

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

2020–2023

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**David Šulc**

**Manažerské styly řízení ve společnosti Škoda Auto, a.s.**

Praha 2023

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Neuwirthová Magda Ph.D.

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR PART TIME STUDIES**

2020-2023

**BACHELOR THESIS**

**David Šulc**

**Management style in Škoda Auto, a.s.**

Prague 2023

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Ing. Neuwirthová Magda Ph.D.

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

*David Šulc*

.....

## **Poděkování**

Rád bych poděkoval vedoucí mé bakalářské práce paní Ing. Magdě Neuwirthové Ph.D. za odborné vedení, za velmi cenné rady a veškeré poskytnuté konzultace po celou dobu psaní mé bakalářské práce. Dále bych rád poděkoval všem podřízeným zaměstnancům oddělení lakovny, kteří se zúčastnili výzkumu a za jejich vynaložený čas. A dále samotné společnosti Škoda Auto, a.s. za to, že mi umožnila získat potřebné informace pro účely mé bakalářské práce.

## **Anotace**

Tématem této bakalářské práce je problematika stylů vedení manažerů první linie. Cílem práce je tyto styly analyzovat na vybraném oddělení lakovny společnosti ŠKODA AUTO a.s. a navrhnout možná doporučení k jejich zefektivnění. Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část práce se věnuje vymezení základních pojmů, poznatků a shrnutím metod v oblasti vedení managementu. Definiuje pojmy a uvádí informace o stylech vedení a přístupech k jejich zkoumání. Praktická část se zabývá výzkumem stylů vedení manažerů vybrané společnosti, který je prováděn kvantitativní metodou pomocí dotazníkového šetření. Autor si stanovil 4 hypotézy, přičemž 1 hypotéza byla vyvrácena a 3 hypotézy byly potvrzeny. V závěru této práce autor navrhl 3 doporučení, která by měla vést ke zlepšení vůdcovského chování analyzovaných manažerů, za účelem dosažení co nejlepších pracovních výsledků.

## **Klíčová slova**

Leader, management, manažer, manažerské dovednosti, manažerské funkce, manažerské role, styly vedení a řízení, úrovně řízení, vedení.

## **Annotation**

The subject of the bachelor thesis is the issue of leadership styles of first-line managers. The main goal of this thesis is to analyze mentioned styles and propose recommendations for their efficiency in a selected department of the company. The thesis is divided into a theoretical and a practical part. The theoretical part of the thesis is devoted to the theoretical definition, findings and a summary of methods in the field of management. Defines terms and summarizes information on leadership styles and approaches to researching them. The practical part deals with research into the leadership styles of the managers of the selected company, which is carried out using by quantitative method which is questionnaire survey. The author established 4 hypothesis, with 1 hypotheses being refuted and the other 3 hypothesis being confirmed. At the end of this work, the author proposed 3 recommendations that should lead to the improvement of the leadership behavior of the analyzed managers in order to achieve the best possible work results.

## **Keywords**

Leader, management, manager, management skills, management methods, levels of management, leading and managing people, leadership style.

<b>ÚVOD.....</b>	<b>8</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>10</b>
<b>1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ.....</b>	<b>10</b>
<b>2 VEDENÍ A ŘÍZENÍ ZAMĚSTNANCŮ .....</b>	<b>24</b>
<b>3 STRUČNÁ CHARAKTERISTIKA ZKOUMANÉ SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>34</b>
<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>37</b>
<b>4 PŘÍPRAVA VÝZKUMU .....</b>	<b>37</b>
<b>5 ANALÝZA DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ .....</b>	<b>39</b>
<b>6 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ A HYPOTÉZ.....</b>	<b>64</b>
<b>7 NAVRHOVANÁ DOPORUČENÍ.....</b>	<b>67</b>
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>69</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>71</b>
<b>SEZNAM ZKRATEK .....</b>	<b>74</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ .....</b>	<b>75</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>78</b>

## ÚVOD

**Tématem** Bakalářské práce bude: „Manažerské styly řízení ve společnosti Škoda Auto, a.s.“ Práce se tedy bude zabývat problematikou stylů vedení a řízení manažerů. Autor si toto téma zvolil v souvislosti se svou pracovní pozicí u dané společnosti, kde pracuje jako manažer. Zájem o efektivní vedení svých podřízených promítnul do své závěrečné práce.

Správný a adekvátní styl řízení může vést zaměstnance k jeho motivovanosti a ke snaze efektivního výkonu. Správně vedený zaměstnanec je na pracovním místě spokojený, cítí se být užitečný a zároveň si tímto naplňuje své vlastní potřeby. Efektivně řídit zaměstnance je umění, které vychází z kvalifikovanosti, zkušeností a osobnosti samotného manažera. Styly řízení zaměstnanců mohou mít různou formu a řídí se spoustou faktorů, jako např. charakterem práce, kvalifikací zaměstnanců či podnikovými zdroji. Role manažera je v tomto směru velice důležitá a velmi zodpovědná. Základem úspěchu každé organizace jsou kvalitní manažeři a správně řízení zaměstnanci.

**Hlavním cílem** této bakalářské práce bude zanalyzovat současný stav používaných manažerských stylů vedení manažerů 1. linie v organizaci ŠKODA AUTO a.s. na vybraném oddělení lakovny. **Dílčím cílem** práce bude navržení možností a doporučení pro optimalizaci současného stavu a zvýšení efektivity práce zaměstnanců.

Bakalářská práce bude rozdělena do dvou částí, části teoretické a praktické. Teoretická část bude členěna do tří kapitol, které budou zpracovány na základě vybrané odborné literatury.

První kapitola **teoretické části** se bude zabývat definováním problematiky týkající se pojmů jako je management, úroveň managementu, manažer, leader. Dále zde budou objasněny pojmy jako manažerské kompetence, role a manažerské funkce. Druhá kapitola bude detailněji popisovat manažerské styly a přístupy manažerského řízení a vedení podřízených zaměstnanců. Třetí a zároveň poslední kapitola teoretické části se zabývá stručnou charakteristikou vybrané společnosti, kde bude realizován výzkum.



**Praktická část** bakalářské práce bude obsahovat přípravu a realizaci výzkumu, dále jeho vyhodnocení, objasnění hypotéz a podání návrhů k zefektivní systému řízení zaměstnanců. Budou stanoveny 4 hypotézy:

**H 01:** Dle 90 % a více respondentů je v současné době na oddělení uplatňován autoritativní styl řízení.

**H 02:** Dle 70 % a více respondentů se vedoucí nezajímá o problémy svých zaměstnanců.

**H 03:** Vedoucí dle 80 % respondentů zadává úkoly bez předchozí konzultace.

**H 04:** Dle 60 % a více respondentů jsou zaměstnanci podrobováni pravidelné kontrole manažera.

K výzkumu bude využito **kvantitativní metody** pomocí dotazníkového šetření. **Dotazník** bude obsahovat celkem 20 otázek, z toho první 4 otázky budou identifikační (věk, pohlaví, praxe, vzdělání) a zbylých 16 otázek bude položeno přímo k dané problematice. Na základě získaných informací bude každý dotaz zobrazen v % v přehledném grafu, absolutním počtem v tabulce a doplněn stručnou legendou. U již zmíněných 16 dotazů ke stanovenému problému, budeme zkoumat hlubší informace pomocí logických komparací s identifikačními odpověďmi. V poslední kapitole budou podána případná **doporučení**, jež by vedla ke zkvalitnění současného vedení a řízení zaměstnanců ve vybrané organizaci.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

V první kapitole Bakalářské práce budeme definovat stěžejní pojmy, se kterými budeme dále v textu pracovat. Jejich objasnění je důležité pro následné pochopení textů a souvislostí mezi popisovanými jevy.

### MANAGEMENT

Pojem management nemá svoji jednoznačnou definici, ke které by se přikláněli všichni autoři. Definovat ho můžeme z různých úhlů pohledu, v následujících řádcích některé uvedeme.

**Management** je důležitým procesem ve všech firmách a společnostech, mimo jiné v oblastech plánování, vedení, organizování, rozvoji, prosperity, kontroly, efektivity, stanovování cílů a strategie pro jejich plnění. Managementem se rozumí nejen samotné řízení společnosti, ale i lidí ve společnosti. Jednu z nejdůležitějších rolí v každé firmě proto zastává manažer.<sup>1</sup>

**Management** je formou řízení, která se vyvíjí již od začátků vzniku lidské společnosti. Průkopníkem managementu jakožto vědy je F.W.Taylor, který v roce 1911 vydal knihu s názvem „Shop Management“ v New Yorku v USA. Od té doby se tento pojem stal mezinárodním termínem.<sup>2</sup>

Obecně může být **management** definován také jako koordinace činnosti skupiny pracovníků vedená jednotlivcem nebo skupinou.<sup>3</sup>

**Management** může být vnímán jako činnost koordinování pracovníků, kterou zastává jeden nebo více lidí pro dosažení stanovených cílů, kterých nelze dosáhnout samostatně.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> JANDOUREK, J. *Slovník sociologických pojmů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 147. ISBN 978-80-247-3679-2.

<sup>2</sup> POŠVÁŘ, Z., J. ERBES. *Management I*. 2. vyd. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2008, s. 5. ISBN 978-80-7375-231-6.

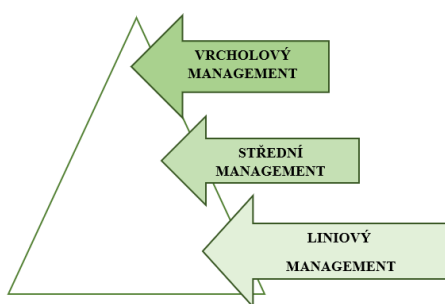
<sup>3</sup> POŠVÁŘ, Z., J. ERBES. *Management I*. 2. vyd. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2008, s. 8. ISBN 978-80-7375-231-6.

<sup>4</sup> DONNELLY, J.H., J.L. GIBSON a J.M. IVANCEVICH. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997, s. 24. ISBN 80-7169-422-3.

## ORGANIZAČNÍ ÚROVNĚ MANAGMENTU

Někdy jsou označovány jako typy managementu a dělí řízení v organizaci např. podle rozsahu odpovědnosti, dovednosti, rozhodování a délky plánování. Proto se veškerá činnost ve společnosti dělí na různé úrovně. Existují 3 základní úrovně na kterých jsou manažeři vykonávající funkce jako organizování, rozhodování, plánování, vedení, kontrolu, personalistiku a komunikaci. <sup>5</sup> Tyto úrovně jsou zobrazeny na následujícím obrázku.

Obrázek 1: Úroveň managementu



Zdroj: Autor práce, 2023 <sup>6</sup>

### Strategická úroveň

Jedná se o vrcholový management, také **označovaný jako TOP management**, tvoří nejvyšší vedení společnosti. Jejich úkolem je zaměřit se na činnosti a plány dlouhodobého charakteru, které povedou k naplnění dlouhodobých cílů společnosti. **Mezi jejich úkoly patří tvorba strategických plánů, projektů a koordinace činností společnosti.** U tohoto managementu se očekává: strategické myšlení, vize posunu do budoucna, brilantní ovládání komunikace, vyjednávání a přesvědčování. <sup>7</sup>

<sup>5</sup> DONNELLY, J.H, J.L GIBSON a J.M. IVANCEVICH. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing,1997, s. 27-28. ISBN 80-7169-422-3.

<sup>6</sup> Autor práce, 2023 (vlastní zpracování)

<sup>7</sup> KEŘKOVSKÝ, M., & O. VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck., 2006, s. 3-5. ISBN 80-7179-453-8.

## Operativní úroveň

**Nejnižší manažerská úroveň** ve společnosti se nazývá operativní a manažeři, kteří se na této úrovni nacházejí nazýváme **manažery 1. linie** (například mistr). Mají nejbližší k výrobě produktu či služby a mají tudíž nejvíce odborných znalostí. Řídí se podle operativních plánů, které jsou krátkodobé.<sup>8</sup>

## Taktická úroveň

Tato úroveň managementu se nachází mezi Top managementem a operativní úrovní. Může se jednat o **víceúrovňový systém managementu**, kde mohou být zahrnuti například: ředitelé poboček, jejich náměstci a vedoucí jednotlivých útvarů. Na této úrovni se zpracovává tzv. taktický plán, který je střednědobého charakteru. Tento management, čím je na vyšší úrovni měl by mít více měkkých dovedností než odbornost. Čím níže je management umístěn má více konkrétních odborných dovedností k výrobě daného produktu či služby.<sup>9</sup>

Názvy manažerských pozic se mohou reálně u jednotlivých úrovní v praxi odlišovat podle prostředí a zavedených zvyklostí.

## MANAŽER

V dnešní době neexistuje přesná definice osobnosti manažera. Význam slova „manažer“ je v mnoha literaturách vysvětlován jinak, ovšem ve výsledku vždy s velmi podobným významem.

V současné době bývá jako manažer označován každý, kdo řídí organizaci. Manažer má zodpovědnost nejen za sebe, ale také za druhé. Práce manažera je charakterizována neustálým řešením problémů vznikajících v procesu uspokojování potřeb zákazníků.<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. 2. vyd. Praha: Grada., 2016, s. 54-56. ISBN 978-80-7452-129-4.

<sup>9</sup> ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. 2. vyd. Praha: Grada., 2016, s. 53-57. ISBN 978-80-7452-129-4.

<sup>10</sup> BLAŽEK, L. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014, s. 12. ISBN 978-80-247-4429-2.

Například **autorka Khelerová** definuje manažera jako člověka, který má zodpovědnost za svůj tým podřízených pracovníků, s jejichž pomocí je manažer schopen dosáhnout předem stanovených cílů. Dále autorka zastává názor, že manažer musí být vyjednávačem, ale také vůdcem, což bývá v praxi velice náročné a mnohem obtížnější než být pouze odborníkem. Manažer ovlivňuje úspěchy a neúspěchy organizace prostřednictvím lidí. Manažer tedy musí získat u podřízených autoritu nejen odbornou, ale i autoritu vůdcovskou.<sup>11</sup>

**Autor Lojda** tvrdí, že manažerem je člověk, který dosahuje stanovených cílů prostřednictvím lidí. Rozhodujícím předpokladem být úspěšným manažerem na dané pracovní pozici jsou lidské kvality manažera a to, jaký je manažer člověk.<sup>12</sup>

Dle **autorů Cejthamra & Dědiny** je manažerem vedoucí pracovník vykonávající manažerskou činnost. K dosažení stanovených cílů musí vést efektivně přidělené pracovníky. Důležitá je schopnost pružně reagovat a umět se přizpůsobit podmínkám a požadavkům daných aktuálními okolnostmi.<sup>13</sup>

Manažer by také měl reprezentovat hodnoty kolektivu, se kterými by se jeho pracovníci mohli identifikovat. Takovou hodnotou týmu je určován například společný předem stanovený cíl. Každý manažer dává všemu v organizaci řád a pohyb. Je důležité, aby měl odpovídající schopnosti a dovednosti pro uplatnění v organizaci. Manažer by měl být velmi vyrovnanou a zodpovědnou osobností. Zároveň by měl veškerou energii vynakládat za účelem pracovní efektivity. Všechny tyto náležitosti mohou být časově náročné a vyžadují i určitou dávku odborných znalostí.<sup>14</sup>

---

<sup>11</sup> KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2010, s. 78. ISBN 978-80-247-3566-5.

<sup>12</sup> LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. s. 10. ISBN 978-80-247-3902-1.

<sup>13</sup> CEJTHAMR, V. a J. DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 31-33. ISBN 978-80-247-3348.

<sup>14</sup> CEJTHAMR, V. a J. DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 31-33. ISBN 978-80-247-3348.

## MANAŽER VERSUS LEADER

Tyto pojmy bývají velmi často zaměňovány, ačkoliv nejsou totožné.<sup>15</sup> Pojem manažer chápeme jako člověka, který nese zodpovědnost za veškeré činnosti ve společnosti. Leader je vůdčí osobnost, která vede skupinu s jejichž pomocí dosahuje předem stanovených cílů. Tzn. že má leader má určitou roli, zatímco manažer je pracovní pozice. Manažeri a leaderi rozvíjí organizaci předáváním svých vizí a inspiracemi.<sup>16</sup>

Jak již bylo zmíněno **manažer** je osoba, která je zaměstnancem nějaké společnosti a zároveň je zodpovědná za dosažení požadovaných cílů. Naopak leader je osoba na jakékoliv pozici, která dokáže vést lidi k dosažení určitého cíle. Dále jeho posláním je podporovat, inspirovat a motivovat ostatní. Leader je ten, kdo vede. Dobří manažeri by rozhodně měli mít i vlastnosti leadera. Leaderi však nemusí mít vždy manažerské ambice.

17

**Leaderem** se člověk stane díky přirozené autoritě, kterou v kolektivu má. Je respektován kolektivem bez ohledu na svoje pracovní zařazení. Manažerem bývá osoba, která je zvolena společností. Naopak manažerova autorita je daná strukturou společnosti.<sup>18</sup>

Bez ohledu na roli manažera nebo leadera, aby byli úspěšní potřebují mít určitý soubor schopností a dovedností, přirozenou inteligenci a motivaci.<sup>19</sup>

Manažeri hodnotí výsledky práce vykonané v rámci týmu, naopak leaderi hodnotí jednotlivce individuálně.<sup>20</sup>

---

<sup>15</sup> CEJTHAMR, V. a J. DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 31. ISBN 978-80-247-3348.

<sup>16</sup> DVORÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012, s. 240. ISBN 978-80-7179-893-4.

<sup>17</sup> DVORÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012, s. 241. ISBN 978-80-7179-893-4

<sup>18</sup> BLAŽEK, L. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014, s. 12-15. ISBN 978-80-247-4429-2.

<sup>19</sup> BLAŽEK, L. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014, s. 12-15. ISBN 978-80-247-4429-2.

<sup>20</sup> BLAŽEK, L. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014, s. 12-15. ISBN 978-80-247-4429-2.

## VLASTNOSTI MANAŽERA

Definice osobnosti není jednoduchá, a proto její skutečnou otázkou je, zda se člověk dá cestou definice ideálního manažera či se rozhodne vycházet z potřeby úspěšného manažera.<sup>21</sup>

**Dobry manažer** by měl mít k dispozici jak získané, tak i vrozené vlastnosti. Jinak řečeno měl by mít osobnostní předpoklady, mezi které se řadí vrozené vlastnosti a znalosti, získané praxí nebo během studia. Každý jedinec nemá stejné osobnostní předpoklady, nicméně je lze během praxe nebo studia získat a zdokonalovat.<sup>22</sup>

Jelikož manažer má zodpovědnost nejen za sebe, ale také za druhé, měl by být velmi vyrovnanou osobností, a veškerou energii vynakládat efektivně, tak aby mohl své podřízené přesvědčit, inspirovat, že vše má své řešení. Právě proto je zde kladen důraz na potřebu získání důvěry svých pracovníků za účelem výkonu co nejlepších výsledků.<sup>23</sup>

## MANAŽERSKÉ KOMPETENCE

V současné době se velmi často používá pojem **kompetence**. Kompetence vycházejí ze základních hodnot organizace a definují předpoklady úspěchu společnosti.<sup>24</sup>

**Kompetence manažera** můžeme chápat jako schopnosti, dovednosti, určité návyky chování či myšlení, které jsou schopny odlišit úroveň pracovníka na dané pozici.<sup>25</sup> Dále mohou být kompetence vysvětlovány jako získána autorita či pravomoc ve společnosti.

26

---

<sup>21</sup> LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 10. ISBN 978-80-247-3902-1.

<sup>22</sup> VÁCHAL, J. a M. VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, s. 106-108. ISBN 978-80-247-4642-5.

<sup>23</sup> KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 144. ISBN 978-80-247-3566-5.

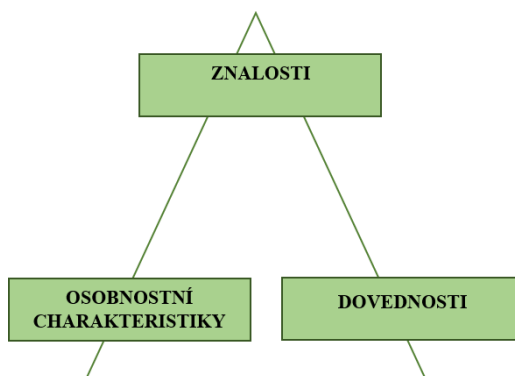
<sup>24</sup> VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2.vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 37. ISBN 978-80-7261-200-0

<sup>25</sup> KUBEŠ, M., R. KURNICKÝ a R. SPILLEROVÁ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. 1.vyd.Praha: Grada, 2004, s. 38-39. ISBN 80-247-0698-9.

<sup>26</sup> KUBEŠ, M., R. KURNICKÝ a R. SPILLEROVÁ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. 1.vyd.Praha: Grada, 2004, s. 38-39. ISBN 80-247-0698-9.

Kompetence můžeme získat a také rozvíjet sebevzděláváním. Je zde uplatňován velký potenciál a možnost pro rozvoj. Tyto procesy jsou považovány za celoživotní a primárně jsou odvozeny ze souboru vstupních faktorů a dále z hlediska získávání a rozvíjení kompetencí.<sup>27</sup>

Obrázek 2: Složky kompetence manažera



Zdroj: Autor práce, 2023<sup>28</sup>

Pohled autora Bělohávka a kolektivu spočívá pojem kompetence ve schopnosti úspěšně vykonávat stanovenou funkci ve společnosti. Právě nároky, které jsou požadovány na pracovní místa jsou nazývány kompetencemi. Dle autorů jsou kompetence rozděleny do tří kategorií:<sup>29</sup>

1. **Základní** – postoje, vlastnosti a dovednosti
  - Komunikace a spolehlivost
2. **Průřezové** – znalosti nebo dovednosti určené pro konkrétní vymezenou funkci ve společnosti
  - Znalost cizího jazyku a práce s počítačem

<sup>27</sup> BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1.vyd. Praha: Grada, 2010, s. 94. ISBN 978-80-247-2914-5.

<sup>28</sup> Autor práce, 2023, vlastní zpracování dle LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 20-21. ISBN 978-80-247-3902-1.

<sup>29</sup> BĚLOHLÁVEK, F, KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2006, s. 26. ISBN: 978-80-251-0396-8.



### 3. **Speciální** – potřebné odborné dovednosti a znalosti pro konkrétní pracovní místo

- Marketing, controlling a další<sup>30</sup>

Dalším možným pojetím manažerských kompetencí uvádějí **autoři Kubeš, Spillerová a Kurnický**. Dle autorů dělení kompetencí závisí na typu práce a potřebných dovednostech. Kompetence se dělí na **tři kategorie, a to manažerské kompetence, interpersonální a technické kompetence**.<sup>31</sup>

**1. Manažerské kompetence** zahrnují dovednosti související s řízením týmu, vedením projektů a plánováním a strategickým myšlením. Mezi tyto dovednosti patří schopnost efektivního komunikování, delegování úkolů, motivování týmu, řešení konfliktů a plánování budoucích kroků.

**2. Interpersonální kompetence** jsou dovednosti, které souvisí s komunikací, spoluprací a prací s lidmi. Tyto dovednosti zahrnují empatii, schopnost naslouchat, vyjednávat, spolupracovat a řešit problémy v týmu.

**3. Technické kompetence** se týkají znalostí, dovedností a schopností související s konkrétní oblastí nebo odvětvím, ve kterém jedinec pracuje. Může jít například o programování, grafický design, práci s nástroji a zařízeními, práci s materiály atd. Tato kompetence se však může lišit v závislosti na konkrétní pracovní pozici nebo oblasti působnosti.<sup>32</sup>

Autoři **Němec, Bucman a Šikýř** člení schopnosti manažera do tří skupin: zkušenosti, dovednosti, znalosti, postoje.<sup>33</sup>

Dle autorů, do skupiny **zkušeností a znalostí** můžeme zařadit strategické cíle, znalosti a realizaci postupů v praxi, znalosti procesů v organizaci. Ve skupině **dovedností** autoři

---

<sup>30</sup> BĚLOHLÁVEK, F., P. KOŠŤAN a O. ŠULEŘ. Management. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2006, s. 26. ISBN: 97-880-2510-396-8.

<sup>31</sup> KUBEŠ, M., R. KURNICKÝ a R. SPILLEROVÁ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. 1.vyd. Praha: Grada, 2004, s. 13-14. ISBN 80-247-0698-9.

<sup>32</sup> KUBEŠ, M., R. KURNICKÝ a R. SPILLEROVÁ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004, s. 13-14. ISBN 80-247-0698-9.

<sup>33</sup> NĚMEC, O., BUCMAN P., ŠIKÝŘ M., *Personální management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008, s. 48–49. ISBN 978-80-86730-31-8.

míní konzultační dovednosti či schopnosti řešit konflikty, vidět souvislosti, přesvědčování, vyjednávání, ovlivňování, analytické myšlení, interpretaci údajů a jevů, oboustrannou komunikaci, představivost, tvořivost a také vysokou emoční inteligenci. Na základě předchozích skupin si utváří své postoje.<sup>34</sup>

## MANAŽERSKÉ ROLE

Každý manažer ve výkonu své práci zastává několik rolí. Manažeři pracují v podmínkách neurčité role, kdy si nejsou a nemohou být 100 % jisti co se od nich očekává, či jak se zachovají v určitých situacích dané okolnostmi.<sup>35</sup>

Je známo, že koncept manažerských rolí byl poprvé publikován autorem **Henrym Mintzbergem** v roce 1973 v knize „The Nature of Managerial Work“, v níž byl zpracován výzkum s respondenty na vedoucích pozicích. Zde byly definovány manažerské role bez ohledu na velikost a druh organizace. Autor zde vymezil deset druhů manažerských rolí, které rozdělil do tří skupin.<sup>36</sup> Autoři **Vodáček** a **Vodáčková** také zastávají stejnou klasifikaci manažerských rolí.<sup>37</sup> Lze tedy shrnout manažerské role do níže uvedených **3 skupin a 10 rolí**, a to sice:<sup>38</sup>

1. skupina interpersonálních rolí
2. skupina informačních rolí
3. skupina rozhodovacích rolí<sup>39</sup>

---

<sup>34</sup> NĚMEC, O., P. BUCMAN a M. ŠIKÝŘ. *Personální management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008, s. 48–49. ISBN 978-80-86730-31-8.

<sup>35</sup> ARMSTRONG, M. a T. STEPHENS. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 41. ISBN 978-80-247-2177-4.

<sup>36</sup> MINTZBERG H. *The Nature of Managerial Work and The Basic of Strategic Management Journal* 1976, s. 175-178. ISBN 1097-0266

<sup>37</sup> VODÁČEK, L. a O. VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2013, s. 158-159. ISBN 978-80-7261-232-1.

<sup>38</sup> VODÁČEK, L. a O. VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2013, s. 158-159. ISBN 978-80-7261-232-1.

<sup>39</sup> VODÁČEK, L. a O. VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2013, s. 158-159. ISBN 978-80-7261-232-1.

Tabulka 1: Manažerské role

<b>Manažerské role</b>	<b>Interpersonální role</b>	Představitel, Vůdce, Spojovací článek
	<b>Informační role</b>	Pozorovatel, Šířitel informací, Mluvčí organizace
	<b>Rozhodovací role</b>	Podnikatel, Řešitel rušivých událostí, Distributor zdrojů, Vyjednávač

Zdroj: VODÁČEK, L. a O. VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2013, s. 159. ISBN 978-80-7261-232-1<sup>40</sup>

**Ad 1. Interpersonální role** jsou role, které se orientují do oblasti mezilidských vztahů a plynou z formálních pravomocí. Udržují a jsou nápomocni k rozvíjení kontaktů. Z výše uvedené tabulky je zřejmé o jaké role se jedná.<sup>41</sup>

**Autor Štěpaník** je téhož názoru a dodává, že třídění určitých informací musí být jak písemnou, tak i ústní formou.<sup>42</sup>

**Ad 2. Informační role** se uplatňuje v informačních procesech, kde manažer využívá získaných informace. Příkladem role manažera v této úrovni bývá například **mluvčí organizace, příjemce informací nebo šířitel informací**.<sup>43</sup>

**Autor Štěpaník** zastává názor, že se nejedná jen o hledání nových možností, ale i o správné volbě rozhodnutí za určité situace.<sup>44</sup>

**Ad 3. Rozhodovací role** souvisí s uplatněním činností k dosažení cílů. Příkladem může být role **vyjednávače nebo distributora zdrojů**.<sup>45</sup>

<sup>40</sup> VODÁČEK, L. a O. VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2013, s. 159. ISBN 978-80-7261-232-1.

<sup>41</sup> VODÁČEK, L. a O. VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2013, s. 158-159. ISBN 978-80-7261-232-1.

<sup>42</sup> ŠTĚPANÍK, J. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 44. ISBN 978-80-247-2494-2.

<sup>43</sup> VODÁČEK, L. a O. VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2013, s. 158-159. ISBN 978-80-7261-232-1.

<sup>44</sup> ŠTĚPANÍK, J. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 44. ISBN 978-80-247-2494-2.

<sup>45</sup> BĚLOHLÁVEK, F., P. KOŠTAN a O.ŠULEŘ. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001, s. 28. ISBN 80-85839-45-8.

Každý manažer zastává určitou roli v dané situaci. Paralelně může zastávat roli spolupracovníka, roli podřízeného nebo roli přítele a jiné. Například manažer v top managementu bude muset vynaložit více času než manažer středního managementu.<sup>46</sup>

Závěrem k manažerským rolím lze říci, že manažerské role jsou vzájemně propojeny a navzájem jsou ovlivňovány úrovní managementu, kde jsou realizovány. Bez ohledu na manažerskou úroveň by měli všichni manažeři vykonávat své stanovené role.<sup>47</sup>

## MANAŽERSKÉ FUNKCE

**Henry Fayol** je zakladatelem manažerských funkcí managementu. Fayol stanovil již v roce 1916 **funkce správy**, které jsou dle něj následující: **plánování, organizování, přikazování, koordinace a kontrola**.<sup>48</sup> Manažerské funkce představují základní a neopomenutelné činnosti manažera k dosahování cílů dané společnosti.<sup>49</sup>

Manažerské činnosti jsou závislé na produktu či službě podniku, na technologiích, na energetické náročnosti provozu, na informačních zdrojích, a hlavně na kvalitě a kvantitě lidských zdrojů a způsobu jejich řízení.<sup>50</sup>

V odborné literatuře se můžeme setkat s různými formulacemi a definováním manažerských funkcí.

**Autoři Vodáček a Vodáčková**, uvádí názor, že je přispíváno k celkové vyrovnanosti výkonu manažerské práce právě pochopením a respektováním ostatních manažerských činností s ohledem na specializaci jednotlivých vedoucích pracovníků a kladených požadavků.<sup>51</sup>

---

<sup>46</sup> POŠVÁŘ, Z., J. ERBES. *Management I*. 2. vyd. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2008, s. 12. ISBN 978-80-7375-231-6.

<sup>47</sup> BĚLOHLÁVEK, F., P. KOŠTAN a O. ŠULEŘ. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001, s. 28. ISBN 80-85839-45-8.

<sup>48</sup> VODÁČEK, L. a O. VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2013, s. 65. ISBN 978-80-7261-232-1.

<sup>49</sup> VODÁČEK, L. a O. VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2013, s. 65. ISBN 978-80-7261-232-1.

<sup>50</sup> KOONTZ, H. a H. WEIHRICH. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993, s. 31-33. ISBN 80-85605-45-7.

<sup>51</sup> VODÁČEK, L. a O. VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2013, s. 65-67. ISBN 978-80-7261-232-1.

Obrázek 3: Manažerské funkce



Zdroj: Autor práce, 2023 <sup>52</sup>

Dle jejich práce jsou jednotlivé Fayolovy činnosti podrobeny diskusi a stanoveny činnosti následující: **plánování, organizování, vedení, kontrolování a rozhodování.** V následujících podkapitolách bude detailněji vysvětleno.

## 1. Plánování

Plánováním nazýváme všechny činnosti, které souvisejí se stanovováním podnikových cílů a metod, jak daných cílů dosáhnout. Plánování je v podniku velmi důležité, jelikož je nutné naplánovat všechny podnikové oblasti jako např. výrobu, odbyt, řízení lidských zdrojů atd. <sup>53</sup>

## 2. Organizování

Především se **jedná o uspořádání zdrojů a lidí ve společnosti či firmě, tvorbu organizačních pravidel a informačních systémů a organizačních struktur.** Organizování je budováno na pozitivěch koordinace a lidí k výkonu práce, což by mělo vést k všeobecné spokojenosti a motivovat k dosahování co nejlepších výsledků. Důležitost se zde klade na vymezení pravomocí a zodpovědností lidí účastnících se na daných organizačních procesech. <sup>54</sup>

<sup>52</sup> Autor práce, 2023, (vlastní zpracování) dle KOONTZ.H. a H. WEIHRICH. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993, s. 31-33. ISBN 80-85605-45-7.

<sup>53</sup> VODÁČEK, L. a O. VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2013, s. 74. ISBN 978-80-7261-232-1.

<sup>54</sup> VODÁČEK, L. a O. VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2013, s. 90-92. ISBN 978-80-7261-232-1.

### 3. Vedení lidí

Vedení lidí je jednou z nejdůležitějších manažerských funkcí. Avšak někdy bývá překrýváno s pojmem řízení. **Vedení** se obecně rozumí vztah mezi nadřízenými a podřízenými, kdy jsou pracovníci **motivováni** určitým způsobem, aby byli prospěšní a **nápomocni k dosahování předem stanovených společných cílů**. V každé společnosti bývá kladena důležitost na různou potřebu dovedností, které by měl vedoucí splňovat, aby byl schopen nejen své podřízené vést, ale i je dokázat motivovat k dosažení maximálního výkonu.<sup>55</sup>

Dle **autorů Armstronga a Taylora** jsou dovednosti manažerů užívány zejména ze **čtyř důvodů**:

- změnit myšlení pracovníků k dosažení cíle,
- dosáhnout efektivního rozvoje schopných jedinců na pracovišti,
- být schopným leaderem na všech úrovních řízení,
- být agilní při náhlých změnách ve společnosti za určitých okolností.<sup>56</sup>

Ve vedení jsou velmi důležité mezilidské vztahy a komunikace. Pracovníci by měli ochotně a s radostí plnit své předepsané pracovní činnosti. Správný vedoucí by měl být schopný efektivně dosahovat předem stanovených cílů. Měl být schopen velmi rychle reagovat na nečekané situace. Umí posoudit kladné i záporné stránky svých pracovníků nebo svého týmu. Drží se vizí společnosti a mají schopnost motivovat a inspirovat jednotlivé členy. Svým příkladným chováním si vytvářejí přirozenou autoritu a respekt.

<sup>57</sup>

### 4. Rozhodování

Rozhodování je nedílnou **součástí řízení lidí** a prolíná se do všech manažerských funkcí. Manažer se rozhoduje racionálně, jeho rozhodnutí je založené na faktech, okolnostech a

---

<sup>55</sup> VODÁČEK, L. a O. VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2013, s. 90-92 a s. 118-122. ISBN 978-80-7261-232-1.

<sup>56</sup> ARMSTRONG, M. a T. STEPHENS. *Management a leadership*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 41. ISBN 978-80-247-2177-4.

<sup>57</sup> ARMSTRONG, M. a T. STEPHENS. *Management a leadership*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 41. ISBN 978-80-247-2177-4.

především intuici.<sup>58</sup> Obecně je dáno, že **rozhodnutí** různých manažerů je různé při řešení problémů v určitých oblastech, jelikož někteří manažeři rozhodují v oblastech technických, jiní zase řeší problémy finanční nebo personální.<sup>59</sup> Postoje manažerů mohou **významným způsobem ovlivňovat průběh rozhodování.**<sup>60</sup>

K dosažení správného rozhodnutí je důležité mít dostatek relevantních informací. **Rozhodování je proces, který je volbou z více možných řešení problému.**<sup>61</sup>

Z mnoha výzkumů vyplývá, že mladí manažeři a manažeři v top managementu jsou ochotni více riskovat než manažeři na nižších stupních řízení.<sup>62</sup>

## 5. Kontrola

Kontrolování je činnost zaměřená na sledování splněných podnikových cílů, a případných vzniklých odchylek od splněného cíle. **Kontrola se tedy týká srovnání žádoucího stavu se stavem reálným.** Hlavním účelem kontroly je přijít na chyby, problémy, které je třeba odstranit a vést organizaci správným a žádoucím směrem. Kontrolování se týká měření dosažených výsledků, zjišťování případných odchylek, ale také se zabývá mírou úspěšnosti organizace. Kontrolou jsou zjišťovány, zda byly práce vykonány a jakým způsobem.<sup>63</sup>

Dle **autorů Vodáčka a Vodáčkové** se nejedná pouze o prověřování, ale je zde kladen důraz na kontrolu jako takovou s ohledem na souvislost s některými analytickými činnostmi, které jsou nezbytnou součástí pro rozhodování ve fázi zmíněných manažerských funkcí.<sup>64</sup>

---

<sup>58</sup> VODÁČEK, L. a O. VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2013, s. 150-153. ISBN 978-80-7261-232-1.

<sup>59</sup> POŠVÁŘ, Z., J. ERBES. *Management I*. 2. vyd. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2008, s. 10. ISBN 978-80-7375-231-6.

<sup>60</sup> POŠVÁŘ, Z., J. ERBES. *Management I*. 2. vyd. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2008, s. 10. ISBN 978-80-7375-231-6.

<sup>61</sup> VODÁČEK, L. a O. VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2013, s. 150-153. ISBN 978-80-7261-232-1.

<sup>62</sup> POŠVÁŘ, Z., J. ERBES. *Management I*. 2. vyd. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2008, s. 10. ISBN 978-80-7375-231-6.

<sup>63</sup> LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing., 2011, s. 34. ISBN 978-80-247-3902-1.

<sup>64</sup> VODÁČEK, L. a O. VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2013, s. 145-146. ISBN 978-80-7261-232-1.

## 2 VEDENÍ A ŘÍZENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Vedení a řízení zaměstnanců patří mezi jednu z nejdůležitějších manažerských funkcí. V současné době tyto pojmy mohou mít několik různých podob výkladu a občas jsou tyto pojmy překrývány. Manažerská problematika je v této oblasti rozlišována a zaměřuje se na dva pojmy jako je **managementship**, který se zabývá operativním zřením zaměstnanců, a leadership známé jako tvůrčí vedení **leadership**.<sup>65</sup> Podle **autora Armstronga**, manažeři by měli být lídry, ale nikoliv vždy manažery.<sup>66</sup>

Vedení a řízení je určitý vztah probíhající mezi nadřízeným a podřízeným. Týká se manažerů na všech úrovních.<sup>67</sup> Dle autora **Armstronga** být úspěšným znamená pro vedoucího vlastnit určitý soubor dovedností a schopností, s kterými dokáže své podřízené zaměstnance vést správným směrem a dostatečně je motivovat k vydání toho nejlepšího výkonu.<sup>68</sup>

Rozdíl mezi vedením a řízením je vnímán v oblasti odpovědnosti a rozhodování se. Vedení lidí je chápáno jako způsob vedení, kdy jsou zaměstnanci vedeni k samostatnosti a odpovědnosti, kdy dostávají prostor se vyjádřit. Naopak řízení je chápána jako vedení formou daných příkazů zaměstnancům, kdy, jak a co mají dělat.<sup>69</sup>

U funkce vedení je důraz kladen na ty nejlepší výsledky práce, dodržování termínů v zadaném čase, bezkonfliktní komunikaci a práci v týmu. Jedná se o způsob vedení, kdy druhý dostávají prostor a mají možnost se vyjádřit, ale vždy bývá rozhodováno společně.<sup>70</sup>

---

<sup>65</sup> VODÁČEK, L. a O. VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2013, s. 247. ISBN 978-80-7261-232-1.

<sup>66</sup> ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2015, s. 27-28. ISBN 978-80-247-5258-7.

<sup>67</sup> HÁLEK, V. *Management a marketing*. 1.vyd. Hradec Králové: Vítězslav Hálek, 2017, s. 97. ISBN 978-80-270-2439-1

<sup>68</sup> ARMSTRONG, M. a S.TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2015, s. 27-29. ISBN 978-80-247-5258-7.

<sup>69</sup> ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing a.s, 2015, s. 27-29. ISBN 978-80-247-5258-7.

<sup>70</sup> VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 47. ISBN 978-80-7261-200-0.



Vést lidi neznamena jen rozdávat úkoly, ale i motivovat a ovlivňovat zaměstnance k dosahování co nejlepších výsledků a seberozvoje. <sup>71</sup>

**Řízení** je založeno na disciplíně a důslednosti. <sup>72</sup> V současné době při měnících se prostředí je potřeba se přizpůsobit určité situaci a styl vedení, pokud je to potřeba.

Stylem vedení se rozumí určitý soubor činností manažera, který uplatňuje postupy a metody k dosahování stanovených cílů prostřednictvím zaměstnanců v týmu. Vedoucí manažer by měl být schopen velmi dobře zareagovat a vyhodnocovat situace v měnícím se prostředí. Dále musí být schopen zajistit podmínky pro klidné a příhozené klima na pracovišti. Správně zvolený styl manažera, bude dosaženo efektivních výkonů a cílů společnosti. <sup>73</sup>

Autoři **Armstrong a Taylor** vymezují pojem dobrý a špatný manažer. Úspěšný manažer musí nepochybně disponovat několika schopnostmi. A zároveň manažerem nemůže být jen tak kdokoliv. Dle autorů je **dobry manažer** právě tehdy, který dokáže zareagovat či uskutečnit jakoukoliv změnu, tak aby jeho pracovníci změnu velmi rychle zaznamenali a dobře pochopili. Pojem **špatny manažer** vysvětlují ve smyslu chaotického dopadu z nepochopení chování manažera, a to například, když by došlo k velmi náhlým změnám stylů vedení ze strany manažera. Tato situace by měla špatný a velmi značný dopad na spolupracovníky právě ve smyslu špatného porozumění, co se od nich očekává. V takové situaci se mohou cítit zmateně a nekomfortně, což bude mít odraz na celý tým. <sup>74</sup>

---

<sup>71</sup> HÁLEK, V. *Management a marketing*. 1.vyd. Hradec Králové: Vítězslav Hálek, 2017, s. 97. ISBN 978-80-270-2439-1.

<sup>72</sup> STÝBLO, J. *Management a lidé ve firmě: (podnikový personální management, řízení lidských zdrojů, personální práce)*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2008, s. 54. ISBN 978-80-86754-98-7.

<sup>73</sup> STÝBLO, J. *Management a lidé ve firmě: (podnikový personální management, řízení lidských zdrojů, personální práce)*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2008, s. 54. ISBN 978-80-86754-98-7.

<sup>74</sup> ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2015, s. 378-379. ISBN 978-80-247-5258-7.

## STYLY VEDENÍ A ŘÍZENÍ

Tyto pojmy jsou v managementu používány v souvislosti s ovlivňováním spolupracovníků, kteří svojí výkonností dosahují stanovených cílů.<sup>75</sup> Jedná se o vztah mezi nadřízenými a podřízenými. Nadřízený by měl svým chováním podněcovat a inspirovat podřízené vykonávat věci tak, aby dosahovali toho nejlepšího výkonu.<sup>76</sup>

V této práci autor vymezil **tři základní styly**, jímž je styl autoritativní, demokratický a liberální.<sup>77</sup>

### 1. Autoritativní styl (autokratický)

Je jeden z manažerských přístupů. Tento styl vychází z předpokladu, že vedoucí pracovník má nejlepší vizi a řešení pro organizaci a že zaměstnanci by měli přijímat a plnit jeho rozhodnutí bez diskuze. V tomto stylu je vedení centralizované a rozhodování se děje výhradně na vrcholu hierarchie. Manažeři, kteří preferují tento styl, obvykle nedávají zaměstnancům mnoho volnosti a často používají příkazy a kontrolu.<sup>78</sup>

Tento styl může být účinný v krizových situacích, kdy je potřeba rychle rozhodovat a jednat. Nicméně, v dlouhodobém horizontu tento styl může vést k nedostatku motivace u zaměstnanců, k nízkému pocitu sounáležitosti s organizací a ke snížení výkonnosti a produktivity.<sup>79</sup>

### 2. Demokratický styl

Jde především o rozdělování odpovědností a činností skupiny dle zařazení jednotlivých pracovníků v pracovním procesu. Vedoucí počítá s názorem skupiny a je ve svém snažení velmi aktivní. Vedoucí si nechává sdělit názor druhých a povzbuzuje individuální

---

<sup>75</sup> POŠVÁŘ, Z., J. ERBES. *Management I*. 2. vyd. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2008, s. 141. ISBN 978-80-7375-231-6.

<sup>76</sup> BĚLOHLÁVEK, F., P.KOŠŤAN a O. ŠULEŘ. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001, s.151. ISBN 80-85839-45-8.

<sup>77</sup> VODÁČEK, L. a O. VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2013, s. 118-123. ISBN 978-80-7261-232-1.

<sup>78</sup> VODÁČEK, L. a O. VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2013, s. 118-123. ISBN 978-80-7261-232-1.

<sup>79</sup> VODÁČEK, L. a O. VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2013, s. 118-123. ISBN 978-80-7261-232-1.

iniciativu členů. Za výsledky pracovníků vždy odpovídá manažer a při závěrečném rozhodování má hlavní slovo také manažer.<sup>80</sup>

**Autoři Vodáček a Vodáčková** zastávají názor, že, konkrétně demokratický manažer se snaží do rozhodování zapojit i členy svého týmu, dále jim dává popud se zapojit a radí se s nimi před konečným rozhodnutím. Manažer motivuje spolupracovníky na účasti předem stanoveného společného cíle. Používá formu diskuse a výměnu informací.<sup>81</sup>

### 3. Liberální styl

Tento styl řízení se projevuje velmi zřídka. Spočívá ve volnosti, a to z hlediska toho kdy manažer přenechává odpovědnost na ostatních. Manažer nemusí být aktivní a může se zříci své odpovědnosti. Vzhledem k volnější formě stylu zde může dojít k selhání výkonu ze strany pracovníků, což může vést k poklesu výkonnosti společnosti.<sup>82</sup>

Podle **autorů Vodáčka a Vodáčkové** to znamená, že vedoucí přenechává veškerou odpovědnost na pracovnících, kteří si mohou libovolně a samostatně rozhodovat a přizpůsobovat své pracovní činnosti za účelem jimi stanovených cílů.<sup>83</sup>

## TRANSFORMAČNÍ STYL ŘÍZENÍ

Transformační styl řízení se manažer snaží se na ně převést své vize za účelem naplnění cílů. Vedoucí pracovník vede své podřízené k seberozvoji, sebekontrolé a seberegulaci, což je uplatňováno v rámci týmové práce. Tento styl směřuje k dlouhodobějším cílům.<sup>84</sup> Zároveň je zde kladen důraz i na seberozvoj vedoucího manažer z důvodu zdokonalování jeho dovedností a schopností vest.<sup>85</sup>

---

<sup>80</sup> BLAŽEK, L. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. vyd. Praha: Grada, 2014, s. 12-13. ISBN 978-80-247-4429-2.

<sup>81</sup> VODÁČEK, L. a O. VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2013, s. 118-123. ISBN 978-80-7261-232-1.

<sup>82</sup> BLAŽEK, L. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. vyd. Praha: Grada, 2014, s. 12-13. ISBN 978-80-247-4429-2.

<sup>83</sup> VODÁČEK, L. a O. VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2013, s. 118-123. ISBN 978-80-7261-232-1.

<sup>84</sup> POŠVÁŘ, Z., J. ERBES. *Management I*. 2. vyd. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2008, s. 148. ISBN 978-80-7375-231-6.

<sup>85</sup> DONNELLY, J.H., J.L. GIBSON a J.M. IVANCEVICH. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997, s. 24. ISBN 80-7169-422-3.

## MANAŽERSKÁ MŘÍŽKA GRID (BLAKE & MOUTON)

Manažerská mřížka se poprvé objevila v 60. letech minulého století. Stala se nejznámějším **modelem manažerského chování**. Autorem je **Robert Blake a Jane Moutonová**. Je využívána hlavně při **identifikaci manažerských stylů vedení a řízení**. Vysvětluje úkoly vedoucích manažerů a je nápomocna k výběru správné volby stylu vedení a následnému stanovení postupu k jeho dosažení. Manažerská mřížka slouží společnostem pro efektivnější řízení.<sup>86</sup>

Obrázek 4: Manažerská mřížka podle Blakea a Moutonové



Zdroj: <https://docplayer.cz/3516963-Manazerske-rozhodovani.html><sup>87</sup>

### Typické styly řízení/vedení podle mřížky jsou:<sup>88</sup>

- **1.1 - „volný průběh“** – tento management má minimální zájem o výkon i o zaměstnance, společnost utlumuje výrobu, zaměstnanci jsou nespokojeni, životní cyklus společnosti končí.

<sup>86</sup> MYSLIVCOVÁ, K. *Základy managementu*. Praha: Soukromá vysoká škola ekonomických studií, 2013, s. 50. ISBN 978-80-7523-000-3.

<sup>87</sup> dle přednášky – název projektu: *Inovace magisterského studijního programu Fakulty ekonomiky a Managementu*, Registrační číslo projektu: CZ.1.07/2.2.00/28.0326 <https://docplayer.cz/3516963-Manazerske-rozhodovani.html>

<sup>88</sup> CEJTHAMR, V. a J. DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 69-70. ISBN 978-80-247-334-8.

- **1.9 - „venkovský klub“** – management klade velký důraz na spokojenost zaměstnanců, ale minimální zájem o výkon, zaměstnanci jsou spokojeni do té doby, než přijdou o stávající výši své mzdy.
- **5.5 - „kompromisní vedení“** – zde má management průměrný zájem o lidi i o výkon, náklady nám kryjí výdaje, nejsou ambice na vyšší růst společnosti.
- **9.1 - „autoritativní vedení“** – management klade nejvyšší důraz na výkony podniku a zároveň projevuje malý zájem o zaměstnance, ti jsou řízeni autokraticky, což je možné pouze v některých typech podniku s málo kvalifikovanými zaměstnanci. V ostatních případech zaměstnanci hledají již jinou společnost.
- **9.9 - „týmové vedení“** – tento typ managementu má maximální zájem o výkon a maximální zájem o své zaměstnance. Je to „ideální stav“, bohužel reálně neexistující.<sup>89</sup>

K výše uvedenému musíme dodat, že pro různé druhy organizací jsou vhodné různé varianty v rámci kvadrantů, např. v krizovém řízení klesá orientace na lidi, ale zároveň prudce roste orientace na úkol. Proto bychom **za nejoptimálnější** mohli zvolit **typ managementu** v kvadrantu 8.8, 8.9 a 9.8.<sup>90</sup>

---

<sup>89</sup> CEJTHAMR, V. a J. DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, a. 69-70. ISBN 978-80-247-334-8.

<sup>90</sup> CEJTHAMR, V. a J. DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, a. 69-70. ISBN 978-80-247-334-8.

## TEORIE X A Y

Autorem teorie X a Y je **Douglas McGregor**, jehož inspirací byl známý americký psycholog Abraham Maslow se svojí teorií potřeb a jejich umístěním do pyramidy. McGregorova metoda má pomoci hlavně při rozhodování o metodě řízení. Tato metoda je založena na dvou strategiích.<sup>91</sup>

### TEORIE X

Zde je předpokladem, že zaměstnanci nemají rádi práci, chtějí se jí vyhnout a nechtějí převzít odpovědnost za práci. Typické je pro ni autokratické řízení. Jejich práce je vždy pod kontrolou vedoucího. Písmeno „X“ vyznačuje ruce křížem, vše zamítají. Tedy lidé si dle této teorie pojí s prací pouze negativní emoce. Vzhledem k výše uvedeným charakteristikám zaměstnanců jim musí manažeři ukládat povinnosti a kontrolovat je. Z tohoto důvodu je obtížné dosáhnout organizační dokonalosti. Teorie X byla dříve považována za negativní způsob jednání.<sup>92</sup>

### TEORIE Y

V této teorii bývá využíváno liberálního stylu. Rozhodování je zde pravomocí vedených spolupracovníků.<sup>93</sup> Zaměstnanci jsou zde motivováni sami, vyhledávají odpovědnost, chtějí se rozvíjet a vylepšovat své schopnosti a dovednosti na základě kterých tyto zkušenosti využijí ve společnosti. Písmeno „Y“ znamená ruce otevřené, vstřícné k práci. Zaměstnanci teorie Y se věnují práci, a proto nepotřebují častý dohled. Práce je baví, zadané úkoly plní s radostí. Zaměstnanci jsou zde motivováni finančními i nefinančními odměnami, kde odměny vedou k naplnění seberealizace pracovníků.<sup>94</sup>

---

<sup>91</sup> BLAŽEK, L. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing 2014, s. 173. ISBN 978-80-247-4429-2.

<sup>92</sup> CEJTHAMR, V. a DĚDINA, J., *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 65. ISBN 978-80-247-334-8.

<sup>93</sup> VODÁČEK, L. a O. VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2013, s. 140. ISBN 978-80-7261-232-1.

<sup>94</sup> CEJTHAMR, V. a J. DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 66. ISBN 978-80-247-334-8.

## NOVÉ PŘÍSTUPY K ŘÍZENÍ A VEDENÍ

Nejedná se o úplně nové přístupy, ale vzhledem k dnešnímu rychlému vývoji a růstu kvality informačních a mediálních technologií jsou více používány k možnostem osobního růstu a rozvoje pracovníka. Dále se budeme podrobněji věnovat delegování a koučování, kde je možné vidět velký potenciál do budoucna.

### DELEGOVÁNÍ

Pojem **delegování** znamená přenesení pravomocí a úkolů zpravidla vedoucího pracovníka na podřízené pracovníky týmu.<sup>95</sup> Manažer deleguje úkoly na svůj pracovní tým z důvodu úspory času pro výkon důležitějších činností. Tímto také dochází ke zlepšení manažerských dovedností samotného manažera. **Delegování je** vnímáno jako velmi užitečný a efektivní **nástroj** právě z důvodu možnosti zdokonalování dovedností a schopností svých podřízených pracovníků.<sup>96</sup>

Pro manažera je velmi důležitý okamžik delegovat činnost na ostatní, právě z důvodu dodržování termínů v rámci jeho manažerských činností.<sup>97</sup>

Delegování je založeno na předávání úkolů včetně pravomocí za účelem dosažení splnění zadaného úkolu. Nikoliv, ale nedochází na předávání odpovědnosti na někoho jiného.<sup>98</sup>

Obecně lze říci, že manažer by měl delegovat ve chvíli, kdy sám nezvládá efektivně vykonávat práci. Pro manažera je delegování těžkým úkolem. Avšak je potřeba aby vedoucí manažer byl schopen vyhodnotit komu bude daný úkol delegovat také musí správně rozhodnout na koho bude delegovat a v jaké míře. S přenesením úkolu na pracovníka souvisí také určitá míra kontroly nad výkonem delegované práce a zpětné

---

<sup>95</sup> VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2.vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 59. ISBN 978-80-7261-200-0.

<sup>96</sup> BĚLOHLÁVEK, F., P. KOŠTAN, P. a O. ŠULEŘ. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001, s.26, 28. ISBN 80-85839-45-8.

<sup>97</sup> ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2015, s. 69-70. ISBN 978-80-247-5258-7.

<sup>98</sup> VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2.vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 124. ISBN 978-80-7261-200-0.

vazby. V delegování hraje velmi důležitou roli důvěra, která je základem úspěchu správně splněného úkolu.<sup>99</sup>

Dle autora **Armstronga** **výhody delegování** přináší například úsporu času, nové nápady a přístupy, změnu obsahu práce, rozvoj kompetencí pracovníka, testování či motivování pracovníka.<sup>100</sup>

## KOUCOVÁNÍ

Tento pojem je v současné době velmi dobře ukotven a je velmi často používaným. Tímto pojmem se zabývá řada autorů, a každý z nich pojem koučink definuje různými způsoby. Pojem Koučink je převzat z anglického jazyka ze slova „coaching“. **Hlavními aktéry** koučinku jsou kouč a koučovaný (klient).<sup>101</sup>

**Koučink** je prokazatelně účinná **metoda osobního rozvoje**, která se stala nedílnou součástí rozvoje ve společnostech. Tato metoda spočívá ve formě vedeného rozhovoru mezi koučem a koučovaným.<sup>102</sup>

Koučem se nemůže stát každý. Pro samotné koučování je potřeba absolvovat akreditovaný výcvik metod a dovedností a být velmi vyrovnanou osobností.<sup>103</sup>

Dle autora **Wooda** **koučink je určitý proces práce**, který napomáhá koučovanému (klientovi) dosáhnout stanoveného cíle, nebo alespoň se mu přiblížit. Koučování je hnacím motorem, který pomáhá k vytváření nových a kreativních nápadů, myšlenek, chování vedoucích k úspěchu. Prostřednictvím koučování by měl kouč umožnit náhled na různé úhly pohledu svému klientovi. Měl by ho posouvat vpřed, konzultovat s ním a být mu podporou při důležitých rozhodnutích.<sup>104</sup>

---

<sup>99</sup> ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2015, s. 72. ISBN 978-80-247-5258-7.

<sup>100</sup> ARMSTRONG, M. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2008, s. 71-72. ISBN 978-80-247-2177-4.

<sup>101</sup> ARMSTRONG, M. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2008, s. 73. ISBN 978-80-247-2177-4.

<sup>102</sup> WOOD, D. *Manuál profesionálního kouče*. Praha: L. Pejchal, 2012, s. 7-9. ISBN 978-80-260-1672-4.

<sup>103</sup> ŠULEŘ, O. *100 klíčových manažerských technik: komunikování, vedení lidí, rozhodování a organizování*. Brno: Computer Press, 2009, s. 151. ISBN 978-80-251-2173-3.

<sup>104</sup> WOOD, D. *Manuál profesionálního kouče*. Praha: L. Pejchal, 2012, s. 7-9. ISBN 978-80-260-1672-4.



Důležitým předpokladem pro úspěch je mít vzájemnou důvěru mezi koučovaným (pracovníkem) a koučem (vedoucím).<sup>105</sup>

Pojem koučování je jasně vyjádřen **definicí dle České pobočky mezinárodní federace koučů**. Je uvedeno, že **Koučink** je založen na vztahu důvěry a užívání prostředků, jimiž dochází k procesům jako je seberozvoj a sebeuvědomění. Je doporučován jako jedna z možností pro **rychleji dosažitelné cíle pracovníků společnosti**.<sup>106</sup>

Jednou z nejčastěji používanou metodou koučování je **metoda GROW**. Autorem této metody je **John Whitmore**. Metoda je založena na určeném položení postupu otázek, které lze uplatnit při jakémkoliv koučování v rámci rozhovoru s koučovaným (klientem). Metoda GROW napomáhá udávat směr koučovanému pro dosažení nejefektivnějšího výsledku.<sup>107</sup>

Název metody je sestaven následovně z počátečních písmen:

**G** – goals (cíle),

**R** – reality (hodnocení stávajícího stavu),

**O** – options (varianty řešení),

**W** – who, when, where, what (Kdo, Kdy, Kde, ...).<sup>108</sup>

Závěrem lze říci, že koučink napomáhá k uvědomění si toho, co přesně chceme jinak. Dále pozitivně a efektivně napomáhá k dosažení daného vytyčeného cíle, kterého chceme dosáhnout. Ale také napomáhá jedince nasměrovat či se podívat na možnosti řešení z více úhlů pohledu či v sobě najít to nejlepší řešení.<sup>109</sup>

---

<sup>105</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007, s. 192. ISBN 978-80-7179-893-4.

<sup>106</sup> ICF Czech Republic – Pro klienty/Co je ICF koučink. ICF Czech Republic Charter Chapter [online]. Praha: ICF Czech Republic Charter Chapter, 2013 [cit. 2022-12-28]. Dostupné z: <https://www.coachfederation.cz/cz/pro-klienty/co-je-icf-koucink.html>

<sup>107</sup> Model GROW: Metoda GROW – základní informace [online]. Praha: Everesta, 2017 [cit. 2022-12-28]. Dostupné z: <http://elearning.everesta.cz/mod/book/view.php?id=910&chapterid=345>

<sup>108</sup> WHITMORE, J. *Koučování. Příručka rozvoje vlastních dovedností a zvyšování výkonnosti*. Praha: Management Press. 1994, s. 89-91. ISBN 80-85623-72-2.

<sup>109</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 192-195. ISBN 978-80-7179-893-4.

### 3 STRUČNÁ CHARAKTERISTIKA ZKOUMANÉ SPOLEČNOSTI

#### CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

**Škoda Auto, a.s.** sídlí v Mladé Boleslavi v České republice. Je jednou z nejdéle kontinuálně vyrábějících automobilek na světě a patří také k nejúspěšnějším společnostem v České republice.<sup>110</sup>

Historie Společnosti sahá až do roku 1895, kdy Václav Laurin a Václav Klement položili základy dnes globálně působící firmy. Po výrobě jízdních kol a motocyklů přišly v Mladé Boleslavi v roce 1905 na řadu osobní automobily.<sup>111</sup>

Pozice společnosti v automobilovém průmyslu vždy byla, a i nadále je nepřehlédnutelná díky širokému portfoliu. Společnost Škoda Auto, a.s. je již 30 let součástí koncernu VOLKSWAGEN. Další závody jsou umístěné v Kvasinách a ve Vrchlabí.<sup>112</sup>

Obrázek 5 : Výrobní závody ŠA v české republice



Zdroj: Interní prezentace společnosti ŠKODA AUTO a. s. č. 220607<sup>113</sup>

<sup>110</sup> Škoda Auto: Facts and figures. Skoda-auto.com [online]. 2013 [cit. 2022-11-01]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.com/career/employer-for-life/facts-and-figures>.

<sup>111</sup> ŠKODA Výroční zpráva 2021, Profil skupiny ŠKODA AUTO. Interní materiál, s. 7.

<sup>112</sup> ŠKODA Výroční zpráva 2021, Profil skupiny ŠKODA AUTO. Interní materiál, s. 7.

<sup>113</sup> Interní prezentace společnosti ŠKODA AUTO a. s. č. 220607, s.38.

Vozy se vyrábějí většinou formou koncernových partnerství také v Číně, Rusku, na Slovensku, v Indii, na Ukrajině pak ve spolupráci s lokálním partnerem.

Obrázek 6 : Zahraniční výrobní závody společnosti



Zdroj: Interní materiály ŠA – Interní prezentace společnosti ŠKODA AUTO a. s. č. 220607<sup>114</sup>

Společnost ŠKODA AUTO patří dlouhodobě k pilířům české ekonomiky. Aktuálně zaměstnává více než 39 tisíc lidí, z toho v Česku 34 000. Jedná se o kmenové zaměstnance, kromě nich v automobilce pracují i externí pracovníci.<sup>115</sup>

Předmětem podnikatelské činnosti Společnosti je zejména vývoj, výroba a prodej automobilů, komponentů, originálních dílů, příslušenství značky ŠKODA a poskytování servisních služeb.<sup>116</sup>

Společnost Škoda Auto si zakládá na firemní kultuře. Jak již bylo zmíněno ŠKODA AUTO a. s. je součástí již zmíněného koncernu Volkswagen Group a přijala jeho podnikovou kulturu za svou.<sup>117</sup> Škoda Auto podporuje kulturu pracovního prostředí, v němž každý přebírá odpovědnost a spolupracuje napříč obory. Společnost rozvíjí

<sup>114</sup> Interní materiály ŠA – Interní prezentace společnosti ŠKODA AUTO a. s. č. 220607, s. 38.

<sup>115</sup> ŠKODA Výroční zpráva 2021, Logo skupiny ŠKODA AUTO, Interní materiál., s. 7-8.

<sup>116</sup> ŠKODA Výroční zpráva 2021, Logo skupiny ŠKODA AUTO, Interní materiál., s. 7-8.

<sup>117</sup> Interní materiály ŠA – Interní prezentace společnosti ŠKODA AUTO a. s. č. 220607, s.38.

pracovní kulturu, v níž mohou kolegové aktivně přicházet s nápady nebo vyjadřovat své připomínky. <sup>118</sup>

Logo společnosti patří neodmyslitelně ke kultuře společnosti. Pravý význam loga není přesně znám. Zelená barva loga symbolizuje zaměření se na obnovitelné zdroje a ochranu životního prostředí, křídla znázorňují volnost, šíp pokrokovost a kruh celosvětovost. <sup>119</sup>

**Obrázek 7:** Logo společnosti ŠA



Zdroj: Zaměstnanecký portál společnosti ŠKODA AUTO a. s. <sup>120</sup>

---

<sup>118</sup> ŠKODA Výroční zpráva 2019, Řízení lidských zdrojů. Interní materiál, s. 167.

<sup>119</sup> Firemní logo ŠKODA AUTO a. s. [on-line]. [cit. 2022-14-11]. Dostupné z WWW: <https://www.skoda-auto.cz/>

<sup>120</sup> Zaměstnanecký portál společnosti ŠKODA AUTO a. s.

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 4 PŘÍPRAVA VÝZKUMU

**Tématem práce** je výzkum manažerského stylu řízení ve ŠKODA AUTO a.s. **Hlavním cílem** této bakalářské práce bude analýza používaných stylů vedení manažerů ve vybraném podniku a faktory, které ovlivňují jejich volbu. Bude zjišťována i úroveň spokojenosti podřízených se způsobem vedení jejich nadřízeného.

Autor si stanovil **následující hypotézy**:

**H 01:** Dle 90 % a více respondentů je v současné době na oddělení uplatňován autoritativní styl řízení.

**H 02:** Dle 70 % a více respondentů se vedoucí nezajímá o problémy svých zaměstnanců.

**H 03:** Vedoucí dle 80 % respondentů zadává úkoly bez předchozí konzultace.

**H 04:** Dle 60 % a více respondentů jsou zaměstnanci podrobováni pravidelné kontrole manažera.

Analýza bude provedena na základě **kvantitativního výzkumu** pomocí **dotazníkového šetření**, které bude realizováno mezi zaměstnanci společnosti v 1 linii. **Dílčím cílem** bude na základě získaných poznatků formulovat **doporučení a návrhy** jež povedou ke zlepšení celkového vedení zaměstnanců v rámci zvolené organizace.

Pro potřeby **dotazníkového šetření** bude zvoleno 20 otázek. První 4 otázky budou identifikační. Konkrétně bude zjišťováno pohlaví, věk, vzdělání a délka působení v organizaci. Následujících 16 otázek bude zaměřeno na samotné vedení lidí ve zvolené organizaci na oddělení lakovny ve Škoda Auto, a.s. Pro odpovědi na předem připravené otázky budou mít respondenti k dispozici čtyřstupňovou hodnotící stupnici. Současně budou položeny upřesňující otázky k získání relevantnější odpovědi k danému šetření.

**Dotazníky** budou osobně rozdány všem podřízeným na oddělení lakovny. Pracovníci budou obeznámeni s tím, že vyplnění dotazníku je anonymní a jeho výsledky budou využity pouze pro bakalářskou práci. Pro anonymitu respondentů budou dotazníky po vyplnění vhozeny do předem připravené označené složky na oddělení sekretariátu

lakovny. Dotazníkové šetření proběhne v průběhu dvou až čtyř dnů, a to vzhledem k tomu, že pracovníci nejsou stále k dispozici na pracovišti z důvodu svého pracovního vytížení či směnnosti. Poté, co budou všechny dotazníky shromážděny bude následovat vyhodnocení odpovědí z dotazníkové šetření.

Dále bude následovat vyhodnocení výzkumu a potvrzení či vyvrácení stanovených hypotéz. Závěrem autor stanoví možná doporučení k zefektivnění manažerského řízení ve zkoumané společnosti.

Přehled návratnosti odpovědí od respondentů je uveden v následující tabulce.

Tabulka 2: Shrnutí počtu dotazovaných<sup>121</sup>

$\Sigma$ Počet dotazovaných respondentů	60
$\Sigma$ Počet odevzdaných dotazníků	60
$\Sigma$ Z toho vyřazeno	0

Zdroj: Práce autora, 2023 (vlastní zpracování)

---

<sup>121</sup> Práce autora, 2023 (vlastní zpracování)

## 5 ANALÝZA DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Dotazníkového šetření se zúčastnili všichni podřízení pracovníci na oddělení lakovny. Celkem se jednalo o 60 respondentů, kterým byly dotazníky předány. První 4 otázky byly identifikační. Konkrétně bylo zjišťováno pohlaví, věk, vzdělání, délka působení v organizaci. Následujících 16 otázek bylo zaměřeno na samotné vedení lidí na oddělení lakovny ve zvolené organizaci.

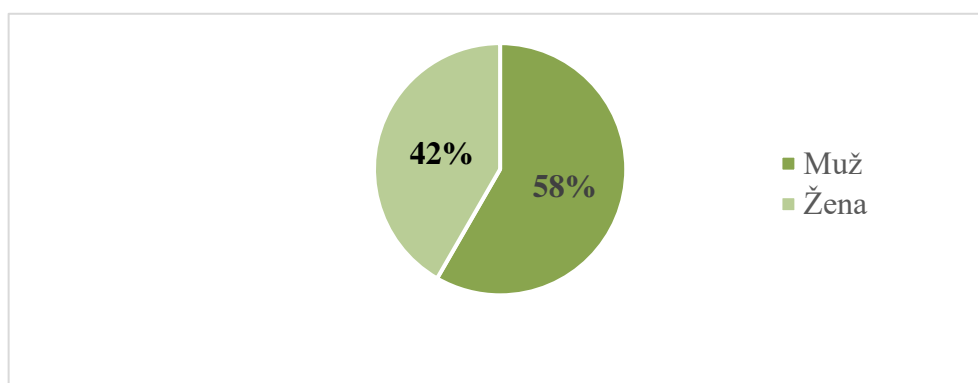
### 1) Jste muž či žena?

Tabulka 3: Pohlaví zaměstnanců

Pohlaví	MUŽ	ŽENA
Počet respondentů	35	25

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 1: Pohlaví zaměstnanců v %



Zdroj: Vlastní zpracování

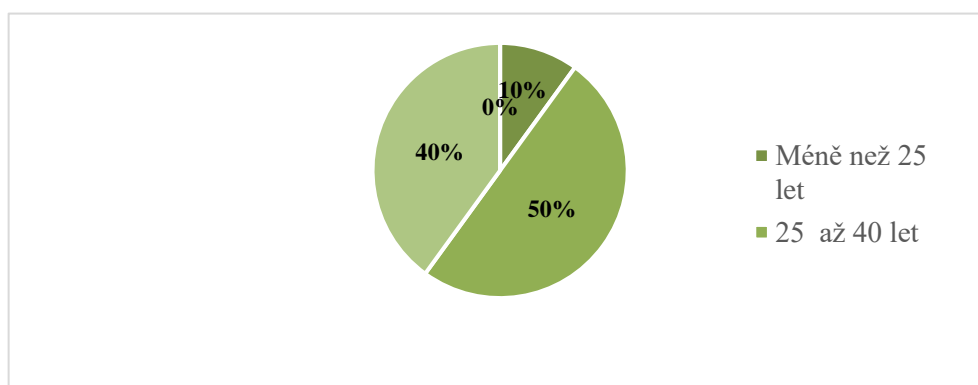
## 2) Jaký je Váš věk?

Věková kategorie	Méně než 25 let	25 až 40 let	40 až 60 let	Více než 60 let
Počet respondentů	6	30	24	0

Tabulka 4: Věková struktura

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 2: Věková struktura v %



Zdroj: Vlastní zpracování

## 3) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

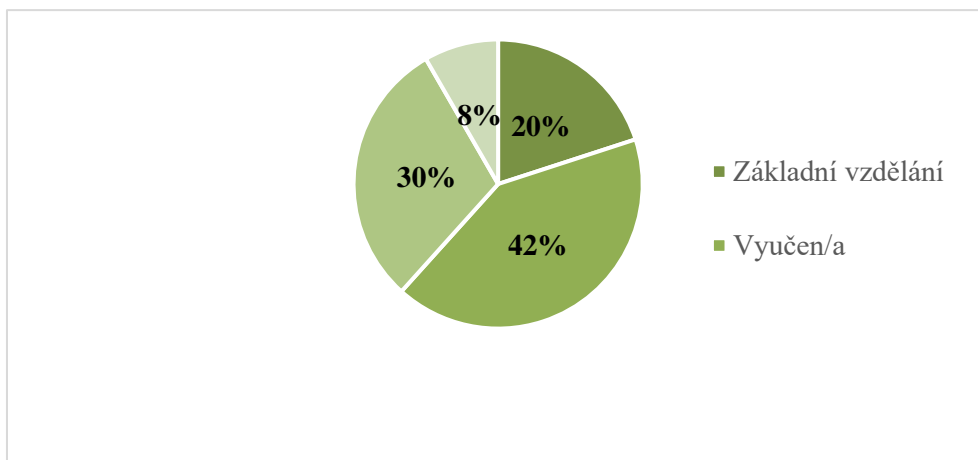
Tabulka 5: Nejvyšší dosažené vzdělání

Nejvyšší dosažené vzdělání	Základní vzdělání	Vyučen/a	Středoškolské s maturitou	Vysokoškolské
Počet respondentů	12	25	18	5

Zdroj: Vlastní zpracování



**Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání v %**



Zdroj: Vlastní zpracování

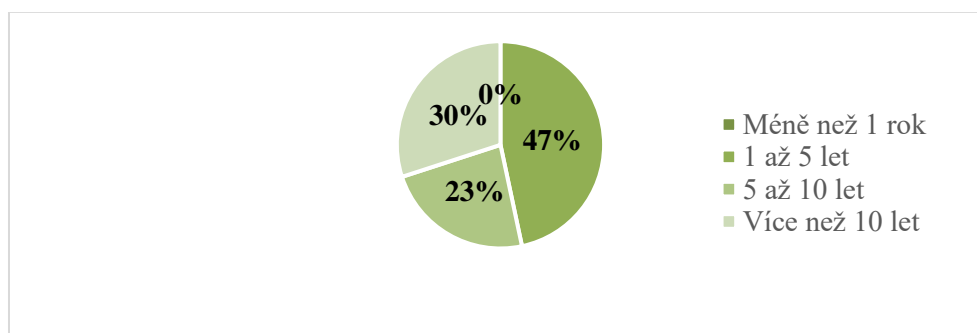
**4) Jak dlouho již působíte v tomto podniku?**

**Tabulka 6: Délka působení v organizaci**

Délka působení v organizaci	Méně než 1 rok	1 až 5 let	5 až 10 let	Více než 10 let
Počet respondentů	0	28	14	18

Zdroj: Vlastní zpracování

**Graf 4: Délka působení v organizaci v %**



Zdroj: Vlastní zpracování

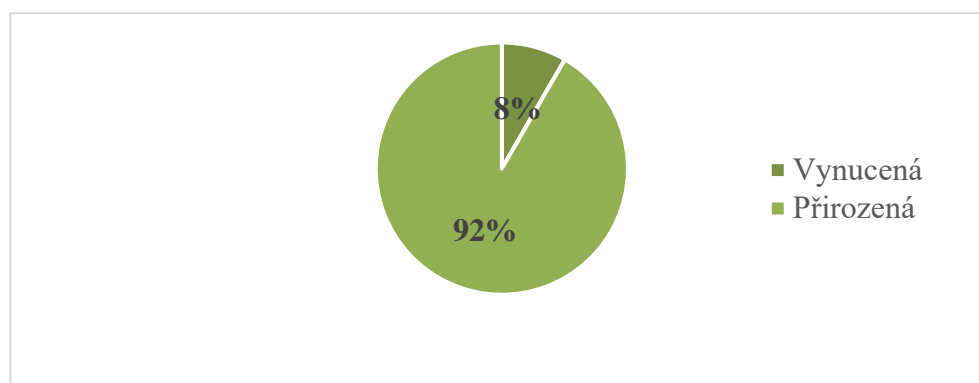
## 5) Jakou má Váš nadřízený autoritu?

Tabulka 7: Forma autority nadřízeného

Forma autority	Přirozená	Vynucená
Počet respondentů	55	5

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 5: Forma autority nadřízeného v %



Zdroj: Vlastní zpracování

Z dotazníku vyplynulo, vzhledem k výběru možnosti odpovědi, že u nadřízeného převládá přirozená forma autority. To je pro nás zajímavé zjištění, neboť jsme předpokládali opak. Tato situace je samozřejmě příznivá pro vzájemnou komunikaci a spolupráci. U této otázky jsme dále pracovali na komparaci s otázkou pohlaví respondenta z identifikační části dotazníku. Z ní je patrné, že přístup manažera vnímají pozitivněji muži než ženy. U těch dokonce 3 uvedly, že autorita nadřízeného je vynucená.

Tabulka 8: Počet mužů a žen s vyjádřením k autoritě.

Odpověď	Přirozená	Vynucená
Σ z toho mužů	35	0
Σ z toho žen	22	3

Zdroj: Vlastní zpracování

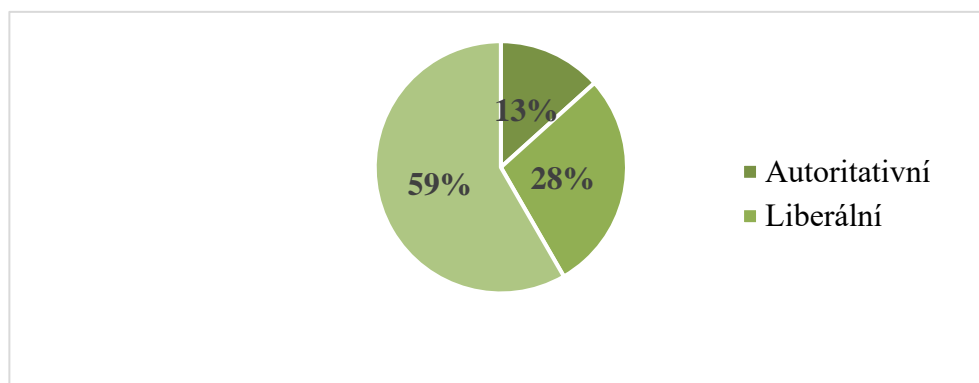
**6) Vyberte styl vedení, který si myslíte, že používá Váš vedoucí pracovník**

Tabulka 9: Styl vedení

Styl vedení	Autoritativní	Liberální	Demokratický
Počet respondentů	8	17	35

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 6: Styl vedení v %



Zdroj: Vlastní zpracování

Tato otázka se vztahovala ke stylu vedení vedoucích jednotlivých oddělení. Pro možnost výběru z odpovědí byly použity pouze 3 styly, a to z důvodu ohledu na gramotnost zaměstnanců. Respondenti měli na výběr ze stylů vedení: autokratický, demokratický a liberální.

Z výše uvedeného vyplývá, že je nejvíce podporovaný demokratický styl. Důvod výběru demokratického stylu vedení respondenti zdůvodňovali tak, že velmi dobrý a výkonný vrcholový manažer musí umět naslouchat svým zaměstnancům, nechat je vyjádřit se a nechat jim prostor pro důvěru.

Samozřejmě konečné rozhodnutí musí manažer udělat sám, spolupracovníci mu rozhodování mohou svými názory a nápady usnadnit.

Opět jsme u této otázky použili komparaci s otázkou týkající se pohlaví respondentů, stejně jak u dalších otázek.

Tabulka 10: Manažerský styl dle mužů a žen

Odpověď	Autoritativní	Liberální	Demokratický
Σ z toho mužů	10	2	23
Σ z toho žen	15	1	9

Zdroj: Vlastní zpracování

Z hlediska výsledků z dotazníku, je možné se zmínit o názoru ke stylu vedení mužů a žen. Obě pohlaví se shodla na tom, že vedoucí pracovník využívá nejvíce demokratický styl vedení. Je ovšem zajímavé, že u demokratického stylu vedení převažují počtem muži zejména v 58 %, s počtem 23 odpovědí. Naopak ženy uvedly více autoritativní styl vedení, a to s počtem odpovědí 15.

### 7) Vyhovuje Vám uvedený styl vedení? Jaký styl vedení upřednostňujete u svého vedoucího pracovníka?

Sedmá otázka navazuje na otázku předchozí. Zde byla zjišťována preference stylu vedení u svého nadřízeného, či v jaké situaci jim tento přístup vyhovuje. Pro výběr možností odpovědí, zde byly vybrány pouze 3 styly s ohledem na gramotnost zaměstnanců. Konkrétně styl autokratický, demokratický a liberální. Bohužel respondenti nebrali tuto část moc v potaz, a tak pouze zakroužkovali jednu z nabízených možností.

Nicméně, v menším počtu zodpovězené otázky vyplynulo, že většina respondentů je ztotožněna s demokratickým stylem vedení, s tím že, jsou spokojeni, dostává se jim pocitu důvěry a mají možnost jakékoliv komunikace se svým nadřízeným. Naopak v zanedbatelném počtu respondentů byla zaznamenána odpověď nesouhlasu se stylem vedení, kdy by preferovali spíše více benevolence v komunikaci a konzultaci.

Z vyhodnocení informací vyplývá, že vedoucí manažer si vyposlechne zaměstnance, ale moc nedbá na názor a připomínky. Z předešlého grafu plyne, že více jak polovina (65 %) dotazovaných respondentů si toto nemyslí.

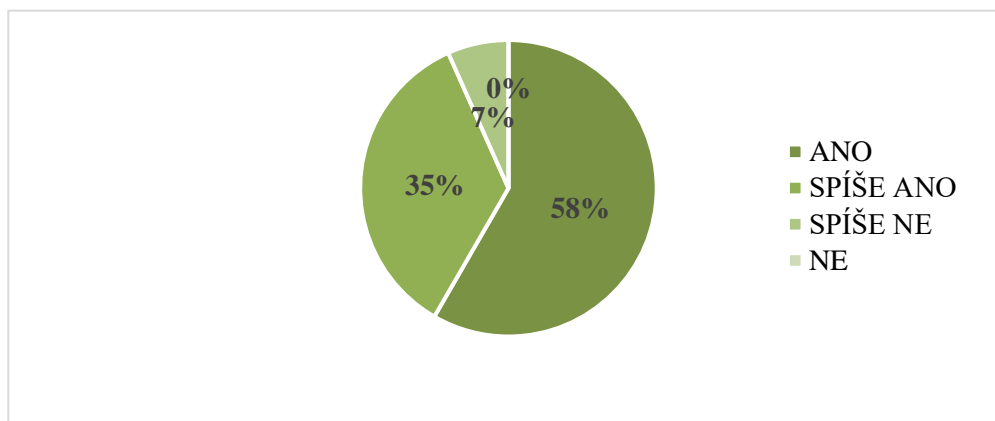
### 8) Myslíte si, že je Vaše oddělení/ tým řízen dobře z hlediska organizace práce?

Tabulka 11: Spokojenost s řízením oddělení/týmu

Řízení oddělení/týmu	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE
Počet respondentů	35	21	4	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 7: Spokojenost s řízením oddělení/týmu v %



Zdroj: Vlastní zpracování

U této otázky dle názoru dotazovaných respondentů byly zaznamenány spíše kladné odpovědi. Převážně se objevovaly odpovědi ANO a SPÍŠE ANO. Pouze 4 respondenti si nebyli jisti tím, že je jejich oddělení dobře řízeno, a proto volili odpověď SPÍŠE NE.

Tabulka 12: Spokojenost s řízením u mužů a žen

Odpověď	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE
Σ z toho mužů	8	27	0	0
Σ z toho žen	1	20	4	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Z hlediska komparace s identifikační otázkou, zde připadalo v úvahu porovnat odpovědi dle pohlaví respondentů z důvodu zaznamenaných odpovědí. V porovnání zde bylo procentuální vyrovnání u mužů a žen v těsnosti s odpovědí, že tým či oddělení je řízeno dobře. Pouze 4 respondenti, konkrétně ženy nesouhlasily s odpovědí dobře řízeného týmu, ale raději by volily odpověď SPÍŠE NE, čímž nesouhlasily s většinou dotazovaných.

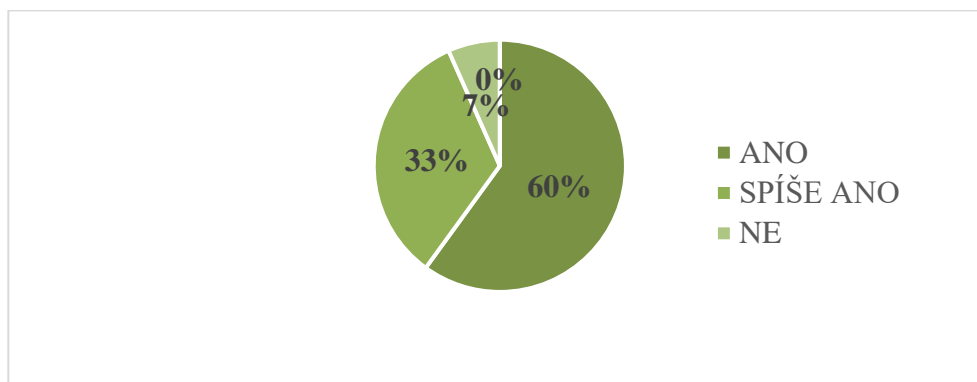
### 9) Máte v pracovním kolektivu přátele?

Tabulka 13: Přátelské vztahy v kolektivu

Pracovní kolektiv	ANO	SPÍŠE ANO	NE	SPÍŠE NE
Počet respondentů	36	20	4	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 8: Přátelské vztahy v kolektivu v %



Zdroj: Vlastní zpracování

Dle odpovědí dotazovaní zaměstnanci na oddělení charakterizují vztahy na pracovišti převážně pozitivně. Z toho vyplývá z toho, že 93 % odpovědí označují vztahy mezi kolegy jako nekonfliktní a přátelské. Mají nejen dobrý kolektiv, ale jsou i dobrými přáteli. Dobré vztahy mezi zaměstnanci mají podstatný vliv na jejich vykonávanou práci a také duševní pohodu. Až na pár výjimek, kde 7 %, konkrétně 4 respondenti, s tímto výrokem zcela nesouhlasí.

Tabulka 14: Přátelské vztahy dle mužů a žen

Odpověď	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE
Σ z toho mužů	10	25	0	0
Σ z toho žen	8	13	4	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak vyplývá z tabulky, mají zaměstnanci dobrý kolektiv. Konkrétně 10 mužů a 8 žen odpovědělo ANO a 25 mužů a 13 žen odpovědělo SPÍŠE ANO. Pár výjimek tento názor nesdílí. Jedná se o 7 % dotazovaných, konkrétně 4 ženy.

Zde vidíme, že již po několikáté jsou s lidmi (nadřízenými a kolegy) nespokojeny 4 ženy. Na oddělení jsou identifikovány respondentky mezi věkem 25-60 let. Z dotazníkového šetření je patrné, že to jsou respondentky, které si přátelsky “nesedly”. Např. z důvodu, že je mezi nimi velký věkový rozdíl, jiné sociální rozměry nebo mají jinou úroveň

ukončeného vzdělání. V této oblasti je nejvíce respondentů pouze vyučeno (42 %) a naopak nejméně respondentů má dosažené vysokoškolské vzdělání, a to konkrétně v 8 %.

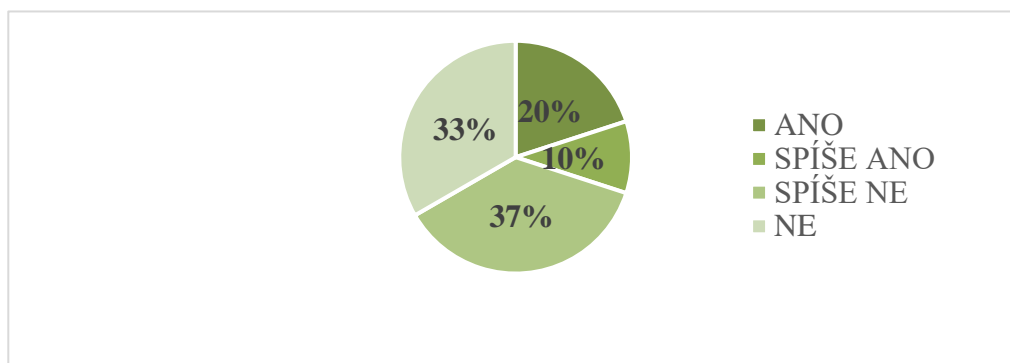
#### 10) Zadává Vám Váš nadřízený pracovní úkoly bez jakékoliv předchozí konzultace?

Tabulka 15: Zadávání pracovních úkolů bez konzultace

Nekonzultování pracovních úkolů	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE
Počet respondentů	12	6	22	20

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 9: Zadávání pracovních úkolů bez konzultace v %



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že většina dotazovaných, konkrétně 70 % se zde přiklonila k možnosti výběru odpovědi SPÍŠE NE či NE až na pár výjimek. Lze říci, že převažovaly u respondentů kladné odpovědi. Jak z grafu plyne, tak nadřízený dbá na to, aby byl úkol zadán s dostatečnými informacemi k jeho splnění.



Tabulka 16: Nekonzultování úkolů dle mužů a žen

Odpověď	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE
Σ z toho mužů	5	1	16	13
Σ z toho žen	6	6	6	7

Zdroj: Vlastní zpracování

Z hlediska komparace dle tabulky lze říci, že většina dotazovaných zaměstnanců, kteří sdíleli kladný názor, byli jak muži, tak i ženy ve stejném počtu měřítka. Zbytek respondentů v počtu celkem 20, kteří zastávali spíše zápornou odpověď byli jak muži, tak ženy, konkrétně 12 žen a 6 mužů. Tito respondenti patřili do věkové kategorie 25-40 let.

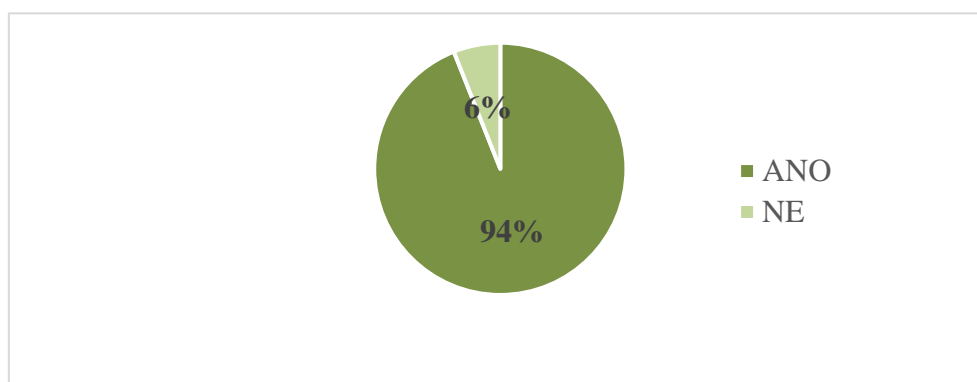
### 11) Máte prostor pro vyjádření vlastních nápadů či jinou tvůrčí činnost?

Tabulka 17: Prostor pro iniciativu

Prostor pro iniciativu	ANO	NE
Počet respondentů	50	10

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 10: Prostor pro iniciativu v %



Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky je zřejmé, většina odpovědí byla kladná. Respondenti mají prostor pro vyjádření vlastních nápadů a mají volnost v možnosti vyjádření vlastních nápadů. Pouze 10 respondentů volilo odpověď NE. Z grafu je také patrné, že nadřízený dbá na iniciativu, či názor a připomínky zaměstnanců.

Respondenti měli možnost rozšířit odpovědi. V otázce, jakým způsobem se mohou vyjadřovat uvedli: ve velké většině velice kladné odpovědi. Velice kladně také odpověděli k možnostem zlepšování návrhů na odděleních v rámci organizace. Ve větším počtu se shodovaly odpovědi na možnosti účasti týmových rozhovorů a také možnosti vyjádření lepších pracovních podmínek.

Tabulka 18: Iniciativa dle mužů a žen

Odpověď	ANO	NE
Σ z toho mužů	29	6
Σ z toho žen	21	4

Zdroj: Vlastní zpracování

Ze zaznamenaných odpovědí od respondentů mužů a žen ve věkové kategorii 25-40 let odpovědělo ANO 50 respondentů, konkrétně 29 mužů a 21 žen. Až na pár výjimek v počtu 10 respondentů, konkrétně 4 ženy a 6 mužů, zastávali zápornou odpověď NE. Tím tedy vyplynulo, že nemají prostor pro vyjádření se k daným věcem na oddělení. Ze zaznamenaných odpovědí plyne, že nadřízený má o nápady a názory svých podřízených zájem.

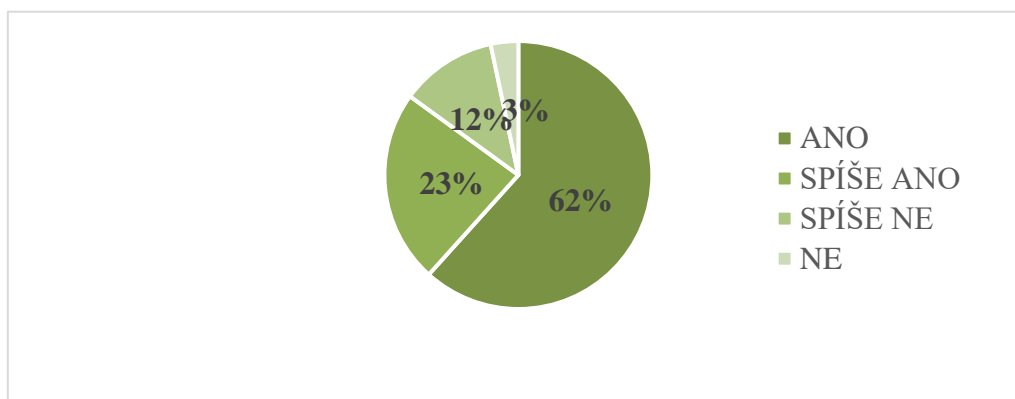
## 12) Dá Váš nadřízený na Vaši radu či připomínku?

Tabulka 19: Možnost připomínek

Možnost připomínek	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE
Počet respondentů	37	14	7	2

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 11: Možnost připomínek v %



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu je vidět, že respondenti na dotazovaných odděleních v drtivé většině zvolili odpověď ANO a to v 62 %, SPÍŠE ANO zastávalo názor 23 % dotazovaných a pouze 15 % respondentů odpovědělo NE a SPÍŠE NE. Z grafu vyplývá že nadřízení se přiklání k možnosti podání návrhu či připomínky ze strany podřízeného.

Tabulka 20: Možnost připomínek dle mužů a žen

Odpověď	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE
Σ z toho mužů	28	0	7	0
Σ z toho žen	9	14	0	2

Zdroj: Vlastní zpracování

Z hlediska komparace k identifikačním otázkám vzhledem k pohlaví respondentů, zde jednoznačně vyplynulo, že odpověď ANO byla zvolena většinou muži, a to v počtu 28. Dále pak 7 mužů volilo odpověď SPÍŠE NE. Z tabulky je viditelné, že 9 žen odpovědělo ANO, dále 14 žen volilo odpověď převážně SPÍŠE ANO a 2 ženy odpověděli NE.

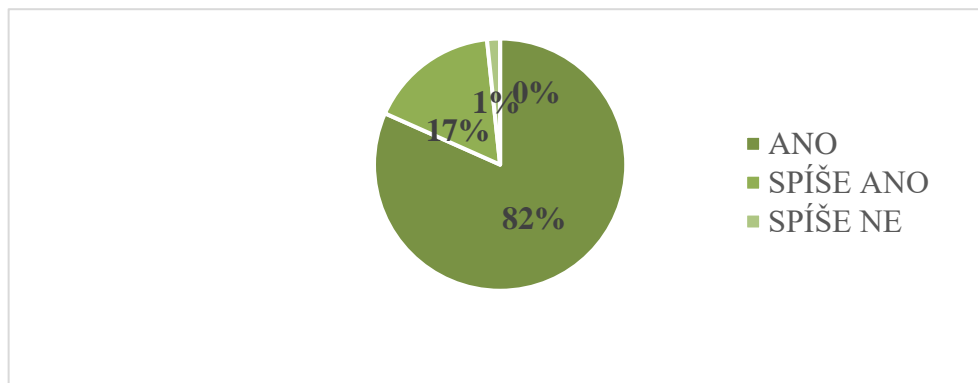
### 13) Můžete se v případě potřeby kdykoliv obrátit na svého nadřízeného?

Tabulka 21: Podpora nadřízeného

Potřeby podřízených	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE
Počet respondentů	49	10	1	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 12: Podpora nadřízeného v %



Zdroj: Vlastní zpracování

Dle položené otázky lze z grafu vidět, že dotazovaní respondenti ve velké většině, konkrétně v 82 %, volili odpověď ANO a v 17 % SPÍŠE ANO. Pouze 1 respondent zvolil odpověď SPÍŠE NE. Z toho tedy vyplývá, že nadřízení jsou svým podřízeným v případě potřeby dá se říci téměř vždy k dispozici a mají možnost konzultace.

Tabulka 22: Podpora nadřízeného dle mužů a žen

Odpověď	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE
Σ z toho mužů	28	6	1	0
Σ z toho žen	21	4	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Z hlediska komparace k identifikačním otázkám, zde bylo vybráno pohlaví dotazovaných. Odpovídalo 25 žen a 35 mužů ve věkovém rozdílu 25 až 60 let. Můžeme tedy říct, že z celkového počtu dotazovaných respondentů odpovídalo kladně 25 žen a 34 mužů. Pouze 1 muž zvolil odpověď SPÍŠE NE, s tím že nesouhlasí s možností se obrátit na vedoucího.

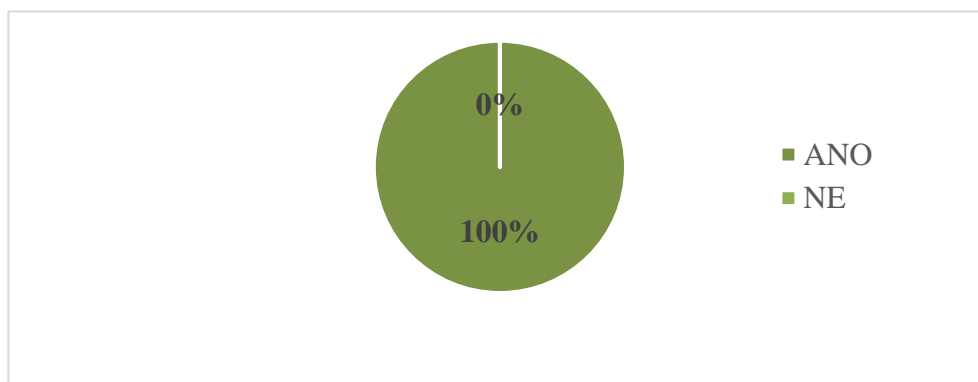
**14) Jsou krátkodobé cíle, které máte zadané od Vašich vedoucích, reálné k splnění ve vymezeném termínu?**

Tabulka 23: Splnění cíle v termínu

Splnění cíle v termínu	ANO	NE
Počet respondentů	60	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 13: Splnění cíle v termínu v %



Zdroj: Vlastní zpracování

Všichni respondenti (zaznamenáno 100 %) se přikláněli ke kladné odpovědi ANO a mají tedy pocit, že zadané krátkodobé cíle od nadřízeného jsou v praxi reálně splnitelné. Se spokojeností, zde souvisí možnost konzultace s nadřízeným, což někteří respondenti odpověděli nad rámec dotazované otázky.

Tabulka 24: Splnění termínů u mužů a žen

Odpověď	ANO	NE
Σ z toho mužů	35	0
Σ z toho žen	25	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Z hlediska komparace s identifikační otázkou pohlaví respondentů, je z tabulky patrné, že odpovídalo 35 mužů a 25 žen ve věkové kategorii 25 až 60 let.

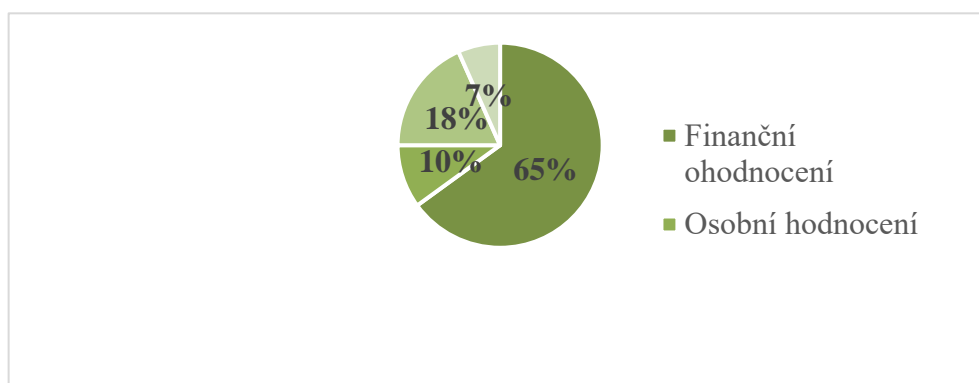
### 15) Označte, co Vás nejvíce motivuje ve Vaší pracovní činnosti?

Tabulka 25: Motivace zaměstnanců

Motivace zaměstnanců	Finanční ohodnocení	Osobní ohodnocení	Prémie, odměny, bonusy	Výsledky
Počet respondentů	39	6	11	4

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 14: Motivace zaměstnanců v %



Zdroj: Vlastní zpracování

S ohledem na odpovědi dotazovaných, většina volila kladnou odpověď, kde je motivací forma finanční a to 65 %. Další uváděnou možností je motivace osobním ohodnocením, ta byla zaznamenána v 10 %, dále pak zde vyplývá možnost motivace přemiemi, odměnami či speciálními bonusy. Na poslední zodpovězenou možnost odpověděli bezmála 4 a to s tím, že je motivují výsledky, což se nedá považovat za relevantní. Z odpovědí respondentů vyplývá, že záporná motivace není v organizaci využívána.

Tabulka 26: Druh motivace dle mužů a žen

Odpověď	Finanční ohodnocení	Osobní ohodnocení	Prémie, odměny, bonusy	Výsledky
Σ z toho mužů	22	5	5	3
Σ z toho žen	17	1	6	1

Zdroj: Vlastní zpracování

Z hlediska komparace lze říci, že většina dotazovaných respondentů sdíleli názor finanční motivace v různých formách. Možnost finančního ohodnocení zvolilo 37 dotazovaných, z toho 22 mužů a 17 žen. Dále pak vyrovnanou odpovědí v pořadí byla motivace ve formě osobního ohodnocení, kde odpovědělo 6 respondentů, konkrétně 1 žena a 5 mužů. Další odpovědí byla zaznamenána motivace formou prémie či bonusů, kde bylo zaznamenáno

11 odpovědí, kde tuto možnost volilo 6 žen a 5 mužů. Pouze 4 dotazovaní uvedli odpověď, že jsou motivováni výsledky. Tito respondenti patřili převážně do věkové kategorie 25-40 let.

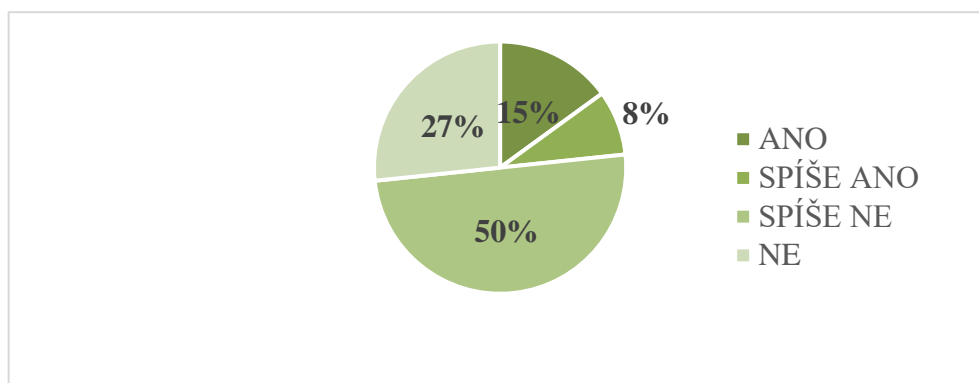
### 16) Upřednostňuje Váš nadřízený někoho z kolektivu?

Tabulka 27: Upřednostňování pracovníka v kolektivu

Upřednostňování pracovníka v kolektivu	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE
Počet respondentů	9	5	30	16

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 15: Upřednostňování pracovníka v kolektivu v %



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka zjišťovala, zda nadřízený jedná se svými podřízenými spravedlivě či někoho neupřednostňuje. Z grafu je patrné, že dotazovaní, jako podřízení, jsou v 50 % zcela přesvědčeni o spravedlnosti, nikoliv o upřednostňování jedince a volili odpověď SPÍŠE NE. Další skupina, respektive 27 % respondentů volila odpověď NE. Z výsledků je patrné, že se u dotazovaných objevily odpovědi o pochybnosti spravedlnosti ze strany nadřízených, tedy o možnosti upřednostňování jednotlivců. Dokonce 15 % respondentů volilo odpověď ANO a 8 % dotazovaných zvolilo odpověď SPÍŠE ANO.



Tabulka 28: upřednostňování dle mužů a žen

Odpověď	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE
Σ z toho mužů	9	4	21	1
Σ z toho žen	0	1	9	15

Zdroj: Vlastní zpracování

Z hlediska komparace s identifikačními otázkami, zde byly zaznamenány odpovědi s ohledem na pohlaví respondentů jak od mužů, tak žen, kde je patrné vcelku rovnoměrně rozložení odpovědí mezi kladné a záporné. V 50 % procentech kladně odpovídalo 30 respondentů, z toho 21 mužů a 9 žen. Dále 15 % respondentů, z toho 1 muž a 15 žen volili odpověď NE, kdy nemají pocit upřednostňování. Z šetření byly zaznamenány i záporné odpovědi, a to v počtu 27 % respondentů, kdy byla zvolena odpověď ANO a tuto odpověď volili jen muži v počtu 9. SPÍŠE ANO odpovědělo 9 % a to 4 muži a 1 žena.

Lze tak konstatovat, že důvodem ovlivnění odpovědí zde hraje roli gramotnost jedince, jakožto dosažené vzdělání, či věková kategorie. Respondenti zde spadají převážně do věkové kategorie 25–40 let a jejich nejvyšší dosažené vzdělání v této věkové kategorii je převážně vyučení či středoškolské vzdělání.

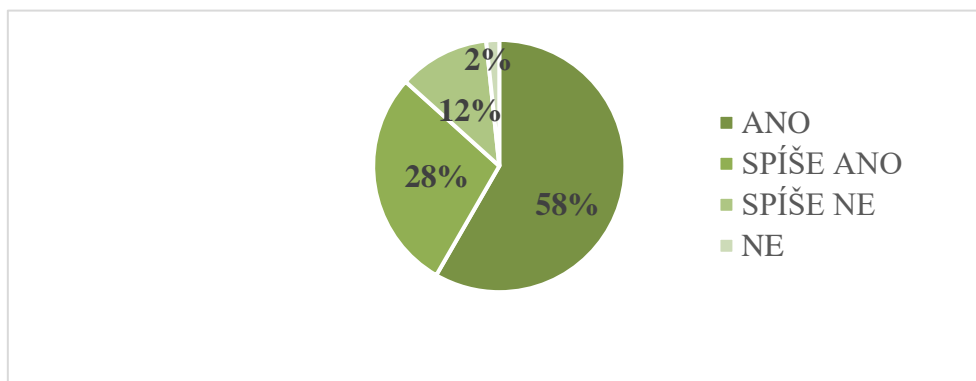
### 17) Získáváte zpětnou vazbu od Vašich vedoucích na Váš pracovní výkon?

Tabulka 29: Zpětná vazba při výkonu práce

Zpětná vazba při výkonu práce	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE
Počet respondentů	35	17	7	1

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 16: Zpětná vazba při výkonu práce v %



Zdroj: Vlastní zpracování

Respondenti převážně volili odpověď ANO (58 %) a SPÍŠE ANO (28 %), až na 7 respondentů (12 %) volili odpověď SPÍŠE NE a jeden z respondentů odpověděl NE. Důvodem bylo, že se jim takové zpětné vazby nedostává. Z výsledků je patrné, že převažovaly většinou kladné odpovědi v poměru počtu dotazovaných.

Tabulka 30: Zpětná vazba dle mužů a žen

Odpověď	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE
Σ z toho mužů	26	6	2	1
Σ z toho žen	9	11	5	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Z hlediska komparace s identifikační otázkou bylo zvoleno pohlaví respondentů. Z tabulky je patrné, že dotazovaní respondenti, kteří sdíleli kladný názor, byli jak muži, tak i ženy. Odpověď ANO volilo 35 respondentů, konkrétně 26 mužů a 9 žen. Zvolená odpověď SPÍŠE ANO, zastoupená 28 %, volilo 6 mužů a 11 žen. Pouze 7 respondentů, konkrétně 5 žen a 2 muži nesouhlasili s odpovědí a volili odpověď SPÍŠE NE a NE. Pouze NE volil jen jeden muž. Tito respondenti patřili do věkové kategorie 25-40 let.

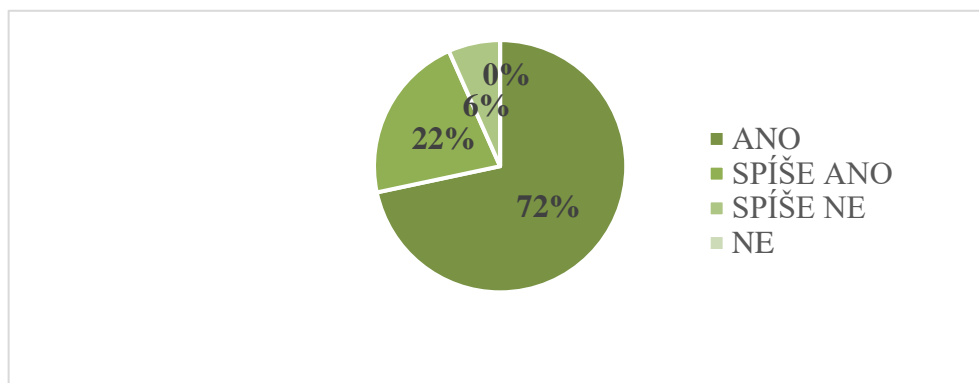
## 18) Myslíte si, že jste dostatečně kontrolováni při Vaší práci?

Tabulka 31: Dostatečná kontrola výkonu práce zaměstnance

Kontrola výkonu práce zaměstnance	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE
Počet respondentů	43	13	4	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 17: Dostatečná kontrola výkonu práce zaměstnance v %



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu je vidět, že drtivá většina v 72 % a 22 % odpovídala kladně SPÍŠE ANO a ANO. Lze říci, že podřízení byli ve většině případů, až na 4 respondenty (6 %) utvrzeni, že jejich nadřízený provádí pravidelnou kontrolu. Dá se očekávat, že kontrole nadřízený věnují dostatek pozornosti a je prováděna dostatečně v rámci možnosti jejich dostupného času z hlediska pracovního vytížení.

Tabulka 32: Dostatečná kontrola dle mužů a žen

Odpověď	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE
Σ z toho mužů	26	6	2	1
Σ z toho žen	9	11	5	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Z hlediska komparace s identifikační otázkou pohlaví respondentů, byly zde zaznamenány odpovědi s ohledem na muže a ženy, že nadřízení provádějí dostatečnou kontrolu v rámci možností. V 72 % většině získaných odpovědí volilo odpověď ANO v počtu 43 respondentů, z toho 26 mužů a 9 žen. Dále pak volilo odpověď SPÍŠE ANO 17 respondentů, tedy 6 mužů a 11 žen. Tyto odpovědi lze zaznamenat více jak v 50 % jako kladné. Pouze 7 respondentů, konkrétně 2 muži a 5 žen nesouhlasili s odpovědí a volili odpověď SPÍŠE NE a 1 muž odpověděl NE, čímž nesouhlasili s většinou dotazovaných respondentů.

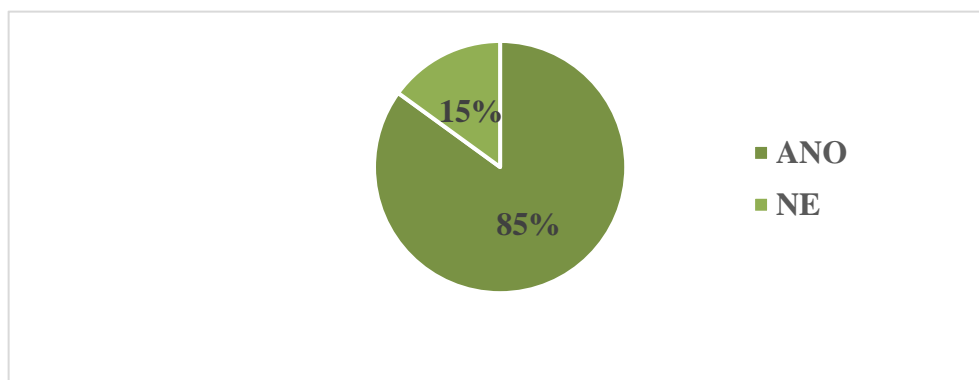
### 19) Jste motivováni Vaším vedoucím?

Tabulka 33: Motivace vedoucím

Motivace vedoucím	ANO	NE
Počet respondentů	51	9

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 18: Motivace vedoucím v %



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka zde zjišťovala, zda jsou dotazovaní motivováni nadřízeným, popřípadě aby bylo uvedeno, jakým způsobem. Z této otázky vyplynulo, že většina dotazovaných, tedy 85 %, konkrétně 51, volilo kladnou odpověď ANO a z toho plyne, že využívají především kladnou motivaci ve formě odměn či ocenění. Je zde patrné, že záporná motivace není v organizaci příliš využívána. Ale našli se zde jedinci, tedy 15 % podřízených respondentů, konkrétně 9, kteří volili zápornou odpověď NE. Důvodem odpovědí byl pocit dotazovaných, že jejich nadřízený motivace nijak zvláště nevyužívá.

S ohledem na výsledky, měli možnost dotazovaní odpovídat jakým způsobem jsou konkrétně motivováni vedoucím. Zde můžeme potvrdit, že respondenti jsou především motivováni formou odměn či ocenění dle kladných odpovědí. Byly také zaznamenány odpovědi jako možnosti motivace ze strany vedoucího, jimiž jsou například udělování pochval, respektive udržení si pracovní pozice, dostání mimořádného či náhradního placeného volna, udělení jednorázové prémie či bonusu, dále pak byly zaznamenány odpovědi ohledně zvýšení finančního a osobního ohodnocení.

Tabulka 34: Motivace vedoucím dle mužů a žen

Odpověď	ANO	NE
Σ z toho mužů	27	8
Σ z toho žen	24	1

Zdroj: Vlastní zpracování

Z hlediska komparace s identifikačními otázkami, je zde zaznamenáno, že možnost motivace ze strany vedoucího nezáleží jen na pohlaví či dosaženém vzdělání a praxe zaměstnance. Z tabulky je patrné, že 80 % respondentů volilo odpověď ANO, z toho konkrétně 27 mužů a 24 žen. Z výsledků šetření lze v tabulce vidět počet respondentů, kteří volili odpověď NE z důvodu, že nemají pocit motivace vedoucím. Tuto odpověď volilo konkrétně 8 mužů a pouze 1 žena.

Respondenti zde spadají převážně do věkové kategorie 25–40 let s průměrnou praxí 5-10 let a jejich nejvyšší dosažené vzdělání v této věkové kategorii je převážně vyučení či středoškolské vzdělání s maturitou.

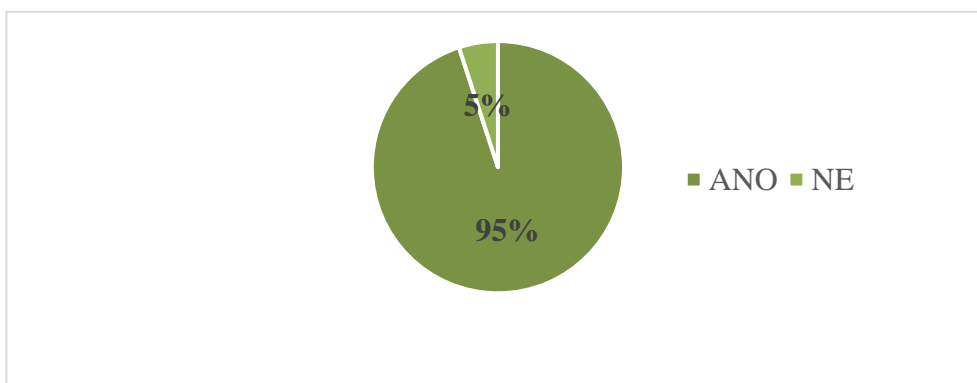
## 20) Odpovídá Vaší práci Vaše finanční ohodnocení?

Tabulka 35: Spokojenost s finančním ohodnocením

Finanční ohodnocení	ANO	NE
Počet respondentů	57	3

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 19: Spokojenost s finančním ohodnocením v %



Zdroj: Vlastní zpracování

Z odpovědí na tuto otázku můžeme vyvodit, že 95 %, tedy 57 dotazovaných, jsou spokojeni se svým finančním ohodnocením za vykonanou práci. Pouze 5 %, tedy 3 respondenti si myslí, že nejsou dostatečně ohodnoceni.

Tabulka 36: Spokojenost s financemi dle mužů a žen

Odpověď	ANO	NE
Σ z toho mužů	33	2
Σ z toho žen	24	1

Zdroj: Vlastní zpracování

V porovnání s identifikačními otázkami, je zde patrné, že možnost finančního ohodnocení bude v praxi záviset na dosaženém vzdělání zaměstnance.

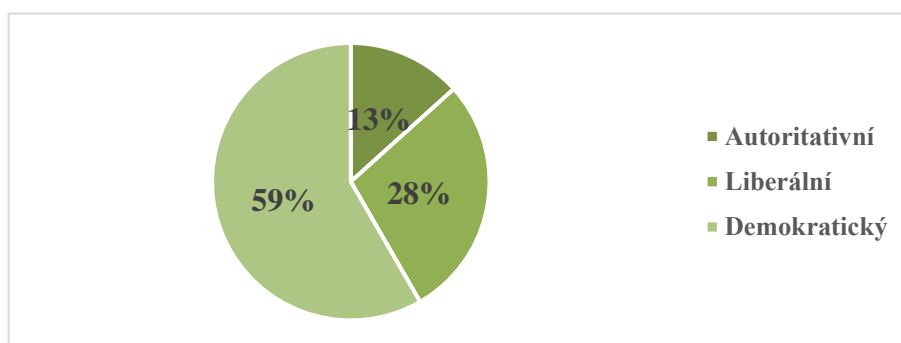
Z tabulky je patrné, že velká většina odpověděla ANO, konkrétně 33 mužů a 24 žen. Naopak 3 respondenti, 2 muži a 1 žena, tvrdili opak a byli nespokojeni se svým ohodnocením.

Respondenti zde spadají převážně do věkové kategorie 25–40 let s průměrnou praxí 5-10 let a jejich nejvyšší dosažené vzdělání v této věkové kategorii je převážně vyučení či středoškolské vzdělání s maturitou.

## 6 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ A HYPOTÉZ

Po vyhodnocení odpovědí dotazníkového šetření lze konstatovat, že na vybraném oddělení se přiklání zejména k demokratickému stylu vedení (59 %), ale v některých oblastech se objevuje v menšině i liberální či autokratický styl. Další otázky byly směřovány na samotné vedení stylů, dále pak na metody a techniky managementu. Otázky byly položeny respondentům k problematice manažerských stylů. Dále otázky směřovaly například k delegování úkolů, plnění termínů a vztahů na pracovišti s nadřazeným a kolektivem.

**Graf 20: Styl vedení**



Zdroj: Práce autora, 2023 (vlastní zpracování)<sup>122</sup>

Autoritativní styl řízení dle předpokladů je minimální, ale je zde pár výjimek (13 %), kteří tento styl uvádí. Dle odpovědí je vidět, že ve společnosti existují pracovníci, kteří oceňují jasný řád a disciplínu. Zde byly otázky položeny v souvislosti s řešením úkolů, možností připomínek a dělby pravomocí.

---

<sup>122</sup> Práce autora, 2023 (vlastní zpracování)



Použití liberálního stylu zde bylo vyhodnoceno méně často, a to u 28 % dotazovaných. U podřízených pracovníků se jednalo především o možnost volby různých vzdělávacích kurzů a školení, dle vlastního výběru.

Z výzkumného šetření dále plyne, že podřízení zaměstnanci preferují jasně dané úkoly, které jsou schopni zvládnout v určeném termínu (dle 100 %). Jsou spokojeni s vedením současného stavu a víceméně i s kolektivem.

Ve většině případů (70 %) při zadávání úkolů, není možnost konzultovat s vedoucím. Je zde tedy absence zpětné vazby a rozhodování je převážně autoritativní. Manažer pak následně pravidelně kontroluje práci svých podřízených (94 %). Avšak při závěrečném rozhodování má hlavní slovo manažer.

Respondenti pak dále kladně hodnotí přístup vedoucích k možnosti vyjádření jejich názoru (85 %), avšak se najdou jedinci (7 mužů a dvě ženy), kteří udávají, že se jejich názorům nevěnuje pozornost.

Vztahy se zde považují za přátelské a nekonfliktní (93 %). Ačkoliv mají zaměstnanci kladný vztah k zaměstnavateli, podřízení vyžadují větší míru komunikace s jejich vedoucím obzvláště při řešení problémů právě tím, že si vedoucí vyslechne jejich radu či námítku. Z šetření se našli ale i tací, kteří si myslí, že nemohou vyjádřit svůj názor nebo připomínky (4 respondenti).

Potřebu s nadřízeným komunikovat projeví také při otázce ohledně hodnocení, kde by dotazovaní uvítali osobní pohovory. Dotazovaní často volí především finanční ohodnocení (65 %). Z odpovědí vyplynulo, že zaměstnanci jsou motivováni pochvalou či uznáním, poskytnutím náhradního volna, ale více než tyto formy by ocenili finanční ohodnocení, konkrétně osobní ohodnocení. Nemateriální ohodnocení je v tomto případě v pozadí. Pozitivem osobního ohodnocení je kladný dopad z důvodu zvýšení motivace zaměstnance.

V neposlední řadě výzkum rovněž zodpovídá na autorem položené hypotézy:

**Hypotéza 1: Dle 90 % a více respondentů je v současné době na oddělení uplatňován autoritativní styl řízení.**

První hypotéza tvrdila, že se ve vybrané společnosti ve velké většině uplatňuje v současné době styl autoritativní. Z hlediska nadpoloviční většiny odpovědí, lze tuto hypotézu

vyvrátit, jelikož 59 % dotazovaných je ztotožněno se stylem demokratickým a jsou s ním spokojeni. Lze tedy vyloučit volbu autoritativního stylu řízení, vzhledem k četnosti odpovědí. Autoritativní styl odpovědělo pouze 8 respondentů, což je zanedbatelné procento pro tuto hypotézu. **Hypotéza se nepotvrdila.**

**Hypotéza 2: Dle 70 % a více respondentů se vedoucí nezajímá o problémy svých zaměstnanců.**

V této hypotéze nelze s tvrzením souhlasit, je zde vidět zájem o zaměstnance konkrétně v 82 % procentech. Z toho tedy vyplývá, že nadřízení jsou svým podřízeným, v případě potřeby, dá se říci téměř vždy k dispozici a jsou jim oporou. **Hypotéza se nepotvrdila.**

**Hypotéza 3: Vedoucí dle 80 % respondentů zadává úkoly bez předchozí konzultace.**

Respondenti zde odpovídali konkrétně v 70 %, že dostávají úkoly bez předchozí konzultace. Úkoly jsou ale předávány s návodem a instrukcemi. Tedy zde z odpovědí plyne, že nadřízený dbá na to, aby byl úkol zadán s dostatečnými informacemi k jeho splnění. **Hypotéza se nepotvrdila.**

**Hypotéza 4: Dle 60 % a více respondentů jsou zaměstnanci podrobováni pravidelné kontrole manažera.**

Pro zodpovězení hypotézy číslo 4 pomohlo opět dotazníkové šetření, které na základě odpovědí, utvrzuje hypotézu a to v 94 % kladných odpovědí. Lze říci, že podřízení byli ve většině případů, až na 4 respondenty (6 %), utvrzeni, že jejich nadřízený provádí pravidelnou kontrolu. Lze říci, že kontrole podřízených je věnována dostatečná pozornost a je prováděna dostatečně v rámci možnosti dostupného času vedoucího z hlediska pracovního vytížení. **Hypotéza byla potvrzena.**

Dotazníkové šetření se dá vyhodnotit jako přínosné. Vedení a řízení zaměstnanců ve společnosti ŠA na zkoumaném oddělení má určité slabiny. Zjistila se pozitiva, ale i negativa ve vedení a řízení společnosti. Na jejich základě budou v další kapitole stanovena doporučení, která by mohla přispět k efektivnější formě vedení podřízených pracovníků na oddělení.

## 7 NAVRHOVANÁ DOPORUČENÍ

Z výzkumu vyplynuly určité nedostatky, které brání plně demokratickému vedení zaměstnanců a zároveň spokojenosti zaměstnanců se způsobem jejich řízení. Názor na způsoby řízení zaměstnanců se v současnosti dlouhodobě vyvíjí a záleží na situaci a podmínkách, v jaké se manažer momentálně nachází vzhledem k neustále se rozšiřujícím manažerským činnostem.

Spokojenost pracovníků na pracovišti je ovlivněna celou řadou různých faktorů. Radíme mezi ně spokojenost na pracovišti, možnost vzdělávání, možnost kariérního růstu v souvislosti s finančním ohodnocením apod. Obecně je známo, čím více jsou pracovníci spokojeni, tím více jsou motivovaní a podávají lepší pracovní výkony. Z tohoto důvodu je tedy potřeba, aby organizace věnovaly dostatečný čas a péči o své zaměstnance.

Navrhovaná opatření budou koncipována tak, aby motivovala k vyšším výkonům nejen podřízené pracovníky, ale i nadřízeného, který zodpovídá za svůj vedený tým a má zájem na větší efektivitě pracovních výkonů. Tím se všichni podílejí na naplnění podnikových cílů, prosperitě a zisku celé firmy.

### **Autorovy návrhy k optimalizaci současného stavu:**

#### **Návrh 1: Zkvalitnění interní komunikace – pracovní porady.**

Doporučením autora je organizování pravidelných porad ke zkvalitnění chodu týmu na oddělení. Účastnil by se vedoucí a všichni jeho podřízení. Jelikož ústní forma umožňuje bezprostřední zpětnou vazbu, rychlé vyřešení problému a také úsporu času pro obě strany na pracovišti. Frekvence porady by měla být 1x týdně a vedena formou dialogu mezi podřízenými a vedoucím. Zde by vznikl prostor pro řešení a nápravu stávajícího stavu. Zejména musíme upozornit na odpovědi 4 žen v kolektivu, které se zde necítí dobře a uvádí autokratický přístup ze strany vedoucího. Osobní problémy zaměstnanců by se měly řešit individuálně za přítomnosti nadřízeného a sociálního partnera Odborů KOVO, které má zastoupení v každé organizační jednotce, tedy zde na lakovně také.

### **Návrh 2: Školící a vzdělávací akce.**

Velmi úzce s komunikací souvisí možnost školení a vzdělávání podřízených. Tento problém by mohly vyřešit některé typy školení pořádané nejen pro vedoucí, ale i podřízené. V dnešní době existuje řada školení měkkých dovedností zaměřených na komunikaci, vyjednávání, diskusi atd. Respondenti uvedli, že by rádi zařadili také více školení pro seberozvoj. Vzhledem k vývoji moderních technologií se vyvíjejí také metody vzdělávání. Bylo zde myšleno školení jako je například „Efektivní komunikace ve firmě“ a „Komunikační dovednosti mezi vedoucím a podřízeným“ od firmy **TOP VISION** nebo školení „Motivace zaměstnanců aneb jak zvýšit angažovanost vašich zaměstnanců“ od firmy **Business Touch**.

### **Návrh 3: Zvýšení motivovanosti zaměstnanců – hodnotící porady.**

Získáním odpovědí na otázky týkající se motivace a hodnocení či způsob odměňování poukazuje na většinovou spokojenost dotazovaných respondentů. Přes to by se zaměstnanci více přikláněli k možnosti spíše finančního odměňování než formy uznání a pochval. Doplnkovými mzdovými formami jsou nejčastěji prémie a bonusy, ale mohou to být i nefinanční benefity jako jsou například příspěvky na pojištění, pracovní oblečení, stravenky či různé rekvalifikační kurzy a školení. Respondenti by byli spokojenější s možností vymezení většího prostoru u finančního odměňování, konkrétně osobního ohodnocení. Doporučením by byly pravidelné hodnotící pohovory manažera s podřízenými, kde by byla provedena objektivní rekapitulace pracovních úspěchů i nedostatků v práci zaměstnance. Bylo by zhodnoceno minulé období a nastoleny cíle pro období budoucí. Při splnění cílů má zaměstnanec nárok na cílovou odměnu. Forma odměny bude zvolena dle preferencí zaměstnance tak, aby se stala významnou motivační složkou ke kvalitnímu a vyššímu pracovnímu výkonu.

## ZÁVĚR

**Tématem** této Bakalářské práce bylo řízení a vedení zaměstnanců na konkrétním oddělení lakovny v podniku ŠKODA AUTO a.s. Autor si vybral toto téma z hlediska aktuálnosti a naléhavosti z jeho pozice manažera v jmenované společnosti.

**Hlavním cílem** této práce bylo analyzovat jednotlivé manažerské styly ve zvolené společnosti. **Dílčím cílem** práce bylo poté navržení možností optimalizace současného stavu, právě na základě získaných poznatků z **kvantitativního výzkumu**, který byl veden formou **dotazníkového šetření**.

Bakalářská práce byla rozdělena do **dvou částí**, teoretické a části empirické. **Teoretická část** byla rozčleněna do tří kapitol, které byly zpracovány na základě rešerší odborné literatury. Autor v úvodu práce definoval vybrané stěžejní pojmy týkající se dané problematiky jako jsou management, úroveň managementu, manažer, funkce a další. Dále zde byly popsány vybrané jednotlivé metody jako například teorie manažerské mřížky a teorie X a Y, které mají snahu pomoci vedoucím pracovníkům zvolit vhodný styl vedení zaměstnanců. Třetí a zároveň poslední kapitola teoretické části bakalářské práce byla věnována samotné společnosti ŠKODA AUTO a.s., kde proběhl výzkum. Bylo zde popsáno, čím se společnost zabývá, její historie, její předmět podnikání a firemní hodnoty společnosti. Za teoretickou částí následuje část praktická, empirická neboli výzkumná.

**Empirická část** bakalářské práce je rozdělena do 4 kapitol: Příprava výzkumu, Analýza dat, Vyhodnocení výzkumu a hypotéz a Navrhovaná doporučení.

Výzkumným vzorkem byli respondenti ze dvou pracovišť oddělení lakovny jmenovaného podniku. Z celkového počtu 60 respondentů bylo 35 mužů a 25 žen velkého věkového rozptylu převážně ve věku 25-60 let. Polovina respondentů je v mladším a produktivním věku 25-40 let s učňovským a středoškolským vzděláním. Z výzkumu vyplývá, že společnost poskytuje svým zaměstnancům potřebné jistoty a váží si jejich loajality. Téměř jedna třetina zaměstnanců zde pracuje již přes 10 let. Zaměstnanci cítí k nadřízeným přirozenou autoritu a v rámci kolektivu kolegů se cítí v nadpoloviční většině dobře. Co se týká odměny za práci, považují ji respondenti za adekvátní s drobnými výhradami. Je dáván prostor kreativitě a vlastní iniciativě. Práce je správně organizována a dle 100 % odpovědí je možné plnit stanovené cíle v naplánovaných termínech.

V úvodu byly autorem stanoveny 4 hypotézy, které výzkum vyhodnotil následovně:

**H 01: Dle 90 % a více respondentů je v současné době na oddělení uplatňován autoritativní styl řízení.** 59 % respondentů uvedlo, že se setkávají s demokratickým vedením manažera. **Hypotéza byla vyvrácena.**

**H 02: Dle 70 % a více respondentů se vedoucí nezajímá o problémy svých zaměstnanců.** Respondenti se v 82 % shodují na zájmu manažera. **Hypotéza byla vyvrácena.**

**H 03: Vedoucí dle 80 % respondentů zadává úkoly bez předchozí konzultace.** Respondenti se na uvedeném shodli jen v 70 %. **Hypotéza byla vyvrácena.**

**H 04: Dle 60 % a více respondentů jsou zaměstnanci podrobováni pravidelné kontrole manažera.** Pravidelnou kontrolu potvrdilo až 94 % respondentů. **Hypotéza byla potvrzena.**

Na základě provedeného kvantitativního výzkumu z dotazníkového šetření v dané společnosti, můžeme konstatovat, že byly celkem tři hypotézy vyvráceny (H01, H02, H03) a jedna potvrzena (H04).

V předchozí kapitole práce autor navrhnul **3 podrobná doporučení** k optimalizaci a větší efektivitě současného stavu vedení a řízení lidí ve vybrané společnosti:

**Návrh 1: Zkvalitnění interní komunikace – pracovní porady.**

**Návrh 2: Školící a vzdělávací akce.**

**Návrh 3: Zvýšení motivovanosti zaměstnanců – hodnotící porady.**

V případné diplomové práci by se autor doporučil detailněji zaměřit na nové přístupy řízení a vedení manažerů v oblasti managementu, jako je například adaptace manažerů na současné změny a na incentivní management.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

**ARMSTRONG, M. a TAYLOR, S.** *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

**ARMSTRONG, M.** *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.

**BARTOŇKOVÁ, H.** *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN: 9788024729145.

**BEDRNOVÁ, E., JAROŠOVÁ, E., NOVÝ, I., a kolektiv.** *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

**BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P. a ŠULEŘ, O.** *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

**BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O.** *Management*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2006. ISBN: 978-80-2510-396-8.

**BLAŽEK, L.** *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.

**CEJTHAMR, V. a DĚDINA, J.** *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3348.

**ČASTORÁL, Z.** *Základy moderního managementu*. 2. vyd. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-7452-129-4.

**DONNELLY, J.H., GIBSON J.L., IVANCEVICH J.M.** *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-422-3.

**DVOŘÁKOVÁ, Z a kol.** *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

**HÁLEK, V.** *Management a marketing*. 1.vyd. Hradec Králové: Vítězslav Hálek, 2017. ISBN 978-80-270-2439-1.

**JANDOUREK, J.** *Slovník sociologických pojmů*, 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3679-2.

**KEŘKOVSKÝ, M., & VYKYPĚL, O.** *Strategické řízení: teorie pro praxi* 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2016. ISBN: 807-17-9453-8.

**KHELEROVÁ, V.** *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3566-5.

**KOONTZ.H., WEIHRICH, H.** *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.

**KRATOCHVÍL, O.** *Management*. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2003. ISBN 978-80-7314-180-6.

**KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D. a KURNICKÝ, R.** *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2004. ISBN 80-247-0698-9.

**LOJDA, Jan.** *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.

**MYSLIVCOVÁ, K.** *Základy managementu*. Praha: Soukromá vysoká škola ekonomických studií, s.r.o., 2013. ISBN 80-247-0469-2.

**NĚMEC, O., BUCMAN P. a ŠIKÝŘ M.** *Personální management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. ISBN 978-80-86730-31-8.

**POŠVÁŘ, Z., ERBES, J.** *Management I*. 2. vyd. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2008. ISBN 978-80-7375-231-6.

**POŠVÁŘ Z., & CHLÁDKOVÁ, H.** *Management*. 2. vyd. Brno: Mendelova univerzita, 2014. ISBN 978-80-7509-127-7.

**STÝBLO, J.** *Management a lidé ve firmě: (podnikový personální management, řízení lidských zdrojů, personální práce)*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2008. ISBN 978-80-86754-98-7.

**ŠTĚPANÍK, J.** *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2010. ISBN 978-80-247-2494-2.

**TURECKIOVÁ, M.** *Klíč k účinnému vedení lidí*, Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-6207-4.

**VÁCHAL, J. a VOCHOZKA M.** *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing. 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.

**VEBER, J.** *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

**VETEŠKA, J.** *Kompetence ve vzdělávání dospělých: pedagogické, andragogické a sociální aspekty*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. ISBN: 978-80-86723-98-3.



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

**WHITMORE, J.** *Koučování. Příručka rozvoje vlastních dovedností a zvyšování výkonnosti*. Praha: Management Press. 1994. ISBN 80-85623-72-2.

**WOOD, D.** *Manuál profesionálního kouče*. Praha: L. Pejchal, 2012. ISBN 978-80-260-1672-4.

### **Interní materiály ŠKODA AUTO, a.s.**

Interní prezentace společnosti ŠKODA AUTO a. s. č. 220607 - Interní materiály ŠA ŠKODA Výroční zpráva (2018, 2019, 2020, 2021). Interní materiál společnosti ŠKODA AUTO a. s.

Zaměstnanecký portál společnosti ŠKODA AUTO a. s

### **Seznam použitých internetových zdrojů**

Škoda Auto: Facts and figures. Skoda-auto.com [online]. 2013 [cit. 2022-11-01]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.com/career/employer-for-life/facts-and-figures>

Historie společnosti ŠKODA AUTO a. s. [on-line]. [cit. 2012-11-14]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/cs/about/tradition/history/Pages/history.aspx>

Firemní logo ŠKODA AUTO a. s. [on-line]. [cit. 2012-04-01]. Dostupné z WWW: <http://www.skoda-auto.cz/cs/about/tradition/logo/Pages/logo.aspx>

ICF Czech Republic – Pro klienty/Co je ICF koučink. ICF Czech Republic Charter Chapter [online]. Praha: ICF Czech Republic Charter Chapter, 2013 [cit. 2017-06-21]. Dostupné z: <https://www.coachfederation.cz/cz/pro-klienty/co-je-icf-koucink.html>

<https://docplayer.cz/3516963-Manazerske-rozhodovani.html>

## SEZNAM ZKRATEK

ŠA - ŠKODA AUTO, a.s.

aj. - a jiné tj.

atd. - a tak dále

apod. - a podobně

např. - například

tj. - to je

tzv. - takzvaně

# SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Úroveň managementu.....	11
Obrázek 2: Složky kompetence manažera.....	16
Obrázek 3: Manažerské funkce.....	21
Obrázek 4: Manažerská mřížka podle Blakea a Moutonové.....	28
Obrázek 5 : Výrobní závody ŠA v české republice.....	34
Obrázek 6 : Zahraniční výrobní závody společnosti.....	35
Obrázek 7: Logo společnosti ŠA.....	36

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Manažerské role.....	19
Tabulka 2: Shrnutí počtu dotazovaných.....	38
Tabulka 3: Pohlaví zaměstnanců.....	39
Tabulka 4: Věková struktura.....	40
Tabulka 5: Nejvyšší dosažené vzdělání.....	40
Tabulka 6: Délka působení v organizaci.....	41
Tabulka 7: Forma autority nadřízeného.....	42
Tabulka 8: Počet mužů a žen s vyjádřením k autoritě.....	43
Tabulka 9: Styl vedení.....	43

Tabulka 10: Manažerský styl dle mužů a žen.....	44
Tabulka 11: Spokojenost s řízením oddělení/týmu.....	45
Tabulka 12: Spokojenost s řízením u mužů a žen.....	46
Tabulka 13: Přátelské vztahy v kolektivu.....	46
Tabulka 14: Přátelské vztahy dle mužů a žen.....	47
Tabulka 15: Zadávání pracovních úkolů bez konzultace.....	48
Tabulka 16: Nekonzultování úkolů dle mužů a žen .....	49
Tabulka 17: Prostor pro iniciativu .....	49
Tabulka 18: Iniciativa dle mužů a žen.....	50
Tabulka 19: Možnost připomínek .....	51
Tabulka 20: Možnost připomínek dle mužů a žen .....	51
Tabulka 21: Podpora nadřízeného .....	52
Tabulka 22: Podpora nadřízeného dle mužů a žen .....	53
Tabulka 23: Splnění cíle v termínu .....	53
Tabulka 24: Splnění termínů u mužů a žen .....	54
Tabulka 25: Motivace zaměstnanců .....	54
Tabulka 26: Druh motivace dle mužů a žen .....	55
Tabulka 27: Upřednostňování pracovníka v kolektivu.....	56
Tabulka 28: Upřednostňování dle mužů a žen .....	57
Tabulka 29: Zpětná vazba při výkonu práce.....	57
Tabulka 30: Zpětná vazba dle mužů a žen .....	58

Tabulka 31: Dostatečná kontrola výkonu práce zaměstnance .....	59
Tabulka 32: Dostatečná kontrola dle mužů a žen .....	60
Tabulka 33: Motivace vedoucím .....	60
Tabulka 34: Motivace vedoucím dle mužů a žen .....	62
Tabulka 35: Spokojenost s finančním ohodnocením.....	62
Tabulka 36: Spokojenost s financemi dle mužů a žen.....	63

### Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví zaměstnanců v %.....	39
Graf 2: Věková struktura v % .....	40
Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání v %.....	41
Graf 4: Délka působení v organizaci v % .....	41
Graf 5: Forma autority nadřízeného v % .....	42
Graf 6: Styl vedení v %.....	43
Graf 7: Spokojenost s řízením oddělení/týmu v % .....	45
Graf 8: Přátelské vztahy v kolektivu v % .....	47
Graf 9: Zadávání pracovních úkolů bez konzultace v % .....	48
Graf 10: Prostor pro iniciativu v % .....	49
Graf 11: Možnost připomínek v % .....	51
Graf 12: Podpora nadřízeného v %.....	52
Graf 13: Splnění cíle v termínu v % .....	53

Graf 14: Motivace zaměstnanců v %.....	55
Graf 15: Upřednostňování pracovníka v kolektivu v % .....	56
Graf 16: Zpětná vazba při výkonu práce v % .....	58
Graf 17: Dostatečná kontrola výkonu práce zaměstnance v %.....	59
Graf 18: Motivace vedoucím v %.....	61
Graf 19: Spokojenost s finančním ohodnocením v % .....	63

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník .....	I
----------------------------	---

## **Příloha A - Dotazník**

Vážení kolegové,

Rád bych Vás požádal o zodpovězení několika otázek v podobě krátkého dotazníku, který naleznete na následující stránce.

Jmenuji se David Šulc, jsem studentem oboru Andragogiky na Univerzitě Jana Ámose Komenského v Praze. Součástí ukončení mého studia je bakalářská práce jejíž téma je „Výzkum manažerského stylu řízení ve společnosti Škoda Auto, a.s.“.

Dotazník obsahuje 20 otázek a bude anonymní. Pro zachování anonymity, prosím vhazujte dotazníky do označeného papírového boxu na sekretariátu oddělení.

Výsledky výzkumu budou sloužit nejen k mému využití v bakalářské práci, ale i jako zpětná vazba k zefektivnění daného pracoviště.

Předem děkuji za ochotu, spolupráci a Váš čas strávený na tomto dotazníku.

S přáním hezkého dne

David Šulc

### **O respondentovi:**

#### **1. Jste muž či žena?**

- a. Muž
- b. Žena

#### **2. Jaký je Váš věk?**

- a. Do 25 let
- b. 26-40 let
- a. 40-60 let
- b. Více než 60 let

**3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

- a. Základní vzdělání
- b. Vyučen/a
- c. Středoškolské vzdělání s maturitou
- d. Vysokoškolské vzdělání

**4. Jak dlouho již působíte v tomto podniku?**

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

**5. Jakou má Váš nadřízený formu autority?**

- a. Přirozenou
- b. Vynucenou

**6. Vyberte styl vedení, který si myslíte, že používá Váš vedoucí pracovník.**

- a. Autoritativní (formou rozkazů)
- b. Liberální
- c. Demokratický

Uveďte proč? .....

**7. Jaký styl vedení upřednostňujete u svého vedoucího pracovníka?**

- a. Autoritativní
- b. Liberální
- c. Demokratický
- d. Ostatní



Uved'te proč, a případně který by Vám vyhovoval.

.....  
.....

**8. Myslíte si, že je Vaše oddělení/ tým řízen dobře z hlediska organizace práce ?**

- a. ANO
- b. SPÍŠE ANO
- c. SPÍŠE NE
- d. NE

**9. Máte v pracovním kolektivu přátelé?**

- a. ANO
- b. SPÍŠE ANO
- c. SPÍŠE NE
- d. NE

**10. Zadává Vám Váš nadřízený pracovní úkoly bez jakékoliv předchozí konzultace?**

- a. ANO
- b. SPÍŠE ANO
- c. SPÍŠE NE
- d. NE

**11. Máte prostor pro vyjádření vlastních nápadů či jinou tvůrčí činnost?**

**a.** Ano, uveďte příklad.

.....  
.....

**b.** Ne, uveďte důvod.

.....  
.....

**12. Dá Váš nadřízený na Vaši radu či připomínku?**

- a. ANO
- b. SPÍŠE ANO
- c. SPÍŠE NE
- d. NE

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

- a. ANO
- b. SPÍŠE ANO
- c. SPÍŠE NE
- d. NE

**14. Jsou krátkodobé cíle, které máte zadané od Vašich vedoucích, reálné ve splnění ve vymezeném termínu?**

- a. Ano
- b. Ne, důvod.

.....  
.....

**15. Napište, jak Vás motivují Vaši vedoucí, a co Vás nejvíce motivuje ve Vaší pracovní činnosti, a jak?**

.....  
.....  
.....

**16. Upřednostňuje Váš nadřízený někoho z kolektivu?**

- a. ANO
- b. SPÍŠE ANO
- c. SPÍŠE NE
- d. NE

**17. Získáváte zpětnou vazbu od Vašich vedoucích na Váš pracovní výkon?**

- a. ANO
- b. SPÍŠE ANO
- c. SPÍŠE NE
- d. NE

**18. Myslíte si, že jste dostatečně kontrolováni při Vaši práci?**

- a. ANO
- b. SPÍŠE ANO
- c. SPÍŠE NE
- d. NE

**19. Jste motivováni Vaším vedoucím?**

a. Ano, uveďte příklad.

.....  
.....

b. Ne, uveďte důvod.

.....  
.....

**20. Odpovídá Vaší práci Vaše finanční ohodnocení?**

- a. Ano
- b. Ne, uveďte, co by Vám vyhovovalo.

.....  
.....

*Děkuji za vyplnění dotazníku.*

Zdroj: Vlastní zpracování

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora:** David Šulc

**Obor:** Andragogika

**Forma studia:** Kombinované bakalářské

**Název práce:** Manažerské styly řízení ve společnosti Škoda Auto, a.s.

**Rok:** 2023

**Počet stran textu bez příloh:** 61

**Celkový počet stran příloh:** 5

**Počet titulů českých použitých zdrojů:** 32

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů:** 0

**Počet internetových zdrojů:** 5

**Vedoucí práce:** Ing. Neuwirthová Magda Ph.D.