

**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 motivace pracovníků týmu

Vedoucí bakalářské práce

doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

Autor

Petra Frantová

2011



**ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**  
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petra FRANTOVÁ**  
Osobní číslo: **E08489**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**  
Název tématu: **Týmová práce a motivace pracovníků týmu**  
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 současného systému tvorby týmů, motivace a stimulace pracovníků zapojených do týmové práce ve vybraném podnikatelském subjektu; návrhy změn a doporučení na zlepšení řízení této oblasti.

**Metodický postup:**

Studium, získání a shromáždění primárních a sekundárních dat, zpracování a vyhodnocení odborné literatury, zdrojů a teoretických východisek zabývajících se danou problematikou; provedení analýzy týkající se současné tvorby týmů, motivace a stimulace pracovníků vybraného týmu podnikatelského subjektu, sledování nákladů spojených s motivací a stimulací týmu; komparace a syntéza dat spočívající v propojení výsledků provedených analýz s teoretickými poznatky; návrhy a doporučení na zlepšení motivace týmu a pracovníků zapojených do práce týmu.

**Rámcová osnova:**

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Cíl práce a metodika zpracování, 4. Analýza současného stavu, 5. Diskuze a návrhy zlepšení motivace pracovníků týmu, 6. Závěr, 7. Seznam literatury.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**  
Rozsah pracovní zprávy: **30 - 50**  
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.

**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.

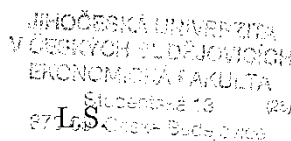
Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.**  
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **15. února 2010**

Termín odevzdání bakalářské práce: **16. dubna 2011**

prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc., prof.h.c.

děkanka



doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 10. března 2010

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Týmová práce a motivace pracovníků týmu vypracovala 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 22. 4. 2011

.....

Petra Frantová



### **Poděkování**

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

Současně děkuji vedení podniku ČZ a. s., konkrétně panu Ing. Pěnkavovi za ochotu a poskytování informací nezbytných pro vypracování bakalářské práce.





## Obsah

1. Úvod .....	2
2. Literární přehled .....	4
2.1. Tým .....	5
2.2. Motivace.....	9
2.3. Hodnocení pracovníků .....	13
2.4. Odměňování pracovníků .....	15
2.5. Týmové odměňování.....	18
3. Metodika a cíl práce .....	21
4. Analýza týmové práce a motivace pracovníků týmu .....	23
4.1. Charakteristika společnosti .....	23
4.2. Týmová práce v ČR.....	26
4.3. Mzdové odměňování týmové práce .....	30
4.4. Dotazníkové šetření na divizi AUTO.....	33
5. Diskuze a návrh změn .....	42
6. Závěr.....	47
7. Summary.....	49
8. Přehled použité literatury .....	50

Seznam obrázků a grafů

Seznam příloh

Přílohy

# 1. Úvod

V současnosti je pro podnikatelské subjekty a organizace důležité udržet si své místo na trhu. Stále se zvyšující konkurence nutí firmy hledat řešení, která jim sníží náklady a zvýší jejich konkurenceschopnost. Jedním z takovýchto řešení je týmová práce. Aby týmová práce fungovala, je potřeba také motivovat zaměstnance, protože pokud nebude zaměstnanec dostatečně motivován, nebude mít týmová práce téměř žádný efekt a zaměstnanci nebudou podávat dostatečný výkon. Každého zaměstnance motivuje něco jiného, a proto organizace by ve svém motivačním systému měla mít pokud možno zahrnuto co nejvíce faktorů, nebo si analyzovat co je pro zaměstnance prioritou. V dnešní době se nehledí pouze na výši mzdové nebo platové odměny, ale i na ostatní faktory, jako jsou pracovní prostředí, mezilidské vztahy panující na pracovišti, přátelská atmosféra a množství výhod, které pracovní místo přináší. Každý podnik by měl umět nabídnout zaměstnancům vyhovující podmínky, snažit se o zaměstnance pečovat, sledovat jejich potřeby a zájmy.

Zavedení týmové práce v podniku přináší lepší organizaci práce se zapojením všech pracovníků do procesu výroby. Každý tým má danou svoji činnost, kterou může být výroba určitého výrobku nebo i práce na nějakém projektu, záleží na druhu týmu.

Týmová práce podporuje spolupráci zaměstnanců, tím vytvoření týmového ducha v přátelském pracovním prostředí. Zlepšuje se informovanost mezi zaměstnanci samotnými, zaměstnanci a vedením. Mnohdy právě špatná informovanost mezi vedením a zaměstnanci je jedním z faktorů pomalého úpadku podniku.

Při týmové práci je větší zainteresovanost pracovníků na firmu. Pracovníci cítí, že se podílejí na jejích výsledcích. To je další z motivačních faktorů, které na zaměstnance působí.

Někteří pracovníci se chtějí v zaměstnání rozvíjet, rozšířit si své schopnosti a znalosti. Při týmové práci si rozšiřují kvalifikaci v rámci týmu. Předchází se monotónnosti práce střídáním prací, pro které jsou pracovníci zaškoleni, a tak si udržují získané znalosti.

Snižuje se i zatížení některých útvarů v podniku, neboť tým postupně přebírá činnosti z útvaru kvality a logistiky.

Odměňování zaměstnanců je jednou z nejdůležitějších činností podniku. Správně odměňování pracovníci budou v podniku spokojeni a nebude docházet k fluktuaci zaměstnanců. Mzda slouží pracovníkovi k pokrytí jeho osobních nákladů a určuje jeho životní úroveň. Mzdou zaměstnavatel ohodnocuje spravedlivě práci zaměstnance v závislosti na jeho výkonu a schopnostech.

ČZ a. s. si je vědoma, že musí být konkurenceschopná, neboť podniká v oblasti průmyslu, kde existuje mnoho faktorů a nepříznivých vlivů, které ji mohou ohrozit. Proto je potřeba, aby měla dostatečně pevné zázemí v oblasti lidských zdrojů. Pokud budou zaměstnanci spokojeni, bude se to odrážet na jejich výkonu a poté na výsledcích celé firmy.

## 2. Literární přehled

Týmová práce je jedna z metod průmyslového inženýrství. Je to forma práce strukturované skupiny pracovníků, kteří spolupracují při dosažení společných cílů a tím dosahují zvýšení produktivity procesů [1].

Zdroji zvýšené produktivity při týmové práci jsou:

- lepší kombinace schopností jednotlivců,
- usnadnění komunikace,
- spolupráce, což znamená omezení pracnosti a ztrátových časů,
- rotace a následné zlepšení pracovních podmínek,
- samoorganizace a následná větší pružnost pracovišť,
- zlepšení motivace pracovníků,
- samořízení,
- rychlejší rozvoj pracovní způsobilosti jednotlivců,
- výkonnější zlepšování procesů [1].

Pro každou organizaci není týmová práce vhodná. Autoři uvádí výhody a nevýhody týmové práce.

Podle Bedrnové [2] mezi výhody týmové práce patří:

- v týmové práci se snadněji rozpoznávají a odstraňují chyby,
- zvyšuje se ochota k riziku, k neobvyklým řešením a originalitě,
- týmy jsou tvořivější než jednotlivci a klasické pracovní skupiny,
- účast na tvorbě rozhodnutí vede jednotlivce k identifikaci s ním a motivuje ho k jeho realizaci,
- zmírňují se extrémní názory a řešení,
- usnadňuje se koordinace a celková organizace práce,
- vytváří se stimulující podmínky pro rozvoj všech členů týmu a další.

Za nevýhody týmové práce Bedrnová [2] považuje:

- iluze úspěšnosti, možnosti vysokého rizika a společné nezranitelnosti, které mohou vést k nereálnému optimismu, ve smyslu dosažení cíle i volby metod jejich dosažení,
- skupinový tlak proti argumentům, které zpochybňují společnou iluzi, společná snaha vyhnout se kritice zvenčí,
- přesvědčení o morální oprávněnosti týmem zvolených způsobů pracovního i sociálního jednání,
- stereotypní pohled na vnější okolí, tzn. na ostatní pracovníky, jiné týmy apod.,
- autocenzura vlastních názorů a postojů,
- přeceňování jednoty vlastního týmu (v názorech, vzájemné podpoře).

## 2.1. Tým

Tým je malá pracovní skupina, která je členěná podle funkcí, se společně stanovenými cíli, s intenzivními vzájemnými vztahy, s výrazným kolektivním duchem a se silnou soudržností mezi členy týmu [3].

Tým je specifickým druhem pracovní skupiny. Rysy odlišující tým od skupiny jsou:

- neexistence vnitřní formální organizační struktury týmu – obvykle jsou velmi přesně a jednoznačně popsána jednotlivá pracovní místa, z nich vyplývající individuální pravomoci a odpovědnost. Jediným projevem určité vnitřní formální organizace je jmenování vedoucího týmu. Všechny ostatní vnitřní funkční charakteristiky týmu vznikají neformálně, zpravidla i spontánně, až v průběhu jeho vlastní činnosti.
- Podávání společného výkonu a společná odpovědnost za jeho výsledky.
- Časové omezení existence týmu [2].

Existuje mnoho druhů týmů. Jedním z nich je tým dlouhodobého charakteru identický s organizací. Tato forma vytváření týmu má dlouhou historii začínající ve 20.

letech, ale průlom dosáhla teprve se štíhlým managementem. Orientace týmu podle je zaměřená na ekonomické cíle, především na podstatné zlepšení konkurenceschopnosti. K tomu je mobilizován potenciál ve 4 rovinách, kterými jsou: flexibilita v personálním obsazení uvnitř týmu (rotace), důsledné využívání nabytých vědomostí a schopností v kontinuálním procesu zlepšování, zaměření týmové práce na základní principy Total Quality Management, myšlení a jednání důsledně orientované na proces a stimulování kapacity všech pracovníků týmu při řešení problémů. Rozhodování není výsadou vrcholového vedení, ale to co dělá tým týmem [4].

Pro částečně autonomní pracovní skupiny a organické pracovní týmy jsou charakteristické tyto znaky:

- týmy se skládají až z 20 osob,
- týmy reprezentují jednotky organizace,
- týmy se řídí samy a samy odpovídají za výsledek,
- pracují na principu nulové chyby a nesou výlučnou odpovědnost za kvalitu,
- týmy provádějí k výrobním úkolům dodatečně dispoziční práce (úkoly v oblasti plánování, organizace, kontroly),
- jsou řízeny a navenek zastupovány mluvčím týmu [3].

### Týmové role

Ve správně složeném týmu existuje několik týmových rolí. Každý pracovník má nějakou pozici, nějakou roli. Různé typy rolí definoval Rolínek a kol. [5] v následující podobě:

- všudybyl je nadšený, družný, zvědavý, uvolněný, společenský a komunikativní, má velmi dobrou schopnost kontaktu s lidmi;
- inovátor je velmi nápaditý, tvořivý a inteligentní člověk, který oplývá též obrovskou představivostí;
- koordinátor je klidný, trpělivý, disciplinovaný, vysoce inteligentní, sebejistý, objektivní a cílevědomý;
- stmelovač je člověk milý, oblíbený, diplomatický a nerozhodný, reaguje na změny v týmové atmosféře, je schopen vcítění;

- realizátor je konzervativní, disciplinovaný a poctivý firemní pracovník, který je dobrým organizátorem se smyslem pro praktické využití nápadů;
- dotahovač, člověk pořádkumilovný, pečlivý a svědomitý, dodržuje termíny a jejich plnění, má velmi vyvinutý smysl pro odpovědnost;
- analytik je opatrný, vážný, seriózní, poctivý, spolehlivý, racionální, má tendenci hodnotit vše, co se děje v týmu;
- formovač je otevřený, emocionální, impulsivní, napjatý, netrpělivý, soupeřivý a vítá příležitost ke konfrontaci;
- specialista je expertem s velkými schopnostmi v úzkém oboru, prioritou je pro něj odbornost.

### Vedoucí týmu

Každý tým si volí vedoucího týmu, svého mluvčího, který bude jednat jménem týmu a zastupovat ho navenek. Ve většině případů si ho členové týmu volí mezi sebou sami. Vedoucím týmu nemůže být každý, protože podle Krügera [6] musí zvládat koordinovat tým, moderovat ho, radit členům týmu, regulovat mezi nimi konflikty, prezentovat týmové výsledky a reprezentovat tým navenek. Na vedoucího týmu se zaměstnanec musí vypracovat, ale mnohému se lze naučit. Nicméně ten, kdo si s sebou už přináší určité schopnosti, tomu pak půjde vše snáze. Čím více z dále uvedených kompetencí může považovat za své, tím lépe.

- Sociální kompetence, tedy schopnost rozpoznávat potřeby, zájmy a napětí v týmu.
- Kontaktní schopnost – umění nalézat přístup ke všem členům týmu a zastupovat tým navenek.
- Kooperační způsobilost, která přispívá k tomu, že tým jak uvnitř, tak i navenek vyvíjí účinnou spolupráci.
- Integrační schopnost usnadňuje vytváření a udržování týmu v chodu.
- Komunikační schopnost se projevuje ve správném přijímání informací a v jejich precizním předávání dále.
- Sebekontrola přispívá k udržování pozitivního sociálně-psychologického klimatu v týmu.

- Ovládání komunikačních technik pomáhá vedoucímu týmu přesvědčivě moderovat, prezentovat a vyjednávat.

### Přínosy práce v týmu

Podle Hayese [7] je základní myšlenkou práce v týmu předpoklad, že se týmy velkou měrou podílejí na utváření moderního pracovního prostředí. Pozitivně naladěné týmy podle něj podporují flexibilitu, zapojení a efektivitu.

Dále je potřeba zdůraznit, že japonská filozofie kaizen klade důraz na průběžnou inovaci a vývoj a pomáhá vytvářet prostředí, ve kterém se podporuje zapojení zaměstnanců.

Sociální identifikace je důležitý faktor úspěšnosti týmu a řízení podniku či instituce. Být hrdý na vlastní tým, vnímat ho jako jedinečný, vnitřně lidi motivuje. Není k tomu potřeba konflikt ani soupeření s ostatními skupinami.

Při rozhodnutí převedení organizace práce na týmovou, musíme vést pracovníky v týmu takovým směrem, aby byly týmy úspěšné. K tomu, aby byly týmy úspěšné, jsou dle Hermochové [8] potřeba:

- jasně formulované cíle,
- přiměřená vnitřní struktura,
- členové připraveni k úkolu,
- klima podporující spolupráci,
- podpora a uznání zvenčí,
- kompetentní vedení.

### Cíle týmu

Tým je součástí organizace, sledující určitý účel. Například účelem hospodářského podniku je dosahování zisku. Tento nadřazený cíl je většinou formulován jako strategie a roční plán. Jak uvádí Krüger [6], z těchto nadřazených cílů mohou týmy bezprostředně odvodit své cíle, a tím přispět svým výkonem k dosažení celkového společného cíle. Současně ovšem mohou týmy sledovat vlastní specifické cíle, které se dají odvodit



přímo z jejich primárního týmového zadání. Specifické cíle zahrnují stanovení priorit v rámci skupiny, které se mohou týkat komunikace a mezilidských vztahů ve skupině [9].

V hospodářském podniku se cíle odvozují převážně ze čtyř oblastí: trh a odbyt, finanční oblast, výroba a služby, personální a organizační záležitosti. Má-li například daný tým vypracovat marketingovou strategii, budou cíle situovány do oblasti „trh a odbyt“. Jestliže je zadáním pro tým spojeno současně i plánování odbytu, budou cíle odvozeny také z finanční oblasti [6].

## 2.2. Motivace

Dle Bedrnové [2] motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Ty činnost člověka orientují, v daném směru ho aktivují a vzbuzeou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, motivovaného jednání.

### Motiv a stimul

Pokud pracovník vykonává nějaký pracovní úkol, záleží na tom, zda úkol je plněn buď pod vlivem vnějších podnětů (stimulů), nebo pod vlivem vnitřních pohnutek (motivů), přičemž podle Plamínka [10], obojí může působit společně a vzájemně se posilovat. Vyvoláme-li ochotu něco udělat pomocí (vnějších) stimulů, označujeme tento děj za stimulaci. Pokud k tomuto vyvolávání ochoty používáme v člověku již existující (vnitřní) motivy, mluvíme o motivaci. V prvním případě hraje při vzniku žádoucího chování klíčovou roli vnější situace, ve druhém případě vnitřní svět motivovaného člověka. Stimulace má obrovskou výhodu – je poměrně jednoduchá. Dokud vyplácíme odměnu a kompenzujeme nepohodlí spojené s výkonem nějakými atraktivními hodnotami, můžeme očekávat, že práce bude probíhat. Ovšem v okamžiku, kdy takové

hodnoty (vnější stimuly) přestaneme poskytovat, se práce zřejmě zastaví. To je nevýhoda stimulace: práce probíhá jen po tu dobu, po kterou působí stimuly.

## Zdroje motivace

Základními zdroji motivace jsou:

- potřeby – člověkem prožívaný, ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho, pro daného jedince subjektivně významného (důležitého, potřebného);
- návyky – opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci;
- zájmy, hodnoty a hodnotové orientace - zájem = jakési trvalejší zaměření jedince na určitou oblast předmětů či jevů, které je spojeno s aktivováním jeho činnosti;
- ideály – určitá ideová či názorová představa něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení [2].

## Typy motivace

Armstrong [11] uvádí dva typy motivace. První typ je, že lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby. Druhý typ je, že lidé mohou být motivováni managementem prostřednictvím takových metod, jako je odměňování, povyšování, pochvala atd.

Vnitřní motivace – faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost, autonomie, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti.

Vnější motivace – faktory, které vytváří okolí lidem. Tvoří je odměny, jako např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika.

## Teorie motivace

Přístupy k motivaci jsou založeny na teoriích motivace. Nejvlivnějšími teoriemi podle Armstronga [11] jsou teorie instrumentalisty, teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces.

Teorie instrumentalisty tvrdí, že odměny nebo tresty (politika cukru a biče) slouží jako prostředek k zabezpečení toho, aby se lidé chovali žádoucím způsobem.

Teorie zaměřená na obsah tvrdí, že motivace se v podstatě týká podnikání kroků za účelem uspokojení potřeb a identifikuje hlavní potřeby, které ovlivňují chování. Také je známa jako teorie potřeb. Maslow a Herzberg jsou považováni za autory této teorie.

- Podle Forsytha [12] Maslow ve své pyramidě potřeb ukazuje, že je důležité postupně uspokojovat potřeby. Pokud jsou uspokojeny základní potřeby, mohou být následně uspokojeny ty další a dosaženo ostatních cílů.
- Herzbergerova dvoufaktorová teorie motivace vychází ze zkoumání příčin spokojenosti a nespokojenosti s prací. Charakteristiky související s prací, které lze považovat za faktory spokojenosti pracovníků, se nazývají motivátory, zatímco charakteristiky souvisejí s prací, které lze považovat za faktory nespokojenosti, se nazývají hygienické faktory [13].
  - Hygienické faktory, které vedou k negativním pocitům, jsou: politika společnosti, administrativní procesy, míra kontroly, pracovní podmínky, plat, vztah s ostatními a osobní život.
  - Faktory spokojenosti (motivátory) vytvářející pozitivní motivaci jsou: úspěch, uznání, náplň práce, zodpovědnost, povýšení, možnost růstu. Je zde důležitý efekt všech motivátorů a zcela jasně rovnováha mezi negativními a pozitivními faktory [12].

Teorie zaměřené na proces, které se zaměřují na psychologické procesy ovlivňující motivaci a související s očekáváními, cíli a vnímáním spravedlnosti.

## Motivace a výkon

Bedrnová [2] upozorňuje, že motivace spolu se schopností tvoří 2 základní skupiny subjektivních, osobnostních determinant výkonu, resp. výkonnosti člověka. Tato skutečnost bývá vyjadřována následujícím vzorcem:

$$V = f(M * S)$$

kde:  $V$  = úroveň výkonu (v dimenzích kvantity i kvality)

$M$  = úroveň motivace (míra „chtění“ člověka podat výkon)

$S$  = úroveň schopností (vědomostí, znalostí, dovedností)

Důsledek nízké, resp. zcela chybějící motivace je zřejmý: když člověk nechce, popř. chce jen málo, věci se zpravidla nedaří, výsledek jeho činnosti nebývá uspokojivý.

Nadměrná motivace – přílišná motivovanost přináší vysokou míru vnitřního psychického napětí, které narušuje „normální“ fungování lidské psychiky a oslabuje tak aktuální vnitřní subjektivní předpoklady výkonu. Celkově tedy výkon snižuje.

Pro každý typ úkolu existuje jistá optimální úroveň motivace. Vyšší či naopak nižší motivace vede ke snížení výkonu. Optimální úroveň motivace se liší i v závislosti na obtížnosti úkolu.

Výkonová motivace úzce souvisí se dvěma obecně se vyskytujícími, přesto však specifickými lidskými tendencemi: s tendencí (potřebou) dosáhnout úspěchu a s protikladnou tendencí vyhnout se neúspěchu. Osobnostně příznačná síla výkonové motivace je dána poměrem obou těchto tendencí podle vzorce [2]:

výkonová motivace = potřeba úspěchu / potřeba vyhnout se neúspěchu.

### Výkon v závislosti na motivaci a spokojenosti s prací

Armstrong [11] uvádí, že základní požadavky týkající se spokojenosti s prací mohou zahrnovat vyšší plat, spravedlivý systém odměňování, reálné příležitosti k povýšení, ohleduplné a participativní řízení, dostatečný stupeň sociální interakce při práci, zajímavé a rozmanité úkoly a vysoký stupeň autonomie, tj. kontrolu nad tempem a metodami práce. Míra spokojenosti jedinců však závisí do značné míry na jejich vlastních potřebách a očekáváních a na prostředí, ve kterém pracují. Pracovníci jsou spokojeni, pokud mají možnost podílet se na rozhodování, pomáhat při pracovních a organizačních návrzích [14].

Spokojenost s prací podle Armstronga [11] se týká postojů a pocitů, které lidé mají ve vztahu ke své práci. Lze říci, že to není spokojenost s prací, co vede k vysokému výkonu, ale naopak vysoký výkon co vede ke spokojenosti s prací. Spokojený pracovník není nutně produktivním pracovníkem, a ten, kdo odvádí hodně práce, nemusí nutně být spokojený pracovník.

Zlepšení výkonu zle dosáhnout, poskytuje-li se pracovníkům příležitost k výkonu a zajistí-li se, že budou mít znalosti a dovednosti k tomuto výkonu potřebné, a budeme-li je za dobrou práci odměňovat pomocí peněžních i nepeněžních odměn.

### 2.3. Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovního výkonu je podle Bělohlávka [15] jedním z nejsilnějších motivačních nástrojů v rukou manažerů. Je-li systém hodnocení dobře připraven a podaří-li se získat vedoucí pracovníky, může být velmi efektivní metodou řízení pracovního výkonu. Nebyla-li však jeho přípravě a propagaci věnována náležitá pozornost, sklouzne do formalit a ztrácí veškerý smysl.

#### Význam hodnocení

Hodnocení má význam pro podnik, pro vedoucího i pro hodnoceného pracovníka. Podnik využívá hodnocení pracovníků k:

- zvýšení osobní výkonnosti jednotlivců,
- využití a rozvoji potenciálu pracovníků,
- navrhování a plánování personálních záloh,
- zlepšení komunikace mezi vedoucími a pracovníky, komunikační spojení jednotlivých úrovní řízení [15].

Hodnocení pracovního výkonu umožňuje vedoucím:

- motivovat pracovníky k dosahování vyššího výkonu,

- zřetelně vyjádřit své názory na pracovníky, dávat pracovníkům zpětnou vazbu a tím usměrňovat jejich činnost,
- pochopit zájmy a přání pracovníků týkající se jejich dalšího rozvoje,
- rozvíjet přednosti pracovníků a eliminovat jejich slabé stránky,
- plánovat rozvojové aktivity (vzdělávání, výcvik),
- stanovovat spravedlivou mzdu, zejména pak pohyblivé složky mzdy [15].

Pracovník si odnáší z hodnocení:

- ocenění vlastní práce a podnět k dalšímu úsilí,
- pohled a názor vedoucího na svou práci a cíle,
- možnost prezentovat své potřeby a osobní cíle,
- příležitost k vyjádření svých rozvojových nároků [15].

Podle Plamínka [16] při vedení lidí nestačí pouze posuzovat plnění jednotlivých úkolů (operativní složka hodnocení), ale je třeba se věnovat i dlouhodobému rozvoji každého člověka (strategická složka) a jeho lidské roli ve firemním systému. Pro vlastní hodnotící pohovory se tedy nabízejí 3 různá témata: výsledky, vztahy a vývoj.

### Druhy hodnocení

Strategické hodnocení představuje, že dokud firma nastavuje rovnováhu, může vystačit se statickým hodnocením toho, jak konkrétní člověk plní fixní požadavky dané jeho rolí. Později se požadavky začnou stále rychleji vyvíjet. Podle Plamínka [16] co postačuje v současnosti, nemusí být dostačující v blízké budoucnosti. Plánuje-li firma expanzi na zahraniční trhy, budou muset prodejci či manažeři doplnit své vlastní schopnosti o znalost angličtiny. Při popisu aktivit tvořících příslušný proces se tedy k dnes požadované schopnosti komunikace v češtině přidruží budoucí požadavek komunikace v angličtině. Takovéto rozvojové cíle vyžadují úvodní rozhovor, stálý monitoring plnění a zpětné vazby.

Operativní hodnocení se týká plnění konkrétních úkolů a respektování pravidel. I když se může dotknout i vývoje, který je jinak doménou strategického hodnocení, tedy diskuse o výsledcích a vztazích [16].

Systematické hodnocení pracovníků podle Bělohávka [15] by mělo sledovat následující etapy:

1. uložení úkolů,
2. sledování plnění úkolů,
3. výzva k hodnocení a příprava hodnocení,
4. hodnotící rozhovor a stanovení úkolů na další období.

Hodnotící rozhovor by se měl držet určitých zásad (zahájení pozitivními informacemi a následný přechod k negativním stránkám výkonu, nepřipuštění hovoru o výkonnosti jiných pracovníků, hodnocení výsledků práce nikoliv osoby hodnoceného, nevtahování sociálních otázek atd.). Ke zkvalitnění hodnocení slouží řada pomůcek: analýza práce, formuláře s grafickými škálami, srovnávací systémy, seznamy mimořádných událostí nebo seznamy aktivit.

## 2.4. Odměňování pracovníků

Systém odměňování je bezprostředně spjat se systémem pracovního hodnocení a posuzování výkonnosti. Představuje významnou složku motivačního působení na zaměstnance.

Funkční koncepce motivačního systému musí vytvořit takové odměňování, které je snadno použitelné, výkonově orientované a flexibilní. Stanovení hmotné zainteresovanosti má zohlednit kvalitu zaměstnanců, individuální ochotu k výkonu, skutečnou zaměstnancovu výkonnost a přínos pro podniky, vnitropodnikovou spravedlnost i tržní cenu práce [17].

Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů podle Koubka [13] neznamená pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované organizací pracovníkovi

nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru nebo jiného vztahu, na jehož základě pracovník pro organizaci pracuje.

## Mzda

Mzda je faktorem, který ovlivňuje spokojenost či nespokojenost v práci. Peníze, ať už ve formě mzdy, platu nebo v jiné formě, jsou nejzjevnější vnější odměnou. Většina lidí chce především peníze. Wagnerová [18] tvrdí, že finanční ohodnocení práce má značný motivační vliv. Pro určitý okruh pracovníků je významnou motivační veličinou. Vysoký plat nebo zvýšení platu nemá dlouhodobý motivační účinek. Pracovník jej rychle akceptuje jako standard náležící k dané profesi nebo funkci a do popředí vystoupí jiné faktory.

Spokojenost nebo nespokojenost s platem vystupuje především v kontextech, kdy pracovník:

- srovnává svůj plat s platy ostatních zaměstnanců z hlediska vynaloženého úsilí a pracovních výsledků;
- chápe finanční ocenění jako reflexi přínosu organizaci vyjádřenou nadřizenými;
- vnímá finanční ohodnocení z hlediska významu, prestiže a společenského ocenění své profese [18].

## Základy odměňování

Organizace by si nejdříve měla ujasnit základní otázky odměňování. Mezi ně podle Koubka [13] patří:

- úroveň mezd a platů (v porovnání s ostatními organizacemi a situací na trhu práce, s ohledem na finanční situaci a úspěšnost organizace, na specifické rysy práce, používanou techniku a technologii). Lze se přitom opřít o tzv. mzdová šetření.
- Vnitřní struktura mezd a platů (hierarchie mzdových tarifů a platových tříd, struktura práce a pracovních míst). Nástrojem řešení otázky je hodnocení práce.



- Placení jednotlivců (spojování lidí s pracovními úkoly a pracovními místy, přidělování platových tříd, jak vysokou mzdu nebo plat dát konkrétnímu jedinci, jak jej zařazovat v rámci mzdového rozpětí třídy). Řešení se opírá o hodnocení pracovníků.
- Zvláštnosti odměňování specialistů a manažerů (různé pobídkové formy odměňování, problémy placení za kvalifikaci či za délku zaměstnání, zvláštní zaměstnanecké výhody).
- Zaměstnanecké výhody a příplatky (pojištění placené zcela nebo zčásti organizací, podniková penze, placená dovolená, rizikové příplatky, místní příplatky).
- Řízení a kontrola mezd a platů (zkoumání přiměřenosti a snaha o úspory mzdových nákladů, popis a specifikace pracovních míst, zkoumání stimulačního účinku pobídkových forem odměňování).
- Výběr jednotlivých typů odměn a formování struktury systému odměňování (je třeba zjišťovat preference pracovníků).

## Druhy odměn

Existuje několik pohledů na odměňování zaměstnanců a jejich členění. Armstrong [11] jich několik uvádí:

### a) odměna podle výkonu,

metody uplatňování podle výkonu se liší v každé organizaci, ale základem jsou dohodnuté cíle, podle kterých se stanoví měřítko výkonu a výkon sám, poté dochází k hodnocení, vytvoří se převodní vzorec, ze kterého se stanoví odměna podle výkonu;

### b) odměna podle schopností,

lidé dostávají peněžní odměny v podobě přírůstků ke své základní mzdě nebo platu podle úrovně schopností, kterou při vykonávání svých rolí demonstrují; je to metoda placení lidí za jejich schopnosti pracovat v současnosti i v budoucnosti; dohodnuté požadavky na schopnosti se definují na úrovni

schopností, zjistí se důkazy o dosažení úrovně, poté se přejde k hodnocení (bodování) nebo posouzení, určí se metodologie a stanoví se odměna podle schopností;

c) odměna podle přínosu,

je procesem rozhodování o odměnách, který je založen jak na posuzování výsledků práce vykovávané jedincem, tak na posuzování toho, co tento jedinec do práce vnáší v podobě úrovně schopností chování i odborných schopností ovlivňující výsledky. Pracovník se odměňuje za odvedenou práci a kvalitu práce. Odměňování podle přínosu se zaměřuje na pracovníky, aby svými dovednostmi a úsilím přispívali k dosahování cílů své organizace nebo svého týmu.

## 2.5. Týmové odměňování

Týmové odměňování poskytuje odměny týmům nebo skupinám pracovníků vykonávajících podobnou nebo příbuznou práci, která souvisí s výkonem týmu. Výkon je možné měřit v podobě výstupu nebo splnění norem při poskytování služeb. Také se bere v úvahu kvalita výstupu a názor zákazníků na úroveň služeb. Jak charakterizoval Armstrong [11], týmová odměna je obvykle vyplácena v podobě bonusu, který je pak rozdělen mezi členy týmu proporcionálně k jejich základnímu mzdovému tarifu. Jednotliví členové týmu mohou být oprávněni dostávat odměnu podle schopností nebo dovedností, ale nikoliv podle výkonu.

Týmově založené odměny jsou peněžní odměny, nebo další formy nepeněžních odměn, poskytované členům formálně ustanoveného týmu, které jsou vázány na výkon týmu. Odměny se rozdělují mezi členy týmu podle zveřejněného vzorce nebo za výjimečné výsledky. Odměny pro jednotlivce mohou být také ovlivněny hodnocením jejich přínosu k výsledkům týmu. Účelem týmových odměn je posílit chování, které vede k efektivnímu výkonu týmu a k jeho udržování. Hlavním důvodem uplatňování týmového odměňování je potřeba podpořit skupinové úsilí a spolupráci [19].

## Klady a protiklady týmového odměňování

Týmová odměna může:

- povzbuzovat efektivní týmovou práci a kooperativní chování;
- vyjasňovat týmové cíle a priority;
- zvýšit úroveň flexibilní práce v týmech;
- povzbuzovat víceoborovost;
- stimulovat tým, aby kolektivně zlepšoval výkon;
- povzbuzovat méně efektivní členy týmu, aby se zlepšovali a dosahovali tak týmových standardů [11].

Nevýhody týmové odměny jsou:

- funguje pouze v soudržných a vyzrálých týmech;
- jedinci mohou mít odpor k tomu, že jejich vlastní úsilí není specificky odměňováno;
- tlak spolupracovníků nutící jedince k tomu, aby dodržovali skupinové normy, může být nežádoucí [11].

## Základ týmových odměn

V systémech týmového odměňování je kladen spíše důraz na týmovou mzdu nebo plat, než na ostatní formy nepeněžních odměn. Armstrong [19] uvádí, že mzda je důležitá jako hmatatelný nástroj uznání a odměny, která je do určité míry i jako motivátor. Peníze nejsou jediným nástrojem uznání. Výběr není jen mezi peněžními a nepeněžními odměnami, ale mezi peněžními týmovými odměnami podepřenými nepeněžními odměnami a nepeněžními odměnami samotnými.

V dílenských skupinových pobídkových systémech existují bonusy, které jsou vázány buď na fyzickou produkci týmů, nebo v systémech měřené práce používajících normy spotřeby času na ušetřený čas při plnění úkolů týmu – rozdíl mezi povoleným a skutečným časem.

## Podmínky vhodné pro týmové odměňování

Týmové odměňování podle Armstronga [11] bude vhodnější v případech, kdy:

- týmy lze snadno identifikovat a definovat;
- týmy jsou dobře vytvořeny;
- práce vykonávaná členy týmu je vzájemně propojená – výkon týmu závisí na kolektivním úsilí členů týmu;
- cíle a normy výkonu je možné snadno stanovit a dohodnout se členy týmu;
- jsou k dispozici přijatelná měření a ukazatelé týmového výkonu v porovnání s cíli a standardy;
- vzorec pro výpočet týmové odměny všeobecně vyhovuje kritériím pro odměnu podle výkonu.

### 3. Metodika a cíl práce

Bakalářská práce „Týmová práce a motivace pracovníků týmu“ je zaměřená na metodu moderní organizace práce a motivaci pracovníků v týmech.

Cílem této bakalářské práce je provést analýzu současného systému tvorby týmů. Dále zjištění motivace a stimulace pracovníků zapojených do týmové práce v podniku ČZ, který má sídlo v Praze, ale hlavní závod je ve Strakonících. Na základě zjištěných výsledků jsou stanoveny návrhy změn a doporučení podniku na zlepšení v rámci oblasti organizace práce a motivace pracovníků.

Teoretická část, po prostudování odborné literatury, je zaměřena na sledování problematiky týmu, týmové práce, motivaci pracovníků, jejich hodnocení v týmech a následné týmové odměňování. Vyjadřuje, jaké jsou výhody, ale i nevýhody pro zavedení týmové práce, týmového odměňování, a jak vypadá odměna pro tým.

Praktická část je zaměřena na týmovou práci v ČZ. Nejprve byl charakterizován podnik jako celek. Poté se bakalářská práce zaměřila na divizi AUTO, kde je zavedena týmová práce a týmové odměňování. Praktická část charakterizuje důvody zavedení týmové práce a týmovou práci v ČZ v rámci týmů. Následná analýza uvádí informace o výrobních týmech a odměňování v nich. Analyzuje stanovení mzdy v týmu, kritéria pro hodnocení pracovníků v týmu a ukazatele, které ovlivňují týmovou prémie.

Bylo provedeno dotazníkové šetření, které se uskutečnilo ve výrobních týmech. Dotazník se skládal ze 14 otázek. Respondenti byli dotazováni otázkami uzavřenými, otevřenými a polootevřenými.

Informace o podniku, týmové práci v podniku a týmovém odměňování byly čerpány z interních podnikových dokumentů a výroční zprávy. Zjištěné informace z dotazníkového šetření a z podnikových dokumentů byly porovnány s údaji zjištěnými Českým statistickým úřadem pro Jihočeský kraj.

Po porovnání údajů z analýzy a dotazníkového šetření byla navržena doporučení pro zlepšení řízení v oblasti organizace týmové práce a motivace a stimulace pracovníků v týmu.

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

## 4. Analýza týmové práce a motivace pracovníků týmu

### 4.1. Charakteristika společnosti

ČZ a. s. je, podle dokumentu „Informace pro studenty“, víceoborová společnost s více než osmdesátiletou tradicí strojírenské výroby. Zhruba 80% produkce spadá do automobilového průmyslu. Společnost dosáhne často umístění v prestižním žebříčku CZECH TOP 100 a v soutěži Exportér roku. Zaměstnává nyní okolo 1055 zaměstnanců. Výhodná poloha na okraji Strakonice je umocněna napojením na důležité silniční a železniční trasy s blízkostí hraničního přechodu s Německem. Významnou konkurenční výhodou společnosti je komplexní charakter výrobních kapacit umožňujících napojení výrobních divizí na vlastní rozsáhlé slévárenské a nástrojařské kapacity.

#### Historie

V září roku 1919 ve Strakonících vznikl podnik "Jihočeská zbrojovka". V roce 1922 se podnik rozšířil a přejmenoval se na "Česká zbrojovka v Praze továrny ve Strakonících". Tento podnik vyráběl pistole a vzduchovky, o které byl v tu dobu zájem [21].

Česká zbrojovka po několika letech získala továrnu sloužící k výrobě součástí kol v Kralupech nad Vltavou. V roce 1933 se objevily na trhu první strakonické motocykly se známou značkou ČZ. Podnik se v krátké době těšil velké známosti a oblibě, ovšem během 2. světové války se přešlo na válečnou výrobu. Po 2. světové válce došlo ke znárodnění podniku a ukončila se výroba zbraní.

Podnik ČZ se dostal v 50. a 60. letech mezi nejlepší světové výrobce motocyklů. S narůstající potřebou motocyklové produkce musel vybudovat vlastní slévárnu šedé litiny a tlakových odlitků z hliníku [21].

Snížení motocyklové produkce v osmdesátých letech dovedlo firmu k přechodu na výrobu převodových skříní a turbodmychadel do automobilů. V roce 1991 se firma změnila na akciovou společnost a změnila se i výrobní oblast podniku. V tomto období

společnost prošla restrukturalizací, protože chtěla zvýšit pružnost a flexibilitu podniku. Vznikaly divize, které se snažily být ekonomicky nezávislé.

Získáním významného podílu v akciových společnostech KLIMA, VÚOSO a děčínské DESTĚ došlo k doplnění technologických kapacit i žádoucí diversifikaci výrobního programu [21].

Podnik ČZ a. s. se momentálně člení mezi největší firmy ve strojírenství v České republice a patří k předním exportérům. Vyváží své výrobky do Německa, Francie, Velké Británie, Slovenska, Číny a Ruska. Dodávky do automobilového průmyslu jsou spojeny s vysokou kvalitou – společnost je držitelem certifikátů norem ISO řady 9000 a VDA 6.1. Ochrana životního prostředí patří do priorit podniku. Byl zaveden systém environmentálního managementu (EMS) v návaznosti na mezinárodní normu ISO 14001.

Díky dobrému hospodaření podniku proběhla investice do moderních technologií i rekonstrukcí budov. Zlepšení obchodní činnosti otevřelo prostor významným kontraktům na dodávky turbodmychadel, ale i ostatních výrobků pro tuzemsko i zahraničí. Výrobky s názvem ČZ se rozšířily o výrobu vysokozdvížných vozíků pod značkou DESTA.

Zapojit se do dodavatelských řetězců nadnárodních společností v automobilovém průmyslu je jedním z cílů podniku. Firma disponuje komplexními technologickými kapacitami na velmi dobré úrovni, uplatňuje systém řízení jakosti podle mezinárodních norem a zavádí systém environmentálního managementu [21].

### Výroba v podniku

Hlavní výroba podniku, podle dokumentu „Informace pro studenty“, je zaměřená na požadavky automobilového průmyslu. Mezi odběratele ČZ a.s. patří Škoda Auto, pro kterou se zde vyrábí skříně diferenciálu, synchronní kroužky pro převodovku, víko přední a víko hlavy válců pro automobil Škoda 1,2 l. Možnost vstupu společnosti ČZ do automobilového průmyslu uskutečnilo hlavně zavedení technologií náročných na



kvalitu a přesnost. V současné době ČZ a. s. vyrábí tři základní typové řady turbodmychadel pro přeplňování spalovacích motorů určených pro nákladní vozidla, autobusy a traktory.

Výroba nářadí je zaměřená na konstrukci a výrobu tlakových forem na hliníkové a zinkové slitiny, formy na plasty, tvářecí nástroje na plech a řezné nástroje. Vlastní nástrojařské kapacity jsou předpokladem plynulého chodu realizace inovací výrobků a zajišťují nutné změny ve struktuře výroby. Svým rozsahem jsou schopny uspokojit nejen potřeby společnosti, zejména sléváren hliníku a litiny, ale oslovit i nejnáročnější zákazníky zejména v automobilovém průmyslu [20].

V podniku ČZ je jedna z nejmodernějších sléváren na šedou a tvárnou litinu v České republice. Mezi její výrobky patří: žebrované válce vzduchem chlazených motorů, turbinové a ložiskové skříně turbodmychadel.

Jednou ze společností s ručením omezeným je ČZ Řetězy, která vyrábí, jak již vypovídá název, součástky pro jízdní kola, motocykly, automobily, všeobecné strojírenství, zemědělství. Výrobky ze Strakonice z tohoto sortimentu jsou známé špičkovou kvalitou, dlouhou životností výrobků a díky krátkým dodacím lhůtám.

Druhou společností s ručením omezeným je ČZ Gastro, které zabezpečuje závodní stravování a dodávky hotových jídel. Studená kuchyně vyrábí různé druhy salátů, obložené chlebíčky, aspiky, bagety. ČZ Gastro zajišťuje i rauty a svatební hostiny.

Třetí společností s ručením omezeným je ČZ Strojírna, která se zabývá výrobou brousících strojů na otvory, transferních linek pro automobilový průmysl. Vyrábí i stroje na zakázku podle přání zákazníka. Místa, kam nejčastěji dodává ČZ Strojírna své výrobky, jsou Evropa, Spojené státy a Rusko [20].

Společnost je členěna na divize, samostatné provozy a generální ředitelství. Organizační struktura společnosti zahrnuje divize: Slévárna šedé a tvárné litiny, Slévárna hliníku, Auto, Turbo a Nástrojárna. V roce 2009 byla ukončena činnost divize Auto-DESTA výroba [22]. Schéma organizační struktury podniku – příloha 1.

## 4.2. Týmová práce v ČZ

Týmová práce v podniku ČZ, podle interního dokumentu „Projekt zavedení týmové práce v divizi Turbo, 1. etapa“, se využívá jako efektivní forma organizace výroby, která je závislá na spolupráci všech zaměstnanců, kteří mají společný cíl a společné zájmy při plnění pracovních úkolů. Týmová práce snižuje plýtvání ve všech procesech. Hlavním účelem je zvýšit zisk, výkon, kvalitu a snížit náklady. Zavedením týmové práce v ČZ se vybrané úkoly a kompetence převádí na tým.

Týmem v ČZ a. s. je stanovená skupina pracovníků, ve které pracovní činnosti členů na sebe navazují a doplňují se. Pracovníci týmu se snaží o zlepšení spolupráce a organizace práce. V čele týmu stojí mluvčí, který je zvolený členy týmu na stanovené období.

### Kompetence týmu

Týmy v podniku přebírají kompetence a zodpovědnost za některé činnosti. V závislosti na subjektivních a objektivních faktorech se mění i míra samostatnosti.

- Subjektivní faktory jsou: úroveň týmu, jeho postupný růst a složení týmu.
- Mezi objektivní faktory patří zejména náročnost technologie, složitost výrobního procesu a možné důsledky rozhodnutí.

K základním kompetencím, které jsou přiznané k okamžiku ustanovení týmu, patří zejména odpovědnost za výrobu určitého výrobku, skupiny výrobků či operaci, zapůjčování členů týmu mezi jednotlivými výrobními týmy.

V další fázi mohou přebírat další činnosti, např. plánování dovolených, inspekce strojů, jednoduchá zlepšení.

V poslední cílové fázi může jít o návrhy na uspořádání pracovišť, komplexnější zlepšení, návrhy na změny zaměstnanců nebo počtu zaměstnanců v týmu, rozpočet týmu [23].

## Důvody zavedení týmové práce

Týmová práce umožňuje co nejlépe využít schopnosti zaměstnanců ve prospěch firmy. Umožňuje zachovat konkurenceschopnost firmy, neboť se zvyšují nároky zákazníků na cenu a kvalitu dodávek. Často se také mění požadavky zákazníků na sortiment a množství výrobků. Týmovou práci s úspěchem uplatňují i někteří zákazníci ČZ a. s. v oblasti automobilového průmyslu. Dalším důvodem zavedení je náběh nových výrobních projektů.

## Přínosy týmové práce

Mezi přínosy zavedení týmové práce pro podnik podle dokumentu „Zavedení týmové práce v divizi Turbo, 1. etapa“ patří:

- zvýšení produktivity práce,
- větší odpovědnost a iniciativa zaměstnanců,
- zvýšení pružnosti při řešení problémů,
- zlepšení kvality,
- lepší využití a údržba strojů technologie,
- zlepšení pořádku a čistoty na pracovišti.

Přínosy zavedení týmové práce pro zaměstnance jsou:

- vyšší zainteresovanost na výstupech týmové práce,
- vyšší univerzálnost pracovníků, která se poté odráží v jejich zastupitelnosti,
- redukce monotónnosti práce.

## Členění týmů v ČZ

- Výrobní tým je stanovená skupina pracovníků, která zajišťuje výrobní úkoly. Složení skupiny je ze členů týmu, kteří jsou do skupiny přiřazeni a mluvčího týmu, kterého si volí ze svých řad. Optimálně se skládá z osmi až dvaceti členů.
- Business tým vede několik výrobních týmů. Skládá se z odborníků a výrobní základny, do které patří příslušné výrobní týmy. Může zahrnovat i některé

procesní týmy, např. údržbu. Business tým je odpovědný za kvalitu, termíny a ceny.

- Procesní tým se stará o odbornou činnost, která souvisí s administrativou a servisem výrobní sféry.

Analýza je zaměřena na sledování týmové práce ve výrobních týmech, tudíž pozornost je věnována hlavně výrobním týmům.

### Počet a složení výrobního týmu

Výrobní týmy na divizi AUTO byly stanoveny podle jednotlivých vyráběných výrobků, které jsou:

- skříň diferenciálu,
- víko hlavy válců,
- víko motoru přední,
- konzola tělesa vodní pumpy,
- synchronní kroužky,
- ložiskové a turbinové skříně.

Počet výrobních dělníků na výrobu daného výrobku byl stanoven na základě požadavků zákazníků pro rok 2004 a stávajících norem pracovních. Pokud potřebný počet pracovníků převyšoval optimální počet členů výrobních týmů, bylo pro jeden výrobek navrženo více týmů.

Na divizi Auto je dohromady 12 výrobních týmů. Zařazení pracovníků do týmů je závislé na jejich pracovní funkci.

### Úkoly výrobního týmu v ČZ

Úkoly výrobního charakteru jsou:

- zajišťování výrobních a kontrolních činností,
- obsluha příslušných strojů a zařízení,
- organizace práce týmu,

- zajišťování pořádku a čistoty,
- výměna nástrojů a seřizování strojů,
- jednoduchá údržba,
- zaskakování při krátkodobé nepřítomnosti [23].

Mezi ostatní úkoly patří:

- zjišťování abnormalit v okolí týmu,
- zapracování pracovníků,
- návrhy na zlepšení procesů,
- týmové schůzky,
- zlepšování bezpečnosti práce [23].

### Cíle a ukazatele pro výrobní týmy

Pokládají se za základ pro hodnocení činnosti výrobního týmu. Slouží ke stanovení odměňování pracovníků týmu.

- Cíle pro výrobní tým jsou závislé na dlouhodobých cílech firmy stanovených pro divize, provozy a týmy.
- Ukazatele pro tým v ČZ a. s. objasňují oblasti hospodaření týmu, důležité je jejich srozumitelné stanovení, jak požaduje interní materiál ČZ „Projekt zavedení týmové práce v divizi Turbo, 1. etapa“. Ukazatele se dělí na měřitelné a hodnotitelné. Mezi měřitelné ukazatele patří: plnění výroby, plnění produktivity, zmetky, přítomnost, poruchy zařízení. Tyto ukazatelé se měří denně. Další skupinou jsou měřitelné ukazatele za delší období a to například plnění kvality, spotřeba náradí, týmový audit a využití technologie. Hodnotitelné ukazatele jsou pořádek a čistota na pracovišti, růst zastupitelnosti.

### Zvýšení zainteresovanosti členů v týmu

Výhodou týmové práce je vzájemná zastupitelnost členů týmu, ke které jsou vedeni tak, aby v případě potřeby mohli nahradit práci chybějícího pracovníka, případně vypomoci jinému týmu, kterému pracovníci chybí a podílet se na

ušetřených prostředcích. Součástí výrobního týmu může být i režijní pracovník, např. seřizovač. Takový pracovník může pracovat pro jeden nebo i více týmů. V případě momentálního nevytížení se může podílet na zajišťování výrobních úkolů, a tak zlepšit ukazatel produktivity týmu, a tím zvýšit kolektivní prémii [23].

### 4.3. Mzdové odměňování týmové práce

#### Základní principy odměňování v týmové práci

Odměna, podle interního dokumentu „Projekt zavedení týmové práce v divizi Turbo, 1. etapa“, je rozdělena na 2 části.

1. Část, která se váže na jednotlivce. Skládá se z času, který odpracoval a zároveň závisí na kvalitě práce jednotlivce. Samozřejmě se přihlíží na mzdový tarif jednotlivce a na příplatky za práci.
2. Část závislá na výsledcích týmu jako kolektivu. Tato část je závislá na splnění týmových ukazatelů. Na základě jejich splnění se určuje výše týmové prémie.

Proti minulému odměňování, se posílila vazba mzdy dosažená jednotlivým pracovníkem na výsledky práce týmu. Mzda je závislá na dosažené produktivitě a na výši nákladů. Pokud se zvýší produktivita a sníží se náklady, zvýší se hodnota dosažené mzdy.

Pracovníci mohou přímo ovlivnit výši své mzdy, což patří k motivačním záměrům podniku. Podnik tak chce podpořit aktivitu týmů.

#### Složky mzdy v odměňování týmové práce

- Mzdový tarif – skládá se z částky, která odpovídá tarifu třídy práce, který je závislý na roli jednotlivce v týmu.
- Osobní příplatek – jeho výše je závislá na hodnocení, které se určuje podle plnění norem, všestrannosti a dodržování stanovených pravidel.
- Týmová prémie – pro její určení je důležitá produktivita dosažená ve výrobním týmu.

*Produktivitou se rozumí odvedené normohodiny ve výrobcích, které se dělí součtem odpracovaných jednicových hodin s hodinami v režii a odpracovanými hodinami režijních pracovníků pro tým.*

### Vyhodnocení skutečně dosažené produktivity

Důležitým dokumentem pro vyhodnocení produktivity je sběrná karta výrobního týmu, která obsahuje:

- množství vyrobených kvalitních kusů,
- odpracované hodiny jednotlivých pracovníků.

Sběrná karta výrobního týmu – příloha 2.

Každý pracovník má povinnost denně zapsat tyto dva údaje do sběrné karty. Kontrolu provádí mluvčí týmu, který kartu následně po směně předá ke zpracování sekretářce.

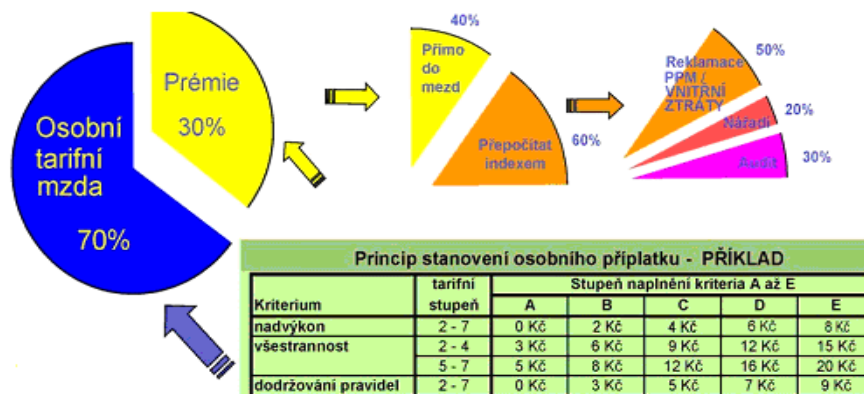
Následující den všichni pracovníci mají možnost si správnost údajů překontrolovat na nástěnce, která je v každém teritoriu týmu.

Podle vyčíslené částky produktivity se určuje výše týmové prémie za stanovený den. Týmová prémie za měsíc se zjistí sečtením týmových prémie za jednotlivé dny. Takto vypočítaná týmová prémie se dělí na 2 části a to na první část, která jde přímo do mezd, což je 40%, a na druhou část, která obsahuje 60% týmové prémie, která se přepočítává indexem.

Mezi ukazatele přepočítávající část týmové prémie, patří: vnitřní ztráty z nejakostní výroby, nářadí a audit. K jejich vyhodnocování dochází čtvrtletně, následující 3 měsíce je na základě jejich plnění vyplácena příslušná část týmové prémie [23].

Týmová prémie podle ČZ a. s. je důležitá pro stimulaci okamžitých pracovních výsledků vyjádřených produktivitou. Podporuje pozitivní přístup k práci, který se po delší době zobrazí v hospodaření týmu.

Obrázek 1: Složení mzdy pracovníka v týmové práci



Zdroj: ČZ a. s.

### Zásady pro odměňování výrobních týmů

- Základní mzda pro jednotlivé členy týmu – součin osobního mzdového tarifu (mzdový tarif + osobní příplatek) a odpracovaných hodin.
- Prémie pro tým – stanoví se na základně plnění produktivity. Plán plnění stanovuje divize. Podle interního dokumentu „Projekt zavedení týmové práce v divizi Turbo, 1. etapa“ vychází z dosaženého plnění norem, zmetkovitosti a průměrné prémie. Zahrnuje už určitý počet neproduktivních hodin (práce v režii, seřizování). Dosažená hodinová sazba kolektivní prémie je vyplácena ve stejné výši všem členům týmu. Vliv na konkrétní výši prémie má plnění výkonových norem týmu a počet odpracovaných neproduktivních hodin.

### Vizuální management

Objasňuje tok potřebných informací k týmům. Mezi důležité cíle patří:

1. poskytnutí informací o stavu plnění úkolů,
2. přiblížení dat o aktuálních problémech,
3. zviditelnění úspěchů a prezentace informací o dosaženém zlepšení,



4. prezentace systému vůči návštěvám ze strany zákazníků [23].

### Informační tabule

Informační tabule týmu, podle interního dokumentu „Projekt zavedení týmové práce v divizi Turbo, 1. etapa“, obsahuje následující údaje:

- název týmu,
- jméno mluvčího a členů týmu, organizační schéma
- kvalifikační matici týmu,
- matici zodpovědnosti,
- schematický náčrt areálu týmu,
- cíle a úkoly týmu a stav plnění ukazatelů,
- rozpis směn,
- přehled přítomnosti,
- závěry z týmových schůzek.

## 4.4. Dotazníkové šetření na divizi AUTO

Ve společnosti ČZ bylo provedeno dotazníkové šetření na divizi AUTO, kde se zavedla před 6 lety týmová práce a týmové odměňování.

Celkem bylo rozdáno 44 dotazníků, přičemž jejich návratnost činila 61%. Dotazník obsahoval 14 otázek z různých okruhů týkající se týmové práce a jejího odměňování.

Ukázka dotazníku - příloha 3.

Výsledky šetření jsou následující:

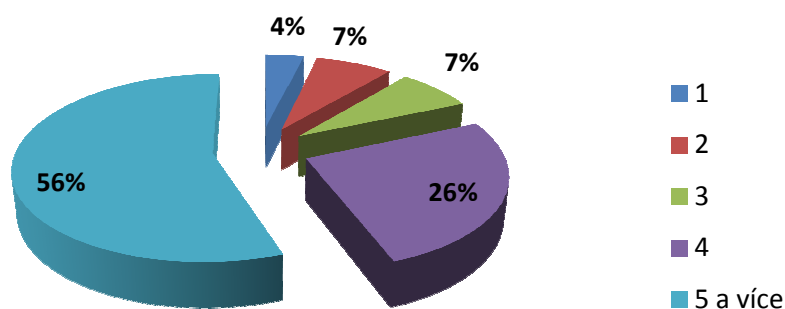
1. otázka: Jak dlouho pracujete na této divizi?

Z celkového počtu dotázaných odpovědělo 85% pracovníků, že pracovalo na divizi již před zahájením týmové práce. Dále se zjistilo, že přes 67% dotázaných pracuje v podniku přes 10 let, což pro zaměstnavatele mluví pozitivně, není zde četná fluktuace

zaměstnanců, takže se dá předpokládat, že jsou zaměstnanci relativně spokojeni. Toto vysoké procento také vypovídá o počínání firmy, o výběru kvalitních zaměstnanců a o snaze jejich následného udržení. 15% dotázaných uvedlo, že v podniku pracuje od 1 do 5 let, takže zažili na divizi pouze týmovou práci, není zde tedy porovnání s předchozím stylem dělby práce.

2. otázka: Pro kolik pracovních operací jste zaškoleni?

Graf č. 1: Odpovědi na otázku “Pro kolik pracovních operací jste zaškoleni?”



Z šetření v ČZ a. s. vyplývá, že 56% dotázaných je zaškolen pro 5 a více pracovních operací, mohou tedy zastoupit své kolegy. Pro čtyři pracovní operace je celkem 26% dotázaných. Odpovědi pro tři, dvě a jednu pracovní operaci jsou do 10% u všech možností.

Množství ovládaných pracovních operací se zapisuje do kvalifikační matice, která visí na informační tabuli v teritoriu týmu.

Vzor kvalifikační matice - příloha 4.

Celkově lze tedy říci, že 82% dotázaných zaměstnanců je zaškolen pro více než 3 pracovní operace, takže existuje v týmech velká zastupitelnost pracovníků, v případě nečekané události, čímž je myšleno například onemocnění člena týmu.

3. otázka: Máte rádi jednu práci, nebo je raději střídáte?

Celkem 52% zaměstnanců odpovědělo, že jim stačí jedna práce, nemají rádi změny a 48% odpovědělo, že rádi mění práci v rámci týmu, nemají rádi monotónnost.

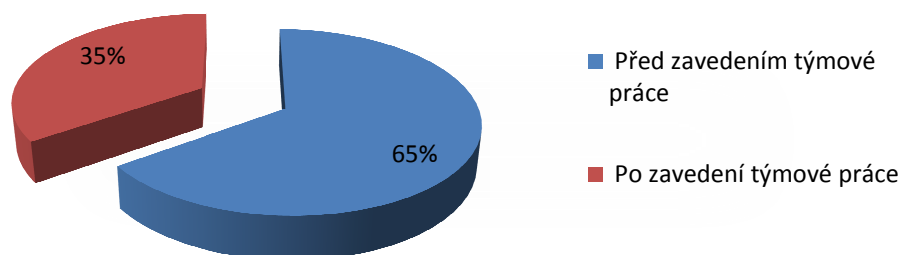
Pokud by pracovníci dělali stále jen jednu práci, budou na ni sice specialisty, ale tato činnost se pro ně stane rutinní, nebude je uspokojovat a nebude pro ně zajímavá. Odpověď „stačí jedna práce, nemám rád(a) změny“ zaškrtili nejspíše lidé, kteří v podniku pracují delší dobu a práce jim nepřináší příliš radost, je spíše takovou rutinou.

4. otázka: Pracovalo se Vám osobně lépe před zavedením nebo po zavedení týmové práce?

K této otázce byly stěžejní odpovědi z první otázky, takže se vyhodnocovaly pouze dotazníky od zaměstnanců, kteří pracují na divizi déle než 6 let, což je celkem 85% z celkového počtu vrácených dotazníků.

Z pracovníků, kteří na divizi pracují déle než 6 let, si 65% z nich vybralo odpověď, že před zavedením týmové práce se jim pracovalo lépe. Zbýlých 35% bylo pro odpověď „po zavedení týmové práce“.

Graf č. 2: Odpovědi na otázku "Pracovalo se Vám osobně lépe před zavedením nebo po zavedení týmové práce?"



Při zavedení týmové práce došlo k určitým změnám. Zavedení tohoto druhu uspořádání práce pro zaměstnance redukuje monotónnost práce, je snaha zvýšení pocitu seberealizace a vyšší motivace.

5. otázka: Vyhovuje Vám zavedení týmové práce na Vašem pracovišti?

Další otázka byla na spokojenost zavedení týmové práce na pracovišti. Nejprve si dotazovaní vybírali z odpovědí ANO, NE načež každou odpověď poté měli rozšířit buď o stanovené odpovědi, nebo doplnit svůj názor. Jako u předchozí otázky se vybíraly odpovědi respondentů, kteří na divizi AUTO pracují déle než 6 let.

Zavedení týmové práce nevyhovuje 74% dotázaných, a na otázku proč jim nevyhovuje, odpovědělo 35%, že raději pracují sami. Dalších 41% dotázaných zaměstnanců nechce kolektivní odpovědnost a nejsou spokojeni s týmovým odměňováním. U této otázky bylo rovněž možno vyjádřit svůj názor. Této možnosti využilo téměř 17% dotazovaných. Názor, který se nejvíce objevoval, byl ten, že zavedení týmové práce bylo zbytečné.

Týmová práce vyhovuje 26% dotázaných, přičemž pro 50% z nich byl hlavní důvod, že nechtějí pracovat sami. Dalším 17% vyhovuje kolektivní odpovědnost.

Celkově lze tedy říci, že nadpoloviční většině zaměstnanců nevyhovuje zavedení týmové práce, ať už z důvodu, že nechtějí pracovat sami nebo jim nevyhovuje kolektivní odpovědnost a týmové odměňování.

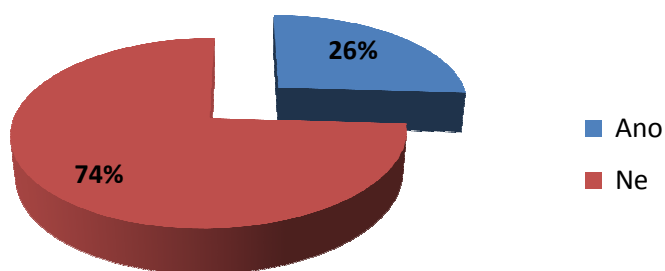
6. otázka: Jste spokojen(á) s Vaším finančním ohodnocením v týmu?

Šestá otázka byla zaměřena na finanční ohodnocení, které se týkalo celkové částky, kterou zaměstnanci měsíčně získají. Spokojeno je 33% dotazovaných, celých 67% odpovědělo, že není spokojeno s finančním ohodnocením. U odpovědi NE byla možnost vyjádřit svůj názor a napsat tak důvod odpovědi. Této možnosti využilo 56% nespokojených. Nejčastěji se opakoval názor nízkého finančního ohodnocení.

7. otázka: Pociťujete soutěživost mezi týmy?

Na sedmou otázku, týkající se soutěživosti mezi týmy odpovědělo 74% dotazovaných NE, zbývajících 26 % ANO.

Graf č. 3: Odpovědi na otázku "Pocitujete soutěživost mezi týmy?"

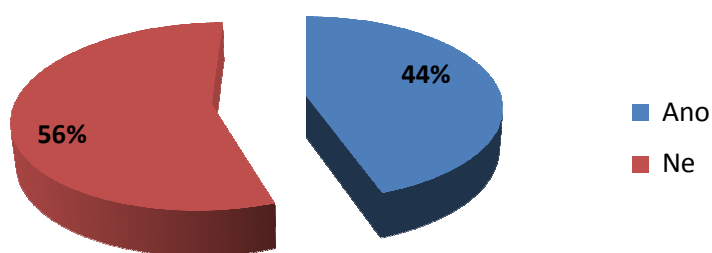


Z výsledků vyplývá, že soutěživost mezi týmy na divizi AUTO není, nebo ji zaměstnanci nepocítují.

8. otázka: Myslíte si, že je soutěživost správná?

Následující otázka se více zaměřuje na soutěživost z předchozí otázky a na názor zaměstnanců k této problematice. Byla nabídnuta odpověď ANO, NE. Každá z odpovědí se poté rozvíjela na předurčená upřesnění, ale byl zde prostor i na vlastní názor.

Graf č. 4: Odpovědi na otázku "Myslíte si, že je soutěživost správná?"



Dohromady 44% respondentů se domnívá, že soutěživost je správná. Oproti tomu 56% je záporného názoru. Všichni dotázaní, celých 100%, kteří odpověděli ano, si

myslí, že více motivuje. To je také jedna z výhod soutěživosti. Je vidět že zaměstnanci jsou si toho vědomi.

Ti, kteří si vybrali odpověď NE, si myslí, že nejvíce se projevuje rivalita mezi týmy a tuto odpověď zaškrtno celkem 73% respondentů, zbylých 27% mělo jiný názor na tuto problematiku.

#### 9. otázka: Jaké ukazatele ovlivňují Váš výdělek?

Devátá otázka testovala zaměstnance na znalost ukazatelů, které ovlivňují jejich výdělek. Dostali na výběr ze 7 ukazatelů, z nichž 6 bylo správně a 1 ukazatel špatně. Správně z nabídnutých odpovědí bylo: plnění kvality, zmetkovitost, všestrannost, zastupitelnost v týmu, nadvýkon a odměny. Všechny správně určené z nabídnutých ukazatelů měla pouze 4% respondentů, 74% zaměstnanců určilo maximálně dva ukazatele správně.

Tato otázka odhalila neznalost respondentů o ukazatelích, které ovlivňují jejich výdělek. Tato základní informace by měla zajímat každého zaměstnance, aby věděl, jak může zvýšit své finanční ohodnocení a ovlivnit svůj výdělek.

#### 10. otázka: Jakými složkami mzdy jste odměňován(a)?

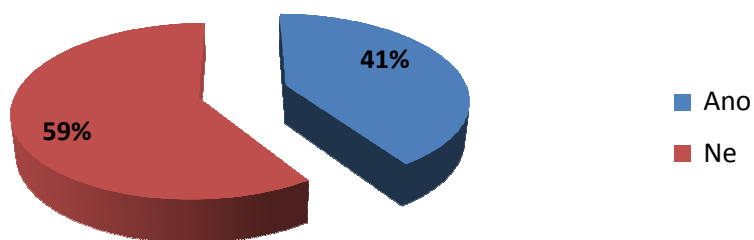
Desátá otázka opět testovala zaměstnance. Měli vypsát, jakými složkami mzdy jsou odměňováni. Správně mělo být doplněno: mzdový tarif, osobní příplatek, týmová prémie a ostatní složky mzdy. Výsledek je následující: 63% respondentů nevyplnilo ani jeden ukazatel a 30% nevyplnilo ukazatele správně.

Lze uvažovat, zda zaměstnanci znají složky své mzdy, nebo zda byla otázka špatně formulována.

#### 11. otázka: Je pro Vás týmová prémie motivační?

Na otázku zda je pro respondenty týmová prémie motivační odpovědělo 41% ANO, 59% NE.

Graf č. 5: Odpovědi na otázku "Je pro Vás týmová prémie motivační?"



Týmová prémie tvoří 30% finančního ohodnocení pracovníků. Motivační systém v ČZ a. s. je následující: 70% výdělku tvoří osobní tarifní mzda, 30% týmová prémie. Týmová prémie se dále dělí na 2 části a to část, která jde přímo do mezd, to je 40%, a část pro přepočítání indexem, což je 60%. Indexem se přepočítávají ukazatele reklamace, spotřeba náradí a týmový audit.

12. otázka: Máte možnost pracovního růstu?

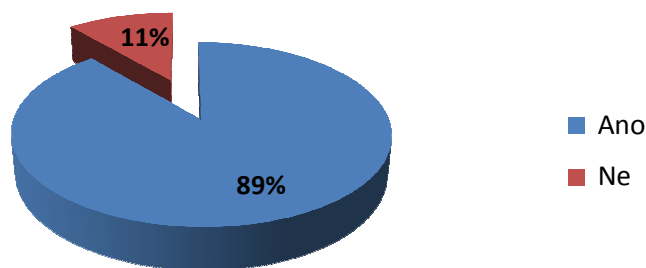
Následující otázka se zaměřila na možnost pracovního růstu. Odpovědi jsou docela vyrovnané. Celkem 48% dotázaných se domnívá, že má možnost pracovního růstu, 52% je opačného názoru.

Pracovní růst v ČZ závisí na schopnostech a dovednostech pracovníků, ale také na jakém pracovním postu se pracovník nachází. Během postupného vypracování se může pracovník dostat na lepší pracovní pozici.

13. otázka: Máte možnost vyjádřit svůj názor na zlepšení práce?

Tato otázka je zaměřena na metodu Kaizen, jejímž cílem je motivovat pracovníky k předkládání vlastních zlepšovacích návrhů. Ve společnosti ČZ je metoda Kaizen používána v souvislosti s týmovou prací. Velice pozitivní je výsledek, neboť 89% respondentů ví, že má možnost vyjádřit svůj názor ohledně zlepšení práce.

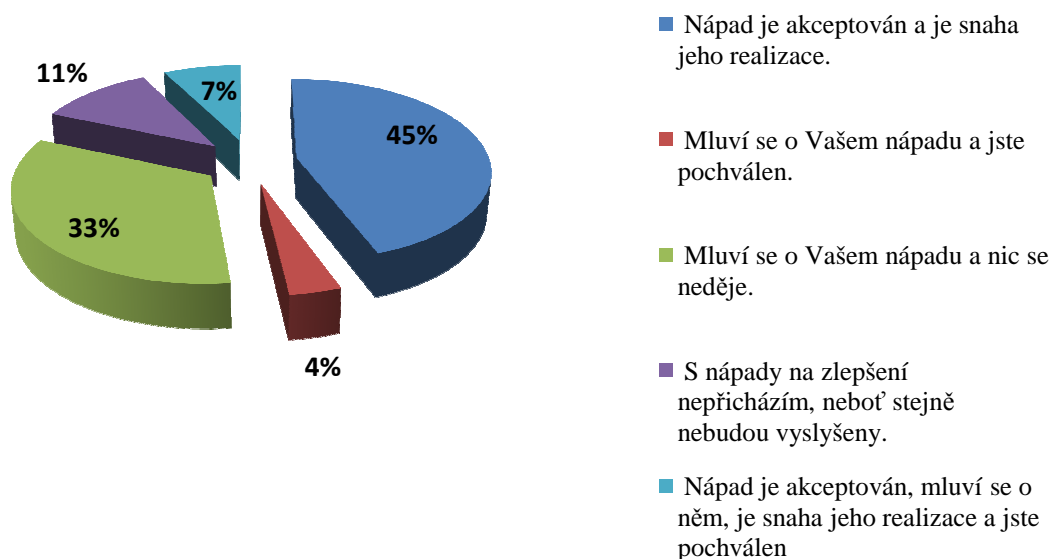
Graf č. 6: Odpovědi na otázku "Máte možnost vyjádřit svůj názor na zlepšení práce?"



14. otázka: Když přijdete s nápadem na zlepšení práce, tak co se děje?

Otázka je znovu zaměřena na metodu Kaizen. Zjišťuje se pohled zaměstnanců, kteří když přijdou s nápadem na zlepšení, jak je k jejich návrhu přistupováno. V dotazníku byly nabídnuty čtyři odpovědi, a bylo na uvážení respondentů, co nejvíce odpovídá jejich názoru. Odpověď o akceptování nápadu a snahy jeho realizace zvolilo 45% dotázaných zaměstnanců, dalších 33% si vybralo odpověď „Mluví se o Vašem nápadu a nic se neděje.“.

Graf č. 7: Odpovědi na otázku "Když přijdete s nápadem na zlepšení práce, tak co se děje?"





V souhrnu velké procento dotázaných se snaží přijít s nápadem na zlepšení. Pokud přijdou pracovníci s dobrým nápadem a realizuje se, jsou ohodnoceni bodově. Podle interního materiálu „Metoda Kaizen“ se body poté přepočítávají kurzem pro daný rok (např. pro rok 2007 byl 1 Kaizen-bod 50 Kč). Odměny za podané zlepšení jsou stanoveny dle pravidel odměňování vydaných vedením divize na kalendářní rok, načež odměna je splatná ve mzdě pracovníka následující měsíc.

*Hodnotící škála je stanovena takto:*

- 1 bod = jednoduché zlepšení, přínosem je např. lepší přehlednost pracoviště,
- 5 bodů = zlepšení uspořádání pracoviště, přínosem je ulehčení práce (eliminace ohýbání, chůze, usnadnění úklidu),
- 10 bodů = drobné zlepšení ovlivňující kvalitu, využití stroje, spolehlivost stroje zvyšující produktivitu práce,
- 20 bodů = zlepšení téměř na úrovni zlepšovacího návrhu podstatně ovlivňující kvalitu, využití stroje, spolehlivost stroje.

## Shrnutí

Nadpoloviční většina dotazovaných pracovníků v podniku pracuje více než 10 let a je proškolená pro více pracovních operací, takže je ze strany podniku snaha snížení monotónnosti práce i přesto, že je tam mnoho zaměstnanců, kteří dělají raději jednu práci, protože nemají rádi změny. Z pohledu dotazovaných se lépe pracovalo před zavedením týmové práce, neboť mnohým nevyhovuje zavedení týmové práce na jejich pracovišti, a ani finanční ohodnocení není podle názoru dotazovaných uspokojující. Soutěživost mezi týmy není pocíťována. Podle 44 % dotázaných je správná, neboť více motivuje. Většina dotazovaných si není vědoma ukazatelů, které ovlivňují jejich výdělek, a ani týmová prémie není dostatečně motivační. Téměř většina respondentů ví o možnosti pracovního růstu, a téměř všichni vědí o možnosti vyjádřit svůj návrh ohledně zlepšení práce, a s těmito návrhy přichází.

## 5. Diskuze a návrh změn

ČZ akciová společnost je víceborová společnost s více než osmdesátiletou tradicí. Je rozdělena na několik divizí, přičemž na divizi AUTO a TURBO je zavedena týmová práce. Týmová práce je efektivní forma organizace výroby, která se staví na spolupráci všech zaměstnanců, kteří mají společný cíl a společné zájmy při plnění pracovních úkolů [23]. Pro účely bakalářské práce bylo zaměření na divizi AUTO, protože je zde zavedeno i týmové odměňování.

Divize AUTO je rozdělená na 3 business týmy (střediska), které se dále člení na výrobní týmy, těch je celkem 12 na divizi. Právě na výrobní týmy byla zaměřena analýza. Mezi profese, které jsou ve výrobních týmech, patří dělníci v obrobně, frézaři, dělníci na montáži a seřizovači [25]. Výrobní týmy byly navrženy pro jednotlivé výrobky. Počet dělníků ve výrobním týmu pro výrobek se stanovil podle požadavků zákazníků a stávajících norem pracnosti.

Týmové odměňování na divizi bylo zavedeno společně s týmovou prací. Odměna za odvedený výkon, podle interního dokumentu „Projekt zavedení týmové práce v divizi Turbo, 1. etapa“, se dělí na 2 části.

První část je s vazbou na jednotlivce, na jeho kvalitu, odpracovanou dobu a podmínky při práci (tarif, příplatky). Druhá část je s vazbou na výsledky týmu, které jsou závislé na splnění týmových ukazatelů (týmová prémie). Část s vazbou na jednotlivce tvoří 70% mzdy. Týmová prémie tvoří 30% mzdy. Týmová prémie se dále ještě rozděluje na část, která jde přímo do mzdy, a část, která se přepočítává indexem. Přepočet indexem obsahuje ukazatele audit, spotřeba nářadí a reklamace.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci neznají složky své mzdy, 93% neodpovědělo nic, nebo neodpovědělo správně.

V každém teritoriu týmu je informační tabule, kde se denně aktualizují údaje o výši týmové prémie. Je zde vyvěšen i motivační systém divize, kde jsou zobrazeny některé ukazatele ovlivňující výši mzdy.

Jednou z možností je, že pro zaměstnance je složení jejich mzdy nepřehledné, nerozumí mu. Proto se lze domnívat, jak vyplývá z odpovědí na otázku, zda je pro zaměstnance týmová prémie motivační, že není z důvodu, protože týmovému odměňování nerozumí. Týmová prémie je 30% z jejich finančního ohodnocení, které každý měsíc dostávají, což není zanedbatelné procento.

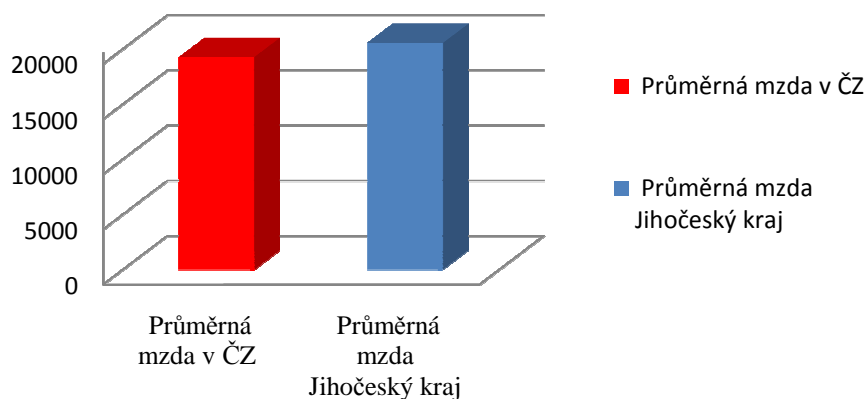
Proto navrhuji: vedoucí pracovníci by měli zvolit další metody k informování zaměstnanců o složení jejich mezd a ukazatelích, které ovlivňují jejich výdělek, aby zaměstnanci mohli více ovlivňovat svoje konečné ohodnocení.

Dále navrhuji po opětovném seznámení zaměstnanců se složkami mzdy a výkonu se zpětně přesvědčit, zda opravdu zaměstnanci rozumí složení a výpočtu své mzdy a doporučuji provést výzkum, proč není týmová prémie pro zaměstnance motivační.

Základním kritériem pro hodnocení a odměňování pracovníků je pracovní výkon, chování pracovníka (odráží se v jeho aktivitě, samostatnosti, úrovni pracovní kázně, spolehlivosti) a třetím důležitým faktorem je sociální chování, kde jsou stěžejní vztahy se spolupracovníky [26].

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že více než polovina zaměstnanců není spokojená s finančním ohodnocením, protože se jim zdá nedostatečné.

Graf č. 8: Srovnání průměrné mzdy



Zdroj: ČZ a. s., Český statistický úřad

Podle výroční zprávy podniku ČZ z roku 2009 byla průměrná mzda 19.281 Kč. Průměrná mzda v roce 2009 pro Jihočeský kraj podle Českého statistického úřadu byla 20.571 Kč. Rozdíl je 1.289 Kč.

Navrhuji, aby vedení podniku zjistilo, proč jsou zaměstnanci nespokojeni s výší své mzdy. Mzda v ČZ a. s. je téměř stejně vysoká jako průměrná mzda za Jihočeský kraj zjištěná Českým statistickým úřadem.

Další oblast sledování byla soutěživost. Dotazovaní respondenti soutěživost nepociťují, i když 44 % respondentů soutěživost mezi týmy považuje za správnou, což je vysoké procento.

Navrhuji, aby firma zvážila příležitost, upravila a zabudovala prvek soutěživosti do týmové práce. To by mohlo vést k větší motivaci pracovníků, ale firma by měla stanovit takové podmínky, které by soutěživost podpořily, avšak tak aby se zamezilo rivalitě mezi týmy.

Jak vychází ze šetření, metoda Kaizen se v podniku ČZ uplatnila. Zaměstnanci přispívají svými drobnými návrhy na zlepšení, neboť v mnohých případech zvyšují produktivitu práce, zlepšují kvalitu, bezpečnost práce, pracovní prostředí a hlavně podporují týmovou práci. Mezi přínosy metody Kaizen v ČZ patří povzbuzení zájmu a chuti pracovníků zlepšovat pracovní podmínky na pracovišti. Pracovníci pocíťují přímou účast na podnikání firmy. Pro podnik to podle interního materiálu Kaizen znamená úsporu nákladů, času a pracnosti. Význam metody tkví v eliminaci v oblasti plýtvání, a to je v oblasti:

- nadvýroby,
- čekání,
- zbytečné manipulace,
- špatného postupu,
- plýtvání zásob a eliminace rozpracovanosti,
- zbytečných pohybů,
- chyb a vad,
- nevyužití lidí [24].

Pozitivem firmy je, že téměř všichni zaměstnanci vědí, že mohou projevit názor na zlepšení práce a 40% respondentů tvrdí, že se jejich návrhy zrealizovaly. Přesto 33% respondentů se vyjadřuje, že o jejich návrhu se mluví, ale nic se neděje.

Navrhovala bych proto, aby byli zaměstnanci po podání návrhu informováni v co nejrychlejším čase, zda jejich návrh bude nebo nebude akceptován.

Na otázku dotazující se, zda se zaměstnancům pracovalo lépe před zavedením nebo po zavedení týmové práce, většina respondentů odpověděla, že se jim lépe pracovalo před zavedením týmové práce.

Doporučovala bych, aby se provedla analýza a zjistila se tak příčina nespokojenosti zaměstnanců s týmovou prací. Důvodů může být několik, proto je potřeba příčiny najít.

Zavedení týmové práce v podniku ČZ bylo nezbytné. Podnik mohl zvýšit konkurenceschopnost a udržet si tak svoje místo na trhu. Dalším z důvodů zavedení týmové práce byla snaha zvýšení výkonnosti zaměstnanců a zkvalitnění sdílení informací.

ČZ a. s. si je vědoma, že týmová práce, jak uvádí mnozí autoři, je příspěvkem do moderního řízení. Dále si je podnik vědom toho, že je potřeba týmovou práci stále zlepšovat a zkvalitňovat.

## 6. Závěr

V dnešní době je konkurence silná ve všech odvětvích, proto podniky využívají všech možných dostupných prostředků, jak se dostat do podvědomí zákazníků a získat si je tak na svou stranu. V podnicích se v posledních letech směřuje k zavedení různých moderních metod, které vedou k úspoře nákladů a následnému snižování konečných cen pro zákazníky.

Zavedením týmové práce se zvyšuje produktivita práce. Lze lépe reagovat na nároky zákazníků, jako jsou cena, kvalita a množství dodávek, které se v některých odvětvích průmyslu často mění.

Převedením vybraných organizačních činností na pracovníky v rámci týmové práce se zvyšuje jejich odpovědnost, což u nich může vyvolat pocit důležitosti a částečně je motivovat. Růst iniciativy vede k rychlejšímu řešení problémů i ke zlepšení výrobních procesů, protože zaměstnanci mohou přicházet se zlepšovacím návrhy, za které jsou odměňováni. Zaměstnanec to poté motivuje zapojovat se více do výroby. Ze strany zaměstnavatele je potřeba zajistit zpětnou vazbu. Bez zpětné vazby zaměstnanec ztrácí zájem o podnik a práci bere jako povinnost.

Úkolem každého podniku je správně a dostatečně motivovat zaměstnance. Podnik by měl najít správnou hranici mezi motivujícím finančním ohodnocením pro své pracovníky a náklady, které podnik vynaloží na jejich mzdy. Stanovení této hranice je ale obtížné.

Pro mnoho zaměstnanců je nejvíce motivační výše jejich mzdy. Sledují, jakou finanční odměnu obdrží za měsíc práce, ale někteří už se nezajímají, jak mohou tuto odměnu za práci ovlivnit. Tím se snižuje jejich motivace. Podnik by se měl snažit neustále motivovat zaměstnance a to takovou měrou, aby podávali dostatečný výkon. Dobře motivovaný pracovník je spokojený pracovník a přispívá k prosperitě podniku. Pokud si není tohoto společnost vědoma, je potřeba, aby přehodnotila své cíle a více se zaměřila na zaměstnance. Zvýší tak svou konkurenceschopnost, neboť i odraz spokojeného zaměstnance je v dnešní době na trhu jednou z priorit.

Dostatečná komunikace podniku se zaměstnanci také přispívá k větší motivaci pracovníků, neboť vědí, co se v podniku děje. Ke zlepšení komunikace přispívá týmová organizace práce, neboť sama struktura týmové práce vyžaduje dostatečnou komunikaci.

Podnik ČZ si je vědom toho, že musí neustále zdokonalovat organizaci práce, neboť automobilový průmysl si žádá rychlost a kvalitu. Kvalitu z velké části zajišťují zaměstnanci, a proto je potřeba je dostatečně je motivovat. Zavedením týmové práce na vybraných divizích ČZ úspěšně konkuruje dalším podnikům. Řízení lidských zdrojů je v podniku stále aktuální téma a je snaha neustálého zlepšování a zvyšování spokojenosti pracovníků. V ČZ a. s. je propracovaný systém odměňování, nicméně neustále je potřeba ho přizpůsobovat jak zaměstnancům, tak i možnostem podniku.



## 7. Summary

The bachelor work called „ Teamwork and motivation of the team“ is focused on teamwork organization and remuneration of the team.

The aim of this bachelor work is the analysis of the current system of making the team, motivate and stimulate employees involved in the company ČZ, Inc. The company is divided into several divisions, then two of them is the introduction of teamwork and team pay.

Theoretical part after studying the literature is focused on concepts of teamwork, team, motivace, employees rating and remuneration.

Another part is of the company ČZ. It explains the introduction of teamwork in ČZ and the division of workers into teams. The analysis focused on the production team. It explains the composition of the team, their powers, and examines their wages. Survey was carried out in production teams. Based on results from questionnaires to establish firm recommendations for the management of human resources.

Among the recommendations include re-identification workers with their wages, because the survey showed that employees know what constitutes their salary. The salary workers do not motivate enough, because they do not know its composition. Sufficiently motivated and satisfied employee is a reflection of a thriving business.

Key words: teamwork, motivate, stimulate, employees rating, remuneration of the team

## 8. Přehled použité literatury

- [1] JEŽEK, O. *Týmová práce* [online]. 2006 [cit. 2011-01-03]. Dostupné na World Wide Web: < <http://www.produktivita.cz/cs/metody-pi/tymova-prace.html>>.
- [2] BEDRNOVÁ, E. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-064-3
- [3] BAY, R.H. *Účinné vedení týmů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. ISBN 80-247-9068-8
- [4] WEIHRICH, H., KOONTZ, H. *Management. A global perspective*. 10. vyd. New York: McGraw-Hill, 1993. ISBN 0-07-069170-3
- [5] ROLÍNEK, L. a kol. *Teorie a praxe managementu. Vybrané kapitoly*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Zemědělská fakulta, 2003. ISBN 80-7040-613-5
- [6] KRÜGER, W. *Vedení týmů: jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0780-2
- [7] HAYES, N. *Psychologie týmové práce. Strategie efektivního vedení týmu*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7178-983-6
- [8] HERMOCHOVÁ, S. *Teambuilding*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, ISBN 80-247-1155-9
- [9] IVANCEVICH, J.M., DONNELLY, J.H., GIBSON, J.L. *Management. Principles and functions*. 4. vyd. Homewood: Richard D. Irwin, 1989. ISBN 0-256-06671-X
- [10] PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1991-7
- [11] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

- [12] FORSYTH, P. *Jak motivovat svůj tým*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2128-6
- [13] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3
- [14] MIRVIS, P. *Building the Competitive Workforce: Investing in Human capital for corporate success*. 1. vyd. New York: Wiley, 1993. ISBN 0-471-59257-9
- [15] BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi. Styly řízení, Zadávaní úkolů, motivace, hodnocení pracovního výkon, osobní rozvoj*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0505-9
- [16] PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1092-7
- [17] STÝBLO, J. *Cesty ke zvyšování firemní výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2002. ISBN 80-86419-21-5
- [18] WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7
- [19] ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5
- [20] Informace pro studenty. Vydal odbor Personalistika. Strakonice: ČZ, a. s., 2007
- [21] Webové stránky ČZ a. s. *Historie společnosti* [online]. 2003 [cit. 2011-03-03]. Dostupné na World Wide Web: <<http://www.czas.cz/?PageId=10003>>.
- [22] Výroční zpráva podniku ČZ a. s. za rok 2009
- [23] Projekt zavedení týmové práce v divizi Turbo, 1. etapa
- [24] SUPOVÁ, P. *Metoda Kaizen*. Strakonice: ČZ a. s., 2006
- [25] Kvalifikační katalog dělnických povolání ČZ a. s.
- [26] HOLDEN, C. *Hodnocení a odměňování pracovníků* [online]. 2008 [cit. 2011-04-03]. Dostupné na World Wide Web: <<http://zrcadlo.blogspot.com/2008/06/hodnocen-odmovn-pracovnk.html>>.

# Seznam obrázků a grafů

## Seznam obrázků

<i>Obrázek 1:</i> Složení mzdy pracovníka v týmové práci .....	32
--	----

## Seznam grafů

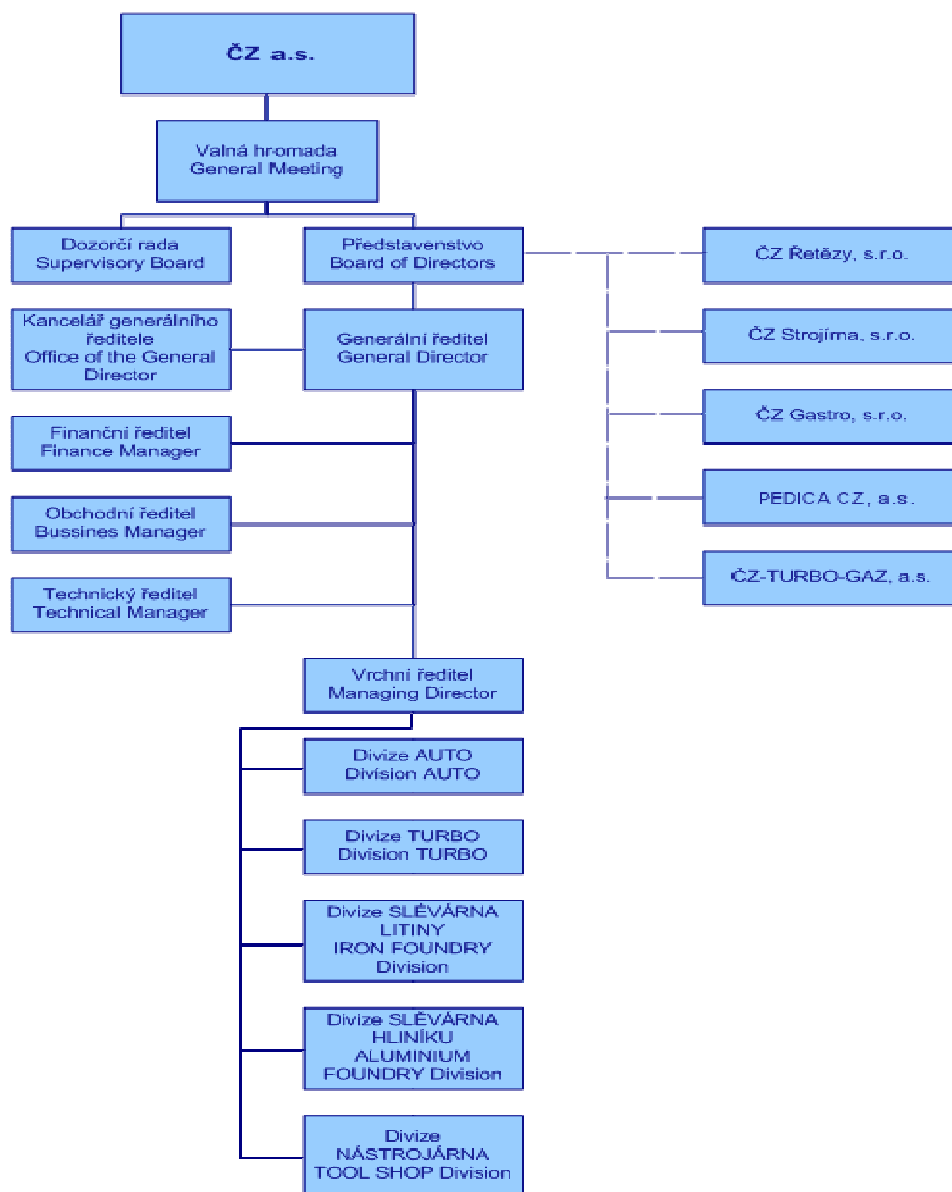
<i>Graf č. 1:</i> Odpovědi na otázku "Pro kolik pracovních operací jste zaškoleni?" .....	34
<i>Graf č. 2:</i> Odpovědi na otázku "Pracovalo se Vám osobně lépe před zavedením nebo po zavedení týmové práce?" .....	35
<i>Graf č. 3:</i> Odpovědi na otázku "Pocitujete soutěživost mezi týmy?" .....	37
<i>Graf č. 4:</i> Odpovědi na otázku "Myslíte si, že je soutěživost správná?" .....	37
<i>Graf č. 5:</i> Odpovědi na otázku "Je pro Vás týmová prémie motivační?" .....	39
<i>Graf č. 6:</i> Odpovědi na otázku "Máte možnost vyjádřit svůj názor na zlepšení práce?" .....	40
<i>Graf č. 7:</i> Odpovědi na otázku "Když přijdete s nápadem na zlepšení práce, tak co se děje?" ..	40
<i>Graf č. 8:</i> Srovnání průměrné mzdy .....	44

## **Seznam příloh**

- Příloha 1      Organizační struktura ČZ a. s.
- Příloha 2      Sběrná karta výrobního týmu
- Příloha 3      Dotazník Týmová práce
- Příloha 4      Vzor kvalifikační matice

# Přílohy

Příloha 1 Organizační struktura ČZ a. s.



Zdroj: ČZ a. s.



## Příloha 3      Dotazník Týmová práce

Dobrý den, jmenuji se Petra Frantová a jsem studentkou 3. ročníku Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. V rámci své bakalářské práce na téma "Týmová práce a motivace pracovníků týmu" provádím výzkum zaměřený na týmovou práci v podniku ČZ a. s.

Cílem této práce je zjištění, zda týmová práce v podniku je funkční a efektivní, a jestli zaměstnanci, pracující v týmech, jsou spokojeni.

Chtěla bych Vás požádat o spolupráci vyplněním následujícího dotazníku. Dotazník je zcela anonymní a veškeré Vámi uvedené informace budou použity pro zpracování této bakalářské práce.

Označte prosím vždy pouze jednu odpověď, pokud není uvedeno jinak.

**Výrobní tým:**

**1. Jak dlouho pracujete na této divizi?**

- € 1-5 let
- € 6-10 let
- € Více než 10 let

**2. Pro kolik pracovních operací jste zaškoleni?**

- € 1
- € 2
- € 3
- € 4
- € 5 a více

**3. Máte rádi jednu práci, nebo je raději střídáte?**

- € Stačí 1 práce, nemám rád(a) změny
- € Rád(a) měním práci v rámci týmu, nemám rád(a) monotónnost

**4. Pracovalo se Vám osobně lépe**

- € Před zavedením týmové práce
- € Po zavedení týmové práce

**5. Vyhovuje Vám zavedení týmové práce na Vašem pracovišti?**

- € Ano, proč? (vyberte z následující nabídky odpověď)
  - Nechci pracovat sám
  - Vyhovuje mi kolektivní odpovědnost
  - Jiný důvod, (prosím, doplňte):.....
- € Ne, proč? (vyberte z následující nabídky odpověď)
  - Raději pracuji sám
  - Nejsem spokojen(á) s týmovým odměňováním
  - Nechci kolektivní zodpovědnost
  - Jiný důvod, (prosím, doplňte):.....

**6. Jste spokojen(á) s Vaším finančním ohodnocením v týmu?**

- € Ano
- € Ne, proč?(prosím, doplňte důvod) .....



**7. Pociťujete soutěživost mezi týmy?**

- € Ano
- € Ne

**8. Myslíte si, že je soutěživost správná?**

- € Ano, proč?
  - Více motivuje
  - Pro podporování kolektivního ducha
  - Pro stmelení týmu
  - Jiný důvod, (doplňte):  
.....
- € Ne, proč?
  - Rivalita mezi týmy
  - Jiný důvod, (doplňte):  
.....

**9. Jaké ukazatele ovlivňují Váš výdělek?**

- € příplatek za věrnost
- € plnění kvality
- € zmetkovitost
- € všestrannost
- € zastupitelnost v týmu
- € nadvýkon
- € odměny

**10. Jakými složkami mzdy jste odměňován(a)? (prosím, doplňte)**

.....

**11. Je pro Vás týmová prémie motivační?**

- € Ano
- € Ne

**12. Máte možnost pracovního růstu?**

- € Ano
- € Ne

**13. Máte možnost vyjádřit svůj názor na zlepšení práce?**

- € Ano
- € Ne

**14. Když přijdete s nápadem na zlepšení práce**

- € Nápad je akceptován a je snaha jeho realizace.
- € Mluví se o Vašem nápadu a jste pochválen.
- € Mluví se o Vašem nápadu a nic se neděje.
- € S nápady na zlepšení nepřicházím, neboť stejně nebudou vyslyšeny.

Tímto velice děkuji za Váš čas věnovaný dotazníku.

		KVALIFIKAČNÍ MATICE VT č. 11																	divize AUTO						
		JMÉNO ČLENA VT																							
ČINNOSTI	VLASTNITEL	seřizování:	X	X	X	X																			
		SP30 op.5+10	X	X	X	X	X				O	O		X			O	X		X	X	X	X		
		MCA-H150 op.15	X	X	X		X	X	X				X	X		X	X	X		X	X		O	O	
		VMC 560 op.20	X	X	X	X	X	X	X			O	X		X	X	O	X		X	X		O	O	
		praní op. 30, 55	X	X	X		O		O	O		O	X	X	O		O	X	O		X	X	O		
		balit op.35	X	X	X		O		O	O	X	O	O	X	X		X	O	O	X	O	X	X		
		VDZ 200 op. 5, 10	X	X	X		X					X	X					O	O		X				
		MC 330 op. 20	X	X	X			X					X					O	X	X		X			
		tlakování op. 40	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	O	O
		honování op. 45	X	X	X		X	X	X			X	X		O		X	X	X		X				
		vrtat op. 25	X	X	X		O	O	X	X		O	X	X	X	X	X	X	X		X	X		X	X
		lisovat koliky	X	X	X		O	O	O	X	X	O	X	X	X	X		O	X	O	X	X	X	O	O
		100% kontrola	X	X	X						X				X	X			X			X			
		převážení	X	X	X	X	X								X	X									
	CIZITEL	VT7 - vrtací JÚS op.5			X					O		X	O	O	O	X				X	X	X			
		VT7 -ROLL-praní op.15			X							X								O	O				
		VT8 - OC op.10, 11, 12			X		O					O				O	O	O		O	O				
		VT9 - kontrola op.18			X								O				O			O	O	X			
		VT9 - TO-04 op.20			X								O			X	O			X	X	X			
VT9 - kontrola op.23				X														O							
VT10 - KADIA op. 15				X		O		O	X	X	O	O	O	X	X	X	X	O	X	O	O				
VT10 - kontrola op. 25							O	O	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	O	O	O				

Dosažené pásmo - X

Další možné - O

Zdroj: ČZ a. s.