

# **Analýza týmové práce v podniku**

Simona Geryková

---

Bakalářská práce  
2009



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta technologická

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta technologická  
Institut bezpečnostních technologií  
akademický rok: 2008/2009

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Simona GERYKOVÁ**  
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Logistika a management**  
  
Téma práce: **Analýza týmové práce v podniku**


Zásady pro vypracování:

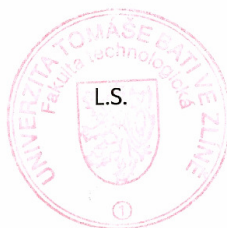
1. Na základě teoretických deskriptivních východisek analyzovat podmínky řízení a týmové práce ve zvoleném prostředí středně velké nebo malé firmy.
2. Využít k tomu organizační normy, psychologické i sociální metody dle svého uvážení tak, aby bylo možno ze zjištění vyvodit alespoň rámcová doporučení pro management firmy.

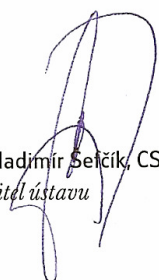
Rozsah práce:  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**  
Seznam odborné literatury:  
**Dle doporučení vedoucího bakalářské práce.**

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Miroslav Bláha**  
Institut bezpečnostních technologií  
Datum zadání bakalářské práce: **20. února 2009**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **3. června 2009**

Ve Zlíně dne 9. března 2009

  
doc. Ing. Petr Hlaváček, CSc.  
*děkan*



  
prof. PhDr. Vladimír Seččík, CSc.  
*ředitel ústavu*

## **ABSTRAKT**

Tématem předkládané bakalářské práce je problematika týmové práce a spolupráce mezi jednotlivými členy týmu, vzájemná komunikace mezi vedením podniku a jejími zaměstnanci, a komunikační projevy mezi jednotlivými členy týmu. Z popisu jednotlivých druhů týmu a hlavních používaných metod v týmech ve výrobních podnicích je odvozena malá sondážní studie. V této praktické části jsem si zvolila tři týmy z vybrané společnosti a pokusila jsem se analyzovat pomocí dotazníkové metody chování jednotlivých týmů. Hlavním zkoumaným problémem byla orientace na kladení záměrně zvolených otázek, ve kterých jsem se zaměřila především na zvládání a hodnocení týmové práce v podniku jako celku.

Klíčová slova: tým, týmová práce, týmové role, program 5S

## **ABSTRACT**

The theme of the presented bachelor thesis are problems of teamworking, co-operating between team members, cross communication between the top management and employees and last, but not least communication between team members. A subject study is derived from the description of the individual sorts of teams and from the main methods used by them in the companies. For the case study I chose three teams in the company and tried to analyse the behaviour of each of them using questionnaires. The main investigated issue was focusing on asking deliberately chosen questions when I targeted mainly the managing and evaluating of teamwork in the company as a whole.

Keywords: team, teamwork, team role, programme 5S

*„Dát se dohromady je začátek, zůstat spolu je pokrok a pracovat společně je úspěch.“*

*Henry Ford*

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu své bakalářské práce Mgr. Miroslavu Bláhovi za jeho nápady a připomínky, kterými přispěl k vypracování této práce.

Zvláštní poděkování patří Ing. Bohuslavu Hyklovi, řediteli společnosti DURA Automotive CZ, k. s., za svolení k vypracování této práce a poskytnutí cenných rad.

Dále bych ráda poděkovala Ing. Miroslavu Brožovi a všem vedoucím zaměstnancům, kteří mi poskytli informace, nezbytné pro zdárné dokončení mé práce.

Prohlašuji, že jsem na bakalářské/diplomové práci pracoval(a) samostatně a použitou literaturu jsem citoval(a). V případě publikace výsledků, je-li to uvedeno na základě licenční smlouvy, budu uveden(a) jako spoluautor(ka).

Ve Zlíně

.....

Podpis diplomanta

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>10</b>
<b>1 ZÁKLADNÍ POJMY A DEFINICE.....</b>	<b>11</b>
1.1 CÍLE A ÚKOLY TÝMU .....	13
1.2 PRÁCE V TÝMU .....	14
1.3 KLIMA PRO VZNIK TÝMOVÉ PRÁCE .....	16
<b>2 STRUKTURA TÝMU.....</b>	<b>18</b>
2.1 TÝMOVÉ ROLE.....	20
<b>3 TÝMOVÁ KOMUNIKACE.....</b>	<b>22</b>
3.1 TÝMOVÁ SCHŮZKA.....	23
3.2 HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ TÝMŮ.....	24
3.3 MOTIVACE PRACOVNÍKŮ .....	25
<b>4 DRUHY TÝMŮ .....</b>	<b>28</b>
4.1 PODNIKOVÉ TYPY TÝMŮ .....	28
4.2 TÝMY V TÝMOVÉ SPOLEČNOSTI.....	29
<b>5 HLAVNÍ METODY POUŽÍVANÉ V TÝMECH .....</b>	<b>32</b>
5.1 PRACOVNÍ POSTUPY .....	32
5.2 PROGRAM 5S.....	32
5.3 TOTÁLNĚ PRODUKTIVNÍ ÚDRŽBA (TPM) .....	33
5.4 RYCHLÉ ZMĚNY.....	34
5.5 AUTONOMNÍ PRACOVIŠTĚ.....	34
5.6 JOB ROTATION (SYSTEMATICKÁ ZMĚNA PRACOVNÍHO MÍSTA) .....	34
5.7 JOB ENRICHMENT (OBOHACENÍ PRÁCE) .....	35
5.8 JOB ENLARGEMENT (HORIZONTÁLNÍ ROZŠÍŘENÍ ČINNOSTI).....	35
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>36</b>
<b>6 UVEDENÍ DO ZKOUMANÉ PROBLEMATIKY .....</b>	<b>37</b>
6.1 ORGANIZAČNÍ SCHÉMA DURA AUTOMOTIVE CZ, K. S., ZÁVOD BLATNÁ.....	38
6.2 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU.....	39
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>59</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>61</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>62</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>63</b>

<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>64</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>65</b>



## ÚVOD

Týmová práce se stále častěji stává součástí každé společnosti. Přitom každý člověk je jedinečný, má své kladné a záporné stránky. Vedoucí týmu by měli vědět, jaké jsou vlastnosti ostatních členů v týmu, vztahy mezi nimi a podle toho by měl být tým vytvářen a řízen. Slabé stránky člověka neznamenaají, že bude znehodnocovat celou týmovou společnost. Naopak někdy je negativních vlastností člověka potřeba, aby ostatní inspiroval k snaze, dosáhnout lepších výsledků.

Týmová práce zefektivňuje komunikaci ve společnosti, utužuje kolektiv, šetří čas i peníze. Avšak každý má jiné názory a hodnoty, které uznává. Proto vybudovat pevný a silný tým, který například umožní i prosazení se nepříliš oblíbeného člena týmu, je velice obtížný a zdoluhavý proces. Jakmile se to však podaří, je to základ k velice úspěšné a silné týmové spolupráci. Silný tým, který spolupracuje na dosažení cílů firmy, zmůže více než by odpovídalo součtu výkonů všech samostatně pracujících jednotlivců.

Ve své práci budu popisovat jednotlivé části týmové práce. Co je potřeba znát, aby tým spolupracoval efektivně bez konfliktů, jak pracovníky motivovat k zdokonalování jejich práce, jaké se používají organizační metody v podniku apod.

Mé snaze vyšla ochotně vstříc, umožněním získání dat a poskytnutím informací, firma DURA Automotive CZ, k. s. V tomto podniku je aplikována týmová práce na velice profesionální úrovni.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 ZÁKLADNÍ POJMY A DEFINICE

Cest k popisu a analýze týmu a práce s ním související je hodně. Bude proto užitečné si nejprve naznačit některé možnosti, než zvolím pokud možno jednoduchou metodu, která může týmovou práci ilustrovat.

### Tým

Je velice obtížné najít dvě stejné definice týmu. Francis a Young popisují tým jako „energickou skupinu lidí, kteří jsou rozhodnutí dosáhnout cíle, pracují společně a touží dělat tak, aby produkovali výsledky vysoké kvality“. Jonson a Jonson zdůrazňují vztah mezi členy týmu: „Tým je sestaven na základě interpersonálních vztahů strukturovaných k dosažení pevně stanovených cílů“. Lanza popisuje tým jako „skupinu individualit pracujících společně, v níž úspěch jednotlivce je odvislý od úspěchu skupiny“. Kezbom se vyjadřuje, že „tým je zvláštní pojmenování skupiny lidí, která pouze nesdílí běžné cíle, ale také si je vědoma svých nezávislých rolí a svými talenty doplňuje úsilí zajistit úspěch projektu.“ Zde jsem uvedla jen nepatrnou část z mnoha definic, které jsou publikované v různých literaturách.<sup>1</sup>

Slovo „tým“ znamená v původním anglickém termínu „spřežení, potah“, v přeneseném termínu pak sportovní družstvo. Někdy se užívá volně, mnohdy pouze jako synonymum pro slovo skupina. Tým se však od skupiny liší. V týmu mají jednotlivci společný cíl, v němž pracovní činnosti a dovednosti každého člena vzájemně na sebe účelně a plynule navazují. Efektivní tým můžeme definovat jako tým, který dosáhne svého cíle nejúčinnějším způsobem a je potom schopen převzít ještě náročnější úkoly.

Za poměrně výstižnou formulaci, která zdůrazňuje jistou neformální semknutost a další specifika týmu, považuji vymezení vedoucího mé práce: „Specifikem toho, co bychom rádi nazývali týmem, je totéž, co bylo dříve se stejným nadužíváním a formálností nazývááno kolektivem.“<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> VYTLAČIL, Milan, MAŠÍN, Ivan, 1998, s. 169

<sup>2</sup> BLÁHA, Miroslav. Tým. In *Studijní pomůcky k výuce psychologie. Handouty a prezentace*. [Rukopis] 2008

### Týmová práce

Tento pojem znamená souhru, součinnost jednotlivců, kteří působí jako celek a plní společně vytýčený cíl. Základem týmové práce jsou týmy, jejichž členové spolupracují, usilují o zlepšení spolupráce, organizace, pracovních postupů, pracovního prostředí a společně se podílejí na sledování a realizaci cílů. Týmová práce je zaměřena na principu mnohostranného a otevřeného toku informací. Více lidí, více slyší a má více kvalifikovaných nápadů než jednotlivec.

Náplní činnosti organizací je práce. Je to specificky lidská účelová aktivita, převážně fyzická, psychická nebo kombinovaná, jejímž cílem je tvorba materiálních a duchovních hodnot. „Jak řecký výraz pro práci („ponos“), tak latinský („labor“) je víceznačný, ale má negativní akcent; oba výrazy znamenají také námahu, nouzi a kromě dalších také neštěstí.“<sup>3</sup>

### Týmová organizace

Je to plochá horizontální organizace s minimem řídicích úrovní. Je tvořena týmy, které zabezpečují všechny činnosti nutné pro plnění cílů firmy. Je charakteristická tím, že kompetence, odpovědnosti, taktické a operativní rozhodování a plánování jsou účelně delegovány na nižší řídicí úrovně. Týmová organizace umožňuje, prostřednictvím přidané hodnoty, ekonomicky porovnávat výkonnost jednotlivých týmů a organizačních struktur vyšší úrovně, diferencovaně týmy odměňovat za práci, motivačně na ně působit, umožňovat jednotlivcům odborný a specializační růst podle potřeb týmu v souladu s celou organizací atd.

DURA Automotive CZ, k. s., je týmovou společností, tvořenou množinou týmů. Nejmenším týmovým seskupením je SVT (Samostatný výrobní tým), v němž jsou sjednocujícími prvky společné výrobní úkoly, vzájemná úzká součinnost a spolupráce, schopnost a ochota navzájem se zastoupit i nést případné důsledky pochybení některého člena týmu. Hlavním výsledkem práce tohoto týmu je dosažení požadované produkce, jak co do množství, tak kvality při dodržování technologických postupů, zásad bezpečné práce, ochrany životního prostředí a dalších faktorů pracovní činnosti. Míra plnění všech těchto požadavků, se promítá do výše týmové prémie, jako součásti hodinové mzdy.

---

<sup>3</sup> NAKONEČNÝ, Milan, 2005, s. 100

Týmová prémie, jejíž výše je stejná pro všechny členy SVT tvoří přibližně 1/3 hodinové mzdy a je proto výrazným motivačním nástrojem závislým na „týmovém“ chování každého jednotlivce. Díky tomu ji lze označit za určitý samoregulační mechanismus pro výsledky SVT.

### Analýza

Rozklad složitého na jednodušší prvky nebo části je metodou, jejímž cílem je identifikovat podstatné a nutné vlastnosti elementárních části celku, poznat jejich podstatu a zákonitosti. V praxi chápeme analýzu jako metodický postup, který využívá své logické, epistemologické a psychologické povahy k rozčleňování většího a obecnějšího celku. Naše analýza by měla směřovat k popisu charakterizování týmové práce.

## 1.1 Cíle a úkoly týmu

*„Jen ten, kdo zná svůj cíl, jej může dosáhnout.“ (řecké přísloví)*

„Organizační cíl je žádoucí stav skutečnosti, ke kterému se organizace snaží dospět. Cíle jsou důležité, protože ukazují členům jasný směr, kterým organizace chce postupovat. V cílech se upřesňuje a konkretizuje poslání organizace. Cíl je pro organizaci jakýmsi ideálem. Je atraktivní, přitažlivější než současná realita.“<sup>4</sup>

Pokud tým pracuje bez jasného záměru, cíle nebo účelu, je pak obtížné říci, čeho vlastně dosáhl a jak byla jeho práce efektivní. Základem pro přesné plánování týmu je přesně si stanovit, čeho chce skupina organizačně a motivačně sjednocená do podoby týmu dosáhnout. Cíle musí být předem definovány, protože hrají velice důležitou roli v celkovém obrazu týmu. Často je důvodem vzniku týmu zátěž jednoho člověka, který zjistí, že v čase, který má k dispozici, úkol nezvládne. Jestliže lidé pracují v týmech při řešení zadaných úkolů, mohou nastat některé problémy, které vzniknou z nejasnosti cílů a nedostatečného zapojení členů týmu k dosažení cíle. Vlastní nasazení při dosahování cíle zaručuje, že budeme mít cíl pod kontrolou. Z jasně definovaných cílů týmu vycházejí úkoly týmu. Jsou to činnosti, kterými tým cíle dosahuje. Pokud se rozvíjejí cíle, tak se také rozšiřují úkoly

---

<sup>4</sup> BĚLOHLÁVEK, František, 1996, s. 76

k jejich naplnění. V praxi to znamená rozčlenění na dílčí cíle a přidělení rolí, které se navzájem doplňují jednotlivcům ve skupině (týmu).

„K požadavkům na plnění pracovních úkolů přispívá formální kvalifikace (příslušné profesní vědomosti, znalosti, návyky atd.), ale k vytváření pracovní morálky, tedy toho, co jde za hranice plnění formálních úkolů, přispívají pracovní zkušenosti, které mohou v pozitivním i negativním smyslu korigovat již vytvořené postoje k práci; k těmto pracovním zkušenostem patří i zkušenosti z chování managementu organizace, jejich představitelů, zacházení se zaměstnanci, podniková politika, kultura atd.“<sup>5</sup>

## 1.2 Práce v týmu

Je-li chápána týmová práce jako efektivní forma organizace lidské práce, potom lze říci, že v centru zájmu týmové práce je člověk, jenž je nadaný vlastním rozumem, tvůrčími schopnostmi, zkušenostmi, znalostmi a hlavně vůlí pracovat na určité motivační úrovni. Lidé a jejich schopnosti však často patří k nejméně využívaným zdrojům v podnicích. Snad to může být zčásti dáno i obvykle vyšší nespolehlivostí výkonu ve srovnání s mnohými technickými zařízeními.

Týmová práce se snaží co nejvíce využívat potenciál zaměstnanců, jejich schopnosti, nápady a dovednosti ve prospěch firmy. Cílem je tedy zapojení každého zaměstnance do firemních procesů a využití jeho potenciálu. Problémy, které se vyvinuly na pracovišti, znají nejlépe zaměstnanci, protože se s nimi musejí denně potýkat. Jestliže má každý zaměstnanec prostor k osobnímu rozvoji, zvyšuje se jeho zájem o práci, její kvalitu a efektivnost.

„Poměr lidí k práci je diferencovaný, většina jich však práci chápe jako prostředek k dosahování různých osobních cílů. Rozhodující roli v postojích k práci pak u člověka hraje nejen výše výdělků, ale také spokojenost s prací a pracovním prostředím, které zahrnuje také sociální vztahy mezi pracujícími. Nové pojetí člověka ve spojení s humanizací práce pak vyžaduje od vedoucích pracovníků ohled na základní sociální potřeby člověka, především na jeho důstojnost a uznání.“<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> NAKONEČNÝ, Milan, 2005, s. 35

<sup>6</sup> NAKONEČNÝ, Milan, 2005, s. 28

Důležitými podmínkami pro zavedení týmové práce jsou hlavně kvalitní, tedy hodnotná a nosná podniková kultura, zahrnující vhodné formy vedení lidí, ale také porozumění a podpora ze strany vrcholového vedení podniku. Je nereálné mít efektivní týmy v podniku, kde panuje nedůvěra, kde bojují všichni proti všem, sužují je obavy nebo nepochopení či napětí mezi vedením podniku a ostatními zaměstnanci. Správně fungující tým je ten, kde se členové týmu vzájemně povzbuzují a podporují, práci doprovází převážně příjemné pocity a společné přesvědčení o možnosti zvládnutí úkolu a dosažení cíle.<sup>7</sup>

Efekty týmové práce lze rozdělit ve dvou protilehlých pohledech jako přínos pro podnik a přínos pro zaměstnance.

Mezi předpokládané efekty týmové práce pro podnik můžeme řadit:

- vyšší produktivitu a kvalitu
- snížení zátěže středního managementu
- zvýšení konkurenceschopnosti
- lepší využití schopnosti zaměstnanců
- zlepšení firemní kultury
- zrychlení řešení problémů

Obdobně mezi efekty týmové práce pro zaměstnance a tým zajisté patří:

- motivovaní a zodpovědní zaměstnanci
- efektivní spolupráce v týmu, mezi týmy
- relativní autonomie týmů a jedinců v nich
- vyšší pracovní spokojenost
- redukce monotónní práce
- proměnlivost zátěže zaměstnanců
- optimalizace systémů hodnocení a odměňování
- stabilizace zaměstnanců a týmů

---

<sup>7</sup> BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a kol., 2007, s. 142

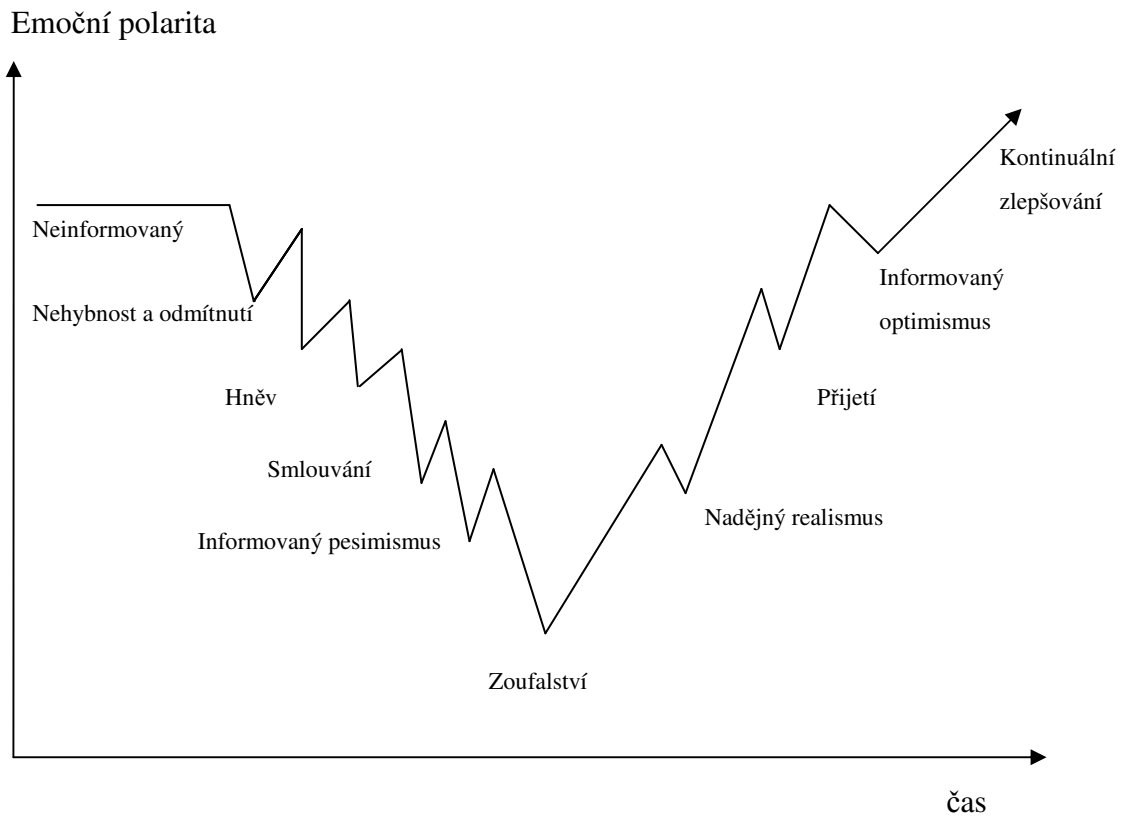
### 1.3 Klima pro vznik týmové práce

Budování týmové organizace, vytváření týmů a zapojování všech zaměstnanců do nové podnikové strategie si vyžaduje „pružnou organizaci“, která bude více plochá a kde budou dominovat horizontální vztahy. Tyto přeměny v podniku patří ke složitým dlouhodobým projektům. Jako všechny změny jsou i tyto spojeny s nejistotou, strachem a odporem ke změnám, ve kterých vidí zaměstnanci osobní ohrožení.

Převažující nálada ve skupině nebo v organizaci je výrazným faktorem v rozvoji vůdčích schopností. Je evidentní, že chod organizace bude do značné míry určován jejími vůdčími osobnostmi. Jsou to ony, které budou poskytovat osobní příklady pozitivní nálady za všech okolností, protože neschopnost řešit úkoly nemusí být na překážku optimismu a zábavě.

Avšak těžištěm v organizaci týmové práce je participace co největšího počtu, v optimálním případě všech členů týmu na rozhodování a řízení. Zapojení všech je nejbližší demokratickému a decentralizovanému stylu řízení a poskytuje jim také nejvíc možností pro uspokojení kolektivních i individuálních zájemů.





Obr. 1. Jak lidé reagují na změnu<sup>8</sup>

Aby mohla být týmová práce úspěšná, je nutné splnit základní podmínky, jimiž jsou:

1. vybudování odpovídajícího kmenového personálu,
2. optimální výběr personálu a příprava na vlastní pracovní činnost,
3. minimalizování fluktuace personálu směřující ke stabilizaci týmové práce,
4. plánované zastoupení jednotlivců na vyrovnání jejich nepřítomnosti,
5. důraz na komunikaci a posílení řídicích kompetencí středního a základního stupně řízení,
6. akceptování nabíhajícího procesu týmové práce.

<sup>8</sup> Inspirováno podle knihy: VYTLAČIL, Milan, MAŠÍN, Ivan, 1998, s. 157

## 2 STRUKTURA TÝMU

Pod tímto pojmem je zahrnuto optimální rozložení pozic a vazeb v týmu, a to jednak z hlediska množství členů, jednak z hlediska funkcí jednotlivých členů v týmu i mimo tým.

Počet členů v týmu se určuje podle technických, technologických, prostorových, organizačních a komunikačních podmínek. „Menší počet může vést k vytváření soupeřících dyád, resp. ke konfliktnímu vztahu dyády proti jednotlivci. Větší počet členů týmu vede především k omezení vzájemné komunikace, která je klíčovou podmínkou úspěchu pracovního týmu.“<sup>9</sup>

Optimální počet členů v týmu odpovídá malé sociální skupině a pohybuje se v rozmezí 6 až 10 lidí. Počet členů výrobního týmu vychází z pracovní dokumentace, zato v nevýrobních podnicích se stanovuje optimální počet členů v týmu z plánované struktury početních stavů, a také z oblasti personalistiky. Personální složení týmu stanovuje vedoucí zaměstnanec, který musí brát ohled na strukturu týmových cílů a požadavků na jednotlivé členy týmu, aby těchto cílů mohli dosáhnout. Každý člen v týmu je zařazen do jedné ze tří kategorií. Jsou jimi člen týmu, mluvčí týmu a vedoucí týmu.

**Člen týmu** – je zařazen do kmenové struktury týmů. Představuje nejsilnější zbraň týmu, protože je rozhodujícím potenciálem pro dosažení vytýčených cílů podniku. Jeho hlavním úkolem je podílet se na činnostech, řešit týmovou práci, a také nést spoluodpovědnost za výsledky práce.

Člen týmu musí dobře porozumět principům týmové práce, aby ji mohl správně rozvíjet a plnit. Členové týmu mají vůči sobě a vůči všem dalším subjektům týmové práce stejná práva, současně mají i stejné povinnosti a zodpovědnost.

Základními právy člena týmu jsou především:

- vyjadřování se k týmové činnosti
- volba mluvčího
- vyžadování dostatečných informací k cílům a úrovni jejich hodnocení
- plánování vlastního odborného a profesionálního růstu

---

<sup>9</sup> BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a kol., 2007, s. 141

- vystupování se všemi návrhy a připomínkami k práci členů, týmu, mluvčího, týmu v zákaznických vztazích apod.

Členové týmu mají samozřejmě i své základní povinnosti, které jsou nuceni plnit:

- musí respektovat rozhodnutí týmu, mluvčího, trenéra
- aktivně se účastnit na týmové práci k dosažení cílů
- zapojit se do zvyšování kvalifikace a vzdělávání
- spoluvytvářet pracovní obsahy, podmínky, prostředí
- aktivní odstraňování vlastních chyb a nedostatků, přijímání zodpovědnosti apod.

**Mluvčí týmu** – na návrh vedoucího je volen členy týmu, zastupuje tým navenek, koordinuje týmovou činnost, podílí se na hodnocení účinnosti týmové práce, je partnerem vedoucího týmu. V některých případech lze za vedoucího považovat i mluvčího týmu, který je tím nejbližším ve vztahu ke členům týmu. Jeho činnost spočívá v realizaci pracovních úkolů v procentu objemu podle povahy provozu a podniku. Mimo to se podílí na schůzkách k výkonu a kvalitě, podporuje soudržnost týmu, připravuje a moderuje týmové schůzky, hodnotí členy týmu atd.

Mezi hlavní povinnosti a kompetence mluvčího týmu patří:

- zajišťování odborné koordinace adresným rozdělováním konkrétních pracovních úkolů a kontrolování jejich plnění
- zajištění náhrady z jiného týmu v případě nemocností člena vlastního týmu
- koordinace práce přesčas podle potřeb podniku
- zastupování týmu při řešení kvality v rámci rozsahu činnosti týmu
- zastupování týmu vůči okolí
- navrhování rozdělení týmové prémie
- zpracování potřebné dokumentace týmu
- aktualizace informační tabule týmu
- účast při auditu a hodnocení týmu apod.

**Vedoucí týmu** – zajišťuje týmovou práci a poskytuje podporu, pomoc a metodické vedení mluvčímu týmu i jeho členům. Vedoucí týmu má v rámci týmové spolupráce několik oblastí odpovědnosti a kompetence. Účinné vedení se zakládá na respektu a důvěře, nikoli na strachu a podrobení se vedoucímu. Vedení v sobě zahrnuje soustředění úsilí skupiny lidí na společný cíl a umožňuje jim pracovat jako tým. Vedoucí by měl přikazovat demokraticky,

a měl by pomáhat vpřed správným směrem, jehož se dostane úsilím jednotlivců, kteří jeden druhého doplňují a podporují.

První odpovědností při vedení je definovat cíl. Dosažení vytýčeného cíle je prvním testem vůdčích schopností. Pokud vedoucí jasně neví, čeho chce dosáhnout, není možné, aby k tomu začal směřovat jiné lidi. Bez jasného cíle není možné dosáhnout souladu v týmové práci. A co hlavního: vedoucí může, ale v jiných organizačních vazbách nemusí být členem týmu. V takovém případě si obvykle tým sám neformálně „zvolí“ svého neformálního vůdce, případně se jeho členové operativně podle povahy věci rozhodují, čím vůdčovskou autoritu budou v dané chvíli uznávat.

Mezi hlavní povinnosti vedoucího dále patří:

- navrhuje kandidáty na mluvčí, ty pak podporuje, rozvíjí, trénuje a vede
- vytváří podmínky pro organizaci schůzek týmu, svolává informační schůzky, na kterých seznamuje tým s novými metodami řešení problémů, odstraňování plýtvání a zlepšování procesů
- koordinuje spolupráci mezi týmem a odbornými útvary
- spolupracuje s odbornými útvary při hodnocení týmu
- podporuje a zajišťuje program na vzdělávání pracovníků v týmu
- zajišťuje odborné informace pro členy týmu
- monitoruje efektivní využívání materiálu, surovin, zařízení
- garantuje realizaci všech námětů a opatření k odstranění plýtvání a zlepšování procesů apod.

## 2.1 Týmové role

Se strukturou týmu jde zákonitě ruku v ruce také určování týmových rolí. Už uvedené role vedoucího či mluvčího jsou jako všechny role spojeny s očekáváním výkonu nějakých funkcí v týmu. Ze života víme, že jedni musí být „tahouny“, na nichž závisí dobrý výsledek (např. vedoucí týmu), zatímco ostatní jsou v pozici méně aktivních jedinců. Nesmí se však stát, že by si to navzájem dávali najevo. Je třeba, aby se vzájemně respektovali, protože stejně jako se neobejde nejlepší (fotbalový, hokejový,...) střelec bez přihrávky svého spoluhráče, tak se také neobejde nejlepší pracovník bez schopného zázemí. Pokud by se stalo, že se v týmu objeví jedinec, který neakceptuje týmová pravidla, je lepší včasný odchod takového pracovníka z týmu. Pro efektivnější fungování je vhodné znát, jaký je kdo typ

osobnosti, a také jaká je jeho role v týmu. V každém týmu existuje několik rozdílných rolí a k nim je třeba rozdělit osobnosti s jejich zvláštnostmi výkonovými, temperamentovými, charakterovými a dalšími. Jedni jsou silní nebo optimisty, kteří každý problém vidí pozitivně, jiní jsou nekonečnými pesimisty, kteří by nejraději, jakmile se vyskytne problém, utekli. Někteří nedotáhnou věci do konce a jiní jsou naopak puntičkáři. Každá vlastnost není zákonitě špatná nebo dobrá. Někteří jedinci mohou zastávat rolí několik, proto je nutné znát, kdo, jakou roli a často i proč zastupuje. Každá z rolí je nutná k tomu, aby tým efektivně fungoval. Chybí-li nějaká role, tým je ochuzen a může ztrácet na výkonnosti. Pro týmovou práci je vhodné, aby se členové týmu scházeli i za jiným účelem než pracovním. Proto některé firmy pořádají večírky, sportovní víkendy, rekreace apod. Lidé se na takových akcích stávají více spontánními a spontánnost přináší do týmové společnosti mnoho výhod.

Příklady členění týmových rolí uvádím v přílohách č. P II a P III.

### 3 TÝMOVÁ KOMUNIKACE

Efektivní komunikace uvnitř podniku i vůči svému okolí je důležitou stránkou týmové práce. Týmová komunikace svými vnějšími vztahy musí být napojena na vnější prostředí týmu, tj. na provoz, závod či firmu a ještě širší prostředí veřejného života. Při těchto druzích komunikace jsou využívány všechny její formy (symbolické, názorné, bezprostřední i zprostředkované lidmi, technickým zařízením všeho druhu atd.).

Týmová komunikace mezi členy týmu zahrnuje oblast verbální, kterou lze považovat za základní prvek účinné sociální interakce. Jde o denní kontakt členů týmu, sdělování informací mezi sebou. Důležitou podmínkou verbální komunikace je i chápání názoru druhého, ochota sdělovat a naslouchat, nebát se projevit vlastní názor. Pro lepší orientaci lze zpracovat komunikační plán, obsahující druh týmové činnosti, účast, periodicitu apod.



Jak dobře si členové skupiny navzájem rozumějí? Jak jasně sdělují své myšlenky, hodnoty a pocity? Někdy si skupina vytvoří zvláštní slovník, například soukromé vtípkování, kterému noví členové nebo lidé mimo skupinu nerozumějí. To může usnadnit komunikaci uvnitř skupiny, ale také vytvořit problémy v organizaci jako celku. Komunikace v týmu se výrazně zlepší, pokud každý její člen má schopnost mluvit, naslouchat, psát a číst. Dobrým posluchačem je ten, kdo naslouchání považuje za pozitivní činnost. I neverbální komunikace bývá často výmluvná. Postoj, výraz tváře a gesta řeknou hodně o tom, co si jedinec myslí nebo jaké má pocity. „Pevný stisk ruky naznačuje rozhodného a přímočarého člověka, zatímco nedbalé podání svědčí o povrchnosti a nezájmu. Pro manažery má neverbální komunikace dvojí smysl: jednak mohou poznat pocity druhé osoby během jednání, také však mohou svůj výraz a gesta ovlivnit tak, že vytvoří u druhé osoby pozitivní dojem.“<sup>10</sup>

Na druhé straně jde také o vizuální komunikaci, kde řadíme celou oblast vizualizace týmové práce. Vizuální komunikace vychází z faktu, že přes 60 % informací se získává pomocí zraku. K tomu slouží řada konvenčních neverbálních komunikačních signálů, ale také informační tabule týmu.

---

<sup>10</sup> BĚLOHLÁVEK, František, 1996, s. 247

Tab. 1. Informační tabule týmu DURA Automotive CZ, k. s.

		Samostatný výrobní tým XX					
Mluvěcí týmu:							
Týmový audit	Audit TPM	Charakt. a cíle týmu	Zápis z tým. schůzek	Produktivita	Prémiová křivka		
Kaizeny	Úrazy	Kvalifikační matice		Cíle týmu			
Zmetkovitost	PPM						
Problémy kvality		Teritorium týmu	Jmenný seznam				

### 3.1 Týmová schůzka

Obsahem týmové schůzky jsou vypracování řešení k určitým aktuálním tématům. Například řešení konfliktů, zlepšení spolupráce, plánování a organizování pracovních úkolů apod.

V týmovém rozhovoru může každý zaměstnanec přispět svými znalostmi a zkušenostmi k řešení problémů. Koordinátor týmu dokumentuje v protokolu rozhodnutí týmu a výsledky týmového rozhovoru jsou sděleny přímému nadřízenému, který potvrdí svým podpisem, že byl seznámen s jeho obsahem. Týmový rozhovor se koná během pracovní doby, když se tým dohodne, ale mimo zákonných přestávek, minimálně 2x měsíčně. Musí být stanoven čas pro týmový rozhovor, aby se stihla probrat všechna témata.

Tab. 2. Postup týmové schůzky

<b>Před</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- převzetí témat z minulého rozhovoru a doplnění nových témat.</li> <li>- pozvání vedoucího business týmu, vyššího vedoucího, případně pracovníků odborných útvarů</li> <li>- obstarání protokolu.</li> </ul>
<b>V průběhu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 10 – 15 min. zprostředkování informačních modulů</li> <li>- výsledky z předešlých rozhovorů</li> <li>- nutnost řešení konfliktů?</li> <li>- nové nápady na zlepšení?</li> </ul>
<b>Po</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vypracování protokolu</li> <li>- členové týmu a koordinátor týmu sledují své úkoly dle protokolu</li> </ul>

Tab. 3. Fáze týmové schůzky.

1. Plánování	2. Shromáždění informací	3. Vytvoření názoru	4. Rozhodnutí
Co je problém? Chceme a můžeme o problému jednat?	Shromáždění ne- zbytných informací, faktů a údajů.	Hodnocení informa- cí, hledání dalších možností.	Hledání rozhodnutí a obecná akceptace rozhodnutí v týmu.
Formulování problé- mu.  Cíl a společné úsilí o řešení problému.	Fakta bez hodnoce- ní.  Společné věcné zná- zornění.	Kritéria rozhodnutí.  Akceptovaná kritéria a další možnosti.	Plán aktivit (kdo, co, kdy?)  Prosazení rozhodnu- tí, kontrola úspěš- nosti.

### 3.2 Hodnocení a odměňování týmů

Týmy jsou hodnoceny podle úrovně dosažených týmových ukazatelů, které jsou pravidelně vyhodnocovány jednak mluvčím týmu v rámci týdenního týmového hodnocení, jednak při komplexních týmových auditech. Hodnocení musí být konkrétní. Je důležité při hodnocení poukázat i na podíl jednotlivých členů týmu. Při hodnocení se vychází z priorit sledovaných ukazatelů a součástí hodnocení by měla být i týmová diskuse, protože hodnocení je potřebné spojit s možností hledání nových cílů nebo cest k jejich realizaci. Výsledkem hodnocení týmu je jeho promítnutí do systému odměňování.

„Velká část vedoucích si neuvědomuje, jak velký přínos pro motivaci pracovníků představuje jejich pravidelné hodnocení. Dělají je formálně, odbývají je nebo je vůbec opomíjejí s tím, že pracovníkovi vytýkají nedostatky v průběhu práce.“<sup>11</sup> Avšak „odměna a spokojenost mohou vést k většímu pracovnímu úsilí, pracovní výkon pak může vést k větší odměně a k pracovní spokojenosti a oboustranně závislý je vztah záměrného pracovního úsilí a

---

<sup>11</sup> BĚLOHLÁVEK, František, 1996, s. 197



pracovní spokojenosti na jedné a záměrného pracovního úsilí a odměny za práci na druhé straně.“<sup>12</sup>

Hlavní formy odměňování jsou:

- tarifní nebo podílová mzda založená na dosažené kvalifikaci a zastávané funkci –  
týmové roli
- týmová prémie
- další formy odměňování

Základem pro odměňování je mzdový systém a platná kolektivní smlouva.

**Tarifní mzda** může být mzdovým předpisem rozlišena podle zařazení jednotlivců v tarifní skupině podle katalogu prací, což je obvyklé, ale také podle celého týmu. Tarifní skupina týmu je dána pomocí vykonávaných činností týmu. Tarifní skupina jednotlivce v týmu závisí na vykonávané činnosti v týmu a na kvalifikaci pracovníka. Tarifní skupina mluvčího je o jeden stupeň vyšší než jím vykonávaná činnost. Zkušební doba nového systému je 3 měsíce a tarifní stupeň je zakotven v pracovní smlouvě.

**Osobní hodnocení** je pohyblivá složka mzdy, která závisí na pravidelném hodnocení každého jednotlivce vedoucím.

**Cílová prémie** závisí na plnění dohodnutých cílů týmu a je obsažena v cílové dohodě. Cílová dohoda je hodnocena pravidelně jedenkrát měsíčně, nebo podle typu výroby jedenkrát čtvrtletně. Odpovědnost za sjednání, sledování a vyhodnocení cílů má vedoucí včetně zajištění měsíční prémie. Cílová prémie je obvykle rozdělena přes odpracované hodiny v rámci fondu pracovní doby, může být ale zohledněn osobní přínos jedince. Pro výpočet nejsou zahrnuty přesčasové hodiny. Nárok na cílovou prémii zaniká při upozornění na porušení pracovní kázně, neomluvené absenci, porušení léčebného režimu, a pokud pracovník nepracoval v uvedeném období. Termín výplaty z fondu závisí na vedoucím týmu.

### 3.3 Motivace pracovníků

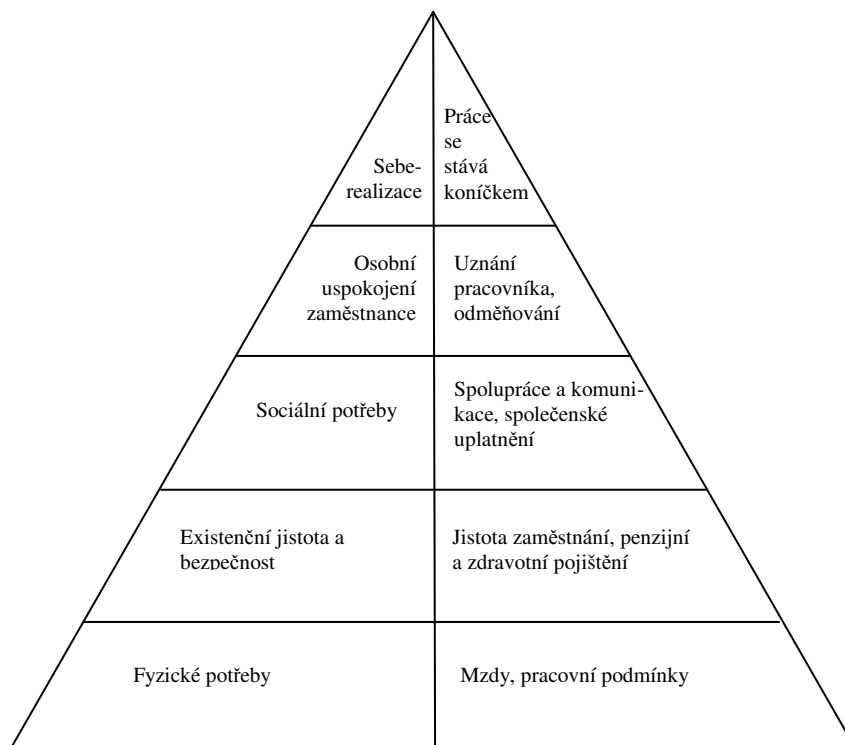
Prémie a osobní hodnocení pracovníka týmu jsou podnětem k motivovanosti pracovníka,

---

<sup>12</sup> NAKONEČNÝ, Milan, 2005, s. 114

aby lépe a ve stanoveném termínu plnil své úkoly a stal se nepostradatelným členem týmu. Motivace odpovídá na otázky, čím bylo jednání určitého člověka vyvoláno, proč se změnilo, proč bylo zaměřeno k dosažení určitého cíle. Motivace spočívá v nalezení harmonie mezi tím, co konkrétní člověk pociťuje jako své vnitřní potřeby, a tím, co by měl pro firmu vykonávat. Motivace podněcuje celkovou psychickou a fyzickou aktivitu jedince ve směru k zvládnutí vytýčeného cíle.

„Vynikající psycholog Abraham Maslow zkoumal v polovině 20. století, do čeho a v jakém pořadí lidé spontánně investují svou energii. Zjistil, že tyto investice tvoří posloupnost zhruba znázorněnou pěti stupni pyramidy potřeb. Pro manažera je klíčové určit, ve kterém patře maslowovské pyramidy se „jeho“ konkrétní člověk právě nachází.“<sup>13</sup>



*Obr. 2. Maslowova pyramida potřeb v podniku*

<sup>13</sup> PLAMÍNEK, Jiří, 2002, s. 84

Nejprve je třeba uspokojit nižší potřeby – tzv. deficitní, ale jakmile bylo dosaženo vyšší úrovně potřeb – nazývaných také nadstavbové, mohou se tyto stát nezávislými na uspokojení nižších potřeb.

Ovlivňování pracovní motivovanosti vnějšími činiteli, lze členit do dvou skupin:

1. Materiální pobídky – zde patří platy, různé podnikové výhody včetně poskytování různých služeb zaměstnancům (např. stravování, rekreace apod.).
2. Nemateriální pobídky – jsou součástí pracovního procesu (např. pochvala, účast na rozhodování, prestiž povolání, radost z pracovního úspěchu, různé druhy poradenství apod.).

## 4 DRUHY TÝMŮ

### 4.1 Podnikové typy týmů

Proces vytváření typů jednotlivých týmů je velmi dynamický. Jednotlivé typy týmu vznikaly podobně, jako vznikaly určité výrobní systémy a výrobní kultury v jednotlivých zemích. Různé typy podnikových týmů lze rozdělit do čtyř kategorií, které kopírují úroveň řízení:

- týmy top managementu
- týmy středního managementu
- projektové týmy
- pracovní skupiny

#### Týmy top managementu

Je to hlavní spojení mezi organizací a okolním světem, proto výkon organizace záleží na efektivnosti těchto týmů. Tyto týmy by se měly scházet pravidelně jednou za týden a zabývat se především finanční zprávou, předpovědí budoucího vývoje firmy, plány rozvoje firmy, hrozbami a novými příležitostmi. Důležitou podmínkou je aby se tým scházel ve stejném složení k přímému týmovému rozhovoru „tváří v tvář“. V poslední době se však stále více využívají moderní technologie, jako počítačové a video konference, které nutnost osobního setkávání velice omezují. Tým v top managementu je podstatný, jestliže si organizace přeje zůstat v kontaktu s trhem a přizpůsobit se proměnným požadavkům konkurenčního prostředí.

#### Týmy středního managementu

Tyto týmy obvykle zahrnují manažera a členy týmu. Jak již bylo řečeno, manažer nemusí být nezbytně vedoucím týmu. Týmy mohou mít názvy podle toho, jestli se jedná o oddělení, divizi nebo dílnu.

Obvykle tyto týmy mají jasnější pohled než týmy v top managementu, řídí a koordinují práci po celé organizaci, ale také obstarávají každodenní vedení. Je nezbytné, aby tyto týmy byly podporovány top managementem.

#### Projektové týmy

Jsou to dočasné skupiny užívané po omezenou dobu k vyřešení specifického problému nebo k vývoji nových výrobků. Tam, kde jsou využívány projektové týmy, tam je třeba

přizpůsobivosti a pružnosti, protože projekt musí být dokončen včas a členové týmu se potom přesouvají na další projekt.

Je nutné se zaměřit na potřeby těchto týmů a rozvíjet pět elementů spolupráce:

1. pozitivní nezávislost
2. interakce tváří v tvář
3. individuální odpovědnost
4. rozvoj sociálních dovedností
5. rozvoj týmové spolupráce

#### Provozní týmy (pracovní skupiny)

Pracovní skupiny jsou formou základní týmové jednotky. Tam, kde je týmová koncepce aplikována, je důraz obvykle kladen na rozšíření rozsahu participace mezi členy pracovní skupiny a na užití tvořivých myšlenek a návrhů, se kterými členové přicházejí.

## **4.2 Týmy v týmové společnosti**

Tyto týmy se člení do několika skupin:

1. Týmy na dobu neurčitou
2. Týmy na dobu určitou
3. Ad hoc týmy
4. Mezinárodní týmy

#### Týmy na dobu neurčitou

Do této skupiny patří: výrobní týmy, procesní týmy a business týmy.

**Výrobní týmy** nebo také provozní týmy jsou organizační jednotky spolupracovníků, kteří spolu za normálních podmínek pracují na denních provozních úkolech. Jsou zodpovědní za management pracovních operací a jsou hodnoceni svými zákazníky. Člen týmu se podílí na pracovních činnostech, řešení problémů týmu, nese spoluodpovědnost za výsledky týmové práce. Členové týmu dokazují, že platí vztah – několik jednotlivců je vždy méně, než spolupracující tým. Nevýhodou však může být, že člen týmu částečně ztrácí svou individualitu, kterou musí podřídit dosažení týmových cílů. Tyto týmy však tvoří základ týmové společnosti. Kdyby se měnil výrobní program je vhodné dobře fungující týmy ponechat.

**Procesní týmy** se ustavují pro zajištění celistvé práce v oblasti administrativy a servisu. Členové týmu sdílejí společnou odpovědnost za splnění celého procesu, nikoliv za jeho část. Členové procesního týmu mají odpovědnost jako tým za výsledky procesu, ne za splnění individuálních úkolů.

**Business tým** je jako multiprofesní tým složen z pracovníků, kteří profesně pracují v různých odborných oblastech, vedoucích pracovníků, případně i členů (mluvčích) výrobních a procesních týmů. Členové tohoto týmu naplňují vize a cíle firmy tak, aby byl dosažen podnikatelský záměr firmy. Díky multiprofesnímu složení členů týmu dochází k intenzivní komunikaci a efektivnějšímu a rychlejšímu rozhodování při řešení problémů dané oblasti. Velikost business týmu by neměla přesáhnout 8 členů. Základním dokumentem business týmů je business plán/podnikatelský plán, který obsahuje základní informace, vize, cíle, otázky vzdělávání a tréninku, používané metody a další důležité informace.

#### Týmy na dobu určitou

Tyto týmy se vytvářejí převážně k řešení určitého problému a po jeho vyřešení se vracejí zpět do svého základního týmu. Mezi tyto typy patří: týmy projektové, týmy simultánního inženýrství, týmy na zlepšování procesů, týmy se zákazníky a dodavateli.

**Týmy projektové** jsou sestaveny z pracovníků odlišných profesí, které společně řeší projekt, zpravidla v delším časovém intervalu.

**Týmy simultánního inženýrství** jsou obvykle tvořeny pro pracovníky těchto oblastí: marketing, projektování výrobků, vývoj, konstrukce, technologická příprava výroby, zásobování, projektování výrobních systémů a výroba. Hlavním jejich cílem je zkrácení doby pro uvedení nových výrobků na trh.

**Týmy na zlepšování procesů** se vytvářejí na relativně krátkou dobu (do 5 dnů) z důvodů zajištění určité týmové klasifikace, nutné pro efektivní řešení problému spojených s danou oblastí. Tým je tvořen z 8 – 10 pracovníků, kteří se v rámci workshopu (několika dnů) nebo mini workshopu (několika hodin) zabývají odstraňováním plýtvání v dané oblasti. Po vyřešení problémů je tým vrácen do svých základních týmů.

Základním posláním **zákaznických týmů** je eliminace ztrát a plýtvání při dodávání produktů a služeb zákazníkům. Na jedné straně jsou tyto týmy tvořeny zákazníky a na straně druhé dodavateli.

### Ad hoc týmy

Jsou to týmy, které se sestavují dle momentálních potřeb společnosti. Pracují na omezenou dobu, někdy i jen na několik hodin.

### Mezinárodní týmy

Vznikají jako odraz globalizace. Zaměstnanci přicházejí do kontaktu s dalšími firmami či institucemi, které mají svůj původ v zahraničí. V globálním prostředí, ve kterém mezinárodní týmy pracují, dochází k přibližování národních kultur především proto, že týmy přibližuje a sjednocuje používání stejných metod a dosažení stejných cílů. „Mezinárodní týmy bývají tvořivější, přinášejí velmi dobrá řešení, ale pouze v dlouhodobém horizontu.“<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a kol., 2007, s. 155

## 5 HLAVNÍ METODY POUŽÍVANÉ V TÝMECH

Ve výrobních podnicích se používají různé metody, které slouží ke zlepšení chodu a stavu pracovišť, zlepšení přítomnosti na pracovišti, zlepšování procesů, řešení vztahů mezi člověkem, pracovním nástrojem, technickým zařízením a výrobním prostředím apod.

Z mnoha metod jsem vybrala několik základních, které se ve výrobních podnicích nejčastěji aplikují.

### 5.1 Pracovní postupy

Vedoucí pracovník většinou pověří nejzkušenějšího pracovníka, aby navrhl pracovní postup. Tento postup popisuje činnost zpravidla jednoho pracovníka. Ale např. výměna nástrojů, seřízení strojů, u kterých bylo rozhodnuto vypracovat pracovní postup a na činnosti se podílí více pracovníků, pak jeden pracovní postup může popisovat práci více pracovníků. Tento navržený postup je dále konsultován a odsouhlasen ostatními pracovníky v týmu.

### 5.2 Program 5S<sup>15</sup>

Akronym 5S je označením pěti základních principů samostatné údržby. „S“ označuje počáteční písmena japonských slov, které tyto principy popisují. Cílem tohoto programu je změnit postoje pracovníků k pracovištím a strojům, vytvořit disciplinované a organizované pracoviště, ovlivnit a zaujmout zákazníka, ale také připravit kompetentní pracovníky, především ty, jichž se provoz přímo týká, z pohledu kompletní obsluhy a údržby strojů a pracovišť. Program 5S se ve společnosti DURA Automotive CZ, k. s., natolik osvědčil, že jej dnes management považuje za samozřejmou součást kultury řízení.

#### 1. SEIRI = úklid, odstranění nepotřebných předmětů

V každém podniku existuje plno zbytečných věcí, které nejsou potřebné pro aktuální výrobu. Např. mrtvé zásoby, spící zásoby, odepsaný materiál, staré náhradní díly apod. Všechno, co je přebytečné, se má rovnou odstranit nebo výrazně označit, aby každý viděl, že to má být odstraněno.

---

<sup>15</sup> VYTLAČIL, Milan, MAŠÍN, Ivan. *Týmová práce*. Příručka pro výrobní týmy. 1. vyd. Liberec: Institut průmyslového inženýrství, 1998



## 2. SEITON = pořádek, správné ukládání a eliminace hledání

Nejprve se odstraní přebytečné věci, a pak se odstraní špína ze strojů, z pomůcek nebo materiálů. Organizace ukládacích a úložných míst nemůže začít, dokud není vše čisté. Důležité je využívat barevného označování a dělení ploch a důležitých míst pomocí nálepek.

## 3. SEISO = čištění, zvýraznění abnormalit

Účelem čištění je zbavit pracoviště špíny a nečistot a udržovat je čisté. Musíme se rozhodnout, co a jak se má čistit, a kdo je za každý úkon zodpovědný. Uklízení má být efektivní, za 5 minut čištění se dá mnoho stihnout!

## 4. SEIKETSU = standardizace, udržování čistoty, kontrola

Má největší dosah ze všech 5S. Jeho princip spočívá ve třech NE, které každý trvale dodržuje. NE zbytečným věcem. NE nepořádku. NE špíně.

Vizuální kontrola je prvním krokem k disciplíně. Ideální je vytvořit pracoviště, na kterém je možné problémy poznat na první pohled. Důležité je také provádění auditu stavu pracoviště.

## 5. SHITSUKE = disciplína a trénink, dodržovat standarty

Trénink a disciplína jsou v podstatě otázkami postojů a lidí. Vedoucí by měl být příkladem pro tým. Je oddán práci, kvalitě a tréninku. Vhodné je využívat fotografie, jednobodové lekce, videoprogramy nebo prezentace a vytvořit výstavku fotografií „před a po“ na pracovišti.

### 5.3 Totálně produktivní údržba (TPM)

Je to produktivní údržba prováděná na celopodnikové bázi. Cílem této metody je úplně eliminovat příčiny velkých ztrát v průmyslové výrobě např.

- prostoje související s poruchami strojů a neplánované prostoje,
- výměna nástrojů a forem včetně seřizování a nastavování parametrů,
- ztráty způsobené přestávkami ve výkonu strojů a zařízení při drobných zásazích obsluhy,
- nedostatky v kvalitě, kdy náklady a práci, které jsme vložili do výroby nejakostního výrobku, musíme při opravě vložit opakovaně.

## 5.4 Rychlé změny

Rychlost.....změna.....čas.....zisk. Tato slova v dnešní době neustále slýcháme. Schopnost rychle reagovat na změny ve svém okolí i uvnitř podniku je jednou z charakteristik podniku na světové úrovni. Spotřebovaný čas při změnách výroby nebo výměny nástrojů, musíme chápat jako plýtvání. Jednou z možností jak eliminovat toto plýtvání je zajistit co nejméně změn sortimentu a výměn nástrojů nebo zkracování času pro provedené změny a výměny.

## 5.5 Autonomní pracoviště

Současné stroje mají často vysoký výkon, avšak i malé poškození nástroje nebo odchylka na materiálu může zapříčinit to, že stroj může bez dozoru vyrobit desítky i stovky nejakostních výrobků. Důvodem pasivní přítomnosti zaměstnanců u strojů je skutečnost, že i když bylo působení lidské ruky mechanizováno, zapomělo se mechanizovat další důležitou lidskou schopnost – inteligenci, která je schopna rozpoznat a zamezit vzniku abnormalit.

Cestou ke zvýšení autonomnosti pracoviště a odstranění těchto nedostatků je odstranění lidí od strojů pomocí prostředků, které dokážou identifikovat a upozornit na abnormality ve výrobním procesu. Tato metoda se nazývá JIDOKA. Vložení lidské inteligence do stroje se docílí toho, že operátoři budou moci lépe využít čas.

Cílem autonomie bude dříve nebo později úplná automatizace, která uvolní člověka od stroje na 100 %, neboť stroj bude schopen sám rozpoznat abnormality a reagovat na ně.

K tomu, abychom mohli zvyšovat autonomnost, se musí stroje a pracoviště vybavit dvěma typy prostředků průmyslové automatizace:

1. Zařízením, které dokáže zachytit nebo předpovědět abnormalitu v chodu stroje z pohledu kvality, výkonu nebo bezpečnosti a chod stroje zastavit – prostředky se nazývají POKA-YOKE.
2. Zařízením, které dokáže při zastavení chodu stroje vyslat signál k pracovníkům – prostředky se nazývají ANDON.

## 5.6 Job rotation (systematická změna pracovního místa)

Aby se zamezilo plýtvání, musí každý člen týmu získat vícenásobné kvalifikace, aby mohl vykonávat více pracovních procesů. V ideálním případě by členové výrobního týmu měli

umět řezat, lisovat, provádět dokončovací a opravné práce, svářet atd. Tím, že členové týmu mohou vykonávat více činností, zvyšuje rotace na pracovišti pružnost výroby v měnící se poptávce. Navíce se při této rotaci zlepší také soulad pracovníků mezi sebou a tím se oživí organizace jako celek. Rozšíření kvalifikace zaměstnanců je bezpodmínečně nutné, aby podnik zůstal v dnešní době konkurenceschopný. Když bude pracovníkům umožněno podporovat a rozvíjet své schopnosti, může být dosaženo nepředvídaného užitku. Rotace práce také osvěžuje pracovníky tím, jak je vysvobozuje z neměnnosti jejich úkonů a únavné jednotvárnosti některých prací.

### 5.7 Job enrichment (obohacení práce)

Jde o rozšíření pracovních činností zpravidla v oblast rozhodování, řízení a kontroly. Cílem obohacování práce je maximalizovat zajímavost a podnětnost práce tím, že zaměstnancům se nabídne práce, která má následující charakteristiky:

- jejím výsledkem je celistvá práce v tom smyslu, že pracovník může identifikovat řadu úkolů nebo činností, jejichž výsledkem je rozeznatelný výrobek,
- poskytuje zaměstnanci tolik rozmanitosti, odpovědnosti za rozhodování a kontroly při vykonávání práce, kolik je jen možné,
- práce sama poskytuje přímou zpětnou vazbu týkající se toho, jak dobře zaměstnanec svou práci dělá.

Obohacování práce neznamena jenom vzrůstající množství nebo rozmanitost úkolů. Tyto přístupy mohou snížit nudnost práce, ale nemají za následek pozitivní přírůstek motivace.<sup>16</sup>

### 5.8 Job enlargement (horizontální rozšíření činnosti)

„Tato forma umožňuje manažerům bojovat proti úzké specializaci a to zvětšením rozsahu činností, které mají podřízení zaměstnanci na starost tak, aby zároveň měli možnost vidět smysluplný výsledek své práce a měli přehled o všech souvislostech. Tato forma umožňuje větší možnosti zdokonalování, inovování věcného obsahu práce.“<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> ARMSTRONG, Michael, 1999, s. 380

<sup>17</sup> *Management – osobnost manažera* [online]. [cit. 2007-11-26]. Dostupný z WWW: <<http://janamurova.blog.cz/0711>>.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 UVEDENÍ DO ZKOUMANÉ PROBLEMATIKY

Při vykonávání praktické části jsem se zaměřila na zvládnání týmové práce ve vybraných úsecích společnosti DURA Automotive CZ, k. s., jejíž základní popis uvádím v příloze č. P I. Pro tuto společnost je typická její výrazná orientace na týmovou práci, ale také na týmové odměňování, při kterém je zájem týmu nadřazený zájmu jednotlivce. Tato filozofie, kterou management firmy prosazuje, se vyplácí, o čemž svědčí skutečnost, že se společnost opakovaně umístila v TOP 100 nejlepších českých firem.

V rámci společnosti DURA Automotive CZ, k. s., působí 12 Business týmů (dále jen BT), což jsou jednotlivé výrobní celky společnosti. V závodě Blatná je 6 takových BT (BT 1-6)<sup>18</sup>, v závodě Glass Strakonice 4 BT (BT 11-14) a v závodě Trim Strakonice 2 BT (BT 21 a 22). Každý BT je složen z několika menších pracovních týmů, tzv. Samostatných výrobních týmů (dále jen SVT), které se nepřetržitě střídají ve třísměnném provozu závodu.

Ke své práci jsem si vybrala dva BT ze závodu Blatná a přidala jsem k následnému porovnání jeden BT ze závodu Glass Strakonice. Z každého zkoumaného týmu byly vybrány vzorky respondentů, kteří následně odpovídali na otázky z dotazníku. Vybrané týmové skupiny se liší počtem členů v týmu a jejich pracovním zařazením. Nejpočetnější skupinou jsou vybraní respondenti BT 1, závodu Blatná, s celkovým počtem 42 odpovídajících zaměstnanců. Následuje o něco menší blatenský BT 4, ve kterém odpovídalo 34 zaměstnanců a poslední nejmenší týmovou skupinou je BT 12, závodu Glass Strakonice, z něhož odpovídalo 22 zaměstnanců.

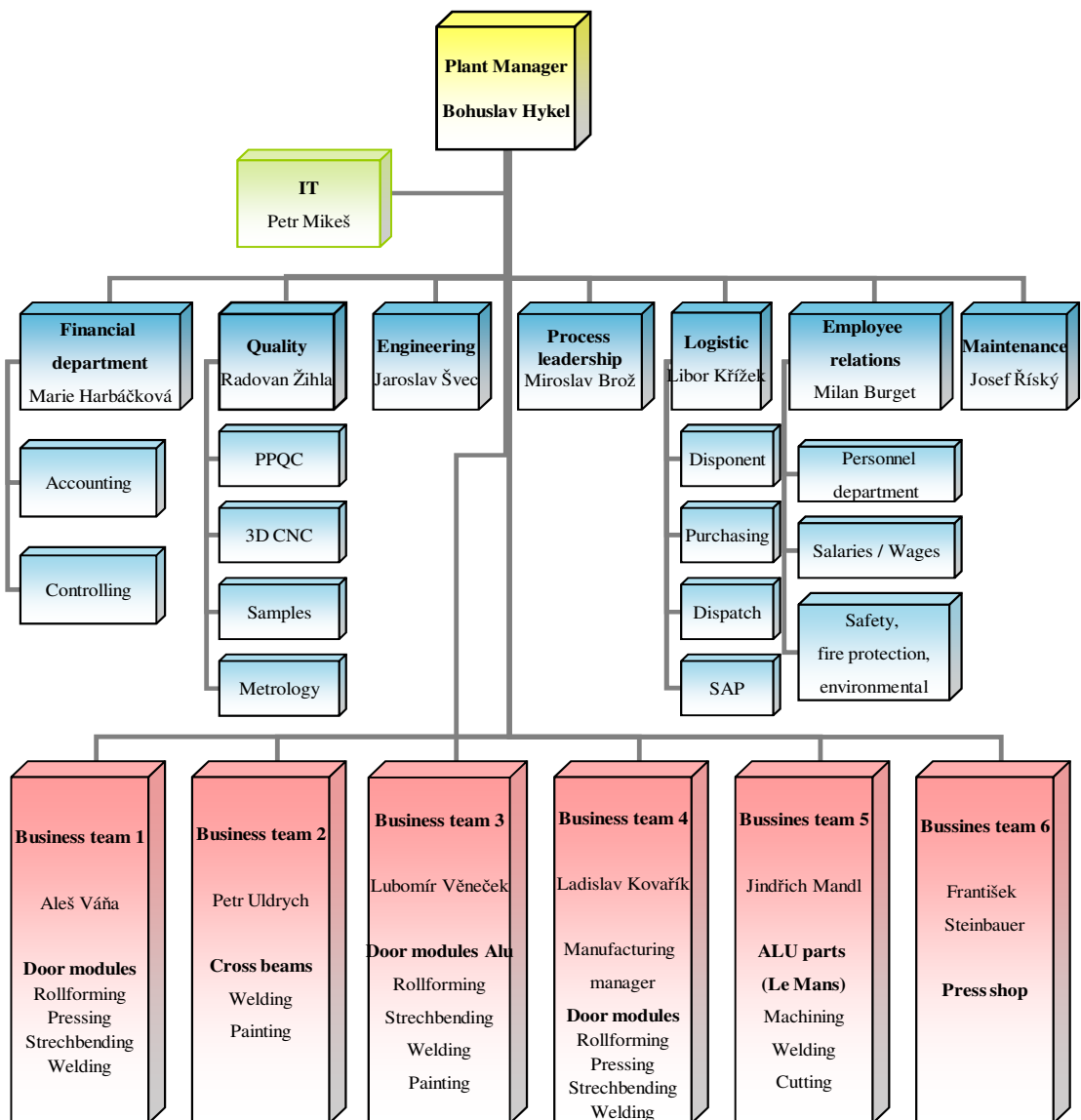
Mým cílem bylo sledování spolupráce zaměstnanců v jednotlivých týmových skupinách, jejich vzájemných vztahů na pracovišti, vhodnosti sestavení a případných interpersonálních problémů či jiných možných konfliktů. Pomocí dotazníkové metody jsem se pokusila zjistit záležitosti související s týmovou prací ve vybraném podniku DURA Automotive CZ, k. s. Anonymní dotazník obsahoval 20 otázek a byl rozdán zaměstnancům na určité pracovní směně ve třech vybraných pracovištích. Dotazníky byly rozdány zvoleným týmům jejich nadřízenými s výzvou ke vrácení, takže návratnost byla 100 %. Odpovědi jsou zpracovány

---

<sup>18</sup> Viz. organizační schéma DURA Automotive CZ, k. s., závod Blatná

podle četnosti v % a výsledky znázorněny graficky. Sondáž je zaměřena metodicky (metodologicky) a může sloužit k případným doporučením pro vedení společnosti.

### 6.1 Organizační schéma DURA Automotive CZ, k. s., závod Blatná



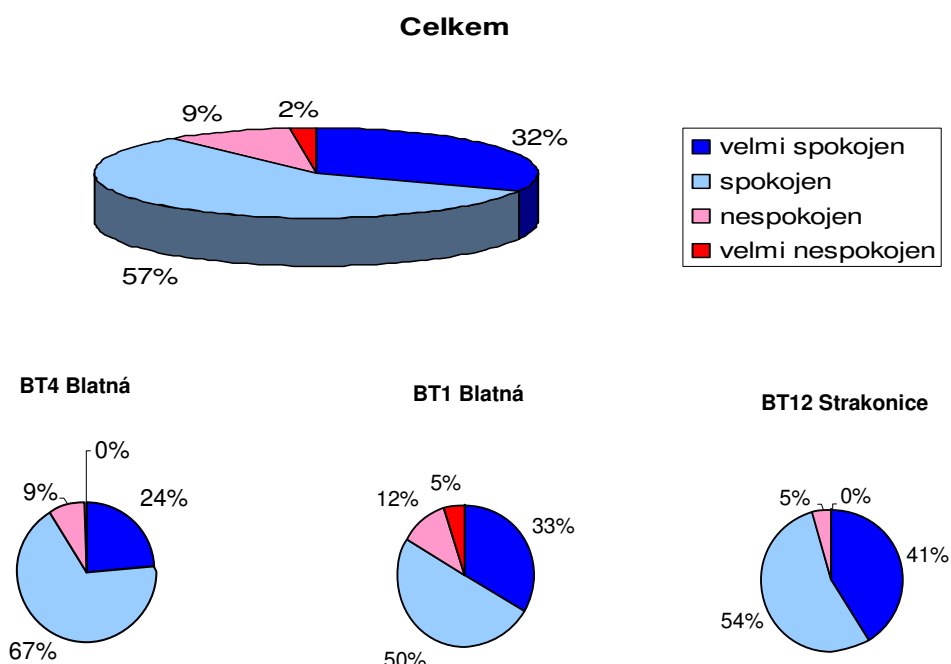
Obr. 3. Organizační schéma společnosti získané z Organizačního řádu

## 6.2 Vyhodnocení dotazníku

### 1. Jak jste spokojen(a) s Vaším kolektivem na pracovišti?

Úsek	velmi spokojen	spokojen	nespokojen	velmi nespokojen	celkem
BT4	8	23	3	0	34
BT1	14	21	5	2	42
Strakonice	9	12	1	0	22
celkem	31	56	9	2	98

Tab. 4. Spokojenost s kolektivem na pracovišti



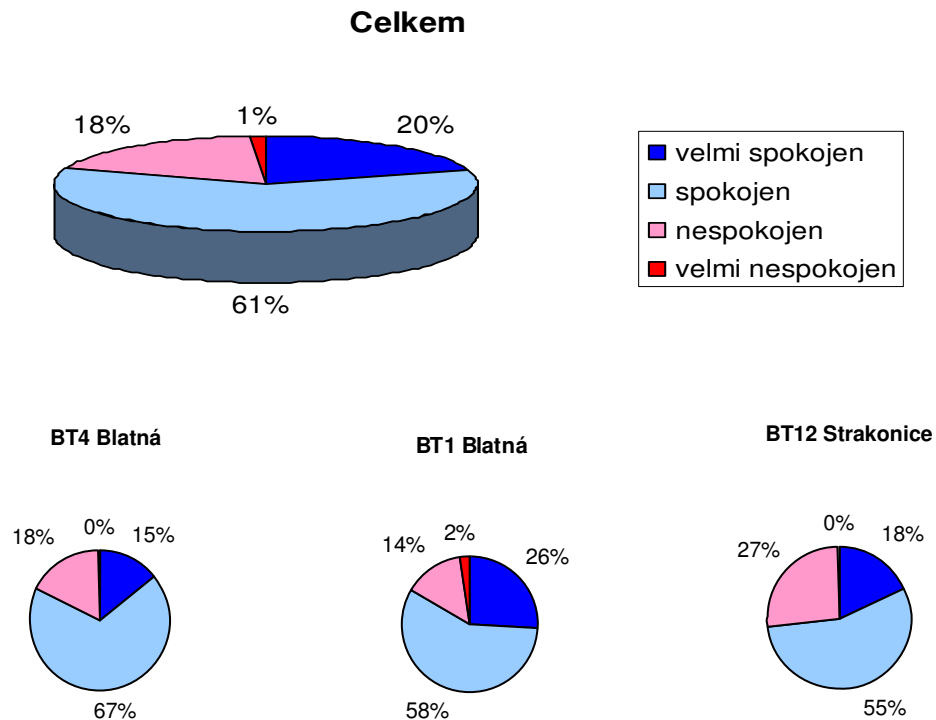
Obr. 4. Spokojenost s kolektivem na pracovišti

Na první pohled je zřejmé, že mezi zaměstnanci převažuje spokojenost s kolektivem ve všech sledovaných BT. Nejvýraznější spokojenost je na nejmenším ze sledovaných BT, strakonickém BT 12 a naopak v Blatné v kolektivu BT 1, který je počtem dotázaných zaměstnanců největší, nejvyšší absolutní počet (7 osob), což je šestina celkového počtu, vyjádřila svou nespokojenost. I přes celkově uspokojující výsledek reakcí respondentů by bylo vhodné, podrobněji prozkoumat příčiny kritičtějšího pohledu zaměstnanců z Blatné, se záměrem nalézt současně možnosti ovlivnění hodnotících postojů méně či výrazněji nespokojených jedinců tak, aby jejich nespokojenost co nejméně působila na sociální prostředí celých pracovních skupin.

## 2. Jak jste spokojen(a) s týmovou prací ve Vaší pracovní skupině

Úsek	velmi spokojen	spokojen	nespokojen	velmi nespokojen	celkem
BT4	5	23	6	0	34
BT1	11	24	6	1	42
Strakonice	4	12	6	0	22
celkem	20	59	18	1	98

Tab. 5. Spokojenost v pracovní skupině



Obr. 5. Spokojenost v pracovní skupině

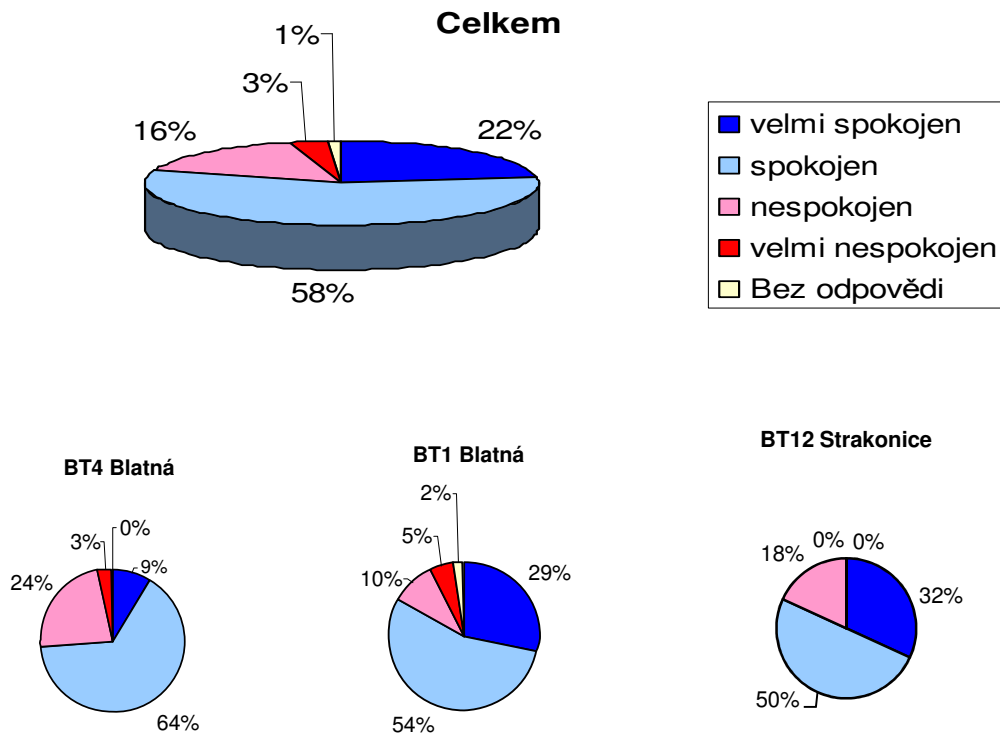
Spokojenost s týmovou prací, s výjimkou Strakonice, kopíruje výsledek odpovědí na spokojenost s kolektivem, jak byla vyjádřena v odpovědích na předchozí otázku. U strakonického pracoviště stojí za úvahu myšlenka, jak lze chápat uspořádání a spolupráci týmů, případně jak je těmito zaměstnanci týmová práce chápána. Je na místě si uvědomit, že strakonický BT 12 patří k nejmenším týmovým skupinám a z toho důvodu je možné, že si jeho členové více uvědomují charakter týmové práce, což může vést ke kritičtějšímu pohledu. I když jen šest jich odpovědělo negativně (ale je to přece jen zhruba čtvrtina osazenstva), tak mohou „být na stopě“ destruktivním momentům vývoje ve vztazích.



## 3. Jak jste spokojen(a) s pracovní atmosférou na Vašem pracovišti?

Úsek	velmi spokojen	spokojen	nespokojen	velmi nespokojen	Bez odpovědi	celkem
BT4	3	22	8	1	0	34
BT1	12	23	4	2	1	42
Strakonice	7	11	4	0	0	22
celkem	22	56	16	3	1	98

Tab. 6. Spokojenost s pracovní atmosférou na pracovišti



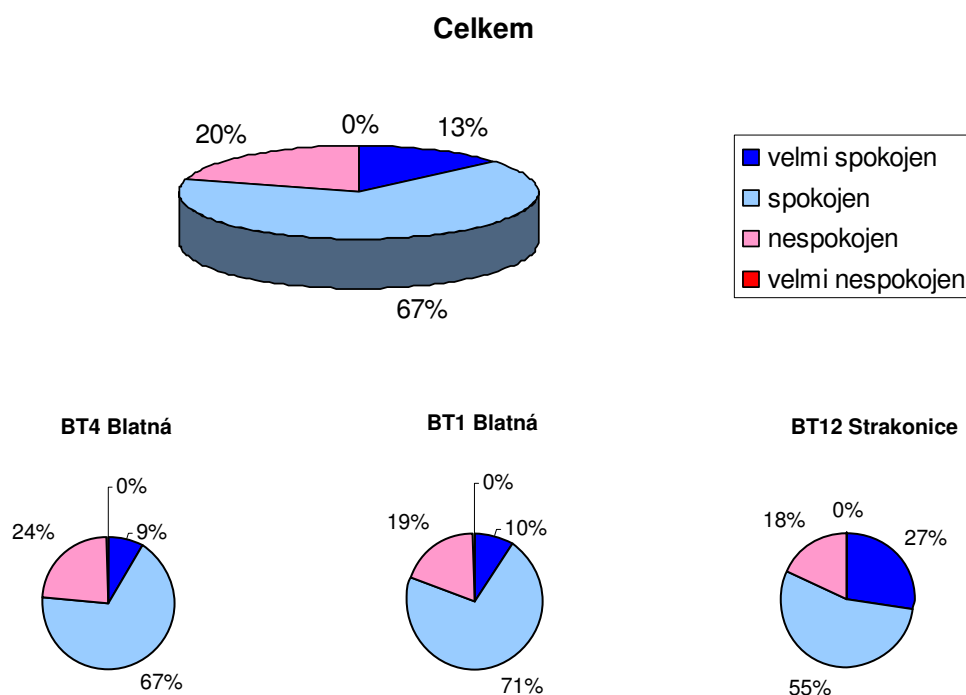
Obr. 6. Spokojenost s pracovní atmosférou na pracovišti

Grafické znázornění poukazuje na fakt, že ve všech pracovních skupinách převažuje spokojenost s pracovní atmosférou na pracovišti. Současně také relativně vysoký počet respondentů (nejvíce v BT 4 Blatná 9 zaměstnanců) uvedl nespokojenost s ostatními členy týmu. To je více jak ¼ dotázaných z „nejzáporněji“ reagující týmové skupiny. Zde si mohou položit otázku, z jakého důvodu je v BT 4 relativně vysoké procento s pracovní atmosférou nespokojených zaměstnanců, když hodnotili v první otázce spokojenost s pracovním týmem velice kladně. Možným směrem řešení této situace je hledání odpovědí, zda za zápornou reakcí z řad některých dotázaných jsou jen někteří jednotlivci nebo skupina osob, která negativně působí na pracovní atmosféru. Případně, jestli zde destruktivně nepůsobí jiná příčina.

## 4. Jste spokojen(a) s komunikací mezi Vámi a Vašimi nadřízenými?

Úsek	Velmi spokojen	spokojen	nespokojen	velmi nespokojen	celkem
BT4	3	23	8	0	34
BT1	4	30	8	0	42
Strakonice	6	12	4	0	22
celkem	13	65	20	0	98

Tab. 7. Spokojenost s komunikací



Obr. 7. Spokojenost s komunikací

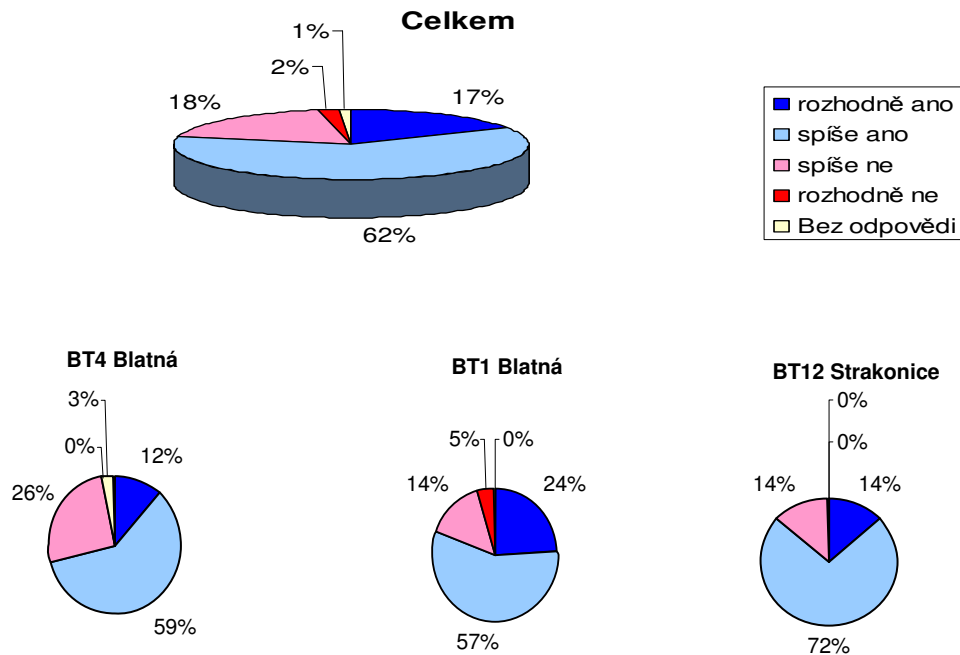
Vzájemná komunikace mezi zaměstnanci nebo mezi zaměstnanci a vedením společnosti je klíčový faktor správného fungování týmové práce v podniku.

Nejlépe hodnotila komunikaci mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými BT 12 ze Strakonic. Celých 82 % dotázaných ohodnotila kladně komunikaci mezi nimi a vedením společnosti. Důležité je zdůraznit, že z toho celých 27 % hodnotilo komunikaci mezi zaměstnanci a nadřízenými nejvyšší možnou kladnou odpovědí. Naopak v BT 4 Blatná téměř čtvrtina respondentů poukázala na ne zcela dostačující komunikaci mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými. Z jakého důvodu se členové BT 4 domnívají, že komunikace je nedostatečná mohou pouze spekulovat. Možností zlepšení této situace by bylo sjednání nápravy v komunikaci, protože správně fungující komunikace je základem bezchybně odvedené práce.

5. Jste považován za ostražitého člena týmu, který dokáže zabránit chybám z nedbalosti a opomenutím?

Úsek	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne	bez odpovědi	celkem
BT4	4	20	9	0	1	34
BT1	10	24	6	2	0	42
Strakonice	3	16	3	0	0	22
celkem	17	60	18	2	1	98

Tab. 8. Jste považován za ostražitého člena týmu?



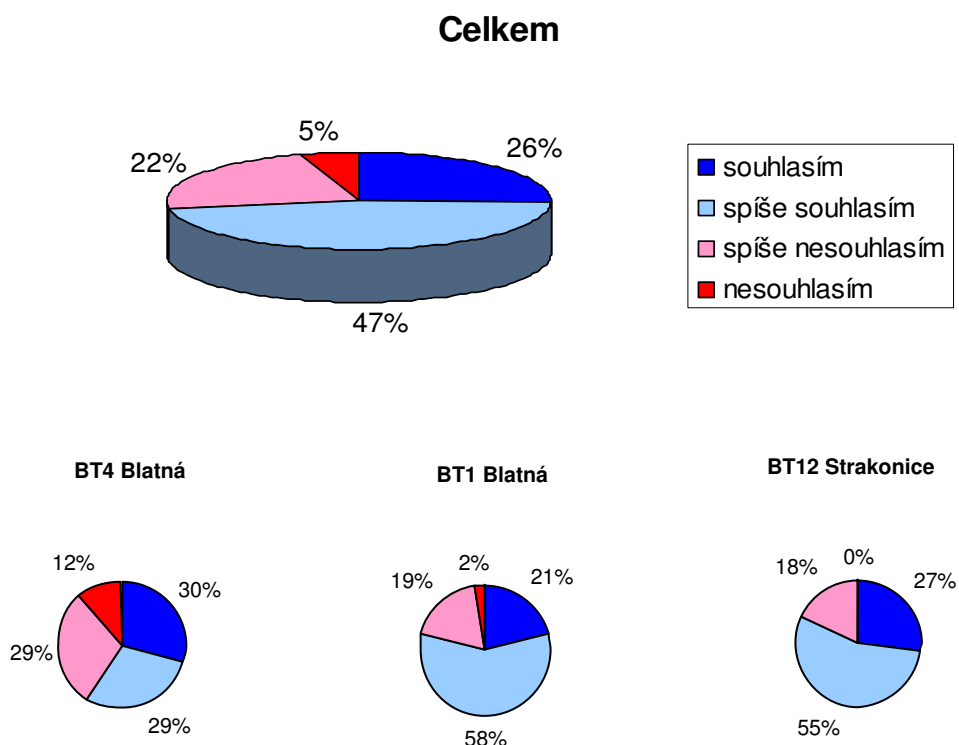
Obr. 8. Jste považován za ostražitého člena týmu?

Tato otázka je zaměřená na sebehodnocení člena týmu. Každý týmový hráč by se měl zajímat o druhé, vzájemně si pomáhat, umět řešit problémy nebo úkoly společně, a pokud vznikne nějaký problém, umět na něj poukázat. Opět ve strakonickém BT 12 je nejlépe hodnocena tato otázka. Blatenský BT 1 má relativně vysoké procento (81 %) pracovníků se sebehodnocením ostražitého jedince. Také se zde nacházejí 2 respondenti, kteří se rozhodně nepovažují za ostražité členy v týmu, což se může zdát, jako zanedbatelné procento, díky největšímu počtu zaměstnanců v týmu. Za úvahu však určitě stojí hledání odpovědí na to, jaké okolnosti je vedou k tvrzení, že se nepovažují za ostražité členy v týmu. Je možné, že jsou to stejní zaměstnanci, kteří odpovídali na předchozí otázky vesměs záporně. Dalším námětem k řešení může být hledání důvodů, proč se 1 respondent v BT 4 Blatná zdržel odpovědi. Je možnost, že pouze přehlédl otázku, nevěděl, jak má odpovědět nebo si není jist, jak ostatní členové týmu na něj pohlízejí.

6. Souhlasíte s tím, že Vaše zařazení v pracovním týmu může zvýšit Váš pracovní výkon?

Úsek	souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	nesouhlasím	celkem
BT4	10	10	10	4	34
BT1	9	24	8	1	42
Strakonice	6	12	4	0	22
celkem	25	46	22	5	98

Tab. 9. Vhodné zařazení v týmu



Obr. 9. Vhodné zařazení v týmu

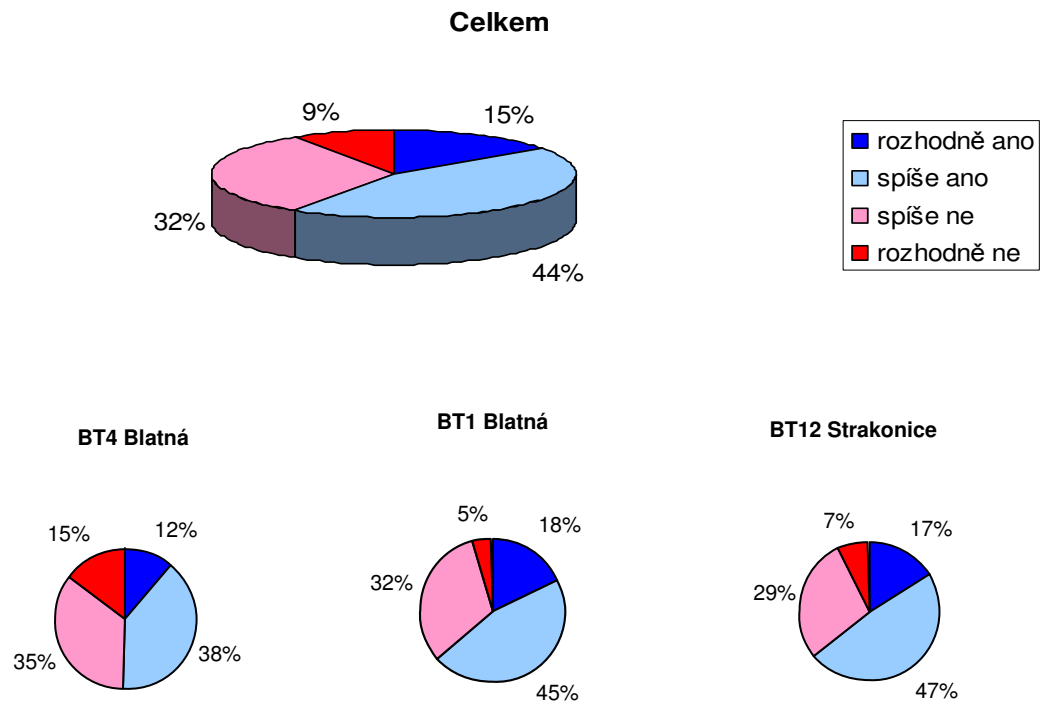
Podle mého názoru, týmová práce a soudržnost s ostatními členy v týmu je lepší v méně početných týmech. Strakonický BT 12 mne o správnosti tohoto názoru neustále přesvědčuje.

Zařazení do efektivně fungující pracovní skupiny, kolektivu, který si navzájem pomáhá, neustále posiluje vazby mezi svými členy a panuje v něm spokojenost, může zvyšovat pracovní výkon. S tímto souhlasí i většina dotázaných zaměstnanců, s výjimkou BT 4 Blatná, v němž podstatná část respondentů tento názor nesdílí.

7. Jste, podle Vašeho názoru, za Váš výkon v pracovním týmu přiměřeně finančně ohodnocen(a)?

Úsek	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne	celkem
BT4	4	13	12	5	34
BT1	4	10	7	1	22
Strakonice	7	20	12	3	42
celkem	15	43	31	9	98

Tab. 10. Finanční ohodnocení



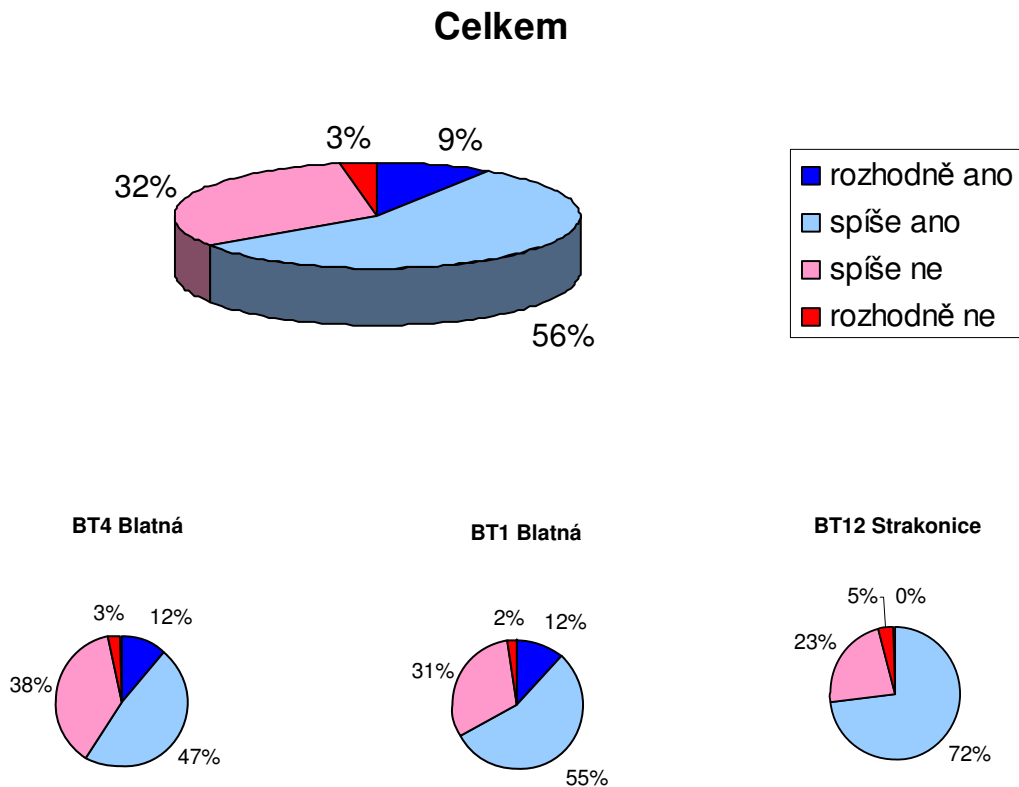
Obr. 10. Finanční ohodnocení

V BT 4 si celých 15 % dotázaných zaměstnanců myslí, že „rozhodně nejsou“ dostatečně finančně ohodnoceni v poměru k práci, kterou vykonávají. Vezmeme-li v úvahu, že dalších 35 % dotázaných si myslí, že „spíše nejsou“ dosti finančně ohodnoceni podle vykonávané práce v týmu, tak jsme na 50 % relativně nespokojených pracujících, což je nejhorší výsledek ze sledovaných pracovišť. Další dvě skupiny hodnotí své odměňování méně kriticky. Otázkou však je, zda tyto negativní reakce ze strany respondentů vycházejí z jejich osobních pocitů, nebo zda je toto hodnocení zaměstnanců založeno na jejich aspiracích, účelovosti tvrzení, srovnávacím měřítku nebo na jiném faktoru, případně, nakolik jsou negativně ovlivněny jejich postojem k firmě, vykonávané práci nebo kolektivu.

## 8. Domníváte se, že je Váš podíl na práci v týmu dostatečně oceněn?

Úsek	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne	celkem
BT4	4	16	13	1	34
BT1	5	23	13	1	42
Strakonice	0	16	5	1	22
celkem	9	55	31	3	98

Tab. 11. Hodnocení podílu na práci v týmu



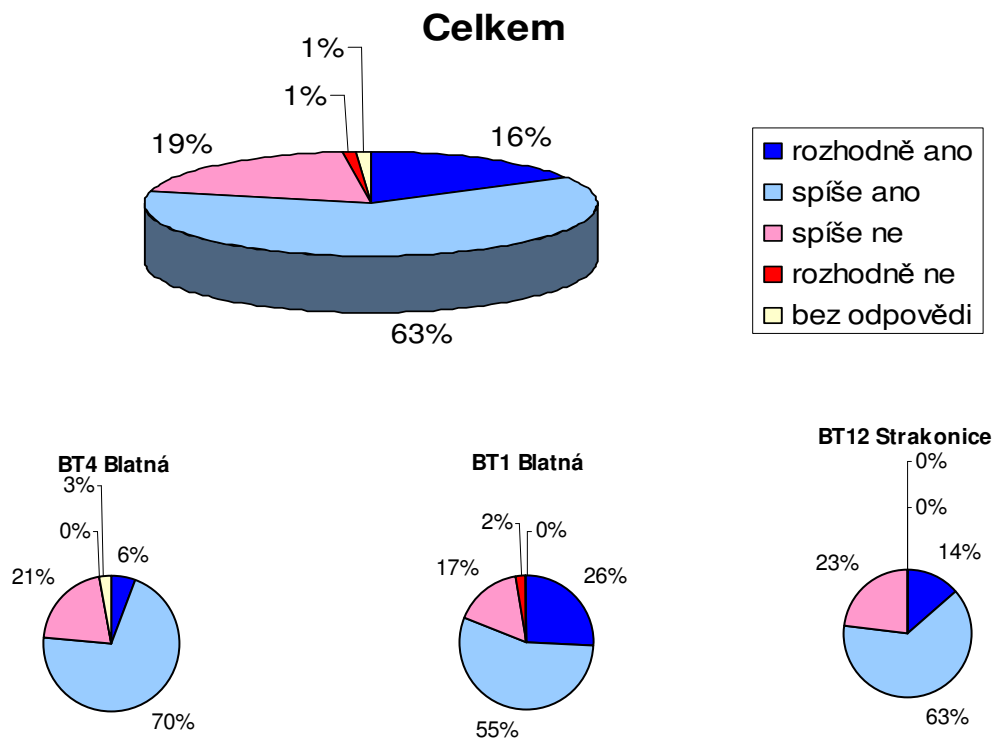
Obr. 11. Hodnocení podílu na práci v týmu

Ocenění práce nemusí mít charakter pouze hmotného stimulu, ale také morálního. Jak již bylo v předchozí otázce zobrazeno, i zde jsou respondenti velice kritičtí v hodnocení ocenění za vykonávanou práci. Tyto dvě otázky spolu vzájemně souvisí a respondenti je hodnotili víceméně obdobně, až na BT 4 Blatná, který v tomto ohledu byl více optimistický. Jak vyplývá ze srovnání s odpověďmi na předchozí otázku, zaměstnanci jsou toho názoru, že nejsou finančně dostatečně ohodnoceni, ale jejich podíl na práci v týmu je více oceněn.

## 9. Jste uznávaným členem Vašeho pracovního týmu?

Úsek	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne	bez odpovědi	celkem
BT4	2	24	7	0	1	34
BT1	11	23	7	1	0	42
Strakonice	3	14	5	0	0	22
celkem	16	61	19	1	1	98

Tab. 12. Jste uznávaný člen?



Obr. 12. Jste uznávaný člen?

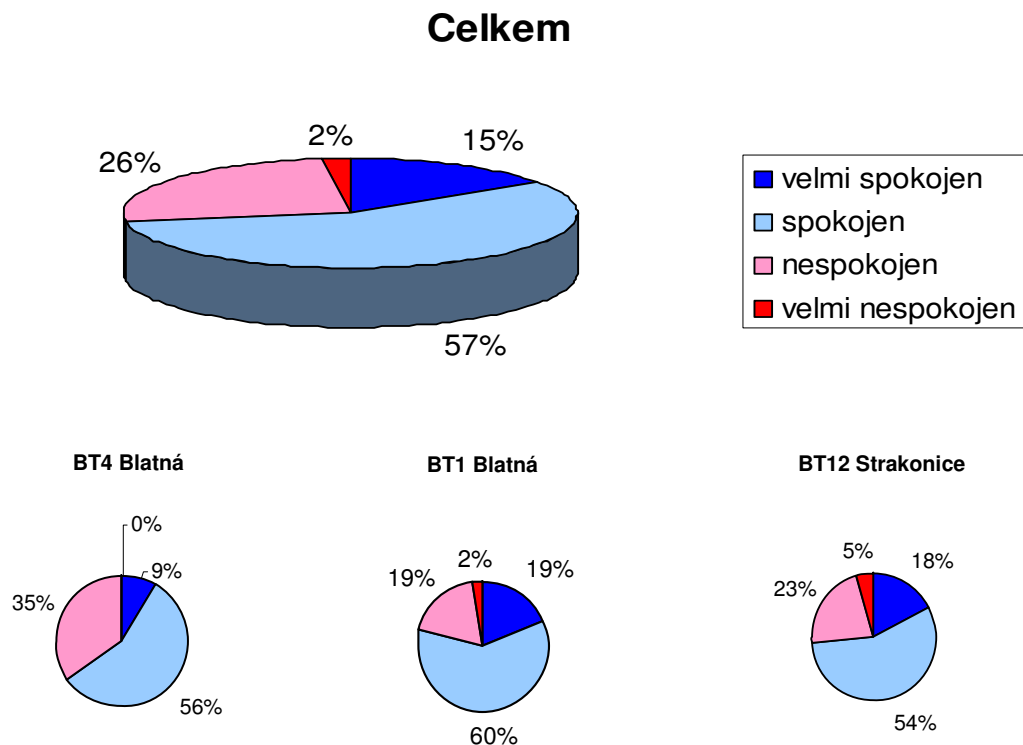
Na tuto otázku neexistuje jednoznačně interpretovatelná odpověď. Buď si je respondent vědom, co si o něm ostatní členové týmu myslí, jestli ho považují za platného a uznávaného člena týmu, nebo ne. Každý ze zaměstnanců si musel nejprve uvědomit, jak ho asi vidí ostatní členové a poté teprve mohl odpovědět. Přitom se jistě mnozí stylizovali nebo nesprávně odhadli. Největší počet sebevědomých zaměstnanců vykazuje pracovní skupina BT 1 Blatná (tj. 34 respondentů). Tentokrát pracovní skupina BT 12 Strakonice dosáhla největšího procenta záporně odpovídajících respondentů (cca 1/4 dotázaných zaměstnanců z celkově odpovídajících).

V BT 4 Blatná se vyskytl opět 1 respondent, který se zdržel odpovědi na tuto otázku.

## 10. Jste spokojen(a) s informacemi o současné situaci podniku?

Úsek	velmi spokojen	spokojen	nespokojen	velmi nespokojen	celkem
BT4	3	19	12	0	34
BT1	8	25	8	1	42
Strakonice	4	12	5	1	22
celkem	15	56	25	2	98

Tab. 13. Informace o současné situaci podniku



Obr. 13. Informace o současné situaci podniku

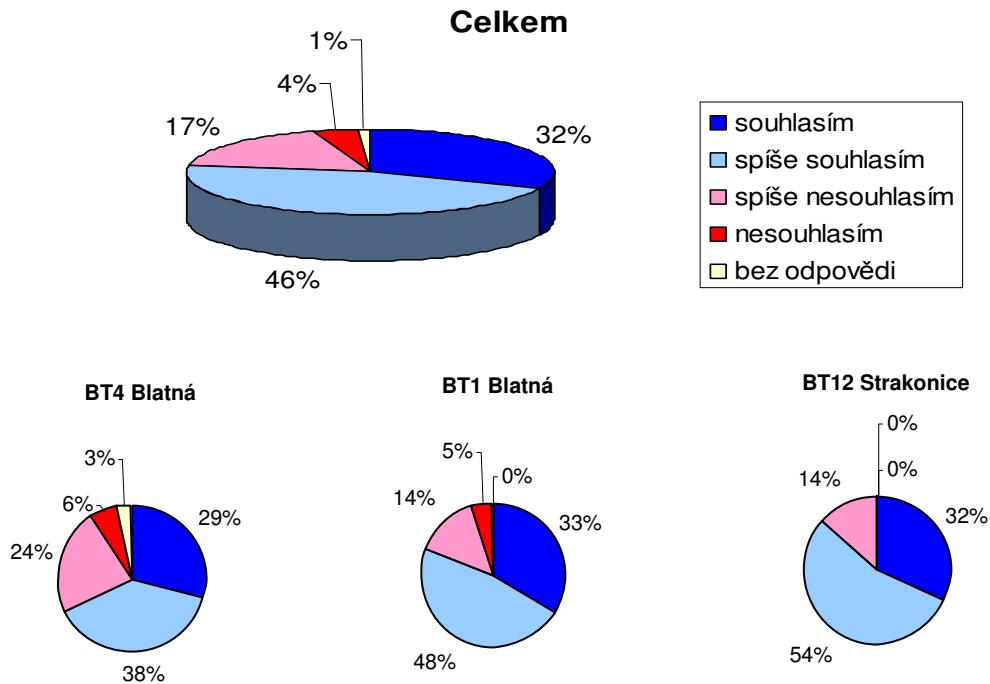
V dnešní době je znalost současné situace zaměstnavatele velmi významná nejen pro vedoucí, ale také pro řádové zaměstnance. I oni chtějí a mají právo vědět, jak to se společností, v níž pracují, vypadá, zda je na místě bát se o práci nebo jim poskytované informace přinášejí spíše uklidnění. Není zde řešen problém, z jakého zdroje ani z jakého motivu mohou informace pocházet. Z grafického znázornění otázky je zřejmé, že převažují kladné odpovědi ve všech týmech. Největší procento kladných odpovědí se vyskytlo v BT 1 Blatná, naopak nejhůře hodnotil dostávané informace BT 4 Blatná, kde se vyskytuje největší počet záporně hodnotících zaměstnanců (12 záporných odpovědí).



### 11. Souhlasíte s tvrzením, že týmová práce je nepostradatelným organizačním prvkem podniku?

Úsek	souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	nesouhlasím	bez odpovědi	celkem
BT4	10	13	8	2	1	34
BT1	14	20	6	2	0	42
Strakonice	7	12	3	0	0	22
celkem	31	45	17	4	1	98

Tab. 14. Nepostradatelný organizační prvek v podniku



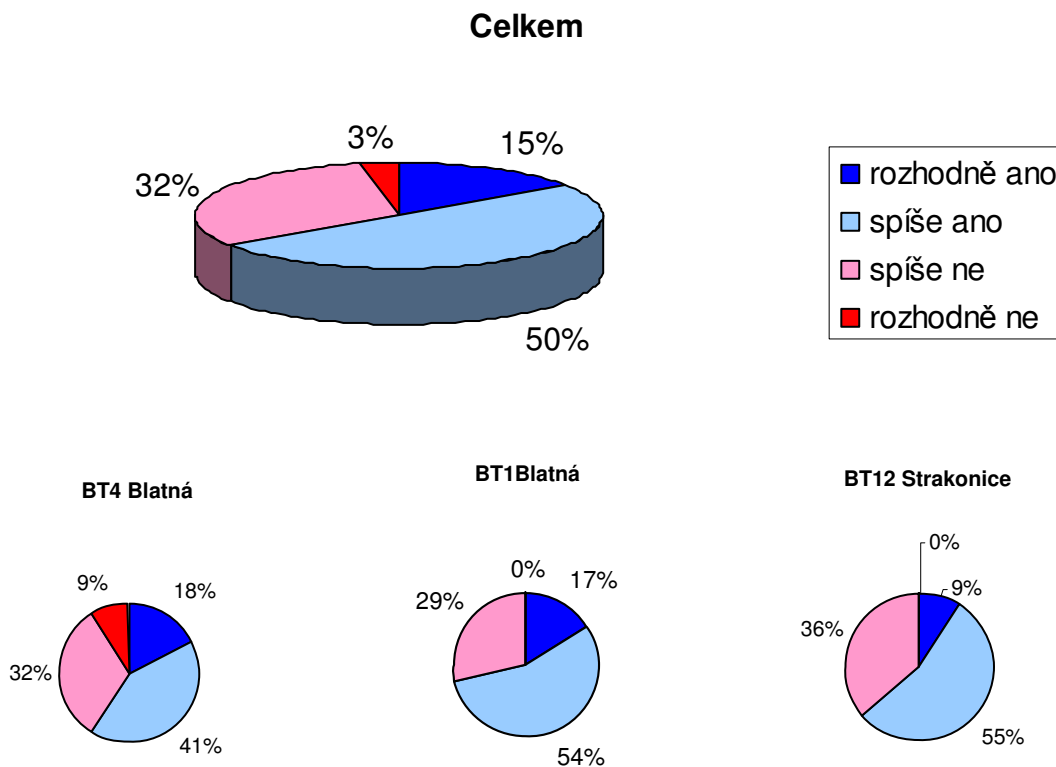
Obr. 14. Nepostradatelný organizační prvek v podniku

Základem dobře a efektivně fungujícího podniku je vhodně složený tým, který bezproblémově spolupracuje, podílí se na řešení problémů a chce v souladu se strategií společnosti dosáhnout požadovaných cílů. S tímto tvrzením více méně souhlasí většina zaměstnanců podniku DURA Automotive CZ, k. s. Vysoké procento z každého dotázaného týmu souhlasí s tím, že týmová práce je nepostradatelným organizačním prvkem podniku (cca 30 % v každé skupině). Tuto otázku jsem záměrně zvolila, neboť jsem chtěla zjistit, zda vůbec zaměstnanci práci v týmu považují za důležitý prvek v podniku. Ve strakonické skupině je tým považován za přínosný a důležitý organizační prvek, zato v pracovní skupině v BT 4 Blatná jsou rozporuplnější názory na práci v týmu. Skoro 1/3 respondentů si není jistá, zda dobře fungující týmová práce v podniku je vůbec důležitá.

## 12. Jste včas informováni i o negativních dopadech na Vás a Vaši pracovní skupinu?

Úsek	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne	celkem
BT4	6	14	11	3	34
BT1	7	23	12	0	42
Strakonice	2	12	8	0	22
celkem	15	49	31	3	98

Tab. 15. Informovanost o negativních dopadech na tým



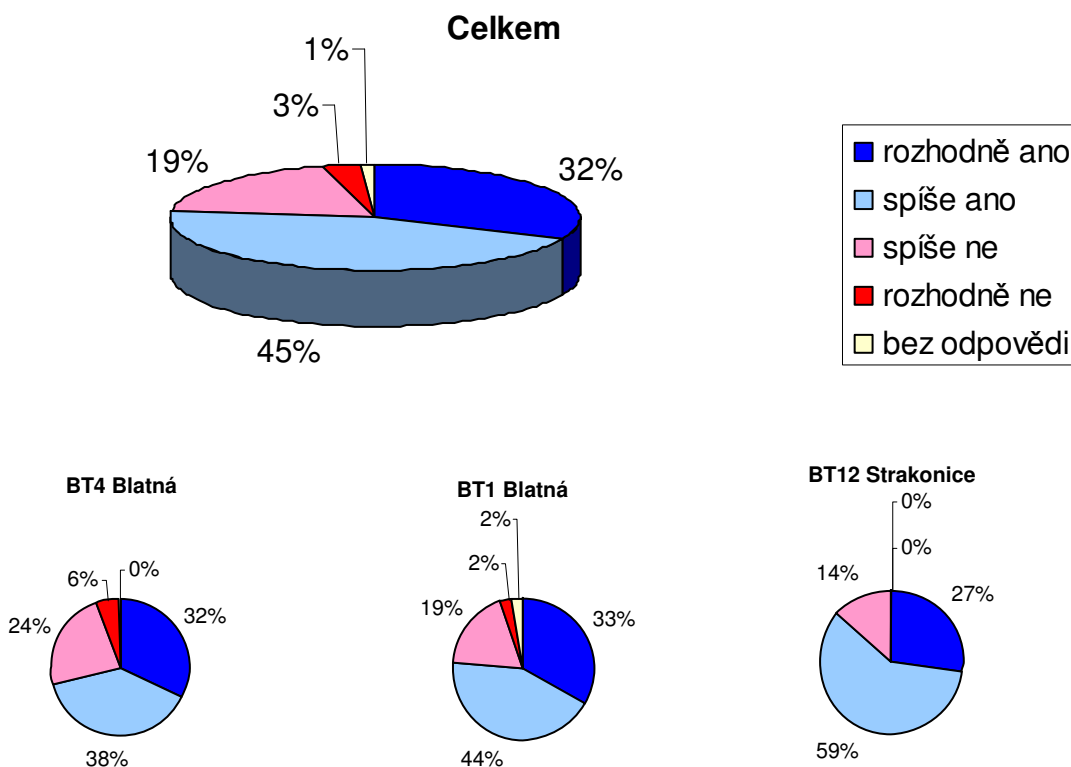
Obr. 15. Informovanost o negativních dopadech na tým

V každém z jednotlivých týmů i z celkového součtu je na první pohled zřejmé, že tato otázka vyvolala rozporuplné reakce. Ve všech skupinách je vysoké procento negativně odpovídajících respondentů. Je na místě si položit otázku, proč se zaměstnanci domnívají, že poskytované informace nedostávají včas a zda by se raději přikláněli k pravidelnějšímu poskytování informací, týkajících se jejich pracovní skupiny nebo společnosti. Základem je dostávat včasné a ověřené informace, už z toho důvodu, aby se ve společnosti nešířily „upravené“ a „zaručeně pravdivé“ zprávy mezi zaměstnanci.

## 13. Představuje týmová práce výhody pro podnik a jeho zaměstnance?

Úsek	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne	bez odpovědi	celkem
BT4	11	13	8	2	0	34
BT1	14	18	8	1	1	42
Strakonice	6	13	3	0	0	22
celkem	31	44	19	3	1	98

Tab. 16. Výhody pro podnik a jeho zaměstnance



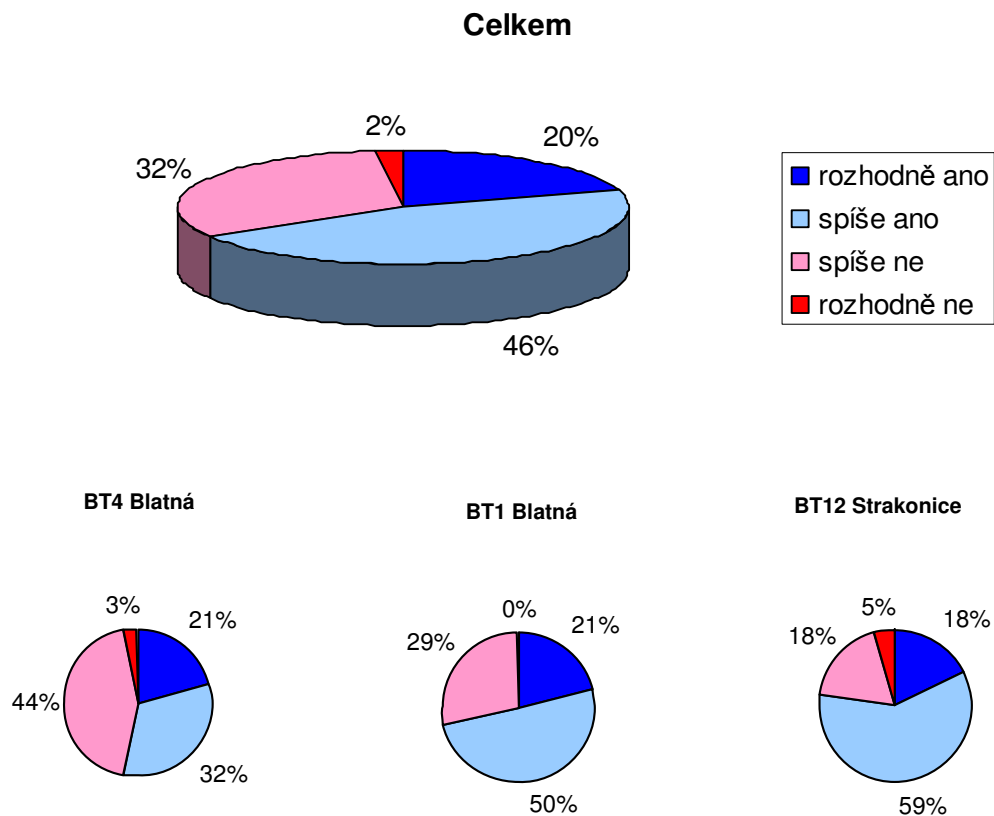
Obr. 16. Výhody pro podnik a jeho zaměstnance

S otázkou zda týmová práce představuje výhody pro společnost a její zaměstnance dotázané pracovní skupiny vesměs souhlasí, s výjimkou BT 4 Blatná, kde se opět vyskytuje relativně velký podíl záporně odpovídajících respondentů. Nemohu posoudit, z jakého důvodu má BT 4 Blatná skoro v každé otázce největší procento negativně odpovídajících zaměstnanců. Důvodů je jistě mnoho. Může to být také jen ne zcela správné pochopení pojmu tým. Neřešitelným problémem pro mne však zůstává, že nejsem schopna posoudit, co respondenti rozumějí pod pojmem týmová práce a zda se v odpovědích neskrývá směs významově neslučitelných představ.

## 14. Dostáváte včasné a spolehlivé informace o současném dění ve firmě?

Úsek	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne	celkem
BT4	7	11	15	1	34
BT1	9	21	12	0	42
Strakonice	4	13	4	1	22
celkem	20	45	31	2	98

Tab. 17. Včasné a spolehlivé informace o firmě



Obr. 17. Včasné a spolehlivé informace o firmě

(Otázka velice úzce souvisí s otázkou číslo 12. – Jste včas informováni i o negativních dopadech na Vás a Vaši pracovní skupinu?)

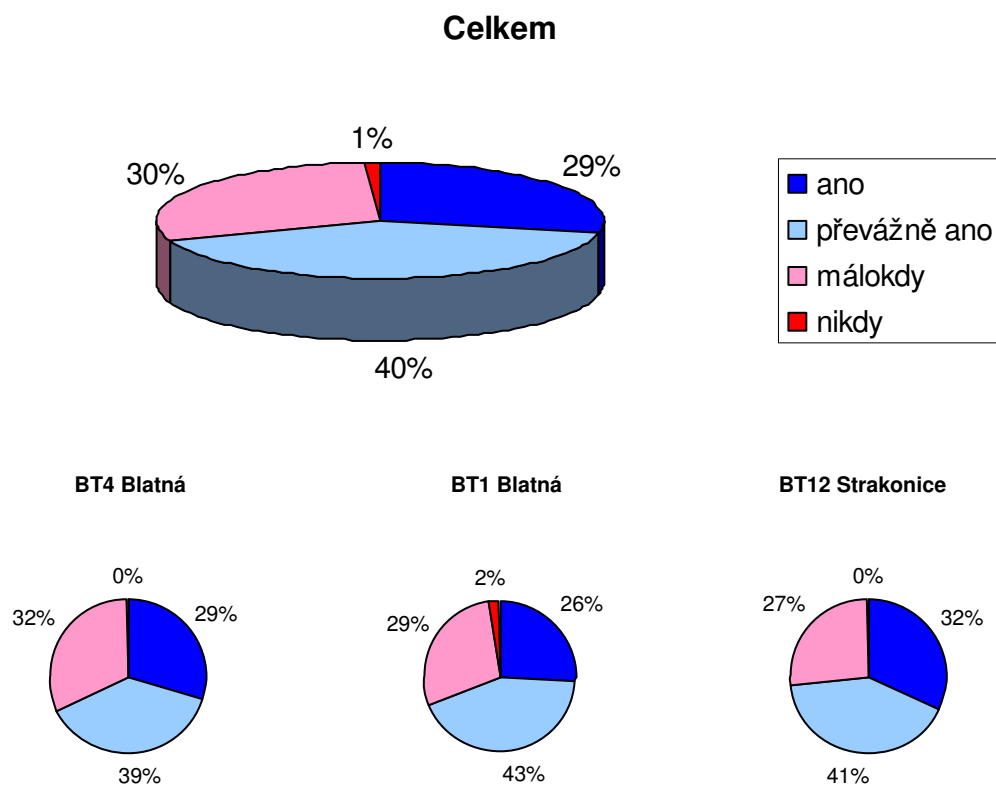
Odpovědi v obou případech byly velice podobné. Podle názorů strakonických zaměstnanců jsou jim poskytovány dostačující a včasné informace o dění ve firmě, naopak v pracovní skupině BT 4 Blatná skoro polovina dotázaných na tuto otázku odpovědělo negativně.

Z jakého důvodu dva obdobné výrobní týmy v závodě Blatná, odpovídaly takto odlišně, bych mohla jen spekulovat.

## 15. Máte dostatek příležitostí se osobně vyjádřit ke vzniklému problému?

Úsek	ano	převážně ano	málokdy	nikdy	celkem
BT4	10	13	11	0	34
BT1	11	18	12	1	42
Strakonice	7	9	6	0	22
celkem	28	40	29	1	98

Tab. 18. Možnost vyjádření k problému



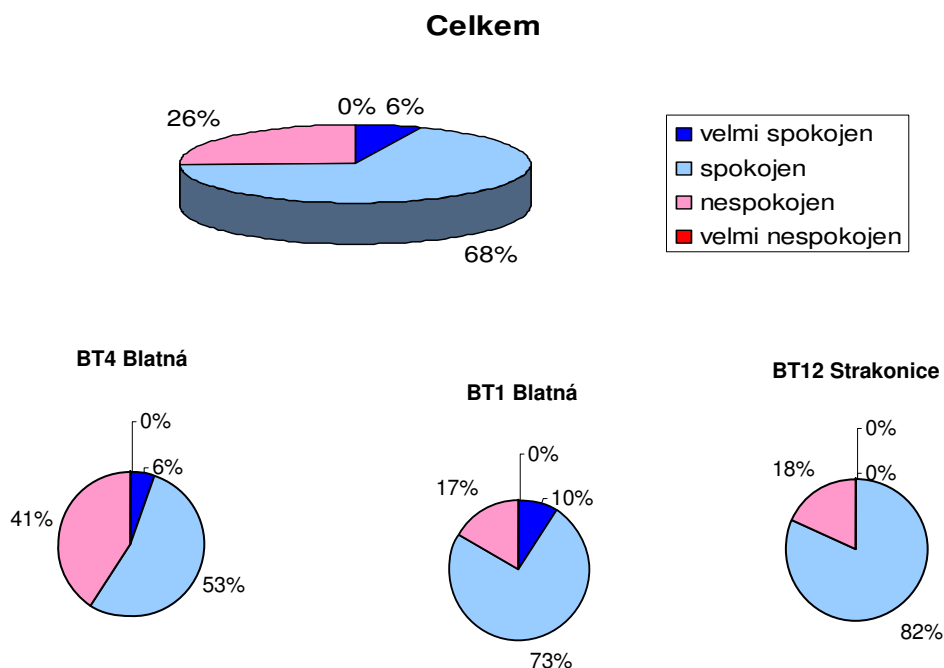
Obr. 18. Možnost vyjádření k problému

Tyto tři grafy jsou na první pohled dosti vyrovnané, pokud jde o nedostatečnou možnost se vyjádřit ve svém pracovním týmu. Podle znázorněných grafů je patrné, že v BT 4 Blatná se 32 %, což je více jak 1/3 respondentů, domnívá, že nemá dostatek příležitostí vyjádřit se k určitému problému, pokud vznikne na pracovišti, což je největší skupina záporně odpovídajících. Avšak v porovnání s ostatními pracovními týmy je to jen nepatrně větší odlišnost v záporných odpovědích. Otázkou je, zda nedostatek příležitosti vyjádřit se, je na úrovni pouze jednotlivých pracovníků v týmu, nebo celých týmů jako celku vůči společnosti.

16. Jste spokojen(a) s tím, jakým způsobem se řeší zásadní neshody mezi zaměstnanci a nadřízenými?

Úsek	velmi spokojen	spokojen	nespokojen	velmi nespokojen	celkem
BT4	2	18	14	0	34
BT1	4	31	7	0	42
Strakonice	0	18	4	0	22
celkem	6	67	25	0	98

Tab. 19. Řešení neshod



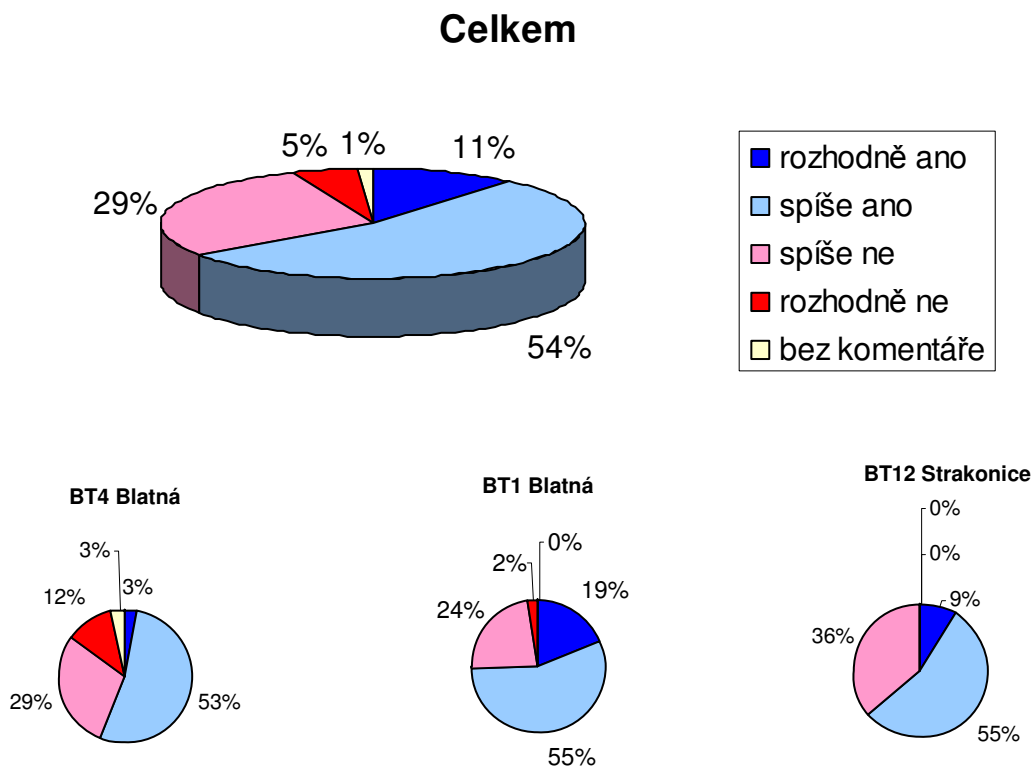
Obr. 19. Řešení neshod

K otázce řešení neshod mezi zaměstnanci a vedením firmy se musí přistupovat s rozvahou. Neměli by být zaměstnanci neprávem obviňováni, a naopak by se nemělo některým zaměstnancům ze strany nadřízených nadřezovat. Mohlo by to v pracovním týmu vyvolat negativní reakci mezi jednotlivými zaměstnanci a to by nebylo dobré ani pro společnost, ani pro členy v týmu. V pracovních týmech BT 1 Blatná a BT 12 Strakonice jsou výrazně spokojenější s řešením neshod mezi zaměstnanci a nadřízenými. V porovnání se Strakonice, však BT 1 Blatná vychází v tomto kladném hodnocení lépe, když 73 % je s touto problematikou spokojených a 10 % dotazovaných z BT 1 dokonce velmi spokojených. BT 4 Blatná má k této problematice dosti negativní postoj. Protože vysoké procento (41 %) dotázaných odpovědělo na tuto otázku záporně, je velmi pravděpodobné, že odpovědi přímo vycházely z konkrétní osobní zkušenosti některých zaměstnanců. Je to ovšem pouze má subjektivní domněnka, kterou si nemohu z tohoto šetření ověřit.

## 17. Dává Vám Vaše práce dostatek příležitostí pro seberealizaci?

Úsek	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne	bez odpovědi	celkem
BT4	1	18	10	4	1	34
BT1	8	23	10	1	0	42
Strakonice	2	12	8	0	0	22
celkem	11	53	28	5	1	98

Tab. 20. Dává Vám práce dostatek příležitostí pro seberealizaci?



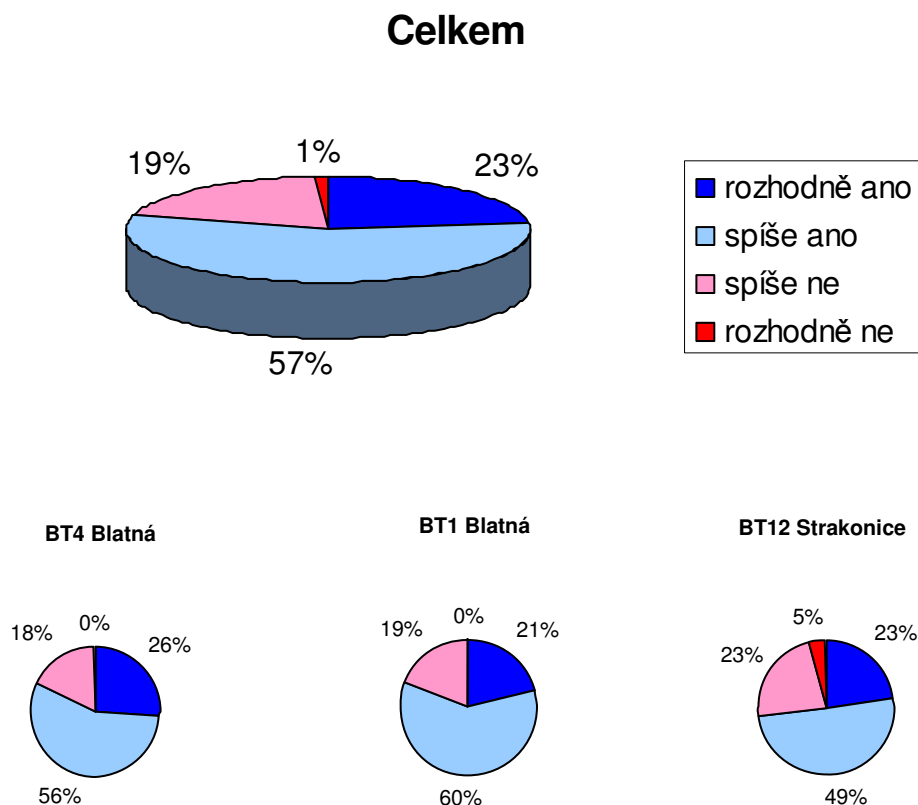
Obr. 20. Dává Vám práce dostatek příležitostí pro seberealizaci?

Tato otázka vyvolala nejvíce odmítavých reakcí ze strany BT 4 Blatná. Celých 12 % ve svých odpovědích rozhodně nesouhlasí a dále 29 % dotázaných spíše nesouhlasí. To znamená, že 41 % tj. 14 dotázaných odpovědělo negativně. Jsou toho názoru, že jejich práce jim nedává dostatek příležitosti rozvoje v oblasti přidělené a vykonávané práce. Je otázkou, zda by tento BT neměl některé členy, kteří netají, že nejsou se svou prací příliš spokojeni, vyměnit na jiné pracoviště nebo je zařadit na jinou práci, kde by se mohli cítit lépe využitelní a spokojenější.

## 18. Jsou ostatní členové Vašeho týmu ochotni Vám kdykoliv pomoci?

Úsek	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne	celkem
BT4	9	19	6	0	34
BT1	9	25	8	0	42
Strakonice	5	11	5	1	22
celkem	23	55	19	1	98

Tab. 21. Ochota pomoci od ostatních členů týmu



Obr. 21. Ochota pomoci od ostatních členů týmu

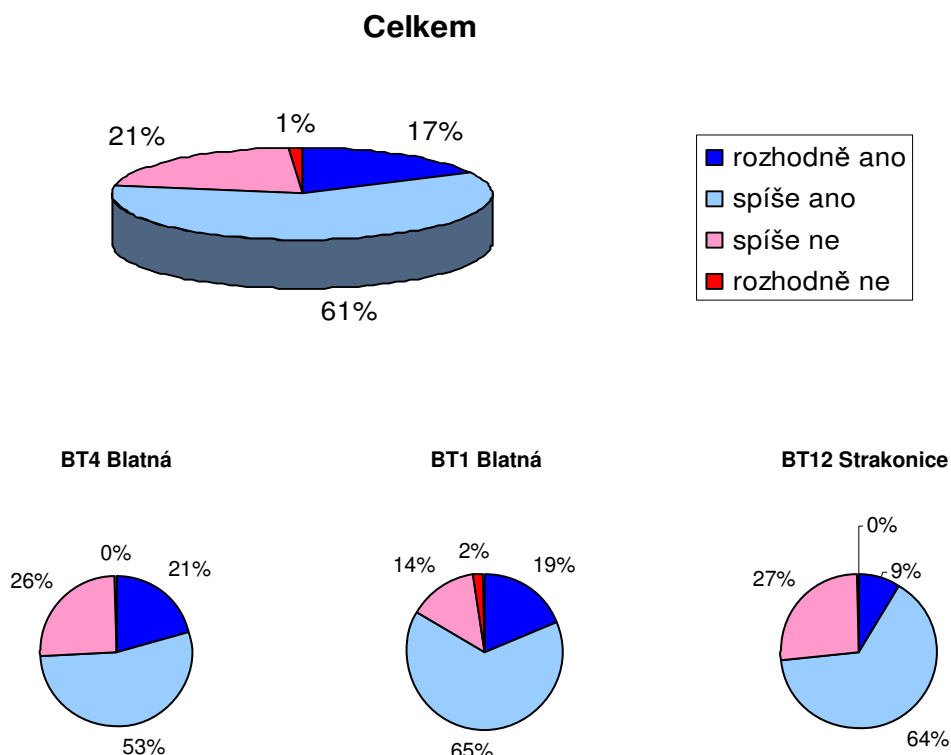
Na první pohled je zřejmé, že jsou všechny grafy relativně vyrovnané, co se týče přesvědčení, že jsou ostatní členové týmu ochotni si navzájem kdykoliv pomoci. Je dobré vědět, že se můžeme spolehnout na ostatní členy ve svém pracovním týmu. Překvapilo mě, že v pracovní skupině BT 4 Blatná nejlépe ohodnotili ostatní členy a jejich ochotu pomoci (82 %), přitom v předchozích otázkách vesměs vycházela tato skupina, jako negativně vystupující vůči hodnocení týmové práce jako celku. Je docela možné, že i když nemusejí být příliš spokojeni s vykonávanou pracovní náplní v jejich týmu, mohou v něm mít relativně dobře fungující vzájemné vztahy.



**19. Pokud se v týmu vyskytne konflikt, platím za člena, který dokáže vždy přispět k praktickému řešení problému?**

Úsek	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne	celkem
BT4	7	18	9	0	34
BT1	8	27	6	1	42
Strakonice	2	14	6	0	22
celkem	17	59	21	1	98

Tab. 22. Jste praktický člen týmu?



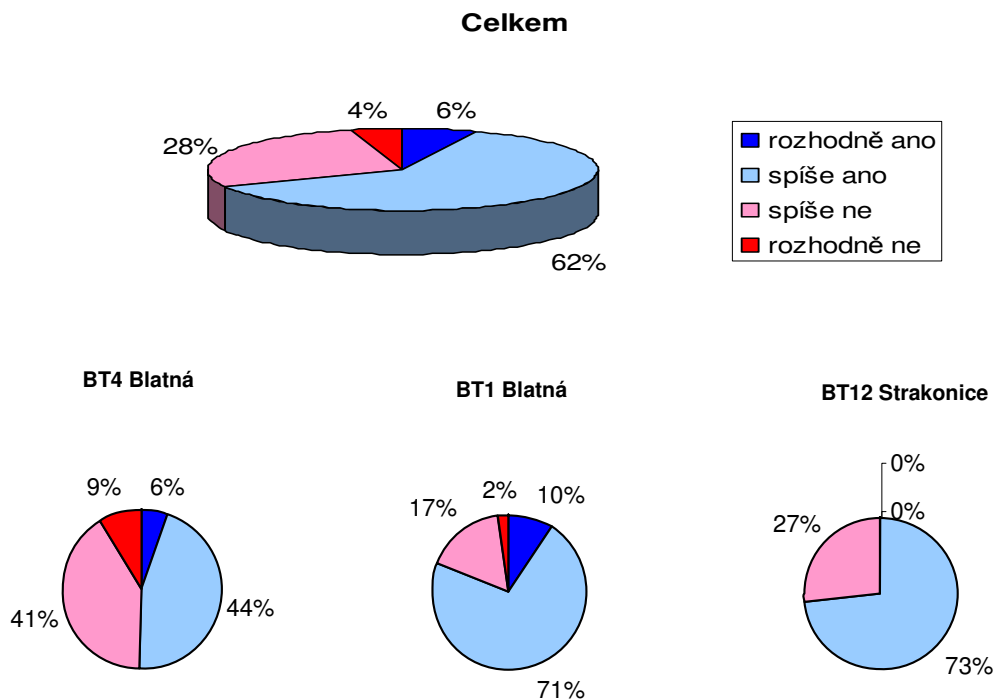
Obr. 22. Jste praktický člen týmu?

Vždy je vhodné mít tým sestaven ze zaměstnanců, zastávajících různé týmové role. Někteří mohou být pečliví při plnění zadaných úkolů, jiní jsou vůdčími typy a mají o všem přehled, někteří platí za členy, kteří dokážou přispět k praktickému řešení problémů, pokud se v týmu nějaký vyskytne. Vhodně sestavený tým vždy přispívá k celkové produktivitě práce ve společnosti. Z grafů vyplynulo, že v BT 1 Blatná se hodnotili respondenti většinou kladně. Naopak vysoké procento negativních odpovědí zaznamenala BT 12 Strakonice, kde 27 % dotázaných si myslí, že neplatí za členy, kteří dokážou vždy přispět k řešení konfliktu, což je pro tuto skupinu netypické, neboť ve většině dřívějších odpovědí platili za skupinu z týmového hlediska nejlépe hodnocenou.

20. Myslíte si, že čas a vynaložené úsilí jsou ve Vašem týmu oceňovány proporcionálně, tzn. podle příspěvku jednotlivců?

Úsek	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne	celkem
BT4	2	15	14	3	34
BT1	4	30	7	1	42
Strakonice	0	16	6	0	22
celkem	6	61	27	4	98

Tab. 23. Proporcionální oceňování v týmu



Obr. 23. Proporcionální oceňování v týmu

(Souvislost s otázkou číslo 8 – je Váš podíl na práci v týmu dostatečně oceněn?)

V pracovním týmu BT4 Blatná se přesně 50 % dotázaných domnívá, že vynaložené úsilí zaměstnanců neodpovídá představě jednotlivců o adekvátnosti hodnocení, podle jejich příspěvku celkovému výkonu. Jak již bylo odpovězeno i v otázce číslo 8., také zde je nejvyšší procento negativních hodnocení v BT 4 Blatná. Vedení společnosti by se proto mohlo zaměřit na zjištění příčin toho, proč si zaměstnanci v BT 4 Blatná myslí, že za jejich úsilí v týmu nejsou hodnoceni proporcionálně a proč nejsou přiměřeně doceněni v poměru k práci, kterou vykonávají. V BT 1 Blatná dokonce jeden dotázaný spontánně připojil poznámku, že jsou jednotliví zaměstnanci hodnoceni podle známosti ve firmě, což může vést ke konfliktu mezi jednotlivými členy pracovního týmu.

## ZÁVĚR

I bez exaktně definovaných posuzovacích kritérií a testování vymezených hypotéz jsem se pokusila o hodnotící snímek, porovnávající alespoň částečně některé sociálně psychologické aspekty skupinové práce. Výsledky byly získány na základě subjektivních výpovědí, náhodně vybraných zaměstnanců tří pracovišť společnosti DURA Automotive CZ, k. s. Dotazníková sondáž, zahrnující celkem 98 respondentů, mi umožnila nahlédnout do jednotlivých pracovních skupin a analyzovat jejich pohled na týmovou práci ve společnosti.

Na základě odpovědí z dotazníků jsem provedla vyhodnocení jednotlivých otázek pro každou „týmovou“ skupinu samostatně. Ve skutečnosti se zde ukázalo, že v této práci byl respondenty pojem tým pojat příliš široce, a proto by bylo vhodnější mluvit o širších organizačních útvarech - pracovních skupinách, nebo dokonce o personálním obsazení závodů či provozů.

Podle mého názoru nejlépe skončil strakonický BT 12, kde jednotliví zaměstnanci dokázali, že je jim blízká spolupráce v týmu. Myslím si, že hlavní předností takto kladně ohodnocené skupiny je fakt, že je to nejmenší skupina, co se týče počtu zaměstnanců z oslovených a zkoumaných pracovních skupin.

I když je pracovní skupina BT 1 Blatná největší ze zkoumaných skupin, dopadla velice kladně v hodnocení, co se týče spolupráce v oblasti týmových aktivit a znalosti pojmu tým. Tato pracovní skupina je spokojena jednak s pracovní atmosférou na pracovišti, ale také se svým týmem jako celkem.

Z vyhodnocených odpovědí na zadané otázky vyplynulo, že BT 4 Blatná dopadl relativně nejhůře v oblasti týmové práce. V této pracovní skupině soudržnost jednotlivých zaměstnanců příliš neplatí. Výsledky týmové práce se hodnotí jako celek, nikoliv podle jednotlivců, proto je důležité, aby se v týmu sešli takoví zaměstnanci, kteří „si padnou“ jak lidsky, tak profesně. V BT 4 Blatná z většiny odpovědí vyplynulo, že je pro ně práce v týmu až druhotnou záležitostí a nepřipisují jí velký význam, i když strategie společnosti se na týmovou práci zaměřuje. Proto bych doporučila vedení společnosti zaměřit se na BT 4 Blatná a zjistit, z jakého důvodu někteří jednotlivci takto záporně hodnotí spolupráci s ostatními členy v týmu a proč se domnívají, že jejich vykonávaná práce je dostatečně nenaplněná.

Chápe-li se však v pravém významu slovo, jako úzce spolupracující malá sociální skupina se společným vědomím jednoty a identity, bylo by na místě prozkoumat stmelující pouta

v celé jistě členitější struktuře a jejich založení ne jen podle společných zájmů a snahách, ale i na připravenosti vzájemně si pomáhat a spolupracovat bez rivalit a případně vůbec existovat jako stmelený sociální organismus.

Nepostihla jsem, v čem spočívají odlišnosti v kultuře týmové práce porovnávaných organizačních úseků, které se ostatně lišily v odpovědích jen málo. Lepší znalci poměrů, než jsem já, by mohli přesněji a citlivěji formulovat rámcová a možná i velmi konkrétní a adresná doporučení ke změnám. Sama mohu doporučit alespoň hlubší šetření na základě uvedených výsledků.

Přes převažující spokojenost projevovanou v odpovědích by bylo vhodné, kdyby společnost zaměřila svou pozornost k identifikovatelným pocitům nespokojenosti a jejich příčinám. S jistou opatrností si dovoluji doporučit větší vnitřní (vnitřní) propagaci týmové struktury a jejího fungování na základě participace členů na rozhodování a řízení. Schůzky týmů a jejich informační tabule by bylo třeba analyzovat samostatným šetřením, aby bylo možno posoudit jejich účelnost a efektivitu.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1.
- [2] PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem*. Praktický atlas managementu. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 156 s. ISBN 80-247-0403-X.
- [3] VYTLAČIL, Milan, MAŠÍN, Ivan. *Týmová společnost*. Podnik v globálním prostředí. 1. vyd. Liberec: Institut průmyslového inženýrství, 1998. 407 s. ISBN 80-902235-2-4.
- [4] NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 228 s. ISBN 80-247-0577-X.
- [5] BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířené vyd. Praha: Management press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [6] VYTLAČIL, Milan, MAŠÍN, Ivan. *Týmová práce*. Příručka pro výrobní týmy. 1. vyd. Liberec: Institut průmyslového inženýrství, 1998.
- [7] PRAVDOVÁ, Věra, STRAKOVÁ, Regina, VOJTĚCHOVÁ, Zdenka. *Významné firmy jihočeského kraje*. Poděbrady: Kompakt s. r. o., Českomoravská reklamní agentura, 2003. 240 s.
- [8] ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [9] *Management – osobnost manažera* [online]. [cit. 2007-11-26]. Dostupný z WWW: < <http://janamurova.blog.cz/0711> >.

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

k. s. Komanditní společnost

BT Business tým

SVT Samostatný výrobní tým

TPM Totálně produktivní údržba

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1. Jak lidé reagují na změnu.....</i>	17
<i>Obr. 2. Maslowova pyramida potřeb v podniku .....</i>	26
<i>Obr. 3. Organizační schéma společnosti získané z Organizačního řádu .....</i>	38
<i>Obr. 4. Spokojenost s kolektivem na pracovišti .....</i>	39
<i>Obr. 5. Spokojenost v pracovní skupině.....</i>	40
<i>Obr. 6. Spokojenost s pracovní atmosférou na pracovišti .....</i>	41
<i>Obr. 7. Spokojenost s komunikací.....</i>	42
<i>Obr. 8. Jste považován za ostražitého člena týmu? .....</i>	43
<i>Obr. 9. Vhodné zařazení v týmu.....</i>	44
<i>Obr. 10. Finanční ohodnocení.....</i>	45
<i>Obr. 11. Hodnocení podílu na práci v týmu .....</i>	46
<i>Obr. 12. Jste uznávaný člen? .....</i>	47
<i>Obr. 13. Informace o současné situaci podniku .....</i>	48
<i>Obr. 14. Nepostradatelný organizační prvek v podniku .....</i>	49
<i>Obr. 15. Informovanost o negativních dopadech na tým.....</i>	50
<i>Obr. 16. Výhody pro podnik a jeho zaměstnance .....</i>	51
<i>Obr. 17. Včasné a spolehlivé informace o firmě.....</i>	52
<i>Obr. 18. Možnost vyjádření k problému .....</i>	53
<i>Obr. 19. Řešení neshod .....</i>	54
<i>Obr. 20. Dává Vám práce dostatek příležitosti pro seberealizaci?.....</i>	55
<i>Obr. 21. Ochota pomoci od ostatních členů týmu .....</i>	56
<i>Obr. 22. Jste praktický člen týmu?.....</i>	57
<i>Obr. 23. Proporcionální oceňování v týmu .....</i>	58
<i>Obr. 24. Struktura společnosti DURA Automotive Systems .....</i>	67

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tab. 1. Informační tabule týmu DURA Automotive CZ, k. s.</i> .....	23
<i>Tab. 2. Postup týmové schůzky</i> .....	23
<i>Tab. 3. Fáze týmové schůzky.</i> .....	24
<i>Tab. 4. Spokojenost s kolektivem na pracovišti</i> .....	39
<i>Tab. 5. Spokojenost v pracovní skupině</i> .....	40
<i>Tab. 6. Spokojenost s pracovní atmosférou na pracovišti</i> .....	41
<i>Tab. 7. Spokojenost s komunikací</i> .....	42
<i>Tab. 8. Jste považován za ostražitého člena týmu?</i> .....	43
<i>Tab. 9. Vhodné zařazení v týmu</i> .....	44
<i>Tab. 10. Finanční ohodnocení</i> .....	45
<i>Tab. 11. Hodnocení podílu na práci v týmu</i> .....	46
<i>Tab. 12. Jste uznávaný člen?</i> .....	47
<i>Tab. 13. Informace o současné situaci podniku</i> .....	48
<i>Tab. 14. Nepostradatelný organizační prvek v podniku</i> .....	49
<i>Tab. 15. Informovanost o negativních dopadech na tým</i> .....	50
<i>Tab. 16. Výhody pro podnik a jeho zaměstnance</i> .....	51
<i>Tab. 17. Včasné a spolehlivé informace o firmě</i> .....	52
<i>Tab. 18. Možnost vyjádření k problému</i> .....	53
<i>Tab. 19. Řešení neshod</i> .....	54
<i>Tab. 20. Dává Vám práce dostatek příležitosti pro seberealizaci?</i> .....	55
<i>Tab. 21. Ochota pomoci od ostatních členů týmu</i> .....	56
<i>Tab. 22. Jste praktický člen týmu?</i> .....	57
<i>Tab. 23. Proporcionální oceňování v týmu</i> .....	58



## SEZNAM PŘÍLOH

- P I. Charakteristika podniku
- P II. Příklady týmových rolí
- P III. Belbinovy týmové role
- P IV. Dotazník

## **PŘÍLOHA P I: CHARAKTERISTIKA PODNIKU**

Společnost DURA Automotive CZ, k. s., se sídlem v Blatné (na ulici Riegrova 495) byla založena zakladatelskou smlouvou jako společnost s ručením omezeným v roce 1994. Faktické zahájení výroby lze datovat k průběhu roku 1995 v prostorách, které byly odkoupeny od firmy ČZ Strakonice a ve kterých sídlila jejich blatenská divize.

Původní název společnosti byl Schade, s. r. o. po její mateřské firmě Schade GmbH, což byla německá rodinná firma. Jméno DURA nese společnost po své nové mateřské společnosti, kterou se v rámci celosvětové globalizace v automobilovém průmyslu stala americká nadnárodní společnost DURA Automotive Systems.

Koncern DURA Automotive Systems má ve světě kolem 85 závodů. Z toho největší seskupení podniků se nachází v Severní Americe, následuje Evropa a poté Asie, ve které je nejméně podniků.

Severní Amerika produkuje okolo 67 % objemu prodejů celého koncernu, Evropa 32 % a 1 % tvoří prodeje firem z ostatních lokalit.

K 27. listopadu 2006 byla DURA v Blatné transformována na komanditní společnost.

### **DURA v České republice**

Charakteristickými rysy společnosti DURA Automotive CZ, k. s. je její výrazná orientace na týmovou práci, velký důraz na maximální produktivitu práce a samozřejmě výrazná orientace na zákazníka. Hlavním znakem týmově řízené společnosti je i týmové odměňování, při kterém je zájem týmu nadřazený zájmu jednotlivce.

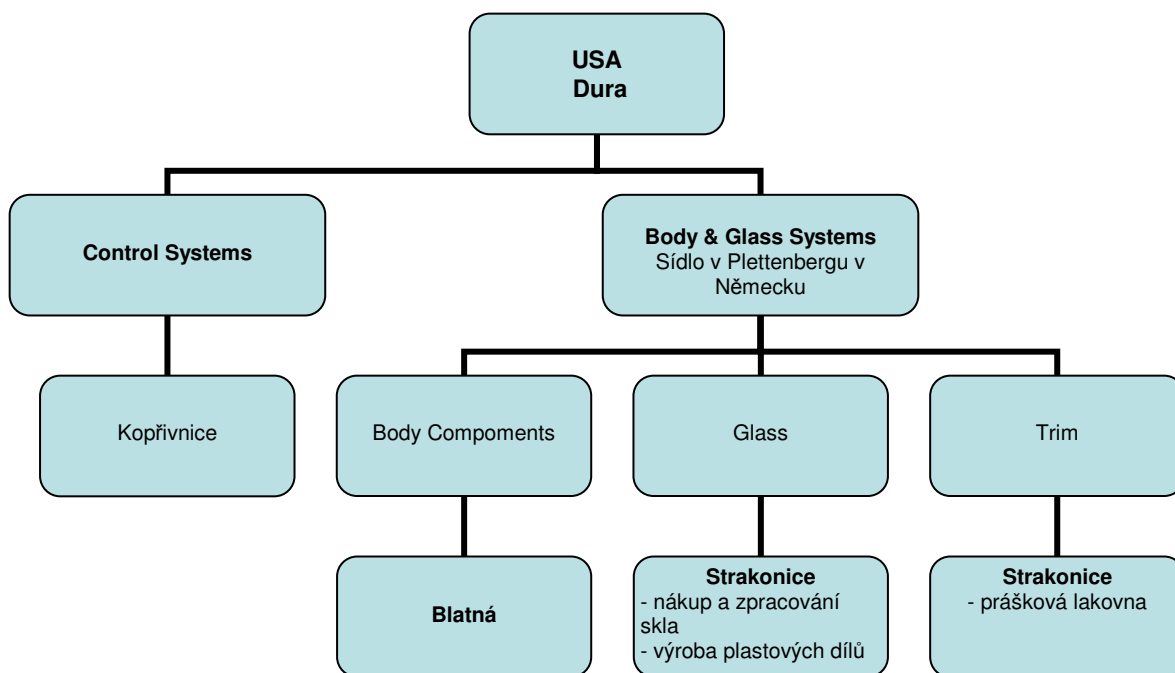
Nápadnou změnou v podniku je změna charakteru výroby. Na začátku podnikání v Blatné byl vlastníky kladen důraz hlavně na nízkou cenu pracovní síly a ruční práce. V poslední době se však situace výrazně změnila. Vysoká odbornost a jazyková znalost zaměstnanců společnosti, soustředění se na vynikající kvalitu a vysokou produktivitu práce přispívají k prezentování se v roli předního evropského výrobce. Ve svém oboru podnikání využívají nejmodernější technologií. V rámci nadnárodní společnosti DURA Automotive Systems je DURA Blatná nejproduktivnějším evropským závodem.

## Výrobní závody

Společnost DURA Automotive CZ, k. s. má tři výrobní závody - v Blatné, ve Strakonících a poslední závod má na Severní Moravě v Kopřivnici.

Při zpracování této bakalářské práce byla využita data a informace získané z výrobního závodu v Blatné. Svým ročním obratem okolo 3 miliard korun a počtem zaměstnanců okolo 700 je největším výrobním závodem firmy v Evropě.

Celá nadnárodní společnost se dělí na dvě divize. První divizí je Control Systems a druhou je Body & Glass Systems. Firma v Blatné je začleněna do Evropské divize Body & Glass Systems. Výroba se v rámci této divize dělí na tři hlavní oblasti – karosářské díly, zpracování skel a zpracování lišt a ozdobných prvků automobilů.



Obr. 24. Struktura společnosti DURA Automotive Systems

**Základním výrobním programem v Blatné je výroba a prodej komponentů pro prvovýrobu v automobilovém průmyslu.**

Hlavním předmětem činnosti jsou:

- dveřní rámy (Ford),
- nosníky přístrojových desek (Audi, BMW)
- vložené dveřní rámy (VW Golf A4, Škoda Fabia, Škoda Octavia, Ford Focus),
- hliníkové dveřní moduly (Audi A3)
- dveřní výztuhy (PSA, VW)
- střešní lišty (PSA),
- sloupky a další výrobky z ocelového nebo hliníkového plechu (karosářské díly pro vozy Audi, Škoda, Peugeot, Citroen).

### **Ve Strakonících má blatenská společnost DURA dva závody.**

Prvním je závod na výrobu okenních modulů a tam se kompletují zadní boční okna pro vozy Audi A4 Avant, Volvo V 40 Combi, BMW Combi, MPV Golf. Dále vyrábí posuvné dělicí okno na WV Transporter. A od roku 2006 se zde také produkují plastové okrasné lišty pro zákazníky, jako jsou Ford a Škoda. Tento závod zaměstnává okolo 486 zaměstnanců.

Druhým závodem ve Strakonících je závod lakovna. Specializuje se na povrchovou úpravu vzhledových dílů automobilů. Závod je vybaven nejmodernější práškovou lakovací linkou v Evropě. Výrobní program zahrnuje lakování okrasných lišt pro vozy Ford Focus, Ford Mondeo, WV passat. V tomto závodě pracuje okolo 101 zaměstnanců.

### **Odběratelé**

Hlavními odběrateli jsou automobilové společnosti Ford, Audi, Volkswagen, BMW, Škoda Mladá Boleslav, PSA.

### **Dodavatelé**

Dura Blatná má mnoho zahraničních i tuzemských dodavatelů. Mezi nejvýznamnější se řadí společnosti Hubert Schlieckmann, TWB Presswerk, Becker Stahl Service, SSAB Tunplät a S.N.O.P.

Hodnoty jejich obrátů se pohybují v řádu několika deseti až několika set tisících korun českých. Jedná se o dodavatele základních materiálů, které jsou nezbytné pro plynulou výrobu.

## PŘÍLOHA P II: PŘÍKLADY TÝMOVÝCH ROLÍ

VYTLAČIL, Milan, MAŠÍN, Ivan, 1998 uvádějí na stránkách 138 – 144 jako týmové role:

**„Rejža“** je plný nervní energie, emociální a netrpělivý, někdy protivný. Je nejpodezřívavější z týmu, mívá pocit, že se ostatní proti němu spikli. Jeho posláním je dát týmovému úsilí nějaký tvar. Usiluje o to, aby diskuse měly nějaký řád, tlačí na rychlé rozhodnutí. Netoleruje neukázněnost a nesystematické myšlení. Lidem v týmu hrozí, že je občas převálcuje, ale postrkuje věci kupředu.

**„Vývojař“** je individualista, neustále hledající nové horizonty. Spoléhá se sám na sebe a hledá vlastní řešení. Přichází s novým originálním řešením. Upřednostňuje přímé vystupování. Dochází-li k omezení jeho individualismu nebo musí-li se začlenit či podřídit v rámci týmu, je schopný manipulace s lidmi i situacemi. Mnohdy je to konfliktní typ. Potřebuje výzvu k práci a příležitost k postupu. Je často egocentrický, bez schopnosti empatie a velmi kritický k ostatním i k sobě.

**„Rejpal“** stěží přijde s originálním návrhem, ale zabraňuje týmu, aby se zabýval zavádějícím projektem. Kritizuje, jen když vidí nedostatky. Avšak nadšení a euforie mu nesedí. Jeho úsudek je nejobektivnější v týmu. Někdy bývá netaktní a postrádá veselost, bezprostřednost a představitost.

**„Shánil“** je zákonitě nejoblíbenější člen týmu. O všechno se zajímá, ale má sklon svůj zájem rychle ztrácet. Má spoustu kontaktů, na svém pracovišti je zřídka, ale když, tak telefonuje. Je schopen rychle rozpoznat význam nových nápadů. Nemá-li povzbuzení od ostatních, nudí se a je nevykonný. V týmu je výborným improvizátorem. Je-li pod tlakem, je velice aktivní, ale vysadí, když tlak povolí. Zabraňuje stagnaci týmu a udržuje jej v kontaktu s realitou.

**„Dobyvatel“** směřuje přímočaře k cíli. Přání dosahovat viditelných úspěchů nalézá protiváhu ve stejně silné snaze o dokonalost. Agresivita je brzděna schopností empatie. Rychlé reakce a nápady jsou vyvolány přáním mít před rozhodnutím promyšleny všechny možnosti řešení. Je předvídavý, koncentruje se na jeden projekt. Uvádí do pohybu věci a ovlivňuje změny. V běžných záležitostech se rozhoduje velmi rychle, při větších problémech je extrémně opatrný. Potřebuje svobodu objevovat nové, ale také autoritu nové ověřovat. Je uzavřený a netaktní.

**„Badatel“** je věcný, myslí analyticky a je objektivní realista. Je zdrženlivý, klidně a trvale sleduje svou cestu ke stanovenému cíli. Svou odhodlaností a vytrvalostí dosahuje úspěchu. Většinou je tvrdošíjný a umíněný. Logika je pro něho dominantní, emoční inteligenci neuznává. Pracuje s čísly, daty a fakty, které vyhodnocuje. Nejraději pracuje sám. Je chladný a netaktní.

**„Podporovač“** má rozsáhlou síť osobních kontaktů a přátelství. Je družný, vystupuje sebejistě a snadno navazuje přátelství. Umí dobře a jasně vyjadřovat myšlenky, a také umí probudit nadšení pro projekty i u ostatních. Podporovač je zpravidla optimista a často přeceňuje schopnosti ostatních. Většinou dělá urychlené závěry bez ohledu na všechna fakta.

**„Chrlič“** je v týmu je zdrojem originálních myšlenek. Má nejlepší představivost a intelektovou kapacitu. Zajímá se o podstatné věci, ovšem je schopen pohořet na detailech a dělat chyby z nedbalosti. Útočí na ostatní, zvláště když kritizuje jejich myšlenky. Cílem jeho kritiky je většinou vyčíslit pole pro vlastní nápady. Potíží je, že věnuje příliš mnoho energie nápadům, které ho zaujmou, ale nesouvisí s cíli týmu. Jeho slabou stránkou je, že těžko snáší kritiku vlastních nápadů, když tým jeho nápady odmítne.

**„Kalkulátor“** používá tvořivé myšlenky pro praktické využití, je soutěživý, rád konkuruje. Má pochopení pro lidi, je určující nikoliv agresivní. Nedává povely, snaží se ostatní členy v týmu přemluvit, aby se podíleli na plnění úloh. Své návrhy zdůvodňuje. Dokáže dobře vysvětlit jednotlivé pracovní kroky. Práci řeší projektovým způsobem. Je netrpělivý, konstruktivní kritik s dobrou výřečností.

**„Předseda“** nemusí být šéfem, ale nejlépe se pro to hodí. Je tím, kdo koordinuje úsilí všech. Zaujímá objektivní pozici, vyniká cílevědomostí. Má nadprůměrnou inteligenci, ale nijak zářný intelekt. Málokdy je autorem dobrého nápadu. Má přirozenou autoritu, je prost žárlivostí. Vidí jasně, v čem jsou silné a slabé stránky jednotlivých členů týmů. Dovede dobře mluvit i naslouchat. Vybírá problém, určuje priority, ale v diskusi se nesnaží dominovat.

**„Hasič“** se projevuje jako nejcitlivější člen týmu. Ví nejvíc o soukromém životě a rodinných potížích ostatních. Je milý, oblíbený, neprosazuje se, podporuje kolegy. Jeho přirozeností je, že spíše staví na myšlenkách druhých, než je napadat. Nemá rád osobní konflikty. V normálních podmínkách nemusí být jeho přínos příliš zřetelný. Jak moc chybí, se pozná v době stresů.

**„Povzbuzovač“** dobře řeší mezilidské problémy. Vyšší schopnost empatie, jedná na důvěrné úrovni několikaletého přátelství. Potřebuje uvolněnou atmosféru, která není ve vedoucí pozici možná. Dokáže naslouchat, rozpozná problémy, nenásilnou formou navrhuje řešení, které ale ostatním nevnucuje. Trpělivý a tolerantní k neproduktivním pracovníkům. Pod tlakem se dostává do problémů. Nedůrazný, pro reálné časové úlohy potřebuje pomoc. Kritiku pociťuje jako osobní útok, pochvala za práci ho potěší.

**„Výkonný člověk“** je stálý a spolehlivý, se zájmem o práci a úspěch. Jeho výkonnost je předurčena osobními cíli a vnitřní motivací, které jsou předřazeny před cíli týmu. Je stálý a spolehlivý, se zájmem o práci a úspěch. Má problémy s delegováním práce. Ví, že odvádí špičkový výkon a očekává odpovídající uznání. Větší a lepší komunikace v týmu může pomoci k odbourání jejich zaměření na sebe sama.

**„Motivátor“** zkouší ovlivňovat myšlenky a způsoby jednání ostatních. Pozná motivy člověka a umí způsob jejich jednání směřovat k určitému cíli. Ví, co chce. Tyto cíle však ostatním členům týmu nastiňuje až v okamžiku dosažení jejich ochoty k práci. Má jemný cit pro potřeby ostatních, ví jak se má ke komu chovat. Členové týmu cítí k motivátorovi odstup, někteří mají pocit, že jsou zneužíváni. Motivátor často nedá na rozhodnutí druhých.

**„Objektivní myslitel“** má vysoce vyvinutou schopnost přesně posoudit věci na základě dat a z nich vyvozovat závěry a docházet k výsledkům. Při nejistotě si připraví pečlivou analýzu. Sám si hodnotí schopnosti. Teprve pak se otevře aktivitám týmu. Nesmělý a ostýchavý především v agresivním prostředí. Snaha vše dělat správně, nerad připouští chybu, místo toho začne vyhledávat materiál, kterým by svoje stanovisko podpořil.

**„Perfekcionista“** je precizní myslitel a pracovník, rád sleduje zavedené postupy. Svědomitý a pečlivý, vyžaduje smysl pro detail a přesnost, včetně přesného zadání úkolu. Trvá velmi dlouho, než učiní vlastní rozhodnutí, často se ztrácí v detailech. Perfekcionista si přeje potvrdit svoje místo a osobní pozornost v týmu.

**„Tahoun“** může být snad nejlépe charakterizován jako praktik a organizátor. Strategii mění v proveditelné úkoly. Je pozoruhodný svou upřímností a vnitřní integritou. Nevzdává se snadno, z míry ho vyvede až náhlá změna plánu. Potřebuje stabilní struktury, pracuje efektivně a systematicky. Touží po uznání, což může být na škodu, pokud se to projevuje formou negativní kritiky. Když si někdo nemůže vzpomenout, co se má dělat, dozví se to od tahouna.

**„Specialista“** má vyvážené a ovládané chování, které mu umožňuje vycházet dobře s ostatními členy týmu. Je trpělivý, ohleduplný a připraven pomoci. Jde mu o to, udržovat známé a plánované postupy. Nejefektivnější je ve speciálních pracovních oblastech. Práci si plánuje dle standardů. Dosahuje dlouhodobě konstantních výkonů. Zvyká si obtížně na změny. Potřebuje podporu při začátku nového projektu nebo při zavádění nové metody odbourat staré procedury.

**„Přesvědčovač“** zakládá svou roli na mezilidské komunikaci: pracuje s lidmi a díky lidem. Zajímá se o ostatní a má schopnost si získat respekt a důvěru nejrůznějších lidí. Hledá nové úkoly a nové výzvy. Je optimistou, přeceňuje svoje schopnosti změnit jednání druhých. Chce se osvobodit od rutiny a opravování, potřebuje orientaci na detaily k ovládnutí spontánnosti.

**„Dotahovač“** má starost o to, co se může zhatit. Nemá pokoj, dokud neprověří každý detail. Dodržuje termíny a plní harmonogramy. Kdy si nedá pozor, může se stát demoralizujícím škarohlídem s deprimujícím vlivem na ostatní členy týmu.



## **PŘÍLOHA P III: BELBINOVY TÝMOVÉ ROLE**

Meredith Belbin definoval devět týmových rolí a prokázal, že spontánní rozrůznění rolí usnadňuje úspěch týmů.

**Lídr (stratég).** Má schopnost strategického a komplexního myšlení, dokáže nadchnout ostatní. Je univerzální, všestranný, výrazně koreluje s belbinovskou rolí „coordinator“.

**Myslitel.** Má racionální inteligenci, nápady, je kreativní, hravý a nezávislý. Silný tandem může vytvořit s charizmatickým lídrem. Představuje belbinovské role „plant“ a zčásti i „monitor-evaluator“.

**Režisér.** Dokáže připravit cestu myšlenek a strategií do praxe, určit taktiku, rozdělit operativní úkoly. Z budoucí mlhy vytesá přítomný tvar. Je to belbinovský „shaper“.

**Diktátor.** Problémový typ, týmově špatně použitelný do okamžiku, kdy vznikne krize. Pokud ze situace jasně vyplývají cíle, může tým z krize obratně vyvést. Nemá belbinovský předobraz.

**Procesní specialista.** Vyniká, když selžou standardní procesy. Dokáže „vydupat ze země“ originální metody a zdroje a dosáhnout s nimi nečekaného. Belbinovský „resource investigator“.

**Pečovatel.** Stará se o pohodu v týmu. Nemá velký tah na branku, ale jistě vynikne při zvládnání komunikačních a vztahových poruch v týmu. Belbinovský „team worker“.

**Hybatel.** To, co připraví myslitelé, lídři a režiséři, se uskuteční díky hybatelům. Ve standardních podmínkách jsou motorem výkonu týmu. Hybateli odpovídá belbinovský „implementer“.

**Dotahovatel.** Puntičkář se systematickým myšlením, stará se o to, aby se na nic nezapomnělo. Jeho oborem jsou detaily a dokonalost. Belbinovská role „completer-finisher“.

**Věcný specialista.** Zná a ovládá svůj obor, který je jeho největším koníčkem. V rámci své specializace je spolehlivý. Méně známá belbinovská role „specialist“.

## PŘÍLOHA P IV: DOTAZNÍK

<b>ANKETA</b>					
<b>V našem i ve Vašem zájmu - pečlivě odpovězte a nepodepisujte! Nic nevynechávejte!</b>					Průzkum: březen 2009 (Univerzita T.Bati, RVC UH)
Určeno pro hromadné zpracování - <b>DOTAZNÍK JE ANOMYNNÍ !</b> Pokud Vám nebude stačit místo, uveďte poznámky vedle své odpovědi, na druhou stranu nebo na další papír (přiložte jej)!					
Závod (doplňte):					Úsek - PT, BT (doplňte):
	Křížkem označte Vámi vybranou odpověď				Poznámka:
1. Jak jste spokojen(a) s Vaším kolektivem na pracovišti?	velmi spokojen	spokojen	nespokojen	velmi nespokojen	
2. Jak jste spokojen(a) s týmovou prací ve Vaší pracovní skupině?	velmi spokojen	spokojen	nespokojen	velmi nespokojen	
3. Jste spokojen(a) s pracovní atmosférou na Vašem pracovišti?	velmi spokojen	spokojen	nespokojen	velmi nespokojen	
4. Jste spokojen(a) s komunikací mezi Vámi a Vašimi nadřízenými?	velmi spokojen	spokojen	nespokojen	velmi nespokojen	
5. Jste považován za ostražitého člena týmu, který dokáže zabránit chybám z nedbalosti a opomenutím?	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne	
6. Souhlasíte s tím, že Vaše zařazení v pracovním týmu může zvýšit Váš pracovní výkon?	souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	nesouhlasím	
7. Jste, podle Vašeho názoru, za Váš výkon v pracovním týmu přiměřeně finančně ohodnocen(a)?	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne	
8. Domníváte se, že je Váš podíl na práci v týmu dostatečně oceněn?	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne	
9. Jste uznávaným členem Vašeho pracovního týmu?	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne	
10. Jste spokojen(a) s informacemi o současné situaci podniku?	velmi spokojen	spokojen	nespokojen	velmi nespokojen	
11. Souhlasíte s tvrzením, že týmová práce je nepostradatelným organizačním prvkem podniku?	souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	nesouhlasím	
12. Jste včas informováni i o negativních dopadech na Vás a Vaši pracovní skupinu?	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne	
13. Představuje týmová práce výhody pro podnik a jeho zaměstnance?	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne	
14. Dostáváte včasné a spolehlivé informace o současném dění ve firmě?	ano	převážně ano	málokdy	nikdy	
15. Máte dostatek příležitosti se osobně vyjádřit ke vzniklému problému?	ano	převážně ano	málokdy	nikdy	
16. Jste spokojen(a) s tím, jakým způsobem se řeší zásadní neshody mezi zaměstnanci a nadřízenými?	velmi spokojen	spokojen	nespokojen	velmi nespokojen	
17. Dává Vám Vaše práce dostatek příležitosti pro seberealizaci?	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne	
18. Jsou ostatní členové Vašeho týmu ochotni Vám kdykoliv pomoci?	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne	

19. Pokud se v týmu vyskytne konflikt, platím za člena, který dokáže vždy přispět praktickému řešení problému?	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne	
20. Myslíte si, že čas a vynaložené úsilí jsou ve Vašem týmu oceňovány proporcionálně, tzn. podle přispění jednotlivců?	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne	
21. Chcete-li v souvislosti s naším průzkumem něco sdělit zpracovatelům, využijte k tomu volného místa:	<u>Volné odpovědi a doplnění:</u>				