

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Teze diplomové práce

Řídící styl v kontextu podnikové kultury

Bc. Michael Klán

Souhrn

Předmětem diplomové práce je problematika z oblasti managementu, řídicího stylu a podnikové kultury. V úvodní části práce jsou představena teoretická východiska z oblasti managementu, manažerské funkce a osobnost vedoucího pracovníka. Dále jsou představeny styly vedení lidí a charakteristika kultury podniku. V úvodu analytické části práce jsou popsány současné trendy v oblasti vedení, podnikové kultury a nábory nových zaměstnanců vycházející z aktuálních průzkumů. Dále jsou představeny tři zkoumané společnosti s odlišnou podnikovou kulturou, u kterých byl zkoumán styl řízení liniového vedoucího a jeho podřízených spolu s podnikovou kulturou pracoviště ve zvoleném úseku podniku. Pro účely výzkumu bylo využito dotazníkové šetření a na základě zjištěných výsledků byl u každého ze zkoumaných podniků identifikován styl řízení uplatňovaný vedoucím pracovníkem a výsledný řídicí styl uplatňovaný na zkoumaném pracovišti a představena podniková kultura pracoviště. Výsledky získané u zkoumaných podniků byly porovnány komparativní metodou. S pomocí váhového hodnocení zjištěných výsledků bylo provedeno porovnání vzájemného vlivu řídicího stylu na podnikovou kulturu u zkoumaných podniků a vyhodnocení zjištěných výsledků.

Klíčová slova

management, manažerské činnosti, podnik, podniková kultura, řídicí práce, řídicí styl, spokojenost zaměstnanců, typologie podnikových kultur, typy řídicích stylů, vedení lidí

Cíl práce

Cílem práce je v teoretické části stručně představit tematiku managementu a manažera jako vedoucího pracovníka. Osobnost vedoucího pracovníka a činnosti, které s řídicí činností souvisí. Dále představit teorii vedení lidí, řízení podřízených pracovníků a jednotlivé řídicí styly, které k tomuto účelu slouží. Stručně charakterizovat podnikovou kulturu a její jednotlivé typologie. Cílem analytické části práce je představit aktuální trendy v oblasti vedení lidí a podnikové kultury. Dále provést průzkum na jednom zvoleném liniovém pracovišti u tří vybraných zkoumaných podniků s odlišnou podnikovou kulturou.

Na základě zjištěných výsledků určit s pomocí manažerské mřížky řídicí styl uplatňovaný na pracovišti a charakterizovat podnikovou kulturu na zkoumaném pracovišti. Následně porovnat vzájemný vliv řídicího stylu na podnikovou kulturu a vliv podnikové kultury na styl řízení na zkoumaných pracovištích u všech tří zkoumaných podniků.

Metodika

Teoretická část práce, obsahující teoretická východiska řešené problematiky, byla vypracována formou deskripce vycházející z odborné literatury. Analytická část práce vychází ze studia dokumentů, odborné literatury, podnikových materiálů, nestrukturovaných rozhovorů a dotazníkového šetření, dále je využito metody komparativní analýzy. V úvodu analytické části práce jsou představeny tři zkoumané podniky, ve kterých je prováděn průzkum prostřednictvím dotazníkového šetření. Dotazníky na každém zkoumaném zvoleném liniovém pracovišti jsou určeny pro vedoucího pracovníka a jeho podřízené pracovníky. Z toho důvodu je vytvořen zvláštní dotazník pro vedoucí pracovníky, který je uveden v příloze číslo 1, a dotazník pro podřízené pracovníky, dotazník je uveden v příloze číslo 3. První část dotazníků v obou případech obsahuje modifikovaný Test manažerského stylu (GRID) podle autora (Šuleř, 2008), který je v dotazníku pro vedoucí pracovníky uzpůsoben ke zjištění stylu řízení z pohledu vedoucího pracovníka, a v dotazníku pro podřízené pracovníky je uzpůsoben ke zjištění řídicího stylu z pohledu podřízených. Druhá část dotazníků je pro vedoucí pracovníky i podřízené pracovníky obdobná a je zaměřena na charakterizování podnikové kultury a zjištění demografických údajů respondentů. Dotazníky jsou zpracovány pomocí technologie Google Forms a pro každou ze zkoumaných společností je určen identický pár dotazníků, skládající se z dotazníku pro vedoucího pracovníka a dotazníku pro podřízené pracovníky. Tři zkoumané podniky tak obdrží po dvou párech dotazníků se třemi páry internetových odkazů, tak je zamezeno vzájemnému promíchání sbíraných dat. První část dotazníku pro vedoucí pracovníky je vyhodnocena pomocí vyhodnocovací tabulky pro styl řízení, uvedené v příloze číslo 2, a první část dotazníku pro podřízené pracovníky je vyhodnocena pomocí bodovací tabulky uvedené v příloze číslo 4 a vyhodnocovací tabulky pro styl řízení uvedené v příloze číslo 2. Na základě údajů získaných z dotazníkového šetření je pro každý ze zkoumaných podniků identifikován styl řízení z pohledu vedoucího pracovníka a výsledný řídicí styl uplatňovaný na pracovišti, zjištěné hodnoty jsou zaneseny

do manažerské mřížky. Odlišnost pohledů na styl řízení ze strany vedoucího pracovníka a podřízených je slovně okomentována. Dále je charakterizována kultura podniku z pohledu vedoucího pracovníka a podřízených pracovníků, výsledky jsou zaneseny do tabulek a slovně okomentovány. Stejným způsobem jsou zaneseny do tabulek a okomentovány i demografické údaje respondentů. Takto zjištěné styly řízení uplatňované na pracovišti a vymezené podnikové kultury jednotlivých zkoumaných podniků jsou porovnány metodou komparativní analýzy a slovně okomentovány.

V poslední části práce je porovnán vzájemný vliv řídicího stylu na podnikovou kulturu a naopak u zkoumaných podniků. Z tohoto důvodu jsou zjištěnému výslednému stylu řízení a dané podnikové kultuře u každého ze tří zkoumaných podniků přiděleny váhy, v závislosti na poměru vlivu, jakým na sebe řídicí styl a podniková kultura vzájemně působí. Výsledné váhy jsou zaneseny do tabulky, je provedeno porovnání zjištěných vzájemných vlivů řídicích stylů na podnikové kultury u zkoumaných podniků a výsledky jsou slovně okomentovány.

V závěru práce je provedeno zhodnocení výsledků a jsou navržena doporučení pro zkoumané podniky, dále jsou potvrzeny, respektive vyvráceny stanovené hypotézy: H1: Vedoucí pracovník vidí svoji řídicí práci stejně, jako vidí jeho řídicí práci podřízení pracovníci. H2: Styl řízení má významný vliv na podnikovou kulturu.

Stanovenou metodikou byla u všech tří zkoumaných podniků na vybraných pracovištích charakterizována podniková kultura z pohledu pracovníků a z pohledu vedoucího pracoviště. Dále byl zjištěn pohled vedoucího na styl řízení, který uplatňuje při své řídicí práci, a styl řízení, který je podle pracovníků uplatňován vedoucím. Z těchto výsledků byl následně stanoven výsledný styl řízení uplatňovaný na zkoumaném pracovišti. Dále byly vlivům řídicích stylů a vlivům podnikových kultur přiděleny body a stanoveny váhy. V závislosti na poměru vzájemného působení byl stanoven vliv podnikové kultury na styl řízení a vliv stylu řízení na podnikovou kulturu. Zjištěné míry vzájemných vlivů u zkoumaných podniků byly vyneseny do grafu a vzájemně porovnány.

Styl řízení uplatňovaný na zkoumaném pracovišti v podniku číslo 1 byl identifikován jako 9+9 paternalista. Vedoucí pracovník střídá orientaci na lidi spolu s orientací na úkoly v závislosti na aktuální situaci. Tato skutečnost se shoduje se

zjištěními provedenými u charakteristiky podnikové kultury, která je v podniku číslo 1 rovněž orientována neurčitě, mezi potřeby lidí a zaměření se na stanovené úkoly. Vliv podnikové kultury na styl řízení byl s váhou 75 % označen jako převažující, v podniku číslo 1 má tedy podniková kultura významný vliv na styl řízení. Na základě vyhodnocení získaných poznatků lze v podniku číslo 1 doporučit zaměřit se na cílené budování podnikové kultury, dále se snažit o vylepšení pracovního prostředí zaměstnanců, kteří toto prostředí vnímají jako demotivující. Vedoucí by si měl se svými podřízenými otevřeně promluvit a prostředí pracoviště upravit tak, aby se zaměstnanci cítili být více motivováni. Lepší motivace pracovníků může přinést vyšší efektivitu práce na pracovišti.

Na zkoumaném pracovišti v podniku číslo 2 byl řídicí styl identifikován jako 9,9 týmový vedoucí. Vedoucí pracovníci vidí jako nejefektivnější prostředek k dosažení stanovených cílů týmovou spoluprací, zároveň disponuje schopností motivovat podřízené k plnění těchto úkolů. Podniková kultura byla charakterizována jako kultura orientovaná na potřeby lidí. Bylo zjištěno, že v podniku číslo 2 má řídicí styl vyšší vliv na podnikovou kulturu, než podniková kultura na řídicí styl. Na základě vyhodnocení získaných poznatků lze v podniku číslo 2 doporučit zaměřit se především na zlepšení finančního ohodnocení pracovníků, zlepšení vybavení pracoviště, které respondenti hodnotili shodně jako nedostatečné. Podnik sice pořádá pravidelná školení a teambuilding, tyto akce jsou však u zaměstnanců značně neoblíbené. Vedoucí pracovníci by se tak měla na tyto mimopracovní akce zaměřit a udělat změny vedoucí ke zvýšení oblíbenosti těchto akcí ze strany podřízených pracovníků.

Řídicí styl uplatňovaný na zkoumaném pracovišti v podniku číslo 3 byl identifikován jako 9+9 paternalista. Vedoucí pracovníci, stejně jako v případě podniku číslo 1, střídá orientaci na lidi spolu s orientací na úkoly v závislosti na aktuální situaci. Kultura podniku byla charakterizována jako kultura orientovaná na úkoly. Podnik, jeho struktura a prvky podnikové kultury, pochází z Rakouska, přesto je na pracovišti uplatněn významný vliv české národní kultury. Vedoucí pracovníci uplatňuje řídicí styl cukru a biče, na druhou stranu tvoří zaměstnanci ucelený kolektiv, který se snaží dosáhnout stanovených cílů, tedy maximálně uspokojit potřeby zákazníků ze své vlastní vůle skrze podnikové hodnoty, které vzájemně sdílí spolu s vedoucí pracovníci. Vliv podnikové kultury na styl řízení má váhu 50 %, stejně jako vliv stylu řízení na podnikovou kulturu má

taktéž 50 %. Vzájemné působení podnikové kultury a stylu řízení je tak v podniku číslo 3 vyrovnané. Podnik pořádá pravidelný teambuilding, nabízí svým zaměstnancům různé benefity a zaměstnanci jsou v podniku spokojeni nejen s vybavením, kvalitou interní komunikace, ale i s náplní své práce, včetně finančního ohodnocení. Společnost také, jako jediná ze zkoumaných, podniká řadu aktivit v oblasti společenské zodpovědnosti a zaměstnanci jsou s těmito aktivitami seznámeni. Všechny zjištěné výsledky byly hodnoceny jako optimální a podniku číslo 3 není třeba v rámci provedeného průzkumu doporučovat žádné návrhy na zlepšení.

V závěru byly posouzeny stanovené hypotézy. V případě zkoumaných podniků číslo 1 a 2 hodnotil vedoucí pracovník svoji řídicí práci odlišně, než tuto řídicí práci hodnotili podřízení pracovníci. Pouze u podniku číslo 3 bylo toto hodnocení v obou případech stejné. Stanovenou hypotézu: H1: Vedoucí pracovník vidí svoji řídicí práci stejně, jako vidí jeho řídicí práci podřízení pracovníci, lze tedy zamítnout. U všech tří zkoumaných podniků byla zjištěna odlišná míra vlivu řídicího stylu na podnikovou kulturu. Pouze v případě podniku číslo 2 byl zjištěn významný vliv stylu řízení na kulturu podniku, u podniku číslo 1 a 2 pak byla míra toho vlivu zjištěna jako opačná, nebo vyrovnaná. Hypotézu H2: Styl řízení má významný vliv na podnikovou kulturu, tak lze také zamítnout.

Seznam vybraných použitých zdrojů

LITERÁRNÍ ZDROJE:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Přeložil prof. Ing. Josef Koubek, CSc. Praha: Grada Publishing, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol, ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Přeložil Vilém Jungmann. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003, 296 s. ISBN 80-7226-763-9.

DĚDINA, Jiří, ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.

HRON, Jan, MACÁK, Tomáš. *Teorie řízení*. 1. vyd. (1. dotisk). Praha: PEF ČZU, 2015, 144 s. ISBN 978-80-213-2306-3.

KOONTZ, Harold, WEIHRICH, Heinz. *Management*. Přeložil doc. Ing. Václav Dolanský. Praha: Victoria Publishing, 1993, 659 s. ISBN 80-85605-45-7.

LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 240 s. ISBN 978-80-247-2951-0.

LUKÁŠOVÁ, Růžena, NOVÝ, Ivan a kol. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, 176 s. ISBN 80-247-0648-2.

PECHOVÁ, Jana, ŠÍŠOVÁ, Veronika. *Manažerské případové studie*. Praha: Press21, 2015, 145 s. ISBN 978-80-905181-7-9.

PFEIFER, Luděk, UMLAUFOVÁ, Miloslava. *Firemní kultura: síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada Publishing, 1993, 144 s. ISBN 80-7169-018-X.

ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2004, 88 s. ISBN 80-7357-046-7.

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

ZADRAŽILOVÁ, Dana. *Mezinárodní management*. 2. vyd. Praha: VŠE nakladatelství Oeconomica, 2007, 182 s. ISBN 978-80-245-1243-3.

INTERNETOVÉ ZDROJE:

AC Jobs, Mediální zóna: 85% česků cítí hrdost, pokud jejich zaměstnavatel pomáhá ostatním [online] © Advantage Consulting 2013 [cit. 2015-10-22]. Dostupné z WWW: <<http://www.acjobs.cz/85-cechu-citi-hrdost-pokud-jejich-zamestnavatel-pomaha-ostat/>>.

Advanced Technology Group [online] © ATG 2015 [cit. 2015-10-15]. Dostupné z WWW: <<http://www.atg.cz/>>

Česká pojišťovna [online] © Česká pojišťovna a. s. 2015 [cit. 2015-10-15]. Dostupné z WWW: <<https://www.ceskapojistovna.cz/>>

dm drogerie markt [online] © dm drogerie markt s.r.o. 2015 [cit. 2015-10-18]. Dostupné z WWW: <<http://www.dm-drogeriemarkt.cz/>>

KPMG Česká republika, Studie a publikace: Průzkum KPMG: práce v rodinných firmách studenty láká 2013 [online] © KPMG 2015 [cit. 2015-10-27]. Dostupné z WWW: <<http://www.kpmg.com/CZ/cs/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Press-releases/Stranky/Pruzkum-KPMG-prace-v-rodinnych-firmach-studenty-laka.aspx>>.

PricewaterhouseCoopers, Studie a analýzy: Český průzkum názorů generálních ředitelů 2015 [online] © PwC 2015 [cit. 2015-10-19]. Dostupné z WWW: <<http://www.pwc.com/cz/cs/ceo-survey/assets/pdf/pwc-cesky-pruzkum-nazoru-generalnich-reditelu-klicova-zjisteni2015.pdf>>.