

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Teze diplomové práce**

**Řídící styl v kontextu organizační kultury**

**Ondřej Matoušek**

© 2015 ČZU v Praze

## **Souhrn**

Tato diplomová práce se věnuje problematice managementu, organizační kultury a uplatňovaných stylů řízení manažery podnikatelských subjektů. Cílem této práce je identifikovat ve sledovaných organizacích používané styly řízení a provést jejich hodnocení v souvislosti s organizační kulturou.

První část práce obsahuje teoretická východiska týkající se managementu, klasifikace řídicích stylů a organizační kultury. Je zde vystižena úloha řízení a osobnost manažera v organizaci.

Druhá, praktická část stručně charakterizuje tři vybrané podniky. Pomocí dotazníkového šetření je u tří manažerů těchto firem definován preferovaný styl řízení. Dotazníkové šetření je provedeno jak z pohledu podřízených, tak ze strany manažerů samotných. Na základě získaných výsledků z obou pohledů, je stanoven výsledný řídicí styl manažera. Získané poznatky jsou dále doplněny o test osobnosti manažerů a hodnocení organizační kultury každého podniku. V závěru jsou shrnuty získané výsledky dotazníkového šetření a práce navrhuje možná řešení na zlepšení stávající situace řídicí práce vybraných manažerů.

**Klíčová slova:** Vedení lidí, řídicí styl, manažer, typy individuálních řídicích stylů, efektivnost řídicího stylu, organizační kultura, spokojenost zaměstnanců, zpětná vazba.

Hlavním cílem této diplomové práce je na základě nastudované odborné literatury a vlastního empirického výzkumu identifikovat ve sledovaných organizacích používané styly řízení, provést jejich charakteristiku, hodnocení a porovnání. Dále zjistit, jaká panuje v daném podniku organizační kultura z pohledu jejich zaměstnanců, zda a do jaké míry ovlivňuje styl řídicí práce. Na základě zjištěných výsledků popřípadě odhalit problémové oblasti řídicí práce manažerů a navrhnout možná řešení na zlepšení stávající situace.

Literární rešerše dle tematického zaměření práce je vypracována za použití metody sběru sekundárních dat. V praktické části práce je realizován vlastní empirický výzkum pomocí metody dotazníkového šetření ve vybraných organizacích. Předmětem analýzy stylu řídicí práce jsou tři manažeři z různých podnikatelských subjektů, lišících se rozdílným předmětem podnikání. Dotazníkové šetření se skládá ze dvou různých dotazníků a to dotazníku pro vedoucí pracovníky a dotazníku pro podřízené pracovníky. Primární data z dotazníkového šetření jsou zpracována pomocí kvantitativních statistických metod. Na základě vrácených vyplněných dotazníků je provedena analýza dat a následně syntéza zjištěných výsledků.

Diplomová práce se ve své první části věnuje problematice řízení a organizační kultury. Management neboli řízení představuje pro dnešní firmy již nedílnou součást jejich úspěšného fungování v tržním prostředí. Hodnoty a výkony firmy vytvářejí kromě řadových zaměstnanců také vedoucí pracovníci, označovaní jako manažeři. Ti dosahují pracovních výsledků především prostřednictvím druhých lidí, tedy svých podřízených. Za nejlepší řídicí styl je všeobecně považován Týmový vedoucí a tohoto stylu by se vedoucí měli v nejlepším případě snažit dosáhnout.

Předmětem výzkumu byli tři manažeři z různých firem. Ačkoli se vybrané organizace liší svým předmětem podnikatelské činnosti, můžeme z výsledků provedených analýz v souhrnu konstatovat, že mezi sledovanými manažery se v zásadě uplatňují dva řídicí styly. Jedná se dle teorie GRID o styl Autorita – poslušnost a styl Týmový vedoucí. „Manažer č. 1“ a „Manažer č. 3“ dosahují stylu Týmový vedoucí, avšak ne zcela jednoznačně. Ze strany podřízených jsou hodnoceni též jako autoritativní. Horší hodnocení ze strany podřízených je lepší než naopak. Vedoucí tak alespoň vidí, že mají nějaké mezery a je potřeba na nich pracovat.

U „Manažera č. 1“ byl jako jeho preferovaný styl řízení, stanoven styl Týmový vedoucí, v manažerské mřížce představující hodnotu 9,9. Tento styl byl stanoven na základě

sebereflexe samotného manažera, který tento styl dle dotazníkového šetření považuje za svůj preferovaný. To z části potvrdili též manažerovi podřízení. Dle dotazníkového šetření polovina podřízených shledává preferovaným stylem manažera také styl Týmový vedoucí, ale druhá polovina styl Autorita – poslušnost. Oba tyto styly dosáhly dle podřízených ve výsledku shodně nejvyššího počtu bodů. Přestože „Manažer č. 1“ preferuje styl Týmový vedoucí, je zcela jednoznačně ovlivněn ne příliš silnou podnikovou kulturou především v oblasti motivace a komunikace. V případě tohoto vedoucího je vhodné zaměřit se na komunikaci jak s podřízenými tak hlavně s vedením podniku, kde by měl působit jako jakýsi mezičlánek. Více se otevřít, dát větší prostor diskusi a ve spolupráci s vedením tak zvýšit motivaci zaměstnanců. Z počátku například hmotnými stimuly a poté dosáhnout vnitřní motivace zaměstnanců a tím jejich lepší výkonnosti.

V případě „Manažera č. 2“ byl jednoznačně identifikován řídicí styl Autorita – poslušnost. Tedy styl charakterizovaný převažujícím zaměřením na úkoly než na potřeby lidí. V manažerské mřížce znázorněn číslem 9,1. Na tom, že manažer preferuje tento styl, se shodli jak jeho podřízení, tak manažer samotný. Na stejný závěr poukazuje též výsledek testu osobnosti. Dle temperamentu spadá vedoucí do kategorie SJ, jehož silnou stránkou je vytváření pravidel, dodržování postupů a umění rozhodovat. Na druhou stranu ale působí „Manažer č. 2“ ve firmě se silnou organizační kulturou, kde jsou upevněny hodnoty jako komunikace a spolupráce. Tato kultura tím pádem přebírá regulační funkci a manažer se může trochu více zaměřit na své podřízené. V případě tohoto vedoucího je vhodné navrhnout školení v oblasti koučinku.

Jednoznačně nelze stanovit styl u „Manažerky č. 3“. Je možné říci, že ta sama sebe oproti podřízeným nadhodnocuje. Dle výsledků se považuje za Týmového vedoucího, zatímco podle názorů podřízených u ní převažuje jako preferovaný, styl Autorita – poslušnost. Dle typologie osobnosti patří manažerka k typu ESTJ stejně jako druhý vedoucí. Manažeři tohoto typu mírně tíhnou k autoritativnímu stylu řízení, vyžadují vysoké pracovní nasazení, na druhou stranu si ale takových podřízených váží a jsou dobrými organizátory. I zde je tedy vhodné školení v oblasti koučinku. Přínosem pro manažerku může být i poskytnutí většího prostoru podřízeným při poradách a názorové rozeprě se pokusit řešit společně a dosáhnout dohody. Jsou to totiž právě bankovní poradci, kteří se dennodenně setkávají se svými klienty a nejlépe znají jejich potřeby.

## Seznam použité literatury

BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. 1.vyd. Olomouc: Rubico, 1996, 343 s. ISBN 80-85839-09-1.

ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti pro manažery: manažerské styly, rozhodování, komunikace, konflikty, týmová práce, time management a změny*. 2., rozš. a přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2009, 306 s. ISBN 978-80-7261-201-7.

KEIRSEY, David a Marilyn M BATES. *Jaký jste typ osobnosti?*. Překlad Dagmar Břejlová, Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2006, 172 s. ISBN 8024714256.

LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 174 s. ISBN 8024706482.

PFEIFER, Luděk. *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993, 130 s. ISBN 80-7169-018-x.

PRAŽSKÁ, Lenka. *Řízení obchodních firem*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1993, 346 s. ISBN 80-7079-651-0.

ŠULEŘ, Oldřich. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2008, 240 s. ISBN 978-80-251-2316-4.

VEBER, Jaromír. *Management*. 1. Vydání (dotisk). Praha: Management Press, 2007, 700 s. ISBN 80-7261-029-7.

WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. Překlad Václav Dolanský. Praha: East publishing, 1998, 659 s. ISBN 80-7219-014-8.