

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2020-2023

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Renata Fedušová

**Teambuilding, jeho vliv na vztahy zaměstnanců a efektivitu
práce**

Praha 2023

Vedoucí bakalářské práce:

Prof. PhDr. Jan Barták, DrSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED PART TIME STUDIES

2020-2023

BACHELOR THESIS

Renata Fedušová

**Teambuilding, its impact on employee relations and work
efficiency**

Prague 2023

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

Prof. PhDr. Jan Barták, DrSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská 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

Renata Fedušová

Poděkování

Děkuji prof. PhDr. Janu Bartákovi, DrSc. za jeho cenné rady a odborné vedení bakalářské práce.

Anotace

Bakalářská práce je zaměřena na zjištění dopadu realizované teambuildingové aktivity na zaměstnance, kteří ji absolvovali. Cílem teoretické části je charakterizovat a vysvětlit pojmy týmu a teambuildingu. V praktické části autorka měří a analyzuje skutečný vliv na vztahy zaměstnanců a efektivitu práce. Výzkumné šetření bude realizováno formou dotazníku.

Klíčová slova

Efektivita, role, skupina, společnost, synergie, teambuilding, tým, vztahy

Annotation

The bachelor's thesis is focuses on the impact of teambuilding activity on the employees who participated in it. The aim of the theoretical part is to characterize and explain the concepts of team and teambuilding. In the practical part, the author measures and analyzes the actual impact on employee relations and work efficiency. The research investigation will be carried out in the form of a questionnaire survey.

Keywords

Effectiveness, company, group, relations, role, synergy, team, teambuilding

ÚVOD	9
1 TÝM A PRACOVNÍ SKUPINA	10
1.1 Definice týmu	10
1.2 Definice pracovní skupiny	10
1.3 Tým a pracovní skupina	11
1.4 Jak vytvořit efektivní tým	12
2 ROLE	15
2.1 Role a týmové dovednosti	15
2.2 Role ve skupině	23
2.3 Skupinová dynamika	23
2.4 Cíle skupinové práce	24
2.5 Normy	25
2.6 Soudržnost týmu	25
2.7 Synergie	25
3 TEAMBUILDING	27
3.1 Definice teambuildingu	27
3.2 Základ teambuildingu a jeho historie	27
3.3 Postup v rámci plánování teambuildingu	30
3.4 Zážitkové učení	30
3.5 Zážitková pedagogika	33
3.6 Efektivita teambuildingové akce	35
PRAKTICKÁ ČÁST	37
4 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ	37
4.1 Vymezení výzkumného cíle	37
4.2 Specifikace cílové skupiny respondentů	37
4.3 Výzkumné otázky	38
4.4 Hypotézy	38
4.5 Výzkumný vzorek	38
4.6 Výzkumná technika	38
4.7 Výzkumné otázky výsledek	39
4.7.1 Otázky dotazníku	39
4.8 Výsledky výzkumného šetření	40

4.8.1	Přehled výsledků	41
4.9	Závěr výzkumného šetření	49
	ZÁVĚR	50
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	52
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	53
	SEZNAM PŘÍLOH	54

ÚVOD

Jako téma bakalářské práce si autorka zvolila vliv teambuildingu na vztahy zaměstnanců a efektivitu práce, protože ji zajímá skutečný přínos této aktivity na zaměstnance.

Každý zaměstnanec má k těmto aktivitám jiný přístup a motivaci, rovněž následná reflexe a využití do praxe se liší, a to především z důvodu různé úrovně kompetencí, profesní zkušenosti, délky působení ve firmě, typu naplánované aktivity a diferencí v psychologickém profilu.

Autorka se proto rozhodla danou problematiku prozkoumat hlouběji a na základě získaných výstupů z výzkumného šetření provést detailní analýzu.

Proto, aby byl teambuilding přínosný jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance, by měl být naplánován pro konkrétní skupinu lidí s konkrétním záměrem. Většinou jsou tyto akce pořádané pro zlepšení vztahů na pracovišti, z důvodu navození pozitivnější atmosféry a nalezení správné motivace k pracovní činnosti. V tomto případě budeme zkoumat dopad aktivity v konkrétní společnosti, procházející zásadní strukturální změnou. Jedná se o etablovanou, dlouhodobě stabilní, středně velkou společnost s vysokým podílem seniorních zaměstnanců, která se v pravidelně organizovaných průzkumech hodnocení zaměstnavatelů dlouhodobě umísťuje na předních příčkách.

Cílem bakalářské práce bude zjistit, jaký přínos má účelově realizovaná teambuildingová akce na efektivitu práce zaměstnanců v popsané společnosti.

První část této práce se bude zabývat teoretickými poznatky. V druhé části bude provedeno vyhodnocení dotazníků, z nich vyvozený závěr a formulace řešení uvedené problematiky.

1 TÝM A PRACOVNÍ SKUPINA

1.1 Definice týmu

Tým, je jasně definovaný celek kooperujících lidí s časově ohraničeným cílem, limitovanou velikostí, konkrétními rolemi a pravidly, s charakteristickým procesem práce. Podle Mohauptové (2005, s. 19) je v týmu definovaný typ práce a spolupráce, charakterizovaný následujícími rysy.

Principy týmové práce:

- je časově omezený projekt,
- počet členů je přibližně sedm,
- rovnoprávné postavení členů,
- vlastní, všemi respektovaná pravidla,
- jasně vymezené role a odpovědnosti,
- uvědomovaný společný cíl a sdílená vůle k dosažení tohoto cíle,
- jednoznačná a efektivní komunikace a účelné řešení konfliktů,
- schopnost reflexe a hodnocení procesu práce,
- klima důvěry a otevřenosti.

„Za těchto podmínek funguje tým optimálně. Ve skutečnosti to takto funguje zřídka.“ (Zahrádková, 2005, s. 19)

Efektivní tým je primární konkurenční výhodou pro podnik, což je v dnešním vysoce konkurenčním tržním prostředí požadovanou silnou stránkou. Týmová práce je v podstatě systematickou integrací snahy členů týmu při dosahování jednotného cíle (Bělohlávek, 2008, s. 11-12).

1.2 Definice pracovní skupiny

Pracovní skupina je skupina osob, kteří spolu pracují, ale nesplňují dostatečně podmínky statusu týmu. Pracovní skupina se tedy může stát týmem, ale nemusí. Nejedná se o kvalitu spolupráce, ale může to korespondovat např. s časovým rozpětím úkolu. Pracovní skupinou může být pracovní oddělení, vedení firmy nebo pracovní skupina složená z různých oddělení firmy. V praxi se pracovní skupina označuje jako tým, ale klíčový je styl práce. Rozdíl lze spatřovat v úrovni zapojení jednotlivců. Ve

skupině je každý člen zodpovědný za svoji část celkového výkonu. Nemusí se starat o výkon ostatních členů skupiny. Zahradková (2005, s. 20) definuje pracovní skupinu jako „skupinu lidí, kteří jsou spolu spojeni do pracovního celku náplní práce, při níž jsou na sobě závislí pracovní hierarchií nebo cílem práce“.

Lze shrnout, že pracovní skupina je typickou sociální skupinou, v jejíž rámci se zaměstnanci interagují, kooperují, žijí, navazují různé vazby, mají konflikty, řeší krizové situace, dosahují podnikových i svých cílů atd. Díky tomu se jedná o skupinu osob spjatých společnou aktivitou, interní strukturou sociálních rolí a jednotným vedením (Boháček, 2020, s. 88).

1.3 Tým a pracovní skupina

Podle Mohauptové (2005, s. 20) v týmu každý plní svoji roli určenou dle svých schopností a dovedností k maximálnímu užitku týmu. Pracovní skupinu definuje jako skupinu lidí, kteří spolu sdílejí náplň práce, v níž jsou na sobě závislí pracovní hierarchií nebo cílem práce. Autorka dále potvrzuje, že pracovní skupiny se mohou stát týmem, ale také nemusí. Dále se zde přiklání k názoru, že hlavní rozdíl mezi týmem a pracovní skupinou souvisí s časovým rozpětím úkolu.

Cejthamr a Dědina (2010, s. 62) ovšem stanovují, že častokrát je pracovní skupina a tým chápány jako synonyma, což je tedy mylným výkladem. Za pracovní skupinu autoři považují trvalejší struktury působící v určité oblasti dlouhodobě. Oproti tomu tým má zpravidla kratší trvání ukončené dovršením stanoveného cíle (např. návrhem nového výrobku). U obou uvedených identit hrají významnou roli vztahy mezi členy. Mají obdobné fáze vývoje, budují vlastní normy a standardy.

Zvláště ve firemním prostředí se týmem nazývá téměř jakékoli seskupení lidí. Hlavním kritériem je vzájemná pracovní závislost členů, jak je jejich práce provázána a jak intenzivní je spolupráce. Klíčový je i fakt, jak se členové týmu navzájem vnímají, zda jako celek, nebo jednotlivci, kteří byli k sobě přiřazeni (Mohauptová, 2013, s. 23).

Podle Hayesové je pracovní tým „skupina lidí zaměřených na úkol a pracujících koordinovaně“. (Hayes, 2005, s. 40)

Mají společný cíl a jsou si vědomi týmové práce. Každý člen týmu přispívá vlastní prací, která vychází z jeho znalostí a dovedností. V týmu se setkávají lidé s různými schopnostmi a dovednostmi a komunikují mezi sebou. Členové týmu vzájemně vědí, čím se každý člen týmu podílí na týmové práci. Jejich práce je koordinovaná, aby úkoly

mohly být plněny co nejefektivněji. Tým má společný úkol a každý člen týmu se svou prací přímo podílí na celém úkolu. Každý člen ovlivňuje práci ostatních členů. Zde se vytváří prostor, který dává vzniknout novým skupinovým normám. Tým vytváří vlastní skupinové normy, které vyjadřují nejdůležitější hodnoty skupiny. Autorka dále uvádí, že skupinové normy pomáhají skupině, aby mohla fungovat, případně ji pomáhají přežít v krizových situacích. Definují také přijatelné sociální chování a sdělují svým členům, čím pro ně skupina je. Naproti tomu pracovní skupina je skupina lidí, kteří jsou zaměnitelní a spolu pouze pracují (Hayes, 2005, s. 40, 43).

1.4 Jak vytvořit efektivní tým

Fundamentem pro budování efektivního týmu je jeho analýza. V první fázi je potřeba udělat kvalitní přípravu, analýzu, spočívající ve stanovení, jakého konkrétního jedince je do týmu potřeba. Např. se může jednat o požadované osobnostní rysy, specifické dovednosti a znalosti atd. Nezřídka se tento proces v praxi podceňuje a preferuje

se především odbornost a technické dovednosti. Primárním kritériem pro výběr jakéhokoli pracovníka, aby byl pro tým prospěšný, je jeho produktivita či pracovní výkonnost. Zaměstnance lze rozdělit dle výkonu např. na tahouny, vykonavače a brzdiče. Tahouni jsou největšími pracanty a jsou na špičce výkonnostního žebříčku. Naopak brzdiči jsou na pomyslném chvostu. Optimálně má být složen z tahounů a efektivních vykonavačů, kteří podávají stabilní průměrnou výkonnost (RetailNews, 2021).

Pro vytvoření a udržení efektivního týmu lze stanovit následujících pět podmínek:

- 1) Tým musí být opravdový, kdy jeho členové musí vědět, kdo do týmu patří a kdo ne, včetně nutnosti stanovení vůdce.
- 2) Tým potřebuje mít stanovený jasný cíl. Jeho členové tedy musejí vědět, co spolu mají vykonávat. Pokud vůdce neurčí jasný cíl, existuje riziko, že různí členové týmu budou usilovat o různé věci.
- 3) Efektivní tým vyžaduje funkční strukturu. Týmy, které nemají jasně definované úkoly, mají nevhodný počet nebo složení členů, vágní či nevyžadované normy chování, mají problémy.

- 4) Efektivní tým dále vyžaduje podpůrnou organizaci. Organizační kontext, včetně systému odměňování, systému lidských zdrojů a informačního systému, musí usnadňovat týmovou práci.
- 5) V neposlední řadě je nezbytné odborné koučování. Většina odborných koučů se soustředí na individuální výkon, což významně nezlepšuje týmovou práci.

Bělohlávek (2003, s. 15) za navazující signifikantní faktor pro úspěšné budování týmu uvádí skupinovou dynamiku. Pozornost by zde měla být věnována jak jednotlivcům, tak skupině jako jednomu komplexu, jejich vztahům, komunikaci a vývoji.

„Úspěšnost týmu záleží na zralosti a uvědomění lidí v týmu. Efektivní a zralé týmy nevznikají - rostou a vyvíjejí se ze skupin zráním, uvědomováním si toho co se v nich, kolem nich a mezi nimi děje a to vše se dostává do rovnováhy“. (Mohauptová, 2013, s. 25)

Price a Maier (2010, s. 148) efektivitu týmu přisuzují uvědomění, které povinnosti mají týmy zvládat, aby vzniklá kooperace dílčích členů byla opravdu účinná. Tým dle autorů musí vždy myslet na to, jak daný úkol lze dosáhnout, jak dále budovat tým a jak zohlednit individuální potřeby jednotlivých členů. Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2001, s. 56) naopak doplňují, že tým je úspěšný, dosáhne-li toho, co si naplánoval. Sdílejí-li všichni členové své cíle. Je sestaven z lidí, kteří se vzájemně doplňují svými znalostmi a schopnostmi. Členové jsou zaujatí pro cíl a pro to, jak cíle dosáhnout, navzájem se podporují a nápady ostatních dokážou přijmout a reagovat na ně. Práce se pro členy stává zábavou. Dobrý tým plní nároky svých klientů, v průběhu času se stává silnějším a podporuje růst svých členů. Ani nejlepší vůdce nemůže zaručit úspěch týmu.

Efektivita týmu naopak klesá vlivem následujících aspektů (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2001, s. 56):

- špatné vztahy,
- neschopnost se domluvit,
- úkol není vhodný pro více osob,
- příliš dobré vztahy,
- lenost.

Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2001, s. 60) ve své knize dospěli k zjištění, že co se stane na prvním setkání týmu, silně ovlivňuje způsob, jakým skupina funguje po zbytek jeho fungování. První minuty jakéhokoliv kontaktu jsou nejdůležitější, protože ty určují nejen směr skupiny, ale i vztahy mezi vůdcem a jejími členy a to, jaké normy chování jsou očekávány a vyžadovány. Každý člen přináší do úkolu své silné a slabé stránky, schopnosti a vědomosti. Důležité je využít toho, v čem jsou členové týmu dobří, a naopak si nechali poradit v oblastech, které příliš neovládají. Snažit se napodobovat jakýkoliv model vedení, není správné řešení, protože neexistuje jednotný správný model. Je spousta způsobů, jak vytvořit podmínky pro efektivnost, udržet si tyto příležitosti a umožnit týmu je využít. *„Nejlepší vůdce týmu je jako jazzový hráč - neustále improvizuje”*. (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2001, s. 60)

Sahay (2018, s. 87) k uvedenému dodává a potvrzuje, že efektivnost týmu tkví v jeho vedení, které musí být schopné budovat u členů důvěru.

2 ROLE

2.1 Role a týmové dovednosti

Rozdělení rolí podle způsobu interakce jedince se skupinou nevystihuje individuální osobnostní rysy nebo celkový osobností styl, ale popisuje, co se děje v průběhu jednání nebo činnosti skupiny. Aktuální situace týmu umožňuje jedinci přijmout jakoukoli roli vhodnou pro daný okamžik. Jedinec si může osvojit roli, která pro něj bude typická, ale může také přijímat jiné role podle toho, čím se skupina zabývá.

Výzkum rolí v pracovní skupině se přesunul ke konceptu týmové role. Pracovní skupinu tvoří lidé, kteří jsou v pracovním procesu v pravidelném kontaktu naproti tomu tým tvoří lidé, kteří mají zvláštní úkol a pracují společně na jeho splnění. Způsob interakce v týmu má sociální rozměry. Lidé dle Hayesové (2005) přizpůsobují své chování odborným vědomostem, osobním tendencím a též sociální situaci, ve které se ocitají.

Britský profesor M. Belbin navrhl soubor **osmi významných rolí**, které jsou podle něj jádrem efektivního rozhodování týmu. Jedná se o následující role: „**koordinátor, usměrňovač, inovátor, vyhodnocovač, realizátor, týmový pracovník, vyhledávač zdrojů, kompletovač, finišer**“ (Hayes, 2005, s. 55; Coneo, 2016). Podle Belbina tvoří úspěšné týmy směsice různých jedinců. V úspěšných týmech budou lidé hrát různé role a někteří lidé mohou hrát víc než jednu roli. Různé role mohou mít pro celkový úspěch nebo tým jako celek zásadní význam. Nově Belbin zařadil do souboru týmových rolí ještě roli **specialisty** (Coneo, 2016). Popis jednotlivých týmových rolí, jejich činností a rysů uvádí, že pro úspěšné fungování týmu je důležitá rovnováha dovedností potřebných ke splnění konkrétního úkolu. Odborné vědomosti, dovednosti potřebné k řešení problémů a rozhodování jsou stejně důležité jako schopnosti interpersonální interakce ve skupině. Dovednosti členů týmu se při práci vzájemně doplňují a mizí zde rozdíly v hierarchii.

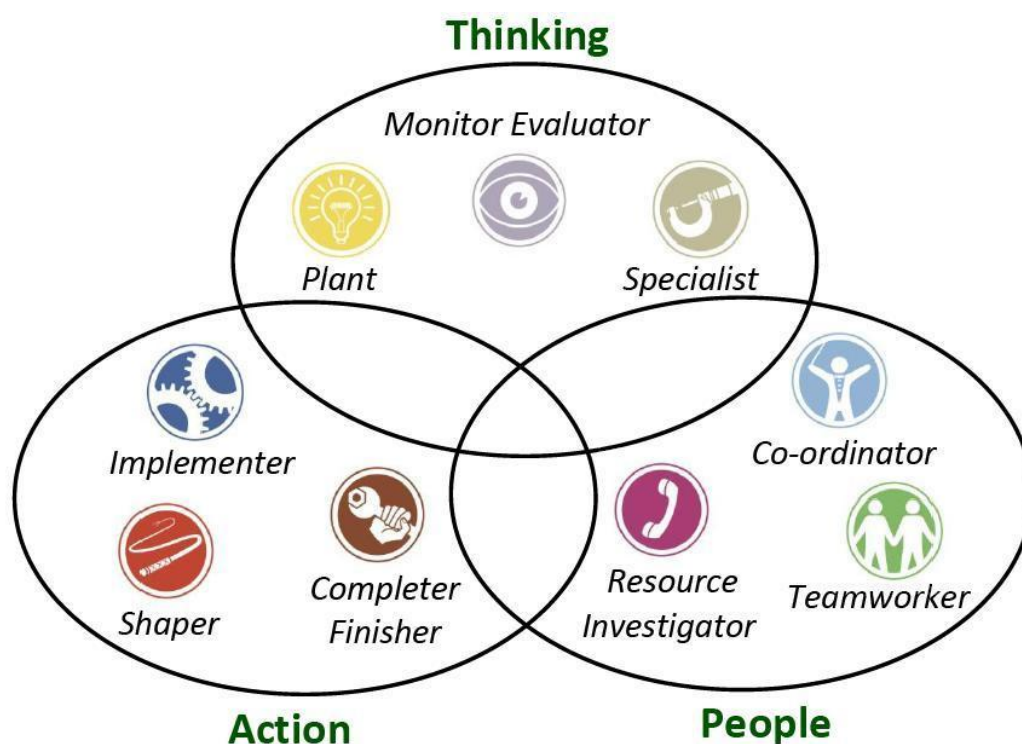
Ke splnění týmového úkolu přispívají všichni členové týmu (Hayes, 2005, s. 56).

V souvislosti s týmy se mluví o různých týmových rolích. Asi nejznámější klasifikací je typologie týmových rolí známého britského profesora Mereditha Belbina. Ten definuje týmovou roli jako „tendenci chovat se, přispívat a vzájemně reagovat na druhé lidi konkrétním způsobem“. Belbinův test dokáže pomoci uvědomit si přirozené

předpoklady pro konkrétní týmové role a také se vyhnout slabinám, které jsou s každou rolí spojeny. Tak jako každá pozitivní lidská vlastnost se ve svém extrému stává problematickou a získává výrazně negativní aspekty, i lidé inklinující k určitým týmovým rolím budou také náchylní k určitým slabinám. A na ty je dobré si dát pozor (ObjectGears, 2018).

Níže uvedený obrázek dělí týmové role na tři skupiny, orientované na myšlení, akci a lidi.

Obrázek 1: Skupiny týmových rolí



Zdroj: ObjectGears, 2018

Další zajímavý pohled nabízí následující dělení na tvůrce, vůdce, zaváděče, dokončovače a specialisty zobrazené včetně jejich deskripce v tabulce 1 této práce.

Tabulka 1: Dělení rolí a jejich popis

Typ	Typické vlastnosti	Silné stránky	Slabé stránky
Tvůrci			
Inovátor, myslitel, chrlič nápadů (Plant)	individualistický, přemýšlivý, neortodoxní, velmi inteligentní	Genialita, představitivost, intelekt, znalosti. Dokáže řešit náročné problémy. Cenný v počáteční fázi projektu (příprava).	Vysoko v oblacích, často nepřihlíží k praktickým detailům a k protokolu. Daleko víc se zajímá o velké a podstatné věci než o detaily a je opravdu schopen pohořet na detailech a dělat chyby z nedbalosti. Je velmi zaujatý vlastními myšlenkami na úkor efektivní komunikace. Věnuje příliš mnoho své tvůrčí energie nápadům, které ho zaujmou, ale které nesouvisí se zájmy a cíli týmu. Může těžko snášet kritiku vlastních nápadů, příliš se bránit a snadno trucovat, když tým jeho nápady pitvá nebo odmítne. Příliš mnoho inovátorů v projektovém týmu je kontraproduktivní – své návrhy řešení vnucují ostatním a vyvolávají mezi sebou spory.
Vyhledávač zdrojů (Resource Investigator)	extrovertní, nadšený, zvědavý, sdílný a hovorný	Schopnost navazovat styky s jinými lidmi a zkoumat cokoli nového, schopnost přijímat výzvy, objevuje příležitosti. Přináší do skupiny	Nedostatek vytrvalosti – jakmile prvotní zaujetí pomine, je vystaven nebezpečí ztráty pozornosti a zaujetí. Je nadměrně optimistický a někdy málo spolehlivý.

		informace zvenčí. Je to diplomat i obchodník, dokáže využít převzaté nápady, umí dobře komunikovat, klást otázky. Obvykle nejoblíbenější člen týmu – uvolněný, přátelský, pozitivní.	
Vůdci			
Koordinátor, šéf (Chairman)	klidný, sebejistý, ovládající se, zralý	Silný cit pro plán. Vyjasňuje cíle. Dává lidem dohromady, aby podpořil týmovou diskuzi. Je přirozený vůdce. Uvědomuje si nezbytnost využití kombinace schopností jednotlivých členů týmu co nejefektivnějším způsobem. To znamená, že on je tím, kdo určuje pravomoci a zodpovědnosti ostatních a kdo vidí mezery a snaží se je odstranit. Dovede dobře mluvit i naslouchat. Má přirozený respekt – neformální vedoucí. Je cenný při vedení projektového týmu s rozdílnými znalostmi a charakteristikami členů.	Přinejlepším průměrný v oblastech kreativity a intelektuálních schopností. Může se zdát, že manipuluje. Usnadňuje si osobní práci, alibismus. Možné střety s formovačem.

<p>Formovač, tvarovač, <i>rejža</i> (Shaper)</p>	<p>napružený, společenský, dynamický, vysoce motivovaný a energický, agresivní a tvrdohlavý extrovert</p>	<p>Nejsoutěživější týmová role. Přípravenost k zpochybňování strnulosti, neefektivity, sebeuspokojení nebo sebeklamu. Vyzývá k výkonu, je dynamický, prospívá mu tlak. Má průbojnost a odvahu překonávat překážky. Je plný energie, identifikuje myšlenky a nápady týmu, vytváří plány akcí, konkretizuje a často přispívá vlastními řešeními, o která se dokáže pohádat. Je to úkolový vedoucí. Obvykle nejefektivnější člen týmu.</p>	<p>Náchylnost k provokacím, podrážděnosti a netrpělivosti. Má sklony provokovat. Může urážet ostatní. Chce akci a chce ji hned. Je soutěživý, netoleruje neukázněnost, nepřesnost a nesystematické myšlení. Chybí mu mezilidské porozumění. Lidé mimo tým jej nejspíše hodnotí jako hrubého a neomaleného. I lidem v týmu hrozí, že je občas převálcuje, dokáže udělat v týmu nepříjemno, ale postrkuje věci kupředu.</p>
<p>Zaváděči</p>			
<p>Týmový pracovník, <i>pilná včelka</i>, stmelovač (Team Worker)</p>	<p>společensky orientovaný, mírný, citlivý, vnímavý a diplomatický</p>	<p>Schopnost reagovat na lidi a situace. Podpora týmového ducha. Naslouchá, buduje a odvrací třenice. Je hlídačem harmonických vztahů, nemá rád střety, proto urovnává vztahy mezi ostatními členy týmu. Dovede být diplomatický, má smysl pro humor, je velmi komunikativní.</p>	<p>Nerozhodnost a kolísavost v okamžiku krize. Snaží se vyhnout konfliktům za každou cenu.</p>

		Dobry poslouchac, vseobecně akceptovany člen tymu, byva velmi oblíben i jako vedoucí. Obvykle největší opora projektového tymu.	
Realizátor, studentý čumák (Company Worker)	konzervativní, svědomitý, předvídatelný	Organizační schopnosti, zdravý rozum, pracovitost, sebeovládání. Je disciplinovaný, spolehlivý, konzervativní v návyčích. Má schopnost činit praktické kroky a akce. Jeho silnou stránkou je tvorba organizačních plánů, je praktik. Je schopen dělat i to, co ho nebaví. Často dosáhne vysokých manažerských postů.	Nedostatek flexibility, nereaguje na neověřené a nové nápady. Nedostatek spontánnosti, přísnost.
Dokončovači			
Vyhodnocovač, kontrolor, rejpal (Monitor Evaluator)	Posuzování, uvážlivost, praktičnost, věcnost. Vážně založený, je stratég a má vysoké nároky. Vidí všechny možnosti. Má přesný úsudek. Je střízlivý	Posuzování, uvážlivost, praktičnost, věcnost. Vážně založený, je stratég a má vysoké nároky. Vidí všechny možnosti. Má přesný úsudek. Je střízlivý analytik a kritik, dovede vstřebávat a hodnotit materiály, zvažovat pro a proti, odvrátit tým od	Nedostatek inspirace nebo schopnosti motivovat ostatní. Obezřetná osobnost s vnitřní imunitou proti přílišnému nadšení – „nudný suchar“. Pomalejší v rozhodování, ale zřídka kdy se mýlí. Někdy je negativistický a příliš kritický.

	analytik a kritik, dovede vstřebávat a hodnotit materiály, zvažovat pro a proti, odvrátit tým od nesprávné cesty.	nesprávné cesty.	
Dotahovač (Completer, Finisher)	snaživý, ukázněný, pečlivý, svědomitý, úzkostný introvert, perfekcionista	Schopnost pokračovat a dotahovat věci do konce. Perfekcionismus. Hledá chyby a přehlédnutí. Plní termíny. Ovládá se a má silný charakter. Jeho neúnavný dohled je důležitým přínosem. Dotahovače je třeba si v týmu vážit.	Dělá si starosti i z drobností, nechota ponechat věci vlastnímu osudu. Má sklony přehnaně se strachovat. Neochotně nechává ostatní podílet se na své práci. Je netrpělivý a netolerantní vůči méně zodpovědným členům týmu. Když si nedá pozor, může se stát demoralizujícím škarohlídem s deprimujícím vlivem na ostatní členy týmu. Snadno ztratí přehled o celkových cílech a zabředne do detailů.
Specialisté			
Specialista, hvězda s hvězdnými manýry	extrovert s úzce vyhraněnými schopnostmi	Je cílevědomý, iniciativní a oddaný své profesi. Poskytuje vědomosti a dovednosti, které jsou vzácné. Do projektu je obvykle přizván k rozhodování – nezastupitelná role.	Přispívá pouze v úzké oblasti. Zaobírá se osobními speciálními zájmy. Má problémy v komunikaci, obvykle postrádá zájem o ostatní lidi a témata. Soustřeďuje se na rozšiřování svých znalostí a hájí své oblasti zájmu.

Aby tým dobře fungoval, musí mít předně jeho členové mezi sebou dobré vztahy. Měli by se dobře znát a otevřeně sdílet své slabé a silné stránky. A to jak z pohledu pracovní náplně, tak z pohledu týmových rolí. Není tedy jen podstatné, jak jeden člen týmu třídí požadavky zákazníka, další vyvíjí, jiný testuje, a jiný prezentuje zákazníkovi atd. Jde především o to, jakou koho hraje týmovou roli a jak přispívá k fungování týmu právě proto, aby jedna a jedna bylo víc než dva. Pokud lidé své týmové role vzájemně znají, mívají jeden pro druhého větší pochopení. Pokud někdo (často aniž si to uvědomuje) zastává roli, která mu nesedí a nutí se do ní, nemůže dobře fungovat, ztrácí motivaci a je frustrován. Pokud budete zastávat roli, která je pro vás vhodná, práce vás bude bavit a také tak nejlépe týmu prospějete. Všichni mohou zastávat více rolí současně a většinou to tak dělají. Proto běžně existují týmy, kde lze evidovat přesně devět lidí podle devíti výše uvedených rolí. Některé role má v týmu zastoupeny více lidmi a někteří lidé zastávají více rolí. Dobré týmy mají od čtyř do cca osmi lidí. Při čtyřech lidech již lze mít dobře pokryty všechny role a do osmi lidí nenastávají časté komunikační problémy, které při větším počtu lidí nabývají větších rozměrů. Někdy se může stát, že i v týmu o takové velikosti některá role není vůbec zastoupena. To může být vážný problém. Přestože v různých případech, mohou mít různé role různou váhu, obecně platí, že každá z rolí je důležitá a absence každé z nich může být pro váš tým kritická. Schopnost práce v týmu daná osobnostními charakteristikami je podle řady manažerů důležitější než odborná kvalifikace a v moderní době, kdy se vše zrychluje a lidé spolu mnohem více při práci interagují, to platí čím dál víc (ObjectGears, 2018).

2.2 Role ve skupině

Role přijaté ve skupině jsou zrcadlem toho, jaké role dotyčný člen skupiny obvykle hraje ve svém životě. Zejména lidé s osobnostní dispozicí k neurotickým poruchám mají tendenci stereotypně opakovat své role bez ohledu na jejich přiměřenost. Skupina si všímá, jakou roli, kdo ochotně přijímá. Měla by pak bezpečným a nehodnotícím způsobem pomoci každému jeho úlohu ve skupině rozpoznat a propojit s tím, co ze svého života zná. Jedním z úkolů skupinové psychoterapie je rozšiřování repertoárů rolí

jednotlivých klientů. Ne náhodou se na scéně objevuje oběť, trpitel, černá ovce, šašek nebo miláček, stejně jako obraz vůdce či svůdce, experta, kvaziterapeuta či komentátora a mnoho dalších rozmanitých rolí.

Nejnámější popis rolí ve skupině přinesla **morenovská sociometrie**. Jsou to dva vůdci, jeden uznávaný pro své schopnosti, rozumný a spolehlivý, druhý oblíbený a společenský (hvězda), a černá ovce, člověk nezajímavý, málo přitažlivý a nesympatický. Schindler (Kratochvíl, 1997) popsal čtyři pravidelně se vyskytující role: alfa (vůdce), beta (expert), gama (pasivní člen), omega (okrajový člen), k nimž přiřadil ještě roli protivníka „P“, symbolického reprezentanta nepřátelské skupiny.

2.3 Skupinová dynamika

6 fází skupinové dynamiky (Wikipedia, 2022):

- 1) starting = vznik,
- 2) forming = formování,
- 3) storming = bouření, krize,
- 4) norming = stabilizace,
- 5) performing = výkon/produktivita,
- 6) closing = uzavírání a refresh = oživení.

Odborníci na skupinovou práci, se při plánování jakékoliv intervence neobejdou bez znalosti skupinové dynamiky. Skupinové klima a procesy, které toto klima vyvolává, významně ovlivňují výsledky práce skupiny. Stanou-li se skupiny kohezními pozitivními jednotkami, mohou výrazně ovlivňovat své členy. Ulehčují dosahování cílů a podporují rozvoj vzájemně uspokojivých vztahů. Pokud není se skupinovými silami přiměřeně zacházeno, mohou vyústit v negativní efekty, jako je tlak na předčasná osobní odhalení nebo potlačování názorů. Pro udržení „života“ skupiny jsou důležité určité skupinové činnosti iniciované buď skupinovým pracovníkem, nebo samotnými členy. Do této oblasti patří např. to, jak jsou vztahy mezi členy užívány k podpoře a udržení skupiny. Jde o vyjadřování péče a zájmu o druhé, přijímání nových členů nebo překonávání napětí humorem. Cílové činnosti se soustřeďují na aktivity, které vedou k dosažení cílů, jako je vyjasnění individuálních úkolů a společného zaměření, ale také získávání nových dovedností potřebných na cestě k cíli. Dále se jedná o funkce hraniční nebo hraničně-územní, které souvisejí s vývojem a udržováním vztahů skupiny i jednotlivců, z nichž se skupina skládá, s odpovídajícími systémy a jedinci

mimo skupinu. Takto se uskutečňuje propojenost s okolím, vytváření podpůrných vztahů i proměňování sociálních podmínek. Skupinové činnosti spojené s udržováním skupiny, střežením její hranice

a s dosahováním cílů by měli v nejvyšší možné míře vykonávat sami členové. Skupinová dynamika je souhrn norem a interakcí, zahrnuje to, co probíhá uvnitř skupiny

i co přichází zvenčí (Schopler, Galinski, 1995; Nakladatelství Portál, 2003).

Do skupinové dynamiky jsou zahrnovány cíle a normy skupiny, koheze a tenze, vůdcovství, projekce minulých zkušeností a vztahů do aktuálních interakcí, tvorba podskupin, vztahy jedinců a skupiny a vývoj skupiny v čase (Kratochvíl, 1997; Nakladatelství Portál, 2003).

2.4 Cíle skupinové práce

Cíle skupinové terapie jsou formulovány různými autory odlišně. Matoušek (1986) je schematicky vystihuje třemi slovy: náhled, katarze a trénink. Pokud jich klient dosáhne, měly by být korigovány jeho minulé zkušenosti a mělo by dojít k jejich přetvoření. Cíle si formuluje sama skupina podle svého zaměření a složení. Může jít o vzájemnou podporu, poskytování informací, osobní růst, odstranění chorobných symptomů, přípravu na návrat do běžného života anebo, jak uvádí Kratochvíl (1978), pochopení vlastních maladaptivních vzorců chování, které je nezbytným krokem k jejich následné změně ve smyslu adekvátní sociální adaptace (Nakladatelství Portál, 2003).

2.5 Normy

Každá skupina má své normy, což jsou obvykle nepsaná pravidla vyjadřující, co je z hlediska skupiny správné a žádoucí, a co naopak není. Normy skupiny mají vliv na postoje a chování členů. Dodržování těchto norem skupina vyžaduje a své členy k jejich respektování tlačí. Jedná se např. o míru otevřenosti a aktivity ve skupinovém dění, ale také o pravidelnou účast na skupině a včasné příchody. Člen, který tato pravidla opakovaně porušuje, se dostává do role devianta. Deviant zpočátku dostává od skupiny značnou dávku zájmu a podpory, pokud však nereaguje změnou svého chování, dostává se na okraj skupiny a může být i vyloučen z jejího středu. Přítomnost devianta může

podpořit skupinovou kohezi (Kratochvíl, 1978), skupina se proti němu semkne, má v něm společného nepřítele (Nakladatelství Portál, 2003).

2.6 Soudržnost týmu

Koheze je soudržnost skupiny, pospolitost a vzájemnost, vytváří atmosféru přátelství a bezpečí. Znamená přitažlivost pro členy skupiny. Je to faktor stabilizující, bez něhož by skupina nemohla nejen pracovat, ale vlastně ani existovat. Naproti tomu tenze je faktorem dynamizujícím, provokujícím ke změně a nutícím členy skupiny pracovat i na nesnadných nebo nepříjemných úkolech. Dynamická rovnováha koheze a tenze je pro fungování skupiny zásadně důležitá. Přemíra koheze vede ke stagnaci vývoje skupiny, vede k nemístné spokojenosti a vytváří iluzi, že není třeba snažit se o změnu. Skupina přestává být léčebnou jednotkou a působí jen společensky. Kdyby naopak výrazně převážila tenze, atmosféra ve skupině by nedala prostor vzájemné důvěře a ohleduplnosti a narůstala by ostražitost a agresivita, zanikl by prostor pro otevírání osobně důležitých témat. Sílicí tenze vede členy i ke snahám ze skupiny uniknout (Nakladatelství Portál, 2003).

2.7 Synergie

Rovnice efektivity skupiny. Hlavní rozdíl mezi skupinou a týmem, je vznik specifické vlastnosti týmu – **synergie**.

Podle Mohauptové (2013, s. 28) je tým velice dobrý nástroj na řešení náročných úkolů, problémů, na hledání nových cest při projektovém stylu práce. Autorka dále stanovuje následující rovnice (Mohauptová, 2013, s. 28):

Rovnice efektivity skupiny: $1 + 1 = 2$ Dva lidé dělají práci za 2, ve spolupráci není přidaná hodnota. Každý si dělá své.

Rovnice efektivity týmu: $1 + 1 > 2$ Dva lidé dělají více práce než každý zvlášť. Vzájemné doplňování a využití talentů v týmu přináší přidanou hodnotu. Stoupá motivace a nasazení pro tým.

Rovnice neefektivního týmu: $1 + 1 < 2$? Dva lidé udělají méně práce, než když dělá každý zvlášť. Reálná nevýhoda snahy o spolupráci.

3 TEAMBUILDING

Tato kapitola popisuje vznik teambuildingových aktivit. Poukazuje na prvopočátky a popisuje modely výzkumných šetření tohoto fenoménu dnešní doby.

„Teambuilding a zážitkové učení jsou vhodné nástroje k cílenému rozvoji pracovních skupin“. (Zahrádková, 2003, str. 69)

Teambuildingové aktivity přinášejí na pracoviště hru. Hra je základní metodou učení a umožňuje týmu naučit se společnému způsobu myšlení (Peragine, 2007, s. 39).

3.1 Definice teambuildingu

Teambuilding je všeobecný výraz pro různé druhy aktivit, které se využívají ke zlepšení společenských vztahů a vymezují role v rámci týmu při plnění společných úkolů. Liší se od termínu „výcvik“, který je orientován na zlepšení zdatnosti a méně již na mezilidské vztahy. Teambuilding se ve svém původním významu zabýval budováním týmu. Konkrétně se zaměřoval na rozvoj spolupráce, zvládnání nových náročných situací, efektivní práci a komunikaci v přímém spojení s rozborem a uvědoměním si fungování skupiny a plánováním změn, s cílem zvýšit efektivitu týmu (Zahrádková, 2005, s. 21).

Dle Vetešky (2016, s. 121) je podnikové neboli firemní vzdělávání, souhrn vzdělávacích aktivit se záměrem doplnit, rozšířit, prohloubit a zvýšit nebo modifikovat kvalifikační strukturu pracovníků. Podnikové vzdělávání pomáhá začleňovat pracovníky na adekvátní pozice, tvořit týmy, poskytuje profesní rozvoj a rozvíjí zdravé vztahy na pracovišti.

Firemní vzdělávání vychází z poznatku, že lidské zdroje jsou základní a unikátní jednotkou ve fungování organizace. Vzdělávání je stejně jako teambuilding založené na znalosti potřeb a vymezování cílů (Veteška, 2016, s. 121).

3.2 Základ teambuildingu a jeho historie

Mnoho teambuildingových akcí je zaměřeno na odhalení a identifikaci mezilidských problémů v rámci určité skupiny. V nastaveném čase jsou určité aktivity zamýšleny ke zlepšení výkonu v týmovém prostředí.

Teambuilding je jedním ze základů rozvoje organizací, který může být aplikován např. na sportovní týmy, školní třídy, vojenské útvary nebo letecké posádky. Přesná definice teambuildingu zahrnuje následující parametry (Wikipedia, 2021):

- společný „tah na branku“,
- vytváření efektivních pracovních vztahů,
- snižování pochybností rolí jednotlivých členů týmu,
- hledání řešení problémů v rámci týmu.

Teambuilding je jednou z nejrozšířenějších aktivit týmového rozvoje v rámci různých organizací (Wikipedia, 2021).

Koncept pracovního týmu se objevil na základě série studií Hawthorne provedených v letech 1927 až 1932 ve Western Electric Hawthorne Works v Cicero v Illinois. Tyto Hawthornovy experimenty byly provedeny harvardským profesorem Eltonem Mayem, aby prozkoumal vliv pracovního prostředí na produktivitu. Jedním z nejdůležitějších zjištění byl pocit skupinové identity, pocit sociální podpory a soudržnosti, který přichází se zvýšenou interakcí pracovníků, což vede ke zlepšení produktivity.

V roce 1980 se výzkumníci začali zaměřovat na **multikulturní teambuilding**. Podle McCorcle (1982) teambuilding v takových situacích zmírňuje napětí mezi vnějšími rozdíly a interním rozvojem týmu. Jak to definoval Dyer (1984), v tomto nastavení bylo budování týmu „nepřetržitým úsilím o monitorování schopnosti týmu implementovat akce určené ke zlepšení výkonnosti týmu“. Zkušený konzultant (Dyer, 1987) zjistil, že efektivní tým má jasné celkové cíle a odpovídající zdroje, vedení a kvalifikaci členů k jejich dosažení.

„Vzhledem k tomu, že mezikulturní týmy přinášejí větší rozmanitost, tyto týmy mají kombinované dovednosti, které žádný jednotlivec nemá“. (Doyle, 1991)

Podle jeho studie je třeba při vývoji teambuildingové aktivity zvážit několik faktorů, které vysvětlují jednotlivé role časové osy, zaměření, struktury a sledování projektu. Na závěr tvrdí, že aby byl team-buildingový trénink účinný při zlepšování výkonnosti, musí být začleněn do tréninku dovedností.

Podobně Huang et al. (1998) diskutuje základní prvky, které týmy potřebují k efektivní práci: společná identita nebo cíl, struktura, vzájemná závislost a historie.

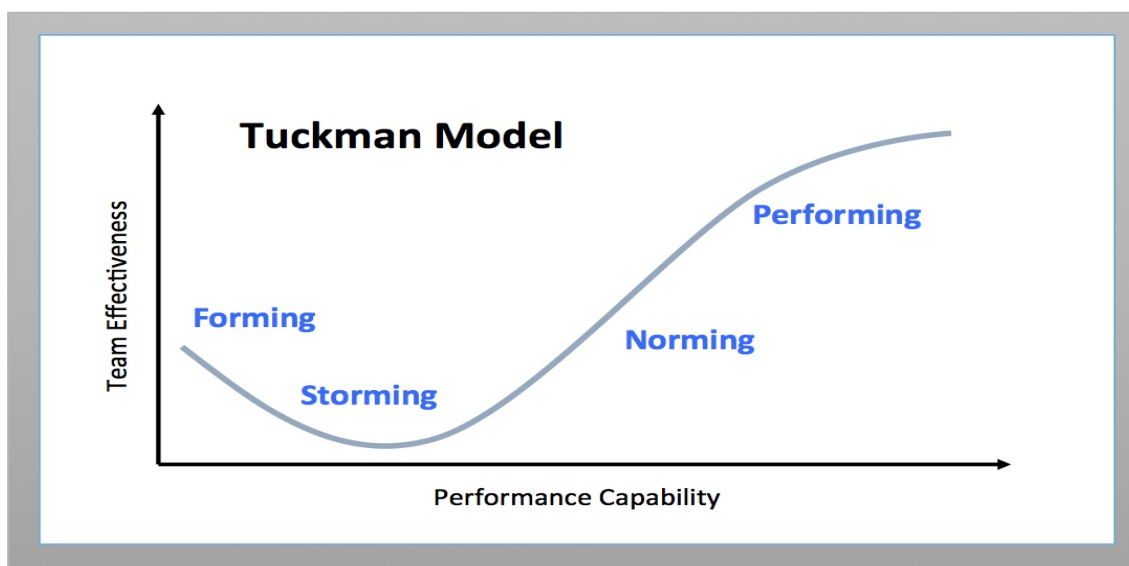
Podle těchto výzkumníků tyto základní prvky tvoří společný základ a cíle, které pomohou členům spojit se a rozvíjet důvěru a vytvářet vzájemnou závislost týmu. Tento pocit jednoty lze dosáhnout zdůrazněním týmových tréninkových aktivit pro zvýšení komunikace v rámci kulturně rozmanitých týmů.

Biech (2001) tvrdí, že výhody týmů s různými funkcemi zahrnují rozmanité nápady a rozhodnutí a vysoce kvalitní výstupy díky lepšímu porozumění různým perspektivám, což zvyšuje úspěch společnosti. Tyto výhody převažují nad takovými nevýhodami, jako je čas potřebný k dosažení rozhodnutí, neshody a osobní konflikty, zejména pokud jsou tyto negativa řešeny efektivním týmovým tréninkem.

Podle McLaughlina a Peysera (2004), kteří analyzovali **Tuckmanův model** rozvoje skupiny (Tuckman, 1965), vývoj skupiny zahrnuje pět fází (Kumar, 2020):

1. formování = tato fáze se týká první schůzky týmu,
2. storming = v této fázi vývoje se členové týmu zabývají svými rozdíly v komunikačních stylech, kultuře, osobních agendách a perspektivách,
3. normování = během této fáze usazování se lidé začínají identifikovat jako skupina a učí se efektivně spolupracovat,
4. výkonnost = v této fázi jsou skupiny vysoce produktivní, schopné efektivně diagnostikovat a řešit problémy a činit společná rozhodnutí,
5. odročení = toto je poslední fáze teambuildingu, ve které týmy dosáhnou uzavření a přechodu zpět na pracoviště.

Obrázek 2: Tuckmanův model



Právě v prvních třech fázích jsou teambuildingové aktivity nejproduktivnější při zvyšování schopnosti členů efektivně spolupracovat.

3.3 Postup v rámci plánování teambuildingu

Postup plánování teambuildingu lze vymezit do následujících kroků (Wikipedia, 2021):

- **Nastavení cíle**

Teambuilding zdůrazňuje důležitost jasných úkolů a individuálních a týmových cílů. Členové týmu se stávají součástí skupiny, ve které plánují způsoby, jak jasně vymezit úspěch či nezdár a dosáhnout cíle, úmyslem čehož je posílit motivaci a zaměřit se na cit pro společnost, které jsou jeho součástí. Pomocí identifikace specifických výstupů a testů zaměřujících se na zlepšení výkonnosti tak, aby si týmy mohli změřit svůj pokrok. Mnoho organizací projednává celkové výsledky přímo s týmem za účasti managementu.

- **Vymezení rolí**

Teambuilding klade důraz na zlepšení chápání členů týmu jejich vlastních i ostatních příslušných rolí a povinností za účelem snížení pochybností a vypěstování pochopení důležitosti plnění aktivit s cílem zaměřeným na určení a přizpůsobení se daným rolím. Zároveň také podtrhuje vzájemnou závislost a význam jednotlivých členů, kde se každý soustředí na svou vlastní roli a podílí se na úspěchu celého týmu.

- **Řešení problému**

Teambuilding také klade důraz na rozpoznání hlavních problémů v rámci týmu a týmové spolupráci při jejich celkovém řešení. To může obsahovat dodatečnou výhodu, co se týče zvýšeného kritického uvažování.

- **Mezilidské vztahy**

Teambuilding v neposlední řadě klade důraz na zlepšení dovedností v rámci týmu, jako např. vzájemná podpora, komunikace a společné sdílení všeho potřebného. Týmy, ve kterých se projevuje méně konfliktů, obecně fungují mnohem efektivněji než ostatní. Obratnost při konverzaci vede k prohloubení vzájemné důvěry a otevřené komunikaci mezi jednotlivými členy týmu.

3.4 Zážitkové učení

Základem zážitkového učení jsou aktivity, jejich prostřednictvím člověk získává zážitky. Je založeno na osobní aktivitě jedince, primární je jeho zážitek, vznikající při řešení nejrůznějších úkolů, reálných i modelových. Následnou reflexí se zážitek transformuje do podoby v praxi využitelné zkušenosti. Co si však máme představit pod pojmem zážitek? Hartl a Hartlová zážitek popisují jako každý duševní jev, který jedinec prožívá (vnímání, myšlení, představivost). Vždy je to jev vnitřní, subjektivní, citově provázaný, je zdrojem osobní zkušenosti, hromadí se po celý život a skládá jedinečné duševní bohatství každého člověka. (Zahrádková, 2005, s. 132)

Velmi často se však v odborné literatuře setkáváme s pojmem prožitek. Někteří autoři tyto dva pojmy rozlišují, avšak například v anglickém jazyce je pro oba tyto české pojmy jeden výraz: experience. Hartl a Hartlová, u slova prožitek odkazují na pojem prožívání, výchova prožitkem. Přičemž výchova prožitkem je uskutečňována prostřednictvím programů spojených s fyzicky náročnou činností a určitou mírou rizika, umožňuje rozvoj sebepojetí, sociálních vztahů a vztahů k přírodě, proto kromě fyzického výkonu obvykle zahrnují sebereflexi, reflexi sociální interakce a pozorování prostředí. (Hartl, Hartlová, 2000, s. 701)

Kirchner slovo prožít, rozkládá na předponu „pro“ a vlastní základ slova „žít“. Přičemž předpona „pro“ dává celému slovu „prožít“ význam „aktivní“, s hodnotou emočního náboje. Prožitou skutečností je člověk „bohatší“ o vnitřní statek. Prožitek tak vzniká z rozdílů vnitřní a vnější reality. Slovo zážitek má obecnější a nadřazenější význam a postavení. V základu tohoto slova najdeme dvě části – předponu „za“ a slovo „žít“. Předpona „za“ dává celému slovu „zážitek“ význam uceleného, celistvého, přesahujícího. Zážitek proto čerpá z proudu prožitků. Zážitek tak v sobě obsahuje současně uskutečněné prožitky a zvnitřněné zkušenosti. Slovo zážitek tak považuje za slovo nadřazené. Prožitek tedy pro nás spíše vystihuje aktivitu prožívání, než jeho pasivitu. Jestliže se však k tomuto prožitku vracíme v minulosti, jeví se nám vhodné označení jako zážitek – něco, co jsem prožil, zkusil, viděl, slyšel, držel, mám v sobě jako zvnitřněnou zkušenost. (Kirchner, 2009, s. 25.)

Slovem prožitek bychom rádi akcentovali více aktivitu než pasivitu prožívání a především jeho přítomnostní charakter. Pro okamžik přítomné aktivity (tělesné i

myšlenkové) tedy vyhradzujeme slovo prožitek (a proto také praktické působení jako „výchovu prožitkem“). Jestliže však tento prožitek uplyne do minulosti a my se k němu vracíme, můžeme ho označit jako zážitek a teoretické postizení oboru jako „zážitková pedagogika“.

Prožitek má některé charakteristické znaky a těmi jsou:

- nenahraditelnost, zaměřuje se na jednotlivou, jedinečnou událost, ohraničenou prostorově i časově,
- jedinečnost – spočívá v nemožnosti zaměnit jeden prožitek za druhý,
- individuálnost – každý prožívá danou událost jinak, podle svého, na základě individuálně rozvinutých složek osobnosti,
- intencionálnost – prožitek je neoddělitelný od svého „obsahu“, sounáležitost prožívajícího jedince a prožívané události,
- nepřenositelnost – z jednoho člověka na druhého,
- komplexnost – nemožnost zúžení prožívání pouze na racionální či emocionální, psychosomatická jednota je podmínkou pro získání silné prožitkovosti.

Cílem výchovy prožitkem je získání určité trvalejší podoby prožité události, jejíž výsledky můžeme uplatnit i v jiných situacích. Tuto formu můžeme pak nazývat zkušeností. A tak se nám do popředí dostává třetí slovo používané ve spojení se zážitkovým učením a to je právě slovo zkušenost. Pokud se opět podíváme do psychologického slovníku, najdeme pod slovem zkušenost vysvětlení, že se jedná o „hlavní a prvotní zdroj poznatků člověka o světě, vznikající během jeho praktické činnosti“. Palán pod pojmem zkušenost rozumí „proces získávání poznatků o okolním světě prostřednictvím smyslů (i mimosmyslově – prožitky), sociálním stykem a praktickou činností“. A tak se dostáváme k podstatě zážitkového učení – je totiž založeno na aktivním získávání poznatků, prožitků - zážitků, které člověk při správném zpětném uvědomění si je schopen přeměnit na vlastní zkušenosti. Při tomto procesu je zapojeno mnoho lidských smyslů. „Zážitek právě tím, že angažuje všechny mohutnosti, od smyslů, vůle až po fantazii, zanechává velmi výraznou paměťovou stopu a ta je dokonce, možné říci, uchována 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 v pohodě naučí“. Úplným základem zážitkových akcí je tedy aktivní trávení volného času a aktivní zapojení účastníků do programu – nejedná se pouze o pasivní přijímání komerčně

naservírované zábavy. Zážitkové akce pomáhají budovat skupiny a pevné vztahy, lidé zažívají situace, kde jsou nuceni spolupracovat s ostatními. Zážitkové akce se konají v přírodě, jsou plné pohybu, poskytují účastníkům často vytržení ze stereotypu, zastavení se v běhu všedních dní, prostor pro zamyšlení se nad životem.

Zážitkové akce dávají lidem poznat vlastní schopnosti, ukazují možnosti, vedou k odpovědnosti – za sebe i za svět. Další přínos zážitkového učení spočívá i v tom, že vedle odborných vědomostí přináší i dva druhy poznatků. Přirozenou formou seznamuje účastníky vzdělávací akce s principy projektového řízení (zadané úkoly jsou většinou řešeny skupinou – řešitelským týmem, ne pouze samostatným účastníkem) a zároveň generuje i zkušenosti sociální, vyplývající ze spolupráce v řešitelském týmu. Obě dvě zkušenosti jsou nepostradatelné pro efektivní budoucí fungování každého jedince v pracovním životě. vzděláváním. (Hartl, Hartlová, 2000, s.703)

Nejdůležitější znaky, které by měla zážitková akce splňovat, tak aby byla opravdu přínosná pro vzdělávání.

Jedná se tedy o:

- akci – jde o časově uzavřenou událost, která probíhá bez přerušení,
- zážitek – důležitou součástí programu jsou zážitky, dobrodružství, netradiční činnosti, které se rozebírají prostřednictvím řízené zpětné vazby (reflexe),
- instruktory – akce je předem připravená týmem instruktorů,
- účastníky – přesně vymezená skupina osob, většinou je jich méně než třicet, během pobytu vytvářejí soudržnou skupinu,
- prostředí – jedná se o aktivity v přírodě nebo v jiném zajímavém prostředí, -
- program – přesně připraven pro účastníky tak, aby splňoval zvolené cíle, organizovaný instruktory,
- pestrost – program je pestrý, poskytuje různé druhy aktivit (pohyb, tvorba, vzdělávání), -
- atmosféru – akce má silnou atmosféru, účastníci zažívají tajemno, romantiku, překvapení.

Výše uvedené znaky jsou typické pro české prostředí, kde se při zážitkovém vzdělávání vychází ze zážitkové pedagogiky, kde jsou důležitými znaky prožitek, zážitek, zkušenost. V cíleně plánovaných a uvedených situacích, celý proces je evaluován a zpracováván se snahou dosáhnout co největšího rozvojového potenciálu. Cílem pojetí

zážitkové pedagogiky je rozvoj jedince, rozvoj jeho osobnosti v nejrůznějších dimenzích a aspektech. (Pelánek, 2008, s. 11)

3.5 Zážitková pedagogika

Zážitková pedagogika je vyvíjející se metoda, která obsahuje fyzicky a psychicky náročné činnosti. Jedince v každém věku motivují k nejvyšší možné úrovni využití jeho pohybových a mentálních schopností a probíhají převážně v přirozeném prostředí. Zážitková pedagogika se neustále vyvíjí, první zmínky nacházíme už v devadesátých letech minulého století, kdy jsou vymezeny první principy zážitkově pedagogických prostředků. Jedná o následující: získávání bezprostřední zkušenosti, získané zkušenosti nejsou odtrženy od reality, prožitá zkušenost bývá zvnitřněná a prohloubena, nové zkušenosti mají „charakter vážnosti“, vliv působení skupiny (předpoklad učení se sociálnímu chování a možnost rozšíření individuálního obzoru srovnáním sebe sama s ostatními), možnost získání limitních zkušeností, odlišení od nabídky ryzích extrémních dobrodružství.

Pojmu zážitková pedagogika se velmi podrobně věnoval i Jirásek, který pod označením zážitková pedagogika rozumí „teoretické postavení a analýzu takových výchovných procesů, které pracují s navazováním, rozborem a reflexí prožitkových událostí za účelem získání zkušeností přenositelných do dalšího života. Cíle takových výchovných procesů mohou být vytyčovány a dosahovány v různorodém prostředí (školním i mimoškolním, přírodním i kulturním), v rozmanitých sociálních skupinách (diferencovaných věkem, sociálním statusem, profesním postavením či dalšími demografickými faktory) a naplňovány nejrůznějšími prostředky (hrami všech typů, modelovými situacemi, tvořivostní a dramatickými dílnami, besedami a diskuzemi, fyzicky i psychicky náročnými výzvami, sebepoznávací k týmové spolupráci směřujícími aktivitami“. Zároveň však Jirásek upozorňuje na to, že pro zážitkovou pedagogiku je prožitek vždy pouhým prostředkem, nikoliv cílem.

Cílem pro ni zůstává starořecký výchovný ideál, všestranný rozvoj k harmonii směřující osobnosti. (Jirásek, 2004, s. 14)

Aktivitu zdůrazňuje i Hanuš s Chytilovou, kteří píší, že „zážitkově pedagogické zásahy se pokoušejí v jedinci i skupině probouzet, vytvořit a sytit vnitřní struktury

„aktivního postoje“, čímž je míněna pohotovost, potřeba pouštět se do aktivního konání, činnosti, podnikání (intelektového, psychického, fyzického). Záleží jen na orientaci, hloubce, směru a způsobu motivace a zpětné vazby, použitých výrazových prostředcích, celkové emoční bilanci a dramaturgickém pojetí, aby šlo o činnost vpravdě pozitivní, výchovně účelnou, zkušenostně bohatou, hodnotově přínosnou, osobnostně rozvíjející – výchovu pro život“. Shodují se tedy s Jiráskem, že je vhodné, pokud má zážitková pedagogika „přesah“ do celého života jedince. Hanuš a Chytilová také popisují typické znaky zážitkové pedagogiky.

Jedná se o tyto prvky: - zakotvení prožitku do jeho širších souvislostí, - znalost a analýza cílů navozených situací, - cílené vyvolání záměrného prožitku, - zpracování prožitku, - převedení do zkušenosti. Obdobným způsobem Jirásek odlišuje zážitkovou pedagogiku od ne pedagogických aktivit tím, že konstatuje, že pro zážitkovou pedagogiku je typické zakotvení prožitku do širších souvislostí. Tedy nejen vyvolání prožitku, ale především znalost cílů navozených prožitkových situací, zpracování prožitku a jeho převedení do zkušenosti, která může být opětovně využita. Zážitkové vzdělávání tedy představuje zapojení celého člověka (fyzicky, intelektuálně a emočně) i jeho předchozích zkušeností, jedná se tedy o komplexní proces, který v sobě slučuje zážitek, vnímavost, poznání, chování.

Zážitková metoda nachází své uplatnění i v andragogice. Pokud se vrátíme k vymezení rozdílů mezi „klasickým vzděláváním“ a „zážitkovým učením“, najdeme charakteristické znaky, které jsou typické pro andragogiku a které pro pedagogiku. (Jirásek, 2004, s. 13)

Klasické vzdělávání je více podobné pedagogice, kdežto zážitkové učení, které akcentuje aktivní přístup jedince, je více typické pro andragogiku. Beneš právě aktivitu a zážitkovou metodu zmiňuje i v souvislosti s rozvojem andragogiky. „Šíře a variabilita andragogických situací a pestrost andragogických povolání vede i k pestřejší paletě didaktických a metodických přístupů. Jako příklad může sloužit důraz na sebeřízené učení nebo na learning by doing. Nutno dodat, že andragogika převzala mnoho metod z reformní pedagogiky (např. projektové učení, zážitková metoda) a jiných pedagogických inovací“. Ve své stati zmiňuje pojem zážitková andragogika. Zároveň však dodávají, že pojem zážitková andragogika se příliš ve vědním oboru andragogika ani v andragogické praxi používá, ačkoliv zážitkové metody jsou při výchově a

vzdělávání dospělých běžně používány. Zážitekovou andragogiku pak charakterizují jako prostředek, souhrn metod, které se prostřednictvím androdidaktiky stávají účinným nástrojem při rozvíjení dospělých, jejich myšlení, filozofických a etických postojů, zvnitřněných a osvojených prostřednictvím modelování a v edukaci uplatňovaných metod prožívání různorodých situací, které se vztahují k probíraným tématům. Východiska pro prožitkovou pedagogiku se formovala od poloviny 20. století. Základním východiskem se stala teorie, podle které se lidé nejlépe učí z vlastních zkušeností, pokud ty nejsou destruktivního charakteru a je jim zpětně dobře porozuměno. V 80. letech na základě této teorie formuloval Kolb cyklus učení. (Hanuš, Chytilová, 2009, s. 17-18)

3.6 Efektivita teambuildingové akce

Efektivita teambuildingu se značně liší. Nejúčinnější výkony se vyskytují tehdy, kdy členové týmu jsou nezávislí, chytrí a zkušení a kdy vedení organizace se aktivně podílí na sestavení a vlastní podpoře týmu. Efektivní teambuilding se zaměřuje na vědomí jedinců o cílech celého týmu. Týmy musí fungovat tak, aby vyvíjely role, postupy a dosáhli cíle. Snahy strategie teambuildingu na všech čtyřech přístupech s rozpětím důvěryhodnosti 10–90 %. Je vědecky prokázáno, že teambuilding má pozitivní dopad na efektivitu týmu. Dále vyšlo najevo, že nastavení cílů a vyjasnění rolí mají vliv na poznávací, emocionální, procesní a výkonnostní výsledky. Nejúčinnější dopad měly na emocionální a procesní výsledky, což znamená, že teambuilding může pomoci zvýhodnit týmy, které procházejí problémy s negativními pocity, jako je např. nedostatek soudržnosti nebo důvěry. Také může pomoci týmům, které trpí procesními problémy, jako např. nedostatek vyjasnění rolí. Stanovení cílů a vyjasnění rolí má významnou roli, protože zvyšuje motivaci, snižuje konflikt a pomáhá nastavovat motivaci pro jednotlivé cíle. Ukazuje se, že týmy o deseti a více členech mají z teambuildingu největší užitek.

Je to přičítáno skutečnosti, že větší týmy, obecně řečeno, mají větší zdroj poznání a dalších schopností než menší týmy. Virtuální pracovní místa a hranice napříč organizacemi – jednotlivci v organizacích, kteří nejsou fyzicky na stejné úrovni, spolu spolupracují stoupající mírou. Pro členy týmu je typické, že nejsou schopni vytvořit skutečné vztahy s ostatními členy týmu. Komunikace tváří v tvář je velmi důležitá

k vytvoření funkčního týmového prostředí. Kontakt tváří v tvář je klíčem k vytvoření důvěry. (Wikipedia, 2021)

PRAKTICKÁ ČÁST

Motivací k výběru výzkumného cíle za téma bakalářské práce se stala osobní zkušenost autorky s absolvováním teambuildingové aktivity v několika firmách a zamyšlením se nad efektem jejich dopadu. Výzkumným nástrojem byla zvolena metoda dotazníku, z jejichž výstupu bude vyhodnocen výsledný efekt.

4 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ

4.1 Vymezení výzkumného cíle

Za výzkumný cíl autorka stanovila zjištění, zda realizovaná aktivita skutečně přináší plánovaný efekt v požadované cílové skupině.

4.2 Specifikace cílové skupiny respondentů

Autorka konstatuje, že dotazníkový průzkum lze zaměřit na 3 různé cílové skupiny, a to buď na HR, nebo na vedení, nebo na zaměstnance.

Hodnocení vedením vychází většinou z jejich osobního pozorování průběhu teambuildingu, pakliže se jej též zúčastní, a poté z nějaké formy zpětné vazby, kterou si vyžádají od zaměstnanců. Zaměstnanci si však dobře uvědomují, že tato aktivita má v očích manažerů i HR splnit nějaké cíle, proto jejich zpětná vazba směrem k vedení a HR, stejně tak jako jejich samotný přístup k teambuildingu v době jeho realizace, často není zcela objektivní.

HR je většinou organizátor či spoluorganizátor těchto aktivit společně s vedením, případně jejich zadavatel externí agentuře. Zpětná vazba od HR tudíž bude spíše hodnotit procesní průběh teambuildingu a splnění všech zadaných bodů, a rovněž bude zatížena podobnou pozitivní chybou jako v případě zpětné vazby vedení, a to ze stejných důvodů.

Naproti tomu zaměstnanci jsou ti, pro které je teambuilding primárně určen (na které je zaměřen), a právě u této skupiny má přinést kýžený efekt. A protože teambuildingové aktivity se ve firmách velmi často organizují účelově v situacích, kdy z nějakého důvodu dochází k rozčarování či ztrátě motivace zaměstnanců, je velmi důležité znát skutečný dopad teambuildingu právě na ně. V rámci výzkumu byli osloveni pouze zaměstnanci, kteří již teambuilding absolvovali.

4.3 Výzkumné otázky

Na základě stanovených cílů byly sestaveny výzkumné otázky.

1. Vnímají respondenti teambuildingové akce za přínosné?
2. Mají teambuildingové akce dopad na sebereflexi respondentů?
3. Je zjišťována, dále analyzována a následně implementována do praxe zpětná vazba?

4.4 Hypotézy

Hypotézy byly stanoveny na základě výzkumných otázek.

H1 Účastníci teambuildingových akcí dosahují vyšší sebereflexe.

Z výsledků šetření je zřejmé, že zaměstnanci právě prožitou teambuildingovou akcí nabývají novou zkušenost, která je ve velké míře posouvá kupředu. Tento aspekt se následně zpravidla může pozitivně projevit v jejich podávaných výkonech.

H2 Pod vlivem společně prožité teambuildingové aktivity jsou vztahy na pracovišti výrazně lepší než před účastí na této akci.

Teambuildingové akce jsou mnohdy vytvářeny z důvodu zlepšení vztahů na pracovišti. Zaměstnanci je velké míře vnímají pozitivně a na tyto společné aktivity se těší. Tato hypotéza byla šetřením potvrzena.

H3 Na základě zpětné vazby zaměstnanců dochází k vytvoření nových pracovních cílů.

Z výsledku šetření je naplánovaná teambuildingová aktivita ať už interně nebo externí agenturou vnímána pozitivně ze strany zaměstnanců. Tato hypotéza bohužel nebyla potvrzena, z šetření vyplývá, že se dále zaměstnavatel o naplnění podstaty nezajímá a nadále jej nikam neposouvá.

4.5 Výzkumný vzorek

Zvolený výzkumný vzorek byl směřován zaměstnancům, kteří mají historicky osobní zkušenost s teambuildingovými aktivitami. Ze 110 oslovených, celkem 60 dotazník vyplnilo. Respondenti byli z oblasti Sales, HR, Marketing.

4.6 Výzkumná technika

Zvolenou výzkumnou technikou bylo rozeslání dotazníku.

4.7 Výzkumné otázky výsledek

Zúčastnilo se 60 respondentů, téměř 77 % z nich ve věkové kategorii od 30 -50 let věku, genderově vyvážené s minimální převahou ženské populace a profesní zkušeností téměř 55 % od 11 do 25 let. Největší počet respondentů byl v oblasti prodeje a převážně manažerské pozice (31,7%) a z ostatních, blíže nespecifikovaných (38 %). Zaměstnanci upřednostňují ve velké většině sportovní outdoorové aktivity. Dalšími v pořadí upřednostňovanými aktivitami můžeme zmínit zážitkové (26,7 %) a vzdělávací (11,7 %).Velkým potěšením výzkumného šetření bylo zjištění, že zaměstnanci vnímají teambuilding z téměř 87% pozitivně a chápají ho jako přínosný (88, 3 %). Jsou také přesvědčeni, že vede k posílení vztahů na pracovišti. Dokonce ani rozdílné povahové rysy jedinců v této činnosti nejsou vnímány záporně, jelikož z nich mají zaměstnanci možnost vidět problematiku dané věci i jinýma očima.Z analýzy také vyplývá, že ač je zpětná vazba téměř z 62% zjišťována a následně analyzována (53,3 %), nebývá bohužel úplně implementována v praxi a tudíž z pohledu autorky ztrácí efekt.

4.7.1 Otázky dotazníku

1. věk,
2. pohlaví,
3. délka profesní zkušenosti,
4. v jakém oddělení firmy pracují,
5. na jaké pozici ve firmě pracují,
6. vnímaný přínos teambuildingových akcí,
7. co je motivuje k účasti na teambuildingu,
8. jaký mají tyto akce vliv na sebereflexi respondentů,
9. zda je po akcích zjišťována zpětná vazba,
10. zda je zpětná vazba dále analyzována,
11. zda jsou výsledky této analýzy následně implementovány do praxe,
12. jak respondenti vnímají názor vedení a HR na dopad těchto aktivit,
13. jaký rozdíl vnímají respondenti teambuildingem pořádaným externě nebo interně,
14. zda respondenti vnímají teambuildingové akce pozitivně,
15. dotaz, zda respondenti upřednostňují teambuildingovou akci outdoor nebo indoor,

16. jaký typ teambuildingové akce je dle respondentů zajímavý,

17. jak respondenty ovlivňuje jejich zážitek z teambuildingu rozdílnost povahy členů vaší pracovní skupiny.

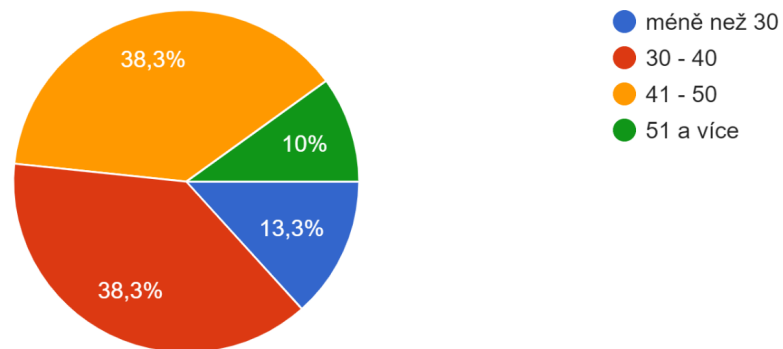
4.8 Výsledky výzkumného šetření

4.8.1 Přehled výsledků

Graf 1: Otázka č. 1

Věk

60 odpovědí

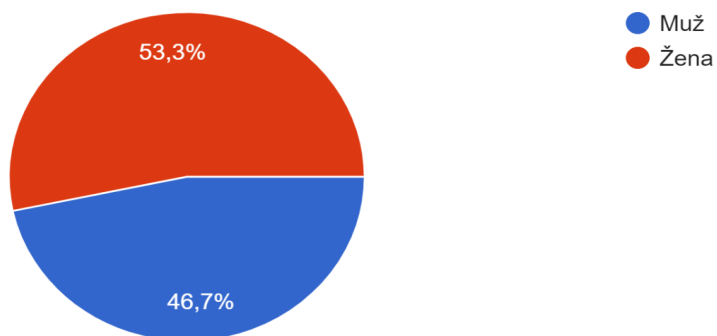


Zdroj: Autorka práce, 2023 (vlastní šetření)

Věkové rozmezí respondentů je méně než 30 let (13,3 %), 30-40 let (38,3 %), 41-50 let (38,3 %), 51 a více let (10 %).

Graf 2: Otázka č. 2

Pohlaví
60 odpovědí

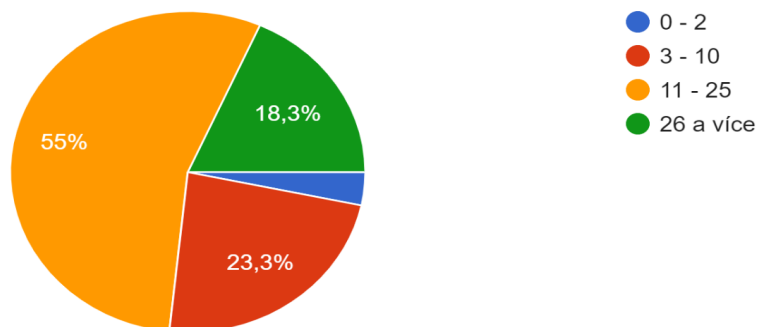


Zdroj: Autorka práce, 2023 (vlastní šetření)

Pohlaví respondentů je 53 % žen a 46,7 % mužů.

Graf 3: Otázka č. 3

Délka profesní zkušenosti (roky)
60 odpovědí

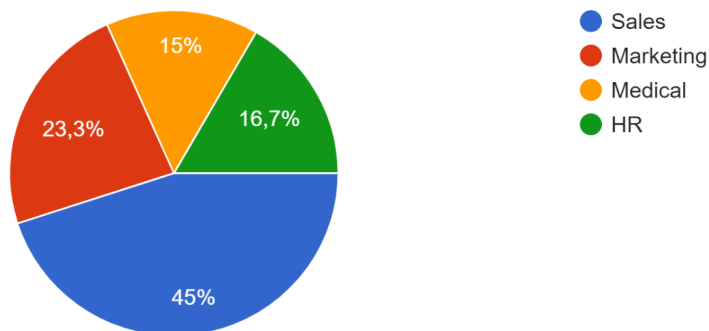


Zdroj: Autorka práce, 2023 (vlastní šetření)

Graf 4: Otázka č. 4

V jakém oddělení firmy pracujete?

60 odpovědí



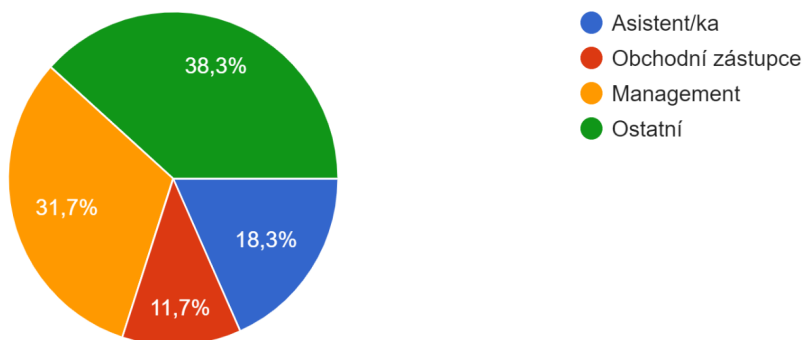
Zdroj: Autorka práce, 2023 (vlastní šetření)

Rozložení respondentů je 45 % Sales, 23,3 % Marketing, 16,7 % HR a 15 % Medical.

Graf 5: Otázka č. 5

Na jaké pozici ve firmě pracujete?

60 odpovědí



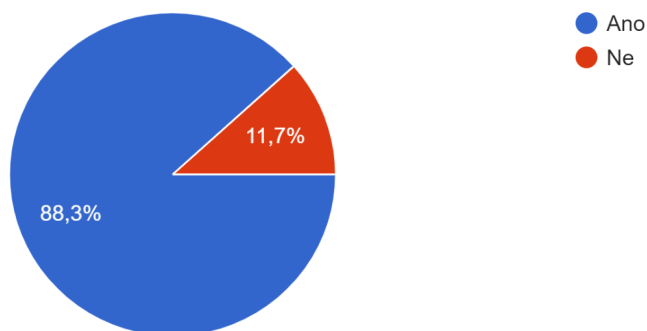
Zdroj: Autorka práce, 2023 (vlastní šetření)

Respondenti nejvíce působí na ostatních pozicích, jako nespecifikovaní, a to v relativní výši 38,3 %. Dále je 31,7 % respondentů v managementu, asistentky jsou zastoupeny ve výši 18,3 % a nejméně je 11,7 % obchodních zástupců.

Graf 6: Otázka č. 6

Vnímáte teambuildingové akce jako přínosné?

60 odpovědí



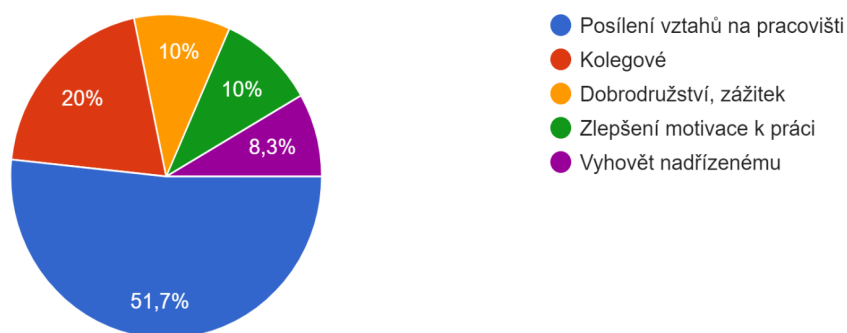
Zdroj: Autorka práce, 2023 (vlastní šetření)

Vnímání akce za přínosné uvedlo 88,3 % respondentů a nepřínosné jen 11,7 %.

Graf 7: Otázka č. 7

Co je pro vás motivací k účasti na teambuildingu?

60 odpovědí



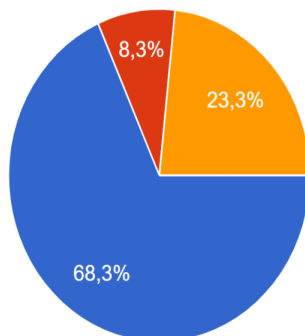
Zdroj: Autorka práce, 2023 (vlastní šetření)

Respondenti 51,7 % motivuje posílení vztahů na pracovišti, 20% Kolegové, 10 % Dobrodružství, zážitek a zlepšení motivace k práci. A 8,3 % jen aby vyhověli nadřízenému, berou akci jako povinnou.

Graf 8: Otázka č. 8

Jaký mají tyto akce vliv na vaši sebereflexi?

60 odpovědí



- Pozitivní - např. pomáhá mi v seberozvoji, v navázání lepších vztahů na pracovišti, ke zvýšení motivace atd.
- Negativní - např. nemám rád tento typ aktivit, nerad se odkrývám před ostatními atd.
- Nemá žádný vliv

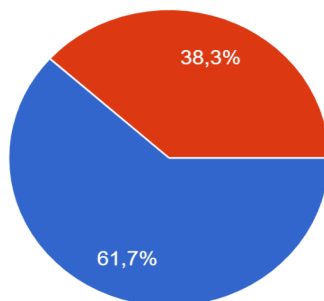
Zdroj: Autorka práce, 2023 (vlastní šetření)

Na sebereflexi má pozitivní vliv 68,3 % zaměstnanců, 23,3 % nemá efekt a 8,3 % vnímá negativně.

Graf 9: Otázka č. 9

Je po těchto akcích zjišťována zpětná vazba?

60 odpovědí



- Ano
- Ne

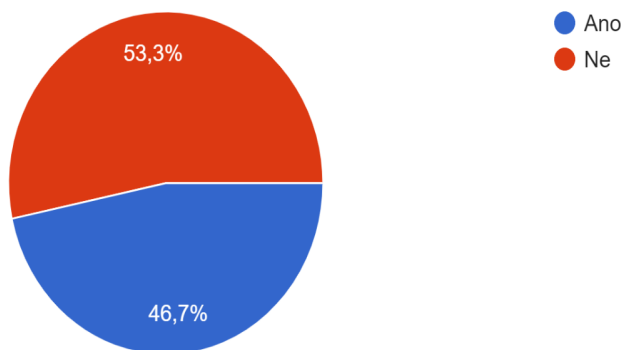
Zdroj: Autorka práce, 2023 (vlastní šetření)

Zpětná vazba je zjišťována u 61,7 % dotazovaných.

Graf 10: Otázka č. 10

Je tato zpětná vazba dále analyzována?

60 odpovědí



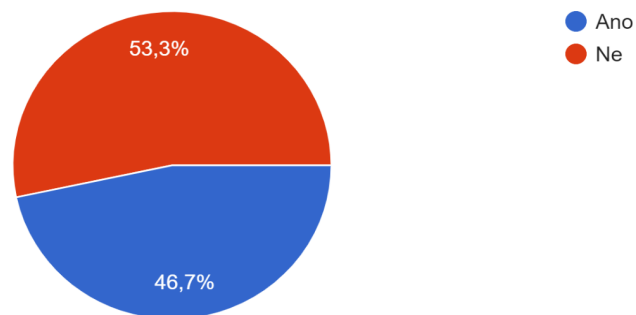
Zdroj: Autorka práce, 2023 (vlastní šetření)

Zpětná vazba je dále analyzována u 46,7 %.

Graf 11: Otázka č. 11

Jsou výsledky této analýzy následně implementovány do praxe?

60 odpovědí



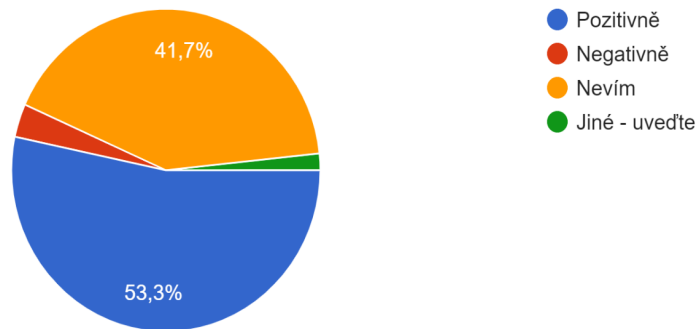
Zdroj: Autorka práce, 2023 (vlastní šetření)

Výsledky šetření nejsou implementovány do praxe u 53,3 % účastníků šetření.

Graf 12: Otázka č. 12

Jak vnímáte názor vedení a HR na dopad těchto aktivit?

60 odpovědí



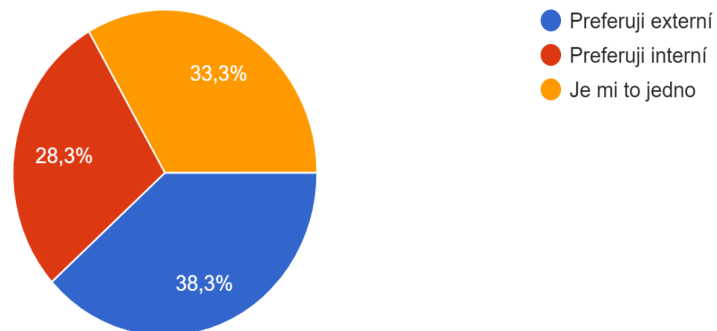
Zdroj: Autorka práce, 2023 (vlastní šetření)

Názor vedení a HR vnímá pozitivně 53,3 % respondentů, 41,7 % nedokáže dotaz zodpovědět.

Graf 13: Otázka č. 13

Jaký vnímáte rozdíl mezi teambuildingem pořádaným externě nebo interně?

60 odpovědí



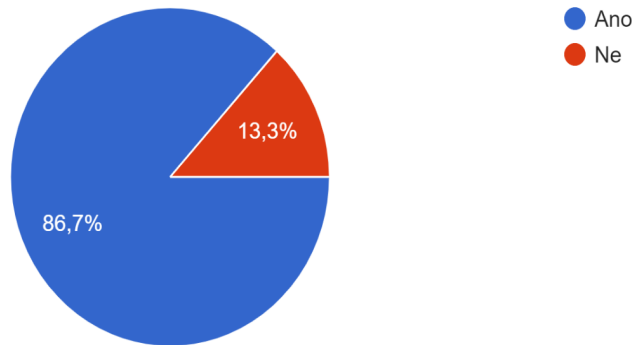
Zdroj: Autorka práce, 2023 (vlastní šetření)

Externě pořádaný teambuilding preferuje 38,3 % respondentů a 28,3 % naopak interně. 33,3 % zvolilo neutrální odpověď.

Graf 14: Otázka č. 14

Vnímáte teambuildingové akce pozitivně?

60 odpovědí



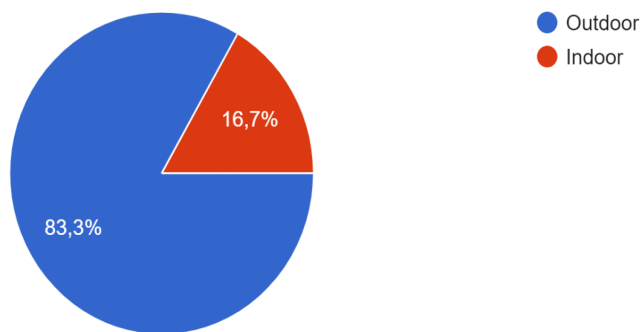
Zdroj: Autorka práce, 2023 (vlastní šetření)

86,7 % vnímá teambuilding pozitivně a 13,3 % negativně.

Graf 15: Otázka č. 15

Upřednostňujete teambuildingovou akci outdoor nebo indoor?

60 odpovědí



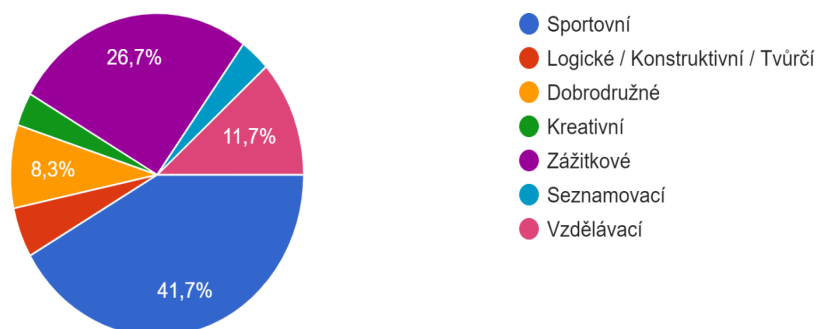
Zdroj: Autorka práce, 2023 (vlastní šetření)

Outdoorová akce je preferovaná z 83,3 %, indoor u zbylých 16,7 %.

Graf 16: Otázka č. 16

Jaký typ teambuildingové akce je pro vás zajímavý?

60 odpovědí



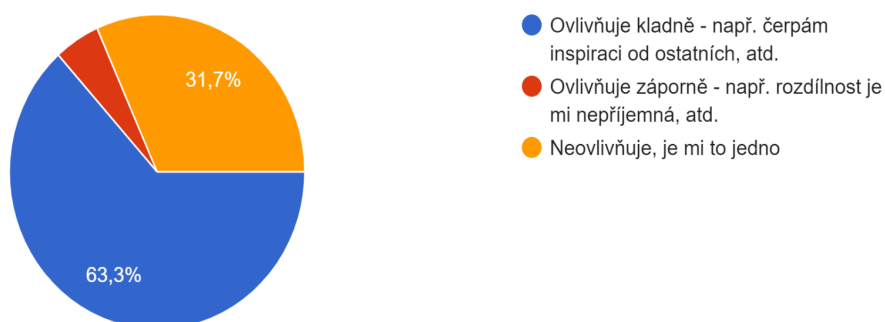
Zdroj: Autorka práce, 2023 (vlastní šetření)

Výstupy dotazu 16 zobrazily nejpreferovanější teambuildingové akce u respondentů zejména v podobě 41,7 % sportovní, 26,7 % zážitkové a 11,7 % vzdělávací. Zbylé možnosti jsou již v poměrně nízké oblibě.

Graf 17: Otázka č. 17

Jak ovlivňuje váš zážitek z teambuildingu rozdílnost povahy členů vaší pracovní skupiny?

60 odpovědí



Zdroj: Autorka práce, 2023 (vlastní šetření)

Rozdílnost povah ovlivňuje 63,3 % respondentů kladně, 31,7 % neovlivňuje.

4.9 Závěr výzkumného šetření

Cílem výzkumného šetření bylo zjistit, zda zaměstnanci teambuildingové akce využívají k sebereflexi a zda je tato aktivita dále analyzována a hodnocena jako efektivní ve vztahu zaměstnance k následné pracovní činnosti a jestli dochází ke zlepšení vztahů na pracovišti.

Hypotéza č. 1 Účastníci teambuildingových akcí dosahují vyšší sebereflexe.

Zaměstnanci vnímají teambuildingové akce pozitivně, z 68,3 % jím pomáhají v seberozvoji. Vlivem pozitivní atmosféry z teambuildingové akce a načerpáním zkušeností pak odvádí lepší pracovní výkony.

Hypotéza č. 2 Pod vlivem společně prožité teambuildingové aktivity jsou vztahy na pracovišti výrazně lepší než před účastí na této akci.

Výzkumné šetření prokázalo, že zaměstnanci se na teambuildingové akce těší. Je to pro ně příležitost se s kolegy vidět, a strávit čas společně. Společné aktivity je mnohdy spojí a zaměstnanci mají větší potřebu udržovat vzájemný kontakt.

Hypotéza č. 3 Na základě zpětné vazby zaměstnanců dochází k vytvoření nových pracovních cílů.

Zpětná vazba je zjišťována, nicméně z výzkumného šetření vyplývá, že následně v 50 % není nijak aktivně implementována. Vynaložené investice společnosti, která daný teambuilding organizovala v tomto případě nedává žádný smysl. Nedošlo k naplnění cíle realizovaného teambuildingu.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo charakterizovat pojem tým, týmovou práci a skupinu. Vysvětlit pojem teambuilding za pomoci odborných informačních zdrojů a rozklíčovat, zda jsou teambuildingové akce přínosné pro efektivitu práce.

Dalším cílem bylo zjistit, zda jsou tyto akce dobře vnímány zaměstnanci a jestli na ně mají pozitivní vliv.

Zjištění uvedených informací bylo dosaženo za pomoci dotazníkového šetření. Tato metoda potvrdila první hypotézu, zda účastníci teambuildingových akcí dosahují vyšší sebereflexe. Z výsledků šetření je zřejmé, že zaměstnanci právě prožitou teambuildingovou akcí nabývají novou zkušenost, která je ve velké míře posouvá kupředu. Tento aspekt se následně pozitivně projevuje v jejich podávaných výkonech.

Dále byla potvrzena i druhá hypotéza, která prokázala, že pod vlivem společně prožité teambuildingové aktivity jsou vztahy na pracovišti výrazně lepší než před účastí na této akci. Teambuildingové akce, které jsou mimo jiné, vytvářeny z důvodu zlepšení vztahů na pracovišti a zaměstnanci se na tyto společné aktivity se těší.

Poslední hypotéza, která měla prokázat, zda na základě zpětné vazby zaměstnanců dochází k vytváření nových pracovních cílů, nebyla potvrzena.

Z šetření vyplývá, že se dále zaměstnavatel o naplnění podstaty nezajímá a nadále jej nikam neposouvá.

Teambuildingové akce jsou sice zaměstnanci i zaměstnavatelem vnímány pozitivně a skutečně jsou přínosné pro zlepšování vztahů na pracovišti. V tomto případě bohužel ani po zpětné analýze, není výsledek implementován do praxe a tudíž není plně využit jeho potenciál. Řešením tohoto problému je správné naplánování využití zpětné vazby ku prospěchu společnosti a jejich zaměstnanců.

Vedlejším cílem bakalářské práce bylo zmapování, jakých aktivit se zaměstnanci účastní nejraději, zda upřednostňují indoor nebo outdoor a jaký typ aktivit mají raději. Z výsledků šetření vyplývá, že se mnohem raději - v celkovém počtu 83,3 % zaměstnanců účastní outdoorových aktivit. Nejlépe sportovního, zážitkového nebo vzdělávacího typu.

Teoretická část bakalářské práce vysvětluje základní pojmy, čerpá z literatury a komparuje doporučené odborné zdroje.

Praktická část je výzkumná. Předmětem výzkumu je dotazník a jednotlivé otázky a odpovědi jsou popsány.

Cíl bakalářské práce byl splněn, výzkumné šetření potvrdilo, že teambuildingové aktivity mají obecně pozitivní vliv na vztahy zaměstnanců, jejich sebereflexi a efektivitu práce. Na druhé straně šetření prokázalo, že i přes provedenou analýzu výstupů, nedochází k jejich následné implementaci do praxe. Čímž dokládá neefektivitu teambuildingových akcí, kterých se respondenti v minulosti zúčastnili.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

BĚLOHLÁVEK, František (2003). *Desatero manažera*. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-873-2.

BĚLOHLÁVEK, František (2003). *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-840-6.

BĚLOHLÁVEK, František (2008). *Jak vést svůj tým*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1975-7.

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. (2001). *Management*. Praha: Rubico. ISBN 978-80-85839-45-6.

BOHÁČEK, Jiří (2020). *Sociologie řízení*. Praha: VŠEM. ISBN 978-80-88330-8.

CEJTHAMR, Václav, DĚDINA, Jiří (2010). *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3348-7.

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

HARTL, Pavel, HARTLOVÁ, Helena (2000). *Psychologický slovník*. 1. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0873-0

HAYES, Nicky (2005). *Psychologie týmové práce*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-983-6.

JIRÁSEK, Ivo (2019). *Zážitková pedagogika*. Praha : Portál. ISBN 978-80-262-1485-4.

KRATOCHVÍL, Stanislav (1997). *Základy psychoterapie*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-179-7.

MOHAUPTOVÁ, Eva (2005). *Teambuilding-cesta k efektivní spolupráci*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-64-4.

MOHAUPTOVÁ, Eva (2013). *Týmový koučink*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0350-6.

PRICE, Geraldine, MAIER, Pat (2010). *Efektivní studijní dovednosti: odemkněte svůj potenciál*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2527-7.

VETEŠKA, Jaroslav (2016). *Přehled andragogiky: Úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1026-9.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

PERAGINE, N. John (2007). *365 Low or No Cost Workplace Teambuilding Activities: Games and Exercises Designed to Build Trust and Encourage Teamwork Among Employees*. Florida: Atlantic Publishing Group. ISBN 978-1-60138-043-2.

SAHAY, Kasturi (2018). *A Comparative Analysis of Traditional Leadership and E-Leadership with Special Reference to IT Industry in India*. India: Archers & Elevators Publishing House. ISBN *neuvedeno*.

SCHOPLER, H. Janice, GALINSKI, J. Maeda (1995). Group Practive Overview. In: *Encyklopedia of Social Work*. Ed. R. L. Edwards. Vol. 2, 19. ed. 1129-1142. Washington, D.C. NASW Press, Washington. ISBN 978-0-871-01256-2.

Seznam použitých internetových zdrojů

Fáze vývoje skupiny, Wikipedia.cz [online], 2022, [cit. 2022-12-02]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/F%C3%A1ze_v%C3%BDvoje_skupiny.

Jak vytvořit efektivní tým? Vydejte se s kandidáty na výlet do budoucnosti, RetailNews.cz [online], 2022, [cit. 2021-12-29]. Dostupné z: <https://retailnews.cz/2021/12/29/jak-vytvorit-efektivni-tym-vydejte-se-s-kandidaty-na-vylet-do-budoucnosti/>.

KUMAR, Pramod. Tuckman's Stages of Group Development. SlideBazaar.com. [online]. 2020, [cit. 2020-08-28]. Dostupné z: <https://slidebazaar.com/blog/tuckmans-theory-of-team-development/>.

Skupinová psychoterapie, NakladatelstvíPortál.cz [online], 2023, [cit. 2023-01-30]. Dostupné z: <https://nakladatelstvi.portal.cz/nakladatelstvi/aktuality/79663/skupinova-psychoterapie>.

Team roles by Belbin, ObjectGears.cz [online], 2018, [cit. 2018-12-27]. Dostupné z: <https://doc.objectgears.cz/vcd/de-DE/an/AN0002389/v/1.9.0.0>.

Teambuilding, Wikipedia.cz [online], 2021, [cit. 2021-09-17]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Teambuilding>.

Týmové role, coneo.cz [online], 2016, [cit. 2016-05-18]. Dostupné z: <http://www.coneo.cz/belbin-interplace/>.

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Skupiny týmových rolí	16
Obrázek 2: Tuckmanův model	29

Seznam tabulek

Tabulka 1: Dělení rolí a jejich popis	17
---------------------------------------	----

Seznam grafů

Graf 1: Otázka č. 1	35
Graf 2: Otázka č. 2	36
Graf 3: Otázka č. 3	36
Graf 4: Otázka č. 4	37
Graf 5: Otázka č. 5	37
Graf 6: Otázka č. 6	38
Graf 7: Otázka č. 7	38
Graf 8: Otázka č. 8	39
Graf 9: Otázka č. 9	39
Graf 10: Otázka č. 10	40
Graf 11: Otázka č. 11	40
Graf 12: Otázka č. 12	41
Graf 13: Otázka č. 13	41
Graf 14: Otázka č. 14	42
Graf 15: Otázka č. 15	42
Graf 16: Otázka č. 16	43
Graf 17: Otázka č. 17	43

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník

I

Dotazník teambuilding

1. Věk

- méně než 30
- 30 - 40
- 41 - 50
- 51 a více

2. Pohlaví

- Muž
- Žena

3. Délka profesní zkušenosti (roky)

- 0 - 2
- 3 - 10
- 11 - 25
- 26 a více

4. U kolikáté společnosti pracujete?

- 1.
- 2. - 4.
- 5. a více

5. Jak dlouho pracujete u této konkrétní firmy?

- 0 - 2
- 3 - 10
- 11 - 25
- 26 a více

6. V jakém oddělení firmy pracujete?

- Sales
- Marketing
- Medical
- HR

7. Na jaké pozici ve firmě pracujete?

- Asistent/ka
- Obchodní zástupce
- Management
- Ostatní
-

Vnímáte teambuildingové akce jako přínosné?

- Ano
- Ne

8. Co je pro vás motivací k účasti na teambuildingu?

- Posílení vztahů na pracovišti
- Kolegové
- Dobrodružství, zážitek
- Zlepšení motivace k práci
- Vyhovět nadřízenému

9. Jaký mají tyto akce vliv na vaši sebereflexi?

- **Pozitivní - např. pomáhá mi v seberozvoji, v navázání lepších vztahů na pracovišti, ke zvýšení motivace atd.**
- **Negativní - např. nemám rád tento typ aktivit, nerad se odkrývám před ostatními atd.**
- **Nemá žádný vliv**

10. Je po těchto akcích zjišťována zpětná vazba?

- **Ano**
- **Ne**

11. Je tato zpětná vazba dále analyzována?

- **Ano**
- **Ne**

12. Jsou výsledky této analýzy následně implementovány do praxe?

- **Ano**
- **Ne**

13. Jak vnímáte názor vedení a HR na dopad těchto aktivit?

- **Pozitivně**
- **Negativně**
- **Nevím**

Jiné - uveďte

14. Jaký vnímáte rozdíl mezi teambuildingem pořádaným externě nebo interně?

- **Preferuji externí**
- **Preferuji interní**

- Je mi to jedno

15. Vnímáte teambuildingové akce pozitivně?

- Ano
- Ne

16. Upřednostňujete teambuildingovou akci outdoor nebo indoor?

- Outdoor
- Indoor
-

17. Jaký typ teambuildingové akce je pro vás zajímavý?

- Sportovní
- Logické / Konstruktivní / Tvůrčí
- Dobrodružné
- Kreativní
- Zážitekové
- Seznamovací
- Vzdělávací

18. Jak ovlivňuje váš zážitek z teambuildingu rozdílnost povahy členů vaší pracovní skupiny?

- Ovlivňuje kladně - např. čerpám inspiraci od ostatních, atd.
- Ovlivňuje záporně - např. rozdílnost je mi nepříjemná, atd.
- Neovlivňuje, je mi to jedno

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Renata Fedušová

Obor: Andragogika, Bc.

Forma studia: Kombinované

Název práce: Teambuilding, jeho vliv na vztahy zaměstnanců a efektivitu práce

Rok: 2023

Počet stran textu bez příloh: 51

Celkový počet stran příloh: 4

Počet titulů českých použitých zdrojů: 15

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 3

Počet internetových zdrojů: 7

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