

Tímová práca

Popis problému

Firmy, ktoré sa rozhodli pre zavedenie princípov tímovej práce, neustále „bojovali“ s nasledovnými problémami:

- Nedostatočné využitie pracovníkov
- Nedostatočné využitie pracovnej doby
- Potreba vyvíjania neustáleho tlaku na ľudí
- Potreba neustálej kontroly a dozoru
- Neprehľadný a nemotivačný systém odmeňovania
- Nízka motivácia pracovníkov
- Nedostatočná produktivita
- Vysoké viacnákklady
- Vysoké prestoje
- Rezervy v zlepšovaní procesov
- Jednotvárny systém práce
- Úzka špecializácia pracovníkov
- Vysoká nemocnosť
- Nízka lojalita k firme
- Nezáujem pracovníkov na výsledkoch firmy
- Absencia samoriadiacich prvkov
- Nepružný systém riadenia
- Príliš veľké skupiny, pre ktoré efektívne riadenie vyžaduje vysokú odbornosť a manažérske schopnosti majstrov
- Komunikačné a informačné problémy

Ak sa stretávate s podobnými problémami vo Vašej firme, potom je tento produkt určený i Vám. Pomocou implementácie tímovej práce dokáže v krátkom čase eliminovať horeuvedené problémové oblasti a neskôr (do 1,5 – 2 rokov) ich úplne odstrániť.

Cesta k Vášmu rozhodnutiu

Tímovú prácu má v súčasnosti zavedenú už množstvo firiem, hlavne sa jedná o úspešné nadnárodné koncerny so zahraničnou kapitálovou účasťou. Dôvody, pre ktoré sa rozhodujú manažéri pre zavedenie tímovej práce sú rôzne:

- Snaha o zapojenie väčšieho počtu ľudí do riadenia firmy
- Snaha o zapojenie všetkých ľudí do riešenia problémov priamo na dielni
- Snaha o zvýšenie produktivity, pružnosti výroby, zníženie nákladov, skrátenie priebežných časov, zvýšenie kvality decentralizáciou a prenesením niektorých kompetencií priamo na tímy
- Snaha o zvýšenie motivácie pracovníkov a záujem o výsledky firmy

- Snaha o zabezpečenie vyššej flexibility pracovníkov
- Snaha o zlepšenie komunikácie
- Snaha o zlepšenie poriadku a čistoty na pracovisku

Prínosy

Prínosy z dobre fungujúcej tímovej práce je možné rozdeliť do dvoch kategórií:

Prínosy pre zamestnancov (na základe vyjadrení pracovníkov):

- Priama väzba medzi výkonom a odmenou
- Možnosť ovplyvnenia výšky tímovej prémie (variabilnej zložky mzdy)
- Odborný rast pracovníkov
- Väčšia možnosť ovplyvniť svoju prácu
- Vyššie kompetencie a zodpovednosti
- Viac informácií, znalostí a zručností
- Väčšia spokojnosť v práci

Prínosy pre firmu (na základe vyjadrení zástupcov firiem):

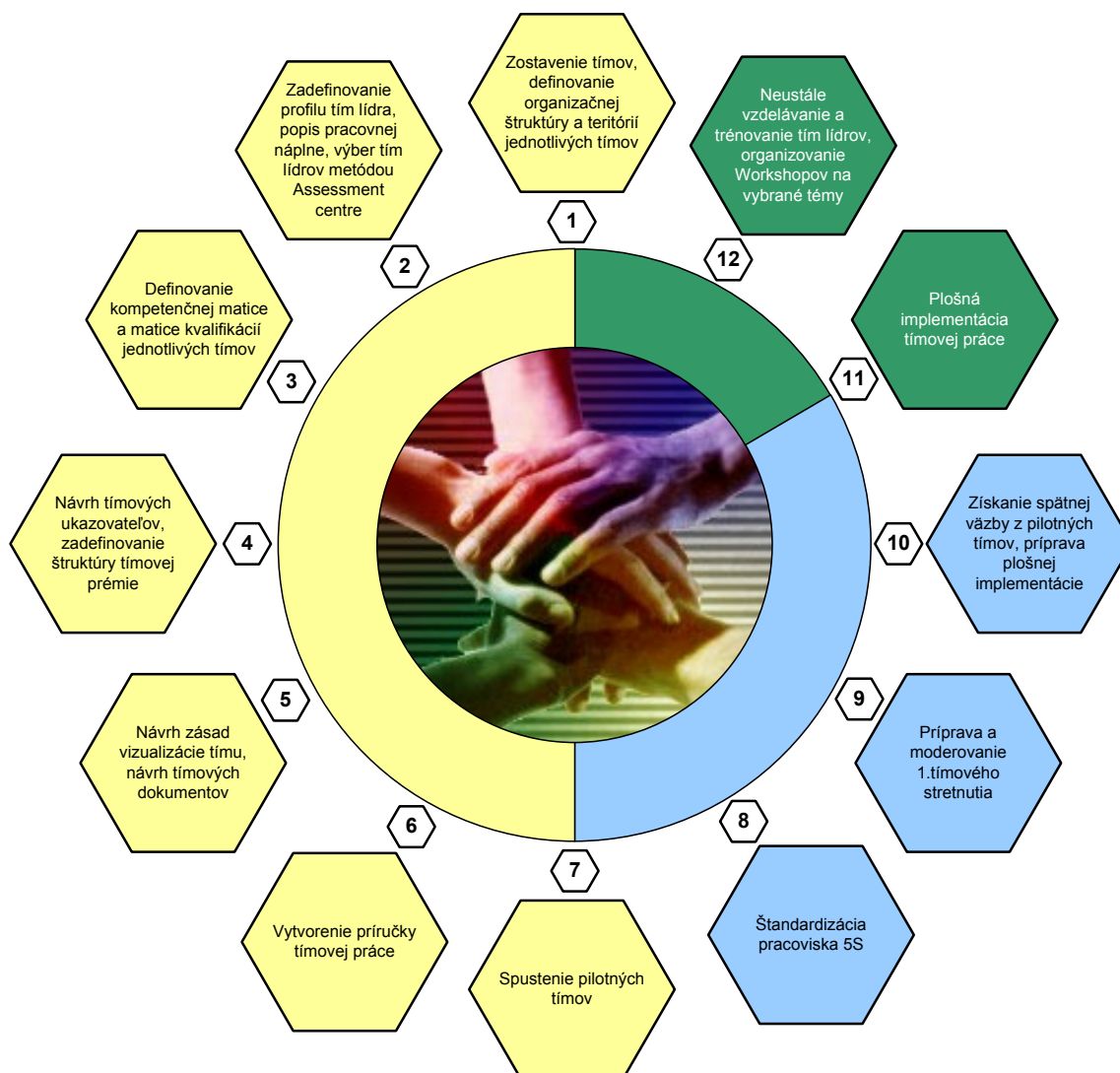
- Zvýšenie výkonnosti a produktivity firmy
- Zvýšenie kvality práce
- Zvýšenie flexibility pracovníkov
- Kontinuálne znižovanie nákladov
- Neustále zlepšovanie
- Lepšie využitie nápadov a tvorivosti pracovníkov
- Zlepšenie komunikácie vo firme
- Zlepšenie v oblasti riešenia problémov a konfliktov

Postup riešenia

Proces implementácie tímovej práce je relatívne časovo náročný a pohybuje sa v rozsahu 2 rokov, v závislosti na podnikovej kultúre danej firmy.

1. Zostavenie tímov, definovanie organizačnej štruktúry a tímových teritórií: Zostavenie tímov predstavuje jeden z najnáročnejších krokov implementácie tímovej práce, pretože má veľký vplyv na jej ďalšie fungovanie. Je potrebné zvážiť najmä nasledovné aspekty:

- Možnosť zadefinovania spoločných ukazovateľov a cieľov
- Zabezpečovanie uceleného procesu
- Veľkosť tímu 5 - 15 členov
- Teritoriálne vymedzenie tímu
- Flexibilita – možné zväčšenie, resp. zmenšenie tímu v budúcnosti
- Zmennosť na danom pracovisku
- Logické návaznosti na servisné tímy (kvalita, údržba, sklad a pod.)



2. **Zadefinovanie profilu tím lídra, popis pracovnej náplne, výber tím lídrov metódou Assessment centre:** Fungovanie tímovej práce je ovplyvnené najmä osobnosťou tím lídra. Z tohto dôvodu je potrebné práve tím lídrom venovať dostatočnú pozornosť. Na základe skúseností by sa mal tím líder vyberať metódou Assessment Centre, ktorá je založená na komplexnom posúdení potenciálu, skúsenostiach a profesionálnych zručnostiach kandidáta. Zohľadňuje sa správanie v simulovaných situáciách, výsledky dosiahnuté v jednotlivých testoch a prezentačné schopnosti. Cieľom je vybrať takého kandidáta, ktorý bude vyhovovať nielen po stránke odbornej, ale i osobnostnej, čo prispieva k skvalitneniu procesu implementácie tímovej práce.
3. **Definovanie kompetenčnej matice a matice kvalifikácií jednotlivých tímov:** Predpokladom úspešného fungovania tímovej práce je dobrá motivácia pracovníkov, ich znalosti a jasné kompetencie. Motiváciu ovplyvňuje predovšetkým dobrý systém odmeňovania a „dobrá“ podniková kultúra. Kvalifikácia je ovplyvnená neustálym vzdelávaním pracovníkov, ich skúsenosťami a je zobrazená v kvalifikačnej matici.
4. **Návrh tímových ukazovateľov, zadefinovanie štruktúry tímovej prémie:** Výkonnosť každého tímu je potrebné merať, lebo len to, čo vieme merať, dokážeme aj riadiť. Na to, aby sme tím dokázali merať, musíme zadefinovať jasné ukazovatele. Medzi takéto ukazovatele

patria napr. – produktivita, kvalita, plnenie plánu, absencia, nadpráca, dodržiavanie štandardov 5S a pod. Niektoré z týchto ukazovateľov je dobré prepojiť so systémom odmeňovania, pretože ľudia sa väčšinou správajú podľa toho, za čo sú odmeňovaní.

5. **Návrh zásad vizualizácie tímu, návrh tímových dokumentov:** Vizualizácia predstavuje jeden zo znakov tímovej práce. Je to zároveň aj dôležitý motivátor tímu. Otázkou je, čo všetko chceme vizualizovať. Zväčša sa jedná o vizualizáciu teritória tímu, štandardu pracoviska a tímovej tabule.
6. **Vytvorenie príručky tímovej práce:** Príručka tímovej práce je základný dokument tímu. Jej cieľom je robiť osvetu v oblasti tímovej práce medzi všetkými pracovníkmi podniku, pretože len veľmi malá skupina – implementačný tím má informácie „z prvej ruky“ a rozhoduje o koncepcii tímovej práce v celom podniku. Cieľom príručky tímovej práce je dať odpoveď na všetky otázky, ktoré môžu vzniknúť práve v súvislosti s jej implementáciou a fungovaním v danom podniku. Po plošnej implementácii tímovej práce sa príručka pretransformuje do podnikovej smernice.
7. **Spustenie pilotných tímov:** Spustenie tímov prebieha v deň „D“, ktorého sa zúčastnia zástupcovia všetkých zmien v rámci tímu. Na začiatku sa vytvoria 2 skupiny. Jedna pripravuje tímovú tabuľu a druhá vyznačuje na podlahe teritórium tímu.
8. **Štandardizácia pracoviska 5S:** Je súčasťou spustenia tímov a býva to prvá spoločná tímová aktivita.
9. **Príprava a moderovanie 1. tímového stretnutia:** Jedným zo znakov tímovej práce sú pravidlá tímového stretnutia. Keďže sa vo firme jedná o novú aktivitu, je potrebné novovzniknutým tímom pomôcť. Pod pomocou sa rozumie príprava a moderovanie tímového stretnutia v spolupráci s lídrom daného tímu.
10. **Získanie spätnej väzby z pilotných tímov:** Pilotný beh slúži na overenie navrhnutého konceptu tímovej práce. Počas jeho trvania je veľmi dôležitá intentívna komunikácia, informovanie a vysvetľovanie, prečo sa to či ono takto pripravilo. Spätnej väzby sa zúčastňujú tak lídri pilotných tímov, ako aj členovia tímu. Výsledkom sú zväčša nadefinované potenciály pre zlepšenie, ktoré je potrebné realizovať do doby plošného spustenia tímovej práce.
11. **Plošná implementácia tímovej práce:** Postupuje sa rovnako ako pri spustení pilotných tímov.
12. **Neustále vzdelávanie a tréning tímov, organizovanie workshopov:** Tímovú prácu nestačí spustiť, treba ju rozvíjať a budovať tímy. Ako najvhodnejšia cesta sa javí pravidelné organizovanie workshopov s tím lídrami, ktorých cieľom je:
 - Výmena skúseností medzi jednotlivými tím lídrami (napr. aj medzi pilotnými a novo ustanovenými)
 - Tréning a kaučing tímov nezávislou osobou (najlepšie psychológom), ktorý dokáže poradiť, ako riešiť jednotlivé situácie a dokáže ich aj priamo nasimulovať
 - Lepšie spoznanie sa navzájom, naštartovanie nového spôsobu komunikácie a nadobúdanie pocitu spolupatričnosti, ktorý je jedným z najdôležitejších predpokladov pre správne fungovanie tímovej práce

Referencie

SHP Harmanec, a.s.; NAREX, s.r.o., Ždánice ; Siemens VDO Automotive, s.r.o., Frenštát pod Radhoštěm; LINET, s.r.o., Slaný; Bonatrans Group, a.s., Bohumín; Strojírny Třinec, a.s.; ŽOS, Zvolen, s.r.o.

Kontakt

S ďalšími otázkami sa môžete obrátiť:

Doc. Ing. Róbert Debnár, PhD., +421 903 777 950, debnar@ipaslovakia.sk