

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Teze diplomové práce

**Analýza stylu řídicí práce manažera podnikatelského
subjektu**

Bc. Zuzana Jankásková

© 2015 ČZU v Praze

Analýza stylu řídicí práce manažera podnikatelského subjektu

Souhrn

Diplomová práce na základě teoretických poznatků analyzuje styl řídicí práce vedoucích pracovníků ve dvou vybraných podnicích. V teoretické části práce je vymezena problematika z oblasti vedení lidí, která zahrnuje vývoj a výčet nejdůležitějších názorů. Analytická část práce pomocí dotazníkového šetření zjišťuje styl řízení manažerů ve vybraných podnicích, zjišťuje spokojenost zaměstnanců a analyzuje jejich názor na fluktuaci. Závěr práce je věnován komparaci zjištěných manažerských stylů, dojde k posouzení možností a návrhů na zlepšení a zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

Klíčová slova: Styly vedení lidí, manažer, pracovní spokojenost, management, efektivita práce

1. Cíl práce a metodika

1.1. Cíl práce

Cílem diplomové práce je na základě teoretických poznatků analyzovat a zhodnotit styl řízení vedoucích pracovníků ve dvou vybraných podnicích a následně posoudit spokojenost zaměstnanců s aplikovaným stylem řízení. V teoretické části dojde ke shrnutí poznatků z oblasti teorie vedení lidí a jeho vývoje. Empirická část diplomové práce je založena na dotazníkovém šetření pro vedoucí pracovníky vybraných podniků a jejich zaměstnanců. V rámci analýzy budou styly řízení porovnány u obou vedoucích pracovníků a na základě výsledků analýzy dojde k posouzení možností a návrhů na zlepšení ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců v dané společnosti.

1.2. Metodika

Teoretická část práce bude založena na studiu odborné literatury, zaměřené na danou problematiku. V této části se předpokládá využití metody literární rešerše a analýzy. K získání dat pro empirickou část práce bude použita metoda písemného dotazování pomocí dotazníkového šetření. Pro doplnění získaných informací bude využita metoda dotazování. Ze získaných dat bude zpracována analýza užívaného stylu vedení, dojde k vyhodnocení a shrnutí získaných poznatků. Mimo jiné se předpokládá užití syntézy, dedukce a vhodných matematicko-statistických metod.

2. Teoretická východiska

Kapitola, věnující se teoretickým východiskům úvodní části seznamuje čtenáře nejprve s historickým vývojem managementu, vysvětluje význam slova management a charakterizuje osobnost manažera. V další část je představena motivační teorie X,Y,Z. Hlavní část práce je však věnována vývoji přístupů k vedení lidí.

Vývoj názorů na vedení lidí je postupně utvářen od 20. let 20. století. Úvahy v této problematice s sebou přinesly první teorii řízení lidí, teorii rysů. Koncepce teorie rysů vychází z předpokladu, že se člověk, s předpokladem stát se úspěšným vůdcem rodí, má k této činnosti geneticky dané predispozice v podobě charakteristických vlastností – schopnosti, znalosti, dovednosti, vlastnosti osobnosti a postoj. Tato teorie se však jako jediná charakteristika, určující úspěšnost lídra v procesu řízení, ukázala jako nedostačující. Problémem teorie rysů je skutečnost, že existují lidé, kteří přestože disponují požadovanými charakteristikami, nedokážou být vůdčí osobnosti. Zájem teoretiků tak byl na několik let přesunut ke zkoumání chování manažera. K hlavnímu slovu se tak začaly dostávat modely stylů řízení. Za zmínění stojí teorie 4S, která definuje 4 systémy managementu popisující vztah a role manažerů k podřízeným. Výsledkem této studie je zjištění, že méně produktivní podniky tíhnou spíše k autoritativním manažerským systémům, nejproduktivnější podniky pak naopak využívají participativní manažerský styl. Ani však studium těchto stylů nedokázalo najít odpověď, který ze stylů je nejlepší pro univerzální použití. Proto byla pozornost obrácena na zkoumání, zda se manažer orientuje na vztahy mezi lidmi či na výkon společnosti. Výsledkem bylo v roce 1964 vytvoření manažerské mřížky R.Blakem a Jane S.Moutonovou. Teorie manažerské mřížky definuje kvalitu vztahů jak na úrovni jednotlivců, tak na úrovni týmů a společnosti. Činí tak pomocí sedmi stylů chování a vedení lidí, přičemž pro každý z nich je definované jeho typické chování, se kterým se můžeme setkávat v pracovním procesu. Za nejideálnější je často považován styl 9,9, můžeme se však také setkat s názorem, že pro různé typy činností a různé podniky je potřeba užívat různé varianty stylů. V praxi můžeme často spatřovat, že manažeři často přecházejí od jednoho stylu k druhému či je vzájemně kombinují.

Koncem 60. let začíná převládat situacionalizovaný přístup, který předpokládá pro a každou situaci jiné, vhodné styly chování. Úvahy o rozvoji teorie vedení tedy přivedly teoretiky k zohlednění i dalších faktorů. Kromě osobnosti a chování manažera jsou nově do úvah zahrnuty i vlivy prostředí, resp. situace. V 80. Dosavadní výzkumy měly za cíl zvýšit

efektivitu práce, zvýšit výkony a vysvětlit rozdíly mezi úspěšným a neúspěšným manažerem. Nové názory na vedení lidí berou v úvahu citovou stránku mezi vedoucím a pracovníkem. Do procesu řízení se tak dostávají krom racionálních prvků i prvky emocionální. Každá z uvedených teorií doplnila ty předchozí o další, nové poznatky. Ve vývoji leadershipu tedy můžeme spatřovat postupný rozvoj, s cílem poznat optimální přístup k vedení lidí.

3. Empirická část diplomové práce

Praktická část diplomové práce je založena na analýze stylu řídicí práce manažera obchodního oddělení v pojišťovně a manažera obchodního oddělení v logistické společnosti.

Průzkum byl prováděn pomocí strukturovaných dotazníků. Vytvořeny byly dva typy dotazníků. Dotazník pro vedoucího pracovníka se skládá z testu manažerského stylu a z otázek zjišťujících názor na spokojenost zaměstnanců a jejich fluktuace. Druhý dotazník je určený pro podřízené pracovníky a věnuje se tomu, jak vnímají svého nadřízeného a jaký k němu zaujímají vztah, dále se zabývá otázkou jejich spokojenosti v různých aspektech, v poslední části dotazníku pro zaměstnance jsou položeny otázky z oblasti fluktuace.

Celkem bylo osloveno 24 respondentů a 2 vedoucí osoby, návratnost dotazníků byla 100%. Oba vedoucí pracovníci jsou muži ve věkové kategorii 26-35 let. Převážná většina oslovených zaměstnanců byly ženy, v nejčastější věkové kategorii 26-35 let.

Dle dat, z testu manažerského stylu bylo zjištěno, že oba vedoucí pracovníci používají paternalistický styl řízení, jako záložní styl pak mají oba shodně styl kompromisník. Kombinují tedy zájem o lidi se zájmem o svěřenou práci a chtějí dosáhnout co nejlepších výsledků jak z pozice jim svěřených úkolů, tak i na straně lidských vztahů na pracovišti. V případě, že jsou jejich zaměstnanci loajální a plní svědomitě své úkoly, starají se o jejich potřeby. Dle teoretických poznatků je tedy možné předpokládat, že se oba manažeři snaží, aby jim svěřená oddělení prosperovala a vykazovala dobré výsledky. Oba oslovení manažeři se shodně domnívají, že jejich podřízení jsou spíše spokojeni se stylem jejich vedení. Což se následně potvrdilo ve výsledcích dotazníků u zaměstnanců. Soudím tedy, že paternalistický styl vedení se jeví jako vhodný.

Vedoucí oddělení v pojišťovně je dle respondentů odborníkem ve svém oboru, je pracovitý, slušný a se svými podřízenými jedná jako se sobě rovnými. V případě potřeby se na něj mohou vždy obrátit. Hlavní problém však vnímají v tom, že si neumí příliš prosadit svůj

vlastní názor. V pracovním světě je pro manažera umění prosazovat vlastní názor velmi důležitá schopnost, která je součástí širší schopnosti komunikovat. Asertivita je pro manažera potřebná pro efektivnější komunikaci v týmu. Zaměstnanci oddělení jsou dle výsledků dotazníkového šetření spíše spokojeni se systémem zaměstnaneckých výhod i s finančním ohodnocením.

Vedoucí obchodního oddělení ve druhé sledované společnosti je vnímán jako osoba, která je odborníkem ve svém oboru, je velmi pracovitý, cílevědomý, aktivní a umí si prosadit vlastní názor. Problémy umí řešit s chladnou hlavou. S podřízenými má navázaný neformální vztah, založený na přátelské úrovni. Respondenti se však spíše nedomnívají, že se v případě potřeby mohou na něj obrátit, což může mít negativní dopad na efektivitu práce. Pokud zaměstnanci ve svém vedoucím nevidí oporu, může to být pro ně značně demotivující a také to může mít vliv na jejich pracovní výkon.

Spíše negativně hodnocena skočila otázka dotazující se na spokojenost s kvalitou předávaných informací. V tomto aspektu zaměstnanci pocítují nedostatky, které by měly být napraveny. Nekvalitně předávané informace totiž mohou zapříčinit pochybení při výkonu práce. Dále se zaměstnanci obou společností se shodli, že nejsou ze strany vedoucího dostatečně motivováni. Vzhledem k důležitosti motivace zaměstnanců, bych oběma vedoucím doporučila se na tuto oblast zaměřit. Efektivní motivace udrží zaměstnance ve stávajícím zaměstnání, zlepšuje jejich přístup k práci a zvyšuje výkonnost a pracovní nasazení. Nespokojenost zaměstnanci také shodně vyjádřili v otázce týkající se možností pracovního postupu. U obou oddělení je možnost pracovního postupu spíše omezená, tudíž výsledek není překvapující a je očekávaný i ze strany manažerů.

Míra fluktuace na obchodním oddělení v pojišťovně se jeví poměrně vysoká, za rok 2012 a 2013 činila 50% a 40%. Nejčastější důvody pro zvažování odchodu ze zaměstnání jsou dle respondentů omezená možnost kariérního růstu, dále nedostatečné finanční ohodnocení a špatné vztahy na pracovišti. Naopak důvod pro setrvání v podniku vidí oslovení v jistotě stabilního zaměstnání a v zajímavé náplni práce.

Fluktuace na oddělení v logistické společnosti je poměrně nižší. 7 z 11 respondentů za dobu své působnosti na oddělení někdy zvažovalo odchod. Jako důvody nejčastěji uvedli nedostatečné finanční ohodnocení a nedostatečné firemní benefity, a také omezenou možnost kariérního růstu. Stejně jako v pojišťovně, vidí důvody pro setrvání v podniku v jistotě stabilního zaměstnání, v dobrých vztazích na pracovišti a v zajímavé náplni práce.

Pro obě oddělení by bylo vhodné zaměřit se na příčiny fluktuace svých zaměstnanců a zavést v tomto ohledu příslušná opatření. Přílišná fluktuace má pro společnost mnoho negativních důsledků. Jednak je časově i finančně náročné vyhledávat a zaškolovat nové pracovníky a dále noví zaměstnanci s sebou po nějakou dobu přinášejí nižší produktivitu práce, což může demotivovat stávající zaměstnance.

U hodnocených oddělení nebyly zaznamenány přílišné rozdíly u položených otázek. Domnívám se, že příčinnou je podobný charakter oslovených oddělení a s ním podobné nároky, kladené na zaměstnance, dále také podobná struktura zaměstnanců (co do věku a vzdělání). Jsem toho názoru, že podobná věková struktura a míra vzdělání neodlišuje jejich preference a očekávání. Většina oslovených spadá do věkové kategorie 26-35 let a má minimálně středoškolské vzdělání. Domnívám se, že právě tyto předpoklady zvyšují potřebu na seberealizaci a na zvyšování kvalifikace, dále více touží prosadit své znalosti a odborné dovednosti. Od svého nadřízeného tedy v tomto směru očekávají podporu a větší zájem.

S ohledem na výsledky dotazníkového šetření bych si dovolila doporučit vedoucímu oddělení v pojišťovně více zapracovat na umění asertivního jednání a zaměřit se na týmovou komunikaci. Správnou formou komunikace, předáváním podstatných informací může dosáhnout větší výkonnosti ze strany zaměstnanců a jejich větší spokojenosti. Oběma vedoucími bych také doporučila věnovat větší úsilí motivaci svých podřízených. Zaměstnanci by měli mít pocit, že svou práci odvádí dobře, což může následně ovlivnit efektivitu jejich práce. Pro zlepšení této oblasti doporučuji zavést pravidelné schůzky, v rámci kterých dojde ke zhodnocení výkonu zaměstnanců a dá se prostor jejich názorům. Dále bych doporučila více zapracovat na dílčím hodnocení jednotlivců. Obchodní oddělení v logistické společnosti by mělo více propojit výkonnost zaměstnanců s finančním odměňováním, vzhledem k výrazné nespokojenosti s finančním ohodnocením. Bude – li zaměstnanec hodnocen za jemu svěřený úkol, bude cítit větší motivaci, spokojenost a bude více usilovat o dosažení vyššího pracovního výkonu. Odměňování však nemusí mít jen peněžitou formu. Může mít podobu širokých zaměstnaneckých benefitů či zvyšování jejich kvalifikace. Navrhovala bych firemní benefity rozšířit o vzdělávací kurzy a podporovat je ve vlastní iniciativě ve vzdělání.

4. Použitá literatura

ARMSTRONG, M.; STEPHENS, T. *Management a leadership*. 1. vydání: Praha, Grada, 2008, 268 s., ISBN 9788024721774.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., *Psychologie a sociologie řízení*, 2. vydání, Management Press, 2002, 585 s., ISBN: 8072610643.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*, 1. vydání, Praha: Computer Press, 2000. 100 s. ISBN 8072263080.

BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vydání, Olomouc: Rubico, 2001, 642 s., ISBN 8085839458, str. 156-157

BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování: Jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. 1. vydání Olomouc: Rubico, 1996., 343 s., ISBN 8085839091.

DĚDINA, J.; CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vydání, Praha: Grada, 2005, 339 s., ISBN 8024713004.

DĚDINA, J.; ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vydání Praha: Grada, 2007, 328 s., ISBN 9788024721491.

DRUCKER, P. F. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. An abridged and rev. vers. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999, 576 s., ISBN 0750643897.

HORSKÁ, V. *Koučování ve školní praxi*. 1. vydání, Praha: Grada, 2009, 176 s., ISBN 9788024724508.

KUCHYNKOVÁ, L. *Styl vedení českých manažerů. In Ekonomika a management organizací – výzkum, výuka a praxe*. Brno: MU ESF, 2010, s 234, ISBN 978-80-210-52734

PROKOPENKO, J., KUBR, M. a kolektiv. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, a. s., 1996, 632 s., ISBN 80-7169-250-6.

STEIGAUF, S., *Vůdcovství, aneb Co vás na Harvardu nenaučí*, 1. vydání, Grada Publishing, 2011, 368 s., ISBN 978-80-247-3506-1.

ŠULEŘ, O.; *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2008. 240 s. ISBN 9788025123164.

TURECKIOVÁ M., *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2004, 168 s., ISBN: 80-247-0405-6.

VEBER, J. a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vydání, Praha: Management Press, 2000, 700 s., ISBN 8072610295.

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 1. vydání Praha: Management Press, s. r. o., 2006, 295 s., ISBN 80-7261-143-7.