

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Specializace Řízení lidských zdrojů

Gender a vedení ve ŠKODA AUTO a.s.

Bakalářská práce

Lenka NEMLEINOVÁ

Vedoucí práce: Ing. Kateřina Kulhavá M.A.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Lenka Nemleinová**
Studijní program: Ekonomika a management
Specializace: Řízení lidských zdrojů

Název tématu: **Gender a vedení ve ŠKODA AUTO a.s.**

Cíl: Cílem bakalářské práce je zachytit a analyzovat genderový vliv na pozici vedení ve vybraném podniku, a to ŠKODA AUTO a.s. V teoretické části práce budou popsány hlavní pojmy a dále bude zaměřena na faktory, bariéry a předpoklady ovlivňující zastoupení gender v managementu pro výkon manažerské funkce. V praktické části budou uvedeny informace o firemní kultuře ŠKODA AUTO a.s. a jejich rovných příležitostech pro muže a ženy. Dále bude praktická část obsahovat empirický výzkum dané problematiky na pozicích managementu ve firmě.

Rámcový obsah:

1. Úvod
2. Lidské zdroje, management a gender
3. Řízení a vedení lidí
4. Gender v managementu
5. Společnost ŠKODA AUTO a.s.
6. Empirický výzkum
7. Závěr a hodnocení

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. TAYLOR, S. – ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
2. TULSHYAN, R. *The Diversity Advantage: Fixing Gender Inequality in the Workplace*. California: CreateSpace Independent Publishing Platform, 2016.
3. PAVLICA, K. – MATOUŠKOVÁ, I. Manažerská kariéra a práce očima praktiků a studentů. *Socioekonomické a humanitní studie*. 2016. sv. 6, č. 2, s. 52–61. ISSN 1804-6797.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2021

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2022

L. S.

Elektronicky schváleno dne 3. 5. 2022

Lenka Nemleinová

Autorka práce

Elektronicky schváleno dne 3. 5. 2022

Ing. Kateřina Kulhavá, M.A.

Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 3. 5. 2022

doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.

Garant studijní specializace

Elektronicky schváleno dne 5. 5. 2022

doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.

Rektor ŠAVŠ

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

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

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

V Mladé Boleslavi dne

Děkuji Ing. Kateřině Kulhavé M.A., za odborné vedení závěrečné práce, poskytování rad a informačních podkladů. Velké díky také za její ochotu, čas strávený nad mou prací při kontrole a její trpělivost.

Obsah

Úvod.....	6
1 Vysvětlení pojmů lidské zdroje, management a gender.....	7
1.1 Lidské zdroje	7
1.2 Management	8
1.2.1 Hierarchické uspořádání managementu	9
1.3 Gender, pohlaví a osobnost	10
1.3.1 Genderová role	10
1.3.2 Genderové stereotypy	11
2 Řízení a vedení lidí	12
2.1 Leader a manažer	13
2.1.1 Leader	14
2.1.2 Manažer.....	15
2.2 Proces řízení	16
2.3 Styly vedení.....	18
3 Gender v managementu	20
3.1 Typologie manažerů a manažerek	21
3.1.1 Předpoklady a bariéry pro výkon manažerské funkce	22
4 Společnost ŠKODA AUTO a.s.	24
4.1 Organizační struktura	25
4.2 Firemní kultura	26
4.2.1 Firemní kultura pro manažery	27
4.3 Rovné příležitosti pro muže a ženy	28
5 Empirický výzkum	31
5.1 Výběr a získání respondentů.....	31
5.2 Dotazníkové šetření	32
5.3 Závěr výzkumu, vyhodnocení.....	42
Závěr	45
Seznam literatury	46
Seznam obrázků a tabulek	48

Seznam použitých zkratk a symbolů

ČSÚ	Český statistický úřad
MAG	Mitarbeiter gespräch
RMP	Role Model Program
ŠA	ŠKODA AUTO a.s.
THZ	Technicko-hospodářský zaměstnanec

Úvod

Tato bakalářská práce se zaměří na téma gender v řídicích pozicích ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.. Cílem bakalářské práce je zachytit a analyzovat genderový vliv na pozici vedení ve vybraném podniku, a to ŠKODA AUTO a.s.. V první řadě práce objasní základní teoretické pojmy jako je management, gender a lidské zdroje. U pojmu gender práce představí také význam genderových rolí a různorodost genderových stereotypů z pohledu mužů i žen. Dále práce rozvede význam a rozdíl u řízení a vedení podřízených, ve kterém bude důležité do větší hloubky vyjasnit rozdíl mezi manažerem a leaderem. Co se týče řízení, představí práce proces řízení a přiblíží základní styly vedení a rozdíly mezi těmito styly. Jako poslední teoretická část rozvede a přiblíží gender přímo v managementu. Kapitola gender v managementu představí základní typologii manažerů a manažerek a jejich hlavní rozdíly mezi sebou. Kapitola dále představí nejčastější předpoklady a bariéry pro výkon manažerské funkce u žen i u mužů a zároveň odkryje faktory, jež ovlivňují řídicí funkci. V praktické části práce popíše společnost ŠKODA AUTO a.s., představí její organizační strukturu a také firemní kulturu společnosti. Dále práce přiblíží rovné příležitosti pro muže a ženy ve společnosti, například ve formě různých benefitů, odměn a prémie nabízených společností ŠKODA AUTO a.s.. Představeny také budou projekty společnosti pro zaměstnance cílené přímo na firemní kulturu a projekty pro zaměstnance cílené na firemní kulturu pro management. K jedné z posledních částí práce přispěje empirický výzkum, který se zaměří na styly vedení z pohledu respondentů, jejich spokojenost s poskytováním zpětné vazby a komunikace na pracovišti s nadřízeným a také samotný gender a bariéry mužů a žen pro výkon řídicí funkce z pohledu respondentů. V empirickém výzkumu bude zvolena metoda dotazování, formou dotazníku. Respondenty byly zaměstnanci společnosti ŠKODA AUTO a.s. a jejich odpovědi byly nápomocné k potvrzení či vyvrácení hypotéz v konečném výsledku výzkumu a v závěru celé práce.

1 Vysvětlení pojmů lidské zdroje, management a gender

V této kapitole se práce zaměří na ujasnění základních pojmů, které jsou pro bakalářskou práci velmi důležité a klíčové. Těmi jsou lidské zdroje, management a jeho základní rozdělení. Dále bude představen význam a základní rozdělení managementu. V neposlední řadě představení rozdílů mezi genderem, pohlavím a osobností. Gender potom bude zahrnovat jeho role a stereotypy.

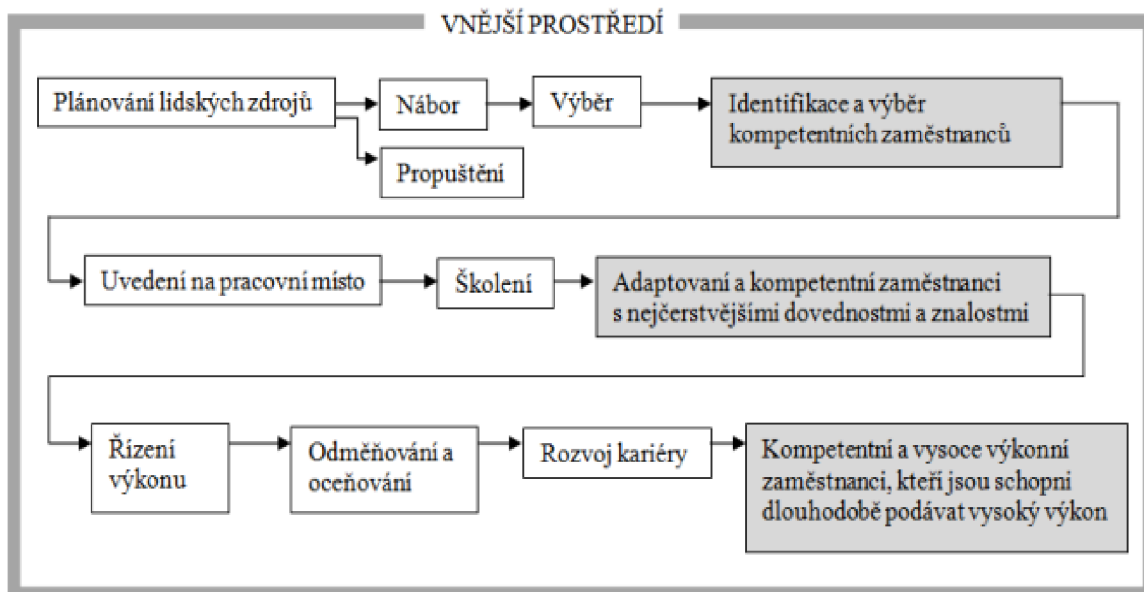
1.1 Lidské zdroje

Lidské zdroje jsou přítomny od založení prvních společností a obchodních sdružení. Koncept jako takový se poprvé objevil přibližně ve 14. století. O řízení lidských zdrojů se vyjadřuje Koubek (2001) tak, že podnik anebo kterákoliv jiná organizace mohou fungovat pouze v tom případě, když se zvládnou nashromáždit, propojit, využívat a v neposlední řadě uvést do pohybu:

- a) materiální zdroje (stroje a jiná zařízení, materiál, energie);
- b) finanční zdroje;
- c) informační zdroje;
- d) lidské zdroje.

Dle Koubka (2001) je tedy neustálé shromažďování, užívání, uvedení do pohybu těchto čtyř zdrojů a jejich propojování jedním z nejpodstatnějších úkolů podnikového řízení. Zároveň si již zmiňovaný Koubek ve své knize Řízení lidských zdrojů (2001) prosazuje myšlenku, že právě lidské zdroje jsou pro podnik představující ten nejcennější a v již rozvinutých tržních podmínkách také zpravidla nejdražší zdroj pro podnik. Zdroj, který nejvíce rozhoduje o prosperitě podniku a jeho konkurenceschopnosti. Tím pádem můžeme považovat lidské zdroje za jádro a zároveň nejdůležitější oblast celého podnikového řízení.

Robbins a Coulter (2004) ve své knize Management znázornili proces řízení lidských zdrojů schématem viz obrázek č.1 níže. Schéma znázorňuje proces ve vnějším prostředí firmy. Začínajícím nábořem, propuštěním, identifikací a výběrem zaměstnanců. V kompetenci procesu je také školení zaměstnanců, jejich adaptace na pracovní pozici a v neposlední řadě dochází k odměňování a oceňování, které úzce souvisí s rozvojem budoucí kariéry.



Obrázek 1: Proces řízení lidských zdrojů

Zdroj: Robbins, Stephen a Coulter, Mary. Management, 2004

1.2 Management

Počátky managementu neboli řízení se datují již od samotného vzniku naší lidské existence. Začalo to při stavění obydlí, skrz základní domy až k postavení neuvěřitelných světoznámých pyramid, obyčejných kanálů či dalších rozsáhlých a obtížných staveb. K dosáhnutí těchto staveb se podílelo tisíce pracovníků, které musel někdo zorganizovat a dovést je efektivně k plánovanému cíli. Mimo stavitelství rozhodně můžeme zmínit i výcvik a řízení armády, církve anebo samotného státu. Nicméně až s průmyslovou revolucí ve druhé polovině 19. století a začátkem 20. století, kdy se v té době začaly tvořit obrovské infrastruktury, dochází ke zrodu a hlavnímu vývoji již moderního managementu (Blažek, 2011).

Modifikací existuje celá řada, můžeme se setkat ale také s metodou řídicího cyklu, ve kterém se management definuje jako cyklicky probíhající proces, a to opakujících se činností, těmi jsou:

- rozhodování
- ovlivňování
- kontrolování (Blažek, 2014)

Management neboli řízení, je obvykle charakterizováno jako „zabezpečování toho, aby se prostřednictvím lidí něco udělalo“. V tomto významu je důležité, že řízení se

ukazuje jako účelová činnost, která se soustřeďuje na předem dané cíle a jejich správného dosažení. Definice zdůrazňuje fakt, že právě lidé jsou nejpodstatnějším zdrojem, jaký manažeři mají k dispozici. Manažeři, zato však jsou v konečném bodě odpovědní za řízení veškerých ostatních zdrojů, a to včetně sama sebe (Armstrong, 2014).

1.2.1 Hierarchické uspořádání managementu

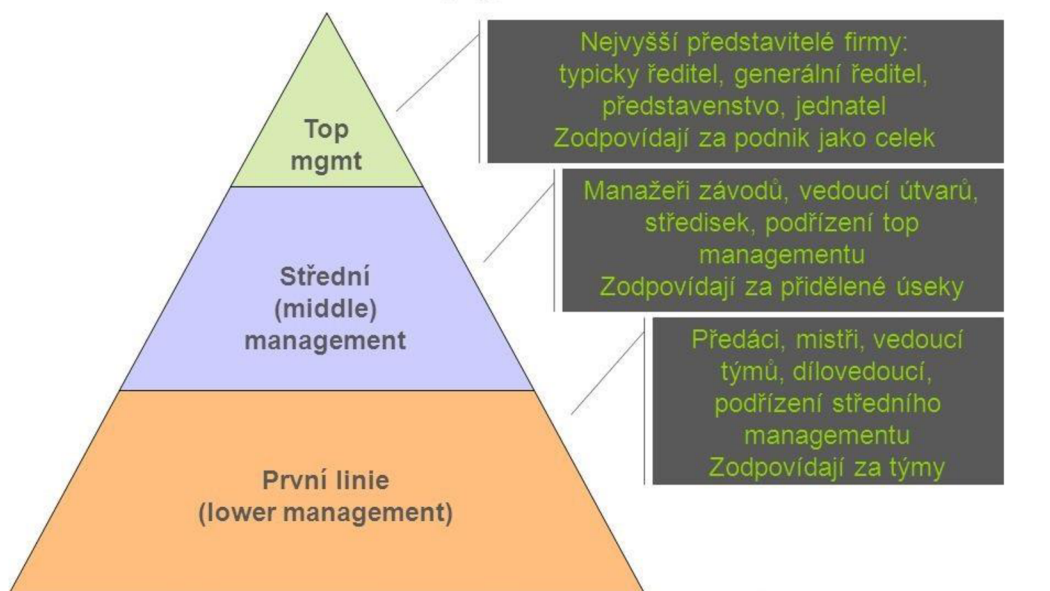
Hierarchické uspořádání managementu se zpravidla člení na 3 základní úrovně, které popisují:

VRCHOLOVÝ neboli takzvaný TOP management. Ten zahrnuje strategická rozhodnutí firmy s dlouhodobým charakterem a dopadem do všech činností organizace.

STŘEDNÍ management, který rozhoduje o taktických rozhodnutích střednědobého charakteru, a to v některých z širších funkcí organizace.

A **PRVNÍ LINII** nebo liniový management. Spadají sem krátkodobá operativní rozhodnutí, která se týkají jednotlivých činností podniku.

Manažerská pyramida



Obrázek 2: Manažerská pyramida

Zdroj: Pavel Štrach, Mezinárodní management, 2009

1.3 Gender, pohlaví a osobnost

„Gender je pojem, identifikující, vlastnosti a chování spojené s obrazem muže a ženy, které jsou formulovány kulturou a společností.“ (Sociologický slovník)

Dle ČSÚ se pod pohlavím upřesní biologicky podmíněné rozdíly mezi muži a ženami, které jsou univerzální. Rozdíly se vztahují převážně k pohlavním orgánům a reprodukčním pozicím. Pohlaví je dáno přírodou, a proto se v čase nemůže měnit. Pojem gender odkazuje na sociální rozdíly mezi muži a ženami. Rozdíly se mění v průběhu času a ve stejnou dobu se mohou lišit, dle národní kultury a určitého vývoje společnosti. Gender dle definice na rozdíl od pohlaví není přirozeným ale pouze dočasným vývojovým stupněm z pohledu sociálních vztahů ve společnosti.

„Osobnost je dynamická organizace uvnitř individua, a to takových psychofyzických systémů, které determinují jeho jedinečné přizpůsobení se svému okolí.“ (G. W. Allport, 1937). Genderová segregace na trhu práce, jež se za posledních 10 let vyvíjí velmi nepatrně a pomalu, má výrazný vliv na rozdíl v odměňování žen a mužů. Jedná se o uplatnění žen spíše v méně finančně hodnocených sektorech. Mezi země, v kterých je tato odchylka nejvýraznější, se řadí i Česká republika. Mezi lety 2020 a 2025 je Evropskou komisí vyčleněno 100 milionů eur na strategii rovnosti žen a mužů a vzniklo tak více než 30 projektů pro podporu vyváženého zastoupení mužů a žen v rozhodovacích pozicích ve všech ekonomických oblastech (European Commission, 2020).

1.3.1 Genderová role

V průběhu života zastává každý jedinec odlišné role. V mnohých případech však může některé role zastávat současně. Stejně role mohou být definovány rozdílně, a to v odlišných kulturách, sociálních skupinách anebo čase.

Člověku nelze genderové role přiřadit bezděčně, aniž by nebylo vzatu v úvahu, v jakém kolektivu lidí se určitý jedinec tváří, tedy jaké jsou představy uznávané národem. Představu o typických společenských rolích mužů a žen si během staletí utvořil každý národ, ta se v průběhu let přetvořila v určitá společensky uznávaná očekávání, jež jsou závislá na kultuře daného národa (Koldinská, 2010). Rašticová (2011) také potvrzuje, že u žen, které by měly zápal a chuť realizovat se v pracovním životě, vzniká konflikt rolí, a to právě z toho důvodu, že se primárně od nich očekává, že budou vychovávat děti a stanou se jim dobrými matkami.

1.3.2 Genderové stereotypy

Dle Barkera (2006) můžeme stereotyp chápat jako názornou, ale jednoduchou reprezentaci. Ta redukuje jedince na soubor povahových rysů, a proto tedy formou reprezentace. Tato reprezentace na základě moci udává podstatu druhých lidí.

Stereotyp je „opakující se pohled na uspořádání určité životní oblasti, postavený na zkušenostech, které už nemusí být funkční, ale ve společnosti z různých důvodů přetrvávají a přenáší se automaticky z generace na generaci jako něco neměnného, hluboce zakořeněného, daného a pravdivého,“ (Nedělová, 2016, s. 12). Genderové stereotypy nám zjednodušují to, jak můžeme vnímat typicky ženské a typicky mužské role a jejich chování v běžném ale i pracovním životě jedince daného pohlaví. Nicméně stereotypy však bývají základním důvodem pro vytvoření zafixovaných předsudků, a to vůči jiným skupinám anebo jedincům.

Dle portálu Rovné příležitosti (Zormanová, Drozdová, cit. 2017, online) je velká část genderových stereotypů zakotvena právě v českých pohádkách. Pohádky nás od malička učí o důležitých hodnotách, jakými jsou ohleduplnost, pracovitost či ochota pomáhat. Zároveň ale je také podsouváno v pohádkách stále dokola tentýž vzor princezen a princů anebo pohádkových bytostí. Muži jsou vyobrazeni jako fyzicky zdatní, stateční, silný, chytří a dokáží vést dost aktivní život. Na rozdíl od nich ženy bývají vyobrazeny jako pomocnice a nemají na celkový děj pohádky příliš velký vliv. Málokdy se stane, že hlavní hrdinkou, která je zároveň aktivní se stane žena. Takto vylíčené pohádkové postavy se stávají vzorem dětí pro vnímání genderu, v době, kdy děti prochází významnou fází socializace.

2 Řízení a vedení lidí

Manažeři musejí být lídry a lídři jsou často, ale nikoliv vždy, manažery. Řízení a vedení lze velmi dobře rozlišovat. Řízení se týká dosahování výsledků, a to pomocí efektivního získávání, rozdělování, kontrolování a využívání veškerých potřebných zdrojů. Mezi tyto zdroje patří: lidé, zařízení, budovy, peníze, znalosti a získané informace (Armstrong, 2016).

„Vést znamená, podle Oxford English dictionary, způsobovat, aby někdo s někým šel, ... poskytovat vedení, návod. Lídři rádi určují směr a získávají si lidi pro to, aby je následovali“ (Armstrong, 2016, s. 13).

Řízení	Vedení
Důraz na racionalitu a kontrolu	Otevřenost novým možnostem
Uplatňování neosobních postojů k cílům	Uplatňování osobních a aktivních postojů k cílům
Působení v podmínkách omezené volby a vyvažování moci směrem k řešením přijatelným jako kompromisy mezi rozdílnými hodnotami	Ovlivňování myšlenek a činů jiných lidí
Podřízení úzce zaměřeným účelům	Vizualizace (zviditelňování, ukazování) účelů a vytváření hodnoty v práci
Upřednostňování vyzkoušených a osvědčených způsobů činností	Uplatňování nových přístupů k dlouhodobým problémům. Práce vyznačující se vysoce rizikovým přístupem.
Tendence k nechuti podstupovat riziko, instinkt přežít dominuje potřebě vyhnout se riziku	Pohled na přízemní, rutinní práci jako na utrpení
Schopnost tolerovat rutinní, přízemní práci	

Obrázek 3: Rozdíly mezi řízením a vedením lidí

Zdroj: ARMSTRONG, Michael, Management a Leadership, 2008, str.34

Vedení se na rozdíl od řízení zaměřuje na nejdůležitější zdroj a tím jsou lidé. Vedení se definuje jako proces sdělování a vytváření vize budoucnosti, motivování lidí a získávání jejich angažovanosti a oddanosti. Tam, kde jsou zapojeni lidé, a to je téměř vždy, není možné dosahovat výsledků bez efektivního vedení. Nestačí být dobrým manažerem zdrojů, musíte být také dobrým lídrem pro lidi.

Vedení nazýváme takzvaným leadershipem. Vedení můžeme definovat jako tvorbu strategií, sílu osobnosti, určení směru vývoje a dosáhnutí toho, aby zaměstnanci CHTĚLI, a nejen MUSELI. Vedení tedy je pro firmu obzvláště důležitá funkce manažera, zahrnující jeho dovednosti, umění a schopnosti (Bartošová, Bartoš, 2011).

2.1 Leader a manažer

V dnešní době se často zaměňují pojmy manažer a leader, proto je vhodné si ihned na začátku tyto dva termíny nadefinovat a vysvětlit si nejzásadnější rozdíly. Leadera definujeme jako vůdce, jehož cílem působení jsou lidé. Manažer je oproti leaderovi viděn jako vedoucí, který uvádí vše v pohyb, dává věcem a lidem řád.

Leader a manažer tedy mohou, ale nemusí být jedna a ta samá osoba. Dá se říct, že mají mezi sebou spousty rozdílů. Základní rozdíly mezi manažerem a vůdcem podle časopisu Forbes (Arruda, 2016) a internetové stránky Vynalézavý manažer (resourceful manager), (McKale, 2016) jsou stanoveny takto:

Manager / Manažer	Leader / Vůdce
• vytváří cíle	• vytváří vize
• udržuje status quo	• působí změny
• kopie	• jedinečný, originální
• kontroluje rizika	• přebírá rizika
• přemýšlí krátkodobě	• přemýšlí dlouhodobě
• spoléhá na existující prokázané dovednosti	• roste osobnostně
• vytváří systémy a procesy	• vytváří vztahy
• ředitel	• kouč
• vlastní zaměstnance	• tvoří následovníky
• vidí problém	• vidí alternativu
• buduje pravidla	• ruší pravidla
• stanovuje povinnosti	• podporuje nápady
• spoléhá na kontrolu	• vzbuzuje důvěru
• rozhoduje se hlavou	• rozhoduje se srdcem

Obrázek 4: Rozdíl mezi manažerem a leaderem

Zdroj: Arruda 2016, McKale 2016, online

Armstrong definoval ve své knize dva pohledy na hlavní rozdíl mezi manažerem a vůdcem. Bennis (2009) se na manažera dívá jako na podporovatele efektivity, přijímací status quo a řízení dle pravidel, zatímco vůdce se zaměřuje na využívání pravidel a také podporování efektivity (Armstrong, 2016, s. 33). „Kotter vidí naopak manažera jako člověka, uskutečňující plánování, rozhodování, organizování a kontrolování, vedle toho vůdce se zaměřuje na nastavení správného směru, motivování lidí a vedení změn“ (Armstrong, 2016, s. 33).

2.1.1 Leader

Dle Pilařové (2016) role lídra závisí zejména na dvou činnostech, těmi jsou:

- Tvorba strategie
- Prodej strategie

Tvorbu strategie definujeme obzvláště jako dlouhodobý a dokola se opakující proces, který je schopen reagovat na měnící se vnější i vnitřní okolí organizace. Pro úspěšné stanovení tvorby strategie je naléhavé znát potřeby vlastníka a splnit analýzu vnitřního prostředí, vnějšího prostředí a odvětvového prostředí. Nutné je také vytvořenou strategii umět aplikovat do praxe. Plnění úspěšnosti stanovené strategie je nutné pravidelně vyhodnocovat a když to bude nezbytné, včas stanovit potřebná nápravná opatření. Co se týče prodeje strategie, tedy druhá závisící činnost na lídrovi, je tím chápána komunikace dané strategie, a to uvnitř organizace, s cílem přesvědčit pracovníky o správnosti strategie a jejím řízením se (Pilařová, 2016).

Dle Blažka (2014) je lídrův vliv ovlivněn hned několika faktory. Jako první je osobnostní charakteristika, jako například sebedůvěra, charisma, integrita, inteligence, odhodlanost anebo společenskost. Jako druhý faktor se uvádí podoba skupiny, která je lídrem vedena, její sociální identita a lídrův postoj vůči ní. Lídr, který chce být úspěšný, musí umět chápat skupinu jako celek ale zároveň každého člena zvláště, jaké má hodnoty, očekávání a postoje. Jedním z posledních důležitých faktorů, je situace, ve které probíhá leadership. Schopnost vést se nejlépe pozná totiž právě v situacích, kdy nastává zásadní změna, vzniká něco nového anebo dochází k ohrožování cíle společnosti.

2.1.2 Manažer

Vedoucí pracovník jako manažer, je pokaždé zaměstnancem organizace, kterou zastupuje. Mezi manažerské funkce patří organizování, plánování, kontrolování, personalistika a vedení. (Blažek, 2014) V podniku se zpravidla pohybuje vícero manažerů, nicméně každý má v organizaci jiné postavení. Pro odlišení významnosti manažerů se používá rozdělení do úrovní, kdy nejčastěji jsou uvedeny tři. Nicméně u společností většího charakteru se pro snadnější přehled uvádí úrovní více (Hálek, 2017).

Hálek (2017) rozděluje ve své knize jednotlivé úrovně následujícím způsobem:

- Manažeři první linie – pod těmito manažeři si můžeme představit řídicí manažery, a to operativních zaměstnanců, kterým poté zadávají úkoly (mistři, vedoucí dílen, vedoucí daných úseků)
- Střední manažeři – jsou dost početná skupina manažerů. Sem řadíme vedoucí pracovníky větších útvarů, jako je například prodej, distribuce, personalistika apod. Tito manažeři získávají informace převážně z vnějšího prostředí organizace a efektivně s nimi nakládají.
- Top management – sem patří vrcholový manažeři, ti řídí a koordinují veškeré dění v podniku. Jejich dalším úkolem je postarat se o hospodářskou politiku podniku, vyjednávají významná setkání, upevňují vztahy s partnery podniku a v neposlední řadě stanovují podnikové cíle.

Mikuláščík (2015) představuje vlastnosti, které jsou pro práci manažera nezbytné:

- umět komunikovat, umět naslouchat
- být stresu odolný
- být flexibilní, umět se přizpůsobovat změnám
- pracovat na sobě, mít zdravé sebevědomí, pečovat o svůj seberozvoj
- být ochoten pomáhat a dodržovat sliby
- umět se učit z vlastních chyb a neopakovat je

2.2 Proces řízení

Pod řízením je možné pochopit také správu, dirigování, ovládání či vedení. Pokud ale diskutujeme o managementu, je v tom případě myšleno řízení v organizacích, kdy se jedná o speciální způsob řízení. Tento způsob řízení je brán jako zárukou úspěchu organizace, pokud je řízena správně. Proces řízení můžeme tedy dělit na řadu metod či procesů řízení, které vedou k efektivnímu dosažení cílů organizace (Váchal, Vochozka, 2013).

Proces je možné definovat jako určitou posloupnost činností, které mývají společný cíl. Procesní řízení přispívá k dosažení cílů organizace, nejčastěji k vazbě na organizační strukturu, která nám definuje funkční role a vztahy. Nicméně procesy jsou také často ovlivněny rozsáhlými a nepřehlednými organizačními strukturami, které již neodpovídají reálným potřebám organizace. O procesu se dá konstatovat, že:

- je spuštěn určitým impulsem
- vždy má vlastníka
- funkčnost závisí na jeho určení a zdroji (vstup, požadovaný výstup)
- probíhá opakovaně a během svého života se vyvíjí
- má svůj vstup a výstup
- má svého zákazníka.

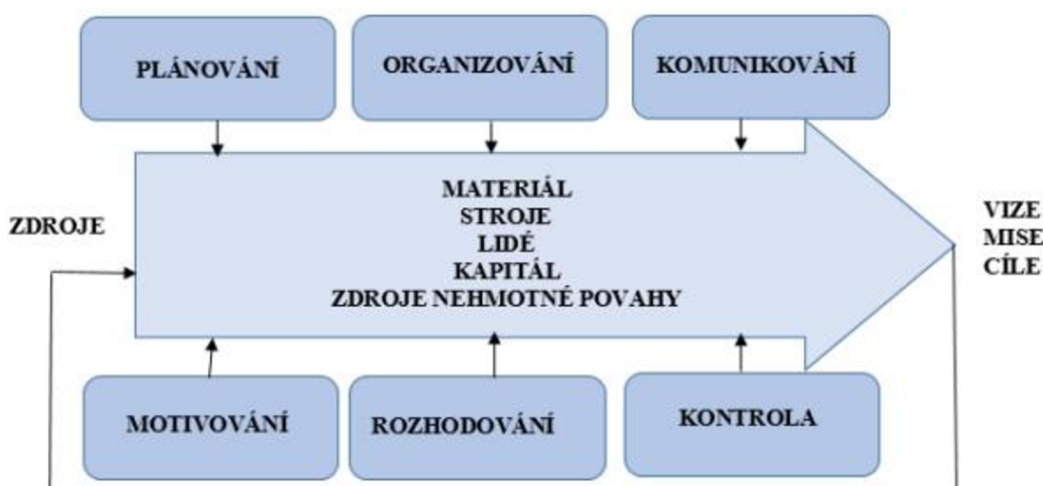
Celkový proces řízení je však dělen na řadu jednotlivých procesů, těmi jsou metody řízení speciálně vytvořené pro to, aby napomáhaly dosahování cílů. Účelem těchto metod je vnést do úkolů řízení takové množství systémů, předvídatelnosti, řádu, důslednosti a logiky, jak je jen možné v neustále se měnícím, turbulentním a rozmanitým prostředí, ve kterém manažeři pracují.

Empirici jako jsou Henry Mintzberg a Rosemary Stewartová, kteří zkoumali, jak manažeři skutečně tráví svůj čas, zjistili, že v práci manažerů jde o neustálé přizpůsobování se situaci. Do značné míry je jejich práce ovládána událostmi, které mají manažeři jen velmi málo pod kontrolou, a dynamickou sítí vzájemně propojených vztahů s ostatními lidmi. Hlavní procesy řízení jsou definovány

klasickými teoretiky řízení, jako byl Henry Fayol, následujícím způsobem: (Armstrong, Stephens, 2012, s. 17)

1. **PLÁNOVÁNÍ** je rozhodování o tom, jakou cestou se za účelem dosáhnoutí žádoucího výsledku dát
2. **ORGANIZOVÁNÍ** představuje stanovení nejvhodnější organizace, a to za účelem dosažení cíle a její zabezpečování lidmi
3. **MOTIVOVÁNÍ** je motivování lidí k tomu, aby bez jakýchkoliv problémů spolupracovali v týmu podle svých maximálních schopností
4. **KONTROLOVÁNÍ** je vnímáno jako měření a sledování pokroků v práci v porovnání s plánem

Tyto základní procesy je možné doplnit ještě o další funkce, jako například rozhodování, komunikace, vedení, personalistika apod. viz obrázek níže.



Obrázek 5: Role manažerských funkcí při splňování podnikových cílů

Zdroj: Váchal, Jan a Vochozka, Marek

Řídící proces je zpravidla nejvíce ovlivňován etickými kodexy, které poskytují návod týkající se postupů a chování. V případě určitých odvětvových kodexů, je jejich dodržování podporováno existencí kázeňských trestů. Nejznačnější vliv ovšem mají profesní etické kodexy, u kterých se očekává, že se jako manažer budete projevovat jako bezúhonný, spravedlivý, čestný a slušný jedinec. Tento kodex říká, že jako manažer musíte mít vysoké standardy schopností, poctivosti, úsudku a profesionálního chování (Armstrong, Stephens, 2012).

2.3 Styly vedení

Pod daným stylem vedení, je možné si představit přístup, který manažer aplikuje pro vedení své skupiny podřízených. Manažeři a lídři mohou při jednání s personálem uplatňovat širokou škálu různých přístupů. Stylů vedení existuje mnoho, například kde manažer nejvíce uplatňuje svůj respekt a autoritu, anebo styly, v kterých může člen skupiny přijít s nějakým návrhem a přispět tím k řešení určitého problému. Může se jednat také o kombinaci vícero stylů vedení, které manažeři uplatňují v odlišných situacích (Armstrong, Taylor, 2015).

Principálně dle Blažka (2014) můžeme rozeznávat tři hlavní styly vedení, a těmi jsou:

1. Autokratický styl, pro který je typické, že vedoucí se rozhoduje sám a svá rozhodnutí poté sděluje svým podřízeným, a to formou příkazů. Komunikace probíhá tedy shora dolů formou příkazů, opačným směrem ze strany podřízených formou hlášení o jejich plnění. Autokratický styl je využíván převážně tam, kde na straně vedoucího je výrazná kvalifikační převaha, anebo tam, kde je zapotřebí spěšného a koordinovaného zásahu.
2. Participativní styl je založen převážně na tom, že manažer stanovuje úkoly a postupy s pomocí svých podřízených. Manažer sdělí problém podřízeným a následně shromažďuje jejich jednotlivé nápady a návrhy a poté z nich vybere optimální řešení. Motivace zde je založena na odměně za spoluúčast. Styl je využíván převážně v podmínkách, kdy je složitější tvůrčí práce, a to za pomoci kvalifikovaných pracovníků.
3. Liberální styl, u kterého jde o poměrně velkou samostatnost spolupracovníků. Vedoucí rozhoduje jen o hlavních cílech a o řízení kolektivu jako celku. Jeho role spočívá především v podpoře podřízených a předávání nebo zprostředkování klíčových informací. Liberální styl je zpravidla aplikovatelný úspěšně při vedení vysoce kvalifikovaných a schopných pracovníků, kteří vykonávají tvůrčí práci.

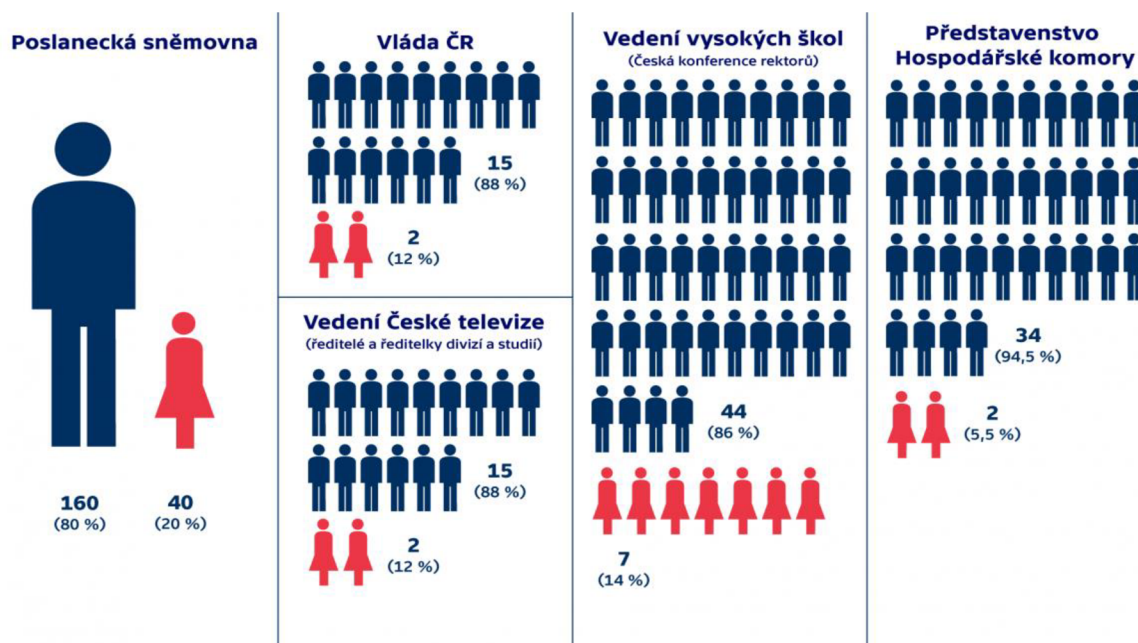
Manažerů na každé úrovni se týká vedení lidí, nejvýrazněji se však uplatňuje u vrcholových manažerů. Své pracovníky manažeři motivují k využití jejich znalostí a k dodržování daných pravidel. (Hálek, 2017)

Šikýř (2014) uvádí tři přístupy k vedení lidí:

1. Univerzalistický přístup, představuje, že existují postupy, které jsou univerzální pro vylepšení chodu podniku a jeho dobrých výsledků. Tento přístup se také nazývá jako „nejlepší praxe“. Pro zjištění správného využití univerzálních postupů bylo provedeno spousta výzkumů a šetření. Autoři však z výsledků usoudili, že univerzalistický přístup není zcela efektivní a větší efektivitu se dosáhne, pokud bude využíván jednotlivý postup při každé situaci (Armstrong & Taylor, 2015; Šikýř, 2014).
2. Kontingenční přístup také nazýván jako „nejlepší přizpůsobení“ je pravým opakem přístupu univerzalistického. Tento přístup preferuje to, že postup má být zvolen podle dané situace. Strategie podniku a strategie vedení lidí by však neměli být vzájemně v rozporu (Armstrong & Taylor, 2015).
3. Konfigurační přístup je takzvané propojení jednotlivých daných postupů, od čehož je také odvozen druhý název pro tento přístup, nazývaný „vytváření souboru postupů“. Výzkumy u tohoto postupu ukázaly, že propojenost postupů může mnohdy zvýšit efektivitu organizace, a to s projevem i na výsledcích podniku. Nevýhodou přístupu a jeho využití však bývá obtížnost v propojení postupů tak, aby mohlo být dosaženo určeného záměru. Především musíme brát ohledy na to, že pokud chce daný podnik být výkonným podnikem, musí umět správně a efektivně řídit lidské zdroje (Armstrong & Taylor, 2015).

3 Gender v managementu

Česká republika má oproti jiným zemím Evropské unie dost podprůměrné zastoupení žen v rozhodovacích funkcích. Manažerské pozice se spíše svěřují do rukou mužů. Ženy jako manažerky zastupují pouhé 3 % zaměstnaných žen, zatímco u mužů je to přibližně o 5 % více (Formánková et al., 2015).



Obrázek 6: Zastoupení žen na podstatných rozhodovacích pozicích

Zdroj: <https://ct24.ceskatelevize.cz/domaci/1508268-v-ridicich-pozicich-a-politice-je-zen-stale-poskrovnu>

Politici v České republice si jsou vědomi toho, že nízké zastoupení pohlaví žen v rozhodovacích pozicích je bohužel jedním z nejpodstatnějších důvodů, proč se Česká republika neumísťuje v mezinárodních žebříčcích genderové rovnosti na vyšších pozicích. Přesto ale nebylo roku 2018 přijato žádné opatření, díky kterému by bylo rovnoměrné zastoupení pohlaví podporováno (Úřad vlády, 2019).

K podnikání od vedoucích pozic na úrovni managementu to již není tak moc daleko. Dle statistických údajů (ČSÚ, 2019) je v České republice žen, které podnikají mnohem méně než podnikatelů protějšiho pohlaví. Avšak, zatímco počty podnikajících žen meziročně stoupají, hodnota počtu podnikatelů se jeví opačně a klesá. Dvořáková (2014) dodává, že vzhledem k vyššímu počtu vysokošolaček oproti vysokoškolákům nelze za důvod nízkého zastoupení žen ve vedoucích pozicích považovat jejich nižší kvalifikaci, neboť počty absolventek vysokých škol převyšují počty mužů s terciárním vzděláním.

Gender, pohlaví a rozdíly mezi těmito pojmy jsou aktuálně velmi často rozebíranými tématy. V managementu je mezi pohlavími stále rozdíl. Jarošová, Pauknerová, Lorencová a kol. (2016) představuje, že rozdíly mezi muži a ženami jsou dány kvůli tomu, že ve společnosti stále žijeme tradičně, a to dle rozdělených rolí. Muž je ten, který zajišťuje rodinu ať už penězi nebo hmotnými statky a žena se snaží starat o domácnost. Autoři ale tento výrok berou jako handicap, jelikož v dnešní době se žena věnuje své pracovní kariéře a zároveň i péči o domácnost. Tím si ženy tvoří v životě dvě takzvané kariéry.

Přestože spousta žen je pracujících a díky svým schopnostem a vzdělání se vyrovnaly mužům, nedosahují tak velkého postavení jako muži. Pokud už dosáhnou ženy takového postavení jako muži, tak zpravidla jejich mzda nedosahuje takové výše jako u mužů. Pro podnik je žena často vnímána jako znevýhodněna díky očekávanému mateřství nebo častější absenci v práci z důvodu potřeby péči o dítě. A právě díky tomu, že ženy mají mimo své práce také nutnost pečovat o domácnost, je na ženy kladen mnohem vyšší nárok (Mikuláščík, 2015).

3.1 Typologie manažerů a manažerek

Lojda (2011) popisuje, že manažer je brán jako člověk, jehož úkolem je dosahovat stanovených cílů. Těchto cílů má být dosahováno s jeho zaměstnanci a prostřednictvím nich.

Cipro (2009) představuje šest typologií manažerů, které popisuje hlavními negativními ale i pozitivními vlastnostmi:

- Paranoidní manažer – mezi jeho hlavní rysy patří nepodložená nedůvěra a podezíravost vůči zaměstnancům a kolegům, a to jak na pracovišti, tak mimo něj. Překrucování přátelského chování kolegů v lhaní, obviňování svého okolí z neúspěchů, závistivost, žárlivost, konflikty s okolím a snaha neustále je kontrolovat.
- Schizoidní manažer – jedná se o výrazného introverta, jenž není schopen navázat přátelské a partnerské vztahy. Jedná se o samotáře, emočně plachého a neumí projevovat city, nerespektuje sociální normy a ve společnosti se neumí chovat.

- Diktátorský manažer – jeho orientace je na výkon, vyžaduje pečlivé plnění úkolů, ke kterým v mnoha případech využívá psychický teror, zastrašování či hrozby, je bezohledný, lhostejný vůči problémům, je rád, když se ho jeho kolegové bojí, často ztrácí nad sebou kontrolu.
- Hyperprotektivní manažer – se chová mile, laskavě, je přátelský, udržuje si klidné a pozitivní vztahy s podřízenými, vnucuje jim svou péči, je úzkostlivý. Své podřízené také neustále kontroluje a raději jim nedává příliš náročné úkoly, aby se tím vyvarovali možných chyb.
- Byrokratický manažer – je vyobrazen jako tvrdohlavý, svědomitý, puntičkářský perfekcionista, velký milovník pořádku, moralizování a přesnosti, je emočně chladný a jeho nutkavou potřebou je mít vše pod kontrolou. Nedokáže delegovat a dělá mu problém týmová práce, protože dle něj nikdo nezvládne odvést tak dobře práci jako on.
- Narcistický manažer – navenek jde o zcela dokonalou osobu s nadměrně vysokým sebevědomím, která je přesvědčena o své důležitosti, všemohoucnosti a jedinečnosti, nezvládá slyšet objektivní kritiku, má potřebu být obdivován a mstí se těm, kdo ho dokáží kritizovat.

3.1.1 Předpoklady a bariéry pro výkon manažerské funkce

Kuchynková (2017) představuje, že diskriminací, a to na trhu práce jsou nejvíce ohrožovány ženy s předškolními dětmi, již starší ženy a ženy, které se vrací zpět do zaměstnání z mateřské dovolené. Tyto ženy mívají těžší přístup k zaměstnání, k povýšení ale i zvýšení platu. Jako důvody jejich diskriminace jsou uváděny důvody jako podmínky pracovního trhu, okolní nátlak kvůli jejich péči o děti a domácnost a politiky zaměstnavatelů, kteří spíše preferují více muže. Nedělová (2016) se dále ptá, proč rodina bývá vnímána jako jedna z hlavních bariér profesního růstu právě jen u žen, když ji žena tak zároveň i muž zakládají společně.

Nedělová dále (2016) uvádí, že více než rodina, je pro ženy velkou překážkou profesního růstu společenský stereotyp, který je založen tak, že péči o děti a domácnosti se věnuje výhradně anebo aspoň většinou žena. Významná překážka vzniká v případě, kdy je stejného názoru i partner potenciální manažerky. Nicméně právě rodina je často z pohledu ženy popisována jako něco, co je nezbytné pro jejich život a z toho důvodu se pokoušejí najít způsob, jak překonat tuto bariéru.

Nesmí se zapomenout dodat, že pro správné vyvážení rodinného a pracovního života je významně důležitá podpora jejího partnera. Mezi další optimální vyvážení Nedělová (2016) uvádí také organizaci času, přetrvávající kontakt s pracovním kolektivem během rodičovské dovolené, flexibilní podmínky v práci, hledání nových řešení a ochotu dojít ke svému cíli.

Ženy jsou však za příležitost skloubení pracovního života s mateřstvím rády. Dle Nedělové (2016) ženám péče o dítě dodává přidanou hodnotu, a to formou nových zkušeností ale také tréninku v oblasti manažerských schopností, plánování času, vyjednávání anebo schopnosti reagovat při nečekaných podnětech.

Strategii žen k dobrému fungování partnerského vztahu Nedělová (2016) uvádí zejména vzájemnou komunikaci a čas společně strávený s partnerem. Dále uvádí, že partner své vysoce postavené partnerky, která je dobře vydělávající, musí být schopen vedle sebe snést samostatnou a aktivní ženu a zároveň jí to nemít nikdy za zlé, že dokáže být takto úspěšná. Mnoho mužů s tímto mívá problém, který mají uvnitř sebe. Některé manažerky proto volí tu strategii, že skrývají vlastní úspěch před partnerem, jelikož mají strach, že mu to bude líto.

Tzv. „skleněný strop“ můžeme definovat jako neviditelné („skleněné“) bariéry, bránící jedincům v jejich kariérním postupu. Jedná se tedy o tradiční postoje, hodnoty a předpoklady, jenž brání zvýšení počtu žen v organizacích a nejen v nich. Skleněný strop je viděn jako bariéra, na kterou ženy často naráží při snaze o jejich kariérní postup. Strop znamená, kam ženy mají povolen svůj profesní postup, zatímco skleněný znamená v tomto případě, že ženy díky svým možnostem a kvalitám na vysokou pozici dohlédnou, ovšem při snaze o dostání se na tuto pozici, narazí na neviditelné a těžko definovatelné bariéry. (ČSÚ 2013)

Zajímavým poznatkem se stává zjištění, že kromě důrazu nutnosti k rozvíjení sociální a komunikační dovednosti, také včetně znalosti cizích jazyků a neustálé potřeby se učit a získávat nové pracovní zkušenosti doma i v zahraničí, nepoukazují dotazování manažeři na jakoukoliv specifickou oblast pro vysokoškolské vzdělání jako nezbytnou podmínku úspěchu pro práci v manažerské kariéře. (Pavlica, Matoušková, 2016)

4 Společnost ŠKODA AUTO a.s.

V této kapitole se praktická část zaměří na popis společnosti ŠKODA AUTO a.s., nastínění její historie a vzniku firmy, základní charakteristiku společnosti a její organizační strukturu. Dále je v kapitole popsána firemní kultura společnosti, projekty spadající do firemní kultury společnosti a náhled na firemní kulturu pro manažery a odměny a benefity pro zaměstnance.

Společnost ŠKODA AUTO a.s. (dále také „společnost nebo „ŠA“) je celosvětově známá firma podnikající v automobilovém průmyslu, patřící již přes 30 let pod koncern Volkswagen, a to od roku 1991. Za vznikem společnosti je Václav Laurin a Václav Klement, ti v roce 1895 společnost založili pod jménem „Laurin & Klement“. Roku 2020 oslavila společnost 125 let existence na trhu. Společnost patřící mezi nejvýznamnější průmyslové podniky v České republice a nejstarší výrobce automobilů na světě, má sídlo v Mladé Boleslavi, kde se setkáváme s hlavním závodem, další dva závody jsou ve Vrchlabí a v Kvasinách. Společnost v roce 2021 zvítězila v soutěži „Zaměstnavatel roku 2021“, ta má hodnotit kvalitu péče o zaměstnance. V říjnu roku 2021 byla vyhlášena jako nejatraktivnější zaměstnavatel v České republice. Že je společnost jedním z nejvýznamnějších zaměstnavatelů v České republice, můžeme vidět i na tabulce viz níž, ukazující celkový počet kolem 35 000 zaměstnanců, převzatý z výroční zprávy společnosti z roku 2021 (Zaměstnanecký portál ŠKODA AUTO a.s., Organizace, 2022).

STAV PERSONÁLU SPOLEČNOSTI*	OSOBY 31. 12. 2021	OSOBY 31. 12. 2020	ZMĚNA V % 2021/2020
SPOLEČNOST ŠKODA AUTO - KMENOVÝ PERSONÁL	35 153	34 514	1,9 %
Z TOHO:			
— ZÁVOD MLADÁ BOLESLAV	27 567	26 800	2,9 %
— ZÁVOD VRCHLABÍ	850	824	3,2 %
— ZÁVOD KVASINY	6 736	6 890	-2,2 %
SPOLEČNOST ŠKODA AUTO - UČNI	879	923	-4,8 %
SPOLEČNOST ŠKODA AUTO CELKEM**	36 032	35 437	1,7 %
SPOLEČNOST ŠKODA AUTO - ZAPŮJČENÝ PERSONÁL	2 120	3 262	-35,0 %

* pouze personál společnosti ŠKODA AUTO a.s. v České republice.

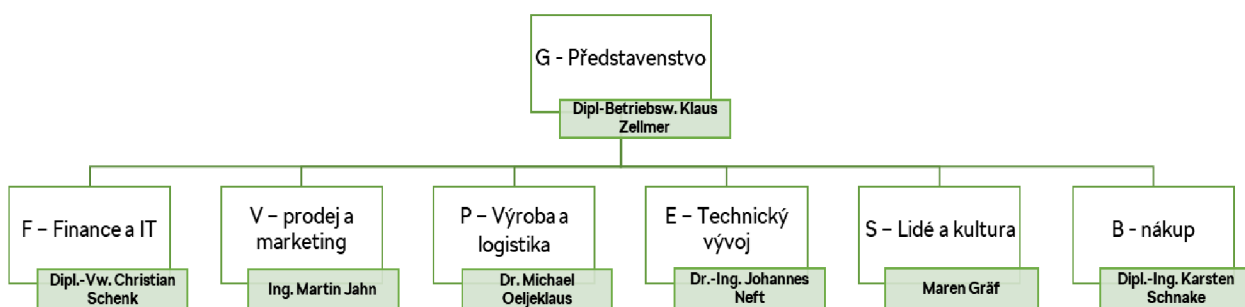
** fyzický stav zaměstnanců k 31. 12. 2021, včetně učňů, bez zapůjčeného personálu, bez dceřiných společností

Tabulka 1: Fyzický stav zaměstnanců společnosti ŠKODA AUTO a.s. k 31.12.2021

Zdroj: Výroční zpráva ŠKODA AUTO a.s., 2021

4.1 Organizační struktura

Mezi orgány společnosti patří představenstvo, výbor pro audit a dozorčí rada. Přičemž představenstvo je právě tím, kdo jedná jménem celé firmy a je zodpovídající také za obchodní vedení ŠKODA AUTO a.s. (Zaměstnanecský portál ŠKODA AUTO a.s., Organizace, 2022). Na obrázku č.7 viz níže je vyobrazena organizační struktura společnosti a k ní představena odpovědná osoba za danou oblast.



Obrázek 7: Organizační struktura společnosti ŠA

Zdroj: Vlastní zpracování dle zaměstnanecský portál ŠKODA AUTO a.s., Organizace

Stručná charakteristika každé oblasti:

- F – Finance a IT, tato oblast zodpovídá za správu finančních prostředků, vedení účetních knih, provoz a rozvoj informačních systémů a řízení podniku.
- V – prodej a marketing, je zodpovědný za prodej nových a ojetých vozů a jejich příslušenství a dílů. Stanovuje cíle odbytu, rozvíjí prodejní a servisní sítě a je klíčový pro stanovování ceny na trhu.
- P – Výroba a logistika se zabývá řízením a plánováním značky, náběhovým managementem, výrobou komponentů a vozů a také logistikou.
- E – Oblast technického vývoje je specifická koordinací vývoje designu celého vozu, vývoje karosérie, interiéru, agregátů a podvozku, elektroniky a električky. Dále se také zabývá finanční realizací vývojových projektů.
- S – Lidé a kultura se stará o plánování lidských zdrojů, péči o zaměstnance, jejich rozvoj a vzdělávání a také o získávání, výběr a nábor zaměstnanců.
- B – oblast nákupu zajišťuje nákup výrobního a režijního materiálu, optimalizaci a strukturu dodavatelů a redukci materiálních nákladů.

4.2 Firemní kultura

Mezi zásadní požadavky generace zaměstnanců patří přátelské prostředí, možnost kariérního růstu, otevřenost anebo vyšší míra samostatnosti. Z toho důvodu společnost v roce 2021 pokračovala upevňováním firemní kultury podniku, která si pro další roky stanovila jako priority krom budování otevřenější firemní kultury také zvýšení počtu žen ve vedení. Tento záměr potvrdily změny v představenstvu společnosti ŠKODA AUTO a.s. březnu roku 2021, do něhož jako první žena v historii byla jmenována za oblast Lidé a kultura členka představenstva Maren Gräf. Díky přispění mnoha zaměstnanců ŠA vznikla nová cílová firemní kultura v roce 2021 s motem „Jedinečnost, která nás baví“. Ta je postavena na třech základních kulturních hodnotách: chovat se chytře a pragmaticky, otevřeně a odvážně a ohleduplně a starostlivě (Zaměstnanecký portál ŠKODA AUTO a.s., Organizace, 2022).



Obrázek 8: Nová firemní kultura ŠKODA AUTO

Zdroj: Zaměstnanecký portál ŠKODA AUTO a.s.

Mimo probíhající aktivity podporující firemní kulturu Společnosti, jež odstartovaly již v předchozích letech (Open Talks, Role Model Program, Workshopy firemní kultury pro manažery) se v souvislosti nové strategie v roce 2021 zahájil také projekt Mindset Change. Projekt si klade za cíl určovat, kterou firemní kulturu jako podnik

chceme mít v budoucnu a co pro to musíme udělat, abychom ji dosáhli (Výroční zpráva ŠKODA AUTO a.s., 2021).

Open Talk se staly již vítanou akcí kalendářů, kdy se členové představenstva pouští do otevřené diskuse s dalšími zajímavými hosty. Co se týče témat, vybírají se ta, která jsou aktuální a pro společnost důležitá. Jako klíčové v mnoha diskusích byly identifikovány napříč společnostmi tyto oblasti: otevřenost, odvaha, zákazník, chytrost, lidé a zplnomocnění. Každé téma je mající svého vlastníka, jenž vede projekt na určité téma. ScrewUp Talk je jedním z příkladů, v kterém manažeri na nejvyšších úrovních hovořili otevřeně o svých neúspěších a vysvětlovali, jak se z těchto neúspěchů dokázali poučit. (Výroční zpráva ŠKODA AUTO a.s., 2021)

Pro upevnění dobrých výsledků práce a zjištění nedostatků, společnost 1x ročně povinně vyžaduje od zaměstnanců vyplnění MAG (rozhovor se zaměstnancem) formuláře. Formulář je možné vyplnit ještě také 2x během roku ale tyto termíny jsou již dobrovolné. Tento formulář slouží jako zpětná vazba pro THZ zaměstnance a mistry. Tím pádem by každý zaměstnanec ve firmě, měl minimálně 1x do roka dostat ve společnosti od svého vedoucího zpětnou vazbu. MAG formulář je důležitý, jelikož rozhovor se zaměstnancem je jedním z klíčových nástrojů k motivaci a rozvoji zaměstnanců, zahrnující také integritu a compliance. Termín pro MAG formuláře je pravidelně k 01.07 příslušného roku. Mezi cíle MAG formuláře patří například: hodnocení výkonu zaměstnance v návaznosti se zadanými úkoly, plánování dalšího osobního rozvoje zaměstnance, seznámení s hodnocením výkonu, potenciál pro job rotaci a mobilitu a další (Portál ŠKODA AUTO a.s., 2022).

4.2.1 Firemní kultura pro manažery

Pro manažery je obzvlášť důležité prohlubovat jejich firemní kulturu, a to napříč koncernovými značkami. Role Model Program (RMP) je iniciativa mířená pro členy managementu ve vedoucích pozicích, tudíž manažerům mající přímé podřízené, zaměřená k posilování a podpoře probíhající firemní kultury. Účast v tomto modelu je pro manažery povinná a během jednoho roku by měli odreportovat a zrealizovat minimálně dvě aktivity v duchu RMP. Avšak účastnit se mohou také koordinátoři a mistři, jejich aktivita je vítána, nicméně není předmětem jakéhokoliv reportingu, jako je tomu u vedoucích pozic v managementu. Model nabízí konkrétní nápady, jak

zlepšit spolupráci a podpořit otevřenost nejen v týmech na daném oddělení (Výroční zpráva ŠKODA AUTO a.s., 2021).

V období transformace firemní kultury manažerů jsme se mohli setkat také s projektem Lead To Transform. Cílem tohoto projektu je podpora vyššího a top managementu, pro nějž byl projekt povinný a jejich změna myšlení v nelehkém období transformace. Projekt byl rozdělen na 2 moduly vedené externími lektory a v každém modulu se konala diskuse se členy představenstva. V závislosti na pandemické situaci se projekt konal buď prezenčně anebo online. Pro všechny účastníky programu byl zpětný feedback 360° a manažer si mohl vybrat buď z jazykové varianty německého nebo anglického jazyka. Program byl realizován v letech 2020-2021, v současné době je bohužel ukončen (Výroční zpráva ŠKODA AUTO a.s., 2021).

4.3 Rovné příležitosti pro muže a ženy

Tato kapitola se zaměří na motivační systém společnosti pro své zaměstnance, jenž je složen ze mzdy a zaměstnaneckých benefitů, kterých zaměstnanci mohou využít. Všichni zaměstnanci čerpají za svou práci ve společnosti mzdu. Mzdový systém má společnost rozdělený do 10 mzdových tarifů a zaměstnanci jsou rozděleni dle svého nejvyššího ukončeného vzdělávání a jejich pracovní pozice. Někteří zaměstnanci mohou dostat tzv. smluvní mzdu, která je zpravidla poskytována zaměstnancům, jenž jsou na klíčových či vytypovaných pozicích podle kolektivní smlouvy. Zaměstnanci můžou obdržet také příplatky, dle pracovní pozice má každý nárok na jiné příplatky, příkladem: práce za přesčas, ve státní svátek, v noci nebo o víkendech. Společnost jako dodatečnou odměnu za loajalitu a odvedený výkon svých zaměstnanců vyplácí dále mimořádné prémie 13. zaručený plat a 14. variabilní plat.

Každý zaměstnanec, který nastoupí do společnosti může čerpat Cafeterie benefity ŠKODA. Nasbírané body mohou proměnit za rozmanité produkty a služby z oblasti sportu, knih a kultury, zdraví a ostatních v rámci smluvních partnerů po celé České republice. Body zaměstnanec může získat buď přidělením firmy ve formě bonusu anebo za určité aktivity. Mezi tyto aktivity patří například dárcovství krve, očkování proti chřipce, dobrovolnictví či preventivní prohlídky (Zaměstnanecký portál ŠKODA AUTO a.s., Organizace, 2022).

Společnost nabízí možnost ubytování na ubytovně ŠKODA. Společnost poskytuje svým zaměstnancům na základě kolektivní smlouvy i bezúročnou zápůjčku na bydlení, a to do určité výše podle účelu. Zápůjčku mohou čerpat zaměstnanci jenž jsou ve firmě déle než jeden rok a v době uzavření smlouvy nejsou v exekuci či insolventi. Zaměstnanci mohou také uvítat příspěvek na stravování, dotace je počítána na jedno menu. (Kolektivní smlouva ŠKODA AUTO a.s., 2022).

Zaměstnanci mají nárok na benefit vztahující se k dovolené. Mají jeden týden volna navíc oproti zákoníku práce a mohou čerpat následující volno s náhradou mzdy:

- Stěhování (1 den za rok)
- Účast na svatebním obřadu (1 nebo 2 dny dle příbuzenského vztahu k ženichovi/nevěště)
- Účast na pohřbu (1 až 5 dní dle příbuzenského vztahu k zemřelému)
- Osoby se zdravotním pojištěním (5 dní v roce)
- Volno na rekondiční pobyt
- Volno pro rodinného příslušníka držitele průkazu ZTP/P (1 den v pololetí)

Matky pečující o dítě do 12 let mají nárok na 1 den volna v pololetí, zatímco muži mají nárok na tento benefit pouze v případě, že se o dítě starají sami. Muži mají nárok na 1 den volna při narození dítěte plus další nezbytné dny k převozu narozeného dítěte a manželky/družky (Kolektivní smlouva ŠKODA AUTO a.s., 2022).

Čerpat je možné také příspěvek na rekreaci. Mimo příspěvku na rekreaci poskytuje firma také zvýhodněné cestovní pojištění. Cestovní pojištění je vztahováno na soukromé cesty pro celé rodiny i jednotlivce do zahraničí s rozšířeným pojistným krytím cestám do celého světa za přednostních finančních podmínek. Možností je také úrazové pojištění 24/7 vztahující se k trvalým následkům či smrti. Mimo to společnost poskytuje příspěvek na doplňkové penzijní spoření, a to ve výši až 1300 Kč/měsíc (Kolektivní smlouva ŠKODA AUTO a.s., 2022).

Program T-mobile nabízí všem zaměstnancům společnosti zvýhodněné tarify pro ně i jejich blízké rodinné příslušníky. Dále co se týče informačních technologií je možnost zvýhodněného nákupu výpočetní techniky jako je hardware, software, značka HP či cizojazyčné slovníky. Zvýhodněnou cenu mohou také zaměstnanci

uplatnit při koupi reklamních předmětů, na nákup v E-shopu ŠKODA, nákup náhradních dílů, prodej vyřazených materiálů, strojů a zařízení či na servisní práce. Pro všechny zaměstnance plus jeden možný doprovod, je také možnost jednou do měsíce využít volný vstup do ŠKODA Muzea a rodného domu Ferdinanda Porsche ve Vratislavicích (Kolektivní smlouva ŠKODA AUTO a.s., 2022).

Co se týče formy benefitů týkající se vozů ŠKODA, má zaměstnanec právo po 6 měsících ve firmě na pronájem vozu na operativní leasing, kteří mají zaměstnanci za výhodnější cenu. Dále mohou zvýhodněně koupit nový či ojetý vůz společnosti. Po 1 roce ve společnosti si každý zaměstnanec může také vzít zápůjčku na zakoupení nového vozu, ta je určena výhradně na zakoupení nového vozu v určité výši. (Kolektivní smlouva ŠKODA AUTO a.s., 2022).

Za dlouholetou práci ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. pracovník získává možnost čerpání následujících benefitů:

- **program seniority** poskytující převedení zaměstnance seniora na jiné pracovní místo vhodnější vzhledem k zdravotnímu stavu, dále poskytnutí po 30 letech tzv pracovního volna s náhradou mzdy 1 den v pololetí a rekondiční pobyt v lázních s možností využití 5 dnů volna s náhradou mzdy
- **odměna při odchodu do důchodu** zaměstnancům, kteří odchází do předčasného nebo starobního důchodu je vyplácena, a to ve výši násobku závislejícím na počtu odpracovaných let ve firmě krát průměrný měsíční výdělek
- **pracovní výročí** je vypláceno pracovníkům, jenž ve firmě odpracují stanovený počet let - 3,5,10,15,20,25,30,35,40 a 45 let (Kolektivní smlouva ŠKODA AUTO a.s., 2022)

5 Empirický výzkum

V páté kapitole práce představí empirický výzkum, kde byla zvolena kvantitativní metoda výzkumu, a to dotazování. Jako nástroj metody dotazování byl zvolen samotný dotazník, jenž obsahuje strukturované neboli uzavřené otázky. Dotazník je zcela anonymní a jeho vyplnění zabere respondentům cca 4 minuty.

Cílem empirického výzkumu je pohled zaměstnanců firmy ŠKODA AUTO a.s., jakým stylem jsou vedeni svými vedoucími na manažerských pozicích, jakým způsobem je jim poskytována zpětná vazba od nadřízených a způsoby komunikace které vedoucí preferují. Výzkum se nadále bude též zajímat o procentuální srovnání žen a mužů na pozicích v managementu a jeho srovnání oproti roku minulém v závěrečném hodnocení výsledků dotazníku. V neposlední řadě se empirický výzkum zabývá pohledem na ovlivnění pracovního života soukromým životem.

Cílem dotazníku bylo potvrdit či vyvrátit níže uvedené hypotézy:

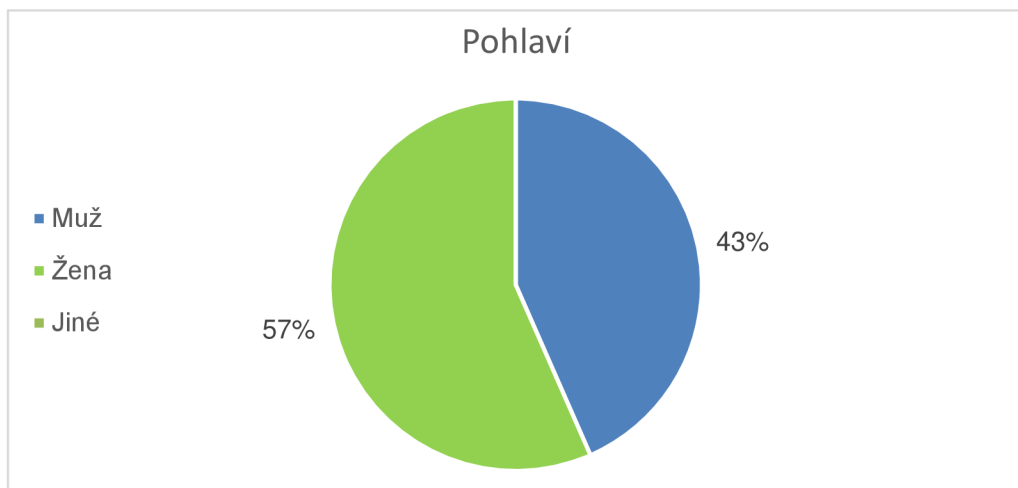
1. Více než 70 % zaměstnanců, nedostává od svého zaměstnance kvalitní a pravidelnou zpětnou vazbu.
2. Více než 75 % vedoucích vede své zaměstnance demokratickým způsobem vedení.
3. Více než 50 % odpovídajících zaměstnanců je toho názoru, že jejich kariérní posun by mohl být ovlivněn rodinnými závazky.

5.1 Výběr a získání respondentů

Pro empirický výzkum byli vybráni zaměstnanci společnosti ŠKODA AUTO a.s., jelikož práce je psána ve společnosti a praktická část na firmu odkazuje. Do dotazníku vyplňovali své odpovědi zaměstnanci z různých oblastí organizační struktury. Dotazník byl zcela anonymní a zaslán zaměstnancům v písemné formě, a to pomocí e-mailu. Čas na vyplnění dotazníku zabral respondentům cca kolem 3-5 minut. Na dotazníkové šetření ze 115 tázaných odpovědělo 76 respondentů. Návratnost dotazníku byla tedy celkem 66 %.

5.2 Dotazníkové šetření

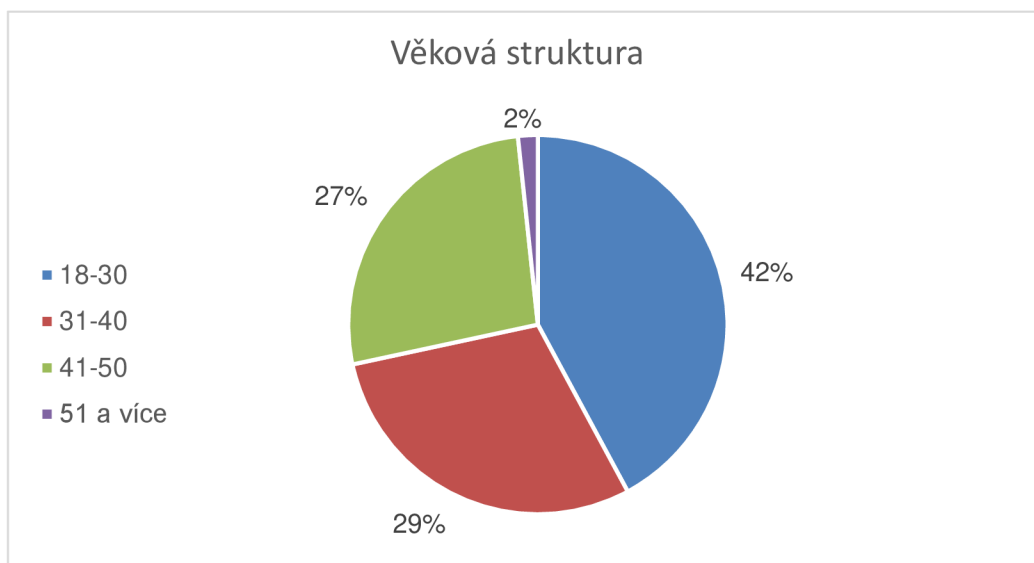
1. Otázka je zaměřena na zjištění rozložení pohlaví odpovídajících respondentů. Početnější podíl odpovědí tvořily ženy, jak ukazuje obrázek č.9 níže.



Obrázek 9: Graf četnosti pohlaví respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování

2. Ve druhé otázce se zjišťovala věková struktura odpovídajících respondentů. Z obrázku č.10 viz níže je patrné, že hlavní četnost odpovídajících je ve věkové struktuře 18-30 let. Nejméně odpovídajících respondentů je ve věkové struktuře 51 a více let.



Obrázek 10: Graf rozdělení respondentů dle věku

Zdroj: Vlastní zpracování

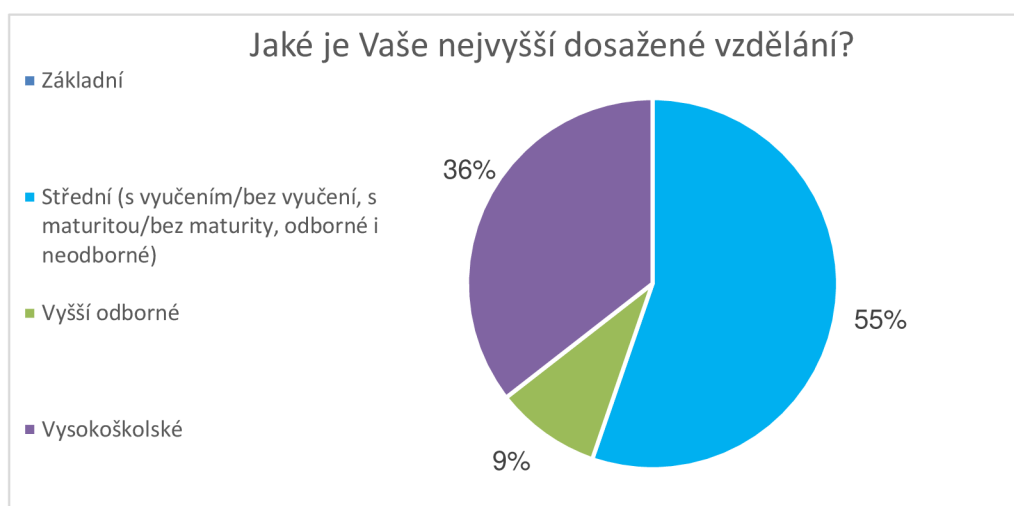
3. Otázka rozřazující respondenty do oblastí organizační struktury ŠA.

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
P – Výroba a logistika	13	17.11%
S – Lidé a kultura	13	17.11%
F – Finance a IT	6	7.89%
G – Kvalita a komunikace podniku	24	31.58%
B - Nákup	4	5.26%
V – Prodej a marketing	11	14.47%
E – Technický vývoj	5	6.58%

Tabulka 2: Zařazení respondentů do oblastí

Zdroj: Vlastní zpracování

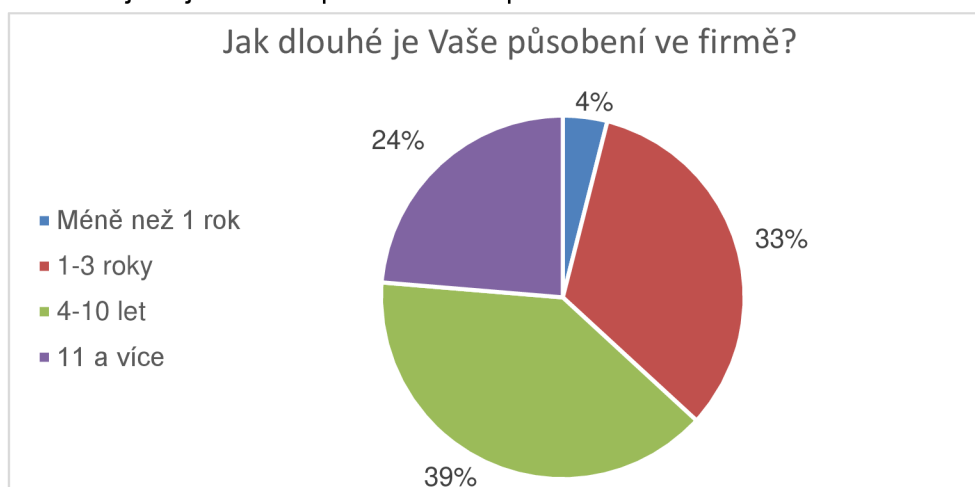
4. Otázka zaměřena na dosažené vzdělání respondentů.



Obrázek 12: Graf dosaženého vzdělání respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování

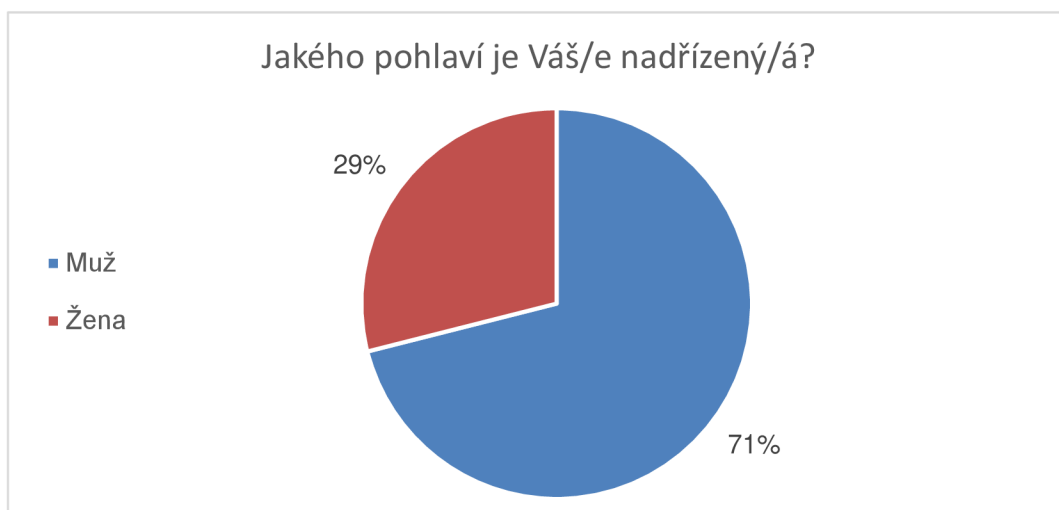
5. Otázka zjišťující délku působení respondentů ve firmě.



Obrázek 13: Graf délky působení ve firmě

Zdroj: Vlastní zpracování

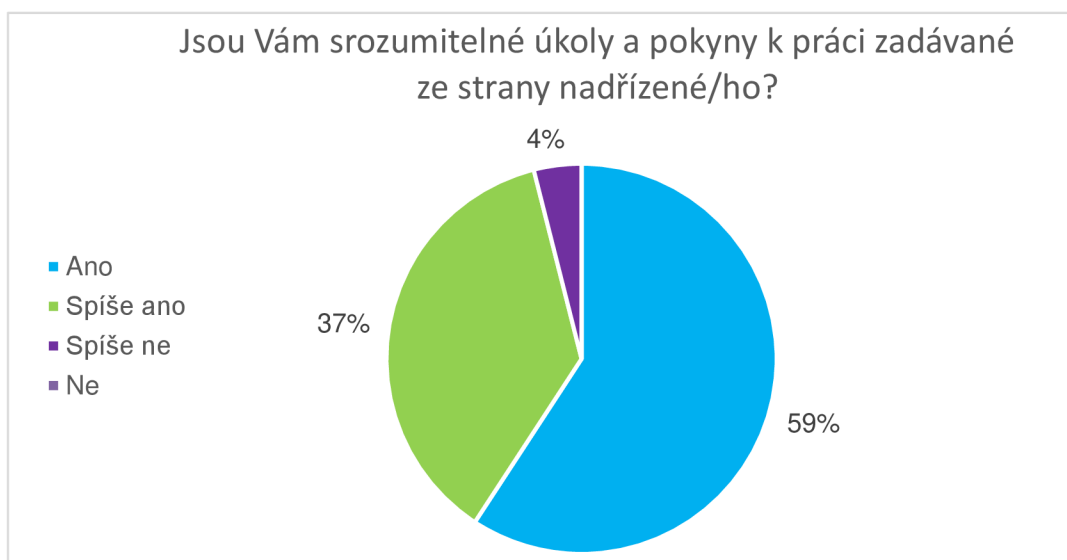
6. Otázka znázorňující, zdali je nadřízeným muž či žena. Z obrázku č.14 viz níže je viditelné, že rozsáhlý počet manažerských pozic je vedených mužem.



Obrázek 14: Graf četnosti pohlaví na pozicích vedoucích

Zdroj: Vlastní zpracování

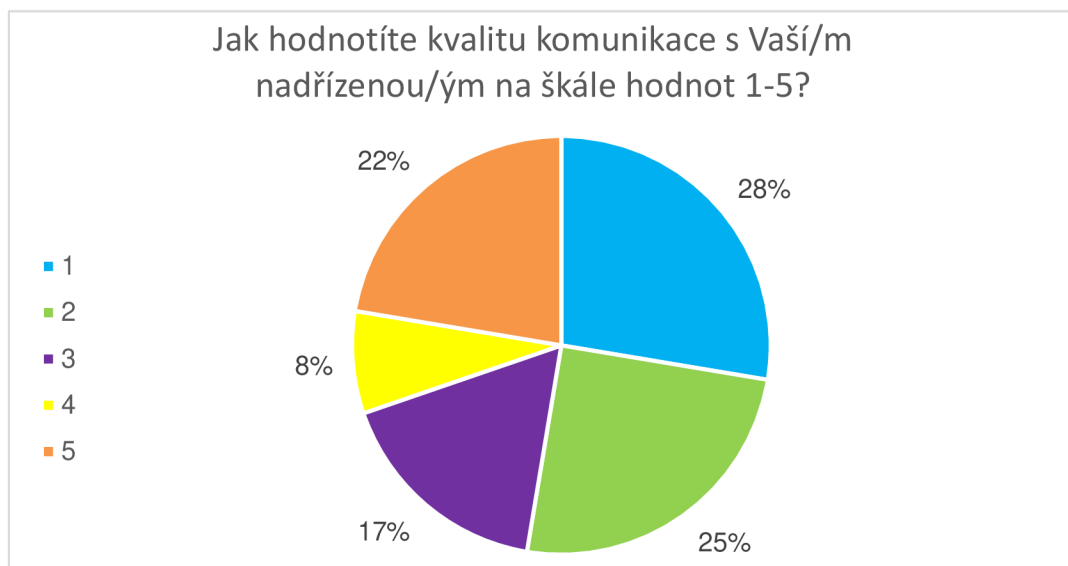
7. Otázka znějící „Jsou Vám srozumitelné úkoly a pokyny k práci zadávané ze strany nadřízené/ho?“, viz obrázek č.15 níže, znázorňuje, že respondentům jsou z 96 % případů srozumitelné pokyny a úkoly zadávané od jejich nadřízeného.



Obrázek 15: Graf srozumitelnosti zadávaných úkolů a pokynů od nadřízené/ho

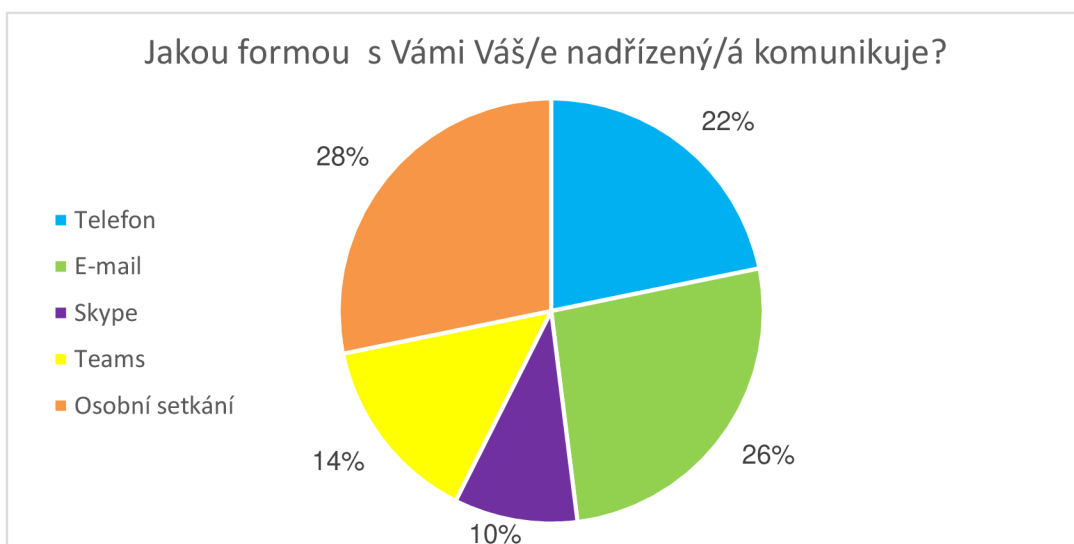
Zdroj: Vlastní zpracování

8. Otázka hodnotící kvalitu komunikace s nadřízeným viz obrázek č.16, hodnocení 1 - nejlepší ;5 - nejhorší.



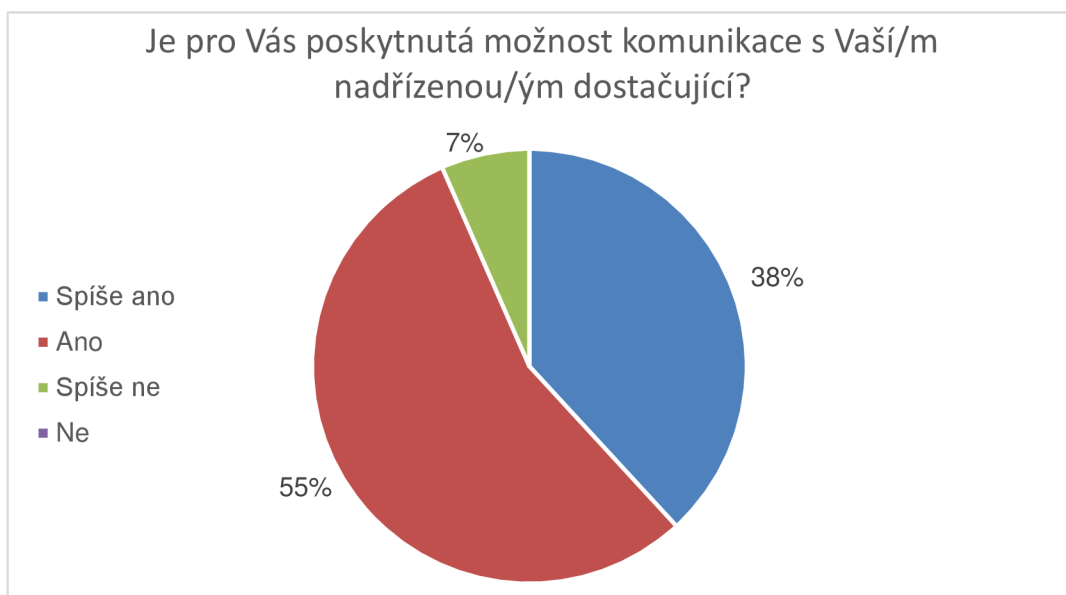
Obrázek 16: Graf znázornění kvality komunikace od nadřízené/ho
Zdroj: Vlastní zpracování

9. Otázka, kde zaměstnanci vybírají z více možností formy komunikace s nadřízeným. Nejvíce označovaná forma komunikace byla skrz telefon, e-mail a osobní setkání.



Obrázek 17: Graf formy komunikace s nadřízenou/ým
Zdroj: Vlastní zpracování

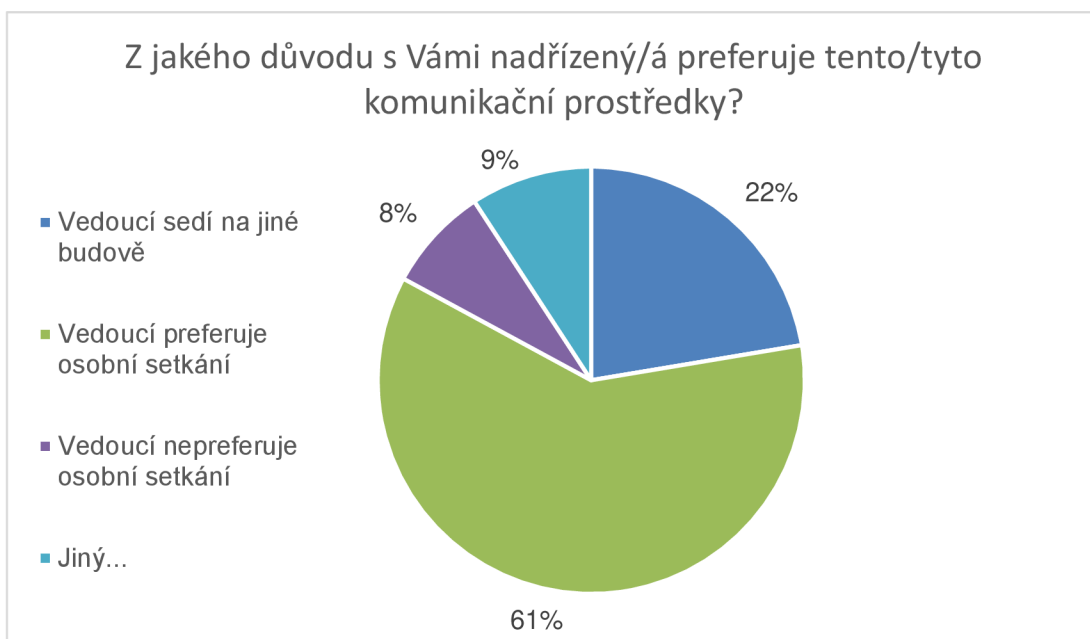
10. V otázce „Je pro Vás poskytnutá možnost komunikace s Vaší/m nadřízenou/ým dostačující?“, bylo z 93 % zodpovězeno „Ano“ nebo „Spíše ano“.



Obrázek 18: Graf spokojenosti s možnostmi komunikace

Zdroj: Vlastní zpracování

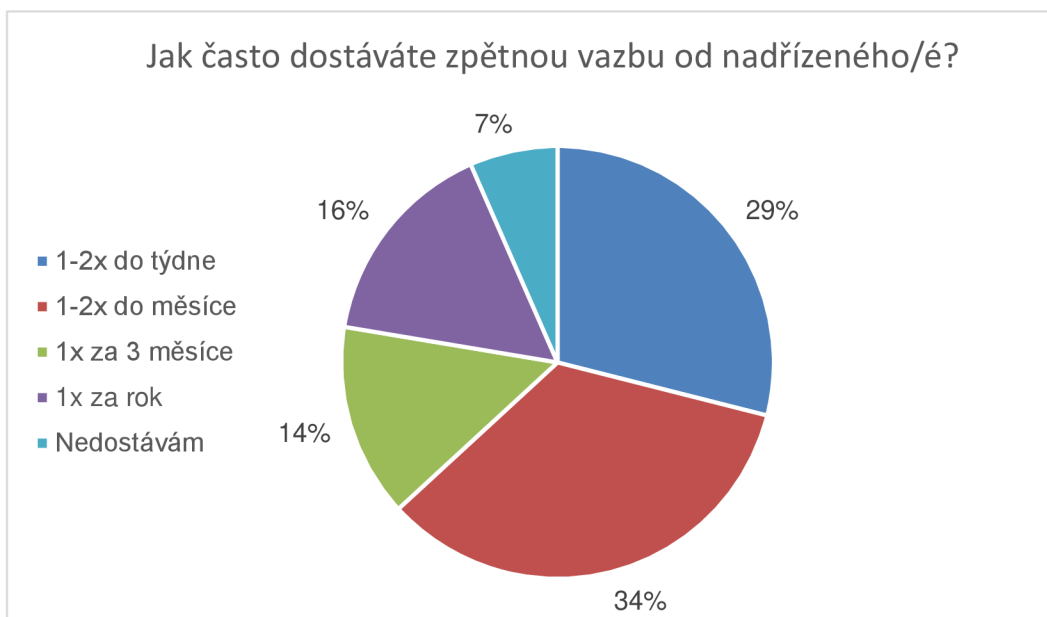
11. Otázka znějící „Z jakého důvodu s Vámi nadřízená/ý preferuje tento/tyto komunikační prostředky?“ více než polovina respondentů odpověděla, že jejich vedoucí preferuje osobní setkání a další čtenou odpovědí bylo, že vedoucí sedí na jiné budově než zaměstnanec.



Obrázek 19: Graf důvodu komunikačních prostředků od vedoucího

Zdroj: Vlastní zpracování

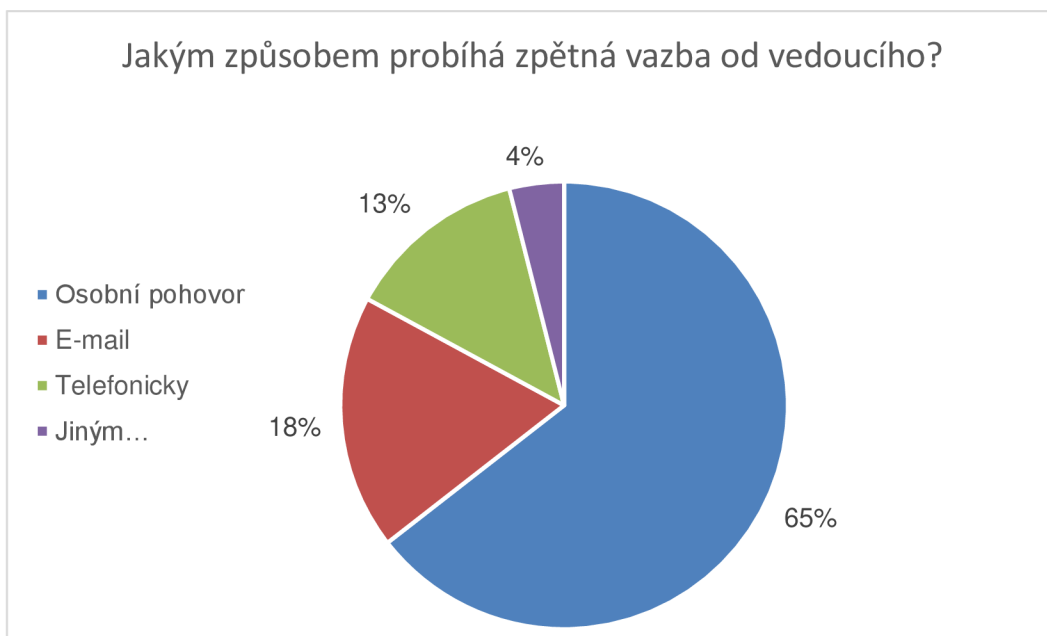
12. Otázka, v níž respondenti odpovídali na to, jak často dostávají zpětnou vazbu od svého vedoucího viz obrázek č.20 níže.



Obrázek 20: Graf četnosti zpětné vazby

Zdroj: Vlastní zpracování

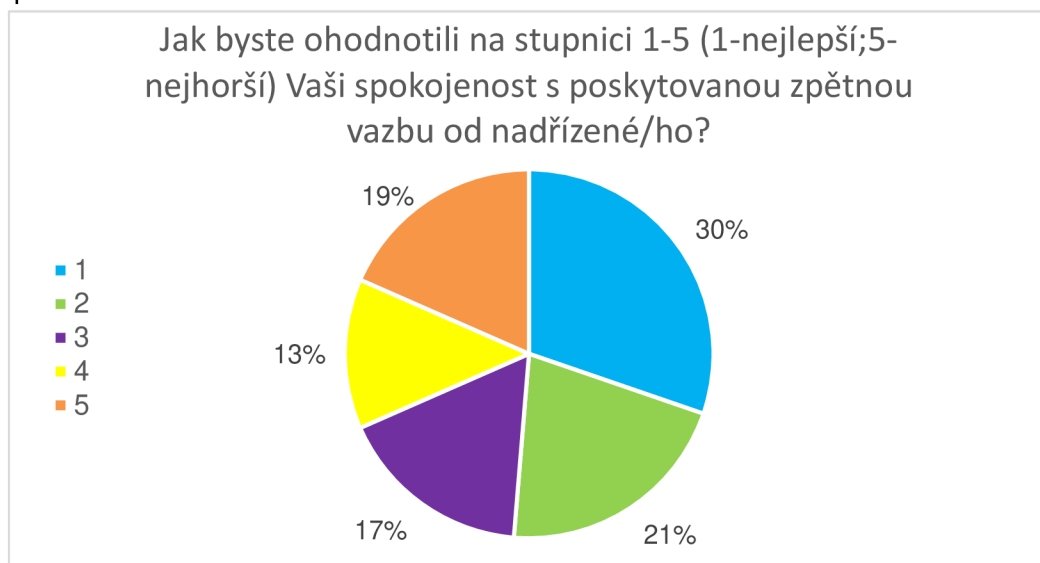
13. Respondenti odpovídali na otázku „Jakým způsobem probíhá zpětná vazba od vedoucího“ následujícím způsobem, viz obrázek č.21 níže.



Obrázek 21: Forma zpětné vazby

Zdroj: Vlastní zpracování

14. Respondenti měli možnost ohodnotit jejich spokojenost s poskytovanou zpětnou vazbou.



Obrázek 22: Graf hodnotící spokojenost zaměstnanců se zpětnou vazbu
Zdroj: Vlastní zpracování

15. V této otázce respondenti vybírali, jaké dobré vlastnosti má jejich nadřízený/á a mohli označit více odpovědí. Mezi nejčastěji vybrané patří, že jejich nadřízený/á má profesionální, lidský a přátelský přístup, dále ovládá komunikační a výrazové dovednosti, je klidný, upřímný a poctivý, viz níže tabulka č.3.

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Profesionalita	44	57.89%
Lidskost	43	56.58%
Přátelskost	41	53.95%
Komunikační a výrazové dovednosti	41	53.95%
Klidnost	37	48.68%
Upřímnost	33	43.42%
Zvládání emocí	28	36.84%
Poctivost	25	32.89%
Empatie	25	32.89%
Spravedlnost	25	32.89%
Dobré plánování	23	30.26%
Kreativnost a tvůrčí myšlení	18	23.68%

Tabulka 3: Dobré vlastnosti nadřízené/ho z pohledu respondentů
Zdroj: Vlastní zpracování

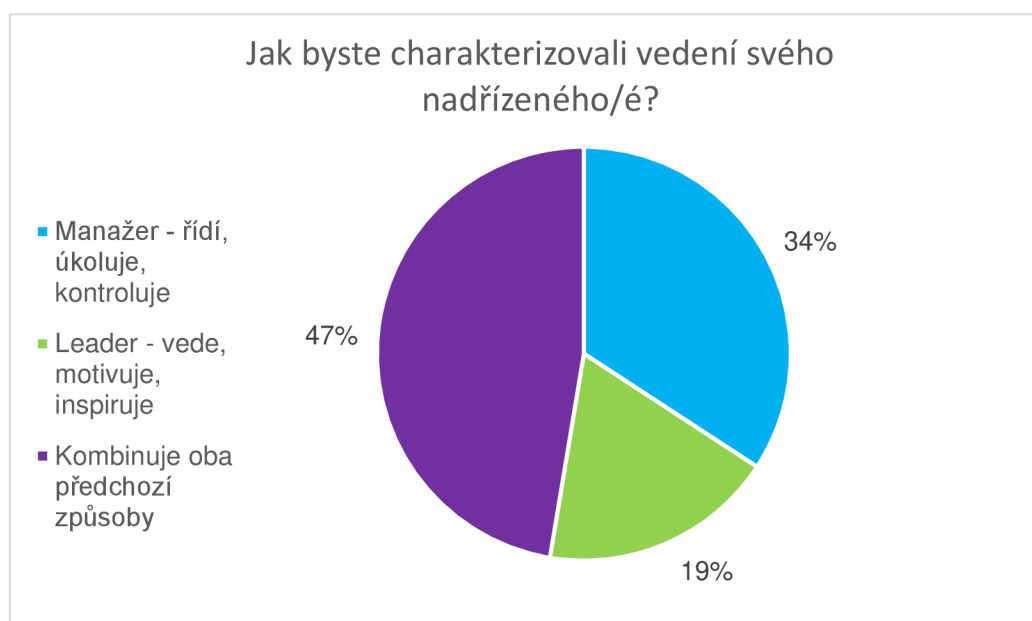
16. Respondenti měli možnost odpovědět i na otázku „Jaké špatné vlastnosti má Váš/e vedoucí?“. Dle tabulky č.4 viz níže je vidět, že nejčastěji označované vlastnosti byli tvrdohlavost, zmatek, nervozita a nedostatek znalostí na dané pozici.

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Tvrdohlavost	22	28.95%
Zmatek	18	23.68%
Nervozita	15	19.74%
Nedostatek znalostí	13	17.11%
Plachost	12	15.79%
Emocionalita	6	7.89%
Bezohlednost	6	7.89%
Urážlivost	6	7.89%
Materialismus	5	6.58%
Bezcitnost	3	3.95%
Sobeckost	3	3.95%
Chamtivost	1	1.32%

Tabulka 4: Špatné vlastnosti nadřízené/ho z pohledu respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování

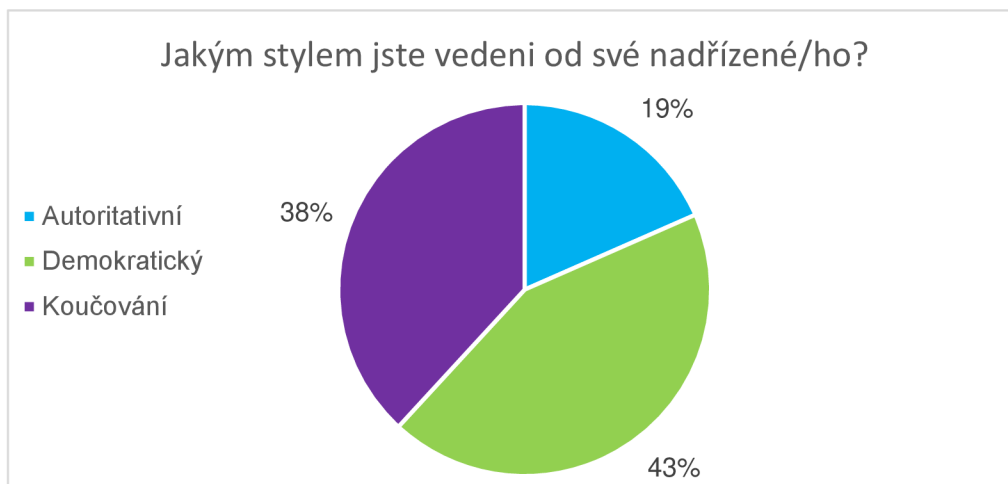
17. V otázce respondenti měli za úkol označit jakým způsobem jsou oni sami vedeni od své/ho nadřízené/ho. Na výběr měli ze tří možností viz níže obrázek č.23.



Obrázek 23: Graf způsobu vedení nadřízené/ho

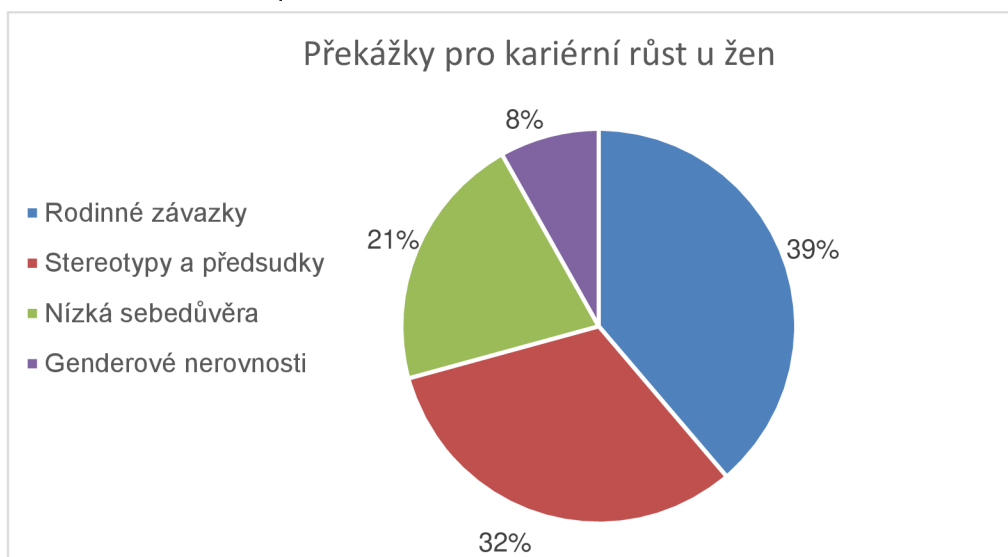
Zdroj: Vlastní zpracování

18. Otázka zaměřující se na styl vedení od svého nadřízeného viz obrázek č.24. Prvním je styl Autoritativní, v němž nadřízený/á vede své podřízené, příliš s nimi nevede diskusi. Dalším je styl Demokratický, diskuse s podřízenými je součástí stylu vedení nadřízeného/é. Poslední je Koučování, kde vedoucí především rozvíjí schopnosti zaměstnance, pomocí také zpětné vazby.



Obrázek 24: Graf stylu vedení nadřízené/ho
Zdroj: Vlastní zpracování

19. Na otázku „Co je dle Vašeho pohledu na problematiku opravdovou překážkou pro kariérní růst ženy?“ respondenti nejvíce označovali jako překážku pro kariérní růst u ženského pohlaví rodinné závazky a stereotypy a předsudky, viz obrázek č.25. Mezi další časté označované odpovědi patřila nízká sebedůvěra a genderové nerovnosti. Nižší četnost měla poté konkurence, délka praxe a vzdělání.



Obrázek 25: Překážky pro kariérní růst u žen
Zdroj: Vlastní zpracování

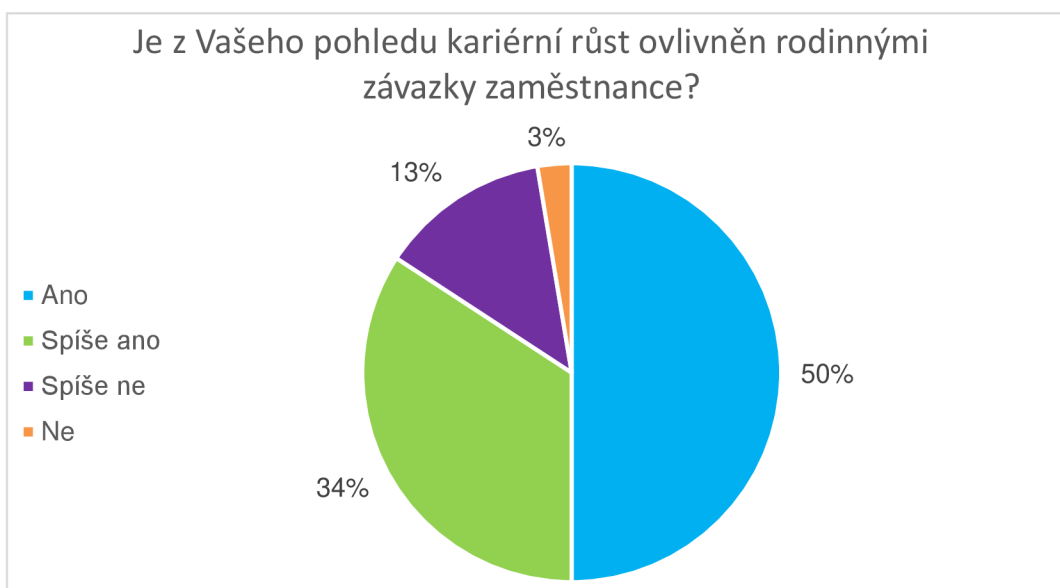
20. Na otázku „Co je dle Vašeho pohledu na problematiku opravdovou překážkou pro kariérní růst muže?“ respondenti neoznačovali stejné odpovědi jako u situace kariérního růstu u žen, viz obrázek č.26 níže. Nejzásadnější byla konkurence, vzdělání, nízká sebedůvěra a také délka praxe. Nejmenší četnost měli rodinné závazky a stereotypy a předsudky.



Obrázek 26: Překážky pro kariérní růst u mužů

Zdroj: Vlastní zpracování

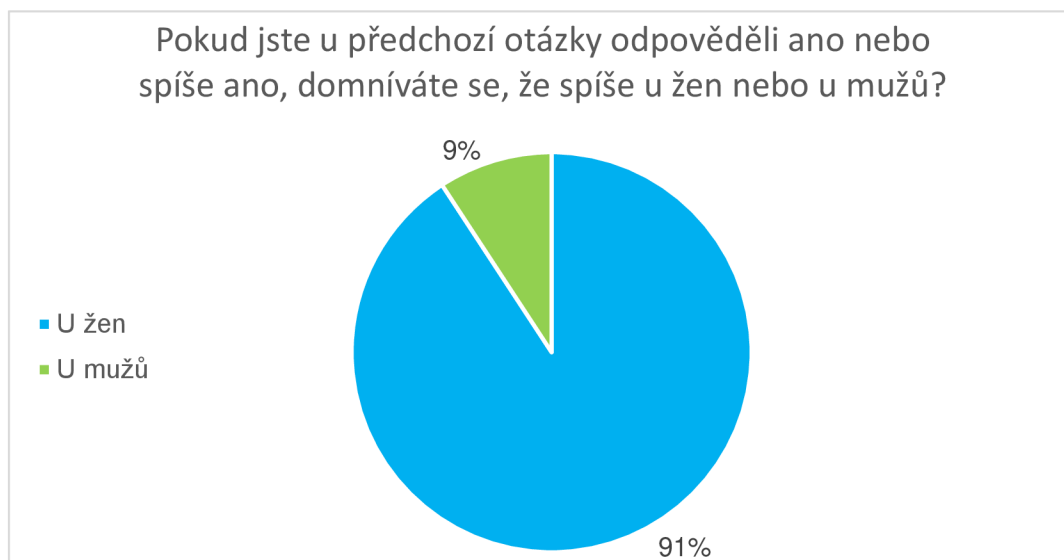
21. Při otázce „Je z Vašeho pohledu kariérní růst ovlivněn rodinnými závazky zaměstnance?“ bylo 84 % odpovědí pro ano nebo spíše ano, viz obrázek č.27 níže.



Obrázek 27: Graf ovlivnění kariérního růstu rodinnými závazky

Zdroj: Vlastní zpracování

22. Pokud v předchozí otázce respondent odpověděl ano nebo spíše ano, byla mu položena dodatečná otázka, jestli rodinné závazky ovlivňují více muže nebo ženy dle jeho vlastního domnění. Z 91 % odpovídali respondenti, že spíše u žen viz níže obrázek č.28.



Obrázek 28: Graf navazující k předchozí otázce
Zdroj: Vlastní zpracování

5.3 Závěr výzkumu, vyhodnocení

Cílem empirické části bylo použít poznatky z teoretické části a aplikovat je do praxe na společnosti ŠKODA AUTO a.s. z pohledu zaměstnanců společnosti. Na základě tématu bakalářské práce byly stanoveny 3 hypotézy, které se zaměřovaly na základní problematiku, a to gender a vedení. Níže první zvolená hypotéza, již nebyla potvrzena.

1. Více než 70 % zaměstnanců, jenž vyplnili dotazník, nedostávají od svého zaměstnance kvalitní a pravidelnou zpětnou vazbu.

Hypotéza nebyla potvrzena, jelikož více než 50 % respondentů je spokojeno a dostává pravidelně zpětnou vazbu, což je ve společnosti povinné minimálně 1krát do roka. Díky kapitole 4 víme, že firma poskytuje zpětnou vazbu pro zaměstnance, mistry i vedoucí pomocí MAG formuláře. Nicméně 63 % zaměstnanců odpověděla, že zpětnou vazbu dostává buď 1 - 2krát do týdne, nebo 1 - 2krát do měsíce. Nejčastější forma zpětné vazby je osobní setkání nebo pomocí e-mailu. Dle obrázku č.22 znázorňujícího graf spokojenosti s poskytovanou zpětnou vazbou ale můžeme

vyhodnotit, že zaměstnanci by nejspíš uvítali i pravidelnější zpětnou vazbu, než doteď dostávají od vedoucích. Dle statistiky z výsledných odpovědí respondentů v dotazníku pak vyplývá, že muži podávají častěji zpětnou vazbu než ženy jako vedoucí.

Důležitým motivátorem odvedení kvalitní práce pro zaměstnance je i to, jakým způsobem je veden svým vedoucím. Demokratický způsob vedení se prezentuje jako způsob, kdy vedoucí se svými zaměstnanci diskutuje a komunikuje. Tento způsob vedení je pravým opakem způsobu autoritativního, kdy nadřízený pouze direktivně určuje úkoly.

Druhá hypotéza byla zaměřena právě na styl vedení ve společnosti.

2. Více než 75 % vedoucích vede své zaměstnance demokratickým způsobem vedení.

Hypotéza byla vyvrácena. Ačkoliv autoritativním způsobem je vedeno pouze 18,4 % odpovídajících zaměstnanců, koučování, kdy se nadřízený/á snaží rozvíjet schopnosti pomocí zpětné vazby zaměstnance, bylo dle výzkumu druhou nejčtenější odpovědí hned za stylem demokratickým. Demokratický způsob vedení označilo 43 % respondentů, nicméně dle obrázku č.24, na kterém je vidět graf s procentuálním porovnáním odpovědí, je zřetelné, že styl koučování s 38 % odpovědí je také dosti aplikovaným způsobem vedení ve společnosti ŠKODA AUTO a.s..

Poslední hypotéza se zaměřovala právě na gender v managementu, jenž je poslední roky značně diskutovaným tématem jak už ve společnosti, tak i mimo ni na pracovním trhu.

3. Více než 50 % odpovídajících zaměstnanců je toho názoru, že jejich kariérní posun by mohl být ovlivněn rodinnými závazky.

Hypotéza byla dle mého očekávání potvrzena. Z obrázku č.27 graf prezentující výsledky na otázku, jestli je kariérní růst ovlivněn rodinnými závazky je vidět, že 84 % odpovídajících respondentů je toho názoru, že je ovlivněn rodinným životem. V navazující otázce zaměstnanci odpověděli z 77 %, že právě ženy jsou více ovlivňovány rodinnými závazky. Z otázky „Co je dle Vašeho pohledu na problematiku opravdovou překážkou pro kariérní růst ženy?“ se nejčtenějšími odpověďmi staly také rodinné závazky a stereotypy a předsudky. U mužů naopak

jako překážky v kariérním růstu byly označeny například konkurence, nízké sebevědomí nebo délka praxe. Mohli jsme si všimnout, že 71 % odpovídajících respondentů je vedeno muži.

V roce 2021 byl počet žen v managementu společnosti dle výroční zprávy 14,6 %, zatímco v roce 2018 tvořilo procentuálně hodnotu ženského pohlaví v managementu pouhých 13,6 %. Vzhledem k počtu zaměstnanců ve firmě a tomu, že společnost se poslední roky soustředí na navýšení počtu žen v managementu, je i procento velmi dobrým výsledkem.

Převážná část zaměstnanců odpověděla, že jim jsou srozumitelné pokyny a úkoly zadávané od nadřízené/ho, zároveň hodnotí kladně i kvalitu komunikace s nadřízeným/ou a jsou takto spokojeni. Zaměstnanci, jenž mají za vedoucí ženu, odpovídali pouze ano nebo spíše ano na srozumitelnost úkolů a kvalitu komunikace, oproti zaměstnancům mající za vedoucího muže. Co se týče formy komunikace muži na rozhodovacích pozicích dle statistiky se přiklání k osobnímu setkání, zatímco ženy upřednostňují jako vedoucí formu komunikaci pomocí e-mailu. Z výzkumu jde vidět, že ženy více aplikují kombinaci manažera a leadera, zatímco muži se na řídicích pozicích jeví spíše jako manažeři. Ženy i muži mají velmi podobné výsledky ohledně stylu vedení. Oboje pohlaví na vyšších pozicích dle respondentů využívají koučování a demokratický styl.

Dle mého doporučení by měla společnost ŠKODA AUTO a.s. uvažovat o častější zpětné vazbě pro zaměstnance, kteří odpověděli, že ji nedostávají nebo ohodnotili jejich spokojenost se zpětnou vazbou na škále číslem 4 nebo 5. Komunikace mezi vedoucím a podřízenými je jedním z důležitých faktorů na pracovišti pro efektivní práci zaměstnanců, a proto bych doporučila zapracovat na komunikace se svými podřízenými. Dle odpovědí respondentů jejich nadřízený/á mají dobré vlastnosti pro výkon této funkce. Nicméně největší četností špatných vlastností byl právě již zmiňovaný zmatek, tvrdohlavost, nervozita a nedostatek znalostí. Každý zaměstnanec společnosti má možnost se vzdělávat a rozvíjet tak své kvalifikace, je tedy pouze na každém z vedoucích, jestli si chtějí prohloubit své znalosti. Společnost se již déle zaměřuje na ženy v managementu, což je dobré z důvodu dnešních předsudků a jejich rodinných závazků.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zachytit a analyzovat genderový vliv na pozici vedení ve vybraném podniku, a to společnosti ŠKODA AUTO a.s. V teoretické části práce byly popsány hlavní pojmy dané problematiky, lidské zdroje, gender a management. Byl vylíčen problém genderové různorodosti a význam stereotypního pohledu na muže i ženy. Dále bylo rozvedeno řízení a vedení, představeny primární styly vedení a základní rozdíly mezi manažerem a leaderem. Jako poslední bod v teoretické části byl představen samotný gender v managementu. Kapitola gender v managementu vykreslila základní faktory, bariéry a předpoklady ovlivňující zastoupení gender v managementu pro výkon manažerské funkce. V praktické části byla popsána společnost ŠKODA AUTO a.s., byla vyobrazena její organizační struktura a popsána její firemní kultura. Byly přiblíženy formy benefitů, odměn, prémie a rovných příležitostí pro muže a ženy ve společnosti. Jako poslední byl proveden empirický výzkum, kdy jako metoda bylo zvoleno dotazníkové šetření, kdy respondenty byli zaměstnanci společnosti.

Základním zjištěním této práce je, že manažerské pozice na pracovním trhu i ve společnosti a sféře společenského života, nejsou rozhodně genderově neutrální, jaký bývá často předpokladem. Společnost v empirickém výzkumu prokázala, že v manažerských pozicích se objevuje více mužské pohlaví a ženy jsou ovlivňovány rodinným životem. Muži nemají ani tak veliké množství bariér pro výkon manažerské funkce jako ženy, z toho důvodu je mnohem vyšší procentuální obsazenost v managementu právě mužského pohlaví. Zároveň se ale společnost ŠKODA AUTO a.s. snaží o navýšení procent žen na pozicích v managementu.

Seznam literatury

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARKER, Chris. Slovník kulturních studií. Vyd. 1. Praha: Portál, 2006, s. 180. ISBN 8073670992.

BLAŽEK, Ladislav. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). 13 s. ISBN 9788024744292.

CIPRO, Martin. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-2945-9.

FORMÁNKOVÁ, Lenka, Hana MAŘÍKOVÁ, Alena KŘÍŽKOVÁ a Romana MARKOVÁ VOLEJNÍČKOVÁ. *Gender a rovnováha moci: podpora rovného přístupu žen a mužů do řídicích pozic v sociálním a konvenčním podniku v České republice*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, [2015]. ISBN 978-80-7330-273-3.

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

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

KOLDINSKÁ, K. Gender a sociální právo: rovnost mezi muži a ženami v sociálněprávních souvislostech. Praha: C.H. Beck, 2010

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

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

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-4221-2.

NEDĚLOVÁ, Karolina, 2016. Rodina v profesním životě ženy: modely rodiny podporující profesní dráhu ženy. Praha: Prostor pro rodinu, z.ú. ISBN 978-80-260-9524-8.

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

RAŠTICOVÁ, M.; SENICHEV, V. Diversity management and leadership - innovative approach by company managements. In Znalosti pro tržní praxi 2011: Nová generace pracovníků (Generace Y). Olomouc: Societas Scientiarum Olomuncensis II., 2011. s. 79-89. ISBN: 978-80-87533-02-4.

ŠTRACH, Pavel. Mezinárodní management. Praha: Grada, 2009. ISBN 9788024729879

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. Podnikové řízení. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

ZORMANOVÁ, Lucie a DROZDOVÁ, Monika. Mozek muže, mozek ženy. In: Rovné příležitosti, z.s. [online]. [cit. 7.3.2017]. Dostupné z: <https://www.rovne-prilezitosti.cz/clanky/clanek-12.html>

TULSHYAN, R. The Diversity Advantage: Fixing Gender Inequality in the Workplace. California: CreateSpace Independent Publishing Platform, 2016.

PAVLICA, K. -- MATOUŠKOVÁ, I. Manažerská kariéra a práce očima praktiků a studentů. Socioekonomické a humanitní studie. 2016. sv. 6, č. 2, s. 52--61. ISSN 1804-6797.

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obrázek 1: Proces řízení lidských zdrojů	8
Obrázek 2: Manažerská pyramida.....	9
Obrázek 3: Rozdíly mezi řízením a vedením lidí	12
Obrázek 4: Rozdíl mezi manažerem a leaderem	13
Obrázek 5: Role manažerských funkcí při splňování podnikových cílů	17
Obrázek 6: Zastoupení žen na podstatných rozhodovacích pozicích.....	20
Obrázek 7: Organizační struktura společnosti ŠA	25
Obrázek 8: Nová firemní kultura ŠKODA AUTO a.s.....	26
Obrázek 9: Graf četnosti pohlaví respondentů	32
Obrázek 10: Graf rozdělení respondentů dle věku	32
Obrázek 11: Graf dosaženého vzdělání respondentů.....	36
Obrázek 12: Graf délky působení ve firmě.....	36
Obrázek 13: Graf četnosti pohlaví na pozicích vedoucích.....	37
Obrázek 14: Graf srozumitelnosti zadávaných úkolů a pokynů.....	37
Obrázek 15: Graf kvality komunikace od nadřízené/ho.....	38
Obrázek 16: Graf formy komunikace s nadřízeným/ou.....	38
Obrázek 17: Graf spokojenosti s možnostmi komunikace.....	39
Obrázek 18: Graf důvodu komunikačních prostředků od vedoucího.....	39
Obrázek 19: Graf četnosti zpětné vazby.....	40
Obrázek 20: Graf formy zpětné vazby.....	40
Obrázek 21: Graf hodnotící spokojenost zaměstnanců s zpětnou vazbu.....	38
Obrázek 22: Graf způsobu vedení nadřízené/ho.....	39
Obrázek 23: Graf stylu vedení nadřízené/ho.....	40
Obrázek 24: Graf překážky pro kariérní růst u žen.....	43
Obrázek 25: Graf překážky pro kariérní růst u mužů.....	44
Obrázek 26: Graf ovlivnění kariérního růstu rodinnými závazky.....	41
Obrázek 27: Graf navazující k předchozí otázce.....	43

Seznam tabulek

Tabulka 1: Fyzický stav zaměstnanců společnosti ŠKODA AUTO a.s. k 31.12.2021.....	25
Tabulka 2: Zařazení respondentů do oblastí společnosti.....	36
Tabulka 3: Dobré vlastnosti nadřízené/ho z pohledu respondentů	36
Tabulka 4: Špatné vlastnosti nadřízené/ho z pohledu respondentů.....	37

Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník..... Chyba! Záložka není definována.

1. Pohlaví

- Muž
- Žena
- Jiné

2. Která z níže uvedených kategorií zahrnuje Váš věk?

- 18-30
- 31-40
- 41-50
- 51 a více

3. Uvedte prosím oblast, ve které působíte.

- P
- S
- F
- G
- B
- V
- E

4. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní
- Střední (s vyučením/bez vyučení, s maturitou/bez maturity, odborné i neodborné)
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

5. Uvedte na škále možností, jak dlouhé je Vaše působení ve firmě ŠKODA AUTO a.s.:

- 1-3 roky
- 4-10 let
- 10 a více

6. Je Vaším nadřízeným muž či žena?

- Muž
- Žena
- Jiné

7. Jsou Vám srozumitelné úkoly a pokyny k práci zadávané nadřízeným?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

8. Jak hodnotíte kvalitu Vaší komunikace s nadřízeným, na škále hodnot 1-5?

1 ----- 5

9. Jak často dostáváte od svého vedoucího zpětnou vazbu ohledně Vaší práce?

- 1 - 2x do týdne
- 1 - 2x do měsíce
- jednou za 3 měsíce
- 1 x za rok
- Nedostávám

10. Jakým způsobem probíhá zpětná vazba od nadřízeného?

- Osobní pohovor
- Email
- Telefonicky
- Jiné

11. Jak byste ohodnotili na stupnici 1-5 Vaši spokojenost s poskytovanou zpětnou vazbu od nadřízeného?

1 ----- 5

12. Jakou formou s Vámi Váš/e vedoucí komunikuje? Možnost výběru více možností:

- Telefon
- Email
- Skype
- Osobní setkání

13. Z jakého důvodu s Vámi Váš nadřízený preferuje tento/tyto komunikační prostředky?

- Vedoucí sedí na jiné budově
- Vedoucí je v jiné zemi
- Vedoucí preferuje osobní setkání
- Vedoucí nepreferuje osobní setkání z možných rizik onemocnění a bezpečnosti
- Jiné

14. Je Vám dostačující poskytnutá možnost komunikace s Vaším nadřízeným?

- Spíše ano
- Ano
- Ne
- Spíše ne

15. Jaké dobré vlastnosti má Váš/e vedoucí? Možnost výběru více možností:

- Přátelskost
- Lidskost
- Klidnost
- Poctivost
- Profesionalita
- Upřímnost
- Empatie
- Spravedlnost
- Kreativnost
- Zvládání emocí
- Dobré plánování
- Tvůrčí myšlení
- Komunikační a výrazové dovednosti

16. Jaké špatné vlastnosti má Váš/ vedoucí? Možnost výběru více možností:

- Nervozita
- Plachost
- Tvrdohlavost
- Materialismus
- Nedostatek znalostí
- Zmatek
- Emocionalita
- Chamtivost
- Bezcitnost
- Bezohlednost
- Sobeckost
- Urážlivost
- Nespolehlivost

17. Jak byste charakterizoval vedení svého nadřízeného/nadřízené?

- Manažer – řídí, úkoluje, kontroluje
- Leader – vede, motivuje, inspiruje
- Kombinuje oba předchozí přístupy

18. Jakým stylem jste vedení od svého nadřízeného/nadřízené?

- Autoritativní – řídí své podřízené, nediskutuje s nimi
- Demokratický – diskuze s podřízenými je součástí jeho stylu vedení
- Koučování – snaží se především rozvíjet mé schopnosti pomocí zpětné vazby

19. Co je dle Vašeho pohledu na problematiku opravdovou překážkou pro kariérní růst ženy? Možnost výběru více možností:

- Stereotypy a předsudky
- Rodinné závazky
- Genderové nerovnosti
- Nízká sebedůvěra
- Vzdělání
- Konkurence
- Délka praxe
- Ostatní

20. Co je dle Vašeho pohledu na problematiku opravdovou překážkou pro kariérní růst muže? Možnost výběru více možností:

- Stereotypy a předsudky
- Rodinné závazky
- Genderové nerovnosti
- Nízká sebedůvěra
- Vzdělání
- Konkurence
- Délka praxe
- Ostatní

21. Je z Vašeho pohledu kariérní růst ovlivněn rodinnými závazky zaměstnance?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

22. Pokud jste u předchozí otázky odpověděli ano, jste toho domnění, že spíše u žen nebo u mužů?

- U žen
- U mužů

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Lenka Nemleinová		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
NÁZEV PRÁCE	Gender a vedení ve ŠKODA AUTO a.s.		
VEDOUCÍ PRÁCE	Ing. Kateřina Kulhavá M.A.		
KATEDRA	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	ROK ODEVZDÁNÍ	2022
POČET STRAN	54		
POČET OBRÁZKŮ	27		
POČET TABULEK	4		
POČET PŘÍLOH	1		
STRUČNÝ POPIS	<p>V bakalářské práci je popsán hlavní rozdíl mezi genderem, pohlavím a osobností. Dále práce poukázala na některé styly vedení a rozdíl mezi manažerem a leaderem. V teoretické části byl také rozebrán gender v managementu. Byla představena typologie manažerů a manažerek a jejich předpoklady a bariéry pro výkon manažerské funkce. Praktická část se zaměřila již na společnost ŠKODA AUTO a.s. Společnost byla představena, její organizační struktura vyobrazena a ukázány odměny a benefity, jež mohou zaměstnanci společnosti využívat. V empirickém výzkumu byl představen dotazník, který se týkal hodnocení vedoucích z pohledu zaměstnanců, jejich stylu vedení, poskytování zpětné vazby a také genderu v managementu. Závěrem se daly dohromady veškeré odpovědi a udělali se výsledky výzkumu.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Gender, management, vedení, lidé, ŠKODA AUTO a.s., společnost, bariéry, předpoklady		

ANNOTATION

AUTHOR	Lenka Nemleiová		
FIELD	6208R190 Business Administration and Human Resources Management		
THESIS TITLE	Gender and leadership in ŠKODA AUTO a.s.		
SUPERVISOR	Ing. Kateřina Kulhavá M.A.		
DEPARTMENT	KRLZ - Department of Human Resources Management	YEAR	2022
NUMBER OF PAGES	54		
NUMBER OF PICTURES	27		
NUMBER OF TABLES	4		
NUMBER OF APPENDICES	1		
SUMMARY	<p>The main difference between gender, sex and personality is described in the bachelor thesis. Furthermore, the work pointed out some leadership styles and the difference between a manager and a leader. Gender in management was also analyzed in the theoretical part. The typology of male and female managers and their assumptions and barriers to the performance of managerial functions were presented. The practical part already focused on ŠKODA AUTO a.s. The company was introduced, its organizational structure was depicted and the rewards and benefits that the company's employees can use were shown. In the empirical research, a questionnaire was presented that related to the evaluation of leaders from the perspective of employees, their leadership style, providing feedback, as well as gender in management. In the end, all the answers were put together and the results of the research were made.</p>		
KEY WORDS	Gender, management, leadership, people, ŠKODA AUTO a.s., society, company, preconditions		