

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2019-2021

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Kateřina Křoková

**Teambuilding jako nástroj ke zlepšení komunikace a
motivace v pracovním týmu.**

Praha 2021

Vedoucí diplomové práce: Prof. PhDr. Jan Barták, DrSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED (PART TIME) STUDIES

2019-2021

DIPLOMA THESIS

Kateřina Křoková

**Teambuilding as a Tool for the Improvement of
Communication and Motivation within a Work Team**

Prague 2021

The Diploma Thesis Work Supervisor: Prof. PhDr. Jan Bartk, DrSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 18. února 2021

Jméno autorky

Poděkování

Ráda bych poděkovala za vedení diplomové práce a odbornou pomoc při jejím zpracování panu Prof. PhDr. Janovi Bartákovi, DrSc. a dále všem respondentům, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření.

Anotace

Diplomová práce se zabývá problematikou teambuildingu a charakterizuje pojmy komunikace, motivace, sociální skupiny, tým, zážitkové vzdělávání a dále se zabývá teambuildingem. Cílem diplomové práce bylo objasnit zda teambuilding napomáhá stmelení týmu, zlepšení komunikace a motivace v pracovním týmu a tento účel práce splnila.

Klíčová slova

Komunikace, motivace, pracovní skupina, teambuilding, tým, týmová spolupráce, zážitkové učení.

Annotation

The Diploma Thesis deals with the issues of teambuilding activities. The work characterizes and analyses the concepts of communication, motivation, social groups, teams, experiential education and teambuilding. The aim of the diploma thesis was to clarify whether teambuilding interventions help to unite the team, as well as improve communication and motivation in the work team. The aim of the theses were successfully fulfilled.

Keywords

Communication, experiential learning, motivation, team, teambuilding, teamwork, working group.

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 SOCIÁLNÍ SKUPINA.....	12
1.1 Dělení sociálních skupin.....	12
1.2 Pracovní skupina.....	13
1.3 Tým.....	14
1.3.1 Týmové role.....	16
1.3.2 Týmová práce.....	17
2 KOMUNIKACE.....	19
2.1 Funkce komunikace.....	20
2.2 Proces komunikace.....	21
2.3 Komunikace na pracovišti.....	22
2.4 Komunikace ve skupině.....	24
3 MOTIVACE.....	27
3.1 Motiv, stimul a stimulace.....	29
3.2 Zdroje motivace.....	30
3.3 Motivační teorie.....	32
3.3.1 Maslowova teorie potřeb.....	32
3.3.2 Adamsova teorie spravedlnosti.....	33
3.4 Pracovní motivace.....	34
4 TEAMBUILDING.....	36
4.1 Zážitek jako důležitý aspekt teambuildingu.....	36
4.1.1 Zážitkové učení.....	37
4.1.1.1 Kolbův cyklus učení prožitkem.....	39
4.1.1.2 Flow.....	41
4.1.1.3 Vykročení z komfortní zóny.....	42
4.1.1.4 Princip dobrovolnosti.....	43
4.2 Definice teambuildingu.....	44
4.3 Cíle teambuildingu.....	47
4.4 Teambuilding ve firemním vzdělávání.....	48
4.5 Možnosti využití outdoorových programů.....	50
4.6 Typy programů k rozvoji týmové spolupráce.....	52
4.7 Klady a zápory teambuildingového programu.....	55
PRAKTICKÁ ČÁST.....	57

5	KVANTITATIVNÍ VÝZKUM	58
5.1	Cíl výzkumu.....	58
5.1.1	Stanovení výzkumných otázek a jejich hypotéz	58
5.2	Metoda výzkumu	59
5.3	Charakteristika výzkumného vzorku	60
6	ANALÝZA ZÍSKANÝCH DAT	61
6.1	Demografické otázky	61
6.2	Otázky na komunikaci a motivaci v pracovním prostředí	64
6.3	Otázky zaměřené na teambuilding.....	78
7	INTERPRETACE A DISKUZE VÝSLEDKŮ.....	89
7.1	Verifikace a falzifikace stanovených hypotéz	89
7.2	Zhodnocení a doporučení.....	98
	ZÁVĚR	100
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	102
	SEZNAM ZKRATEK	107
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	108
	SEZNAM PŘÍLOH.....	112

ÚVOD

Klíčem ke komplexnímu firemnímu úspěchu jsou lidské zdroje. Spokojení zaměstnanci, příjemný kolektiv, týmová práce-spolupráce a příjemné pracovní klima jsou velmi důležité aspekty pro dobré fungování pracovního kolektivu, který je nezbytnou součástí dobře prosperující firmy či organizace. Velké, střední a malé společnosti musí ve 21. století čelit obrovské konkurenci na trhu. Klíčovým aspektem je proto podpora kultury týmové práce a týmové produktivity, kde každý člověk roste společně jako jeden celek prostřednictvím účasti na různých procesech plánování, řízení a provádění cílů v krátkodobém i dlouhodobém horizontu.

Aby se výše uvedené projevilo v pozitivním efektu pro organizaci, musí zaměstnanci vnímat sebe a ostatní jako aktivní členy celého kolektivu. Musí si uvědomovat jaké je jejich místo ve firmě, jakou pozici zastávají a jaký je důvod jejich práce. I když se tento fakt může zdát jako jednoduchý úkol, je toto často jedním z hlavních nedostatků firemního úspěchu. Zaměstnanci nejsou spokojeni například s komunikací nejen ze strany kolegů ale i nadřízených, nemají dobré vztahy na pracovišti. Může to být i celkovým klimatem ve firmě, chybí jim motivace a jejich práce je nebaví, což se promítá do špatné produktivity celé firmy. Zaměstnanec, který není spokojen se svou prací a neztotožňuje se s hodnotami a firemními principy, nemůže poskytnout firmě a celému kolektivu dobrý přínos. Právě z výše uvedeného vyplývá, že ve firemním světě s vývojem v oblasti managementu byly vytvořeny modely a teorie, které jsou doporučeny pro uplatnění a podporu ve firemním prostředí. Mezi tyto metody patří ty, které se zaměřují na rozvoj lidského talentu a řízení lidských zdrojů. Proto se v současné době firmy zajímají o firemní vzdělávání a neustálé rozvíjení svých pracovníků. Jedním z nejaktuálnějších fenoménů a metod je teambuilding.

Právě teambuildingem se tato diplomová práce zabývá, přesněji, zda může teambuilding sloužit jako nástroj ke zlepšení komunikace, motivace a stmelování pracovního týmu. V teoretické části práce se autorka zaměří na analýzu souvisejících pojmů s touto problematikou, jako jsou sociální skupiny v pracovním prostředí, komunikace, motivace a teambuilding z dostupných zdrojů. V praktické části diplomové práce bude autorka prezentovat kvantitativní výzkum, který byl prováděn dotazníkovým šetřením ve firmách a organizacích, které mají s teambuildingovými programy zkušenost.

Cílem teoretické části diplomové práce je seznámení se s problematikou teambuildingu a přiblížení základních informací k výše uvedeným pojmům dotýkajících se tématu. Cílem praktické části je zjistit dopad teambuildingu na pracovní tým. Zda z pohledu oslovených respondentů dokáže teambuilding zlepšit komunikaci, motivaci a stmelit jejich pracovní tým.

TEORETICKÁ ČÁST

1 SOCIÁLNÍ SKUPINA

Lidé na celém světě již odjakživa žijí ve společnosti. Nežijí jen jako izolovaní jedinci ani jako obrovská anonymní společnost. Každý člověk patří do nesčetného množství sociálních skupin. Za skupinu můžeme považovat dvě osoby a více.¹

V sociologii sociální skupinu označují jako určitý počet jedinců spojených určitým systémem vztahů a hodnot, čímž se od ostatních odlišují. Každý člen skupiny vykonává svou roli na určité pozici. Soulad skupiny je určován především tím, že zde existují stejné vzory chování, komunikační i vztahové interakce. Jako skupinu nemůžeme považovat náhodné shromáždění lidí, jako například skupina lidí v divadle či v tramvaji. Důležitým aspektem pro sociální skupinu je pocit, který se dá vyjádřit jako „my”²

1.1 Dělení sociálních skupin

V odborné literatuře můžeme najít nespočet klasifikací sociálních skupin. V následujících řádcích je uvedeno pouze to dělení, na kterém je možné poukázat a vysvětlit přeměnu sociální skupiny v tým, jež je pro tuto práci relevantní.

- Klasifikace dle počtu členů: malé skupiny (cca 2 – 30 členů), střední skupiny (cca 30 – 300 členů), velké skupiny (cca více než 300 členů).
- Klasifikace dle vzniku členství: automatické skupiny (členství vzniká narozením), skupiny vázané na vlastní rozhodnutí.
- Klasifikace dle skupinových vazeb: formální skupiny (mezi jednotlivci mohou uvnitř skupiny vznikat i vazby neformální, př. pracovní skupina), neformální skupiny (např. rodina, zájmový kroužek).
- Klasifikace dle trvalosti skupinových vazeb: situační skupiny (např. členové jedné třídy ve škole), stálé skupiny (např. jedna rodina), trvalé skupiny (např. jeden stát).

¹ JANDOUREK, Jan. *Úvod do sociologie*. Praha: Portál, 2003, s. 83. ISBN 80-7178-749-3

² PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002, s. 198. ISBN 80-200-0950-7

- Klasifikace dle přístupnosti: uzavřené skupiny (členství je něčím podmíněno a většinou bývá obtížnější, např. sekta, gang), otevřené skupiny (kdokoliv se může stát členem, např. spolek).³

Pro účely této práce je žádoucí zabývat se zejména sociálními skupinami menšími, neboť teambuilding se týká pracovních skupin, potažmo týmů, které nemají velký počet členů. Malé sociální skupiny pak můžeme dále dělit následovně (některá dělení jsou podobná s obecným dělením sociálních skupin, viz výše):

- Klasifikace dle emocionálního zainteresování: primární skupiny (citové spojení), sekundární skupiny (náhodné spojení vázané např. na společný úkol).
- Klasifikace dle vztahů mezi členy: formální skupiny (neosobní, vazby jsou určeny pravidly), neformální skupiny (osobní, vazby nejsou předepsány).
- Klasifikace dle sounáležitosti: vlastní skupina (členské vědomí „my“), cizí skupina (členské vědomí „oni“).
- Klasifikace dle touhy po členství: členské skupiny (jedinec je oficiálním členem), referenční skupiny (jedinec chce být členem, např. fanklub).⁴

Pro zpracovávané téma je zajímavá zejména klasifikace odrážející intenzitu vztahů (osobní či neosobní) v dané skupině, tedy dělení na skupiny formální a neformální. Teambuilding se nejčastěji využívá v profesním prostředí a je tedy aplikován na pracovních skupinách – formální skupina. Díky pravidelným a dobře postaveným teambuildingovým aktivitám je možné ovšem z obyčejné pracovní skupiny vytvořit dobře fungující tým – neformální skupinu.

1.2 Pracovní skupina

Jak již bylo řečeno, pokud použijeme metodu teambuildingu pro firmy nebo firemní vzdělávání, setkáváme se a pracujeme nejčastěji s pracovní skupinou. Pro vznik pracovní

³ PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002, s. 198. ISBN 80-200-0950-7

⁴ tamtéž s. 198

skupiny je nejdůležitější akceptování druhotnosti vzniku. V první řadě se tvoří společná neboli hlavní činnost a až poté se tvoří skupina, která bude tuto činnost vykonávat.⁵

„Pracovní skupina je skupina lidí, kteří jsou spolu spojeni do pracovního celku náplní práce, při níž jsou na sobě závislí pracovní hierarchií nebo cílem práce”⁶.

Za pracovní skupinu můžeme považovat skupinu lidí, kteří spolu pracují, ale nesplňují veškeré náležitosti týmu. Vedení firmy, pracovní oddělení nebo jiná pracovní uskupení mohou být pracovní skupinou, spojuje je vnitřní struktura sociálních rolí a společná činnost. Pracovní skupina se může stát týmem, ale je také možné, že se tak nikdy nestane.⁷

Krüger ve své publikaci poukazuje právě na možnost rozpadu skupiny dříve, než se vůbec výkonným týmem stane.⁸

1.3 Tým

Tým je *„cílově zaměřená, vnitřně organizovaná skupina s malým počtem členů odpovědných za řešení určitého problému (pracující na společném úkolu) a existující v časově vymezeném období.”⁹*

Pro lepší pochopení je nutné tuto definici podrobit hlubšímu vhledu. V současnosti je pojem tým velmi populární a běžně se v praxi můžeme setkat s mnoha pracovními skupinami, které se sami označují za tým, ač jeho náležitosti a rysy nevykazují. Fungování pracovní skupiny jako týmu je především o nějakých pravidlech a nástrojích, díky kterým lze pracovat efektivněji a lépe. Aby bylo možné určitou pracovní skupinu označit za tým, je nutné aby u ní převládaly alespoň některé z těchto charakteristických znaků:

- počet členů není vysoký (cca sedm členů)

⁵ ŠIMEK, Dušan. *Sociologie práce*. Olomouc: Univerzita Palackého, 1997, s. 80. ISBN 80-7067-705-8

⁶ MOHAUPTOVÁ, Eva. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. Praha: Portál, 2005, s. 20. ISBN 80-7367-042-9

⁷ tamtéž, s. 20

⁸ KRÜGER, Wolfgang. *Vedení týmů: jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. Praha: Grada, 2004, s. 112. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-0780-2

⁹ PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002, s. 218. ISBN 80-200-0950-7

- všichni členové mají rovnoprávné postavení, jasně vymezené své role a odpovědnost
- existuje společný cíl, jehož si jsou všichni členové nejen vědomi, ale také sdílí společnou touhu jej dosáhnout
- členové pracují na časově omezeném projektu
- všichni členové respektují pravidla, jež si tým sám nastavil
- všichni členové jsou spolu schopni efektivně komunikovat, řešit případné konflikty a jsou schopni sebereflexe a reflexe obecně
- v týmu panuje otevřenost a důvěra¹⁰

Týmovou spolupráci ve skupině může negativně ovlivnit, když kterýkoli z výše uvedených rysů, není členy respektován nebo naplněn. Není tedy dobré členit lidi, kteří jsou součástí týmu na další podskupiny, nebo se vyhýbat problémům a nesnázím, které v průběhu mohou vznikat. Stejně tak mohou mít negativní dopad na funkčnost pracovitého a snaživého týmu i nedobré výsledky. K všem těmto negativům je ovšem zapotřebí postavit se čelem, nezbavovat se odpovědnosti a nebýt k jejich vážnosti lhostejní. Jen pílí všech členů může dojít k proměně pracovní skupiny v tým a ta s sebou přináší mnoho výhod. Mezi takové výhody lze řadit například vyšší kreativita, nižší chybovost, lepší kvalita práce i pracovního života jednotlivých členů, vyšší pracovní spokojenost a věrnost členů, jejich nižší fluktuace, nebo třeba zkvalitnění nabízených produktů a služeb.¹¹

Z uvedeného je patrné, že tým velice dobře poslouží při řešení náročných úkolů a problémů. Míra vlivu skupiny na její jednotlivé členy je neopomenutelná zejména z hlediska motivace. Tento fakt znázorňuje i samotné slovo tým, které vychází z anglického „TEAM“. Každé písmeno symbolizuje jedno slovo, která dají dohromady větu „Together Everybody Achieves More.“ Tato anglická věta může být volně přeložena jako „Společně dosáhneme více.“, což jasně vystihuje smysl týmu.¹²

¹⁰ MOHAUPTOVÁ, Eva. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. Praha: Portál, 2005, s. 19. ISBN 80-7367-042-9

¹¹ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 208 – s. 209. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6

¹² KOLAJOVÁ, Lenka. *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. Praha: Grada, 2006, s. 12. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1764-6

1.3.1 TÝMOVÉ ROLE

Každý pracovník má v pracovní skupině, nebo lépe řečeno na pracovišti jasně definovanou funkci, kterou zastává. Takovou roli označujeme jako roli funkční. Funkční role je v organizaci zřejmá, má formální vymezení a lze ji spatřit v samotné struktuře organizace – například vedoucí personálního oddělení. Druhou rolí, která už tak jasně viditelná není a která se odvíjí od osobnostních vlastností každého jedince, je role týmová. Jde vlastně o způsob, jakým se jednotlivci zapojují do spolupráce s ostatními. Někdo pracuje na udržování dobrých vztahů, někdo nosí stále nové nápady a podněty a někdo jiný se zaměřuje na kvalitní plnění společných úkolů. Každý zastává jinou týmovou roli, která nemusí být nutně vázaná na roli funkční, ale tyto role se vzájemně doplňují.¹³

Meredith Belbin se věnoval této problematice dlouhá léta a definoval na základě svých poznatků devět týmových rolí, které jsou, nebo by měly být v týmech zastoupeny:

- **Myslitel nebo též inovátor (plant)** – inteligentní člen týmu, pro něhož je typická tvůrčí schopnost, představivost a vysoká flexibilita, a který neustále přichází s novými myšlenkami, nápady a inovacemi.
- **Vyhledávač zdrojů (Resource investigator)** – komunikativní extravert a diplomat, který sice nepřichází s vlastními inovacemi, ale zkoumá možnosti a příležitosti jinde a přináší je pak do vlastního týmu.
- **Koordinátor (Chairman)** – člen týmu, který nemusí být nejchytřejší, ani nejdominantnější článek, ale vystupuje sebejistě a vzbuzuje v ostatních důvěru, jež mu dává možnost koordinovat činnost týmu a sjednocovat jeho členy.
- **Formovač nebo usměrňovač (Shaper)** – jde o úkolového vedoucího, který vlastně identifikuje myšlenky, tvoří z nich plány a hledá cesty k jejich řešení, jež bývá velmi vstřícný a dynamický, ale také impulzivní a emocionální.
- **Kontrolor a vyhodnocovač (Monitor evaluator)** – v zásadě chladný kritik, jež se málokdy mýlí, zváží všechny pro a proti a tým při volbě špatné cesty za řešením svým jednáním od této volby odvrátí.

¹³ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 210. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6

- **Týmový pracovník (Teamworker)** – velmi komunikativní a společenský jedinec se smyslem pro humor a se sklony k udržení harmonických vztahů, který ovšem není příliš rozhodný v zásadních situacích.
- **Realizátor (Company worker)** – spíše konzervativní, rozvážný, spolehlivý a ukázněný praktik, který je ideální pro tvorbu organizačních plánů.
- **Kompletovač (Finisher)** – pečlivý a svědomitý člen s obrovsky vyvinutým smyslem pro detail, který se stará zejména o dodržování časového harmonogramu a o celkový pořádek, a jež bývá velmi netolerantní ke členům méně aktivním.
- **Specialista (Specialist)** – člen s typickým zapálením pro věc a jednostrannou odborností a specializací na konkrétní činnost, ve které bývá mnohdy nenahraditelný, ale týmu přispívá pouze ve své odborné oblasti.

Jeden člen týmu nemusí ovšem zastávat pouze jednu z uvedených rolí. Jedinec může v jedné dominovat a druhou či dokonce třetí roli zastávat sekundárně. Proto se nemusí dobře fungující tým skládat přesně z devíti členů, ale může jich být méně či více a i přesto může fungovat výborně ve všech ohledech.¹⁴

1.3.2 TÝMOVÁ PRÁCE

Podmínkami pro efektivní týmovou práci jsou zejména spolupráce, soudržnost a důvěra. Spolupráce představuje součinnost a koordinaci (společnou odpovědnost) členů, jež zajišťuje systematickou integraci úsilí na dosažení společného cíle. Soudržnost v sobě zahrnuje překonání individuálních rozdílů a přenesení prožívání z „já“ na „my“. Důvěra pak vzniká nejen uvolňováním informací, ale také vytvořením prostoru pro týmové aktivity například v podobě teambuildingových programů, čímž vzniká reciproční zodpovědnost a ta důvěru dále prohlubuje. Dohromady lze hovořit o jakési přitažlivosti týmu pro jeho samotné členy, což psychologie vyjadřuje jako skupinovou kohezi. Odvíjí se od míry uspokojení pozitivních vzájemných vazeb uvnitř týmu. Vysoká

¹⁴ M. Belbin In: MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 210 – s. 211. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6

míra skupinové koheze má své výhody i nevýhody, ale vždy je pro týmovou práci důležitá.¹⁵

Obrázek 1: Výhody a nevýhody koheze týmu

VÝHODY KOHEZE TÝMU	NEVÝHODY KOHEZE TÝMU
<ul style="list-style-type: none">• Vyšší míra spolupráce.	<ul style="list-style-type: none">• Těžší prosazování nových názorů.
<ul style="list-style-type: none">• Menší absence a fluktuace.	<ul style="list-style-type: none">• Odpor ke změnám v oblasti osvědčených pracovních postupů.
<ul style="list-style-type: none">• Větší odolnost vůči překážkám a tlaku okolí.	<ul style="list-style-type: none">• Určitá uzavřenost týmu vůči vnějším vlivům.
<ul style="list-style-type: none">• Vyspělejší komunikační dovednosti v rámci týmu, větší otevřenost.	<ul style="list-style-type: none">• Průběžně přicházející členové se hůře začleňují.
<ul style="list-style-type: none">• Nižší míra tolerance k ostatním mimo tým.	<ul style="list-style-type: none">• Náročnost při spolupráci s jiným týmem.

Zdroj:¹⁶

Přednostmi týmové práce je, že tým více ví, povzbuzuje a vyrovnává, usnadňuje koordinaci a komunikaci, vyžaduje přijímání a realizování rozhodnutí a zvyšuje kreativnost jednotlivců.¹⁷

¹⁵ KOLAJOVÁ, Lenka. *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. Praha: Grada, 2006, s. 44 – s. 45. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1764-6

¹⁶ tamtéž, s. 45

¹⁷ PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002, s. 218. ISBN 80-200-0950-7

2 KOMUNIKACE

Komunikace je jedním z nejdůležitějších a nejefektivnějších sdělovacích prostředků na celém světě. Jde především o společenský proces, proto se setkáváme s názvy jako sociální komunikace či mezilidská komunikace. Výborná komunikace je předpokladem dobrých vztahů mezi lidmi a schopnosti porozumět druhému. Umění komunikovat bylo vždy velmi oceňováno. Komunikace se může zdát jako lehká disciplína, ve které může excelovat kde kdo, ovšem není tomu tak. Vzhledem k tomu, že komunikace se nám zrcadlí do našich životů dennodenně ve všech oblastech života, jak v osobním životě, tak v práci, je pro nás důležité umět správně komunikovat. Problematika komunikace je globálně čím dál více diskutované téma. Především je důležité říci, že díky komunikaci tvoříme nové vazby, učíme se, poznáváme, nasloucháme. V teambuildingových programech je komunikace mezi účastníky velmi důležitá, pro správné naplnění stejných cílů a podpoře celého týmu. Proto v této kapitole autorka přiblíží téma komunikace a zaměří se převážně na komunikaci v pracovním prostředí a pracovním týmu. Díky dobré komunikaci v týmu můžeme nejen předejít hrozbám ale především zdokonalit celkový chod pracovního týmu a dosáhnout lepších výsledků.

Z latinského jazyka překládáme jako *comunicare* - sdílet, radit (můžeme se setkat s mnoha významy). Hlubší význam komunikace vyjadřuje latinské sousloví: „*comunicare est multum dare*“ – komunikovat znamená mnoho dát. Komunikací tedy v širším pojetí rozumíme společné prožívání a sdílení pocitů, informací, postojů, nálad a představ.¹⁸

V odborné literatuře můžeme nalézt nespočet možných charakteristik komunikace. Odborníci zabývající se touto problematikou rozdělují komunikaci na: průvodce zprávou, zprávu samotnou a jejího příjemce.¹⁹

Nástrojem komunikace je řeč, díky které můžeme projevit naše myšlenky a pocity. Díky slovům si dokážeme lépe uvědomit veškeré přijímané informace. Díky řeči můžeme

¹⁸ KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak si navzájem lépe porozumíme: kapitoly z psychologie sociální komunikace*. Vyd. 1. Praha: Svoboda, 1988, s. 19 – s. 20, 235 s.

¹⁹ LEŠKO, Ladislav. *Náhled do sociální komunikace*. Brno: Tribun EU, 2008, s. 8 – s. 9. Knihovnicka.cz. ISBN 978-80-7399-466-2

ovlivňovat a povzbuzovat jedince k dosažení cíle, změny. Komunikaci rozdělujeme na **verbální** - řeč, hlásky, věty. A **neverbální** - pohyby celého těla, doteky, gesta, mimika, očním kontaktem.²⁰

„Ke správnému pochopení vyslovené či napsané myšlenky či názoru, k předání znalostí přispívá dobře vybudována kompozice slovního projevu, uspořádání myšlenkového obsahu podle logických a psychologických zákonitostí.“²¹

2.1 Funkce komunikace

Funkce našeho komunikování se mohou překrývat, ovšem pro lepší pochopení komunikace jsou tyto funkce rozděleny:

- **Funkce informativní** – primární funkce, obsahem je předávání faktů, informací a dat mezi lidmi.
- **Funkce instruktivní** – tuto funkci můžeme zařadit mezi informativní a však zde je kladen důraz na vysvětlení významů, popisu, postupu, organizace, návodu, jakým způsobem něčeho dosáhnout nebo něco udělat.
- **Funkce přesvědčovací** – tato funkce slouží jako působení na jiného člověka se záměrem změnit jeho názor, postoj, hodnocení nebo způsob konání. Přesvědčování může být podáváno formou racionální (logika, argumentace), emocionální (city), která bývá manipulativní a formou motivační (paradox).
- **Funkce posilující a motivující** – můžeme zařadit do funkce přesvědčovací. Tato funkce je zaměřena na posilování sebevědomí, pocitů.
- **Funkce zábavná** – jde o vyplnění času komunikováním, které vytváří pocit pohody a spokojenosti (zábava, smích).
- **Funkce vzdělávací a výchovná** – tato funkce je uplatňována zejména prostřednictvím institucí, sycena je funkcí informativní, instruktivní, ale i funkcemi dalšími, jako jsou dohled, dozor, kontrola.

²⁰ BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing, 2007, s. 73. Management studium. ISBN 978-80-86851-68-6

²¹ tamtéž, s. 73

- **Funkce socializační a společensky integrující** – vytváření vztahů mezi lidmi, sblížení, navazování kontaktů, posilování pocitu sounáležitosti a vzájemné závislosti. Komunikace také závisí na naší společenské úrovni, v jakých společenských segmentech se nacházíme a do jakých chceme patřit. Každá společenská vrstva má poněkud odlišný způsob komunikace.
- **Souvztažnost** – informace podávané v jasných souvislostech. Podpora pochopení a porozumění daných informací.
- **Funkce osobní identity** – komunikace s vlastním „JÁ“. Umění si odpovědět na důležité otázky, čeho chci v životě dosáhnout, kam směřuji, kdo jsem. Tato funkce napomáhá lepšímu pochopení sebe sama, uspořádává postoje, názory a sebevědomí.
- **Poznávací funkce** – velmi úzce souvisí s funkcí informativní. Sděluje každodenní zážitky, vzpomínky a plány. Prostřednictvím zkušeností jiných lidí konzervujeme v zkrácené podobě informace, které bychom vlastními zkušenostmi nebyli schopni v takové šíři prožít.
- **Funkce svěřovací** – tato funkce napomáhá k vyrovnávání se s vnitřním napětím, nepříjemnými situacemi, sdělování důvěrných informací.
- **Funkce úniková** – tato funkce funguje jako odreagování, nezávazné popovídání v moment, kdy má člověk špatnou náladu, či se necítí dobře.²²

2.2 Proces komunikace

Pro správné pochopení toho, jak funguje komunikace, je důležité si vysvětlit proces komunikace. Tento proces obsahuje tři hlavní složky:

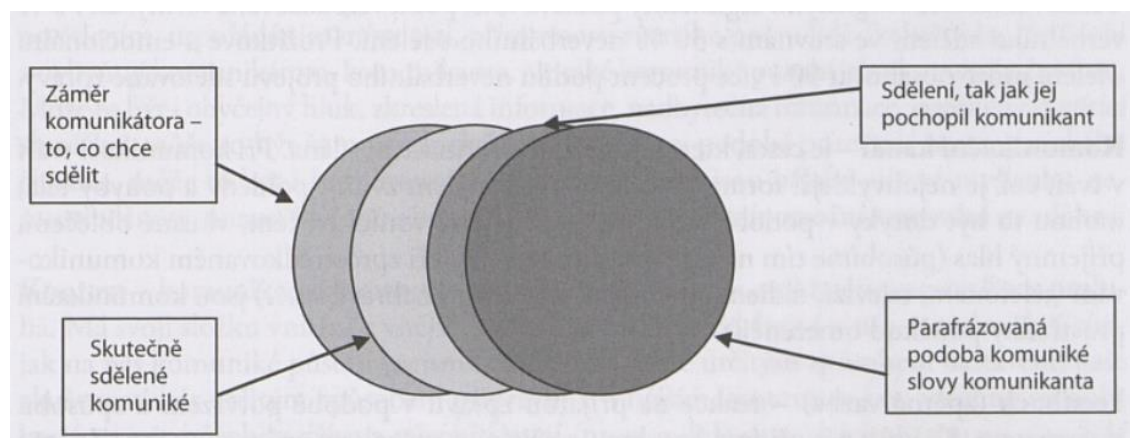
- **Komunikátor** – člověk, od kterého dostáváme informace. Tyto informace mohou být zkreslené, jedinec je může chaoticky sdělovat. Při předávání informací zapojuje svůj názor, hraje zde roli i nálada v jaké se jedinec vyskytuje.
- **Komunikant** – člověk, který informace přijímá. Přijímané informace jsou ovlivněny jeho osobnostními prvky. Zpětná vazba má v komunikačním

²² MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 21 – s. 22. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6

procesu důležitou funkci. Vypovídá komunikátorovi o tom, jak je sdělení přijato a chápáno.

- **Komuniké** – informace, která je vyslána. Jde o formu verbální či neverbální.²³

Obrázek 2: Proces komunikace



Zdroj:²⁴

2.3 Komunikace na pracovišti

Komunikace je důležitá nejen v běžném životě, ale představuje nedílnou součást dobře fungujícího pracoviště, potažmo fungujícího a kvalitního vedení ve firmě. Dobře zvládnutá komunikace je klíčová především pro personální oddělení, manažery v HR a PR odvětvích.²⁵ Je důležité si uvědomit, že komunikaci ovlivňují nejen charakteristické znaky člověka, ale také jeho aktuální nálada. Nálada do jisté míry ovlivňuje způsob naší komunikace a to pozitivně či negativně. Tyto nálady mohou ovlivnit naše pracovní okolí a tím pádem i způsob komunikace k nám samým. Velmi důležitá součástí komunikace je naslouchání, které má pět výhod – možnost učit se, nacházet spojení, uplatnit vliv, hrát a pomáhat. Nadřízený by měl mít dobré komunikační a naslouchací schopnosti. Pokud mají zaměstnanci problém na osobní

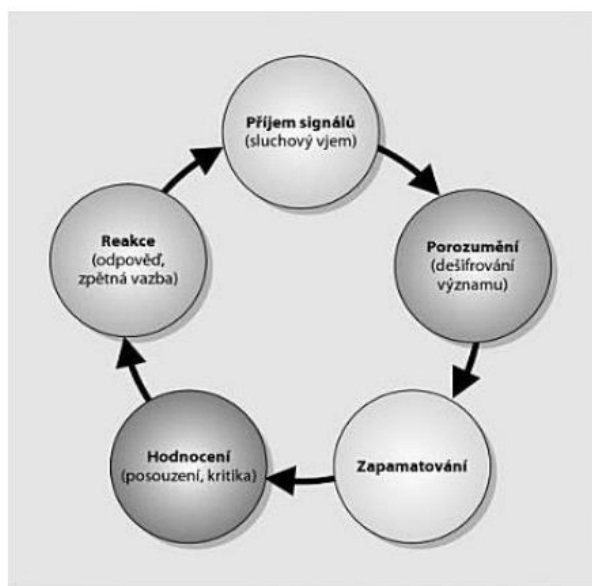
²³ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 24 – s. 25. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6

²⁴ tamtéž, s. 25.

²⁵ BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing, 2007, s. 63. Management studium. ISBN 978-80-86851-68-6

či pracovní úrovni, je důležité, aby je jejich nadřízený dokázal vyslechnout a vnímat jejich pocity. Pokud se nadřízenému někdo ze zaměstnanců s takovými problémy svěřuje, vyjadřuje tím svou důvěru a pravděpodobně hledá pomoc. V takovém případě je důležité, pozorně poslouchat co říká, současně vnímat pocity, které se zatím skrývají a slovy i gestikulací dát najevo podporu. Tento fakt napomáhá i jisté popularitě nadřízeného pracovníka. Díky naslouchání může reagovat a předejít tím zbytečným komplikacím, které mohou zasáhnout práci, ale i celý kolektiv. Kritika a hodnotící postoje by měl vedoucí pracovník využívat s citem. Pokud vedoucí pracovník zvolí empatické jednání, může to vést k efektivní komunikaci. Umění naslouchat pomáhá dosáhnout respektu a ovlivnit postoj a chování druhých lidí.²⁶

Obrázek 3: Proces naslouchání



Zdroj:²⁷

Vyjadřování pozornosti a zájmu o druhé v pracovním prostředí je důležité nejen z pozice hlavních vedoucích, ale i ostatních spolupracovníků. Tomuto procesu se říká orientace na druhé. Projevuje se například uznáním „rozumím, kde se stala chyba a proč jsi naštvaný“, přikyvováním, povzbuzením. Užít lze též projev pozitivního dojmu:

²⁶ DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada, 2001, s. 28 – s. 34. Expert (Grada). ISBN 80-716-9988-8

²⁷ tamtéž, s. 83

„děkuji, za tvé připomínky a nové návrhy“. Nevhodné projevy při naslouchání a komunikaci mohou být verbální i neverbální. Považujeme za ně především popírání pocitů, které hodnotí reagování, předsudky a odhadování, zobecňující reagování, vyjádření soucitu, a neverbální projevy, jako mračení se, koukání se okatě na hodinky apod. Otevřenost a nezaujatost vůči ostatním je v komunikaci velmi důležitá především z pozice nadřízeného. V pracovním prostředí se často potýkáme s konflikty, pokud nadřízený zaznamená tento konflikt a včasně reaguje, může zabránit jeho propuknutí. Spouštěče konfliktu mohou být různé – pracovní, vztahové atd.²⁸

2.4 Komunikace ve skupině

Jak už bylo zmíněno, pro skupinu je velmi důležité komunikovat. Při zkoumání komunikace ve skupině musíme brát v potaz tyto jevy:

- osobnosti vůdce jeho charakteristické rysy (demokrat, diktátor, liberál),
- role jednotlivců ve skupině,
- celková atmosféra ve skupině,
- soudržnost skupiny,
- skupinové normy, skupinová identita,
- koexistence s jinými skupinami.

Pro dobré pochopení skupinové komunikace musí skupina projít čtyřmi fázemi, ve kterých se formuje její vývoj, a těmi jsou:

- **Formování skupiny** – skupina se zatím formuje, nejsou zde zatím vymezena žádná pravidla a normy pro komunikaci.
- **Krystalizace skupiny** – sjednocování a upřesňování pravidel.
- **Vytváření skupinových norem.**
- **Aktivní práce celé skupiny.**

Skupinová komunikace je především o širokém množství nejrůznějších informací, které si jedinci předávají mezi sebou. K tomu, aby si skupina zvolila správnou komunikaci, je důležité nahlížet i na faktory, které na komunikaci působí. Je důležité si ujasnit, zda je ve skupině vůdce či jedinec, který inklinuje k vedoucí pozici. Dalším aspektem je práce samotná, kolik času má skupina k jejímu vypracování a jak moc

²⁸ DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada, 2001, s. 168 – s. 169. Expert (Grada). ISBN 80-716-9988-8

je náročná. Dále je komunikace ovlivněna dynamikou celé skupiny a také v jakém psychickém rozpoložení se jedinci nacházejí. Pro skupinu je zásadní jak rychle a ve správném kontextu si dokáže předávat informace. Informace, které jsou předávané, by měli být vždy směřované k člověku pověřenému, či člověku, který dokáže informace předat dál, aniž by informace zkreslil. Omezení ovšem přicházejí v množství informací, kdy je důležité, aby si jedinec veškeré informace zapamatoval a pochopil. *„Efektivita komunikace ve skupině, a tím také efektivita v plnění úkolů, je ovlivněna i ochotou ke vzájemnému naslouchání a respektem k názorům jiných členů a také uměním zvládnout množství informací, které přichází ze všech stran, od všech členů ve skupině a jejich vzájemné působení, neboť to je podklad pro rozhodování.“*²⁹

Jak už bylo zmíněno, pokud lidé chtějí správně spolupracovat určení rolí a jejich respektování ve skupině je nadmíru důležité. Každá skupina má svého vůdce neboli lídra. Z angličtiny Leader nese odpovědnost za skupinu. Jde o člověka, který je rád ve vůdčí pozici, rád rozhoduje a ovlivňuje své okolí. Jedinec v pozici lídra by měl uspokojovat především cíle celé skupiny a ne jen své. To znamená, že by měl dokázat svou skupinu motivovat, řešit nepříjemné situace, naslouchat, přikazovat, přesvědčovat, zvyšovat efektivitu práce.³⁰

Komunikace v procesu leadershipu, neboli vedení lidí, je v životě jedinců ve vedoucích pozicích nadmíru důležitá. Při výběru manažera by tedy firma měla klást vysoké nároky na výběr osobnosti, která ovládá správnou komunikaci. Schopný manažer by měl v oblasti komunikace splňovat tato kritéria:

- otevřenost a oboustrannost
- empatie a respekt
- interpersonální styl komunikace – agresivní (otevřená či skrytá komunikace), asertivní (komunikace s respektem, narovinu říci názory myšlenky)
- konzistentnost – spolehlivé a stabilní jednání, důslednost a dodržování zásad

²⁹ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 201. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6

³⁰ tamtéž, s. 200 – s. 203

- prezentační dovednosti – vyjadřování jak verbální tak nonverbální, jasné sdělení a předání myšlenky, umění zaujmout, vést svůj tým k lepším výkonům
- řízení obcházením – být ve správnou dobu na správném místě, neboli být nápomocen lidem, kteří potřebují pomoci a tím předejít nepříjemnostem, ke kterým může dojít
- zpětná vazba – reflexe, aktivní naslouchání, tvořivost, empatie, umění pozorovat, schopnost klást otázky, vysvětlovat, přesvědčovat, přijímat závěry.³¹

³¹ TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada, 2007, s. 88 – s. 92. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-0882-9

3 MOTIVACE

Slovo motivace je přejato z latinského *movere* – hýbat, pohybovat. Motivaci můžeme chápat jako hybnou sílu jakékoliv lidské činnosti a lidského chování. Hybnou silou se rozumí podněty, které člověka stimulují, či podněcují k činnostem a reakcím. Motivace má ale i opačný vliv. Může tlumit nebo zabraňovat člověku reagovat či vykonávat určitou činnost. Motivace člověka aktivizuje a zároveň směřuje.³²

V pracovním prostředí je motivace velmi úzce spjata se zaměstnanci a jejich pracovními výsledky. Dobré výsledky zaměstnanců jsou velmi důležité pro celkový úspěch firmy. V pracovním kolektivu můžeme mít skvělé a výkonné zaměstnance, ovšem pokud nejsou dostatečně motivováni, nedosahují výkonů, kterých by díky dobrému stimulu motivace mohli dosáhnout. Je velmi důležité zdůraznit, že existuje nespočet možností, metod či nástrojů ke správnému motivování pracovníků. Ovšem je důležité umět s motivací a jejími metodami pracovat, zvolit správnou metodu pro rozřešení problematiky. V této kapitole se autorka zaměří na definici motivace a z jakých důvodů je motivace důležitá v pracovním prostředí.

V současné době je nejčastější využívanou formou motivace finanční ohodnocení či postihy. Tento způsob může být účinný, ovšem ne z dlouhodobého hlediska. Později může spíše potlačit aktivitu a iniciativu jedince. Můžeme vycházet z několika výzkumů, které potvrzují, že motivace na základě finanční odměny není vždy vhodně zvolená. Pouze vnější motivace ze strany nadřízených nestačí, je zapotřebí zvyšovat i motivaci vnitřní.

Prvky, které zvyšují vnitřní motivaci pracovníků, jsou:

- jasně formulované a srozumitelné úkoly, přiměřeně obtížné,
- kooperace a otevřená komunikace mezi spolupracovníky, vzájemná důvěra a solidarita,
- odpovědnost za odvedenou práci,
- možnost změny podmínek a prostředí,
- reflexe odvedené práce, hodnocení zaměstnanců, uznání a ocenění,

³² PETRUSEK, Miloslav. *Základy sociologie*. Praha: Akademie veřejné správy, 2009, s. 189. ISBN 978-808-7207-024

- možnost kariérního postupu.³³

Motivace je velmi důležitým a zároveň náročným úkolem pro pracovníka ve vedoucí pozici. Dokázat dovést zaměstnance k týmové práci a kvalitním výkonům je cestou k úspěchu podniku a zároveň skvělé výsledky jednotlivců vedou k úspěchu samotného vedoucího.³⁴

Čtyři charakteristiky motivace dle Mitchella:

- „*Motivace je individuální záležitost. Každý jedinec je osobnost a většina teorií motivace počítá s tím, že se určitým způsobem projeví.*
- *Motivace je většinou záměrná. Je pod kontrolou příslušného pracovníka a jeho chování (například vynaložené úsilí nebo výběr činnosti) je jí ovlivněno.*
- *Dva nejdůležitější faktory motivace jsou: a) to, co lidi povzbuzuje, b) síla jedince zapojit se do určitého jednání.*
- *Účelem motivačních teorií je předpovídání chování. Motivace není chování samo o sobě, ale ani výkon. Zahrnuje jednání a také vnitřní a vnější síly, které ovlivňují výběr jednání dané osoby.*“³⁵

Psychologové vnímají motivaci ze dvou perspektiv a to jako mentální pohnutku nebo soubor vnějších podnětů, které ovlivňují a působí na chování jedinců. Dle Plhákové se vnější podněty chování jedinců odrážejí jen s příznivými či zápornými zkušenostmi, které vychází z nitra člověka, které provedl původně neutrální pohnutkou. To znamená, že se spíše sympatizuje s pojmem motivace jako mentální pohnutkou.³⁶

Cílem motivace je dosažení obrazu budoucího stavu a pro každého jedince může být cíl individuální. Jedinec se tohoto cíle pokouší dosáhnout či se mu pokouší vyhnout. Čím

³³ HLUŠIČKA, P. Motivace pro 21. Století / část 2. [online]. ©09.12.2013 [cit. 2021-01-30]. Dostupné z: <http://www.firemni-sociolog.cz/clanky/227-motivace-pro-21-stoleti-cast-2>

³⁴ LAUFER, Hartmut. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. Přeložil Iva MICHŇOVÁ. Praha: Grada, 2008, s. 50. Management (Grada). ISBN 80-247-2445-6

³⁵ Mitchell In: DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada, 2005, s. 142. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4

³⁶ PLHÁKOVÁ, Alena. *Učebnice obecné psychologie*. Praha: Academia, 2004, s. 319. ISBN 978-802-0014-993

více je jedinec motivován, tím má lepší předpoklady k dosažení daného cíle. Cíl motivace můžeme rozdělit na emocionální a poznávací aspekt.

- Emocionální aspekt – vize, které chce jedinec docílit.
- Poznávací aspekt – uspokojení, které přichází v momentě dosažení cíle.³⁷

Armstrong popisuje proces motivace, který se zprvu u jedince objeví jako jistá neuspokojená potřeba. S těmito potřebami jsou spojené touhy, které mají za cíl něčeho dosáhnout, nebo něco získat. V konečné fázi je důležitý výběr jakým způsobem jedinec cíle dosáhne, může jít o činnost či způsob chování. Po dosažení cíle přichází uspokojení.³⁸

Obrázek 4: Proces motivace dle Armstronga



Zdroj:³⁹

3.1 Motiv, stimul a stimulace

Dle Výrosta je primárním zdrojem motivace motiv. Tento motiv „určuje směr a intenzitu chování v dvojím smyslu. Jednak jako právě působící síla, to je aktualizovaný motiv, jednak jako dispozice k jejímu vzniku a uplatnění.”⁴⁰ Motiv dále můžeme chápat také jako vnitřní sílu, která je ovlivněna psychikou člověka. Motiv je tedy jakýkoliv

³⁷ VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK. *Sociální psychologie*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 148. Psyché (Grada). ISBN 978-802-4714-288

³⁸ ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009, s. 110. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2

³⁹ tamtéž, s. 110

⁴⁰ VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK. *Sociální psychologie*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 147. Psyché (Grada). ISBN 978-802-4714-288

faktor, který dokáže rozhábat činnosti a je důležitou složkou pro dosažení cíle. V momentě, kdy jedinec dosáhne svého cíle, pocítí uspokojení právě díky primárnímu motivu. Můžeme se setkat s možností, kdy na jedince působí více motivů ve stejnou dobu. Pokud mají tyto motivy stejný směr, tak se podporují a tím vzniká vyšší intenzita. Pokud jdou proti sobě, mohou celý proces zbrzdit. Tyto motivy mohou být kladné či záporné. Intenzita a stálost motivu se může lišit.⁴¹

„Stimulací rozumíme vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činností prostřednictvím změny psychických procesů, především pak prostřednictvím změny motivace“⁴² Stimulem můžeme chápat jakýkoli impuls vyvolávající změny v motivaci člověka.

3.2 Zdroje motivace

Pro důkladné porozumění motivace lidského chování nebo také pracovního jednání, je důležité pochopit, jakým způsobem motivace vzniká a z čeho pramení. Nyní si zde uvedeme základní zdroje motivace:

- potřeby,
- návyky,
- zájmy,
- hodnoty a hodnotové orientace,
- ideály.

Potřeby – jeden z nejdůležitějších zdrojů motivace. Z psychologického hlediska chápeme potřebu jako nenaplnění, deprivaci či nedostatek něčeho co je pro člověka velmi důležité. Jedinec si ovšem nemusí vždy nedostatek uvědomovat. Potřeba se projevuje jako nepříjemný pocit tlaku. Primárně je tedy důležité se nepříjemného pocitu zbavit a najít správnou cestu k naplnění své potřeby.

⁴¹ BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012, s. 239. ISBN 978-80-7261-239-0

⁴² tamtéž, s. 228

Obrázek 5: Proces uspokojování potřeb



Zdroj:⁴³

Potřeby dělíme na primární a sekundární, přičemž primární potřeby zahrnují biologické, fyziologické potřeby, které jsou spojeny s funkcemi a činnostmi lidského organismu a jsou důležité k přežití. Například potřeba potravin, tekutin a vzduchu. Sekundární potřeby jsou spojené se společenskými a kulturními faktory a jde například o lásku, rozvoj, seberealizaci, či uznání. Proslulou a velmi významnou klasifikací potřeb je Maslowova teorie potřeb, která je založena na hierarchickém uspořádání potřeb. O této teorii autorka pojednává v kapitole 3.3 Motivační teorie.

Návyky – jsou opakované, zafixované a zautomatizované činnosti, které vznikly v průběhu nějaké doby, ze kterých se mohou stát stereotypy. Jinak řečeno jde o naučený vzorec chování, který se může projevovat díky určitému motivu. Vznikají nahodile nebo s vědomím jedince.

Zájmy – jako zájem můžeme označit postoj jedince k určité činnosti, která ho zajímá a o které se chce co nejvíce dozvědět. Tyto zájmy jedince aktivizují a přinášejí mu uspokojení motivů. Zájmy se v průběhu let mění, umožňují jednotlivci se rozvíjet, získávat dovednosti, schopnosti a informace.

Hodnoty – každý jedinec si utváří v průběhu života svůj systém hodnot, který ovlivňuje jeho jednání a prožívání. Je významným zdrojem motivace jakékoli činnosti člověka. Mezi obecné hodnoty patří například upřímnost, pravda, svoboda, láska, zdraví, vzdělání, úspěch, finance, přátelství atd.⁴⁴

Ideály – „*Ideálem rozumíme určitou ideovou či názornou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje*

⁴³ BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012, s. 229. ISBN 978-80-7261-239-0

⁴⁴ tamtéž, s. 228 – s. 232

významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje”⁴⁵ Vznikají díky působení společenských faktorů. Ideály mohou zasahovat do života pracovního, ale také osobního, například ideál stylu života, kterým by jedinec rád žil. Ideál může být také popsán jako určitý životní cíl.

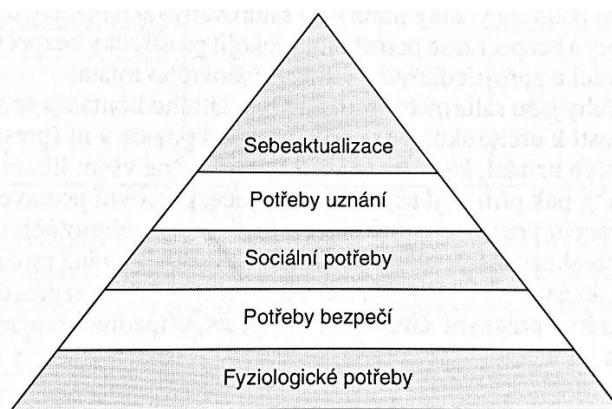
3.3 Motivační teorie

Jak už bylo řečeno v předešlé kapitole, motivace je stěžejním bodem pro lepší výkony pracovníků. Tyto výkony jsou prospěšné nejen pro pracovníky, ale i jejich manažery a především vedou k úspěšnému vedení podniku. Pro úspěšné zajištění spokojených zaměstnanců a tím pádem i dobrých výkonů celé firmy, je důležité znát tyto teorie, kterých je v odborné literatuře uvedeno nespočet. Některé z těchto teorií autorka popisuje v následujícím textu.

3.3.1 MASLOWOVA TEORIE POTŘEB

Je jednou z nejznámější a nejrozšířenější teorií motivace, autorem této hierarchie je Abraham Maslow. Zveřejnil ji v roce 1954. Vychází z předpokladu, že pocit určité potřeby vyvolává touhu člověka vedoucí k dosažení cílů.⁴⁶

Obrázek 6: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj:⁴⁷

⁴⁵ BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012, s. 232. ISBN 978-80-7261-239-0

⁴⁶ BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, s. 61. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2

⁴⁷ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004, s. 59. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6

Tureckiová uvádí, že používání této pyramidové teorie je ve firemní praxi velmi oblíbené, převážně díky přehlednosti a jasné srozumitelnosti. Manažeři ve firmách ji rádi využívají především také kvůli snadné aplikovatelnosti. Pro aplikaci na pracovní problematiku vysvětluje jednotlivé potřeby takto:

- **Fyziologické potřeby** – k naplnění těchto potřeb na pracovišti zaměstnancům napomáhá například mzda či výdělek. Jde o zajištění obživy a bydlení a jiných podmínek pro život zaměstnance i jeho rodiny.
- **Potřeby jistoty a bezpečí** – k naplnění těchto potřeb na pracovišti napomáhají podmínky pro bezpečnou práci na pracovišti a zajištění pracovního místa pro zaměstnance.
- **Sociální potřeby** – k naplnění této potřeby je důležitý sociální kontakt zaměstnanců s kolegy. Potřeba kontaktu s týmem a ukotvení pracovní pozice jedince.
- **Potřeba uznání** – k naplnění těchto potřeb napomáhá uznání od vedoucích pracovníků například pochvala či povýšení zaměstnance.
- **Potřeba seberealizace** – k jejímu naplnění napomáhá rozvoj jedince díky vzdělávání a čerpání nových odborných poznatků.⁴⁸

3.3.2 ADAMSOVA TEORIE SPRAVEDLNOSTI

Můžeme zaznamenat i název teorie rovnováhy. Tato teorie vycházející z faktu srovnávání. Zaměstnanci srovnávají své pracovní nasazení, námahu nad zadanými úkoly, čas, schopnosti jednotlivců, ale také zacházení ze strany vedoucích. Dále také srovnávají, co jim vykonaná práce přináší, jako například dobré platové ohodnocení, uznání či nové vědomosti. Zde se dá použít tato rovnice:

$$\frac{Z}{V} = \frac{Z_i}{V_i}$$

Příčemž Z znamená zisk a V určuje vklad dané osoby a Z_i symbolizuje zisk a V_i vklad osoby nebo osob srovnávaných.

⁴⁸ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004, s. 60. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6

Za spravedlivý poměr můžeme mít, pokud je mezi oběma zlomky rovnost. V tento moment má motivace kladný účinek. Za nespravedlivý je považován poměr, pokud dojde k nerovnosti těchto zlomků v neprospěch naší osoby či jedince. Tím pádem dochází k negativnímu až demotivujícímu účinku. Díky této teorii můžeme například rozpoznat, zda jsou někteří zaměstnanci přetěžováni, ale jejich platové ohodnocení je nižší než zaměstnanců, kteří mají méně práce, ale mzdu mají vyšší.⁴⁹

3.4 Pracovní motivace

Pracovní motivaci se již v historii zabývalo mnoho psychologů a teoretiků lidského chování. Pracovní motivaci tedy můžeme chápat jako motivaci k pracovní činnosti. Jde o postoj jedince k práci, jakým způsobem přistupuje k práci a zda je ochoten práci vykonávat. Tyto postoje vychází z motivů jedince. Rozlišujeme dva typy motivů a to motivy, které vedou k výběru určité práce a motivy které jsou díky práci uspokojovány. Tyto motivy dělíme na **přímé (vnitřní)** – touha jedince po práci, potřeba sociálního kontaktu, potřeba rozvoje a seberealizace jedince, touha po lepším pracovním postavení. Pro jedince je tedy v tento moment práce sama o sobě zdrojem uspokojení. A na **Nepřímé (vnější)** jako hlavním motivem je zde poukazováno na mzdu, díky které jedinec uspokojí své další potřeby (jistota práce, ujištění o vlastní důležitosti). Zde se práce stává prostředkem uspokojení jiných potřeb.⁵⁰

„Pracovní motivace vyjadřuje přístup člověka k práci, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům, tj. vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty.”⁵¹

Individuální potřeby zaměstnance, jeho předpoklady a pracovní prostředí mají určitý vliv na pracovní spokojenost. Je důležité zvolit správně motivaci, která bude přímo úměrná jedinci (nízká či nadměrná motivace), ovšem tento fakt je ovlivněn osobnostními prvky člověka. Můžeme se setkat s faktem kdy je intenzita motivace rapidně zvýšená

⁴⁹ BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, s. 166. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2

⁵⁰ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004, s. 57. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6

⁵¹ BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012, s. 242. ISBN 978-80-7261-239-0

a tím pádem výkon klesá, dochází zde k panice a strachu. U zdravého jedince je možné, že strach a panika zvýší motivaci. Pokud ale ze strachu vznikne opravdový stres, jedince tento pocit značně omezuje či zpomaluje. Kariérní růst bývá zpravidla hodnocen pozitivněji než zvýšení platu, má velmi dobrý vliv na výkonnost, produktivitu a celkovou stabilitu zaměstnanců. Je velmi důležité zmínit, že k dobré pracovní motivaci zaměstnanců přispívá fakt osobnosti vedoucího pracovníka (nadřízeného). Styl řízení, kterým vede své zaměstnance, je velmi důležitou složkou motivace pracovníků. Pokud vedoucí pracovník jedná vstřícně, má zájem o jejich práci, dokáže vyhovět, podpořit a poskytnout zpětnou vazbu svým zaměstnancům, má to velmi dobrý dopad na celkovou motivaci zaměstnanců i celého týmu. Dalším bodem, který je důležitý, je pracovní atmosféra a pracovní prostředí. Jedná se především o podmínky, ve kterých se zaměstnanci vyskytují například uspořádání pracoviště, barevné zvolení prostředí, světlo, teplo, hluk.⁵²

Je tedy velmi důležité shrnout, že řídicí jednotky firem by neměli podceňovat pracovní motivaci, ale měli by se snažit o absolutní rozvoj motivace u svých zaměstnanců.

⁵² WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008, s. 18 – s. 21. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7

4 TEAMBUILDING

Tato kapitola bude pojednávat o tom co vlastně teambuilding je. Celoplošně se dá říci, že každý dokáže do jisté míry říci, co teambuilding je, nebo alespoň tvrdí, že ví, o co jde. Pokud se zeptáme vedení organizace, manažerů, personalistů či řadových zaměstnanců, každý dokáže tento pojem popsat. Pro někoho je teambuilding jednou z metod firemního vzdělávání, která obsahuje prvky zážitkové pedagogiky. Pro druhého může být teambuilding společná večeře či večírek, společný výlet do přírody, nebo sportovní den. Je velmi důležité se v této problematice zorientovat a objasnit si, která z těchto asociací je správná.

4.1 Zážitek jako důležitý aspekt teambuildingu

Základním zdrojem zkušeností teambuildingu je pravý zážitek, který vzniká při řešení nejrůznějších modelových situací. Proces zážitku podporuje lepší zapamatování, a proto je vzdělávání zážitkem jedním z dobře fungujících a efektivních nástrojů při rozvoji pracovníků. Tomuto vzdělávání se věnuje zážitková pedagogika.

Zážitkovou pedagogiku řadíme mezi stále se vyvíjející pedagogické metody, obsahující fyzické a psychické činnosti, které mohou být náročné.⁵³ V odborné literatuře můžeme najít několik podobných pojmů, které mají obdobný význam (například zážitková výchova, výchova prožitkem, výchova dobrodružstvím, prožitková pedagogika)

Zaměření zážitkové pedagogiky je především na rozvoj dovedností a postojů a je postavena na dvou primárních principech:

- učení prostřednictvím zážitků,
- rozšiřování komfortní zóny pomocí dobrodružství.⁵⁴

Za průkopníky zážitkové pedagogiky se považují například Jan Amos Komenský, Jan Jakub Ryba a další myslitelé, kteří hlásali do světa, že spojení zážitku s učením, neboli „škola hrou“ může jedincům přinést hlubší a dlouhodobější poznatky.

⁵³ SUCHÁ, Jitka, Iva JINDROVÁ a Běla HÁTLOVÁ. *Hry a činnosti pro aktivní seniory*. Praha: Portál, 2013, s. 86. ISBN 978-80-262-0335-3

⁵⁴ PELÁNEK, Radek. *Příručka instruktora zážitkových akcí*. Praha: Portál, 2008, s. 21. ISBN 978-80-7367-353-6

4.1.1 ZÁŽITKOVÉ UČENÍ

„Pověz mi a zapomenu; ukaž mi a já si vzpomenu; ale nech mne se zúčastnit a já pochopím.“ – čínský filozof Konfucius⁵⁵

Důležitým aspektem zážitkového učení je získávání zážitků prostřednictvím aktivit. Učení je založeno na činnosti jedince a primární je jeho zážitek, který vzniká při vykonávání nejrůznějších úkolů. Úkoly mohou být modelové či reálné. Reflexe jedince je zde velmi důležitá k tomu, aby se ze zážitku mohla stát v praxi využitelná zkušenost.⁵⁶

Pro lepší porozumění je zapotřebí si vysvětlit pojem zážitek. Zážitek můžeme vnímat jako duševní jev (myšlení, představivost, vnímání), který vychází z vnitřních pocitů jedince. Tento jev vnímá každý člověk naprosto rozdílně a střádá se po celý život člověka.⁵⁷

Základní princip zážitkového učení spočívá v aktivním nabývání prožitků a zážitků, které si člověk díky vlastní reflexi uvědomí a dokáže je přetvořit na vlastní zkušenosti. V tomto průběhu jsou velmi důležité lidské smysly.⁵⁸

„Zážitek právě tím, že angažuje všechny mohutnosti, od smyslů, vůle, až po fantazii, zanechává velmi výraznou paměťovou stopu a ta je dokonce, možno říci uschována a uložena na jiném, trvalejším disku, než na který se ukládá to, co pouze člověk zaslechne, co se dočte nebo co se v klidu a pohodě naučí“⁵⁹

Chytilová se zabývá vysvětlením, jaký je rozdíl mezi zážitkem a prožitkem. Prožitek nejde sdělit, je velmi individuální, neobyčejný a každý člověk ho vnímá jinak, jedinec popisovaný pocit získá, jen pokud je zapojený do určité činnosti. Zážitek se tvoří

⁵⁵ Zážitkové vzdělávání. *Alpinautic - teambuilding, coaching* [online]. Praha, 2001 [cit. 2021-01-30]. Dostupné z: <http://www.alpinautic.cz/zazitkove-vzdelavani.php>

⁵⁶ SVATOŠ, Vladimír a Petr LEBEDA. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada, 2005, s. 17. Manažer. ISBN 80-247-0318-1

⁵⁷ HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*. Praha: Portál, 2000, s. 701. ISBN 80-7178-303-x

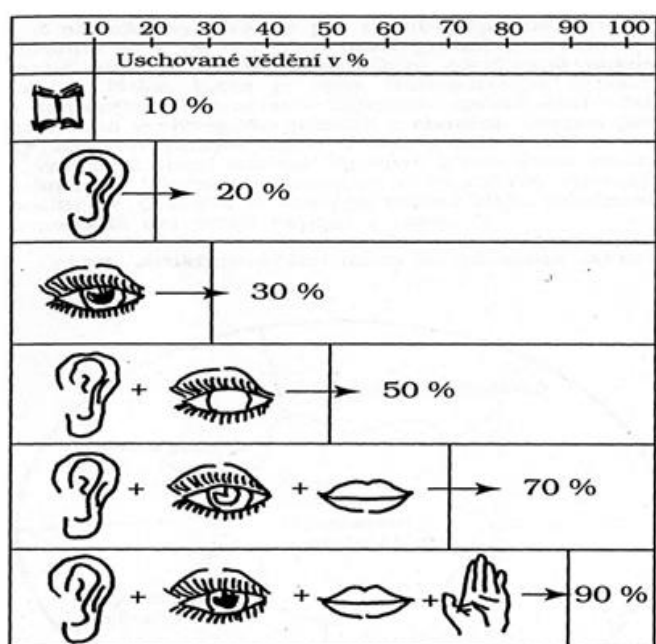
⁵⁸ ŠVAMBERK ŠAUEROVÁ, Markéta, ed. *Zážitková pedagogika a možnosti jejího využití při práci s vybranými cílovými skupinami*. Praha: Vysoká škola tělesné výchovy a sportu Palestra, 2013, s. 64. ISBN 978-80-87723-07-4

⁵⁹ tamtéž, s. 64

až po uplynutí určité doby. Ze zážitku se stává zkušenost, která se dá využít po zbytek života.⁶⁰

Zážitkové učení je tedy založeno především na vjemych a prožitcích, ze kterých se stává zážitek. Díky zážitku se vytvoří po určité době zkušenost a z té se jedince nejlépe učí. Smyslové vnímání člověka velmi napomáhá úspěchu učení.

Obrázek 7: Podíl lidských smyslů na procesu učení



Zdroj:⁶¹

Nyní si vymežeme několik důležitých okolností, které jsou velmi důležité ve spojitosti se zážitkovým učením:

- Vztahy – velmi důležitá emoční inteligence jedinců, zde je důležitější než IQ. V dnešní době je kladen velký důraz na emoční inteligenci, především pokud pracujeme ve skupině lidí. Naproti tomu vysoké IQ bývá pozitivem.

⁶⁰ CHYTILOVÁ, Lenka. Dobrodružné aktivity ve výchově a vzdělávání. *Gymnasion. Časopis pro zážitkovou pedagogiku*. 2005, s. 10, 1. vyd. Praha: Prázdninová škola Lipnice. č. 3. ISSN 1214-603X

⁶¹ MUŽÍK, Jaroslav. *Andragogická didaktika*. Praha: Codex Bohemia, 1998, s. 19. ISBN 80-85963-52-3

- Jedná nevědomá část našeho já – v určitém momentu činnosti je možné, že se každý z nás projeví jinak než by čekal a to je zapříčiněno především naším nevědomím. Díky dobrému porozumění a reflexi vlastního chování či jednání můžeme pochopit a objasnit tyto pochody.
- Modelové situace změny – fingování situací, které mohou nastat. Můžeme je vyzkoušet nanečisto. Například změna v motivaci zaměstnanců atd.
- Jedinečnost osobnosti – každý člověk je jiný má jinou osobnost. Každá činnost přináší nové situace, proto je důležité umět ocenit a posílit naše silné stránky.

Komunitní vnímání - uvědomění si, že jsme jeden celek. Pokud je činnost správně připravená, napomáhá tak posílit loajalitu a vnímání celé skupiny. Pro dobrou práci je důležité cítit, že zapadáme do například pracovního celku a jsme jeho součástí.⁶²

4.1.1.1 Kolbův cyklus učení prožitkem

Kolb popisuje zážitkové učení jako čtyřstupňový cyklus:

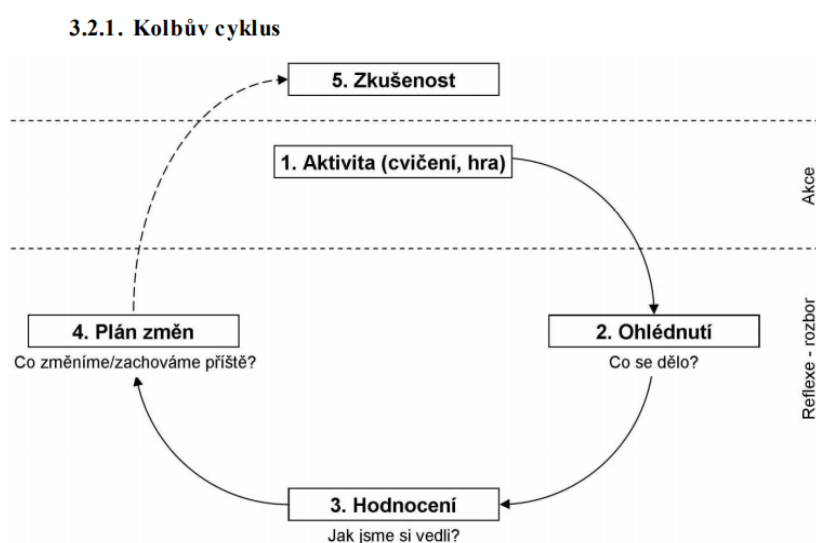
- **Konkrétní aktivita** – zapojení členů do společného úkolu, vychází z již nasbíraných zkušeností a způsobu zapojení každého jedince do aktivity.
- **Ohlédnutí a reflexe** – následuje po ukončení aktivity. V tento moment si jedinci reflektují klíčové momenty z proběhlé aktivity, jakým způsobem byli srozuměni a jak byli orientováni v cestě k cíli.
- **Hodnocení a zobecnění** – v tomto kroku dochází k celkovému hodnocení aktivity nejen z pohledu spokojenosti a pocitů, ale také s celkovým průběhem a dosažením cíle. Druhá fáze je zobecnění, ve které je důležité vymezit, jaké body by bylo dobré v podobné situaci zopakovat, a kterých by se měli jedinci vyvarovat.

⁶² MOHAUPTOVÁ, Eva. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. Praha: Portál, 2005, s. 138. ISBN 80-7367-042-9

- **Plán změn a aktivní zkoušení** – při plánování změn se hledají návody na příští řešení stejné situace, k jejich ověření dochází při aktivním zkoušení.⁶³

Aktivním zkoušením se získávají nové zkušenosti a tento cyklus se znovu opakuje. Činčera uvádí, že jde o takzvaný cyklický proces, u kterého je možné začít jakoukoli fází. Konkrétní zkušenost by měla být správně vyhodnocena, k čemuž nejlépe dochází v malých skupinách. Tento cyklus by měl vést k dalšímu rozvoji získaných poznatků a schopností jedinců.⁶⁴

Obrázek 8: Kolbův cyklus



Zdroj:⁶⁵

David Kolb uvádí ve svém výzkumu, že 80% našeho poznání vyplývá z našich vlastních zážitků, které si následnou reflexí převedeme na obecný poznatek, který nám nadále určuje směr. Poukazuje na to, že tyto poznatky si jedinec pamatuje velmi dlouho

⁶³ HANUŠ, Radek a Lenka CHYTILOVÁ. *Zážitkově pedagogické učení*. Praha: Grada, 2009, s. 43. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-2816-2

⁶⁴ ČINČERA, Jan. *Práce s hrou: pro profesionály*. Praha: Grada, 2007, s. 17. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-1974-0

⁶⁵ PELÁNEK, Radek. *Příručka instruktora zážitkových akcí*. Praha: Portál, 2008, s. 21. ISBN 978-80-7367-353-6

a velmi lehce si je dokáže vybavit. Tyto poznatky vedly ke vzniku obsáhlého pedagogického oboru zvaného zážitková pedagogika.⁶⁶

4.1.1.2 Flow

Z anglického jazyka můžeme slovo flow překládat jako plynout. Nejdůležitějším bodem zážitkového učení je být naplno pohlcen vykonávanou aktivitou. Dle Činčery můžeme tento stav označovat jako „flow”. Jde o naprosté zapojení či ponoření se do smyšlených situací, při kterých dochází ke změně vnímání času a emocí účastníků.⁶⁷ Teorii flow chápe maďarský psycholog Mihaly Csikszentmihalyi, jako stav „*ve kterém jsou lidé tak ponořeni do určité činnosti, že nic jiného se jim nezdá důležité. Tento prožitek sám je tak radostný, že se ho lidé snaží dosáhnout dokonce i za velkou cenu, pro pouhé potěšení, které jim přináší... Jedna z vlastností stavu plynutí, o níž se lidé zmiňují nejčastěji, je, že pokud tento zážitek trvá, člověk dokáže zapomenout na všechny nepříjemné stránky svého života. Tento rys stavu plynutí je důležitým vedlejším produktem faktu, že činnosti, které nám přinášejí radost, vyžadují naprosté soustředění pozornosti na úkol, který právě vykonáváme - a tak už nám v mysli nezbyvá místo pro informace, které se k tomuto úkolu nevztahují.*”⁶⁸

Podmínky pro stav flow dle Činčery jsou:

- naprostá soustředěnost na zadané úkoly,
- jasně nastavené cíle,
- přítomnost jasné zpětné vazby,
- proměna vnímání času,
- ztráta studu,

⁶⁶ SVATOŠ, Vladimír a Petr LEBEDA. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada, 2005, s. 17. Manažer. ISBN 80-247-0318-1

⁶⁷ ČINČERA, Jan. *Práce s hrou: pro profesionály*. Praha: Grada, 2007, s. 17. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-1974-0

⁶⁸ Mihaly Csikszentmihalyi In: KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Psychologie smysluplnosti existence: otázky na vrcholu života*. Praha: Grada, 2006, s. 33 – s. 34. Psyché (Grada). ISBN 80-247-1370-5

- uvědomování si svých dovedností v rovnováze s výzvami, které přináší určité situace.⁶⁹

4.1.1.3 Vykročení z komfortní zóny

Pojem „komfortní zóna” je pro každého jedince jiný a velmi individuální. Prostor komfortní zóny má každý velmi dobře zmapovaný a mění se v průběhu života. Vychází ze zkušeností člověka.⁷⁰ Mohauptová ve své publikaci představuje tři situace:

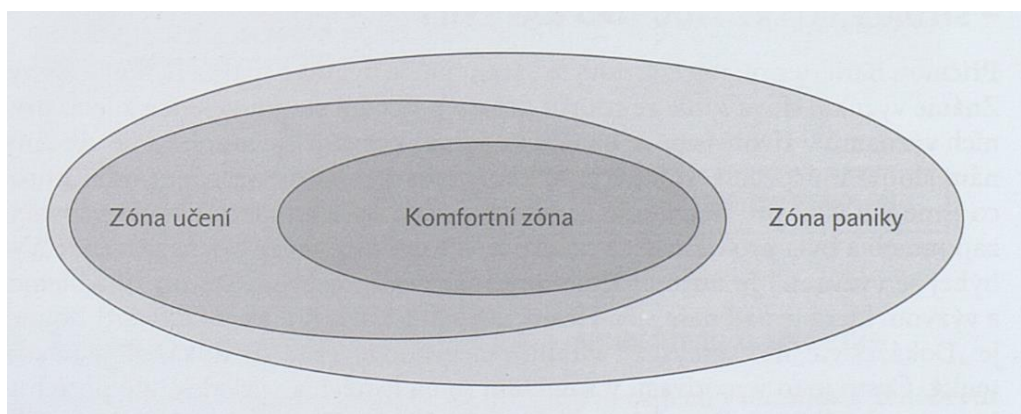
- Komfortní zóna – oblast, která je pro člověka známá, nemůže ho zaskočit a člověk ji dokáže zvládnout a vyřešit danou situaci. Je zónou pohody, ve které jedinec nepocítuje stres. Tato zóna nám nepřináší příliš pobavení ani energie, proto je přirozené se neustále vyvíjet a překračovat hranici komfortní zóny.
- Zóna učení – oblast, která je pro člověka neznámá. Je oblastí kde se může jedinec přiučit novým poznatkům v mnoha oblastech, jako například ve sportu nebo mezilidských vztazích. Zprvu může mít jedinec obavy z neznámého, ale mnohdy zjistí, že vydávat se na neznámé cesty může být příjemné vzrušující a zábavné.
- Zóna paniky – nastává v momentě, kdy jedinec přecení své možnosti a z komfortní zóny přejde příliš rychle. Pokud nastane moment, ve kterém se jedinec příliš vzdálí od své komfortní zóny, přichází zjištění, že situaci nezvládá a vymyká se kontrole. Reakce na tuto skutečnost se projevuje strachem, stresem, panikou a stagnací. Pokud má jedinec stále možnost návratu do komfortní zóny, jeho rozhodnutí je jasné. „*Paniku lze zvládnout, ale je nutné se přiznat, že je to přirozená reakce těla i mysli na příliš náročnou situaci.*”⁷¹

⁶⁹ ČINČERA, Jan. *Práce s hrou: pro profesionály*. Praha: Grada, 2007, s. 17. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-1974-0

⁷⁰ FRANC, Daniel, Daniela SOBKOVÁ ZOUNKOVÁ a Andy MARTIN. *Učení zážitkem a hrou: praktická příručka instruktora*. Brno: Computer Press, 2007, s. 28. Edice aktivit a her. ISBN 978-80-251-1701-9

⁷¹ MOHAUPTOVÁ, Eva. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. Praha: Portál, 2005, s. 33 – s. 34. ISBN 80-7367-042-9

Obrázek 9: Komfortní zóna



Zdroj:⁷²

4.1.1.4 Princip dobrovolnosti

Z anglického jazyka „challenge by choice” překládáme jako princip dobrovolnosti. Tento princip je brán jako jednou z nejdůležitějších podmínek zážitkového učení. „V novozélandském programu *Education outside of the Classroom (EOTC)* je princip dobrovolnosti definován jako zásada, podle které si účastníci v podporujícím prostředí svých vrstevníků sami volí, jakou úroveň předkládané výzvy přijmou.”⁷³

Tento princip vychází ze tří stěžejních směrnic:

- Jedinci by si měli být schopni **stanovit vlastní cíle, k určité výzvě** (zlepšení v dané dovednosti, překonání určitého časového limitu, atd.)
Není důležité úspěšné splnění výzvy, ale dosažení svých cílů.
- Jedinci by měli mít **možnost se rozhodnout, co a jak moc si chtějí v dané výzvě vyzkoušet**. Pro někoho může být problémem sebe prezentace před ostatními jedinci, a proto by měl lektor tuto skutečnost respektovat.
- **Princip informované volby** - pro některé jedince je velmi důležité být dobře informován. Pokud nemají dostatečné informace, může to způsobit pocit manipulace a ohrožení. Někteří jedinci mají ovšem rádi

⁷² MOHAUPTOVÁ, Eva. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. Praha: Portál, 2005, s. 34. ISBN 80-7367-042-9

⁷³ ČINČERA, Jan. *Práce s hrou: pro profesionály*. Praha: Grada, 2007, s. 20. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-1974-0

atmosféru tajemna a nejistoty. Proto by měl lektor určit správnou míru podávaných informací.

Pokud bude princip dobrovolnosti správně dodržován, může pomoci jedincům překonat náročnou nebo nebezpečně vypadající výzvu. Měl by jedincům poskytnout podporu a porozumění s možností odstoupení v jakoukoliv dobu výzvy, aniž by tím přišli o možnost uskutečnění této výzvy v budoucnu. Odstoupením se myslí, že jedinec má možnost se výzvy neúčastnit, ovšem měl by se do aktivity zapojit například morální či technickou podporou.⁷⁴

4.2 Definice teambuildingu

S nadsázkou by se dalo říci, že téma teambuildingu se stalo fenoménem dnešní doby, bohužel ne vždy je slovo teambuilding správně používáné.

Z anglického jazyka překládáme teambuilding tak, že jej rozdělíme na „*team*” – tým a „*building*” – budovat nebo stavět. Již z názvu tedy můžeme odvodit, že se budeme zabývat budováním týmu. Teambuilding rozhodně není novým pojmem. Vzniká v šedesátých letech dvacátého století. Důležitost teambuildingu stále přetrvává a je o něj čím dál větší zájem. Dříve působil spíše na vztahy a soudržnost a celkovou harmonizaci skupiny, postupem času nastala změna a teambuilding se více začal soustřeďovat na dosahování cílů v organizaci. V současnosti je významným prostředkem, který napomáhá jednotlivcům lépe spolupracovat, formovat a zdokonalovat zaměření na výkon práce, tak i na vztahy mezi členy týmu. Teambuilding buduje tým.⁷⁵ Teambuilding je využíván v mnoha oblastech a má několik různých metod, které se využívají například ve školství, sociálních službách, businessu, zdravotnictví, náboženství. Teambuildingový program může být přesně uzpůsoben pro organizaci s jistým zaměřením a tvořen různými postupy. Program může být jednoduše pospojován vzájemně nesouvisejícími aktivitami nebo hrami až po komplexní i vícedenní a víceúčelové modely programu.⁷⁶

⁷⁴ ČINČERA, Jan. *Práce s hrou: pro profesionály*. Praha: Grada, 2007, s. 20 – s. 22. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-1974-0

⁷⁵ PAYNE, Vivette. *Teambuilding workshop: trénink týmových dovedností*. Brno: Computer Press, c2007, s. 7 – s. 8. Business books (Computer Press). ISBN 978-80-251-1588-6

⁷⁶ Rosenberg, M. (2007). Beyond the Basics of Experiential Learning. T+D, 61(12), s. 26 – s. 28.

Velkým fenoménem dnešní doby je vývoj organizací, které se přizpůsobují podmínkám na trhu práce, uvědomují si důležitost a potřebu výcvikových programů, které v první řadě napomáhají pracovníkům organizací ke zlepšení práce v týmech. Tyto programy vychází především ze spontánního, nesystematického sociálního učení. Dříve byl koncept těchto programů směřován na jedince, kteří měli problém v oblasti sociálních dovedností například problém s komunikací, kooperací, interakcí apod. Důležité je tedy těžiště výcviků, které je orientováno na rozvoj jedince a to rozvoj sebepoznání, sebe prezentace, tvůrčí myšlení, vyjednávání, zvládání konfliktů, komunikační dovednosti, vyrovnávání se stresem, asertivita, manažerské dovednosti a time management. Jak už bylo zmíněno, v dnešní době je zaznamenán obrovský boom takových programů. Nejefektivnější jsou programy založené na principu interakce. Pro takové programy jsou tedy využívány například pohybové aktivity a hraní her. Cílem výcviků je dokázat přenést veškeré nasbírané dovednosti do reálných situací.⁷⁷ Bohužel čím dál více se setkáváme s faktem, který spojuje teambuilding s jakoukoli skupinovou aktivitou, může jít o narozeninovou oslavu, outdoorové kurzy až po týmový assessment. Původní význam teambuildingu je především o budování týmu, zaměření se na rozvoj spolupráce, zvládání náročných nebo nepříjemných situací, ale také na komunikaci a efektivitu práce. Klade se důraz na přímé spojení s rozbořením a uvědoměním si fungování skupiny a vědomím plánováním, které má za cíl zvýšit efektivitu týmu.⁷⁸

*"Teambuilding je definován jako použití různých typů intervencí, které jsou zaměřené na posilování sociálních vztahů a vyjasnění rolí členů týmu nebo řešení úkolů a mezilidských problémů ovlivňujících fungování týmu."*⁷⁹

Mohauptová vysvětluje, že spolupráce je pro jedince velmi těžká. Dalo by se říci, že spolupracovat neumíme a každý jedinec se musí spolupráci nejdříve naučit. Jde především o ochotu pracovat sám na sobě, zkoumat již zaběhlá pravidla, umět

⁷⁷ HERMOCHOVÁ, Soňa. *Teambuilding*. Praha: Grada, 2006, s. 35 – s. 36. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1155-9

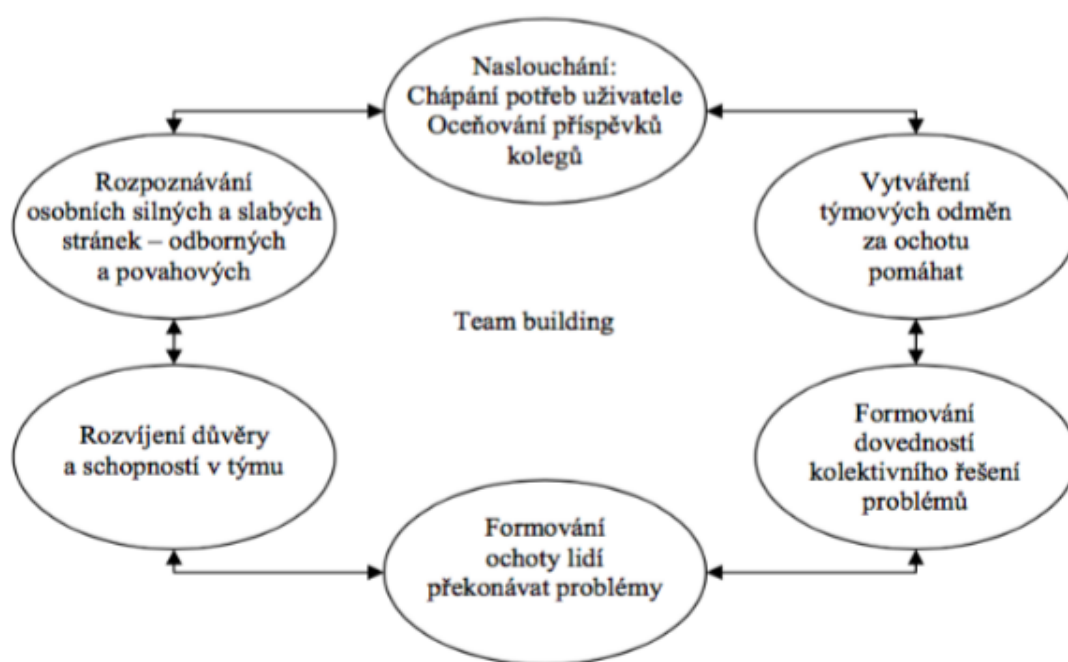
⁷⁸ MOHAUPTOVÁ, Eva. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. Praha: Portál, 2005, s. 21. ISBN 80-7367-042-9

⁷⁹ Salas, E., Diaz-Granados, D., Klein, C., Burke, C. S., Stagl, K. C., Goodwin, G. F., & Halpin, S. M. (2008). Does Team Training Improve Team Performance? A MetaAnalysis. *Human Factors*, 50(6), 903-933

poskytnout, ale také přijmout zpětnou vazbu, naučit se naslouchat jiným názorům a především respektovat názory jiných lidí. Někteří lidé však nespolupracují, důvodů může být mnoho, nerozumí jaká je podstata spolupráce nebo mají pocit, že ztrácí moc či kontrolu. Je také možné, že vůbec neví jak spolupracovat.⁸⁰

Ještě než se s teambuildingem „započne“ je důležité si uvědomit, kde se tým nachází a kam až se může dostat, protože práce v týmu je účinná pouze v určité organizaci procesů a některých typech úkolů. „*Teambuilding je ucelený program speciálně vytvořený ke stimulaci a motivaci skupin i jednotlivců. Proces učení týmové spolupráce, umocněný autentickým osobním prožitkem, napomáhá k uchování velkého množství poznatků. Schopnost zapamatování si získaných informací je vyšší než u metod tradičních.*“⁸¹

Obrázek 10: Teambuilding a jeho vliv na postoj a chování



Zdroj:⁸²

⁸⁰ MOHAUPTOVÁ, Eva. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. Praha: Portál, 2005, s. 15 – s. 17. ISBN 80-7367-042-9

⁸¹ HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada, 2008, s. 72. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1737-1

⁸² ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999, s. 553. ISBN 80-7169-614-5

4.3 Cíle teambuildingu

Připomenutí principů práce v týmu, rozvoj předpokladů a kvalit, které jsou zásadní pro efektivitu týmu, jsou podle Svatoše a Lebedy hlavním smyslem teambuildingu. Teambuilding je cestou k podpoře sebedůvěry u jednotlivců, bližšímu poznání členů v týmu a také vzájemné budování důvěry. Mezi další cíle, které jsou velmi důležité pro budování týmu je odhalování vůdčích osobností, zlepšení komunikace v týmu a zaujímání ideálních týmových rolí, využívání technik, které vedou k lepší tvůrčí týmové práci.⁸³

Lze v podstatě říci, že teambuilding může být klíčem pro tvorbu efektivního týmu. Týmu, jehož výsledky práce jsou přinejmenším srovnatelné se standardy stanovenými pro splnění daného úkolu. Jak již bylo uvedeno v kapitole pojednávající o týmové práci, podmínkou pro efektivní přístup určité skupiny spolupracujících lidí je **skupinová koheze**. Skupinová koheze představuje míru uspokojení zahrnující prvky soudržnosti, důvěry a vlastní spolupráce mezi členy té dané skupiny. Zajišťuje tedy například větší otevřenost a lepší komunikaci mezi jednotlivými členy nejen vůči sobě ale i vůči organizaci. Nejen na dobrou komunikaci se dále váže vyšší míra spolupráce mezi členy, jejich nižší absence, či fluktuace uvnitř organizace a mnoho dalších faktorů, které také představují skupinovou kohezi. Přesně toto jsou faktory, o jejichž zlepšení a udržení by měla organizace usilovat, a na které lze cílit využitím teambuildingových aktivit.⁸⁴

Mezi hlavní cíle teambuildingu tedy patří prvky, které lze zahrnout zejména do týmové koheze. Hlavní cíle lze jmenovitě definovat takto:

- podpořit spolupráci mezi jednotlivými členy,
- zdokonalit a zefektivnit komunikaci mezi členy týmu,
- zlepšit práci s týmovými rolemi,⁸⁵
- identifikovat jedince se skupinou,
- prohlubovat vzájemnou důvěru a toleranci,

⁸³ SVATOŠ, Vladimír a Petr LEBEDA. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada, 2005, s. 69. Manažer. ISBN 80-247-0318-1

⁸⁴ KOLAJOVÁ, Lenka. *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. Praha: Grada, 2006, s. 44 – s. 45. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1764-6

⁸⁵ MOHAUPTOVÁ, Eva. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. Praha: Portál, 2005, s. 21. ISBN 80-7367-042-9

- zvyšovat pracovní morálku, produktivitu, motivaci a loajalitu vůči organizaci,
- pracovat na silných a slabých stránkách skupiny,
- prohlubovat sebezpoznání jedinců,
- budovat, upevňovat či oživovat vztahy v kolektivu.⁸⁶

4.4 Teambuilding ve firemním vzdělávání

Teambuilding můžeme chápat jako proces pro budování týmu nebo jako metodu na podporu týmového rozvoje, není sporu o tom, že patří do oblasti firemního vzdělávání. Vymezení pojmu firemní vzdělávání dle Bartoňkové „...je hledání a následné odstraňování rozdílů mezi tím, „co je“, a tím, „co je žádoucí“.⁸⁷

Vzdělávací proces, který je organizován podnikem či firmou nazýváme firemní neboli podnikové vzdělávání. Spadá sem jak vzdělávání v podniku (vzdělávání na pracovišti, organizované podnikem ve vlastním vzdělávacím zařízení nebo interní vzdělávání), také i vzdělávání mimo podnik (externí vzdělávání, vzdělávání objednané ve specializovaném vzdělávacím zařízení). Pro formování pracovních schopností jedinců uvádí Bartoňková tři oblasti:

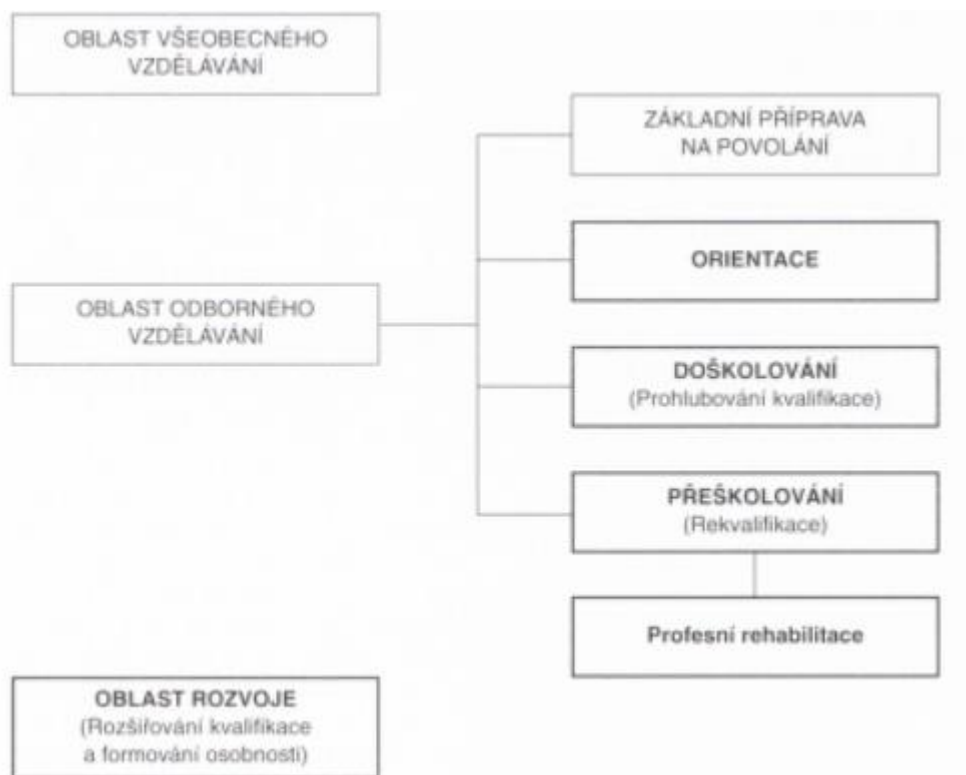
- Oblast vzdělání – základní všeobecné znalosti a dovednosti, které jedinec nabývá ze standardního školského systému.
- Oblast kvalifikace – příprava jedince na zaměstnání, orientace jedince v pracovním prostředí, školení, rekvalifikace.
- Oblast rozvoje – prohlubování pracovních schopností jedince ale i formování jeho osobnosti. Řadíme zde také rozšiřování kvalifikace. Tato oblast se více zabývá oblastí kariéry jedince než a práci, kterou v danou chvíli vykonává.⁸⁸

⁸⁶ Teambuilding. *Super kariera: pomáháme zlepšit budoucnost* [online]. Brno, 2008 [cit. 2021-02-11]. Dostupné z: <https://www.superkariera.cz/poradna/pro-firmy/teambuilding.html>

⁸⁷ BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010, s. 11. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5

⁸⁸ tamtéž, s. 17

Obrázek 11: Formování pracovních schopností



Zdroj:⁸⁹

Velmi důležitým prvkem pro plánování firemního vzdělávání jsou vzdělávací metody, které propojují cíl a obsah výuky. Pro výběr nejefektivnější metody není jednotný návod. Volba metody je vždy ve spojitosti k učebním cílům, jednotlivcům a podniku. Tyto metody můžeme kombinovat a využívat s ohledem na cíle a efektivitu pro konkrétní situaci.⁹⁰

V odborné literatuře můžeme najít nespočet možných metod vzdělávání, avšak pro tuto diplomovou práci uvede autorka pouze základní členění, které je pro tuto práci podstatné.

- **Metoda „on the job”** neboli vzdělávání na pracovišti při výkonu práce. Do této metody patří instruktáž při výkonu práce, coaching, mentoring, counseling, asistování, pověření úkolem, rotace práce a pracovní porady.

⁸⁹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 255. ISBN 978-80-7261-288-8

⁹⁰ BARTÁK, Jan. *Jak vzdělávat dospělé*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008, s. 137. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-12-7

„Všimněme si, že s výjimkou poslední metody jde vesměs o individuální metody vzdělávání vyžadující individuální přístup a partnerský vztah mezi vzdělávaným a vzdělavatelem.“⁹¹

- **Metoda „off the job“** neboli vzdělávání v organizaci nebo mimo pracoviště. Do této metody patří především hromadné vzdělávání účastníků ve skupinách. A dále jde o přednášky, přednášky spojené s diskusí, demonstrování, případové studie, workshopy, brainstormingy, simulace, hraní manažerských her, assessment centra, outdoor training/learning, vzdělání pomocí počítačů.

Metoda „off the job“ kam spadá i outdoor training je pro tuto práci důležitá, především proto, že do outdoor trainingu spadá i teambuilding, kterým se tato diplomová práce zabývá.

4.5 Možnosti využití outdoorových programů

„Nejprve rozřídíme širokou škálu outdoorových programů z hlediska cílů, ke kterým obvykle směřují anebo směřovat mohou.“⁹²

Jak už bylo zmíněno, teambuilding a outdoor training spolu úzce souvisí. V následujícím textu si přiblížíme outdoor training s ohledem na jeho zacílení. Velmi důležitým prvkem je rozdělit tyto akce podle cíle a to znamená, zda se účastníci programů mají naučit novým poznatkům a dovednostem či má akce za cíl účastníky pobavit. Svatoš a Lebeda uvádí následující sedm typů programů:

- **Team spirit events** přeloženo z anglického jazyka jako akce na podporu týmového ducha. Jde zde především o pobavení, skvělý a společenský zážitek jedinců, kteří se účastní akcí. Důležitým faktorem je uvolněná – neformální atmosféra, která napomáhá jedincům v komunikaci a rozvíjení spolupráce. Díky tomuto faktu dochází k lepšímu poznávání jedinců napříč celým podnikem.

⁹¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 266 – s. 269. ISBN 978-80-7261-288-8

⁹² SVATOŠ, Vladimír a Petr LEBEDA. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada, 2005, s. 65. Manažer. ISBN 80-247-0318-1

- **Teambuilding** z anglického jazyka jako budování a rozvoj pracovních týmů. Velmi často se stává, že je tento typ programu zaměňován za například program team spirit. Ovšem mezi těmito dvěma programy je velký rozdíl. Teambuilding neboli budování a rozvoj pracovního týmu spočívá především ve strukturovaném, cíleném a promyšleném budování a dalším rozvoji pracovních týmů a jejich potenciálu. Teambuilding slouží především k prohlubování vztahů v týmu, zlepšování efektivity práce v týmu, zlepšení komunikace a budování vzájemné důvěry jedinců v týmu. Významnou součástí jsou rozборы celé skupiny a průběhu akce, které jsou dále použitelné v praxi. Významnou roli zde zaujímá lektor, který již nezprostředkovává pouze zábavu, ale stává se hlavním expertem pro tento program.
- **Management training** neboli trénink manažerských dovedností. Tento program je převážně určen pro manažery ve firmách. Je zaměřen na zdokonalování a rozvoj dovedností, které jsou klíčové například pro dobré zacházení s týmem. Jde tedy o zlepšení v problematice konfliktů na pracovišti, správné organizaci a řízení času, delegování úkolů a další.
- **Teamwork training** přeloženo z anglického jazyka kurzy týmové práce. Má za úkol učit techniky týmové práce a snaží se přiblížit principy, které napomáhají k lepšímu fungování pracovních týmů. Tyto programy jsou určeny pro „týmové hráče“
- **Leadership training** přeloženo z anglického jazyka jako rozvoj předpokladů k vůdcovství. Tyto programy napomáhají rozvoji schopností a dovedností jedinců, kteří jsou ve vůdčích pozicích, ale také jedincům, kteří mají zájem o svůj vlastní rozvoj. Rozvíjí schopnosti, které pomáhají při vedení lidí. Mezi tyto schopnosti patří dobrá komunikace, umění naslouchat lidem, správné řešení konfliktních situací a učení se principům skupinové práce a dynamiky ve skupině. Doporučená je pro tento program práce se zpětnou vazbou. Tím nejdůležitějším bodem tohoto programu je stimulace rozhodnosti a odhodlání přijímat zodpovědnost.
- **Outdoor assessment center** přeloženo jako hodnotící programy. V těchto programech se klade velký důraz na práci se zpětnou vazbou. Využívají

se zde psychodiagnostické nástroje (zjišťování charakteristik jedinců) a pozorování pro hodnocení jedinců v pracovním prostředí. Programy, které napomáhají například při výběru nových zaměstnanců. Využívají se modelové situace.

- **Speciální programy.** Tyto programy mohou být velmi užitečné především v situacích, kdy do organizace přichází nový ředitel či manažer. Také se dají využít v situacích propouštění zaměstnanců, odměňování zaměstnanců či celkových změn ve firmě. Tento program může velmi dobře fungovat na podporu personálních činností.⁹³

Nyní *“zvolíme jako kritérium třídění formu. Ukážeme si, jak různé akce vypadají navenek, jak dlouho mohou trvat, kde se mohou odehrávat a jakými konkrétními činnostmi bývají naplněny.”*⁹⁴ Tyto programy popisuje autorka práce níže.

4.6 Typy programů k rozvoji týmové spolupráce

Existuje mnoho nástrojů, které se v rámci metody teambuildingu využívají. Jak už jsem uvedla v předchozích kapitolách teambuilding je fenoménem dnešní doby, proto se můžeme v odborných publikacích setkat s nejrůznějšími nástroji a typy programů, kterých je nepřeberné množství. Níže je uveden výběr několika programů seřazených tak, jak by na sebe měly správně navazovat.

Icebreakers

Krátké aktivity na takzvané prolomení ledů. Je vhodné tuto aktivitu použít v začátku programu. V této aktivitě jde především o odreagování od normálního chodu pracovního života, který může být pro jedince náročný. Icebreaker má navodit uvolněnou, neformální atmosféru, která je přínosná především, pokud jsou ve skupině lidé, kteří se neznají.

Dynamic

Tento program by měl navazovat na předchozí icebreakers. V této aktivitě musí spolupracovat celá skupina, úkoly jsou složitějšího rázu. Tyto aktivity jsou především založeny na modelových situacích, díky kterým se objasní osobité rysy fungování celé

⁹³ SVATOŠ, Vladimír a Petr LEBEDA. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada, 2005, s. 67 – s. 77. Manažer. ISBN 80-247-0318-1

⁹⁴ tamtéž, s. 65

skupiny. Program dynamic je vhodný pro osmi až deseti členné skupiny a trvání programu může být 15 min, až 60 min. Tato aktivita nemá stanovený vzorec řešení, účastníci se zde především učí kreativitě a na konci každé aktivity přichází vyhodnocení. Toto vyhodnocení se dá použít ihned při další možné aktivitě.

Terénní strategické týmové hry

Programy, které jsou určené pro několik menších skupin. Dají se realizovat jak přes den, tak v nočních hodinách. Při těchto aktivitách můžeme sledovat především rozdíly ve skupinách a to jakým způsobem dokáže skupina nakládat s časem, jak mezi sebou jedinci komunikují a zda se dokáží dostatečně motivovat. Pro tento druh aktivit je časové rozmezí různé – může trvat hodinu, ale i více hodin. Strategické hry vychází především ze sportovních aktivit, ovšem najdeme zde uplatnění i pro jedince, kteří se do sportu nemohou zapojit.

Lanové překážky

Při těchto aktivitách jde především o rozvoj vzájemné důvěry v týmu. Programy na lanech se rozdělují na nízká a vysoké lana. Pro začátek programu je vhodné zvolit lehčí formu a to nízká lana. Lana jsou obvázána například kolem stromů. Cílem jedince je přejít přes lano a překonat tím svou komfortní zónu. „Jističem“ pro účastníka této aktivity jsou jeho kolegové či asistující, kteří dohlížejí a dodávají podporu pro bezproblémové splnění aktivity. Tento fakt přispívá k uvědomění si psychické podpory i fyzické blízkosti svého týmu. Úspěch a radost z vykonání této aktivity podporuje sebedůvěru jedince. Do budoucna může tento pocit stimulovat odhodlání pro zvládnutí dalších náročných situací.

Outdoorové sporty

Patří do nejzajímavějších programů, ze kterých si účastníci odnášejí zážitky na dlouhá léta. Důvodem silného zážitku bývá i prvotní myšlenka jedince, že takovou aktivitu přece nemůže zvládnout. Do outdoorových programů můžeme například zařadit paragliding, lezení, slaňování, horolezectví, orientační běh, rafting, canoying . Zde jde především o pocit silného zážitku celé skupiny. Účastníci musí spoléhat jeden na druhého. Zde si můžeme prověřit psychické i fyzické možnosti jednotlivých členů týmu.

Konstrukční skupinové úkoly

Program pro menší skupiny, 6 – 8 účastníků. Jedná se o řešení úkolů, kdy je cíl jasně definovaný, ale postup je otevřený. Jde především o úkoly, ve kterých musí tým sestavit,

konstruovat a následně vyzkoušet funkčnost zadaného úkolu. Jako příklad můžeme uvést stavbu plavidla na vodu. Zde se ukazuje kreativita celého týmu. Jiné možnosti pro konstrukční úkoly mohou být například, stavění věže za pomoci špaget.

Komunikační programy

Už název nám odkrývá, že tato aktivita je zaměřena především na komunikační schopnosti a dovednosti účastníků. Program je určen pro menší skupiny. Jde především o logické hry spojené s fiktivními příběhy. Například ztroskotání v džungli, cílem je diskuse o určité problematice a nalezení kompromisu a obhájení vlastního názoru.

Programy na podporu důvěry

Aktivita budující důvěru mezi účastníky a prohlubující spolupráci. Důvěra se poté přenáší do dalších pracovních vztahů. Tyto aktivity nejsou časově náročné, ale jsou velmi přínosné pro naplnění cílů skupiny. Můžeme se setkat s jedinci, kteří se necítí komfortně a špatně zvládají stres z představy, že mají být závislí na svém týmu. Jeden z nejnámějších programů na podporu důvěry je takzvaný pád důvěry.

Kreativní programy

Program na rozvoj kreativity celého týmu, jde o umělecké ztvárnění činností, které formují tým. Může jít například o výtvarnou činnost, na které se podílí celý tým, výsledek práce si poté mohou vystavit v prostorách organizace. Nejnámější aktivitou, na které se musí podílet celý tým a bývá časově náročná, je divadelní hra. Ačkoli se toto vystoupení může zdát jednoduché, v této aktivitě jde především o dobré plánování, rozvržení práce, komunikaci a zapojení celého týmu. Pro některé jedince může být tento typ představení větším stresem než lezení po skalách a to především z vystupování před publikem.

Společenské programy

Tento typ programu zakončuje kurz. Má především uvolnit atmosféru a slouží k odreagování od náročných programů. Jedná se o vyjádření emocí, objevování aspektů vlastní identity nebo ztvárňování vlastní identity. Pro tento druh aktivit můžeme v odborných publikacích najít program, který se nazývá Kasino Las Vegas. Jde především

o společenskou akci, která má navodit příjemnou atmosféru pro všechny zúčastněné kurzu.⁹⁵

4.7 Klady a zápory teambuildingového programu

Soňa Hermochová ve své publikaci *Teambuilding* uvádí několik pozitivních i negativních jevů při používání programů na podporu rozvoje týmu:

- vedou ke zlepšení komunikace jedinců ve skupině,
- motivují jedince k otevřenému způsobu komunikace, experimentování s vlastním chováním,
- napomáhají v rozvoji důvěry mezi jedinci v pracovním kolektivu,
- přispívají k snadnějšímu hledání a následnému řešení problému se kterým se skupina potýká,
- jedinci díky tomuto programu dokáží lépe získat náhled na postavení, které zaujímají ve skupině,
- mohou vzbudit zájem o osobnostní i kariérní růst,
- dokáží usnadnit jedincům přijímat autority nadřízených,
- podněcují členy skupiny k vlastní iniciativě při ovlivňování skupiny.⁹⁶

Mezi nežádoucí jevy, které mohou nastat při využívání teambuildingových programů patří:

- nevhodně zvolené postupy, vzhledem k situaci v týmu,
- náhodné využívání her bez vyhodnocení,
- neprovádět rozbor v situaci, která se odehrávala při hře v porovnání s reálnými situacemi,
- využívání her jako nástroj manipulace skupiny z pozice vedoucího,
- nátlak na zapojení se do hry, i přesto že jedinci nechtějí.⁹⁷

⁹⁵ SVATOŠ, Vladimír a Petr LEBEDA. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada, 2005, s. 87 – s. 100. Manažer. ISBN 80-247-0318-1

⁹⁶ HERMOCHOVÁ, Soňa. *Teambuilding*. Praha: Grada, 2006, s. 40 – s. 41. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1155-9

⁹⁷ tamtéž, s. 41

Payne upozorňuje na možné situace, ve kterých není dobré pořádat teambuilding. Výčet těchto situací a navrhovaných adekvátních řešení je následující:

- Předešlá špatná zkušenost s teambuildingem. Pokud již tým absolvoval v minulosti teambuilding a nepřinesl pozitivní zkušenost, je na místě odsunutí nastávajícího programu. Je důležité najít čas (pracovní schůze) a rozebrat problematiku týmu. Pokud se dostaví zlepšení, je možné znovu uskutečnit program pro budování týmu.
- Pracovní tým nemá vhodné prostředky pro práci. Tuto problematiku nevyřeší program na podporu týmu, ale management společnosti.
- Jedincům v pracovním týmu chybí důležité schopnosti pro jejich výkon práce. Zde je doporučeno využití pomocných programů pro týmy.
- Časté odchody z týmu a nelehké získání nových potenciálních členů týmu. Vysoká fluktuace a podobné problémy by měly být řešeny v rámci náboru.
- Individuální problémy jedinců. Tyto problémy mohou zasáhnout celý tým. Řešením nejsou aktivity na podporu týmu, ale je nutné řešit problematiku pouze s jednotlivci.⁹⁸

⁹⁸ PAYNE, Vivette. *Teambuilding workshop: trénink týmových dovedností*. Brno: Computer Press, c2007, s. 19 – s. 20. Business books (Computer Press). ISBN 978-80-251-1588-6

PRAKTICKÁ ČÁST

5 KVANTITATIVNÍ VÝZKUM

5.1 Cíl výzkumu

Hlavním cílem prováděného výzkumného šetření, potažmo celé diplomové práce, je problematika zabývající se teambuildingem. Cílem praktické neboli empirické části práce je zjistit dopad teambuildingu na pracovní tým, zda dokáže nástroj teambuildingu zlepšit komunikaci, motivaci a stmelení pracovního týmu. Toto téma je v dnešní době čím dál více diskutované. Díky výzkumnému šetření je možné zmapovat zkušenosti a názory jednotlivců, kteří pracují ve firemním prostředí a mají zkušenost s teambuildingovým programem.

5.1.1 Stanovení výzkumných otázek a jejich hypotéz

Před zahájením samotného sběru dat byly pro potřeby této diplomové práce formulovány výzkumné otázky:

- **Výzkumná otázka č. 1:**
Hodnotí většina respondentů zkušenost s teambuildingem kladně?
- **Výzkumná otázka č. 2:**
Může mít dobrá zkušenost s teambuildingem pozitivní vliv na spolupráci v týmu?
- **Výzkumná otázka č. 3:**
Může být teambuilding nástrojem k řešení problému s komunikací v týmu?
- **Výzkumná otázka č. 4:**
Pořádají teambuildingové aktivity nejčastěji velké firmy?
- **Výzkumná otázka č. 5:**
Má počet účastníků vliv na stmelení teambuildingu?
- **Výzkumná otázka č. 6:**
Může vést pravidelnost teambuildingů ve firmách ke zlepšení týmové práce?
- **Výzkumná otázka č. 7:**
Může být teambuilding nástrojem k řešení problémů s motivací v týmu?

Následně bylo stanoveno sedm hypotéz, které vycházejí z uvedených výzkumných otázek, a které lze na základě získaných výsledků potvrdit nebo vyvrátit:

- **Hypotéza č. 1:**
Většina respondentů hodnotí zkušenost s teambuildingem kladně.
- **Hypotéza č. 2:**
Lidé, kteří mají dobré zkušenosti s teambuildingem, pracují raději v týmu.
- **Hypotéza č. 3:**
Teambuilding napomáhá zlepšení komunikace v týmu.
- **Hypotéza č. 4:**
Frekvence teambuildingových aktivit je nejhojnější u velkých firem.
- **Hypotéza č. 5:**
Čím menší je firma, tím více stmeluje kolektiv teambuildingem.
- **Hypotéza č. 6:**
Zaměstnanci, kteří nemají pravidelné teambuildingové aktivity inklinují k samostatné práci.
- **Hypotéza č. 7:**
Teambuilding napomáhá zlepšení motivace v týmu.

5.2 Metoda výzkumu

Pro tuto diplomovou práci byla zvolena kvantitativní metoda, která se opírá o teorii a předpokládá projekt výzkumu. Sběr dat pro kvantitativní výzkum může probíhat pomocí několika metod - experiment, pozorování dotazník a jiné. Pro účely výzkumu bylo vybráno dotazníkové šetření, především pro srozumitelnost a rychlost této metody. Tato metoda umožňuje nashromáždění většího počtu dat od většího počtu respondentů⁹⁹. Před vyplněním dotazníku byli respondenti seznámeni s jeho účelem a postupem jak mají dotazník vyplňovat. Následně byla zdůrazněna anonymita respondentů. Dotazník obsahuje 26 otázek, z něhož je dvacet tři otázek uzavřených a tři otázky otevřené. Díky otevřeným otázkám byl výzkum obohacen o data, která přispěla k lepšímu a zajímavějšímu vyhodnocení empirického šetření. Dotazované otázky se dělí na tři části.

⁹⁹ CHRÁSKA, Miroslav. Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada, 2016. Pedagogika (Grada), s. 158. ISBN 978-80-247-5326-3

První část se zaměřuje na demografické otázky respondentů. V druhé části je dotazník zaměřen na otázky týkající se problematiky komunikace a motivace v pracovním prostředí. Třetí část dotazníku je specificky zaměřená na zkušenosti s teambuildingem. Tyto otázky byly snadné na vyplnění i na vyhodnocení. Respondenti obdrželi dotazníky dvěma způsoby, elektronicky formou emailu, nebo pokud to současná doba dovolila, proběhlo předání formou osobní schůzky.

5.3 Charakteristika výzkumného vzorku

Výzkum byl zacílen především na firmy, které mají zkušenost s metodu teambuildingu. Dotazníkové šetření vyplnilo 53 % žen a 47 % mužů. To znamená 105 žen a 93 mužů. Důležitým aspektem pro výzkumný vzorek bylo získání dat z různě velkých společností a to z mikrofirem, malých firem, středních firem a velkých firem. Dalším důležitým bodem bylo získání dat, která uvádí pracovní pozici dotazovaného a to zda je řadovým zaměstnancem, či zastává vedoucí nebo manažerskou pozici - tyto výzkumná data umožňují lépe prozkoumat problematiku z různých perspektiv. A dále jakým způsobem a jak často ve firmách probíhají teambuildingové programy. Tyto aspekty měli zajistit dostatečně reprezentativní výzkumný vzorek. Většina dotazovaných firem sídlí v hlavním městě České republiky, ovšem dotazníky byly rozeslány i do mimopražských firem. Tento fakt nebyl pro účely výzkum tolik důležitý. Celkem bylo odesláno a předáno 230 dotazníků. Návratnost dotazníků je více jak 80 %. Z dotazovaných firem, které slouží pro tento výzkum, se vrátilo 198 vyplněných dotazníků. Dotazníky byly rozeslány a rozdány v průběhu od 4. ledna 2021 do 10. ledna 2021. Celkový sběr výzkumných dat byl ukončen dne 31. ledna 2021.

6 ANALÝZA ZÍSKANÝCH DAT

Veškeré grafické znázornění je z vlastních zdrojů autorky diplomové práce.

6.1 Demografické otázky

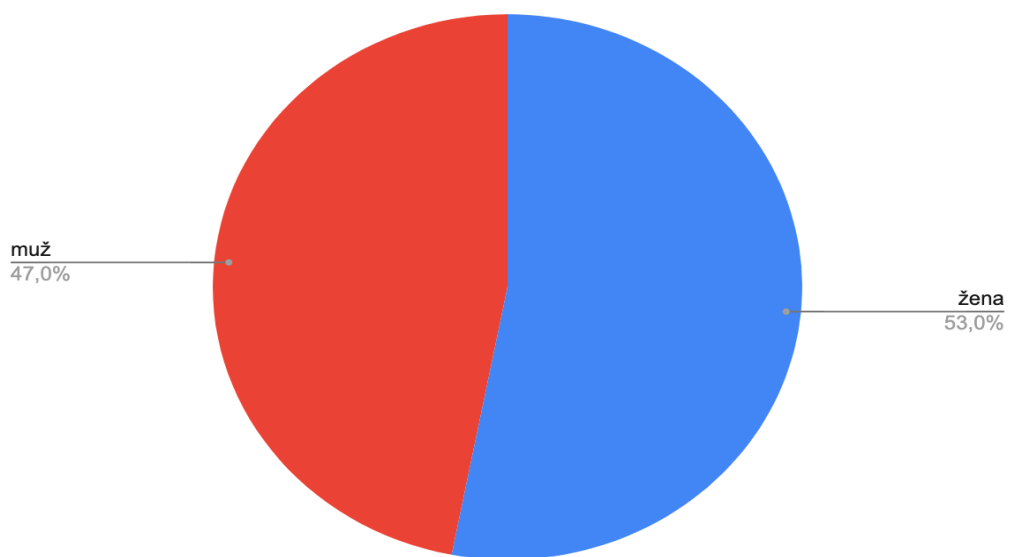
Otázka č. 1: *Jste muž nebo žena?*

Tabulka 1: Pohlaví respondentů

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Žena	105	53 %
Muž	93	47 %

Zdroj: vlastní šetření

Graf 1: Pohlaví respondentů



Zdroj: vlastní šetření

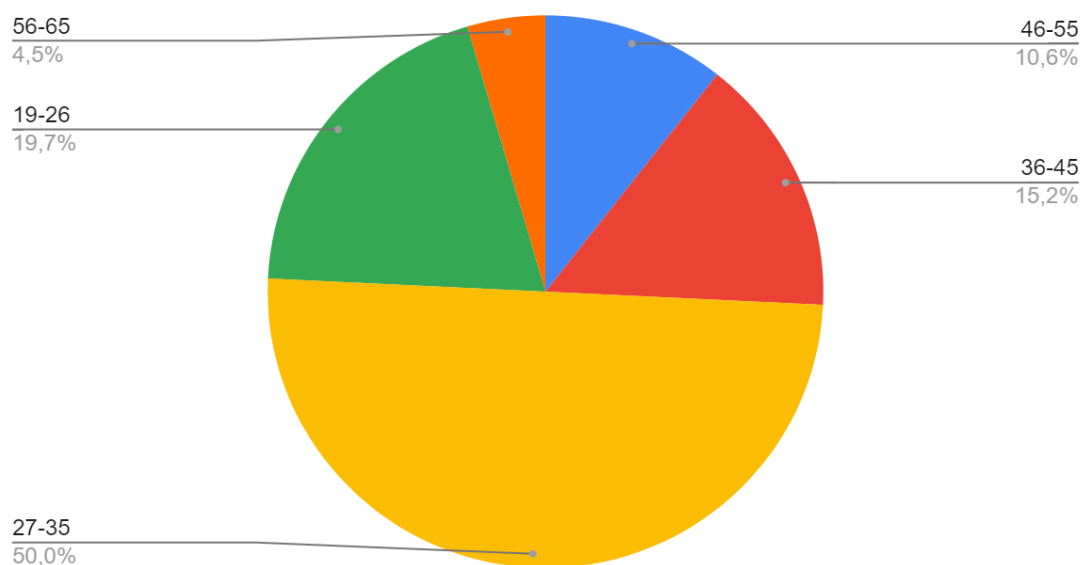
Otázka č. 2: *Jaký je Váš věk?*

Tabulka 2: Věk respondentů

	Absolutní četnost	Relativní četnost
15 – 18 let	0	0 %
19 – 26 let	39	19,7 %
27 – 35 let	99	50,0 %
36 – 45 let	30	15,2 %
46 – 55 let	21	10,6 %
56 – 65 let	9	4,5 %

Zdroj: vlastní šetření

Graf 2: Věk respondentů



Zdroj: vlastní šetření

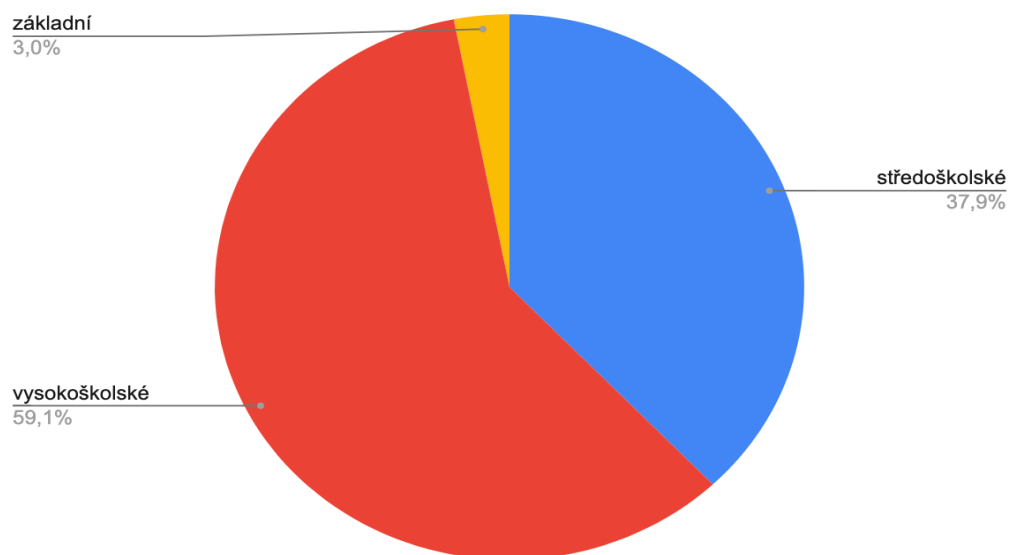
Otázka č. 2: *Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?*

Tabulka 3: Dosažené vzdělání

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Základní vzdělání	6	3,0 %
Středoškolské vzdělání	75	37,9 %
Vysokoškolské vzdělání	117	59,1 %

Zdroj: vlastní šetření

Graf 3: Dosažené vzdělání



Zdroj: vlastní šetření

6.2 Otázky na komunikaci a motivaci v pracovním prostředí

Otázka č. 4 – *Jaké je profesní zaměření firmy, ve které pracujete?*

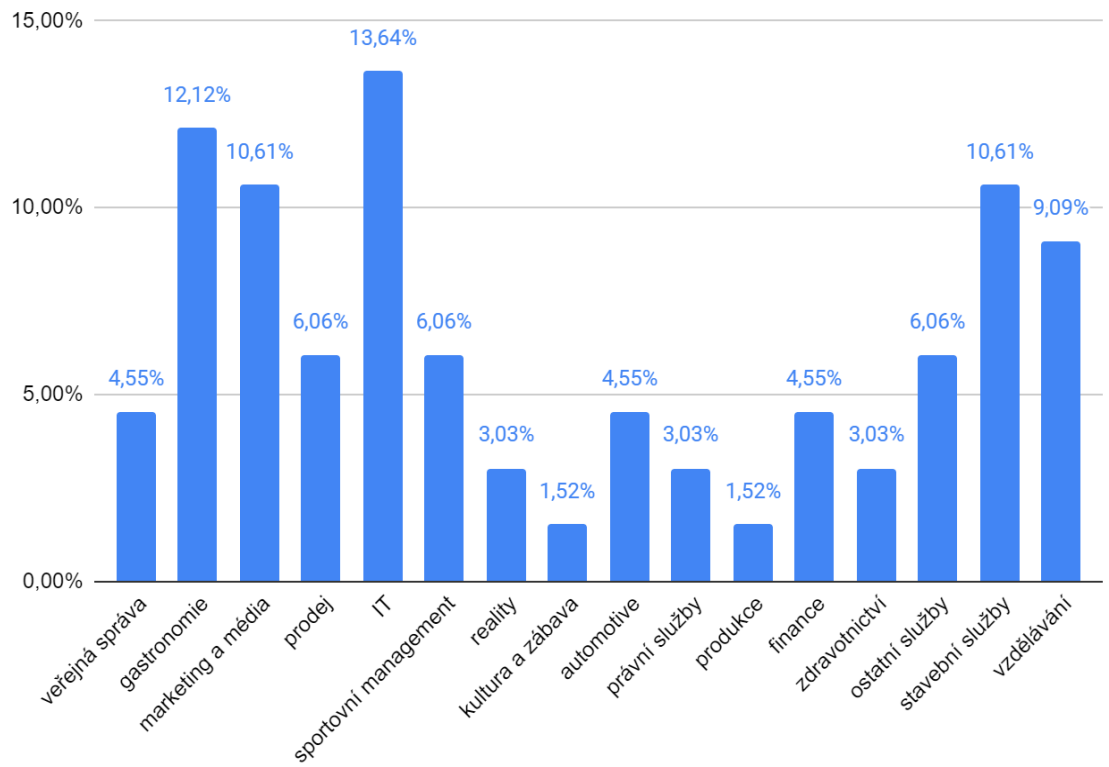
Otevřená otázka, na níž měli respondenti možnost libovolně odpovědět. V následující tabulce jsou zahrnuty všechny uvedené odpovědi.

Tabulka 4: Firemní zaměření

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Veřejná správa	9	4,55 %
Gastronomie	24	12,12 %
Marketing a média	21	10,61 %
Prodej	12	6,06 %
IT	27	13,64 %
Sportovní management	12	6,06 %
Reality	6	3,03 %
Kultura a zábava	3	1,52 %
Automotive	9	4,55 %
Právní služby	6	3,03 %
Produkce	3	1,52 %
Finance	9	4,55 %
Zdravotnictví	6	3,03 %
Ostatní služby	12	6,06 %
Stavební služby	21	10,61 %
Vzdělávání	18	9,09 %

Zdroj: vlastní šetření

Graf 4: Firemní zaměření



Zdroj: vlastní šetření

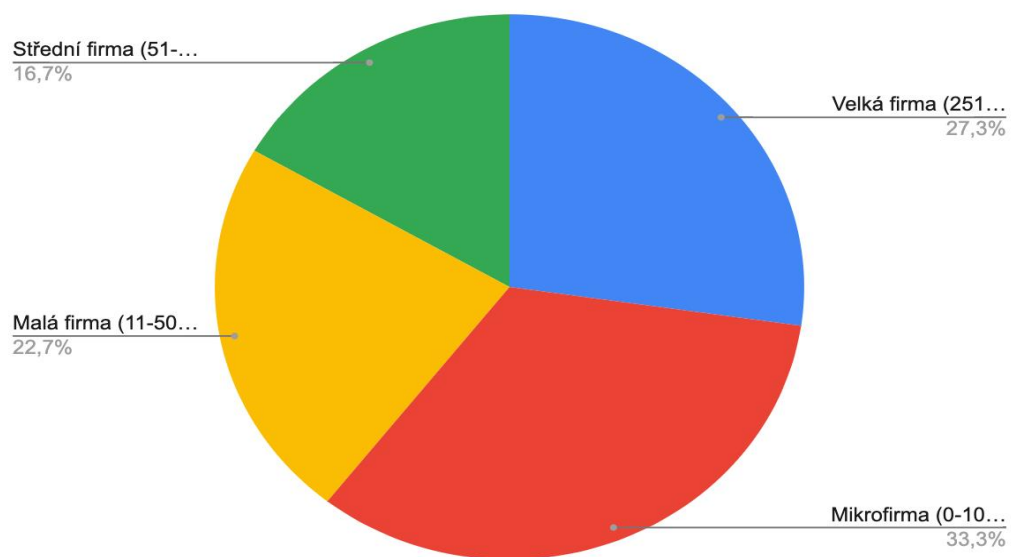
Otázka č. 5 – Do jaké velikostní kategorie spadá podnik, ve kterém pracujete?

Tabulka 5: Velikostní kategorie podniku

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Mikrofirma	66	33,3 %
Malá firma	45	22,7 %
Střední firma	33	16,7 %
Velká firma	54	27,3 %

Zdroj: vlastní šetření

Graf 5: Velikostní kategorie podniku



Zdroj: vlastní šetření

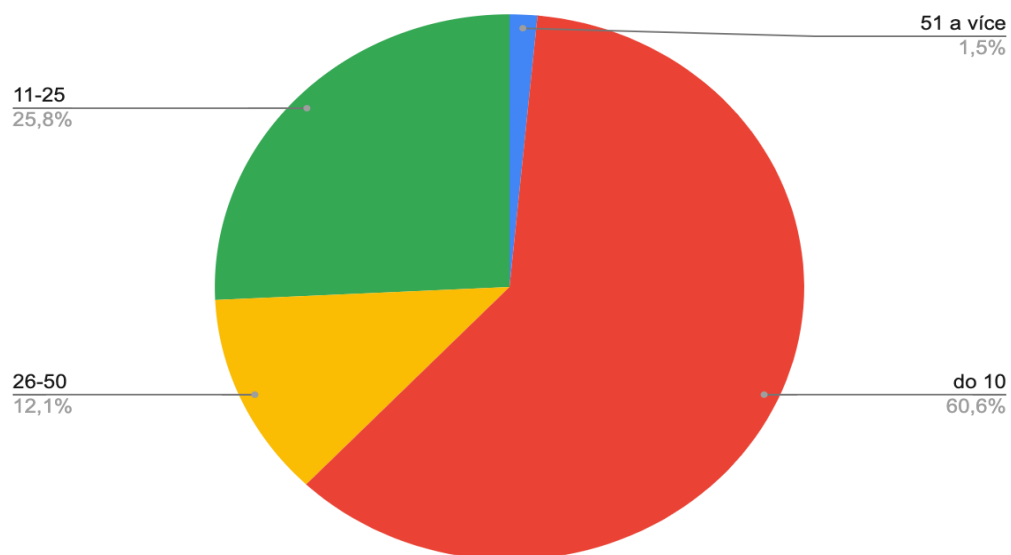
Otázka č. 6 – Kolik kolegů je ve Vašem týmu?

Tabulka 6: Počet kolegů v týmu

	Absolutní četnost	Relativní četnost
1 – 10	120	60,6 %
11 – 25	51	25,8 %
26 – 50	24	12,1 %
51 a více	3	1,5 %

Zdroj: vlastní šetření

Graf 6: Počet kolegů v týmu



Zdroj: vlastní šetření

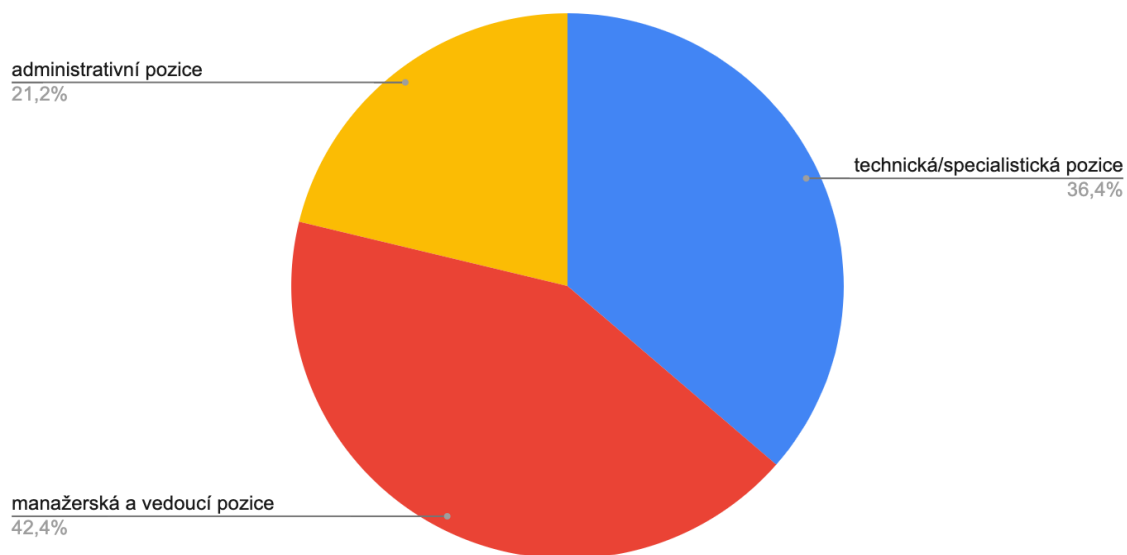
Otázka č. 7 – Na jaké pozici ve firmě pracujete?

Tabulka 7: Pracovní pozice

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Vedoucí / manažerská pozice	84	42,4 %
Technická / pozice specialisty	72	36,4 %
Administrativní	42	21,2 %

Zdroj: vlastní šetření

Graf 7: Pracovní pozice



Zdroj: vlastní šetření

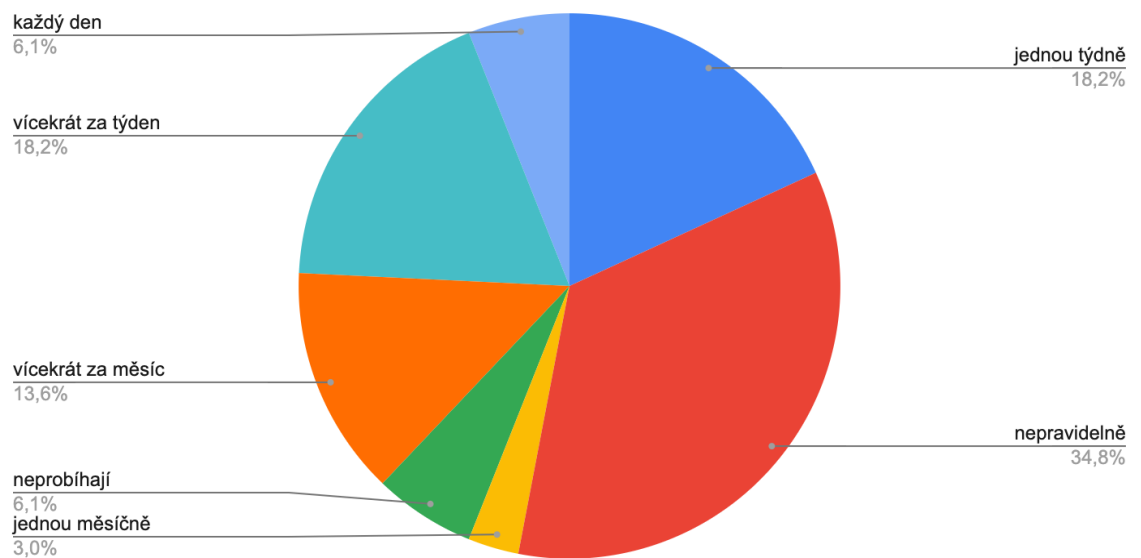
Otázka č. 8 – Jak často ve Vaší firmě probíhají týmové meetingy a porady?

Tabulka 8: Četnost meetingů a porad

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Každý den	12	6,1 %
Vícekrát za týden	36	18,2 %
Jednou týdně	36	18,2 %
Vícekrát za měsíc	27	13,6 %
Jednou měsíčně	69	34,8 %
Nepřavidelně	12	6,1 %
Neprobíhají	6	3,0 %

Zdroj: vlastní šetření

Graf 8: Četnost meetingů a porad



Zdroj: vlastní šetření

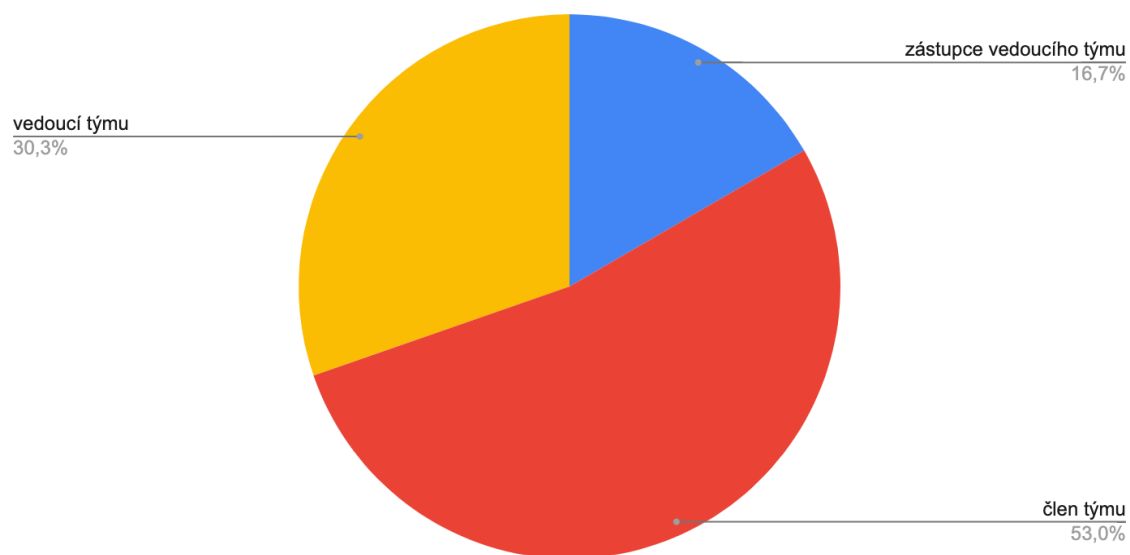
Otázka č. 9 – *Jaká je Vaše pozice v Týmu?*

Tabulka 9: Pozice v týmu

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Vedoucí týmu	60	30,3 %
Zástupce vedoucího týmu	33	16,7 %
Člen týmu	105	53,0 %

Zdroj: vlastní šetření

Graf 9: Pozice v týmu



Zdroj: vlastní šetření

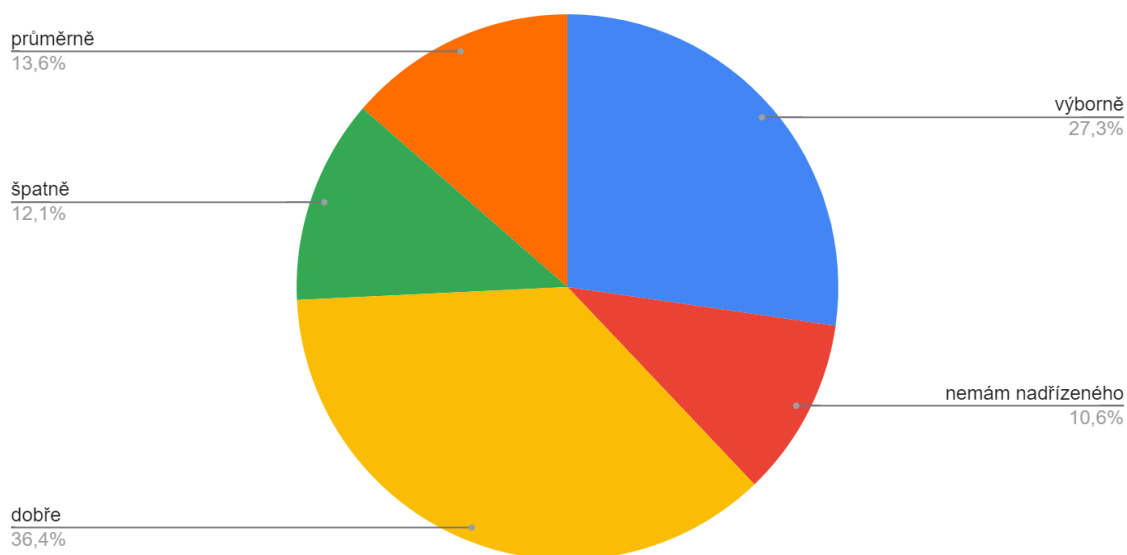
Otázka č. 10 – *Jak hodnotíte komunikaci Vašeho nadřízeného vůči týmu?*

Tabulka 10: Komunikace nadřízeného vůči týmu

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Výborně	54	27,3 %
Dobře	72	36,4 %
Průměrně	27	13,6 %
Špatně	24	12,1 %
Nemám nadřízeného	21	10,6 %

Zdroj: vlastní šetření

Graf 10: Komunikace nadřízeného vůči týmu



Zdroj: vlastní šetření

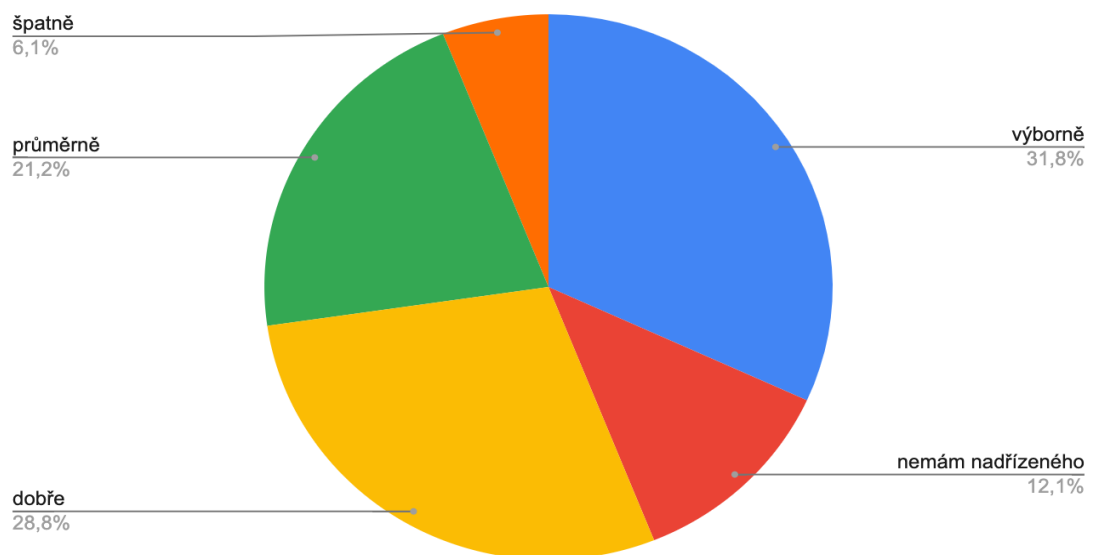
Otázka č. 11 – *Jak hodnotíte komunikaci Vašeho nadřízeného vůči Vám?*

Tabulka 11: Komunikace nadřízeného vůči jedinci (pohled jedince)

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Výborně	63	31,8 %
Dobře	57	28,8 %
Průměrně	42	21,2 %
Špatně	12	6,1 %
Nemám nadřízeného	24	12,1 %

Zdroj: vlastní šetření

Graf 11: Komunikace nadřízeného vůči jedinci (pohled jedince)



Zdroj: vlastní šetření

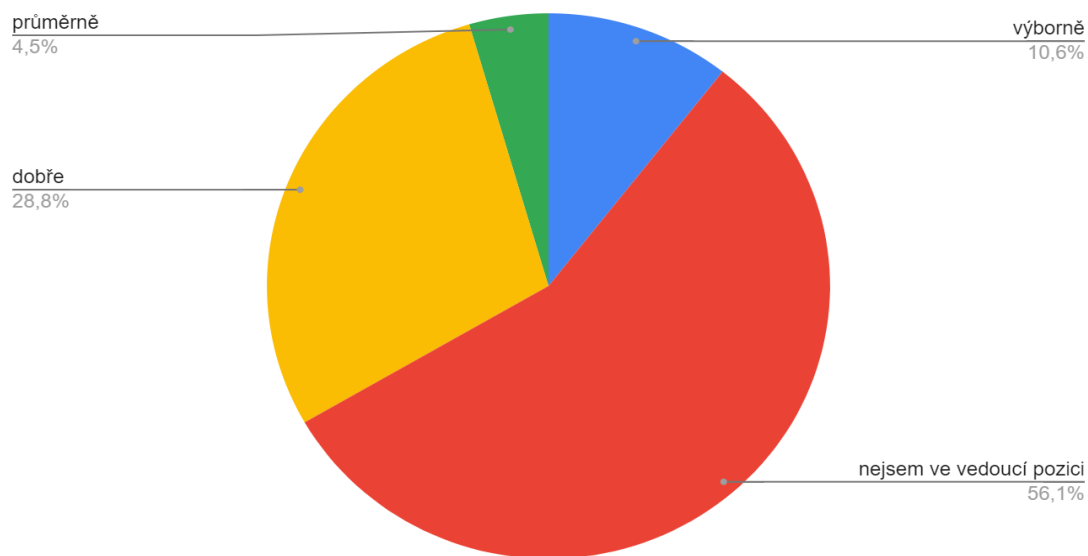
Otázka č. 12 – Pokud jste ve vedoucí pozici, jak hodnotíte vlastní komunikaci vůči Vašemu týmu z pozice nadřízeného?

Tabulka 12: Komunikace nadřízeného vůči jedinci (pohled nadřízeného)

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Výborně	21	10,6 %
Dobře	57	28,8 %
Průměrně	9	4,5 %
Špatně	0	0 %
Nejsem ve vedoucí pozici	111	56,1 %

Zdroj: vlastní šetření

Graf 12: Komunikace nadřízeného vůči jedinci (pohled nadřízeného)



Zdroj: vlastní šetření

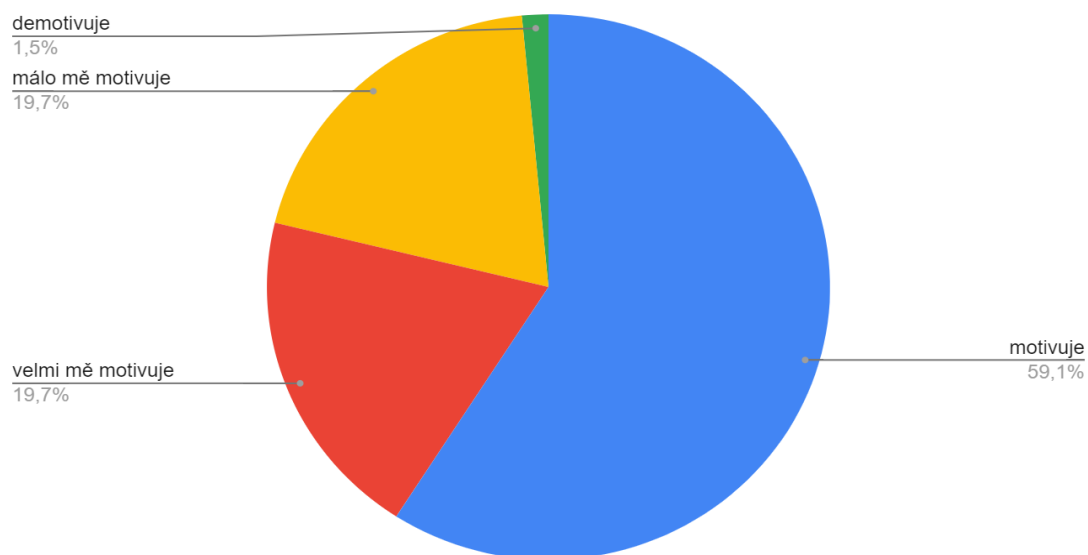
Otázka č. 13 – *Jak moc Vás motivuje Váš tým při práci?*

Tabulka 13: Motivace pro práci v týmu

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Velmi mne motivuje	39	19,7 %
Motivuje	117	59,1 %
Málo mne motivuje	39	19,7 %
Demotivuje	3	1,5 %

Zdroj: vlastní šetření

Graf 13: Motivace pro práci v týmu



Zdroj: vlastní šetření

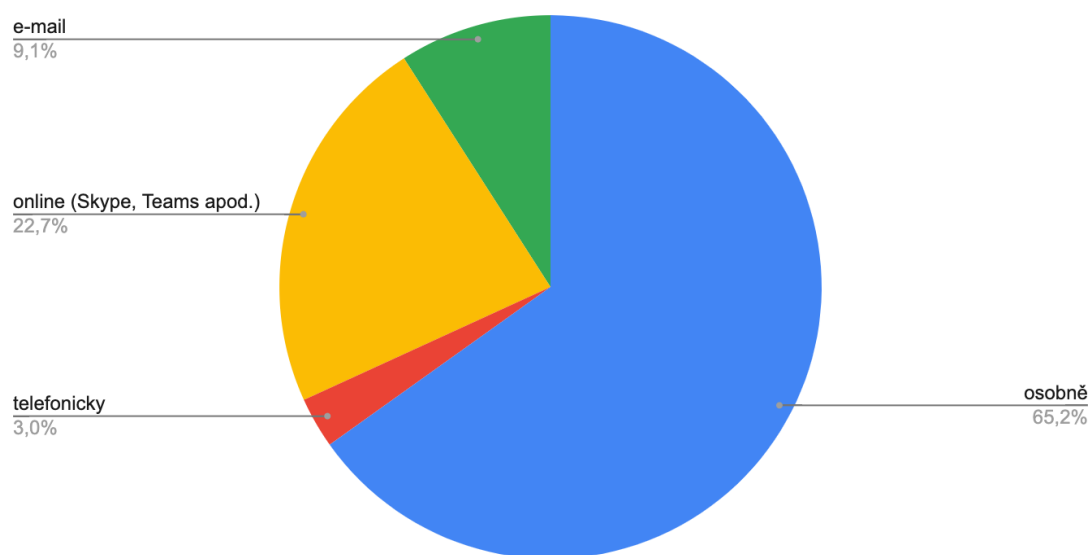
Otázka č. 14 – *Jaký je nejčastější způsob komunikace s týmem?*

Tabulka 14: Způsob komunikace s týmem

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Osobně	129	65,2 %
Online (Skype, Teams apod.)	45	22,7 %
E-mail	18	9,1 %
Telefonicky	6	3,0 %

Zdroj: vlastní šetření

Graf 14: Způsob komunikace s týmem



Zdroj: vlastní šetření

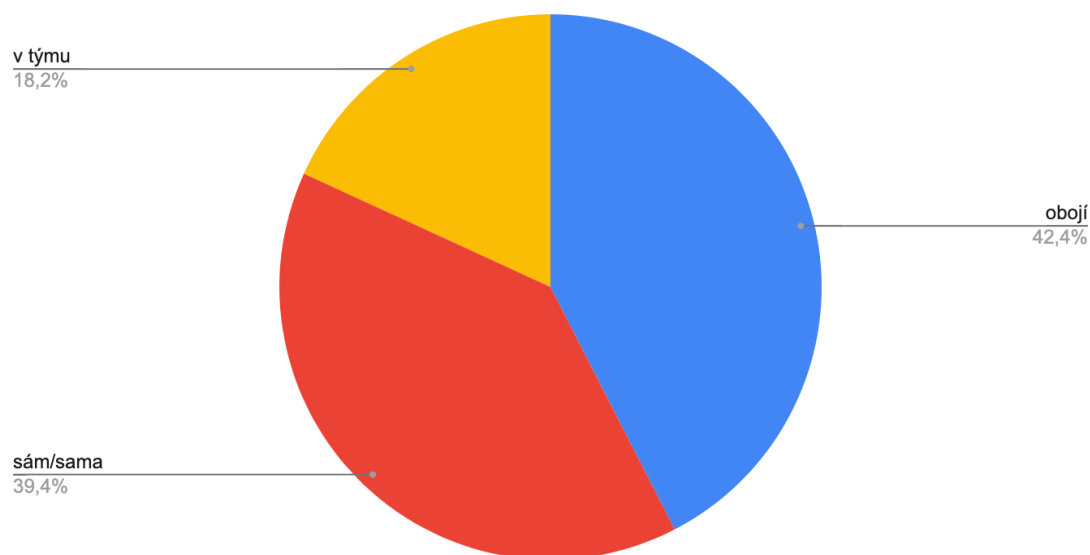
Otázka č. 15 – Na projektech pracuji spíše...?

Tabulka 15: Užívaný způsob práce

	Absolutní četnost	Relativní četnost
V týmu	36	18,2 %
Sám / Sama	78	39,4 %
Obojí	84	42,4 %

Zdroj: vlastní šetření

Graf 15: Užívaný způsob práce



Zdroj: vlastní šetření

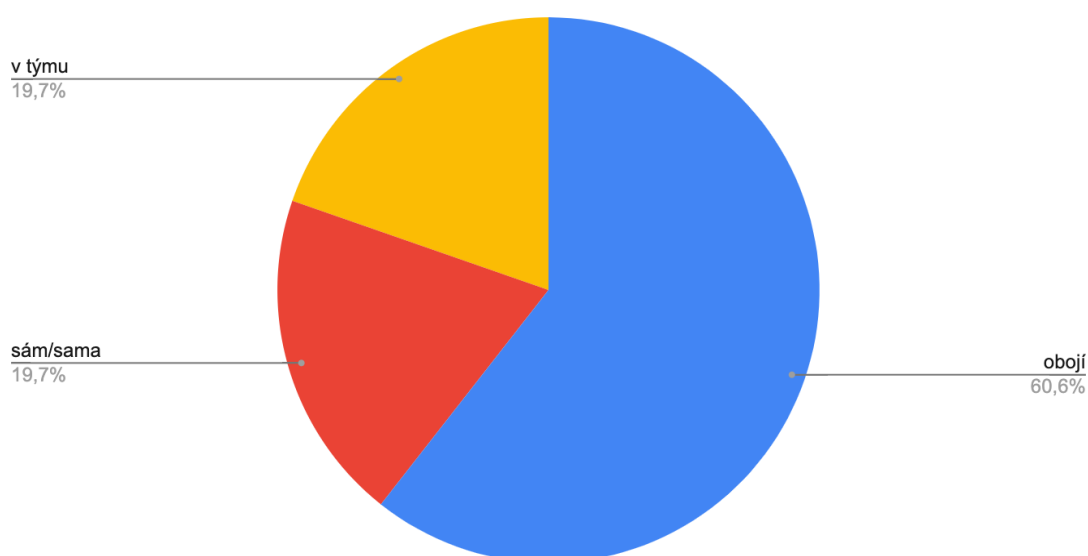
Otázka č. 16 – *Na projektech bych raději pracoval(a)...?*

Tabulka 16: Preferovaný způsob práce

	Absolutní četnost	Relativní četnost
V týmu	39	19,7 %
Sám / Sama	39	19,7 %
Obojí	120	60,6 %

Zdroj: vlastní šetření

Graf 16: Preferovaný způsob práce



Zdroj: vlastní šetření

6.3 Otázky zaměřené na teambuilding

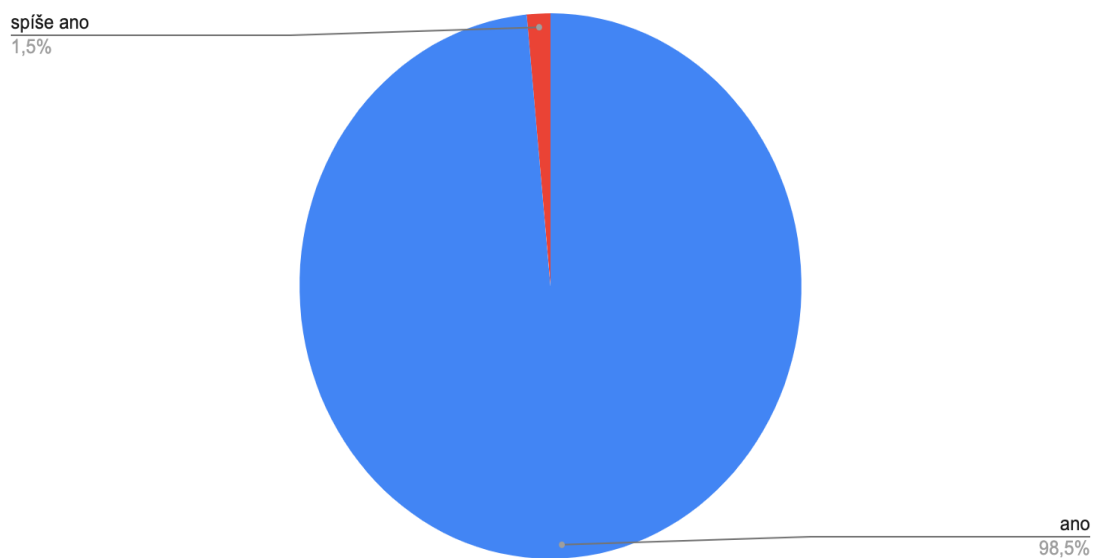
Otázka č. 17 – Víte co je teambuilding?

Tabulka 17: Teambuilding

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	195	98,5 %
Spíše ano	3	1,5 %
Nejsem si jistý(á)	0	0 %
Ne, nevím	0	0 %

Zdroj: vlastní šetření

Graf 17: Teambuilding



Zdroj: vlastní šetření

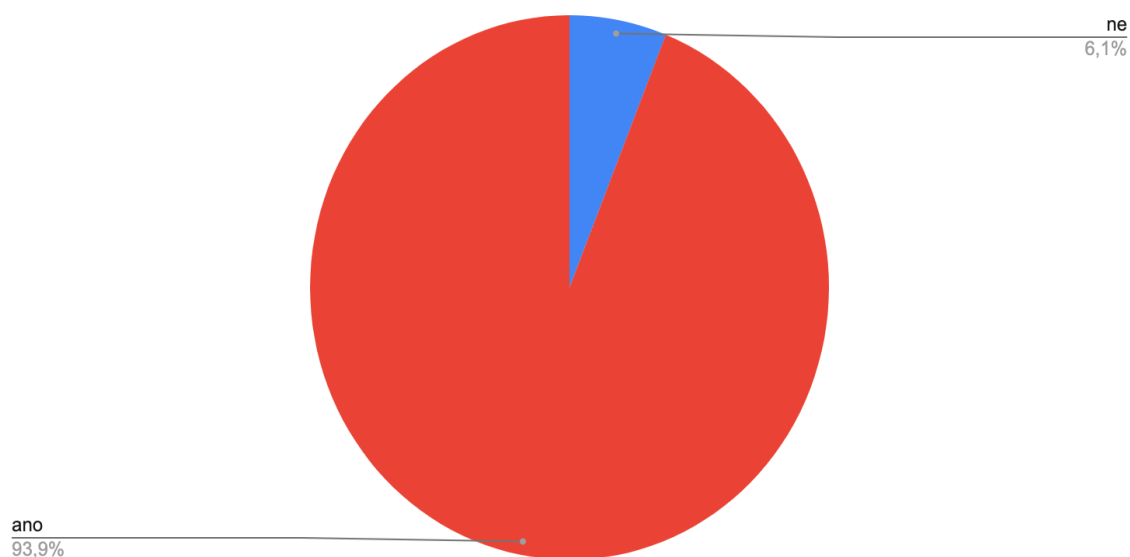
Otázka č. 18 – *Máte zkušenost s teambuildingem na Vašem pracovišti?*

Tabulka 18: Zkušenost s teambuildingem

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	186	93,9 %
Ne	12	6,1 %

Zdroj: vlastní šetření

Graf 18: Zkušenost s teambuildingem



Zdroj: vlastní šetření

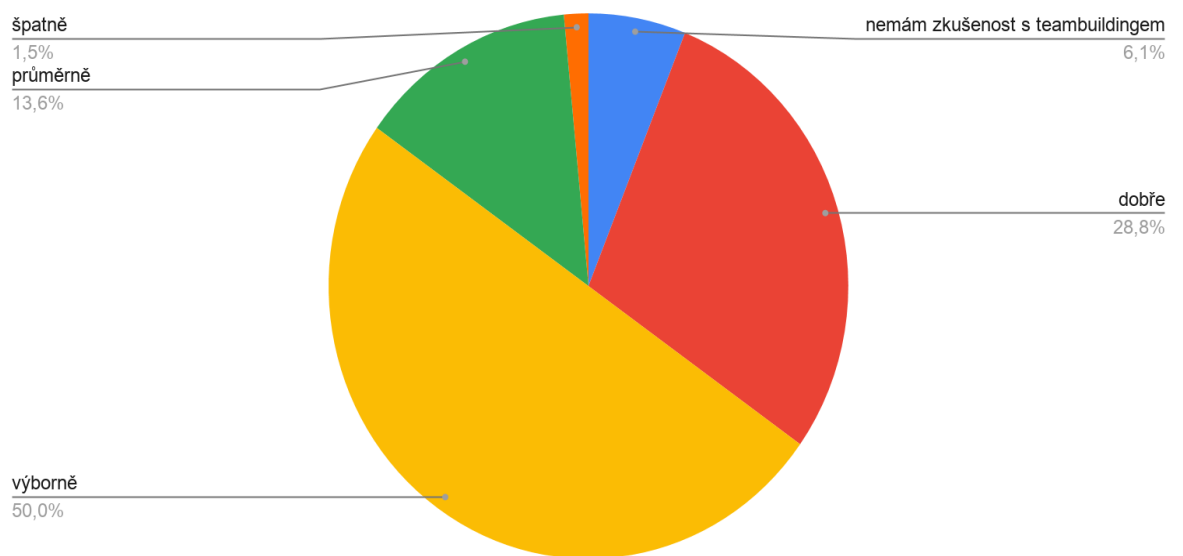
Otázka č. 19 – Jak byste ohodnotil(a) zkušenosti s teambuildingem?

Tabulka 19: Hodnocení zkušeností s teambuildingem

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Výborně	99	50,0 %
Dobře	57	28,8 %
Průměrně	27	13,6 %
Špatně	3	1,5 %
Nemám zkušenost s teambuildingem	12	6,1 %

Zdroj: vlastní šetření

Graf 19: Hodnocení zkušeností s teambuildingem



Zdroj: vlastní šetření

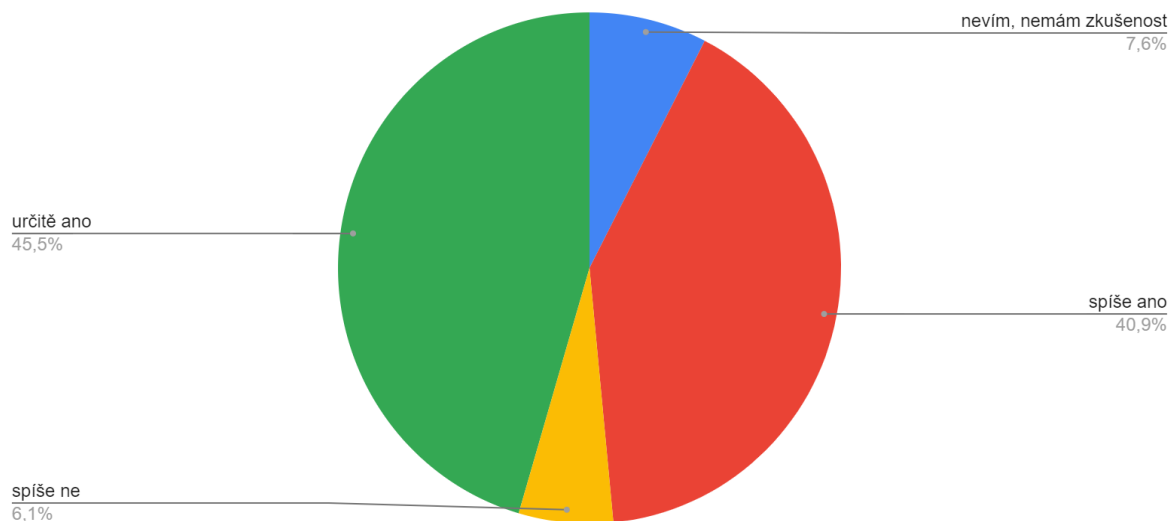
Otázka č. 20 – *Myslíte si, že teambuilding napomohl zlepšení komunikace v týmu?*

Tabulka 20: Teambuilding jako nástroj ke zlepšení komunikace

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Určitě no	90	45,5 %
Spíše ano	81	40,9 %
Spíše ne	12	6,1 %
Nevím, nemám zkušenost	15	7,6 %

Zdroj: vlastní šetření

Graf 20: Teambuilding jako nástroj ke zlepšení komunikace



Zdroj: vlastní šetření

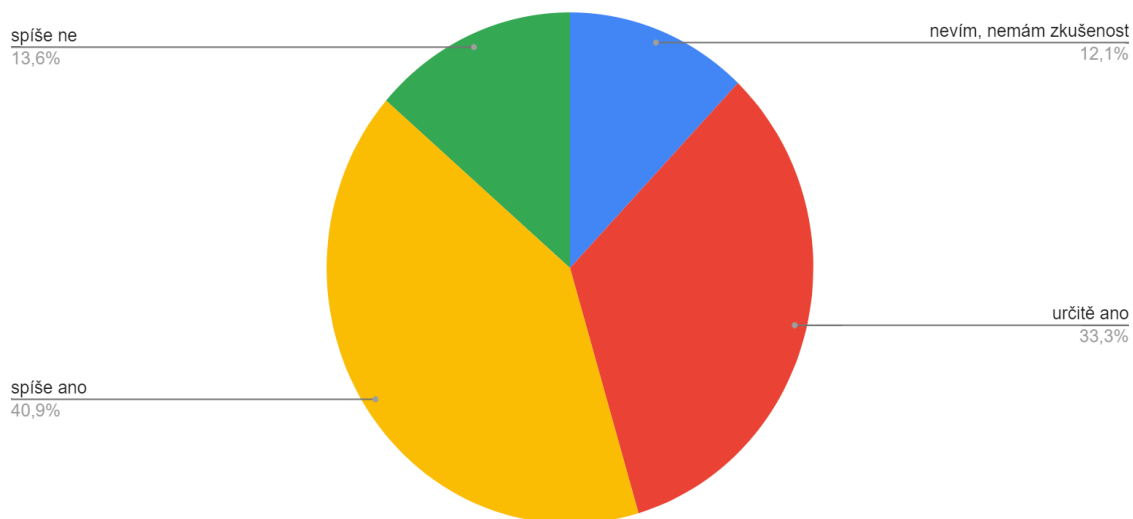
Otázka č. 21 – *Myslíte si, že teambuilding napomohl zlepšení motivace v týmu?*

Tabulka 21: Teambuilding jako nástroj ke zlepšení motivace

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Určitě no	66	33,3 %
Spíše ano	81	40,9 %
Spíše ne	27	13,6 %
Nevím, nemám zkušenost	24	12,1 %

Zdroj: vlastní šetření

Graf 21: Teambuilding jako nástroj ke zlepšení motivace



Zdroj: vlastní šetření

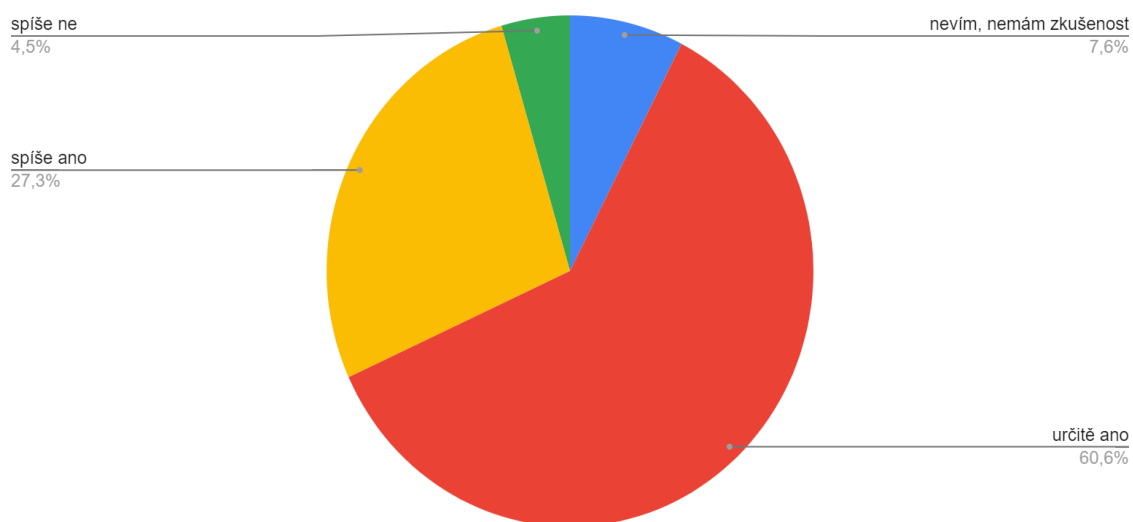
Otázka č. 22 – *Myslíte si, že teambuilding napomohl stmelení týmu?*

Tabulka 22: Teambuilding jako nástroj ke stmelení týmu

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Určitě no	120	60,6 %
Spíše ano	54	27,3 %
Spíše ne	9	4,5 %
Nevím, nemám zkušenost	15	7,6 %

Zdroj: vlastní šetření

Graf 22: Teambuilding jako nástroj ke stmelení týmu



Zdroj: vlastní šetření

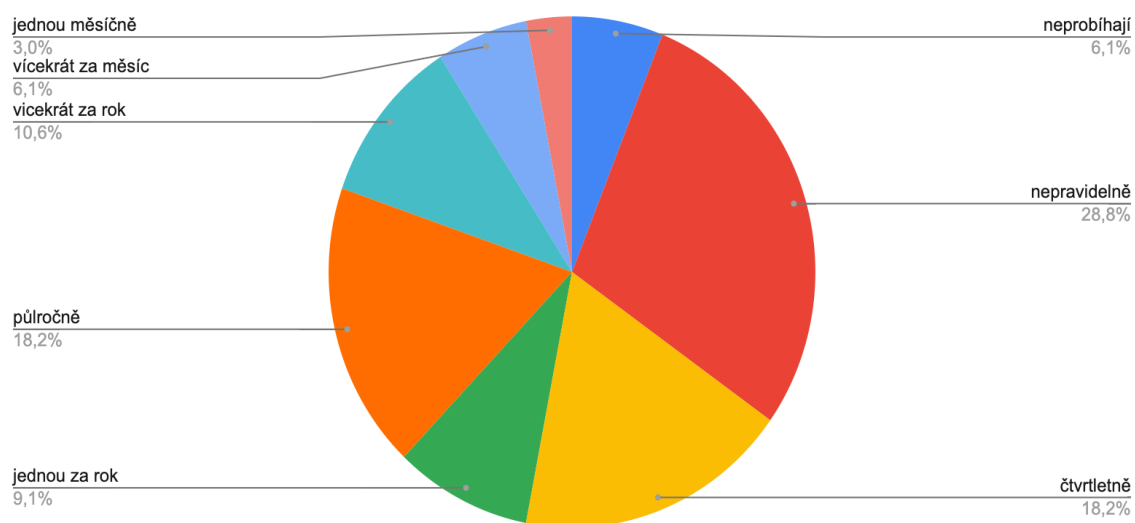
Otázka č. 23 – Jak často probíhají teambuildingové aktivity ve Vaší firmě?

Tabulka 23: Četnost teambuildingových aktivit

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Vícekrát za měsíc	12	6,1 %
Jednou měsíčně	6	3,0 %
Čtvrtletně	36	18,2 %
Půlročně	36	18,2 %
Vícekrát za rok	21	10,6 %
Jednou za rok	18	9,1 %
Nepravidelně	57	28,8 %
Neprobíhají	12	6,1 %

Zdroj: vlastní šetření

Graf 23: Četnost teambuildingových aktivit



Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 24 – *Jaké teambuildingové aktivity/programy používá Vaše firma?*

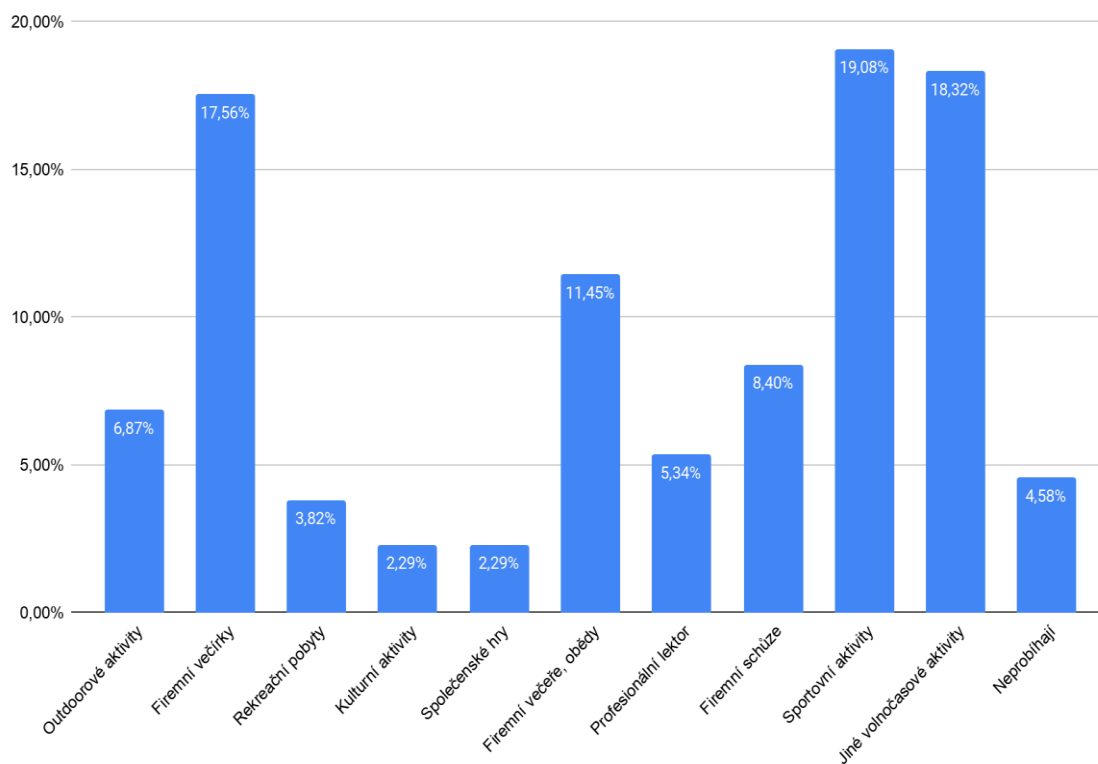
Otevřená otázka - několik odpovědí od jednoho respondenta. Kumulativní četnost odpovědí činila 393. Průměrně používají firmy, u kterých probíhá teambuilding, kombinaci dvou (1,98 %) z výše zmíněných kategorií.

Tabulka 24: Používané teambuildingové aktivity/programy

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Outdoorové aktivity	27	6,87 %
Firemní večírky	69	17,56 %
Rekreační pobyty	15	3,82 %
Kulturní aktivity	9	2,29 %
Společenské hry	9	2,29 %
Firemní večeře, obědy	45	11,45 %
Profesionální lektor	21	5,34 %
Firemní schůze	33	8,40 %
Sportovní aktivity	75	19,08 %
Jiné volnočasové aktivity	72	18,32 %
Neprobíhají	18	4,58 %

Zdroj: vlastní šetření

Graf 24: Používané teambuildingové aktivity/programy



Zdroj: vlastní šetření

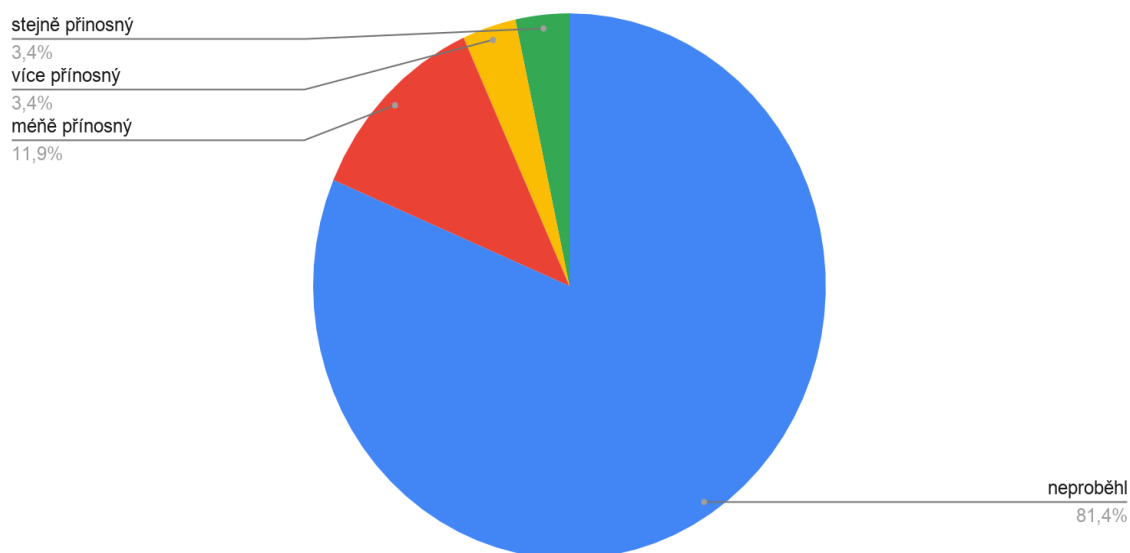
Otázka č. 25 – Pokud teambuilding probíhal v době Covid -19, prosím, ohodnoťte jeho přínos.

Tabulka 25: Přínos teambuildingu v době Covid-19

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Více přínosný	6	3,4 %
Stejně přínosný	6	3,4 %
Méně přínosný	24	11,9 %
Neproběhl	162	81,4 %

Zdroj: vlastní šetření

Graf 25: Přínos teambuildingu v době Covid-19



Zdroj: vlastní šetření

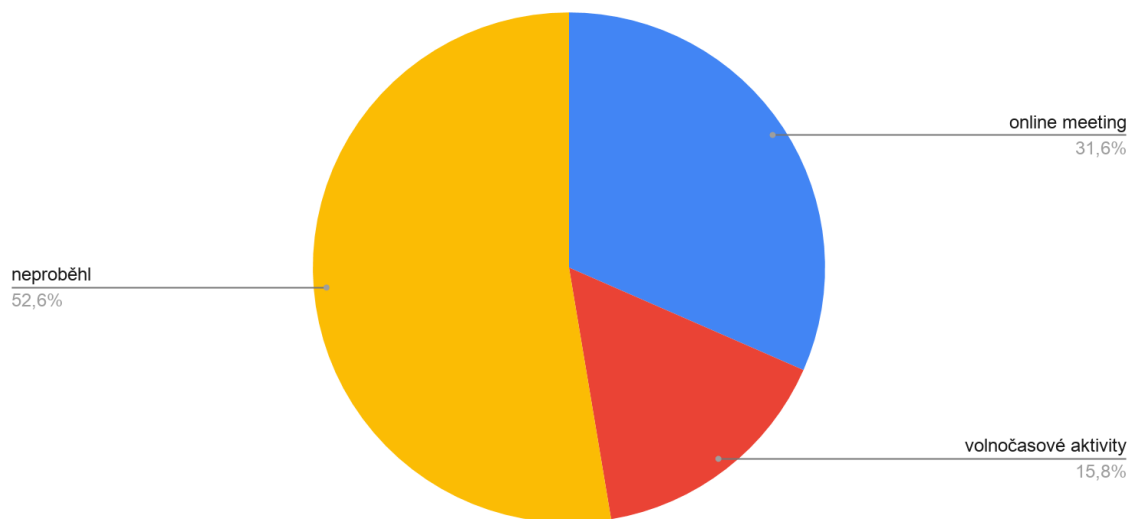
Otázka č. 26 – Pokud teambuilding probíhal v době Covid-19, jaké teambuildingové aktivity použila firma, ve které pracujete?

Tabulka 26: Teambuildingové aktivity v době Covid-19

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Online meeting	63	31,6 %
Volnočasové aktivity	31	15,8 %
Neproběhl	104	52,6 %

Zdroj: vlastní šetření

Graf 26: Teambuildingové aktivity v době Covid-19



Zdroj: vlastní šetření

7 INTERPRETACE A DISKUZE VÝSLEDKŮ

Cílem provedeného výzkumného šetření bylo zjistit vliv teambuildingu na pracovní tým a existenci možných vztahů mezi teambuildingem a motivací, komunikací a stmelováním pracovního týmu. Dále byly některé z těchto výsledků posuzovány v závislosti na velikosti firmy. Pro naplnění stanovených cílů bylo zapotřebí zmapovat zkušenosti pracovníků s teambuildingovými programy na jejich pracovištích a následně tyto poznatky vyhodnotit a vzájemně propojit pro nalezení možnosti či nemožnosti existence korelace mezi nimi.

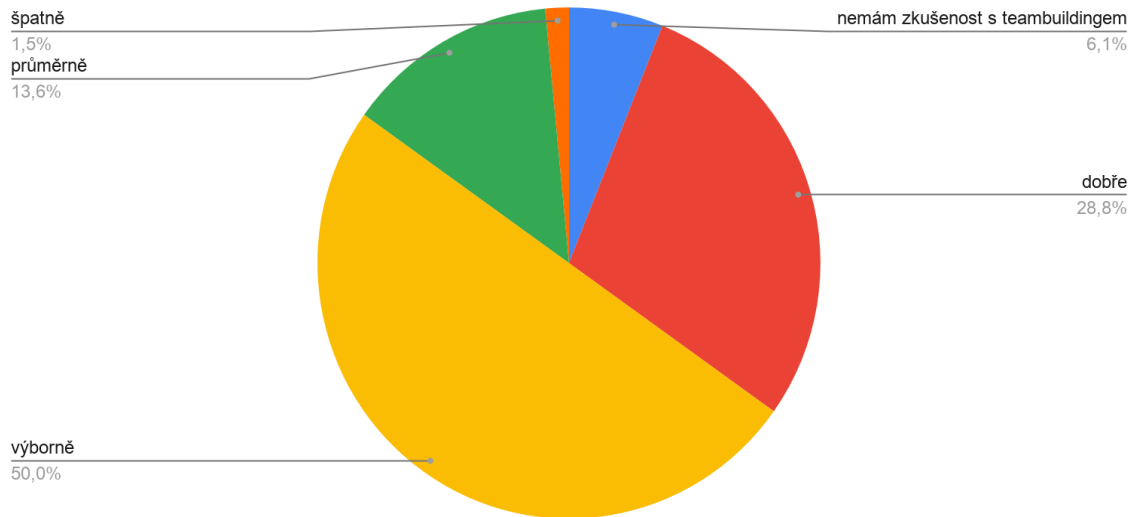
Výzkumný vzorek byl zastoupen celkem 198 dotazovanými pracovníky bez ohledu na jejich postavení v organizaci a z nejrůznějších firem ať z pohledu velikosti či zaměření. Reprezentativnost vzorku byla po řádné analýze nasbíraných dat zhodnocena a po zjištění, že jsou jednotlivé kategorie dostatečně zastoupeny, bylo možné přejít k vyhodnocování samotných hypotéz.

7.1 Verifikace a falzifikace stanovených hypotéz

Analýza dat byla primárně zaměřena na zodpovězení zmíněných hypotéz, zaměřujících se na problematiku teambuildingu ve firemním prostředí. Cílem výzkumné části této diplomové práce bylo verifikovat či falzifikovat 7 předem definovaných hypotéz. Verifikace znamená ověření hypotézy a její následné potvrzení na základě získaných výsledků. Falzifikace znamená vyvrácení stanoveného tvrzení. Dále následovala souhrnná analýza veškerých odpovědí z dotazníku, které přispěly k evaluaci celkového výzkumu. Veškeré grafické znázornění je z vlastních zdrojů autorky magisterské práce.

Hypotéza č. 1: Většina respondentů hodnotí zkušenost s teambuildingem kladně.

Graf 27: Hodnocení zkušeností s teambuildingem



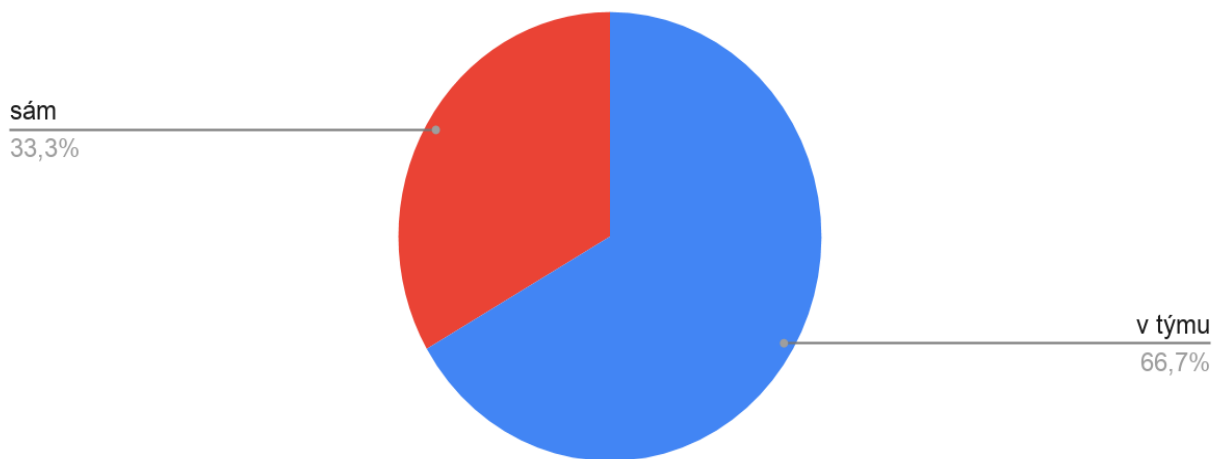
Zdroj: vlastní šetření

K této hypotéze se vztahuje otázka z dotazníku č. 19. Respondenti odpovídali na otázku, jak by ohodnotili své zkušenosti s teambuildingem. Z tohoto grafu je zřejmé, že 99 respondentů (50 %) uvádí, že mají výbornou zkušenost s teambuildingem a 57 respondentů (28,8 %) uvádí dobrou zkušenost s teambuildingovými aktivitami. Tedy celkem 156 dotazovaných (78,8 %) hodnotí své zkušenosti s teambuildingem kladně. Dalších 27 respondentů (13,6 %) vnímá zkušenosti s teambuildingem průměrně. Počet respondentů, kteří nemají dobré zkušenosti s teambuildingem představuje pouhých 1,5 %, tedy 3 respondenty, kteří hodnotili zkušenost s teambuildingovými aktivitami špatně. Jako poslední výzkumný fakt jsou respondenti, kteří nemají zkušenost s teambuildingovým programem, ti představují 6,1 %, tedy 12 odpovídajících.

Jak je zřejmé, díky výzkumnému šetření byla stanovená hypotéza č. 1 verifikována. Více než 50 % respondentů hodnotí zkušenosti s teambuildingem kladně, čímž je tato hypotéza potvrzena.

Hypotéza č. 2: Lidé, kteří mají dobré zkušenosti s teambuildingem, pracují raději v týmu.

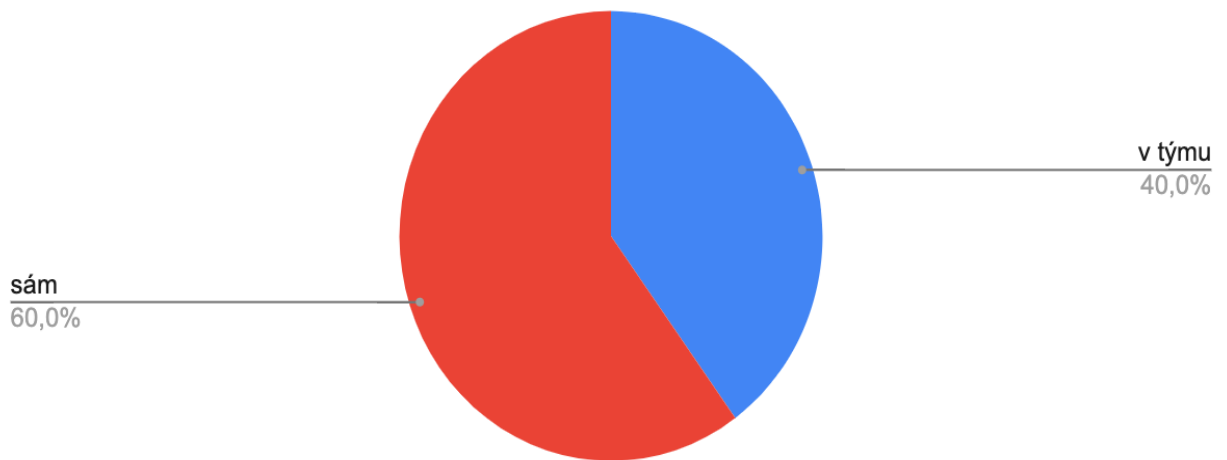
Graf 28: Souvislost teambuildingu s prací v týmu / 1



Zdroj: vlastní šetření

Tato hypotéza se vztahuje k výzkumné otázce č. 2, která se zabývá zjištěním, zda dobrá zkušenost s teambuildingem může mít pozitivní vliv na spolupráci v týmu. K řádnému vyhodnocení hypotézy č. 2 bylo zapotřebí analyzovat a následně vyhodnotit odpovědi vztahující se k dotazníkovým otázkám č. 19 tj. jaké mají respondenti zkušenosti s teambuildingem a otázky č. 15 tj. zda respondenti preferují práci v týmu či raději pracují samostatně, nebo volí možnost obojí práce. V grafickém znázornění můžeme vidět, že respondenti, kteří mají dobrou zkušenost s teambuildingem preferují práci v týmu (66,7 %). Další studií hypotézy autorka analyzovala vztah mezi respondenty, kteří vyplnili, že mají špatné zkušenosti s teambuildingem.

Graf 29: Souvislost teambuildingu s prací v týmu / 2



Zdroj: vlastní šetření

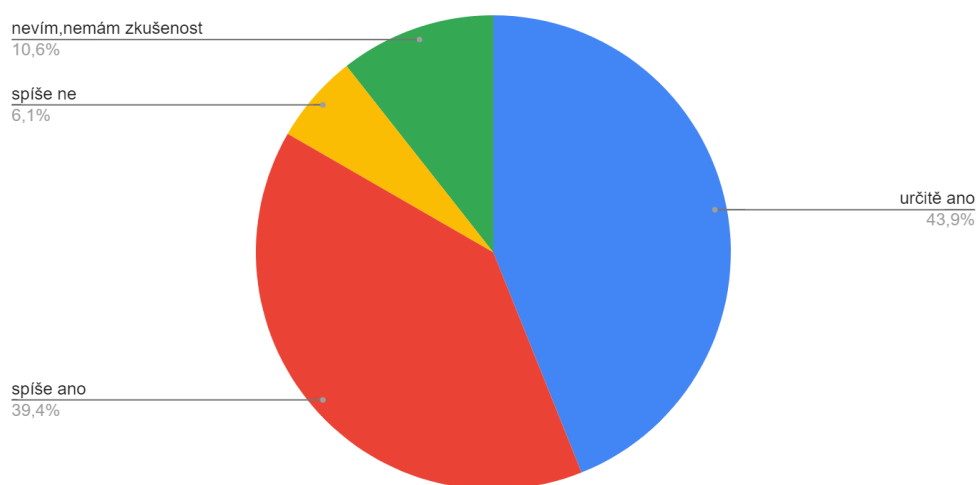
Z výše uvedených informací je práce (v týmu či samostatně) přímo úměrně závislá na kvalitě výstupu, který si každý jedinec individuálně odnáší z teambuildingu. Respondenti, inklinující k týmové práci, mají pozitivnější zkušenosti s teambuildingem, zaměstnanci pracující samostatně pociťují nižší kvalitu zkušenosti s teambuildingem.

Výzkumným šetřením a důkladnou analýzou byla stanovená hypotéza č. 2 verifikována – potvrzena.

Hypotéza č. 3: Teambuilding napomáhá zlepšení komunikace v týmu.

Výzkumnou otázku č. 3, která se zabývá zjištěním, zda se dá využít teambuilding k řešení problému komunikace v týmu, neboli zda aktivity a program teambuildingu dokáže podpořit tým a zlepšit tak celkovou komunikaci v týmu, můžeme posoudit z následujícího grafického znázornění.

Graf 30: Teambuilding a komunikace



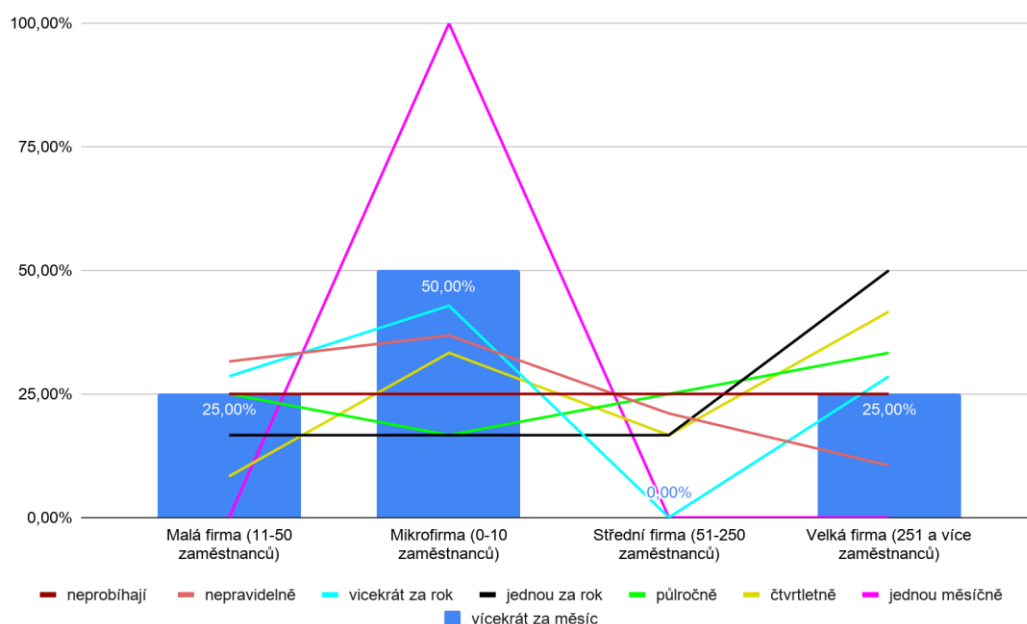
Zdroj: vlastní šetření

Z uvedeného grafu je zřejmé, že 87 respondentů (43,9 %), kteří mají zkušenosti s teambuildingem, vnímají teambuilding jako nástroj či metodu, která přispívá k řešení problému komunikace v týmu, a shodují se, že teambuilding určitě napomáhá zlepšení komunikace v týmu. 78 dotazovaných respondentů (39,4 %), kteří mají zkušenosti s teambuildingovým programem se přiklání k odpovědi, že teambuilding může podpořit a pomoci s problematikou komunikace v týmu. Z výsledků je zřejmé že 12 respondentů (6,1 %), kteří mají zkušenost s teambuildingem spíše nesouhlasí s tím, že je možné, aby program teambuildingu napomohl týmu s řešením komunikačních problémů. Zbýlých 21 respondentů (10,6 %) buď nemá zkušenost s teambuildingem, nebo zvolili odpověď nevím. Tento fakt by mohl být vysvětlen například tím, že si neuvědomují problém komunikace v týmu, či nedokáží posoudit změnu, která mohla nastat po vykonání teambuildingového programu, avšak toto by náleželo dalšímu hlubšímu výzkumu. **Výzkumným šetřením a důkladnou analýzou byla hypotéza č. 3 stanovená před zahájením výzkumu verifikována – potvrzena.**

Hypotéza č. 4: Frekvence teambuildingových aktivit je nejhojnější u velkých firem.

K vyhodnocení výzkumné otázky č. 4, jež se zabývá četností užívání teambuildingů u firem rozdílných velikostí, bylo zapotřebí použít dvě otázky z dotazníku a to otázku č. 5 zabývající se velikostní kategorizací podniků ve kterých respondenti pracují. A otázka č. 23 zabývající se problematikou jak často pořádají firmy teambuildingové programy.

Graf 31: Frekvence teambuildingových aktivit



Zdroj: vlastní šetření

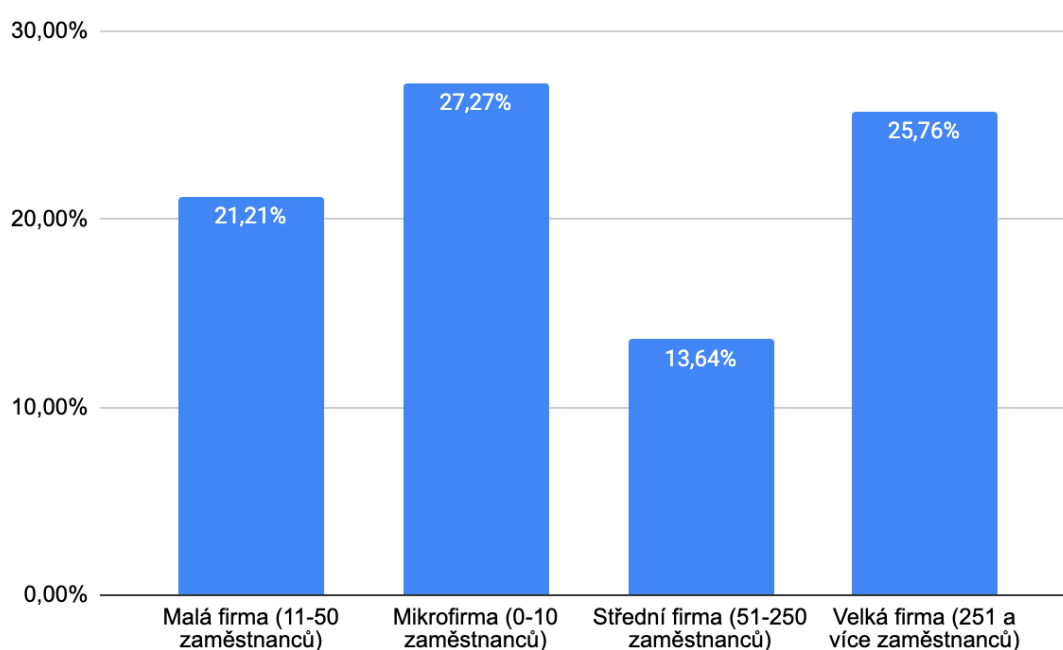
Z následujícího grafu je naprosto zřejmé, že v této analýze dominují mikrofirmy ve frekvenci jednou měsíčně a vícekrát za měsíc. Malé a velké firmy sdílejí stejný výsledek ve frekvenci vícekrát za měsíc, ale na rozdíl od všech ostatních kategorií firem excelují velké firmy ve frekvencích jednou za rok, čtvrtletně a půlročně. Nejfrekventovanější teambuildingy pro střední firmy se pohybují v rozmezí půl ročně čtvrtletně, nepravidelně a jednou za rok. Nejrozmanitější frekvencí teambuildingů disponují mikrofirmy. Malé firmy mají nejčastěji frekvenci pořádání aktivit nepravidelně, vícekrát za rok, po případě půlročně a vícekrát za měsíc. Největší propad ve frekvenci pořádání teambuildingových aktivit je u středních firem.

Výzkumným šetřením a důkladnou analýzou byla stanovená hypotéza č. 4 falzifikována – vyvrácena.

Hypotéza č. 5: Čím menší je firma, tím více stmeluje kolektiv teambuildingem.

Pro důkladné výzkumné šetření bylo důležité porovnat dvě dotazníkové otázky, které vyhodnocují výzkumnou otázku č. 5, která zjišťuje, zda má počet účastníků vliv na stmelování týmu. Z dotazníku byli použity otázky č. 5, ve které respondenti uváděli velikost podniku, ve kterém pracují. A dále otázka č. 22, ve které 120 respondentů (60,6 %), kteří mají zkušenost s teambuildingem uvádí, že teambuilding určitě funguje jako nástroj pro stmelení kolektivu či týmu.

Graf 32: Stmelení kolektivu teambuildingem



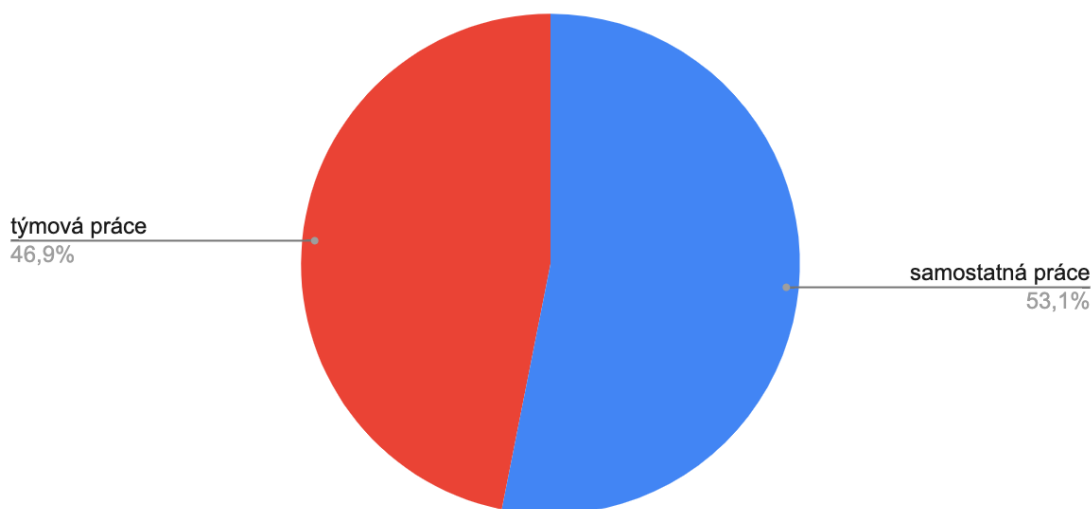
Zdroj: vlastní šetření

Z výše uvedeného grafu je evidentní, že nejlepší výsledek zaujala mikrofirma, která má maximálně 10 zaměstnanců a tedy nejlepší výsledky (27,7 %) se stmelováním týmu. Na druhé pozici se umístila velká firma (25,76 %). Dalo by se diskutovat o tom, že velké firmy mají dostatek finančních prostředků k uskutečňování teambuildingových programů. Mikro firmy mohou pojmout teambuilding v podstatě nenáročnou finanční formou, vzhledem k malému množství zaměstnanců a efekt může být lepší. Dále se umístila malá firma (21,21 %) a nejméně procent získala střední firma (13,64 %).

Výzkumným šetřením a důkladnou analýzou byla stanovená hypotéza č. 5 verifikována – potvrzena.

Hypotéza č. 6: Zaměstnanci, kteří nemají pravidelné teambuildingové aktivity inklinují k samostatné práci.

Graf 33: Vliv teambuildingu na preferovaný způsob práce



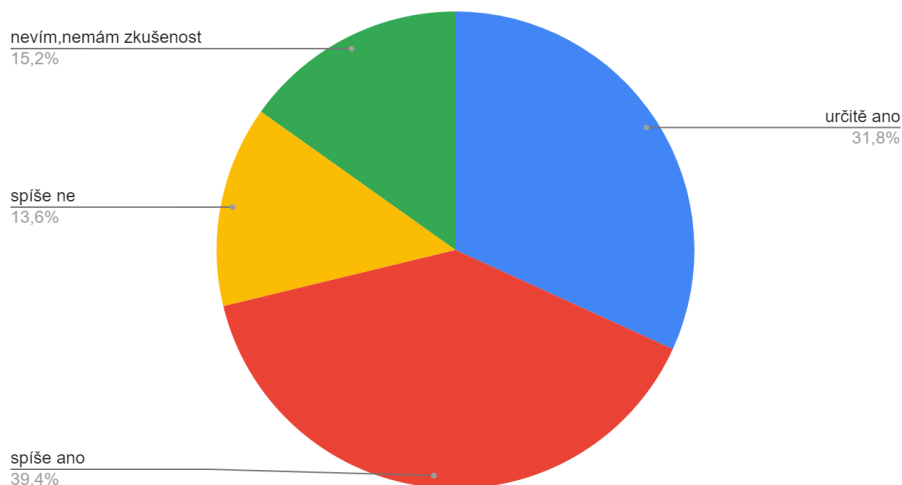
Zdroj: vlastní šetření

Výzkumná otázka č. 6, která se vztahuje k hypotéze č. 6, zkoumá pravidelnost pořádání teambuildingů ve firmách a zda je možné, že díky frekvenci pořádání teambuildingu se stmeluje a zlepšuje týmová práce. Pro tento výzkum autorka analyzovala dvě otázky z dotazníku, a to otázku č. 21, ve které zjišťuje, jak často pořádají firmy teambuilding pro zaměstnance a otázku z dotazníku č. 15, která má za úkol analyzovat jakým způsobem zaměstnanci firem pracují, zda preferují samostatnou práci na projektech nebo týmovou práci. Nepravidelné pořádání teambuildingů bylo nejčastější odpovědí v otázce č. 21. 57 respondentů (28,8 %) vyplnilo, že firmy ve kterých pracují, pořádají teambuildingové programy nepravidelně. Po vyhodnocení výsledků došla autorka k finálnímu grafu, ve kterém můžeme vidět, že zaměstnanci, kteří nemají pravidelné programy pro budování týmu, inklinují k samostatné práci na projektech (53,1%).

Výzkumným šetřením a důkladnou analýzou byla stanovená hypotéza č. 6 verifikována – potvrzena.

Hypotéza č. 7: Teambuilding napomáhá zlepšení motivace v týmu.

Graf 34: Teambuilding a motivace



Zdroj: vlastní šetření

Ze zobrazení na výše uvedeném grafu je patrné, že 63 respondentů (31,8 %), jež se na svém pracovišti setkávají s teambuildingem, vnímají teambuilding jako nástroj, který má na motivaci v týmu vliv a shodují se, že teambuilding určitě napomáhá zlepšení motivace v týmu. Z dotazovaných respondentů, kteří mají zkušenosti s teambuildingovým programem, se 78 (39,4 %) shoduje na tom, že teambuilding může podpořit a pomoci s problematikou motivace v týmu. Z výsledků je zřejmé že 27 respondentů (13,6 %) z těch, kteří se na svém pracovišti setkávají s teambuildingem, spíše nesouhlasí, že je možné, aby takto zaměřené programy napomohly týmu s řešením motivačních problémů. 30 respondentů (15,2 %) se s teambuildingem na pracovišti neseťkává, nebo zvolili odpověď nevím. Stejně jako tomu bylo u otázky na komunikaci, i zde lze tento fakt vysvětlit tím, že si problém s motivací v týmu vůbec neuvědomují, nebo nevnímají změnu, která mohla nastat. Toto by ovšem vyžadovalo hlubší poznání jinak zaměřeného výzkumu.

Výzkumným šetřením a důkladnou analýzou byla stanovená hypotéza č. 7 verifikována – potvrzena.

7.2 Zhodnocení a doporučení

Diplomová práce se zabývá problematikou teambuildingu, respektive problematikou motivace, komunikace a stmelování týmového kolektivu. Práce posuzuje, zda na tuto problematiku může mít teambuilding pozitivní vliv. Práce je pojmána jako teoreticko-empirická, kdy v teoretické části jsou zmíněny nejdůležitější body a poznatky k danému tématu a z ní poté vychází část praktická.

Cílem praktické části diplomové práce bylo zjistit vliv teambuildingu na pracovní tým. Tento dopad teambuildingu byl posuzován z hlediska možnosti zlepšení komunikace a motivace při týmové spolupráci a dále z hlediska vlivu na utužování kolektivu. Podmínkou pro zajištění validity prováděného výzkumu bylo oslovit dostatečný počet respondentů, kteří se s teambuildingem na svém pracovišti setkávají. Z celkem 230 oslovených respondentů vyplnilo dodaný dotazník 198 a z toho se celkem 186 oslovených, dle vyhodnocených výsledků, s teambuildingem na svém pracovišti setkává. Provedeným šetřením byly nastavené cíle splněny a všechny předem definované hypotézy byly vyhodnoceny a na základě toho bylo možné je potvrdit či vyvrátit. Pro účely tohoto výzkumu bylo stanoveno sedm výzkumných otázek, z nichž vycházelo sedm hypotéz. Šest z těchto hypotéz bylo důkladnou analýzou výsledků a jejím zpracováním potvrzeno a u jedné bylo tvrzení vyvráceno.

Více než většina respondentů, kteří se účastnili prováděného šetření, konkrétně téměř 80 % dotazovaných, hodnotili své zkušenosti s teambuildingem kladně. Toto předpokládala i hypotéza, která byla v rámci přípravy samotného šetření stanovena. Lze předpokládat, že pro zaměstnance jakékoliv firmy je teambuilding nejen nástrojem ke zlepšení, ale že poslouží i jako určitý druh rozptýlení od běžné pracovní činnosti. Zpříjemnit pracovní stereotyp nějakým zážitkem ocení mnoho pracovníků, z čehož lze usuzovat, že i ti, jež si možná neuvědomují hloubku a konkrétní cíl teambuildingových aktivit, tak je přesto hodnotí pozitivně. Určitě by nebylo špatné tuto konkrétní oblast v budoucnosti více prozkoumat a usoudit, zda kladné hodnocení vypovídá i o uvědomění si cílů takovýchto programů. Další hypotéza předpokládala bližší vztah k práci v týmu než k samostatné činnosti právě na základě pozitivních zkušeností s teambuildingem. I toto tvrzení bylo na základě vyhodnocení provedeného výzkumu potvrzeno. A současně bylo potvrzeno tvrzení, jež předpokládalo, že v organizacích, kde pracovníci inklinují spíše k práci samostatné, nejsou teambuildingové programy využívány tak hojně.

Zda je toto zapříčiněno jen nízkou frekvencí teambuildingu, nebo i jejich nekvalitní přípravou a provedením, anebo zda se na tomto výsledku mohou odrážet i vztahy na pracovišti bez ohledu na teambuilding by mohlo být předmětem dalšího výzkumu.

Zda teambuilding vede ke zlepšení komunikace a motivace v týmu bylo zodpovězeno výsledky vztahujícími se k hypotézám č. 3 a č. 7. Obě tyto hypotézy předpokládaly pozitivní dopad teambuildingových programů na motivaci a komunikaci v týmu, což bylo na základě výsledků šetření potvrzeno. Více než 80 % z dotazovaných, na jejichž pracovišti je zároveň využíváno teambuildingových aktivit, vnímá tyto aktivity jako možnost řešení případných komunikačních problémů. Stejnou otázkou jen z pohledu motivace se zabývala druhá ze zmiňovaných hypotéz a i zde výsledky velmi jasně (více než 70 %) prokazují pocit lepší motivace tam, kde je teambuilding využíván. Zajímavé ovšem je, že z dalších hodnot, které je možné z výsledků šetření číst, vyplývá, že nelze hledat přímou úměru mezi četností prováděných teambuildingových aktivit a pocity zlepšení komunikace a motivace v týmu. Toto by jistě stálo za hlubší proniknutí do problému nejen dalším dotazníkovým šetřením, ale též za využití osobních rozhovorů s některými z respondentů.

Z tímto úzce souvisí i nepotvrzení čtvrté hypotézy, která byla před provedením výzkumu stanovena a která tvrdí, že nejhojnější frekvence využívání teambuildingu je u velkých firem. Opak byl ovšem pravdou. Pro adekvátní vyhodnocení bylo zapotřebí, aby ve výzkumu bylo rovnoměrné zastoupení všech velikostí firem, což bylo a je patrné z tabulky č. 5 – Velikostní kategorie podniku. U malých firem četnost probíhajících teambuildingových aktivit měla velkou převahu. Toto by pravděpodobně mohlo souviset s bližšími vztahy menšího počtu zaměstnanců a z toho plynoucí tendencí aktivity tohoto typu vyhledávat. Asi nejdůležitějším aspektem, který se na výsledku mohl odrazit, je jistě menší finanční i organizační náročnost. Jde ovšem jen o domněnky z nabytých osobních zkušeností a pro jasné určení příčin by bylo zapotřebí věnovat se této problematice v dalším zkoumání.

Kde ale hledat přímou úměru lze, jsou výsledky poukazující na souvislost mezi velikostí firmy a teambuildingem, jako nástrojem ke stmelení pracovního kolektivu. Čím menší firma je, tím více teambuildingem stmeluje kolektiv. Ostatně toto bylo zmíněno již v odstavci výše, neboť zaměstnanci takové firmy k sobě mají blíže obecně a teambuilding tyto vztahy může ještě více prohloubit.

ZÁVĚR

Klíčem v oblasti budování týmu je malá skupina lidí s velmi důležitými schopnostmi, kteří se zavázali ke společnému cíli a přístupu, za který navzájem zodpovídají. Při budování týmu by mělo docházet k odpovědnosti týmů a k rozvoji nových dovedností ke zlepšení výkonu týmu. Přimět skupinu lidí ke spolupráci a fungování jako tým není snadné. Tento proces vyžaduje vzájemné poznávání, budování důvěry a rozvoj dobrých metod komunikace a motivace. Kolektivní rozhodování, vedení týmu, mezilidská komunikace a související schopnosti spolupráce jsou životně důležité pro úspěch firem a organizací. Dalším z klíčů k úspěšné organizaci je dobrý manažer a vedení s vynikajícími vůdčími vlastnostmi. Lidé ve vedoucích pozicích mohou velmi ovlivnit celkové klima a výkon celé firmy nebo týmu. Proto je velmi důležité aby tito jedinci uměli a znali jakým způsobem použít speciální nástroje a metody k lepšímu stmelení pracovního týmu, komunikaci a motivaci, to jsou velmi důležité pojmy, které vedou k lepšímu přínosu celé firmy. V dnešní době existuje mnoho programů, které mohou firmy využít právě pro zlepšení problematiky která firmu, či tým oslabuje. Jednou z metod nazýváme teambuilding, mohou je pracovníci uspořádat sami nebo mohou využít profesionální firmy, které sestaví přímo úměrný program, který nejen že pomůže identifikovat problém, ale dokáže dát zpětnou vazbu, ze které se pak účastníci mohou poučit. Jsou to programy, které učí spolupracovníky, jak mezi sebou efektivněji komunikovat a jak společně zvládat úskalí nepříjemných či vypjatých situací. Tyto programy představují simulované „hry“, při kterých mohou být členové týmu vystaveni náročným a kritickým situacím.

V úvodu práce si autorka stanovila cíle, které byly jak v teoretické části tak v praktické naplněny.

V teoretické části autorka vycházela z dostupné odborné literatury zabývající se touto problematikou a popsala v jednotlivých kapitolách a podkapitolách související pojmy. V úvodních kapitolách se okrajově zabývala sociálními skupinami pro pochopení skupiny pracovní potažmo týmu. V dalších kapitolách popisuje komunikaci a motivaci. Ve druhé polovině teoretické části se autorka dostává k samotné problematice teambuildingu a skrze zážitkové učení přechází k definici teambuildingu, jeho cílům a dalším souvislostem. V praktické části byl proveden kvantitativní výzkum. Cílem praktické části diplomové práce bylo zjistit vliv teambuildingu na pracovní tým. Tento dopad

teambuildingu byl posuzován z hlediska možnosti zlepšení komunikace a motivace při týmové spolupráci a dále z hlediska vlivu na utužování kolektivu. Díky důkladnému šetření se potvrdilo, že většina respondentů má výbornou zkušenost s teambuildingem. Při zjišťování zda teambuilding podporuje motivaci a komunikaci v týmu autorka z výsledků došla k závěru, že respondenti hodnotili, že cítí změnu a souhlasí s přínosem a zlepšením komunikace a motivace. Ovšem zde je důležité poznamenat, že velkou roli v problematice motivace zastávají nadřízené osoby ve firmách, které by měli znát správné postupy a metody pro motivaci svých zaměstnanců. Velmi zajímavá část byla hodnotit odpovědi v otevřené otázce, ve které se autorka dotazovala respondentů jaké teambuildingové aktivity firma, ve které pracují, používá. Odpovědi bylo opravdu nespočet, ale nejvíce se zde opakovaly odpovědi jako firemní večírky, firemní večere, grilování, sport, opravdu málo respondentů uvedlo, že jejich firma využívá profesionální agentury. Tento fakt je jistě dán tím, že tyto agentury jsou finančně náročné. Ve výzkumu vyšlo, že nejvíce využívají teambuilding mikrofirmy, a i ty raději volí vlastní program než profesionální agentury. I zde je zřejmé, že po finanční stránce raději zvolí aktivitu, která není tak finančně náročná.

Autorka z výsledků provedeného výzkumného šetření může potvrdit, že teambuilding je nástrojem, který dokáže zlepšit komunikaci a motivaci pracovního týmu. Bylo by vhodné se zkoumané problematice věnovat v dalším výzkumu, který se více zaměří na důvody nízkého využití profesionálních agentur nabízejících kvalitní, cílené a propracované teambuildingové programy.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5

BARTÁK, Jan. *Jak vzdělávat dospělé*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-12-7

BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing, 2007. Management studium. ISBN 978-80-86851-68-6

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0

BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2

ČINČERA, Jan. *Práce s hrou: pro profesionály*. Praha: Grada, 2007. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-1974-0

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4

DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada, 2001. Expert (Grada). ISBN 80-716-9988-8

FRANC, Daniel, Daniela SOBKOVÁ ZOUNKOVÁ a Andy MARTIN. *Učení zážitkem a hrou: praktická příručka instruktora*. Brno: Computer Press, 2007. Edice aktivit a her. ISBN 978-80-251-1701-9

HANUŠ, Radek a Lenka CHYTILOVÁ. *Zážitkově pedagogické učení*. Praha: Grada, 2009. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-2816-2

HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-303-x

HERMOCHOVÁ, Soňa. *Teambuilding*. Praha: Grada, 2006. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1155-9

HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1737-1

CHYTILOVÁ, Lenka. Dobrodružné aktivity ve výchově a vzdělávání. *Gymnasion. Časopis pro zážitkovou pedagogiku*. 2005, 1. vyd. Praha: Prázdninová škola Lipnice. č. 3, 168 s. ISSN 1214-603X

JANDOUREK, Jan. *Úvod do sociologie*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-749-3

KOLAJOVÁ, Lenka. *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. Praha: Grada, 2006. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1764-6

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8

KRÜGER, Wolfgang. *Vedení týmů: jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. Praha: Grada, 2004. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-0780-2

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak si navzájem lépe porozumíme: kapitoly z psychologie sociální komunikace*. Vyd. 1. Praha: Svoboda, 1988, 235 s.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Psychologie smysluplnosti existence: otázky na vrcholu života*. Praha: Grada, 2006. Psyché (Grada). ISBN 80-247-1370-5

- LAUFER, Hartmut. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. Přeložil Iva MICHŇOVÁ. Praha: Grada, 2008. Management (Grada). ISBN 80-247-2445-6
- LEŠKO, Ladislav. *Náhled do sociální komunikace*. Brno: Tribun EU, 2008. Knihovnicka.cz. ISBN 978-80-7399-466-2
- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6
- MOHAUPTOVÁ, Eva. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-042-9
- MUŽÍK, Jaroslav. *Andragogická didaktika*. Praha: Codex Bohemia, 1998. ISBN 80-85963-52-3
- PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7
- PAYNE, Vivette. *Teambuilding workshop: trénink týmových dovedností*. Brno: Computer Press, c2007. Business books (Computer Press). ISBN 978-80-251-1588-6
- PELÁNEK, Radek. *Průručka instruktora zážitkových akcí*. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-353-6
- PETRUSEK, Miloslav. *Základy sociologie*. Praha: Akademie veřejné správy, 2009. ISBN 978-808-7207-024
- PLHÁKOVÁ, Alena. *Učebnice obecné psychologie*. Praha: Academia, 2004. ISBN 978-802-0014-993
- SUCHÁ, Jitka, Iva JINDROVÁ a Běla HÁTLOVÁ. *Hry a činnosti pro aktivní seniory*. Praha: Portál, 2013. ISBN 978-80-262-0335-3
- SVATOŠ, Vladimír a Petr LEBEDA. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada, 2005. Manažer. ISBN 80-247-0318-1

ŠIMEK, Dušan. *Sociologie práce*. Olomouc: Univerzita Palackého, 1997. ISBN 80-7067-705-8

ŠVAMBERK ŠAUEROVÁ, Markéta, ed. *Zážitková pedagogika a možnosti jejího využití při práci s vybranými cílovými skupinami*. Praha: Vysoká škola tělesné výchovy a sportu Palestra, 2013. ISBN 978-80-87723-07-4

TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-0882-9

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6

VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK. *Sociální psychologie*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. Psyché (Grada). ISBN 978-802-4714-288

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7

Seznam použitých zahraničních zdrojů

ROSENBERG, M. (2007). Beyond the Basics of Experiential Learning. T+D, 61(12)

Salas, E., Diaz-Granados, D., Klein, C., Burke, C. S., Stagl, K. C., Goodwin, G. F., & Halpin, S. M. (2008). Does Team Training Improve Team Performance? A MetaAnalysis. *Human Factors*, 50(6), 903-933

Seznam použitých internetových zdrojů

HLUŠIČKA, P. Motivace pro 21. Století / část 2. [online]. ©09.12.2013 [cit. 2021-01-12]. Dostupné z: <http://www.firemni-sociolog.cz/clanky/227-motivace-pro-21-stoleti-cast-2>

Teambuilding. *Super kariera: pomáháme zlepšit budoucnost* [online]. Brno, 2008 [cit. 2021-02-1]. Dostupné z: <https://www.superkariera.cz/poradna/pro-firmy/teambuilding.html>

Zážitkové vzdělávání. *Alpinautic - teambuilding, coaching* [online]. Praha, 2001 [cit. 2021-01-30]. Dostupné z: <http://www.alpinautic.cz/zazitkove-vzdelavani.php>

SEZNAM ZKRATEK

apod.	-	a podobně
atd.	-	a tak dále
cca	-	cirka
EOTC	-	Education outside of the classroom (mimoškolní výuka)
HR	-	Human resources (lidské zdroje)
IQ	-	Intelligence quotient (intelligenční kvocient)
min	-	minuta
např.	-	například
PR	-	Public relations (vztahy s veřejností)
tj.	-	to jest

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Výhody a nevýhody koheze týmu.....	18
Obrázek 2: Proces komunikace.....	22
Obrázek 3: Proces naslouchání	23
Obrázek 4: Proces motivace dle Armstronga.....	29
Obrázek 5: Proces uspokojování potřeb	31
Obrázek 6: Maslowova pyramida potřeb	32
Obrázek 7: Podíl lidských smyslů na procesu učení.....	38
Obrázek 8: Kolbův cyklus	40
Obrázek 9: Komfortní zóna	43
Obrázek 10: Teambuilding a jeho vliv na postoj a chování	46
Obrázek 11: Formování pracovních schopností	49

Seznam tabulek

Tabulka 1: Pohlaví respondentů	61
Tabulka 2: Věk respondentů	62
Tabulka 3: Dosažené vzdělání	63
Tabulka 4: Firemní zaměření	64
Tabulka 5: Velikostní kategorie podniku.....	66

Tabulka 6: Počet kolegů v týmu	67
Tabulka 7: Pracovní pozice.....	68
Tabulka 8: Četnost meetingů a porad	69
Tabulka 9: Pozice v týmu	70
Tabulka 10: Komunikace nadřízeného vůči týmu	71
Tabulka 11: Komunikace nadřízeného vůči jedinci (pohled jedince)	72
Tabulka 12: Komunikace nadřízeného vůči jedinci (pohled nadřízeného)	73
Tabulka 13: Motivace pro práci v týmu.....	74
Tabulka 14: Způsob komunikace s týmem	75
Tabulka 15: Užívaný způsob práce.....	76
Tabulka 16: Preferovaný způsob práce	77
Tabulka 17: Teambuilding.....	78
Tabulka 18: Zkušenost s teambuildingem	79
Tabulka 19: Hodnocení zkušeností s teambuildingem	80
Tabulka 20: Teambuilding jako nástroj ke zlepšení komunikace.....	81
Tabulka 21: Teambuilding jako nástroj ke zlepšení motivace.....	82
Tabulka 22: Teambuilding jako nástroj ke stmelení týmu.....	83
Tabulka 23: Četnost teambuildingových aktivit	84
Tabulka 24: Používané teambuildingové aktivity/programy	85
Tabulka 25: Přínos teambuildingu v době Covid-19	87
Tabulka 26: Teambuildingové aktivity v době Covid-19.....	88

Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví respondentů	61
Graf 2: Věk respondentů.....	62
Graf 3: Dosažené vzdělání.....	63
Graf 4: Firemní zaměření.....	65
Graf 5: Velikostní kategorie podniku	66
Graf 6: Počet kolegů v týmu	67
Graf 7: Pracovní pozice	68
Graf 8: Četnost meetingů a porad	69
Graf 9: Pozice v týmu	70
Graf 10: Komunikace nadřízeného vůči týmu	71
Graf 11: Komunikace nadřízeného vůči jedinci (pohled jedince)	72
Graf 12: Komunikace nadřízeného vůči jedinci (pohled nadřízeného)	73
Graf 13: Motivace pro práci v týmu	74
Graf 14: Způsob komunikace s týmem.....	75
Graf 15: Užívaný způsob práce.....	76
Graf 16: Preferovaný způsob práce.....	77
Graf 17: Teambuilding.....	78
Graf 18: Zkušenost s teambuildingem	79
Graf 19: Hodnocení zkušeností s teambuildingem	80

Graf 20: Teambuilding jako nástroj ke zlepšení komunikace	81
Graf 21: Teambuilding jako nástroj ke zlepšení motivace	82
Graf 22: Teambuilding jako nástroj ke stmelení týmu	83
Graf 23: Četnost teambuildingových aktivit.....	84
Graf 24: Používané teambuildingové aktivity/programy.....	86
Graf 25: Přínos teambuildingu v době Covid-19.....	87
Graf 26: Teambuildingové aktivity v době Covid-19.....	88
Graf 27: Hodnocení zkušeností s teambuildingem	90
Graf 28: Souvislost teambuildingu s prací v týmu / 1	91
Graf 29: Souvislost teambuildingu s prací v týmu / 2	92
Graf 30: Teambuilding a komunikace	93
Graf 31: Frekvence teambuildingových aktivit	94
Graf 32: Stmelení kolektivu teambuildingem.....	95
Graf 33: Vliv teambuildingu na preferovaný způsob práce.....	96

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník	I
-----------------------------------	----------

Příloha A – Dotazník

Dobrý den,

prosím, vyplňte následující dotazník.

Dotazník slouží ke zjišťování informací z prostředí firem, které budou použity pro diplomovou práci a jsou zcela anonymní.

Doba vyplnění: 5 minut

1. Jste muž nebo žena?

- a) žena
- b) muž

2. Jaký je Váš věk?

- a) 15 – 18 let
- b) 19 – 26 let
- c) 27 – 35 let
- d) 36 – 45 let
- e) 46 – 55 let
- f) 56 – 65 let

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) základní vzdělání
- b) středoškolské vzdělání
- c) vysokoškolské vzdělání

4. Jaké je profesní zaměření firmy, ve které pracujete? (např. stavební, marketingové služby atd.)

.....
.....

5. Do jaké velikostní kategorie spadá podnik, ve kterém pracujete?

- a) Mikrofirma (0 – 10 zaměstnanců)
- b) Malá firma (11 – 50 zaměstnanců)
- c) Střední firma (51 – 250 zaměstnanců)
- d) Velká firma (251 a více zaměstnanců)

6. Kolik kolegů je ve Vašem týmu?

- a) do 10
- b) 11 – 25
- c) 26 – 50
- d) 51 a více

7. Na jaké pozici ve firmě pracujete?

- a) vedoucí / manažerská pozice
- c) technická / pozice specialisty
- d) administrativní pozice

8. Jak často ve Vaší firmě probíhají týmové meetingy a porady?

- a) každý den
- b) vícekrát za týden
- c) jednou týdně
- d) vícekrát za měsíc
- e) jednou měsíčně
- f) nepravidelně
- g) neprobíhají

9. Jaká je Vaše pozice v týmu?

- a) vedoucí týmu
- b) zástupce vedoucího v týmu
- c) člen týmu

10. Jak hodnotíte komunikaci Vašeho nadřízeného vůči týmu?

- a) výborně
- b) dobře
- c) průměrně
- d) špatně
- e) nemám nadřízeného

11. Jak hodnotíte komunikaci Vašeho nadřízeného vůči Vám?

- a) výborně
- b) dobře
- c) průměrně
- d) špatně
- e) nemám nadřízeného

12. Pokud jste ve vedoucí pozici, jak hodnotíte vlastní komunikaci vůči Vašemu týmu z pozice nadřízeného?

- a) výborně
- b) dobře
- c) průměrně
- d) špatně
- e) nejsem ve vedoucí pozici

13. Jak moc Vás motivuje Váš tým při práci?

- a) velmi mne motivuje
- b) motivuje
- c) málo mne motivuje
- d) demotivuje

14. Jaký je nejčastější způsob komunikace s týmem?

- a) osobně
- b) online (Skype, Teams apod.)
- c) e-mail
- d) telefonicky

15. Na projektech pracuji spíše...?

- a) v týmu
- b) sám / sama
- c) obojí

16. Na projektech bych raději pracoval(a)...?

- a) v týmu
- b) sám / sama
- c) obojí

17. Víte co je teambuilding?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) nejsem si jistý(á)
- d) ne, nevím

18. Máte zkušenost s teambuildingem na Vašem pracovišti?

- a) ano
- b) ne

19. Jak byste ohodnotil(a) zkušenosti s teambuildingem?

- a) výborně
- b) dobře
- c) průměrně
- d) špatně
- e) nemám zkušenost s teambuildingem

20. Myslíte si, že teambuilding napomohl zlepšení komunikace v týmu??

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) nevím, nemám zkušenost

21. Myslíte si, že teambuilding napomohl zlepšení motivace v týmu??

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) nevím, nemám zkušenost

22. Myslíte si, že teambuilding napomohl stmelení týmu??

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) nevím, nemám zkušenost

23. Jak často probíhají teambuildingové aktivity ve Vaší firmě?

- a) vícekrát za měsíc
- b) jednou měsíčně
- c) čtvrtletně
- d) půlročně
- e) vícekrát za rok
- f) jednou za rok
- g) nepravidelně
- h) neprobíhají

24. Jaké teambuildingové aktivity/programy používá Vaše firma? (aktivity rozdělte čárkou)

.....
.....

25. Pokud teambuilding probíhal v době Covid-19, prosím, ohodnoťte jeho přínos.

- a) více přínosný
- b) stejně přínosný
- c) méně přínosný
- d) neprobíhal

26. Pokud teambuilding probíhal v době Covid-19, jaké teambuildingové aktivity použila firma, ve které pracujete? (aktivity rozdělte čárkou)

- a) online meeting
- b) volnočasové aktivity
- c) neproběhl

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Kateřina Křoková

Obor: Andragogika

Forma studia: Kombinovaná

Název práce: Teambuilding jako nástroj pro zlepšení komunikace a motivace v pracovním týmu.

Rok: 2021

Počet stran textu bez příloh: 92

Celkový počet stran příloh: 6

Počet titulů českých použitých zdrojů: 40

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 2

Počet internetových zdrojů: 3

Vedoucí práce: Prof. PhDr. Jan Barták, DrSc.