

Technická univerzita v Liberci

Hospodářská fakulta

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

1999

Martina Hozáková

Technická univerzita v Liberci

Hospodářská fakulta

Podniková ekonomika

MANAGEMENT FIRMY BARUM

BP-PE-KPE-99006

Vedoucí práce: ing. Helena Žuková

Konzultant: BC s.r.o. – Ing. Vladimír Bíreš, vedoucí odboru vzdělávání

Počet stran: 40

Počet příloh: 2

28.5.1999

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Hospodářská fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

pro

Martinu H O Z Á K O V O U

obor 62 – 68 – 7 Podniková ekonomika

Vedoucí katedry Vám ve smyslu zákona číslo 172/1990Sb. o vysokých školách určuje tuto bakalářskou práci :

Název tématu:

Management firmy BARUM, s.r.o.

Zásady pro vypracování:

Literární a informační průzkum ve sledované oblasti

Popis a analýza současného stavu se zaměřením na oblast personálního managementu

Analyzujte ve firmě používané metody a techniky týmové práce a navrhněte případná zlepšení

Proveďte zhodnocení možných přínosů.

V 114/99Hb

KPE/PE
39p./31p. příl.

OBSAH

Seznam použitých zkratk	6
1. Úvod	7
2. Teoretická část	8
2.1. Management podniku	8
2.1.1. Význam a úloha personálního řízení	8
2.1.2. Hlavní úkoly personálního řízení	9
2.1.3. Náplň činnosti personálního řízení	10
2.2. Pojem týmu a jeho charakteristika	10
2.2.1. Dělení týmů	11
2.2.2. Reálná podoba týmů	14
2.2.3. Docílení týmového chování ve společnosti	14
A Workshop	16
B Assessment centre	17
C Outdoor training	19
3. Praktická část	20
3.1. Barum Continental s.r.o. a jeho historický vývoj	20
3.2. Majetkové podíly	22
3.3. Organizační struktura	23
3.4. Týmová práce	24
3.5. Konkrétní příklady tréninků a školení k dosažení týmového vyjednávání	26
3.5.1. Školení mluvčích SVT a mistrů z oblasti výroby	26
3.5.2. Školení pro střední a vyšší management	29
A Využití workshopu	29
B Assessment centre	31
C Outdoor Training	32
3.6. Vytvoření vlastního „nového mzdového systému“	35
4. Zhodnocení efektivnosti týmové práce	36
Závěr	38
Seznam literatury	39
Seznam příloh	40

Seznam použitých zkratk

aj.	a jiné
apod.	a podobně
a.s.	akciová společnost
ass.c.	assessment centre
atd.	a tak dále
BC	Barum Continental
BT	business tým(-y)
d.	divize
EBRD	Evropská banka pro obnovu a rozvoj
EMAS	evropský certifikát
např.	například
obr.	obrázek
o.p.	obchodní podnik
PI	průmyslové inženýrství
PZO	podnik zahraničního obchodu
s.r.o.	spol. s r.o. = společnost s ručením omezeným
str.	strana
SVT	samostatný výrobní tým
tzv.	tak zvaně

1. ÚVOD

„Teprve až uděláme první krok,
budeme přesně vědět, jakým
směrem uděláme ten druhý“.
SHIGE SHING

Cílem mé bakalářské práce je analýza používaných metod a technik týmové práce ve společnosti Barum Continental s.r.o. Vycházela jsem z úrovně řízení podniku, dále personálního oddělení a následně odboru vzdělávání. Zde jsem se zaměřila přímo na rozvíjení schopností týmové práce na všech úrovních společnosti, a to na základě konkrétních metod. Sledovala jsem tedy jistou propojenost a návaznost v oblasti rozhodování, kompetencí a ve výběru již specifického úkolu dané organizační jednotky. Jednotky, jejíž snahou je neustálé dotváření systému vzdělávacích technik k dosažení vize týmové společnosti.

Při zpracování jsem použila různých druhů informací. Vycházela jsem především z odborné literatury, která je uvedena v přiloženém seznamu a také z firemních materiálů.

2. TEORETICKÁ ČÁST

2.1. *Management podniku*

Na řízení lidských zdrojů se podílí všichni vedoucí pracovníci organizace, což je jejich nedílnou součástí práce, bez ohledu na jejich postavení v hierarchii řídicích funkcí. Řízení byť jednoho podřízeného se sebou pojí nutnost vykonávat řadu personálních činností. Lze tvrdit, že z pohledu samotné realizace personálních činností je tato práce uskutečňována převážně vedoucími pracovníky. V první řadě jsou to linioví či provozní manažeři a nelze opomenout i vrcholové vedení podniku. Proto je nezbytné, aby si všichni vedoucí pracovníci osvojili potřebné znalosti a dovednosti pro plnění úkolů personální práce.

V podniku je nutné zajistit souhrn těchto činností. Je potřebné personální práci těchto vedoucích pracovníků řídit, usměrňovat, koordinovat, zajišťovat její odbornost, formulovat zásady a cíle personální práce, určovat postupy při provádění jednotlivých personálních činností apod. To jest prací majitele či nejvyššího vedoucího pracovníka, ale pouze v malých podnicích. Pokud se jedná o větší organizaci, je na místě vytvořit samostatnou funkci personalisty nebo personální útvar, který je specializován na tyto činnosti. Ty jsou mnohdy dosti početné a členěné na řadu specializovaných částí. Proto existují jednotlivé útvary, které se specializují na jiný okruh práce. Příkladem bych uvedla oddělení zabývající se otázkou zaměstnávání, odměňování, personálního rozvoje, personálního plánování, bezpečnosti práce a řadou jiných úkonů. Zajišťují tedy odbornost této práce a formulují její zásady a cíle.

2.1.1. Význam a úloha personálního řízení

Lidské zdroje jsou jednou z důležitých komponent, na kterých je podnik postaven. Mezi další patří zdroje materiální, finanční a informační. Jejím propojením a

vzájemným využitím se zabývá podnikové řízení. Jeho úkolem je v obecném pojetí dosažení co nejlepšího výkonu a zlepšení dosavadní činnosti podniku.

Řízení lidských zdrojů neboli personální řízení se zabývá činnostmi, které se vztahují na člověka v pracovním procesu. Jde o jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností, vztah k podniku a spolupracovníkům a rovněž jeho personálního a sociálního rozvoje. Vzhledem k důležitosti lidského faktoru v organizaci je této oblasti řízení věnována velká pozornost.

2.1.2. Hlavní úkoly personálního řízení

Personální řízení se musí zaměřit zejména na následující úkoly:

- vytváření dynamického souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků v podniku,
- optimální využívání pracovních sil v podniku, což představuje optimální využívání fondu pracovní doby a kvalifikace pracovníků,
- formování týmu, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v podniku,
- personální a sociální rozvoj zaměstnanců, jedná se o rozvoj jejich pracovních schopností, jejich pracovní kariéry, směřující k vnitřnímu uspokojení z vykonané práce, vytváření příznivých pracovních podmínek,
- dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.

Pro dosažení prvních tří úkolů je nezbytné sledovat a respektovat zájmy jednotlivce-zaměstnance. O to se personální management snaží rozvojem jejich osobní kariéry, ztotožněním individuálních a podnikových zájmů a rovněž uspokojením materiálních i nemateriálních sociálních potřeb pracovníků. To vše je náplní čtvrtého bodu. Pátý bod sleduje nejen zájmy organizace, ale i zaměstnance.

2.1.3. Náplň činnosti personálního řízení

K dosažení jmenovaných úkolů se personální řízení snaží o vhodné provedení následujících kroků.

- ♦ Zanalyzování pracovních míst. Jedná se o popis pracovních úkolů, podmínek a z nich vyplývajících požadavků na zaměstnance z pohledu zaměstnavatele.
- ♦ Prognóza a plánování potřeby pracovní síly nezbytné k dosažení cílů organizace. V této souvislosti provádět průzkumy trhu práce a zájem o populační vývoj.
- ♦ Dostatečné vzdělávání pracovníků k jejich stávajícímu pracovnímu místu, ale rovněž příprava na možnou změnu zařazení. Jde o zajištění flexibility zaměstnanců.
- ♦ Tvorba a realizace programů řízení a rozvoje organizace práce.
- ♦ Snaha o motivaci pracovníků, realizace systému odměňování a prosazení vhodného hodnotícího systému.
- ♦ Zprostředkování komunikace mezi odbory a organizací, zároveň udržení systému komunikace se zaměstnanci, napomáhání jim při řešení určitých osobních problémů.

Jak již bylo řečeno, jedním z hlavních úkolů personálního managementu je formování týmů. Jedná se o efektivní styl vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v podniku, který se uskutečňuje v onom nejmodernějším pojetí řízení lidských zdrojů.

2.2. Pojem týmu a jeho charakteristika

Týmy jsou obecně pracovní skupiny spojené stejnou činností a zájmem. Vytváří se pro zefektivnění lidské práce v dané skupině a zvýšení její produktivity. Týmová práce probíhá v trvalém rozvoji pracovních vztahů členů týmu, kde každý zaujímá svou konkrétní pracovní roli. Termín tým má mnoho významů, ale ten nejvýstižnější shledávám ve znění, že se jedná o přesah jednotlivce. Tým je skupina jednotlivců ve vzájemné souhře a součinnosti.

2.2.1. Dělení týmů

Týmy jsou vytvářeny pro rozdílné cíle a odlišnou dobu trvání. Pokud mluvíme o týmové společnosti je nutné uvést, jaké typy týmů byly zvoleny v souvislosti s cíli společnosti. Každý z týmů pracuje vedle základních principů týmové práce na odlišném založení. Z hlediska doby trvání jsou rozlišeny na dobu určitou a neurčitou. Další z možných členění podnikových týmů je dle hierarchických úrovní a dle účelu. Lze je rozdělit do čtyř kategorií, které kopírují úrovně řízení:

- týmy top managementu
- týmy středního managementu
- projektové týmy
- výrobní týmy

1. Týmy top managementu

Jsou hlavním pojítkem mezi organizací a světem a můžeme tvrdit, že výkon organizace záleží na efektivnosti právě těchto týmů. Smyslem jejich práce je udržení kontaktu s trhem a přizpůsobení se proměnným požadavkům konkurenčního prostředí. Měly by se scházet nejméně jedenkrát v týdnu, a to pravidelně. Na těchto schůzkách se manažeři zabývají finanční zprávou, předpovědí budoucího vývoje firmy, plány rozvoje firmy a novými příležitostmi. Přestože nám dnešní moderní technologie umožňuje pohodlnou komunikaci za pomoci počítače, u těchto setkání je nutná osobní účast.

2. Týmy středního managementu

Tyto týmy jsou stále co do složení a zahrnují nejen manažera, ale i další členy zaujímající své role. Není pravidlem, že vedoucí týmu musí být vždy sám manažer. Jejich činností je řízení a koordinace práce po celé organizaci. K jejich účinnosti je nutná podpora top managementu.

3. Projektové týmy

Tyto týmy jsou sestaveny z pracovníků odlišných profesí na dobu určitou. Společně řeší projekt při použití metodiky projektového řízení. Buď se týká specifického problému nebo vývoje nových výrobků. Jsou využívány v takových oblastech výroby, která se charakterizuje pružností a rychlého přizpůsobení se, jelikož projekt musí být dokončen včas. Po jeho realizaci se členové týmu přesouvají na nový projekt nebo se jako tým rozpadnou.

4. Výrobní týmy

Tato organizační jednotka na výrobním pracovišti je založena na principu samořízení. Pracovníci se společně podílejí na každodenních výrobních úkolech a řeší vzniklé problémy ve výrobě. Jako tým jsou zodpovědní za kvalitu výrobku, produktivitu, včasné dodání a řízení nákladů. Někdy je označována jako samostatný výrobní tým, ve zkratce SVT. Po pravdě řečeno tyto skupiny nejsou a zřejmě nikdy nebudou plně samostatné. Většinou mají i značné problémy s tím, aby se staly skutečným týmem. Přesto je snahou tuto vizi autonomie a týmové práce uskutečnit. SVT jsou skupiny dělníků obvykle s pěti až dvanácti členy. Tým je motivován společnou odměnou za společně dosahované cíle. Jednou z možných odměn materiálního charakteru je finanční částka, která je vyjádřena podílem pro každého člena týmu dle jeho zásluh. Cíle týmu musí být v souladu s cíly provozu a firmy.

Tým si volí ze svého středu mluvčího, který zajišťuje základní kontakty s okolím týmu a organizuje práci v týmu. Tým v poslední době přebírá řadu činností mistra, jako například zaškolování, udělování dovolených, plánování a organizaci, řešení problémů, kontakt s jinými pracovišti, atd. Dobře fungující tým může převzít až 50% jeho práce. Tým rovněž přebírá část práce dalších profesí: seřizovačů, údržbařů, kvalitářů, plánovačů.

V případě mistra je nutné definovat jeho nové poslání a náplň jeho práce. Dochází jednoznačně k posílení jeho funkce a mistr by se měl přeměnit na koordinátora-trenéra a vychovatele týmů. Nová role mistra by měla spočívat v jeho následující charakteristice:

- dovednost povzbudit svůj tým, poradit, ukázat a umění vést,

- moderování schůzek v rámci workshopů na zlepšování procesů či mezi týmy,
- schopnost řešit problémy mezi skupinami, ovládat znalosti psychologie,
- být odborně vyškolen, mít zkušenosti a podpořit využití nových metod.

Shrnu-li předpokládané požadavky na jeho úlohu v týmu, měl by zaujmout roli trenéra, moderátora, psychologa a nositele podnikového výrobního know-how. Jaký je mistr, takové jsou i jeho týmy. Proto při procesu zavádění SVT je role mistra rozhodující pro jeho úspěšné realizování.

Ve skutečnosti existuje plno možných přístupů, jak členit týmy. Z pohledu týmové společnosti je další definice členění týmů na dobu neurčitou následující. Jsou to výrobní, procesní a business týmy. O prvním typu jsem se již zmínila.

Procesní týmy

Ustavují se pro zajištění celistvé práce v oblasti administrativy a servisu. Členové týmu sdílejí společnou odpovědnost za splnění celého procesu, ne pouze jeho části. V jistých případech vytváření týmové společnosti jsou procesní týmy značně zeštíhleny, jelikož část pracovníků těchto týmů přechází do business týmů. Tak zbývající členové plní zpravidla role centrálních týmů.

Business týmy

Jsou to víceprofesní týmy, složené z bývalých členů procesních týmů a mluvčích výrobních týmů. Společně řeší operativní problémy i rozvojové programy, organizují práci celého odvětví a snaží se o dosažení podnikatelského záměru firmy. V jejich početnosti by se nemělo přesáhnout osmi členů. Jednají a pracují na základě podnikatelského plánu, který obsahuje informace o programových cílech modulu, otázky vzdělávání a tréninku, akční plány a další data o složení business týmu, o jejich vizi a cílech.

Zjistili jsme, že existuje řada pohledů v kategorizaci týmů, a to ve spojitosti se zvolenými principy práce, dále způsobem projektování či dobou jejich společné

práce. Přesto nalezneme jisté základní principy a znaky, které nám mohou charakterizovat jakýkoliv tým. O těch se zmíním v následující kapitole.

2.2.2. Reálná podoba týmu

Nejlepší zkušenosti jsou s týmy, které mají okolo deseti členů. Prvním rozhodujícím krokem je vytvoření reálného „podnikatelského plánu týmu“, který je sestaven samotným týmem a jeho nadřízeným. Tým je řízen koordinátorem či mluvčím týmu. Tato role je nezbytná pro následující kroky:

- komunikace s vnějším prostředím týmu, a to na schůzích, zastupuje ho rovněž vůči mistrům a nadřízeným pracovníkům,
- podpora soudružnosti týmu,
- příprava a moderování týmových schůzek,
- hodnocení členů týmu,
- trénink a zapracování členů týmu.

2.2.3. Docílení týmového chování ve společnosti

Organizování týmové společnosti patří ke složitým a dlouhodobým projektům. Je podstatné vytvořit příznivé podmínky jako jsou dobrá podniková kultura a vhodné formy vedení lidí. Zaměstnanci by měli spolupracovat a mít mezi sebou vzájemnou důvěru. Důležitá je i podpora ve vrcholovém vedení podniku. Každý jednotlivec musí poznat strategii podniku a své místo v této strategii.

Pokud se podnik rozhodne rozvíjet u svých pracovníků schopnosti k vytvoření týmové práce na pracovišti, je nutné nejprve vypracovat podrobný plán tohoto specifického podnikového vzdělávání pracovníků.

Touto prací se zabývá zejména personální oddělení, respektive jeho oddělení vzdělávání pracovníků. Pro něj se stává formování pracovních schopností (např.

formování pracovních týmů) jedním z nejdůležitějších úkolů. V této práci jim napomáhají rovněž všichni vedoucí pracovníci, odbory či jiná sdružení zaměstnanců.

Pokud se jedná o větší firmu, není výjimkou úzká spolupráce podniku s externími odborníky nebo mimopodnikovými vzdělávacími institucemi. Samotná realizace spočívá ve vhodném zvolení pedagogických a didaktických přístupů, které se již osvědčily u jiných podniků nebo již byly použity v dané firmě s docílením očekávaných výsledků.

Pro úspěšné zvládnutí týmového chování pracovníků organizace je nutné využívat co nejpestřejší spektrum těchto přístupů ve vzdělávání:

- ♦ přednášky
- ♦ workshopy
- ♦ případové studie
- ♦ brainstorming
- ♦ hraní rolí
- ♦ assessment centre
- ♦ outdoor training aj.

Ne všechny metody jsou v daném podniku využívány. Na prvním místě je důležitá zkušenost s onou formou v konkrétních podmínkách a pokud se daná metoda osvědčí, je na místě ji opětně použít a zařadit do systému vzdělávání. Podstatná je i finanční náročnost, ale to se již týká celkového konceptu návrhu, v kterém se zvažuje celá řada informací.

Nyní bych popsala více do hloubky některé z metod, které jsou zvláště zajímavé v rozvoji týmových schopností na jednotlivých úrovních organizační struktury podniku. Některé z nich jsou zároveň použitelné k řešení konkrétních úloh, jejichž úspěšné návrhy se mohou realizovat. Z toho plyne, že je pro podnik výhodné zvolit takovou formu vzdělávání, která by korespondovala s prostředím firmy z hlediska použití výstupů pro podnik. Pracovníci se tak orientují v zadaných úlohách mnohem

lépe nežli by se potýkali se všeobecným pohledem na danou problematiku, byť i aplikovatelnou v jiném prostředí, v jiném podniku.

A. Workshop

Workshop neboli tvůrčí dílna je základem programu dynamického zlepšování procesů. Cílem a smyslem workshopu je odstranění možného plýtvání a optimalizace pracovních metod. Schází se na něm tým zainteresovaných pracovníků, kteří provádí hloubkovou analýzu procesu vybraného managementem. Tým je zpravidla tvořen osmi až deseti členy, jejichž časté složení pro provozní oblast je následující: obsluha strojů, technolog, mistr, průmyslový inženýr, manažer-vedoucí provozu, údržba a logistika.

Průběh této dílny má jistá pravidla:

- zodpovědnost týmu za řešení a návrhy opatření, moderátora za postup řešení a volbu moderačních technik a za samotnou realizaci je zodpovědnost na straně daného vedoucího a určeného manažera, který se celého workshopu zúčastnil,
- možnost prezentace pohledu každého člena na danou problematiku,
- ochota poskytovat a přijímat informace,
- preference levných opatření, která jsou hodnocena z hlediska potenciálu ročních přínosů i možných vyvolaných investic,
- členové týmu jsou uvolněni ze svých pracovních povinností.

Jeho průběh je v zásadě velmi rychlý, což představuje dobu trvání dvou či tří dnů. Nastolené otázky jsou zaměřeny na takovou problematiku, kterou lze odstranit v co nejkratším termínu a za co nejmenších investic.

Tato jednání jsou vedena moderátory, kteří se snaží vést jejich samotný průběh, aniž by zasahovali svými názory do dané diskuse. Využívají různé moderační techniky, které umožňují větší účast přítomných na právě probíhajícím jednání. Tímto moderátorem může být pracovník firmy nebo externí pracovník vyškolený právě v moderačních metodách.

Workshop je zakončen vypracováním určitého katalogu opatření. Po té je provedena prezentace těchto opatření před managementem firmy. Pokud jsou jednotlivé návrhy zrealizovány, je jejich úspěšnost sledována nejen managementem, ale i týmem a moderátorem konkrétního workshopu.

Výhodou této varianty případové studie je poskytnutí příležitosti podělit se o nápady při řešení každodenních reálných problémů a posouzení jich z různých aspektů. Je vhodným nástrojem výchovy k týmové práci, jaká se vyskytuje při sestavování plánů či vytváření systémů. Onou ne příliš pozitivní stránkou je vysoká náročnost na přípravu této studie i na samotného školitele, moderátora.

B. Assessment centre

Tato metoda je rovněž nazývána development centre a v českém překladu je uvedena pod názvem diagnosticko-výcvikový program. Je moderní a velmi vysoce hodnocenou metodou nejenom výběru manažerů, ale i jejich vzdělávání. Tento program je využitelný i při výběru pracovníků.

Průběh: jsou simulovány typické manažerské pracovní činnosti, při nichž se testuje účastníkova způsobilost vykonávat manažerskou funkci. Používají se různé postupy zahrnující skupinové a individuální úkoly, které účastníci absolvují pod dozorem praktiků či zkušených psychologů. V některých případech se získávají i informace na základě tradičních testů osobnosti a testů schopností.

Nyní uvedu příklad, jak funguje assessment centre v případě výcviku manažerských dovedností. Vzhledem k náročnosti hodnocení je rozumné vytvořit přiměřenou skupinu účastníků. Ti jsou uvedeni do zařízení, kde daný program bude probíhat. Většinou se jedná o stabilní místo, tedy o skutečná centra. V assessment centre je zpravidla šest až osm hodnotitelů. Někteří z nich jsou zkušení psychologové nebo to jsou náležitě proškolení manažeři, kteří jsou nejméně o dvě úrovně na vyšší pozici

než oni účastníci školení. Tito hodnotitelé jsou většinou z externího prostředí podniku, a to z poradenských firem či vzdělávacích institucí.

Optimální délka konání je v průběhu dvou až čtyř dnů, během nichž absolventi procházejí následujícími kroky:

- * pohovory,
- * simulace každodenních problémů a jejich řešení, a to v podobě telefonických hovorů, dopisů a jiných písemností, komunikace s počítačem, jednání s návštěvami aj. (také se testuje schopnost účastníka reagovat na různé úrovně stresu při rozdílné frekvenci plnění předkládaných úkolů),
- * řešení případových studií, skutečných či smyšlených a je očekáván návrh jednotlivce a zároveň skupiny,
- * neřízená skupinová diskuse, která nám osvětlí schopnost jednotlivců argumentovat a přesvědčovat ostatní,
- * manažerské hry, simulující organizaci a vyžadující týmově přijmout účinná rozhodnutí plynoucí z popsané situace,
- * testy osobnosti,
- * testy schopností.

Hodnotitelé pozorují a zaznamenávají chování účastníků při řešení úkolů, a to z pohledu individua a zároveň celé skupiny. Pokud byly použity testy, které nejsou zcela spolehlivé, tak jsou v průběhu akce vyhodnoceny psychology.

Součástí hodnotícího výstupu assessment centra jsou jednotlivé charakteristiky osobnosti, které nám dávají konkrétní obraz o schopnostech testované osoby. Celkem jich je dvacet až pětadvacet a mohou mezi ně patřit následující: organizační schopnosti, schopnost plánování, schopnosti úsudku a rozhodování, adekvátnost rozhodnutí, tvořivost, odolnost vůči stresu, verbální a komunikační schopnosti, schopnost argumentovat, vystupování ve vztahu k partnerům, schopnost vést aj.

Na závěr jsou skupinou hodnotitelů zpracovány získané informace o manažerských dovednostech a schopnostech zaujímat danou roli v týmové práci. Výsledkem je

obdržení osobního profilu, který je pro podnik využitelnou informací z hlediska posouzení jeho úspěšnosti ve smyslu vzdělávání svých pracovníků. Je tím myšleno rozvíjení schopností týmové práce pomocí těchto metod vzdělávání.

C. Outdoor training

Outdoor training neboli školení hrou je v poslední době velmi zajímavou metodou vzdělávání manažerů. V podstatě se jedná o venkovní hry, kterých se účastní manažeři a učí se na nich manažerským dovednostem, jako např. hledání optimálního řešení zadaného úkolu, umění komunikovat se spolupracovníky, vést a pověřovat je úkoly.

Tato školení jsou nejčastěji organizována ve volné přírodě, ale mohou se odehrávat i v tělocvičně. Podstatou je zadání určitého úkolu, který má podobu hry či pohybové aktivity. Daný úkol se řeší kolektivně, kde se vedení ujímá jeden ze skupiny, a to spontánně nebo je pověřen.

V závěru se diskutuje na téma, jaké manažerské dovednosti bylo třeba využít ke splnění úkolu, čeho bylo dosaženo a co je nutné vylepšit. Jedná se o velmi efektivní metodu, jelikož je zde propojen proces zdokonalování pracovních schopností manažerů se zábavnou složkou, ve formě hry či sportovní činnosti.

Zmínila jsem se pouze o zlomku metod vzdělávání, které se dají použít v rozvíjení manažerských dovedností, schopností týmového chování pracovníků a stálému se přibližování daného podniku k jeho vizi fungující týmové společnosti.

3. PRAKTICKÁ ČÁST

3.1. BARUM CONTINENTAL s.r.o. a jeho historický vývoj

Obchodní jméno této společnosti je Barum Continental spol. s r.o. Její vznik je datován na rok 1993, ale počátek této firmy pod jménem Barum je již v roce 1953. Sídlo firmy se nachází v Otrokovicích. Předmětem činnosti je především výroba a prodej pneumatik, a to na vozy osobní, nákladní a traktorové. Podnik se rozkládá na ploše 744 400m² a z toho je 206 237m² zastavěno.

Barum Continental má po celé republice vytvořenou svou obchodní a servisní síť, což představuje specializované podnikové prodejny a sklady. Tato místa se nacházejí nejen v Otrokovicích, ale i v Brně, Českých Budějovicích, Havlíčkově Brodě, Karlových Varech, Liberci, Ostravě, Olomouci, Ústí nad Labem, Hradci Králové, Pardubicích, Plzni, Praze a Strážnici.

Vznik firmy Barum datujeme na rok 1953, přestože počátky gumárenského průmyslu spadají do let již třicátých, a to u firmy Baťa v tehdejší Zlíně. Ta vyrábí první gumové podpatky pro obuvnický průmysl a později celogumovou obuv.

Roku 1931 rozšiřuje svoji výrobu o sortiment pláštů a vzdušnic pro jízdní kola a zpracovává gumový odpad na regenerát. O rok později je poprvé vyrobena první pneumatika spolu s dalšími doplňky jako jsou dopravní pásy, akumulátorové skříně, technická pryž, klínové řemeny a duše.

Název Barum vznikl roku 1946, a to ze dvou možných variant výkladu. Jedna, pravděpodobně skutečná, uvádí tento název za zkratku tří firem: BAťa, Rubena a Matador, která je jediná slovenská. Druhá upravená varianta udává jako třetí firmu Mitas, která se nacházela v Čechách.

Dne 1.1.1953 vzniká samostatný národní podnik Rudý Říjen se sídlem v tehdejší Gottwaldově. Jeho výrobním programem byli: autopláště, traktorové pláště,

motopláště, duše, klínové řemeny, dopravní pásy, pryžové podlahoviny, hřídelová těsnění, akumulátorové skříně a regenerát. Po delší době byla zavedena i výroba galusek.

Po šestileté výstavbě nové pneumatikárny v Otrokovicích byla roku 1972 zahájena její výroba. Rok na to bylo vedení podniku přesunuto ze Zlína rovněž do Otrokovic, ale část výroby byla ponechána v bývalém areálu Svitů Gottwaldov. V následujících etapách vývoje byla výroba rozšířena např. o kombinované pneumatiky pro nákladní automobily, širokoprofilové celooceľové radiální pneumatiky v roce 1983 aj.

Rok 1987 přinesl změnu názvu podniku na Barum-Rudý říjen Otrokovice a roku 1990 vzniká akciová společnost Barum Otrokovice. V této době byla zahájena jednání o vytvoření společného podniku Barum Continental. Roku 1991 vzniká společnost Barum Holding, a to spojením firem Barum o.p. Zlín, Barum a.s. Otrokovice a Mitas a.s. Praha.

1992- podepsání smlouvy se společností Continental AG o vytvoření joint-venture

K 1.3. 1993 byl založen společný podnik Barum Continental s.r.o., který byl vytvořen výrobní částí závodu v Otrokovicích, sítí skladů a obchodů ve Zlíně-Barum o.p. a pro zahraniční obchod bývalou PZO Motokov. Zbývající část Barum a.s. byla rozdělena na čtyři samostatné společnosti s ručením omezeným: Barumstav- stavební firma, Barumtech- zlínský závod s výrobou klínových řemenů, duší a motoplášťů, Barumservis- závod servisních služeb a Eko-Barum- zpracování gumového odpadu na regenerát. V těchto čtyřech společnostech je zakladatelem a přímým vlastníkem společnost Barum Holding.

Rok 1994 přinesl udělení certifikátu kvality Lloyds Register Quality Assurance dle ISO 9001 a na proces výroby osobních pneumatik a získání kategorie A v auditu výrobců automobilů BMW, Volkswagen a Škoda.

Měsíkové podíly BČ roku 1996

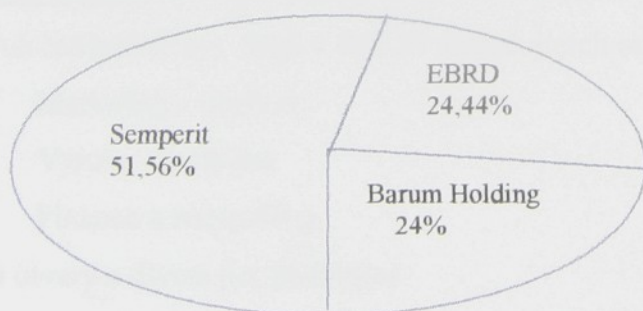
1995 se zapsal do historie úspěchů rovněž získáním certifikátu kvality Lloyds Register Quality Assurance dle ISO 9001 na proces výroby nákladních a zemědělských pneumatik.

24.11. - 28.11.1997 došlo k recertifikaci celého systému zajišťování kvality a předaudit dle QS 9000.

Rok 1997 se rovněž vyznačuje obdržením evropského certifikátu EMAS, a to jako první podnik v rámci zemí východní Evropy. Jedná se o oblast ekologie, kde podnik úspěšně absolvoval ekologický audit u německé certifikační společnosti TÜV Rheinland dle norem ISO 14 001, které se vztahují k vlivu podniku na životní prostředí.

3.2. Majetkové podíly

Již od data 1.3.1993 je rakouský Semperit Reifen AG majoritním vlastníkem společnosti Barum Continental s.r.o. Je to dceřinná společnost německého koncernu Continental, který je druhým největším výrobcem pneumatik v Evropě a čtvrtým na světě. Roku 1996 Semperit vlastní podíl ve výši 51,56%, Barum Holding jen 24% a Evropská banka pro obnovu a rozvoj (EBRD) měla 24,44%. Tento podíl však získala pouze na dočasnou dobu od koncernu Continental jako záruku za úvěr ve výši 70 milionů marek. Po splacení úvěru, po roce 2003, má firma Continental svůj podíl zpětně odkoupit dle sepsané smlouvy.



Graf 1 – Majetkové podíly BC roku 1996

Rok 1997 se vyznačuje řadou změn ve vlastnických podílech. Došlo k majetkovému rozdělení podniku mezi stávající a nové vlastníky, a to:

⇒ Continental (Semperit) 24,56%

⇒ EBRD 24,44%

⇒ Joint venture Michelin-Continental 27%

⇒ Česká gumárenská společnost 24%

Ke konci roku 1997 došlo ke změně, kdy spolek Continental odkoupil minoritní podíl od vlastníka České gumárenské společnosti.

20.2.1998 skupina Continental odkoupila 24,44% podílu od dočasného držitele Evropské banky pro obnovu a rozvoj. Takto se stala opětně majoritním vlastníkem a jediným dalším zůstal společný podnik Continentalu s Michelinem, který má malou účast ve výrobním závodě v Otrokovicích. Nemá ani žádný vliv na řízení podniku, ta je plně pod kontrolou managementu Continentalu.

3.3. Organizační struktura

Organizace podniku je rozvržena do tří základních úrovní:

1. výkonný výbor
2. divize
3. provozy

1. Výkonný výbor je tvořen jednateli společnosti, kteří současně zastávají funkci výkonných ředitelů firmy. Stojí v čele tří následujících odborných sekcí, což jsou:

Marketing - obchod

Výroba - technika

Finance a controlling

Také řídí útvary a divize jim podřízené.

2. Divize mají rozdílnou pracovní náplň. V jejich čele stojí ředitel a samotné divize se dále člení na provozy a oddělení. Pro příklad uvedu jen některé divize, na něž je podnik rozdělen:

- divize výroby I - osobní pláště
- divize výroby II - komerční pláště
- d. průmyslového inženýrství
- d. přípravy materiálu
- d. maloobchodu
- d. obchodní
- d. exportu
- d. výrobní strategie
- d. financí a účetnictví
- d. personální

3. Provozy neboli odbory mají ve svém čele vedoucího. Mohu jmenovat odbor řízení kvality, odbor vzdělávání, personální odbor, útvar ochrany společnosti aj.

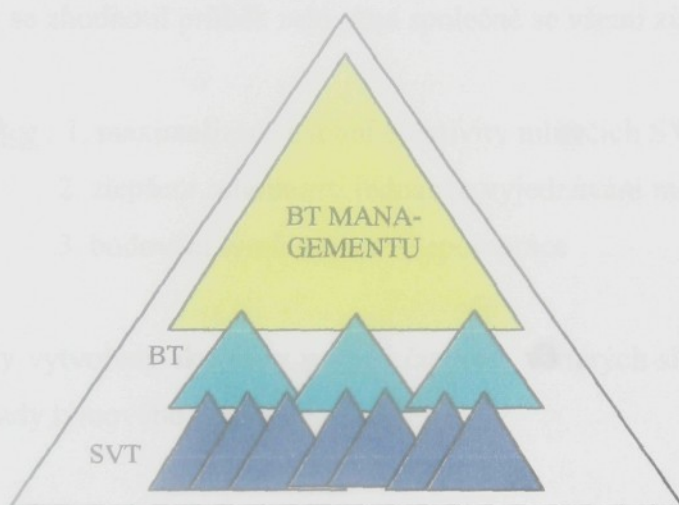
3.4. Týmová práce

Většina současných modelů budoucích organizací je založena na přesvědčení, že týmy by měly předčít jedince jako základní výkonné jednotky organismu podniku. Ke stejnému přesvědčení došli i ve firmě Barum Continental s.r.o. Již od roku 1993 zde začali s budováním autonomních týmů. Základní kámen týmové společnosti představují samostatné výrobní týmy, jejichž vytvoření je pro tento podnik podstatným krokem k fungování týmové práce. BC se snaží o celoplošnost, a proto je jeho snahou přetvořit tradiční organizační strukturu ve všech jeho částech. V této organizaci jsou tedy celkem tři úrovně týmové struktury (viz obr.1)

1. výrobní týmy
2. business týmy provozu
3. business tým managementu

K dosažení týmové spolupráce v jednotlivých úsecích podniku byl vypracován plán vzdělávání, který je každoročně obměňován a vylepšován na základě nových poznatků. Odpovědnost za tento úkol nese odbor vzdělávání, který se podílí i na samotné organizaci jednotlivých akcí.

Rovněž spolupracují s externími firmami, které dobře znají prostředí firmy a mají odborné znalosti k danému výcviku. Takovými partnery jsou např. brněnská firma Synerg Training a Outdoor agency z Hradce Králové, které již po tři roky organizují ve společnosti BC speciální školení.



Obr.1 – Tři úrovně týmové společnosti BC

Odbor vzdělávání se zabývá množstvím jiných aktivit, které se týkají například zaškolování, hodnocení zaměstnanců na základě pohovorů, plány zapracování při změně funkce, individuálních plánů rozvoje aj. Já se zaměřím na ony činnosti a varianty vzdělávání, které jsou využívány právě k vytvoření či dokreslení správně fungujících týmů ve společnosti. Budu vycházet z jednotlivých principů týmové společnosti, které jsem popsala v teoretické části. Ať už se jedná o vytvoření samostatných týmů, např. v oblasti výroby, ale i rozvoje týmové práce v ostatních úrovních struktury podniku. Na závěr bych se zmínila i o změně mzdového systému, který byl navržen a realizován k nápomoci oné vize týmové společnosti.

3.5. Konkrétní příklady tréninků a školení k dosažení týmového vyjednávání

3.5.1. Školení mluvčích SVT a mistrů z oblasti výroby

Popis:

Tato akce se konala na podzim roku 1997, a to v hotelu Slivín v Podkopné Lhotě. Organizace v externím prostředí by měla zaručovat z velké části odloučení jednotlivých účastníků od běžných povinností a možnost větší koncentrace na daný program. Jeho programem bylo nejprve stanovení cílů, dále samotná realizace a v konečné fázi se zhodnotil průběh celé akce společně se všemi zúčastněnými.

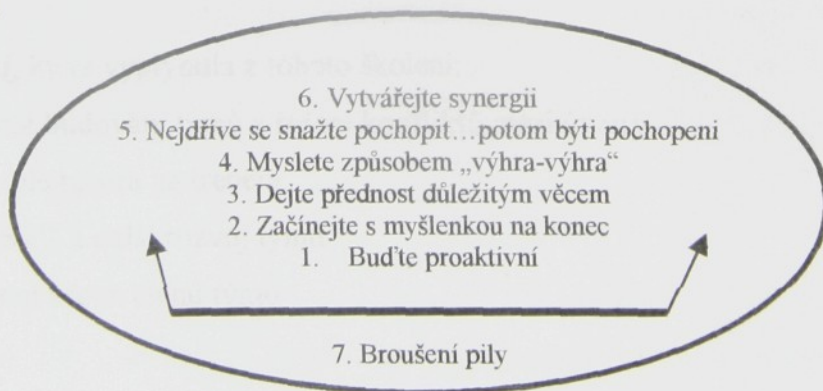
Zadané cíle akce : 1. maximalizace osobní efektivity mluvčích SVT

2. zlepšení schopnosti jednání a vyjednávání mezi týmy

3. budování týmů a týmová spolupráce

Účastníci: byly vytvořeny skupinky po pěti členech, v kterých si jednotliví mluvčí osvojovali zásady týmového chování.

Program: na základě 14 konkrétních cvičení si jednotliví účastníci osvojovali „sedm návyků úspěšných lidí“ (viz obr.2). Do přílohy jsem zařadila pracovní sešit vytvořený konkrétně pro firmu BC s.r.o., v němž je uveden sled daných cvičení. Některé z nich byly řešeny v týmech a jiné individuálně. Využívali se nejen simulační scénky, ale i brainstorming - tvůrčí dílna nápadů a jiné techniky vzdělávání.



Obr.2 – Sedm návyků úspěšných lidí

Zhodnocení akce dle jednotlivých cílů:

1.V případě zvýšení osobní efektivity se tento cíl dařilo splnit rozdílně u každého jednotlivce. Výsledek závisel na jejich osobním přístupu, a to od výrazného zlepšení tvořivosti a komunikace až po určitou pasivitu. Zjistilo se, že je zapotřebí vytvořit menší skupiny na jednom kurzu, aby se všichni mluvčí naučili obsah školení.

2.V oblasti jednání a zlepšení schopností lze konstatovat, že většina účastníků pochopila zásady efektivního jednání (výhra-výhra, naslouchání, synergie) a vyjednávání mezi týmy. Přimo na místě si mohli vyzkoušet ono chování při scénkách, které se týkaly skutečných aktuálních problémů z jejich pracoviště. Pozitivem bylo, že tyto scénky v některých případech napomohly ke zcela reálnému řešení skutečných problémů. Bohužel se tyto zásady nestaly návykem pro většinu z přítomných, což bylo zjištěno ze skutečných konfliktů již následující dny po návratu.

3.Při budování týmů a týmové spolupráce hraje důležitou úlohu i vhodná skladba týmů. Byl proveden výběr mluvčích z celé směny, a to od přípravy po dokončování. Přínosem právě tohoto výběru bylo vzájemné pochopení znalostí, metod a postupů trenéra, této nové role mluvčích. Dalším pozitivem je i navázání přátelských vztahů mezi lidmi, kteří se pouze potkávali na jedné směně či se znali jen z konfliktů. V tomto směru byl pronesen návrh o stejném budování týmů i přes hranice mezi útvary, konkrétně s údržbou, se skladem a s mícháním směsí aj.

Doporučení, která vyplynula z tohoto školení:

- A. Soustavné budování týmů a řešení konfliktů mezi útvary
- B. Změna role mistra na trenéra
- C. Audity SVT a další rozvoj týmů
- D. Proškolení všech členů týmů

Ad A. Podobné výcvikové techniky by měly být realizovány pro skupiny složené ze zástupců několika sousedních pracujících útvarů v rámci jedné směny. Je ale nutná

příprava školení ze znalostí skutečných aktuálních problémů podniku BC. Byla uvedena spojení jako výroba + údržba, dokončovna + sklad a lisovna + konfekce + plánování aj.

Ad B. Mistři mají snahu direktivně zasahovat do aktivit mluvčích a týmů. Dlouhé roky byli vychováváni k tvrdosti, byli kontrolováni, hlídáni a byla po nich vyžadována disciplína. Nutně potřebují výraznou podporu ve zvládnutí své role. Tam kde to nezvládají, nelze vůbec mluvit o samostatnosti týmů. Řada mistrů tuto novou roli vůbec nechápe. Někteří již chápou, ale neumí.

Proto byla navržena tato náplň nového školení mistrů jako trenérů a koordinátorů:

- odborné znalosti o procesech, výrobcích, strojích a informatika,
- znalosti metod a postupů trenéra jako je systémová teorie, řízení projektů, metody PI, nástroje zajišťování jakosti,
- sociální znalosti trenéra - vedení týmů, řešení konfliktů, motivace, překonávání překážek, řízení změn, kreativita a zlepšování v týmech.

Ad C. Také se jednalo o právě prováděných auditech SVT, které slouží k hodnocení dosažené úrovně týmové práce. Z pohledu členů týmů byl jejich postoj velmi negativní, a to v souvislosti s osobou provádějící audity SVT. Dohodli se, že by to měl být někdo znalý situace podniku nebo interní vyškolený pracovník BC. Proto bylo rozhodnuto o zaškolení několika interních auditorů týmů, např. dva z výroby I., dva z výroby II., jeden z výroby III. a dva z údržeb. Je nutné jejich zaškolení nejen ve znalostech metod PI, ale měli by získat i dovednosti v oblasti psychologie, schopnost povzbudit a pochválit tým a dokázat se vcítit do nastalých situací. Zároveň by se podniku vyplatilo mít trvale jednoho celopodnikového koordinátora a auditora týmů.

Ad D. V konečné fázi programu byla uvedena možnost účasti všech členů týmů, a nejenom mluvčích. Bude to velmi náročná akce vzhledem k velkému počtu pracovníků (1600 ve čtyřech směnách). Rovněž se to odrazí ve financování a samotní lektori budou mít bezesporu velké kvantum práce a nejasností v přípravě

co nejefektivnějšího programu. Náplň musí bezpodmínečně opět vycházet z velmi dobré přípravy, aby bylo dosaženo optimálního výsledku, tedy docílení týmové práce.

3.5.2. Školení pro střední a vyšší management

Týmová práce představuje stálou podporu managementu. Proto je nezbytné na ni připravit i všechny nadřízené pracovníky, kteří jsou na tento proces napojeni.

BC má zpracován program vzdělávání rovněž pro střední a vyšší management, který je sestaven ze seminářů, workshopů a ostatních forem použitelných k rozvoji týmového chování. Každá z nich má svůj výstup, a to ve stylu vědomostního testu, u vedoucích pracovníků prostřednictvím tréninku v reálných podmínkách, u ředitelů regionů a pracovníků centrály se završuje vzdělávací proces assesement centrem. Patří spolu s outdoor training mezi nejúspěšnější a nejnovější metody vzdělávání, které se v BC osvědčily.

Tyto dva možné přístupy jsou zde organizovány odborem vzdělávání BC v těsné spolupráci s externí firmou Synerg Training, v zastoupení PhDr. Milanem Hájkem, který s BC spolupracuje již od počátku zavedení těchto projektů.

A. Využití Workshopu

Popis:

V každé organizaci existuje celá řada problémů, a to v komunikaci, vztazích a ve vzájemné spolupráci. Po ustavení týmů v BC s.r.o. jich má až 80% psychologický a sociologický charakter. Zároveň vznikají konflikty mezi pracovními skupinami, které představují největší bariéru při budování týmové společnosti.

BC se snaží tyto problémy řešit a zároveň jim předcházet metodou založenou na interaktivních seminářích výuky osobní a týmové efektivity. A to nejen v určité části organizační struktury podniku, ale ve všech jeho úrovních. Účastníci

jednotlivých konfliktních úseků společně řeší své skutečné pracovní problémy v průběhu několikadenního workshopu. Cílem je uvědomění si řetězce spolupracovníků, který se bez vzájemné nápomoci může rozpojit v jeho nejslabším článku. Tyto workshopy jsou také součástí programu zlepšování procesů, o čemž jsem se zmínila již v teoretické části této práce.

Společnost BC má vypracovanou svou metodiku, kterou využívá nejen při zlepšování procesů, ale i při řešení tzv. měkkých problémů. Jedná se o konflikty v komunikaci, vzájemném pochopení – empatii, ve spolupráci a v nedostatečné synergii.

Sledované cíle z jednotlivých workshopů:

- návrh náplně nového školení a jeho cílů,
- definice nové role mistra a jeho činností, které přebírá tým,
- optimalizace pracovních metod, např. zkrácení neproduktivního času, snížení doby potřebné na změnu sortimentu na lisovně aj.

Účastníci: je vždy vytvořeno čtyři až šest skupinek z různých úseků s maximálním počtem dvaceti lidí.

Program:

- ◆ doba trvání je dva až tři dny, a to s osobní účastí ředitele,
- ◆ role poradce by měla zahrnovat úlohu kouče, trenéra, provokatéra a povzbuzovatele,
- ◆ učí se zásadě „osobní vítězství předchází týmovému vítězství“ a jednání výhra-výhra, empatii a synergii,
- ◆ prezentují se a řeší aktuální problémy, každý hraje svou roli a využívá se videonahrávek,
- ◆ vytvoří se společný akční plán a uzavře se písemná dohoda.

Zhodnocení s ohledem na jednotlivé cíle:

O návrhu na školení mistrů a definici nové role mistra jsem se zmínila již v kapitole 3.5.1. Mezi první úspěšné výsledky zavádění týmové práce formou workshopů patří snížení časů potřebných na dobu změny sortimentu na lisovně. To představuje práci v tomto sledu: výměna forem⇒seřízení forem⇒odzkoušení forem⇒odsouhlasení další výroby. Prvním cílem týmu bylo nejprve dosáhnout stejných časů jako nejlepší evropská továrna koncernu Continental. Tento cíl byl i přes počáteční pochybnosti a námitky velmi rychle dosažen. Proto si tým stanovil další cíl, jehož dosažení trvalo delší dobu. Šlo o neproduktivní čas, který byl zkrácen ze čtyř hodin na neuvěřitelných dvacet devět minut.

Z hodnocení průběhu akce můžeme konstatovat jaká vylepšení v organizaci podobných školení je třeba zvolit a čeho je nutné se vyvarovat. Jsou to velmi cenné informace pro odbor vzdělávání, který se snaží vypracovat co nejvhodnější systém budování týmů a v obecném pojetí systém vzdělávání. Pouze zkušenosti jim mohou napomoci k dokonalému zvládnutí tohoto náročného úkolu.

B. Assessment centre

Popis:

Tato hodnotící centra završují etapu workshopů a odborných školení v BC s.r.o. a auditují jejich účinnost. V tomto momentě se rozpozná, čeho se podařilo docílit a v čem je třeba nadále pokračovat. Účastníci tohoto programu jsou po celou dobu sledováni trenérem a několika pozorovateli. Těch se na jednom z nich účastnilo celkem šest. Zároveň se průběh celé akce natáčí na videokazety.

Cíl: zjištění manažerských dovedností a jejich chování v týmu.

Účastníci: jsou to pracovníci jednotlivých divizí, a to skupiny ředitelů regionů, dále pak vedoucí odborů a někteří vybraní pracovníci. U vedoucích pracovníků se k završení workshopu využívá tréninku v reálných podmínkách. Assessment centra jsou tedy v jistém pohledu i formou odměny pro vybrané pracovníky.

Program:

Účastníci společně řeší rozmanité případové studie, diskutují ve skupinách, reagují na stres, prezentují své profese, hodnotí podřízené a prokazují organizační schopnosti. Jsou zde lektoři, kteří hodnotí jejich tvořivost, vytrvalost, plánovitost, sebedůvěru, citlivost, odpovědnost za ostatní a za cíl, dále pak týmová kritéria jako jsou schopnost spolupráce, navazování kontaktů, akceptace skupinou aj.

Zhodnocení:

Závěry z assessment centers jsou zpracovány formou diagramů pro následné vytváření plánů osobního rozvoje. Z diagramů je u jednotlivců i skupin patrné srovnání požadovaného profilu, vyplývajícího z nároků určité funkce, se skutečným stavem. Také každý účastník obdrží vypracovaný osobní profil a zprávu o odborných manažerských dovednostech. Absolventi ass.c. tak dostanou možnost porozumět svému chování a napravit vlastní nedostatky. Ve své podstatě je to jistá forma hodnocení pracovního výkonu a rozvojového potenciálu především u manažerů a specialistů. Výhodou je určitá komplexnost posouzení, naopak negativem je informace o momentálním výkonu pracovníka v uměle vytvořených podmínkách. Ta nemusí vždy korespondovat s výkonem v reálném prostředí, například ve vztahu s lidmi odlišných osobnostních charakteristik a různého chování. V obecné rovině byli účastníci jednoho ass.c. dobře hodnoceni pro vytrvalost, plánovitost, odolnost a odpovědnost za cíl. Prostor pro zlepšení se ukázal v oblasti tvořivosti.

C. Outdoor training

Popis:

Outdoor training neboli venkovní cvičení patří mezi nejatraktivnější metody vzdělávání středního a vyššího managementu. Kladný ohlas zaznamenala i v BC, a to již v průběhu posledních tří let její realizace. Nápad s organizací podobné akce vyústil ze získaných zkušeností jednatele sekce marketing obchod, Romana Hančíka, který absolvoval podobné cvičení v Belgii v rámci koncernu BC.

První outdoor training byl uskutečněn v roce 1996, o jejíž organizaci se postarala společnost Synerg Training, která doposud spolupracuje s BC v oblasti vzdělávání. Samotná realizace sportovních úkonů byla pod dohledem proškolených instruktorů, kteří zastupovali firmu Outdoor agency. To byla pozice, kterou jsem sama zaujímala v průběhu těchto školení.

Cíle:

- posunutí individuálních psychických a fyzických hranic,
- budování a posilování týmového ducha,
- navázání přátelských vztahů,
- zvýšení vědomí o nezbytných silných stránkách a nedostacích.

Účastníci:

Poprvé se outdoor training uskutečnil pro skupinu ředitelů regionů a vybrané pracovníky obchodní divize. Pro jeho úspěšnost se v něm nadále pokračovalo. Absolvovali ho i vedoucí provozů divize výroba I. s některými pracovníky divizi kvality a průmyslového inženýrství, ředitelé ze sekce obchod marketing a další.

Program:

Manažeři jsou rozděleni do několika skupin, které mezi sebou soutěží. V průběhu tří dnů účastníci absolvují celou řadu náročných disciplín. Patří mezi ně rafting na divoké řece, horolezectví, slanění do a přes řeku, jízda na koni, potápění, noční orientační běh, orientační jízda na kole atd. Celé cvičení je prolnouto systémem zpětných vazeb pro záznam souvislostí a možnosti následné prezentace účastníkům. Veškeré disciplíny sledují trenéři, výkony a chování účastníků je zaznamenáváno na videokazety. Je nutné dodat, že každý má svobodnou volbu, zdali se konkrétní disciplíny zúčastní. Výkony jsou posuzovány z hlediska:

- výsledků družstev,
- vztahů v týmu,
- zaujmutí rolí a ambicí každého jednotlivce.

Vzájemným porovnáním lze dospět k souvislostem mezi výsledky družstva a vlastnostmi a dovednostmi členů týmů, které umožnily úspěch či naopak prohru.

Zhodnocení akce dle jednotlivých cílů:

Posunutí individuálních psychických a fyzických hranic každého jednotlivce je nenahraditelnou výhodou outdoor trainingu, které nelze dosáhnout standardními metodami. Dociluje se:

- zvýšení odolnosti vůči zátěži,
- uvědomění si faktoru strachu a jak ho překonávat,
- zvýšení sebedůvěry,
- zrealnění sebehodnocení aj.

Budování a posilování týmového ducha je dosahováno nejen v pracovním, ale i osobním životě. Myšlení se mění z výhradně individualistického k týmovému, přičemž role individuality zůstává zachována a dává svůj potenciál ve prospěch dosahování společných cílů týmu. Navozené situace jsou bohatým zdrojem zkušeností, týmové odpovědnosti a vzájemné podpory.

V konkrétním případě jeden z účastníků cvičení v rámci vyniknutí ve vzájemném souboji diskvalifikoval člena vlastního družstva. Vypovídalo to o vysoké individualitě dotyčného, která ovšem byla celému týmu na překážku. Z pohledu soutěživosti mezi jednotlivými týmy existují i situace „neférového“ jednání, kdy jsou ztraceny jisté zdroje informací pro jinou skupinu. Příkladem je nenalezení obálky, ukryté původně na viditelném místě nebo odtržení navigačních fáborků aj.

Navázání přátelských vztahů se projevilo lepšími pracovními výsledky. Konkrétně se zlepšila komunikace mezi některými řediteli regionů, kteří se dříve mezi sebou báli i oslovit. Dnes si vycházejí ochotně vstříc. Na těchto cvičeních jsou lidé mnohem lépe naladěni na poskytování a přijímání zpětné vazby, což v práci nebývá obvyklé. Člověk je začleňován do skupiny a často si takto zvýší sebeúctu, neboť každý účastník zastává důležitou roli v týmu.

Zvýšení vědomí o nezbytných silných stránkách a nedostacích výrazně ovlivňují citlivost v jednání s lidmi. To je pro řídicí pracovníky velmi důležité.

Vzhledem k pořadí jednotlivých disciplín od jednodušších až po ty nejtěžší je docíleno stavu vypětí a vyvedení z klidu i sebemenší maličkostí. V této konečné fázi se většinou projevilo, co se podařilo zakrýt první dny akce. Tak jsou tyto mezní situace příležitostmi, v níž mají i účastníci možnost poznat sami sebe.



Obr.3 – Náš cíl je tým.

3.6. Vytvoření vlastního „nového mzdového systému“

Pokud v podniku dochází k určitým organizačním změnám, ne všichni pracovníci tyto rozdíly akceptují bez námitek a problémů. Je důležité vytvořit veškeré podmínky, které mohou usnadnit daný proces ve všech jeho fázích. Jedna z oněch podstatných motivačních a odměňovacích složek je mzda. Proto BC vypracoval nový systém materiálního ohodnocení pro podmínky rozvoje autonomních skupin ve výrobě. Vychází ze svých praktických zkušeností a zároveň z teoretických výzkumů, které se týkají stimulů ovlivňujících produktivitu práce. Přestože došlo k přesvědčení, že snaha být právoplatným členem pracovní skupiny má větší vliv na produktivitu práce než samotná mzda, bylo nutné se tímto bodem náležitě zabývat.

Tento mzdový systém je kombinací časové mzdy, úkolové mzdy a prémie. Časová mzda představuje základní tarif, jež je vyplácena individuálně dle pracovního zařazení. Další složka mzdy, tedy úkolová mzda je odměnou za výkon celé skupiny, která představuje rovný díl mezi všechny členy týmu. V poslední řadě je možné získat individuální prémii ve výši od nulové částky do dvanácti korun za hodinu. Výše je závislá na výkonu a je určena zvoleným mluvčím týmu, případně

po dohodě s mistrem. Odůvodněním této prémie je např. zlepšování procesů či zavádění nových metod.

Tento nový mzdový systém se osvědčil svou přehledností o produktivitě, nákladech, průměrných mzdách i o všech typech personálních ztrát. Jeví se jako spravedlivá forma odměňování a umožňuje rychlou zpětnou vazbu, co se týče přehlednosti o výši výdělků daných týmů.

4. ZHODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI TÝMOVÉ PRÁCE

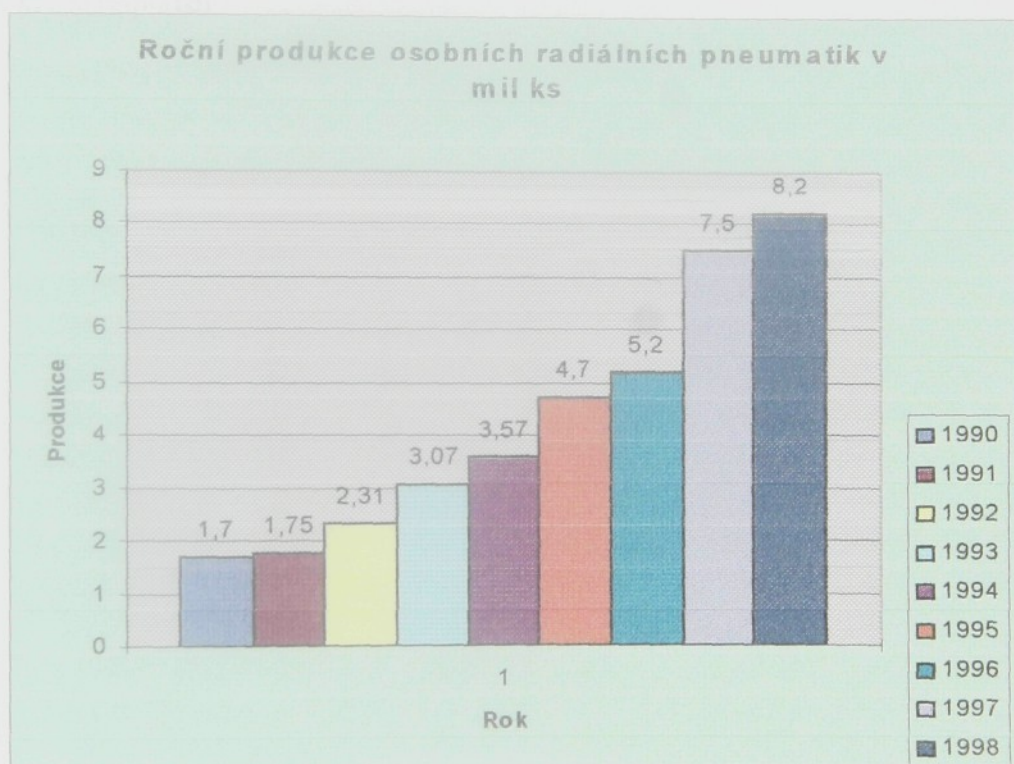
Společnost BC s.r.o. pravidelně vyhodnocuje výsledky týmové práce. U dělnických profesí spol. sleduje praktický přínos pomocí ukazatele produktivity práce. Právě v tomto pohledu zaznamenala výrazný úspěch. Od roku 1993 do roku 1997 vzrostla produktivita práce o 145% (vyjádřeno v počtu vyrobených kusů pneumatik na jednu odpracovanou hodinu). Tento excelentní růst produktivity práce je možné kvalifikovat jako výsledek následujících kroků:

- ◆ restrukturalizace a nová výrobní technologie na některých úsecích,
- ◆ zvýšení objemu výroby při současné redukci počtu pracovníků, docílení tak nižších variabilních nákladů, přestože jejich průměrná mzda vzrostla,
- ◆ zavedení nového mzdového systému pro 93% výrobních dělníků, ve kterém se sleduje nejen výkon nebo použití stroje, ale i využití pracovníků v týmech,
- ◆ vytvoření a zavádění nového „výrobního systému Barum“, který zahrnuje i práci v autonomních týmech a zlepšování procesů v těchto týmech.

Existují i jiné dobré výsledky, kde týmová práce byla klíčovým faktorem úspěchu. Týká se to např. zavedení systému kanban(just in time) a tzv. „rychlých změn sortimentu“. Kanban se může jevit jako ne právě nejlepší „výrobní“ systém, ale má jisté výhody:

- dostatek materiálu díky plánování,
- dobrá komunikace zákazníka s dodavatelem,

- umožňuje dělníkům více přemýšlet nad souvislostmi,
- ukazuje slabá místa
- zdůrazňuje, co je třeba zlepšit.



ZÁVĚR

„Atmosféra důvěry a povzbuzení se
vždycky utváří doma. Je jedinou
konkurenční výhodou, kterou nelze
napodobit“. S.R. COVEY

Při zavádění autonomních výrobních týmů je základní podmínkou úspěchu uvědomění si, že velkou úlohu hraje management. Právě vedoucí pracovníci musí umět vzbudit motivaci a vytvořit pozitivní atmosféru. Tato propojenost sama o sobě poukazuje na nezbytnost vzdělávání nejen u výrobních týmů, ale i pracovníků na vyšších úrovních. Tento systém vzdělávání je aktuálně vypracován dle firemního prostředí s průkaznými výsledky. Co ale vidím jako hlavní „bohatství“ firmy jsou lidé, kteří jsou OCHOTNI se neustále učit a rozvíjet své schopnosti.

Seznam literatury

J.Stýblo - Personální management, Praha 1993

Doc.Ing.J.Koubek Csc.- Řízení lidských zdrojů, Management press ,Praha1995

Vytlačil, M. a Mašin, I. a Staněk, M. - Podnik světové třídy, Institut průmyslového inženýrství,Liberec 1997

M.Vytlačil, I.Mašin- Cesty k vyšší produktivitě, Institut průmyslového inženýrství, Liberec 1996

W.B.Werther jr., K.Davis- Lidský faktor, Victoria publishing, Praha 1989

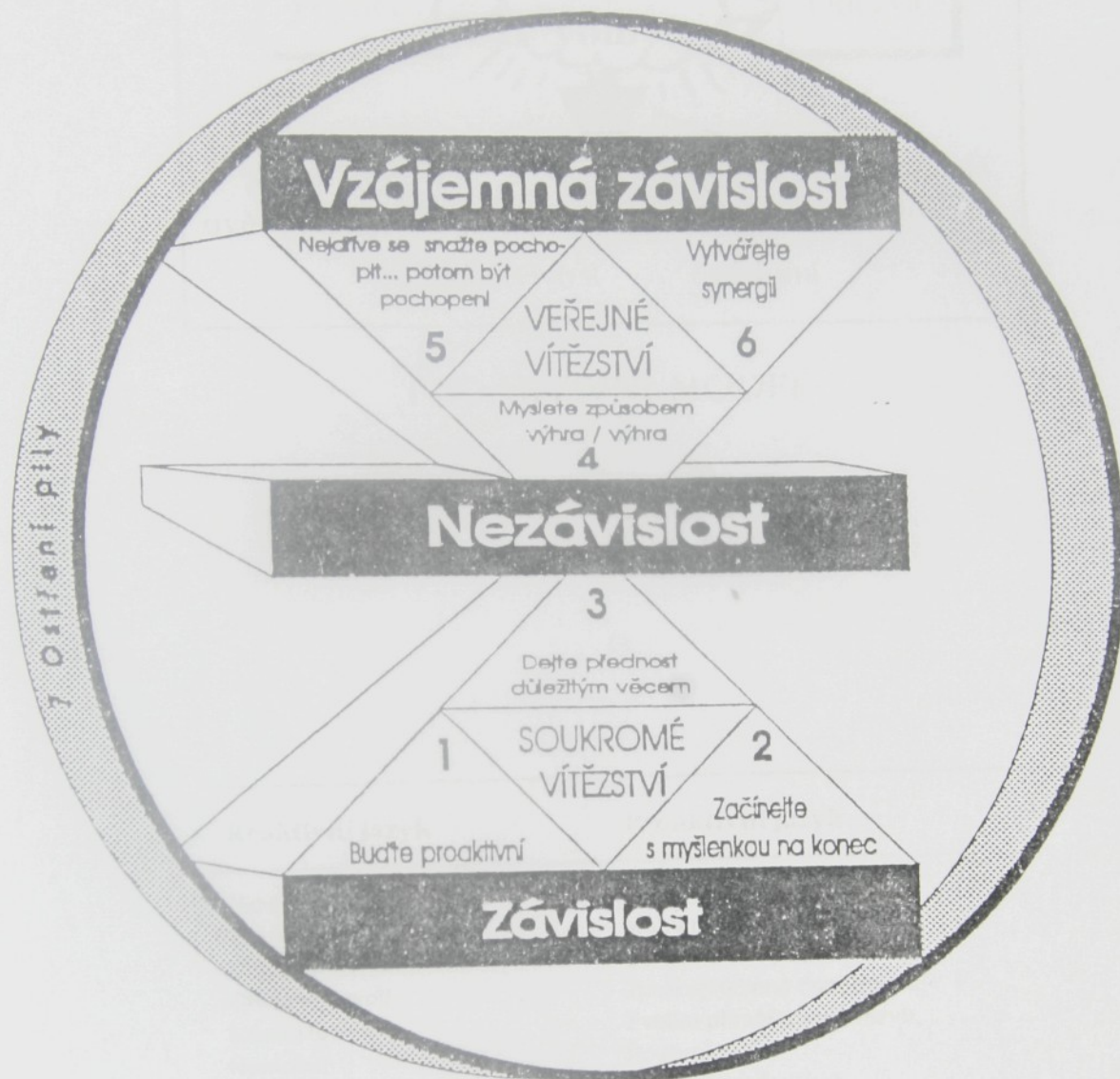
G.T.Milkovich, J.W.Boudreau- Řízení lidských zdrojů, Grada, Praha 1994

Fakulta managementu a ekonomiky ve Zlíně- Podnik v globálním prostředí-
Týmová společnost, 1998

Seznam příloh

Příloha 1 - Sedm návyků paradigmatu (str. 3-18)

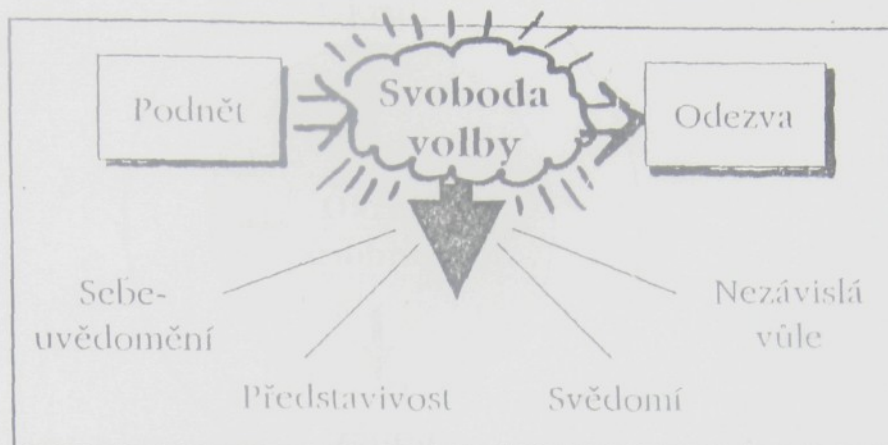
Příloha 2 - Firemní materiály o týmové společnosti (15 stran)



SEDM NÁVYKŮ PARADIGMATU

Návyk č. 1

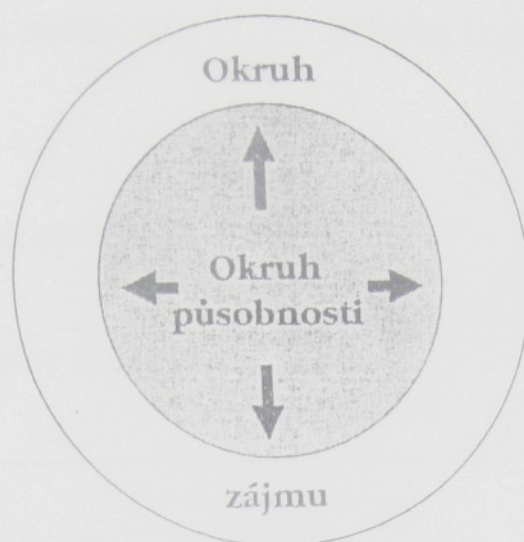
BUĎTE PROAKTIVNÍ



PROAKTIVNÍ MODEL

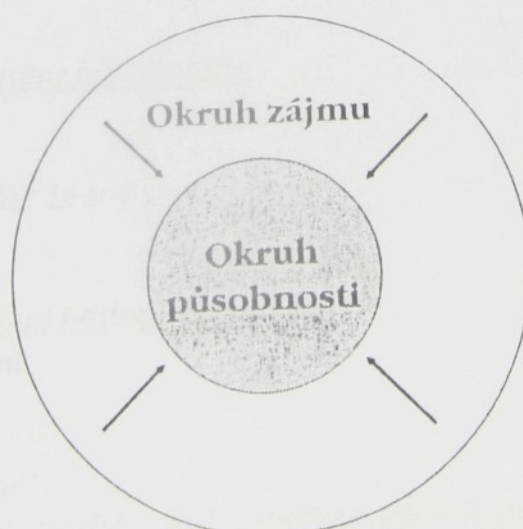
Reaktivní jazyk	Proaktivní jazyk
Nic se nedá dělat.	Podívejme se na možnosti.
Takový jsem.	Mohu na to jít jinak.
Dohání mě k šílenství.	Ovládám své pocity.
Oni to nedovolí.	Zpracuji účinná doporučení.
Musím to dělat.	Zvolím přiměřenou odezvu.
Nemohu.	Rozhodnu se.
Jsem nucen.	Dám tomu přednost.
Kdybych mohl.	Chci.

1. Vzpomeňte si na Vaše oblíbené reaktivní úsloví (např.: „můžu se na to vykašlat, nemá to smysl...“):
2. Převeďte toto reaktivní úsloví do proaktivního jazyka:



PROAKTIVNÍ ZAMĚŘENÍ

(Pozitivní energie rozšiřuje okruh působnosti)



REAKTIVNÍ ZAMĚŘENÍ

(Negativní energie zužuje okruh působnosti)

Cvičení č. 2 (individuální domácí úkol):

Problém z osobního života:

určete, z jakého je okruhu působnosti

- přímého vlivu
- nepřímého vlivu
- problém, na který nemáte žádný vliv

Cvičení č. 3: (práce ve skupinkách)

Problém ze zaměstnání:

1. Napište jeden problém ze zaměstnání:

Použijte flipchart nebo velký papír.

Domluvte se ve skupince na jednom zcela konkrétním problému, který se týká více oddělení (ne pouze vašeho provozu). Příklady:

- často se nemůžu dovolat na údržbáře, asi spí na dílně, když přijdou tak hodinu hledí do výkresů, trvá jim to dlouho, nejsou motivovaní
- nefunguje spolupráce konfekce – lisovna, karty Kanban se nevrací, často není co lisovat, ale pláště leží někde nevystříkané
- na konfekci se stále dostávají špatné polotovary – nelepivé bočnice a lana, běhouny procvakané v reku, konusové nárazníky...
- nefunguje spolupráce lisovna – dokončovna, o změně rychlostní kategorie jsme se dozvěděli až druhý den...

2. Řekněte, z jakého je okruhu působnosti:

- přímého vlivu
- nepřímého vlivu
- problém, na který nemáte žádný vliv

3. Napište na flipchart příklad (jednu větu):

- ☹ reaktivního chování:

- ☺ proaktivního jednání

(při proaktivním jednání využijte svoji Vynalézavost a Iniciativu):

4. Prezентуйте své příklady ostatním skupinkám

Návyk č. 2

ZAČÍNEJTE S MYŠLENKOU NA KONEC

Každý máme svou vlastní definici úspěchu...
Jaké je naše osobní životní poslání?

"Všechno se vytváří dvakrát!"

Nejdříve je třeba mít představu, pak je teprve možné tuto představu realizovat...

Příběh s odchodem do důchodu (pohodlně se posaďte, zavřete oči a uklidněte se...)

Jaká je Vaše soukromá představa o ideálním životě? Jak to bude vypadat „nakonec“?

Cvičení č. 4 (individuální práce):

Představte si jednu z těchto situací:

- 50. výročí svatby
- odchod do důchodu
- svůj pohřeb

Co byste si přáli, aby o Vás řekli:

- váš partner :

- vaši spolupracovníci :

- vaše děti :

- vaši přátelé :

- člověk, kterého si nejvíce vážíte :

Cvičení č. 5: Napište si svoje současné životní role, tak, jak je teď vidíte:
(např.: otec – manžel – syn – vedoucí – spolupracovník v týmu – podřízený...)

Role:

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

- jste spokojeni s tím, jak tyto své životní role zvládáte?
- co byste chtěli změnit?
- pro koho byste chtěli být důležití- potřební?
- co byste se chtěli ještě v životě naučit?

Cvičení č. 6 (individuální domácí úkol): Napište si své životní poslání a své životní cíle (nebojte se zapojit fantazii...):

Cvičení č. 7 (práce ve skupinkách): **Jaké by bylo ideální řešení Vašeho pracovního problému (ze cvičení č.3)? Jak si myslíte, že by byl tento problém vyřešen u nejlepších světových firem?**

Použijte flipchart nebo velký papír.

Myslete na konec... na budoucnost podniku.

Budte proaktivní = použijte fantazii, vynalézavost a iniciativu.

Zapojte do návrhů všechny členy skupinky:

Použijte brainstorming = tvůrčí dílnu nápadů.

1. každý si nejprve napíše své návrhy na tento papír – nechte si na to 5 minut
2. pak postupně dokola každý čte nahlas jeden svůj návrh
3. nové (bláznivé) nápady jsou vítány!
4. nikdo nesmí během brainstormingu kritizovat žádný nápad!
5. kolo se opakuje tak dlouho, až už nikoho nic nenapadá

Vyberte nejlepší nápady, které budete prezentovat ostatním skupinkám.

Vyberte si mluvčího.

Prezentujte svoji ideální představu ostatním skupinkám.

 Vaše poznámky:

Faint background grid for notes, divided into two main sections by a vertical line. The left section contains some very faint, illegible text. The right section contains a circled number '1' and some faint text.

Návyk č. 3

DEJTE PŘEDNOST DŮLEŽITÝM VĚCEM

Co je důležité?

Cvičení č. 8: **Otázka 1** (individuální práce)

Která věc (kterou neděláte), by způsobila významnou pozitivní změnu ve vašem životě, kdybyste ji dělali pravidelně? :

Otázka 2 (práce ve skupinkách)

Která věc (kterou běžně neděláte, ale mohli byste ji dělat), by způsobila významnou pozitivní změnu na Vašem pracovišti, nebo ve Vašem týmu? :

Použijte flipchart – velký papír.

Dohodněte se ve skupince na jedné nebo dvou odpovědích.

Prezentujte svou odpověď ostatním skupinkám.

Jaký je rozdíl mezi naléhavým a důležitým?

Matice plánování času
(čtyři kvadranty)

	naléhavé	nenaléhavé
důležité	I ČINNOSTI: Krise Neodkladné problémy Termínované úkoly	II ČINNOSTI: Prevence, činnosti PS Rozvíjení vztahů Poznávání nových příležitostí Plánování, odpočinek
nedůležité	III ČINNOSTI: Přerušování některé návštěvy Některá pošta a hlášení Některé porady Blížící se neodkladné záležitosti Oblíbené činnosti	IV ČINNOSTI: Triviální běžné záležitosti Některá pošta Některé telefonické hovory Mrhání časem na zbytečné záležitosti Příjemné činnosti

Cvičení č. 9: Toto je matice Vašeho osobního času. Napište si do každého kvadrantu nějaký příklad ze svého života, nějakou činnost:

I.	II.
III.	IV.

Kolik % času trávíte v každém z kvadrantů?

Co byste potřebovali změnit?

Zapište si jednu důležitou věc, která může pozitivně ovlivnit váš život a slibte si, že ji budete realizovat:

Napište seznam povinností, které byste mohli delegovat a lidi, které byste jimi mohli pověřit nebo je vychovat:

Organizujte svůj příští týden. Nejprve napište své role a týdenní cíle, potom si určete plán konkrétních činností.

DRUHÁ ČÁST:

VEŘEJNÉ VÍTĚZSTVÍ = VZÁJEMNÁ ZÁVISLOST

„Konto v citové bance“

- vyjadřuje pocit důvěry, který máte ve styku s jiným člověkem
- efektivní jednání mezi lidmi je možné pouze v atmosféře důvěry a přátelství

Příklady vkladů na „citové konto“ druhého :

- mějte pochopení pro druhého
- věnujte pozornost maličkostem
- dodržujte závazky
- vyjasňujte očekávání
- projevujte osobní integritu (přímost, čestnost, charakter)
- upřímně se omluvte, kdykoliv čerpáte z konta
- projevujte nepodmíněnou lásku

Cvičení č. 10:

Určete 3 hlavní vztahy ve Vašem životě:

Odhadněte stav Vašeho účtu v citové bance pro každý z těchto vztahů.

Napište si některé způsoby vkladů na tyto účty.

Co byste mohli udělat pro zlepšení Vašeho konta?

Osoba: Stav konta: Co mohu udělat pro zlepšení?

1.

2.

3.

Návyk č. 4

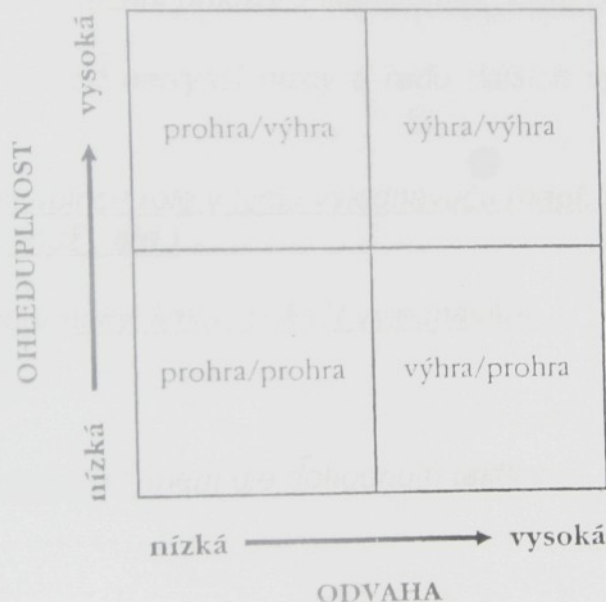
MYSLETE ZPŮSOBEM „VÝHRA / VÝHRA“

6 paradigmat mezilidské součinnosti:

výhra / výhra	☺ / ☺
výhra / prohra	☺ / ☹
prohra / výhra	☹ / ☺
prohra / prohra	☹ / ☹
výhra	☺ / ?
výhra / výhra nebo žádná dohoda	☺ / ☺

Jednání výhra / výhra vychází z vysoké ohleduplnosti, ale také z vysoké odvahy:

Rovnováha mezi ohleduplností a odvahou:
 (= zralost pro řešení lidských vztahů způsobem V / V)



Vztahy - podstatou je důvěra, vysoké konto v citové bance

Dohody typu výhra / výhra: jasně vyjádřených 5 prvků

1. žádoucí výsledky: co se má udělat a do kdy
2. směrnice: specifikace parametrů (principů, taktiky) tvořící rámec, ve kterém má být výsledků dosaženo
3. zdroje: lidské, finanční, technické nebo organizační prostředky, které jsou k dispozici pro dosažení žádoucích výsledků
4. odpovědnost: stanovení kritérií a termínu pro hodnocení
5. následky: specifikace důsledků kladného i záporného hodnocení

Druhy následků (odměn nebo trestů)

Finanční (plat, akcie, příplatky, pokuty)

Psychologické (pochvala, vážnost, důvěra nebo jejich ztráta)

Příležitosti (možnost zvyšování kvalifikace, školení)

Odpovědnost (rozšíření nebo zúžení pravomoci)

Přístup V / V může přežít jen v organizacích, kde je neustále podporován celým systémem.

Cvičení č. 11: (scénky – vyjednávání mezi skupinkama)

Vyjednávání mezi zástupci vedení a odborů o Kolektivní smlouvě na příští rok

Jedna skupinka hraje zástupce vedení a druhá zástupce odborů.

Vaší úlohou je vyjednat ze své role co nejlepší podmínky v Kolektivní smlouvě na příští rok.

Zástupci vedení jsou omezeni příkazy z Hannoveru, které odboráři neznají, mají své úkoly a své zájmy.

Zástupci odborů chtějí co nejvyšší mzdy a řadu dalších výhod. Ted' mají konečně příležitost!

1. Domluvte si ve skupince role v týmu vyjednávačů (např. hlavní mluvčí, diplomat, pozorovatel, „zlý muž“, atd.)

2. Napište si své podmínky, limity, scénář vyjednávání.

3. Vyjednávejte s druhým týmem dle dohodnuté taktiky.

Pro ostatní:

- pozorujte scénku a dělejte si poznámky
- jakou vyjednávací taktiku asi každá ze stran zvolila? kdo zvítězil?
- jaké chyby dělají?
- co se Vám nelíbilo?
- porozuměli si? pochopili se?
- mohou se za rok opět sejít bez hrozeb? – jak budou jednat příště?
- našli nějaké řešení, které je nové, překvapivé, skvělé, fantastické?

Návyk č. 5

**NEJDŘÍV SE SNAŽTE POCHOPIT,
POTOM BÝT POCHOPENÍ**

NEJDŘÍV SE SNAŽTE POCHOPIT...

- klíč k účinné komunikaci a nejdůležitější princip v oblasti mezilidských vztahů

Když poslouchám druhého, mohu ho slyšet:

autobiograficky

nebo

empaticky

Autobiografické naslouchání - 4 druhy autobiografické odezvy

(autobiografie = vlastní životopis)

Pokud nasloucháme autobiograficky (tj. promítáme do sdělení druhého svůj scénář, svoje paradigma) potom:

1. hodnotíme (souhlasíme nebo odmítáme)
2. zkoumáme (klademe otázky ze svého stanoviska)
3. radíme (udělujeme rady na základě vlastních zkušeností)
4. interpretujeme (snažíme se vysvětlit chování jiných na základě vlastních motivů)

Autobiografické naslouchání nás velmi omezuje.

Empatické naslouchání

(empatie = schopnost vcítit se do druhého)

- naslouchání s úmyslem hluboce pochopit paradigma toho druhého, tj. podívat se na svět jeho očima
- je velkým vkladem na citové konto – poskytuje psychologické klima

Empatické naslouchání je možné, pokud odložíme na chvíli svůj scénář, své paradigma. Tři stupně empatické reakce:

1. opakování toho, co druhý řekl
2. parafrázování, tj. opakování obsahu sdělení svými slovy (přemýšlíme, tj. používáme levou – logickou hemisféru mozku)
3. vyjadřujeme odraz pocitů (používáme pravou, tj. citovou, „uměleckou“ hemisféru)

Důležitý předpoklad = upřímnost, snaha jednat způsobem „výhra - výhra“

Pokud nejste upřímní a vaše snaha pochopit nepramení z charakteru a jednání výhra - výhra, bude mít druhý pocit, že s ním manipulujete a vaše snaha se obrátí proti vám.

Empatické naslouchání zabere hodně času, ale zdaleka ne tolik, kolik zabere vysvětlování nevyjádřených a nevyřešených problémů.

Empatické naslouchání nás obohacuje.

...POTOM SE SNAŽTE BÝT POCHOPENI

= předložte své myšlenky jasně, přesně, názorně a s odvahou, v kontextu s hlubokým pochopením paradigmatu a zájmu toho druhého

Co se stane osvojením tohoto návyku?

- uplatňováním návyku 5 pracujete ve svém okruhu působnosti, který se tím rozšiřuje
- dostanete se rychle k jádru problémů
- poskytujete psychologické klima a vytváříte aktivní konto v citové bance
- nasloucháním se učíme, objevujeme, rozvíjíme
- pochopení přináší uznání hodnoty druhého
- názorové rozdíly přestávají být překážkou, stávají se odrazovým můstkem k synergii

Cvičení č. 12: (individuální domácí úkol) Vyberte si vztah s přečerpaným kontem v citové bance (někdo, kdo Vám nevěří) a snažte se pochopit a popsat situaci z hlediska toho druhého. Při příštím jednání empaticky naslouchejte.

Návyk č. 6**VYTVÁŘEJTE SYNERGII (TVŮRČÍ SPOLUPRÁCI)**

- je vyvrcholením všech předcházejících návyků
- synergie = týmový duch, týmová součinnost, kdy celek je větší než součet částí → $1+1=3$
- synergie znamená výkonnost ve vzájemně závislé realitě – týmovou práci, rozvíjení jednoty a tvořivosti s ostatními
- výsledkem synergie (=tvůrčí spolupráce) je nalezení nového, překvapivého, skvělého, fantastického řešení

Podstatou synergie je cenit si rozdílů, využívat silné stránky, vzájemně vyvažovat své nedostatky a hledat vždy společně to nejlepší řešení.

Synergie a komunikace

Cvičení č. 13: (scénky – vyjednávání mezi zástupci skupinek)

Chcete vyřešit svůj problém ze zaměstnání tak, aby se co nejvíce přiblížil ideálnímu řešení, které jste vymysleli se svým týmem (ve cvičení č.7). Proto jste si připravili konkrétní návrhy úkolů a chcete o nich jednat. I když Váš protějšek vůbec nechápe budoucnost podniku a co to je způsob „výhra / výhra“, Vám nezbyvá nic jiného, než to s ním zkusit a pokusit se použít všechny známé nástroje.

Domluvte se v týmu jak na to – a zkuste to!

1. Domluvte si v týmu co je třeba udělat pro splnění Vašeho „snu“ (řešení z cvičení číslo 7 = „začínáte s myšlenkou na konec“).
2. Jaké konkrétní kroky navrhuje?
3. S kým budete jednat?
4. Zvolte si mluvčího.
5. Poradte se na taktice vyjednávání tak, aby bylo vedeno způsobem „výhra/výhra“. Připravte se na empatické naslouchání = pochopení druhého (jaké má asi problémy?).
6. Vyjednávejte tak, aby byla možná synergie = tvůrčí spolupráce = nalezení „třetího lepšího řešení“, které bude pro obě strany „fantastické“!

Na flipchart napište: 

1. **problém**
2. **s kým chcete o problému jednat (např. s konfekcí, s údržbou, s vedením, s Pl...)**
3. **co chcete dosáhnout –** **maximálně (ideál)**
 minimálně

Návyk č. 7

OSTŘENÍ PILY

- znamená udělat si čas na obnovu svých sil
- znamená vytváření PS (produkční schopnost)
- obklopuje všechny ostatní návyky, protože je umožňuje

Obnova 4 dimensí lidského života

1. Fyzická (cvičení, výživa, zvládání stresů)
2. Duševní (četba, představy, plánování, psaní)
3. Duchovní (vyjasnění životních cílů, hodnot a závazků, studium a meditace)
4. Společensko-citová (rozvíjení návyků 4,5,6, služba, empatie, synergie, vnitřní jistota)

Cvičení č. 14: Sestavte si svůj seznam možných činností na „ostření pily“, vyberte si vždy jednu a zařaďte ji do svého týdenního plánu

1. Fyzické (např. cvičení)



2. Duševní (např. četba, umění, psaní dopisů)



3. Duchovní (např. vyjasňování svých životních hodnot a závazků)



4. Společensko-citové (např. komunikační plán na zlepšování vztahů a návyků, rozvíjení přátelství, výchova dětí)





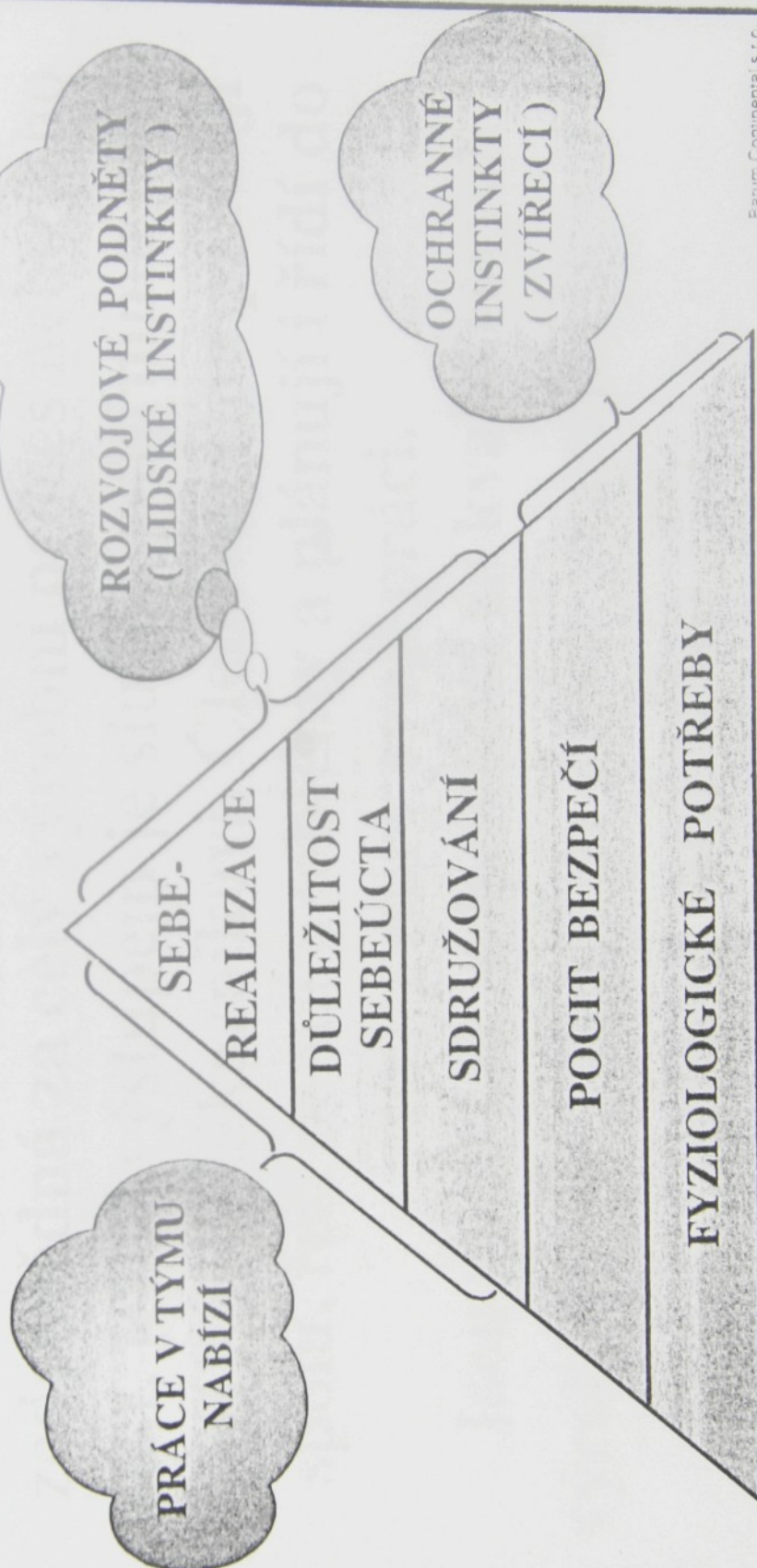
Baum 

TÝMIOVÁ PRÁCE



TÝMOVÁ PRÁCE

HIERARCHIE POTŘEB PODLE MASLOWA A JEJÍ APLIKACE V TÝMOVÉ PRÁCI





VÝROBNÍ TÝM

Barum

Výrobní tým je skupina zaměstnanců, která je zodpovědná za celý výrobní proces nebo jeho část, jehož výstupem je služba vnitřnímu nebo vnějšímu zákazníkovi. Členové týmu pracují spolu, řeší denní problémy a plánují i řídí do určité míry svoji práci.

Jsou společně zodpovědní za kvalitu svých výrobků a ve stejném čase pracují všichni na splnění stejného cíle.



PŘÍNOSY TÝMOVÉ PRÁCE

Barum

- Zlepšení kvality silnější motivací
- Flexibilita ve využití pracovníků
- Snížení únavy odstraněním jednostranného zatížení
- Zmírnění monotónnosti střídáním úkolů
- Silnější komunikace přináší vyšší zapojení myšlenkových pochodů
- Zvýšení zájmu o práci vlivem většího množství informací
- Zvýšení spokojenosti díky rozvoji schopností
- Větší prostor ve způsobu provádění práce
- Redukce prostojů



PŘÍNOSY TÝMOVÉ PRÁCE



- Zlepšení mezilidských vztahů
- Převedení kontrolních a seřizovacích funkcí na pracovníky provádějící práci
- Pociť důležitosti, seberealizace, zodpovědnosti za společný výsledek
- Předávání zkušeností a informací
- Tlak na členy týmů, aby vystoupili z anonymity
- Pociť bezpečí v týmu



Co je SVT



Samostatný výrobní tým (SVT)

je organizační jednotka na výrobním pracovišti, která je založena na principu samořízení a pracuje na splnění stanoveného cíle, který je v souladu s cíly provozu a firmy . Hranice tohoto samořízení, tj. limity autonomie týmu, jsou přesně popsány v "Matici kompetencí", která vzniká na společném jednání jako dohoda mezi konkrétním týmem a vedením provozu na daném pracovišti.

Autonomie týmů se tedy mohou lišit na jednotlivých pracovištích, neboť se jedná o dynamický proces, u kterého předpokládáme vývoj ke stále větší autonomii.



SVT

Baum

**SVT na každém pracovišti je
charakterizován těmito základními prvky:**

- ☐ společně stanovené cíle, které jsou v souladu s cíly provozu a firmy
- ☐ společné odměňování za společný výsledek
- ☐ přesně definovaná autonomie týmu při dosahování požadovaných výsledků a cílů založená na principu samorízení
- ☐ jasně definované role členů týmu, mluvčího a mistra
- ☐ svobodná a tajná volba mluvčího týmu, který za tým vyjednává s okolím

Barum 

5 kroků SVT

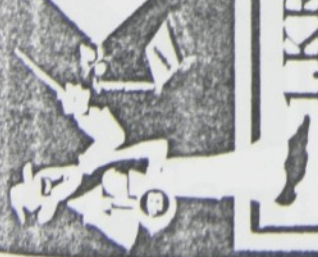


Od vzniku SVT až k úplné
týmové společnosti



→ 3 fáze týmové společnosti
→ 5 kroků SVT

...stále máme co
zlepšovat!



5.KROKŮ SVT

1.KROK - ustavení týmu a učení se týmové práci

- volba mluvčího týmu

AUDIT 1.KROKU

2.KROK - standardizace týmové práce

- jasné rozdělení, rolí kompetencí a pravomocí v týmu

AUDIT 2.KROKU

3.KROK - identifikace členů týmu se systémem týmové práce

- zavádění metod (JIT,KANBAN...)
- upevňování pracovních i mimopracovních vazeb

AUDIT 3.KROKU

4.KROK - identifikace týmu s úkoly provozu a firmy

- osamostatňování týmu

AUDIT 4.KROKU

5.KROK - plná autonomie a podnikatelské myšlení týmu

- v souladu s podnikovými cíly

AUDIT 5.KROKU



1. krok SVT

- tým má svůj "rodný list", podnikatelský plán, kvalifikační matici, matici kompetencí zodpovědností
- tým se pravidelně schází, ze schůzek jsou krátké zápisy, výrobní problémy řeší operativně na pracovišti
- zvolený mluvčí týmu zajišťuje základní funkce týmu a komunikaci s okolím týmu
- členové týmu se zapracovávají na jiné operace v týmu, znalosti a jejich znalosti jsou ověřovány certifikací
- minimálně 50 % zařízení v týmu prošlo úspěšně 1. krokem TPM
- individuální premii rozdělují společně mluvčí a mistr
- mistr řídí výrobu tak, aby plánované úkoly byly splněny

Problémy v 1. kroku:

- spolupráce a pomoc druhým je minimální
- někteří členové týmu stále dělají jen to, k čemu jsou donuceni





2. krok SVT

- v týmu jsou jasně rozdělené role: mluvčí, zástupce mluvčího, poradce na kvalitu, poradce na BP, poradce na zlepšování, poradce na ekologii a odpady, poradce na TPM, poradce na rychlé změny, atd ...
- tito poradci - specialisté se školí ve své oblasti a v případě potřeby spolupracují s odbornými útvary
- v týmu je zaveden systém zlepšování (každý člen týmu podává v průměru 3 návrhy za rok) a systém samostatného řešení problémů (tým řeší min. 1 téma za rok)
- TPM je rozšířeno na celé pracoviště, minimálně 50 % zařízení týmu je ve 2. kroku
- tým se schází krátce vždy na začátku směny, aby si připomněl své denní úkoly





2. krok SVT

- tým se schází krátce v pracovní době a mimo to občas na delších schůzkách mimo pracovní dobu
- kvalifikační matice členů týmu se rozšiřuje, probíhá rotace v týmu, tým si přibírá i další činnosti (např. seřizování, výměnu membrán, atd.)
- samostatnost týmu vzrůstá, mistr plní částečně úlohu koordinátora a trenéra týmu
- členové týmu prošli školením na komunikaci a budování týmu
- týmy si navzájem vyměňují zkušenosti, pořádají konference, na kterých si vyměňují informace a prezentují výsledky





1.KROK - management pracuje jako tým a iniciuje ustavení SVT, které úspěšně absolvují audit 1. kroku

2.KROK

-jsou zakládány multiprofesní týmy na úrovni výrobních jednotek (provozů) pověřené jejich řízením, se zástupci obslužných útvarů (kvality, TI, PI, údržby...) a současně dochází k postupnému začleňování obslužných činností do výroby

- SVT úspěšně absolvují audit 2.-4. kroku

3. KROK

-obslužné činnosti jsou v rozsahu potřebném pro samořízení zařazený do výroby, zbytky obslužných útvarů jsou přetvořeny do funkčních týmů fungujících podle podnikatelských zásad a prodávajících svoji službu výrobě v rozsahu, který výroba požaduje

- SVT jsou v 5. kroku
- všechny ostatní činnosti probíhají v týmech



Školení a trénink

Baum

Základní požadavky (frekvence školení v každém roce)

→ Nový pracovník	4 h školení + 4 h trénink
→ Člen týmu	8 h školení + průběžný trénink, zakončovaný certifikací
→ Mluvčí týmu	4 dny školení + průběžný trénink
→ Mistr-koordinátor	6 dní školení + mistrovské zkoušky
→ Vedoucí provozu	9 dní školení + zkoušky



Obsah a osnova školení mluvčích SVT

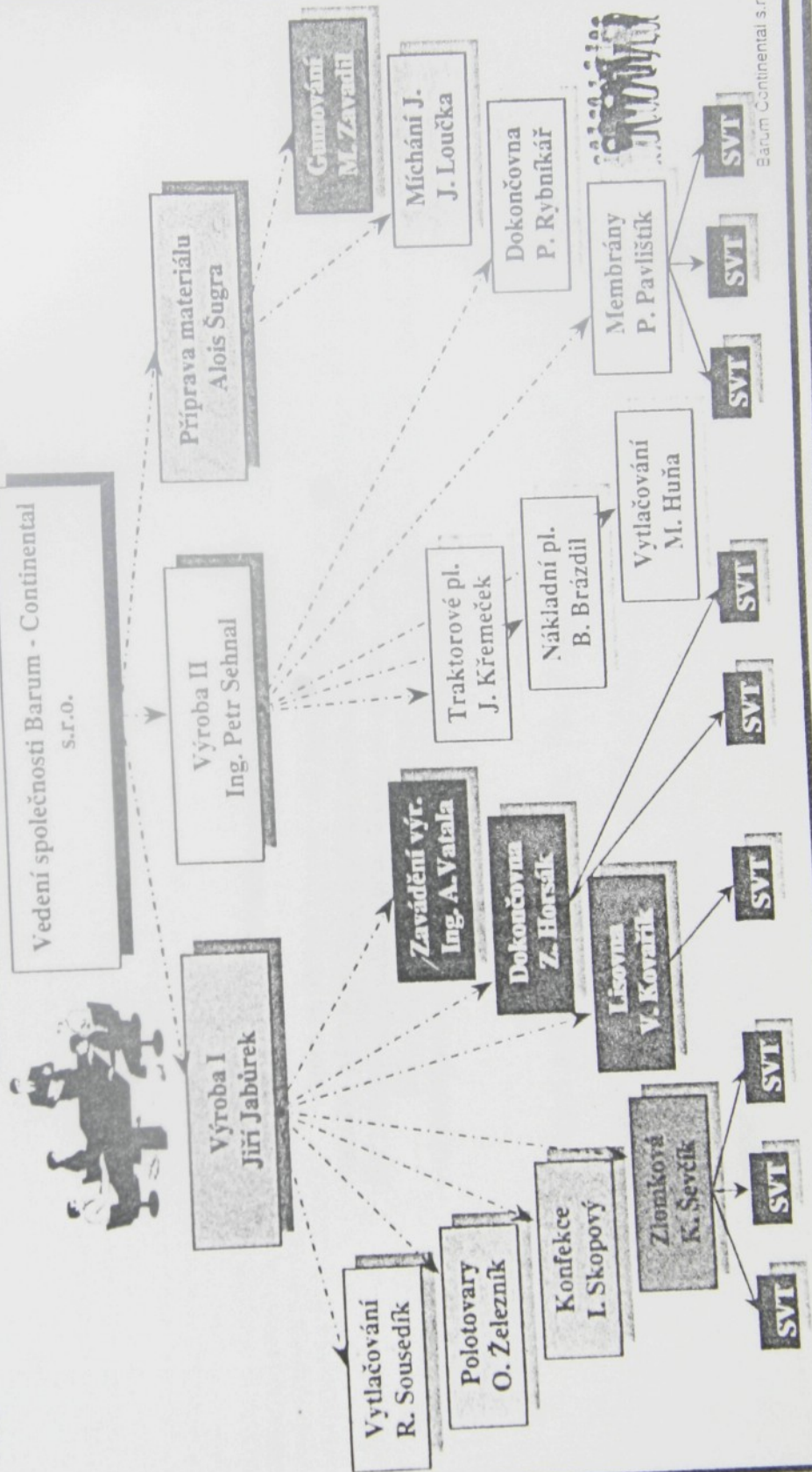
○ jednotlivé prvky JIT	(externí)
○ manuální dovednosti, ovládání operací v SVT	(mistr, ŘK, TI, PI)
○ řešení abnormalit a havárií na daném pracovišti	(mistr)
○ plynulé zlepšování (vedoucí provozu, podnikový koordinátor TQM)	
○ komunikace, moderace, prezentace, vyjednávání mezi týmy	(externí)
○ vedení lidí	(externí)



TÝMOVÁ PRÁCE



Business tým a SVT ve společnosti Barum - Continental s.r.o.



Barum Continental s.r.o.