TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Fakulta hospodářská

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

1998 Veronika Procházková

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Hospodářská fakulta

Podniková ekonomika

TÝMOVÁ PRÁCE

(Team work)

BP PE KPE 98071

Veronika Procházková

Vedoucí práce: Ing. Helena Žuková, KPE TU LIBEREC

Konzultant: Jiří Šrytr, Eva Krausová, personální útvar - Peguform Bohemia a.s.

Počet stran: 37

Počet příloh: 10

29.5. 1998

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Hospodářská fakulta

Katedra podnikové ekonomiky

Školní rok: 1997/98

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

pro Veroniku Procházkovou

obor č. 6268 - 7 Podniková ekonomika

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

Název tématu: Týmová práce

Zásady pro vypracování:

- Popis a analýza současného stavu a.s. PEGUFORM Bohemia Liberec se zaměřením na personální oblast
- Zásady týmové práce v a.s. PEGUFORM Bohemia Liberec
- Problematika zavádění týmové práce a její realizace
- Vyhodnocení přínosů týmové práce v a.s. PEGUFORM

KPE/PE
43 s., 11 s. příl.

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Univerzitní knihovna
Voronězská 1329, Liberec 1
PSČ 461 17

V 140/98 H

OBSAH

OBSAH ... 6
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK ... 8

1. ÚVOD ... 9

2. HISTORIE A ZÁKLADNÍ ÚDAJE FIRMY PEGUFORM BOHEMIA a.s. ... 11
2.1. Historie firmy ... 11
2.2. Změny v závodu Plasty ... 12
2.3. Popis závodu Plasty ... 13
2.4. Nejdůležitější výrobky firmy ... 13
2.5. Organizační struktura ... 14
2.6. Přehled základních technologií ... 14
2.7. Účinky výroby na životní prostředí ... 14

3. TÝMOVÁ PRÁCE V TEORII ... 16
3.1. Budování a rozvoj týmové společnosti ... 16
3.2. Budování dokonalého týmu ... 18
3.2.1. Funkční role ... 18
3.2.2. Týmová role ... 18
3.2.3. Výhody dokonale sestaveného týmu ... 18
3.2.4. Devět týmových rolí ... 19
3.3. Rozvoj jednotlivých týmů ... 22

4. ETAPY VÝVOJE A ZÁSADY TÝMOVÉ PRÁCE ... 23
4.1. Etapy vývoje týmové práce a její cíle ve firmě ... 23
4.1.1. Cíle týmové práce ... 23
4.1.2. 1. etapa - Příprava (1994) ... 24
4.1.3. 2. etapa - Školení (1994 - 95) ... 24
4.1.4. 3. etapa - Pilotní projekty (1995) ... 24
4.1.5. 4. etapa - Plošné zavádění týmů (1996) ... 25
4.1.6. 5. etapa - Rozvoj týmů (1997-8) ... 25
4.2. Zásady týmové práce ... 26
4.2.1. Nově vzniklé funkce a procesy ... 27
4.2.2. Komunikace ... 28
4.2.3. Informace ... 28
4.3. Ustavení týmů ... 29
4.3.1. Definice týmu ... 29
4.3.2. Identifikační list ... 29

4.3.3. Kvalifikační matrice ... 29
4.3.4. Cíle týmu ... 30
4.3.5. Týmové vzdělávání ... 30
4.3.6. Činnost týmu ... 31

4.4. Týmový audit ... 31

4.5. Hodnocení cílů výrobních týmů ... 32
4.5.1. Hodnocení auditu ... 32
4.5.2. Hodnocení reklamace ... 32
4.5.3. Hodnocení produktivity ... 33
4.5.4. Hodnocení volitelného cíle ... 33

4.6. Odměňování týmové práce ... 34
4.6.1. Odměňování koordinátora ... 34
4.6.2. Odměňování týmů ... 34
4.6.3. Odměňování členů týmů ... 34

5. KONTINUÁLNÍ ZLEPŠOVÁNÍ ... 35
5.1. Oblasti kontinuálního zlepšování ... 35
5.2. 7 nástrojů řešení problémů ... 36
5.3. Workshopy ... 37
5.3.1. Průběh týmového workshopu ... 37

6. VYHODNOCENÍ PŘÍNOSŮ TÝMOVÉ PRÁCE ... 39
6.1. Návrhy na vylepšení týmové práce v Peguformu ... 40

7. ZÁVĚR ... 41

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY ... 42
SEZNAM PŘÍLOH ... 43

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

TP...týmová práce
KZ...kotinuální zlepšování
KM..kvalifikační matrice
WS ....workshopy
Peguform...Peguform Bohemia a.s.

1.ÚVOD

Mnoho podniků se v dnešní době střetává na mezinárodních trzích v ostré soutěži, pro kterou začíná mít stále důležitější úlohu, vedle cen, spokojenost zákazníka, která má přímý vliv na zisky a rentabilitu podniku.

Do takovýchto problémů se dostal v roce 1990 PEGUFORM BOHEMIA a.s. (dále jen Peguform), který neměl dostatečnou důvěru zákazníků. Nevlastnil žádný z certifikátů jakosti, a tak jeho výrobky nebyly natolik důvěryhodné. Stará zařízení přístrojových a výrobních linek, konzervativní vedení a celý systém řízení práce v podniku pouze podporoval špatnou situaci.

Nastala otázka jak řešit tento problém.Řešením bylo zavádění nových technologií výroby a nových firemních projektů. Proto na základě silného tlaku konkurence, v oboru plastová výroba, a intenzivní orientace na plnění požadavků zákazníka byl představen a přijat projekt týmové práce ve výrobní oblasti - PEGAS 2001.

Přes počáteční nedůvěru v projekt (ostatně jako ke každé nové věci) pracuje v současné době v Peguformu 84 týmů s průměrným počtem 9 členů v týmu. Velký důraz je kladen na zvýšení kompetencí týmu a možností podílet se osobně na řešení problémů, zlepšování a organizování práce.

Výrobní týmy jsou skupiny pracovníků, které pracují společně na zakázce pro stejného zákazníka nebo pracují na stejné technologii. Ze svého středu si zvolí svého mluvčího a hlavního organizátora práce v týmu - koordinátora.

Každý tým má zpracovanou kvalifikační matrici, kde jsou definovány jednotlivé činnosti týmů s jejich zařazením do tarifních tříd a označením, jak jednotliví pracovníci tuto činnost ovládají.

Tým si pod vedením koordinátora samostatně organizuje práci na jednotlivých pracovištích, zajišťuje si střídání, řeší personální otázky týmu a společně se zabývá řešením výrobních či organizačních problémů. Stará se o zaučení nových členů týmu, jejich pochopení důležitosti vyplňování auditní dokumentace, organizace práce a podílení se na plnění cílů týmu. Stranou nezůstává ani systém hodnocení výkonů jednotlivých členů.

Všechny týmy mají definovány stejné cíle, které se měsíčně vyhodnocují a podle dosažených výsledků jsou týmy odměňovány. Cíle jsou orientovány na produktivitu, jakost, snižování ztrát a zlepšování procesu. Průběžně jsou všichni členové týmu školeni v technologii zpracování plastů, v systému jakosti a zlepšování.

Koordinátoři jsou společně s mistry dále minimálně dvakrát do roka podrobně školeni v metodách kvality, zlepšování, systému jakosti a týmové práci. Rovněž jsou zdokonalováni v oblasti motivace, komunikace, pracovní psychologie, pracovního práva a organizace práce.

Na těchto školeních se pravidelně účastní zástupci představenstva společnosti a při neformální diskusi dochází k tolik potřebné vzájemné výměně informací. Činnost týmů je orientována na kontinuální zlepšování procesů a tím zvyšování produktivity, snižování nákladů, zvyšování kvality a ochranu životního prostředí. Stále dochází k soustavnému zlepšování pracovního prostředí.

Díky týmové práci se Peguformu podařilo významně snížit fluktuaci zaměstnanců, která byla ještě před rokem velmi vysoká, vzhledem k nízkému procentu nezaměstnanosti v tomto regionu. Současně je to také příležitost pro zaměstnance získat vyšší mzdu. Mnohé týmy se také setkávají na společných mimopracovních akcích a tím dochází k trvalému rozvoji pracovních vztahů.

S projektem týmové práce jsem se seznámila při své měsíční praxi v Peguformu, kde jsem vykonávala audit jednotlivých výrobních týmů. Tento audit byl přípravou pro oficiální audit na získání certifikátu jakosti VDA 6.1. Má práce spočívala v komunikaci s koordinátory a se členy týmu, kontrolování a zkoušení pracovníků, v řešení drobných problémů na pracovišti, zjišťování zmetkovitosti a v detailním seznamování s projektem.

2. HISTORIE A ZÁKLADNÍ ÚDAJE FIRMY PEGUFORM BOHEMIA a.s.

2.1. Historie firmy

Peguform, dříve národní podnik PLASTIMAT, byl založen v roce 1946. Vznikl sloučením malých závodů s kusovou a malosériovou výrobou (galanterie, hračky, nábytkové kování, výrobky denní spotřeby) se sídlem vedení podniku v Jablonci nad Nisou. Po vybudování základního závodu v Liberci v roce 1963 sem byla převedena z Jablonce veškerá výroba a současně i vedení podniku. V této době již PLASTIMAT podstatně změnil strukturu obratu a orientoval se především na výrobu obalovin a technických dílů. V segmentu technických dílů se v průběhu dalšího rozvoje výrazně prosazují díly pro automobilový průmysl, strojírenství a stavebnictví. V této době měl celý národní podnik se svými 4000 pracovníky 9 poboček - Liberec, Praha , Havlíčkův Brod, Plzeň, Modrá u Děčína, Tachov, Libáň a Horšovský Týn. Ročně zpracovával více než 40 000 tun plastických hmot do tisíce druhů výrobků.

V roce 1991 byl PLASTIMAT transformován na akciovou společnost a v roce 1992 byl začleněn do společnosti EUROTEC SYSTEMTEILE GmbH, která má podniky v SRN, Francii a Španělsku a patří k mezinárodnímu koncernu KLÖCKNER WERKE AG. V roce 1996 získal PLASTIMAT certifikát na systém jakosti podle systému DIN EN ISO 9001. EUROTEC SYSTEMTEILE GmbH byl v roce 1996 rozhodnutím vedení koncernu přejmenován na PEGUFORM a PLASTIMAT na PEGUFORM BOHEMIA a.s.. Peguform má 3 závody na zpracování plastů, strojírenský závod na výrobu forem na plasty a montážní závod. Zpracovatelské závody jsou v Liberci, který má 530 zaměstnanců, v Havlíčkově Brodě (234 zaměstnanců), v Libáni (315 zaměstnanců), strojírenský závod má provozy ve všech uvedených lokalitách. Montážní provozy jsou v Mladé Boleslavi (150 zaměstnanců) a ve Vrchlabí (30 zaměstnanců), oba slouží výhradně k montáži sestav určených pro a.a.s. ŠKODA. Vedení akciové společnosti je v Liberci, má 91 členů. Celkem zaměstnává Peguform 1470 zaměstnanců.

2.2. Změny v závodu Plasty

Do roku 1991 bylo v závodě přes 150 vstřikovacích lisů různých velikostí a 30 vyfukovacích strojů. Převážná část strojů byla starší 15 let a tedy fyzicky i technicky zastaralá. Výrobky byly dodávány pro 1100 zákazníků. V závodě pracovalo kolem 900 zaměstnanců a dosahovaný obrat činil cca 900 milionů Kč. Vstupem zahraničního partnera a příchodem části managementu ze zahraničí bylo zahájeno období rozsáhlých změn, jejichž cílem bylo zefektivnění výroby, zvýšení produktivity a dosažení technický i ekonomické úrovně srovnatelné s podobnými závody ve světě. Tyto změny se dotkly všech závodů PLATIMATU, libereckého závodu však nejvíce.

Nejdříve bylo započato odstraňování zdrojů a činností způsobujících ekologické škody a byla provedena různá opatření: vybudování uzavřených okruhů chladící vody pro vstřikovací stroje, zrušení rybníků jako zdroje chladící vody a zdroje znečištění, dobudování dočišťovacího stupně na dešťové kanalizaci, provedení nových podlah, zrušení uhelné kotelny, napojení závodu parovodem na městskou teplárnu, vybudování nového skladu ropných látek. Dalším důležitým krokem bylo přijetí strategie specializace a došlo k zužování sortimentu. Byla zakoupena řada nových strojů a některé starší stroje byly modernizovány. Tímto krokem došlo ke zvýšení výkonu o 30%. Poslední změnou současnosti byla výstavba lakovny nárazníků, jejíž pořízení bylo vyvoláno požadavkem rozhodujícího zákazníka a.a.s.ŠKODA na dodávku lakovaných nárazníků pro všechny vyráběné vozy. Pro toto požadované množství již nelze v zahraničí zajistit výrobní kapacitu. Tato lakovna je navržena jako jedna z nejmodernějších v Evropě z hlediska ochrany životního prostředí.

Po roce 1996 stoupl obrat závodu na cca 1,4 mld. Kč, počet pracovníků klesl na současných 529 osob produktivita stoupla o 150% , počet odběratelů byl snížen na 150. Toto vše jsou dobré předpoklady pro pozitivní hospodářský výsledek.

2.3 Popis závodu Plasty

Závod se nachází na jihozápadním svahu města Liberce, v okrajové části městské zástavby mezi Rochlicemi a Dolním Hanychovem v nadmořské výšce od 398 do 415 m n.m. Areál stanoviště se rozkládá na ploše zhruba 13,5 ha, z čehož polovina plochy je zastavěna.

Areál je oplocen a sledován průmyslovou televizí. Mezi největší objekty patří středisko Battenfeld, starý provoz (vstřikovna), správní budova, budova bývalého výpočetního střediska, sklad materiálu a další skladové objekty, objekt bývalé výtopny. Na východní straně sousedí s areálem Colorbetonu a.s., západně se nachází areál LIAZ a.s.

Výstavba byla zakončena v roce 1963 v prostoru bývalých cihelen města Liberce. Závod leží v povodí Lužické Nisy, která je součástí povodí Labe.

2.4. Nejdůležitější výrobky firmy

Podnik produkuje plastové díly pro automobilový, elektrotechnický a spotřební průmysl. Součástí je též výroba nástrojů pro plastikářský průmysl.

Největším odběratelem je v současné době a.a.s. ŠKODA Mladá Boleslav, které podnik dodává důležité plastové díly pro vozy Škoda Felicia a Škoda Octavia. Jedná se především o výrobu předního a zadního nárazníku pro oba uvedené vozy, výrobu přístrojové desky a mřížky chladiče do vozů Škoda Felicia. Pro rok 1998 se plánuje rovněž výroba mřížky chladiče do vozů Škoda Octavia. V prvním pololetí roku 1998 bude v provozu rovněž moderní lakovna pro lakování automobilových dílů, které se dosud vozily za tímto účelem do Německa. Dalšími zákazníky jsou: firma IKEA, pro kterou podnik vyrábí produkty pro domácnost, pro firmu ROBERT BOSCH - plastový kufřík na nářadí, pro firmu WHIRLPOOL - víka na pračky, pro firmu PANASONIC - televizní skříňku, pro firmu Audi - lakované díly, střední panel na řadící páku a drobné plastové díly k přední desce do sportovního vozu Audi TT.

2.5. Organizační struktura

Viz příloha č. 1.

2.6. Přehled základních technologií

1. Vstřikování termoplastů - je základní technologií a setkáváme se s ní ve všech zpracovatelských závodech Peguformu. Technologie má k dispozici širokou paletu vstřikovacích strojů, od 300 kN uzavírací síly až po 27 000 kN a slouží především pro výrobu technických dílů pro průmyslovou kooperaci (automobilové součásti, díly pro domácí elektrické spotřebiče), ale i pro výrobu přepravek a zboží pro domácnost,

2. Montáž - tato technologie je zastoupena ve všech zpracovatelských závodech, zejména však v závodě Liberec, kde se provádí předmontáž nárazníků a přístrojových desek pro a.a.s. Škoda. Speciální montážní závod je umístěn v areálu a.a.s. Škoda a je určen pro konečnou montáž nárazníků, přístrojových desek, a dveřních výplní automobilů Škoda. Z tohoto závodu se dodávají uvedené komplety „ Just - In - Time" přímo k montáži automobilů.

3. Výroba forem - Peguform vyrábí formy pro všechny zastoupené zpracovatelské technologie. Velikost formy je omezena hmotností 3 t. Nástrojárna je vybavena moderními CNC stroji v oblasti frézování a elektroerozívního obrábění. Vnitřní povrchy forem lze opatřit dezénem podle přání zákazníka.

4. Lakování plastů - tato moderní technologie povrchové úpravy plastů na bázi vodou rozpustných laků se nedávno dokončila v Liberci.

2.7. Účinky výroby na životní prostředí

1. Emise - Peguform provedl v oblasti ochrany ovzduší razantní řešení. Zrušila kotelnu, která dodávala tepelnou energii všem provozům celého závodu. Zdrojem tepla bylo hnědé sirnaté prachové uhlí s vysokým obsahem popelovin, což se projevilo množstvím škodlivin vypouštěným do okolí. Zrušením tohoto zdroje a nákupem tepla z moderní výtopny města Liberec, byl problém emisí vyřešen. Jediným zdrojem emisí v závodu Liberec je hlavní výroba s plynnými emisemi ze vstřikování plastů, která má však do jisté míry vliv pouze na pracovní prostředí. Koncentrace plynů jsou dle měření velice nízké a jsou v souladu se zákonnými předpisy. Dalším zdrojem emisí je vnitrozávodová doprava

(vysokozdvižné vozíky), kde vedení zakoupilo elektrické vozíky, které jsou provozovány uvnitř hal. Po venkovních komunikacích jsou provozovány vozíky se vznětovými a zážehovými motory (nafta, benzín Natural).

2. *Odpady* - v souvislosti se zákony o odpadech byl ve společnosti vypracován „Program odpadového hospodářství" pro závod Liberec. Musela se zavést dokonalá evidence odpadů a změnit organizační struktura odpadového hospodářství. Proto se společnost rozhodla tuto oblast privatizovat. Tak vznikla společnost LIKTO s.r.o., která plně odpovídá za hospodaření s odpady. Vstup této společnosti přinesl velkou změnu v třídění odpadů. Odpady jsou využívány a vraceny zpět do výrobního cyklu, část je dodávána jiným firmám k recyklaci a velká část je touto firmou zpracovávána v regeneraci plastů, kde jsou plasty drceny a granulovány. Po té jsou vráceny zpět do výroby. V roce 1997 došlo vznikem nového provozu lakovny ke zvýšení produkce odpadů. Předpokládané zvýšení (o zhruba 500 t) podstatně zasáhne do odpadového hospodářství závodu a to především v kategorii zvláště nebezpečných odpadů. I tato otázka bude řešena externí firmou.

Vývoj množství odpadů od roku 1995

rok	1995	1996	1997
celkem odpady (t)	2737	1958	2343

3. *Odpadní vody* - ve vodním hospodářství je v současné době využíván pro všechny účely zdroj pitné vody z městského řadu v Liberci. Dále je odebírán pro technické účely (chlazení) kondenzát ze zdrojů tepla městské výtopny. Závod vypouští splaškové odpadní vody ze sociálních zařízení a jídelny. Ukazatele znečištění stanovené městským Kanalizačním řádem a rozhodnutím Okresního úřadu jsou řádně plněny. Nedochází k překračování těchto hodnot. Dále jsou vypouštěny srážkové a drenážní vody do vlastní čistírny odpadních vod vybudované na dešťové kanalizaci. Vodohospodářské dílo očišťuje tyto vody od ropných látek, které jsou splachovány z komunikací závodu.

3. TÝMOVÁ PRÁCE V TEORII

3.1. Budování a rozvoj týmové společnosti

Aby mohly průmyslové podniky reagovat na potřeby tržního prostředí, musí někdy změnit nevyhovující organizační struktury. Úspěšné jsou dynamické a pružné organizační struktury, které se jsou schopny vyvíjet a měnit. Ve všech moderních organizacích nabývá důležitosti týmová práce.

Proč vlastně týmy ? Pro správné pochopení problematiky rozvoje v oblasti týmové společnosti je nutné vycházet z historického vývoje.

1. Organizace před 1. průmyslovou revolucí - v čele byly vládní vrstvy (šlechta, církev), jejichž pozice byly založeny na božském právu a převládal názor, že minulost, současnost i budoucnost budou stejné. Typickou organizací této doby (př. manufaktura) byla formou i strukturou velmi jednoduchá. Základ této organizace tvořili lidé, kteří díky svému postavení ve společnosti neměli žádnou šanci na postup v hierarchii organizace. Vzdálenost mezi vedením a podřízenými byla mimořádně velká. Vedoucí organizace měl neomezenou moc, odbornou stránku organizace zajišťoval malý štáb - správce a jeho personál.

2. Po 1. průmyslové revoluci - došlo k sociálnímu převratu, technickým poznatkům a rozvoji výzkumu, které změnily složení společnosti a formu organizace. Ta se dá již chápat jako obchodní či průmyslová. Dochází ke zmenšování izolovanosti členů organizace. Skutečným vedoucím je vlastník, který má stále velkou moc, rozhoduje a nese hlavní zodpovědnost. Pro správu a řízení organizace je již potřeba větší personál. Vzdálenost mezi vedoucím a podřízenými se výrazně zmenšila.

3. Před 2. průmyslovou revolucí - nejvýznamnější změnou je nástup byrokracie, která klade důraz na formální struktury, pravidla a předpisy, specializaci i postup dle zásluh. Rozhodování bylo přesunuto k dolním úrovním. Vedoucí již není často vlastníkem, ale správu vykonává na základě svých odborných a řídících schopností.

4. Po 2. průmyslové revoluci - největší vliv zde má vědecké řízení práce. Jeho následkem bylo výrazné zjednodušení a rozložení pracovních postupů, které snižovalo nároky na jednotlivá pracovní místa a zvyšovalo růst produktivity práce zkrácením

pracovních časů. Cílem organizací v této době bylo převychovat pracovní sílu na tzv. ekonomického člověka a přizpůsobit ji fungování strojů. Taylorovo pojetí takového člověka bylo velmi zjednodušené: člověk pracuje tím pilněji, čím více peněz mu bylo nabídnuto. Povedlo se mu však výrazně zvýšit produktivitu a nastartovat nové motivační faktory.

5. 3. průmyslová revoluce - probíhá nyní. Na formální stránku organizace má velký vliv změna postavení organizace vůči zákazníkům, dodavatelům, konkurenci a potřeba neustále zvyšovat produktivitu i kvalitu všech činností, které v organizaci probíhají. Zastaralé byrokratické struktury, které nejsou schopny reagovat pružně na změny, se mění na struktury volnější. Nejčastěji jsou tvořeny skupinami pracovníků, spolupracujících na základě zásad týmové práce, tzn. spíše podle úkolů než podle funkcí a detailní dělby práce. Tyto skupiny jsou tvořeny na dobu určitou či neurčitou. Ukazuje se, že je nutné postavit opět člověka - pracovníka do centra pozornosti. Na zvládnutí současných požadavků doby a obrovské hospodářské, společenské a ekologické výzvy současných i budoucích organizací mohou být zvládnuty pouze při uplatnění tvořivé inteligence všech pracovníků. Racionalita, logika, měřitelnost a věcnost akceptované v předchozím typu organizace jsou doplňovány intuicí a kreativitou tak, aby bylo dosaženo rovnováhy mezi hmotou a duchem.

Uvedený přehled vývoje utváření organizací ukazuje, že prosazení společnosti, které se říká týmová, je nezadržitelné a lpění nebo vracení se do minulosti není na místě.

3.2. Budování dokonalého týmu

Až příliš často organizace vyhledávají toho nejlepšího člověka na určitou práci bez ohledu na to, jaký úkol je třeba provést. Hledají člověka, který má co nejlepší kvalifikaci, nejlepší talent a největší zkušenosti. Ale individuální hvězdy nedosahují vždy nejlepších výsledků a týmy hvězd se mohou ukázat jako pohroma, jestliže se nespojí dohromady jako tým. Vybrat ty nejlepší není samo o sobě zárukou úspěchu. Vždy je pravděpodobné, že vyvážený tým kompetentních jednotlivců si bude počínat lépe než individuální hvězda a nejspíš bude mít šanci být úspěšnější než tým hvězd, který může vypadat papírově lépe. Klíčem k úspěchu nalezení správných lidí je porozumění tomu, co je to týmová role.

3.2.1.Funkční role

Je v podstatě jiný termín pro práci, k jejímuž vykonávání jsme byli přijati. Třebaže musíme být i lidsky akceptovatelní, obvykle býváme z větší části přijati na základě svých schopností, zkušeností a dovedností.

3.2.2. Týmová role

Je naší tendencí chovat se, přispívat a vytvářet vztahy určitým způsobem a je pravděpodobné, že se budou utvářet spíš podle naší osobnosti a naučeného chování než podle technických dovedností a znalostí, které ovládáme.

Není nutné mít v týmu devět členů, ale v ideálním případě by měly být v každém týmu všechny role přítomny. I v menším týmu může být zastoupena každá z týmových rolí. Je pravděpodobné, že by si člověk úspěšně počínal ve více než jedné roli. Proto lze říci, že každý má svou roli primární a sekundární.

3.2.3. Výhody dokonale sestaveného týmu

Výhody dokonale sestaveného týmu jsou následující:

- Méně sporu mezi jednotlivci aspirujícími na stejnou týmovou roli.
- Více vzájemného ocenění a uznání.
- Větší přínos celému týmu od každého členu.
- Zajištění proti chybám, ke kterým může dojít u jednotlivce pod náporem odpovědnosti.

3.2.4. Devět týmových rolí

Myslitel, vyhledavač zdrojů, koordinátor, formovač, kontrolor - vyhodnocovač, týmový pracovník, realizátor, kompletovač - finišer.

1. Myslitel

Charakteristika - individualistický, vážný, neortodoxní.

Funkce - hlavním úkolem myslitele je přicházet s novými návrhy a řešit složité problémy. Myslitelů je třeba v počátečních fází projektu nebo když nelze dosáhnout žádného pokroku. Zanechávají po sobě často stopu jako zakladatelé firem nebo jako původní tvůrci nových výrobků. Mít však příliš mnoho myslitelů v jedné organizaci se může ukázat jako neproduktivní, protože mají sklon trávit svůj čas obranou svých vlastních myšlenek a bojování mezi sebou.

Silné stránky - geniální nadání, představivost, intelekt, vědomosti.

Připustné slabosti - vznášení se v oblacích, sklon nebrat ohled na praktické detaily nebo oficiální postup.

2. Vyhledavatel zdrojů

Charakteristika - extrovertní, nadšený, zvědavý, komunikativní typ.

Funkce - vyhledavatelé zdrojů dovedou rychle vyhledávat a využívat příležitosti. Mají schopnost improvizovat a získávat od druhých informace. Jsou to nejvhodnější lidé k navazování externích kontaktů, k vyhledávání svých zdrojů mimo skupinu a k vedení všech vyjednávání, ke kterým může dojít.

Silné stránky - schopnost najít užitečné lidí a slibné nápady nebo příležitosti a všeobecný zdroj vitality.

Připustné slabosti - sklon k ztrátě zájmu, jakmile přejde počáteční nadšení.

3. Koordinátor

Charakteristika - klidný, sebejistý, dobře se ovládá.

Funkce - koordinátoři jsou užiteční lidé, stojí-li v čele týmu s rozmanitými dovednostmi a osobními charakteristikami. Podávají lepší výkon při jednání s kolegy stejného nebo podobného postavení než při řízení služebně mladých podřízených.

Silné stránky - vítají všechny potenciální přispěvatele podle jejich předností a bez předsudků, aniž by ovšem ztráceli hlavní cíl.

Přípustné slabosti - žádné aspirace, pokud jde o intelektuální nebo tvořivé schopnosti.

4. Formovač

Charakteristika - usilovný, otevřený, dynamický.

Funkce - formovači jsou obvykle dobrými manažery, protože podněcují k akci a pod tlakem se jim daří. Dokáží týmu vdechnout život a jsou velmi úspěšní ve skupinách, kde komplikace politického charakteru hrozí ohrozit chod věci. Mají schopnost se na tyto problémy povznést. Rádi provádějí nutné změny a nevadí jim přijímat nepopulární rozhodnutí. Jsou nejefektivnějšími členy týmu při zjišťování pozitivní činnosti.

Silné stránky - podnikavost, připravenost zasáhnout proti setrvačnosti, neefektivnosti, sebeuspokojení, sebeklamu.

Přípustné slabosti - náchylnost k provokování, podráždění a netrpělivosti, tendence urážet ostatní.

5. Realizátor

Charakteristika - konzervativní, předvídatelný, má smysl pro povinnost.

Funkce - jsou užiteční pro svou spolehlivost a aplikační schopnost. Mají úspěch, protože mají smysl proto, co je proveditelné a důležité. Dělají co je třeba udělat.

Silné stránky - organizační schopnosti, praktický zdravý rozum, píle, sebekázeň.

Přípustné slabosti - nedostatek flexibility, odpor k nevyzkoušeným myšlenkám.

6. Kompletovač - finišer

Charakteristika - pečlivý, pořádný, svědomitý, úzkostlivý.

Funkce - je neocenitelný tam, kde úkoly vyžadují velikou koncentraci a vysokou přesnost. Uvnitř týmu pěstují pocit naléhavosti a jsou dobří v dodržování časových plánů a termínů. V managementu vynikají vysokým standardem. Jsou pozorní k detailům a umí dotahovat věci až do konce.

Silné stránky - schopnost splnit svoje sliby a odvádět práci, která snese nejvyšší měřítka hodnocení.

Přípustné slabosti - sklon obávat se o malé věci a nechuť nechat věcem „volný průběh“.

*7. **Vyhodnocovač***

Charakteristika - střízlivý, neemociální, obezřetný.

Funkce - nejlépe jim vyhovuje analyzování problémů a vyhodnocování nápadů a návrhů. Jsou dobří ve zvažování pro a proti, nezúčastněným se zdají nudní nebo dokonce přehnaně kritičtí. Mnoho z nich zastávají klíčová, plánovací a strategická postavení.

Silné stránky - úsudek, rozvaha, realistické vidění.

Přípustné slabosti - nedostatek inspirace nebo schopnost motivovat.

*8. **Týmový pracovník***

Charakteristika - společensky orientovaný, mírný a citlivý.

Funkce - předchází interpersonálním problémům uvnitř týmu a umožňuje každém, aby efektivně přispíval k celku. Diplomatické dovednosti a vnímavost týmového pracovníka mohou být skutečným přínosem, zvláště při manažerském režimu, v němž jsou konflikty uměle potlačováni. Jako manažeři nepředstavují pro nikoho hrozbu, a proto mohou být zvoleni jako nejpřijatelnější a nejoblíbenější lidé. Za jeho přítomnosti lidé lépe spolupracují.

Silné stránky - schopnost reagovat na lidi a situace, podporovat týmového ducha.

Přípustné slabosti - nerozhodnost v okamžicích krize a určitá neschopnost poskytovat ostatním jasné vedení.

*9. **Specialista***

Charakteristika - profesionální, iniciativní, zaujatý pro věc.

Funkce - hrají v některých týmech nepostradatelnou roli. Poskytují velkou podporu, protože vědí ve svém oboru více než kdokoliv jiný a mohou být povoláváni, aby prováděli rozhodnutí založená na hlubokých zkušenostech.

Silné stránky - disponují vědomostmi nebo technickými dovednostmi, které jsou jinak těžké dostupné.

Přípustné slabosti - jejich přínos je omezen pouze úzkým rámcem jejich odbornosti.

3.3. Rozvoj jednotlivých týmů

1. Vzájemné akceptování - členové skupiny jsou zatíženi nedůvěrou jednoho ke druhému k organizaci a k nadřízeným. Bojí se, že nemají nezbytnou kvalifikaci či dovednosti k vykonávání práce nebo k soutěžení s ostatními. Tyto pocity motivují zaměstnance k vyhledávání jiných osob ve stejné situaci a k otevřenému vyjadřování svých pocitů. Po počátečním období obav začínají jedinci akceptovat jeden druhého.

2. Rozhodování - během této fáze je pravidlem otevřená komunikace týkající se práce. Dochází k řešení problémů a činění rozhodnutí. Pracovníci si důvěřují a rozvíjejí strategii směřující k efektivnějšímu vykonávání práce vzájemnou pomocí.

3. Motivace - skupina dosahuje zralosti a problémy jejich členů jsou známy. Členové došli k názoru, že je lépe spolupracovat než si konkurovat. Důraz je kladen na skupinovou solidaritu.

4. Kontrola - skupina, která dosáhla této fáze se úspěšně zorganizovala a členové přispívají k dosahování cílů dle svých schopností. Podniká sankce, když je zapotřebí usměrnit členy, aby se chovali podle skupinových norem.

Tak, jak se zaměstnanci rozvíjejí od houfu ke zralé skupině, projevují a také získávají osobní důvěru, přátelství a vzájemně na sebe působí. Management potřebuje určit, ve které fázi svého rozvoje se skupina v daném okamžiku nachází. To je ovšem obtížné, ale důležité, protože to může dát odpověď na otázku o schopnostech skupiny.

4. ETAPY VÝVOJE A ZÁSADY TÝMOVÉ PRÁCE

4.1. Etapy vývoje týmové práce a její cíle ve firmě

Týmová práce (dále jen TP) je nová forma organizace práce ve výrobní oblasti a orientuje se zejména na člověka a jeho schopnosti, na procesy a jejich průběhy a na zlepšování těchto procesů. Zákazník je v Peguformu nejdůležitější osobou podniku bez ohledu na to, zda je to zákazník vnější nebo vnitřní. Pokud chce podnik s těmito zákazníky spolupracovat a přizpůsobovat své výrobky jejich požadavkům, musí zvládnout systém neustálé změny v podniku, která se týká používané techniky, technologie, metod řízení, organizace i pracovníků. Z tohoto důvodu byl přijat projekt **PEGAS 2001**, cílem kterého je aplikace týmové práce na všech výrobních pracovištích.

TP se vyvíjela od roku 1994 až do současnosti v 5 etapách:

1. Příprava
2. Proškolení
3. Pilotní projekty
4. Plošné zavádění týmů
5. Rozvoj týmů

4.1.1. Cíle TP

TP si klade ve firmě Peguform následující cíle:

- vyšší flexibilita pracovních systémů
- orientace na zákazníka
- vyšší kvalita produktů
- zvýšení kompetencí a odpovědností výrobních pracovníků
- proměnlivé zatěžování lidí
- zvyšování kvalifikace pracovníků
- vyšší motivace, zlepšení pracovní pohody zaměstnanců
- návaznost na normy řady ISO 9000 a 14 000, QS 9000, VDA 6.1. a EMAS
- zprůhlednění veškerých činností ve výrobě
- snížení fluktuace zaměstnanců
- redukce monotónní práce a spokojenost spolupracovníků

4.1.2. 1. Etapa - Příprava (1994)

V této etapě vrcholový management rozhodl o přijetí projektu, jmenoval pilota projektu (podrobné vymezení funkcí viz kapitola 4.2.1.), vybral poradenskou firmu. Pilot projektu jmenoval pracovní týmy pro přípravu projektu, definoval kompetence a odpovědnosti, zpracoval zaváděcí plán ve spolupráci se členy personálního oddělení. Začalo proškolování členů pracovních týmů.

Nedokonalosti v této fázi

Nejasné kompetence a pochopení TP, nevhodný systém měření výkonu a odměňování, chaotické uspořádání členů týmu na pracovišti, značný odpor středního managementu, špatná poradenská firma.

4.1.3. 2. Etapa - Školení (1994-95)

V této etapě byly stanoveny zásady TP, definována organizace TP, nový systém odměňování, lepší komunikace, byly určeny cíle TP a zavedena kontrolní dokumentace. Toto vše vykonávala firma Peguform a spolu s poradenskou firmou.

Nedokonalosti v této fázi

Vše je dobře zpracováno teoreticky, ale členové týmů nemají dosud znalosti pro uplatnění v praxi, základní pojmy zůstávají nevyjasněny, existuje ve firmě velmi málo lidí, kteří by celou problematiku natolik ovládali, aby mohli vyškolovat ostatní. Dalším problémem byla neznalost Peguformu ze strany poradenské firmy.

4.1.4. 3. Etapa - Pilotní projekty (1995)

V této fázi byla vybrána pracoviště, definovány procesy a cíle týmu, stanoveno lepší měření výkonu, zavedena kvalifikační matrice. Konečně došlo i k proškolování členů týmů, byl stanoven lepší systém odměňování, management zpracoval příručku týmové práce.

Nedokonalosti v této fázi

Sice byla zavedena kvalifikační matrice, ale uvedeným obsahem nesloužila svému účelu. Cíle a pracoviště byly také vybrány nevhodně.

4.1.5. 4. Etapa - Plošné zavádění týmů (1996)

V této etapě byla zavedena TP na všech pracovištích a ve všech závodech Peguformu, byli kvalitně vyškoleni koordinátoři a mistři v zásadách TP, byl vytvořen systém hodnocení koordinátorů v rámci odměňování TP, mnohokrát proběhl audit výrobních týmů zaměřený na otázky kvality, uspořádání pracovišť, organizace práce a hodnocení členů týmů.

Nedokonalosti v této fázi

Nedostatek či nevhodnost koordinátorů, přílišná formálnost ze strany vedení, častý nezájem členů, nespolupráce vyššího a středního managementu, nedostačující kvalifikace multiplikátorů, nízké a málo motivující cíle.

4.1.6. 5. Etapa - Rozvoj týmů (1997 - 98)

V této fázi byly vyřešeny otázky vyplňování veškeré dokumentace týmů (kvalifikační matrice, identifikační listy týmů, metody zlepšování), proběhl zlom v koncepci TP, soustavné školení koordinátorů a členů týmů, porovnávání a soutěže mezi týmy, probíhá rozvoj týmové činnosti, zvyšování produktivity, snižování zmetkovitosti, orientace na systém kvality pomocí metod zlepšování např. 7 základních nástrojů - brainstorming, miniworkshopy týmů, workshopy, Ishikawův diagram, Paretův diagram.

Nedokonalosti v této fázi

Vzhledem k tomu, že tato fáze stále ještě probíhá, dochází i nadále k neustálému vylepšování následujících nedostatků: podpora a spolupráce managementu, chybějící podpora výpočetní techniky, zkreslování výsledků (zmetkovitost, časté prostoje).

4.2. Zásady týmové práce

PRACOVNÍCI
EFEKTIVNOST
GARANCE
ZÁK**A**ZNÍK
JAKO**S**T

Tento projekt má za úkol podporovat a motivovat zájem Pracovníků na tom, aby Efektivně hospodařili na všech pracovištích, čímž by Garantovali zákAzníkům jistotu, že zakázku dali nejlepší firmě, neboť se všechna činnost orientuje na jejich spokojenost při dodržování nejvyšší jakoSti.

4.2.1. Nově vzniklé funkce a procesy

Pilot projektu - metodicky řídí projekt, školí pracovníky Peguformu, plánuje i provádí audity týmové práce, zpracovává a aktualizuje příručku týmové práce, zastupuje projekt při jednání s vrcholovým vedením a informuje ho.

Multiplikátor - podílí se na přípravě pracovníků na TP a na ustavení výrobních týmů, řeší vzniklé problémy aktivně se zúčastňuje jednání souvisejících se zaváděním TP a týmové organizace. Je to interní expert přes otázky související s týmovou organizací, vede dokumentaci o týmech, navrhuje konkrétní zlepšení týmových činností. Provádí také týmové audity, vede dokumentaci o týmech, navrhuje hodnocení týmů a hodnotí dosažené týmové cíle.

Vlastník procesu (supervisor) - je to nadřízený pracovník jednotlivých týmů (mistr, vrchní mistr), který zodpovídá za výrobní proces a řídí ho.

Koordinátor týmu - stává se jím ten, kdo koordinuje činnost příslušného týmu, je připraven na koordinaci týmu z hlediska řídících a odborných schopností a dále je členy týmu zvolen nebo jmenován a tedy akceptován při vlastní koordinaci činnosti týmu.

Člen týmu - stává se jím ten, kdo pracuje v duchu TP, je na ni připraven a je ostatními členy týmu akceptován.

Týmová organizace - je to plochá horizontální organizace s minimem řídících úrovní. Je tvořena týmy, které zabezpečují všechny činnosti nutné pro plnění cílů společnosti. Týmová organizace je charakterizována tím, že kompetence, zodpovědnost i vlastní organizace a plánování práce jsou delegovány na nižší řídící úrovně.

Týmový proces - je to proces, který optimálně transformuje vstupy do procesu od dodavatele na výstupy k zákazníkům, optimalizuje vstupy z hlediska procesů v týmu, ale i výstupy z hlediska potřeb zákazníka.

4.2.2. Komunikace

Za účelem zlepšení komunikace v týmu i mezi týmem a hospodářským vedením organizuje a koordinuje koordinátor týmu ve spolupráci s hospodářským vedením týmové schůzky.

- po odsouhlasení v rámci týmu se mohou schůzky týmu konat během pracovní doby, např. v době úklidu nebo preventivních opravách zařízení
- schůzky týmů nesmějí způsobit ztrátu kapacity nebo omezení předcházejících a následujících pracovišť
- u každé schůzky je nutné udělat zápis (viz příloha č. 2) s prezenční listinou
- doba trvání schůzky cca 20 min až 1 hod
- doporučená četnost týmových schůzek 1krát za 3 až 4 týdny
- koordinátor moderuje týmové schůzky pomocí moderačních metod
- je vhodné vést schůzku v odpovídajícím prostředí
- průběh schůzky je určen základním postupem efektivní komunikace (úvod - definice vztahů v týmu, řešení problémů, návrhy na opatření, otázky, diskuse, závěr - dohoda na řešení)

4.2.3. Informace

Pro intenzivní zabezpečení správných informačních toků je v TP použita metoda vizualizačního managementu. Základním prvkem a pomůckou pro vizualizační komunikaci je INFOTABULE (viz příloha č. 3). Tuto základní vizualizační pomůcku má každý tým. Infotabule poskytuje následující informace: Představuje tým, pracoviště a výrobky týmu, poskytuje informaci o zákaznících či dodavatelích, ukazuje kvalifikační matrici týmu, poskytuje informace o kvalitě, procesu zlepšování, o hospodářských výsledcích společnosti, seznamuje s cíly týmu pro dané období, seznamuje s dalšími aktivitami týmu. Z důvodů stálé aktualizace nejnovějších změn a informovanosti koordinátorů a vlastníků procesu organizuje multiplikátor pravidelné konzultační hodiny pro koordinátory a schůzky s vedoucími pracovníky.

4.3. Ustavení týmů

4.3.1. Definice týmu

Výrobní tým je skupina zaměstnanců, která je zodpovědná za celý výrobní proces nebo jeho část. Výstupem je služba vnitřnímu či vnějšímu zákazníku. Při určování týmu je třeba brát zřetel na 3 základní aspekty:

1. Orientace na zákazníka nebo druh práce - tým musí být ustanoven na základě podobné výroby pro stejného zákazníka (Škoda, Ikea ...) nebo na základě stejné technologie (vstřikování, vyfukování, montáž).

2. Velikost týmu - nejvhodnější počet pracovníků v týmu je 8-10, důvodem je lepší komunikace mezi jednotlivými členy, zprůhlednění práce jednotlivce, spravedlivé ohodnocení práce a operativní řešení výrobních problémů.

3. Umístění pracovišť týmu -pracoviště týmu musí být co možná nejblíže u sebe, není připustné, aby byla např. v různých budovách.

4.3.2. Identifikační list

Je to základní listina týmu, která vzniká dnem založení týmu a obsahuje veškeré informace o týmu (viz příloha č. 4). Na úvodní straně jsou uvedeny následující údaje - jméno týmu, jeho kód, jména členů, osobní čísla a podpisy, jméno a podpis koordinátora týmu, jméno a podpis multiplikátora, jméno a podpis patrona týmu (vedoucí pracovník - vrchní mistr, ředitel závodu, člen představenstva), datum zahájení činnosti týmu.

4.3.3. Kvalifikační matrice (dále jen KM)

Je to dokument o pracovních činnostech v týmu a dosažené kvalifikaci jednotlivých pracovníků (viz příloha č. 5).

1. tvorba KM - tvoří ji multiplikátor společně s vlastníkem procesu, kterému je tým podřízen. K jednotlivým činnostem multiplikátor přiřadí odpovídající tarifní třídu na základě potřeb střediska a obtížnosti jednotlivých činností. Členové týmu tak mají možnost získat vyšší kvalifikaci a s tím i vyšší finanční ohodnocení.

2. *Související dokumentace* - u každé činnosti v KM je uveden popis činností, kvalifikační požadavky na jednotlivé činnosti, způsob hodnocení činnosti (otázky, testy, přezkoušení), kdo bude činnost hodnotit.

3. *Vyplňování KM* - při zahájení činnosti týmů jsou v KM uvedeny pouze vydefinované činnosti, tarifní třídy a iniciály jmen členů týmu. Ve zkušební době týmu jsou postupně přezkoušeny základní znalosti v základní třídě členů týmu a zaznamenány do KM.

4.3.4. Cíle týmu

Jsou stanoveny na základě cílů společnosti a jejich hodnocení je zaměřeno na motivaci zaměstnanců ke zvyšování produktivity, zvyšování jakosti a snižování nákladů. Cíle se hodnotí vždy jednou měsíčně. Jsou to tři pevně stanovené cíle a jeden volitelný cíl. Volitelný cíl si určuje tým sám. Tento cíl musí být orientován na odstranění nedostatků v týmu či na příslušných střediscích.

Jednotlivé cíle jsou orientovány takto:

1. Pro týmy výrobní a smíšené - *výsledek auditu, vnější reklamace, produktivita, volitelný.*
2. Pro týmy servisní - *výsledek auditu, vnitřní zmetkovitost, prostoje, volitelný cíl.*

4.3.5. Týmové vzdělávání

Je to kontinuální proces, kterým si členové týmu, ale i vlastníci procesu neustále zvyšují své odborné vědomosti a dovednosti a současně rozšiřují znalosti z TP.

Teoretické vzdělávání - školení z oblasti teorie jsou rozdělena do oblasti týmové práce, jakosti, zlepšování procesů (metody workshopů a výpočtu produktivity), pracovní psychologie (motivace pracovníků, presentace výsledků před skupinou),odborné znalosti (v oblasti teorie plastů, logistiky, výpočetní techniky, opravy a údržby strojů). Vybrané vzdělávací aktivity jsou zakončeny písemným testem nebo zápisem o provedeném přezkoušení.

Vzdělávání vyplývající z činnosti v KM - člen týmu, který si chce zvýšit kvalifikaci dle KM dá tento požadavek k vlastníkovi procesu. Ten ve spolupráci s odbornými útvary zajistí potřebná školení. O každém přezkoušení se musí provést zápis a uložit u vlastníka procesu.

4.3.6. Činnost týmu

Hlavní úkol týmu je vyrábět požadovaný počet výrobků v množství a kvalitě požadované zákazníkem. S tímto základním úkolem ale souvisí mnoho dalších činností jako např.:

- Optimální uspořádání pracoviště - přizpůsobení pracovního zařízení, pracovních postupů a prostředí schopnostem člověka tak, aby mohl plnit pracovní úkoly co nejúčinněji bez újmy na zdraví.
- Snižování nákladů na výrobu - úspora materiálu, zkrácení času výroby či manipulace, snižování prostojů a zmetkovitosti, úspora pohonných hmot, správná logistika týmu.
- Organizace práce - střídání pracovních míst v rámci jednoho či více týmů, aby nebyli pracovníci jednostranně zatěžováni.
- Zlepšování výrobních procesů - je prováděno formou miniworkshopů, z jejichž závěrů vycházejí konkrétní návrhy na řešení problému s termíny a zodpovědnými pracovníky.
- Zvyšování kvality - snažit se snižovat zmetkovitost, orientovat se jednoznačně na přání zákazníka a poskytovat mu v oblasti kvality nadstandardní služby.

4.4. Týmový audit

Audit výrobního týmu je předpokladem, který slouží k hodnocení týmové práce a k získávání certifikátů jakosti, které jsou podmínkou pro uzavření zakázky s každým větším odběratelem a k získávání certifikátů jakosti (řady QS, ISO, VDA). Audit se skládá z hodnocení týmu na základě 16 otázek a písemného komentáře. Je prováděn jednou měsíčně, viz příloha č. 6.

Jako přípravný audit slouží audit *interní*, který je využíván pouze pro účely uvnitř podniku (odměňování, soutěživost mezi týmy), provádí jej vnitřní auditoři jakosti.

Zákaznický audit je prováděn specialisty ze zákaznické firmy, audit třetí osobou - *externí audit* - je prováděn externí nezávislou firmou.

4.5. Hodnocení cílů výrobních týmů

Hodnocení týmů je jedním z hlavních motivačních cílů projektu Pegas 2001. Probíhá porovnáváním výsledků týmů, které pracují na stejných pracovištích, ale v rozdílných směnách. Hodnocené období je vždy od 27. do 26. příštího měsíce, provádí jej z dodaných materiálů multiplikátor. Tabulka hodnocení cílů výrobních týmů viz příloha č.7.

Pro jednotné hodnocení týmů musí být zajištěna: *porovnatelnost týmů* (týmy musí mít na všech směnách stejné pracoviště), *software* pro vyhodnocování jednotlivých týmů (obsahuje: číslo týmu, dobré kusy v normohodinách - dále n.hod., zmetky v n.hod., zmetky v %, skutečně odpracované hodiny stroje, n.hod. celkem, plnění v %), *zařazení všech pracovníků do týmů* (výrobní dělníci, seřizovači, manipulanti, popř. údržbáři), *členění vad na chybových kartách, aktualizace členů týmu, audity systému jakosti na všech pracovištích, počet členů týmu* (tak, aby byla činnost týmů porovnatelná).

Uvádím zde hodnocení cílů výrobních týmů, což jsou:

- audit
- reklamace
- produktivita
- volitelný cíl

4.5.1. Hodnocení auditu

Zdrojem pro hodnocení je výsledek vnitřního auditu systému jakosti, zákaznického či auditu externí firmou. Pro hodnocení se bere v úvahu vždy audit s nejhorším výsledkem a je platný pro všechny týmy na daném středisku, neboť dodržování auditní dokumentace je společná práce členů všech týmů na daném středisku.

Méně než 85 %	- 0% prémie
85 - 89,9 %	- 10% prémie
Nad 90 %	- 30% prémie

4.5.2. Hodnocení reklamace

Pro hodnocení se jako základ bere měsíční zpráva o jakosti závodu a informace o problému jakosti u zákazníka. Do hodnocení se započítávají veškeré reklamace (např. špatně opracovaný díl, nedolitý, nedomontovaný, špatně zabalený), u kterých se podařilo v hodnoceném období určit jednoznačně viníka. Pro hodnocení se berou v úvahu jak reklamace od vnějších zákazníků, tak i mezizávodové.

Žádná vykázaná reklamace	-30% prémie
Jedna a více reklamací	-0% prémie

4.5.3. Hodnocení produktivity

Nejdůležitější pro toto hodnocení jsou chybové karty, software na zpracování chybových karet a mezd, sledování odpracovaných hodin při přesunech pracovníků z týmu do týmu. Výpočet provádí multiplikátor. Tým s největší produktivitou má nejvyšší prémie.

Produktivita na jednotlivý tým se vypočítá: součet normohodin (1n.hod. = 60 kusů vyrobených za 1 hod) dobrých kusů celkem za dané období v daném týmu se vydělí počtem hodin vykázaných na pracovišti za toto období (dle píchačky), výsledek se vynásobí stem.

4.5.4. Hodnocení volitelného cíle

Volitelný cíl musí vycházet z cílů závodu nebo musí být zaměřen na požadavky závodu a KZ. Dále musí být cíl měřitelný, dokladovatelný a hodnotitelný. Zdrojem pro hodnocení je statistika závodu, počítačová sestava, zápis z workshopu, požadavek zákazníka. Je to např. zmetkovitost na jeden výrobe, zajištění mimořádných změn v procesu.

Splněný cíl: 10%, nesplněný cíl: 0%

4.6. Odměňování týmové práce

4.6.1. Odměňování koordinátora

Koordinátor je odměňován pevnou částkou, která může být max. 1 500,- Kč měsíčně a je závislá na hodnocení koordinátora, které provádí jednou čtvrtletně vrchní mistr a multiplikátor. Má možnost získat 30 bodů, každý bod je 50,- Kč. Výsledná částka je přiznána na další čtvrtletí a je neměnná. Koordinátor nově ustanoveného týmu nebo nově zvolený je po dobu tříměsíčního zkušebního období ohodnocen pevnou částkou 500,- Kč.

4.6.2. Odměňování týmů

Pracovníci týmů jsou odměňováni základními složkami dle mzdového předpisu a prémiovou složkou, která je dána plněním cílů týmů. Základem pro výpočet prémie jsou skutečně vyplacené prémie výrobních a režijních dělníků za celý závod snížené o vyplacené pevné odměny pro koordinátory.

Z toho: 80% je vázáno na plnění cílů členů týmů

20% obdrží k dispozici mistr, který z této částky přidělí prémii koordinátorovi a zbytek má k dispozici pro odměnění za splnění mimořádných úkolů jednotlivých pracovníků střediska. Tato částka neslouží k vyrovnávání prémií nejhorších týmů. Částka 80% prémie pro tým je při hodnocení cílů brána jako 100%.

4.6.3. Odměňování členů týmů

Týmovou prémii rozděluje mezi jednotlivé členy týmu koordinátor týmu. Každý koordinátor má svá kriteria pro rozdělování týmové prémie, která se zaměřuje na plnění cílů týmu, docházku, ochotu plnění pracovních povinností, vyplňování auditní dokumentace, čistota na pracovišti. V případě, že vnitřní nebo vnější auditor zjistí při auditu u pracovníka týmu neshodu v auditní dokumentaci (nesouhlasí počet vadných výrobků v kleci se zmetky zapsanými v chybové kartě, chybně zapsané zmetky dle druhu vad, nezapsání zásahu do stroje), obdrží tento pracovník v daném měsíci 0% týmové prémie.

5. KONTINUÁLNÍ ZLEPŠOVÁNÍ

Kontinuálním zlepšováním (dále KZ) procesů rozumíme odstraňování chyb všeho druhu pomocí mnoha menších zlepšovacích kroků v krátkých časových odstupech jako jsou: Paretův, Ishikawův, regulační, vývojový a korelační diagram, histogram a kontrolní listy.

Tento proces bylo nezbytné zavést v Peguformu, aby se průběh výroby stále více přibližoval „optimu" a snižovaly se náklady, ale i proto, že se mění okolí, přicházejí nové požadavky zákazníků, vyvíjejí se nové výrobky, nakupují se nová výrobní zařízení apod. Ve výrobě takto neustále dochází ke změnám, vznikají úzká místa, která je třeba odhalovat a odstraňovat. Tento nekonečný proces musí zabezpečit konkurenceschopnost výrobního systému (náklady - čas - jakost), která je stejně důležitá jako konkurenceschopnost výrobků.

Do KZ nepatří velké inovace výrobků, výrobních procesů a zařízení jako např. výstavba nové haly, nové technologie, zavedení zcela nového postupu. Zjednodušeně se dá říci, že KZ je soustavné „vychytávání much" v celém podniku.

5.1. Oblasti KZ

1. Plýtvání - nadprodukce, čekání, zbytečná přeprava, nepotřebné procesy, vysoké zásoby, zbytečné činnosti, výrobní chyby, nevyužitá tvořivost zaměstnanců.

2. Zákazník - praxe ukázala, že podnik nedokáže dlouhodobě a vyrovnaně uspokojovat externí zákazníky, pokud nejsou uspokojeni všichni interní zákazníci. „Zákazník není někdo, s kým je nutno bojovat. Ještě nikdo nad svým zákazníkem nezvítězil." Proto je nutné neustále se svým zákazníkem komunikovat.

3. Procesy - řízení procesu nemůže správně fungovat bez zpětné vazby, tzn. když nevíme, jaký je výsledek naší práce, nemůžeme ho změřit, nemůžeme proces změnit, řídit ho ani zlepšovat. Jednoduchá zpětná vazba z procesu má za úkol zajistit shodu výstupu z procesu s nějakou předem danou hodnotou. Zpětná vazba od zákazníka je zajišťována v a.a.s. Škoda z více různých zdrojů a je možno vzájemně je ověřovat a kombinovat

4. Konkurence - ve vývoji dnešního trhu má stále větší slovo zákazník, který má stále větší nároky. Úspěšní jsou ti, co dokáží vyrábět přesně to, co si přeje zákazní - výrobky vysoké kvality za přiměřené ceny. Nejhlavnější konkurenční zbraní je čas.

5.2. Sedm nástrojů řešení problémů

1. Kontrolní listy - v Peguformu se jako kontrolní listy užívají chybové karty, do kterých se zapisuje počet zmetků za jednotlivé směny.

2. Histogram - je to sloupcový graf četností naměřených hodnot. Naměřené hodnoty se roztřiďují podle velikosti intervalů stejné délky. Pro četnost v jednotlivých délkách se sestrojuje graf. Histogram se nejčastěji používá pro znázornění rozložení měřených vlastností výrobku (tloušťka stěn, váha, rozměr určité části, délka šroubu), viz příloha č. 8.

3. Korelační diagram - poskytuje obraz vzájemné závislosti dvou proměnných naměřených v jednom procesu. Podle jeho tvaru usuzujeme, zda je mezi veličinami vztah pozitivní nebo negativní, silný, slabý či žádný. Např. souvislost tepla v hale s výkonem pracovníků, vztah teploty a viskozity nějaké hmoty.

4. Vývojový diagram - umožňuje vyjádřit, jak jednotlivé činnosti v procesu na sebe navazují. Využívá se při sledování toku výroby, pohybu materiálu, grafického znázornění různých postupů.

5. Regulační diagram - pomáhá identifikovat, kdy proces probíhá stabilně a kdy vybočuje z řady. Členové týmu jej vyplňují proto v souvislosti se zmetkovitostí, aby získali informaci o kvalitě výroby a v případě, že hodnoty přesáhnou regulační mez, musí se provést zásah do procesu (např. seřídit stroj)

6. Ishikawův diagram - je to diagram příčin a následků, znázorňuje různé faktory, které by mohly ovlivnit určitý definovaný problém. Je vhodným nástrojem pro hledání nejpravděpodobnějších příčin problému, viz příloha č. 9.

7. Paretův diagram - je to metoda sloužící k oddělení položek důležitých od položek méně důležitých, přičemž 20 % důležitých prvků rozhoduje o 80 % výsledku. Podle tohoto grafu se při řešení problému zaměřujeme na položky, které svým působením zapříčiňují 80% problému, viz příloha č. 10.

5.3. Workshopy

Tato forma KZ byla zvolena v Peguformu, neboť zde existuje řada problémů, které se týkají více než jednoho člověka. Na tyto problémy neexistuje jediná přímá odpověď a je potřeba sjednotit jednotlivé názory lidí. Čím více lidí se do řešení problému zapojí, tím více lidí se s tímto problémem seznámí.

Pořádání workshopu (dále jen WS) vyžaduje zvolení *moderátora*, který celý průběh řídí, usměrňuje a následně zpracovává výsledky a nápravná opatření. Při průběhu se by se měla respektovat určitá *pravidla*: nekritizovat návrhy, čím více návrhů, tím lépe, každý má možnost představit svůj návrh bez negativních důsledků... .

5.3.1. Průběh týmového workshopu

Týmové WS probíhají v Peguformu uvolněním pracovníků na určitou dobu (většinou 1 hod.) z procesu a jsou organizovány podle těchto pravidel:

1. Příprava WS - je nutné zajistit vhodný prostor, pomůcky, určit čas konání, potřebná data k řešení problematiky nebo ukázku vadného výrobku, jehož problematika se řeší.

2. Úvod WS - moderátor zahájí WS, představí pracovníky, kteří byly pozváni, určí pravidla WS.

3. Definice problému - je nutné pochopení současného stavu a celého procesu. Nejprve se ustanoví širší problémová oblast, většinou formou brainstormingu či z databanky návrhů na zlepšení. Tým si zmapuje skutečný stav přímo na místě a vytvoří si společný pohled na věc. Pracovníci zde používají techniky vizualizace jako např. kartičky, grafy, ukázky výrobků, fotografie, zdůraznění důležitého - rámečky, barvy, z tohoto důvodu:

Člověk si pamatuje: 10% toho, co slyší
50% toho, co vidí
80% toho, co dělá

4. Analýza příčin - vydefinují se hlavní příčiny problému pomocí např. Ishikawova diagramu.

5. Návrhy na zlepšení - vypracuje se seznam možných řešení, používají se metody brainstormingu, bodové metody). Pracovníci se snaží soustředit se na prevenci, při čemž

využívají výsledků z etapy č.4. analýza příčin, dále vyberou nejvhodnější řešení a ověří jeho proveditelnost.

6. Katalog opatření - v tomto kroku se vypočítají, je-li to možné, úspory, stanoví se termíny a zodpovědnosti, zpracuje se metoda realizace a její kontroly. Za zpracovaný výsledek ručí celý tým.

7. Presentace výsledků - pracovníci presentují výsledky vlastníkovi procesu a týmům, do jejichž práce změny zasáhnou

8. Realizace opatření - za realizaci je zodpovědný příslušný vedoucí pracovník, měla by probíhat v co nejkratším čase. Po jejím ukončení je zhodnocen výsledek, i graficky.

Na moderování takového workshopu si mohou pracovníci pozvat multiplikátora, který je v moderačních technikách proškolen nebo případně průmyslového moderátora, jejichž seznam vlastní jednotlivé personální útvary.

6. VYHODNOCENÍ PŘÍNOSŮ TÝMOVÉ PRÁCE

Při zavádění takového projektu je vždy obtížné vyčíslit finanční náklady a provést celkové finanční zhodnocení, neboť celý projekt je řízen personálním oddělením, které se zabývá řízením lidských zdrojů.

Z pohledu personálního útvaru lze říci, že byla výrazně snížena fluktuace zaměstnanců, došlo k zprůhlednění všech činností - vše je evidováno a na každý nedostatek se přijde při auditu či vyhodnocování. Pracovníci získali výhodu v možnosti střídat se v týmu na jednotlivých strojích, čímž se mohou vyvarovat pracovnímu stereotypu a zamezit zdravotním potížím.

Obrat ve strategii TP zaměřené na zákazníka přinesl firmě vyšší flexibilitu pracovních systémů, značně vyšší produktivitu, snížení zmetkovitosti, reklamací a plýtvání. Peguform získal díky TP certifikované systémy jakosti podle mezinárodních norem řady ISO 9 000, ISO 14 000, QS 9 000, VDA 6,1 a certifikaci životního prostředí EMAS.

Kvalifikovanější pracovníci se snaží získané poznatky zavádět do denních činností, organizují si lépe svoji práci, aby tím dosáhli co nejlepších výsledků. Sami si umí spočítat produktivitu a ostatní ukazatele, a tak někdy takto motivovaní pracovníci zjistí, že jeden člen v týmu je navíc a dochází k jeho vyloučení.

Možnost uplatnění vlastních názorů a nápadů na zkvalitnění výroby či možnost získat vysoké prémie vede někdy až k nezdravé soutěživosti mezi týmy.

I přes to se najdou pracovníci, kteří si myslí, že pokud plní svou práci v požadované normě a kvalitě je vše v pořádku a na týmové práci se podílejí pasivně a tím připravují své týmy o týmové prémie.

6.1. Návrhy na vylepšení týmové práce v Peguformu

Protože nic a nikdo není dokonalý tak i firma Peguform musí neustále zlepšovat svou činnost a hledat nové modernější cesty jak být úspěšnější, neboť i technologický pokrok roste každým dnem. Jestliže chce udržet krok se světem a získávat i nadále velké zákazníky musí jít stále dopředu.

1. Takovýmto krokem by měl být nový projekt ***TQM*** (Total Quality Management). Je to proces vedoucí ke změně celkového postoje a chování organizace, aby se zajistilo, že každý jednotlivec bude přispívat k úspěchu a plnění cílů organizace

TQM je neustálé uspokojování dohodnutých požadavků zákazníků (jak vnitřních tak vnějších) při co nejnižších nákladech a za pomoci angažovanosti všech pracovníků. Má za cíl spíše předcházet chybám než je zjišťovat a napravovat. Řídící činnost se zaměřuje na motivování a rozvíjení organizační kultury, která povzbuzuje každého jednotlivce k tomu, aby převzal osobní zodpovědnost a byl rád, že dělá svoji práci dobře.

2. Další velká změna by se měla týkat ***zapojení dalších pracovníků*** (kontroloři, zásobovači, technologové) Peguformu do TP. Jako záporný příklad bych uvedla situaci, kdy tým má za směnu vysokou zmetkovitost z důvodu nekvalitního, špatně skladovaného materiálu, za který je zodpovědný technolog. Technolog není motivován týmovou prémií, má stálý plat, tudíž pro něho není tato situace natolik závažná. Pracovníci, kteří nejsou zapojeni do TP narušují průběh procesu a málo spolupracují se členy týmu.

3. Pro zpracování výsledků by firma potřebovala ***software*** na vyhodnocení chybových karet ve výrobě, neboť starý je nepřesný a příliš komplikovaný.

4. ***Neustálé vzdělávání***.

7. ZÁVĚR

Na přelomu druhého a třetího tisíciletí stojí průmyslové podniky tváří v tvář celé řadě problémů. Nutnost trvale zvyšovat produktivitu je jedním z těch největších. Úspěšné podniky využívají k jeho řešení různých strategií a nástrojů, kterými mění „integrované systémy lidí, strojů, materiálů a energií."

Lze říci, že firmě Peguform se podařilo naplnit počáteční strategický záměr a se svými ekonomickými parametry, strojním vybavením, kvalitou a organizací práce se dostala na úroveň podobných západoevropských závodů. Růst produktivity v posledních letech a veškeré přínosy TP jsou velmi znatelné.

Díky německému vedení a certifikátům jakosti získává Peguform stále nové zakázky především od svého hlavního zákazníka a.a.s. Škody Mladá Boleslav, která je také ovládána německým managementem. Zatím by neměla mít žádné vážné ekonomické či procesní problémy.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. HEMINGWAY, J. : Narex Consult a.s., Praha 1994

2. MAŠÍN, I. : Cesty k vyšší produktivitě, Institut průmyslového inženýrství, Liberec 1996

3. Interní materiály podniku

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Organizační struktura

Příloha č. 2: Zápis z týmové schůzky

Příloha č. 3: Infotabule

Příloha č. 4: Identifikační list

Příloha č. 5: Kvalifikační matrice

Příloha č. 6: Týmový audit

Příloha č. 7: Hodnocení cílů výrobních týmů

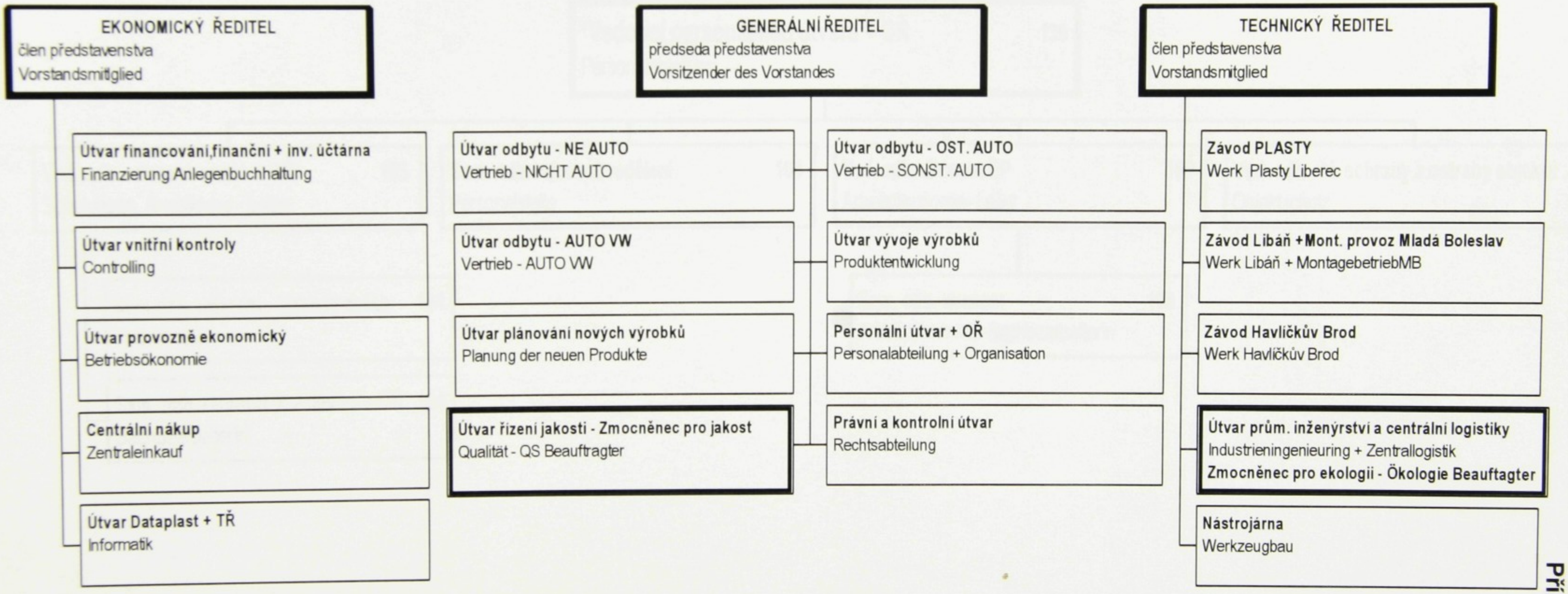
Příloha č. 8: Histogram

Příloha č. 9: Ishikawův diagram

Příloha č.10: Paretův diagram

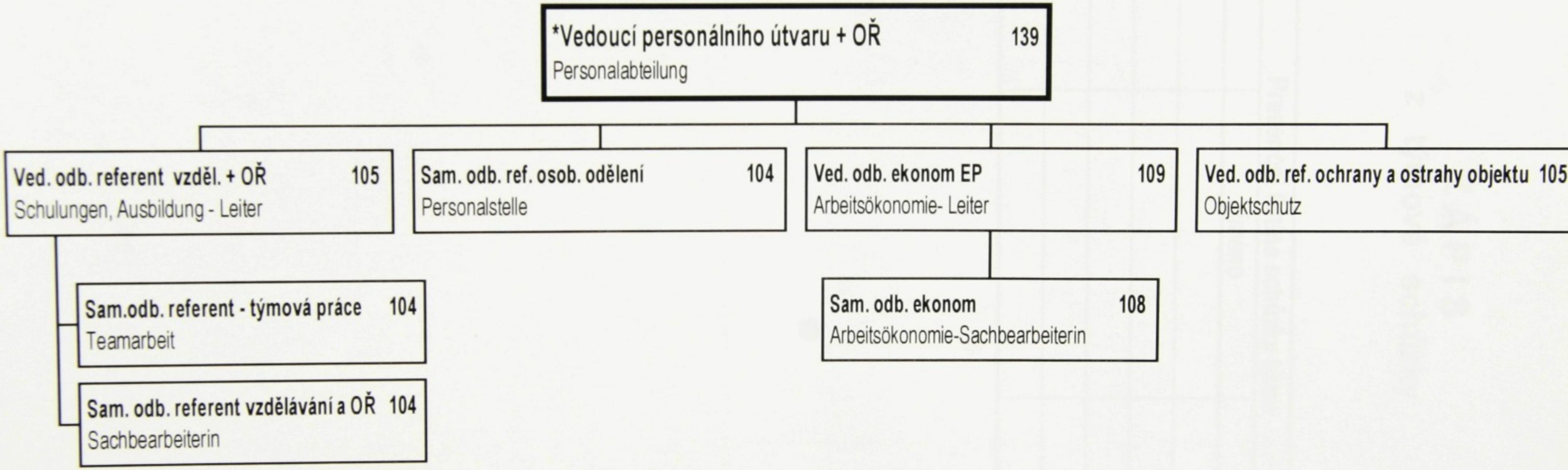
Příloha č. 1

PŘEDSTAVENSTVO SPOLEČNOSTI
VORSTAND



F S 08-98/006/00

Příloha č. 1


*Vedoucí personálního útvaru + OŘ 139
Personalabteilung
Ved. odb. referent vzděl. + OŘ 105
Schulungen, Ausbildung - Leiter
Sam. odb. ref. osob. odělení 104
Personalstelle
Ved. odb. ekonom EP 109
Arbeitsökonomie- Leiter
Ved. odb. ref. ochrany a ostrahy objektu 105
Objektschutz
Sam.odb. referent - týmová práce 104
Teamarbeit
Sam. odb. referent vzdělávání a OŘ 104
Sachbearbeiterin
Sam. odb. ekonom 108
Arbeitsökonomie-Sachbearbeiterin

ZÁPIS
z týmové schůzky

Název týmu :
Datum schůzky :

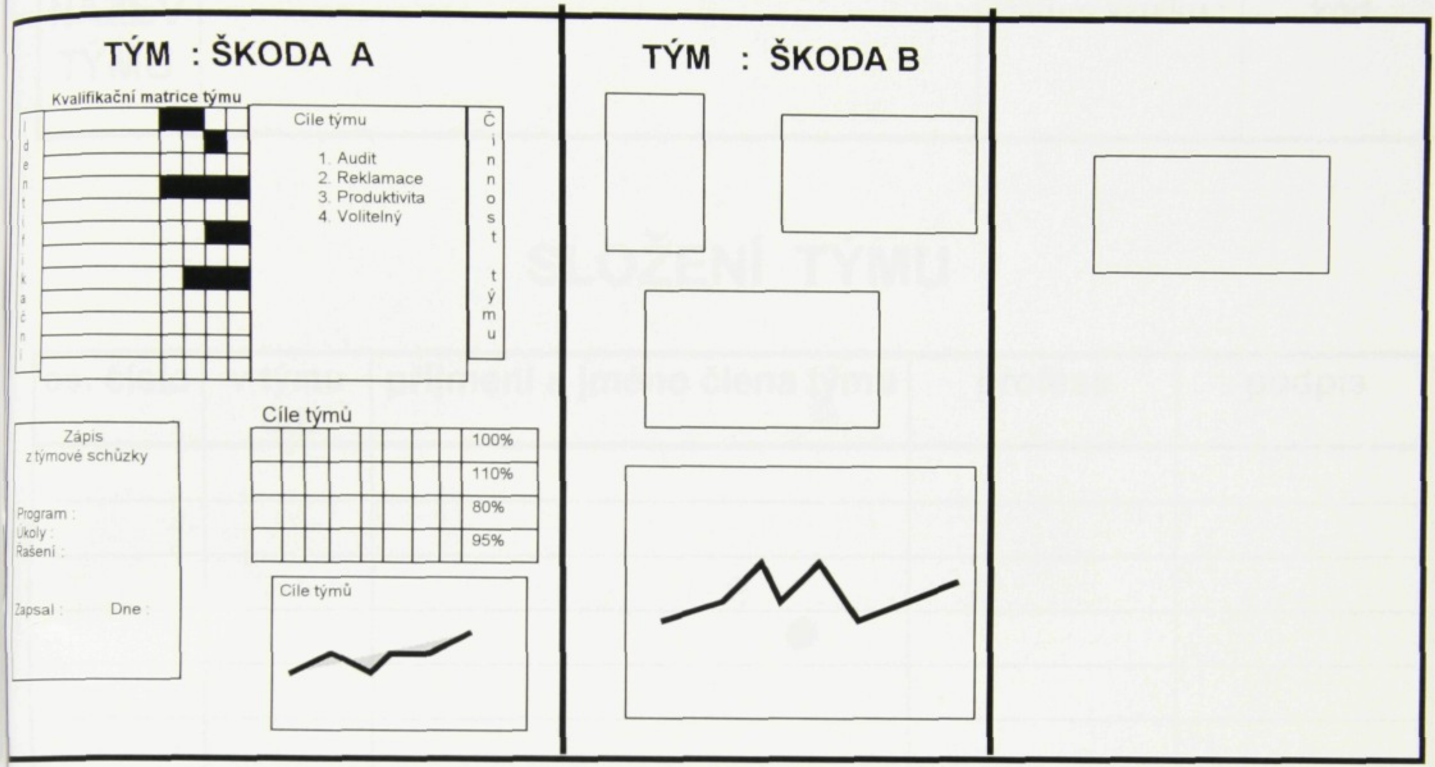
Presenční listina schůzky týmu		
jméno	jméno	jméno

Program :

Úkoly :

Zapsal : Dne :

INFOTABULE


TÝM : ŠKODA A
Kvalifikační matrice týmu
Identifikační
Cíle týmu
1. Audit
2. Reklamace
3. Produktivita
4. Volitelný
Činnost týmu
Cíle týmů
100%
110%
80%
95%
Zápis z týmové schůzky
Program :
Úkoly :
Rašení :
Zapsal :
Dne :
Cíle týmů
TÝM : ŠKODA B

Příloha č. 4

Identifikační list týmu

NÁZEV TÝMU		Datum vzniku :	kód

SLOŽENÍ TÝMU

os. číslo	v týmu od:	příjmení a jméno člena týmu	profese	podpis

Koordinátor	Patron týmu	Počet členů týmu
jméno	jméno	
podpis	podpis	

Zpracoval : jméno a podpis

Datum změny : 01.06.98

F S 08-98/001/00

Příloha č. 5

KVALIFIKAČNÍ MATRICE

týmu : **kód :**

č.	činnost - pracovník	tar. tř.													
1.															
2.															
3.															
4.															
5.															
6.															
7.															
8.															
9.															
10.															
11.															
12.															
13.															
14.															
15.															
16															
17															
18.															
19.															
20.															

Doplnění znalostí provedl : **Dne :**

Zpracoval : **Dne :** **Změna činností :** **Dne :**

F S 08-98/004/00

Audit týmu :

Koordinátor : Středisko :

č.	otázka	ano	ne	poznámka
TÝMOVÉ SCHŮZKY				MAX. 6 BODŮ
1	Konají se pravidelně schůzky týmu ? (min. 1x měsíčně) Jsou z těchto schůzek pořizovány zápisy ?	2	0	
2	Obsahují zápisy všechny náležitosti ? (seznam účastníků, jejich podpisy, řešená problematika, datum konání...	1	0	
3	Je v zápise z června až července zapsáno seznámení členů týmu s novým hodnocením cílů týmů ?	3	0	
INFOTABULE				MAX. 5 BODŮ
4	Jsou na infotabuli platné dokumenty týmu ? (aktuální identifikační list týmu s podpisy , kvalifikační matrice,zápis z poslední schůzky týmu....)	1	0	
5	Je na infotabuli aktuální sledování plnění cílů týmů ? (týdenní, měsíční ?)	3	0	
6	Jsou na infotabuli další aktuální informace např. o jakosti, dění na středisku, atd ?	1	0	
ZLEPŠOVÁNÍ				MAX. 4 BODY
7	Dělá tým zlepšování ? (zápisy z workshopu, zápis z týmové schůzky o řešení a vyřešení nějakého problému na pracovišti..)	2	0	
8	Používají členové týmu při řešení základní nástroje kvality ?	1	0	
9	Podávají jednotliví členové týmu INSpirativní návrhy ?	1	0	
CÍLE TÝMU				MAX. 7 BODŮ
10	Jsou členové týmu schopni definovat cíle týmu ?	2	0	
11	Jspu cíle týmu pravidelně vyhodnocovány a dělána nápravná opatření v případě špatného výsledku ?	3	0	
12	Jsou všichni členové týmu seznamováni průběžně s výsledky ?	2	0	
JAKOST				MAX. 8 BODŮ
13	Vyplňují všichni členové týmu správně chybovou kartu?	3	0	
14	Znají všichni členové týmu cíle jakosti závodu ?	2	0	
15	Znají členové týmu, kteří vyplňují regulační diagram, proč to dělají a co znamená ?	2	0	
16	Znají členové týmu základní dokumentaci jakosti u stroje ?	1	0	
CELKEM				

Auditor :

Audit proveden dne :

Příloha č. 7

F S 08-98/006/00

Závod :

Hodnocení cílů výrobních týmů za období : stř:

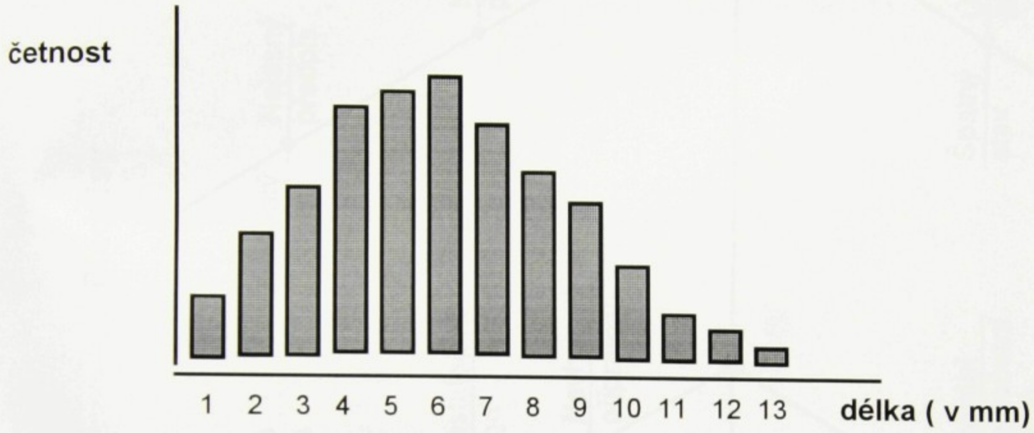
sm	č.týmu	audit	%	reklamace	%	produktivita	%	volitelný	%	celkem	pořadí
1			20		30		10		5	65	
2			20		30		10		5	65	
3			20		30		10		5	65	
4			20		30		10		5	65	

Produktivita

sm	č.týmu	dobré ks/ normohod.	odprac.hod týmu		produktivita v %		pořadí
1	0						
2	0						
3	0						
4	0						

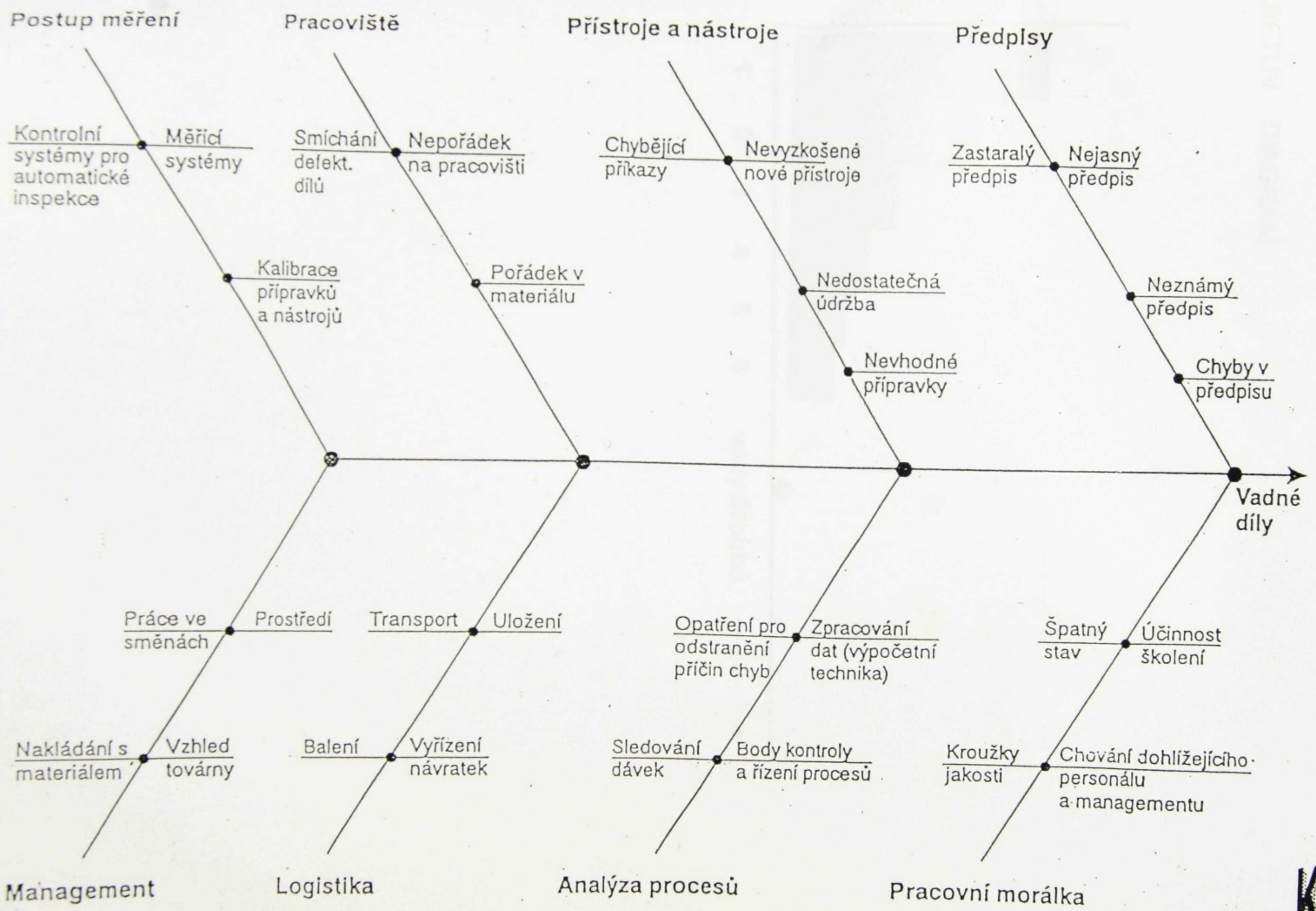
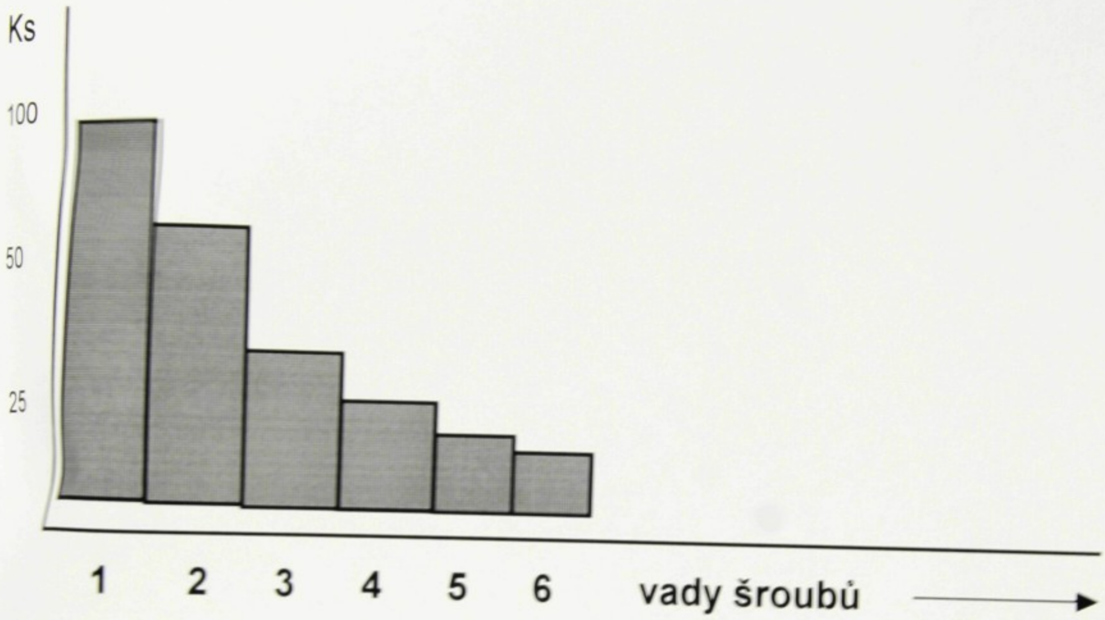
Datum zpracování : Vyhodnotil :

HISTOGRAM



Příloha č. 9

KVP2



PARETŮV DIAGRAM