

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
Ekonomická fakulta  
Katedra řízení

Studijní program: 6208 B Ekonomika a management  
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

## Týmová práce a tvorba týmů

Vedoucí bakalářské práce  
doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

Autor  
Miroslav Bartuška

2013



JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
Fakulta ekonomická  
Akademický rok: 2010/2011

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Miroslav BARTUŠKA**  
Osobní číslo: **E09379**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**  
Název tématu: **Týmová práce a tvorba týmů**  
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

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

#### Cíl práce:

Analýza systému týmové práce a tvorby týmů v řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci, návrhy změn a doporučení zlepšení řízení této oblasti

#### Metodika práce

Studium, získání a shromáždění primárních a sekundárních dat, zpracování a vyhodnocení odborné literatury, zdrojů a teoretických východisek zabývajících se problematikou teambuildingu, provedení analýzy současného stavu využívání týmové práce, komparace a syntéza dat spočívající v propojení výsledků z provedených analýz s teoretickými poznatky; návrhy a doporučení pro výstavbu týmů a kvality týmové práce.

#### Rámcová osnova

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Cíl práce a metodika zpracování, 4. Analýza systému týmové práce a tvorby týmů, 5. Diskuze a návrh rámcových změn, 6. Seznam literatury 7. Závěr

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**  
Rozsah pracovní zprávy: **30 - 50 str.**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:


- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3  
DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1300-4  
FORSYTH, P. *Jak motivovat svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2128-6  
HERMOCHOVÁ, S. *Teambuilding*. 1.vyd. Praha : Grada, 2006. ISBN 80-247-1155-9  
PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. 3.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2448-5

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.**  
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **21. března 2011**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **15. dubna 2012**

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.  
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentská 13 (26)  
370 05 České Budějovice

  
doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 21. března 2011

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Týmová práce a tvorba týmů vypracoval samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se

zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě – v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích 10. 4. 2013

.....  
Miroslav Bartuška

## **Poděkování**

Děkuji doc. Ing. Darje Holátové, Ph.D. za cenné rady a poskytované odborné konzultace důležité při zpracování bakalářské práce.

Současně děkuji vedení podniku DREVYS PRO s.r.o. konkrétně řediteli firmy DREVYS PRO s.r.o. Pavlu Seidlovi za poskytnutí cenných informací důležitých pro vypracování bakalářské práce.



## Obsah

1. Úvod .....	2
2. Literární přehled .....	4
2.1. Pracovní skupina a charakteristika týmu.....	5
2.2. Role v týmu.....	10
2.3. Formování a tvorba týmu.....	12
2.4. Konflikty v týmu.....	16
2.5. Odměňování pracovníků.....	18
3. Metodika a cíl práce .....	21
4. Analýza podniku a systému týmové práce.....	23
4.1. Charakteristika společnosti.....	23
4.2. Organizační struktura společnosti.....	24
4.3. Výroba v podniku.....	27
4.4. Odměňování zaměstnanců.....	33
5. Diskuze a návrh rámcových změn.....	35
6. Závěr.....	40
7. Summary.....	42
8. Seznam literatury.....	43
9. Seznam tabulek, obrázků a grafů.....	45
10. Přílohy.....	46



# 1. Úvod

V současné moderní době je snahou podnikatelských subjektů a organizací získat a udržet co možná nejlepší pozici na dynamickém trhu. Podnik, který chce mít svou dobrou pozici na trhu, musí stále více hledět na své zdroje a nízké náklady. Jedním z nejdůležitějších zdrojů podniků jsou zaměstnanci.

Dobře motivovaný zaměstnanec je nejen loajální ke svému podniku, ale také je zainteresován do výrobního procesu a snaží se dosahovat maximálních výsledků. Dobrý pracovník je pro společnost stejně důležitý jako materiálové zdroje nebo technické vybavení podniku.

Zavedení týmové práce do podniku přináší lepší zapojení všech zaměstnanců do pracovního procesu. Každý jednotlivec je zodpovědný za svou část práce nebo projektu. Týmová práce skýtá mnoho dalších výhod: zefektivňuje komunikaci napříč podnikem jak mezi zaměstnanci, tak i vedoucím týmu a vedením podniku, zaměstnanci jsou lépe informováni, podporuje dobrého ducha na pracovišti. Pracovníci se podílejí na výsledcích podniku a to jim přináší lepší pocit z práce.

Někteří pracovníci se chtějí v práci dále rozvíjet. Týmová práce pomáhá k individuálnímu rozvoji i tím, že si rozšiřují kvalifikaci v rámci týmu. Zaškolení pracovníci si střídají práci v týmu, čímž lze předcházet monotónnosti práce, navíc si své znalosti udržují dlouhodobě. O zaměstnance je potřeba se starat neustále a pracovat na jejich profesním i osobním růstu.

Jednou z nejdůležitějších oblastí v podniku je odměňování zaměstnanců. Správně odměněný pracovník bude spokojený a nebude mít důvod hledat jinou práci. Mzda slouží zaměstnanci na pokrytí osobních nákladů a do velké míry určuje jeho životní úroveň. Mzdou ohodnocuje zaměstnavatel práci svého zaměstnance obvykle z pohledu produktivity a kvality práce. Další důležité faktory, které mají vliv na práci zaměstnance, jsou také pracovní prostředí, mezilidské vztahy panující na pracovišti nebo zvyšování kvalifikace.

Každého zaměstnance bude motivovat něco jiného, proto by měla mít organizace zahrnuto ve svém motivačním systému složky pro každého jednotlivce.

Každý podnik by měl mít vyhovující pracovní podmínky pro své zaměstnance, dobře o ně pečovat a sledovat jejich zájmy.

Cílem bakalářské práce Týmová práce a tvorba týmů je analýza týmové práce, návrh rámcových změn v oblasti tvorby týmové spolupráce v podniku DREVYS PRO s.r.o., společnosti zaměřující se na dřevozpracující průmysl.

## 2. Literární přehled

Týmová práce je forma organizace práce. Jedná se o formu práce, kdy jednotlivci spolupracují na plnění společných cílů nebo úkolů a tím zvyšují produktivitu procesů [1]. Pro každou organizaci není týmová práce dle autorů vhodná. Uvádějí tyto výhody a nevýhody týmové práce.

Dle Kolajové [2] mezi výhody týmové spolupráce patří tyto:

- Tým víc ví – Každý jednotlivý člen má své vlastní zkušenosti, vědomosti a názory. Při společné práci, či řešení problémů se různé úhly pohledu hodí. Nabízejí se hlavně různé možnosti řešení.
- Tým má synergický efekt – vyjádřeno nematematicky  $1+1=3$  – Což v praxi znamená, že pouhý součet převyšuje možnosti všech členů. Týmová práce zvyšuje efektivitu jednotlivců, inspirují se nápady druhých a vzájemně se doplňují. Tím se zvyšuje nejen výkon týmu ale i každého člena.
- Tým podněcuje a rozvíjí – Hledání problémů a řešení společně přispívá k rozvoji kreativity, netradičních nápadů a podněcuje k vyšším výkonům. Tým ví, co má vytvořit. Obrazně řečeno zná svůj cíl a hledá cestu.
- Tým vyrovnává – Kompromisy, které vznikají při řešení problémů a překážek vedou k rovnováze v týmu. Tím se odstraňují krajní postoje a názory. V určitých případech může být tým nápomocen i v osobním životě.
- Budují se v něm vztahy mezi lidmi – Každý přichází do týmu z určité sociální skupiny. V týmu nicméně musí všichni vzájemně spolupracovat, což vede k lepší vztahům mezi členy.
- Urychlí se cesta k řešení – Víc hlav, víc ví. A správnou tvořivostí se tým může dostat k řešení rychlejší cestou.

Nevýhody týmové práce jsou dle Kolajové [2] tyto:

- Nebezpečí konfliktů
- Potlačování individuality
- Neschopnost některých členů vycházet s ostatními
- Nutnost podřízení se normám a pravidlům
- Potlačení krajních řešení, které by mohly být někdy přínosem
- Nutnost společného cíle
- Spolupráce může být časově náročnější

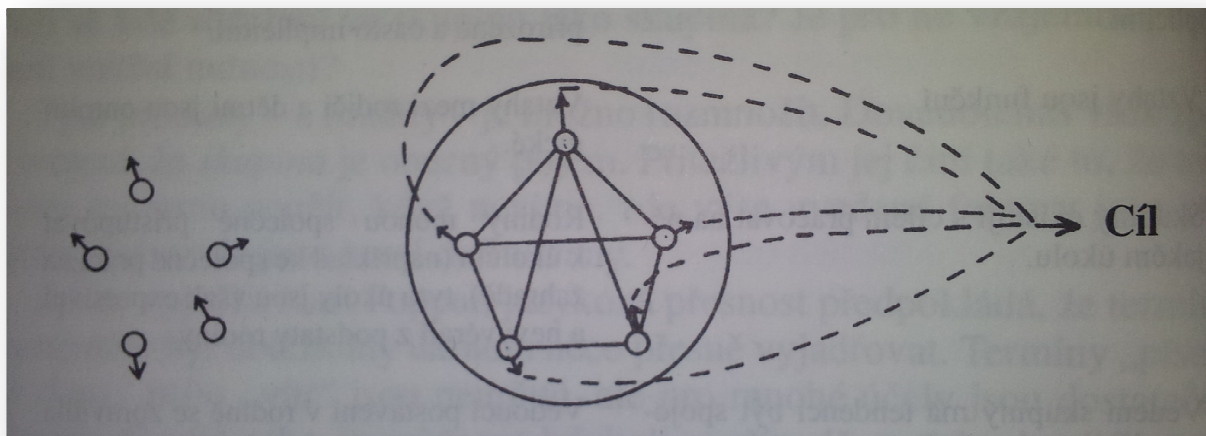
## 2.1. Pracovní skupina a charakteristika týmu

Pracovní skupina je společenství lidí, které se vyskytuje v pracovním prostředí – kanceláři, nákupním oddělením, ranní směně. Zde bude s největší pravděpodobností existovat společný úkol. Dle Adaira [3] charakterizujeme pracovní skupinu takto:

„Seskupení lidí tvoří zřejmě pracovní skupiny tehdy, má-li většinu těchto charakteristik (někdy i všechny):

- Definovatelné členství – seskupení dvou nebo více lidí, identifikovatelné jménem nebo úkolem
- Skupinové povědomí – členové se považují za skupinu, mají kolektivní vědomí jednoty, vědomě se navzájem mezi sebou identifikují.
- Představa sdíleného účelu – členové mají stejný společný úkol nebo společné cíle či zájmy
- Vzájemná závislost – členové si potřebují navzájem pomáhat, aby dosáhli splnění cílů, kvůli kterým se ke skupině připojili
- Vzájemná součinnost – členové mezi sebou komunikují, ovlivňují se navzájem, vzájemně spolupracují a reagují jeden na druhého
- Schopnost vyvíjet činnost jednotně – skupina může pracovat jako jeden organismus [1].“

Obrázek 1: Vytváření pracovní skupiny:



Zdroj: Adair [3]

Pro lepší názornost rozlišení pracovní skupiny a týmu uvádím tabulku s rozdíly dle Krügera [4]. Ten se na charakteristiku dívá takto:

Tabulka 1: Rozdíl mezi pracovní skupinou a týmem

Charakteristické znaky	Skupina	Výkonný tým
Jak je tomu se zájmy členů?	Většina sleduje vlastní zájmy.	Všichni táhnou za jeden provaz.
Jak je tomu s cíli?	Jsou sledovány různé cíle.	Všichni sledují tentýž cíl.
Co má prioritu?	Příslušnost ke skupině je podřazena osobním zájmům.	Příslušnost k týmu má nejvyšší prioritu.
Jak to vypadá s organizací?	Organizace je uvolněná a nezávazná.	Organizace je jasná, pevná, závazná.
Jaká je motivace?	Motivace přichází zvenku ( <i>prostě se musí...</i> ).	Motivace přichází zevnitř ( <i>prostě se chce...</i> ).
Kdo komu konkuruje?	Jednotlivci si konkurují navzájem.	Konkurence je zaměřena směrem navenek.
Jak se komunikuje?	Komunikuje se zčásti otevřeně, zčásti skrytě.	Informační proces a zpětné vazby probíhají otevřeně.

Jak je tomu se vzájemnou důvěrou?	Vzájemné důvěry ke skupině bývá málo.	Silná důvěra mezi členy navzájem a v týmu vůbec.
-----------------------------------	---------------------------------------	--

Zdroj: Krüger [4]

Autoři vysvětlují slovo tým každý jiným způsobem. Definice slova tým má až matoucí mnohoznačnost. Neshodují se v jednoznačném vymezení pojmu tým.

Dle Urbana [5] chápeme tým takto:

„Skupina vzájemně spolupracujících osob spojená společným cílem, společnou zainteresovaností a odpovědností, vzájemnou důvěrou a společně přijatými pravidly vzájemné spolupráce. Krom toho je pro úspěšně fungující týmy zpravidla charakteristické i vědomí určitého poslání, jež vnitřní soudržnost týmu posiluje. Na rozdíl od běžné pracovní skupiny disponuje však tým i určitými pravomocemi, které se týkají možnosti společně rozhodovat o postupu, organizaci či rozdělení své práce, o zavádění inovací apod. Vzájemná spolupráce i společná odpovědnost za výsledky práce znamená, že práce jednotlivých osob je v týmu i pod trvalým dohledem a kontrolou jeho ostatních členů [5].“

B. B. Smith [3] uvádí:

„Tým je skupina, v níž jednotlivci mají společný cíl a v níž pracovní činnosti a dovednosti každého člena vzájemně na sebe účelně a plynule navazují, jako – užíjeme-li mechanické a statické analogie – na sebe navazují jednotlivé části skládačky, dohromady vytvářející nějaký vzor [3].“

Dvojice autorů Katzenbacha a Smithe [2] uvádí tým jako:

„Malou skupinu lidí se vzájemně se doplňujícími dovednostmi, kteří jsou oddáni společnému účelu, pracovním cílům a přístupu k práci, za něž jsou vzájemně odpovědní [2].“

Dle Moxona [6] je tým, pokud má tyto odlišnosti od skupiny:

- Společný cíl
- Týmovou identitu
- Provázané funkce
- Dohodnuté normy nebo hodnoty, které určují chování

Co se týče všech definic týmu, možná nejlépe vystihuje výzkum Wiendieck [7], který došel při srovnání dvaceti formulací týmu k následujícím pěti společným znakům:

„Tým je malá pracovní skupina:

- Členěná podle funkcí;
- Se společnými cíli;
- S intenzivními vzájemnými vztahy;
- S výrazným kolektivním duchem;
- Se silnou soudržností mezi členy týmu [7].“

Jednou z prvních odpovědností při vedení je formulace a definice správného cíle. Podle Adaira [3] pokud jasně nevíte, čeho chcete dosáhnout, nemůžete k tomu směřovat ani své lidi. Jestliže je cíl určený musí ho akceptovat i tým. Dobrý cíl by dle Horníka [8] měl mít následující pravidla:

Tabulka 2: Pravidla SMART

<b>SMART</b>	
<b>S</b>	<i>specifický</i>
<b>M</b>	<i>měřitelný</i>
<b>A</b>	<i>akceptovatelný</i>
<b>R</b>	<i>realistický</i>
<b>T</b>	<i>termínovaný</i>

Zdroj: Hroník [8]

O správné velikosti týmu se mnoho autorů pře. Dle Daigelera [9] je důležité dbát na správnou velikost týmu, říká, že pět a více členů je ideální pro kreativitu týmu. Na druhou stranu uvádí, že v týmu s více jak devíti členy je těžké diskutovat. Na problematiku se dívá podobně i Urban [10], který uvádí ideální velikost týmu v rozmezí 4 - 12 osob. Jako důležité uvádí i délku období, ve kterém tým působí.

Jeden z dalších pohledů na velikost týmu je od Krügera [4], že tým by měl být dostatečně velký, aby reprezentoval různými znalostmi, zkušenostmi a zručností. Ale měl by být také tak malý na to, aby z praktického hlediska umožnila jeho velikost hladkou výměnu informací. Tím pádem produktivní velikost týmu by měla dle Krügera [4] splňovat tyto faktory:

- „Jasná a přehledná dělba rolí a úkolů,
- rychlá a vzájemná výměna informací,
- plodné vyjadřování kladů a záporů argumentace,
- časově omezeného zpracování a vyřešení vztahových problémů a konfliktů [4].”

Každý tým má určité charakteristické rysy. Jedná-li se o sdílení cíle nebo o možnosti rozvoje. Podle Plamínka [11] se může charakterizovat takto:

Sdílené cíle – Klíčem k úspěšné spolupráci je sdílení. Čím větší průnik hodnot, cílů a myšlenek, tím lépe. Dohromady může tým fungovat jako celek a stát se sdíleným jen když spolu budou všichni členové komunikovat.

- Kvalitní komunikace – informace se přenáší efektivněji, rychleji a přesněji
- Sdílené cesty - podobné jako u sdílení cíle. Založeny na sdílené soustavě hodnot a pravidel (př. právo na vlastní názor atd.).
- Rozdělení rolí – každý člen hledá v čase svou specifickou roli [11].

Důležitá je i možnost rozvoje. Kvalitní tým má dynamický charakter. Prožívá úspěch, ale dokáže se poučit i z neúspěchu, který ho posouvá dál v práci.



## 2.2. Role v týmu

Pojetí role znamená v pracovním světě chování jedince v rámci určitého týmu. K této problematice existuje několik přístupů, např. M.B. Milese a R.M. Belbina [12]:

- Inovátoři – tvořiví lidé, z jejichž hlav pocházejí vynálezy a nové myšlenky. Pracují obvykle odděleni od skupiny. Občas mají až nerealistické a radikální myšlenky.
- Vyhledávači zdrojů a příležitostí – jedná se o nadšence a extroverty. Jejich úkolem je navazování nových kontaktů, obchodních příležitostí a rozvíjení spolupráce se stávajícími zákazníky. Mají velký sklon ke zvědavosti a při nízké stimulaci ostatních, jejich zapálení pro věc rychle klesá.
- Koordinátoři – jejich hlavní schopnost je směřovat ke společnému cíli. Dobře rozpoznají individuální talent, mají všeobecný rozhled a uznávaný respekt.
- Formovači – jsou považováni za soutěživce. Mají velkou motivaci a chtějí vždy vyhrát. Jsou tvrdohlaví a při překážkách hledají jinou cestu. Reagují velmi emociálně. Mohou být dobrými manažery, nebojí se přijmout nepopulární opatření.
- Vyhodnocovači – jsou seriózní a obezřetné osobnosti. Málokdy se mýlí a jsou dobrými mysliteli. V rozhodování jsou pomalejší, ale vše si dokonale promyslí. Umí dobře analyzovat problémy, nedostatky.
- Týmový pracovníci – bývají největší oporou týmu. Jsou mírní, družní, diplomatičtí a mají zájem o ostatní. Nemají rádi konflikty. Není obvyklé, že by se tito lidé stávali manažery. Pro vedoucí jsou zpravidla oblíbení.

- Realizátoři – mají všeobecný smysl pro praktičnost a disciplínu. Dávají přednost práci a řešení problémů. Často dosahují manažerských pozic díky dobrým organizačním schopnostem.
- Dotahovači – mají výborný smysl pro detail, nezačnou nic, co by nebyli schopni dokončit. Jsou velice dobře motivováni vnitřně. Typičtí jsou introverti.
- Specialisti – jsou odborníci na slovo vzatí. Jejich hlavní charakteristikou je vysoká profesionalita a specializovanost. Bohužel občas používají až moc složité termíny [12].

Dle Plamínka [11] je jedna z nejdůležitějších rolí v týmu role lídra. Ideální varianta je, když je manažer formální ale i neformální autoritou. Vedoucí není, jak si mnoho lidí myslí despotický jedinec. Pokud je ostatními členy týmu zvolen spravedlivou volbou je dle Adaira [3] zpravidla lépe akceptován. Ve většině oblastí se vedení zakládá na respektu a důvěře, ne strachu a podrobení. Vedení zahrnuje soustředěné úsilí dosahovat společného cíle.

K vedení týmu přistupuje každý jinak. Principy řízení týmu jsou dle Baye [7] tyto:

- „Vést
  - Vytvářet rámcové podmínky pro úspěšnou práci týmu
  - Budovat kulturu orientovanou na výkon
  - Vyvíjet a uplatňovat systémové cíle a systém controllingu
  - Budovat procesy zpětné vazby
  - Rozvíjet stupeň sebeřízení a sebeorganizace podle stupně vyspělosti týmu
- Vyžadovat
  - Vyžadovat práci orientovanou na proces a přání zákazníků

- Neustálé zlepšování všech vztahů mezi vstupem a výstupem v týmu směrem dovnitř a navenek (kontinuální proces zlepšování)
  - Flexibilita při plnění všech úkolů
  - Všichni přispívají k vytváření týmu
  - Uplatňování standardizovaných pracovních metod
  - Aktivizovat ochotu učit se (změna přináší šance)
  - Sociální chování a chování při práci podporující týmovou práci
- Podporovat
    - Rozvíjet kompetence jednotlivců a týmů v oblastech potřeby
    - Pomáhat při rozvíjení samostatnosti a vyspělosti týmu
    - Koučování týmu při řešení problémových situací (pomoc směřující ke svépomoci) [7].”

Dodržením základních prvků vedení se lídr stane přirozenou autoritou týmu, což bude pro tým znamenat silnou vůdčí osobnost ve svém čele a tým se tak stává silnějším.

### 2.3. Formování a tvorba týmu

Týmům jsou přisuzovány lepší schopnosti. Jde hlavně o to, že do týmu vstupují různé povahy, názory a osobnosti. Ideální představa vývoje týmu je lineární, cílevědomá a s vysokou efektivitou. Nicméně v průběhu spolupráce nastávají různé situace, konflikty, které se musí řešit. Proces vývoje týmu dle Baye [7] probíhá ve dvou rovinách:

- „věcná, kde se jedná o všechny aspekty věcného zvládnutí úkolu včetně sebeorganizace týmu
- interakce, do které jsou zahrnuty všechny rysy mezilidských vztahů v týmu, jako např. pořadí hodnot, uplatňování vlivu, žádané a nežádoucí způsoby chování, nacházení vlastní role atd.[7].“

Týmy procházejí těmito dvěma rovinami ve čtyřech fázích. Pro vývoj týmu jsou tyto fáze nevyhnutelné, ale na druhé straně slouží jako kompas k určení místa ve vývojovém procesu.

- Orientační fáze – jde o utváření týmu. Každý jednotlivý člen přichází s očekáváním z hlediska věcné povahy i vztahů a také s sebou přináší předešlé zkušenosti.
  - V rovině věcné se řeší otázky typu: Co děláme? Co bude náš cíl? Jaká bude organizace, abychom mohli začít v práci?
  - V rovině interakce obvykle všichni vyčkávají, oťukávají, jsou spíše v obranné pozici. Každý dobře zvažuje svou roli v týmu. Nedochází k výměně myšlenek. Své chování směřují členové převážně k vedoucímu týmu.
- Fáze konfrontační a konfliktní – pro vznik kvalitního týmu je velice důležitá. Týmy, které v této fázi uvíznou, nejsou zpravidla dlouhodobě úspěšné.
  - V rovině věcné zažíváme rozpor mezi ideami členů týmu a úkolem. Z části se dostavuje spor jakých metod, postupů se má použít.
  - V rovině interakce do hry vstupuje boj o moc, tvoří se kličky a otevřeně se střetávají názory. Často se členové týmu opírají o argumenty typu: jsem starší, hlavní vedoucí úseku, odborník či mám větší zkušenosti s týmovou prací. Nyní vyvstávají napovrch city, jež byly v první fázi značně potlačovány. Pod palbu kritiky se dostává i vedoucí. Na konci této fáze musí dojít k základnímu vzájemnému souhlasu.
- Fáze konsenzu, kooperace, kompromisu – tato fáze je charakteristická hlavně uklidňováním nálady v týmu. Každý člen již zjistil, že přehnaná soutěživost nikam nevede. Vytvořily se normy chování.
  - Ve věcné rovině probíhá výměna potřebných informací, skutečností a názorů. Každý člen se snaží dojít k řešení problémů, vytváří se pravidla hry.
  - V rovině interakce se nedějí žádné zvláštní jevy. Nyní tým nachází solidní základnu pro svou práci.

- Fáze interakce a růstu – většina týmové energie se soustředí na řešení úkolu. Jednotlivci jsou v situaci sebeřízení a efektivity. Většina aktivit vede ke splnění úkolu. Teď je tým schopen a připraven dosahovat kvalitních výkonů. Pravidelně se konají porady k získání zpětné vazby. Rozdělení pozic v týmu je jasné [7].

Dle Němce [13] můžeme charakterizovat jiný pohled na tvorbu týmu:

- „Jen jeden vůdce - Vedoucí týmu (kapitán) si vybere pouze takové lidi, kteří jsou jeho kopíí. V týmu pak mají spolupracovat typy, které chtějí podobně jako šéf mluvit do vedení i ve strategických otázkách, takže se podstatně zvyšuje potenciál střetu.
- Jasný cíl - Cíl týmu nebyl dostatečně jasně definován a komunikován tak, aby cílům porozuměl bezvýhradně každý jeho člen. Takové týmy jsou vytvořeny obvykle podle zásady "Nějak začneme, nějak se to vyvrbí".
- Nepodceňovat starší členy - Tým není dostatečně "pestrý". Lepší výsledky dávají zpravidla smíšené týmy. Nejen ve smyslu přítomnosti obou pohlaví, ale také ve věkové struktuře. Trend, spoléhání se téměř výhradně na mladé, může vést k přílišné soutěživosti a k objevování mnohokrát objeveného. Zkušenosti mají velkou cenu a starší členové týmu do něj vnášejí větší klid. V některých případech je dobré přijmout do týmu i externisty, kteří mohou do takové skupiny vnést nerutinní možnosti řešení.
- Všichni se musí "očuchat" - Vedení trvá na co nejrychlejším zahájení činnosti týmu. Skupina, jejíž příslušníci mají dospět k určitému řešení či naplnění cíle, bude pracovat lépe, když její členové dostanou příležitost ke vzájemnému "očichání se". Zcela špatné je, pokud členové týmu mezi sebou komunikují pouze emaily nebo telefonicky.
- Sjednotit "hodnoty" - Stanovení společných "hodnot". Jde o zdánlivé maličkosti, jakými mohou na první pohled být třeba vztah k dochvilnosti či motivace pro účast v týmu. Postoj typu "Když nic jiného nemáš, tak i tohle je dobré" se rychle projeví v "odpadlictví".

- Pozor na rozdílné kultury - Role hodnot vyniká zejména v mezinárodních týmech, které budeme nuceni vytvářet stále častěji. Tady je zejména potřeba připomenout, že vztah k času je rozdílný v odlišných zemích a kulturách. Jiný je také vztah mezi nadřízeným a podřízeným. Existují totiž kultury, kterým je menší formálnost ve styku s nadřízenými absolutně proti mysli.
- Spory řešit otevřeně - Šéf se rozhodne, že bude řešit i banální spory ve skupině. Naopak má nechat skupinu, aby své členy soudila sama, a přivlastnit si teprve konečné slovo. Výtka - nebo naopak pochvala - ze strany ostatních členů skupiny je zpravidla daleko účinnější než ze strany šéfa. Členové týmu by si měli uvědomovat, že nepracují proto, aby byl jejich šéf spokojen, ale aby bylo dosaženo společného cíle.
- Nepotlačovat individualitu - V každém týmu se časem objeví někdo, kdo se svojí individualitou vymyká průměru. Pokusy přeformovat takového člověka povedou pouze k tomu, že se zároveň utlumí také jeho kreativita. Pokud by se však takový nadměrný individualismus měl projevovat trvale rušivě, v zájmu týmu by měl být vyloučen.
- Ženy stmelují - Ženy jsou lepšími vůdci týmu (kapitánem) než muži. Jsou totiž lepšími komunikátory, jsou sdílnější, nebojují tolik o moc. Na rozdíl od mužů se kromě toho nestydí přiznat hranice svých možností.
- Spory řešit neprodleně - Chybou je brzdit kontroverzní diskuse. Jakékoli spory nicméně musejí být ve skupině vyjasňovány co možná nejrychleji a otevřeně. Odklady nejsou na místě, jinak mohou přerůst v krizi. A řešení krizí ve vztazích je vždy komplikovanější než řešení konfliktů [13].”

Po vytvoření týmu a zaběhnutí týmové spolupráce je důležité tým udržet v dynamickém tempu rozvoje. Znamená to stálý důraz na dodržování týmových pravidel, kladení důrazu na vzdělávání jednotlivců, správné řešení konfliktů v týmu.

## 2.4. Konflikty v týmu

Není snadné určit organizační cíle, kde se často naráží na rozpory mezi osobními cíli jednotlivců, kteří se je snaží prosadit na úkor zájmů společných. Je možné, že tato situace nastane i ve chvíli, kdy jsou cíle odsouhlaseny a přijaty. Je možné, že někteří členové si cíle špatně přeloží, či poupraví ke svým zájmům. V tuto chvíli obvykle dochází ke konfliktu v týmu.

Rozpory, rozdíly v potřebách a konflikty jsou považovány za rušivé momenty, které narušují zdravý chod organizace. Musí se tudíž včas odstraňovat. Za hlavní cestu k řešení se dle Bělohlávka považuje vyjednávání. Úspěšným cílem managementu konfliktu je v podstatě zvýšení výkonnosti a efektivnosti organizace [14].

Dle Bělohlávka [14] se v 70. letech objevuje nová revoluční myšlenka – konflikt může být pro organizaci žádoucí. Protože nekonfliktní prostředí obvykle vede k uchování stávajícího stavu. Konflikt má i pár pozitivních funkcí:

- energizuje,
- povzbuzuje sebehodnocení,
- podněcuje přizpůsobení,
- podněcuje inovování,
- zlepšuje kvalitu rozhodování,
- uvolňuje napětí [14].

Dle toho, v jakých oblastech konflikty vznikají, rozlišuje je Bay [7] do čtyř oblastí:

- Obsahové konflikty – zde se rozcházejí organizační nebo odborné představy jednotlivců. Obvykle k nim dochází na různých hierarchických úrovních nebo také mezi dvěma vedoucími. Můžou to být například představy změn výrobních procesů, spolupracovník předkládá zlepšovací návrhy na změnu, které nemohou být přijaty.
- Obsahové konflikty vyvolávají konflikt ve vztazích – dochází k nim v případech, kdy se organizační nebo odborná nařízení týkají i jeho osobních dovedností. Příkladem může být úkol pro spolupracovníka,

který je na něj příliš těžký nebo naopak lehký. Konflikt se pak přesouvá do roviny osobní.

- Konflikty ve vztazích vyvolávají věcné konflikty – stávají se pokud, dochází k neshodě v oblasti osobní nebo sociální mezi dvěma pracovníky. Příkladem může být špatný předsudek vůči odbornosti kolegy v týmu, neustálé zásahy vedoucího týmu do procesu.
- Konflikty ve vztazích – objevují se tehdy, pokud představy obou partnerů v týmu se rozcházejí. Například čistě osobní předsudky jednoho k druhému nebo různá dávná nepřátelství [7].

Nejlepším prostředkem pro řešení konfliktu je jeho prevence. Ať už tréninkem modelových situací nebo hrou, což uvádí Krüger [4]. Nejčastějším vznikem konfliktu jsou dle Bělohlávka [14] následující situace:

- „Nesoulad osobností nebo hodnotových systémů,
- překrývání nebo nejasné hranice pracovních náplní,
- soupeření o omezené zdroje,
- nepřiměřená komunikace,
- vzájemná závislost úkolů,
- složitost organizace,
- nejasné strategie, standardy, pravidla,
- kolektivní rozhodování,
- nesplněná očekávání,
- nevyřešené nebo potlačené konflikty [14].“

Řešení konfliktu je vždy individuální a záleží na příčině i důsledku konfliktu. Dle Bělohlávka [14] mohou manažeři usměřňovat konflikt v různých oblastech:

- Změnou vnímání konfliktu – což může znamenat například změna zařízení kanceláře nebo určité funkce, predefinování cílů.
- Změnou chování – modelování chování za použití odměn a postihů, výcvikem jednotlivců v rozpoznání a prevenci konfliktu, změna přístupu jednotlivců.



- Změnou struktur – což znamená změna pozic, rolí nebo vzájemných vztahů. Vytvoření nových zásad, pravidel nebo přizvání třetí strany jako pozorovatele [14].

Důležitou částí v řešení konfliktu je jeho neodkladné vyřešení. Pokud by se konflikt, problém stále opakoval, může mít vliv na atmosféru v týmu a tím i nižší produktivitu práce.

## 2.5. Odměňování pracovníků

Hlavním stimuluujícím prostředkem pracovníků je hmotná odměna. Může mít nejen podobu peněžní ale také se může jednat o služební automobil, slevy na podnikové zboží, půjčky pro zaměstnance, důchodové spoření, atd. Níže se podíváme podrobněji na formy finanční odměny. Chápáno dle způsobu vyplácení – fixní, variabilní, podíl na kapitálové hodnotě společnosti [15].

Fixní odměňování – rozumí se základní, neměnná složka peněžní odměny pracovníka.

„Složkami jsou:

- Základní mzda/plat
- Odměna odrážející zásluhy/dobrou práci
- Příplatky vyplývající z výsledku kolektivního nebo individuálního vyjednávání např. příspěvek na vzrůst životních nákladů)
- Odměny odrážející inflaci
- Odměna odrážející funkční postup/povýšení
- Příspěvky odrážející místo bydliště
- Vyrovnání za změny pracovního zařazení
- Odměna za dosažení určité úrovně schopností [16]“

Variabilní odměňování – dotýká se peněžní složky odměny nad fixní část platu/mzdy. Smyslem je svázat odměňování s podnikovými cíly a pracovními výkony pracovníka.

„Složkami jsou:

- Individuální pobídkové plány odměňování
- Mimořádné bonusy
- Provize
- Výkonnostní odměny
- Variabilní odměny za zásluhy (dobrou práci)/jednorázové pobídky
- Útvarové/úsekové/podnikové pobídkové odměny
- Týmové/skupinové odměny
- Podíly na zisku
- Dlouhodobé podíly na zisku/pobídkové odměny za zvýšení produktivity
- Finanční projev uznání [16]“

Kapitálové vlastnictví – forma odměny, která s sebou nese určité majetkové či vlastnické postavení a s ním spojená práva.

„Složkami jsou:

- Opce (předkupní právo) na akcie/cenné papíry
- Právo na zhodnocení akcií/cenných papírů
- Postoupení akcií/cenných papírů
- Exkluzivní akcie, cenné papíry
- Náhradní akcie/cenné papíry [3].”

Týmové odměňování dává odměny týmům za odvedenou práci. Ta zpravidla souvisí s výkonem týmu. Výkon jde měřit dle Armstronga [21] v podobě výstupu nebo splněných norem. Je vyplácena v podobě bonusu, který je rozdělen mezi členy týmu. Je přičten k jejich mzdovému tarifu, ale ne vždy bývá udělen stejným dílem. Jednotliví

členové mohou dostávat bonus za schopnosti nebo dovednosti a ne za výkon. Mezi výhody týmové odměny zařazuje Armstrong [21] tyto:

- povzbuzovat efektivní týmovou práci;
- kooperativní chování jednotlivců;
- určovat týmové cíle a priority;
- zvýšit úroveň flexibilní práce v týmech;
- povzbuzovat víceborovost;
- stimulovat tým, aby kolektivně zlepšoval výkon;
- povzbuzovat méně efektivní členy týmu, aby se zlepšovali a dosahovali tak týmových standardů.

Samozřejmě, že ne pro každý tým je vhodná týmová odměna. Dle Armstronga [21] nevýhody týmové odměny jsou:

- funguje v soudržných a vyzrálých týmech;
- jedinci mohou mít odpor k tomu, že jejich vlastní úsilí není specificky odměňováno;
- tlak spolupracovníků nutí jedince k tomu, aby dodržovali skupinové normy, může být nežádoucí.

Týmové odměňování bude dle Armstronga [21] vhodnější v případech, kdy lze týmy dobře identifikovat a definovat, týmy jsou dobře a dlouhodobě tvořeny, práce vykonávaná členy týmu je vzájemně propojená, cíle a normy výkonu je možné snadno stanovit a v neposlední řadě vzorec pro výpočet týmové odměny všeobecně vyhovuje kritériím pro odměnu podle výkonu.

### 3. Cíl práce a metodika zpracování

Cílem bakalářské práce na téma Týmová práce a tvorba týmů je analýza systému týmové práce a tvorby týmů v řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci, návrhy změn a doporučení zlepšení řízení této oblasti.

Práce se zabývá metodami moderního řízení, motivací a odměňováním pracovníků v týmech.

Záměrem bakalářské práce je provést analýzu současného stavu týmové práce v podniku DREVYS PRO s.r.o. se sídlem v Řišti u Lnář.

Teoretická část práce je zaměřena na problematiku pracovní skupiny, tým, týmovou práci, motivaci pracovníků, odměňování zaměstnanců, ale i případné konflikty v týmu. Bakalářská práce dále popisuje, jaké jsou výhody týmové práce, týmového odměňování či tvorby týmu. Zabývá se také případnými nevýhodami týmové spolupráce v podniku.

Praktická část je zaměřena na týmovou práci v podniku DREVYS PRO s.r.o. Nejprve byl charakterizován podnik jako celek. Se zaměřením na jeho historii, současnost, výrobu v podniku ale i na odměňování zaměstnanců. Praktická část se zabývá popisem procesu výroby v podniku a prvky týmové práce.

Vzhledem k tomu, že v podniku je výroba rozdělena do pěti výrobních procesů, kde v každém probíhá výroba více druhů výrobků. Byla analýza zaměřena na dva výrobky a to výrobu dřevěné výztuhy a lubu.

Část diskuze a návrhy řešení se v bakalářské práci zaměřuje na to, jak zlepšit proces výroby a zavedení týmové práce jako prvku vedení zaměstnanců. Zabývá se také složením pracovního týmu, proškolením zaměstnanců, určení vedoucího a cíli práce. Nejdůležitějším prvkem je odměňování v rámci týmu.

Informace o podniku a hodnocení zaměstnanců byly čerpány z interních dokumentů podniku a nebe konzultacích s ředitelem podniku.

Ke zpracování a grafické úpravě bakalářské práce byly používány programy Microsoft Office 2007 a GIMP, který sloužil k úpravě obrázků, které jsou součástí příloh této bakalářské práce.

## 4. Analýza podniku a systému týmové práce

V části bakalářské práce analýza podniku a systému týmové práce se zabýváme charakteristikou historie podniku DREVYS PRO s.r.o., organizační strukturou, výrobou v podniku a odměňováním zaměstnanců. Analýza se zabývá také prvky týmové práce v podniku.

### 4.1. Charakteristika společnosti

#### Historie podniku

Firma Truhlářství Seidl začala podnikat dne 27.8.1992 na základě živnostenského listu, který byl vydán ve Živnostenském úřadě ve Strakonici. Pro začátek podnikání sloužil základní kapitál ve výši 290.530 Kč a použil se na úpravu truhlářské dílny a nákup vybavení – materiálu, strojů a ostatní techniky. Zpočátku se zde vyráběly výrobky převážně zakázkového charakteru – kostelní lavice, okna, dveře či bytový nábytek. Firma Truhlářství Seidl se podílela na rekonstrukci velkých historických budov v Praze, Českém Krumlově nebo v Táboře. Od roku 1994 přešli na sériovou výrobu polotovarů k nábytku. Jednalo se o části obývacích stěn a čela postelí.

Po roce 1999 přišlo další rozšíření stávající výroby a to hned o dvě budovy – sklad a nové dílny. Což umožnilo zvětšení segmentu produktů o dřevěné součásti k jídelním stolům. V roce 2003 se rozšířila výroba ještě o ohýbání lubů ke stolům, kterých se vyrobí cca 135 000 ročně. V roce 2005 si firma koupila obalovací linku Barberán, která se používá k výrobě obalovaných profilů. V roce 2006 byla přistavěna další výrobní hala o rozloze 1200 m<sup>2</sup>.

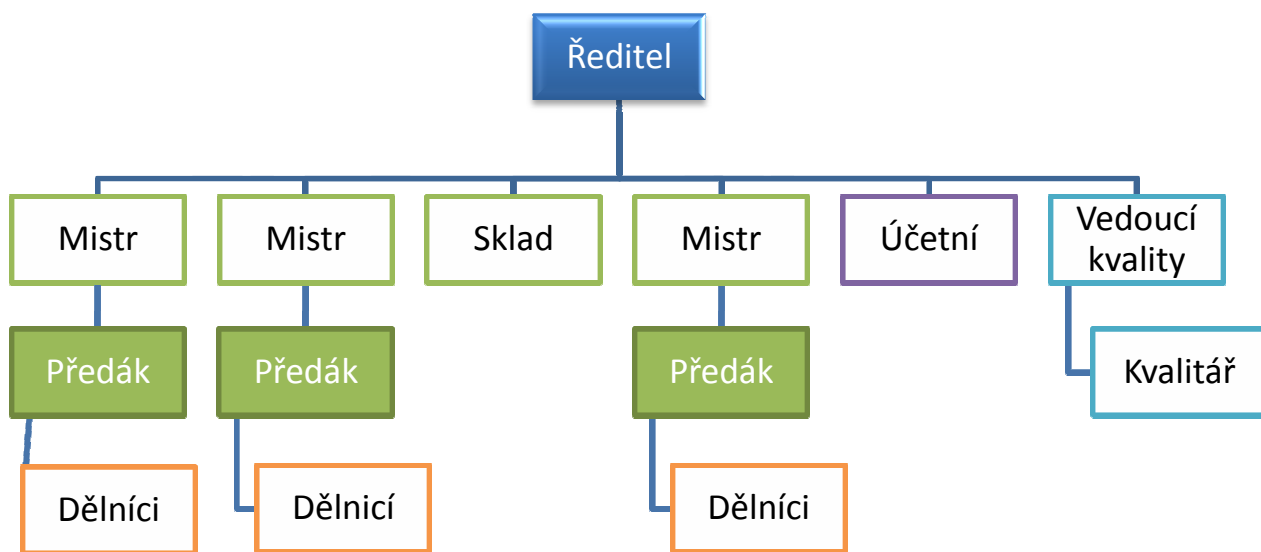
#### Současnost podniku

Do roku 2012 podnikal pan Pavel Seidl jako fyzická osoba. Vzhledem k možnosti dotací byla firma k 1.10.2012 převedena z fyzické osoby Pavel Seidl na DREVYS PRO s.r.o. Nyní společnost funguje podle certifikátu FSC, který sleduje kvalitu dřeva a lesního porostu [17].

## 4.2. Organizační struktura společnosti

V každém dobře fungujícím podniku by měla být fungující organizační struktura. Struktura se v podniku DREVYS PRO s.r.o. samozřejmě v průběhu času vyvíjela. Na začátku stál podnikatel Josef Seidl, který jako živnostník vše řešil sám. Pouze občas mu pomohli rodinní příslušníci. Firma rostla až do dnešní podoby, kdy při 46 zaměstnancích musí určité dělení kompetencí být. Dle Cejthamra [18] rozlišujeme tři nejčastější organizační struktury – liniové, štábní, kombinované. Ve společnosti DREVYS PRO s.r.o. se nejvíce přibližuje k liniové. Na vrcholu je jednatel a ředitel v jedné osobě Pavel Seidl, který má pod sebou tři hlavní oblasti. Jedná se o účetnictví, výrobu a kvalitu. O oblast účetnictví se starají dva zaměstnanci. Kvalitu má na starosti vedoucí kvality a má pod sebou kvalitáře. Trochu rozšířenější je oblast výroby, kde v přímé linii jsou mistři, kteří se starají o kontinuální chod výrobního procesu. Dále spolupracují s předáky a ty vedou skupinu dělníků.

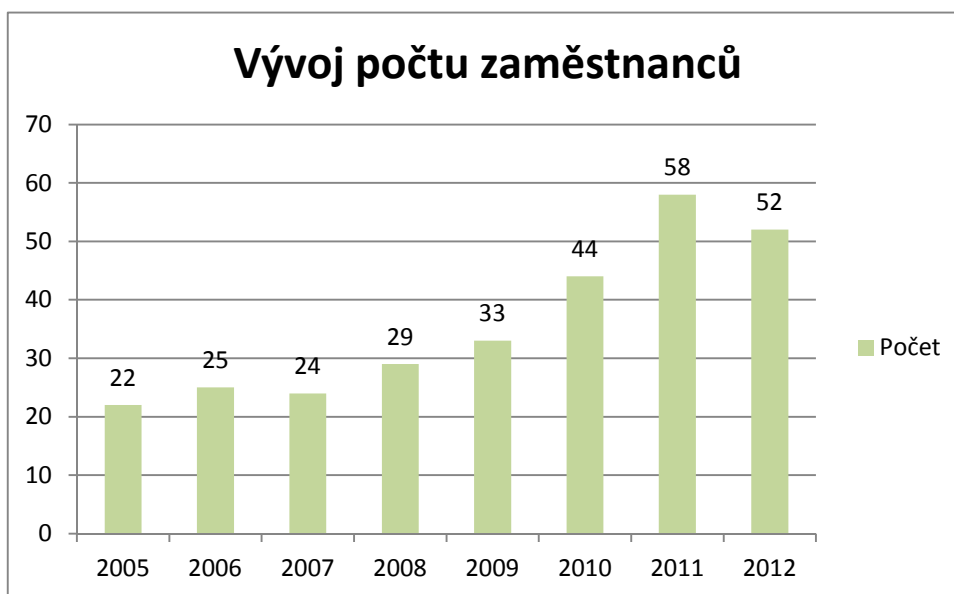
Obrázek 2: Organizační struktura podniku



Zdroj: interní materiály DREVYS PRO s.r.o.

Počet zaměstnanců se v průběhu času velmi měnil. Vzhledem k zvětšování se velikosti výroby. Rok 2012 byl pro firmu z pohledu počtu zaměstnanců za posledních pět let prvním, kdy se museli snižovat stavy. Hlavním důvodem bylo zrušení některých pracovních míst.

Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců 2005-2012



Zdroj: interní materiály DREVYS PRO s.r.o.

### Analýza jednotlivých pracovních míst v podniku:

Ve společnosti DREVYS PRO s.r.o. se výrobní proces rozděluje do tří hlavních oblastí – sklad, výroba a expedice. Na každou jednotlivou pracovní pozici jsou kladeny určité požadavky, které musí zaměstnanec dodržovat. Mezi základní pracovní pozice na skladě patří:

- **PVS** – Zodpovídá za příjem materiálu. Což znamená jeho složení, kontrola množství, označení palet (dodavatel, datum, druh, množství, původ dřeva), podává zprávu kvalitách přijímaného zboží, potvrdí na dodacím listu, dále zapíše materiál do tabulky *pohyb na skladu* a naskladní materiál do výrobního systému.
- **Kvalitář** – Také zodpovídá za příjem materiálu a musí provést kontrolu do 24 hodin od přijetí, nejméně jedenkrát denně kontroluje tabulky pro příjem zboží, u každé palety zjistí kvalitu minimálně u 2 kusů (rozměry, vlhkost, deformace, poškození), kontrolované palety označí buď OK nebo reklamace, reklamované zboží nahlásí skladníkovi a vystaví na reklamované zboží protokol. Kvalitář vede evidenci o reklamacích.



- **Údržbář** – Zodpovídá za pořádek ve všech skladech i na volných plochách. Dále se stará o údržbu strojů. Pro dosažení pořádku může požádat o pomoc mistra, aby mu přidělil pomocnou pracovní sílu. Zaváží materiál do výroby a ven vyváží odpad. Zodpovídá také za zpracování briket.

O sklad starají tři lidé, každý z nich má výše definované úkoly a zodpovědnost za jejich splnění. V případě komplikací se obrací na svého nadřízeného – nejčastěji na mistra. Ze skladu jde materiál do výroby, kde jsou tři hlavní pracovní pozice.

- **Mistr** – Zodpovídá za dodržení termínů a kvalit objednávek. Koordinuje práci dělníků ve výrobě a dohlíží na šetrné zacházení s pracovními stroji. Je odpovědný za proškolení jednotlivých dělníků na strojích, které obsluhují. Kontroluje čistotu na pracovišti, zda je každý výrobek správně označen a evidován.
- **Dělník** – Je povinen v rámci možností na pracovišti vyrobit maximální počet kusů v perfektní kvalitě. Vypisuje Paletové průvodky podle vystavených zakázek a každou práci i docházku čipuje do výrobního systému. Při vstupu materiálu do výroby zkontroluje, zda je správně označen a napíše původ dřeva na průvodkový list. Udržuje pořádek na pracovišti a třídí odpad. Řídí se dle pokynů mistra a Bezpečnosti práce.
- **Kvalitář ve výrobě** – Minimálně jedenkrát denně kontroluje palety s vyřazeným materiálem. Kontroluje rozměry a montáž. Zkontrolované kusy označí razítkem. Dále vyřazený materiál od dělníků ve výrobě průběžně kontroluje. Zodpovídá za označení palet s nestandardním materiálem.

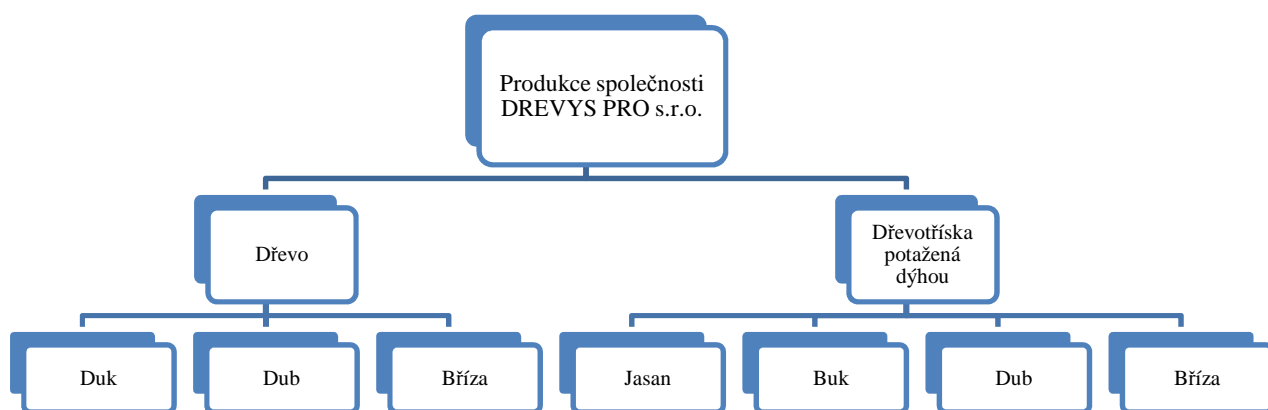
Oblast výroby je největší částí. Pracuje zde cca 80% zaměstnanců. Poslední a neméně důležitou oblastí je expedice. Dohlíží na požadavky na dopravu, odsouhlasení dodacího listu, správné označení palet a přepíše číslo průvodky na expediční list. Za 100% kvality expedovaného zboží zodpovídá kvalitář.

### 4.3. Výroba v podniku

Firma Dřevovýroba Seidl klade velký důraz na kvalitní výrobky. Toho dosahuje výběrem vhodných materiálů a využíváním kvalifikovaných a dobře vedených zaměstnanců. V devadesátých letech probíhala výroba ručně, se získáním nového kapitálu manuální práce stále více ubývá a je nahrazena novými postupy. Tyto postupy jsou jednodušší, rychlejší a jsou velice přesné. Podnik se vybavuje novějšími a modernějšími stroji, které jsou řízeny počítačovými softwary a pracují s obrovskou přesností. Stroje, na kterých pracují zaměstnanci, pracují nepřetržitě. Zaměstnanci, kteří tyto stroje obsluhují, pouze doladují maličkosti, které stroje nezvládají, například obrušují, uhlazují, zatloukají hřebíky či dřevěné kolíky a také ručně opravují nepovedené výrobky.

Firma *DREVYS PRO s.r.o.* se zabývá výrobou prvků ze dvou základních materiálů – ze dřeva nebo náhražek dřeva (dřevotřísky).

Obrázek 3: Přehled výrobních materiálů



Zdroj: interní materiály DREVYS PRO s.r.o.

Rozdělení poměru sériové a zakázkové výroby se firma pohybuje v poměru  $\frac{3}{4}$  sériové a  $\frac{1}{4}$  výroba zakázková. Toto rozhodnutí udělalo vedení společnosti hlavně

z důvodu úspor na nákladech. Hrubé rozvržení segmentu výrobků společnosti, charakterizujeme dle ředitele firmy takto:

- Obalování profilů fólií nebo dýhou
- Výroba dřevěných produktů na zakázku
- Obrábění na CNC strojích
- Dřevěné brikety
- Dřevěné díly pro výrobce nábytku

#### Obalování profilů fólií nebo dýhou:

Firma provádí obalování různých dílů dýhou a fólií na šestnáct metrů dlouhé výrobní lince Banberán. Tuto výrobní linku pořídili v roce 2005. Tento stroj pracuje s obrovskou přesností. Není ani rozeznat napojení dýhy. Dále jsou obalovány dekorační rámy, police, okna do jakéhokoliv dekorativního obalu z dýhy. Jádro výrobku obvykle tvoří masivní dřevo nebo dřevotříska.

Na tomto výrobku se podílejí zaměstnanci u výrobní linky. Materiál přiváží skladník do výrobní haly a postupuje výrobní linkou. Každý zaměstnanec kontroluje určitou část výrobní linky a zodpovídá za svůj úsek. Výsledný výrobek kontroluje poslední zaměstnanec u výrobní linky a předává na kontrolu kvalitáři.

#### Výroba dřevěných produktů na zakázku:

V tomto segmentu se společnost zaměřuje hlavně na nárazovou poptávku po různých opravách nábytku, tvorbou replik starého bytového vybavení, restaurování původních historických dveří, postelí, stolů, oken nebo schodišť. Zde se snaží vycházet z dostupných předloh a společnost využívá šikovných rukou pár zkušených truhlářů.

U oken a dveří je důležitá také povrchová úprava. Povrchová úprava chrání dřevo před mnoha vnějšími vlivy – ultrafialové záření, vlhkost nebo plíseň. Než dojde na finální předání výrobku zákazníkovi, prochází několika kroky povrchové úpravy. Po zbroušení dveří či oken speciálním smirkovým papírem se výrobek namáčí v tzv. základu. Tento namáčecí základ ochrání dřevo před vznikem plísní nebo následným

poškozením dřeviny. Konečná fáze úpravy spočívá v nanášení speciálních barev a laků, které se provádí pod vysokotlakým stříkáním. Tyto akrylátové barvy slouží k lepší vnější odolnosti.

Na zakázkové výrobě pracuje nejčastěji pět zaměstnanců, kteří obvykle mají každý vlastní úkol.

### Obrábění na CNC strojích

Výrobou na CNC strojích firma nabízí výrobu nábytkových dvířek z masivního dřeva nebo MDF desek (Medium Density Fibreboard- středně zhuštěná dřevovláknitá deska [19]), dřevěných penálů, rámečků na obrázky. Dále pak se zabývá výrobou dílů pro čalouněný nábytek, plošné frézování, řezání nebo vrtání ve třech osách.

Touto výrobou se zabývají speciálně vyškolení zaměstnanci, kterých má podnik pět. Práce zde obvykle na sebe nenavazuje, takže si každý zaměstnanec svou práci dělá od začátku do konce sám.

### Dřevěné brikety

Společnosti s přibývajícím množstvím výroby přibývalo i odpadu z dřeva. Proto se v roce 2006 rozhodla otevřít výrobu z odpadu na dřevěné brikety. Brikety mají tvar kvádrů o rozměrech 6,5 x 10 x 15 cm a jsou zabaleny po více kusech do praktických igelitových pytlů. Brikety si často odebírají zákazníci na topení v kotlích na dřevo.

O výrobu dřevěných briket se stará obvykle jeden zaměstnanec, který dvakrát do měsíce výrobu provádí. Samotné brikety, zabalené v igelitových pytlích zaváží do skladu k prodeji.

### Dřevěné díly pro výrobce nábytku

V roce 1999 nechal postavit pan Josef Seidl novou výrobní halu pro sériovou výrobu. Od té doby se zaměřuje výroba převážně na výrobu kulatých lubů, výrobu noh ke stolům a výztuh ke stolům. Vlastnosti dřeva, se kterými se pracuje (dub, buk a bříza),

jsou velmi podobné, hlavní rozdíl je v jejich vzhledu. U buku je při použití průhledných laků znatelně patrná struktura dřeva. Naopak při použití březového dřeva je struktura méně znatelná než u bukového dřeva. Dubové výrobky jsou kvalitní hlavně díky tvrdosti dřeviny.

Mezi dřevěné díly patří například dřevěné výztuhy a dřevěné luby. Pro analýzu týmové práce, se bakalářská práce zaměřuje na proces výroby dřevěné výztuhy, dřevěného lubu a týmové spolupráce v tomto procesu.

## Proces výroby dřevěné výztuhy a proces výroby dřevěného lubu

### Proces výroby dřevěné výztuhy

Ze skladu přiváží skladník do výroby potřebný materiál, který mu určí mistr. První částí procesu, o který se stará jeden zaměstnanec, je vrtání připraveného kusu dřeva. Dalším krokem výroby dřevěné výztuhy je řezání na potřebné velikosti. Tento krok má na starosti další zaměstnanec. Poslední krok výroby je kulacení výztuhy, dokončení výrobku a následné skládání na paletu. Tyto kroky výroby provádí poslední zaměstnanec v procesu a předává hotové výrobky kvalitáři pro kontrolu a ten je posílá dál na expedici.

Na procesu výroby dřevěné výztuhy se podílí 3 zaměstnanci. Každý z nich svou práci zapíše do průvodky. Výrobek si vzájemně předávají na výrobní hale po skončení práce na výrobku. Speciální roli zde má skladník a expedice. Skladník má na starosti rozvoz materiálu do celé výroby. Do pracovní skupiny vstupuje pouze při začátku nové zakázky.

Obrázek 4: Proces výroby výztuhy



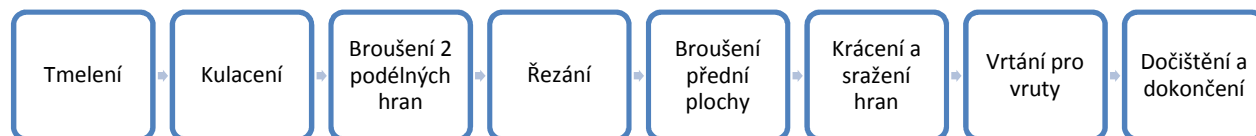
Zdroj: interní materiály DREVYS PRO s.r.o.

Proces výroby dřevěného lubu:

Ze skladu přiváží skladník do výroby potřebný materiál, který mu určí mistr. První částí procesu, kdy k pracovníkovi přiveze skladník materiál je tmelení dřevěných dýh lepidlem. Dalším krokem je kulacení na speciálním lisu. Dále se předá výrobek pracovníkovi, který brousí dvě podélné hrany. Ten předá zbroušené zakulacené desky na pilu, kde další zaměstnanec rozřeže desky na potřebnou délku. Dále předá výrobek na broušení přední plochy. Výrobek je pak předán ke krácení a sražení hran, tuto činnost provádí jeden zaměstnanec. Dále již skoro hotový výrobek předá k vrtání dvou děr pro vruty. Následně předá výrobek na kontrolu a dočištění.

Pracovní místa jsou rozmístěna do dvou výrobních hal a dochází k přesunu výrobků mezi nimi a tím dochází k prostojům ve výrobě. Vzhledem k rozmístění výrobních strojů a pracovišť nejsou zaměstnanci příliš v osobním styku v průběhu dne.

Obrázek 5: Proces výroby lubu



Zdroj: interní materiály DREVYS PRO s.r.o.

Každý výrobek je zaznamenáván do průvodového/paletového listu, do něž se zaznamenávají tyto údaje: číslo listu, název výrobku (např. výztuha, lub krátký), jejich číselné označení, rozměry výrobku (udávané v centimetrech) a původ materiálu. Na průvodce se dále nachází tabulka, která má následující části:

- Název operace a pracoviště
- Norma
- Předáno kusů
- Kontrola
- Vyřazeno
- Datum
- Jméno zaměstnance

Tyto údaje charakterizují jednotlivé body, které vedení podniku sleduje. Dále jsou na průvodce zaznamenány jednotlivé kroky procesu výroby, které ovšem nejsou v postupném sledu.

Obrázek 6: Průvodka/paletový list výztuha

Průvodka/paletový list č. \_\_\_\_\_

**název výrobku - Výztuha - 159**

rozměr výrobku 53,5 x 70 x 265

Původ materiálu:

Název operace a pracoviště	Předáno Kusů	Kontrola	Vyřazeno	Datum	Jméno
Vrtání					
Řezání					
Kulacení, Dokončení					

Zdroj: interní materiály DREVYS PRO s.r.o.

Obrázek 7: Průvodka/paletový list lub krátký

Průvodka/paletový list č. \_\_\_\_\_

fa. Seidl

název výrobku-

**Lub – 85 krátký**

rozměr výrobku 25x70x403

Původ materiálu loupaná dýha:

Původ materiálu sesazenka:

Název operace a pracoviště	Norma	Předáno kusů	Kontrola kusů	Vyřazeno kusů	Datum	Jméno
Rozřezání desek na Krátké Luby	180					
Broušení přední plochy	110					
Krácení, sražení hran	230					
Vrtání pro vruty	220					
Tmelení	250					
Broušení 2 podélných hran	500					
Kulacení	330					
Dočistění skládání, Dokončení	105					
Expedice – kontrola						

Zdroj: interní materiály DREVYS PRO s.r.o.

#### 4.4. Odměňování zaměstnanců

Přestože jsou ve společnosti DREVYS PRO s.r.o. prvky týmové práce, tak jsou zaměstnanci odměňováni individuálně. Odměňování je nastaveno na základní mzdě každé jednotlivce. Mezi nejdůležitější faktory, které se projevují ve mzdě je počet odpracovaných kusů, počet odpracovaných hodin a kvalita práce. Každý zaměstnanec má na konkrétní práci spočítanou normu, kterou musí plnit. V případě nedosažení normy nebo splnění normy na více procent je zaměstnanec buď odměněn, nebo potrestán. Individuální prémie za výkon práce a fond odpracovaných hodin tvoří průměrně 15% mzdy.

Dále pak je nastaven následující systém prémie a odměn:

- Měsíční prémie hodnocení podle výkonu – v této platové prémii se zohledňuje převážně plnění normy. Pokud zaměstnanec plní na 100%, dostává prémie 5



Kč/hodinu, pokud plní zaměstnanec normy nad 100%, dostává se na prémii až 10 Kč/hodinu. V případě, že zaměstnanec normu neplní, žádný příplatek nemá. Pokud by se tato situace opakovala vícekrát, může dojít ke snížení základu mzdy u konkrétního zaměstnance.

- Měsíční prémie za fond odpracovaných hodin – tento druh prémie motivuje zaměstnance chodit do práce dle domluvených směn tak, aby splnily svůj fond odpracovaných hodin. Odměna se pohybuje kolem 6 Kč/hodina. V případě nesplnění samozřejmě žádná prémie není. Pokud by tento fond nebyl naplňován dlouhodobě, může dojít ke snížení základu mzdy.
- Půlroční prémie podle hospodaření firmy – tuto prémii uděluje ředitel firmy dle vlastního uvážení. Minimální výše je 500 Kč. Maximální výši omezuje jeden měsíční plat zaměstnance. Prémie je závislá na těchto faktorech:
  - Reklamace od odběratelů
  - Kvalita výroby
  - Hospodářský výsledek firmy

Ve společnosti jsou tedy tři druhy odměn. Odměna za odvedenou práci, kvalitu a fond odpracovaných hodin. Tyto odměny jsou závislé na každém zvlášť. Odměnou za hospodaření firmy za určité období se dosahuje částečného zvýšení zapojení zaměstnanců do produktivity firmy jako celku. Ve společnosti není nijak ošetřeno odměňování za případné nápady na zlepšení výroby. Přestože se zaměstnanci občas s nápady obracejí na mistra, neprojevují se nijak v jejich mzdě.

## 5. Diskuze a Návrh rámcových změn

Podle prostudované literatury a analýzy podniku je vhodné navržení zavedení týmové práce do podniku DREVYS PRO s.r.o. Vzhledem k procesům, které na sebe vzájemně navazují, může být styl týmové práce efektivnější. Tato efektivní forma vedení by byla závislá na spolupráci všech zaměstnanců, měli by společné zájmy a cíle k plnění pracovních úkolů. Hlavním účel bude zvýšit zisk, výkon, kvalitu a také snížit náklady.

Bakalářská práce se zaměřuje na dva provozy výroby. Navržené změny v týmové práci je možné aplikovat i do dalších oblastí v podniku.

Zjištěné nedostatky v podniku:

Po analýze podniku bylo zjištěno několik nedostatků z oblasti efektivity práce. Některé z nich jsou:

- Ve výrobě dochází k prostojům práce vlivem dalekého rozmístění strojů potřebných k práci zaměstnanců. Jednotlivé kroky výroby na sebe nevazují. Zaměstnanci nejsou blízko u sebe a tím pádem mezi nimi není kvalitní komunikace v průběhu pracovního dne.
- Vlivem dalekých pracovišť může být zhoršená motivace usnadnění práce dalším zaměstnancům v navazujícím kroku výroby. Tím dochází k rozostření týmové práce.

### Týmová práce v podniku

Týmem se ve společnosti DREVYS PRO s.r.o. rozumí skupina zaměstnanců závislá na určitém cíli, která se bude vzájemně motivovat a doplňovat [2].

Proto doporučuji zavedení prvků týmové práce takto:

- Určení cíle práce
- Složení týmů zaměstnanců (specifikování jednotlivých týmů dle výroby)
- Proškolení zaměstnanců na nový styl vedení
- Určení vedoucího týmu

- Systém odměňování zaměstnanců

## Určení cíle práce [1]

Tým má specifický výrobek, tudíž má každý tým jiný úkol. Cílem práce týmu je splnění zakázky v co největší kvalitě (počet zmetků je závislý na druhu výroby) a co nejrychlejším možném čase. Na celý proces dohlíží vedoucí týmu, který může každému členovi týmu individuálně určovat cíle v rámci dodržení podmínek zakázky. Pro tvorbu dílčího cíle může použít vedoucí metodu SMART [8].

## Složení týmů zaměstnanců [9]

Tým se bude dělit podle náplně práce. Velikost týmu ve společnosti bude od 3-10 členů dle počtu lidí, kteří se podílejí na jednotlivých procesech výroby. Každý tým si zvolí svého vedoucího. Týmem se ve společnosti DREVYS PRO s.r.o. rozumí například výroba lubu, výztuhy a další. Jako tým budou zaměstnanci fungovat na jednom výrobku, za správné splnění podmínek mají nárok na týmovou prémii.

## Proškolení zaměstnanců na nový styl vedení

Důležitým bodem případného zavedení týmové spolupráce do podniku musí být důkladné seznámení zaměstnanců s novým stylem vedení a odměňování. Dle Horváthové [1] musí mít tým samozřejmě určený počet členů a vymezený cíl. Tento cíl bude definován jako určitá mez kvality v závislosti na počtu odpracovaných kusů. V první fázi zavedení týmové práce je nutné kvalitní proškolení zaměstnanců, aby každý věděl, jak se má po reorganizaci chovat. Doporučuji následující kroky:

- Vysvětlení zaměstnancům přínos změny [20]
- Určení konkrétního pracovního týmu dle jedné výroby
- Rozdělení pracovních míst, úkolů a volba vedoucího
- Určení kompetencí a pracovní náplně jednotlivých zaměstnanců

- Navržení pravidelného měsíčního systému porad, kde bude tým vyhodnocovat předchozí měsíc, řešit problémy a přijímat nové návrhy řešení [22]
- Seznámení se systémem odměňování
- Navržení týmové informační tabule, na které se bude nacházet
  - Pojmenování týmu – dle náplně práce
  - Jméno vedoucího a organizační schéma
  - Schematický náčrt výrobní haly
  - Rozpis jednotlivých směn
  - Přehled přítomnosti/nepřítomnosti
  - Případný výstup z týmových porad

### Určení vedoucího týmu [9]

Vedoucí týmu by měl být zvolen členy pracovního týmu. Bude tým zastupovat a stane se jeho mluvčím. Doporučuji, aby byl vedoucí zvolen formou volby, za dohledu vedení společnosti. Úkolem vedoucího by bylo:

- Vyhlášovat cíle týmu (určené zpravidla ředitelem firmy)
- Starat se o správnou dělbu práce
- Pečovat o dodržení časového fondu na zakázku
- Řešit případné konflikty v týmu – konflikty, které mohou dle Bělohávka nastat [14], bude mít kompetenci řešet vedoucí týmu. V případě složitějšího řešení se může obrátit na mistra. S případnými většími komplikacemi se bude mistr obracet na ředitele firmy.

Vedoucí v týmu má na starosti také rozdělování týmové prémie. Týmové odměna bude spravedlivě rozdělena dle průvodky členů týmu.

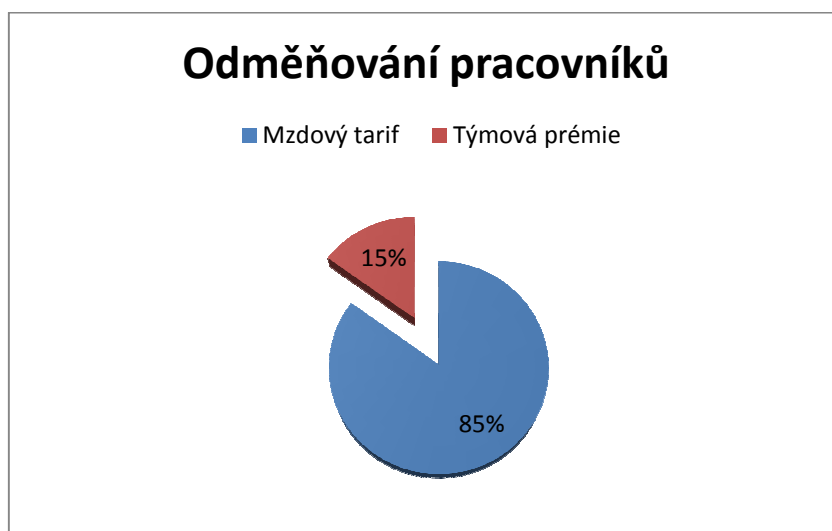
## System odměňování zaměstnanců

Součástí týmové práce musí být i odměňování. Odměňování zaměstnanců v týmu bude závislé na množství vyrobených kvalitních kusů a počtu odpracovaných hodin [21]. Vyhodnocován bude dle průvodky (viz. příloha). Odměna pro zaměstnance má dvě složky:

- Mzdový tarif – je závislý na kategorii, ve které se zaměstnanec nachází. Je určen dle pracovní smlouvy.

Týmová prémie – pro určení je důležitá produktivita dosažená prostřednictvím týmu. Ta se vyhodnocuje dle průvodového listu výroby. Každý pracovník je povinen denně dopsat aktuální data o počtu udělaných kusů. Vedoucí týmu zodpovídá za kontrolu a předání na měsíční bázi ke kontrole řediteli.

Graf 2: Odměňování pracovníků



Systemem kontroly práce bude průvodkový list. Každý výrobek, který se ve firmě DREVYS PRO s.r.o. dnes vyrábí, má svůj průvodkový/paletový list. Je důležité, aby zaměstnanci dbali na důkladné a správné vyplňování průvodkové karty. Ta bude sloužit pro měsíční rozdělení týmových odměn dle vedoucího.

Do odměňování bude patřit také odměna za nápad na zlepšení týmové práce výroby. Peníze na tuto odměnu půjdou z peněz vyčleněných na odměny za hospodaření firmy.

Bakalářská práce byla prováděna ve společnosti, která je dobře fungující. Diskuze a návrhy rámcových změn v bakalářské práci jí dávají prostor pro zlepšení na konkurenčním trhu. Přínos bakalářské práce firma očekává a práce bude také předána řediteli společnosti k případnému zapracování.

## 6. Závěr

Dnešní doba je charakteristická velkou konkurencí ve všech odvětvích, proto všechny podniky používají všechny povolené a dostupné prostředky, jak se dobře zapsat do podvědomí zákazníků, dodavatelů a získat si je na svou stranu. V posledních několika letech je v organizacích trend zavádění nových moderních metod, které vedou podnik k většímu počtu zákazníků, snižování nákladů, zlepšení situace na pracovišti, ale i konečné ceny pro zákazníky.

Zavedením týmové práce do podniku se nemalým způsobem zvyšuje produktivita práce. Lze přesněji a lépe reagovat na požadavky zákazníků, jako jsou například cena, kvalita, množství dodávek apod.

Vytvořením týmové spolupráce u určitých organizačních částí se zvyšuje jejich odpovědnost, což často vyvolává pocit důležitosti a částečně je motivuje k lepší práci. V týmové práci se rychleji dají řešit případné problémy a stimuluje zaměstnance k příchodu nových nápadů, které mohou vést ke zlepšení postavení podniku na trhu. Zaměstnanci se lépe zapojují do výroby, protože jsou odměňováni za splněný týmový úkol. Důležité také je, aby každý zaměstnavatel myslel na potřebu zpětné vazby od zaměstnanců, bez které mohou někteří pracovníci ztrácet zájem o firmu a práci chápat spíše jako povinnost.

Nejdůležitějším úkolem firmy je správně a efektivně motivovat své zaměstnance. Podnik vždy hledá správnou hranici mezi dostatečným ohodnocením zaměstnanců, avšak za nákladů, které budou pro podnik rentabilní. Určení této hranice bývá pro mnoho podniků obtížné.

Pro mnoho zaměstnanců je nejvíce motivační absolutní výše jejich mzdy. Očekávají, jakou obdrží odměnu za pracovní měsíc a jsou i tací, kteří se ani nezajímají, jak by mohli tuto výši ovlivnit. Podnik by se měl snažit, aby neustále motivoval pracovníky takovou odměnou, aby podávali dostatečný výkon v přiměřené kvalitě. Dobře motivovaný zaměstnanec je spokojený a často přispívá k lepší prosperitě podniku, ve kterém pracuje. Pokud si toho není vedení podniku vědomo, mělo by přehodnotit své cíle a více se zaměřit na aktivity, spokojenost, motivovanost svých zaměstnanců, neboť tímto krokem může zvýšit svou konkurenceschopnost na trhu.

Dostatečná a kvalitní komunikace v podniku se zaměstnanci vede k lepší motivaci zaměstnanců, protože ti vědí, co se v podniku děje. Ke zlepšení komunikace, motivace, odměňování zaměstnanců může vést právě týmová práce.

Podniku DREVYS PRO s.r.o. byly po důsledné analýze v rámci bakalářské práce v praktické části doporučeny změny pro zavedení týmové práce v podniku. Tento krok by měl zvýšit konkurenceschopnost podniku na trhu výroby dřevěných výrobků. V neposlední řadě by mělo dojít k lepší komunikaci mezi zaměstnanci, což povede i k lepší atmosféře na pracovišti.



## 7. Summary

The thesis *Teamwork and team production* is focused on teamwork in the organization.

The aim of this work is the analysis of team work and team production in human resources management in a selected organization, design changes and recommendations to improve the management of this area. Because of the thesis company, named DREVYS PRO s.r.o. was analyzed, company is engaged in wood processing industry, production of furniture parts and contract manufacturing of wood.

The theoretical part describes the issue of work group, team, production teams and conflicts in the team as well. One part of it is also rewarding workers in the team. Well motivated worker is happy at work and doing his job well.

In the practical part of the thesis is the analysis of the company, company's history, organizational structure, production in the company and rewarding employees.

Among the proposals for amendments and recommendations for the company include a new composition of work teams, their name, determinate leader, correct description of the objectives of the work.

Another proposal to amend is change rewarding employees based on teamwork. Because the incentive, why workers go to work, is the material reward.

Keywords: team, teamwork, motivation, rewarding, team creation

## 8. Seznam použité literatury

- [1] HORVÁTHOVÁ, Petra. *Týmy a týmová spolupráce*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2008, 200 s. ISBN 978-80-7357-390-4.
- [2] KOLAJOVÁ, Lenka. *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2006, 105 s. ISBN 80-247-1764-6.
- [3] ADAIR, John Eric. *Vytváření efektivních týmů: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1994, 199 s. ISBN 80-856-0370-5.
- [4] KRÜGER, Wolfgang. *Vedení týmů: jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 108 s. ISBN 80-247-0780-2.
- [5] URBAN, Jan, [online]. [cit. 2013-02-28]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d28831v36009-jak-vytvaret-a-ridit-tymy/>
- [6] MOXON, Peter. *Building a better team: a handbook for managers and facilitators*. 1. vyd. Brookfield, Vt., USA: Gower, 1995, xx, 186 p. ISBN 05-660-7424-9.
- [7] BAY, Rolf H. *Účinné vedení týmů: a handbook for managers and facilitators*. 1. vyd. Praha: Grada, 2000, 152 s. ISBN 8024790688.
- [8] HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků: a handbook for managers and facilitators*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2000, 126 s. ISBN 80-247-1458-2.
- [9] DAIGELER, Thomas. *Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 105 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-802-4721-583.
- [10] URBAN, Jan. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera: techniky vedoucí k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 200 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2465-2.
- [11] PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 151 s. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-0403-X.

- [12] KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera: praktický atlas managementu*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006, 142 s. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1677-1.
- [13] NĚMEC, Petr. Kdo jsou chovní a kdo tažní? *Ekonom* [online]. roč. 2008, č. 10 [cit. 2013-03-12]. ISSN 1210-0714. Dostupné z: <http://ekonom.ihned.cz/c1-23116550>
- [14] BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování: Týdeník Hospodářských novin*. 1.vyd. Olomouc: Rubico, 1996, 343 s. Poradce pro praxi. ISBN 80-858-3909-1.
- [15] PROVAZNÍK, Vladimír. *Motivace pracovního jednání: Týdeník Hospodářských novin*. dotisk 1.vyd. Praha: VŠE, 1998, 343 s. Poradce pro praxi. ISBN 80-707-9283-3.
- [16] WALKER, Alfred J. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, 253 s. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-0449-8.
- [17] FSC Česká republika. [online]. [cit. 2013-03-08]. Dostupné z: <http://www.czechfsc.cz/fsc-certifikace/co-je-to-fsc-certifikace--.html>
- [18] CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování: nejnovější trendy a technologie*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003, 253 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- [19] DREVYS PRO s.r.o. [online]. [cit. 2013-02-28]. Dostupné z: <http://www.drevobis.cz/?page=sortiment&idkat=5>
- [20] MIKULÁŠTÍK, Milan a Jiří DĚDINA. *Komunikační dovednosti v praxi: nejnovější trendy a technologie*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2010, 344 s. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-0650-4.
- [21] ARMSTRONG, Michael a Jiří DĚDINA. *Odměňování pracovníků: nejnovější trendy a technologie*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.
- [22] HENKEL, Shri L a Jiří DĚDINA. *Successful meetings: how to plan, prepare, and execute top-notch business meetings*. 1. české vyd. Ocala, Fla.: Atlantic Pub. Group, c2007, 285 p. Expert (Grada). ISBN 978-091-0627-917.

## 9. Seznam tabulek, obrázků a grafů

### Seznam tabulek:

Tabulka 1: Rozdíl mezi pracovní skupinou a týmem.....	6
Tabulka 2: Pravidla SMART.....	8

### Seznam obrázků:

Obrázek 1: Vytváření pracovní skupiny.....	6
Obrázek 2: Organizační struktura podniku.....	24
Obrázek 3: Přehled výrobních materiálů.....	27
Obrázek 4: Proces výroby výztuhy.....	31
Obrázek 5: Proces výroby lubu.....	31
Obrázek 6: Průvodka/paletový list výztuha.....	32
Obrázek 7: Průvodka/paletový list lub krátký.....	33
Obrázek 9: Sídlo firmy DREVYS PRO s.r.o.....	46
Obrázek 10: LOGO firmy DREVYS PRO s.r.o.....	46
Obrázek 11-16: Výroba ve společnosti DREVYS PRO s.r.o.....	47
Obrázek 17-20: Ukázka výroby ve společnosti DREVYS PRO s.r.o.....	48

### Seznam grafů:

Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců 2005-2012.....	25
Graf 1: Odměňování pracovníků.....	37

## 10. Přílohy

Obrázek 9: Sídlo firmy DREVYS PRO s.r.o.



Zdroj: interní materiály DREVYS PRO s.r.o.

Obrázek 10: LOGO firmy DREVYS PRO s.r.o.



Zdroj: interní materiály DREVYS PRO s.r.o.

Obrázek 11-16: Výroba ve společnosti DREVYS PRO s.r.o.



11



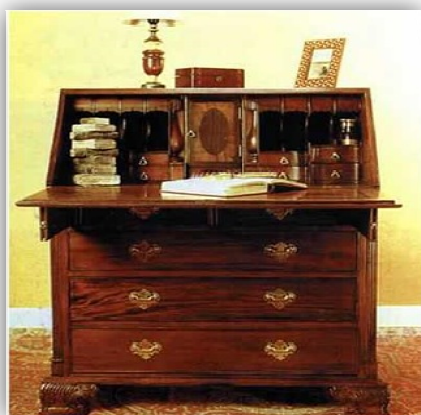
12



13



14



15



16

Zdroj: interní materiály DREVYS PRO s.r.o.

Obrázek 17-20: Ukázka výroby ve společnosti DREVYS PRO s.r.o.



17



18



19



20

Zdroj: interní materiály DREVYS PRO s.r.o.