

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofické fakulta

Katedra psychologie

**STYLY ŘÍZENÍ MISTRŮ VÝROBY A JEJICH DOPAD NA
SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ**

**MANAGEMENT STYLES OF MANUFACTURING SUPERVISORS AND
THEIR IMPACT ON EMPLOYEE SATISFACTION**



Bakalářská diplomová práce

Autor: **Ing. Radka Frátrik Škarková**
Vedoucí práce: **PhDr. Matuš Šucha, Ph.D.**
Studijní program: **B7701/Psychologie**
Studijní obor: **Psychologie**

Olomouc

2013

Poděkování

Děkuji PhDr. Matúšovi Šuchovi, Ph.D. za jeho odbornou pomoc, rychlé reakce na mé dotazy a konstruktivní připomínky při vedení mé bakalářské práce.

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci na téma: „Styly řízení mistrů výroby a jejich dopad na spokojenost zaměstnanců“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne 19. března 2013

podpis

OBSAH

ÚVOD.....	5
TEORETICKÁ ČÁST.....	6
1 Řízení a vedení	6
1.1 Rozdíly vedení a řízení	6
1.2 Přehled úrovní řízení.....	7
1.3 Řízení a podpora skupin.....	9
2 Styly řízení	10
2.1 Teorie stylů řízení.....	10
2.2 Druhy stylů řízení	13
2.2.1 Styl řízení vedoucího dle GRID (mřížka)	15
2.3 Formy řídicího působení dobrého vedoucího pracovníka	17
3 Podpora mistrů v oblasti řízení ve firmě Johnson Controls Mladá Boleslav....	18
3.1 Johnson Controls	18
3.2 Podpůrné nástroje řízení v Johnson Controls Mladá Boleslav.....	19
3.2.1 Řízení pomocí Johnson Controls Manufacturing System	20
3.2.2 Osobní ohodnocení a jeho charakteristiky	25
4 Spokojenost zaměstnanců	26
4.1 Faktory pracovní spokojenosti	27
4.2 Motivace zaměstnanců.....	28
4.3 Efektivita manažera	30
4.4 Angažovanost zaměstnanců	30
VÝZKUMNÁ ČÁST	32
5 Cíle výzkumu a výzkumné otázky.....	32
6 Metodologický rámec a metody	32
6.1 Zvolený typ výzkumu	32
6.2 Metody získávání dat.....	33

6.2.1	Polostrukturované rozhovory.....	33
6.2.2	Průzkumy spokojenosti zaměstnanců	34
6.2.3	Nestandardizované testy.....	35
6.3	Metody zpracování a analýzy dat.....	36
6.4	Etické problémy a způsob jejich řešení	38
7	Soubor (způsob výběru).....	39
7.1	Způsob výběru souboru v průzkumu spokojenosti zaměstnanců.....	39
7.2	Způsob výběru souboru u mistrů výroby	40
8	Výsledky (popis a interpretace).....	41
8.1	Polostrukturované rozhovory	42
8.2	Nestandardizované testy	43
8.3	Porovnání z hlediska komunikace, růstu a rozvoje a etiky	45
9	Naplnění cílů a výzkumných otázek.....	46
10	Práce s potenciálními kandidáty a doporučení do praxe.....	47
11	Diskuze	49
12	Závěry	52
13	Souhrn.....	53
13.1	Teoretická část.....	53
13.2	Výzkumná část	54
	Seznam použitých zdrojů a literatury.....	57
	Seznam tabulek	61
	Seznam obrázků	61
	Seznam grafů	61
	Seznam příloh	61

ÚVOD

Jedním ze základních kamenů dobře fungující firmy je její spokojený a motivovaný zaměstnanec. Tato myšlenka je podtextem celé mé bakalářské práce. Cílem mé práce je identifikovat některé prvky stylů řízení mistrů výroby ve společnosti Johnson Controls Mladá Boleslav a zjistit, jaký je jejich dopad na spokojenost zaměstnanců. Zajímá mě, jaké prvky řízení využívá mistr, jehož směna je nejspokojenější. Na tomto základě vytvářím příklad dobré praxe. Uvědomuji si, že tento úhel pohledu není moc častý, a že se zpracovávaná témata z výrobních závodů pohybují spíše v oblasti měření výkonnosti zaměstnanců, jejich motivace za účelem podávání vyššího výkonu apod. Na druhou stranu jsem narazila i na aktivitu některých občanů, kteří si říkají Hnutí za svobodu v práci a ti se zabývají právě tím druhým úhlem pohledu, tedy postojem ze strany zaměstnanců. Svým způsobem tento druhý úhel pohledu zastávají svou specifickou formou také odborové organizace. Téma jsem si zvolila především proto, že pracuji v oblasti personalistiky ve výše zmíněné výrobní firmě a s mistry výroby se setkávám téměř denně. Víím, že jejich práce je velmi náročná především tím, že tento řídicí článek se potýká na jedné straně s managementem společnosti, který požaduje fungující výrobu, plnění ukazatelů a bezproblémové zaměstnance za účelem dosažení co nejvyššího zisku a na druhé straně s podřízenými zaměstnanci, kteří jsou často nespokojeni a své názory a připomínky směřují přímo na mistra výroby. Vzhledem k tomu, že pracuji ve firmě Johnson Controls Mladá Boleslav v oblasti personalistiky, využívám i informace ze své praxe. Snažila jsem se využít již dostupného a zpracovaného materiálu průzkumů spokojenosti zaměstnanců. Průzkumy spokojenosti zaměstnanců, která mám k dispozici, jsou dostupné za roky 2009, 2010 a 2011. V teoretické části se zabývám některými styly řízení, vedoucími pracovníky, nástroji, které podporují řízení ve společnosti Johnson Controls a obecně spokojeností zaměstnanců. Zmiňuji se i o v současné době často se opakujícím tématu, a to je angažovanost zaměstnance. V této práci využívám i informací z interního školícího materiálu, který je k dispozici na intranetu Johnson Controls. Ve výzkumné části se zabývám pohledem mistrů výroby, který jsem získala moderovanými rozhovory. K získání více informací o mistrech jsem využila nestandardizované testy, které ukazují některé z prvků jejich osobnosti a některé prvky jejich práce s lidmi.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Řízení a vedení

1.1 Rozdíly vedení a řízení

Na vedení působí jiné skutečnosti než na řízení. Proto jsou pro vedení i řízení nutné různé kompetence a získávají se různým způsobem. Pro řízení je výhodou dobrá mentální inteligence a pro vedení je nutné, aby nadřízený měl také značnou výši emoční inteligence a také dovednosti s jejím využíváním. Dovednosti v oblasti emoční inteligence se nezískávají stejným způsobem, jako se získávají znalosti. Jde především o emoční a interakční prožitky, které se získají pouze během interakcí s jinými lidmi. Pro řízení jsou postačující řídicí kompetence, ale u vedení je nutné, aby nadřízený byl osobností, kterou druzí uznávají jako vůdčí osobnost (Doležal et al., 2012).

Pojmy řízení a vedení bývají často zaměňovány. Podřízení mistra výroby jsou seskupeni do tzv. výrobní směny, proto rozdíl popisují na řízení, resp. vedení skupiny.

- **Řízení skupin** znamená především volbu způsobu, jakým jsou zadávány úkoly, jak se úkoly kontrolují, zda byly splněny, jak jsou ve skupině vymezena práva a kompetence a jak je distribuována odpovědnost.
- **Vedením skupin** je myšleno celkové směřování skupiny, týmu nebo firmy, stanovení strategických cílů a obecných principů pro výběr metod, jimiž má být dosaženo těchto strategických cílů (Plamínek, 2000).

Doležal et al. (2012, 129) uvádí: „Aby byly skupiny efektivní, musí být především dobře řízeny. Manažer při tom zejména předvídá a plánuje, organizuje, koordinuje, dohlíží, kontroluje a vyhodnocuje“.

Plamínek (2000) se domnívá, že existují určité faktory řízení, které ovlivňují tento proces. Faktory jsou čtyři, které jsou klíčové: **věc**, tedy smysl, povaha a cíle dané činnosti, **procesy**, zde jde o cesty, kterými si skupina hodlá jít za svými cíli, **lidé**, pod tímto slovem jsou myšleny „objekty řízení“, tedy členové skupiny či zaměstnanci firmy. Ti vykonávají činnosti podle pokynů manažera. Čtvrtým faktorem je **manažer**, což je „subjekt řízení“, tedy osoba, která vydává pokyny pro činnost jiných lidí.

1.2 Přehled úrovní řízení

Řízení je možno znázornit jako pyramidu. Na vrcholu je jeden člověk nebo úzký tým, který má nejvyšší pravomoci a zodpovědnosti. Na střední úrovni je již podstatně vyšší počet lidí s menšími pravomocemi a odpovědnostmi a na nejnižší úrovni je řídicích pracovníků nejvíce a jejich pravomoci a odpovědnosti jsou nejnižší ze všech tří úrovní (Mikuláščík, 2007).

Provazník (2002) rozlišuje dva typy rozdělení:

- 1) Z hlediska **hierarchického uspořádání organizace** se rozlišují vedoucí pracovníci, nižší, střední a vyšší nebo vrcholoví pracovníci. V hierarchickém uspořádání organizace je nejnižší postaveným vedoucím pracovníkem ten, který odpovídá za činnost základní pracovní skupiny, tedy např. jedné směny, jednoho pracoviště. Další stupeň řízení zahrnuje funkce, ve kterých vedoucí pracovník zodpovídá za činnost většího úseku organizace. Přímo působí na nižší, jemu podřízené pracovníky. Může se jednat např. o vedoucího oddělení, vrchního mistra. Vyšší stupeň řízení představuje vedoucí pracovník, který má na starosti celou organizaci a zodpovídá za její chod. Řídí skupiny pracovníků, které tvoří přímo vedení organizace (top management). Představitelem této úrovně pracovníků je např. ředitel závodu.
- 2) Z hlediska **zaměření řídicí činnosti** jsou to vedoucí pracovníci liniioví a štábní. Mezi liniiové vedoucí pracovníky patří např. mistři, kteří dohlížejí na plnění práce. Musí mít co nejvíce odborných vědomostí týkajících se výrobního procesu.

Dle Koubka (2006) jsou liniioví manažeři vlastně vedoucí pracovníci těch nejmenších skupin, tedy skupin, v rámci kterých jsou plněny zásadní pracovní úkoly organizace. Pracovní úkoly zde již jsou maximálně konkrétní a je jasné jaká bude velikost a struktury pracovníků, kteří budou zajišťovat tyto úkoly.

Pozice liniiového manažera, v případě mé bakalářské práce, mistra výroby, je jednou z klíčových pozic výrobní firmy a mistr výroby by měl být osobnost, která si dovede sjednat pořádek, má autoritu a zároveň s lidmi běžně komunikuje a řeší problémy. Tyto i další podmínky jsou často definovány v popisech práce na mistra výroby. Jsou zde např. stanoveny oblasti, které musí mistr kontrolovat (bezpečnost práce, kvalitu procesu výroby, pořádek na pracovišti apod.), oblast odpovědnosti (plnění výrobních úkolů, řízení

výrobních zaměstnanců, dodržování pracovních návodů, školení nově nastoupených zaměstnanců apod.) a oblast pravomocí (např. nařídit přesčasovou práci svým podřízeným, zabezpečit nouzovou strategii ve výrobě). V popisu práce mohou být uvedena i povinná školení, které má daný zaměstnanec absolvovat. Nadřízený by měl podporovat rozvoj podřízených a umožnit absolvování školení, která jsou dostupná a o která má zaměstnanec zájem. Všechny tyto výše uvedené oblasti by měly být definovány tak, aby to odpovídalo správně nastaveným činnostem na dané řídicí úrovni. V rámci jednotlivých úrovní řízení by měly být správně nastaveny pravomoci a kompetence řídicích pracovníků, pracovníci by si jich měli být vědomi a náležitě by je měli využívat. V této souvislosti ze své praxe vím, že často dochází k nedorozumění ohledně toho, co vše vlastně by měl vedoucí pracovník mít v náplni práce, a to především z hlediska vedení svých podřízených a jejich celkového rozvoje. Často je starost o rozvoj zaměstnanců ponechávána pouze na personálním oddělení a vedoucí pracovníci si ani neuvědomují, že toto vše spadá do jejich pravomocí a kompetencí.

Armstrong (2002) vidí obecnou úlohou personálního oddělení především v tom, že předkládá podněty, intervenuje, poskytuje rady a podporu v oblasti práce se zaměstnanci. A hlavním cílem personálního oddělení je zabezpečení toho, aby management firmy jednal efektivně v oblastech týkajících se zaměstnávání a rozvoje lidí a vztahů, které se týkají managementu a pracovníků.

Ve firmě Johnson Controls Mladá Boleslav došlo k velkému posunu v této oblasti za posledních několik let, kdy jsme zavedli centrální elektronický systém na hodnocení podřízených, který je nastaven tak, že cíle a zároveň rozvojové aktivity na daný rok jsou v plné zodpovědnosti příslušných manažerů. Personální oddělení vykonává podporu, případně kontrolu nad stavem aktivit s touto oblastí spojených, ale plná zodpovědnost má být na přímém nadřízeném.

V případové studii Holcim Česko, je popsáno, jak se firma potýkala s nesprávným rozložením sil mezi úrovněmi řízení. Počátkem všeho byl fakt, že společnosti Holcim Česko a.s. chyběl funkční systém školení. Proto v roce 2010 začala tato společnost pracovat na novém projektu, který by tento problém vyřešil. Nejdříve nastalo zmapování situace, identifikace slabých míst a návrh na řešení. Po zmapování situace bylo konstatováno, že problém vznikl především proto, že liniové vedení se identifikovalo více se svými podřízenými, než se svou rolí manažera. Liniovní manažeři měli málo zkušeností

s efektivním vedením týmů. Jejich úroveň řízení nebyla správně chápána a bylo třeba tuto úroveň řízení dobře uchopit a upevnit. Celkově dosud platilo, že za rozvoj zaměstnanců bylo zodpovědné personální oddělení, které zabezpečovalo externí školení. Linioví manažeři do tohoto procesu zapojeni nebyli, a tak se na rozvoji svých podřízených víceméně nepodíleli. Záměrem projektu bylo, aby selhání liniového manažera, bylo napraveno tím, že přebere zodpovědnost v oblasti rozvoje svých podřízených, a kromě toho může své zkušenosti předávat i ostatním zájemcům mimo jeho tým. Úroveň řízení liniového managementu byla posílena a dle těchto nových nastavení byl vybudován nový systém interního školení. Obsah i forma odpovídaly podnikatelským plánům společnosti. Účastníci školení řešili reálné problémové situace z praxe. Interní facilitace, kterou provádí přímo liniový manažer, se stala běžným standardem jeho práce. V tomto případě se tedy liniový manažer stává současně interním facilitátorem. Je již lépe připraven pro vedení týmů a získává kredit v rámci společnosti. Navíc byl v tomto případě osloven i management o úroveň výše, který měl více zkušeností i v jiných oblastech a stal se tak základním kamenem týmu školitelů. Z celé aktivity vznikla dokonce tzv. Manažerská akademie, jejíž součástí je i modulové školení pro rozvoj lídrů v oblastech vedení lidí apod. Výsledkem nebylo jen funkční nastavení nových školicích aktivit, ale i zvýšení angažovanosti vedení a tím i zvýšení angažovanosti jejich podřízených. Další výhodou bylo zavedení interní facilitace (technika, která dovede skupinu k cíli) lidmi, kteří jsou na vedoucí úrovni řízení, což posílilo jejich postavení v rámci firmy a kromě toho i výrazně uspořilo náklady za případná externí školení. Dále je možno s velkou pravděpodobností konstatovat, že rozvoj zaměstnanců celé firmy nyní berou se vší zodpovědností všichni zapojení manažeři (Suter, Bukovčan, 2012).

1.3 Řízení a podpora skupin

Plamínek (2000) popisuje pět zásadních činitelů, které mají hlavní účinek na řízení a podporu skupin. Jsou to:

- Řízení skupin - jedná se zejména o volbu způsobu, jakým jsou úkoly zadávány, jak probíhá kontrola jejich plnění, jak jsou ve skupině vymezena práva a kompetence a jak je distribuována zodpovědnost.
- Vývoj skupin - zde je o poznávání a ovlivňování změn ve skupinách lidí v běhu času. Jádrem tohoto tématu je především znalost a ovlivňování procesu vývoje, který probíhá ve skupině nebo firmě.

- Řešení úloh - jde o způsob, jakým se skupina vypořádává se zadanými úkoly. Z pohledu manažera jde hlavně o ovlivňování procesů řešení úkolů a problémů.
- Rozhodování - je způsob, kterým ve skupině probíhá výběr z více možností. Toto téma přímo navazuje na řešení úloh, jehož výsledkem může být několik možností dalšího postupu, mezi kterými se potřebujeme rozhodnout.
- Vedení skupin - jde o celkové směřování skupiny, týmu nebo firmy. A také o stanovení strategických cílů a obecných principů pro výběr metod, jimiž má být těchto cílů dosaženo.

Doležal et al. (2012) uvádí, že ve skupině má každý člen skupiny přidělenou svoji určitou roli. Má přesně definováno, co jak má dělat a jak se má chovat. V rámci této role si člen skupiny rozvíjí svoje schopnosti, dovednosti a znalosti. I když má skupina většinou společný cíl, je individuální splnění cíle, které vyplývá z dané role, důležitější než dosažení společného cíle.

2 Styly řízení

Při mapování druhů stylů řízení jsem se setkala s velkým množstvím členění dle různých autorů a dle různých zaměření. Vzhledem k omezenému rozsahu práce uvádím pouze některé z nich.

Stýblo (2008) se domnívá, že neexistuje nějaký jednoznačně nejlepší styl řízení. Každý styl vedení má své silné a slabé stránky. Nejúspěšnější vedoucí pracovníci si umějí osvojit více stylů řízení a vyberou si vždy pro danou situaci ten, který je zrovna nejvhodnější. Je důležité zvolit pro danou situaci a podmínky správný styl řízení a potom tento styl vytváří pracovní klima, které vede k růstu výkonnosti pracovníků a také k jejich větší spokojenosti.

2.1 Teorie stylů řízení

Počátky stylů řízení byly zavedeny s rozvojem techniky a průmyslu na přelomu 19. a 20. století. Vznikaly různé filozofie řízení a názory na vedení lidí. Na počátku bylo tzv. *vědecké řízení*, které zavedl Frederick Taylor. Zabývalo se převážně sledováním a zaznamenáváním pohybů výrobních dělníků při práci. Taylor navrhl na počátku 20. století metodu zvyšování efektivnosti práce. Tato metoda se nazývala časová a pohybová studie (Bělohávek, 2000). Tomu stylu řízení, který byl zaveden jako jeden z prvních, se také říká

„taylorismus“. „Taylorismus“ spočívá v „jednom nejlepším způsobu“, jak splnit určitý zadaný úkol. Jeho smysl spočívá především v následujících předpokladech:

- Rozhodování by mělo být v kompetenci vedení. Tím by mělo být zajištěno, že emoce nebudou určujícím faktorem podnikání.
- Rozvoj standardizované metody jak provádět jednotlivé úkoly. Standardizované metody urychlí výrobní proces a vytvoří odborné prostředí.
- Výběr pracovníků s odpovídajícími schopnostmi pro každou práci tak, aby bylo vytvořeno špičkové prostředí a zcela porozuměno zadaným úkolům.
- Pracovníci by měli být předem vyškoleni ze standardizovaných metod.
- Poskytování kompletní podpory pracovníkům, aby mohli plánovat svou práci a zamezit možnému přerušení práce.
- V případě výrazného výkonu zaměstnance, nezapomenout odměnit.

Jako modifikaci „taylorismu“ zavedl Henri Fayol styl řízení, jehož základem byl především procesní přístup. Jako první popsal pět hlavních funkcí řízení, a to předvídání, organizování, příkazování, komunikování a koordinování. Tomuto stylu řízení se říká „fayolismus“ a je považován za jeden z nejvíce efektivních řídicích stylů (Khilawala, 2013).

Dále se vývoj stylů řízení vyvinul přes tzv. Hawthornské studie, kterými vnesl nové myšlenky George Elton Mayo. Studie probíhala ve Western Electric Company a sledovány byly především fyzické podmínky, které ovlivňují produktivitu práce. Ke zvýšení produktivity práce docházelo po zvýšení intenzity světla. Překvapením bylo, že se ale produktivita práce zvýšila i u kontrolní skupiny, kde změny se světlem implementovány nebyly. Vysvětlením bylo, že obě skupiny prožívaly hrdost na svou skupinu a pracovní sounáležitost. Pracovníci, kteří se zúčastnili průzkumu, měli dojem, že se o ně vedení více zajímá, že je vedení zaujato jejich potřebami a oni se snažili dokázat, že jsou tohoto zájmu hodni. Takto vzniká Hawthornský efekt, kdy výkonnost pracovníků stoupá se zařazením do výzkumného projektu (Provazník, 2002). Styl řízení, který se vyvinul na základě Hawthornského efektu je založen na tom, že „šťastný pracovník, je dobrý pracovník“. Přínosem tohoto stylu řízení je především to, že upozornil na skutečnost, že lidé jsou hlavními zdroji pro každou organizaci a je nutno je udržet šťastné, aby zajistili vysokou produktivitu firmy (Khilawala, 2013).

George Elton Mayo je považován za ideového zakladatele *školy lidských vztahů*, podle které jsou mezilidské vztahy nejdůležitějším motivačním faktorem, který je silnější než individuální zájem pracovníka a než zájem organizace. V 50. a 60. letech se dále vyvíjely nové směry řízení lidí. Jednalo se o *humanistické teorie řízení lidí*. Jde především o teorii X a teorii Y, která byla zavedena na základě pozorování, která se uskutečnila v amerických průmyslových firmách. **Teorie X** vychází z předpokladu, že je člověk od přírody líný a **teorie Y** zase z toho, že je člověk od přírody pracovitý. Teorii zavedl Douglas McGregor, který studoval názory manažerů na podstatu člověka, jeho motivaci v práci a k tomu se snažil najít odpovídající styl řízení lidí. McGregor vysledoval, že manažeři spíše předpokládají, že pracovníci jsou převážně charakterizováni teorií X.

Mezi základní znaky této teorie patří:

- lidé jsou v podstatě líní a práci se snaží vyhnout,
- lidé neradi pracují, a proto musejí být k práci přinuceni systémem odměn a trestů a zároveň musí být důsledně kontrolováni,
- lidé se vyhýbají odpovědnosti a rádi se nechají řídit,
- existuje malá část lidí, pro které výše uvedené znaky neplatí. Tito lidé by měli být určeni k řízení a kontrole ostatních.

Teorie Y je tedy spíše založena na důvěře v člověka a zároveň i na jeho kladném vztahu k práci. Základními znaky této teorie jsou:

- pro lidi je práce stejně přirozená jako odpočinek a zábava,
- lidé rádi přijímají zodpovědnost a samostatnost,
- samostatné rozhodování je v populaci značně rozšířeno, proto není jen výsadou několika málo jedinců (Bělohávek, 2000).

Přínosem těchto teorií je zjištění, že fyzické i duševní úsilí související s prací je přirozené. V souvislosti s různými podmínkami může být určitá práce zdrojem pocitu uspokojení nebo zdrojem pocitu stresu a této práci se člověk vyhýbá (Verber a kol., 2009).

Zajímavá je **afiliační teorie** (motivační teorie sounáležitosti), jejímž autorem je americký psycholog Schachter. Tato teorie zdůrazňuje význam sociálních aspektů lidského chování. Pro člověka je přirozené vyhledávat sociální kontakty, sdružovat se s druhými lidmi a být s nimi v přiměřených vztazích. Tato lidská tendence posiluje sociální

konformitu. Je-li např. na pracovišti zvykem pracovat s plným nasazením, nový pracovník, který nemá tak výraznou pracovní motivaci, se přidá, aby se příliš nelišil od svých spolupracovníků, aby byl konformní. Styly řízení jsou určeny tím, na jaký z faktorů nadřazený klade největší důraz (Provazník, 2002).

2.2 Druhy stylů řízení

Styly řízení, které rozlišuje Plamínek (2000) (kromě rutinního stylu řízení, který spočívá v tom, že vedoucí zaměstnanec řídí pouze tehdy, kdy musí) jsou:

- 1) **Direktivní** - zde je vysoká orientace manažera na úkoly a vysoká citlivost na vlastní osobu a pozici. Při tomto stylu řízení rozhoduje manažer a hlavní kritéria jsou plnění úkolu a respekt vůči nadřízenému.
- 2) **Formální** - je charakterizováno zvýšenou pozorností manažera k procesním formalitám a k vlastní osobě. Tento styl řízení potírá kreativitu vzhledem k vysoké náročnosti na různé formuláře a výkazy. Je to spíše styl řízení, který má vypadat na pohled efektně.
- 3) **Liberální** - typické pro tento styl řízení je zbrklé nabízení práv a odpovědnosti podřízeným. Lidé, kteří nedovedou nést odpovědnost, tvoří přehnané byrokratické procesy. Celý styl řízení provází alibismus. Zpočátku bývá liberální manažer oblíbený, ale není pro něho typické dosahování dobrých výsledků.
- 4) **Týmové** - zde se věnuje zvýšená pozornost úkolům a lidem. Manažer respektuje cíle a záměry, pro které byla firma založena, ale má i dostatek pochopení pro lidi a jejich problémy. Osoba manažera se dostává spíše do pozadí a do popředí vystupuje tým.

Tyto styly řízení dle Plamínkova rozlišení jsou předmětem mého zkoumání ve výzkumné části, a to na základě polostrukturovaných rozhovorů vedených s mistry výroby.

Dalším stylem řízení, který je identifikován na základě praktického využití, je tzv. **koučovací styl řízení**.

Fischer – Epe (2006, 17) uvádí, že koučování je „kombinací individuálního poradenství, osobní zpětné vazby a prakticky orientovaného tréninku. V koučování se jedná o otázky, které se týkají profesní úlohy a role, a také osobnosti klienta“.

Příkladem situací, kdy je využitelné koučování může být určení osobní pozice a formulování cílů, rozvoj vhodných strategií řešení problémů a přenos do praxe, analýza a další vývoj vlastního chování, zvládnání všedního pracovního dne (Fischer – Epe, 2006).

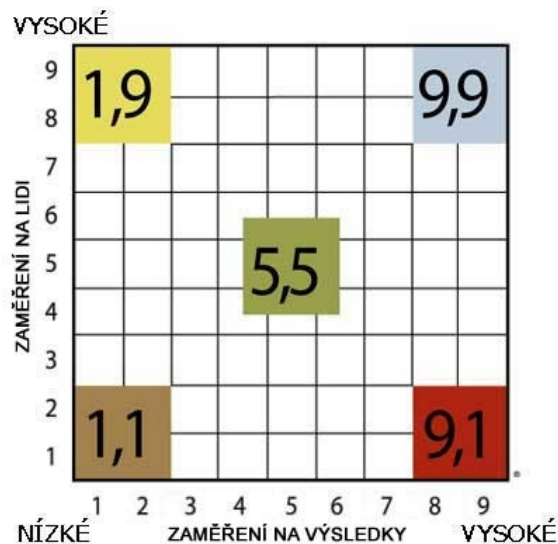
Koučovací styl řízení znamená, že se nadřízený angažuje v dlouhodobém profesionálním růstu a rozvoji člověka. Jde o účinný styl řízení, i když má omezené použití (Stýblo, 2008).

Koučovací styl řízení mohou využít i linioví manažeři. Příkladem může být společnost Ardagh Group a využití koučovacího stylu řízení v rámci projektu „Focus, aneb mistr manažerem řešení slabých míst výroby“, kterým se umístil na 2. místě v soutěži HREA 2012. V únoru 2011 spustila společnost Ardagh Group tento projekt, při kterém byl zaveden koučovací styl řízení. Mistři výroby se naučili tento styl řízení uplatňovat ve výrobě a postupně si na něj přivykali i jejich podřízení zaměstnanci. Vedení společnosti postupně připravovalo mistry výroby na to, aby měli pozitivní postoj ke změnám a také k vlastnímu rozvoji. Jednalo se o dlouhodobou systematickou práci s mistry. Záměrem projektu Focus bylo zapojit mistry výroby do identifikace, vyhodnocení a řízení slabých míst výrobního procesu v přímé vazbě na růst odbornosti seřizovačů a pozitivní vývoj klíčových ukazatelů výroby. Koučovací styl řízení spočíval především v tom, že mistrům výroby byla dána větší samostatnost, pravomoc a zodpovědnost. Byli proškoleni z toho, jak i oni mohou tento styl řízení používat v podmínkách jejich výrobní firmy. Mistři výroby pracovali samostatně na vypracovávání svých projektů, sestavování svých týmů, vypracovávali harmonogram s plánem teoretické i praktické části, stanovovali konkrétní cíle (specifikace potřeb). Postupně začínali vést samostatně schůzky se svými týmy, kde je seznamovali s konkrétními cíly. Spolu se svými týmy naplánovali trénink a na poradách průběžně informovali o stavu a výsledcích. Mistři výroby průběžně vyhodnocovali projekty a měřili míru pozitivního dopadu tréninku do klíčových ukazatelů (efektivita, zmetkovitost). Mezi konkrétní dopady tohoto projektu a stylu řízení patřil pozitivní trend růstu efektivity, snížení zmetkovitosti, standardizace postupů, nově vzniklé školící materiály, ale především to, že postoje podřízených zaměstnanců se změnil z „musíme to udělat“ na „jak to uděláme?“. V zaměstnancích je budován týmový duch, hrdost na firmu, loajalita k firmě. Velmi silnou pozitivní hodnotou je důvěra zaměstnanců k vedení společnosti. Koučovací styl řízení se stal pevnou součástí firemní kultury a přináší pozitivní aspekty jak pro jednotlivé zaměstnance a jejich spokojenost, tak pro celou firmu (Futerová, 2012).

2.2.1 Styl řízení vedoucího dle GRID (mřížka)

Existuje také dělení stylů řízení vedoucích pracovníků, dle toho stylu, který je **orientován na lidi**, to znamená snaha o uspokojení všech potřeb pracovníků a o dobrou atmosféru na pracovišti a druhý, které je **orientován na úkoly**, kde jde o úsilí splnit všechny úkoly a dosáhnout co nejvyššího pracovního výkonu. Úspěšný vedoucí pracovník je zaměřen jak na lidi, tak na úkoly. Pokud se preferuje jen jeden z těchto stylů řízení, obvykle vedoucí pracovníci nejsou příliš úspěšní (Bělohávek, 2000).

Podstata stanovení stylu řízení či způsobu chování vedoucího pracovníka je možno definovat na základě tzv. GRID (mřížka). Je to přístup, který určuje, zda je vedoucí pracovník zaměřen na pracovníky nebo na výsledky. Jde o nástroj rozvoje lidských zdrojů a zvýšení výkonnosti firmy. V současné době v České republice funguje sdružení zabývající se touto metodou. Jeho název je Sdružení CZECH GRID GROUP a je součástí mezinárodní poradenské sítě Grid International Inc., kterou založili v roce 1961 přímo původní autoři této metody prof. R. Blake a dr. J. Mouton. Tato metoda je schopna nastartovat zdravý osobnostní rozvoj vedoucího pracovníka a také je schopna nastartovat změnu, která vede k synergii v rámci celé organizace. Metoda zkoumá kvalitu vztahů na úrovni jednotlivců, týmů a společnosti pomocí sedmi stylů chování a řízení lidí. Absolvování této metody proběhlo např. ve firmě Globus od nejvyššího vedení až po liniové manažery. Výsledky pro firmu jsou především ve změně firemní kultury, což se pozitivně projevuje jak ve vztazích v rámci týmů ve firmě, tak ve vztazích k zákazníkům (Czech Grid Group, 2013).



Obrázek č. 1: GRID (mřížka), (Czech Grid Group, 2013)

Na stránkách Sdružení CZECH GRID GROUP jsou popsány styly řízení takto:

1,1 Styl **lhostejnost** (vyhýbat se a souhlasit) – nadřízení delegují pravomoci kdykoli je to možné, odvolávají se na své postavení a přepisy, když mají příležitost ignorují, zdržují nebo delegují řešení problému, nepoužívají hodnocení, sledují kritéria nejlepšího výkonu pouze do splnění minimálního očekávání.

1,9 Styl **vstřícnost** (přizpůsobit se a vyhovět) – získávají autoritu díky pochvalám a povzbuzování, sledují cíle a záměry, které podporují přátelské vztahy, hodnotí formou ocenění pozitivního, ale vynecháním negativního, uznávají kritéria nejlepšího výkonu a uskutečňují jen ty, které udržují harmonii mezi lidmi.

9,1 Styl **kontrola** (nařizovat a ovládat) – uplatňují jednostrannou autoritu a očekávají souhlas, definují cíle a záměry bez zapojení ostatních a oznamují příkazy, kritika je omezena pouze na nápravu chyb, vyžadují souhlas s kvalitními kritérii nastavení výkonu.

5,5 Styl **status quo** (balancovat a dohodnout se) – uplatňují autoritu přijatelným způsobem a na základě ústupků, řeší spory nalezením kompromisu, zakládají kritéria nejlepšího výkonu na vyvážení očekávání s uznávanými trendy.

9,9 Styl **leadership** (mít odvahu a angažovat se) – sdílejí pravomoci založené na společných předpokladech, uplatňují osobní zodpovědnosti, zapojují se do implementace stanovení cílů pro všechny, kterých se to dotkne, kontinuálně hodnotí, kritéria výkonu budují na základě společných závazků a plného využití zdrojů.

Deissler (2004) se domnívá, že určitým doporučením pro konkrétní styl řízení je především zohledňovat to, že různé situace vyžadují rozdílné přístupy. Takže dokonce i autoritativní styl tam, kde je třeba okamžité a rozhodné jednání, má svůj význam. V dnešním pracovním prostředí je upřednostňován oceňující styl řízení. Tento styl spočívá především ve vytváření oceňující atmosféry, která má následně vliv na motivaci pracovníků v pozitivním smyslu (in Göll, Rettler, 2010).

Vést či řídit lidi a firmy je velká zodpovědnost. Role nadřízených pracovníků je klíčová především proto, aby lidé chtěli ve společnosti pracovat a podávali dobrý výkon. Dá se vysledovat, že dříve direktivní styl řízení se postupně posunuje spíše do oblasti nedirektivní. Role nadřízeného se mění. Co však zůstává, je přirozená autorita, důslednost a spravedlivost. A zaměstnanci to vyžadují (Zelingrová, 2011).

2.3 Formy řídicího působení dobrého vedoucího pracovníka

Dobrého mistra nenahradíš a může se stát i příkladným lídrem. Dobrý mistr nebo vedoucí střediska je na českém pracovním trhu nedostatkovým zbožím. Většina firem musí své liniové manažery vychovávat z nejlepších dělníků a neustále je podporovat v rozvoji řídicích, organizačních a komunikačních dovedností. Tito lídři jsou jedním z nejdůležitějších článků řízení ve firmě. Na prvoliniových pozicích potřebujeme odborníky, schopné samostatného myšlení, efektivního rozhodování a týmové spolupráce a uměním nadchnout své podřízené. K jejich dovednostem patří nejen organizace práce, vedení lidí k maximálnímu výkonu, ale také poskytování zpětné vazby, práce s emocemi podřízených a ovlivňování jejich postojů pozitivním směrem. Podaří-li se ve firmě zapojit lídry na prvních liniích řízení do identifikace a řízení slabých míst výrobního procesu, je firma na nejlepší cestě k trvalé prosperitě (Futerová, 2012).

Khilawala (2013) se domnívá, že řídicí pracovník by měl mít dle řídicího stylu „fayolismus“ tyto uvedené vlastnosti:

- zdraví a vitalitu
- chytrost
- morální kvalitu
- základní kulturní znalosti
- řídicí kapacitu
- silné dovednosti ve funkčním řízení.

Bedrnová (1998) uvádí, že se dobrý vedoucí pracovník má motivovat následně:

- a) každému svému podřízenému pracovníkovi sděluje, kdy pracoval kvalitně a zároveň mu udělí veřejnou pochvalu,
- b) každému svému podřízenému sděluje, kdy nepracoval kvalitně, a co konkrétně udělal špatně a toto činí nejdříve s pracovníkem mezi čtyřma očima,
- c) identifikuje s pracovníkem to, kde udělal chybu a snaží se pomoci hledat nápravu,
- d) nikdy netoleruje špatnou práci, lenost, nedbalost a nezájem a intenzivněji se zabývá dlouhodobě problematickými pracovníky,
- e) s podřízeným čas od času mluví o významu jeho práce a přínosu této práce k celkovému výsledku firmy,
- f) podřízenému sděluje, že si ho váží a oceňuje jeho výkony,

- g) všímá si, jaké má pracovník problémy, a je ochoten dle možností mu s nimi pomoci,
- h) sděluje podřízenému, jak ho odmění a jaké stimuly (hmotné či nehmotné) k tomu využije.

Dle Khelerové (2010) být dobrým manažerem neznamena jen být dobrým odborníkem. Dobrý manažer musí také chápat druhé a musí být schopen je vést. I ten nejvytíženější manažer by měl se svými lidmi mluvit.

Bělohlávek (2000) se domnívá, že každý řídicí pracovník se vyznačuje určitými rysy osobnosti. Ti dobří vedoucí pracovníci mají některé rysy osobnosti, které lze dělit následujícím způsobem:

- a) Schopnosti – jde o kapacitu osobnosti vykonávat určitou činnost. Pro vedoucího pracovníka mají význam především rozumové schopnosti, jako jsou strategické myšlení, operativní myšlení a pružnost myšlení.
- b) Znalosti a dovednosti – znalosti jsou teoretické informace, které lze naučit studiem. Např. odborné znalosti či obecné znalosti řízení různých odvětví. Dovednosti jsou praktické návyky, které se získávají praxí. Jde např. o organizaci práce a času, vedení lidí, motivování, delegování, komunikační dovednosti.
- c) Vlastnosti osobnosti – vyjadřují stálý způsob chování člověka. Jde např. o asertivitu (zdravé sebeprosazení), citovou stabilitu, komunikativnost a schopnost ovlivnit ostatní, vcítění se do lidí, vytrvalost, pružnost, odpovědnost apod.
- d) Postoje – jde o vztahy člověka k druhým, ke skutečnostem, k předmětům. Zde se rozlišuje orientace na výkon, na zákazníka, na tým, na oddanost vůči firmě, na čestnost, na postoj k morálním hodnotám.

3 Podpora mistrů v oblasti řízení ve firmě Johnson Controls Mladá Boleslav

3.1 Johnson Controls

Společnost Johnson Controls založil v roce 1885 Warren S. Johnson a v té době také vynalezl první pokojový elektrický termostat. Na základě tohoto vynálezu založil ještě v tomto roce v Milwaukee ve státě Wisconsin vlastní společnost s názvem Johnson Electric Service Company, která rozšířila svoji působnost i do oblasti automobilového průmyslu.

Od roku 1987 je společnost Johnson Controls lídrem ve výrobě automobilových baterií v USA a to díky akvizici Globe Union. Na tomto základě společnost Johnson Controls pronikla do oblasti automobilového průmyslu, a to především do výroby automobilových sedadel. V současné době má Johnson Controls 160 000 zaměstnanců a skládá se ze tří divizí, a to Building Efficiency (vybavení a služby v oblasti vytápění, klimatizace, ventilace, chlazení a bezpečnostní systémy), Automotive Experience (automobilová vybavení – sedačky, elektronika, dveřní systémy, přístrojové desky) a Power Solutions (automobilové baterie) (Johnson Controls, 2013).

V roce 1992 se stala členem koncernu Johnson Controls AUTOMOBILOVÉ SOUČÁSTKY k.s., který zahrnuje výrobní závody v České Lípě, Roudnici nad Labem, Stráži pod Ralskem a Mladé Boleslavi. První tři závody se zabývají šitím potahů na automobilové sedačky a závod Mladá Boleslav (dále jen JC MB) se zabývá montáží sedaček z nakupovaných dílů. Závod Mladá Boleslav se skládá ze tří provozoven, které se nacházejí v Mladé Boleslavi, Bezděčíně a Rychnově nad Kněžnou.



Obrázek č. 2 : 125 let inovací Johnson Controls (Johnson Controls, 2012)

3.2 Podpůrné nástroje řízení v Johnson Controls Mladá Boleslav

V rámci společnosti Johnson Controls existují různé podpůrné nástroje, které jsou řídicím pracovníkům, tedy i mistrům, k dispozici a podstatně jim ulehčují jejich práci. Níže se zmíním o některých z nich a popíši jejich způsob fungování a formu podpory, kterou poskytují mistrům výroby.

Stýblo (2012) se domnívá, že je v průmyslové praxi cílem prodávat zákazníkovi především kvalitu, ne již produkt samotný. Aby se tohoto dosáhlo, aplikují se v řízení nejrůznější hodnototvorné procesy a metody. Spolehliví lidé, šťhlá organizace a inovace se

stávají základními stavebními kameny základů kvalitních firem. Hodnotami se stávají týmový duch, nadšení pro zákazníka a osobní zaujetí pro práci.

3.2.1 Řízení pomocí Johnson Controls Manufacturing System (JCMS)

JCMS je způsob, jakým se řídí výrobní závody ve společnosti Johnson Controls po celém světě. Tento systém je historicky vyvinut již od počátků výroby Henryho Forda a následně přes „Toyota Production System“, ze kterého JCMS vychází. JCMS přináší zaměstnancům možnost, aby jednotlivé procesy ve své práci řídili sami a mohli je považovat za své vlastnictví. Již toto je velmi silnou motivací pro pracovníka, aby se mu dobře pracovalo a byl spokojen. Dále tento systém přináší zaměstnanci možnost zapojení se do řešení problémů, rozhodování a zlepšování kvality výrobků. Zapojuje se také do růstu firmy, což působí na jeho lepší jistotu pracovní pozice. Významnou částí je i zlepšení kvality života na pracovištích a zlepšení spokojenosti interních i externích zákazníků. Cílem je, aby zaměstnanci brali své zaměstnání jako svou rodinnou firmu, měli k němu osobní vztah a samozřejmě kromě příznivého vlivu na celkový chod firmy zde je i pozitivní vliv ve smyslu spokojenosti zaměstnanců s jejich pracovištěm, s jejich prací, se smysluplností práce, s kolektivem a se svým nadřízeným. Zdokonalením znalosti tohoto systému si může zaměstnanec zajistit i další kariérní postup. Zaměstnanec se stává profesionálnější a má větší možnost např. na povýšení do pozice mistra výroby či jeho zástupce nebo být alespoň připraven jako potenciální kandidát na tuto pozici. Všichni zaměstnanci tento systém znají, jelikož jsou z něho pravidelně školeni.

Filozofie JCMS je odvozena od principů štíhlé výroby a založena na třech základech:

- 1) Nulová tolerance ztrát (všechny zbytečné ztráty mohou být odstraněny).
- 2) Stabilní výrobní prostředí (nejkvalitnější výrobky mohou být vyrobeny jen ve stabilním prostředí).
- 3) Požadavek zákazníka „táhne“ výrobu (vyrábět jen to, co zákazníci chtějí, v čase, kdy to očekávají a perfektní kvalitě).

Nástroje, které pomáhají mistrům výroby vést výrobní proces a své podřízené, se dělí na základní a pokročilé. Základní nástroje pomáhají mistrovi výroby stabilizovat proces. Pokročilé nástroje pomáhají mistrovi výroby standardizovat a zjednodušovat proces. Mezi **základní nástroje** JCMS patří:

- Kultura a povědomí

Zde se jedná o to, že na prvním místě je vždy zákazník, ať už interní nebo externí. Dále kdekoliv se objeví problém nebo abnormalita, zaměstnanci hned pracují na stálém nápravném opatření. Každý zaměstnanec sdílí a podporuje vizi a cíle firmy. JCMS je způsob fungování firmy (Lean/JCMS Learning resources, 2013).

Využitelnost v řízení z hlediska mistra výroby:

Tento nástroj zahrnuje všechny níže uvedené nástroje. Pro mistra je tento nástroj důležitý v tom, že pokud pracovník vnímá kulturu společnosti a má povědomí o nástrojích, které jsou funkční a které ovládá, je spokojený a dobře se mu pracuje. V podstatě jde o formu motivace související s komunikací.

- Řešení problémů a týmy

Řešení problémů je strukturovaný proces založený na odzkoušeném „8D“ přístupu řešení problému, což je nástroj na řešení problémů využívaný v rámci společnosti Johnson Controls. Kromě kroku „uvědomění si problému“, jde v tomto nástroji o 8 hlavních kroků, kterými jsou: tým, definování problému, dozor, diagnóza, opatření, ověření, prevence, uzavření. Proces řešení problémů může být ve firmě využit na jakýkoliv problém vyžadující formální, strukturovaný přístup. Zaměření na odhalování problémů tak, aby mohly být vyřešeny, vede k větší stabilitě výrobního procesu, kvalitě a spokojenosti zaměstnance. Tento nástroj zahrnuje práci zaměstnanců v týmech. V souvislosti s řešením problémů v týmech se často vyskytují níže uvedené překážky, na které je třeba si dát pozor, proto mistři dbají na to, aby své podřízené na tyto překážky upozornili dopředu, tak jako i oni jsou na tyto okolnosti upozorňováni svými nadřízenými. Jedná se o:

- a) neznalost potřebných nástrojů, dovedností a nedostatek zdrojů,
- b) předsudky,
- c) předpoklady,
- d) postoje,
- e) strach ze selhání a kritiky,
- f) nedostatek týmové práce,
- g) špatné vedení.

Je třeba si uvědomit, že řešení problémů je především technika rozpoznání kořenových příčin odchylek, využití faktů, ochrana následných operací před problémy (tedy poučení se z již vyřešeného problému). Je nutné, aby řešení problémů bylo

podporováno vedením. Výhodou využití tohoto nástroje řešení problémů je tedy to, že je využívána týmová práce, jedná se o včasná a trvalá řešení, dále je zde flexibilita a opakovatelnost, jednotná dokumentace a vykazování a uchování získaných znalostí.

V týmu jsou dle JCMS definovány některé role, a to:

- a) **vedoucí týmu**, který tým vede fázemi vývoje týmu a jednotlivými kroky řešení problému,
- b) **zapisovatel**, který zaznamenává diskuzi a rozhodnutí týmu,
- c) **časoměřič**, který hlídá časový plán týmu,
- d) **pozorovatel postupu**, který pozoruje práci a postup týmu a na základě pozorování dává zpětnou vazbu (Lean/JCMS Learning resources, 2013).

Z hlediska zaměstnance můžeme říci, že jeho účast v týmové práci při řešení problémů přispívá k tomu, aby byl hrdý na společnost, ve které pracuje, aby se zvýšila jeho produktivita, jeho zapojení či angažovanost a především jeho spokojenost z práce.

Využitelnost v řízení z hlediska mistra výroby:

Dobře vytvořený a nastavený systém, který se týká vedení lidí, je velkým pomocníkem a usnadněním práce, času i energie pro mistry výroby. Tato úspora času jim umožňuje věnovat se více dalším smysluplným aktivitám. Tento nástroj s přesnými pravidly pomáhá mistrovi výroby ve vedení jeho směny.

Týmy mají být motivovány k úspěchu. Nezapomínejme však na to, že úspěch má pro lidi cenu a snaží se ho dosáhnout tím více tehdy, když již úspěšní (alespoň částečně) jsou. Tato pravda bývá v řídicí praxi opomíjena. To je velká chyba, protože tam, kde se potýkají s nezdary, nemají lidé většinou (v běžné provozní praxi) zájem spolupracovat v týmech a každý se stará především sám o sebe (Stýblo, 2012).

- 5S a vizuální řízení

5S se zaměřuje na organizaci a čistotu pracovního prostředí. 5S je japonská technika tvorby čistého a organizovaného pracovního prostředí. Umožňuje lehce identifikovat ztráty a přispívá k bezpečnějšímu pracovišti. 5S obsahuje 5 prvků: separace, srovnání, systematický úklid, standardizace a rozšíření a systematizace (Lean/JCMS Learning resources, 2013).

Tento nástroj pomáhá tomu, aby se do povědomí zaměstnanců dostala důležitost organizace pracoviště. Jedná se o to, aby pracoviště bylo sestaveno efektivně a tím se práce pro zaměstnance stávala jednodušší. Zaměstnancům se potom lépe pracuje, nedělají zbytečné úkony a jejich spokojenost se zvyšuje. Tato oblast úzce souvisí i s ergonomií. Důležitým kritériem je zde i bezpečnost pracoviště.

Vizuální řízení napomáhá tomu, aby to, co není normální, tedy ztráty, nestabilita apod., bylo na pohled patrné, a tak aby byla možnost je následně odstranit. Vizuální řízení je proces, který pro řízení a zjednodušení pracovních postupů využívá vizuálních nástrojů, jako jsou např. značky, popisky, barvy apod. Tento nástroj klade důraz na přístup „místo pro všechno a všechno na svém místě“ a podílí se na udržování čistoty a organizace pracovního místa. Je to účinný komunikační nástroj (Lean/JCMS Learning resources, 2013).

Využitelnost v řízení z hlediska mistra výroby:

Nástroj 5S je účinný pro mistra výroby z hlediska řízení organizace a pořádku na pracovišti. Není nutné, aby zbytečně ztrácel čas obcházením jednotlivých pracovišť a nutil nějakou nesystematickou formou své podřízené, aby si uklidili. Toto automatické nastavení, které všichni zaměstnanci znají, je velkou pomocí v řízení.

Vizuální řízení je součástí komunikačního procesu. Rychle, účinně a efektivně se zaměstnanec dozví o problému. Komunikace je i jednou z oblastí, která je zkoumána při průzkumu spokojenosti zaměstnanců a její nastavení je dalším z nástrojů, které může mistr výroby ke svému řízení využít.

- Kaizen a standardizovaná práce

Kaizen je japonský výraz pro neustálé zlepšování. Skládá se ze slova „kai“, což znamená v japonštině změna a „zen“, což znamená dobro. Dá se tedy přeložit i jako změna k lepšímu. Kaizen se snaží zapojit všechny zaměstnance do malých každodenních zlepšení na jejich pracovištích, a to dle postupu: „naplánujte – proveďte – zkontrolujte – zasáhněte“. Do části „**naplánujte**“ spadají kroky definování rozsahu a cílů, vytvoření a proškolení týmu, sběr dat, brainstorming – sběr nápadů, uspořádání nápadů dle priorit. Dále následuje část „**provedení**“ a „**kontrola**“. Do fáze „**zasáhněte**“ spadají změny v rozložení pracoviště, kontrola a doplnění pracovních instrukcí, revize plánu, hlášení nadřizným, a

následné akce, jako je zavedení kaizenu, měření zlepšení a ohodnocení týmu (Lean/JCMS Learning resources, 2013).

Využitelnost v řízení z hlediska mistra výroby:

Kaizen je přínosem jak pro pracovníky, tak pro jejich nadřízené, protože podporuje:

- a) týmovou práci,
- b) komunikaci (zlepšuje komunikaci a vztahy mezi kolegy, členy týmu a vedením),
- c) vzdělávání (vylepšuje znalosti a analytické dovednosti při řešení problémů),
- d) uvědomění (lepší pochopení souvislostí a cílů),
- e) jistotu (silnější pocit vlastní důležitosti),
- f) odpovědnost (zvyšuje kontrolu nad vlastní prací a pracovištěm).

Další oblastí, která je pro zaměstnavatele důležitá, je kreativita jejich zaměstnanců. A ta je tímto nástrojem výrazně podporována.

Standardizovaná práce je základem pro všechny Kaizen aktivity. Díky standardizované práci se stává každý proces předvídatelným, opakovatelným a stabilním.

Využitelnost v řízení z hlediska mistra výroby:

Mezi hlavní přínosy standardizované práce patří opakovatelnost (vykonávání stejných pracovních kroků ve stejném pořadí, a tak se výrobní proces stává předvídatelným a stabilním), schopnost zlepšení (zaměřuje se na hledání nejlepšího možného způsobu, metody práce), měřitelnost (různé nástroje pomáhají rozpoznat a vyčíslit ztráty), schopnost řízení (mezi všemi směry jsou nastaveny standardy, což zabraňuje odchylkám), přehlednost („anormality“ jsou okamžitě rozpoznatelné) a dá se školit (postup je popsán a standardizován, což zjednodušuje zaškolení nových pracovníků). Dá se říci, že stabilita s velkou pravděpodobností zajišťuje jak vyšší kvalitu výrobku, tak i vyšší spokojenost zaměstnanců.

- Mapování toku hodnot

Tento nástroj ukazuje tok informací a materiálů při výrobě výrobku. Umožňuje nacházet příležitosti pro zlepšení, abychom co nejlépe vyráběli produkt dle požadavků zákazníka. Je to jeden z procesů, který dává informaci o tom co, proč a jak se děje na pracovištích (Lean/JCMS Learning resources, 2013).

Tento nástroj mistr výroby nepoužívá v takové míře v souvislosti s řízením svých podřízených. Spíše se stává členem týmu, který se na této aktivitě podílí a teprve následně o této skutečnosti a o výsledcích komunikuje se svými podřízenými.

Mezi **pokročilé nástroje** JCMS patří předcházení chybám, totální produktivní údržba, rychlá přestavba, řízení materiálu, nejlepší obchodní praktiky.

3.2.2 Osobní ohodnocení a jeho charakteristiky

Ve firmě je důležité využít u řízení skupiny dobré nastavení mzdového systému, a to především formou využití její pohyblivé složky. V případě správně nastaveného systému pohyblivé složky mzdy u výrobního dělníka, nemusí nad dělníky stát žádný mistr výroby, který různými méně či více efektivními způsoby motivuje své podřízené. Nad dělníky totiž stojí dobře nastavený systém, který je schopen být spravedlivý ke všem a nikoho neprotěžuje více nebo méně. Mistr výroby zde v tomto případě vystupuje jako poradce a koordinátor (Schmidt, 2006).

Obecným cílem organizace při řízení odměňování je podporovat dosažení strategických i krátkodobých cílů, a to tím, že pomáhá zabezpečit kvalifikovanou, motivovanou a schopnou pracovní sílu. Na druhou stranu by měl systém odměňování jednat s pracovníky jako se zainteresovanou stranou a partnerem, naplňovat očekávání, že se s nimi bude jednat slušně a spravedlivě a měl by být transparentní, tedy aby pracovníci věděli jaký systém odměňování je ve firmě nastaven a jaký má na ně dopad (Armstrong, 2002).

Stýblo (2006) uvádí, že základem hodnocení tarifních zaměstnanců ve výrobě bývá osobní ohodnocení, které se obvykle provádí k určitému datu. Výše osobního ohodnocení představuje určitou část např. 0 – 20 % individuálního tarifu. Obvykle se využívají čtyři kritéria hodnocení, a to:

- a) jakost výsledku práce, spolehlivost, kvalita,
- b) spolupráce, kooperativní jednání, předávání informací,
- c) flexibilita, nasazení, iniciativa, samostatnost, pohotovost při řešení problémů,
- d) efektivnost využívání pracovní doby a podnikových prostředků.

V souvislosti s takto popsaným osobním ohodnocením zaměstnanců lze využít i odměňování v týmech, pro které platí tyto zásady:

- stanovení cílů na každý tým (zejména v oblasti kvality),
- na základě definovaných cílů jsou stanoveny koeficienty přepočtu osobního ohodnocení.

Z vlastní zkušenosti mohu říci, že systém nastavení kritérií osobního ohodnocení, je velmi důležitý. V Johnson Controls Mladá Boleslav jsou kritéria pro osobní ohodnocení výrobních dělníků nastavena částečně skupinově a částečně individuálně. Tedy část pohyblivé složky mzdy je nastavena na týmový cíl (v tomto případě jde o orientaci na kvalitu výrobku, tedy např. limitem počtu auditových bodů, které udělí zákazník na konečných výrobcích) a individuální cíl, který se týká pravidel stanovených pracovním řádem (např. včasný příchod na pracoviště, dodržování pracovních návodů, dodržování bezpečnosti a ochrany zdraví při práci). Tento nastavený systém velmi usnadňuje mistrovi výroby řízení jeho skupiny. Pravidla jsou jasně dána, dopředu komunikována a vztahují se jak na celou směnu, tak na jednotlivce.

4 Spokojenost zaměstnanců

Důvodem zaměstnavatele pro zjišťování toho, zda je zaměstnanec v práci spokojen či nespokojen, je ten, že spokojení zaměstnanci mají vyšší produktivitu práce, nižší absenci a nižší fluktuaci. Spokojenost zaměstnanců můžeme zařadit mezi faktory, které ovlivňují dosahování cílů organizace a jejich identifikace s nimi (Pojerová, 2007).

Firmy nejsou v současné době v lehké situaci. Musí čelit mnohým výzvám, jako je např. konkurenční strategie, měnící se podmínky zákazníků, pracovní problémy apod. V takovéto situaci si zaměstnavatelé uvědomují, že potřebují zaměstnance, kteří jsou angažovaní a loajální. Toto je předpokladem pro dosažení vysoké úrovně produktivity práce. Firmy se snaží zajistit pro své zaměstnance různé programy a iniciativy, aby uspokojili své zaměstnance (Abraham, 2012).

Pocity úspěšnosti, uspokojení, radosti a optimistický náhled na život (ale také opaky těchto prožitků a stavů) vyjadřují míru naplňování našich cílů, potřeb a očekávání – jinak řečeno vyjadřují subjektivní úroveň vyrovnávání se s různými stránkami a podmínkami života. Pocit uspokojení nebo neuspokojení vystupuje také v pracovní sféře, která zaujímá značnou část života dospělého člověka (Štikar a kol., 2003, 111).

4.1 Faktory pracovní spokojenosti

„Spokojenost v zaměstnání je u padesáti procent typických zaměstnanců podmíněna vztahem s jejich přímým nadřízeným“ (Branham, 2004). Osobnost nadřízeného zaměstnance a styl, kterým své podřízené řídí, ovlivňuje spokojenost daného zaměstnance.

Spokojenost v práci ovlivňuje velké množství faktorů, které potom přispívají k celkové úrovni spokojenosti. Mezi nezávislé neboli vnější faktory, které nemůže pracovník ovlivnit, můžeme zařadit mzdu, samotnou práci, pracovní postup, způsob vedení, pracovní skupiny a pracovní podmínky. Podívejme se na některé z nich. **Finanční ohodnocení** má velký motivační vliv, i když zvýšení mzdy nemá dlouho trvající motivační účinek. Dalším faktorem je **práce samotná** pozitivně spokojenost ovlivňuje ta práce, která je pro zaměstnance zajímavá, rozmanitá a zaměstnanec má na tuto práci zpětnou vazbu. Faktorem, ovlivňujícím pracovní spokojenost je i **způsob vedení pracovní skupiny**. Tento faktor je úzce spojen s osobností vedoucího pracovníka a stylem řízení, který používá. V této oblasti existují dvě dimenze, které příznivě ovlivňují spokojenost. Jedná se o **zaměření vedoucího pracovníka na své podřízené** (např. zájem o jejich práci, podpora růstu, neformální komunikace s podřízenými apod.) a o **participativní řízení** (podřízení mohou více ovlivnit svoji práci, podílí se na rozhodnutích, mohou se vyjadřovat k cílům skupiny apod.). Dalším z faktorů mohou být **fyzikální podmínky**, jako je např. hluk, světlo, mikroklima apod. Fyzikální podmínky vzrůstají na důležitosti vzhledem ke spokojenosti zaměstnanců v případě, že jsou nepříznivé. Dalším okruhem faktorů jsou osobnostní faktory jako např. věk, pohlaví, vzdělání, intelekt, pracovní zkušenost apod. (Štikar a kol, 2003).

Aldag & Stearns (1987) rozdělují faktory, které působí na nespokojenost, tj. **hygienické faktory** (pracovní faktory, pracovní pravidla, technické podmínky, vztahy k nadřízeným, vztahy ke spolupracovníkům, výdělek) a **faktory, které působí na spokojenost**, tj. motivační faktory (výkon, uznání, práce samotná, růst, odpovědnost, služební postup, práce jako výzva) (in Bělohlávek, 1996).

Mikuláščík (2007) popisuje výše uvedené faktory jako **disatisfactory**, což jsou vnější faktory, které souvisí s pracovními podmínkami a nepociťujeme je jako motivaci, ale pouze jako nespokojenost, když se objeví nějaký negativní vnější stimul a **satisfactory**, vnitřní faktory, které souvisí s obsahem práce a lidským zaujetím. Jejich uspokojování není

konečné, protože pokud dosáhnou určité úrovně, při uspokojení určité potřeby, zájem o danou věc roste a potřeba je stále posilována.

Pro zaměstnavatele má zcela zásadní význam rozeznání toho, co jeho zaměstnance nejvíce motivuje. Toto se na základě různých podmínek firem a také dle aktuálního stavu potřeb zaměstnanců může lišit. Mezi nejčastěji se opakující příčiny nespokojenosti patří finanční ohodnocení, hodnocení ze strany nadřízeného, chybějící pochvala, převaha kritiky, sociální program a pracovní prostředí. Jako důvod toho, proč zaměstnanci zůstávají u stejného zaměstnavatele, i když jsou nespokojeni, je nejčastěji uváděno, že z důvodu nedostatku pracovních příležitostí. Pokud by se zaměstnavatel spoléhal na loajalitu svých zaměstnanců, která je způsobena nedostatkem pracovních příležitostí, jednalo by se o velmi krátkozraké jednání zaměstnavatele (Gyurák Babel'ová, 2012).

4.2 Motivace zaměstnanců

„Řídit vyžaduje motivovat“ (Urban, 2008).

Mikuláščík (2007) se domnívá, že motivace je vnitřní pohnutkou, potřebou, která mění a usměrňuje chování člověka. Motivovaní lidé jsou aktivní. Pracují, budují, snaží se něčeho dosáhnout. Nemotivovaní lidé jsou neteční a neaktivní. Motivace tedy úzce souvisí s tím, zda je člověk v pracovním procesu spokojený či nespokojený.

Tato oblast souvisí úzce s utříděním lidských potřeb a s tím, jak na člověka působí, a to jak v běžném životě, tak v pracovní oblasti. Základem lidské aktivity je uspokojování potřeb. O tom vypovídá Maslowova pyramida anebo Maslowova hierarchie potřeb (Koubek, 2002).

Plháková (2008) uvádí, že Maslow předpokládá, že jádro lidských potřeb je biologicky determinované, ale má vrozené potenciály dalšího rozvoje a formování vnějšími vlivy. Maslowovo uspořádání potřeb:

- 1) Fyziologické potřeby – k nimž patří žízeň, hlad, spánek apod.
- 2) Potřeba bezpečí – zde jde o jistotu, stabilitu, spolehlivost, osvobození od strachu a úzkosti, atd.
- 3) Potřeba lásky, náklonnosti a sounáležitosti – zde jde o potřebu začlenění se do nějaké skupiny a také o dobré vztahy mezi lidmi.
- 4) Potřeba uznání – potřeby dosažení úspěšného výkonu a potřeby prestiže.

5) Seberealizace – je potřebou týkající se žádosti člověka po sebenaplnění.

Podstatou Maslowovy pyramidy je postupné hierarchické uspokojování potřeb. Předpokladem vzniku potřeby vyšší je vždy uspokojení potřeby na předešlé nižší úrovni.

Koubek (2000) se domnívá, že lze tuto hierarchii potřeb aplikovat i na výrobní podniky. Konkrétní náplň jednotlivých potřeb vypadá takto:

- 1) Fyziologické potřeby – ochranné pomůcky, ochrana zdraví, odstraňování rizik a škodlivých vlivů na pracovišti.
- 2) Potřeba jistoty a bezpečí – perspektiva firmy, která zajišťuje zaměstnancům práci do budoucna.
- 3) Potřeba sounáležitosti – dobré vztahy na pracovišti, které poutají pracovníka k firmě a jejich podpora formou společných aktivit (např. sportovní dny, soutěže apod.).
- 4) Potřeba uznání a ocenění – peníze, pochvala.
- 5) Potřeba sebeaktualizace – dobře organizovaná práce, ze které má člověk radost a která mu umožní využít a ukázat své schopnosti.

Z výše uvedeného můžeme vidět, že peníze jsou i pro výrobního dělníka jednou ze základních potřeb ve vztahu k jeho práci. Většina výrobních dělníků je silně motivována vyšší mzdou. Johnson Controls Mladá Boleslav se ale také snaží v této oblasti postupovat v duchu myšlenky Henryho Forda, který zastával názor, že dělníci by měli mít vysoké mzdy, aby si mohli koupit auta, která vyrábějí. Mzdy ve firmě Johnson Controls jsou nastaveny výše než je průměrná mzda v oblasti výrobních firem. Mzda se skládá jak z pevné složky mzdy, tak i z pohyblivé složky.

Na druhou stranu, jak píše Urban (2008), u kvalifikovaných zaměstnanců se motivace bude pohybovat v jiných podobách než u méně kvalifikovaných, např. dělnických pozic. Zmiňuje tři důležitá pravidla, jak zaměstnance motivovat. První pravidlo říká, že se zaměstnanci chovají dle toho, co jejich nadřízený odměňuje. Druhým pravidlem je to, že účinnější jsou „pozitivní motivační metody“ než ty „negativní“. A třetí pravidlo je, že motivace působí individuálně, tedy co je motivací pro jednoho, nemusí být pro druhého.

Výkonnost a konkurenceschopnost firmy nelze dosáhnout bez potřebné výkonnosti a angažovanosti zaměstnanců. Proto je důležité, aby management firmy dostatečně motivoval své zaměstnance (Gyurák Babel'ová, 2012).

Urban (2008) uvádí nejčastější „zabijáky“ motivace, a to jsou uvádění nepravdivých informací nebo zatajování důležitých skutečností, rozpor mezi slovy a činy, časté změny cílů a úkolů, nespravedlivé hodnocení, zanedbávání zpětné vazby, hodnocení zaměřené jen na kritiku, tolerování nízké výkonnosti, nedostatečné využívání vlastních schopností, vytváření zbytečných pravidel a omezení a projevy trvalého pesimismu ze strany manažerů.

4.3 Efektivita manažera

Jednou z oblastí, které bývají sledovány v průzkumech spokojenosti zaměstnanců, je i to, jak zaměstnanci vidí svého nadřízeného z pohledu jeho efektivity. Pohledem efektivit mám na mysli to, jak nadřízenému záleží na jeho lidech, jak plní závazky vůči svým podřízeným, jak a jaké využívá řídicí schopnosti apod. V průzkumech spokojenosti v Johnson Controls Mladá Boleslav, o kterých se zmiňuji níže, je taktéž efektivita nadřízeného sledována, a to indexem efektivit manažera, který v sobě zahrnuje několik podotázek, které potom tvoří tento index.

Základní vlastností schopného manažera je mimo jiné i jeho schopnost efektivního řízení lidí. Ti potom reagují dle toho, jak s nimi manažer zachází. Jeho chování a styl jeho řízení potom ovlivní u podřízených úsilí, které vynakládají při práci a úroveň jejich výkonu. Efektivita manažera vyplývá z vhodnosti použití určitého řídicího stylu tak, aby odpovídal dané situaci (Cejthamr, 2010).

Owen (2006) doporučuje v souvislosti s efektivitou nadřízeného, aby každý nadřízený projevoval svůj zájem a péči o každého ze svých podřízených ve svém týmu. Dále doporučuje, aby nadřízený naslouchal svým podřízeným, aby jim pomáhal řešit problémy, aby byl čestný a poctivý a zabýval se otevřeně i nepříjemnými věcmi, aby plnil očekávání lidí a aby jednal s každým dle jeho stylu. Potom by se neměl dočkat nepříjemného překvapení u průzkumu spokojenosti jeho podřízených, kdy budou hodnotit jeho efektivitu.

4.4 Angažovanost zaměstnanců

Angažovanost je v poslední době často skloňovaný termín. Jde o ukazatel, který bývá také často měřen v průzkumech spokojenosti zaměstnanců. V průzkumech, o kterých se zmiňuji dále, je angažovanost taktéž sledována, a to formou indexu angažovanosti zaměstnanců.

„Angažovaností se rozumí emocionální a intelektuální zapojení zaměstnanců, které je motivuje k tomu, aby ze sebe při práci vydávali to nejlepší“ („Kam kráčí angažovanost“, 2012).

Jak potvrzují četné průzkumy nejdůležitější faktor pro řízení angažovanosti zaměstnance je jeho vztah s přímým nadřízeným. Vztahy se zaměstnanci se budují také na základě určitých malých kroků, které jsou ve svém důsledku velmi významné. Jedná se např. o okamžité reagování, včasné chození na porady, pochvaly za dobře odvedenou práci, zájem o podřízené a možnost být k dispozici svým podřízeným (Lipman, 2013).

Abraham (2012) se domnívá, že spokojenost zaměstnanců je klíčem k zaměstnaneckému zapojení či angažovanosti. Angažovaní zaměstnanci vykonávají svou práci velmi dobře.

Na základě mezinárodního průzkumu v oblasti motivace a angažovanosti pracovníků bylo zjištěno, že naplno se angažuje asi 20% pracovníků, 40% se buď neangažuje vůbec, nebo jen málo a zbytek, tedy také 40% je na tom indiferentně. Příčinou toho, že pracovníci ze sebe nedávají to nejlepší a nejsou dostatečně angažováni, je nedostatečné řízení manažerů, kteří nepochopili o čem jejich práce je. Skvěle řídí finance, projekty, procesy, kvalitu atd., ale vedení či řízení lidí pokulhává (Hájek, 2010).

Nejdůležitějším faktorem v angažovanosti zaměstnance je jeho vztah s přímým nadřízeným. Tento vztah je třeba budovat každodenními drobnostmi. Jedná se o chození včas, chválení za dobře odvedenou práci, zájem o podřízené, být k dispozici (*„Klíčem k angažovanosti zaměstnanců“, 2013*).

VÝZKUMNÁ ČÁST

5 Cíle výzkumu a výzkumné otázky

a) Cíle

Hlavním cílem mé práce je najít nejčastěji se vyskytující prvky stylů řízení mistrů výroby a srovnat prvky stylu řízení úspěšných mistrů výroby, kteří byli nejlépe hodnoceni svými podřízenými v průzkumu spokojenosti zaměstnanců v letech 2009, 2010 a 2011 s prvky stylu řízení ostatních mistrů taktéž se účastnících těchto průzkumů.

Jako dílčí cíle jsem si stanovila:

- porovnání výsledků průzkumů spokojeností zaměstnanců za roky 2009, 2010, 2011,
- vytvoření návrhu využitelných prvků řízení pro potenciální kandidáty na pozici mistra či pro nové mistry výroby, kteří nemají s řízením lidí dostatek zkušeností.

b) Výzkumné otázky

- Které prvky stylů řízení používají mistři, kteří mají nejlepší výsledky v průzkumu spokojenosti zaměstnanců?
- Jsou prvky stylu řízení těchto dvou skupin mistrů výroby výrazně odlišné?

6 Metodologický rámec a metody

O zvoleném typu výzkumu a metodách jak data získat, jsem se rozhodovala na základě zvážení toho, co vlastně je mi nejsnáze k dispozici. Byli to mistři osobně a výsledky průzkumů spokojenosti zaměstnanců za poslední tři období.

6.1 Zvolený typ výzkumu

Jedná se o design výzkumu, kde kombinuji kvalitativní i kvantitativní metody sběru a vyhodnocování dat. Kvalitativní metodologický přístup je vhodný vzhledem k tomu, že „*kvalitativní přístup nám pomáhá efektivně porozumět pozorované realitě*“ (Miovský, 2010). Z různých typů kvalitativních výzkumů využívám analýzu dokumentů a pololostroukturované interview. Z hlediska kvantitativního jsem pro získání více informací o stylu řízení příslušných mistrů využila nestandardizových testů.

6.2 Metody získávání dat

Získání dat, která jsou zpracována v mé bakalářské práci, proběhlo třemi způsoby. První část dat jsem získala z polostrukturovaných rozhovorů. Druhou část dat, ze kterých čerpám, jsou již existující dokumenty, konkrétně jde o výsledky průzkumů spokojenosti zaměstnanců za roky 2009, 2010 a 2011 a jsou personálnímu oddělení, kde pracuji, běžně dostupná. Tyto výsledky jsou v elektronické formě. Dle jejich porovnání jsem schopna stanovit, který z mistrů výroby byl nejlépe hodnocen svými podřízenými. Dalším způsobem sběru dat bylo využití dvou nestandardizovaných testů, které se týkají stylů řízení. Tyto testy mistři výroby vyplnili a z jejich vyhodnocení taktéž identifikuji prvky stylu řízení každého z mistrů.

6.2.1 Polostrukturované rozhovory

Data z oblasti stylů řízení jednotlivých mistrů výroby, byla získána metodou polostrukturovaného interview s každým z mistrů (příloha č. 3). S mistry výroby jsem absolvovala několik tréninků zaměřených na tzv. měkké dovednosti (soft skills). Mohu říci, že mezi námi je nastaven přátelský vztah a vzájemná důvěra, což nám velmi usnadnilo celý průběh rozhovoru. Nemusela jsem je k ničemu přemlouvat, většina z nich byla velmi ochotná a chtěli mi pomoci. Personální oddělení je úzce svázáno s oddělením výroby a během běžné denní operativy se s mistry výroby vídám takřka denně. Dobré vztahy jsou pro nás tedy vzájemně velmi důležité.

O rozhovoru jsem si nejdříve s každým mistrem promluvila, především o tom, zda souhlasí s jeho poskytnutím. Dále jsem mu sdělila důvod a požádala ho o navržení termínu, kdy bychom se mohli sejít. Také jsem se ptala, zda by nebyl problém, pokud bychom rozhovor vedli v práci. Před bezprostředním započatím rozhovoru jsem se snažila mistra výroby vždy uvolnit a znovu vysvětlit účel tohoto rozhovoru vzhledem k tomu, že rozhovory probíhaly v našem společném pracovním prostředí. Kromě jádra rozhovoru, tedy otázek, které mne zajímaly, jsem na začátku ještě zopakovala důvod rozhovoru a vysvětlila význam a užitečnost výpovědí. Chtěla jsem navodit dobrý pocit mistra z toho, že rozhovor poskytuje, a nastolit volnější atmosféru. Na závěr jsem kromě poděkování přislíbila možnost rozhovor si pročíst a doplnit případnými upřesněními. Také jsem zmínila možnost přečtení si celé práce po jejím dokončení.

S využitím transkripce byly rozhovory přepsány (příloha č. 4). V rámci interview jsou i oblasti, které byly součástí otázek průzkumů spokojenosti zaměstnanců. Takto jsem měla možnost porovnat to, co si o dané oblasti myslí přímo mistr výroby a na druhou stranu přímo i to, jak to vidí jeho podřízení. Jde o oblast komunikace s podřízenými, oblast etického chování a oblast růstu a rozvoje.

6.2.2 Průzkumy spokojenosti zaměstnanců

Další data, ze kterých jsem čerpala, byly výsledky již vyhodnocených průzkumů spokojenosti zaměstnanců za roky 2009, 2010 a 2011. Tyto průzkumy zajišťuje pro všechny části Johnson Controls po celém světě určená mezinárodní firma. Tato firma také připravila strukturu dotazníku, který byl zaslán personálním manažerům v jednotlivých lokalitách k nahlédnutí a připomínce. Tento dotazník jsme tedy na základě našich zkušeností s průzkumy připomínkami a odeslali pro následnou úpravu ještě před začátkem průzkumů. Po sjednocení tohoto dotazníku byl již využíván ve všech průzkumech tento odsouhlasený formát. Na vyplnění průzkumů spokojenosti byl stanoven jeden měsíc.

V průzkumu mohli zaměstnanci hodnotit v pětistupňové škále, která byla rozdělena na příznivé odpovědi (rozhodně souhlasím a souhlasím), neutrální odpovědi (ani souhlasím, ani nesouhlasím) a nepříznivé odpovědi (kombinace odpovědí rozhodně nesouhlasím a nesouhlasím).

Výsledky průzkumů nebyly zpracovávány na závodech, ale byly automaticky odeslány výše zmíněné externí firmě, která výsledky zpracovala, vyhodnotila a zaslala či zpřístupnila v systému jednotlivým nadřízeným. Výsledky jsme obdrželi vždy do tří měsíců od uzavření tohoto průzkumu.

Průzkumy spokojenosti zaměstnanců byly organizovány ve všech našich třech závodech (Mladá Boleslav, Bezděčín a Rychnov nad Kněžnou) stejnou formou. Organizaci mělo na starosti personální oddělení ve spolupráci s jednotlivými nadřízenými. V roce 2009 ještě naposledy proběhl průzkum zaměstnanců v dělnické kategorii formou vyplnění papírových dotazníků. Pracovníci byli postupně zváni během své pracovní doby do jídelny závodů, kde jim bylo vysvětleno personalisty, jak mají postupovat. Organizace ohledně získání času u výrobních zaměstnanců byla řízena příslušným mistrem, jelikož uvolňování pracovníků bylo závislé na výrobních možnostech, vzhledem k tomu, že firma funguje

v systému JIT („just in time“), tedy je přímo navázána na dodání výrobků zákazníkovi bez výraznější možnosti jejich skladování. Z toho vyplývá nutnost nepřetržité výroby přesně dle rychlosti výroby zákazníka, což je velmi časově náročné. Z tohoto důvodu není obvykle možnost uvolňovat větší množství pracovníků v jeden moment. Čas pro vyplnění dotazníků během pracovní doby jsme zvolili především proto, že naši zaměstnanci jsou převážně z okolí, odkud musí denně dojíždět a jsou závislí na spojích hromadné dopravy, které jsou navázány na směnnou pracovní dobu. Nechtěli jsme způsobit, aby zaměstnanci museli zbytečně čekat několik hodin na další spoj.

Od roku 2010 již všichni zaměstnanci měli možnost vyplnit průzkum spokojenosti elektronicky. Oddělení informačních technologií připravilo 5 počítačů v každém závodě. Počítače byly umístěny do zasedacích místností a podporu pro pracovníky, kteří průzkum vyplňovali, opět zajistilo personální oddělení. Elektronická forma vyplnění dotazníků nám velmi zrychlila celý proces. Všechny informace a podrobnosti byly se zaměstnanci komunikovány předem a oni měli možnost se na cokoli dotázat. V posledním roce jsme dokonce zavedli na výrobních halách LCD obrazovky, kde využíváme možnosti informovat zaměstnance i touto formou. Personální oddělení připravilo stručné krátké prezentace týkající se základních údajů k těmto průzkumům a v určitých intervalech se tyto informace zobrazovaly na obrazovkách. Kromě toho byla základní pravidla pro vyplnění průzkumu k dispozici na přístupných místech formou letáčků. Komunikace ohledně průzkumů probíhala i ze strany nadřízených. Ve výrobě mistr pravidelně informoval o možnosti vyplnění na svých poradách s lidmi. Z externí společnosti, která zajišťovala tento průzkum, nám průběžně chodily informace o stavu účasti našich zaměstnanců v těchto průzkumech. Toto bylo velmi užitečné, jelikož v průzkumu je sledován i počet zúčastněných zaměstnanců. Naše účast se pohybuje v rozmezí mezi 80-90%.

6.2.3 Nestandardizované testy

Pro účel získání dalších doplňkových informací o stylu řízení jednotlivých mistrů ještě z dalšího zdroje, jsem využila nestandardizované testy, které jsou interně využívány ve firmě Johnson Controls. Jedná se o test „GRID (mřížka)“ a test „Zjišťování preference nástrojů využívaných k vedení“. Test GRID (mřížka) jsem měla k dispozici pouze v angličtině, proto jsem ho přeložila a mistrům poskytla již v češtině.

Nejdříve jsem mistrům opět přesně vysvětlila, o co jde, k čemu testy slouží a kdo k výsledkům bude mít přístup. Ohledně vyplňování testů se mistři shodli na tom, že si testy

chtějí vyplnit v klidu každý o samotě, a že mi výsledky každý donese. Většina mistrů mi odevzdala testy ještě ten den, kdy jsem je o vyplnění poprosila. Dva z mistrů mi test odevzdali za dva dny.

6.3 Metody zpracování a analýzy dat

Data ohledně prvků stylů řízení mistrů výroby byla vytvořena z **polostrukturovaných rozhovorů**. Nejdříve jsem po důkladném pročitání a porovnávání rozhovorů definovala kategorie. Zkoumala jsem jeden dotazník po druhém a barevně vyznačovala příslušné termíny, které jsem přiřazovala jednotlivým kategoriím. V průběhu tohoto analyzování mi vznikla ještě další samostatná kategorie s konkrétními prvky řízení, které mistři výroby využívají.

Polostrukturované interview jsem se snažila sestavit tematicky do oblasti řízení, případně vedení lidí včetně využití oblastí, které jsou pro toto řízení důležité např. komunikace, motivace, možnost rozvoje. Zkoumala jsem jednotlivé rozhovory a prováděla postupně transkripci. Nejedná se zde o doslovnou transkripci. Slova jsou ponechána v hovorové formě. Postupně jsem z každého rozhovoru vybírala slova, která jsou v kontextu se zaměřením práce.

V rozhovorech se vyskytovaly termíny, které jsou typické pro toto výrobní prostředí a pro tuto firmu. Proto jsem považovala za vhodné udělat přehled těchto hovorových termínů pro lepší porozumění a přiložit je k práci (příloha č. 5).

U rozhovorů jsem při přepisu vynechala úvod, který sloužil především k uvolnění mistra a vysvětlení účelu rozhovoru a také mi zajistil dostat etice v oblasti práva na informovanost zúčastněných. Také jsem do transkripce nezahrnula zakončení rozhovoru, které obsahovalo mé poděkování, znova ujištění o smyslu a dotaz, zda má mistr k rozhovoru ještě nějaké otázky a jak se po rozhovoru cítí. Žádný mistr dodatečné otázky neměl. Závěr sloužil k pocitu bezpečí tázané osoby vzhledem k poskytnutým údajům, a k tomu, aby zúčastněný odcházel s dobrým pocitem, že pomohl dobré věci. Dále jsem každému účastníkovi nabídla možnost nahlédnutí do dokončené práce, pokud o to bude mít zájem. Důvodem vynechání úvodu a závěru při transkripci bylo to, že se netýkaly konkrétně zaměření mé práce.

Pro lepší porozumění analýze rozhovorů jsem se v předpisu otázek pro rozhovor již předem snažila některé oblasti zaměřit na konkrétní téma. Záměrně jsem také do otázek

zahrnula oblasti, které byly součástí průzkumů spokojenosti, abych zjistila názor mistra a následně mohla porovnat s názory jeho podřízených. Využívala jsem metody obsahové analýzy textu. Snažila jsem se najít výroky, které by se vztahovaly přímo k výzkumným otázkám. Zároveň jsem výroky označovala barevně a snažila se dle barev je sjednotit do kategorií s využitím metody kódování.

Struktura **průzkumu spokojenosti zaměstnanců v letech 2009, 2010 a 2011** byla postavena podle jednotlivých oddělení. Ze souborů, které byly k dispozici v elektronické formě, jsem metodou analýzy dokumentů vyhledala výsledky v oblastech souvisejících s vedením lidí, kteří jsou podřízení přímo mistrům výroby. Základními ukazateli, které byly měřeny, byl index efektivity nadřízeného a angažovanost podřízených zaměstnanců. Průzkum obsahoval 53 otázek.

Index efektivity nadřízeného představuje skupinu tří níže uvedených položek průzkumu. Skóre indexu znamená procento příznivých odpovědí z kombinovaných odpovědí na tyto tři položky. Představuje obecné vnímání efektivity nadřízeného jeho podřízenými. Jedná se o otázky:

- 1) Mému nadřízenému skutečně záleží na mém fyzickém i duševním pocitu pohody.
- 2) Můj nadřízený plní své závazky.
- 3) Můj nadřízený má jedinečné řídicí schopnosti.

Index angažovanosti zaměstnanců představuje skupinu čtyř níže uvedených položek průzkumu. Skóre indexu znamená procento příznivých odpovědí z kombinovaných odpovědí na tyto čtyři položky. Představuje úroveň angažovanosti zaměstnanců. Jde o položky:

- 1) Zaměstnání u společnosti Johnson Controls bych svému dobrému známému/dobře známé nebo rodinnému příslušníkovi určitě doporučil/a.
- 2) Málokdy přemýšlím o tom, že bych hledal/a práci u jiné společnosti.
- 3) Rád/a se hlásím k tomu, že pracuji pro společnost Johnson Controls.
- 4) Celkově jsem se společností Johnson Controls jako zaměstnavatelem velmi spokojen/a.

Indexem angažovanosti zaměstnanců se v této práci nezabývám podrobněji vzhledem k tomu, že otázky, které index tvoří, jsou zaměřeny více na společnost Johnson Controls

Mladá Boleslav jako celek, na rozdíl od indexu manažera, kde jsou otázky orientovány přímo konkrétně na daného mistra výroby.

Mezi **prioritní položky v průzkumu** patřily položky, které mají největší dopad na vnímání efektivity nadřízeného svými podřízenými a také na angažovanost zaměstnanců. Prioritní položky a jejich skóre jsou založeny na odpovědích z průzkumu daného oddělení, tedy všech zaměstnanců v pracovních skupinách včetně přímých podřízených.

Všechny položky s více možnostmi v tomto průzkumu byly organizovány do konkrétních **aspektů nebo témat**, které jsou orientovány na hodnoty a vize společnosti. V průzkumu byly identifikovány pro příslušné nadřízené především ty položky, které:

- a) by mohli přímo ovlivnit,
- b) by vedly k pozitivní změně, která by byla jasně viditelná,
- c) by nejvíce přispívaly k aktuálním obchodním cílům společnosti.

Jako další bylo nadřízeným doporučeno, aby se věnovali položkám, které:

- a) se ukázaly nízko jak v prioritních položkách efektivity nadřízeného, tak v prioritních položkách angažovanosti zaměstnanců,
- b) měly vysoké skóre „neutrálního procenta“. Vysoké neutrální skóre je příležitostí, kde je možno zaměstnance ovlivnit v jejich názorech např. zvýšeným počtem komunikativních aktivit s vysvětlováním skutečností apod.
- c) se objevily v souhrnu položek s největším zlepšením nebo největším poklesem.

Další doplňující údaje ohledně stylu řízení mistrů výroby byly získány z **nestandardizovaných testů**. Vyhodnocení testů jsem udělala dle přiloženého návodu na vyhodnocení formou popisné statistiky. Data jsem seskupila do tabulek. U testu GRID (mřížka) jsem vytvořila graf, který přehledně znázorňuje postavení, kde se každý mistr nachází v oblasti řízení.

6.4 Etické problémy a způsob jejich řešení

„Komunikace a dialog jsou nezbytně nutné procesy v situacích, kdy čelíme mnoha etickým výzvám, zvláště těm, jimiž se zabývá princip respektu“ (Lindsay, Koene, Ovreide, Lang, 2010).

Každý mistr výroby, se kterým jsem dělala polostrukturovaný rozhovor, byl předem informován o účelu tohoto rozhovoru a celé zpracovávané oblasti. Od každého jsem získala informovaný souhlas. Ošetřen byl také možný střet zájmu, který plyne z mé pracovní pozice, tedy pozice personálního manažera. Součástí rozhovoru byla tedy i informace, že údaje, které mistři uvedou do rozhovoru, nebudou nijak zneužity v pracovním prostředí. Toto opatření bylo provedeno především vzhledem k tomu, že rozhovor byl veden členem managementu. Ať budou během rozhovorů sděleny jakékoliv informace, toto sdělení nebude mít vliv na současnou vykonávanou pracovní pozici mistra výroby ani jinak neovlivní postavení osoby v současném zaměstnání. Tímto bylo ošetřeno právo na soukromí a ochranu informací účastníků průzkumu. Výsledná práce bude pro tyto osoby k dispozici, budou-li se chtít s výsledky seznámit. Práci mohou využít k dalším aktivitám, které souvisejí s výběrem potenciálních kandidátů a doporučeními týkajícími se osvědčených prvků řízení. Pokud by v průběhu zpracování práce došlo k dalším skutečnostem, kdy je třeba etickou oblast znovu ošetřit, bude vydán nový informovaný souhlas. Vydání tohoto dokumentu mohou mistři výroby kdykoli iniciovat.

Vzhledem k tomu, že jsem vytvořila na základě této práce i doporučení do praxe pro potenciální kandidáty na pozice mistra nebo přímo pro nové mistry, kteří nemají tolik zkušeností s řízením lidí, důkladně jsem ošetřila, aby výsledky této práce byly anonymní a nikdo nepoznal, o kterého mistra výroby konkrétně jde.

U části, která se týká průzkumu spokojenosti zaměstnanců, je etická stránka věci zajištěna anonymitou a dobrovolností účastníků v těchto průzkumech. Soubor (způsob výběru)

7.1 Způsob výběru souboru v průzkumu spokojenosti zaměstnanců

Základním souborem jsou všichni zaměstnanci firmy Johnson Controls Mladá Boleslav. Vzhledem k tomu, že tento závod zahrnuje tři závody ve dvou lokalitách (závod v Bezděčíně je blízko Mladé Boleslavi), jsou tito zaměstnanci demograficky příslušní k Mladé Boleslavi a okolí a k Rychnovu nad Kněžnou a okolí. Jedná se o zaměstnance v oblasti výroby, logistiky, kvality, personálního oddělení, oddělení informačních technologií a finančního oddělení. Věková kategorie se pohybuje od 18 let do 63 let. Základní soubor je tvořen muži i ženami, ale převážná většina jsou muži.

Populace, které se zkoumaná problematika týká, je tvořena **ve výběrovém souboru** muži a ženami, kteří jsou zaměstnáni v závodu Johnson Controls Mladá Boleslav a pracují v oblasti výroby na příslušné směně. Tito pracovníci jsou zařazeni v třísměnném nebo dvousměnném režimu a jejich nadřízený je mistr výroby. Věková kategorie se pohybuje od 18 let do 60 let. Vzdělání je buď vyučen/a, nebo maturita. Ojediněle se v této kategorii vyskytují i lidé s vysokoškolským vzděláním nebo lidé, kteří mají základní vzdělání.

Vzhledem ke zkoumané problematice, byl výběrový soubor vybrán prostým účelovým výběrem. Tedy každý zaměstnanec výroby, který se účastnil průzkumů spokojenosti zaměstnanců, byl zahrnut.

7.2 Způsob výběru souboru u mistrů výroby

Základním souborem v této oblasti zkoumání jsou všichni mistři výroby v lokalitách Mladá Boleslav a okolí a Rychnov nad Kněžnou a okolí.

Výběrovým souborem jsou mistři výroby, kteří se umístili z hlediska hodnocení jejich podřízenými na prvních třech místech v průzkumech spokojenosti zaměstnanců v letech 2009, 2010 a 2011.

	Počet let v JC	Počet let v pozici mistra	Věk	Vzdělání	Počet podřízených
M1	13,5	7	37	vyučen	43
M2	9	4	29	maturita	43
M3	9	4	34	maturita	43
M4	15	8	34	maturita	42
M5	11	5	34	vyučen	42
M6	15	5	38	vyučen	48
M7	9	3	41	maturita	48

Tabulka č. 1: Přehled základních údajů o mistrech výroby

7 Výsledky (popis a interpretace)

Záměrem mé práce bylo porovnání dvou skupin mistrů S1 a S2 z hlediska prvků řízení, které využívají ve své práci. Výchozím porovnáním byly výsledky v průzkumu zaměstnanců v indexu efektivity manažera. Níže uvedená tabulka ukazuje přehled jednotlivých mistrů s výsledky průzkumu v tomto indexu. Mistři jsou seřazeni dle úspěšnosti a dle této úspěšnosti rozděleni do dvou skupin.

Otázky pro index efektivity manažera	S1			S2			
	M4	M1	M7	M6	M5	M3	M2
Otázka č. 1							
Mému nadřízenému opravdu záleží na mém fyzickém i duševním pocitu pohody							
2009	58%	45%	57%	58%	55%	38%	32%
2010	68%	57%	57%	48%	37%	30%	22%
2011	82%	86%	80%	60%	56%	58%	41%
Otázka č. 2							
Můj nadřízený plní své závazky							
2009	85%	78%	68%	76%	73%	70%	38%
2010	88%	81%	72%	76%	65%	67%	55%
2011	98%	94%	93%	85%	76%	73%	54%
Otázka č. 3							
Můj nadřízený má jedinečné řídicí schopnosti							
2009	76%	55%	63%	72%	72%	62%	29%
2010	85%	64%	73%	71%	65%	67%	19%
2011	92%	90%	86%	77%	55%	62%	49%
Index efektivity manažera (otázky 1 - 3)							
2009	73%	59%	63%	69%	67%	57%	33%
2010	80%	67%	67%	65%	56%	55%	32%
2011	91%	90%	87%	74%	62%	65%	48%
	81%	72%	72%	69%	62%	59%	38%

Tabulka č. 2: Porovnání indexu efektivity manažera za roky 2009, 2010 a 2011

Na základě tohoto výsledku jsem prozkoumala, zda mistři ve skupině S1 mají odlišné prvky ve stylu řízení než mistři ve skupině S2. Toto porovnání proběhlo na základě polostrukturovaných rozhovorů a nestandardizovaných testů. Dalším způsobem ověření bylo porovnání názoru zaměstnanců s názorem mistrů, a to v oblastech **komunikace, růstu**

a rozvoje a etiky. Sběr dat k tomuto ověření proběhl u mistrů na základě specifikovaných částí v polostrukturovaném rozhovoru, a u zaměstnanců z výsledků průzkumu spokojenosti zaměstnanců, kde byly tyto tři oblasti zpracovány.

8.1 Polostrukturované rozhovory

Porovnání probíhalo v kategoriích osobnost mistra a jeho motivace, komunikace, etika, růst a rozvoj a motivace podřízených. Vzhledem ke zkoumanému zaměření jsem přidala ještě kategorie direktivní řízení, formální řízení, liberální řízení a týmové řízení (Plamínek, 2000). Poslední kategorií byly konkrétní prvky řízení, které mistři v polostrukturovaných rozhovorech zmínili.

V kategorii **osobnosti mistra a jeho motivace** se ukázalo, že ve skupině S1 je zastoupena ve větší míře orientace osobnosti mistra na nové výzvy, různorodost, změny a dále to, že nemají rádi stereotypní styl práce. Tyto prvky se objevují i u skupiny S2, ale ne v takové míře. Objevují se u dvou mistrů. Dále ve skupině S2 je znatelná orientace na finanční ohodnocení. Mistři v S1 finanční motivaci nezmiňují téměř vůbec. Dále mistři ve skupině S1 více zmiňují konkrétní prvky řízení jako např. pochvala, komunikace, vedení týmu apod. Je znatelná přesnější specifikace těchto zmíněných prvků.

V kategorii **komunikace** nebyly nalezeny znatelné rozdíly. Mistři obou skupin využívají jako komunikační nástroj především porady (mítinky) na hale, tedy na výrobní dílně. Převážná většina k tomu využívá i osobní ústní komunikaci při sdělování informací týkajících se jednotlivců.

U kategorie **dodržování etiky na pracovišti** všichni mistři souhlasí, že jsou u nich na směně dodržována etická pravidla. Mistři ve skupině S1 více popisují jejich zájem o podřízené. Zmiňují se o nabízené pomoci a o individuálním přístupu k lidem. Ve skupině S2 nebyly odpovědi na tyto otázky nijak rozvedeny. Jeden mistr zmiňuje zajištění tepla pro pracovníky v rámci pracovních podmínek.

V kategorii **růst a rozvoj** není znatelnějšího rozdílu mezi skupinami. Mistři uvádějí, že jsou limitováni počty pozic, kam by případně mohli v rámci rozvoje potenciální kandidáty posunout. Zároveň uvádějí, že rozvoj lidí spatřují v možnosti zaučení se na více operací v rámci výrobní linky nebo zaučení šikovných lidí na pozici partáka či repase. Mistři poskytují rozvoj svým partákům tím, že je nechávají podílet se na rozhodování.

V kategorii **motivace** nebylo zjištěno výraznějších rozdílů mezi mistry. Mistři využívají nástroj osobního ohodnocení a jako další nástroj k motivování lidí využívají pochvalu, a to i veřejnou.

Co se týká stylů řízení, tak ve velké míře jsou využívány prvky **řízení týmového**. Prvků týmového řízení využívají všichni mistři. Nejvýrazněji v této oblasti vystupuje mistr M1 ve skupině S1. U něho je rozeznatelné, že se prvky řízení prolínají s oblastí etiky (např. vede k tomu, aby si lidé vzájemně pomohli), s ochotou naslouchat a následně upravit věci dle smyslu, který navrhl podřízený pracovník. Dále všichni mistři mají ve svém stylu řízení výrazně obsaženy prvky **řízení direktivního**. U všech se vyskytuje „dodržování pravidel dle předepsaného postupu“. U skupiny S2 je výrazněji znatelná nekompromisnost k dodržování pravidel a menší ochota k nějakému kompromisu. Prvky **formálního** ani **liberálního stylu řízení** nejsou v obou skupinách výrazněji zastoupeny.

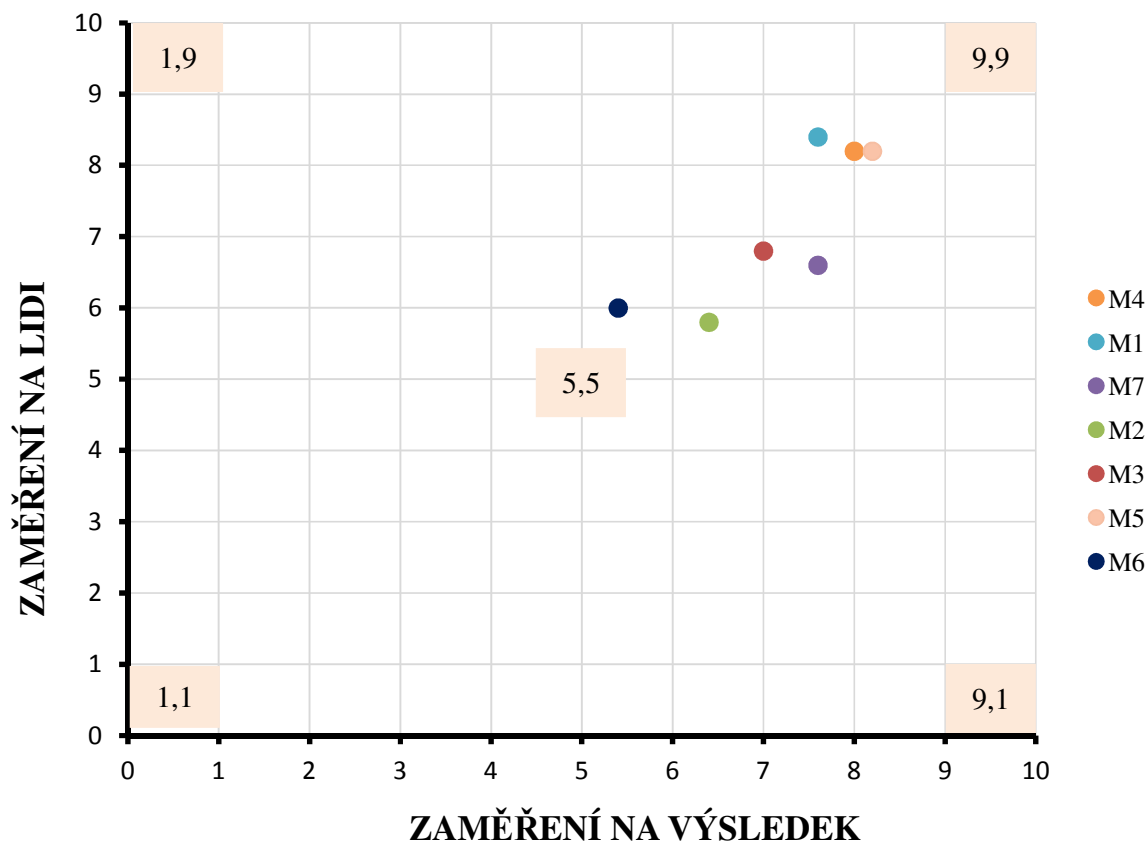
V rámci mého průzkumu jsem našla nejvíce používané prvky řízení. Společnými prvky, které jsou všechny využívány čtyřmi mistry a ostatními mistry v částečné míře, jsou **využití osobního ohodnocení, pochvala, zpětná vazba, stupňování trestů** (ústní upozornění, písemné upozornění, snížení osobního ohodnocení, ukončení pracovního poměru), **využití Kaizenu** na nové nápady a vylepšení, **kontrola zadaných úkolů a vyslechnutí názoru podřízeného pracovníka**. Mezi další prvky, které jsou specifické pro jednotlivé mistry a byly identifikovány z rozhovorů, patří např. nasazení opatření, vytýkání chyb v soukromí nikoli na veřejnosti, zajištění podmínek pro práci, přehled plánování, průběžná vizualizace úkolu, zhodnocení po dokončení úkolu, přítomnost mistra při práci, ujištění o porozumění, využívání různých stylů jednání s lidmi dle povahy člověka, ukázka postupu. Není zde znatelný rozdíl, který by jasně ukazoval, že mistři skupiny S1 využívají naprosto jiné prvky řízení než mistři skupiny S2.

8.2 Nestandardizované testy

V testu **GRID (mřížka)** je vidět, že hodnoty se pohybují od bodu 5,5, tedy od vedení kompromisníka k bodu 9,9, tedy k vedení týmového vedoucího. Nejvýše se pohybuje mistr M1, který má ve výsledcích kategorizace vyplývající z polostrukturovaných rozhovorů nejvíce obsaženy prvky týmového řízení.

	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7
Lidé	8,4	5,8	6,8	8,2	8,2	6	6,6
Úkol	7,6	6,4	7	8	8,2	5,4	7,6

Tabulka č. 3: Výsledky testu GRID (mřížka)



Graf č. 1: GRID (mřížka) umístění mistrů výroby

V testu **Zjišťování preference nástrojů využívaných k vedení** vyšlo hodnocení mistrů velmi vysoko. Všichni vyšli v té nejvyšší kategorii, kdy mezi preferované nástroje řízení je možno zařadit všechny, které byly v testu zkoumány. Jedná se **charisma, povzbuzení, osobní úctu, intelektuální stimulaci, slíbenou odměnu a hrozící postih**. Dle vyhodnocení tohoto testu vyšlo, že všechny tyto nástroje jsou využívány často. Zároveň není vidět významný rozdíl mezi skupinou S1 a S2.

	S1			S2			
	M4	M1	M7	M2	M3	M5	M6
Charisma	29	25,5	23	22	22,5	26,5	20,5
Povzbuzení	29	27	26	20	20	25	21
Osobní úcta	28	26	20	23	24	27	22
Intelektuální stimulace	26	19	19	20	23	22	17
Slíbená odměna	25	24	28	23	20	25	23
Hrozící postih	25	23	28	24	21	26	28

od 6 do 16	nástroje jsou využívány poměrně málo
od 16 do 23	nástroje jsou využívány průměrně
od 23 a výše	nástroje jsou využívány často

Tabulka č. 4: Zjišťování preference nástrojů používaných k vedení

8.3 Porovnání z hlediska komunikace, růstu a rozvoje a etiky

Z hlediska hodnocení zaměstnanců, kteří hodnotili otázky v oblasti **etiky**, **komunikace** a **růstu a rozvoje**, je vidět, že v rámci skupiny S1 se mistr M1 a M4 pohybují na prvních třech místech. Mistr M7 se pohybuje na prvních místech pouze v oblasti komunikace.

	S1			S2			
	M4	M1	M7	M3	M5	M6	M2
Etika	78%	88%	75%	75%	79%	63%	69%
Komunikace	90%	95%	88%	78%	76%	83%	71%
Růst a rozvoj	79%	82%	70%	78%	72%	63%	64%

Tabulka č. 5: Výsledky průzkumu v oblasti etiky, komunikace a růstu a rozvoje

Pokud porovnáme výsledky rozhovorů s mistry v oblasti komunikace, etiky na pracovišti a růstu a rozvoje s hodnocením těchto oblastí jejich podřízenými, vidíme, že v těchto oblastech se skupina mistrů S1 umístila **z hlediska hodnocení jejich lidí** na prvních třech místech kromě mistra M7, který se umístil na prvních místech pouze v oblasti komunikace. Přesto je i jeho hodnocení ze strany lidí poměrně vysoké. **Z hlediska hodnocení mistrů** ve skupině S1 na základě kategorizace vytvořené z polostrukturovaných rozhovorů se jejich umístění v prvních pozicích potvrdilo v oblasti **etiky na pracovišti**. V rozhovorech mistři ze skupiny S1 podporují etiku a zároveň

popisují jejich zájem o podřízené. Zmiňují ochotu pomoci a individuální přístup k lidem. V oblasti etiky na pracovišti tedy pravděpodobně panuje shoda názorů mezi podřízenými zaměstnanci a mistry výroby skupiny S1. V oblastech komunikace a růstu a rozvoje byla skupina mistrů S1 hodnocena jejich podřízenými v souladu s výsledky indexu efektivity manažera, tedy opět na prvních pozicích, kromě mistra M7. Z hlediska hodnocení mistrů na základě polostrukturovaných rozhovorů se v těchto oblastech nevyskytly znatelné rozdíly mezi skupinami S1 a S2. V oblastech komunikace a růstu a rozvoje jsem tedy nenalezla výrazné argumenty pro potvrzení shody názorů mezi mistry a jejich podřízenými zaměstnanci.

8 Naplnění cílů a výzkumných otázek

Hlavním cílem mé práce bylo nalezení nejčastěji se vyskytující prvků stylů řízení mistrů výroby a srovnání prvků stylu řízení úspěšných mistrů výroby s prvky stylu řízení ostatních mistrů taktéž se účastnících těchto průzkumů. Nejčastěji se vyskytující prvky řízení jsem určila na základě rozhovorů s mistry. Jednalo se o prvky: **osobní ohodnocení, pochvala, zpětná vazba, stupňování trestů, Kaizen, kontrola zadaných úkolů a vyslechnutí názoru podřízeného pracovníka.** Srovnání úspěšných mistrů s těmi ostatními proběhlo porovnáním skupin S1 a S2. Skupina S1 vykazovala svou motivaci především orientací na nové výzvy, změny či různorodost. Nikdo ze skupiny S1 neuvedl svou motivaci finančními prostředky. Ve skupině S2 motivaci formou finančního ohodnocení zmínili všichni mistři kromě jednoho. Skupina S1 častěji zmiňovala využití konkrétních prvků řízení, a to pochvalu, komunikaci a vedení týmu. Porovnání v oblasti etiky na pracovišti mistři skupiny S1 využívají více nabízenou pomoc podřízeným a snahu o individuální přístup k lidem, zatímco mistři ve skupině S2 odpovídají na dotazy ohledně etiky na pracovišti jednoslovně. Porovnání proběhlo také v rámci nejčastěji využívaných prvků řízení. V této oblasti nebyl znatelný rozdíl mezi oběma skupinami.

Dílním cílem bylo porovnání výsledků průzkumů spokojeností zaměstnanců za roky 2009, 2010, 2011. Toto porovnání proběhlo na základě analýzy již existujících dokumentů. Z porovnání vzešly dvě skupiny mistrů. Skupina S1, která obsahovala nejúspěšnější mistry M1, M4 a M7. Druhá skupina S2 obsahovala ostatní mistry M2, M3, M5 a M6. Dalším z dílčích cílů bylo vytvořit návrh využitelných prvků řízení pro potenciální kandidáty na

pozici mistra či pro nové mistry výroby, kteří nemají s řízením lidí dostatek zkušeností. Touto oblastí se zabývám v následující kapitole Doporučení do praxe.

Stanovila jsem si také výzkumné otázky:

- 1) Které prvky stylů řízení používají mistři, kteří mají nejlepší výsledky v průzkumu spokojenosti zaměstnanců?
- 2) Jsou prvky stylu řízení těchto dvou skupin mistrů výroby výrazně odlišné?

Odpovědi:

- 1) Na základě zkoumaných dat bylo zjištěno, že mistři, kteří mají nejlepší výsledky v průzkumu spokojenosti zaměstnanců, využívají prvky řízení pochvalu, komunikaci a vedení týmu.
- 2) Prvky stylu řízení těchto dvou skupin mistrů nejsou výrazně odlišné. Odlišnost byla zjištěna u direktivního stylu řízení, který využívají všichni mistři. Mistři skupiny S2 však vykazují vyšší nekompromisnost v dodržování stanovených postupů.

9 Práce s potenciálními kandidáty a doporučení do praxe v Johnson Controls Mladá Boleslav

Vzhledem k tomu, že zpracované téma se týká přímo oblasti, ve které pracuji, chtěla jsem výsledek mé práce využít a dát k dispozici těm, kterým by mohl pomoci. Jedná se především o potenciální kandidáty na pozici mistra výroby, případně pro nové mistry výroby bez výraznějších zkušeností v oblasti řízení lidí ve výrobě.

V rámci našich tří závodů se snažíme pracovat s interními zájemci o další postup a těmto interním kandidátům se snažíme dát přednost před externími zájemci. Proto nejdříve vybíráme na otevřenou pozici z interních zdrojů a dáváme příležitost našim spolehlivým zaměstnancům. Tento postup je v souladu s oblastí průzkumu spokojenosti zaměstnanců, a to růstem a rozvojem. V současné době probíhá identifikace interních potenciálních kandidátů průběžně. Přímý nadřízený v případě zájmu doporučí pracovníka, který má předpoklady k tomu, aby mohl vykonávat určitou pozici. Další identifikace potenciálního kandidáta může probíhat i tak, že kandidát se sám přihlásí. Na nástěnkách, na LCD obrazovkách, na intranetu i na pravidelných poradách, jsou zaměstnanci informováni o

volných pracovních místech i o možnostech přihlásit se jako budoucí zájemce. Zájemci přinesou životopis na personální oddělení, kde se vyberou ti, kteří vyhovují požadavkům.

Dále jsou pozváni interní kandidáti, kteří byli vybráni jako potenciály na danou pozici na určitý den do zasedací místnosti, kde personální oddělení pořádá za účasti příslušného nadřízeného interní assessment centrum (příloha č. 6).

Dle Pike (2008) jsou assessment centra jednou z nejmodernějších metod testování uchazečů o zaměstnání. Jejich cílem je vybrat nejvhodnějšího kandidáta na danou pozici, zmapování osobnostního profilu kandidáta a posouzení komunikace, týmovosti a schopností kandidátů.

Na základě již absolvovaných assessment center v naší firmě a nastudované problematiky, jsme v rámci personálního oddělení vytvořili vlastní interní systém assessment center, který zahrnuje případové studie na oblastech, které bychom u interních kandidátů rádi znali. Také jsme se naučili pozorovat jednání a chování účastníků při řešení případových úkolů a do této problematiky jsme se snažili zasvětit i příslušného nadřízeného. Poslední testování na pozici mistra, případně parťáka, proběhlo v závodě v Mladé Boleslavi v březnu 2012. Na tento den byla sestavena agenda (příloha č. 7). Právě do této oblasti testování bych zařadila situace, které souvisí s prvky řízení, které jsem našla v rámci této práce. U mistrů, kteří dopadli v průzkumech spokojenosti zaměstnanců nejlépe, je využíváno především prvků řízení **pochvaly, komunikace a vedení týmu**. Případové studie na prověření schopnosti využití těchto prvků řízení a také prvků, které byly společné všem mistrům, jako **osobní ohodnocení, pochvala, zpětná vazba, stupňování trestů, Kaizen, kontrola zadaných úkolů a vyslechnutí názoru podřízeného pracovníka**, se dají připravit. Reakce a schopnost využití těchto prvků řízení se po ukončení testování vyhodnotí jednotlivými pozorovateli a potenciální kandidáti se seznámí s výsledkem a doporučením jak správně tyto prvky využívat a kde je doporučeno změnit postup.

V případě, že je potenciální kandidát dosazen na pozici, je mu připraven přímým nadřízeným ve spolupráci s personálním oddělením adaptační plán, kde je popsáno, co musí pracovník projít, jak dlouho se bude zaučovat v jednotlivých oblastech a kdo je za tuto oblast zodpovědný. V adaptačním plánu na mistra výroby jsou zohledněny kromě výroby i související procesy. Tedy seznámení s činnostmi na oddělení kvality, logistiky a personálního oddělení. Adaptační proces trvá většinou 3 měsíce. Dle potřeby lze ale tento

proces prodloužit či zkrátit. Po ukončení adaptačního procesu přichází vhodná doba na zopakování si prvků řízení. Proto je mým záměrem vytvořit brožuru, která bude k dispozici všem zájemcům v rámci Johnson Controls, a to jak v papírové formě, tak v elektronické formě. Elektronickou formou mám na mysli umístění na lokálním intranetu. Informace o brožuře a jejím obsahu budou předávány personálním oddělením. Obsah bude tvořen informacemi o možných rozděleních stylů řízení (především o prvcích nejužívanějších stylů řízení v naší firmě, a to týmového a direktivního stylu), o základních prvcích řízení, které se osvědčily mistrům v našem výrobním závodě, tedy již zmíněné prvky řízení **osobní ohodnocení, pochvala, zpětná vazba, stupňování trestů, Kaizen, kontrola zadaných úkolů a vyslechnutí názoru podřízeného pracovníka**. Tyto prvky řízení mohou být popsány jako základní pojmy a na jejich základě a základě souvisejících případových aktivit je možno připravit krátký e-learning, z jehož absolvování by mělo být jasné, zda potenciální kandidát v této oblasti znalostně obstál. Jako další téma bych zařadila etiku na pracovišti, na kterou je v naší firmě kladen velký důraz. Zároveň budou přiloženy testy „GRID“ (mřížka) a „Zjišťování preferencí nástrojů využívaných k vedení“. Tyto testy bude možno si vyplnit a vyhodnotit. Dále bude v brožuře uveden kontakt na personální oddělení v případě dotazů a doporučení dostupné literatury o stylech řízení či vedení lidí. Před uvedením celé brožury do praxe budu kontaktovat jednotlivé mistry výroby a požádám je o připomínky či podněty k obsahu brožury.

10 Diskuze

Zkvalitnění vedení či řízení lidí vidím v současné době jako trend, kterým by se zaměstnavatelé měli ubírat. Rychlost celého běhu našeho života se stupňuje a toto jde ruku v ruce i s urychlováním činností a zvýšeným stresem v našich zaměstnáních. Jedním z momentů, o kterých se domnívám, že by mohly posloužit jako pomoc v této situaci, by bylo, aby byli řídicí pracovníci vedeni k systematizaci své pracovní činnosti a naučili se využívat prvků řízení, které jsou osvědčené a mohou jim pomoci. Jak vidím okolo sebe v naší firmě, rychlost řešení operativních problémů se stále zvyšuje, tlak na každého sílí a pokud se člověk na chvíli nezastaví a nezpracuje na plánu, jak to bude celé organizovat, může ho to zcela semlít a dále vykonává již jen automaticky činnosti, které nejvíce hoří. Ale to už není o radosti z práce, ani o tom, že se nadřízenému a jeho týmu něco podaří, že se výsledky plní tak, aby lidé u toho byli motivováni. Podle mých zkušeností v rámci

takovéhoto řízení se velmi rychle objevují problémy, které svědčí o nutnosti řešit celý systém organizace práce.

Ohledně možného zdroje nepřesností u průzkumů spokojenosti u výrobních zaměstnanců, kteří tvořili výběrový soubor, mohlo dojít k ovlivnění jejich názoru postoji mistra nebo i personalisty, kteří pomáhali vysvětlit zaměstnancům jak postupovat u vyplňování. Personalista např. na dotaz od zaměstnance, který může znít, *co si mám pod touto otázkou představit*, nemusí odpovědět zcela neutrálně, čímž může postoj úrovně vyplnění ovlivnit. I když byli personalisti poučeni, o této skutečnosti, ovlivnění nelze vyloučit. U mistra, jako nadřízeného, byl velmi důležitý způsob a forma sdělení podřízeným, že mají jít vyplnit požadovaný průzkum. Tato skutečnost mohla být zdrojem určitých nepřesností vzhledem k tomu, jak zaměstnanci průzkum vyplnili. Není vyloučena ani jistá nepřesnost při vyplňování testů. Mistři navštívili hodně školení týkajících se řízení či vedení lidí. Školení byla vedena vždy nějakou externí vzdělávací agenturou a většinou za mé účasti. Vždy jsem se snažila, aby si mistři odnesli do své praxe co nejvíce užitečných poznatků, které jim potom budou v jejich práci pomáhat. Část těchto školení jsme organizovali v rámci dotace z fondů Evropské unie, kterou jsme získali. Jednalo se o dotaci v rámci operačního programu „Lidské zdroje a zaměstnanost“ s názvem „Cestou vzdělání k vyšší konkurenceschopnosti zaměstnance i zaměstnavatele Johnson Controls“. Mistři tedy velmi dobře vědí, jaké nástroje by měli využívat a to mohlo ovlivnit i úroveň vyplnění testů.

V oblasti výsledku ohledně stylů řízení vyplývajících rozhovorů, vidím možnost potenciálního zkreslení u direktivního řízení. Jde o to, že dodržování pravidel dle předepsaného postupu může být způsobeno charakterem výrobního zaměření. Lidé jsou na nutnost dodržování pracovních postupů často upozorňováni při auditech a povinnost dodržování pravidel a pracovních postupů je zahrnuta i v pracovněprávních dokumentech jako je kolektivní smlouva nebo pracovní řád. Proto nejsem schopna s jistotou tvrdit, že prvky direktivního stylu řízení, které využívají mistři, jsou využívány mistry zcela pouze jako jejich rozhodnutí a jejich styl vedení. Může jí o důsledek obecně platného nařízení, které je zavedeno v rámci firmy.

U kategorie osobnost mistra a jeho motivace se zdá, že výsledek je ve shodě s teorií, která tvrdí, že finanční ohodnocení je krátkodobě působícím motivátorem, a že pro mistry výroby, kteří patří do skupiny S1 je výraznější motivací oblast nových podnětů a fungování

týmu, které řídí využitím jasných prvků řízení. Dle Urbana (2008) u kvalifikovaných pracovníků je potřeba motivovat z hlediska jednání se zaměstnanci s respektem, navozování jejich důvěry, zajímavosti práce, uplatnění jejich schopností, možnosti pracovat samostatně, získávání nových zkušeností apod.

V dostupných zdrojích se mi velmi těžce hledaly studie zaměřené tímto směrem. Styl řízení a jeho dopad na spokojenost zaměstnanců jako celek nebyl k dispozici. Zajímavý se mi zdál související výzkum, který zkoumal jednu z oblastí řízení, a to komunikaci, a její dopad na spokojenost zaměstnanců. Styl komunikace řídicího pracovníka určuje vztahy na pracovištích a určuje postoje zaměstnanců. Za důležité je zde považován i prvek toho, že v rámci komunikace není důležité jen to, „co“ bylo řečeno, ale „jak“ to bylo řečeno. Byly zkoumány tři styly řízení komunikace, a bylo prokázáno, který ze stylů má nejvyšší dopad na spokojenost zaměstnanců. Ukázalo se, že ze tří zkoumaných stylů, z pasivního, agresivního a asertivního, se nejvíce osvědčil asertivní styl. Asertivní styl je v tomto výzkumu popsán jako styl komunikace s takovými prvky řízení, které umožňují prosadit své vlastní zájmy, bez toho aniž by byla popírána práva a zájmy druhých. Výzkum v oblasti asertivního stylu řízení komunikace popisuje některé prvky, které se shodují či podobají prvkům, které vyšly z mé kategorizace na základě polostrukturovaných rozhovorů s mistry. Jsou to např. respektování druhých, porozumění zadanému úkolu, plnění úkolu, jednoznačnost komunikace, konstruktivní zpětná vazba, spolupracující a příjemné prostředí atd. Je důležité, aby byl styl komunikace jednoznačný a pochopitelný. Čím více cítí podřízení zaměstnanci ve svém nadřízeném podporu, tím se zvyšuje jejich pracovní spokojenost. Kromě pozitivního dopadu asertivního stylu komunikace na spokojenost zaměstnanců, se prokázal v tomto výzkumu i pozitivní dopad tohoto stylu na snížení absence zaměstnanců a na jejich sebehodnocení v rámci organizace (Shillpee, A., Damodar, S., Seema, S., 2013).

Z hlediska praktické využitelnosti výsledků je reálné, že se tyto výsledky mohou využít ve firmě Johnson Controls Mladá Boleslav při začleňování a přípravě nového mistra na pracovní pozici mistra nebo parťáka, který je v procesech řízení lidí mistrovým zástupcem. V době čerpání dovolené nebo v době nemoci mistra je celé řízení směny na něm, proto je důležité, aby i parťák byl trénován v oblasti řízení lidí. Další oblastí využitelnosti je nabídnutí identifikovaných prvků stylu řízení i mistrům, kteří tyto prvky dosud nevyužívají. Možnost rozšíření prvků stylů řízení či vedení bych viděla v oblasti zdokonalování zástupců mistrů v této oblasti. Jinou oblastí, na které by se dalo

v této souvislosti pracovat, jsou další klíčoví zaměstnanci firmy, jako např. technologové, inženýři výrobků, inženýři kvality. Jde o pozice, kterých je v současné době nedostatek na pracovním trhu, obzvláště pokud požadujeme, aby měli zkušenost v automobilovém průmyslu a k tomu ovládali jeden či dva zahraniční jazyky. V této době jsou tito lidé žádáni. V naší firmě vidím, že jejich práce je dosti časově náročná a zároveň zde vidím určitý nepoměr v rozdělení činností mezi některými z nich. Tato oblast řízení je v zodpovědnosti příslušného manažera, ale dovedu si představit, že na základě polostrukturovaných rozhovorů, by mohla vzniknout doporučení, která by se týkala doporučení prvků řízení konkrétně pro tyto pozice. Dalším tématem by mohly být prvky stylů řízení manažerů a prozkoumání z hlediska vlivu na spokojenost jejich podřízených.

11 Závěry

Na základě průzkumů spokojenosti zaměstnanců a jejich porovnání za roky 2009,2010 a 2011 byli identifikováni v oblasti indexu efektivity manažera na základě nejvyššího hodnocení jejich podřízených, mistři M1, M4 a M7. Tito mistři tvořili skupinu S1. Na základě provedení kategorizace vycházející z polostrukturovaných rozhovorů se všemi mistry je možno s určitou pravděpodobností tvrdit, že:

- a) skupina mistrů S1 je oproti skupině mistrů S2, motivována především novými výzvami, změnami, různorodou prací,
- b) nikdo z mistrů úspěšnější skupiny S1 neuvedl jako svou motivaci finanční ohodnocení,
- c) mistři skupiny S1 využívají ve větší četnosti konkrétní prvky řízení, a to především pochvalu, komunikaci a vedení týmu,
- d) v oblasti etického chování na pracovišti mistři skupiny S1 využívají více nabízenou pomoc podřízeným a snahu o individuální přístup k lidem,
- e) mezi nejčastěji využívané prvky řízení většiny mistrů, jak skupiny S1, tak skupiny S2, patří využití osobního ohodnocení, pochvala, zpětná vazba, stupňování trestů, Kaizen, kontrola zadaných úkolů a vyslechnutí názoru podřízeného pracovníka.

S ohledem dopadu na spokojenost zaměstnanců je patrné, že skupina mistrů S1 je motivována vyššími potřebami a využívá konkrétní prvky řízení, především pochvalu, komunikaci a vedení týmu. Dále má tato skupina více propracovanou oblast etiky na pracovišti. Na základě těchto získaných údajů lze předpokládat, že je prokázán pozitivní

vliv na spokojenost jejich podřízených v těchto oblastech. V ostatních zkoumaných oblastech (motivaci, růstu a rozvoji) nebylo prokázáno, že by styl řízení skupiny S1 měl odlišný dopad na spokojenost podřízených zaměstnanců než styl řízení skupiny S2.

12 Souhrn

Práce se skládá ze dvou částí, teoretické a výzkumné.

13.1 Teoretická část

V této části jsem se snažila čerpat částečně z klasické literatury, ale velkou měrou i z aktuální situace formou článků, časopisů a internetových zdrojů. Teoretická část začíná po úvodu vysvětlením rozdílů mezi vedením a řízením. Oba termíny jsou často zaměňovány, proto jsme považovala za důležité je vysvětlit. Pokračuje přehledem úrovněmi řízení, a to jak z hlediska hierarchického uspořádání organizace, tak z hlediska zaměření činnosti. Zmiňuji se zde i o tom, že každý liniový manažer má svůj popis práce, kde má definovány pravomoc, odpovědnost, náplň práce a kvalifikační požadavky. Jako příklad z praxe uvádím případovou studii výrobní firmy Holcim Česko, která měla nesprávně rozložené činnosti mezi úrovněmi řízení a rozhodla se to řešit. Další oblastí je řízení a podpora skupin. Toto téma je zařazeno především proto, že mistr výroby řídí svoji směnu a tato oblast je tedy pro něho aktuální. Další kapitolou jsou styly řízení. Nejdříve jsem přiblížila některé z teorií řízení a jejich prvky, které jsou v teoriích obsaženy. Dále pokračuji druhy stylů řízení. Tyto druhy jsou zahrnuty ve výzkumné části méj bakalářské práce a snažím se prozkoumat, zda některé z prvků těchto stylů řízení využívají mistři výroby ve společnosti Johnson Controls Mladá Boleslav. Jako jeden ze zajímavých stylů řízení uvádím koučovací styl, který je popsán na konkrétním projektu výrobní firmy Ardagh Group. V tomto projektu se mistři učili koučovacím stylu vedení a výsledkem bylo jeho zavedení v praxi. Dále uvádím v rámci stylu řízení orientaci vedoucího pracovníka buď na úkoly, nebo na lidi. Způsob, jakým se tato orientace dá zjistit, je tzv. metoda „GRID“ (mřížka). Zajímavé je, že existuje společnost, která rozvíjí a školí tuto metodu. Společnost je mezinárodní a v Čechách se jmenuje CZECH GRID GROUP. Styly řízení vyplývající z této zjišťovací metody zde popisují.

Pozici mistra výroby považuji za klíčovou, proto je v další části uvedeno, čím by se měl správný řídicí pracovník vyznačovat.

Pokračuji čerpáním informací z mého pracovního působení v Johnson Controls. Zmiňuji se krátce o tom, čím se tato společnost zabývá, jak vznikla a jakou má strukturu. Dále popisuji nástroj řízení, který je dostupný a využívaný mistry výroby. Jmenuje se Johnson Controls Manufacturing System a všichni zaměstnanci jsou z něho proškolení. Pokud se mistrovi podaří uvést tento systém alespoň částečně do své práce, je zde znatelné ulehčení a pomoc v řízení. Ke každé oblasti tohoto systému popisuji ze svých zkušeností přínos pro mistra výroby, využije-li tento nástroj.

Dalším z velmi funkčních nástrojů, které jsou mistrům k dispozici jako pomoc při řízení, je pohyblivá složka mzdy. Proto se dále snažím vysvětlit její smysl a účinnost.

Poslední kapitola teoretické části pojednává o spokojenosti zaměstnanců. Zabývám se zde faktory pracovní spokojenosti z více úhlů pohledu. Úzce souvisejícím tématem se spokojeností zaměstnanců je jejich motivace. Této oblasti je zde také věnován určitý menší prostor. V rámci průzkumu spokojenosti zaměstnanců se často zkoumá efektivita nadřízeného a angažovanost či zapojení zaměstnanců. Jelikož tyto dvě oblasti popisují a vyhodnocují i ve výzkumné části, věnovala jsem upřesnění těchto termínů místo i zde.

13.2 Výzkumná část

Výzkumná část se zabývá především zkoumáním stylů řízení mistrů výroby ve firmě Johnson Controls Mladá Boleslav. Cílem mé práce bylo identifikovat nejvíce používané prvky stylu řízení mistrů výroby. Na základě výsledků z průzkumů spokojenosti zaměstnanců za roky 2009, 2010 a 2011 jsem udělala porovnání všech mistrů. Na tomto základě jsem tři nejlepší mistry zařadila do skupiny S1 a ostatní mistry do skupiny S2. Porovnání dostupných průzkumů za poslední tři roky a identifikace nejlepších mistrů byla provedena z toho důvodu, aby se ukázalo, zda mistři, kteří vyšli nejlépe v průzkumech, využívají odlišné prvky řízení než ostatní mistři. Protože jsem chtěla, aby moje práce měla nějaký praktický přínos, dalším cílem bylo identifikovat konkrétní prvky řízení mistrů výroby, využívané v Johnson Controls Mladá Boleslav a poskytnout je k dispozici potenciálním kandidátům na pozici mistra výroby či novým mistrům, kteří nemají dostatek zkušeností s řízením lidí.

Výzkumná část má převážně kvalitativní charakter, jen pro dokreslení je z menší části kvantitativní. Využívám zde analýzu již existujících dokumentů. Jedná se o dostupné průzkumy, které jsou mi, díky tomu, že pracuji na personálním oddělení, běžně dostupné.

Dále je zde využít polostrukturovaný rozhovor s každým z mistrů. Jako poslední využívám dva nestandardizované testy, které jsou dostupné a užívané na intranetu Johnson Controls. U polostrukturovaných rozhovorů byl účel rozhovoru vysvětlen dopředu a poté proběhla domluva o tom, zda rozhovor proběhne, kdy a kde. Žádný z mistrů mi rozhovor neodmítl a všichni ho chtěli absolvovat v práci. Obsah rozhovoru jsem sestavila dle doporučené osnovy (Miovský, 2010). Do obsahu jsem zahrнула i oblasti, které byly předmětem průzkumu spokojenosti zaměstnanců, aby se dalo porovnat to, co si myslí mistr a jakého názoru jsou zaměstnanci. Jde zde o oblasti etiky na pracovišti, růstu a rozvoje a komunikace s podřízenými.

Dále jsem se zaměřila na popis průzkumů spokojenosti zaměstnanců ve firmě Johnson Controls Mladá Boleslav. V rámci firmy je celosvětově průzkum spokojenosti zaměstnanců zajišťován jednou externí firmou, která zpřístupní elektronickou aplikaci, kde mohou i zaměstnanci, kteří nevládnou v práci počítač, vyplnit tento průzkum elektronicky. Papírová forma dotazníků proběhla naposledy v roce 2009 a v dalších letech již následovalo elektronické vyplnění. Jako problémové se jeví v době vyplňování průzkumů uvolňování zaměstnanců výroby ve větším množství. Výroba, která pracuje v systému JIT („just in time“), tedy bez významnějších skladových prostor, musí zajistit kontinuální přísun výrobků zákazníkovi. Dalším specifikem je to, že do lokalit Mladá Boleslav a Rychnov nad Kněžnou, kde se výrobní závody nacházejí, jezdí pracovníci z okolních vesnic či městeček, a tak jsou závislí na dopravě, která je organizována v závislosti na směnný režim. Z hlediska kvantitativní části jsem využila dvou nestandardizovaných testů. Jednalo se o test „GRID“ (mřížka) a o test „Zjišťování preference nástrojů využívaných k vedení“.

Metodou pro zpracování a analýzu dat byla v první řadě kategorizace, která byla provedena s využitím kódování, z polostrukturovaných interview. Struktura dotazníku byla již předem částečně směřována do okruhů týkajících se osobnostní charakteristiky vedoucího pracovníka, rozeznání prvků řízení dle Plamínka (direktivní, týmové, liberální a formální), schopnost motivace podřízených, komunikace s podřízenými, etického chování a růst a rozvoj.

V průzkumech spokojenosti zaměstnanců jsem se zabývala porovnáním výsledků jednotlivých mistrů v oblasti indexu efektivity nadřízeného. Vysvětlila jsem i druhý zásadní index, a to index angažovanosti či zapojení zaměstnanců. Tímto indexem jsem se,

ale dále výrazněji nezabývala vzhledem k tomu, že se v rámci něho zkoumá spíše celkový postoj zaměstnance k firmě, ne v přímé souvislosti k nadřízenému.

Údaje ze dvou nestandardizovaných testů jsem vyhodnotila formou popisné statistiky. Test „GRID“ (mřížka) jsem dala do grafu, který ukazuje, kde se každý z mistrů nachází a ke kterému typu nadřízeného inklinuje.

Základním souborem pro oblast průzkumů spokojenosti zaměstnanců a jejich porovnání byli všichni zaměstnanci, kteří se účastnili těchto průzkumů. Výběrovým souborem byli podřízení zaměstnanci daného mistra. Základním souborem pro oblast zkoumání mistrů výroby byli všichni mistři výroby. A výběrový soubor byl tvořen třemi nejlepšími mistry.

Z hlediska výsledků se skupina S1 (nejlepší mistři) lišila od skupiny S2 (ostatní mistři) motivací. Skupina S1 upřednostnila nové výzvy, změny, různorodou práci. Skupina mistrů S2 uváděla finanční ohodnocení. Dále mistři ve skupině S1 využívají více prvky jako pochvalu, komunikaci a vedení týmu, dále v oblasti etiky skupina S1 více specifikuje odpovědi na tuto oblast, a to především zmínkou o individuálním přístupu a nabízené pomoci. Mezi výsledky mé práce patří i identifikace prvků řízení, které využívají všichni mistři ve firmě Johnson Controls Mladá Boleslav, a to jsou využití osobního ohodnocení, pochvala, zpětná vazba, stupňování trestů, Kaizen, kontrola zadaných úkolů a vyslechnutí názoru podřízeného pracovníka. Skupina mistrů S1 využívá tedy určité specifické prvky řízení, které jsou odlišné od skupiny S2. V těchto oblastech lze tedy pravděpodobně usuzovat, že zde jde o příznivý vliv na spokojenost podřízených zaměstnanců. Jedná se o oblasti využití pochvaly, komunikace a vedení týmu. Také o oblast etiky na pracovišti. U ostatních oblastí, tedy motivace, růstu a rozvoje nebyl prokázán u skupiny S1 odlišný přístup v řízení od skupiny S2.

Seznam použitých zdrojů a literatury

- 1) Abraham, S. (2012). Development of Employee Engagement Programme on the basis of Employee Satisfaction. *Journal of Economic Development, Management, IT, Finance and Marketing* 4(1), 27-37.
- 2) Armstrong, M. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
- 3) Bedrnová, E., Nový, I. & kol. (1998). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
- 4) Bělohávek, F. (2000). *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press.
- 5) Bělohávek, F. (1996). *Organizační chování*. Olomouc: Rubico.
- 6) Branham, L. (2004). *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno: Computer Press.
- 7) Cejthamr, V. (2010). *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing.
- 8) Czech Grid Group. Získáno 15. 2.2013 z <http://www.gridgroup.cz/zvysovani-vykonnosti/metoda-a-koncepce/koncepce-grid/>
- 9) Doležal, J., Hájek, M., Hrazdilová Bočková, K., Krátký, J., Lacko, B., Máchal, P., Nechvilová, S., ... Cingl, O. (2012). *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada Publishing.
- 10) Futerová, H. (3. 9. 2012). Liniový manager. Získáno 14. 3. 2013 z <http://www.koucinkakademie.cz/workshopDetail.yhtml?id=189>
- 11) Göll, S., & Rettler, P. (2010). Anerkennung und Kritik in der modernen Personalführung - Ein empirischer Befund zum Einsatz von Anerkennung, Wertschätzung und Kritik als Führungsinstrumente. *Journal für Psychologie*, Jg. 18 (2010), Ausgabe 2.
- 12) Fischer – Epe, M. (2006). *Koučování. Zásady a techniky profesního doprovázení*. Praha: Portál.
- 13) Gyurák Babel'ová, Z. (2012). Faktory ovplyvňujúce spokojnosť a výkonnosť zamestnancov. *ACTA UNIVERSITATIS MATTHIAE BELII, XIV/1*. Získáno 17. 2. 2013 z http://www.fpv.umb.sk/kat/ken/akta/index.php?option=com_content&view=article&

id=130:faktory-ovplyvujuce-spokojnos-a-vykonnos-zamestnancov-
&catid=25:vyskumne-tudie&Itemid=27

- 14) Hájek, M. (20. 1. 2010). Motivace a angažovanost pracovníků. Získáno z <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/inspirace/447-motivace-angazovanost.html>
- 15) Hendl, J. (2005). *Kvalitativní výzkum*. Praha: Portál.
- 16) Zelingerová, L. (2011). „Jmenuji se Igor Hnízdo“. *HRM line 15_2011* (elektronický časopis zasílaný emailem).
- 17) Johnson Controls. (2012). 125 years honoring our past. Inspired by our future. Získáno z <http://cache.jcivideo.com/125th/#/home>
- 18) Johnson Controls. (2013). Získáno z http://www.johnsoncontrols.cz/content/cz/cs/o_nas.html
- 19) Khelerová, V. (2010). *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. Praha: Grada Publishing.
- 20) Khilawala, R. (11. 3. 2013). List of different types of Management Styles. *Buzzle*. Získáno z <http://www.buzzle.com/articles/management-styles-list-of-different-types-of-management-styles.html#F>
- 21) Klíčem k angažovanosti zaměstnanců jsou manažeři (30. 1. 2013). HR news. Získáno z <http://www.hrnews.cz/dual/lidske-zdroje/organizace-pracovni-cinnosti-id-148681/klicem-k-angazovanosti-zamestnancu-jsou-manazeri-id-1781228>
- 22) Koubek, J. (2006). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- 23) Lean/JCMS Learning resources (2013). [Interní materiál Johnson Controls].
- 24) Lindsay, G., Koene, C., Ovreeide, H., & Lang, F. (2010). *Etika pro evropské psychology*. Praha: Triton.
- 25) Lipman, V. (2013). Small Things Make a Big Diference in Employee Engagement. *Psychology today*. Získáno z <http://www.psychologytoday.com/blog/mind-the-manager/201301/small-things-make-big-difference-in-employee-engagement>
- 26) Mikuláščík, M. (2007). *Manažerská psychologie*. Praha: Grada Publishing.
- 27) Miovský, M. (2010). *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada Publishing.

- 28) Owen, J. (2006). *Tři pilíře úspěšného manažera*. Praha: Grada Publishing.
- 29) Pike, J. (11. září 2008). Assessment centrum: výběrová metoda, která vás bude bavit. i.DNES.cz/Finance. Získáno z http://finance.idnes.cz/assessment-centrum-vyberova-metoda-ktera-vas-bude-bavit-pkf-/podnikani.aspx?c=A080909_093032_firmy_rady_fib
- 30) Plamínek, J. (2000). *Synergický management*. Praha: Argo.
- 31) Plháková, A. (2008). *Učebnice obecné psychologie*. Praha: Academia.
- 32) Pojerová, Š. (2007). Proč a jak dělat průzkumy spokojenosti zaměstnanců. *Marketing&Media*. Získáno z <http://trendmarketing.ihned.cz/c1-21466310>
- 33) Provazník, V. (2002). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing.
- 34) Shilpee, A., Damodar, S., & Seema, S. (2013). Impact of managerial communication styles on employee's attitudes and behaviors. *Employee relations*. Emerald Group Publishing Limited.
- 35) Schmidt, P. (22. 2. 2006). Jak zvýšit produktivitu práce pomocí pohyblivé složky platu. Marketingové noviny. Získáno z http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=3964&jak-zvysit-produktivitu-prace-pomoci-pohyblive-slozky-platu
- 36) Studie Kam kráčí angažovanost zaměstnanců (5. 6. 2012). HR news. Získáno z <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/studie-a-trendy-id-148711/studie-kam-kraci-angazovanost-zamestnancu-id-1633429>
- 37) Stýblo, J. (2006). Progresivní formy hodnocení výkonu ve vazbě na odměňování zaměstnanců. *Práce a mzda 2006/7*.
- 38) Stýblo, J. (2008). Účinný styl práce s lidmi jako nejlepší benefit. *Práce a mzda 2008/8*.
- 39) Stýblo, J. (2012). Leadsip jako motivující a inspirující vedení lidí. *Práce a mzda 2012/3*.
- 40) Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K., & Hoskovec, J. (2003). *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum.

- 41) Suter, M., Bukovčan, A. (květen, 2012). *Rozvíjení lídrů jejich aktivním zapojením do rozvoje zaměstnanců*. Získáno 20. 12. 2012 z:
<http://www.peoplemanagementforum.cz/cs/akce/jak-dosahnout-podnikatelskych-cilu-pomoci-hr-reseni/>
- 42) Urban, J. (2008). Jak úspěšně motivovat. *Práce a mzda 2008/7*.
- 43) Veber, J. & kol. (2009). *MANAGEMENT. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press.
-

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Přehled základních údajů o mistrech výroby

Tabulka č. 2: Porovnání indexu efektivity manažera za roky 2009, 2010 a 2011

Tabulka č. 3: Výsledky testu GRID (mřížka)

Tabulka č. 4: Zjišťování preference nástrojů používaných k vedení

Tabulka č. 5: Výsledky průzkumu v oblasti etiky, komunikace a růstu a rozvoje

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: GRID (mřížka), (Czech Grid Group, 2013)

Obrázek č. 2: 125 let inovací Johnson Controls (Johnson Controls, 2012)

Seznam grafů

Graf č. 1: GRID (mřížka) umístění mistrů výroby

Seznam příloh

Příloha č. 1: Formulář zadání diplomové práce

Příloha č. 2: Český a anglický abstrakt bakalářské diplomové práce

Příloha č. 3: Ukázka přepisu polostrukturovaného rozhovoru

Příloha č. 4: Ukázka kategorizace

Příloha č. 5: Vysvětlení hovorových pojmů

Příloha č. 6: Pozvánka na interní assessment

Příloha č. 7: Agenda interního assessmentu

Příloha č. 1: Formulář zadání diplomové práce

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Akademický rok: 2011/2012

Studijní program: Psychologie
Forma: Kombinovaná
Obor/komb.: Psychologie (PSYB)

Podklad pro zadání BAKALÁŘSKÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
Ing. FRÁTRIK ŠKARKOVÁ Radka	Skalsko 6, Skalsko	I10284

TÉMA ČESKY:

Styly řízení mistrů výroby a jejich dopad na spokojenost zaměstnanců

NÁZEV ANGLICKY:

Management styles of manufacturing supervisors and their impact on employee satisfaction

VEDOUcí PRÁCE:

PhDr. Matuš Šucha, Ph.D. - PCH

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

1. Prostudování doporučené literatury.
2. Teoretická část bude zahrnovat přehled úrovní řízení, řízení a podporu skupin, přehled teorií stylů řízení, modely a styly vedení, osobnost řídicího pracovníka a jeho charakteristiku, dimenze chování řídicích pracovníků (orientace na lidi vers. orientace na úkol).
3. Výzkum je založen na již dostupných datech výsledků průzkumu spokojenosti zaměstnanců za roky 2009, 2010 a 2011.
4. Bude využita metoda moderovaného rozhovoru (polostrukturované interview).
5. Základní soubor obsahuje - všechny zaměstnance. Výběrový soubor obsahuje všechny mistry výroby.
5. Práce bude mít výstup využitelný v personální praxi v oblasti osobnostního rozvoje potenciálních kandidátů na pozici mistra. Bude se jednat o popsání prvků nevhodnějšího stylu řízení v daném závodě.

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

1. Nakonečný, M. (1998): Psychologie osobnosti. Praha: Academia/Ivo Železný.
2. Gilbertová, S., Matoušek, O. (2002): Ergonomie: optimalizace lidské činnosti. Grada publishing.
3. Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K. & Voskovec, J. (2003). Psychologie ve světě práce. Praha : UK Karolinum.
4. Bedrnová, E. Nový, I. (1998). Psychologie a sociologie v řízení. Praha: Management press.
5. Buchanan, D., Cressey, P., Hilba, J. C.: Work organisation and ergonomics
6. Bělohávek, F. (1996). Organizační chování. Olomouc: Rubico.
7. Plamínek, J. (2000). Synergický management. Praha: Argo.
8. Stýblo, J. (1993). Efektivní manažer. Ostrava: Montanex.
9. Míkuláščík M. (2007). Manažerská psychologie. Grada.
10. Bělohávek F. (2005), Jak řídit a vést lidi. Computer Press
11. Časopisy: Čs. Psychologie, spec. časopisy týkající se psychologie práce, a jiné.

Podpis studenta:

Datum:

Podpis vedoucího práce:

Datum:

Příloha č. 2: Český a anglický abstrakt bakalářské diplomové práce

ABSTRAKT BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Název práce: Styly řízení mistrů výroby a jejich dopad na spokojenost zaměstnanců

Autor práce: Ing. Radka Frátrik Škarková

Vedoucí práce: PhDr. Matuš Šucha, Ph.D.

Počet stran a znaků: 56, 111 580

Počet příloh: 7

Počet titulů použité literatury: 43

Abstrakt:

Cílem mé práce byla především identifikace prvků stylů řízení mistrů výroby. Na základě porovnání vyhodnocení průzkumů spokojenosti zaměstnanců za roky 2009, 2010 a 2011, jsem stanovila tři nejlepší mistry a snažila se zjistit, zda jejich styl řízení se něčím odlišuje od ostatních mistrů výroby. Důležitým dílčím cílem pro mne bylo na základě zjištění této práce udělat návrh, který bude využit v praxi. V rámci teoretické části jsem se snažila čerpat jak z klasické literatury, vztahující se k danému tématu, tak z aktuálních článků, časopisů a internetových zdrojů. Významným materiálem byl pro mne i dostupný interní zdroj v rámci Johnson Controls, a to školící materiál pro JCMS. Design výzkumu je převážně kvalitativní. Pro dokreslení využívám částečně i kvantitativní design, a to formou dvou nestandardizovaných testů. Největší část dat jsem získala z polostrukturovaných rozhovorů s mistry výroby. Další část dat jsem získala z již existujících výsledků průzkumů spokojenosti zaměstnanců a z nestandardizovaných testů. Výběrový soubor v oblasti průzkumu spokojenosti zaměstnanců tvořili muži a ženy, kteří jsou zaměstnáni v závodě Johnson Controls Mladá Boleslav a pracují v oblasti výroby na příslušné směně. Výběrový soubor byl vybrán prostým účelovým výběrem, tedy každý zaměstnanec výroby, který se účastnil průzkumů spokojenosti zaměstnanců. Výběrový soubor u mistrů výroby byli ti mistři výroby, kteří se umístili z hlediska hodnocení jejich podřízenými na prvních třech místech v průzkumech spokojenosti zaměstnanců. Z výzkumu vyšlo, že pravděpodobně skupina mistrů s lepšími výsledky v průzkumech spokojenosti zaměstnanců využívá více prvků řízení jako pochvala, komunikace a vedení týmu. Tato

skupina je také více motivována novými výzvami, změnami a různorodostí. Více se také věnuje oblasti etiky na pracovišti. Obě skupiny využívají prvků řízení jako je osobní ohodnocení, pochvala, zpětná vazba, stupňování trestů, Kaizen, kontrola zadaných úkolů a vyslechnutí názoru podřízeného pracovníka. Tyto prvky řízení a také prvky řízení nejlepších mistrů budou přeneseny do praxe.

Klíčová slova:

prvky stylu řízení, mistr výroby, spokojenost zaměstnanců

ABSTRACT OF THESIS

Title: Management styles of manufacturing supervisors and their impact on employee satisfaction

Author: Ing. Radka Frátrik Škarková

Supervisor: PhDr. Matúš Šucha, Ph.D.

Number of pages and characters: 56, 111 580

Number of appendices:

Number of references: 43

Abstract:

The aim of my thesis was mainly identification of elements of leadership styles used by manufacturing supervisors. Based on comparison of evaluation of employee's satisfaction survey results from years 2009, 2010 and 2011, I determined the three best manufacturing supervisors and tried to find out whether their leadership style differs from the other manufacturing supervisors. An important partial goal of my work was to make a proposal based on the findings of this thesis that will be used in practice. In the theoretical part I tried to derive both from classic literature, related to given topic, and from current articles, magazines and internet sources. Another significant material was an internal source Johnson Controls, namely training material for JCMS. Research design is mostly qualitative. For illustration I also partially use quantitative form of two non-standardized tests. I obtained the largest part of data from semi-structured interviews with

manufacturing supervisors. Another part of data was received from existing results of employee's satisfactions surveys and from non-standardized tests. The selected sample of employee's satisfaction survey is formed by men and women, who were employed in the plant Johnson Controls Mladá Boleslav and worked in the manufacturing sphere on a specific shift. The sample was chosen through simple purposeful selection, that implies each production employee who participated in the surveys. The manufacturing supervisors selected sample consisted of supervisors, who ranked the first three places regarding the evaluation of their subordinates. The research showed that the manufacturing supervisors with better results in employee's satisfaction surveys probably use more leadership elements such as praise, communication and team leadership. This group is also more motivated by new challenges, changes and diversity. They are also more engaged in the field of ethics in the workplace. Both groups use leadership elements such as personal evaluation, praise, feedback, grading penalties, Kaizen, assigned task control, and hearing out the opinion of their subordinates. These leadership elements and also the elements of better manufacturing supervisors will be transferred into practice.

Key words:

Elements of leadership style, Manufacturing supervisor, Employee's satisfaction

Příloha č. 3: Ukázka přepisu polostrukturovaného rozhovoru

Úvodní fáze rozhovoru:

- vysvětlení důvodu proč je rozhovor požadován
- užitečnost a potřebnost rozhovoru

Jádro rozhovoru:

- 1) Osobnostní charakteristika vedoucího pracovníka
 - Jakou činnost při vašem současném povolání vykonáváte nejraději?
 - **Výzvy, nové projekty, nemám rád stereotyp.**
 - Pokud byste si mohl vybrat profesi, která vás nejvíce láká, která by to byla?
 - **V současné práci – technologie. Mimo práci – automobilový závodník.**
 - Co máte nejraději na své práci?
 - **Pochvalu, kolektiv, dobrý tým okolo sebe.**
 - Co vás motivuje, abyste mohl pracovat kvalitně a s dobrým pocitem?
 - **Vidět za sebou dobré výsledky.**
- 2) Rozeznání prvků řízení dle Plamínka (direktivního, formálního, liberálního, týmového)
 - Jak sdělujete zadání úkolu?
 - **Pokud jde o úkol na konkrétní osobu, sdělím mu ústně přímo. Sdělování informací více lidem řeším mítinkem na výrobní hale. Nejsem pro sdělování úkolů písemně. Upřednostňuji osobně.**
 - Jak provádíte kontrolu zadání úkolu?
 - **Na konci směny kontroluji cíle, které byly na daný den zadány.**
 - Podílí se někdo s vámi na rozhodování toho, komu bude úkol přidělen?
 - **Parták, můj zástupce.**
 - Pokud zadáte úkol, dáte lidem možnost vyjádřit se k němu?
 - **Ano, vyslechnu si i druhou stranu. Pokud je rada smysluplná, ok.**
 - Pokud zadáte úkol, dáte lidem možnost poupravit zadání tak, aby lépe vyhovovalo dané situaci?
 - **Ano, pokud se jedná o smysluplný návrh.**
 - Mají podřízení možnost stanovit si svůj postup, kterým úkol splní?
 - **Mohou nabídnout zlepšení postupu. Důležitá je zde funkční zpětná vazba.**
 - Provádíte průběžnou kontrolu plnění úkolů nebo mohou podřízení pracovat samostatně, bez vašich připomínek až do konce, tedy do splnění úkolu?
 - **Ano, průběžná kontrola ano. Denně např. jde o kontrolu produktivity práce. Pokud není problém, pracují samostatně.**
 - Jak postupujete, pokud za vámi přijde podřízený s návrhem na změnu nějaké zavedené aktivity?

- Vyslechnu, posoudím, forma Kaizenu je vítána. Důležité je, aby byl pracovník motivován.
- Jakým způsobem poskytujete podřízeným zpětnou vazbu, zda byl úkol splněn či nikoliv?
- Ústně na mítinku nebo osobně na pracovišti.
- Dovolíte podřízeným vyjádřit se k tomu, pokud úkol nebyl splněn?
- Ano, musím, abych věděl, o co jde.
- Vyžadujete od podřízených postupovat podle předepsaného postupu za jakýchkoliv okolností?
- Ano, běžně podle předepsaného postupu. Výjimkou jsou nouzové situace.
- Co uděláte, pokud podřízený pracovník nedodrží stanovený postup?
- Vyslechnu proč a pokud je chyba u pracovníka, potom ho ústně upozorním. V případě opakování snižuji osobní ohodnocení.
- Jak se zachováte, pokud vás některý z podřízených pracovníků nerespektuje jako autoritu?
- Vezmu si ho mezi čtyři oči a vysvětlím. Upozorním ho, a pokud neuposlechne, sdělím problém nadřízenému. V nejhorším případě hrozí, že bude muset ukončit pracovní poměr.
- Ponecháváte v některých oblastech svým podřízeným možnost rozhodovat se v pracovním procesu dle svého názoru?
- Ano. Pokud jsou možné jiné postupy a legislativa to umožní, a ulehčí to lidem práci, ano. Ale zde díky ODS (přesné pracovní návody) je těchto možností málo.
- Pokud podřízení odmítají plnit úkoly včas a kvalitně:
 - a) Nasadíte tvrdé opatření (např. zrušení či snížení osobního ohodnocení)
 - b) Uděláte poradou a vysvětlíte situaci
 - c) Půjdete za svým nadřízeným a oznámíte postoj vašich podřízených
 - a) i b) – vysvětlím a nasadím opatření. Pokud nepochopí, seberu jim přestávky (které jsou nad rámec povinných legislativních přestávek). Pokud záměrně opakují, snižuji osobní ohodnocení. První je upozornění, potom teprve je na řadě krácení peněz.
- Snažíte se podporovat týmovou spolupráci? Jak? Konkrétní příklady.
- Ano. Podporuji spolupráci v rámci buněk, ve kterých zaměstnanci pracují. Pokud někdo nestíhá pracovat v taktu linky, vedu pracovníky k tomu, aby si vzájemně pomohli.
- Zajímáte se někdy o soukromý život svých podřízených, např. o jejich starosti?
- Ano, ptám se na děti, na rodinu. Pokud vidím, že se se zaměstnancem něco děje, zjišťuji, zda je problém v práci nebo se něco děje doma. Běžně se ptám na problémy s dojížděním.

3) Schopnost motivace podřízených

- Oceňujete nebo chválíte podřízené za dobře odvedenou práci?

- Chválím před všemi a odměňuji formou zvýšeného osobního hodnocení. Pochvala před ostatními je někdy víc než zvýšené osobní ohodnocení. Nekárám podřízené před ostatními.
- Jakým způsobem se snažíte motivovat své podřízené ke kvalitnímu pracovnímu výkonu?
- Formou taktu linky – aby byl dostatek času, dále dostatek lidí na pozicích, dostupný materiál – aby měli vše, co potřebují na pracovišti.

4) Komunikace s podřízenými

- Jakým způsobem předáváte informace podřízeným, které potřebují ke své práci
- Pokud jde o jednotlivce, mezi čtyřma očima, pokud jde o výrobní změny, na mítinku se všemi podřízenými (denně).
- Jak často informujete o aktivitách týkajících se firmy? Kdy to bylo naposledy? Čeho se to týkalo?
- V rámci nových informací ihned, jak informace obdržím. Průměrně asi 3x týdně. Naposledy se jednalo o nábor nových kontraktních zaměstnanců, doporučení chovat se k nim vstřícně. Dále informace o přesunu výroby sedaček A05 Roomsteru z Mladé Boleslavi do Rychnova nad Kněžnou.
- Ví vaši podřízení, co od nich očekáváte? Způsob sdělení.
- Ano, pokud nevědí, po mítinku mají prostor pro dotazy. Mají možnost se zeptat nebo vyjádřit.
- Jste schopni efektivně naslouchat? Poslední konkrétní situace. Je zde nějaká pravidelnost?
- Musím. Chci být v obraze. Dle situace.
- Existuje u vás na směně otevřená obousměrná komunikace? Uveďte nějaké příklady.
- Ano, v rámci mítinků na hale i během provozu.

5) Oblast etického chování

- Jsou na vaší směně dodržována etická pravidla?
- Ano.
- Mohou zde být etické záležitosti otevřeně diskutovány ?
- Ano, veřejně i osobně.

6) Růst a rozvoj

- Poskytujete svým podřízeným zpětnou vazbu? Např. při čem? Dáváte zpětnou vazbu včas?
- Pokud můžu hned, tak odpovím hned. Pokud si nejsem jistý, radím se s nadřízeným a informaci podám později.
- Snažíte se, pokud je to možné, zajistit vašim podřízeným jejich profesní růst nebo osobnostní rozvoj? Jakým způsobem a v jakých případech?
- Ano, posuny na lince, zapracování na více pracovištích. Možnost na parťáka (zástupce mistra).

Závěr, poděkování, nastolení dobrého pocitu z rozhovoru:

Jaký máte pocit z našeho rozhovoru?

Pocit mám dobrý, protože byly otázky kladeny v příjemném prostředí a od příjemné osoby.

- To mě těší. Děkuji.

Máte nějaký dotaz k tématu rozhovoru?

Zda bude nějaký závěr. Rád bych se na to podíval.

- Určitě zašlu jak tento rozhovor, tak celkový výsledek k nahlédnutí. Ocením jakékoliv připomínky. Děkuji za rozhovor.

Příloha č. 4: Ukázka kategorizace

SKUPINA 1			
	M1	M4	M7
Osobnost mistra a jeho motivace	automobilový závodník, výzvy, ne stereotypy, pochvala, dobrý kolektiv, dobrý výsledky	různorodost, řízení, fotografování, komunikace, neřídít velký počet lidí, změny, prostředí, kolektiv	rentiér, nedělat nic, vedení týmu, není stereotypní práce, když lidi dělají, co mají
Řízení direktivní	průběžná kontrola, pracují samostatně, musí dle postupu, upozorní, snižuju OH, takt linky	rozhodnu sám, postup se musí dodržet, nejde měnit postup, respektovat pravidla, dle předepsaného postupu	rozhodování je většinou na mně, když bude správná připomínky, ustoupím, musím dodržovat pravidla
Řízení formální			postup je daný
Řízení liberální			
Řízení týmové	dobrý tým, vyslechnu si i druhou stranu, úprava dle smyslu, nabídnout zlepšení postupu, průběžná kontrola, dovolím podřízeným vyjádřit se, vysvětluje, spolupráce v rámci buněk, vede k tomu, aby si lidi pomohli	někdy podpoří skupinu pro jejich vědomí týmu	možnost vyjádřit se k úkolu, možnost nových řešení - jsem k tomu otevřený, společná akce mimo práci
Komunikace	ústně přímo, mítink s lidma, radši osobně, na mítinku, mezi 4 očima, mítink, nové info hned, 3x týdně, prostor pro dotazy	komunikuje o úkolech, udělám poradu, vysvětlení konkrétní situace, v rámci porad, parťák na lince, v kanceláři, 1x týdně i častěji	ústně mítink, z očí do očí, udělám poradu, vysvětlím situaci, osobním pohovorem, denně, když je potřeba, mítinky, postupně procházím směnu
Etika	zájem o starosti podřízených, časté ptaní, diskutováno jak veřejně, tak osobně, vede k tomu, aby si lidi pomohli	s každým je třeba jednat jinak, pokud vidím, že se s člověkem něco děje, tak se zeptám	

Příloha č. 5: Vysvětlení hovorových pojmů

- 1) **Mítink** – zde je myšleno setkání se zaměstnanci na výrobní hale. Obvykle se setkává pravidelně celá směna a mistr sděluje aktuální informace.
- 2) **Parták** – jedná se o zástupce mistra na dané směně
- 3) **Óháčko, osobko** – jedná se pohyblivou složku mzdy – osobní ohodnocení
- 4) **Ódeesa** – jsou to pracovní návody, dle kterých je povinen každý pracovník na výrobní lince pracovat. Zkratka ODS.
- 5) **Kontraktor** – jedná se o pracovníka, který pracuje pod agenturou, není tedy kmenovým zaměstnancem firmy
- 6) **Rozvázat někoho** – ukončit pracovní poměr
- 7) **Repasák, repase** – pracovník, který opravuje případné mimořádné vady na výrobku
- 8) **Benefit** – zde myšleno jako osobní ohodnocení

Příloha č. 6: Pozvánka na interní assessment



Vážení uchazeči,

tímto bychom vás chtěli pozvat na assessment centrum na pozici směnového mistra pro náš závod v Bezděčíně.

Výběrové řízení bude probíhat **26. 3. 2012 v Mladé Boleslavi**. Dostavte se prosím v **7:45** do **zasedací místnosti vedle kanceláře mistrů**. Začátek programu je v 8:00, předpokládaný konec je pak v odpoledních hodinách (cca 15:00). Všichni uchazeči jsou omluveni z pondělní směny (zaměstnanci nastupující na noční směnu jsou omluveni ze směny začínající v neděli).

Uchazeči, kteří nemají průchodku do areálu Škoda Auto, si nejprve musí vyzvednout povolení ke vstupu na recepci 1. brány. Vstupy bude možno vyzvednout v pondělí 26. 3. 2012 od 7:30.

Doporučujeme všem, aby si v předstihu prošli pracovní řád, především část týkající se vedoucích zaměstnanců, s největší pravděpodobností se vás můžeme zeptat na nějaké otázky z této oblasti.

Dále bychom vás chtěli požádat o doručení vašich životopisů (osobně na personální oddělení nebo na email iveta.jakubu@jci.com) a to nejpozději do 22. 3. 2012.

Děkujeme.

Těšíme se na vaši účast a přejeme vám hodně štěstí v průběhu assessment centra!

Personální oddělení



Příloha č. 7: Agenda interního assessmentu

Assessment centrum – výběr směnového mistra

7:45

Prezence v Mladé Boleslavi

8:00

Zahájení

8:10 – 8:40

Představení kandidátů – základní informace o sobě (vzdělání, pracovní zkušenosti, zájmy, cíle)

- Jak se cítí?

8:40 – 8:45

Seznámení s pravidly assessment centra – možnost kdykoliv odmítnout danou hru

8:45 – 9:20

„Rozdělování dotace“ – kandidáti se vžijí do rolí ředitelů škol, mají za úkol rozdělit mezi 3 školy dotaci ve výši 10 milionů Kč (žádná škola nesmí obdržet stejnou částku), musí vymyslet, na co peníze využijí a poté svůj nápad prosadit jako ten nejlepší, zároveň se na výsledku řešení musí všichni shodnout

- Rozbor jednání
Sledované faktory – komunikace, umění vyjednávat, průbojnost, cílevědomost, schopnost kooperace, kreativita, zaměření na výkon, sociální citění

nebo

„Boj o přežití“ – děj hry se odehrává v na ostrově v džungli uprostřed války, kdy výsadek přišel o svého velitele při vojenském zásahu, přeživší vojáci si musí zvolit nového velitele a rozhodnout se, zda se vydají k základně, ze které odlétá poslední vrtulník z ostrova, nebo se vrátí pro své zajaté spolubojovníky, čímž budou na ostrově uvězněni, protože jim vrtulník uletí

- Rozbor jednání
Sledované faktory – určení týmových rolí, komunikace, umění vyjednávat, průbojnost, cílevědomost, schopnost kooperace, zaměření na výkon, sociální citění, morální dilema

9:20 – 9:40

Hra o povolení vstupu do města – děj je umístěn do středověku, kandidáti musí beze slov, pouze pomocí gest a mimiky, přesvědčit strážce brány, aby je pustili na noc do města, neboť šance na přežití venku je mizivá

- Rozbor jednání, jak se v průběhu hry cítili?
Sledované faktory – neverbální komunikace, kreativita, průbojnost, jednání pod tlakem

9:40 – 9:55

Přestávka

9:55 – 10:45

Sdělování nepříjemných informací – každý kandidát si vylosuje jedno nepopulární opatření, které musí sdělit podřízeným zaměstnancům (ostatní budou jednat jako nespokojení podřízení):

- Nařízení dovolené na 7. - 10. února
- Zrušení pětiminutových přestávek v práci, po dobu zvýšené výroby
- Zrušení povolených míst pro kuřáky v celém areálu závodu
- Zrušení příspěvků zaměstnavatele na stravné
- Změna pracovní doby na 12 hodinové směny
- Oznámení, že bohužel z úsporných důvodů nemůže být vyplacen 13. plat
- Oznámení, že kromě klasických sobotních JC kont je třeba ještě tuto neděli jít na mimořádnou přesčasovou směnu
- Oznámení o nevyplacení osobního ohodnocení za kvalitu v plné výši za celý měsíc, protože se nesplnily požadavky na kvalitu

- Rozbor situací

Sledované faktory – komunikace, umění vyjednávat, řešení konfliktů a krizových situací, loajalita vůči zaměstnavateli, asertivita

10:45 – 11:25

„Létající vajíčko“ – kandidáti budou rozděleni do 2 týmů, úkolem bude sestrojít konstrukci ze špejlí a kartonových papírů pro vajíčko, aby vydrželo pád z výšky 3 metrů, aniž by prasklo

Sledované faktory – práce v týmu (schopnost spolupráce, zvolená role), logické myšlení, kreativita, řešení problému

11:25 – 12:00

Oběd

12:00 – 12:30

Test osobnosti a test schopnosti koncentrace při práci ve stresu

Sledované faktory – osobnostní profil, schopnost práce pod tlakem

12:30 – 14:00

Individuální pohovory + základní zkušenost s excellem (vytvoření jednoduchého podkladu) – zhodnocení dne