

Univerzita Pardubice
Fakulta Ekonomicko-správní

Analýza teambuildingu ve firmě TRW Benešov s.r.o.

František Toužimský

Bakalářská práce
2008

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav ekonomiky a managementu
Akademický rok: 2007/2008

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **František TOUŽIMSKÝ**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management podniku**

Název tématu: **Analýza teambuildingu v TRW Benešov**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Úvod
1) "Teambuilding"
2) Název a popis firmy
3) Analýza současného stavu "Teambuildingu"
Závěr
Literatura

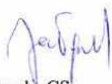
Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:


DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Personální řízení 1. Praha: VŠE Praha, 2001
BALLÉ, F., BALLÉ, M., The Gold Mine a novel of lean turnaround,
Brookline, Lean Enterprise Institute, 2005
LEDVINOVÁ, J., MIKSA, J., Příručka Týmová práce ve výrobě, Beneš-
šov: TRW Benešov, 2007

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.**
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **9. října 2007**
Termín odevzdání bakalářské práce: **19. května 2008**


prof. Ing. Jan Čapek, CSc.
děkan

L.S.


doc. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 10. října 2007

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval Ing. Zdeňkovi Brodskému, Ph.D. za jeho věcné a nápadité připomínky a poznámky k mé bakalářské práci. Děkuji také všem zaměstnancům firmy TRW Benešov s.r.o. za poskytnutí všech informací k mé bakalářské práci.

SOUHRN

Práce je věnována implementaci systému týmové práce v závodě TRW Benešov. Vysvětluje základní pojmy a popisuje teoretické základy, přípravu zavádění a jednotlivé kroky implementace. Zmiňuje i jednotlivá úskalí této činnosti a jejich praktická řešení. Na závěr dává doporučení pro další postup ke zdokonalování systému týmové práce.

KLÍČOVÁ SLOVA

týmy, týmoví mluvčí, výrobní buňky, motivace, týmové soutěže

TITLE

Analyse of teambuilding in company TRW Benešov Ltd.

ABSTRACT

This work follows implementation of team work in plant TRW Benešov. It explains basic terms and describes theoretical groundings, preparation of implementation and single steps of implementation. There are mentioned particular difficulty of the activity and their practical solutions. At the end the work gives recommendation for next advance in improvement of team work.

KEYWORDS

teams, team speakers, production cells, motivation, team competition

OBSAH

Úvod	7
1 Základní pojmy	8
1.1. Management	8
1.2. Řízení lidských zdrojů	8
1.3. Týmová práce	10
1.4. Firma	11
1.5. Principy „Štíhlé výroby“	11
2 Teambuilding	13
2.1. Cíle týmové práce	14
2.2. Podmínky pro zavádění týmové práce	15
2.3. Techniky týmové spolupráce	19
2.4. Motivace k týmové práci	22
2.5. Týmové role	25
3 Název a popis firmy TRW Benešov	32
3.1. Popis firmy	32
3.2. Důležité finanční ukazatele TRW Benešov za rok 2006	33
4 Analýza současného stavu „Teambuildingu“	38
4.1. Počátky implementace	38
4.2. Podpora dalšího rozvoje firmy	39
4.3. Samostatné výrobní týmy	39
4.4. Struktura výrobních týmů	40
4.5. Role mluvčích	42
4.6. Vlastní práce týmů	43
4.7. Zpětná vazba	44
4.8. Přínosy a doporučení	45
4.9. Další rozvoj a podpora	46
4.10. Struktura výrobních týmů	46
Závěr	49
Literatura	52
Seznam obrázků	53
Seznam příloh	53
Přílohy	54

Úvod

Práce popisuje zkušenosti ze zavádění týmové práce a způsoby motivace pracovníků ve firmě TRW Autoelektronika Benešov.

Cílem každého výrobního závodu je zvyšování výkonů, snižování vstupů (nákladů), zvyšování kvality vlastní práce – znamená to budování „Šťhlého závodu“ – maximální výstupy při minimálních vstupech. K tomuto potřebuje firma motivovat své zaměstnance k maximálnímu výkonu s minimem chyb. Motivační přístup vychází z předpokladu, že nejlepším stimulem je motivující práce, která je rozmanitá, poskytuje pravomoc k rozhodování, příležitost pomáhat druhým a získávat si uznání.

V klasické struktuře organizace jsou pracovníci především motivováni vzhledem k vlastní osobě a schopnostem s minimálním ohledem na výsledky celého týmu, což podporuje individualismus, snahu o dosažení vlastní výhody bez ohledu na ostatní členy týmu.

Dalším nedostatkem tohoto systému je vážnoucí komunikace s vedením i pracovníky z jiných oddělení – podpůrné procesy (technologie, logistika, údržba atd.). Není dostatečně využíván potenciál nápadů a zlepšovacích návrhů, nepřihlíží se příliš k názorům a nápadům řadových pracovníků.

Takovýto systém může skrývat i pracovníky kteří se pouze „vezou“ – skrývají se za práci druhých, stačí jim průměrné ohodnocení namísto toho aby se vyburcovali k vyšším výkonům.

Pracovníci nemají okamžité dostatečné informace o své výkonnosti. Zavedení týmové práce znamená tedy i celkové zlepšení vizualizace ve výrobě – na každém pracovišti. Zlepšení motivace pracovníků znamená především totálně jiný přístup manažerů, zlepšení komunikace s podřízenými – umění naslouchat a využít kreativitu podřízených.

K tomu ale dále náleží i změna organizační struktury firmy, která odbourává „bariéry „ mezi výrobou a jednotlivými podpůrnými procesy (Logistika, údržba, technologie atd.)

Vzorem v motivování pracovníků k týmové práci a využívání jejich mozkového potenciálu je výrobní systém automobilky Toyota. Tento systém již s menšími odchylkami aplikovaly různé firmy s různými úspěchy. Systém je však jedna věc a jeho správná implementace je věc druhá. Ta záleží především na lidech – všech lidech ve firmě – jejich motivaci a zapojení do této práce.

Cílem této bakalářské práce bude analýza stavu Teambuildingu v podniku TRW Benešov s.r.o.. Na základě literární rešerše a analýzy autor navrhne doporučení pro další postup do budoucna.

1 Základní pojmy

Tato kapitola pojednává o základních pojmech a termínech používaných při zavádění týmové práce a vysvětluje jejich význam a použití.

1.1. Management

Termín *Management* pochází z angličtiny. Znamená řízení (směřování, zvládnutí) podřízených k určitému cíli, řízení „Lidských zdrojů“. Management zajišťuje produktivitu a efektivitu, plánování, organizování, vedení a kontrolu. Management udržuje prostředí, které jednotlivce obklopuje a v němž pracují. Manažeři aplikují řídicí metody (management) na všech úrovních a jejich společným cílem je tvorba zisku.

1.2. Řízení lidských zdrojů

Zahrnuje veškerou činnost týkající se práce s lidmi. Najímání lidí, školení, motivace a odměňování. Plánování konkrétních činností v oblasti lidských zdrojů. Trendy v oblasti získávání a výběrů pracovníků. Proces získávání a výběru pracovníků, personální marketing, flexibilita v zaměstnání, optimalizace a nadbytečnost pracovníků. Řízení snižování stavu pracovníků, vnitřní formování pracovní síly a rozvoj kariéry. Kvalitativní charakteristiky zaměstnanců, orientace, adaptace, stabilizace a přemísťování zaměstnanců. Plánování, nábor, výběr a vyřazování v procesu řízení kariéry. Význam vzdělávání pro organizaci a jednotlivce a zároveň systémové pojetí vzdělávání pracovníků, ale samozřejmě také realizace a vyhodnocení vzdělávání pracovníků. Vývoj pojetí managementu a modely analýzy managementu. Vybrané manažerské dovednosti. Systém a metody rozvoje manažerů. Personální management jako tvůrčí činnost.

Úkoly „Řízení lidských zdrojů“:

- 1. Vytváření dynamického souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků v podniku tak, aby v každém okamžiku požadavkům každého pracovního místa v maximální míře odpovídaly pracovní schopnosti pracovníka zařazeného na toto pracovní místo a aby na proměnlivost požadavků pracovních míst s určitým předstihem reagoval proces rozvoje pracovních schopností pracovníků*

podniku. Jinak řečeno, znamená to usilovat o zařazení správného člověka na správné místo a snažit se o to, aby tento člověk byl neustále připraven přizpůsobovat se měnícím požadavkům pracovního místa – byl flexibilní

2. **Optimální využívání pracovních sil** v podniku, tj. především optimální využívání fondu pracovní doby a optimální využívání pracovních schopností (kvalifikace) pracovníků. V této souvislosti se stále více mluví o potřebě vytváření pracovních úkolů“ na míru“ schopnostem a preferencím pracovníka.
3. **Formování týmů, efektivní styl vedení lidí a zdravé mezilidské vztahy** v podniku (tato orientace se prosazuje v onom skutečně nejmodernějším pojetí řízení lidských zdrojů)
4. **Personální a sociální rozvoj pracovníků podniku** – rozvoj jejich pracovních schopností a soc. vlastností, rozvoj jejich pracovní kariéry směřující k vnitřnímu uspokojení z vykonávané práce, ke sblížení či dokonce ke ztotožnění individuálních a podnikových zájmů i k uspokojování a rozvíjení materiálních a nemateriálních sociálních potřeb pracovníků.
5. **Dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnanecké pověsti organizace.**¹

Motivace a odměňování

Psychologický proces vedoucí k energetizaci organismu. Motivace usměrňuje naše chování a jednání pro dosažení určitého cíle. V tomto směru se jedná o posílení identifikace zájmu zaměstnance se zájmy organizace (loajalita) a formování jeho zájmu o rozvoj vlastních schopností, znalostí a jejich využití v práci.

Odměňování je nástrojem pro motivaci zaměstnanců k co nejlepším výkonům a tím plnění cílů firmy.

Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů pouze plat mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje zaměstnavatel jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru.

Odměny mohou zahrnovat věci či okolnosti, které nejsou zcela samozřejmé (např. přidělení určitým způsobem vybavené kanceláře, zařazení na určité pracoviště, přidělení určitého

¹ Zdroj: KOUBEK J., *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 1997, str.14-15

stroje či zařízení). Kromě toho více či méně hmatatelných odměn, které kontroluje a o nichž v podstatě rozhoduje zaměstnavatel (také se jim říká „vnější odměny“), se stále více pozornosti věnuje tzv. vnitřním odměnám. Ty nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací, s radostí, kterou mu práce přináší, s příjemnými pocity vyplývající z toho, že se může zúčastňovat určitých aktivit či úkolů, z pocitů užitečnosti a úspěšnosti, z neformálního uznání okolí, z postavení, dosahování pracovních cílů a kariéry apod.

1.3. Týmová práce

Podstatou týmové práce je převedení odpovědnosti na pracovní týmy, tak aby mohly plnit své úkoly bez toho aby musely neustále žádat vyšší složky o schválení. Výsledek rozšíření metody týmové práce jsou samostatné týmy, které pracují v zájmu společnosti i v zájmu svých členů a dosahují vysoké produktivity procesů.

Definice týmu:

- *Týmem rozumíme nejlépe tři a více jedinců, kteří jsou ve vzájemné interakci a mají pocit společné identity, společného vědomí „my“.*
- *Všichni se snaží dosáhnout stejného cíle*
- *Dodržují většinou nepsané normy či pravidla, podle kterých dobrovolně a z vlastní vůle pracují a jednají*

Anglické slovo TEAM můžeme vnímat jako zkratku klíčových slov:

*T*ogether

*E*verybody

*A*chives

*M*ore²

Typy týmů

Týmy se dělí podle jejich zaměření a účelu ke kterému budou sloužit. Členové týmu jsou vždy vybíráni tak aby to byli lidé, kteří mohou svými znalostmi a schopnostmi pomoci týmu zdárně řešit jeho úkoly.

Týmy je možné dělit následujícím způsobem:

² Zdroj: KOJANOVÁ L., *Týmová spolupráce. Praha: Grada Publishing a.s., 2006, str.12*

Produkční týmy/poskytující služby - nejčastěji týmy přímo z výroby, produkce či služeb. Mohou to být i týmy mechaniků závodních týmů, týmy v pásové výrobě, které se přímo účastní výroby produktu, týmy horníků či pracovníků v hloubkových vrtech, programátorské týmy nebo týmy lidí, kteří se starají o údržbu zahrad či domů.

Realizační/vyjednávací týmy – členové jsou vysoce specializovaní jedinci, kteří vytvářejí tým za účelem splnění odborného úkolu, v němž je role každého člena jasně definována.

Projektové a vývojové týmy – týmy vyvíjející produkt, výzkumné a vývojové týmy a projektové týmy. Tyto týmy pracují většinou v mnohem větším časovém horizontu.

Poradní týmy – týmy složené z členů nejvyššího managementu. Tato kategorie zahrnuje také specializované poradenské týmy, jako jsou personální týmy či týmy finančního plánování, tyto týmy však nepůsobí nutně na nejvyšších úrovních společnosti.

Vedoucí týmu

Odborník, který organizuje práci týmu tak, aby co nejlépe využil jejich schopností, je schopen řešit technické problémy ve svěřené oblasti.

Týmový mluvčí

Organizuje a řídí týmové schůzky, zastupuje tým při jednáních s vedením firmy

1.4. Firma

Objekt založený za účelem podnikání a zejména zisku. Ke své činnosti potřebuje kromě hmotného a nehmotného majetku i lidské zdroje. Jedním ze způsobů jak dosáhnout maximální efektivity práce zaměstnanců je týmová práce. Aby pracovníci dosahovali maximálních výkonů musí být odpovídajícím způsobem motivováni. To je úkol pro manažery na všech úrovních

1.5. Principy „Štíhlé výroby“

Jsou to nástroje sloužící k zajištění plynulosti a efektivnosti výroby. Všechny firmy, které se chtějí uplatnit v dnešní tvrdé konkurenci musí tyto principy úspěšně zavést a používat. Většina z nich pochází z automobilového průmyslu, jmenovitě od firmy Toyota.

(Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Seitsuke) Odstraňování (nepotřebné věci), Pořádek, Čistota, Standardizovat, Kázeň – systém pro pořádek a standardizaci na pracovišti, původ ve výrobním systému Toyoty (TPS) – Toyota Production System, první krok při zavádění principů Štíhlé výroby“.

KAIZEN

Japonský termín pocházející od firmy Toyota, zlepšovateľské hnutí se zapojením všech pracovníků – využití zlepšovateľského potenciálu všech lidí ve firmě.

JIDHOKA

Systém sledování kvality na každém stupni výrobního procesu, povinnost každého pracovníka zastavit výrobní linku v případě, že zjistí nějakou abnormalitu.

JIT (Just In Time)

Dodávky zboží-výrobků zákazníkovi právě včas, znamená to však mít k tomuto účelu i „Just In Time“ vstupy potřebné k dané výrobě – materiál, stroje, energie, lidé atd.

TPM (Total Productive Maintenance)

Předvídaní závad a opotřebenění součástí strojů na základě statistického sledování – stanovení termínu včasného přednastavení, opravy stroje nebo výměny dílu – dříve než dojde k poruše stroje.

Hoshin Workshop

Optimalizace výrobní linky za přispění všech úrovní (operátoři, předáci, technolog, kvalita, manažeři) – vtažení všech zaměstnanců do nepřetržitého zlepšování.

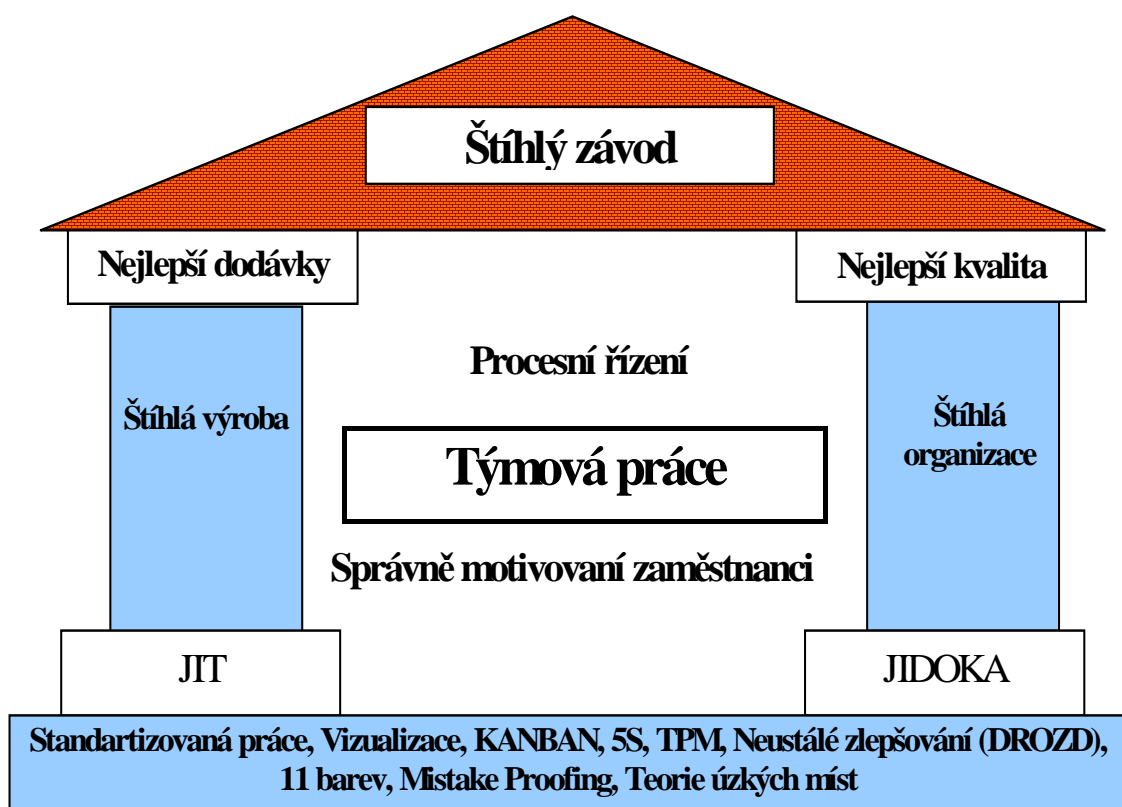
Pull system - KANBAN

Tahový systém, ovládání úrovně a sortimentu výroby požadavkem zákazníka, zákaznické požadavky „vytahují“ výrobky z výrobní linky (dávají signál k další výrobě). Stejným způsobem je ovládáno objednávání materiálu ze skladu příp. od dodavatele.

2 Teambuilding

Většina špičkových firem – hlavně v automobilovém průmyslu - dnes používá TPS systém jako vzor - musí být však „napasován“ na specifické podmínky firmy. Dá se říci, že „Týmová práce“ je hnacím motorem takové firmy, zvyšuje její výkonnost a flexibilitu, ale musí být vhodně koordinována s ostatními nástroji štíhlého národu – JIDOKA, KAIZEN, JIT, Standardizovaná práce atd. (viz obr.1 Model štíhlého závodu).

Model štíhlého závodu



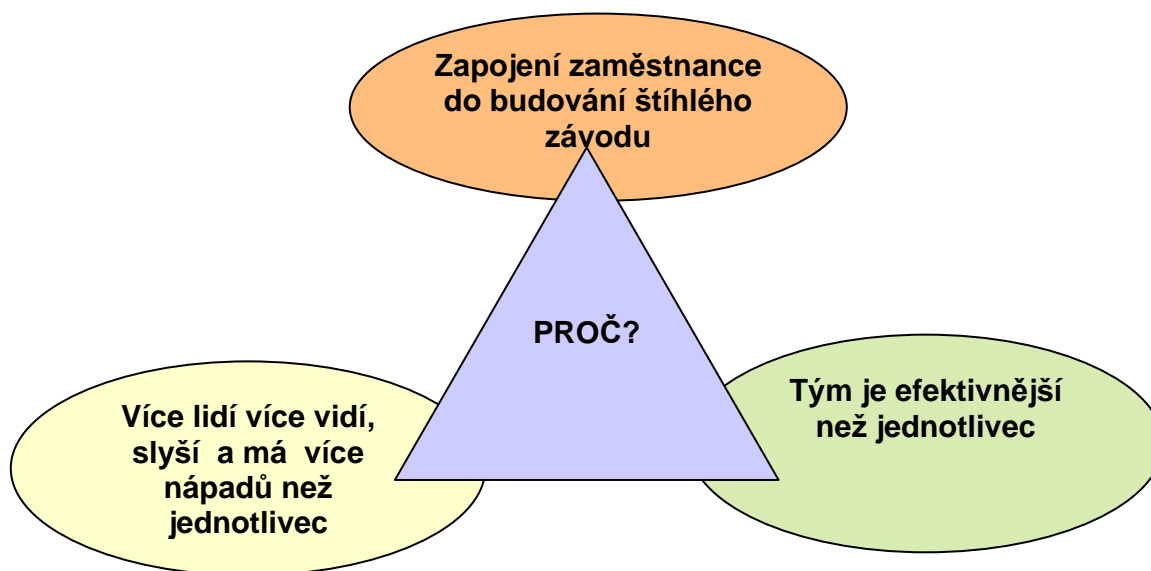
Obrázek 1 – Model štíhlého závodu

Zdroj: Interní materiály TRW Benešov

Nutnost porozumět psychologii jednotlivců a týmů je prvořadou záležitostí v pracovním prostředí. Organizace omezují centrální řízení a usilují o zplnomocnění jednotlivých

zaměstnanců. Tito zaměstnanci vytvářejí týmy, ve kterých je často zastoupeno několik funkcí. Správně nastavený systém týmové práce zvyšuje využití pracovního potenciálu lidí. Obecné důvody pro zavedení týmové práce ukazuje obrázek 2.

Proč týmová práce



Obrázek 2 – Proč týmové práce

Zdroj: Interní materiály TRW Benešov

2.1. Cíle týmové práce

Týmová spolupráce dnes získává stále více na významu, je chápána jako jeden z faktorů konkurenceschopnosti podniku. Důsledkem týmové spolupráce je úspora času i peněz. Rozhodování je úkolem celého týmu, protože složité situace žádají přizvat k řešení problémů řadu kvalifikovaných odborníků. Pro fungování týmové práce je obzvláště důležité akceptování hodnot jednotlivých členů týmu. Nežádá taková výměna myšlenek pomůže nalézt chyby v procesech, které dlouhou dobu brzdily vývoj připravovaného projektu. Potom například zvýšení kvality nemusí být automaticky spojeno s vyššími náklady na čas a finance.

Skutečná týmová spolupráce vyžaduje např.:

- bezprostřední interakci
- společné cíle
- jasná pravidla "hry"
- společné hodnoty
- přiměřený pocit sounáležitosti

Při práci se často setkáváme s otázkami, např.:

- Jak mám nalézt rovnováhu mezi pracovním a osobním životem uprostřed neustálých krizí a nátlaků?
- Jak se mám upřímně radovat z úspěchů a schopností druhého člověka?
- Jak neustále pracovat na sebezlepšování?

Týmová práce se může, očima některých manažerů, zdát jako konkurence jejich postavení, ohrožení jejich pozice – skutečnost má však spíše opačný efekt. Manažer rozhoduje ve strategických otázkách, směřování oddělení do budoucnosti, je reprezentantem svého oddělení při jednání vedení firmy, je iniciátorem nových rozsáhlejších projektů a provádí školení podřízených. Jedním z nejdůležitějších faktorů je povinnost manažera pomoci týmu při posunu dál, poskytuje podporu ale také diskutuje s týmem aby znal jeho názor a zároveň usměrňuje jeho názory. Manažer má starostí stále dost i když každodenní operativa je v rukou týmu.

Týmová práce se velmi liší od tradičního, striktního, autoritativního řízení, které je bohužel stále velmi časté. Týmová práce je však mnohem účinnější. Podnikoví psychologové již dávno vědí, že když se dá lidem odpovědnost, jednají mnohem odpovědněji. Přísné autoritativní systémy produkují zatrpklé a pasivní zaměstnance, jsou překážkou oboustranně výhodných dohod. Týmová práce povzbuzuje lidi k větší profesionalitě a plnému převzetí odpovědnosti.³

2.2. Podmínky pro zavádění týmové práce

Rozvoj týmu je založen na rozvoji jednotlivců a správném nastavení systému, který jim umožňuje co nejlépe využít jejich potenciál pro tým. Lidé musí být k týmovému cítění vychovávaní, protože u spousty lidí převládá individualismus nad týmovým cítěním.

³ Zdroj: HAYES N., *Psychologie týmové práce*. Praha: Portál s.r.o., 2005, str.20

Základním úkolem při budování týmu je vytvoření silné pozitivní vazby ke skupině. Pokud se členové týmu nejsou schopni identifikovat jeden s druhým – nevnímají svůj tým jako my ale jen jako skupinu jednotlivců – pak nemůže tým fungovat. Tato skutečnost pochází z naší lidské podstaty: jsme společenské bytosti a vyvíjeli jsme se v propletení rodinných a kmenových skupin. Největší bezpečí cítíme při spolupráci s ostatními a ve společnosti lidí, které považujeme za přátele a spojence. A nejlépe a nejtvůřivěji pracujeme, když se cítíme v bezpečí.

Úkolem budování týmu je tedy vytvoření takových podmínek, v nichž se začnou lidé vnímat spolu s ostatními členy týmu jako „my“ – jako součást stejné jednotky se stejnou identitou.

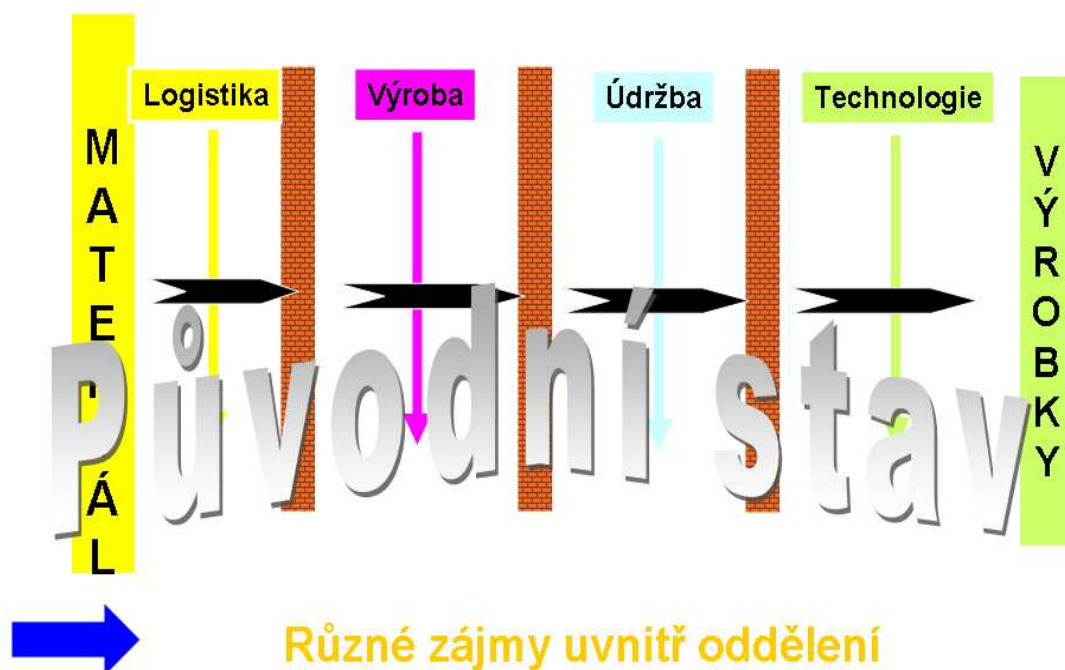
Podmínkou pro zavedení týmové práce do firmy, je potřeba změnit k tomuto účelu strukturu firmy. Změnou struktury je myšleno nejenom formální přeskupení zodpovědností a podřízenosti - nové organizační schéma - ale i skutečné přenesení části pravomocí na týmy a tím motivace pracovníků k práci pro kolektiv.

Podle Hackmana se však mnoho organizací, které se rozhodly přejít na týmovou práci, neobtěžuje o celé věci důkladně přemýšlet. Změna celé společnosti na týmovou strukturu se velmi liší od situace, kdy je vytvořeno jen několik týmů s velmi specifickými úkoly. Znamená to změnu v samém vrcholu. Znamená to změnit hierarchickou organizační strukturu, protože týmy musí mít možnost do určité míry samy určovat svůj směr. Znamená to také změnu zavedené organizační struktury, protože efektivní a dobře sestavené týmy budou mít potřebné odborné zastoupení, které vychází z existujících oddělení či divizí.⁴

Z předchozího textu vyplývá, že je nutno odbourat bariéry mezi odděleními a zavést jejich podřízení hlavnímu procesu. Tento systém je obecně nazýván jako „Procesní řízení“ tzn. řízení které probíhá horizontálně napříč celým závodem.. Prakticky to probíhá tak, že příslušníci podpůrných procesů (technologové, logistika, údržbáři atd.) jsou podřízeni v „operativně“ hlavnímu (výrobnímu procesu) a pouze v odborných věcech svému odbornému vedoucímu (viz . obrázky 3 a 4 - Zavádění procesního řízení)

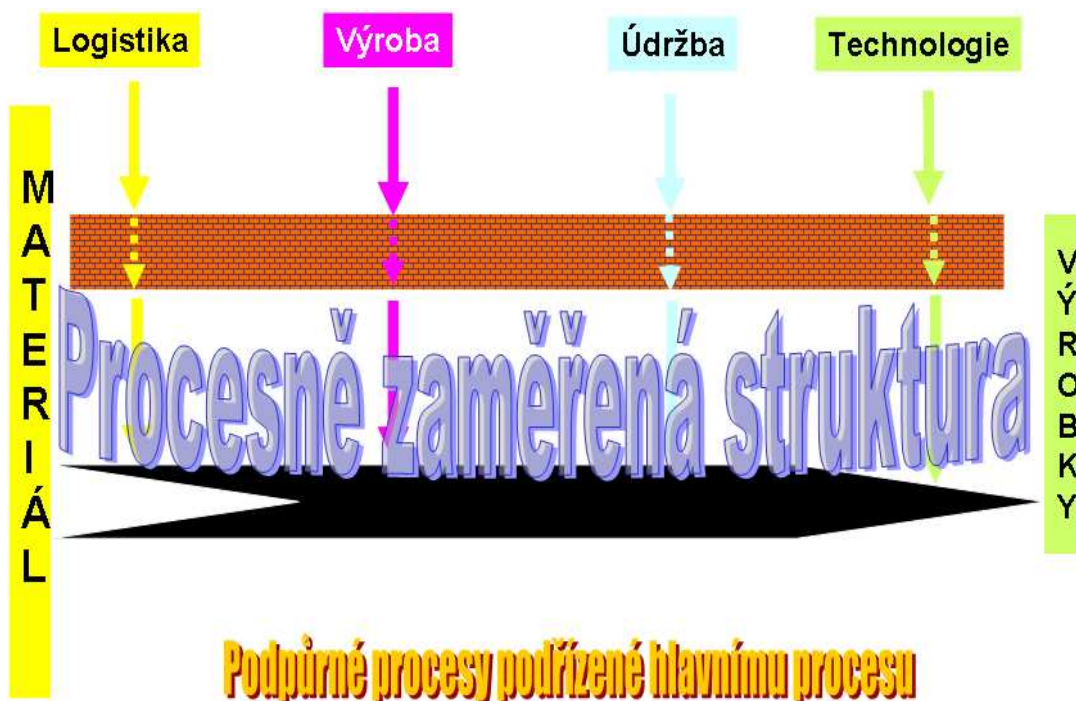
⁴ Zdroj: HAYES N., *Psychologie týmové práce*. Praha: Portál s.r.o., 2005, str.171

Zavádění „Procesního řízení“



Obrázek 3 – Původní struktura oddělení

Zdroj: Interní materiály TRW Benešov



Obrázek 4 – Procesně orientovaná org. struktura

Zdroj: Interní materiály TRW Benešov

Desatero úspěšného týmu:

- Je nutné nastavení jasných, srozumitelných, akceptovatelných, realistických a měřitelných cílů, tak aby odpovídaly pravidlům KARAT a SMART.
- Cíle musí být identifikovány všemi členy týmu.
- Je třeba zvolit takovou skladbu týmu z hlediska zkušeností odbornosti, osobnostních rysů a týmových rolí, ale i vhodného počtu osob v týmu, aby všechny důležité role byly vhodně zastoupeny a velikost týmu odpovídala danému účelu.
- Členové týmu musí být znalí technik týmové spolupráce.
- Je nutné vytvořit přátelskou atmosféru zainteresovanosti a angažovanosti na společném cíli a stanovit jasné úkoly a postupné kroky.
- Úspěšný tým nemůže fungovat bez oboustranné komunikace, umění naslouchat, tolerance a možnosti vyjádřit svůj názor bez rizika.
- Musí být stanovena jasná pravidla a postupy a dále musí být vymezené kompetence a zodpovědnosti.
- Je nutné stanovení časového harmonogramu průběhu týmové spolupráce.
- Konstruktivní kritika je vítána, nikdo ji nebere osobně. Členové přijímají různé názory a diskutují o nich.
- Platí heslo: Sdílená radost – dvojnásobná radost.

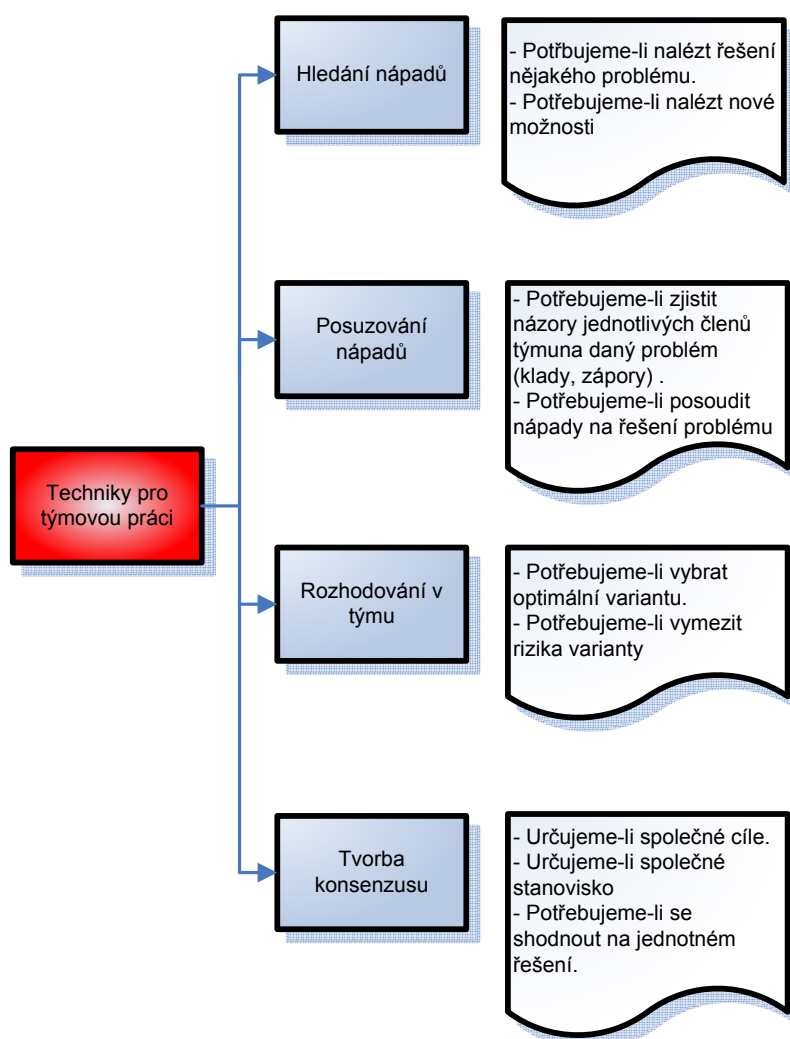
Další předpoklady:

- Předpokladem úspěchu je uvolněná nebyrokratická atmosféra, pracovní nálada, zainteresovanost, angažovanost.
- Cíl musí být zřetelný, všemi přijatý, úkoly musí být stanoveny jasně i cestou diskuse o sporných bodech - hledání řešení.
- Je nutná otevřená spontánní komunikace, která může probíhat plynule všemi směry. Přitom se nesmí zapomenout na naslouchání druhým.
- Každý nápad musí najít odezvu. Konflikt je tolerován, diskutuje se o problémech.
- Rozhodnutí jsou respektována všemi členy týmu.
- Při práci na úkolech jsou respektována jasná pravidla a opatření.
- Kritika je vyslyšena. Nikdo ji nevnímá osobně. Je konstruktivní.
- Neexistují tajnosti. Každý se dokáže prosadit a sdělit svůj názor.
- V týmu není nadřizený, takže odpovědný člen nevládne. Řídí tým od cíle k cíli. Využívá všech schopností týmu. Potírá boj o moc a prestiž. Bere ohled na tým.
- Další podmínkou je sebekritičnost každého jednotlivce v týmu i týmu jako celku.

2.3. Techniky týmové spolupráce

Složitá struktura problémů vyžaduje často pro jejich řešení výměnu informací, proto se rozhodování stává úkolem celého týmu. Skupinová práce získává na významu a z nejrůznějších důvodů je dnes chápána jako jeden z nejdůležitějších důvodů konkurenceschopnosti podniku. Techniky týmové práce ukazuje obrázek 5.

Techniky pro týmovou práci



Obrázek 5 – Techniky pro týmovou spolupráci

Zdroj: KOJANOVÁ L., *Týmová spolupráce*. Praha: Grada Publishing a.s., 2006, str.62

Výsledkem týmové práce by měla být úspora času i peněz a znatelné zlepšení kvality. Motivovanost zaměstnanců a humánnější pracovní prostředí jsou jen některé z jejích výhod.

Společné hodnocení postupů a procesů je možné pouze v případě, kdy uznáváte hodnoty vašich spolupracovníků, kdy chápete jejich nejnítěrnější motivaci, kdy pocítují svou soudržnost s firmou, možnost spolurozhodovat o některých věcech v procesu.

Přístup k teambuildingu zaměřený na přijetí sociální identity má tři hlavní cíle: za prvé, vytvořit mezi členy týmu silné vědomí jednoty a sounáležitosti, které je bude motivovat ke spolupráci za účelem dosažení týmových cílů; za druhé, vytvořit atmosféru vzájemného porozumění tak, aby každý člen týmu věděl, čím přispěli ostatní, a aby viděl, jak jejich různé dovednosti, schopnosti a činnosti přispívají k tomu, aby tým uspěl jako celek; za třetí, zdůraznit jak a proč mohou být lidé hrdí na to, že náleží právě k tomuto týmu, a v čem spočívá přínos tohoto týmu celé společnosti.⁵

Tým, chápaný jako skupina, si v zásadě vždy vytvoří jistý skupinový tlak, který podporuje příslušnost k týmu a jeho identitu. Pokud jsou ovšem překročeny určité hranice, má tento vliv negativní dopad na fungování týmů i náladu jednotlivých členů. Pocit nezranitelnosti vede k přijímání nekalkulovaných rizik, iluze jednoty nedává prostor pochybám a názoru jednotlivců. Nepřipouští se zpětná vazba a není dovoleno odchýlit se od konsensu skupiny, příslušníci týmu jsou postiženi skupinovou slepotou. Okolí už není vnímáno jako realita, vlastní dynamika týmu jej vede k chybnému jednání a nakonec má za následek ztroskotání.

Skutečná týmová spolupráce vyžaduje společné předpoklady jako např. bezprostřední interakci, společné cíle a pravidla hry, společné hodnoty a přiměřený pocit sounáležitosti. Dále je v tomto ohledu důležitý také způsob komunikace se spolupracovníky, schopnost integrace a řešení konfliktů a také samozřejmě schopnost "zdravě" se v týmu prosadit.

Hledání nápadů je nedílnou součástí práce týmu. Je nutné nacházet nová řešení problémů, varianty vyřešení daného problému, návrhy na zlepšení apod. Hledání nápadů lze využít i pro zmapování podnětů kolegů. Pro tento druh práce v týmu je možné použít následující techniky:

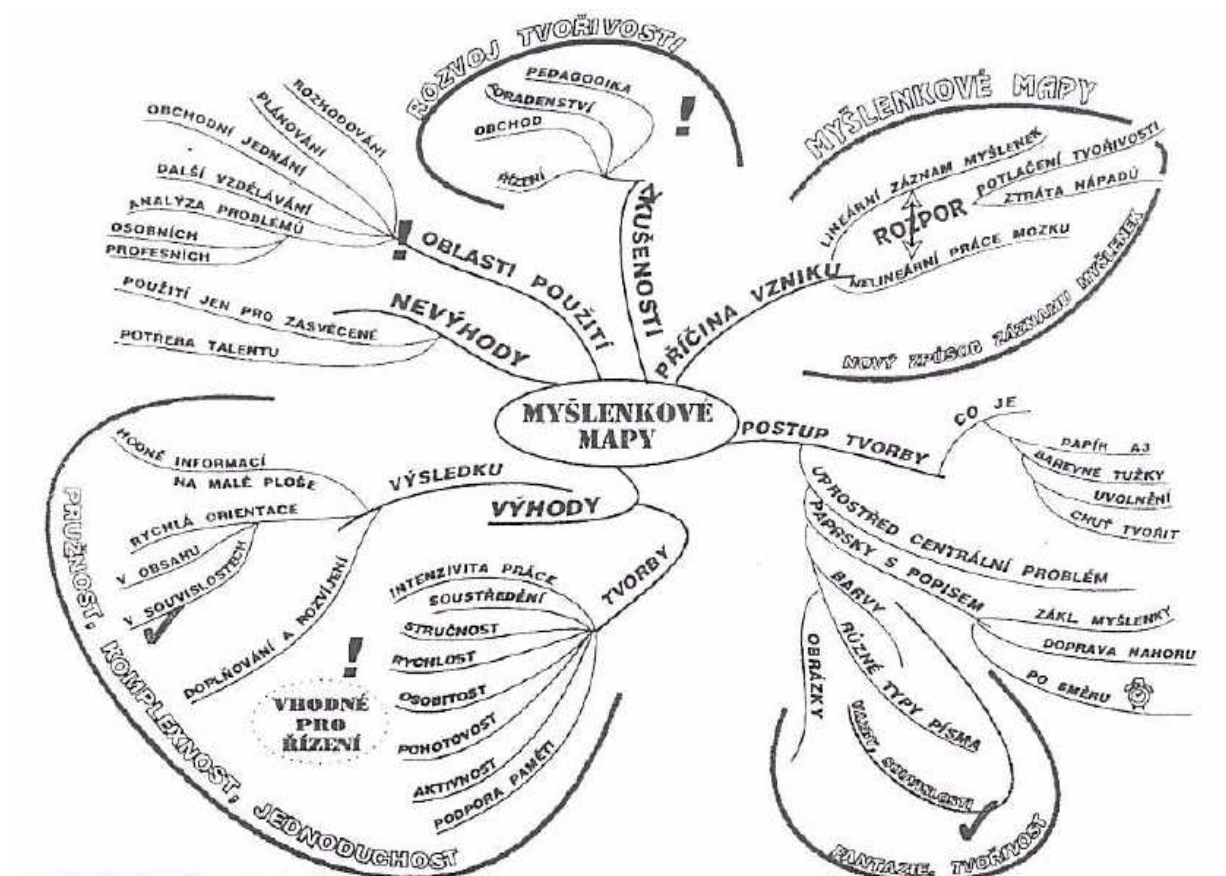
- ❖ Brainstorming
- ❖ Banku nápadů
- ❖ Myšlenkové mapy

⁵ Zdroj: HAYES N., *Psychologie týmové práce*. Praha: Portál s.r.o., 2005, str.78

Brainstorming – každý z členů skupiny vyslovuje nahlas a co nejrychleji své nápady, ostatní se jimi inspirují a přicházejí s dalšími nápady. Ty se zapisují a dále rozpracovávají.

Banka nápadů – účastníci píšou své nápady na lístky (co lístek to nápad) a dávají je na jednu hromádku. Pak se všechny nápady mohou viditelně vystavit (např. na zeď, nástěnku či na tabuli). Tak se jednotliví členové týmu mohou inspirovat podněty druhých k vymýšlení dalších nápadů.

Myšlenkové mapy (Obrázek 6) – tvůrčí skupina rozdělená do dvou- či tříčlenných podskupin zachycuje nápady do myšlenkové mapy tak, aby každá z nich vytvořila svou vlastní. Úkolem skupin je najít co nejvíce řešení formulovaného problému. Zápis pomocí myšlenkové mapy aplikuje asociativní způsob záznamu myšlenek (tj. takový způsob zachycení, který je přirozenější pro práci lidského mozku). Je možné použít i obrázky či jiné symbolické vyjádření.



Obrázek 6 – Myšlenkové mapy

Převzato z : KOJANOVÁ L., *Týmová spolupráce*. Praha: Grada Publishing a.s., 2006, str.66

2.4. Motivace k týmové práci

Motivace vyjadřuje souhrn všech skutečností – radost, zvědavost, pozitivní pocity, radostné očekávání, které podporují nebo tlumí jedince, aby něco konal nebo nekonal. Motivy jsou osobní příčiny určitého chování – jsou to pohnutky, psychologické příčiny reakcí, činností a jednání člověka zaměřené na uspokojování určitých potřeb.

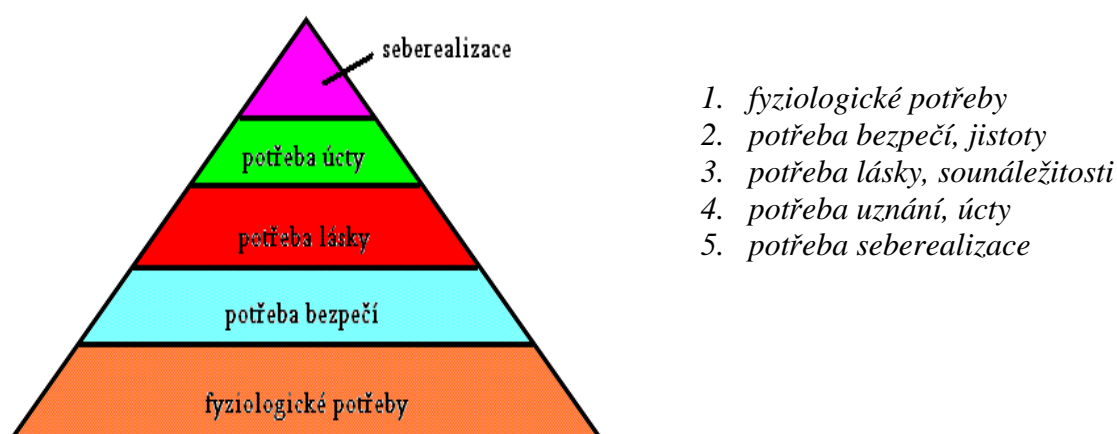
Za základní formu motivů jsou pokládány potřeby, ostatní formy se vyvíjejí z potřeb. Potřeba je stav nedostatku nebo nadbytku něčeho, co nás vede k činnostem, jimiž tuto potřebu uspokojujeme. Potřeby dělíme na:

***biologické** (primární, vrozené) - potřeba dýchání, potravy, bezpečí, spánku apod.*

***sociální** (získané) - kulturní (vzdělání, kulturní život apod.) a psychické (radost, štěstí, láska apod.)*

Americký psycholog Abraham Maslow je autorem stupňovitého řazení potřeb, které v hierarchickém systému organizoval podle jejich naléhavosti pro člověka. Potřeby vyšší se objevují až po uspokojení potřeb nižších. Člověk má obvykle potřebu seberealizace, pokud není hladový, je v bezpečí, milován a uznáván. Např. člověk netouží po nových závěsech do pokoje nebo obraze (5. stupeň), když je ohrožován nějakou katastrofou nebo je hladový (nenaplněný 1. a 2. stupeň).

Pyramida Abrahama Maslowa na obrázku 7:



Obrázek 7 – Maslowova pyramida

Převzato z : http://cs.wikipedia.org/wiki/Abraham_Maslow; 17.10.2007

První čtyři kategorie Maslow označuje jako potřeby nedostatkové (potřeby deficiencie), pátou kategorií pak jako potřeby růstové.⁶

Základní znaky motivačního přístupu:

- významnost úkolu
- komplexnost pracovních úkolů
- rozmanitost pracovních úkolů
- autonomie
- zpětná vazba

Významným motivačním faktorem je přenesení části odpovědnosti z vyšších úrovní na úroveň týmu (např. Kontrola 5S, optimalizace výrobní linky – Hoshin Workshop, řešení kvalitativních problémů atd.). Nejde však o násilné přenesení (příkázání) odpovědnosti, nýbrž o zapojení lidí do výše uvedených činností nenásilnou cestou. Lidé by neměli být vyloženě nuceni ale spíše citlivým způsobem požádáni o spolupráci.

Podívejme se na jiný přístup jako je změna vztahů mezi lidmi ve firmě jako sociálním okolí, teorie Y versus teorie X. Pokud vidíme operátory jako odpovědné pracovníky, kteří sami sebe motivují, a kteří se i tak budou chovat, ale pokud je na druhé straně řídíme prostřednictvím nátlaku (strachu) budou dělat to nejméně vhodné.⁷

Systém odměňování zahrnuje nejen formy peněžní odměny, jako jsou mzdy a platy, prémie a odměny ale i nepeněžní odměny, mezi které patří různé zaměstnanecké výhody, neboli benefity. Správné pochopení stimulačních účinků systému odměňování, rozpoznání motivačního profitu zaměstnanců a jejich provázání je jedním ze základních předpokladů pro úspěšné zavedení systému odměňování. V náročných podmínkách „turbulentního“ tržního hospodářství přežije pouze ta firma, která preferuje ne rutinní, ale tvořivé přístupy a uplatňuje pobídkové systémy řízení, založené na motivaci a stimulaci (viz. „Obrázek 8 – Různé pohledy na systém odměňování“).

⁶ Zdroj: http://cs.wikipedia.org/wiki/Abraham_Maslow; 17.10.2007

⁷ Zdroj: BALLÉ F. BALLÉ M., *The gold mine. Brookline, USA: Lean Enterprise Institute., 2005, str.128*

Systemy odměňování z pohledu firmy, zaměstnance a nákladů



Obrázek 8 – Různé pohledy na systém odměňování

Zdroj: Časopis ÚSPĚCH, 3/2007, str.21

Mzdová politika společnosti musí sledovat její ekonomické zájmy, což platí i pro její vývoj. Pro rozřídění celkové mzdy je důležité vzít v úvahu následující ukazatele:

- Hodnocení pracovních pozic – výstupy jako např. kompetence, pravomoc, odpovědnost
- Sídlo firmy – je myšlena lokalita
- Přesná znalost situace na trhu práce s ohledem na ohodnocení jednotlivých profesí i s ohledem na jejich praxi.

Je nutné srovnávat srovnatelné tzn. mzdové intervaly pro stejné profese s přibližně stejnými povinnostmi, kompetencemi a zodpovědnostmi. Dále je nutné vhodné stanovení poměru mezi pevnou a pohyblivou složkou mzdy.

Stejně tak při volbě periody vyplácení pohyblivé složky mzdy je nutné zvážit zdali je pro pracovníka na dané pozici motivující vyplácení mzdy jednou za měsíc nebo jednou za půl roku.

Příklad: firma má nastavenou periodu vyplácení relativně vysoké (30%) pohyblivé složky mzdy u administrativních pozic, která je jeden měsíc. Jeho nadřízený musí plnění specifických úkolů a cílů pro udělení pohyblivé složky provádět každý měsíc. Tento systém není asi příliš efektivní, protože zabere poměrně hodně času a přitom výsledný efekt je stejný jako když kritéria odměňování jsou stanovena a vyhodnocována čtvrtletně.

Na druhé straně pro výrobní dělníky, kteří jsou hodnoceni podle plnění měsíčního (týdenního) plánu a za kvalitu jejich práce je ideální prémiování měsíční, které přesněji kopíruje pracovní výsledky těchto zaměstnanců. Aby stmelovala tým, měla by být postavena tak, aby pracovníky motivovala pro práci pro tým – společné týmové cíle, které stmelují snahu všech členů týmu po dosažení cíle.

Jedním z motivačních faktorů může být zapojení pracovníků a celých týmů do procesu neustálého zlepšování – KAIZEN. Lidé, tím že mohou předkládat své návrhy na zlepšování, mají možnost částečně rozhodovat o životě firmy, což podporuje hrdost na výsledky své práce a podporuje sounáležitost s firmou.

Zaměstnanci dnes neuspokojují konvenční opakované úkoly, bez ohledu na finanční kompenzaci, které se jim dostává. Chtějí aby součástí jejich práce byla i tvořivost – přemýšlení a rozhodování o tom, jakým způsobem by měly být úkoly provedeny.

Je proto důležité, aby byl management schopný změnit povahu úkolů tak, aby zaměstnanci měli pocit, že jejich práce stojí za to. Lidé potřebují pracovat hlavou, stejně jako rukama.⁸

2.5. Týmové role

Každý člen týmu zastává určitou roli, která vyplývá z jeho vlastností a schopností. Role se dělí primárně na role úkolové a role udržující. Každý člen týmu obvykle zastává více rolí najednou. V tomto pojetí by nemohl být malý tým nikdy efektivní. Problém by mohl nastat kdyby se klíčové role dublovaly.

Rozdělení týmových rolí:

Shánil - Vlastnosti: Stabilní dominantní extrovert

Je povětšinou nejoblíbenější člen týmu. Jeho povahové vlastnosti jsou hlavně družnost a uvolněnost, je společenský. Zajímá se o spoustu věcí i mimo tým, přináší do týmu mnoho informací, námětů a podnětů zvenčí. Rychle se nadchne pro určitou věc ale zároveň rychle své nadšení ztrácí. Má mnoho přátel, protože mu nedělá problémy se spřátelit s velkou spoustou různých lidí, což mu přináší profit mnoha užitečných kontaktů. Na svém pracovišti je zřídká, a když, tak nejspíš telefonuje. Je to obchodník, diplomat, styčný důstojník, vždy zkoumající nové možnosti v širokém okolí. Jeho schopnost přinášet nápady a stimulovat inovaci svojí aktivitou

⁸ Zdroj: IMAI M., *KAIZEN-metoda jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu v podniku*. Brno: Computer Press., 2004, str.108

vede lidi k tomu, že ho mylně považují za člověka plného nápadů, on ale nedisponuje výraznější originalitou, která je typická pro Chrliče. Má cit pro to rozpoznat význam a přínos nových nápadů. K tomu aby si udržel své nadšení potřebuje neustálou podporu a hlavně uznání ostatních členů týmu. Bez tohoto předpokladu rychle ztrácí nadšení. Je výborný improvizátor, výhodnější je, když je pod tlakem kdy je velice aktivní. V okamžiku kdy tlak ochabne však jeho aktivita obvykle také ochabuje. To může být příčinou i příčinou proč některé úkoly nedotáhne. Dalším důvodem nesplnění úkolu je, že na sebe někdy v návalu nadšení vezme příliš mnoho úkolů, které pak není schopen dokončit. Stejně jako Chrlič někdy stráví příliš času podružnostmi, které ho zajímají. Největším významem této role je, že udržuje tým neustále v činnosti a v kontaktu s realitou.

Režisér - Vlastnosti: Dominantní extrovert

Je plný energie, soutěživý, vítá možnost konfrontace, je emocionální, ale také netrpělivý a velice snadno se dostává do stavu podrážděnosti. Na druhé straně se však zase rychle uklidní a většinou nedrží dlouho zášť. Je velice podezřívavý – nejpodezřívavější z celého týmu. Mívá pocit, že se proti němu všichni spikli. Dává týmu určitý řád a systém, řídí diskuse, usiluje o to aby měly nějaký řád, snaží se sjednocovat názory – dosáhnout konsenzus. Tlačí tým k rychlému nalezení řešení a k jeho rychlé realizaci. Vyznačuje z něho sebevědomí, které často překrývá silnou nejistotu a pochyby o sobě. Potřebuje vidět výsledky, aby získal sebejistotu. Jeho poněkud nutkavé úsilí je vždy zaměřeno na tyto cíle, které se většinou kryjí s cíli týmu. Chápe tým jako svoji prodlouženou ruku, kterou se snaží formovat podle svých představ, což nemusí být vždy úplně správné. Chce akci a chce ji realizovat okamžitě. Je soutěživý, netoleruje neukázněnost, nepřesnost a nesystematické myšlení.

Lidé mimo tým jej nejspíše hodnotí jako hrubého a neomaleného. I lidem v týmu hrozí, že je občas převálcuje, dokáže udělat v týmu nepříjemno, ale postrkuje věci kupředu.

Rejpal - Vlastnosti: Vysoce inteligentní stabilní introvert

Ve vyváženém týmu jen Rejpal a Chrlič potřebují mít vysoké I.Q. Na rozdíl od Chrliče je Rejpal trochu studený čumák. Je rozvážný, nevzrušuje se příliš často. Jednou z jeho nejpřínosnějších vlastností je rozvážná a nezaujatá analýza spíše než tvůrčí nápady. Stěžejní přijde s originálním návrhem, daleko spíše zabrání týmu, aby se zabýval zavádějícím projektem. Je kritický, což je jeho přirozená vlastnost. Obvykle však nekritizuje samoúčelně, ale jen tehdy, když vidí nedostatky v plánu nebo v argumentech. Kupodivu je nejméně motivovaným členem týmu. Nadšení a euforie mu prostě nesedí. Nedostatek motivace je u něho výhodou, protože

osobní zaujetí nenarušuje a nezamlžuje jeho úsudek. Přizpůsobuje se pomalu, potřebuje čas, aby si věci promyslel, ale jeho úsudek je nejobektivnější v týmu. Velmi cenná je jeho schopnost strávit, interpretovat a zhodnotit množství složitého textu, schopnost analyzovat problémy a posoudit nápady a úsudky ostatních. Někdy však dokáže srážet morálku týmu kritikou v nepravý čas. Přestože není ctižádostivý a snaživý, může soupeřit zvláště s těmi, jejichž schopnosti se překrývají s jeho. Je důležité, aby Rejpal byl upřímný a přístupný ke změně, jinak hrozí, že bude příliš negativistický a jeho kritičnost převáží jeho ochotu přijímat nové myšlenky. I když je poctivý a spolehlivý, postrádá veselost, vroucnost, představitost a bezprostřednost. Přesto má vlastnost, pro kterou je v týmu nepostradatelný: Jeho úsudek je sotva kdy mylný.

Chrlíč - Vlastnosti: Dominantní, velmi inteligentní, introvert

Je v týmu zdrojem originálních myšlenek, nápadů a návrhů. Jak již název role napovídá je to nápaditý člověk, jeho myšlenky vynikají originalitou a radikálností s jakou se vyrovnává s problémy a překážkami, i když ostatní členové týmu mají samozřejmě nápady také. Má nejlepší představitost a intelektovou kapacitu z členů týmu. Má tendenci začít hledat zcela nový přístup k problému, když tým zabředne do bažin bezvýchodnosti, nebo vnese nový pohled do již přijaté linie činnosti. Je zaměřen na velké věci a někdy mu trochu unikají detaily, což může být zdrojem problémů na kterých může pohořet, může dělat chyby z nedbalosti. Pro introverta je netypická jeho důvěřivost. Někdy dovede být také nepříjemný a útočit na ostatní členy týmu, zvláště když kritizuje jejich myšlenky. Svoji kritiku používá většinou k tomu aby preferoval svoje nápady, které má buď již připravené nebo v zápětí následují. Problémem Chrlíče často je, že věnuje příliš mnoho své tvůrčí energie nápadům, které ho zaujmou, ale které nesouvisí se zájmy a cíli týmu. Může těžko snášet kritiku vlastních nápadů, příliš se bránit a snadno trucovat, když tým jeho nápady pitvá nebo odmítne. Může skutečně vypnout a odmítnout se dál zúčastnit. Je potom těžký úkol na Předsedovi, uplatnit obezřetné zacházení a uvážlivé chlácholení, aby se z něj dostalo to nejlepší. Ale přes všechny tyto chyby je to Chrlíč, kdo dodává týmu životodárnou jiskru.

Předseda - Vlastnosti: Stabilní dominantní extrovert

Nemusí být bezpodmínečně šéfem týmu, ale nejlépe se hodí pro tuto funkci. Koordinuje úsilí týmu za účelem dosažení vnějších cílů a úkolů. Zaujímá objektivní neutrální pozici, vyniká cílevědomostí. Předpokládá se u něj nadprůměrná inteligence, ale nijak zářný ani zvláště tvořivý intelekt. Málokdy je autorem nějakého velmi dobrého nápadu. Pro něj je důležitější, že má vyhraněné charakterové vlastnosti: má disciplinovaný přístup založený na vnitřní kázni. Často

má něco, čemu se říká “charisma”, ale přesnější je mluvit o přirozené autoritě. Je dominantní, ale uvolněným a nenásilným způsobem – nesnaží se dominovat. Instinktivně lidem důvěřuje, pokud není zcela evidentní, že jsou nedůvěryhodní. Je prostý žárlivosti. Má přehled o schopnostech a možnostech týmu a jeho jednotlivých členů s tím, že dokáže využít silné stránky jednotlivých členů a potlačit jejich slabé stránky. Uvědomuje si nezbytnost využití kombinace schopností jednotlivých členů týmu co nejefektivnějším způsobem. To znamená, že on je tím, kdo určuje pravomoci a zodpovědnosti ostatních, kdo vidí mezery a snaží se je odstranit. Jeho silnou stránkou je schopnost komunikace a zároveň naslouchat ostatním. Je komunikativní ale není přítelem zbytečného řečnění, formuluje skupinové cíle a stanoví program práce. Vybírá problém, jímž se má tým zabývat a určuje priority, ale nesnaží se dominovat v diskusi. Jeho vlastní příspěvky jsou formulovány spíše ve formě otázek než tvrzení nebo návrhu. Poslouchá, shrnuje názory a postoje skupiny a vyjadřuje skupinové cítění. Je-li potřeba rozhodnout, rozhoduje pevně poté, co každý vyjádřil svoje mínění.

Hasič - Vlastnosti: Stabilní nedominantní extrovert

Je nejcitlivějším členem týmu. Uvědomuje si potřeby a starosti druhých a nejcitlivěji vnímá emoční proudy mezi členy skupiny. Zná nejlépe ostatní členy týmu včetně jejich rodinného zázemí (rodinné problémy). Je milý, oblíbený, neprosazuje se, je cementem, držícím tým pohromadě. Pro tým jako celek je schopen udělat mnoho (to však neznamená, že se nemůže ve sporu přidat k jedné ze stran). Jeho stylu - povaze odpovídá spíše stavět na myšlenkách druhých, než je napadat nebo vznášet konkurenční návrhy. Je dobrý a ochotný posluchač. Dobře a snadno komunikuje uvnitř týmu a povzbuzuje k tomu i ostatní. Jako zastánce jednoty a souladu vyrovnává napětí a střety, které mohou vzniknout vlivem některých členů týmu. Je nepřitelem osobních konfliktů uvnitř týmu. Osobně se vyhýbá konfliktům a je jakýmsi „urovňovačem“ konfliktů vzniklých mezi členy týmu. Je-li tým v napětí nebo v obtížích, je jeho vcítění, porozumění, oddanost a podpora obzvláště potřebná. Díky své nesoutěživosti a touze po harmonii se zdá být trochu moc měkký a nerozhodný, ale stává se tak stálou tmelící silou v týmu. Je výborným členem týmu, ale v normálních podmínkách jeho přínos nemusí být příliš zřetelný. Jeho přínos se stává zřejmým, když není přítomen – zvláště v době stresů a napětí.

Tahoun - Vlastnosti: stabilní, ukázněný

Praktik a organizátor. Převádí strategické plány a rozhodnutí v definované a proveditelné úkoly, na kterých lidé mohou začít pracovat. Zajímá se o to, co je schůdné, a jeho hlavním přínosem je převádění týmových plánů do uskutečnitelné podoby. Má silný charakter a

disciplinovaný přístup. Je pozoruhodný svou upřímností, vnitřní integritou a důvěrou ve spolupracovníky. Je zarputilý a nevzdává se snadno. Není schopen se rychle adaptovat do nově vzniklé situace při nečekané změně plánu, poměrně špatně se orientuje v rychle se měnících podmínkách. Potřebuje stabilní struktury a vždy se je snaží vytvářet. Když dostane rozhodnutí, vytvoří harmonogram činnosti, má-li k dispozici skupinu lidí a cíl, vytvoří organizační schéma. Pracuje efektivně, systematicky a metodicky, ale poněkud nepružně a nereaguje na rozevláté spekulativní myšlenky, které nemají bezprostřední viditelnou souvislost s konkrétním úkolem. Zároveň je obvykle velice ochoten upravit své harmonogramy a návrhy a přizpůsobit je přijatým plánům a stanoveným systémům. Tahoun může příliš bažit po uznání v týmu, což může být na škodu, pokud se to projevuje formou negativní nekonstruktivní kritiky návrhů prosazovaných ostatními členy týmu. Obvykle je však blízko týmovému těžišti. Když si někdo vůbec nemůže vzpomenout, co se rozhodlo a co má dělat, dozví se to od něj.

Dotahovač - Vlastnosti: úzkostný introvert

Je starostlivý, nechce aby se něco zhatilo. Není klidný, pokud osobně neprověřil každý detail a neujistil se, že všechno bylo náležitě uděláno a na nic se nezapomnělo. Není dominantním členem týmu, výrazně se neprosazuje, ale udržuje stále pocit povinnosti, který komunikuje ostatním a popouzí je k činnosti. Ovládá se a má silný charakter, je netrpělivý a netolerantní vůči méně zodpovědným členům týmu. Jeho hlavní prioritou je dodržovat řád. Úzkostně dodržuje termíny a plní harmonogramy. Když si nedá pozor, může se stát demoralizujícím škarohlídem s deprimujícím vlivem na ostatní členy týmu. Snadno ztratí přehled o celkových cílech a zabředne do detailů. I přes tato fakta je jeho neúnavný dohled důležitým přínosem pro činnost týmu.

Systémy řízení ve Velké Británii nabízejí jiný přístup – alternativní klasifikaci rolí, kterou vypracovali Margerison a McCann (1986):

Zpravodaj – poradce: *Shromažďuje informace a výstižně je formuluje*

Tvůrce – novátor: *Vymýšlí nové nápady a způsoby, jak pracovat*

Průzkumník – překladatel: *Přebírá nápady a předkládá je jiným*

Hodnotitel – rozvíječ: *Rovněž přebírá nápady ale upravuje je tak, aby fungovaly v praxi*

Iniciátor – organizátor: *Stará se o splnění úkolu, klade důraz na cíle, termíny a rozpočty*

Producent: *Sestavuje plány a systémy norem tak, aby se zabezpečilo plnění úkolů*

Kontrolor – inspektor: Soustředí se na detaily a na dodržování pravidel a směrnic

Podporovatel – udržovatel: Vede a pomáhá při plnění norem

Další způsob rozdělení:

Role Alfa: Neformální vůdce týmu, nejkvalitnější člen, imponuje ostatním, je respektován většinou členů týmu a obvykle má určité charisma.

Role Beta: Tzv. expert, který má jisté specifické předpoklady pro konkrétní typ činností, např. kreativitu, schopnost prezentovat výsledky práce nebo mimořádnou znalost specifického oboru.

Role Gama: V této roli se obvykle nachází většina členů týmu: jsou přizpůsobiví, nechají se vést a snadno se ztotožňují s vůdcem, (Alfa)

Role Omega: Jedná se o roli jakéhosi outsidera, okrajovou pozici, nebývá často příliš oblíben ostatními členy týmu

Role obětního beránka: Není vhodné, aby tato role byla v týmu obsazena, ve formálních organizačních strukturách tomu však může být.⁹

Základní kritéria pro tvorbu výr.buněk a týmů:

- v buňce pracuje skupina pracovníků, kteří se různě střídají na linkách.
- skupina zaměstnanců stejné buňky, kteří spolu zpravidla chodí na směny, tvoří tým,
- mají stejného předáka,
- mají společné cíle

Základem pro úspěšné zavádění jakýchkoli změn v jakékoli firmě je absolutní podpora **celého** managementu firmy. A na druhou stranu pokud má někdo něco podporovat musí samozřejmě věřit ve správnost a úspěšnost této změny. To platí dvojnásob u týmové práce, protože jde o přesvědčení všech lidí ve firmě aby se zapojili. Pokud budou tyto lidé vidět, že jejich nadřízení přistupují k těmto změnám pouze formálně bude velice těžké, ne-li nemožné, je přesvědčit.

⁹ Zdroj: KOLAJOVÁ L., *Týmová spolupráce*. Praha: Grada Publishing a.s., 2006, str.36-37

Shrnutí kapitoly „Teambuilding“

Vzorem pro zavedení týmové práce je Toyota – Toyota Production System. Správně nastavený systém týmové práce zvyšuje využití pracovního potenciálu lidí. Tři důvody zavedení: zapojení zaměstnance do budování štíhlého závodu, Více lidí více vidí, slyší a má více nápadů než jednotlivec, tým je efektivnější než jednotlivec. Cíl týmové spolupráce je úspora času i peněz a zároveň zlepšení kvality většinou bez potřeby investičních prostředků. Manažeri jsou iniciátory rozsáhlejších projektů a poskytují podporu týmu. Konkrétní každodenní úkoly má na starosti tým. Prvořadým úkolem budování týmu je vytvoření silné pozitivní vazby ke skupině. Další podmínkou podřízení podpůrných procesů hlavnímu – Procesní řízení. Cíle musí být SMART a KARAT. Techniky pro týmovou práci – hledání nápadů, posuzování nápadů, rozhodování v týmu, tvorba konsensus. Přílišné respektování týmových rozhodnutí může vést ke zkáze týmu – chybí zpětná vazba. Hledání nápadů v týmu – *Brainstorming*, *Banku nápadů*, *Myšlenkové mapy*. Potřeba vede k činnostem k jejich uspokojení - **biologické** (*primární, vrozené*) **sociální** (*získané*). Maslowova pyramida potřeb - *fyzilogické potřeby; potřeba bezpečí, jistoty; potřeba lásky, sounáležitosti; potřeba uznání, úcty; potřeba seberealizace*. Nefinanční motivace-zapojení členů týmu do zlepšujících aktivit: Kontrola 5S, Workshopy, řešení kvalitativních problémů. Týmové role: RI (shánil) - Vlastnosti: Stabilní dominantní extrovert; SH (režisér) - Vlastnosti: Anxiózní dominantní extrovert; ME (rejpál) - Vlastnosti: Vysoce inteligentní stabilní introvert; CH (předseda) - Vlastnosti: Stabilní dominantní extrovert; TW (hasič) - Vlastnosti: Stabilní nedominantní extrovert; CW (tahoun) - Vlastnosti: stabilní, ukázněný; F (dotahovač) - Vlastnosti: úzkostný introvert.

Pro úspěch týmové práce velice důležitá je absolutní podpora managementu firmy. Zaměstnanci musí vidět, že pokud budou pracovat jako tým, management to ocení a že jejich další budoucnost je otázkou mimo jiné i úspěšné implementace tohoto prvku – týmové práce.