Vaculík a Smutný, 2013)

Kritériem skupinového výkonu je považován lídr za efektivního tehdy, pokud jím vedená skupina dosahuje měřitelných a objektivních výsledků, ať už ve formě finančních ukazatelů (např. Zisk, obrat) nebo nefinančních výstupů (např. počet vyrobených kusů, eliminace chyb). Přes svou objektivitu je toto kritérium metodologicky zrádné, neboť je výkon skupiny ovlivněn mnoha externími a situačními faktory mimo vliv lídra. Zásluhu na výkonu nelze automaticky připisovat pouze lídrovi. Navíc se doporučuje nehodnotit efektivitu bezprostředně po nástupu manažera, jelikož se strategická rozhodnutí mohou na výkonu projevit až se zpožděním. (Procházka, Vaculík a Smutný, 2013)

Vnímaná efektivita lídra spočívá v subjektivním hodnocení lídra osobami z jeho bezprostředního okolí (podřízení, kolegové, nadřízení či klienti). Efektivním je ten, koho okolí za efektivního považuje. Toto hodnocení je však zatíženo subjektivními chybami hodnotitelů, implicitními teoriemi a zkreslujícími efekty. Z těchto důvodů se k získání nejobjektivnějšího výsledku doporučuje používat kombinované hodnocení z více pozic (tzv. 360° zpětná vazba), kde průměrování dílčích hodnocení snižuje vliv individuálních chyb hodnotitelů. (Procházka, Vaculík a Smutný, 2013)

Dalšími ukazateli jsou leadership self-efficacy, důvěra lídra ve vlastní schopnosti vést, a leadership emergence, kdy je osoba vnímána jako leader bez formálního jmenování. Sebehodnocení je nejméně vhodné kritérium pro posuzování celkové efektivity, neboť je vystaveno vysokému riziku zkreslení. Leadreship emergence zjišťuje, zda je jedinec svými podřízenými považován za lídra a zda

naplňuje jejich očekávání, čímž se zohledňuje role implicitních teorií vnímání ideálního vůdce. Oba tyto ukazatele poskytují cenné informace o postoji lídra i skupiny, ale nepostačují k celkovému posouzení výkonu. (Procházka, Vaculík a Smutný, 2013)

Závěrečná doporučení pro praxi směřují k eliminaci chybovosti v hodnocení. Především je klíčové nespoléhat se pouze na jedno kritérium a kombinovat objektivní i subjektivní ukazatele. Dále je nutné zohlednit, že každý ukazatel má svou specifickou slabinu, a je nutné používat doplňkové indikátory k dosažení vyšší validity posouzení. (Procházka, Vaculík a Smutný, 2013)

6.1 360° zpětná vazba

V rámci moderních metod hodnocení pracovního výkonu hraje klíčovou roli tzv. 360stupňová zpětná vazba, která spočívá v komplexním posouzení projevů chování zaměstnance z různých perspektiv. Na rozdíl od klasického hodnocení zahrnuje tento proces vstupy nejen od nadřízených, ale i od kolegů, podřízených či externích subjektů, jako jsou zákazníci. Tento vícezdrojový přístup má za cíl eliminovat subjektivitu jediného hodnotitele a poskytnout zaměstnanci ucelený obraz o jeho kompetencích, typicky v oblastech komunikace, týmové spolupráce či vůdčích schopností. (Armstrong a Taylor, 2015)

Podstatou metody je konfrontace sebehodnocení pracovníka s anonymním hodnocením ostatních účastníků. To vede k identifikaci rozdílů mezi tím, jak jedinec vnímá sám sebe a jak je vnímán svým okolím. Právě toto zvýšené sebeuvědomění je považováno za základní kámen pro následný profesní rozvoj a efektivní vedení lidí. Hodnoticí kritéria se obvykle zaměřují na klíčové kompetence, jako jsou vůdčí schopnosti, komunikační dovednosti, adaptabilita či schopnost týmové spolupráce, přičemž výstupy jsou generovány formou strukturovaných profilů porovnávajících dosažené bodové hodnocení v jednotlivých oblastech. (Armstrong, 2007)

Z praktického hlediska je zásadní, aby byla 360stupňová zpětná vazba vnímána především jako nástroj rozvoje, nikoli jako přímý podklad pro odměňování. Potvrzují to i empirické studie, které zdůrazňují její význam při plánování vzdělávání a koučinku. Úspěšná implementace tohoto systému vyžaduje nejen technickou podporu a zajištění anonymity dat, ale také aktivní podporu vrcholového managementu a jasné vysvětlení účelu celého procesu. Díky tomu lze předejít obavám zaměstnanců ze zneužití informací a zároveň zajistit vysokou vypovídací hodnotu získaných dat. (Armstrong, 2007)

Při zavádění 360stupňové zpětné vazby v českém podnikovém prostředí je navíc nutné brát v úvahu specifika místní mentality, kde může převládat neochota zpětnou vazbu dávat i přijímat. Čeští zaměstnanci mohou mít tendenci vnímat tento proces jako formu „donášení“, což může vést k přílišné měkkosti v hodnocení, nebo naopak k záměrně přísnému hodnocení s cílem poškodit kolegu. (Folwarczná, 2010)

Efektivita celého systému je tak přímo závislá na jeho integraci do komplexního vzdělávacího plánu organizace. Samotné sbírání dat bez následných opatření nelze považovat za funkční systém. Ten musí zahrnovat vyhodnocení a konkrétní rozvojové kroky, jako je koučování či mentoring. Klíčovou roli zde hraje vrcholový management, který musí jít příkladem a procesu se aktivně účastnit jako první, a personalisté, kteří odpovídají za transparentní komunikaci účelu celého procesu a zajištění anonymity, jež je nezbytným předpokladem pro upřímnost a objektivitu všech zúčastněných stran. (Folwarczná, 2010)

6.2 Klíčové faktory ovlivňující efektivitu lídra

V rámci zkoumání skupinové efektivity se často cituje experiment designéra Petera Skillmana, známý jako „marshmallow challenge“. Autor na tomto praktickém testu, jehož cílem bylo postavit co nejvyšší konstrukci z omezeného množství špaget, lepicí pásky a provázku s marshmallow na vrcholu, demonstruje paradoxní rozdíly v týmové spolupráci. Výsledky ukázaly, že zatímco týmy studentů obchodních akademií často selhávaly a dosahovaly průměrné výšky věže kolem 25 centimetrů, skupiny dětí z mateřských škol stabilně dosahovaly výsledků přesahujících 60 centimetrů. (Coyle, 2022)

Tento markantní rozdíl autor nepřisuzuje individuální inteligenci, ale specifickému vzorci chování. Zatímco dospělí s vyšším vzděláním mají tendenci věnovat značnou energii tzv. „managementu sociálního statusu“, tedy vyjasňování hierarchie, kritice nápadů a hledání vlastní pozice v týmu, děti se soustředí přímo na společný úkol. Jejich postup je charakteristický vysokou mírou experimentování, rychlou reakcí na chyby a absencí vnitřních mocenských bojů. (Coyle, 2022)

Z těchto pozorování vyplývá, že klíčem k úspěchu vysoce výkonných týmů není součet individuálních schopností jejich členů, nýbrž kvalita jejich interakcí a specifické dovednosti v oblasti skupinové dynamiky. (Coyle, 2022)

Teoretické snahy o komplexní uchopení faktorů ovlivňujících efektivitu lídra vycházejí z potřeby porozumět, zda je možné efektivního lídra identifikovat dopředu a co přesně determinuje jeho úspěch. Literatura nabízí různé modely, které se liší v důrazu na osobní charakteristiky a situační či organizační vlivy. (Procházka, Vaculík a Smutný, 2013)

Hogan a Kaiser se neopřeli o rozhovory, ale prováděli přehledovou studii dosavadního výzkumu, na základě čehož shrnuli současné poznání o leadershipu do šesti faktorů, které ovlivňují efektivitu lídra. Jejich přínos spočívá v tom, že vztah mezi uváděnými faktory a efektivitou lídra podložili odkazy na empirické výzkumy a dali faktory do souvislosti nejen s vnímanou efektivitou lídra, ale i s výkonem skupiny. (Procházka, Vaculík a Smutný, 2013)

6.3 Psychologické zkoumání osobnosti

Při analýze organizací se psychologický výzkum zaměřuje především na jevy spojené s osobností člověka. V manažerském prostředí je však toto zkoumání specifičtější než v obecné psychologii, protože se soustředí na rysy jedince, které jsou klíčové pro pracovní výkon a sociální interakce v rámci firmy. Hlavním cílem je posoudit pracovní způsobilost, která zahrnuje fyzický stav, psychickou připravenost, odborné znalosti i morální integritu. Je důležité si uvědomit, že tyto kompetence nelze měřit přímo. Zkoumají se skrze konkrétní projevy, jako je kvalita výkonu, vztahy na pracovišti nebo postoje k seberozvoji. (Bedrnová a Nový, 2007)

Podle Svobody (1999) lze výzkum v praxi realizovat dvěma základními způsoby, a to buď formou dlouhodobého pozorování, nebo prostřednictvím krátkodobých šetření. Zatímco dlouhodobé pozorování je v běžných organizacích spíše výjimečné a uplatňuje se zejména ve specifických složkách, jako je armáda či policie, a to především kvůli své vysoké náročnosti a nízké operativnosti, krátkodobá šetření představují převažující metodu. Ta ke sběru dat využívá širokou škálu nástrojů, od psychologických testů a analýzy dokumentů, jako jsou životopisy, až po strukturované rozhovory či interaktivní manažerské hry. (Svoboda, 1999)

Pokud chceme sledovat, jak se lidé v čase mění, můžeme buď dlouhodobě pozorovat stále stejné osoby, nebo v jeden moment porovnat několik různých věkových skupin. Často se k tomu využívají psychologické testy, které by ale měl vždy vyhodnotit odborník, aby nedošlo k jejich špatnému pochopení. Celkově je zkoumání společnosti složité, protože vztahy mezi lidmi se neustále mění a nelze je popsat úplně přesně. Ve společenském životě navíc věci nefungují jako jednoduchá

skládačka příčiny a následku; spíše jde o určité trendy, které se dají vypozorovat až při sledování velkého množství lidí. (Bedrnová a Nový, 2007)

7 Základní informace a historický kontext

Společnost Škoda Auto a. s. Se sídlem v Mladé Boleslavi je pilířem českého automobilového průmyslu a jednou z nejstarších dosud fungujících automobilek na světě. (Škoda Auto, 2023)

Škoda Auto je jedním z nejvýznamnějších podniků v České republice a zároveň největším tuzemským výrobcem automobilů. Společnost sídlí v Mladé Boleslavi, kde byla založena již v roce 1895, a dnes je součástí koncernu Volkswagen Group. Patří mezi klíčové zaměstnavatele v zemi, přičemž dlouhodobě zaměstnává přibližně 35-40 tisíc pracovníků napříč výrobními závody v Mladé Boleslavi, Kvasinách a Vrchlabí, stejně jako v útvarech vývoje, logistiky, administrativy a podpůrných služeb. Personální struktura zahrnuje široké spektrum profesí od vysoce kvalifikovaných technických specialistů až po operátory výroby, což odráží komplexnost automobilového průmyslu. (Škoda Auto, 2025)

Z hlediska genderového složení je patrné, že ženy tvoří menší část celkové pracovní síly. Je však vyvolávána snaha růstu zastoupení žen, zejména v odborných a manažerských pozicích. Škoda Auto dlouhodobě sleduje podíl žen ve vedení jako jeden z klíčových ukazatelů diverzity a deklaruje snahu tento podíl zvyšovat. Genderové rozložení v managementu tak představuje důležitý prvek firemní strategie v oblasti inkluze a rozvoje talentů. (Škoda Auto, 2025)

Významnou součástí strategie People & Culture je firemní kultura, která byla v roce 2025 zjednodušena do tří hlavních hodnot. Lidskost, zjednodušování a schopnost překvapovat. Tyto hodnoty tvoří základ očekávaného chování zaměstnanců a jsou pravidelně monitorovány prostřednictvím interního průzkumu CMX. Výsledky průzkumu slouží jako podklad pro cílená opatření, která podporují otevřenou komunikaci, spolupráci a celkovou soudržnost organizace. (Škoda Auto, 2025)

Historie dnešní automobilky začala v roce 1895, kdy Václav Laurin a Václav Klement založili v Mladé Boleslavi podnik Laurin & Klement. Firma nejprve vyráběla jízdní kola Slavia, brzy však přešla k motocyklům a v roce 1905 představila svůj první automobil Voiturette A. Díky důrazu na kvalitu a inovace se podnik rychle stal největším výrobcem vozidel v Rakousku-Uhersku a úspěšně exportoval do řady zemí. (Škoda Auto, 2024)

Po první světové válce došlo v roce 1925 ke strategickému spojení se společností Škoda, což přineslo finanční stabilitu, zavedení loga s okřídleným šípem a rozvoj moderní pásové

výroby u modelů Popular, Rapid a Superb. Poválečné období bylo ve znamení znárodnění podniku (AZNP), který si i v plánované ekonomice udržel exportní úspěchy díky vozům Octavia či autům s motorem vzadu. Zásadním zlomem se stal rok 1987 a uvedení modelu Favorit, který svou moderní koncepcí znamenal pro automobilku výjimečný úspěch v celém východním bloku. (Česká televize, 2021)

Privatizace v 90. letech byla provázena politickým střetem mezi zastánci tuzemského vlastnictví a zahraničních investorů (Volkswagen, Renault). Klíčovým faktorem pro vítězství Volkswagenu byly technologické výhody, geografická blízkost a ochota akceptovat specifické české požadavky, jako bylo zachování vlastní identity značky a místního vývoje. K finálnímu rozhodnutí pro německý koncern přispěly i diplomatické chyby francouzské strany, jejíž nevhodný politický tlak nakonec posílil podporu technokratické skupiny pro Volkswagen. (Králík, 2020)

Po postupném navyšování podílu se Škoda v roce 2000 stala plně vlastněnou dceřinou společností koncernu Volkswagen. Pod jeho vedením prošla automobilka výrazným růstem a proměnila se z výrobce jediného modelu v globální značku s produkcí přesahující milion vozů ročně a širokým portfoliem včetně elektrických modelů Enyaq. (Škoda Auto, 2021)

7.1 Oblasti ve společnosti Škoda Auto

Ve společnosti Škoda Auto je struktura rozdělena do 7 hlavních oblastí. Každá tato oblast spadá pod konkrétního člena představenstva a má jasně vymezenou působnost.

V rámci vymezení kompetencí ve společnosti Škoda Auto zastřešuje oblast G (Předseda představenstva) především tvorbu podnikových a produktových strategií, externí i interní komunikaci, provádění interního auditu a dohled nad řízením kvality. (Škoda Space, 2026)

Oblast F (Finance, IT a právní záležitosti) je definována jako klíčový segment zodpovědný za široké spektrum podnikových funkcí. Jejím primárním úkolem je zajištění efektivního finančního managementu a dlouhodobé hospodářské stability, čehož dosahuje úzkou kooperací controllingu, účtárny a správy finančních prostředků. Vedle finančního řízení tato oblast garantuje provoz a kontinuální rozvoj informačních systémů a nese zodpovědnost za veškerou právní agendu společnosti, včetně daní, cel a treasury. (Škoda Space, 2026)

Z hlediska tržní orientace odpovídá oblast v (Prodej a marketing) za distribuci nových i ojetých vozů, prodej originálních dílů a zajištění poprodejního servisu na všech odbytových trzích. K jejím kompetencím patří stanovení konkurenceschopné pozice modelových řad a naplňování prodejních cílů. Strategický důraz je kladen na zvyšování image značky, její rozšiřování na nové trhy, rozvoj prodejní sítě a trvalé zvyšování zákaznické spokojenosti v souladu s firemní filozofií Human Touch. (Škoda Space, 2026)

Oblast P (Výroba a logistika) se vnitřně člení na šest klíčových sekcí, které zajišťují plynulý přechod od přípravy po samotnou realizaci produktů. Tento resort zahrnuje náběhový management, strategické řízení a plánování značky spolu s její logistikou. Součástí kompetencí je dále kompletní proces výroby komponentů i finální sestavování vozů. (Škoda Space, 2026)

V rámci oblasti E (Technický vývoj) probíhá komplexní koordinace vzniku nového produktu, od prvotních návrhů designu a celkové koncepce vozu až po specifický vývoj karoserií, interiérů, podvozků a agregátů. Významnou složku tvoří vývoj v oblasti elektriky a elektroniky. Tento resort je rovněž zodpovědný za procesní řízení vývojových projektů, což obnáší stanovení a kontrolu jejich finanční i termínové realizace. (Škoda Space, 2026)

Oblast s (Lidé a kultura) vystupuje v roli strategického partnera pro naplňování celopodnikových cílů. Její činnost se soustředí na získávání, rozvoj a udržení motivovaných pracovníků skrze široké spektrum personálních služeb. Mezi ně patří plánování lidských zdrojů, výběr zaměstnanců a komplexní péče o ně, zahrnující administrativu, poradenství i podporu zdraví a komunikaci se zaměstnanci, přičemž dbá i na ochranu a bezpečnost v závodech. (Škoda Space, 2026)

Oblast B (Nákup Škoda a Region Východ) zajišťuje nákup veškerého výrobního i režijního materiálu, investičních celků a služeb nezbytných pro chod společnosti. K jejím stěžejním úkolům patří určování a optimalizace dodavatelské struktury v souladu s koncernovými procesy, smluvní zajištění dodávek a soustavné snižování materiálových nákladů. Tento resort rovněž garantuje dostatečné dodavatelské kapacity podle schválených programů a poskytuje nezbytnou podporu v rámci nákupních procesů. (Škoda Space, 2026)

7.2 Analýza výsledků průzkumu CMX ve společnosti Škoda Auto

Společnost Škoda Auto využívá k monitoringu a formování vnitřního prostředí tzv. Culture Mindset Index (CMX). Tento strategický klíčový ukazatel výkonnosti (KPI) slouží k měření a podpoře firemních hodnot, jako jsou lidskost, inovativnost a srozumitelnost. Prostřednictvím pravidelných dotazníků se firma zaměřuje na vybrané aspekty kultury, především na spolupráci, otevřenost a inovační potenciál, které považuje za pilíře svého rozvoje.

Samotná metodika měření indexu CMX je založena na vyhodnocování devíti klíčových tvrzení, která respondent posuzuje na čtyřstupňové škále (od „výjimečně“ po „vždy“). Tato tvrzení jsou strukturována do tří hlavních pilířů, jež odrážejí žádoucí atributy firemní kultury společnosti a to lidskost, zjednodušování a překvapivost. V rámci pilíře lidskosti je kladen důraz na vzájemnou ohleduplnost, snadnou spolupráci napříč firmou a sdílení znalostí. Pilíř zjednodušování se zaměřuje na rychlou identifikaci potenciálu nápadů, aktivní zapojování zákazníka do tvůrčího procesu a orientaci na hledání praktických řešení. Třetí pilíř překvapivost pak hodnotí odvahu přicházet s novými, byť riskantními nápady, schopnost jejich úspěšné implementace a transparentní komunikaci chyb. Na konci dotazníkového šetření měli respondenti možnost doplnit vlastní komentář. Tyto poznámky byly v kapitole využity k hlubšímu porozumění postojům zaměstnanců a k doplnění interpretace získaných výsledků.

Sběr dat probíhá prostřednictvím anonymního online dotazníku, jehož vyplnění zabere respondentovi průměrně devět minut. Zaměstnanci mají k dotazníku přístup přes interní portál Škoda Space nebo e-mailovou schránku, přičemž systém umožňuje uložení rozpracovaného dotazníku, ale garantuje pouze jednorázové vyplnění. Hlavním cílem tohoto měření není pouze monitoring aktuálního stavu, ale především odstraňování překážek pro efektivní práci, urychlení rozhodovacích procesů a posílení agility a zákaznické orientace v období transformace. Výsledky průzkumu jsou následně pro vedoucí pracovníky dostupné na dedikované online platformě, která umožňuje srovnání dat, a to za předpokladu, že v dané organizační jednotce byly odeslaly odpovědi alespoň pět respondentů.

Ze sekundárních dat poskytnutých společností Škoda Auto v rámci průzkumu CMX z roku 2025 je zřejmé, že vnímání kvality vedení a firemní kultury se výrazně liší podle toho, na jaké pozici daný člověk pracuje. Při porovnání postojů skupin úrovně TMK a OMK oproti názorům podřízených lze vidět zásadní rozdíly v tom, jak obě skupiny chápou cíle firmy i každodenní pracovní realitu.

Obecným jmenovatelem většiny komentářů je střet mezi tradičním procesním řízením a potřebou rychlé transformace.

Z celkového počtu 11 102 oslovených administrativních pracovníků tvoří muži drtivou většinu, konkrétně 8 156 osob, zatímco žen bylo osloveno 2 946. Pokud se podíváme na reálnou návratnost, dotazník odevzdalo 6 158 mužů (úspěšnost 75,5 %) a 2 377 žen (úspěšnost 80,7 %).

Oddělení Škoda Auto	*Počet odpovědí*	Počet dotazovaných	Procento získaných odpovědí	Přesnost měření	LEADERSHIP	Přímý nadřízený	Oblast managementu
B - Vedení	*35*	38	92,3%	88,3%	84,9%	85,5%	84,4%
B - Podřízení	*349*	394	88,6%	92,3%	77,8%	82,2%	73,4%
E - Vedení	*126*	144	87,6%	97,6%	76,1%	81,1%	71,1%
E - Podřízení	*1470*	2409	61,0%	96,8%	73,0%	78,0%	68,0%
F - Vedení	*82*	90	90,7%	97,4%	78,5%	81,3%	75,6%
F - Podřízení	*850*	1086	78,3%	97,5%	73,4%	78,9%	67,8%
G - Vedení	*131*	141	92,7%	97,8%	76,0%	76,0%	76,0%
G - Podřízení	*784*	986	79,5%	94,9%	74,8%	79,4%	70,3%
P - Vedení	*224*	236	95,2%	93,2%	82,7%	82,7%	82,7%
P - Podřízení	*3177*	3918	81,5%	95,4%	73,0%	76,8%	73,0%
S - Vedení	*48*	48	100,0%	81,3%	89,1%	89,2%	89,1%
S - Podřízení	*564*	688	90,9%	97,7%	71,9%	71,9%	71,9%
V - Vedení	*87*	104	83,6%	95,3%	73,1%	73,1%	73,1%
V - Podřízení	*608*	781	50,9%	97,7%	72,7%	72,7%	72,7%

Obrázek 1: Výstup z průzkumu CMX společnosti Škoda Auto a.s. Z roku 2025
Zdroj: Škoda Auto a.s.

V tabulce je uvedeno rozdělení na oddělení a zároveň za každé oddělení jsou dvě skupiny. První „Vedení“ znázorňuje část vedoucího managementu, zatímco „Podřízení“ tvoří ostatní zaměstnanci. Při sloučení kategorií má vedení (TMK, OMK, MK) velmi vysokou míru zapojení. Celkem bylo v této skupině osloveno 802 manažerů a dotazník jich vyplnilo 733, což představuje návratnost kolem 91 %. Naproti tomu v kategorii podřízených bylo osloveno 10 300 zaměstnanců, z nichž odpovědělo 7 802, což odpovídá návratnosti cca 78 %. Tento bezmála 13% rozdíl znározňuje, že vedení vnímá průzkum jako prioritní strategický nástroj, zatímco značná část podřízených se rozhodla svůj názor nevyjádřit.

Při pohledu na data napříč všemi oblastmi je patrný trend. Vedení (TMK/OMK/MK) hodnotí stav leadershipu společnosti i o 17 % lépe než jejich podřízení. Zatímco se management v hodnocení leadershipu pohybuje v pásmu vysoké spokojenosti, některé oblasti jako například oblast B, P a s přesáhly 80 %, řadoví zaměstnanci a mistři hodnotí tento aspekt spíše kolem 73 %, nejvíce pak 77,8 %. Tento nesoulad naznačuje, že informace o problémech se směrem nahoru filtrují a top

management žije v optimistické bublině, která neodpovídá reálné zkušenosti lidí v provozu. Jmenovitě je pak určitě nutné zmínit oblast S, kde management hodnotí leadership v jejich oblasti na 89,1 %, zatímco jejich podřízení pouze 71,9 %. Nejmenší rozdíl mezi vnímaným leadershipem vedení a podřízených je pak v oblasti v (rozdíl pouze 0,4 %).

Dalším kritériem, který byl vyhodnocen, je vedení přímého nadřízeného. Tyto výsledky dosahují vcelku vysokých hodnot, většina kolem 80 %. Kritickou oblastí je opět oblast S, kde je rozdíl mezi hodnocením vedení a podřízenými kolem 17%. To může vypovídat o chybějící sebereflexi vedení, nebo nedostatečné komunikaci uvnitř týmu. Další oblastí, která vnímá vedení managementu i výše zmíněného leadershipu, je oblast P, která má shodný rozdíl pro oba aspekty ve výši 9,7 %.

Na závěr dotazníku mohli zaměstnanci zanechat osobní názor k leadershipu. Obecně data ukazují hned několik trendů. Jeden z hlavních je rozpor v prioritách. Zatímco skupina vedení (TMK a OMK) vnímá jako hlavní prioritu strategickou stabilitu a budoucí směřování značky, pro skupinu podřízených je klíčovým tématem funkčnost každodenních procesů a srozumitelnost pokynů. Tento rozdíl v pohledu způsobuje, že rozhodnutí shora jsou na nižších úrovních často vnímána jako příliš teoretická nebo v praxi těžko proveditelná.

Další oblast, kterou je nutné zmínit, je nedůvěra v efektivitu. Napříč komentáři se táhne linka nespokojenosti s tím, jak je organizována práce. Zaměstnanci napříč odděleními uvádějí, že velké množství kontrolních mechanismů a schvalovacích stupňů sice zajišťuje bezpečnost, ale zároveň odčerpává energii, kterou by mohli věnovat inovacím nebo samotné podstatě své práce.

Obecným zjištěním je také fakt, že zaměstnanci již nechtějí být vedení pouze skrze příkazy a tabulky. V datech je jasně vidět, že zaměstnancům chybí leadeři, kteří dokážou vizi firmy srozumitelně přeložit do reality konkrétního týmu a kteří za svými lidmi stojí i v krizových situacích.

Dále je patrné, že zaměstnanci si uvědomují vážnost transformace autoprůmyslu, ale chybí jim větší pocit spoluúčasti. Z obecných vyjádření vyplývá, že změny jsou lidem spíše oznamovány, než aby byli do jejich tvorbě aktivně zapojeni, což vytváří přirozený odpor a únavu z neustálých novinek.

Podrobněji je dle výzkumu CMX v oblasti B – Nákup Škoda a Region Východ – hlavním problémem rigidita a neschopnost managementu adaptovat se na dynamické tržní prostředí. Zaměstnanci poukazují na to, že vedení postrádá odvahu činit samostatná rozhodnutí, pokud k nim nemá k dispozici absolutně vyčerpávající data, což v praxi vede k paralýze a promeškání příležitostí.

Kritika směřuje také k procesu komunikace se zákazníkem, kde je realita často "lakována na růžovo" pro potřeby vedení, zatímco věcné připomínky odborníků z nižších pozic jsou ignorovány. Tento přístup vytváří bariéru mezi strategickými cíli a každodenní operativou, což vede k frustraci podřízených, kteří se cítí být pouze "vykonavateli" bez možnosti ovlivnit směřování zakázek.

Konkrétně pak v oblasti s – Lidé a kultura – je z dat patrné, že zatímco vrcholové vedení (TMK/OMK) vnímá probíhající změny jako nezbytný krok k budoucí stabilitě, u podřízených zaměstnanců převažuje pocit nedostatečného ocenění a vysoké míry stresu. Z komentářů vyplývá, že zaměstnanci postrádají lidštější a citlivější přístup ze strany svých vedoucích. Jeden z komentářů je: „Chybí větší podpora v rámci osobního rozvoje a individuálního přístupu, fungování týmu jako celku není dobré a efektivní a v týmu nemají všichni stejné podmínky.“ Často zmiňují rozpor mezi velkým tlakem na výkon a skutečnou podporou jejich pohody nebo rovnováhy mezi prací a soukromím. Konkrétně lze v datech najít kritiku „neosobního“ způsobu řízení, kde mají tvrdá čísla a výsledky přednost před budováním důvěry v týmech. Tento stav ukazuje, že vztahy na pracovišti jsou v době velkých změn pod tlakem, což může vést k tomu, že lidé na nižších pozicích budou k firmě méně loajální.

V oblasti G – Předseda představenstva – data odhalují slabá místa v tom, jak fungují firemní procesy a jak se předávají informace. Ze strany podřízených je vidět velká nespokojenost s přílišnou úřední zátěží (byrokracií) a složitým schvalováním, které lidé vnímají jako překážku pro rychlou práci a nové nápady. Zaměstnanci v dotazníku CMX často upozorňují na to, že informace k nim neproudí otevřeně – mají pocit, že důležitá rozhodnutí vznikají „za zavřenými dveřmi“ bez jasného vysvětlení, co to pro ně bude znamenat v praxi. Naopak vedení se se systémem řízení ztotožňuje mnohem více, což potvrzuje, že mezi top managementem a zbytkem firmy existuje komunikační bariéra. Pokud jde o odpovědnost, v datech se opakuje volání po tom, aby manažeři nesli větší osobní odpovědnost za neúspěchy, stejně jako ji nesou řadoví zaměstnanci.

V oblasti E – Technický vývoj – podřízení často vnímají své lídry nikoliv jako mentory, ale jako kariéristy, kteří se soustředí primárně na svůj obraz před vyšším vedením. Problémem je zde extrémní byrokracie, kdy i banální technická rozhodnutí musí projít složitým schvalovacím řetězcem. Inovace jsou v této oblasti spíše realizovány na papíře, než skutečně podporovány. Pokud zaměstnanec přijde s novým nápadem, naráží na neochotu vedení riskovat nebo na alibismus, kdy je veškerá zodpovědnost za případný neúspěch přenesena na autora nápadu, zatímco úspěch si připisuje vedení.

Sekce P – Výroba a logistika – trpí největším rozdílem v přístupu k lidem na různých úrovních. Na úrovni mistrů je pociťován značný tlak na výkon bez odpovídajícího lidského uznání. Zaměstnanci přímo ve výrobě vnímají vedení jako skupinu lidí, která je zcela odtržená od fyzické reality práce a která se zajímá pouze o tabulkové hodnoty. Vládne zde "boss model", kde autorita vychází z pozice, nikoliv z respektu. Podpora odvážných nápadů je zde vnímána jako past – vedení sice verbálně inovace vítá, ale v momentě, kdy je potřeba uvolnit rozpočet nebo převzít riziko, nechá zaměstnance bez pomoci.

V oblasti v – Prodej a marketing – jsou komentáře nejostřejší. Objevují se zmínky o náladovosti vedoucích, a dokonce i o zastrašování. Management je kritizován za to, že neumí a nechce řešit konflikty uvnitř týmů, čímž se toxické prostředí dále prohlubuje. Vedení je vnímáno jako skupina, která si "vymýšlí nepravdy" o své podpoře týmu, aby vypadala dobře v interních auditech, zatímco v reálném provozu ignoruje i základní potřeby zaměstnanců a nerespektuje nastavené flexibilní metody práce.

8 Metodologie výzkumu

Volba mezi kvantitativním a kvalitativním přístupem závisí na povaze zkoumaného jevu a cíli výzkumu. Kvantitativní výzkum se uplatňuje tam, kde lze jevy přesně měřit a popsat jejich rozsah, frekvenci či intenzitu, zatímco kvalitativní přístup slouží k odhalování nových souvislostí a hlubšímu porozumění lidskému jednání. Při zkoumání sociálních a psychologických procesů v organizaci je však nezbytné zvolit metodu, která umožní co nejobjektivnější uchopení reality. V rámci této práce se proto jako nejvhodnější jeví kvantitativní postup, jehož cílem je systematický sběr dat vhodných pro statistickou analýzu. Přestože se při interpretaci výsledků mohou objevit prvky kvalitativního uvažování, samotná fáze sběru informací vyžaduje striktní dodržování metodických pravidel, aby byla zajištěna čistota a spolehlivost získaných dat (Bedrnová a Nový, 2007).

Hlavní roli v tomto výzkumu hraje dotazník. Je třeba kriticky nahlížet na skutečnost, že dotazník s sebou nese rizika určitého zkreslení. Lidé se mohou potýkat s limity vlastní paměti, nemusí vždy přesně vyjádřit své myšlenky. Pro minimalizaci těchto vlivů je nutné klást důraz na konkrétnost a srozumitelnost otázek. (Surynek, Komárková a Kašparová, 2001)

Efektivita dotazníku jako výzkumného nástroje závisí především na kvalitě a vhodné struktuře použitých otázek. V metodické přípravě se proto pracuje s různými typy dotazů podle toho, jaký typ informací má být získán. Uzavřené otázky umožňují sbírat přesná, snadno srovnatelná a statisticky zpracovatelná data, zatímco otevřené či polootevřené otázky dávají respondentům prostor pro vlastní vyjádření tam, kde předem stanovené možnosti nedokážou zachytit celé spektrum názorů (Bedrnová a Nový, 2007).

Z hlediska zjevnosti účelu se v dotazníku kombinují přímé otázky, které jsou pro respondenta jednoznačné a podporují věcnou odpověď, a nepřímé otázky, jež pomáhají překonat psychické bariéry u citlivějších témat a vedou ke spontánnějším a věrohodnějším reakcím. Další důležité rozlišení vychází z funkce jednotlivých položek. Meritorní otázky tvoří jádro výzkumu, protože se zaměřují na fakta, postoje a názory související s cílem práce, zatímco instrumentální otázky plní organizační, motivační či kontrolní roli. Usnadňují například vstup do dotazníku, filtrují nerelevantní respondenty nebo ověřují vnitřní logiku odpovědí. Z hlediska organizace šetření se jako vhodná jeví písemná forma dotazování, která eliminuje vliv tazatele, zvyšuje pocit anonymity a umožňuje respondentům vyplnit dotazník v čase a prostředí, které jim vyhovuje. Samotná konstrukce dotazníku musí respektovat zásady srozumitelnosti, neutrality a logické návaznosti, aby vyplňování

probíhalo plynule, nepůsobilo chaoticky a nevedlo k předčasnému ukončení spolupráce (Bedrnová a Nový, 2007).

Kvótní výběr představuje specifickou techniku tvorby výzkumného vzorku, která je založena na snaze vytvořit jakousi „zmenšeninu“ celé populace (tzv. metodu dokonalého průřezu). Hlavním předpokladem je, že pokud vzorek odpovídá populaci v klíčových vlastnostech, jako jsou pohlaví, věk nebo vzdělání, bude se jí pravděpodobně podobat i v postojích a názorech, které jsou předmětem samotného výzkumu. (Sociologická encyklopedie, 2025)

Právě na základě tohoto principu probíhal i výběr respondentů v předkládané práci. V rámci přípravy byly definovány tzv. Kvóty. Jedná se o přesné počty osob s konkrétními znaky, které bylo nutné pro naplnění vzorku získat. Tyto znaky byly zvoleny tak, aby byly v terénu snadno zjistitelné a navzájem nezávislé. Aby se předešlo zkreslení a subjektivnímu vlivu při oslovování účastníků. (Sociologická encyklopedie, 2025)

9 Dotazníkové šetření

Výzkumné šetření bylo realizováno v březnu 2026 napříč vybranými útvary společnosti Škoda Auto a. s. Veškerá data o dotazníku jsou uvedena v příloze A, kde jsou uvedeny dotazníkové otázky a v příloze B jsou pak jednotlivé odpovědi. Výzkumného šetření se celkem zúčastnilo 83 respondentů. Vzhledem k dobrovolnosti vyplňování jednotlivých položek se však četnost odpovědí u konkrétních otázek liší. Vzorek vykazuje vysokou míru genderové vyváženosti (51 % mužů a 49 % žen).

Při interpretaci předložených výsledků je nezbytné vzít v úvahu určité limity provedeného výzkumu, které jsou dány především velikostí a reprezentativností výzkumného vzorku. Celkově se šetření zúčastnilo 83 zaměstnanců, což představuje pouze zlomek z celkového počtu tisíců pracovníků, které společnost Škoda Auto a. s. Zaměstnává. Vzhledem k tomuto omezenému počtu respondentů nelze výsledky považovat za statisticky zobecnitelné pro celou populaci zaměstnanců podniku. Navzdory limitovanému počtu respondentů nabízejí výsledky vypovídající analýzu postojů v rámci vybraných útvarů. V kombinaci se sekundárními daty z průzkumu CMX umožňují identifikovat klíčové trendy a potenciální problémové oblasti ve firemní kultuře. Výzkum tak slouží primárně jako podklad pro hlubší diskusi o kvalitě vedení a jako východisko pro návrh konkrétních optimalizačních opatření v rámci zkoumaných segmentů.

Z hlediska věkové struktury je soubor pestrý, s nejsilnějším zastoupením generace ve věku 26–45 let, což představuje jádro produktivní pracovní síly s relevantními zkušenostmi. Nejsilnější skupinu tvoří respondenti ve věku 26–30 let (15 osob), následovaní skupinami 36–40 let a 41-45 let se shodným počtem odpovědí 14. Nejméně respondentů je pak ve skupině 56–65, kde tuto oblast pokrývá pouze 5 respondentů.

Organizačně jsou nejvíce zastoupeni pracovníci z oblasti s – Lidé a kultura (46 %). Významnou skupinou, která se do výzkumu zapojila je i vrcholové vedení v sekci G – Předseda představenstva (13 %) a oblast F – Finance, IT a právní záležitosti (14 %). Nemalý podíl na výzkumu má také oddělení P – Výroba a logistika (11 %) a E – Technický vývoj (8 %). Tato diverzita umožňuje nahlížet na problematiku leadershipu z různých hierarchických i odborných úrovní.

Otázka č. 4 zkoumala gender nadřízeného pracovníka a odpovědělo na něho pouze 82 respondentů. Zde je patrný výrazný nepoměr oproti složení respondentů – 83 % nadřízených jsou muži, zatímco ženy tvoří pouze 17 % z celkového počtu 82 respondentů. Tento výsledek může sloužit jako podklad

pro diskusi o zastoupení žen v managementu. Jedním z důvodů však může být náhodně vybraný vzorek respondentů.

Délka spolupráce s přímým nadřízeným (otázka č. 5) je klíčová pro hodnocení jeho kvalit. Z 83 největší skupina respondentů (35 %) spolupracuje se svým nadřízeným 1 – 3 roky, následovaná skupina 4 – 6 let (29 %). Dohromady tedy 64 % vzorku má s nadřízeným dlouhodobý pracovní vztah, což zaručuje, že jejich hodnocení v dalších částech dotazníku není založeno na prvním dojmu, ale na reálné zkušenosti s jeho stylem vedení.

Výzkum se dále zaměřil na vnímání ideálních kompetencí. V otázce č. 6 mohli respondenti zaškrtnout z více nabízených možností odpovědí na dotaz „Jaké vlastnosti by měl mít dobrý leader?“, případně mohli v další otázce napsat jinou. U ideálního lídra respondenti nejvíce zdůrazňovali charisma a přirozenou autoritu (77 %) a empatii a emoční inteligenci (77 %). Vysoké hodnocení získala i inspirativnost a motivace (73 %), autenticita (58 %), vizionářství a schopnost nadchnout (57 %) a sebedůvěra (55 %). Nejméně hlasů získal u respondentů fokus (41 %). Z výsledků je zřejmé, že lídr je vnímán jako postava, která má tým vést skrze vizi a vztahy, nikoliv skrze direktivní příkazy.

V kontrastu s tím u ideálního manažera (otázka č. 8) dominují praktické vlastnosti. Naprostou prioritou je rozhodnost (90 %) a zodpovědnost (85 %), následovaná systematičností a organizovaností (79 %). Zajímavým zjištěním je, že analytické myšlení (54 %) je vnímáno jako méně důležité než zodpovědnost. Tento rozdíl jasně definuje, že od manažera se očekává stabilita a struktura, zatímco od lídra lidskost a vize. Zaměstnanci tuto otázku ještě doplnili vlastnostmi jako například schopnost zpomalit, otevřenost, transparentnost, nadhled, tah na branku, chuť na sobě pracovat, posouvat se, dodržovat integritu a compliance. Dále byl zdůrazněn i time management, odolnost vůči stresu a schopnost delegovat – zde se však jedná o vlastnosti připisované spíše manažerům.

Při konfrontaci ideálů s realitou vyzněly výsledky pro společnost Škoda Auto velmi příznivě. Z 83 respondentů 80 % potvrdilo, že jejich lídr skutečně disponuje výše uvedenými vlastnostmi. I přes toto vysoké procentu 17 respondentů nesouhlasí s tím, že jejich leader uvedenými vlastnostmi disponuje. Z doplňující otázky 7a vyplývá, že podřízení u svých nadřízených nejvíce oceňují právě empatii, sebedůvěru a charisma.

Ideální manažer (otázka č. 8) se dle 81 dotazovaných vyznačuje vlastnostmi jako rozhodnost (90 %), zodpovědnost (85 %) a systematičnost a organizovanost (79 %). Pouze 54 % účastníků výzkumu si myslí, že je důležité i analytické myšlení. Účastníci výzkumu ještě doplnili inovativnost, chuť na sobě pracovat, posouvat se, schopnost delegovat, time management a prioritizaci. Podobně pozitivní je i hodnocení manažerských kvalit (otázka č. 9), kde ze stejného počtu respondentů dokonce 86 % uvádí, že jejich manažer splňuje očekávané charakteristiky.

Na postoj „Můj přímý nadřízený/má přímá nadřízená se soustředí primárně na plnění termínů, kontrolu úkolů a procesu." odpovídali respondenti na škále (ano – spíše ano – spíše ne – ne – nevím). Odpovědi se rozprostřely následovně – 20 respondentů naprosto souhlasí, 40 respondentů spíše souhlasí, 14 respondentů spíše nesouhlasí, 4 respondenti naprosto nesouhlasí a 3 respondenti odpověděli nevím.

Klíčovým zjištěním je míra participativního vedení. Na stanovisko „Při řešení problémů se můj přímý nadřízený/má přímá nadřízená ptá na můj názor a zapojuje mě do rozhodování." odpovědělo 31 respondentů „ano". Stejný počet odpovědí je pro „spíše ano". 14 hlasů bylo přiřazeno odpovědi „spíše ne". Pro „ne" bylo hlasováno 4krát a 1 dotazovaný neví.

Tento demokratický prvek je dále posílen v otázce č. 12 „Cítím, že mi přímý nadřízený/přímá nadřízená důvěřuje a dává mi dostatečnou svobodu v tom, jak úkol splním.". Zde 42 respondentů odpovědělo, že cítí důvěru a svobodu v tom, jak úkol splní. Dalších 26 spíše souhlasí, 11 spíše nesouhlasí, 1 nesouhlasí a 2 si nejsou jistí. Tato vysoká míra autonomie je v moderním managementu považována za hlavní faktor vnitřní motivace zaměstnanců.

I v oblasti empatie (otázka č. 13) „Má nadřízená/můj nadřízený projevuje vysokou míru empatie a zajímá se o moji pracovní spokojenost." jsou výsledky následující. 22 respondentů vnímá absolutní zájem nadřízeného o jejich pracovní spokojenost, 31 účastníků průzkumu spíše souhlasí, 19 spíše nesouhlasí. Pouze u 10 % je tento zájem vnímán jako nedostatečný, což dává prostor pro individuální rozvoj vybraných manažerů. Další dva respondenti si nejsou jistí.

I přes velmi pozitivní hodnocení přímých nadřízených přiznalo 24 respondentů, že rozhodně uvažovali o odchodu z firmy kvůli přístupu managementu. Dalších 18 o odchodu spíše uvažovalo. Stejný počet dotazovaných (18) o odchodu spíše neuvažovalo. 20 respondentů o odchodu neuvažovalo určitě a 2 si nejsou jistí. Tato čísla nám ukazují jeden zásadní a trochu smutný paradox. I když jsou lidé se svými přímými manažery spokojení, celých 42 z nich, což je více než

polovina všech dotázaných, někdy vážně uvažovalo o tom, že z firmy odejde. Jak je to možné? Zaměstnanci mají rádi své týmy a věří svým nadřízeným, protože jsou k nim empatičtí a dávají jim svobodu. Jenže jakmile se podívají na firmu jako celek, narážejí na neosobní management, složité procesy nebo rozhodnutí, kterým nerozumí. Pro firmu by to měl být varovný signál. Ani ten nejlepší šéf na světě totiž neudrží talentovaného člověka dlouho, pokud ten člověk přestane věřit systému, ve kterém pracuje.

Dvě závěrečné otázky potvrdily dobrou úroveň interního brandingu. 45 respondentů na otázku „Slyšel/a jste někdy o Modelu vedení Škoda (Leadership Model)?“ odpovědělo „ano“. Necelá třetina dotazovaných (21) o modelu nikdy neslyšela a 16 dotazovaných si není jistých. Při výběru nejdůležitější hodnoty z Leadership modelu Škoda Auto získal nejvíce hlasů (53) podporující partner. Na druhém místě s 19 hlasy skončil realizátor s vizí a posledních 9 hlasů připadlo nadšenému inovátorovi.

Druhý okruh otázek v dotazníku se zaměřil na respondenty z řad managementu. Z hlediska délky praxe ve vedoucí pozici (otázka č. 18) tvoří největší skupinu devíti manažerů s 4-6letou zkušeností, doplněnou o zkušené pracovníky s praxí nad 10 let (6 dotazovaných). Dalších 5 je ve vedoucí funkci méně než rok, 4 pracují na této pozici mezi 1-3 roky a pouze jeden z nich pracuje na pozici něco mezi 7 a 9 lety. Tento mix naznačuje, že výsledky nereflektují pouze postoje dlouholetých vedoucích, ale zahrnují i perspektivu „nové generace“ manažerů, kteří do funkcí nastoupili v posledních letech.

Z hlediska hierarchického zařazení (otázka č. 19) ve vzorku dominují koordinátoři (13 z 23). Jedná se o klíčovou úroveň pro přenos strategických cílů do operativní praxe. Z pozice OMK odpověděli 3 manažeři a 7 dotazovaných pracuje na pozici MK. Absence mistrů ve výsledcích dotazníku naznačuje, že šetření zasáhlo primárně administrativně-technickou část společnosti.

Velikost vedených týmů (otázka č. 20) je u 12 respondentů do 10 osob, což odpovídá modernímu pojetí managementu. Dále pak 10-15 osob vedou 2 dotazovaní manažeři, 3 pracovníci na vedoucích pozicích pracují s 16-25 podřízenými, 1 manažer má pod sebou 26-35 osob a pouze 2 manažeři vedou 36-45 osob. Poslední skupinu tvoří 3 manažeři, kteří vedou skupiny o 46 členech a více.

V otázce zaměřené na priority při výkonu práce „Ve své práci se soustředím primárně na plnění termínů, kontrolu úkolů a procesů“ se 12 respondentů ztotožnilo s tím, že se spíše soustředí na plnění termínů a kontrolu procesů. 4 manažeři se na plnění cílů soustředí primárně. Tento výsledek

potvrzuje, že i v moderním prostředí Škoda Auto je kladen důraz na procesní disciplínu a efektivitu, které jsou pro automobilový průmysl nezbytné. Nicméně 9 manažerů zvolilo odpověď „spíše ne“, což naznačuje existenci významné skupiny vedoucích, kteří svou roli vnímají spíše skrze strategický rozvoj nebo podporu týmu než skrze přímou administrativní kontrolu. Tento rozdíl může být dán specifickými potřebami jednotlivých oddělení (např. rozdíl mezi výrobou a lidskými zdroji).

Ochota zapojovat podřízené do rozhodování ukázala velmi progresivní výsledky. Na otázku „Při řešení problémů se aktivně ptám podřízených na jejich názor a zapojuji je do rozhodování.“ 16 manažerů odpovědělo „ano“ a dalších 7 „spíše ano“. Tento přístup svědčí o vysoké úrovni participativního leadershipu. Zapojování zaměstnanců do řešení problémů nejen zvyšuje jejich motivaci, ale v současném ekonomickém prostředí je pro manažery nezbytností, neboť řešení se často nachází právě na úrovni specialistů v týmu. Nulové zastoupení striktně zamítavých odpovědí potvrzuje, že autoritářský styl vedení je v této vrstvě managementu již minulostí. Tomuto tvrzení nasvědčuje i fakt, že odpověď „ne“ zvolili pouze dva vedoucí pracovníci.

Naprostá shoda panuje v oblasti důvěry a delegování. U tvrzení „Svým podřízeným důvěřuji a dávám jim dostatečnou svobodu v tom, jak úkol splní.“ se manažeři shodli, že podřízeným důvěřují a dávají jim svobodu v tom, jak úkol splní. Přesně tedy „ano“ odpovědělo 16 tázaných a 8 dalších odpovědělo „spíše ano“. Tento výsledek signalizuje, že ve Škoda Auto je hluboce zakořeněn koncept řízení podle cílů, kde pro vedoucího není podstatná cesta, ale výsledek. Takto vysoká míra důvěry je základním předpokladem pro fungování tzv. hybridních modelů spolupráce, které jsou v současné době standardem.

Vysoká míra empatie a zájem o pracovní spokojenost podřízených potvrdila teze „Projevuji vůči podřízeným vysokou míru empatie a zajímám se o jejich pracovní spokojenost.“. Na tuto otázku odpovědělo 13 vedoucích pracovníků „ano“ a na odpovědi „spíše ano“ se shodlo 9 manažerů. Pouze jeden z dotazovaných uvedl odpověď „spíše ne“. V kontextu moderního managementu to dokazuje, že soft skills již nejsou vnímány jako volitelný doplněk, ale jako součást výkonu funkce. Manažeři si uvědomují, že spokojenost týmu přímo souvisí s jeho výkonem.

Otázka týkající se genderových rozdílů v managementu rozdělila respondenty na dvě poloviny. 12 účastníků ankety věří, že pohlaví nemá na silné stránky vliv, zatímco 10 manažerů vnímá rozdíly jako podstatné. To naznačuje, že i přes silnou firemní politiku diverzity stále přetrvává vnímání managementu skrze perspektivu vrozených predispozic.

V navazující kvalitativní otázce pak manažeři tyto postoje mohli okomentovat. Dle respondentů jsou ženy vnímány jako nositelky empatie, komplexnosti a lepších komunikačních schopností. U mužů je typická orientace na cíl a technickou stránku věci.

Vnímání vlastní autority ve vztahu ke genderové identitě (otázka č. 26) ukázalo, že pro 16 manažerů není pohlaví faktorem, který by jejich postavení ovlivňoval. Nicméně 5 vedoucích vnímá svou identitu jako nápomocnou, zatímco 13 % respondentů pociťuje, že jim jejich gender pozici ztěžuje. Tato otázka byla položena z důvodu prozkoumání určité maskulinní a femininní problematiky v managementu, která se i přes to, že žijeme v 21. století často objevuje.

Při identifikaci hodnot Škoda Leadership Modelu se z 24 manažerů nejvíce vidí v rolích podporujícího partnera (46 %) a realizátora s vizí (42 %). To potvrzuje balanc mezi lidským přístupem a orientací na výkon. Role nadšeného inovátora (13 %) je vnímána jako nejslabší, což může být způsobeno vysokou mírou standardizace v automobilovém průmyslu, která někdy změny brzdí ve prospěch osvědčených procesů.

Ambice pro budoucí rozvoj hodnot ze Škoda Leadership Modelu však ukazují touhu po změně. 7 manažerů chce posílit právě roli inovátora. Přesto polovina 12 respondentů hodlá nadále upevňovat svou roli podporujícího partnera. Tento výsledek naznačuje, že manažeři Škoda Auto považují podporu a zmocňování svých lidí za nejdůležitější kompetenci budoucnosti, do které se vyplatí investovat rozvojovou energii. Pouze 5 dotazovaných chce rozvíjet své kvality nadšeného inovátora.

Závěrečná zpětná vazba (poslední sekce) přinesla důležité metodologické podněty. Respondenti upozornili na potřebu jasnější terminologie (rozdíl mezi lídrem a manažerem), která však byla uvedena v průvodním dopisu, který byl společně s dotazníkem rozeslán. Zároveň však zaznělo silné uznání pro systém výběru vedoucích pracovníků, který je vnímán jako propracovaný a efektivní při eliminaci nevhodných kandidátů. Tato reflexe potvrzuje, že manažeři ve Škoda Auto o své roli i o procesech firmy kriticky přemýšlejí, což je známkou vyspělé firemní kultury.

10 Testování hypotéz

Tato část práce se zaměřuje na porovnání toho, jak manažeři a podřízení vnímají dvě důležité oblasti vedení lidí. Zapojování zaměstnanců do rozhodování a míru empatie ze strany nadřízených. Obě témata patří mezi klíčové faktory, které ovlivňují atmosféru v týmu, kvalitu komunikace i celkové fungování pracovních vztahů. V teoretické části se opakovaně upozorňuje, že mezi tím, jak manažeři hodnotí své vlastní chování, a tím, jak jej vnímají jejich podřízení, může vznikat určitý rozdíl. Tento nesoulad pak může ovlivňovat nejen efektivitu vedení, ale také celkovou spokojenost zaměstnanců a atmosféru v týmu.

Z tohoto důvodu byly formulovány dvě hypotézy, které předpokládají možný rozdíl mezi oběma skupinami. První hypotéza se týká míry zapojování podřízených do rozhodování, tedy oblasti spojené s pocitem autonomie, důvěry a participace. Druhá hypotéza se zaměřuje na vnímanou empatii, která je považována za jeden z klíčových prvků moderního leadershipu a významně ovlivňuje vztahy mezi manažery a zaměstnanci.

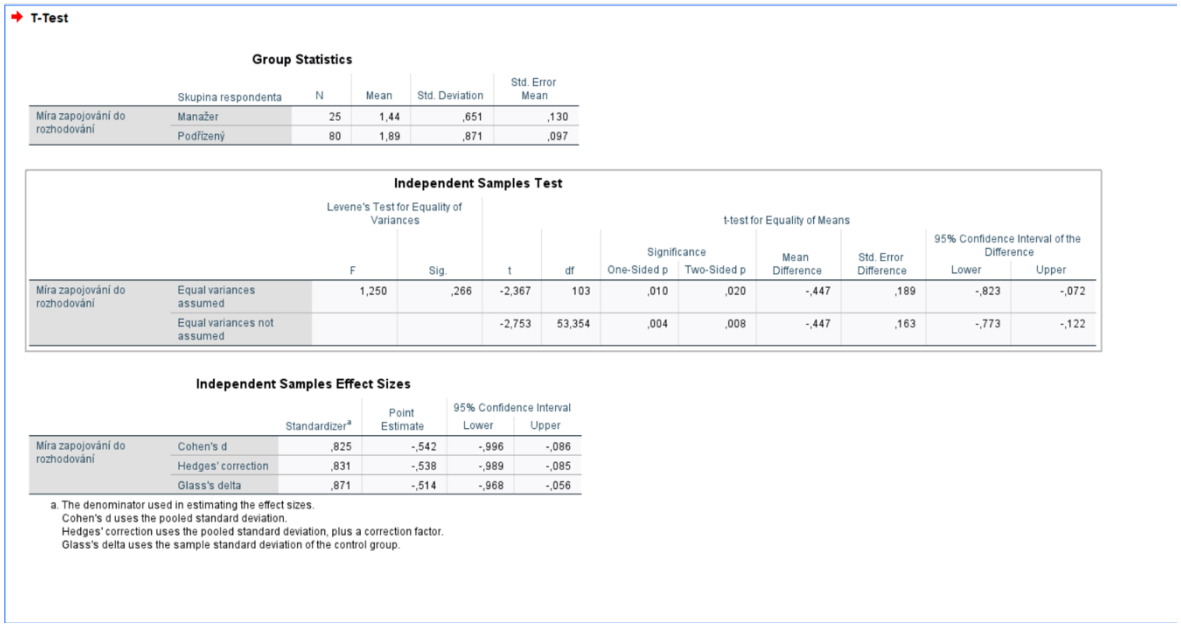
Pro ověření obou hypotéz byl použit dvou-výběrový t-test pro nezávislé skupiny, který umožňuje porovnat průměrné hodnoty dvou odlišných skupin respondentů. Data byla získána pomocí čtyřbodové škály, která umožňuje pracovat s průměry i směrodatnými odchylkami. Před samotným testováním byla vždy ověřena homogenita rozptylů pomocí Leveneho testu, aby bylo možné zvolit správnou variantu statistického postupu.

Testování hypotéz tak poskytuje přehled o tom, zda se pohled manažerů a podřízených shoduje, nebo zda mezi nimi existuje rozdíl, který může být pro organizaci důležitým signálem. Výsledky mohou sloužit jako podklad pro úpravu stylu vedení, zlepšení komunikace či cílený rozvoj manažerských dovedností.

10.1 Rozdíl mezi manažery a podřízenými v míře zapojování do rozhodování

Cílem této části výzkumu bylo ověřit, zda existuje rozdíl mezi tím, jak manažeři cítí míru zapojování podřízených do rozhodování, a tím, jak tuto míru zapojení vnímají samotní podřízení. Tato problematika je významná zejména z hlediska možného nesouladu mezi manažerským sebepojetím a zkušeností zaměstnanců, což může ovlivňovat kvalitu řízení, organizační

klima i efektivitu rozhodovacích procesů. Na základě teoretických východisek byla stanovena nulová hypotéza, podle níž manažeři uvádějí nižší nebo stejnou míru zapojování podřízených do rozhodování, než jakou sami pociťují podřízení (H_0: μ_Manažeři ≥ μ_Podřízení). Alternativní hypotéza předpokládala opačný vztah, tedy že manažeři uvádějí vyšší míru zapojování podřízených, než jakou uvádějí samotní podřízení (H_1: μ_Manažeři < μ Podřízení). Jedná se tedy o jednostranný test hypotéz.



T-Test

Group Statistics

	Skupina respondenta	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Míra zapojování do rozhodování	Manažer	25	1,44	,651	,130
	Podřízený	80	1,89	,871	,097

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
						Significance		Mean	Std. Error	95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	One-Sided p	Two-Sided p	Difference	Difference	Lower	Upper
Míra zapojování do rozhodování	Equal variances assumed	1,250	,266	-2,367	103	,010	,020	-,447	,189	-,823	-,072
	Equal variances not assumed			-2,753	53,354	,004	,008	-,447	,163	-,773	-,122

Independent Samples Effect Sizes

		Standardizer[a]	Point Estimate	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
Míra zapojování do rozhodování	Cohen's d	,825	-,542	-,996	-,086
	Hedges' correction	,831	-,538	-,989	-,085
	Glass's delta	,871	-,514	-,968	-,056

a. The denominator used in estimating the effect sizes.
Cohen's d uses the pooled standard deviation.
Hedges' correction uses the pooled standard deviation, plus a correction factor.
Glass's delta uses the sample standard deviation of the control group.

Obrázek 2: Výstup z programu SPSS (rozdíl v míře zapojování do rozhodování)
Zdroj: Vlastní

Pro ověření hypotézy byl použit dvou-výběrový t-test pro nezávislé výběry, který je vhodný v situaci, kdy jsou porovnávány dvě skupiny respondentů, jež nejsou vzájemně provázané, a cílem je zjistit, zda se jejich průměrné hodnoty statisticky významně liší. Proměnná „míra zapojování do rozhodování“ byla měřena na čtyřbodové škále (1 = „ano“, 4 = „ne“), kde nižší hodnota vyjadřuje vyšší míru zapojení. Tato škála umožňuje použití parametrických metod, protože lze pracovat s průměry a směrodatnými odchylkami. Před samotným testováním byl proveden Leveneho test rovnosti rozptylů, který ověřuje, zda lze předpokládat shodné rozptyly v obou skupinách. Výsledek testu (F = 1,250; p = 0,266) neprokázal statisticky významný rozdíl mezi rozptyly, a proto bylo možné vycházet z výsledků t-testu za předpokladu rovnosti rozptylů.

Deskriptivní statistiky ukázaly, že manažeři uvádějí průměrnou míru zapojování podřízených do rozhodování na hodnotě 1,44, zatímco podřízení hodnotí své zapojení průměrně na 1,89. Vzhledem k tomu, že nižší hodnota na škále znamená vyšší míru zapojení, lze konstatovat, že

manažeři deklarují **vyšší míru zapojování podřízených**, než jakou podřízení sami pociťují. Rozdíl průměrů činí 0,447 bodu, což naznačuje, že podřízení vnímají své zapojení jako nižší, než jaké uvádějí jejich nadřízení.

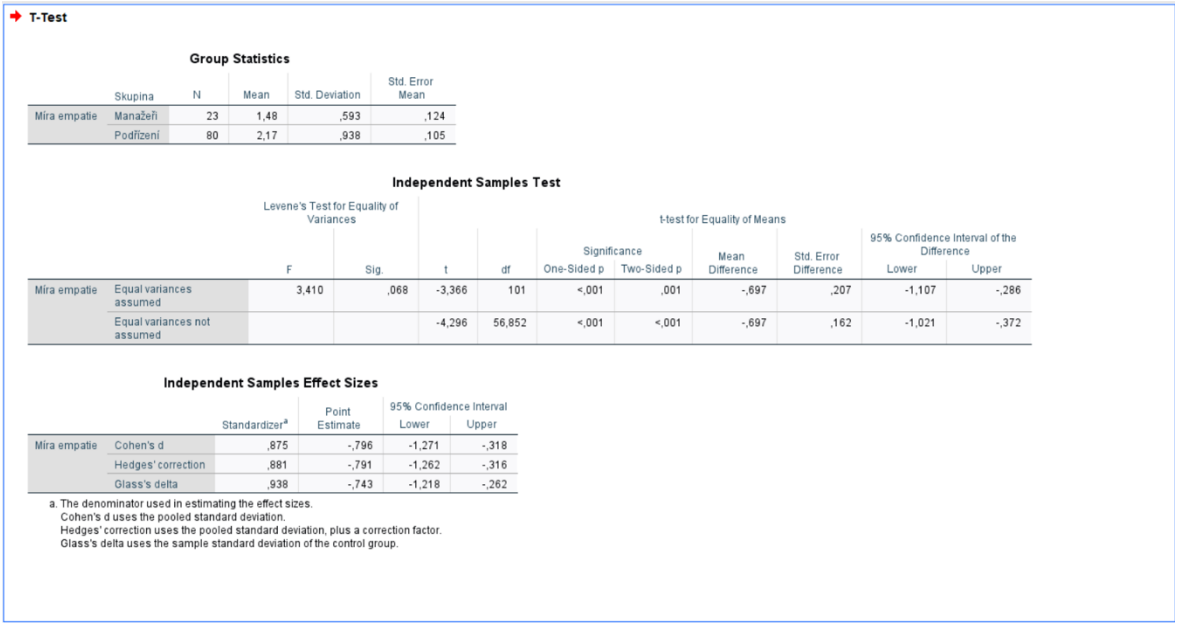
Výsledky t-testu tuto skutečnost statisticky potvrdily. Hodnota testové statistiky (t) byla -2,367 a jednostranná p-hodnota dosáhla hodnoty 0,010. Protože $p < 0,05$, lze výsledek považovat za statisticky významný. To znamená, že nulová hypotéza byla zamítnuta a data podporují alternativní hypotézu. Manažeři tedy skutečně deklarují vyšší míru zapojování podřízených do rozhodování, než jakou podřízení sami uvádějí. Toto zjištění je v souladu s teoretickým očekáváním. Manažeři mohou mít tendenci vnímat své zapojování zaměstnanců optimističtěji, zatímco podřízení mohou hodnotit své zapojení jako nižší.

Celkově lze konstatovat, že analýza prokázala významný rozdíl mezi tím, jak manažeři a podřízení hodnotí míru zapojování do rozhodování. Manažeři deklarují vyšší úroveň zapojování podřízených, než jakou podřízení sami uvádí. Potvrdilo se, že pohledy obou stran se rozcházejí. Na tento rozdíl by se mělo vedení zaměřit, pokud chce zlepšit atmosféru ve firmě a efektivněji řídit své týmy.

10.2 Rozdíl ve vnímané míře empatie mezi manažery a podřízenými

Cílem této části výzkumu bylo ověřit, zda existuje statisticky významný rozdíl mezi tím, jakou míru empatie deklarují manažeři vůči svým podřízeným, a tím, jak tuto empatii vnímají samotní podřízení. Pro testování této hypotézy byly využity otázky měřící míru empatie na čtyřbodové škále, kde 1 = Ano, 2 = Spíše ano, 3 = Spíše ne a 4 = Ne. Nižší hodnota tedy vyjadřuje vyšší míru deklarované či vnímané empatie, zatímco vyšší hodnota znamená nižší empatii.

Na základě teoretických východisek byla stanovena hypotéza H1, která předpokládala, že manažeři deklarují nižší nebo stejnou míru empatie než podřízení. Jinými slovy, předpokládalo se, že manažeři hodnotí svou empatii vůči podřízeným stejně nebo hůře, než podřízení hodnotí empatii svých nadřízených. Proti této hypotéze byla postavena nulová hypotéza H0, která předpokládala, že manažeři deklarují vyšší míru empatie než podřízení. Vzhledem k tomu, že hypotéza předpokládala konkrétní směr rozdílu, byl použit jednostranný statistický test.



T-Test

Group Statistics

	Skupina	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Míra empatie	Manažeři	23	1,48	,593	,124
	Podřízení	80	2,17	,938	,105

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
						Significance				95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	One-Sided p	Two-Sided p	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Míra empatie	Equal variances assumed	3,410	,068	-3,366	101	<,001	,001	-,697	,207	-1,107	-,286
	Equal variances not assumed			-4,296	56,852	<,001	<,001	-,697	,162	-1,021	-,372

Independent Samples Effect Sizes

		Standardizer[a]	Point Estimate	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
Míra empatie	Cohen's d	,875	-,796	-1,271	-,318
	Hedges' correction	,881	-,791	-1,262	-,316
	Glass's delta	,938	-,743	-1,218	-,262

a. The denominator used in estimating the effect sizes.
Cohen's d uses the pooled standard deviation.
Hedges' correction uses the pooled standard deviation, plus a correction factor.
Glass's delta uses the sample standard deviation of the control group.

Obrázek 3: Výstup z programu SPSS (rozdíl ve vnímané míře empatie)
Zdroj: Vlastní

Pro ověření hypotézy byl zvolen t-test pro nezávislé výběry. Před samotným testováním byla ověřena homogenita rozptylů pomocí Leveneho testu. Výsledek testu (p = 0,068) neprokázal statisticky významný rozdíl mezi rozptyly obou skupin, a proto bylo možné vycházet z předpokladu rovnosti rozptylů.

Deskriptivní statistika ukázala, že manažeři dosáhli průměrné hodnoty 1,48, zatímco podřízení hodnotili empatii svých nadřízených průměrnou hodnotou 2,17. Vzhledem ke kódování škály to znamená, že manažeři deklarují vyšší míru empatie, než podřízení vnímají. Rozdíl mezi skupinami je tedy zřetelný již na úrovni průměrů. Směrodatná odchylka byla u manažerů nižší (0,593) než u podřízených (0,938), což naznačuje, že manažeři hodnotili svou empatii konzistentněji než podřízení.

Výsledky t-testu potvrdily, že rozdíl mezi skupinami je statisticky významný. Hodnota testové statistiky (t) byla -3,366 a jednostranná p-hodnota byla menší než 0,001. Záporné znaménko testové statistiky odpovídá tomu, že průměr manažerů je nižší než průměr podřízených, což při daném kódování znamená vyšší dokázanou empatii.

Na základě těchto výsledků byla hypotéza H1 zamítnuta. Data jasně ukazují, že manažeři deklarují vyšší míru empatie, než jakou u nich vnímají podřízení. Hypotéza H0 byla přijata. Tento výsledek může taktéž naznačovat existenci rozdílu mezi sebehodnocením manažerů a vnímáním jejich

chování podřízenými. Manažeři mohou mít tendenci hodnotit své empatické schopnosti pozitivněji, než jak je reálně vnímají jejich podřízení.

11 Komparace výsledků CMX a dotazníkového šetření

Při komparaci sekundárních dat z podnikového měření Culture Mindset Index (CMX) za rok 2025 a dotazníkového šetření realizovaného v březnu 2026 vyvstává několik zásadních rozdílů, které hlouběji osvětlují stav firemní kultury a leadershipu ve společnosti Škoda Auto. Klíčovým zjištěním je potvrzení vysoké kvality přímého nadřízeného, která však ostře kontrastuje s vnímáním rigidity celého podnikového systému.

Jedním z nejvýraznějších výstupů obou šetření je vysoká míra spokojenosti s přímým vedením. V rámci CMX 2025 dosahovaly hodnoty vnímání přímého nadřízeného v průměru 77 %. To je v souladu s výsledky dotazníkového šetření, kde 80 % respondentů potvrdilo, že jejich lídr disponuje ideálními vlastnostmi, a dokonce 86 % respondentů vnímá pozitivně i jejich manažerské kvality. Tento soulad naznačuje, že personální politika a systém výběru vedoucích pracovníků ve společnosti jsou nastaveny efektivně a vytvářejí zdravé prostředí uvnitř jednotlivých týmů.

Zde však vyvstává paradox identifikovaný letošním dotazníkovým šetřením. Přestože jsou zaměstnanci se svými vedoucími velmi spokojeni, více než polovina respondentů (51 %) přiznala, že vážně uvažovala o odchodu z firmy. Lze to interpretovat tak, že lidé ve Škoda Auto neodcházejí od svých manažerů, ale pociťují odcizení od systému jako takového. Přímý nadřízený funguje spíše jako prostředník, který tlumí tlaky korporátního prostředí, ale nedokáže zcela eliminovat frustraci z byrokracie a neosobního řízení.

Data CMX 2025 jasně poukazují na existenci jakési optimistické bubliny, kdy top management (úrovně TMK/OMK) hodnotí stav leadershipu až o 17 % (oblast S) lépe než jejich podřízení. Dotazníkové šetření tento trend potvrzuje skrze potvrzenou ochotu manažerů k participativnímu vedení. Zatímco 92 % manažerů v dotazníku tvrdí, že se aktivně ptají podřízených na názor, pouze 77 % podřízených souhlasilo, že se jich jejich manažer na názor ptá. V doplňujících komentářích CMX zaměstnanci často zmiňují, že důležitá rozhodnutí vznikají „za zavřenými dveřmi“ a zpětná vazba odborníků z nižších pozic je ignorována.

Tento nesoulad lze vysvětlit rozdílným vnímáním priorit. Zatímco management se soustředí na strategickou transformaci a vizi, podřízení, jak ukázalo dotazníkové šetření, volají po funkčnosti každodenních procesů a srozumitelnosti pokynů.

Zatímco strategie Škoda Auto klade důraz na překvapivost a odvahu riskovat, realita v obou šetřeních vykazuje v této oblasti slabiny. Ve vlastním dotazníku se pouze 3 manažeři ztotožnili s rolí „nadšeného inovátora“, což je nejnižší hodnota ze všech rolí Leadership Modelu společnosti Škoda Auto. Tento výsledek koresponduje s daty CMX, kde zaměstnanci napříč útvary (zejména v Technickém vývoji E a Nákupu B) kritizují rigiditu, alibismus a neschopnost managementu rozhodovat.

Ukazuje se, že inovační potenciál je brzděn kontrolním mechanismem a strachem z chyby. V šetření bylo deklarováno, že 100 % dotazovaných manažerů dává svobodu v plnění úkolů. V kontextu CMX je tato svoboda vnímána spíše jako přenesení odpovědnosti za případný neúspěch na podřízeného. Tento rozpor mezi verbální podporou inovací a reálnou procesní zátěží tvoří bariéru pro agilitu, kterou se firma snaží v období transformace posílit.

Zajímavé srovnání nabízí pohled na gender. CMX 2025 identifikoval vyšší návratnost dotazníků u žen, což naznačuje jejich větší citlivost k tématům firemní kultury. Vlastní šetření však odhalilo výrazný nepoměr v obsazení vedoucích pozic (83 % nadřízených respondentů jsou muži), přičemž názory na vliv genderu na kvalitu vedení jsou vyhraněné. Část respondentů stále vnímá muže jako nositele tahu na branku a ženy jako nositelky empatie.

Budoucí směřování leadershipu ve Škoda Auto, jak naznačují výsledky zkoumání, však směřuje k roli „podporujícího partnera“. O tuto roli má zájem polovina dotázaných manažerů. To je pozitivní signál pro transformaci firmy – manažeři si uvědomují, že v době nejistoty je empatičtější a lidštější přístup důležitější než direktivní řízení. Tento trend je přímou odpovědí na kritiku „neosobního managementu“, která se objevila v komentářích CMX v oblasti Lidé a kultura (S).

Celkově lze konstatovat, že primární i sekundární data se vzájemně potvrzují. Škoda Auto disponuje kvalitními lídry na střední a nižší úrovni řízení, kteří přenáší důvěru do svých lidí. Hlavním rizikem pro firmu však zůstává propast mezi těmito týmy a striktním systémovým nastavením společnosti. Pokud nebude transformace doprovázena skutečným odbouráním byrokracie a posílením odvahy inovovat, hrozí, že firma ztratí talentované zaměstnance, kteří sice věří svým šéfům, ale přestávají věřit schopnosti systému se adaptovat.

12 Návrh opatření pro optimalizaci rozvoje manažerských kompetencí ve společnosti Škoda Auto a. s.

Jedním z nejvýraznějších zjištění předkládané práce je existence hlubokého nepoměru v hodnocení kvality leadershipu mezi řídicími pracovníky a jejich podřízenými. Zatímco management se v hodnocení pohybuje v pásmu vysoké spokojenosti (u oblastí B, P a s přes 80 %), řadoví zaměstnanci vnímají realitu i o 17 % hůře. Tato skutečnost naznačuje, že vedoucí pracovníci žijí v optimistické bublině a postrádají reálnou zpětnou vazbu z provozu. Jako prioritní opatření se proto navrhuje institucionalizace systému 360° zpětné vazby, která bude pro všechny úrovně managementu (TMK, OMK, MK) povinná jednou ročně. Výstupy nesmí zůstat pouze u personalistů, ale musí být podkladem pro povinný rozvojový rozhovor s nadřízeným a koučem. Cílem je konfrontovat sebehodnocení manažera s anonymním pohledem týmu, což je klíčové zejména v oblasti s (Lidé a kultura), kde byl zaznamenán největší propad v sebereflexi vedení.

Výzkum jasně definoval ideální kompetence lídra. Mezi ty patří charisma, empatie a emoční inteligence (shoda u 77 % respondentů). V kontrastu s tím však data z výroby a logistiky (oblast P) poukazují na model leadershipu, kde autorita vychází z tabulkové pozice, nikoliv z přirozeného respektu. Navrhovaným opatřením je implementace rozvojového programu pro leadery. Toto opatření přímo reaguje na poptávku zaměstnanců po podporujícím partnerovi, což je hodnota Leadership modelu, kterou 53 respondentů označilo za nejdůležitější. Program by měl obsahovat nácvik aktivního naslouchání a techniky kladení otázek, aby manažeři dokázali naplnit očekávání 77 % podřízených, kteří volají po vyšší míře empatie.

Klíčovým zjištěním také je, že zaměstnanci sice pociťují důvěru (42 respondentů cítí absolutní svobodu), ale zároveň narážejí na extrémní byrokracii a složité schvalovací řetězce, zejména v technickém vývoji (oblast E) a u předsedy představenstva (oblast G). Jako konkrétní opatření lze navrhnout delegování rozhodovacích pravomocí na nižší hierarchické úrovně. Zaměstnanci v dotazníku uváděli, že byrokratická zátěž odčerpává energii využitelnou pro inovace. Cílem je umožnit specialistům činit operativní rozhodnutí samostatně bez nutnosti vícestupňového schvalování, což podpoří vnitřní motivaci a zrychlí reakce schopnost firmy v období transformace. Toto opatření však není možné aplikovat celoplošně, ale zejména v oblastech, kterých se netýká přísná bezpečnostní regulace automotivu. Jedná se například o oblast s (Lidé a kultura).

Dále se prokázalo, že více než polovina dotázaných (42 respondentů) vážně uvažovala o odchodu z firmy kvůli přístupu managementu. Pro společnost Škoda Auto by toto zjištění mělo být varováním. Paradoxem zůstává, že tito lidé jsou často spokojeni se svým přímým nadřízeným, ale frustruje je „neosobní systém“ a netransparentní rozhodování za zavřenými dveřmi, jak bylo zmíněno v rámci CMX. Opatřením je zavedení pravidelných schůzek na úrovni jednotlivých útvarů, kde bude vedení otevřeně komunikovat nejen úspěchy, ale i chyby a strategická rizika. Toto opatření reaguje na volání zaměstnanců po větší osobní odpovědnosti manažerů za neúspěchy. Zvýšením srozumitelnosti strategických vizí, které podřízení často vnímají jako příliš teoretické, dojde k posílení loajality k firmě jako celku, nejen pouze k nejbližšímu pracovnímu týmu.

V sekci B (Nákup) a E (Technický vývoj) respondenti poukazovali na neochotu vedení riskovat, což vede k subjektivnímu zkreslování informací. Aby se podpořila chuť k inovacím, která je ve firmě vnímána jako nejslabší článek, navrhuje se zavedení malého fondu pro rychlé nápady. Ten by týmům umožnil vyzkoušet si nové věci v malém měřítku a bez složitého schvalování, které dnes nadějné projekty často brzdí. Tato změna ale vyžaduje i jiný přístup k chybám. Neúspěch by neměl být brán jako osobní selhání, ale jako zkušenost, ze které se může celá firma poučit a posunout dál.

Škoda Auto dlouhodobě sleduje zastoupení žen na vedoucích pozicích a usiluje o jeho postupné zvyšování. Jednou z cest může být cílený rozvojový program pro budoucí lídryně, v němž by zkušené manažerky i manažeři poskytovali mentoring talentovaným ženám. Zkušené manažerky a manažeři by v něm předávali své know-how a pomáhali talentovaným ženám rozvíjet sebejistotu i dovednosti potřebné pro náročnější role.

Závěrečná zpětná vazba také ukázala potřebu vzdělání zaměstnanců v oblasti rozlišení mezi rolí „lídra“ a „manažera“. Ačkoliv firma disponuje propracovaným Leadership modelem, z celkového počtu 82 respondentů o něm 21 nikdy neslyšelo. Opatřením je opětovná komunikace interního branding Modelu vedení k zaměstnancům. Neměla by být postavena na suchých definicích, ale na konkrétních příkladech tzv. Storytellingu, přímo z prostředí Škoda Auto. Sjednocení terminologie a hodnot napříč všemi úrovněmi řízení zajistí, že zaměstnanci budou rozumět tomu, co se od nich a jejich šéfů očekává, čímž se sníží komunikační bariéra identifikovaná v oblasti G.

13 Závěr

Diplomová práce poskytla komplexní pohled na fungování leadershipu ve společnosti Škoda Auto a ukázala, že přímí nadřízení jsou zaměstnanci vnímáni převážně pozitivně. Dotazníkové šetření potvrdilo, že zaměstnanci oceňují zejména podporující přístup, empatii a důvěru, kterou jim jejich vedoucí poskytují. Tyto výsledky odpovídají i dlouhodobým trendům v interním průzkumu CMX, kde přímí nadřízení dosahují stabilně vysokého hodnocení. Ukazuje se, že na úrovni každodenního vedení fungují vztahy mezi manažery a zaměstnanci dobře a přispívají k celkové spokojenosti pracovníků.

Výzkum však zároveň odhalil výrazný rozdíl mezi tím, jak leadership hodnotí manažeři a jak jej vnímají podřízení. Zatímco vedoucí pracovníci popisují firemní kulturu a styl vedení velmi pozitivně, zaměstnanci jsou v některých oblastech podstatně kritičtější. Tento rozdíl se projevuje zejména v tématech, která souvisejí s vyššími úrovněmi řízení – například v oblasti transparentnosti rozhodování, komunikace změn nebo podpory inovací. Zaměstnanci často narážejí na složité procesy, byrokracii a nedostatek prostoru pro vlastní iniciativu, což může oslabovat jejich motivaci i důvěru ve vedení.

Významným zjištěním je také skutečnost, že část zaměstnanců někdy zvažovala odchod z firmy kvůli přístupu managementu, nikoliv kvůli svému přímému nadřízenému. Tento rozdíl ukazuje, že zatímco každodenní vedení funguje dobře, strategická komunikace a celkové nastavení firemních procesů mohou být pro zaměstnance zdrojem frustrace. Právě tato oblast představuje největší příležitost pro další rozvoj.

Na základě výsledků byly navrženy kroky, které mohou přispět k posílení leadershipu ve společnosti. Patří mezi ně zejména rozvoj manažerských kompetencí, posílení 360° zpětné vazby, zjednodušení procesů, větší podpora inovací a důraz na otevřenou komunikaci napříč úrovněmi řízení. Tato opatření mohou pomoci sladit očekávání zaměstnanců s představami managementu a posílit důvěru, která je pro fungování velké organizace zásadní.

Celkově je možné konstatovat, že Škoda Auto má silné základy v oblasti vedení lidí, ale zároveň stojí před výzvou, jak propojit strategické cíle firmy s každodenní zkušeností zaměstnanců. Výsledky práce ukazují, že kvalitní leadership je jedním z hlavních faktorů, které mohou ovlivnit nejen spokojenost zaměstnanců, ale i dlouhodobou konkurenceschopnost společnosti. Navržená

opatření mohou přispět k tomu, aby se firemní kultura dále rozvíjela a aby vedení lidí zůstalo jednou z hlavních předností společnosti i do budoucna.

14 Seznam použité literatury

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

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-169-0.

BELBIN, R. M, 2012. *Týmové role v práci*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-892-3.

BLAŽEK, Ladislav, 2014. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4429-2.

ČAKRT, Michal, 2024. *Typologie osobnosti pro manažery: manažerské styly, rozhodování, komunikace, konflikty, týmová práce, time management a změny*. 3. vydání. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-2133-3.

CEMI, 2025. Emoční inteligence: Klíčová dovednost lídrů. Online. 30. 9. 2025. Dostupné z: https://www.cemi.cz/blog/emocni-inteligence-klicova-dovednost-lidru/. [cit. 2026-04-27].

CEMI, 2021. Leadership vs. Management: Jaký je v tom rozdíl? Online. 12. 10. 2021. Dostupné z: https://www.cemi.cz/blog/leadership-vs-management/. [cit. 2026-04-27].

CLOUD, Katie a Aimee LETURMY, 2023. Management vs. Leadership: Would You Rather?. *College and University*. Online. Vol. 98, No. 1, s. 75–80. ISSN 00100889. Dostupné z: https://www.proquest.com/docview/2785685210?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true&sourcetype=Scholarly%20Journals.

COYLE, Daniel, 2022. *Jak vybudovat úspěšný tým: tajemství fungování nejlepších týmů na světě*. Praha: Audiolibrix. ISBN 978-80-88407-46-1.

ČESKÁ TELEVIZE, 2021. *Jak se Škoda dostala do koncernu Volkswagen: smlouva byla podepsána před 30 lety* . Video. 2021-03-28. Dostupné z: ČT24, https://ct24.ceskatelevize.cz/clanek/ekonomika/jak-se-skoda-dostala-do-koncernu-volkswagen-smlouva-byla-podepsana-pred-30-lety-36949. [cit. 2026-04-21].

DONAHUE, Wesley E, 2022. *Building leadership competence: a competency-based approach to building leadership ability*. Second edition. State College, Pennsylvania: Centrestar Learning. ISBN 979-8-4046-2938-5.

DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH, 1997. *Management*. Přeložil Václav DOLANSKÝ a Josef KOUBEK. Praha: Grada. ISBN 978-80-7169-422-9.

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

HLUŠIČKA, Petr, 2013. S*tyly vedení*. Online. 2013-02-18. Dostupné z: https://www.firemni-sociolog.cz/cz/uzitecne-informace/clanky/138-styly-vedeni. [cit. 2026-04-21].

HOLÁ, Jana, 2006. I*nterní komunikace ve firmě*. Online. ISBN 80-251-1250-0. Dostupné z: http://toc.nkp.cz/NKC/200701/contents/nkc20061700687_1.pdf. [cit. 2026-04-20].

IBM, 2024. *What is Knowledge Management*?. Online. Dostupné z: https://www.ibm.com/think/topics/knowledge-management. [cit. 2026-04-27].

INDEED EDITORIAL TEAM, 2025. 12 Key Managerial Tasks for Success (With Definitions). Online. 2025-12-11. Dostupné z: https://www.indeed.com/career-advice/career-development/managerial-task. [cit. 2026-04-27].

JUDGE, Timothy A., Joyce E. BONO, Remus ILIES a Megan W. GERHARDT, 2002. Personality and Leadership: a Qualitative and Quantitative Review. *Journal of Applied Psychology*. Online. Vol. 87, No. 4, s. 765–780. ISSN 0021-9010. DOI: 10.1037/0021-9010.87.4.765. [cit. 2026-04-21].

KHELEROVÁ, Vladimíra, 2010. K*omunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., doplněné vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3566-5.

KRÁLÍK, Jan, 2020. *Muž mezi VW a Škodou: v pozadí Hanuš Holzer*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-1002-5.

LABA, 2023. *Manažerská mysl: Rozluštěte lidské jednání a motivaci pomocí psychologie*. Online. 2023-08-25. Dostupné z: https://l-a-b-a.cz/blog/833-manazerska-mysl-rozlustete-lidske-jednani-a-motivaci-pomoci-psychologie. [cit. 2026-04-21].

LEWIN, Kurt, 2019. *Teorie pole: výbor z díla*. Přeložil Hana ANTONÍNOVÁ, edičně připravil Tomáš ŘIHÁČEK. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1550-9.

MARŠÍKOVÁ, Kateřina a Magdalena ZBRÁNKOVÁ, 2017. *Úvod do managementu I*. 3. Aktualizované vydání. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-367-6.

MENDELL, Adrienne, 1997. *Jak myslí muži*. Přeložil Veronika VOLHEJNOVÁ. Praha: Talpress. ISBN 978-80-7197-129-0.

MICHALOWICZ, Mike, 2025. Tajemství úspěšných lídrů: jak vybudovat tým, na který budete hrdí. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-5320-6.

NETSUITE, 2025*. Decision-Making for Managers: Why It Matters & How to Improve.* Online. 2025-02-28. *Dostupné z: https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/business-strategy/decision-making-for-managers.shtml. [cit. 2026-04-27].*

PUBLI, 2024. *Organizování a základní organizační struktury*. Online. Dostupné z: https://publi.cz/books/189/06.html. [cit. 2026-04-21].

MUNI, 2010*. Overview of Keirsey*. Online. Masarykova univerzita. Dostupné z: https://is.muni.cz/el/fi/jaro2010/PV215/um/Overview_of_Keirsey_all.pdf. [cit. 2026-04-21].

PILAŘOVÁ, Irena, 2016. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5721-6.

PROCHÁZKA, Jakub, Martin VACULÍK a Petr SMUTNÝ, 2013. *Psychologie efektivního leadershipu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4646-3.

RÖDL, Martin, 2025. *Důvěra jako nástroj řízení komplexity ve firmě. O*nline. Dostupné z: https://www.martinroedl.cz/duvera-jako-nastroj-rizeni-komplexity-ve-firme/. [cit. 2026-04-21].

SEILER, Stephan a Andrea C. PFISTER, 2009. *„Why did i do this?“: Understanding leadership behavior through a dynamic five-factor model of leadership*. *Journal of Leadership Studies*. Online. No. 3, vol. 3, s. 41–52. ISSN 1935-2611. DOI: 10.1002/jls.20122. Dostupné z: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/jls.20122. [cit. 2026-04-21].

SINEK, Simon. *Leadership Has To Be Learned, 2025*. Video. 2025-06-11. Dostupné z: YouTube, https://www.youtube.com/watch?v=VOXrpW-rotE. [cit. 2026-04-21].

SINEK, Simon, 2024. *Management vs. Leadership: What's the Real Difference?* Video. 2024-12-06. Dostupné z: YouTube, https://www.youtube.com/watch?v=p4uNIirSPaE. [cit. 2026-04-21].

SIROTKOVÁ, Petra, 2009. *Proč je na vedoucích pozicích hodně manažerů a málo lídrů*. Online. 2009-12-10. Dostupné z: https://cz.linkedin.com/pulse/pro%C4%8D-je-na-vedouc%C3%ADch-pozic%C3%ADch-hodn%C4%9B-mana%C5%BEer%C5%AF-m%C3%A1lo-l%C3%ADdr%C5%AF-sirotkova. [cit. 2026-04-21].

SOCIAL SKILLS COACHING, 2020. A*rtisan, Guardian, Idealist, Rational – Which Keirsey Temperament Are You?*. Video. 2020-05-28. Dostupné z: YouTube, https://www.youtube.com/watch?v=MlDqS4WjYsY. [cit. 2026-04-21].

SOCIOLOGICKÝ ÚSTAV AV ČR, 2018. V*ýběr kvótní*. Online. 2018-03-09. Dostupné z: https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Výběr_kvótní. [cit. 2026-04-21].

STEFFAL, Šimon, 2021. *Quo vadis, lídři? Jste dobrý leadership vs. špatný*. Online. Dostupné z: https://www.mindsetmentors.eu/quo-vadis-lidrsite-dobry-leadership-vs-spatny/. [cit. 2026-04-21].

STŘELEC, Jiří a Radek OSIČKA, 2025. *Rozhodování managementu: Jak vést střední management ke správnému rozhodování*. Online. 2025-11-19. Dostupné z: https://vlastnicesta.cz/zkusenosti/vedeni-firmy/management-leadership/rozhodovani-managementu-jak-vest-stredni-management-ke-spravnemu-rozhodovani/. [cit. 2026-04-21].

SURYNEK, Alois, Helena KOMÁRKOVÁ a Eva KAŠPAROVÁ, 2001. Z*áklady sociologického výzkumu*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-038-9.

SVOBODA, Mojmír, 1999. *Psychologická diagnostika dospělých*. 2. vydání. Praha: Portál. ISBN 978-80-7178-327-5.

ŠKODA AUTO, 2021. A*rchiv článků – rok 2021*. Online. Dostupné z: https://www.skoda-storyboard.com/cs/tag/years/2021-cs/. [cit. 2026-04-21].

ŠKODA AUTO, 2026. *Historie*. Online. Dostupné z: https://www.skoda-auto.cz/o-spolecnosti/historie. [cit. 2026-04-21].

ŠKODA AUTO, 2024. *People & Culture*. Online. Dostupné z: https://reporting.skoda-auto.cz/people-and-culture. [cit. 2026-04-21].

ŠKODA AUTO, 2025. *Reporting Škoda Auto*. Online. Dostupné z: https://reporting.skoda-auto.cz. [cit. 2026-04-21].

ŠKODA AUTO, 2021. *ŠKODA AUTO je v koncernu Volkswagen 30 let: příběh evropského ekonomického úspěchu*. Online. 2021-03-22. Dostupné z: https://www.skoda-storyboard.com/cs/tiskove-zpravy-archiv/skoda-auto-je-v-koncernu-volkswagen-30-let-pribeh-evropskeho-ekonomickeho-uspechu/. [cit. 2026-04-21].

ŠKODA AUTO, 2024. V*ýroční zpráva 2023*. Online. Dostupné z: https://cdn.skoda-storyboard.com/2024/03/Skoda_Auto-Annual_Report-2023_CZ_eeb13d52.pdf. [cit. 2026-04-21].

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠNÝDROVÁ, Ivana, 2006. *Manažerka a stres*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1272-7.

TED, 2010. *Why we have too few women leaders |Sheryl Sandberg*. Video. 2010-12-21. Dostupné z: YouTube, https://www.youtube.com/watch?v=18uDutylDa4&list=PLSnCqLF3z7tEOjZeK3rQnZXJnBYCkUKJl&index=20 [cit. 2026-04-21].

TED, 2014. *What it takes to be a great leader | Roselinde Torres | TED*. Video. 2014-02-19. Dostupné z: YouTube, https://www.youtube.com/watch?v=aUYSDEYdmzw. [cit. 2026-04-21].

TEDX TALKS, 2017. *„Don't manage time, manage focus" |Savinda Ranathunga| TEDxThammasatU*. Video. 2017-06-15 Dostupné z: YouTube, https://www.youtube.com/watch?v=R7cUvp3XnYs&list=PLSnCqLF3z7tEOjZeK3rQnZXJnBYCkUKJl&index=7. [cit. 2026-04-21].

TEDX TALKS, 2014. *What skills lead to success? Paula Golden at TEDxSanJuanCapistrano*. Video. 2014-06-15. Dostupné z: YouTube, https://www.youtube.com/watch?v=z5_wrCgs4tI&list=PLSnCqLF3z7tEOjZeK3rQnZXJnBYCkUKJl&index=22. [cit. 2026-04-21].

TIME MANAGEMENT a MATICE PLÁNOVÁNÍ ČASU, 2020. Online. Dostupné z: https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/management/rady-pro-manazery/time-management-a-matice-planovani-casu. [cit. 2026-04-21].

URBAN, Jan, 2025. *Resilience: když se zaměstnanec zhroutí, „spravíme" ho workshopem?* Online. 2025-09-24. Dostupné z: https://ekonom.cz/c1-67791820-resilience-kdyz-se-zamestnanec-zhrouti-spravime-ho-workshopem. [cit. 2026-04-27].

VÁGNER, Ivan, 2025. *Řízení a management*. Online. Dostupné z: https://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-texty-bc/pr_man_zm_vagner1_2.pdf. [cit. 2026-04-21].

WEIHRICH, Heinz, Václav DOLANSKÝ a Harold KOONTZ, 1998. *Management*. Praha: East Publishing. ISBN 978-80-7219-014-0.

ZACCARO, Stephen J., 2001. *The nature of executive leadership: a conceptual and empirical analysis of success*. Washington, D.C.: American Psychological Association. ISBN 978-1-55798-732-7.

ZAPLETALOVÁ, Šárka, 2021. *Management 1 – prezentace*. Online. Studijní materiál. Dostupné z: https://is.slu.cz/el/opf/leto2021/PEMBKMNM/um/prednasky_-_prezentace/prezentace_Management-1.tutorial.pdf. [cit. 2026-04-21].

CEMI, 2023. Znáte tyto druhy leadershipu? a který se hodí pro vás? Online. 2023-08-10. Dostupné z: https://www.cemi.cz/blog/znate-tyto-druhy-leadershipu-a-ktery-se-hodi-pro-vas/. [cit. 2026-04-21].

15 Seznam příloh

Příloha A **Dotazníkové šetření 89**

Příloha B **Výsledek dotazníkového šetření..... 96**

Příloha A Dotazníkové šetření

Otázky pro podřízené i manažery:

1) Jaká je vaše genderová identita?/What is your gender identity?
    - Žena /Male
    - Muž/Famale
    - Jiná genderová identita/Other gender identity
2) Váš věk. Your age.
    - 20–25
    - 26–30
    - 31–35
    - 36–40
    - 41–45
    - 46–50
    - 51–55
    - 56–60
    - 61-65
    - 66 a více/and more
3) V jaké oblasti Škoda Auto a.s. pracujete?/What area of Škoda Auto do you work in?
    - G – Předseda představenstva/The Board
    - F – Finance, IT a právní záležitosti/Finance, IT and Legal
    - V – Prodej a marketing/Sales and Marketing
    - P – Výroba a logistika/Production and Logistics
    - E – technický vývoj/Technical development
    - S – Lidé a kultura/People and Culture
    - B – Nákup Škoda a Region Východ/Purchasing and Region East
    - Jiné/Other
4) Váš přímý nadřízený je?/Your superior is:
    - Muž/Male
    - Žena/Female
    - Jiná genderová identita/Other gender identity

5) Jak dlouho pracujete pod svým přímým nadřízeným?/How long have you been working with your superior?
    - Méně než 1 rok/Less than 1 year
    - 1-3 roky/years
    - 4-6 let/years
    - 7-9 let/years
    - 10 a více let/years and more
6) Jaké vlastnosti by měl mít dobrý leader?/What characteristics in your opinion should have a good leader?
    - Charisma a přirozená autorita/Charisma and natural authority
    - Empatie a emoční inteligence/Empathy and emotional
    - Autenticita/Authenticity
    - Vizionárství a schopnost nadchnout/Visionary and ability to inspire
    - Inspirativnost a motivace/Inspiration and motivation
    - Sebedůvěra/Self-confidence
    - Fokus/Focus
    - Jiné/Other

6a) Pokud iste uvedli "Jiné", prosím uvedte jake:/If you chose "Other", please specify:

7) Má Váš leader / Vaše leaderka některou z těchto výše uvedených vlastností?/Does your leader have any of these above mentioned qualities?
    - Ano/Yes
    - Ne/No

7a) Pokud jste odpověděli "Ano", uvedte prosím které./If you answered "Yes", please specify:

8) Jaké vlastnosti by podle Vás měl mít dobrý manažer / dobrá manažerka?/What qualities do you think a good manager should have?
    - Systematičnost a organizovanost/Systematicity and organization
    - Rozhodnost/Decisiveness
    - Analytické myšlení/Analytical thinking
    - Zodpovědnost/Responsibility
    - Jiné/Other

8a) Pokud jste uvedli "Jiné", napište konkrétně které/If you chose "Other" , please specify:

9) Má Váš manažer / Vaše manažerka některou z těchto vlastností uvedených výše?/Does your manager have any of these characteristics mentioned above?
    - Ano/Yes
    - Ne/No
10) Můj přímý nadřízený / má přímá nadřízená se soustředí primárně na plnění termínů, kontrolu úkolů a procesu./My direct superior focuses primarily on keeping deadlines and control of tasks and processes.
    - Ano/Yes
    - Spíše ano/Mainly yes
    - Spíše ne/Mainly no
    - Ne/No
    - Nevím/I don't know
11) Při řešení problémů se můj přímý nadřízený / má přímá nadřízená ptá na můj názor a zapojuje mě do rozhodování./When solving problems, my direct supervisor asks for my opinion and involves me in decision-making.
    - Ano/Yes
    - Spíše ano/Mainly yes
    - Spíše ne/Mainly no
    - Ne/No
    - Nevím/I don't know
12) Cítím, že mi přímý nadřízený / přímá nadřízená důvěřuje a dává mi dostatečnou svobodu v tom, jak úkol splním./I feel that my direct supervisor trusts me and gives me sufficient freedom in how i complete the task.
    - Ano/Yes
    - Spíše ano/Mainly yes
    - Spíše ne/Mainly no
    - Ne/No
    - Nevím/I don't know

13) Má nadřízená / můj nadřízený projevuje vysokou míru empatie a zajímá se o moji pracovní spokojenost./My supervisor shows a high level of empathy and is interested in my job satisfaction.
    - Ano/Yes
    - Spíše ano/Mainly yes
    - Spíše ne/Mainly no
    - Ne/No
    - Nevím/I don't know
14) Přemýšlel/a jste někdy o odchodu z firmy kvůli přístupu managementu?/Have you ever thought about leaving the company because of the management's attitude?
    - Ano/Yes
    - Spíše ano/Mainly yes
    - Spíše ne/Mainly no
    - Ne/No
    - Nevím/I don't know
15) Jakých vlastností si vážíte u svého leadera / své leaderky?/What qualities do you value in your leader?
16) Slyšel/a jste někdy o Modelu vedení Škoda (Leadership Model)?/Have you ever heard of the Škoda Leadership Model?
    - Ano/Yes
    - Ne/No
    - Nejsem si jistý/jistá/I am not sure
17) Jaká z těchto hodnot vedení je pro Vás dle Vašeho názoru nejdůležitější?/Which of these leadership values do you think is most important to you?
    - Podporující partner/Empowering ally
    - Nadšený inovátor/Keen prototyper
    - Realizator s vizi/Can-Do spirit

Otázky pouze pro manažery:

18) Jak dlouho pracujete na vedoucí pozici?/How long have you been working in management?
    - Méně než rok/Less than a year
    - 1-3 roky/years
    - 4-6 let/years
    - 5 – 7 let
    - 7-9 let/years
    - 10 a více let/and more

19) Na jaké úrovni managementu pracujete? What level of management do you work at?OMK
    - MK
    - Koordinátor/ka/Coordinator
    - Mistr/Mistrová/Forman/woman

20) Kolik lidí vedete?/How many people do you lead?
    - 10 a méne/10 and less
    - 11-15 let/years
    - 16-25 let/years
    - 26-35 let/years
    - 36-45 let/years
    - 46 a více/and more

21) Ve své práci se soustředím primárně na plnění termínů, kontrolu úkolů a procesů./In my work, i tocus primarily on meeting deadlines, controlling tasks and processes.
    - Ano/Yes
    - Spíše ano/Mainly yes
    - Spíše ne/Mainly no
    - Ne/No
    - Nevím/I don’t know

22) Při řešení problémů se aktivně ptám podřízených na jejich názor a zapojuji je do rozhodování./When solving problems, i actively ask subordinates for their opinions and involve them in decision-making.Ano/Yes
    - Spíše ano/Mainly yes
    - Spíše ne/Mainly no
    - Ne/No
    - Nevím/I don’t know

23) Svým podřízeným důvěřuji a dávám jim dostatečnou svobodu v tom, jak úkol splní./I trust my subordinates and give them sufficient freedom in how they complete the task.
    - Spíše ano/Mainly yes
    - Spíše ne/Mainly no
    - Ne/No
    - Nevím/I don't know
24) Projevuji vuči podřízeným vysokou míru empatie a zajímám se o jejich pracovní spokojenost./I demonstrate a high level of empathy towards my subordinates and am interested in their job satisfaction.
    - Spíše ano/Mainly yes
    - Spíše ne/Mainly no
    - Ne/No
    - Nevím/I don't know
25) Myslíte si, že obecně muži a ženy mají v managementu odlišné silné stránky?/Do you think men and women have in general different strengths in management?
    - Ano/Yes
    - Ne/No
    - Nevím/I don't know

25a) Pokud jste odpověděli ano, popiste které./If you answered yes, please write which ones:

26) Pocitujete, že Vaše genderová identita ovlivňuje to, jakou přirozenou autoritu u podřízených máte?/Do you feel that your gender identity affects the natural authority you have over your subordinates?
    - Ano, pomáhá mi/Yes it helps me.
    - Ne, nemá vliv./No it does not make any difference.
    - Spiše mi to ztěžuje pozici./It makes it rather harder for me.
27) Jakou z těchto hodnot chování z Modelu vedení Skoda (Leadership Modelu) u sebe vnímáte jako nejsilnější?/Which of these behavioral values from the Škoda Leadership Model do you perceive as the strongest in yourself?
    - Podporující partner/Empowering ally
    - Nadšený inovátor/Keen prototyper
    - Realizator s vizi/Can-Do spirit

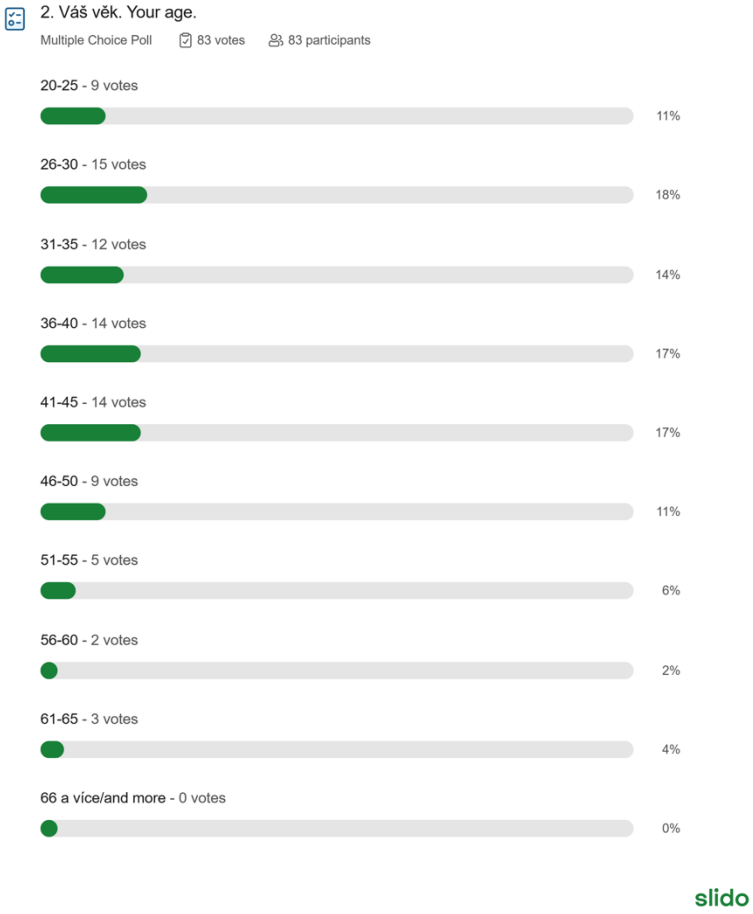
28) Jakou z těchto 3 hodnot z Modelu vedení Skoda (Leadership Modelu) byste chtěl/a nejvíce posílit?/Which of these 3 values from the Škoda Leadership Model would you like to strengthen the most?

- Podporující partner/Empowering ally
- Nadšený inovátor/Keen prototyper
- Realizator s vizi/Can-Do spirit

Děkujeme. Jste na konci dotazníku. Pokud byste nám chtěli ještě něco sdělit, zde máte prostor. /Thank you. You are at the end of the questionnaire. If you would like to tell us anything else, there is the space here.

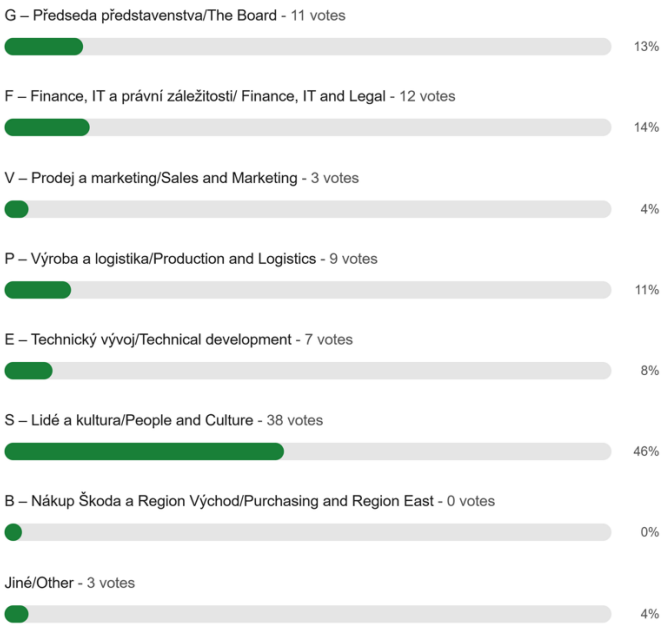
Příloha B Výsledek dotazníkového šetření





3. V jaké oblasti Škoda Auto a.s. pracujete?/What area of Škoda Auto do you work in?

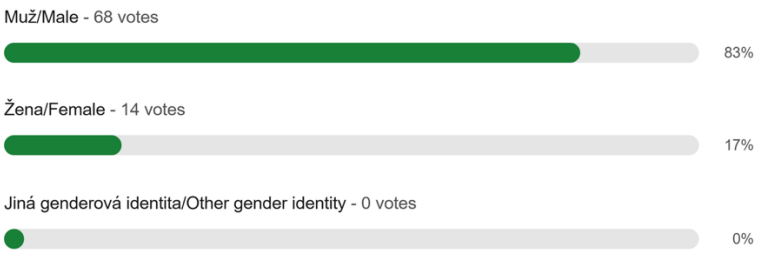
Multiple Choice Poll 83 votes 83 participants



slido

4. Váš nadřízený (Vaše nadřízená) je/Your superior is:

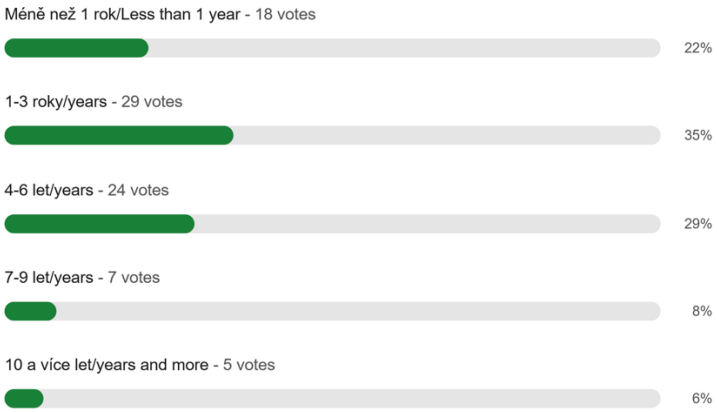
Multiple Choice Poll 82 votes 82 participants



slido

5. Jak dlouho pracujete pod svým přímým nadřízeným či pod svou přímou nadřízenou?/How long have you been working with your superior?

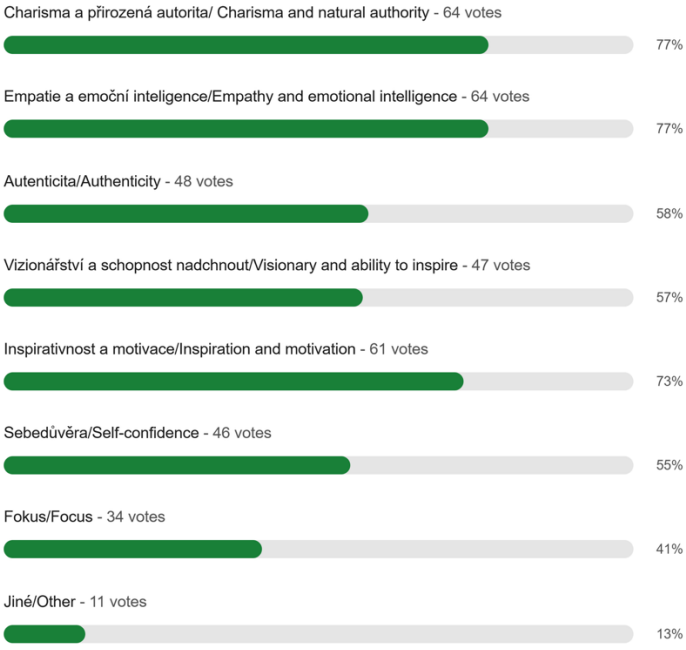
Multiple Choice Poll | 83 votes | 83 participants



slido

6. Jaké vlastnosti by podle Vás měli mít dobří leadeři a dobré leaderky?/What characteristics in your opinion should have a good leader?

Multiple Choice Poll | 83 votes | 83 participants



slido

6a. Pokud jste uvedli "Jiné", prosím uveďte jaké:/If you chose "Other", please specify:

Open text poll · 14 responses · 14 participants

Anonymous
strukturovanost a time management schopnost naslouchat / tedy ani tak sebedůvěra jako důvěry schopný- já jako podřízený mohu bez ostychu se na vedoucího obrátit s prosbou o pomoc, když během práce se potýkám se situací, se kterou si z hlediska své pozice nejsem schopen poradit

Anonymous
měl by rozumět své práci

Anonymous
Smysl pro humor 😀 Odolnost vůči stresu

Anonymous
Kouč: pomáhá svým lidem v jejich rozvoji Ochránce: chrání svoje lidi a obhajuje jejich činnost

Anonymous
všechny

Anonymous
Nároční, podporující, odolní.

Anonymous
Schopnost rozhodování, Schopnost spolupráce, Spravedlnost, Loajalita

Anonymous
Chuť na sobě pracovat (vzdělávat se), posouvat se; dodržovat integritu a compliance

Anonymous
měli by být fyzicky zdatní, s tím možná souvisí silná vůle

Anonymous
Schopnost delegovat, big picture, důvěra v tým

Anonymous
Umět odstřihnout emoce ve vypjatých situacích

Anonymous
Důvěřovat svým zaměstnancům Umět rozdělit agendu

Anonymous
otevřenost, transparentnost, nadhled, tah na branku

Anonymous
Schopnost zpomalit

slido

7. Má Váš leader / Vaše leaderka některou z těchto výše uvedených vlastností?/Does your leader have any of these above mentioned qualities?

Multiple Choice Poll 83 votes 83 participants

Ano/Yes - 66 votes

80%

Ne/No - 17 votes

20%

slido

7a. Pokud jste odpověděli "Ano", uveďte prosím které./If you answered "Yes", please specify:

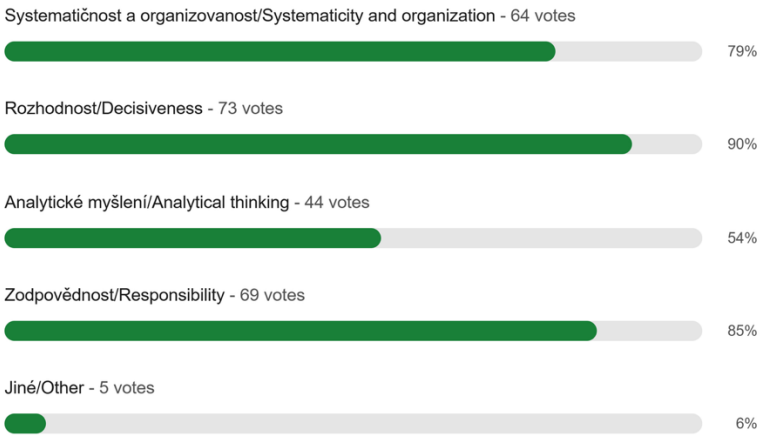
Wordcloud Poll 60 responses 60 participants



slido

8. Jaké vlastnosti by podle Vás měl mít dobrý manažer / dobrá manažerka?/What qualities do you think a good manager should have?

Multiple Choice Poll · 81 votes · 81 participants



slido

8a. Pokud jste uvedli "Jiné", napište konkrétně které/If you chose "Other", please specify:

Open text poll · 6 responses · 6 participants

Anonymous
Manažer by měl být ideálně i dobrý leader tudíž identické s otázkou 6 a 6a

Anonymous
Chuť na sobě pracovat (vzdělávat se), posouvat se; dodržovat integritu a compliance; neustále vyhledávat potenciál zlepšení nejen v daném provozu, ale také i externích firem

Anonymous
inovativnost - odvahu zavádět nové věci

Anonymous
Schopnost delegovat

Anonymous
Rozhodnost, analytické myšlení

Anonymous
time management prioritizace - co je důležité a co ne.

slido

9. Má Váš manažer / Vaše manažerka některou z těchto vlastností uvedených výše?/Does your manager have any of these characteristics mentioned above?

Multiple Choice Poll 81 votes 81 participants

Ano/Yes - 70 votes



86%

Ne/No - 11 votes



14%

slido

10. Můj přímý nadřízený / má přímá nadřízená se soustředí primárně na plnění termínů, kontrolu úkolů a procesu./My direct superior focuses primarily on keeping deadlines and control of tasks and processes.

Multiple Choice Poll 82 votes 82 participants

Ano/Yes - 20 votes



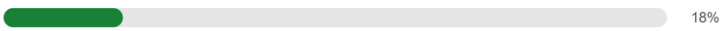
24%

Spíše ano/mainly yes - 40 votes



49%

Spíše ne/Mainly no - 15 votes



18%

Ne/No - 4 votes



5%

Nevím/I don´t know - 3 votes



4%

slido

11. Při řešení problémů se můj přímý nadřízený / má přímá nadřízená ptá na můj názor a zapojuje mě do rozhodování./When solving problems, my direct supervisor asks for my opinion and involves me in decision-making.

Multiple Choice Poll 81 votes 81 participants

Ano/Yes - 31 votes



38%

Spíše ano/Mainly yes - 31 votes



38%

Spíše ne/Mainly no - 14 votes



17%

Ne/No - 4 votes



5%

Nevím/I don´t know - 1 vote

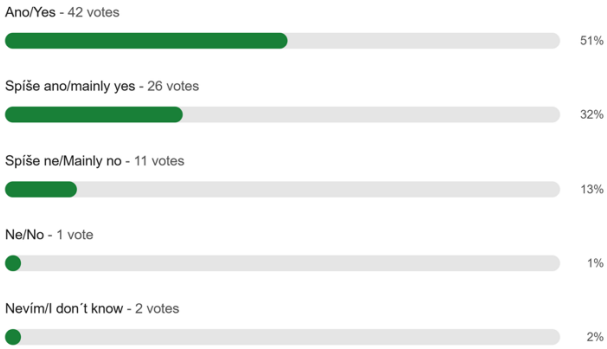


1%

slido

12. Cítím, že mi přímý nadřízený / přímá nadřízená důvěřuje a dává mi dostatečnou svobodu v tom, jak úkol splním./I feel that my direct supervisor trusts me and gives me sufficient freedom in how I complete the task.

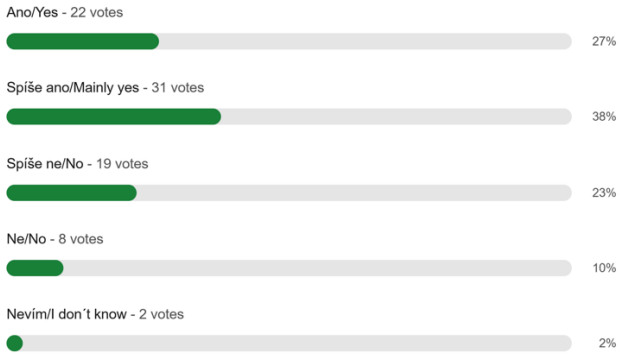
Multiple Choice Poll 82 votes 82 participants



slido

13. Má nadřízená / můj nadřízený projevuje vysokou míru empatie a zajímá se o moji pracovní spokojenost./My supervisor shows a high level of empathy and is interested in my job satisfaction.

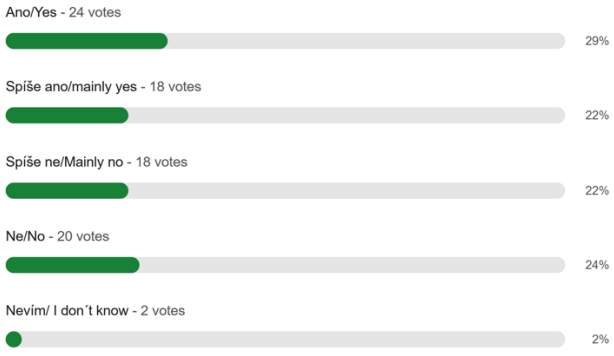
Multiple Choice Poll 82 votes 82 participants



slido

14. Přemýšlel/a jste někdy o odchodu z firmy kvůli přístupu managementu?/Have you ever thought about leaving the company because of the management's attitude?

Multiple Choice Poll 82 votes 82 participants



slido

15. Jakých vlastností si vážíte u svého leadera / své leaderky?/What qualities do you value in your leader?

Open text poll | 57 responses | 57 participants

Anonymous
lidskost

Anonymous
co se týče vlastností nic mě nenapada u způsobu vedení - vložení důvěrau v mou práci, kterou vykonávám

Anonymous
je otevřený novým nápadům a podporuje nás v naší činnosti jak jen může.

Anonymous
Vstřícnost

Anonymous
Vizionářství; Přirozená autorita

Anonymous
že mi dává prostor kreativně řešit problémy

Anonymous
Když vznikl problém s jiným týmem, nebál se jít a řešit tuto situaci.

Anonymous
trpělivost, motivace, empatie, rozhodnost

Anonymous
Empatie

Anonymous
Delegování zodpovědnosti

Anonymous
Vize za kterými jde

Anonymous
přátelský přístup, empatie, přímé jednání

Anonymous
Přirozené autority

Anonymous
Umí vyslechnout, má zájem o člověka. A má široký rozhled v tématech pracovního i soukromého života, z toho pramení jeho velká tolerance druhých. Upřímně podporuje podřízené ve všem, do čeho se chtějí pustit.

Anonymous
Férovost

Anonymous
Zodpovědnost

Anonymous
Analytické myšlení

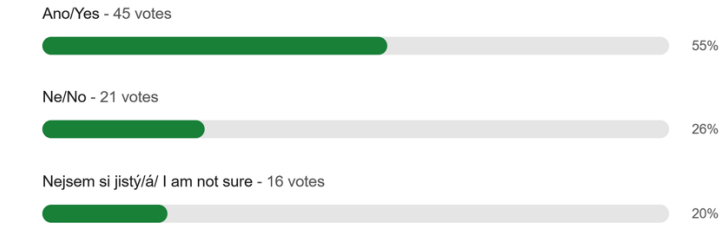
Anonymous
Zodpovědnost

Anonymous
Rozhodnost

Anonymous
autorita a přirozený respekt

16. Slyšel/a jste někdy o Modelu vedení Škoda (Leadership Model)?/Have you ever heard of the Škoda Leadership Model?

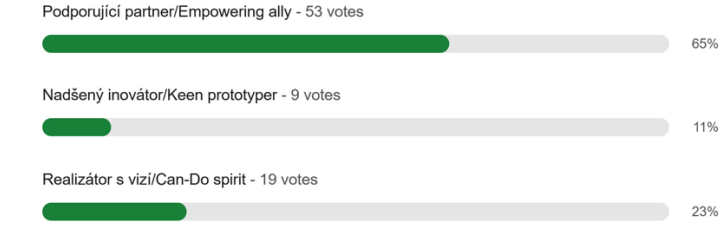
Multiple Choice Poll 82 votes 82 participants



slido

17. Jaká z těchto hodnot vedení je pro Vás dle Vašeho názoru nejdůležitější?/Which of these leadership values do you think is most important to you?

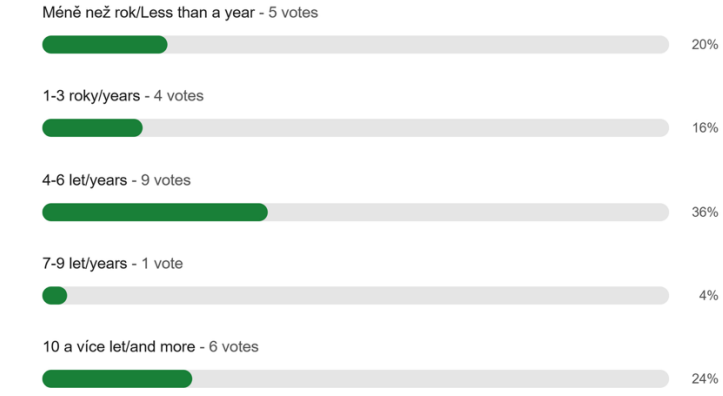
Multiple Choice Poll 81 votes 81 participants



slido

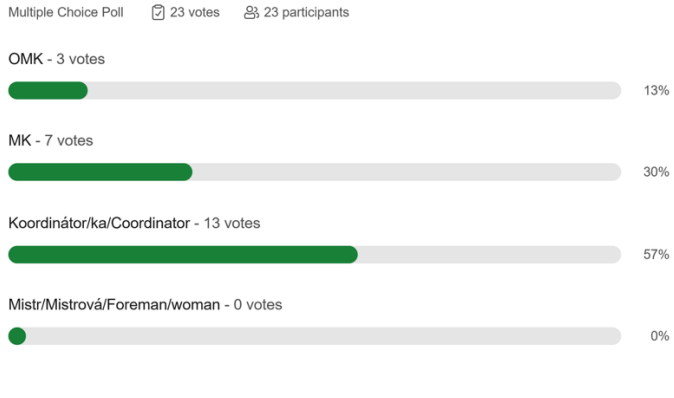
18. Jak dlouho pracujete na vedoucí pozici?/How long have you been working in management?

Multiple Choice Poll 25 votes 25 participants

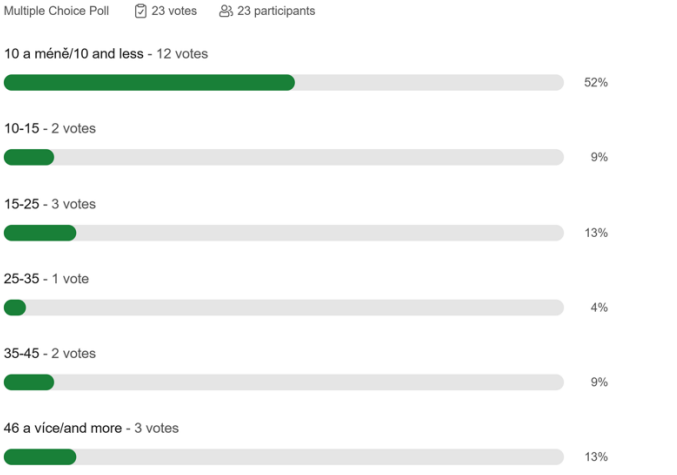


slido

19. Na jaké úrovni managementu pracujete?/What level of management do you work at?

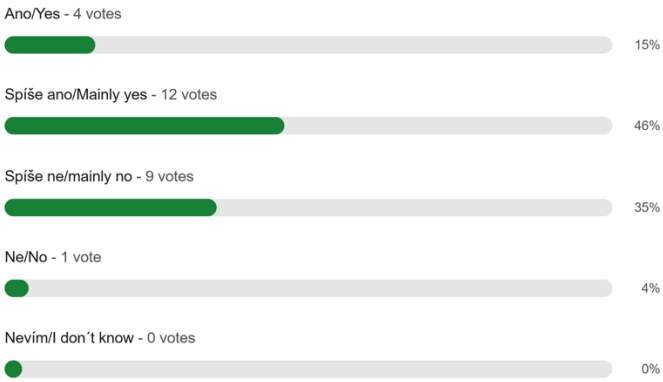


20. Kolik lidí vedete?/How many people do you lead?



21. Ve své práci se soustředím primárně na plnění termínů, kontrolu úkolů a procesů./In my work, I focus primarily on meeting deadlines, controlling tasks and processes.

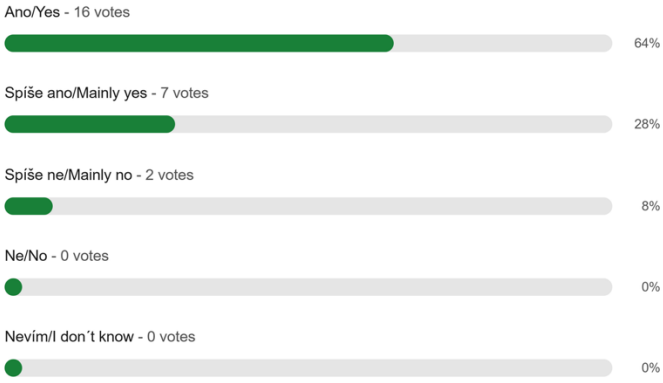
Multiple Choice Poll | 26 votes | 26 participants



slido

22. Při řešení problémů se aktivně ptám podřízených na jejich názor a zapojuji je do rozhodování./When solving problems, I actively ask subordinates for their opinions and involve them in decision-making.

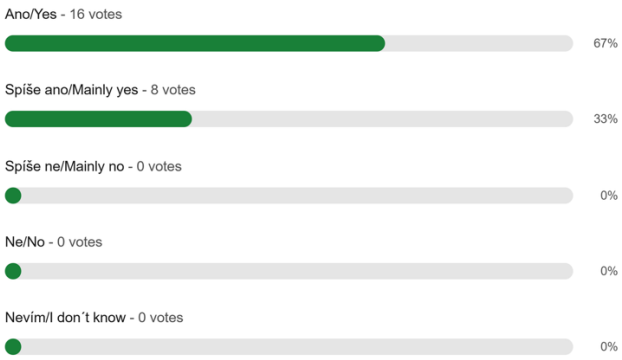
Multiple Choice Poll | 25 votes | 25 participants



slido

23. Svým podřízeným důvěřuji a dávám jim dostatečnou svobodu v tom, jak úkol splní./I trust my subordinates and give them sufficient freedom in how they complete the task.

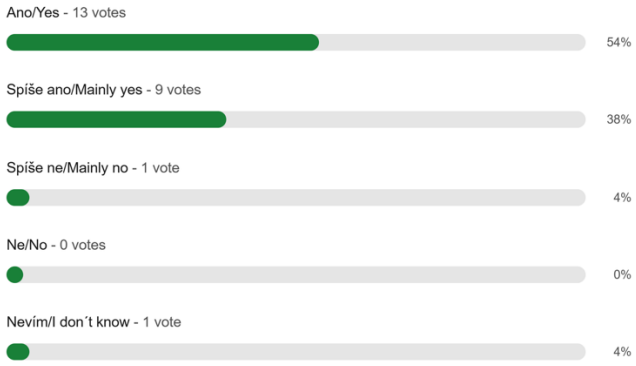
Multiple Choice Poll | 24 votes | 24 participants



slido

24. Projevuji vůči podřízeným vysokou míru empatie a zajímám se o jejich pracovní spokojenost./I demonstrate a high level of empathy towards my subordinates and am interested in their job satisfaction.

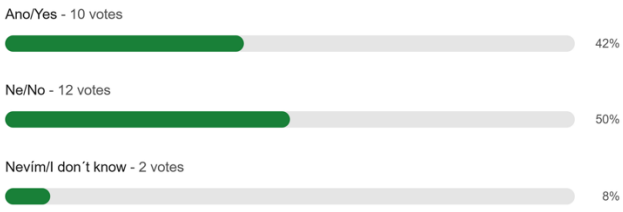
Multiple Choice Poll | 24 votes | 24 participants



slido

25. Myslíte si, že obecně muži a ženy mají v managementu odlišné silné stránky?/Do you think men and women have in general different strengths in management?

Multiple Choice Poll | 24 votes | 24 participants



slido

25a - Pokud jste odpověděli ano, popište které./If you answered yes, please write which ones:

Open text poll · 7 responses · 7 participants

Anonymous
Ženy jsou více empatické, zatímco muži jsou spíše techničtější

Anonymous
Ano, jsou rozdíly ve stylu vedení a v tom, jak jsou vedoucí hodnoceni. efektivita mužů a žen v leadershipu je podle mě stejná.

Anonymous
ženy více využívají empatii

Anonymous
empatie, schopnost plánování a rychlé reakce, lépe se adaptují v případě změn

Anonymous
každý má své přednosti díky genderu

Anonymous
empatie, nadhled, komunikační schopnosti, vyjednávací schopnosti

Anonymous
Muži orientace na cíl Ženy empatie, komplexita

slido

26. Pociťujete, že Vaše genderová identita ovlivňuje to, jakou přirozenou autoritu u podřízených máte?/Do you feel that your gender identity affects the natural authority you have over your subordinates?

Multiple Choice Poll · 24 votes · 24 participants

Ano, pomáhá mi./Yes it helps me. - 5 votes
21%

Ne, nemá vliv./No it does not make any difference. - 16 votes
67%

Spíše mi to ztěžuje pozici./It makes it rather harder for me. - 3 votes
13%

slido

27. Jakou z těchto hodnot chování z Modelu vedení Škoda (Leadership Modelu) u sebe vnímáte jako nejsilnější?/Which of these behavioral values from the Škoda Leadership Model do you perceive as the strongest in yourself?

Multiple Choice Poll 24 votes 24 participants

a. Podporující partner/Empowering ally - 11 votes



46%

b. Nadšený inovátor/Keen Prototyper - 3 votes



13%

c. Realizátor s vizí/Can-Do spirit - 10 votes



42%

slido

28. Jakou z těchto 3 hodnot z Modelu vedení Škoda (Leadership Modelu) byste chtěl/a nejvíce posílit?/Which of these 3 values from the Škoda Leadership Model would you like to strengthen the most?

Multiple Choice Poll 24 votes 24 participants

a. Podporující partner/Empowering ally - 12 votes



50%

b. Nadšený inovátor/Keen Prototyper - 7 votes



29%

c. Realizátor s vizí/Can-Do spirit - 5 votes



21%

slido

Děkujeme. Jste na konci dotazníku. Pokud byste nám chtěli ještě něco sdělit, zde máte prostor. /Thank you. You are at the end of the questionnaire. If you would like to tell us anything else, there is the space here.

Open text poll · 4 responses · 4 participants

Anonymous
číslo 7 mi chybí -3 varianta odpovědi- nevím nebo rozvinout sekce NE nevim zda jsem spravně pochopila ale otazky 6,7,8,9 mi prijdou identicke 11- otazka špatně gramaticky strukturovaná- závorka na špatném miste- pak dotaz je špatně vníman na co se dotazující pta

Anonymous
přeji hodně štěstí 😊

Anonymous
-je vhodné definovať pojmy a rozdiel medzi nimi ak očakávame, že účastníci prieskumu ich budú musieť pri odpovedi rozlišovať. A to aj také, ktoré nám prídu zrejmé (nadriadený, líder, manažer, management) - na aké osoby sa vzťahuje daná otázka? -niektoré z dotazov mi prišli nešťastne položené. Konkrétne: -5.asi omylom bolo v možných odpovediach vynechané obdobie 3-4, 6-7 a 9-10 rokov -7., 15.dotaz sa vzťahuju k lídrovi - Akému? Vzťahuje sa dotaz k nadriadenému? - bolo by vhodné sa dotázať na to, či nadriadený spĺňa vlastnosti lídra. -9.to isté ako v bode hore.

Anonymous
Myslím, že Škoda Auto "přitahuje" dobré lidi, tím pádem i dobré vedoucí. Systém, jak se dostat k vedoucí funkci je propracovaný a více méně znemožňuje dostat se k pozici ne-vhodným lidem

slido