

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Teologická fakulta

Katedra pedagogiky

Diplomová práce

**VLIV TEAMBUILDINGU NA SOCIÁLNÍ KLIMA
V ORGANIZACI**

Vedoucí práce: Mgr. Richard Macků, DiS.

Autor práce: Bc. Petra Nováková

Studijní obor: Pedagogika volného času

Forma studia: kombinovaná

Ročník: 2.

2014

Diplomová práce v nezkrácené podobě

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění, souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě (v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Teologickou fakultou) elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích 20. března 2014

.....

Bc. Petra Nováková

Poděkování

Děkuji vedoucímu diplomové práce Mgr. Richardovi Macků, DiS., za projevenou ochotu a trpělivost, cenné rady, připomínky a metodické vedení práce. Dále pak vedení společnosti Essox s.r.o., která mi umožnila realizovat výzkum, a taktéž své rodině za podporu, kterou mi v uplynulých letech studia poskytla.

OBSAH

ÚVOD	6
1. KLIMA V ORGANIZACI	8
1.1 Prostředí – sociální klima – atmosféra	9
1.1.1 Prostředí.....	9
1.1.2 Sociální klima	11
1.1.3 Atmosféra	13
1.2 Typy klimatu.....	14
1.3 Charakteristické vlastnosti zdravého klimatu.....	15
1.4 Projevy nezdravého klimatu	16
1.5 Klima a jeho účinnost	19
1.5.1 Motivace a postoje k práci.....	19
1.5.2 Výkonnost a efektivita.....	20
1.5.3 Interpersonální vztahy na pracovišti.....	21
1.5.4 Týmová spolupráce a kooperace	22
1.6 Firemní kultura a firemní identita	22
2. VÝCHODISKA TÝMOVÉ PRÁCE	27
2.1 Sociální skupina – pracovní skupina - tým	27
2.1.1 Sociální skupina.....	27
2.1.2 Pracovní skupina.....	29
2.1.3 Pracovní tým.....	32
2.2 Funkce týmu	34
2.3 Skupinová dynamika	35
2.4 Vývojové fáze týmu	37
2.4.1 Vznik („starting“), formování („forming“)	38
2.4.2 Bouření, krize („storming“)	38
2.4.3 Stabilizace, normování („norming“).	39
2.4.4 Výkon, produktivita („performing“).	39
2.4.5 Uzavírání („closing“), oživení („refresh“).	39
2.5 Sociální a profesní skladba členů týmu	40
2.6 Zásady úspěšnosti týmové práce	42
3. TEAMBUILDING	44
3.1 Vymezení pojmu	44

3.2	Zásady a prostor pro teambuilding	47
3.3	Základní kroky teambuildingu	49
3.4	Teambuilding jako organizovaná akce	51
3.5	Formy práce v teambuildingu	51
3.6	Typy programů v teambuildingu	52
3.6.1	Stmelování týmu	53
3.6.2	Budování a rozvoj týmu	54
3.6.3	Vzdělávání zážitkem a outdoore assessment	55
3.6.4	Koučink	56
3.6.5	Zábavné akce	56
3.7	Efektivní tým jako cíl teambuildingu	57
4.	TEAMBUILDING V PRAXI	59
4.1	Cíle práce, výzkumné otázky a předpoklady	59
4.1.1	Dílčí cíle	59
4.1.2	Předpoklady	60
4.2	Metodologie práce	61
4.3	Profil společnosti Essox s.r.o.	63
4.4	Essox s.r.o. a teambuilding	65
4.5	Interpretace výsledků výzkumu	66
4.5.1	Vyhodnocení dotazníkového šetření	66
4.5.1.1	Spearmanův korelační koeficient	77
4.5.1.2	Pearsonův chí-kvadrát test nezávislosti	78
4.5.2	Interpretace rozhovorů	80
4.6	Diskuse	88
ZÁVĚR	92	
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	96	
SEZNAM ZKRATEK	101	
SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ	102	
SEZNAM PŘÍLOH	103	
PŘÍLOHY	104	
ABSTRAKT	120	
ABSTRACT	121	

ÚVOD

V naší společnosti stále více vzrůstá poptávka po kvalifikovaných zaměstnancích s vysokou mírou schopností zvládat náročné pracovní úkoly. Zaměstnavatelé si uvědomují, že pracovníci v organizaci patří k základním pilířům jejich úspěšnosti. Taktéž pochopili, že tam kde „vládne“ zdravé sociální klima, kde se daří uplatňovat týmová práce, pracují lidé efektivněji, jsou motivováni k dosahování vyšších pracovních výkonů a snadněji odolávají stresu. Otázka, jakým způsobem pozitivně ovlivňovat sociální klima na pracovišti, se proto stává aktuálním tématem, kterým se intenzivně zabývají nejen personální specialisté.

Toto odhalení bylo prvním impulzem k výběru tématu diplomové práce, která nese název „*Vliv teambuildingu na sociální klima v organizaci.*“ Důvodem, proč konkrétně propojení teambuildingu ve vztahu ke klimatu v organizaci, je posouvající se těžiště firemního vzdělávání směrem k participativním formám rozvoje pracovníků, což mimo jiné vyplynulo z osobního rozhovoru s vedoucí personálního úseku firmy, ve které bude realizováno výzkumné šetření. Výběr tématu diplomové práce byl zvolen také s ohledem na můj osobní zájem o prohloubení poznatků, zejména v oblasti řízení lidských zdrojů a studovaného oboru pedagogiky volného času.

Diplomová práce se skládá ze dvou částí, a to části teoretické a části praktické. Řazení kapitol je zvoleno v závislosti na celkovém a postupném seznamování čtenáře s problematikou. První kapitola zahajuje tématem klimatu na pracovišti a zabývá se jak prostředím obecně, tak sociálním klimatem, atmosférou, jakož i firemní kulturou a firemní identitou. V této kapitole jsou také podrobně charakterizovány typy klimatu a vlastnosti nejen zdravého klimatu, ale také projevy klimatu nezdravého. Kapitulu uzavírá analýza jednotlivých účinků klimatu v sociálních podmínkách pracovního prostředí.

Druhá kapitola bude teoretickým popisem podstaty týmové práce. V první řadě nabízí rozlišení mezi pojmy sociální skupina, pracovní skupina a pracovní tým. Poznatky týkající se toho, jaká je funkce týmu a jaká je jeho skupinová dynamika, jsou také předmětem této kapitoly. Nakonec popisuje to, jak vypadá či jak by měl vypadat

dobře fungující tým. Znamená to, jaká je sociální a profesní skladba členů týmu a jaké jsou zásady úspěšnosti takového týmu.

Zařazení obsahu třetí kapitoly, která uzavírá teoretickou část diplomové práce, má funkci teoretického pozadí samotného výzkumu a zpracovává téma teambuildingu. Seznámíme se v ní nejen s vymezením tohoto pojmu, ale také s jeho formami a různými typy programů, které mají společný základ – zážitkové vzdělávání. Zahrnuje podrobnou charakteristiku teambuildingu jako procesu, který pomáhá a zrychluje utváření týmů. Záměrně je propojena s definováním rolí a zájmů členů týmů, na jejichž základě je poté snadnější odhalení a řešení případných konfliktů mezi členy firemního týmu.

V praktické části práce jsou zhodnoceny a použity poznatky, které byly získány v části teoretické. V rámci této části práce je analyzována konkrétní forma teambuildingu a její vliv na sociální klima na pracovišti konkrétní organizace, a to společnosti Essox s.r.o. Součástí praktické části je zaměření se na determinanty, které prostřednictvím realizovaného teambuildingového programu nějakým způsobem podpořily a ovlivnily sociální klima v této organizaci. Při zpracování byly použity informace získané v kombinaci postupů kvantitativního výzkumu (dotazníkové šetření bezprostředně po skončení teambuildingové akce) a kvalitativního výzkumu (polostrukturované rozhovory s vybranými účastníky s časovým odstupem šesti měsíců). Smíšený výzkum byl zvolen s přihlédnutím k tomu, že každá z uvedených metod má své přednosti i nedostatky, které lze kompenzovat právě jejich kombinací.

Výzkumné předpoklady byly zaměřeny především na vztahy mezi zaměstnanci, na interpersonální komunikaci mezi nimi a na odhalení případných osobních antipatií mezi nimi.

Prostřednictvím smíšeného výzkumu tak dosáhneme cíle diplomové práce. Získáme poznatky, zda vůbec a případně v jaké intenzitě má teambuildingová akce vliv na sociální klima v organizaci.

Pro naplnění cíle této práce čerpáme z informací získaných z výzkumu a prostudovaných zdrojů: především z odborné literatury a časopisů věnujících se zážitkové pedagogice, jakož i z internetových zdrojů a odborných kurzů.

Diplomová práce respektuje etická, morální a autorská práva níže citovaných děl a důsledně se řídí metodickou pomůckou ke zpracování závěrečných prací Teologické fakulty Jihočeské univerzity.

1. KLIMA V ORGANIZACI

Chcete ve světě vyniknout? Musíte pracovat, zatímco jiní se baví.

Winston Churchill

Práce je činností, která provází život člověka v civilizované společnosti od dospělosti až po stáří. Jistě si každý umíme představit, co to je „práce“. Z našeho čistě laického pohledu je to něco, co potřebujeme, abychom přežili či prostě jenom žili. Nakonečný ji definuje jako „specificky lidskou účelovou aktivitu, převážně fyzickou nebo psychickou či kombinovanou, jejímž cílem je tvorba materiálních a duchovních hodnot“¹, Armstrong pak v podstatě obdobně jako „účelové vynakládání úsilí a aplikace znalostí a dovedností s tím, že většina lidí pracuje, aby si vydělávala na živobytí.“² Paleček považuje práci za „produktivní výkon realizovaný v prostředí sociálních vztahů.“³

O tom, jakému oboru pracovní činnosti se bude člověk v dospělosti věnovat, se rozhoduje prakticky již od dětství. Jsou to především rodiče, kteří zásadním způsobem ovlivňují životní postoje a návyky mladého člověka. Rodiče jsou ti, kteří určují vzory chování a jednání, jsou to oni, kterým se chce mladý člověk podobat a jít v jejich stopách či pokračovat v rodinné tradici. A jsou to především právě rodiče, kteří své dítě nasměrují také v jeho pracovní kariéře. Mnozí mladí lidé, pokud jde o výběr jejich budoucího povolání, své rodiče následují, jiní zase dají přednost své vlastní cestě. Nepochybné však je, že práce se stane nedílnou a důležitou součástí jejich života.

S ohledem na to, jak práce zásadním způsobem ovlivňuje celý náš život, resp. jeho podstatnou část, je jedním z hlavních kritérií pro výběr povolání také prostor či prostředí, v němž budeme pracovat, a kolektiv, s nímž budeme pracovat. Obecně můžeme tímto prostorem či prostředím, které v sobě zahrnuje jak materiální zázemí, tak

¹ NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. 2005, s. 100.

² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2007, s. 185.

³ ČADOVÁ, N.; PALEČEK, M.; ČERVENKA, J. a kol. *Jak je v Česku vnímána práce*. 2006, s. 13.

mezilidské vztahy označit jako „klima“. Klima na pracovišti je předmětem této části diplomové práce a obsahuje problematiku prostředí, sociálního klimatu a atmosféry, přehled a analýzu jednotlivých typů klimatu, pojednává také o vlastnostech zdravého a nezdravého klimatu a o jejich účincích, v neposlední řadě je součástí této kapitoly také téma tzv. firemní kultury a identity.

1.1 Prostředí – sociální klima – atmosféra

1.1.1 Prostředí

Prostředí na pracovišti můžeme vymezit dvojím způsobem, a to jednak materiálně jako prostředí, v němž pracujeme, tedy např. naše kancelář⁴, a jednak personálně jako vztahy mezi členy pracovního kolektivu. Pravdou je, že kvalitu pracovního prostředí si jak z materiálního, ve větší míře však z personálního hlediska, určujeme především my sami, jeho členové. Velkou roli hraje především chování a jednání jednotlivých členů v rámci pracovního kolektivu při plnění pracovních úkolů. Nepochybně má však význam i jejich chování a jednání mimo výkon pracovní činnosti. Je známo, že mezi zaměstnanci nevznikají pouze pracovní vztahy, ale také vztahy osobní. S přihlédnutím k tomu, že v práci denně trávíme osm i více hodin, jsou pro nás vztahy s ostatními spolupracovníky, tedy ono pracovní prostředí, o němž je tato část, více než důležité. Během pracovních hodin vnímáme a poznáváme, jaký kdo je, co nám vadí či co je nám příjemné nebo s čím se dokážeme smířit. Z pracovního hlediska také vnímáme, do jaké míry ostatní přijímají zavedené normy chování, jak se ztotožňují se společnými pracovními úkoly, jak dokážou spolupracovat, zda a jakým způsobem dodržují pravidla a předpisy, jak funguje komunikace.

Ze shora uvedeného je tedy zřejmé, že pro naši pracovní spokojenost a pro dobrou sociální atmosféru je rozhodující právě obsazení pracovního kolektivu. Musíme se však smířit s tím, že každý jeho člen je odlišný buď povahově, anebo společensky. Povahově mohou být někteří agresivnější a konfliktní, další mohou mít nízký práh tolerance, jiní naopak trpí nízkou dávkou sebedůvěry, jsou úzkostní, nerozhodní, emocionálně

⁴ k tomu srov. např. názor HORALÍKOVÉ, podle níž „podmínky pracovního prostředí mají kladný nebo záporný vliv na neurofyzilogickou a psychickou stránku člověka v pracovním procesu i na jeho zdravotní stav“ – HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*. 2006, s. 40.

nevyrovnání a snadno podléhají psychické zátěži. Ze společenského hlediska může hrát roli sociální zázemí a sociální postavení.

Naznačené charakterové a společenské odlišnosti členů kolektivu mohou být příčinou vzniku konfliktních situací mezi nimi, a to jak z hlediska plnění pracovních úkolů, tak z hlediska obyčejných lidských vztahů. V případě, že konfliktní situace přesáhnou určitou mez, může to mít negativní důsledky jak pro pracovní činnost zaměstnanců a tím i úspěch a postavení zaměstnavatele, tak pro samotné zaměstnance. Konflikty v práci mohou být totiž příčinou nejen snížení pracovního výkonu zaměstnanců, ale také vzniku určitých potíží, které obecně nazýváme jako psychosomatické⁵, např. bolesti hlavy či nauzea, jejichž konečným důsledkem v případě, že přetrvávají či se neustále opakují, může být i ataka skutečného fyzického či psychického onemocnění. Takové důsledky mohou být pro zaměstnavatele jistě nepříjemné (v podobě např. častých pracovních neschopností) a někdy i likvidační. Je proto důležité, aby se – takto rozdílní – členové dokázali ostatním členům kolektivu přizpůsobit, a aby dokázali svou odlišnost nebo své ne zcela obvyklé charakterové vlastnosti ve prospěch fungujícího pracovního kolektivu potlačit.

Nakonečný v této souvislosti hovoří o tzv. sociálních vztazích v organizaci, které jako hledisko fungování organizace označuje také (mimo jiné) pracovní spokojenost a podnikové klima.⁶ Tento autor myšlenku pracovní spokojenosti a podnikového klimatu dále rozvíjí tím, když tvrdí, že „všude, kde se člověk nějak fyzicky a psychicky angažuje, je nutné brát ohled na jeho psychické zdraví, které není stavem bez napětí, nýbrž naopak pro většinu lidí je stavem spojeným s aktivitou, s touhou vyniknout, mít odpovědnost, plnit určité úkoly.“⁷ Apatie a celková nechuť, podrážděnost či právě výše zmíněné psychosomatické potíže naproti tomu fungují spíše jako brzda. Člověk je pasivním členem kolektivu, je bez elánu, není hnán touhou něco dokázat, své odpovědnosti se snaží zbavit a úkoly plní pouze z donucení.

⁵ jsou to „*funkční poruchy, kdy se psychické problémy (i zdánlivě zcela skryté) projeví navenek jako tělesné nemoci*“ – ŠAFRÁNEK, L. *Psychosomatické poruchy zdraví*. [online] 2011 [cit. 2013-08-16]. Dostupné na WWW: <www.celostnimedicina.cz>.

⁶ Srov. NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. 2005, s. 89.

⁷ NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. 2005, s. 95.

1.1.2 Sociální klima

Tématem sociálního klimatu můžeme na téma pracovního prostředí plyně navázat, neboť spolu velmi úzce souvisí. Jestliže jsme v předchozí kapitole dospěli k závěru, že prostředí má zásadní vliv na pracovní výkon a další fungování členů v kolektivu, tak o sociálním klimatu to můžeme potvrdit také. Sociální klima je totiž něco, co vytváří každý člen pracovního kolektivu, a co každý jeho člen vnímá; každý člen je tedy aktivní i pasivní, každý dává i bere.

Pauknerová si sociální klima představuje jako „charakter převládajících vzájemných vztahů mezi jednotlivými členy pracovní skupiny, jako jakýsi soulad mezi jednotlivými pracovníky“⁸ a klade tak důraz zejména na osobní a lidskou stránku. Bláha a kol. v sociálním klimatu naproti tomu vidí „soubor různých vnějších a vnitřních faktorů působících a ovlivňujících chování jedinců i skupin ve firmě.“⁹ Za vnější faktory považuje např. společensko – ekonomický systém společnosti, její sídlo, dopravní dostupnost, rodinu a přátelské vztahy mimo společnost. K tomuto výčtu bychom mohli dodat ještě mimopracovní aktivity zaměstnanců, např. společné cyklistické výlety apod. Jako vnitřní faktory pak podle jmenovaného autora fungují kupříkladu celková úroveň personální politiky, rozdělení zaměstnanců podle různých hledisek, např. podle pohlaví, věku, kvalifikace apod. Pod vnitřní faktory můžeme zahrnout ještě možnosti kariérního růstu, benefity a jiné zaměstnanecké výhody, jako např. penzijní připojištění.

Pokud ještě zůstaneme u Bláhy a kol., zjistíme, že tento autor radí, abychom „při sledování organizačního klimatu zaměřili pozornost na úroveň psaných a nepsaných norem ve firmě, dále na hodnoty firmy, jež souvisí s organizační kulturou, a na řízení firmy.“¹⁰ To je jistě pravdou, nicméně si můžeme dovolit tvrdit, že to, jaké má určitá společnost – zaměstnavatel sociální klima, poznáme ještě dříve, než vůbec překročíme práh jejího sídla. Nepochybně v tom hrají jistou roli i informace, které jsme se dozvěděli předem, tzv. z doslechu. Již u vstupních dveří do společnosti vnímáme její klima podle toho, jak se k nám zaměstnanci strážící vstup chovají, příp. podle toho, jak se chovají mezi sebou. V dalších prostorách společnosti na nás působí celkové ovzduší;

⁸ PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2006, s. 199.

⁹ BLÁHA, J.; MATEJČÍK, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 2005, s. 201.

¹⁰ Tamtéž, s. 201.

dokážeme vnímat, zda je atmosféra napjatá, či zda jsou zaměstnanci pohodoví, zda jsou přátelští a aktivní, či zda jsou nevraživí, ostražití a podráždění.

Horalíková se o sociálním klimatu zmiňuje v souvislosti se sociálními podmínkami práce; podle ní, v podstatě obdobně jako podle Pauknerové, která byla citována výše, sociální klima představuje většinové vztahy mezi zaměstnanci pracovního kolektivu a zvláštnosti těchto vztahů, kdy jde o soubor psychických, sociálních a organizačních vazeb na pracovišti.¹¹ Tato autorka také rozlišuje na jedné straně sociální klima v podniku jako celku, které se projevuje ve veřejném mínění zaměstnanců, ve firemní kultuře a v sociální efektivnosti. Na straně druhé sociální klima, které se týká pouze určité pracovní skupiny, které představuje specifika skupiny, vytváří se v procesu pracovní činnosti a je plně závislé na každodenním sociálním styku mezi jejími členy.¹²

Jak bylo řečeno výše, je sociální klima na pracovišti ovlivňováno několika faktory. Zatímco Bláha a kol. uvádí pouze jejich demonstrativní výčet s rozlišením na vnější a vnitřní faktory, Horalíková je taxativně vyjmenovává; podle ní sociální klima na pracovišti ovlivňují jednak sociální normy kolektivu a způsob jejich prosazování, dále hodnoty a hodnotové orientace skupiny i jednotlivců, také úspěšnost v plnění pracovních úkolů kolektivu, nepochybně také postavení a prestiž kolektivu v rámci organizace, dále způsob vedení lidí a s ním související přístup vedoucího pracovníka ke kolektivu a jeho členům. Svou roli podle autorky hrají i osobní zvláštnosti členů skupiny, které se projevují zejména v sociálních kontaktech, a osobní vlastnosti vedoucího pracovníka, které se promítají do způsobu vedení lidí a přístupu k nim (tedy styl řízení).¹³

Zajímavostí je, že výše jmenovaná autorka od sebe odlišuje sociální klima, které chápe jako „dlouhodobější charakteristiku vztahů mezi lidmi“¹⁴, a sociální atmosféru, která podle ní „představuje momentální, aktuální stav vztahů, a která v průběhu času kolísá pod vlivem nejrůznějších okolností“¹⁵, což např. Armstrong takto nerozlišuje, neboť klima i atmosféru považuje za dva pojmy stejného významu a popisuje je jako

¹¹ Srov. HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*. 2006, s. 48.

¹² Srov. Tamtéž, s. 48.

¹³ HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*. 2006, s. 49.

¹⁴ Tamtéž, s. 48.

¹⁵ Tamtéž, s. 48.

něco, co „se vztahuje k určitým aspektům prostředí, které pracovníci v organizaci vědomě vnímají a které si také uvědomují.“¹⁶

Armstrong však na rozdíl od většiny českých odborníků termín sociální klima nepoužívá a nahrazuje jej tzv. kulturou či klimatem organizace. Kulturu organizace pak charakterizuje jako „soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce s tím, že i kultura může mít významný vliv na chování lidí.“¹⁷ Pojmům klima a atmosféra, které autor, jak bylo řečeno v předchozím odstavci, považuje za synonyma, se věnuje pouze okrajově. Odkazuje v tomto směru na několik jiných autorů, na Denisona a Rousseaua, kteří se otázkou klimatu v organizaci zabývali podrobněji.

1.1.3 Atmosféra

Ze slovníku cizích slov zjistíme, že atmosféra je „ovzduší.“¹⁸ Atmosféra je něco, co pochytíme a zachytíme a co dokážeme vnímat, pokud jsme náležitě empatictí. Slovo atmosféra používáme v různých situacích, např. často používáme spojení „atmosféra Vánoc“ nebo „na koncertě byla dobrá atmosféra“ apod.

Ze sociálního hlediska chápeme atmosféru jako něco, co vyzařuje z členů pracovního kolektivu, ukazuje nám to, jak jsou naladěni, zda jsou spokojeni a zda jim práce v kolektivu vyhovuje. Sociální atmosféru lze definovat jako poměrně stabilní, emociální stav, ve které se spojují nálady lidí, jejich duševní prožívání, vzájemné vztahy mezi spolupracovníky, elán k práci.¹⁹

¹⁶ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2007, s. 258.

¹⁷ Tamtéž, s. 257.

¹⁸ *Slovník cizích slov* [online]. 2005-2014 [cit. 2014-02-07]. Dostupné na WWW: <<http://www.slovník-cizích-slov.abz.cz/web.php/slovo/atmosfera>>.

¹⁹ Srov. ŘEZÁČ, J. *Sociální psychologie*. 1998, s. 169.

1.2 Typy klimatu

Pro klasifikaci typů klimatu v organizaci můžeme použít rozdělení typů tzv. školního klimatu. Mareš školní klima rozlišuje podle různých hledisek, které jsme zpracovali do přehledné tabulky (Příloha I.).

Nikoliv všechny vyjmenované typy klimatu lze přímo použít na pracovní prostředí, např. podle vztahu školy k participaci rodičů na chodu školy, neboť u zaměstnavatele můžeme jen velmi těžko očekávat požadavek na akcionáře (např. na rodinné příslušníky zaměstnanců), aby se nějakým způsobem podílely na chodu organizace. Na druhou stranu některé vyjmenované typy klimatu na klima organizace můžeme směle použít, např. klima otevřené a klima uzavřené či klima zdravé a nezdravé apod.

Nakonečný, pokud jde o klima organizace, nenabízí rozsáhlé a podrobné rozlišení, ale uvádí tři základní typy organizačního klimatu s orientací: na moc (přísně autoritativní styl řízení), na interakci (mírně neformální styl řízení) a na výkon (spoluúčast a relativní autonomie zaměstnanců).²⁰ První varianta organizačního klimatu je typický pro ozbrojené složky (pro armádu či policii), s druhým typem se můžeme setkat kupříkladu na vědeckých pracovištích, posledně jmenovaný typ je zas typický pro obchod.

Pro zjednodušení můžeme použít pouze dva typy klimatu v organizaci. Otevřené klima, které máme spojeno především se vzájemnou důvěrou a v němž chování je otevřené, vedoucí spolupracuje s podřízenými, pravidla jsou stálá a jasně daná. Opakem je uzavřené klima, v němž převládá vzájemná nedůvěra, zaměstnanci jsou lhostejní, nadřízení jsou neosobní a se svými podřízenými nekomunikují.

Ke klimatu na pracovišti se vyjadřují také Livian a Pražská, kteří se věnují především emočnímu klimatu a sociálnímu klimatu. Podle těchto autorů je emoční klima organizace „jejím dynamickým potenciálem, všestranně působícím v rozpětí pozitivně – negativně s tím, že špatné emoční klima má prokazatelný negativní vliv na produktivitu práce, zaměstnaneckou věrnost, způsobuje vyšší chybovost, termínovanou liknavostí apod.“²¹ Pokud jde o sociální klima, to se podle nich týká zejména vztahových záležitostí mezi zaměstnanci a je potřeba rozlišovat sociální klima ve smyslu kvality

²⁰ Srov. NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. 2005, s. 109.

²¹ LIVIAN, Y. F.; PRAŽSKÁ, L. *Řízení lidských zdrojů v Evropě: (srovnání s Českou republikou)*. 1997, s. 84.

vztahů, jak fungují mezi tzv. sociálními partnery (tj. mezi odbory a vedením), a sociální klima ve smyslu kvality každodenních vztahů mezi skupinami, které se na pracovišti tvoří (tj. management, vedení oddělení, pracovní skupiny či týmy).²² Z toho vyplývá, že pokud dialog existuje, a to mezi všemi, mluvíme o dobrém klimatu, pokud ne, v podstatě vždy to znamená špatné, nezdravé či konfliktní klima. Souhrnně bychom mohli říct, že pravděpodobně všichni chceme a budeme raději pracovat v otevřeném, zdravém, neformálním a dobrém klimatu.

1.3 Charakteristické vlastnosti zdravého klimatu

V případě kapitoly o charakteristických vlastnostech zdravého klimatu se nelze nezmínit o autorech Cejthamrovi a Dědinovi. Podle těchto autorů klima na pracovišti souvisí především se vztahy mezi zúčastněnými, tj. buď mezi zaměstnanci a organizací, tedy zaměstnavatelem, anebo mezi nadřízenými a podřízenými.²³

Za vlastnosti zdravého klimatu v organizaci v souladu s názory shora jmenovaných autorů považujeme některé skutečnosti a okolnosti, které zasahují jak do pracovního, tak do osobního života zaměstnanců. V první řadě jde o to, aby zaměstnanci spojili svoje osobní cíle s těmi pracovními, potažmo firemními. Zárukou zdravého klimatu pak je nepochybně určitá míra demokracie, která v organizaci zaměstnavatele funguje. Ta spočívá zejména v tom, že každý se může na rozhodování nějakým způsobem podílet, např. formou dotazníkových akcí, možností podávat návrhy na zlepšení pracovního prostředí, účast zástupců zaměstnanců v organizaci zaměstnavatele (např. v jeho dozorčí radě), otevřené debaty o problémech apod. Podstatou je to, aby taková demokracie skutečně fungovala, nelze ji pouze hlásat a fakticky rozhodovat pouze autokraticky.

Zdravé klima na pracovišti funguje také tehdy, pokud existují rovné a spravedlivé podmínky pro všechny zaměstnance bez rozdílu. Neznamená to, že by všichni zaměstnanci měli mít např. stejné mzdové ohodnocení. Tato podmínka vyjadřuje spíše to, aby některý ze zaměstnanců nebyl neoprávněně zvýhodňován oproti

²² Srov. LIVIAN, Y. F.; PRAŽSKÁ, L. *Řízení lidských zdrojů v Evropě: (srovnání s Českou republikou)*. 1997, s. 84.

²³ Srov. CEJTHAMR, V.; DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2010, s. 262.

jiným. Rovné a spravedlivé podmínky pro všechny pak přispívají k tomu, že napříč celou organizací prostupuje důvěra, podpora, uznání a respekt.

Podmínkou zdravého klimatu pak je také přístup a chování managementu, které musí odpovídat konkrétním pracovním situacím. Je potřeba, aby manažeři či vedoucí pracovníci respektovali lidské potřeby, chápali rozdíly mezi jednotlivci, znali jejich vlastnosti a schopnosti, jejich pracovní nasazení a podle toho k nim přistupovali. Měli by pravidelně zkoumat kvalitu pracovních podmínek zaměstnanců a to, zda jejich pracovní náplň vůbec dává smysl, zda není zbytečná. Cílem organizace by měla být snaha o to, aby zaměstnanci se pracovní a osobnostně rozvíjeli, aby byli motivováni případným pracovním postupem.

Oba subjekty, tj. jak zaměstnanci, tak zaměstnavatelé, by měly dělat vše pro identifikaci s firmou, pro zvyšování úrovně loajality a pocitu, že zaměstnanec je platným a ceněným členem organizace, že je jeho součástí. To souvisí zejména s firemní kulturou, o které se zmiňujeme v dalších částech této práce.

Pokud si přečteme shora vyjmenované vlastnosti, nepochybně nás to dovede k závěru, že existence všech vlastností najednou v jedné organizaci a ve stejném okamžiku je pravděpodobně nedostižným ideálem. Na druhou stranu, splnění alespoň některých z nich by mělo být primárním záměrem každé organizace, resp. pokud se na ně organizace zaměří, příp. pokud se zaměří na jejich dodržování či zlepšování, významnou měrou to ovlivní sociální klima v organizaci, a to pozitivním směrem. Tento závěr je podložen např. Koubkem, podle něhož „vytvářejí harmonické a uspokojivé pracovní a mezilidské vztahy v organizaci produktivní klima, které má pozitivní vliv jak na individuální, tak kolektivní, jakož i celooorganizační výkon.“²⁴

1.4 Projevy nezdravého klimatu

Projevy nezdravého klimatu byly částečně popsány v úvodní části této kapitoly. Zatímco zdravé klima, jehož vlastnosti byly vyjmenovány v předchozí části, mají pozitivní důsledky jak v pracovních výkonech zaměstnanců, tak i v interpersonálních

²⁴ KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. 2004, s. 179.

vztazích mezi nimi navzájem a mezi nimi a nadřízenými, nezdravé klima působí zcela opačně. U každého zaměstnance se sice jeho důsledky mohou projevovat různě, i tak však můžeme říci, že něco má každý z nich, bez ohledu na formu a druh jeho pracovní činnosti, společné. Negace k práci v důsledku nezdravého klimatu se projeví fakticky již ráno, tedy předtím, než zaměstnanec vůbec dorazí na své pracovní místo a začne pracovat. Může se to projevit nauzeou, nechutenstvím, zhoršeným vnímáním, vysokým či kolísavým krevním tlakem, nespavostí apod. Tyto problémy se pak naplno projeví při cestě do práce. V samotném průběhu pracovní činnosti může být zaměstnanec napjatý, bez energie, nesoustředěný a zabývá se pouze přáním, aby pracovní doba skončila a on mohl odejít domů.

Pokud si představíme takového zaměstnance, a pokud bychom byli v pozici zaměstnavatele, jistě bychom jej nechtěli dále zaměstnávat. Pochopitelně totiž jeho stavem netrpí pouze on sám, ale také jeho kolegové a tak v podstatě celý pracovní kolektiv a ve svém konečném důsledku i zaměstnavatel, např. snížením odbytu či konkurenceschopnosti, úbytkem zákazníků apod. To se na druhou stranu vrátí zpět k zaměstnancům, a to v podobě snížení platů či mezd, propouštění nadbytečných zaměstnanců apod. Rozhodně tedy nepříznivé sociální klima postihuje všechny osoby v organizaci zúčastněné či na ní nějakým způsobem závislé.

Mezi zaměstnanci pak v důsledku nepříznivého klimatu mohou vznikat konflikty v podobě hádek, naschválů a pomluv, které ještě více narušují již tak narušené sociální klima. Tento závěr je podpořen také Čakrtem, který se zmiňuje mimo jiné také o tom, že vážné pracovní konflikty mají pro samotnou organizaci negativní, ale i pozitivní důsledky. Negativně konflikty působí na energii, která je v důsledku konfliktů v podstatě vyplývaná úplně jiným směrem, než na dosahování dobrých výsledků pracovní činnosti. Tato negativní energie pak vede ke vzniku ovzduší nedůvěry a podezřívání, nedostatkům v koordinaci a kooperaci, ke ztrátě koncentrace na pracovní činnost, k nedostatečné komunikaci mezi zaměstnanci apod. Podle Čakrta jsou pozitivní důsledky konfliktu v tom, že zviditelňuje hodnoty a motivuje, vyjasňuje postoje, zvyšuje kvalitu rozhodování a v neposlední řadě tzv. „vyčistí vzduch“. Jmenovaný autor

se domnívá, a nelze jinak než s ním souhlasit, že pro organizaci může být škodlivý jak nadbytek, tak i nedostatek problémových situací.²⁵

Pauknerová za nejčastější příčiny konfliktů na pracovišti označuje tři faktory, a to faktor technicko – organizační povahy (např. špatnou organizaci práce), dále faktor sociální povahy (např. interpersonální vztahy mezi nadřízenými a podřízenými) a konečně faktor psychologický (zde hrají roli zejména charakterové vlastnosti zúčastněných).²⁶

Za projev nezdravého klimatu můžeme považovat i stres, který je velmi zjednodušeně řečeno způsobem, jakým reagujeme na změny.²⁷ Otázka stresu jako projevu špatného klimatu na pracovišti však není tak jednoznačná, jak bychom se mohli domnívat. Ukazuje se, že spousta lidí podává nejlepší pracovní výkony, když jsou pod tlakem²⁸. Po pracovních výkonech následuje relaxační a odpočinková fáze, v jejímž průběhu si tito lidé užívají toho, čeho dosáhli, analyzují svoje úspěchy a zároveň nabírají další síly, ať již fyzické či psychické, ke své další práci. To se samozřejmě týká tzv. pozitivního stresu, odborně zvanému jako „eustres“; naproti tomu negativní stres, který odborně nazýváme jako „distres“, má zcela opačné účinky, které ve svém důsledku mohou vést až ke vzniku onemocnění či dokonce smrti, a rozhodně k lepšímu pracovnímu výkonu nepřispívá.

Jestliže shrneme tuto kapitolu, je patrné, že v důsledku projevů nezdravého klimatu mohou se u zaměstnanců objevit fyzické problémy, např. psychosomatické potíže, neurózy aj., dále psychické problémy, např. deprese, úzkost aj. K tomu všemu se mohou přidat také pracovní problémy, které se projeví v celkové apatii, nechuti vykonávat cokoliv nad rámec pracovních povinností, lajdáctví, neochotě ke spolupráci. S tím vším souvisejí také problémy ekonomické, které ovlivňují úspěšnost firmy a tím i platové ohodnocení zaměstnanců.

²⁵ Srov. ČAKRT, M. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. 2000, s. 68.

²⁶ Srov. PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2006, s. 199.

²⁷ Srov. BREWER, K. C. *Managing Stress*. 1997, s. 3.

²⁸ Srov. Tamtéž, s. 3.

1.5 Klima a jeho účinnost

V této kapitole popíšeme, jak působí klima na různá hlediska či různé situace, a to na motivaci a postoje k práci, na výkonnost a efektivitu, dále na interpersonální vztahy na pracovišti, na konflikty a problémy na pracovišti a konečně na týmovou spolupráci.

1.5.1 Motivace a postoje k práci

Motivace představuje souhrn vnitřních hnacích sil jedince, které ho určitým směrem směřují, aktivizují a vzniklou aktivitu udržují.²⁹ Pokud jde o pracovní prostředí, projevuje se motivace zejména v souvislosti s podáváním pracovních výkonů a vlastně vůbec celkovou pracovní výkonností zaměstnance. Pracovní způsobilost není jediným faktorem, který ovlivňuje výkonnost zaměstnance, patří sem také jeho ochota práci vykonávat, což nazýváme jako pracovní motivace.³⁰

S motivací souvisí také pracovní spokojenost, která v motivaci a v postojích k práci u zaměstnanců hraje nezanedbatelnou roli. Pracovní spokojenost znamená, že zaměstnanci jsou spokojeni se svou prací a také s pracovními podmínkami, které jim zaměstnavatel vytvořil. Jak uvádí Pauknerová, zaměstnanci „svůj subjektivní vztah k práci vyjadřují specifickým hodnocením jejího obsahu a charakteru podmínek, za nichž je vykonávána, což se navenek projevuje v jejich postojích k práci.“³¹ Postoje k práci pak mohou být pozitivní či naopak negativní.

V motivaci a postojích zaměstnanců k práci hraje roli několik dalších faktorů, podle nichž pak každý zaměstnanec hodnotí svou práci a pracovní podmínky. Především je to obsah a charakter práce, to je v podstatě hlavním ukazatelem spokojenosti zaměstnance. Rozdíl je markantní mezi různými profesemi; jestliže je práce manažerská či spojená se zaměstnancovou seberealizací či jeho kariérním postupem a tak je pro něj atraktivní, i sám zaměstnanec bude spokojen a motivován. V opačném případě, v méně atraktivních profesích bude jeho motivace rovna nule. Důležitým faktorem je každopádně také mzdové a platové ohodnocení, dále pracovní perspektivy a další

²⁹ Srov. PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2006, s. 173.

³⁰ Srov. k tomu Pauknerovou, která vzájemnou závislost výkonu, schopností a motivace vyjadřuje vzorcem: $V = f(S \times M)$, v němž V znamená úroveň pracovního výkonu, S jsou schopnosti zaměstnance a M je jeho motivace. Jestliže budou schopnosti nebo motivace nulové, výkon bude logicky také nulový – Tamtéž, s. 173. Shodně také PROVAZNÍK, V. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2002, s. 195.

³¹ PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2006, s. 173.

kariérní postup, osoba vedoucího zaměstnance a osoby kolegů – spolupracovníků, dále skutečnost, jak je práce organizována, svou roli hrají i fyzické podmínky práce a úroveň péče o zaměstnance.

Krátce se můžeme zmínit ještě o stimulaci k práci, která znamená cílevědomé a záměrné ovlivňování pracovní motivace, v podstatě působení na pracovní ochotu.³² Stimulace k pracovnímu výkonu je zejména v rukou managementu. Jeho cílem by mělo být uvést do souladu osobní potřeby zaměstnance a jeho zájmy s potřebami a zájmy jeho zaměstnavatele.

Postojem člověk vyjadřuje vztah k něčemu jinému, buď k předmětu, anebo k jinému člověku, a má složku kognitivní (názor), emocionální (citovou) a konativní (chování vůči objektu).³³ Z pracovního hlediska jsou důležité postoje zejména k zaměstnavateli, ke kolegům, k nadřízeným, k podřízeným, k práci a především sobě samému. Postoje mohou znamenat buď spokojenost, anebo nespokojenost, a s ní spojené důsledky (nedodržování pracovní doby, lhostejnost, absence apod.).

1.5.2 Výkonnost a efektivita

Výkonem zaměstnance je výsledek jeho pracovní činnosti, který vytvořil v určitém čase a na určitém místě, a může jím být buď zboží, nebo služby. Výkonnost zaměstnanců pak tvoří soubor jejich vlastností a dispozic, které podmiňují úroveň plnění zadaných úkolů, připravenost zaměstnanců podávat určité výkony.³⁴ Výkonnost, stejně jako motivace a postoje k práci, ovlivňuje několik faktorů, buď objektivních či subjektivních.

Autoři zabývající se psychologií práce, např. Provazník a kol., dělí faktory do následujících skupin:

- technické, ekonomické a organizační podmínky, což jsou, jak vyplývá z jejich povahy, objektivní faktory; patří sem např. úroveň počítačového vybavení na pracovišti, struktura uspořádání nábytku, pracovní doba, fyzické podmínky práce, způsob odměňování,

³² Srov. PROVAZNÍK, V. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2002, s. 199.

³³ Srov. BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1996, s. 65.

³⁴ Srov. PROVAZNÍK, V. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2002, s. 134.

- společenské podmínky, které zahrnují úroveň interpersonálních vztahů na pracovišti, osobu vedoucího zaměstnance, způsob práce v organizaci; z tohoto je zřejmé, že jde také o objektivní faktory výkonnosti,
- osobnostní faktory zaměstnance jsou na druhou stranu subjektivní faktory výkonnosti a zahrnují v podstatě všechny předpoklady zaměstnance pro práci; řadíme sem např. jeho fyzický a psychický stav, odbornou kvalifikaci, povahové a morální vlastnosti, jeho motivaci k práci apod.
- situační faktory výkonnosti, které mohou být jak objektivní, tak subjektivní, neboť působí v aktuálním čase na výkonnost zaměstnance; mohou to být např. různé politické či osobní a rodinné události, přírodní katastrofy apod.³⁵

1.5.3 Interpersonální vztahy na pracovišti

O vlivu klimatu na interpersonální vztahy na pracovišti jsme psali. K tomu však můžeme ještě doplnit, že pakliže klima ovlivňuje motivaci k práci, výkonnost a efektivitu, jeho vliv na interpersonální vztahy mezi zaměstnanci není zanedbatelný.

Pokud na tuto problematiku pohlédneme z hlediska konfliktů na pracovišti, což je v podstatě vliv nezdravého klimatu, dojdeme k závěru, že v takovém prostředí jsou zaměstnaní převážně jednotlivci s vysokou mírou egoismu, kteří sledují pouze své vlastní cíle, které se snaží prosazovat bez ohledu na zájmy zaměstnavatele nebo na zájmy svých kolegů. Jestliže vzniknou mezi zaměstnanci hluboké rozpory, lze to považovat za rušivý element, který poměrně zásadním způsobem narušují efektivnost organizace. Je především věcí a zodpovědností managementu, aby takovým konfliktům předcházel, aby vůbec nedovolil jejich vznik.

Pro řešení a vyřešení problémů je samozřejmě nejlepším způsobem vyjednávání mezi znesvářenými stranami. Zástupce managementu bude v pozici jakéhosi smířčího soudce či mediátora. Bude vystupovat zcela nestranně, vyslechne argumenty obou stran a poté se bude snažit najít východisko, a to takové, které bude výhodné jak pro obě strany, tak pro zaměstnavatele. Pouze v případě, že by se toto nepodařilo, bylo by na místě rozhodnout autoritativně. Bělohlávek ve své knize správně odkázal na Taylora, podle něhož není prostor pro konflikt tam, kde jsou všemi dodržována pravidla a zákony.³⁶

³⁵ Srov. PROVAZNÍK, V. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2002, s. 135-136.

³⁶ Srov. BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1996, s. 133.

1.5.4 Týmová spolupráce a kooperace

Jakým způsobem ovlivňuje klima na pracovišti týmovou spolupráci, je předmětem dalších částí této práce týkající se pracovních skupin a pracovních týmů. Alespoň stručně však můžeme říci, že jestliže bylo v předchozí kapitole řečeno, že jsou klimatem ovlivňovány interpersonální vztahy na pracovišti, je nepochybné – s ohledem na to, že členy skupin či týmů jsou opět jenom zaměstnanci – lidé, že klima na pracovišti působí svými účinky i na fungování týmové spolupráce, a to samozřejmě buď v pozitivním nebo negativním smyslu.

1.6 Firemní kultura a firemní identita

Součástí kapitoly o sociálním klimatu musí být také nepochybně problematika firemní kultury a firemní identity. Stejně jako klima či atmosféra, ať již oba pojmy považuje za synonyma, nebo je posuzuje odlišně, je firemní kultura či firemní identita (corporate identity) něco, co na nás na jedné straně působí a co si na druhé straně sami vytváříme. Někteří profesionálové na řízení a marketing se domnívají, že firemní kultura a firemní identita jsou totožné pojmy a mají stejný obsah, jiní tyto pojmy i jejich obsah odlišují.

Pokud použijeme odborných definicí pojmu firemní kultura, zjistíme, že se od té naší tak podstatně neliší. Autoři Pfeifer, Umlafová ji definují jako „souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných.“³⁷ Jmenovaní autoři vzhledem k tomu, že firemní kultura souvisí převážně s myšlením lidí, ji považují za tzv. „měkkou složku fungování firmy“³⁸ s tím, že představy každého zaměstnance o smyslu vlastní práce, o tom, co přináší firmě úspěch a jak je výhodné se chovat, se mohou výrazně odlišovat.³⁹ Samozřejmě je, že se lišit mohou, s tím musíme jen souhlasit a můžeme dodat, že se taky skutečně liší. Dle jmenovaných autorů můžeme dále vyjmenovat prvky firemní kultury. Jsou to uznávané hodnoty, dále představy o vlastní práci, o jejím smyslu a odměňování, o úspěchu firmy, a konečně přístupy k práci, ke spolupracovníkům, k cílům firmy, k inovacím, ke konfliktům.⁴⁰

³⁷ PFEIFER, L.; UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura. Síla sdílení cílů, hodnot a priorit*. 1993, s. 19.

³⁸ Tamtéž, s. 19.

³⁹ Srov. PFEIFER, L.; UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura. Síla sdílení cílů, hodnot a priorit*. 1993, s. 19.

⁴⁰ Srov. Tamtéž, s. 18.

Dědina a Odcházel firemní kulturu vidí obdobně, neboť ji charakterizují jako vnitřní klima podniku, tj. jaké stupnice hodnot, cílů a perspektiv další práce sdílí většina jeho pracovníků.⁴¹ Stejně jako výše zmínění autoři Pfeifer, Umlaufová ji považují za tzv. „měkkou“ složku každé firmy.

Lukášová naproti tomu namísto termínu firemní kultura používá termín organizační kultura, který definuje jako „soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace, které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (tj. výtvořech) materiální (tj. architektura, vybavení, produkty, výroční zprávy, propagační materiály apod.) i nemateriální (historiky, mýty, zvyky, rituály) povahy.“⁴² Lze se domnívat, že organizační kultura nemá objektivní podobu, protože existuje právě ve formě základních přesvědčení, hodnot, norem a vzorců chování, sdílených jedinci v rámci organizace, navenek manifestovanou prostřednictvím chování a výtvorů.⁴³

S ohledem na to, že v oblasti firemní kultury existují dva subjekty, které mohou mít a v podstatě mají, i jiné hodnotové žebříčky, tj. na jedné straně firma a na druhé straně její zaměstnanci, je zapotřebí, aby se tyto odlišné hodnotové žebříčky setkaly v určitém bodě, a aby tak hodnoty obou těchto subjektů byly v rovnováze. V negativním případě, pokud zaměstnanci hodnoty firmy neuznávají a nedodržují, s firmou se fakticky vůbec neidentifikují, možno říci „nežijí pro ni“. Hrozí nebezpečí vzniku negativní atmosféry ve firmě, vznikají konflikty mezi zaměstnanci navzájem a mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými. Zaměstnanci jsou ke své práci laxní, nechtějí přebírat zodpovědnost, nemají zájem na zvyšování efektivity. V podstatě pouze pracují, aby dostali výplatu či jiné firemní benefity.

S odkazem na shora jmenované autory Dědinu a Odcházela tak můžeme konstatovat, že existují určité charakteristiky hodnot firemní kultury, které vedou k vybudování kladné a úspěšné firemní kultury. Patří sem:

- skutečnost, že zaměstnanci si svých vedoucích považují, respektují je, uplatňují vůči nim zdravou míru loajality; v tomto směru je však potřeba, aby fungovala

⁴¹ Srov. DĚDINA, J.; ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. 2007, s. 221.

⁴² LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 2010, s. 18.

⁴³ Srov. LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 2010, s. 39.

určitá zpětná vazba, nadřízení by se měli ke svým podřízeným chovat stejným způsobem, jako oni k nim,

- již shora zmíněné otevřené klima se vzájemnou důvěrou mezi všemi zaměstnanci a nadřízenými, které nahrává tomu, aby zaměstnanci byli iniciativní a aby se neobávali přijít k nadřízenému i s výhradami či kritikou,
- situace, kdy zaměstnanci mají možnost podílet se na rozhodování „jejich“ firmy, neexistují jejich povzdechy typu „o nás - bez nás“,
- určitá spoluodpovědnost za rozhodování ve firmě, neexistuje lhotejnost zaměstnanců k rozhodování.⁴⁴

Co je klíčem k silné a žádoucí organizační kultuře můžeme shrnout do několika oblastí. První oblast se týká pozitivního postoje manažerů k zaměstnancům, protože jsou to především manažeři, kteří firemní kulturu zásadním způsobem ovlivňují. Není vůbec žádoucí a nepřispívá to k dobré firemní kultuře, pokud management přistupuje k zaměstnancům nadřazeně, pokud je od nich zcela odtržen a o své zaměstnance se nezajímá. Další oblast pak spočívá v efektivní firemní komunikaci, o jejíž důležitosti jsme se již několikrát zmínili. Zřejmě v každé firmě existuje spousta věcí, které je potřeba zlepšovat a efektivní komunikace mezi ně patří. Každá firma má stanovený strategický plán a je potřeba, aby na všech úrovních, tj. od těch nejnižších stupňů až po vrcholný management, byl tento plán podporován.

Další oblastí, která je klíčem k silné a žádoucí organizační kultuře, je týmová práce. Bez pochyb je to dále také otevřenost vůči změnám, protože nic tak neškodí firemní kultuře jako rigidita. Zaměstnanci by měli mít možnost se v rámci firmy dále vzdělávat, ať již formou běžného studia či formou různých školení, jazykových pobytů apod. K dobré firemní kultuře přispívá i zavedený model odměňování, protože je pravdou, že pokud zaměstnanec očekává každý měsíc přesně stanovenou výši mzdy či platu, jej vlastně vůbec nemotivuje. Dobrou motivací však pro něho může být týden dovolené navíc, pokud sežene více zákazníků, finanční odměna zpracuje-li projekt do určitého data, poukázka na cvičení za práci přesčas apod. Důležitou motivační složkou je také osobní plán rozvoje každého zaměstnance, který do firmy přitahuje ty nejlepší

⁴⁴ Srov. DĚDINA, J.; ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. 2007, s. 222.

zaměstnance. Ke zdravé firemní kultuře pak jistě přispívá i pozitivní a přátelská atmosféra.

O identitě firmy se zmiňuje také Pražanová; ve své prezentaci považuje za identitu firmy to, co je obraz firmy, tak jak je vnímán vnitřními i vnějšími subjekty. Do identity zahrnuje její poslání, uznávané hodnoty, styl řízení, strategie, produkty, vztah a jednání se zákazníky a zaměstnanci, vztah k okolí, prezentaci navenek, tj. vizuální prostředky a způsob komunikace. Jmenovaná autorka vidí v aktivním formování identity výhody, zmiňuje nutnost identifikace firmy do povědomí zákazníků a odlišení od svých konkurentů, zdůraznění rozhodujících prvků a vytvoření příznivého dojmu.⁴⁵

Jednou ze složek firemní identity je také firemní design, což jsou vizuální prostředky, zejména název, firemní barvy a logo. Firemní logo by mělo být lehce rozpoznatelné, mělo by vystihovat celkový charakter firmy a zanechat příjemný dojem; v této souvislosti se zmiňuje o firemním předpisu, nazýván též design manuál, který definuje vzhled písemností a webových stránek a podobu interiérů a exteriéru firmy a také pracovních oděvů.⁴⁶

Za další složku firemní identity můžeme s odkazem na Pražanovou považovat také firemní komunikaci, prostřednictvím které lze dosáhnout co nejlepšího obrazu firmy ve vědomí veřejnosti. Pod komunikací můžeme rozumět reklamu, vztahy s veřejností, vztahy k investorům, pracovní vztahy s cílením na nábor dalších zaměstnanců, vztahy ke správním institucím a odborné či vědecké vztahy. Složkou firemní identity je taktéž firemní chování, tedy vzorce chování v situacích, které jsou citlivě vnímány veřejností a vztahují se k hodnotám etického chování a důvěry. Důležitou součástí firemní identity je produkt firmy, tedy to, co firma vytváří.⁴⁷

Právě Pražanová považuje za složku firemní identity vedle vyjmenovaných složek také firemní kulturu, která je kvalitativní veličinou, kterou nelze kvantifikovat a je sdílená skupinou lidí, nelze ji nařídít ani se na ní vzájemně dohodnout. Firemní kulturu dělí na tři hierarchicky uspořádané roviny, a to na vnímatelné atributy, tj. vše, co vnímáme smysly, dále na pravidla jednání, což jsou společenské normy a standardy jednání, které se projevují ve vztahu k zákazníkům, zaměstnancům, konkurenci

⁴⁵ PRAŽANOVÁ, I. *Základy managementu. Firemní kultura*. [online]. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze. [cit. 2013-09-16]. Dostupné na WWW:<http://www.vscht.cz/ktk/www_324/studium/ZM/12.pps>.

⁴⁶ Tamtéž.

⁴⁷ Tamtéž.

k podnikatelským zásadám, a konečně na základní životní představy, které vznikají spontánně, jsou nevědomé, závislé na věku, dosavadních zkušenostech, vzdělání, rodině a vrozených vlastnostech osobnosti. Firma buď kulturu má, tj. vytvořila předpisy, anebo sama firma je tou kulturou, tj. vytváří ji svou činností sama (např. její management má dobrý přístup k lidem bez rozdílu, dobře funguje personální řízení, sami zaměstnanci mají potřebu identifikovat se s kulturou firmy, jsou vysoce loajální k firmě apod.).⁴⁸

Z toho, co bylo v této kapitole napsáno, můžeme uzavřít, že za rysy zdravé firemní kultury můžeme považovat vytvoření podmínek pro fungování zaměstnanců jako týmu, přijetí kritiky, která může být i prostředkem pro hledání konstruktivních řešení, identifikaci zaměstnanců s firmou, jejich vnější podpora, dobrou úroveň vzájemných vztahů a dobrou firemní komunikaci, přijetí odpovědnosti managementem, umožnění podřízeným k vyjádření. Měřit, zda firemní kultura je zdravá či nikoliv, můžeme zpravidla pomocí dotazníků, v nichž se analyzují složky kultury, a to společné cíle, vztah k okolí, společné způsoby, charakter lidských vztahů a charakter etických hodnot. Výsledky je možno porovnávat s výsledky, ke kterým dospěli v jiných firmách (tento způsob srovnání se nazývá benchmarking).

⁴⁸ PRAŽANOVÁ, I. *Základy managementu. Firemní kultura*. [online]. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze. [cit. 2013-09-16]. Dostupné na WWW:<http://www.vscht.cz/ktk/www_324/studium/ZM/12.pps>.

2. VÝCHODISKA TÝMOVÉ PRÁCE

Dobře vybudovaný tým může dosáhnout takového úspěchu, o kterém jste nikdy ani nesnili.

John C. Maxwell

Na předchozí kapitolu o klimatu na pracovišti můžeme volně navázat tématem týmové práce, neboť klima na pracovišti má na týmovou práci zásadní vliv. Pracovní kolektiv, který můžeme nazývat pracovní skupinou či týmem, se skládá – jak poznáme již z jeho označení – z více než jedné osoby – zaměstnance, pracovníka. Tato skutečnost, tedy více jednotlivců a různých osobností v jedné skupině, s sebou může přinášet i určité negativní důsledky. Nejen konflikty, hádky a naschvály, ale také stres a jiné zdravotní potíže, které výraznou měrou ovlivňují výkon práce kolektivu a tím i úspěšnosti firmy.

Nejideálnější a pro firmu nejlepším samozřejmě je, pokud pracovní tým funguje bezproblémově. Pokud se v pracovním kolektivu sejdou tak silní a psychicky vyspělí jedinci, že dokážou potlačit svou osobnost ve prospěch někoho jiného, než jsou oni sami, tedy ve prospěch firmy, kolektivu a tím i ve prospěch jeho ostatních členů.

2.1 Sociální skupina – pracovní skupina - tým

2.1.1 Sociální skupina

Definici sociální skupiny je odvoditelná přímo z jejího názvu. Jde o skupinu, což znamená, že jejím obsahem je více než jedna osoba. Pojem sociální nás pak směřuje k tomu, že mezi osobami ve skupině existuje určitý vztah. Přesnější a odbornou definici nám nabízí Bedrnová, Nový a kol., kteří za sociální skupinu považují „skupinu tří nebo více jedinců, mezi nimiž existuje určitý společenský vztah.“⁴⁹ Tuto svou definici označují jako objektivní. Zdůrazňují, že víme, že společenský vztah existuje, a dodávají,

⁴⁹ BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, M. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2004, s. 83. Srov. v této souvislosti názor jiných autorů, např. Dědina a Odcházal tvrdí, že „skupinu představují více než dvě osoby“ – DĚDINA, J.; ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. 2007, s. 84.

že „součástí definice musí být i podmínka vyjadřující nezbytnost vzájemné psychické vazby.“⁵⁰ Toto doplnění jmenovaných autorů chápeme tak, že členové skupiny sami vnímají, že nějaká skupina existuje, a zároveň vnímají, že oni jsou její součástí. Na subjektivní rozměr sociální skupiny ostatně upozorňuje i Hayesová, která mezi kritéria, jež společně identifikují sociální skupinu, řadí právě vnímání členů skupiny jak ve směru ke skupině, tak ve směru k nim jako k jejím členům.⁵¹

Nedá se říci, že vždy, když v prostoru nebo v čase vznikne či existuje určitý počet lidí, jde automaticky o sociální skupinu. Pokud totiž analyzujeme již uvedenou definici sociální skupiny, dojdeme k závěru, že k tomu, abychom o určitém shluku jednotlivců mohli říci, že skutečně jde o sociální skupinu, musí být splněna určitá kritéria. Výše již jmenovaná Hayesová kupříkladu za kritéria, podle níž lze sociální skupinu definovat, považuje několik skutečností; v první řadě je toho názoru, že mezi členy existují vztahy, které nadto musí trvat delší dobu, dále se domnívá, že samotní její členové společný útvar skutečně jako skupinu vnímají a zároveň vnímají sebe jako její členy. Nadto si skupina vytváří své vlastní normy, pravidla a samozřejmě cíle a účel.⁵² Tato autorka pak na základě těchto kritérií sociální skupinu charakterizuje podrobněji, než jak to činí Bedrnová, Nový a kol., a to jako „seskupení lidí, kteří jsou ve vzájemném vztahu, zejména interakce a spolupráce, v jejímž rámci existují určité sociální vazby, sdílené hodnoty a normy a jim odpovídající sankce.“⁵³

Bedrnová, Nový a kol., se zabývají také hledisky, jež považují za kritéria vedoucí ke klasifikaci sociálních skupin.⁵⁴ Jedním z nich je hledisko utváření vztahů, podle něhož rozlišujeme skupinu formální, která má jasný, definovaný cíl, určené vazby, účelové chování, a skupinu neformální, která vzniká spontánně. Podle velikosti známe skupinu malou, která se vyznačuje interpersonálními vztahy mezi jejími členy a má 2 až 15 členů, a skupinu velkou, v níž fungují vztahy mezi členy zprostředkovaně a jejímiž členy je 15 a více osob; někteří sociologové pak uvádějí ještě skupinu střední, která má podle nich 15 až 40 členů, takže skupina velká je identifikována až s 40 a více členy.⁵⁵

⁵⁰ BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, M. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2004, s 83.

⁵¹ Srov. HAYES, N. *Základy sociální psychologie*. 2003, s. 60.

⁵² Srov. Tamtéž, s. 60.

⁵³ HAYES, N. *Základy sociální psychologie*. 2003, s. 60.

⁵⁴ Srov. BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, M. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2004, s 84.

⁵⁵ Srov. ale názor Pelikána, který se ke stanovení počtu členů ve skupině vyjádřil poměrně skepticky, když řekl, že „jednoznačné vymezení velikosti skupiny se zřetelem k její účinnosti je velice problematické. Záleží zřejmě na charakteru skupiny a zejména na cíli snažení dané skupiny“ – PELIKÁN, J. *Výchova jako teoretický problém*. 1995, s. 139.

Hledisko významu vztahů ovlivňuje to, zda půjde o skupinu primární, v níž vztahy mezi členy ovlivňují jejich chování, či o skupinu sekundární, tedy skupinu, která má význam sama o sobě a vztahy mezi jejími členy jsou podružné. Podle zařazení a orientace členů víme o členské skupině, ke které člen přísluší, či o skupině nečlenské, kde členství nehraje roli, anebo o skupině referenční, v rámci níž její člen přijímá stanovené normy a hodnoty a respektuje je.

Významným hlediskem je také čas a podle trvání rozlišujeme skupinu dočasnou, která je vytvořená pouze na určité období, a může jí být právě pracovní tým. Dále skupinu stálou, v níž se délka jejího trvání neřeší, což je např. pracovní skupina, a konečně skupinu trvalou, v níž se vůbec nepočítá s jejím ukončením (typickou trvalou skupinou je rodina). Podle zařazování a uvolňování známe skupinu otevřenou, která bez problémů přijímá nové členy a uvolňuje stávající, dále skupinu s otevřeným přístupem, která stanoví určité podmínky členství, při jejichž splnění může být přijat nový člen nebo uvolněn stávající člen, a skupinu uzavřenou, která nové členy nepřijímá a stávající nepouští.

2.1.2 Pracovní skupina

Pracovní skupina (či work group) je užší pojem než sociální skupina, resp. z hlediska toho, co bylo řečeno v předchozí kapitole, lze říci, že pracovní skupina je druhem sociální skupiny. Pracovní skupina je totiž tvořena určitým počtem osob, které se nacházejí na jednom pracovišti, resp. u jednoho zaměstnavatele, jsou spjatí společnou – pracovní činností, ve skupině jsou jasně dané sociální pozice a role a je jednotně vedena. Pauknerová přiznává pracovní skupině velký význam, když uvádí, že „jedním z faktorů, které působí na utváření charakteru sociálního klimatu, je postavení, které zaujímá pracovní skupina v sociálním systému celé organizace.“⁵⁶

Podstatným znakem pracovní skupiny je vytvořená struktura sociálních profesních pozic a rolí.⁵⁷ Pozice a role jsou odlišeny, a to tak, že pozice je přesně určena a charakterizuje určitý status jedince v systému interpersonálních vztahů v pracovní skupině. Tj. prostor, který je výrazem jeho funkce v daném systému vztahů, přičemž k jeho zastávání musí jedinec splňovat řadu objektivních požadavků. Zatímco role vyjadřuje pouze očekávání určitého způsobu chování jedince nacházejícího se v určité

⁵⁶ PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2006, s. 201.

⁵⁷ Srov. PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2006, s. 204.

sociální, profesní pozici.⁵⁸ Důležité také je k tomuto připomenout, a vyplývá to přímo z nabízeného srovnání odlišností mezi pozicí a rolí v pracovní skupině, že každé pozici odpovídá příslušná role, nikoliv naopak.

Pauknerová v této souvislosti upozorňuje na to, abychom rozlišovali formální a neformální rovinu pozic a rolí v pracovní skupině, neboť zatímco ve formální rovině známe pouze dva základní typy, tj. pozici a roli nadřízeného pracovníka a pozici a roli podřízeného pracovníka, pak tam, kde takto formalisticky k pracovní skupině nepřistupujeme, je pozic a rolí mnohem více, např. neformální vedoucí (dominující osoba), pomocník (aktivní osoba), souputník (závislá osoba), pasivní jedinec, perfidní jedinec apod.⁵⁹

Pracovní skupinu můžeme definovat také jako skupinu osob jednoho pracoviště, spjatých kolektivní činností, vnitřních strukturou sociálních rolí a jednotným vedením.⁶⁰ Obdobně pracovní skupinu charakterizuje Zahrádková, a to jako seskupení lidí, kteří jsou spojeni do pracovního celku pracovní náplní, při níž jsou na sobě závislí pracovní hierarchií nebo cílem práce.⁶¹

Typově bychom pracovní skupinu zařadili mezi sociální skupiny formální, neboť je vytvořena za účelem dosažení stanoveného cíle. Je skupinou malou, neboť v rámci ní funguje soubor vztahů a bezprostřední vliv na ní má vedoucí osoba. Může být buď skupinou dočasnou, anebo stálou, to podle toho, zda a kdy dojde k naplnění stanoveného cíle; pokud je cíl splněn a není definován nový, je skupina rozpuštěna. Tento závěr je potvrzen také autory Cejthamrem a Dědinou, i když ti v podstatě nevyklučují, aby i pracovní skupina měla neformální povahu, v níž se staví spíše na osobních vztazích a dohodách mezi členy skupiny než na definovaných vztazích.⁶² S tímto se lze ztotožnit, ač hlubší osobní vztahy na pracovišti nesouvisí se samotným výkonem práce, jako spíše s aktivitami mimo práci, např. společné obědy, cyklistické výlety, kulturní akce apod. Jestliže zůstaneme u těchto autorů, ti pracovní skupinu za pomoci psychologických termínů definují jako libovolný počet osob, kteří se vzájemně ovlivňují, chápou jeden druhého a vidí se jako skupina.⁶³

⁵⁸ Srov. PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2006, s. 201.

⁵⁹ Srov. Tamtéž, s. 204.

⁶⁰ Srov. BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, M. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2004, s. 88.

⁶¹ Srov. ZAHŘÁDKOVÁ, E. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. 2005, s. 20.

⁶² Srov. CEJTHAMR, V.; DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2010, s. 152.

⁶³ Tamtéž, s. 151.

Horalíková v souvislosti s tímto tématem hovoří o tradici pracovní skupiny, kterou podle ní představuje souhrn zvyklostí, které se vytvořily v průběhu existence skupiny, upevnily se a vžily natolik, že se projevují jako pevné, trvalé a více méně neměnné způsoby chování a vzájemného hodnocení členů skupiny. Tradice posilují pocit odpovědnosti členů skupiny za pracovní výsledky.⁶⁴

Nakonečný se pracovní skupině věnuje z psychologického hlediska. Domnívá se, že potenciální výkon skupiny odráží způsob, kterým by měla skupina pracovat při optimálním využití svých dostupných zdrojů. Zdroji pak rozumíme odpovídající schopnosti, znalosti, dovednosti, nástroje, čas a peníze, se kterými nakládáme tak, aby skupina splnila požadavky úkolu. Pokud členové skupiny společně nebo individuálně disponují potřebnými zdroji, má pak skupina širší potenciál, než když jí některé zdroje nezbytné ke splnění úkolu chybí. Každodenní život však potvrzuje, že ani dostupnost všech potřebných zdrojů nezaručuje skutečný vysoký výkon skupiny.⁶⁵

Jmenovaný autor se v jiné své publikaci věnuje pracovní skupině jako sociálnímu systému, když uvádí, že „činnosti, interakce a pocity vznikající mezi členy skupiny vytvářejí sociální systém, který je součástí prostředí, v němž existuje, ale není jeho produktem.“⁶⁶ V této souvislosti hovoří také o tzv. „vnějším prostředí skupiny, které má tři stránky: fyzickou, technickou a sociální, které se prolínají, s tím, že dění ve skupině je determinováno vlastnostmi prostředí a stavem skupiny (její vnitřní dynamikou), přičemž dění ve skupině má vliv i na vnější prostředí, tj. na organizaci. Tento vztah mezi skupinou a jejím vnějším prostředím má povahu cirkulace akce – reakce.“⁶⁷

Ke shora uvedenému ještě můžeme uvést, že na skupinu, na její členy mají vliv další faktory. Skupina ani její členové nežijí ve vakuu, ale mají také svůj jiný než pracovní život, svou rodinu, své zájmy a záliby. Osoby z těchto oblastí života člena skupiny velmi významně ovlivňují, což se nakonec projeví i v práci celé pracovní skupiny. Jak odlišné bude chování zaměstnance, který je v soukromém životě např. členem rowdies⁶⁸ nebo hnutí skinheads, a jak těžká s ním bude v rámci skupiny komunikace, a chování zaměstnance, který je členem křesťanské organizace a ve svém volném čase vypomáhá sociálně slabým spoluobčanům, si jistě umíme představit.

⁶⁴ Srov. HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*. 2006, s. 182.

⁶⁵ Srov. NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie*. 2009, s. 497.

⁶⁶ NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie*. 2009, s. 136.

⁶⁷ Tamtéž, s. 497.

⁶⁸ ač v tomto směru samozřejmě nechceme generalizovat. Ne všichni rowdies či skinheads se v běžném životě chovají agresivně.

2.1.3 Pracovní tým

Pracovní tým (či work team) je slovo, které jsme se naučili používat až v souvislosti s ekonomickými a politickými změnami, které v tehdejší Československu proběhly po roce 1989. Dnes jej v pracovní terminologii používáme velmi často. Také pracovní tým je jedním z druhů sociální skupiny a svou povahou je blízký pracovní skupině, není s ní však totožný.

V této práci již několikrát citovaná Hayesová odlišnosti pracovní skupiny a pracovního týmu vidí v tom, že týmy jsou zaměřené na společný úkol a skládají se z osob s různými, ale doplňujícími se znalostmi a dovednostmi. Společné znaky pracovní skupiny a pracovního týmu spatřujeme v tom, že jsou vyvíjeny skupinové normy, které tým definují a jehož prostřednictvím je zajišťováno jeho hladké a správné fungování, s tím, že normy, které jsou vytvářeny pro tým, jsou zaměřeny na úkol více než normy pro běžnou pracovní skupinu.⁶⁹

Velmi stručné a naprosto jasné odlišení pracovní skupiny a pracovního týmu nabízí autoři Cejthamr a Dědina, když tvrdí, že skupiny jsou v podstatě trvalejší struktury, pracující v určité oblasti dlouhodobě. Týmy oproti tomu mohou mít kratší trvání, které je ukončeno dosažením stanoveného cíle – návrhem nového výrobku nebo realizací služby, vytvořením nebo zavedením systému řízení nebo informačního systému. Společnými prvky pro oba útvary jsou vztahy mezi členy, oba procházejí podobnými fázemi vývoje, tvoří své vlastní normy a standardy.⁷⁰

Shora jmenovaný autor Dědina, tentokrát však ve spojení s Odcházelem, dospěli k závěru, že tým je „malá pracovní skupina členěná podle funkcí jednotlivých členů, sledující jednotný cíl, vyznačující se poměrně intenzívními vzájemnými vztahy na základě intenzívní komunikace mezi členy týmu a specifickou formou práce, mezi kterými panuje týmový duch a poměrně silná soudržnost.“⁷¹ Tito autoři pracovní tým od pracovní skupiny odlišují, když uvádějí, že „pojem skupiny je širší a zahrnuje pojem týmu s tím, že každý tým je zároveň skupinou, ale ne každá skupina je týmem.“⁷²

⁶⁹ Srov. HAYES, N. *Základy sociální psychologie*. s. 40.

⁷⁰ Srov. CEJTHAMR, V.; DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. s. 62.

⁷¹ DĚDINA, J.; ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. 2007, s. 84.

⁷² Tamtéž, s. 84.

V II. příloze této práce je tabulka, která byla sestavena podle Kolajové tak, jak ona vidí rozdíly mezi pracovní skupinou, resp. skupinovou prací a pracovním týmem, resp. týmovou prací, které shrnula do čtyř hledisek.

Zajímavostí je názor této autorky, která analyzovala jednotlivá písmena anglického slova TEAM a domnívá se, že je to v podstatě zkratkou klíčových slov: **T**-ogether, **E**-verybody, **A**-chieves, **M**-ore,⁷³ kterou volně překládáme výrazem „společně dosáhneme více.“ Sama pak tým definuje jako „nejlépe tři a více jedinců, kteří jsou ve vzájemné interakci a mají pocit společné identity, společného vědomí MY, všichni se snaží dosáhnout stejného cíle a dodržují většinou nepsané normy a pravidla, podle kterých dobrovolně a z vlastní vůle pracují a jednají.“⁷⁴ Další autorka, a to Zahrádková, charakterizuje tým jako „jasně definovaný celek spolupracujících lidí s časově omezeným cílem, limitovanou velikostí, jasnými pravidly a s charakteristickým procesem práce.“⁷⁵

Definicí týmu se zabývají také výše několikrát citovaní autoři Bedrnová, Nový a kol.; tito autoři, na rozdíl od shora zmíněných Hayesové, Kolajové a Zahrádkové, ale obdobně jako např. Dědina a Odcházal, považují pracovní tým za specifický druh pracovní skupiny, a to vnitřně formálně nestrukturovanou malou skupinu osob, které v jejím rámci podávají po stanovenou dobu společný výkon; na rozdíl od pracovní skupiny v týmu všichni jeho členové podávají společný výkon a všichni také mají společnou odpovědnost za jeho výsledky, typickým je také časové omezení existence týmu.⁷⁶

O prvcích týmu či týmové práce se zmiňují také některé zahraniční webové stránky zabývající se problematikou managementu a marketingu. Zpravidla definují tři stupně týmové práce („levels of teamwork“) a to komunikaci („members have to communicate decisions and activities“), dále koordinaci („members need to coordinate their activities“) a konečně spolupráci („members need to collaborate by engaging in joint problem solving and brainstorming. They need to challenge each other’s ideas and work together on developing plans and managing execution“) a čtyři základní prvky týmové práce a to cíle („goals – what we’re trying to accomplish together“), role („roles – who

⁷³ Srov. KOLAJOVÁ, M. *Týmová spolupráce*. 2006, s. 12.

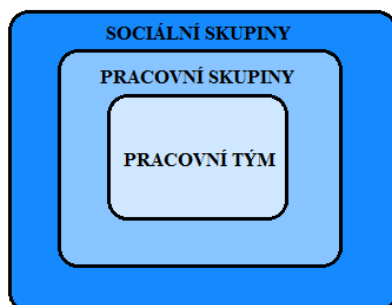
⁷⁴ KOLAJOVÁ, M. *Týmová spolupráce*. 2006, s. 12.

⁷⁵ Zahrádková, E. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. 2005, s. 19.

⁷⁶ Srov. BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, M. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2004, s. 106.

does what and how we handle overlaps and interdependencies“), proces („process – how we run our business and how we work together“) a konečně vztahy („relationships – communication and influence skills for getting work done“).⁷⁷

Na závěr této kapitoly nabízíme schéma, které prakticky shrnuje to, co bylo zjištěno a popsáno v předchozích třech kapitolách o sociální skupině, pracovní skupině a pracovním týmu. Schéma zároveň ilustruje vztahy mezi těmito skupinami; je z něho patrné, že pracovní skupina a pracovní tým jsou druhy sociální skupiny. Víceméně však můžeme uzavřít tuto kapitolu s tím, že někdy může pracovní skupina s pracovním týmem splynout a samotné definice či rozlišení není pro praxi až tak důležité, rozhodující je především styl práce, neboť podle něho pak můžeme odlišit, zda jde o pracovní skupinu či pracovní tým.



Obr. č. 1 Typologie skupin ⁷⁸

2.2 Funkce týmu

Funkce týmu je dvojitá, formální a neformální. Formální funkci týmu si spojujeme přímo s plněním pracovních úkolů a je v ní zahrnuta společná činnost a její koordinace, řešení složitých úkolů, snaha podnitit a rozvíjet nové myšlenky vedoucí ke správnému splnění pracovních úkolů. Neformální funkce se týká přímo členů týmu a má zcela individuální charakter, neboť slouží především k uspokojování potřeb jeho členů. Tyto potřeby nesouvisí s pracovním zařazením, ale týkají se zájmů a aktivit ve volném čase zaměstnanců. V neformálním týmu se řeší zpravidla mezilidské problémy mezi

⁷⁷*TeamEssentials*. [online]. 2013[cit. 2013-09-25]. Dostupné na WWW: <http://www.acom-od.com/team_tools.html>.

⁷⁸Managementmania: *Typologie skupin*. [online]. 2013 [cit. 2014-01-03]. Dostupné na WWW: <<http://www.managementmania.com>>.

zaměstnanci, nabízí možnost sdílení mezi nimi, působí pozitivně proti úzkosti jednotlivců, potlačuje pocity bezmoci a nejistoty, zpravidla je dobrý pro vznik přátelství a kamarádství mezi členy.

Cíle formálních týmů jsou odvozeny přímo od cílů organizace. Formální tým může být buď trvalý, anebo ustavený „ad hoc“, tj. pro vyřešení konkrétního pracovního úkolu. Náplní formálního týmu je především vyřešení nějakého složitého zadaného pracovního úkolu, a to ve vzájemné kooperaci mezi členy týmu.⁷⁹ Členové formálního týmu jsou podporováni v tom, aby nad řešením zadaného úkolu přemýšleli a hledali nějaké kreativní a prospěšné řešení, nalézali jeho alternativy. V rámci formálních týmů se pak nabízí také možnost spolupráce různých oddělení ve firmě. Členové formálního týmu se učí, rozvíjí své schopnosti a vědomosti. Jsou vzděláváni jak po stránce odborné, tak po stránce psychologické.

2.3 Skupinová dynamika

Slovo dynamika máme spojeno se situacemi, kdy se něco děje nebo kdy se něco mění. Pod skupinovou dynamikou (*group dynamics*) bychom si tak mohli představit přirozený vývoj a rozvoj skupiny nebo týmu, to, jakým způsobem lidé – zaměstnanci na vývoj skupiny či týmu reagují. Nakonečný ji definuje, odkazujíc na americké autory Cartwrighta a Zandera, jako „pole šetření věnované postupujícímu poznávání povahy skupin, zákonům jejich vývoje a jejich interpelacím s individui, ostatními skupinami a širšími institucemi.“⁸⁰ Jednodušeji řečeno skupinová dynamika „vyjadřuje vlastně, jak fungují relace mezi elementy této struktury, která sama může být označena jako dynamická, přičemž podstatnými funkcemi skupiny je dosahování skupinových cílů – výkony skupiny (*goal achievement functions*) a udržování skupiny (*group maintenance functions*).“⁸¹

Do skupinové dynamiky můžeme zahrnout i proces vývoje skupin, vzájemných vztahů mezi členy skupiny i vztahů jednotlivců ke skupině jako celku. Dále proces

⁷⁹ Srov. KOLAJOVÁ, M. *Týmová spolupráce*. 2006, s. 18.

⁸⁰ NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie*. 2009, s. 420.

⁸¹ Tamtéž, s. 421.

vzniku a vývoje norem chování, hodnot a rolí jednotlivých členů, které se označují jako tzv. „sebezkušenostní.“⁸²

Problematikou skupinové dynamiky se zabývá také Zahrádková. Pokud jde o rychlost vývoje skupiny, uvádí, že záleží na mnoha faktorech, např. doba trvání skupiny nebo týmu; týmy nebo skupiny, které před sebou mají delší trvání, mají také pomalejší skupinovou dynamiku. Dalším faktorem, který ovlivňuje rychlost vývoje skupiny, je způsob vedení, tzn. vedoucí podle toho, jak skupinu či tým vede, jej může spíše brzdit anebo naopak podporovat a tím posunovat dopředu. Dále sem můžeme zařadit skladbu lidí v týmu; je logické, že temperamentní, pracovití, otevření a nezávislí budou přispívat spíše k rychlejšímu vývoji týmu než lidé pomalí, laxní, flegmatictí, lhostejní apod. Zda to však bude vždy pouze pozitivní pro tým, je další otázkou.⁸³

Pokud jde o rychlost vývoje skupiny, uvádí, že záleží na mnoha faktorech, např. doba trvání skupiny nebo týmu; týmy nebo skupiny, které před sebou mají delší trvání, mají také pomalejší skupinovou dynamiku. Dalším faktorem, který ovlivňuje rychlost vývoje skupiny, je způsob vedení, tzn. vedoucí podle toho, jak skupinu či tým vede, jej může spíše brzdit, anebo naopak podporovat a tím posunovat dopředu. Dále sem můžeme zařadit skladbu lidí v týmu; je logické, že temperamentní, pracovití, otevření a nezávislí budou přispívat spíše k rychlejšímu vývoji týmu než lidé pomalí, laxní, flegmatictí, lhostejní apod. Zda to však bude vždy pouze pozitivní pro tým, je další otázkou.⁸⁴

V rychlosti vývoje skupiny či týmu hrají nezpochybnitelnou roli také ambice a osobní cíle jeho členů, jejich motivace a zájem na kooperaci s ostatními členy, jejich vztahy před vznikem skupiny či týmu, jejich pracovní a jiné odborné zkušenosti a také zkušenosti týmové. Skupina či tým, v němž jsou jeho členové příliš zahleděni do sebe, ovlivní skupinovou dynamiku negativním směrem. Důležitým faktorem je také předmět úkolu, kterého má skupina či tým dosáhnout, a míra stresu, která s tím souvisí. Jak bylo řečeno v předchozích kapitolách, stres ovlivňuje jak sociální klima na pracovišti, tak interpersonální vztahy na něm, také motivaci a výkonnost zaměstnanců. Nepochybně tedy ovlivňuje i skupinovou dynamiku, avšak ve směru pozitivním, neboť jakmile jednou stres nastoupí, tím mnohem rychleji a dříve přijde krizová část, takže vývoj skupiny či týmu je o to dynamičtější a rychlejší.

⁸² Srov. HERMOCHOVÁ, S. *Skupinová dynamika ve školní třídě*. 2005, s. 16.

⁸³ Srov. ZAHŘÁDKOVÁ, E. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. 2005, s. 51-53.

⁸⁴ Srov. Tamtéž, s. 52.

2.4 Vývojové fáze týmu

Utváření týmu probíhá v určitých etapách či fázích, které na sebe navazují. Nemůžeme jednoduše zvolat „dnes o dvanácté hodině se sejdeme a vytvoříme tým“. Vyslovit to přirozeně můžeme, ale ani námi vyslovený záměr, dokonce ani samotné setkání v určenou hodinu neznamená automatický vznik týmu. Podle teorie skupinové dynamiky, kterou rozvíjejí např. Cejthamr a Dědina, odkazující na Basse a Ryterbanda, prochází každá nově vytvořena skupina, a tedy i tým, několika zákonitými a na sebe navazujícími stadii vývoje, a to stadiem formování (tzv. orientací), dále stadiem bouření (krizí, diskusí), poté nastupuje stadium normování, čili stabilizace, po ní samotný výkon (produkce).⁸⁵ Možno dodat ještě stadium ukončení činnosti týmu.

Jiní autoři, mezi nimi Zahrádková, rozlišují jednotlivé etapy vývoje z hlediska jednotlivých na sebe navazujících fází skupinové dynamiky, na vznik („starting“), orientaci (forming), krizi (storming), stabilizaci (norming), produktivní fázi (performing), uzavírání (closing) a oživení (refresh).⁸⁶ Obsah fází, které jsou vyjmenovány v předchozím odstavci, je i podle Zahrádkové v podstatě totožný, fáze oživení podle ní znamená především udržení efektivity skupiny, její obměna, zlepšování, inovace, prohloubení stereotypů, řešení pracovních problémů, vyladování vztahů a změny v procesech.⁸⁷ Obdobně formulují fáze vývoje skupiny či týmu také Bedrnová a Nový.⁸⁸

V podstatě shodně rozlišují fáze při budování týmu také zahraniční autoři Arnold, Silvester, Patterson, Robertson, Cooper a Burnes. Také oni hovoří nejdříve o fázi formování, která je spojena s nejasnostmi a zmatkem a povrchní či dokonce špatnou komunikací mezi členy. Volně přechází do fáze dobytí, což může být poměrně těžká etapa, v níž dochází ke konfliktům mezi členy týmu či dokonce vzpourám, členové týmu mohou být frustrováni a naštváni. Po dobytí však přichází fáze normalizace, mezi členy týmu již probíhá normální a otevřená komunikace. Normalizace pak vstupuje do fáze provozu, kdy je již stanoveno, jak skupina či tým bude fungovat, hlavním

⁸⁵ Srov. CEJTHAMR, V.; DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2010, s. 154.

⁸⁶ Zahrádková, E. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. 2005, s. 122.

⁸⁷ Srov. Zahrádková, E. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. 2005, s. 122.

⁸⁸ jako orientaci („forming“), konfrontaci („storming“), utváření pravidel („norming“), výkonnost („performing“), udržení („adjourning“) – k tomu srov. Bedrnová, E.; Nový, M. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2004, s. 123 + stejně např. Dědina, J.; Odcházek, J. *Management a moderní organizování firmy*. 2007, s. 86-87.

předmětem této fáze je dosažení stanovených a zadaných cílů, členové týmu by v této fázi již měli být schopni běžně a otevřeně komunikovat bez konfliktů. Poté nastává rozpad nebo rozpuštění, a to zpravidla po splnění zadaného úkolu.⁸⁹

2.4.1 Vznik („starting“), formování („forming“)

Účelem formování týmu je především seznámení se jeho členů mezi sebou navzájem. Ze zkušeností, a to i vlastních, víme, že prvotní seznamování, jakési „otukávání se“, ať již pracovního či soukromého rázu, se vyznačuje určitou mírou plachosti a nejistoty. V této fázi jsme, nebo se alespoň snažíme být, vůči ostatním zdvořilými, nasloucháme druhému či druhým, v případě nesouhlasu s druhými se snažíme vyhnout otevřenému nepřátelství či konfliktům. Právě na počátku se můžeme také setkat s tzv. haló efektem; možné označit jako přetvářku, v tomto směru však odkažme opět na vlastní zkušenost a ta nás dovede k závěru, že v průběhu dalšího formování vztahu, opět lhotejnost zda pracovního či soukromého, se naše skutečná osobnost beztak projeví.

V rámci takového seznámení či testování pak probíhá stanovení úkolů týmu, pravidel a norem chování, které by měli všichni členové týmu respektovat a dodržovat, zpravidla je také jmenován vedoucí týmu. Tato fáze je velmi důležitá pro další úspěšné fungování týmu.

Rozhodně je zásadním výběr lidí do skupiny či týmu. Před samotným vznikem je proto doporučováno, aby jejich potencionální členové vyplnili dotazníky či testy, aby se z jejich výsledků poznalo, zda se vůbec hodí pro týmovou spolupráci. Zahrádková v této souvislosti upozorňuje na tzv. assessment centrum, které se skládá z několika částí zahrnující testy, pohovory, případové studie, modelové situace a někdy i outdoorové aktivity.⁹⁰

2.4.2 Bouření, krize („storming“)

Jak sám název této fáze napovídá, je tato fáze spojená především s konflikty a boji mezi členy týmu. Je to logické, protože po první fázi se projeví charakterové vlastnosti členů týmu, někteří mohou být agresivnější nebo mohou mít vůdcovské sklony, jiní na druhou stranu jsou submisivní, neprojevují se, svoje názory neprosazují.

⁸⁹ Srov. ARNOLD, J.; SILVESTER, J.; PATTERSON, F. a kol. *Psychologie práce*. 2007, s. 450.

⁹⁰ Srov. ZAHŘÁDKOVÁ, E. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. 2005, s. 54. O tom hovoří i ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2007, s. 361-362.

V rámci této fáze se zpravidla řeší, jak zadaný úkol co nejlépe vyřešit. Členové týmu k řešení úkolu přispívají svými nápady, snaží se je prosazovat, vyjadřují se k nápadům jiných členů týmu, někteří jsou pasivnější a řešení úkolu prostě přijmou, aniž by proti němu cokoliv namítali. V tomto stadiu je důležitá role vedoucího týmu, který byl jmenován v první fázi. Také toto stadium je důležité, neboť tvoří ono meritum, o které jde, a které je tím důvodem, proč vlastně tým vznikl. Pokud členové dosáhnou konsenzu ohledně řešení zadaného úkolu, přechází tým plynule do další fáze.

2.4.3 Stabilizace, normování („norming“)

V průběhu fáze stabilizace se členové týmu seznámí se způsobem řešení zadaného problému, přijímají nastavená pravidla a normy, které budou v dalším fungování týmu respektovat a dodržovat, zpravidla se po bouři z předchozí kapitoly ustálí také vztahy mezi členy, protože se již poznali a proto jsou k sobě mnohem otevřenější a tolerantnější. V této fázi se utváří i tzv. duch týmu, členové tzv. za tým dýchají, mají pocit sounáležitosti a příslušnosti; k této fázi se dobře hodí věta citovaná v obecné části o týmu: „společně dosáhneme více“.

2.4.4 Výkon, produktivita („performing“)

Výkon (produktivní fáze) znamená, že tým pracuje na řešení zadaného úkolu a napíná k tomu veškerou svou energii. Zpravidla v této fázi také dochází k ujasnění a přijetí týmové role každého člena.⁹¹ Bylo by zřejmě ideálem očekávat, že v průběhu výkonu nevznikají mezi členy konflikty, v této fázi je však třeba považovat spíše za příležitost k rozvoji nebo ke zlepšení řešení zadaného úkolu a řeší se zpravidla hned v okamžiku jeho vzniku.

2.4.5 Uzavírání („closing“), oživení („refresh“)

Tým lze ukončit buď splněním zadaného úkolu, anebo odchodem jeho členů. Ukončení je spojeno zpravidla s pocity dobře vykonané práce, oslavami, na druhou stranu také s určitou mírou smutku, neboť něco končí. Oživení naproti tomu udržuje produktivitu skupiny či týmu, dochází ke změnám v jejich složení a v pracovních postupech, skupině či týmu je uložen nový úkol apod.

⁹¹ Srov. ZAHŘÁDKOVÁ, E. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. 2005, s. 54.

2.5 Sociální a profesní skladba členů týmu

V podstatě každý z nás je jiný, každý máme své silné i slabé stránky, určitý typ lidí nám nevyhovuje a nevyhledáváme je, naopak jiní se snadno stanou našimi přáteli. Pro tým a jeho úspěchy není potřeba, aby se všichni navzájem měli rádi či aby byli dokonce kamarádi. Postačí, pokud se jeho členové vzájemně tolerují, pokud si vzájemně důvěřují a pokud se vzájemně respektují. Teprve tehdy dokážou mezi sebou také spolupracovat a hodnotit a dokážou se mezi sebou domluvit, aniž by mezi nimi vznikaly hádky či jiné konflikty. Každý v týmu musí rozhodně přijmout svou roli, musí přijmout to, že jsou důležití všichni členové, nikoliv pouze on sám, že prostě svou roli v týmu mají všichni.

Cejthamr a Dědina, odkazující na Mereditha Belbina, popisují roli v týmu jako strukturu chování, tj. charakteristický způsob, jakým se jeden člen týmu chová ke druhému, a kde výkon slouží k usnadnění postupu skupiny jako celku.⁹² Podle nich Belbin určil osm klíčových rolí v týmu, mezi něž patří:

- skupinový pracovník (company worker),
- předseda (chairman),
- tvůrce (shaper),
- zakladatel (plant),
- hledač zdrojů (resource investigator),
- monitor – hodnotitel (monitor – evaluator),
- týmový pracovník (team worker),
- dokončovatel (completer – finisher).⁹³

Jmenování autoři sice ponechali těchto osm klíčových rolí, přejmenovali však předsedu na koordinátora a skupinového pracovníka na realizátora, nadto přidali ještě devátou klíčovou roli v týmu, a to s odkazem na vzrůstající důležitost profesionálních zkušeností, a tu přiznávají specialistovi. Za použití jejich definic klíčových rolí v týmu je možné sestavit tabulku, v níž je určeno, čemu se jednotlivé role věnují, jaké jsou jejich pozitivní a negativní vlastnosti.

⁹² Srov. CEJTHAMR, V.; DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2010, s. 159.

⁹³ Srov. Tamtéž, s. 159-160.

Kolajová definuje roli v týmu jako takové chování, které mu je vlastní a je týmem přijímáno s tím, že jde v podstatě o to, jak se člen týmu chová k ostatním členům, jaký má přístup k řešení problémů a jaké jsou jeho typické postoje při plnění úkolů.⁹⁴ Stejně jako dříve jmenovaní autoři, také Kolajová odkazuje na rozdělení rolí a jejich charakteristiku dle Mereditha Belbina z roku 1981, ač je odlišně překládá. Najdeme u ní tedy tzv. konceptora – usměřovače či formovače (tzv. „shaper“), který vytváří pravidla a předmět práce; v Cejthamrově a Dědinově modelu této roli odpovídá tvůrce. Dále osobu koordinátora (chairman), tj. podle Cejthamra a Dědiny předsedu, dále osobu inovátora či myslitele (plant), tj. zakladatele u Cejthamra a Dědiny. Kolajová se s nimi shoduje v osobách hledače zdrojů, hodnotitele, skupinového pracovníka (označujícího jako pracanta), týmového pracovníka a dokončovatele (nazývaného dotahovačem), shodně s nimi považuje za další roli v týmu tzv. specialistu a sama doplňuje, že další roli v týmu sehraává oponent, který poskytuje ostatním členům zpětnou vazbu.⁹⁵

Pouze pro zajímavost a odlehčení tématu můžeme nabídnout velmi jednoduchý popis rolí podle písmen řecké abecedy. V ní se vyskytují pouze role Alfa, Beta, Gama, Omega a role tzv. obětního beránka. Role Alfa náleží vůdci týmu a neaktivnějšímu členovi, kterého ostatní respektují. Role Beta je expert, a to v různých dovednostech, např. může být vybaven kreativním myšlením více než ostatní členové nebo může mít nadprůměrné matematické schopnosti apod. Role Gama jsou v podstatě všichni ostatní, běžní členové týmu, kteří nikterak nevyčnívají. Role Omega náleží outsiderovi, kterého nemají ostatní členové rádi a spolupracují s ním, protože to jinak nejde. Komu patří role obětního beránka je nasnadě, jde o člena týmu, na kterého se přesune zodpovědnost za neúspěchy a problémy týmu; v dobře fungujícím týmu by tato role vůbec neměla být.⁹⁶

Žádný tým není dokonalý, takže ve všech se v podstatě vyskytují jak všichni shora vyjmenovaní, tak další, kteří svým negativním jednáním a chováním či svou povahou, postojem a přístupem k práci chod týmu ovlivňují a týmovou spolupráci významně ztěžují. Někdo může být dominantní, vzteklý, autoritářský, útočný, agresivní, jiný pak může být ustrašený, melancholický, závislý. Další má pocit, že „všechno ví“ nebo že „on má pravdu“, jiný může být líný, nezodpovědný a nepřístupný. K tomu, aby se nestalo, že se v jednom týmu sejdou všechny tyto osoby, je dobré před jeho sestavením

⁹⁴ Srov. KOLAJOVÁ, M. *Týmová spolupráce*. 2006, s. 33.

⁹⁵ Srov. Tamtéž, s. 33-35.

⁹⁶ Srov. Tamtéž, s. 36-37.

absolvovat tzv. test týmových rolí. Podle jeho výsledku se pak dá poměrně snadno určit, zda se k sobě potencionální členové vůbec hodí či zda jsou vůbec vhodné pro práci v týmu. Přílohou III. je tabulka, sestavená na základě shora uvedených poznatků, která vyjmenovává jednotlivé role v týmu, dále to, co je jejich náplní, a jejich pozitivní a také negativní vlastnosti.

2.6 Zásady úspěšnosti týmové práce

Zásady úspěšnosti týmové práce velmi přesně popsala Hermochová. Podle ní musí úspěšný tým splňovat některé základní charakteristiky. Zejména musí mít předem daný a naprosto jasně definovaný a formulovaný cíl. V praxi to znamená, že jako manažeři nejprve musíme tým seznámit se zadaným úkolem. Je pak na týmu, zda cíl přijme či nikoliv a zda jej bude považovat za hodnotný a důležitý. V opačném případě totiž hrozí vznik konfliktů a rozpad na několik malých skupinek spolu soutěžících, protože každá by měla jiný cíl.⁹⁷

Vnitřní struktura týmu by měla dobře rozlišovat role jednotlivých jeho členů, kteří by měli být schopni se vzájemně hodnotit tak, aby předcházeli zbytečným konfliktům a hádkám. To je nicméně poměrná náročná záležitost, která vyžaduje existenci opravdu kvalitních vzájemných vztahů a bezvadnou a efektivní komunikaci a schopnost zpětné vazby. Jakmile je tým s úkolem seznámen a je jím přijat, měl by být okamžitě připraven jej plnit. Taková připravenost vyžaduje osoby, které splňují osobnostní a odborné požadavky.⁹⁸

Organizace, v níž tým působí, je doslova povinna vytvořit klima, které bude podporovat spolupráci, a to zejména spolupráci týmovou. Je každopádně výhodnější, pokud v týmu převládá zdravá atmosféra, uvolněná a neformální. Zbytečné formality zdržují od práce a plnění zadaného úkolu, navíc dokážou poměrně dost znepríjemnit celkovou atmosféru a chuť týmu do práce. Každý manažer nebo vedoucí pracovník by měl čas od času tým nějakým způsobem podpořit; to rozhodně přispívá k vyšší motivaci

⁹⁷ Srov. HERMOCHOVÁ, S. *Hry pro dospělé*. 2004, s. 26.

⁹⁸ Srov. Tamtéž, s. 27.

členů a působí to na ně kladně. Někde stačí pouhá jeho návštěva v týmu, jinde např. podpora týmu na pracovních nástěnkách, někde zvýšení odměn apod.

Zárukou úspěšného týmu a bezvadné týmové práce je rozhodně osobnost jeho vedoucího. Ten musí dokázat rozpoznat tenkou hranici mezi tím být důsledný a tím být zlý/hodný. Je nepochybné, že osobnost toho, kdo tým vede, a styl, jakým jej vede, atmosféru a klima v týmu, jakož i jeho výkon, poměrně zásadně ovlivňuje. Dosud nikdo nevymyslel nic lepšího než je demokratické vedení.

Stejně jako u seznamu jiných skutečností, charakteristik či vlastností i zde musíme konstatovat, že splnění všech shora uvedených vět pro úspěšné fungování týmu je zřejmě nedostižným ideálem.

Zásadám úspěšnosti týmu, resp. efektivní pracovní skupiny se věnují také Cejthamr a Dědina. S těmito autory souhlasíme, pokud uvádějí, že základem úspěšného týmu je určitě smysl pro kooperaci, a že členové týmu se musí i navenek nějakým způsobem projevat. Nepochybně musí věřit tomu, co s ostatními členy sdílí, tj. musí mít víru ve stanovené a definované cíle týmu. Musí být každopádně schopni se týmu tzv. odevzdat, nikoliv však nějakým extrémním způsobem (např. naprostým potlačením soukromého života, za cenu zdravotních či osobních komplikací apod.). Členové týmu musí akceptovat normy a hodnoty týmu, vnímat vzájemné závislosti. Mezi členy týmu musí fungovat naprostá důvěra. Všichni členové určitým podílem musí participovat na fungování týmu a na jeho rozhodování. Úspěšným týmem je také ten tým, jehož členové mezi sebou bezvadně komunikují a mají volný přístup k informacím.⁹⁹

S demokratickým vedením týmu, jak jsme o něm hovořili výše, souvisí i možnost, aby se členové týmu mohli otevřeně vyjadřovat, tj. vyjadřovat takto zejména své pocity, návrhy a nesouhlasy. Podmínkou úspěšného týmu je nepochybně také to, že v případě vzniku konfliktů tyto řeší tým sám (resp. jeho členové), nikoliv nadřízení (personální oddělení). Výhodnou pro tým také je nízká fluktuace členů týmu, jejich nízká absence, nehody, chyby a nemoci.

V případě, že jsou všechny shora uvedené podmínky naplněny, funguje tým tak, jak má, a je zárukou toho, že ve své práci a při plnění svého úkolu bude úspěšný.

⁹⁹ Srov. CEJTHAMR, V.; DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2010, s. 154-155.

3. TEAMBUILDING

Spolupracujte s ostatními, i když jsou velice jiní než vy.

Eva Zahradková

3.1 Vymezení pojmu

Vlastní zkušenosti a poznatky z teambuildingu, jakož i jazyková analýza tohoto pojmu, nám dovolují považovat jej za něco, co nějakým způsobem souvisí s budováním týmu. Odborní autoři našemu chápání tohoto pojmu v podstatě dávají za pravdu.

Doubravová např. píše, že teambuilding zahrnuje dva aspekty výkonu, a to jednak týmové plnění požadované práce, jednak sounáležitost členů týmu¹⁰⁰, a to s odkazem na historické souvislosti, které řadí jednak do 30. let 20. století, s nimiž spojuje první zmínky o rozborech pracovních skupin a jejich pracovních výkonů, a jednak do 60. let 20. století, se kterými je spojen faktický vznik základů managementu. Z těchto poznatků pak definuje teambuilding jako program zaměřený na cílené a promyšlené rozvíjení pracovních týmů a jejich tvůrčího a výkonového potenciálu.¹⁰¹

Zahradková uvádí, že teambuilding – ve svém původním významu – se skutečně zabýval především budováním týmu. Nyní jej však charakterizuje podstatně obsáhleji, když neklade důraz pouze na budování týmu, ale také na vědomou a cílenou práci s týmem tak, aby byl schopen efektivně využívat jedinečnost každého svého člena.¹⁰²

Jiní autoři, a to Svatoš a Lebeda, vyhrazují teambuilding programům zaměřeným na cílené, promyšlené a strukturované budování a rozvíjení pracovních týmů a jejich tvůrčího a výkonného potenciálu.¹⁰³ Urban si pod pojmem teambuilding představuje trénink zaměstnanců na podporu týmové spolupráce.¹⁰⁴ Zahradková pak spolu se

¹⁰⁰ Srov. DOUBRAVOVÁ, J., Kompetenční model lektora teambuildingu. *Andragogika 4*, ročník XIV., 2010. s. 11.

¹⁰¹ Srov. Tamtéž, s. 11.

¹⁰² Srov. ZAHŘÁDKOVÁ, E. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. 2005, s. 21-22.

¹⁰³ Srov. SVATOŠ, V.; LEBEDA, P. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. 2005, s. 68.

¹⁰⁴ Srov. URBAN, J. *Management lidských zdrojů*. 2013, s. 114.

zážitkovým učením vhodný nástroj k cílenému rozvoji pracovních skupin¹⁰⁵, který se zaměřuje především na rozvoj a zlepšení kooperace mezi členy týmu, dále na zvládání náročných a stresových situací a konečně na efektivní spolupráci a komunikaci.¹⁰⁶

V zahraniční literatuře je teambuilding charakterizován jako činnost, která povzbuzuje lidi, kteří spolu pracují v tom, aby pracovali jako tým za účelem naplnění společných cílů, zlepšení komunikace a řešení konfliktů, s tím, že hlavním smyslem teambuildingu je umožnit týmu, aby pracoval efektivně.¹⁰⁷

Pokud analyzujeme uvedené charakteristiky teambuildingu, dospějeme k závěru, že v jeho rámci je kladen důraz nejen na samotný tým či pracovní skupinu, ale také na každého jeho člena. Z předchozí kapitoly o sociálních skupinách a pracovních týmech totiž vyplývá, že skupina i tým jsou tvořeny jedinci. Proto je potřeba rozvíjet schopnosti jednotlivce ve skupině a týmu tak, aby byl jejich platným členem a pozitivně přispěl k jejich výkonnosti a úspěšnosti. Vytvoření kladných a silných vazeb mezi jednotlivci ve skupině či týmu jsou prvním krokem, který k úspěšnému fungování skupiny či týmu vede.

Pokud jde o samotné výcviky týmové spolupráce, ty by měly být vedeny s důrazem na rozvoj jednotlivců, rozvoj jejich pracovních dovedností a tím následně i rozvoj týmu. V první řadě je potřeba vytvořit kladné a silné vazby mezi jednotlivými členy týmu; v případě, že se to podaří, cítí se všichni v týmu či skupině bezpečně, mají k sobě vzájemnou důvěru a považují se za platné členy týmu. Teprve poté může tým začít efektivně a správně fungovat. Zahradková k tomu uvádí, že tým vznikne teprve tehdy, když se zaměstnanci „navzájem podporují a podněcují k efektivní práci a vytvoří skutečně výkonný jednotný organismus.“¹⁰⁸

Výcvikových programů zaměřených na shora uvedené najdeme v současné době poměrně hodně. Již zmínění Svatoš a Lebeda uvádějí, že teambuildingové programy bývají určeny konkrétním pracovním skupinám. V tom je rozdíl oproti jiným akcím. Celofiremní setkání či různé kurzy pro skupiny zaměstnanců, kteří jsou vybíráni v podstatě z celé firmy, aniž by byli selektováni. Oba autoři se domnívají, že teambuildingové programy jsou vhodné prakticky hned po vzniku týmu či skupiny,

¹⁰⁵ Srov. ZAHŘÁDKOVÁ, E. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. 2005, s. 69.

¹⁰⁶ Srov. Tamtéž, s. 21.

¹⁰⁷ Srov. GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M.; DONNELLY, J. H. *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. 1997, s. 240.

¹⁰⁸ ZAHŘÁDKOVÁ, E. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. 2005, s. 20.

příp. tehdy, pokud v ní probíhají nějaké změny. Smysl teambuildingových programů pak vidí v tom, že připomínají členům principy týmové práce a rozvíjejí předpoklady kvality, které jsou pro efektivitu a úspěšnost týmu tím nejdůležitějším faktorem. Prostřednictvím teambuildingové akce se členové týmu blíže poznají, vybudují si vzájemnou důvěru, zlepší se komunikace mezi nimi a podpoří se také jejich sebedůvěra. Takový program však může také pomoci odhalit přirozené vůdčí osobnosti a zdokonalit techniky v týmové práci. Nepochybně se po skončení teambuildingového programu také ukáže, v jaké fázi se vlastně tým nachází, a poměrně dramaticky zasáhne do jeho celkové dynamiky.¹⁰⁹ Jiní, v této práci již také zmínění autoři, Bláha a kol., cíle jednotlivých teambuildingových akcí shrnuli takto:

- podpora dynamiky při vzniku nového týmu,
- náprava nekvalitních interpersonálních vztahů, které zahrnují zejména nespolečenskou spolupráci vedoucího se členy týmu a také špatnou spolupráci členů v týmu navzájem,
- přijetí nového člena či členů anebo dokonce částí oddělení,
- ochrana a prevence před syndromem vyhoření,
- řešení soutěživosti dvou a více oddělení, které by mezi sebou měli kooperovat.¹¹⁰

Na závěr této kapitoly můžeme ještě doplnit, že problematika teambuildingu velmi úzce souvisí se samostatným odvětvím pedagogiky, a to tzv. zážitkovou pedagogikou. Rozdíl oproti klasické pedagogice je nasnadě; zatímco klasický přístup znamená na jedné straně autoritu – učitele (který je aktivní, učí, vysvětluje, předává), proti němuž stojí podřízený – žák (ten víceméně pasivně přijímá to, co mu bylo řečeno), zážitková pedagogika vychází ze zcela opačných principů. V zážitkové pedagogice je to také žák, který je aktivní, protože při zadaném úkolu aktivně sám nalézá jeho řešení nebo sám

¹⁰⁹ Srov. SVATOŠ, V.; LEBEDA, P. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. 2005, s. 69.

¹¹⁰ Srov. BLÁHA, J.; MATEJČÍK, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 2005, s. 88.

(v týmu) řeší nějakou modelovou situaci. Poté, co svůj výkon zhodnotí, může jej jako zkušenost použít i pro řešení každodenních a nyní již reálných situací.¹¹¹

Problémem může být právě ona sebereflexe a následné využití pro běžný život (práci). Na to, jak zaměstnance naučit správně reflektovat zážitky lze odpovědět tak, že nejvhodnějším okamžikem je večer, kdy den končí a nastává proto vhodná doba jej jakýmsi způsobem uzavřít. Vzpomeneme na události prožité během dne, rozebereme je, a buď je zcela uzavřeme, anebo je využijeme v dalších našich životních situacích.¹¹²

3.2 Zásady a prostor pro teambuilding

Teambuilding není jediný způsob budování týmu, je však jediný, který je spojen se společnými zážitky osob, pro které je určen; takovými typickými cílovými osobami jsou např. členové vojenského či jiného obranného či ochranného společenství, např. policejní složky nebo ochranné týmy vysokých vládních a politických představitelů. Teambuilding je v těchto oborech tradičním způsobem, jak seznámit jednotlivé členy týmu, jak mezi nimi vytvořit vztahy, jak mezi nimi vytvořit důvěru a ochotu ke spolupráci a jak je testovat v krizových situacích. Tyto osoby jsou zpravidla podrobeny poměrně extrémním podmínkám, např. několikadenní zimě či hladu, příp. psychickému nátlaku a jejich situace vypadá skutečně spíše jako boj o přežití. Je to však logické, neboť jejich práce a funkce jsou spojeny s vysokou mírou stresových situací a fyzického i psychického vypětí a neustálou soustředěností; zvláště v dnešní době, ve válce proti terorismu, jsou podmínky na ně kladené o to náročnější.

Takové zážitkové situace, které jsou pro ně připraveny a kterým jsou v pravidelných časových odstupech podrobováni, dokážou členy takového týmu nejen stmelit, ale na základě nich lze také rozpoznat případné „slabé“ jedince (např. jedince, kteří nejsou týmovými hráči nebo jedince, kteří nevydrží stres apod.), a tak může být zabráněno tragickým následkům, které by nastaly, pokud by byli připuštěni k „ostré“ akci. Tyto zážitky však v dnešní době neslouží pouze bezpečnostním složkám, mohou

¹¹¹ Aldous Huxley, anglický spisovatel, řekl, že „zkušenost není to, co se vám přihodí, ale to, co uděláte z toho, co se vám přihodí“ – Dostupné na WWW: <<http://azcitaty.cz/citaty/aldous-huxley/>>.

¹¹² Srov. PROKEŠ, J. *Jak naučit lidi správně reflektovat zážitky*. *Gymnasion* [online]. 2014, poradna [cit. 2013-10-13]. Dostupné na WWW: <<http://www.gymnasion.org/advice/jak-naucit-lidi-spravne-reflektovat-zazitky>>.

se jich zúčastnit i obyčejní lidé; takovým programům říkáme „bootcamp“ a jedná se vlastně o intenzivní kondiční trénink, který vychází zpravidla z přijímacího tábora americké armády, jeho cílem je především zlepšení fyzické kondice a překonání sebe sama.¹¹³ Samozřejmě existují také tréninkové programy, které jsou zaměřeny nejen na zlepšení fyzické kondice a zjištění předpokladů pro práci v týmu, ale také na samotné přežití.¹¹⁴

V současné době se však s teambuildingem můžeme setkat i v jiných odvětvích, než jsou obranné a ochranné složky. Mnoho podnikatelských subjektů, bez ohledu na předmět svého podnikání, pořádá pro své zaměstnance různé tréninkové programy, spojené s budováním týmu. Jeho základním úkolem je totiž vytvoření silné a pozitivní vazby jak mezi jednotlivými členy, tak mezi členy a týmem, tedy vytvoření vazby členů k týmu. Je potřeba, aby za pomoci nějakého teambuildingového programu se ve členech týmu, tj. jednotlivcích vytvořila identifikace s týmem, tj. aby o sobě nehovořili ve smyslu „já“, ale ve smyslu „my“. Pokud totiž budou tvořit tým jednotlivci, kteří nebudou pociťovat sounáležitost s týmem a budou pořád přemýšlet v 1. osobě singuláru, nebude takový tým dobře a efektivně fungovat. Zahradková v této souvislosti hovoří o skupinovém myšlení, a charakterizuje jej jako situaci, kdy každý táhne za jeden provaz velice silně a jednotně.¹¹⁵

Vybudovat takový tým, v němž budou všichni přemýšlet v „my“, nemůže být na jednu stranu nic těžkého. Člověk obecně je tvor společenský, to známe ze své vlastní zkušenosti, jiné lidi ke svému životu a přežití prostě potřebujeme. Za druhé však v sobě máme společenské vazby vytvořené geneticky; pokud se totiž podíváme do daleké historie, zjistíme, že jsme vytvářeli různá kmenová a rodinná společenství, která nám poskytovala bezpečí, byla pro nás zdrojem stravy a poskytovala nám uspokojení našich ostatních potřeb, a že člověk, který žil sám, dlouho nepřežil.¹¹⁶

Teambuildingové programy a jejich realizace leží především na bedrech managementu. Ti musí vytvořit takový program, který posílí již shora zmíněné silné

¹¹³ Dostupné na WWW: < <http://www.bootcamps.cz/o-bootcampu> >. Podle těchto stránek je to především výzva ke změně životního stylu a připojení se ke skupině lidí, pro které je pohyb každodenní radost, je přitom charakteristickým tréninkem v týmu.

¹¹⁴ *Survivor*. [online]. 2013. [cit. 2014-02-07]. Dostupné na WWW: <<http://www.survivor.cz/treninkovy-program-navy-seal-1>>.

¹¹⁵ Srov. ZAHŘÁDKOVÁ, E. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. 2005, s. 83.

¹¹⁶ Srov. HAYES, N. *Psychologie týmové práce*. 2005, s. 62.

a pozitivní vazby v týmu a k týmu, a pak také týmovou odpovědnost, schopnost řešit konflikty, řídit diskuse nebo schůze týmu nebo bude zaměřen na rozvoj jiných schopností členů, dosud ukrytých či neprojevených, např. schopnost kontrolovat vynaložené náklady, schopnost předvídat výnosy apod. Takového tréninku se zúčastní buď všichni zaměstnanci bez rozdílu své role u zaměstnavatele, či zaměstnanci na základě selekce podle odvětví, v němž pracují, např. zaměstnanci právního oddělení nebo ekonomického oddělení apod. Ti pak společně řeší vytvořené modelové situace, což přispívá k tomu, že se vzájemně blíže poznají, rozpoznají své schopnosti, příp. schopnosti, o kterých dosud nevěděli.

Management by si při přípravě tréninkového programu měl položit několik otázek; zaprvé, co je hnacím motorem týmu a co ji na druhé straně narušuje. Zadruhé, kdo z týmu z něho nějakým způsobem, pozitivním či negativním, vyčnívá a jakým způsobem jej ovlivňuje, a zatřetí, kdo je ve skupině outsiderem, kterého ostatní nepřijímají a jaký je důvod.

Určit, kdy nastane optimální a ideální doba, tj. čas, kdy by se zaměstnanci měli účastnit teambuildingové akce, není složité. Nejlepší okamžik k zahájení tréninkového programu je poté, kdy tým již začal pracovat, tak, aby mohl týmové schopnosti ve své práci bezprostředně využít.¹¹⁷

3.3 Základní kroky teambuildingu

Teambuilding obsahuje šest základních kroků:

- určení potřeby,
- získání závazku,
- posouzení potřeb a poskytnutí zpětné vazby,
- vedení teambuildingového kurzu,
- realizace výsledků,
- zhodnocení vlivu.¹¹⁸

¹¹⁷ Srov. URBAN, J. *Management lidských zdrojů*. 2013, s. 114.

¹¹⁸ Srov. PAYNE, V. *Teambuilding workshop: trénink týmových dovedností*. 2007, s. 9.

Nejdůležitějším krokem v teambuildingu je jeho jasné naplánování. To zahrnuje především odpověď na otázku, zda teambuildingový program je skutečně potřebný. Dále rozhoduje výběr vhodného místa konání programu na nějaké neutrální půdě, tzn. např. v hotelovém či lázeňském komplexu, příp. v penzionu tak, aby byl zajištěn nocleh, strava a případně možnosti jiných aktivit pro volný čas, např. bowlingová dráha, bazén, sauna apod. Dále je potřeba vybrat aktivity, které podporují týmového ducha; podrobně se o nich zmíníme v dalších částech práce.

Důležitou roli hraje také čas, který bude tréninkovému programu věnován. Neoptimálnější jsou dva dny, tj. jedna noc, tak, aby v průběhu mohly být naplněny nejen jeho cíle a realizovány naplánované aktivity a hry, ale také aby zaměstnanci měli možnost užít si společně večer volný čas, např. společnou večeří či hraním bowlingu apod. Součástí programu a jeho závěrem by mělo být vyhodnocení aktivit a reflexe, tedy to, zda a jaký efekt takový program měl.

Při plánování základních kroků teambuildingové akce by si měl manažer, který jej připravuje, uvědomit, co je vlastně účelem takové akce, jaké budou náklady spojené s jeho realizací, jakým způsobem se bude pracovat s věkově a kondičně různorodým týmem, jaký vliv bude mít počet zaměstnanců, kteří se akce zúčastní, na její kvalitu, zda je pro konání lepší město (spíše tzv. indoor aktivita) nebo příroda nebo nějaký extrémní terén (tzv. outdoor aktivita), jak bude zajištěno občerstvení a strava, jaké jsou osoby organizátorů akce a zda vůbec splňují předpoklady k tomu, aby měla akce úspěch.

Organizátor teambuildingového programu by měl jasně stanovit pravidla a předpisy, kterými určí chování účastníků, dále vymyslet simulaci reálných situací, zaručit jistotu a bezpečí, což souvisí zpravidla s obavou účastníků, že jejich výkony a výsledky budou brány v potaz při hodnocení jejich pracovních výkonů, příp. budou zohledněny v jejich odměně, tzn. zaručit jim, že z akce neplynou žádné přímé důsledky pro pracovní život. V neposlední řadě by měl organizátor zajistit dostatečný prostor pro experimenty a vlastní chování účastníků.¹¹⁹ Teprve poté, co budou tyto základní kroky vyřešeny, lze přistoupit k realizaci teambuildingového programu.

¹¹⁹ Srov. KOLAJOVÁ, M. *Týmová spolupráce*. 2006, s. 85.

3.4 Teambuilding jako organizovaná akce

Teambuilding máme zažitý spíše jako organizovanou akci podporující nějaký pracovní tým, tedy akci pro větší množství osob, jejímž předmětem jsou různé hry a různým stupněm náročnosti a v různých prostředích (venkovních či uzavřených). Rozhodující také je, zda bude teambuildingovou akci organizovat jiná firma, tj. nějaký externí dodavatel či zda půjde o jakousi formu workshopu, který bude veden interním, k tomu pověřeným zaměstnancem nebo jejím vedením bude pověřen vedoucí týmu apod.

Zahrádková radí, abychom si na začátku zodpověděli na pět základních otázek:

- PROČ – jaký je cíl akce,
- PRO KOHO – jaká je cílová skupina,
- CO – co bude předmětem akce, jaké budou realizovány aktivity,
- JAK – jaká bude zvolena metoda, příp. jejich kombinace,
- S KÝM – zda akci budeme organizovat sami nebo její organizaci svěříme třetí osobě (např. subjektu, který se organizováním těchto akcí zabývá).¹²⁰

3.5 Formy práce v teambuildingu

Na trhu v současné době existuje spousta nabídek a postupů, ze kterých si můžeme vybrat, avšak ve své podstatě existují pouze tři formy práce v teambuildingu, a to koučování, učení zážitkem a vzdělávání a školení.¹²¹

Koučování spočívá v tom, že tým vede kouč, který jednotlivce v týmu nebo celý tým provádí procesem změny, a to tak, že simuluje určité situace, které je potřeba řešit, a jejich výsledek pak zhodnotí a informuje o něm zúčastněné. Výhodou této formy je to, že jejím prostřednictvím lze najít řešení různých problematických a neřešených situací a také definovat kroky, kterými se bude tým v průběhu své existence řídit.

Učení zážitkem v sobě zahrnuje zážitkové aktivity, které vedou k rozvoji týmu a ke stmelování mezi jeho členy, tak, že tým a jeho členové se na základě učení se ze

¹²⁰ Srov. Zahrádková, E. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. 2005, s. 131.

¹²¹ Srov. Tamtéž. 2005, s. 132.

zkušenosti, tj. právě té zážitkové aktivity, blíže se seznamují, získávají k sobě důvěru a učí se sounáležitosti k týmu. V rámci zážitkových aktivit jsou pro jejich účastníky připraveny různé modelové situace, při nichž získané poznatky pak dokážou převést do svého pracovního života i se sebereflexí o jeho úspěšnosti.

Vzdělávání a školení jsou pak kurzy určené přímo konkrétním zaměstnancům, bez ohledu na to, zda jsou členy týmu či nikoliv, neboť slouží především k prohloubení jejich stávajících vědomostí týkajících se jejich pracovní činnosti.

Kolajová naproti tomu hovoří obecně o tzv. sociálně-psychologickém výcviku, jehož formy je potřeba volit podle toho, jaký je stav týmu, s tím, že hry, cvičení a jiné techniky by měly mít svůj plán, který by měl být zvážen podle několika zásadních bodů.¹²² Především podle cíle, tj. vyřešit otázku, proč je potřeba zvolit konkrétní postup, dále podle podstaty, která vychází podle sociální situace, která se nacvičuje, dále na hloubce intervence, tj. zda působí i do vnitřního světa členů týmu. Dalšími hledisky jsou např. psychická náročnost, tedy co bude pro členy týmu teambuildingový program znamenat po psychické stránce a zda jsou vůbec schopni jej ustát, dále délka jeho trvání, velikost týmu, psychologické techniky a vývojové fáze týmu (tj. skupinová dynamika).

3.6 Typy programů v teambuildingu

Podle Zahrádkové byly vybrány také typy programů v teambuildingu, které ona rozděluje na stmelení kolektivu, budování a rozvoj týmu, koučink týmu, vzdělávání zážitkem, outdoor assessment, expedice a náročné projekty a zábavné akce.¹²³ Pro účely této diplomové práce se hodí zpracování prakticky všech těchto vyjmenovaných programů, s výjimkou expedicí a náročných projektů; jejich cílem je v podstatě také budování a rozvoj týmu, avšak jsou spojeny s víceméně extrémními podmínkami, včetně překonáním sebe sama, a je určen spíše pro dobře fungující a již dostatečně stmelený tým. Účast na něm nelze nařídit, musí být podmíněna souhlasem zaměstnance, který nadto musí mít perfektní fyzickou kondici.

¹²² Srov. KOLAJOVÁ, M. *Týmová spolupráce*. 2006, s. 87- 89.

¹²³ Srov. ZAHŘÁDKOVÁ, E. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. 2005, s. 145-155.

Jednotlivé programy pak můžeme ještě rozdělit podle několika hledisek, např. jiný program připravíme pro malý tým a jiný pro tým s vyšším počtem členů. Pro malý tým bude důležité jej v první řadě stmelit a intenzivně pracovat na jeho budování, velký tým by se měl účastnit akcí zaměřených na řešení modelových situací a na potvrzení sounáležitosti k týmu a jeho efektivního fungování, svou roli by v akci mělo sehrát také zvýšení motivaci členů týmu (např. různé způsoby odměňování apod.).

Dále je potřeba rozlišovat, v jaké fázi se vlastně tým nachází; v tomto případě nám pomohou naše znalosti o skupinové dynamice. Program stmelení týmu tak přichází v úvahu na počátku budování týmu, intenzivní práce na budování týmu pak je potřeba směřovat do fáze krize a stabilizace týmu, v produktivní fázi týmu se nabízí podrobit jeho členy nějaké náročné zkoušce, zábavu a odměny pak můžeme zařadit do ukončování týmu. Pokud je fungování týmu na samém začátku, je dobré zařadit do teambuildingové akce také určité zábavné prvky. Je ale pravdou, že zábava by měla být do teambuildingových programů zařazena vždy, neboť slouží především k odlehčení a tím k otevřenější komunikaci mezi členy týmu. Otázkou je, zda zábavu zařadit do stavu krize, zda by zábava vůbec napomohla zlepšit náladu a klima mezi rozhádanými členy týmu.

Hlediskem, které slouží k výběru správné teambuildingové akce, je nepochybně také stanovení jejího cíle. Jestliže je jejím cílem zlepšení fungování týmu, jako optimální akce připadá v úvahu koučink, budování týmu, pokud je cíl stanoven jednak pracovní, jednak k pobavení se, využijeme akce na stmelení týmu, a pokud je cílem akce pouze zábava, využijeme akce zaměřené pouze na zábavu.

3.6.1 Stmelování týmu

Stmelování týmu je vlastně prvotním úkolem teambuildingových akcí a již jsme o něm hovořili v úvodní kapitole o teambuildingu. Tento program realizujeme nejčastěji u týmů či pracovních skupin, v nichž počet jejich členů nepřekročil 40 a dále u nově budovaných týmů.¹²⁴

Pro tento program je charakteristické, že v jeho rámci se zaměstnanci účastní nějaké zážitkové aktivity, které jsou prospěšné pro rozvoj týmu. Proto se důraz klade spíše na společný prožitek všech, než na analýzy zadaných modelových situací.

¹²⁴ Srov. ZAHŘÁDKOVÁ, E. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. 2005, s. 145.

Pozitivum nalezneme v tom, že takový společný prožitek přispívá ke vzájemnému poznávání se mezi členy týmu, neboť je jasné, jak kdo reaguje v zadaných modelových situacích.

Pokud je místo konání této akce vybráno s citem, např. uprostřed lesa, má to i nesporný odpočinkový akcent. Na druhou stranu je potřeba velmi citlivě odlišit tenkou hranici mezi teambuildingovým programem a „dvoudenní párty uprostřed lesů“ tak, aby taková akce byla skutečně přínosnou pro stmelení týmu.

3.6.2 Budování a rozvoj týmu

Teambuilding je vlastně budování týmu, jak jsme uvedli již v první kapitole týkající se této problematiky. Tento program cílí zejména na řešení stávajících problémů a vzniklých krizových situací, příp. na seznámení se s novými projekty či změnami ve způsobu práce týmu. Cílem tohoto typu programu je tak především zefektivnit jeho práci, pracovat s týmovými rolmi a odpovědností členů týmu, zlepšit komunikaci mezi členy, příp. také zlepšit spolupráci mezi jednotlivými týmy ve firmě.¹²⁵

Jak bylo řečeno výše, využívá se v tomto programu také práce s týmovými rolmi. Z toho vyplývá, že náplní tohoto typu programu bude realizace různých zážitkových aktivit, v nichž členové týmu budou hrát různé role a budou řešit různé modelové situace; např. budou postaveni do role vedoucího týmu a jejich úkolem bude vyřešit nějakou krizovou situaci. Pro podřízené členy týmu to bude nová zkušenost, která jim pomůže pochopit a poznat obsah práce vedoucího člena, nadto se zvýší jejich sebevědomí, je možné, že poznají schopnosti, které v nich dosud byly ukryty, např. schopnost vést tým apod.

Po skončení aktivity následuje analýza dosažených výsledků; v jejím průběhu se samozřejmě mohou vyjádřit i zúčastnění, zejména k tomu, co bylo obsahem aktivity, jaké z ní mají pocity, čím jim přispěla apod. Součástí analýzy může být i diskuse o tom, jak tým funguje, na jaké úrovni je komunikace mezi členy týmu, jak se řeší vzniklé situace, co je potřeba zlepšit apod. Problémem, který může nastat v analýze a diskuse, je osobnost zúčastněných, někteří např. nesnesou objektivní kritiku či výhrady vůči nim, jiní neradi diskutují či se bojí říct svůj názor apod. V tomto bodě proto hraje nejdůležitější roli osoba, která tento program vede a diskusi usměřuje správným

¹²⁵ Srov. ZAHŘÁDKOVÁ, E. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. 2005, s. 146.

směrem. O důležitosti této programové aktivity, tj. budování týmu se dočteme také v zahraniční literatuře. Např. French, Bell a Zawacki uvádějí, že budování týmu a team-building je středobodem rozvoje každé společnosti.¹²⁶

3.6.3 Vzdělávání zážitkem a outdoor assessment

Vzděláváním zážitkem a outdoor assessment mohou být dalšími typy teambuildingového programu. Zpravidla jsou spojeny v jeden program a to proto, že oba typy kladou důraz na praktické využití a trénink. V jejich průběhu se týmy účastní určitých akcí, při nichž využívají získané poznatky a vědomosti tím, že je v zadaných aktivitách realizují a poté hodnotí a diskutují o nich.

S ohledem na to, že se nejedná pouze o pasivní vnímání nebo přijímání nových poznatků, naopak to vyžaduje i aktivní zapojení se, mohou být tyto programy mezi zaměstnanci velmi oblíbeny. O to složitější úkol je pak vybrat zkušeného organizátora. Nevýhodou pak mohou být i skutečné náklady takového programu, nicméně výsledek, oproti např. školení, je více než přínosný.¹²⁷

Pro vzdělávání zážitkem se pak hodí právě jeho spojení s outdoor aktivitami, tzn. nějakým způsobem vzdělávání zpestřit a vytvořit podmínky, v nichž obvykle tým nepracuje. Výhodou je, že outdoorové podmínky lépe vystihnou osobnost člena týmu, a to právě s ohledem na to, že jde o neběžnou a mnohdy náročnější aktivitu. Určitou nevýhodou, stejně jako u vzdělání zážitkem, jsou jeho celkové náklady; na druhou stranu zaručuje poměrně přesné a výstižné výsledky.

Outdoor akce lze využít např. na podporu tzv. týmového ducha, které trvají několik hodin až jeden den, a jejichž cílem je především společný zážitek plný zábavy, dále např. na trénink manažerských dovedností, jehož délka by neměla přesahovat čtyři dny, a který je zaměřen především na řešení konfliktů, způsob delegování práce apod., dále také např. na rozvoj předpokladů k vůdcovství, který je zaměřen zejména na ty, kteří jsou vedoucími týmů či jednotlivců.¹²⁸

¹²⁶ Srov. FRENCH, W. L.; BELL, C. H.; ZAWACKI, R. A. *Organization Development: Theory, Practice and Research*. 1989, s. 175.

¹²⁷ Zahradková v této souvislosti nabízí rozdíl mezi školením a vzdělání zážitkem v situaci, kdy tzv. nikdo nestíhá. Zatímco při školení na time management jsou účastníci pasivní a vnímají pouze to, co jim říkají jiní o tom, jak si čas lépe organizovat, a po návratu do práce doporučené rady prakticky okamžitě zapomeneme nebo je neumíme použít, při vzdělání zážitkem prožijeme přesně tu situaci, kdy máme čas špatně zorganizovaný a v určitém časovém limitu musíme splnit nějaký úkol. Jakmile si to vyzkoušíme v rámci tohoto programu, víme, co musíme v práci dělat tak, aby náš čas byl správně zorganizován, víme také, co je pro nás důležité a dobré – srov. ZAHŘÁDKOVÁ, E. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. 2005, s. 149.

¹²⁸ Srov. SVATOŠ, V.; LEBEDA, P. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. 2005, s. 72-73.

3.6.4 Koučink

Koučink jako teambuildingový program je nejlepší zvolit v případech, kdy se v týmu zavádějí změny, a to buď v pracovní oblasti, případně v jeho skladbě, anebo pokud se pod tíhou zadaných pracovních úkolů prochází náročným obdobím.¹²⁹ Zahradková uvádí, že „týmové koučování je průběžný vztah, který posiluje tým v úspěšném a cílevědomém přístupu ke společným cílům a úkolům, když poskytuje nové úhly pohledu na možnosti řešení a dodává nástroje pro komunikaci, tvořivost, spolupráci, úspěch, výkon a spokojenost.“¹³⁰ Velmi jednoduše řečeno, s odkazem na Urbana, koučink vychází z myšlenky, že nejlépe se lidé učí na základě svých vlastních zkušeností.¹³¹

Důležitou roli v koučinku hraje osoba kouče, který nesmí být členem týmu, je tedy na něm zcela nezávislý. Zkoumá efektivní fungování týmu, vztahy mezi členy, jejich sounáležitost k týmu, nabízí různé varianty řešení vzniklých situací, vyhodnocuje je apod. Členové týmu jsou oprávněni se vyjádřit jak k tomu, že se vůbec takový program uskuteční, tak k osobě kouče a k jeho nabízeným způsobům koučinku; dobré je, pokud se v pravidelných intervalech uskuteční diskuse kouče a celého týmu.

3.6.5 Zábavné akce

Závěr této kapitoly trochu odlehčíme posledním druhem teambuildingového programu, a to zábavnými akcemi. Zábavné akce nemívají dlouhého trvání, v tom případě by ztratily smysl. Optimální podle našeho názoru a našich zkušeností je, pokud trvají několik hodin, např. v rámci pracovní doby 4 hodiny odpoledne, příp. mimo pracovní dobu 3 hodiny apod. Svou povahou se hodí na akce, jichž se zúčastní více týmů, více zaměstnanců, mohou být určeny i pro obchodní partnery.

Hlavním cílem zábavných akcí je nějakým způsobem odměnit zaměstnance za jejich práci, nabídnout jim odreagování od náročných pracovních úkolů. Motivovat je k lepším pracovním výkonům, zajistit si jejich loajalitu k zaměstnavateli. Možností, kde se budou zábavné akce konat, je mnoho; může to být restaurace, návštěva vinného sklípku, cyklistický výlet apod.

¹²⁹ Srov. ZAHŘÁDKOVÁ, E. *Teambuilding : cesta k efektivní spolupráci*. 2005, s. 147.

¹³⁰ ZAHŘÁDKOVÁ, E. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. 2005, s. 147.

¹³¹ Srov. URBAN, J. *Management lidských zdrojů*. 2013, s. 109.

3.7 Efektivní tým jako cíl teambuildingu

Domníváme se, že efektivita a úspěšnost týmu je nezpochybnitelná a nesporná. Tento názor podporuje také Doubravová, která uvádí, že tým se nestane efektivním ze dne na den a k tomu, aby dostal svého potenciálu a výhod týmové práce, tedy aby dospěl k efektivnímu výkonu, musí se nejprve rozvíjet.¹³² A právě v teambuildingu vidí vhodný nástroj k tomu, aby tým fungoval efektivně a byl úspěšný.

Hayesová uvádí, že pro to, aby byl tým efektivní, je potřeba splnit následující podmínky:

- předem daný jasný a srozumitelný směr a cíl,
- přesně vytvořenou skladbu týmu,
- podporu firmy – zaměstnavatele,
- školení v dovednostech týmové práce.¹³³

Shora vyjmenované čtyři body týkající se efektivní týmové spolupráce by měly být splněny kumulativně a o jejich naplňování by se měl důkladně starat především management. Bez jasné představy týmu, co je cílem jeho fungování, nepomůže k efektivitě ani sebevětší podpora ze strany zaměstnavatele, stejně tak, pokud je cíl jasně určen, ale zaměstnavatel tým dostatečně nepodporuje, jeho efektivní fungování bude minimální.

Výše jmenovaná Hayesová také uvádí, že jedním z předpokladů pro efektivní fungování týmu je pozitivní sociální identifikace s týmem,¹³⁴ tj. myšlení způsobem „my“ (tj. „my jsme tým a táhneme za jeden provaz“), nikoliv „já“ (tj. „já jsem členem týmu a připravuji v něm nap. cenové nabídky pro klienty“). Z předchozích kapitol o teambuildingu pak vyplývá, že teambuilding a jeho programy nemalou měrou přispívají k vyšší efektivitě týmů tím, že stmelují jeho členy, že jej budují a rozvíjejí, že jeho členové jejich prostřednictvím poznají sebe sama a ostatní členy, že poznají své silné a slabé stránky, že vznikne nebo se prohloubí důvěra mezi nimi, že se zvýší jejich motivaci k dosahování pracovních úspěchů v rámci týmu a tím se zvýší i výkonnost

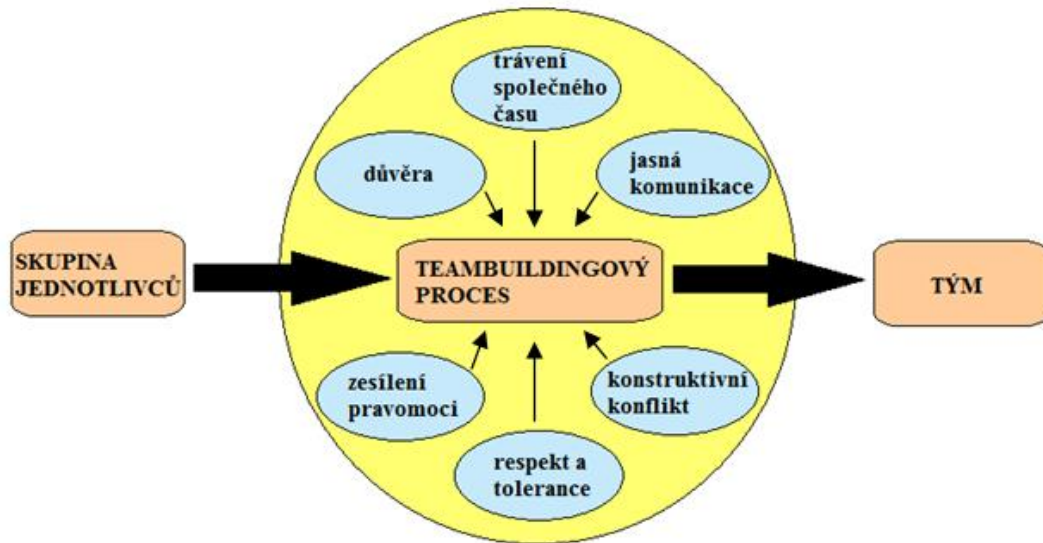
¹³² Srov. DOUBRAVOVÁ, J., Kompetenční model lektora teambuildingu. *Andragogika 4*, ročník XIV., 2010. s. 11

¹³³ Srov. HAYES, N. *Psychologie týmové práce*. 2005, s. 172.

¹³⁴ Srov. Tamtéž, s. 173.

jejich zaměstnavatele a to bez ohledu na to, že jsou povahově odlišní, nebo mají problémy v soukromém životě či je ovlivňuje nějaká mimopracovní činnost.

Závěrem této kapitoly uvádíme schéma, které mapuje šest zásadních faktorů, které napomáhají k proměně skupiny jednotlivců v tým (Obr. č. 2).



Obr. č. 2 Schéma teambuildingového procesu ¹³⁵

¹³⁵ DOUBRAVOVÁ, J., Kompetenční model lektora teambuildingu. *Andragogika 4*, ročník XIV., 2010. s. 12.

4. TEAMBUILDING V PRAXI

Výzkumník nehledá pravdu a morálku, ale porozumění.

Jack D. Douglas

V teoretické části byly v logickém pořadí objasněny nezbytné pojmy, díky kterým je možný plynulý přechod k výzkumné části diplomové práce. Jak již bylo řečeno v úvodu této práce, bude analyzována konkrétní forma teambuildingu. Předmětem našeho zkoumání je sociální klima na pracovišti společnosti Essox s.r.o., která je jedním z významných zaměstnavatelů v mikroregionu České Budějovice. V této části práce jsme se zaměřili na determinanty, které prostřednictvím teambuildingového programu ovlivnily klima v této společnosti.

Ve výzkumné části dosáhneme cíle diplomové práce. Získáme poznatky, zda a jakým způsobem a také v jaké intenzitě teambuilding ve společnosti Essox s.r.o. podpořil a motivoval zaměstnance v jejich práci a týmové spolupráci a zda ovlivnil sociální klima v této organizaci.

4.1 Cíle práce, výzkumné otázky a předpoklady

Výzkumným cílem diplomové práce je:

Vyhodnocení vlivu teambuildingu na sociální klima v organizaci.

4.1.1 Dílčí cíle

Dílčí cíle pro tuto práci byly stanoveny ve třech okruzích. S ohledem na to, že předmětem zkoumání byl teambuilding, který se ve společnosti Essox s.r.o. konal v roce 2013 a byl určen pro všechny zaměstnance, směřovaly dílčí cíle k firemní kultuře této společnosti, k dopadům teambuildingu na týmovou spolupráci v této společnosti a na klady, zápory a přínosy konaného teambuildingu.

Položené otázky smíšeného výzkumu, proto směřovaly k vyhodnocení úrovně firemní kultury ve společnosti Essox s.r.o., dále ke zjištění dopadů uskutečněného teambuildingu pro týmovou spolupráci v této společnosti a konečně k analýze kladů či záporů teambuildingu, příp. k jeho přínosu pro odstranění negativního sociálního klimatu v této společnosti.

Dílčí cíle diplomové práce jsou:

Dílčí cíl č. 1 Vyhodnocení úrovně firemní kultury ve společnosti Essox s.r.o.

Dílčí cíl č. 2 Zjištění dopadu teambuildingu na týmovou spolupráci v Essoxu s.r.o.

Dílčí cíl č. 3 Analyzování kladů a záporů teambuildingu a jeho přínosu pro odstranění negativního sociálního klimatu ve společnosti Essox s.r.o.

4.1.2 Předpoklady

- 1.** Zaměstnanci vnímají pozitivně firemní kulturu v Essoxu s.r.o.
- 2.** Teambuilding zlepšil týmovou spolupráci ve společnosti Essoxu s.r.o.
- 3.** Teambuilding podpořil motivaci zaměstnanců Essox s.r.o.
- 4.** Zaměstnanci Essoxu s.r.o. mají zájem o další a pravidelný teambuilding.

Shora stanovené předpoklady vycházejí zejména z analytické části práce a jejích závěrů, přičemž zároveň reflektují to, co obsahuje teoretická část práce. V teoretické části jsme uvedli, že zdravé sociální klima v organizaci obecně přispívá ke spokojenosti jejich zaměstnanců a ke zlepšení jejich týmové spolupráce. Jednou z cest vedoucích k posílení zdravého sociálního klimatu je mimo jiné teambuilding. Nabízí teambuilding, který se uskutečnil ve společnosti Essox s.r.o. v roce 2013 jasnou kladnou odpověď na to, zda tomu skutečně tak je?

Proto jsme stanovili takové předpoklady, které budou ve výzkumném projektu buď potvrzeny, anebo vyvráceny. Jde o to, zda východiska, ke kterým jsme dospěli v teoretické části, můžeme aplikovat i na reálný případ, tj. na teambuilding a sociální klima v konkrétní jmenované společnosti.

4.2 Metodologie práce

Pro zpracování výzkumné části této diplomové práce byla zvolena kombinace metod kvantitativního a kvalitativního výzkumného šetření. Kvantitativní výzkum je zaměřen na rozsah výskytu a zastoupení jevů, tzn. četnost sociálních subjektů, u kterých se vyskytuje, dále na frekvenci těchto jevů, tj. na projev složek sociálního jevu v čase (např. opakovaný výkon činnosti apod.), a konečně na intenzitu jevů, tj. na mohutnost nebo sílu jednotlivých složek sociálního a sociálně psychického jevu (např. sílu zájmu či míru spokojenosti apod.).¹³⁶

Úkolem kvalitativního výzkumu je odhalovat neznámé skutečnosti o sociálních jevech, odhalovat jejich obsah, a to zejména existenci jevů a jejich strukturu, dále jejich vlastnosti a funkce a konečně faktory, které sociální jevy ovlivňují nebo s nimi jinak souvisejí; kvalitativní výzkum se tak orientuje na pochopení smyslu jednajících sociálních subjektů, zachycují proces změny.¹³⁷ Níže následuje znázornění logiky realizovaného výzkumu:

1. Přípravná etapa

(definování cíle, specifikace výzkumného problému, určení výzkumné skupiny),

2. Projektová příprava

(vytvoření dokumentu o cílech a způsobech zkoumání, časový harmonogram),

3. Předvýzkum

(pilotní projekt, popis a zdůvodnění metod sběru dat, ověření srozumitelnosti a neutrálnosti formulovaných otázek, jejich úprava),

4. Etapový terénní sběr dat

(dotazníkové šetření, realizace polostrukturovaných rozhovorů pomocí návodu a předem připravených otázek),

5. Zpracování dat a jejich interpretace

(popis, třídění a analýza dat, vytvoření grafického znázornění dat, prepis rozhovorů a jejich kódování, tvorba základních kategorií výsledků a efektů teambuildingu ve firemním prostředí),

6. Diskuse a závěr

(prezentace výsledků výzkumu, perspektivy, závěr a doporučení pro praxi).

¹³⁶Srov. SURYNEK, A.; KOMÁRKOVÁ, R.; KAŠPAROVÁ, E. *Metody sociologického a sociálně psychologického výzkumu*. 1999, s. 17.

¹³⁷Srov. Tamtéž, s. 17.

Nejdříve bylo postupováno metodou kvantitativního šetření. Jeho prostřednictvím lze nalézt řešení pro takové problémy, které můžeme popsat v termínech vztahů mezi pozorovatelnými proměnnými.¹³⁸ Po skončení teambuildingové akce byl v rámci dotazníkového šetření stanoven okruh otázek. Dotazník byl vypracován jako anonymní a byl rozeslán prostřednictvím e-mailové pošty všem zaměstnancům. Anonymitou byla zaručena určitá míra pravdivosti odpovědí, dobrovolností pak jeho vyšší návratnost. Můžeme uvést další vlastnosti, které dotazník obecně vykazuje. Je vysoce efektivní technikou, která umožňuje poměrně snadné získání dat od většího počtu jedinců v krátkém čase a s nízkými náklady.¹³⁹

Dotazník byl předložen vedoucí personálního úseku společnosti Essox s.r.o., která souhlasila s jeho distribucí a seznámila s tímto záměrem management. Jednotlivé otázky taktéž revidovala. Navrhla vypuštění otázky č. 8, která se dotýkala osobního názoru zaměstnance směrem k interní komunikaci bezprostředně po účasti na teambuildingu. Původní otázka č. 15 se zaměřením na možné kritérium výběru agentury ze strany zaměstnavatele byla nahrazena otázkou hodnocení přístupu lektorů k účastníkům na teambuildingu, která pro účely výzkumu měla marginální přínos. Po vzájemné diskusi se konečný počet otázek ustálil na čísle 23.

Všichni zaměstnanci byli před zveřejněním dotazníku nenásilnou formou požádáni o jeho vyplnění s tím, že získané informace budou využity jednak pro účely personálního oddělení, ale současně poslouží k výzkumnému šetření v rámci diplomové práce nejmenované kolegyně. Zaměstnanci, kteří se teambuildingu zúčastnili, byli s odstupem několika málo dní po zveřejnění dotazníku vyzváni, aby dotazník vyplnili, přičemž časová náročnost odpovědí nepřesahuje deset minut. Do dotazníkového šetření se zapojili zaměstnanci bez ohledu na jejich věk, pohlaví, pracovní zařízení či vzdělání, a to v týdnu od 30. června 2013 do 15. července 2013. Pět dní před ukončením stanoveného finálního termínu obdrželi zaměstnanci interní e-mailovou poštu upozornění s blížícím se datem ukončení možného vyplnění dotazníku. Dotazníky byly připraveny k vyplnění v elektronické podobě, což umožnilo jejich následné rychlé a efektivní vyhodnocení. Vzhledem k tomu, že dotazník byl připraven tak, aby nebyl možný přechod k následující otázce při nevyplněné otázce předchozí, nemohlo dojít

¹³⁸ Srov. DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. 2006, s. 77.

¹³⁹ Srov. Tamtéž, s. 141.

k tomu, aby některá otázka zůstala bez odpovědi, tj. žádný z vyplněných dotazníků nebylo nutné vyřadit. Vyhodnocené výsledky byly zpracovány do jednotlivých grafů pomocí programu Microsoft Office Excel 2007. Výsledky byly zpracovány na základě Spearmanova korelačního koeficientu a vyhodnocení vztahů za použití chí-kvadrát testu. Chí-kvadrát test je přitom „součet všech umocněných rozdílů mezi pozorovanými a očekávanými hodnotami, dělený očekávanou četností“.¹⁴⁰

Kvalitativní šetření bylo provedeno s šestiměsíčním časovým odstupem po kvantitativním výzkumu, a to prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů s nenáhodně vybranými zaměstnanci. Ti byli vytipováni podle pohlaví, věku a dle pracovní pozice tak, aby byli zastoupeni jak muži, tak ženy, aby žádný z respondentů nepracoval ve stejném oddělení, nebyl stejného stáří. Kritériem výběru bylo taktéž dosažené vzdělání, délka odpracovaných let v organizaci a v neposlední řadě ochota a souhlas k rozhovoru. Osloveno bylo deset respondentů, ale finálně se na kvalitativním šetření podílelo celkem osm respondentů, a to tři muži a pět žen, všichni ve věku od 22 do 47 let. Délka jejich zaměstnání u společnosti Essox s.r.o. je v rozmezí od dvou do patnácti let. Pokud jde o vzdělání respondentů, nejvyšší úroveň dosaženého vzdělání je vysokoškolské, nejnižší je vzdělání středoškolské.

Respondenti byli seznámeni s tématem rozhovoru a s tím, že rozhovor bude nahráván, a byli požádáni o souhlas s interpretací odpovědí v této diplomové práci; byli poučeni také o tom, že v diplomové práci se objeví jejich křesní jméno, jejich věk a pracovní zařazení. K rozhovorům s nimi došlo po pracovní době na pracovištích jednotlivých zaměstnanců tak, aby se cítili dobře a nestresovali se neznámým prostředím. Rozhovory se uskutečnily v týdnu od 16. prosince do 20. prosince 2013. Všichni zaměstnanci s tímto postupem vyslovili souhlas a podrobili se mu zcela dobrovolně.

4.3 Profil společnosti Essox s.r.o.

Společnost Essox s.r.o. patří již 20 let mezi nejvýznamnější nebankovní poskytovatele spotřebitelského financování v České Republice. Je součástí mezinárodní skupiny Société Générale, která v současné době zaměstnává přibližně 120 tisíc lidí ve

¹⁴⁰ SWOBODA, H. *Moderní statistika*. 1977, s. 316.

více než 77 zemích světa; součástí této skupiny je mimo jiné i jedna z nejvýznamnějších českých bank, Komerční banka, a.s. Společnost Essox s.r.o. je dceřinou společností této banky a francouzské společnosti SG Consumer Finance SA, která je významným poskytovatelem spotřebitelských úvěrů ve Francii.¹⁴¹ Essox s.r.o. je členem České leasingové a finanční asociace, zakládajícím členem sdružení SOLUS – zájmového sdružení právnických osob a konečně také členem Asociace pro elektronickou komerci (APEK).¹⁴²

Pokud jde o zrod společnosti Essox s.r.o., vznikla v srpnu 2004 spojením Franfinance Consumer Credit se společností ESSOX Leasing a.s., založené již v roce 1993, která byla ve své době místním (českobudějovickým) poskytovatelem finančních služeb, tj. úvěrů a leasingu. Hlavní sídlo společnosti Essox s.r.o. je v Českých Budějovicích, její pobočka má sídlo v Praze.¹⁴³

Essox s.r.o. si klade tři základní cíle. Prvním a podle společnosti nejdůležitějším cílem je předvídaní budoucnosti, zejména v souvislosti s prudkým vývojem technologií spojených s telekomunikacemi, IT systémy, řízením databází a tvorbou sítí. Schopnost předvídat budoucnost se týká zejména zaměstnanců a jejich schopnosti posoudit možnosti poskytnutí půjčky na vlastním úsudku a na základě průběžně aktualizovaných tabulek pro úvěrový skóring, které vyvinulo IT oddělení.¹⁴⁴

Dalším z cílů společnosti Essox s.r.o. je budování dlouhodobých partnerství s maloobchodní reálovou sítí. Pro dosažení tohoto cíle společnost adaptuje své finanční produkty a služby na specifické podmínky daného trhu. Další cíl souvisí s odbytem, neboť síla společnosti je soustředěna kolem týmu regionálních obchodních zástupců, kteří jsou k dispozici partnerům v maloobchodní síti. Podle společnosti takový způsob organizace kombinuje úzký vztah, flexibilitu a vnímavost. Prodejní týmy společnosti pomáhají každému partnerovi definovat správnou úvěrovou strategii a marketingová řešení.¹⁴⁵ Ve směru k zákazníkům společnost Essox s.r.o. nabízí financování služeb formou úvěru nebo leasingu, a to na nákup spotřebního zboží, automobilů, zboží a služeb, leasing strojů a zařízení.¹⁴⁶

¹⁴¹ *Essox*. O nás [online]. 2014 [cit. 2014-02-07]. Dostupné na WWW:

<<http://www.essox.cz/Index.aspx?HighlightTabId=1&tabId=212&chosenMenuItem=210>>.

¹⁴² Tamtéž.

¹⁴³ *Essox*. Historie [online]. 2014 [cit. 2014-02-07]. Dostupné na WWW:

<<http://www.essox.cz/Index.aspx?HighlightTabId=1&tabId=213&chosenMenuItem=211>>.

¹⁴⁴ *Essox*. Naše cíl [online]. 2014 [cit. 2014-02-07]. Dostupné na WWW:

<<http://www.essox.cz/Index.aspx?HighlightTabId=1&tabId=214&chosenMenuItem=212>>.

¹⁴⁵ Tamtéž.

¹⁴⁶ Tamtéž.

Společnost Essox s.r.o. není jediným takovým poskytovatelem spotřebních a revolvingových úvěrů. Na českém trhu působí v současné době mnoho nebankovních společností, jmenovitě např. Cetelem, Home Credit, Credium, Omnipol, Provident Financial, TGI Money, Profi Credit apod. Jak v takové konkurenci obstát?

Pokud chceme odpovědět na položenou otázku, jak v takové konkurenci obstát, můžeme samozřejmě využít všechny dostupné teorie o sociálním klimatu v organizaci či její firemní kultuře anebo o týmové spolupráci na pracovišti. Pravdou však je, že ve směru k zákazníkům tyto okolnosti v podstatě nehrají roli.

4.4 Essox s.r.o. a teambuilding

Teambuilding ve společnosti Essox s.r.o. byl připraven ve spolupráci se společností Česká cesta. Pro představu alespoň krátce její zaměření. Česká cesta je společnost, která na trhu manažerského vzdělávání působí již od roku 1993. Řídí se několika motty: „Kdo chce vést ostatní, musí znát cestu“, „Společný úspěch je odměna pro každého“ či „Rosteme společně i každý zvlášť“, z nichž vyplývá obsah jejího poslání a to, rozvoj firem, pracovních týmů i jednotlivých pracovníků. Ve spolupráci se svými klienty vytváří řešení, která vedou k naplnění potřeb v oblasti lidských zdrojů z hlediska strategie, kompetencí, péče a loajality. Základem její práce je aktivní přístup, inspirace a respekt ke zkušenostem.¹⁴⁷

Pro zaměstnance společnosti Essox s.r.o. tak byl připraven teambuilding, jehož mottem bylo „Sejdeme se u jednoho stolu“, a který byl koncipovaný jako dvoudenní, s jedním přespaním v penzionu Liškův mlýn poblíž Orlické přehrady. Byl připraven pro všechny zaměstnance, kteří tak měli možnost potkat se s kolegy, se kterými jinak nemají možnost se běžně v rámci pracovního procesu setkávat. Účastníky byli také zástupci vedení společnosti, kteří zde měli prostor prezentovat, jaké změny a jakým způsobem jsou ovlivněny jejich životy v profesní i osobní rovině, a jak tyto změny ovlivnily jejich rozhodování.

¹⁴⁷ *Česká cesta*. [online]. 2014 [cit. 2014-02-07]. Dostupné na WWW: < <http://www.cestacesta.cz> >.

Pro zaměstnance měl tento teambuilding představovat možnost navzájem si sdělit informace o činnostech, které jsou jejich každodenní pracovní náplní. Dozvědět se o strategických záměrech společnosti do budoucnosti, o změnách a také o tom, jak s těmito změnami pracovat. Náplní společně stráveného času měl být příjemný zážitek, tj. zážitek ze hry, ze setkání s kolegy v netradičních a humorných situacích.

Cílem této teambuildingové aktivity bylo propojení lidí napříč celou společností, výměna informací o procesech a činnostech v různých týmech a odděleních, sdílení „best practices“ v různých týmech s cílem dosažení lepší efektivity procesů a předání informací o strategii a o plánovaných změnách v organizaci skupiny v roce 2014. Výsledkem mělo být poznání a získání znalostí o tom, co je strategie firmy, „risk culture“, firemní hodnoty, reorganizace, dále o tom, jak podpořit loajalitu pro značky, produkty a týmového ducha.¹⁴⁸

Teambuildingu se zúčastnilo celkem 280 zaměstnanců, a to v rámci deseti kurzů rozložených do skupin po 25-30 osobách (v termínech od 22. dubna 2013 do 21. června 2013). Z celkového počtu účastníků je zřejmé, že akce byla pro Essox s.r.o. finančně i organizačně nákladnou a náročnou záležitostí.

4.5 Interpretace výsledků výzkumu

4.5.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

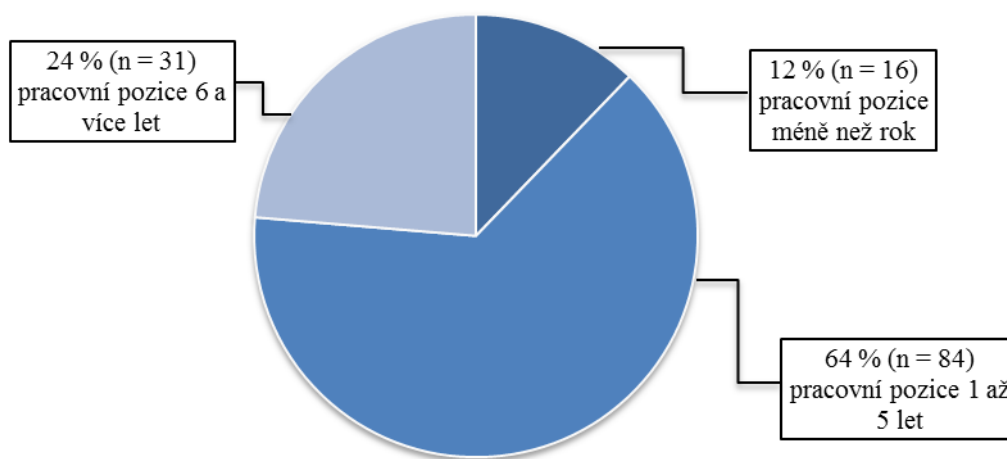
Kvantitativní výzkumná část byla realizována jako dotazníková akce pro zaměstnance, kteří se teambuildingu zúčastnili. V dotazníku bylo celkem 23 otázek, které zodpovídali zaměstnanci bez ohledu na jejich věk, pohlaví, pracovní zařazení či vzdělání, a to v týdnu od 30. června 2013 do 15. července 2013. Dotazník vyplnilo celkem 131 respondentů. Níže nabízíme základní procentuální vyhodnocení stěžejních otázek pro výzkum, a to prostřednictvím grafického znázornění, přičemž jeden graf znázorňuje vždy odpovědi na jednu otázku v dotazníku. Pro velikosti jednotlivých výzkumných vzorků respondentů bude v praktické části vždy použito označení n. Taktéž bude pro přehlednější a rychlejší orientaci využito písmene Q pro otázku a písmeno m, tj. sloučení odpovědí u otázky v dotazníku, které bylo nutné pro statistické šetření.

¹⁴⁸ Teambuilding aktivity ESSOX 2013. Motto – „U JEDNOHO STOLU“. Interní dokumentace společnosti.

Na otázku „Jak dlouho již pracujete na své současné pracovní pozici“ odpovědělo celkem 131 zaměstnanců, z nichž 16 zaměstnanců, tj. 12 % (n = 16), uvedlo, že u společnosti Essox s.r.o. je zaměstnáno méně než jeden rok. Nejvíce zaměstnanců spadá do kategorie od jednoho roku až do 5 let trvání zaměstnání, a to celkem 84 ze všech, kteří se dotazníkové akce zúčastnili, tj. 64 %. Šest let a více je ve společnosti Essox s.r.o. zaměstnán 31 respondent, tj. 24 % všech odpovídajících respondentů.

Jak dlouho již pracujete na své současné pracovní pozici? (Dotazník: Q3)

Délka práce na současné pracovní pozici



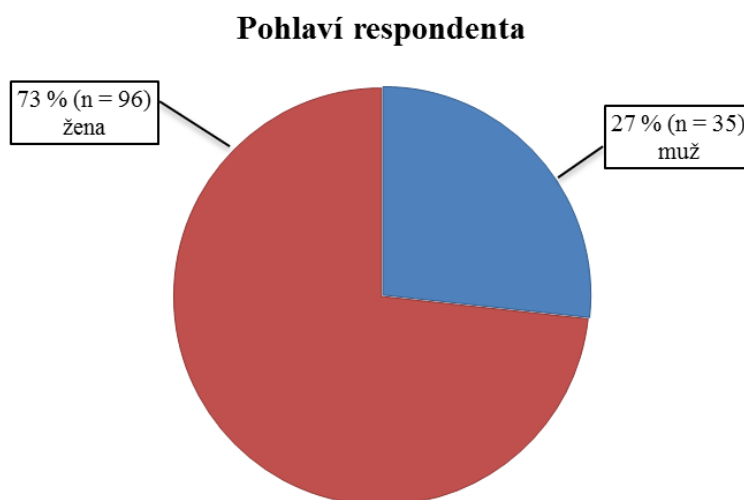
Graf č. 1 Délka práce na současné pracovní pozici (vlastní zpracování)

Z odpovědí respondentů na tuto otázku lze poukázat na skutečnost, že v Essoxu s.r.o. je více než polovina zaměstnanců ve své pracovní pozici nejméně jeden až pět let. Současně téměř třetina zastává svoji pracovní pozici více než pět let, což lze považovat za jeden z indikátorů kladného sociálního klimatu. Je málo pravděpodobné, že by zaměstnanci setrvali na své pracovní pozici dlouhodobě, pokud by zde byli nespokojeni. V organizaci jsou nejméně zastoupeni zaměstnanci s délkou v pracovní pozici méně než rok.

Níže se budeme zabývat vlivem délky působení na pracovní pozici podrobněji, a to v kapitole vyhodnocení dotazníkového šetření prostřednictvím Spearmanova korelačního koeficientu. Taktéž tomu bude i u níže uvedených graficky zpracovaných dat, která se týkají pohlaví, věku, přínosu teambuildingu pro tým, bezprostředního zlepšení atmosféry a dopadu teambuildingu na sociální klima ve jmenované společnosti.

Dotazník odevzdalo z celkového souboru 131 respondentů - 35 mužů, tj. 27 % dotázaných, a 96 žen, tj. plných 73 % dotázaných.

Jste muž/žena? (Dotazník: Q4)



Graf č. 2 Pohlaví respondenta (vlastní zpracování)

Získané procentuální rozložení přibližně koreluje se skutečností ve společnosti, neboť zde pracují ženy ze dvou třetin a muži z jedné třetiny.

Otázku Q5 jsme rozdělili do tří věkových kategorií, a to na věkovou kategorii do 25 let, dále na věkovou kategorii v rozmezí od 25 do 39 let a konečně na věkovou kategorii 40 let a výše. Nejvíce, a to 73 % ze všech dotázaných, se nachází, jak vidíme z grafu, ve věkové kategorii od 25 do 39 let; je jich celkem 95. Nejméně dotázaných je ve věkové kategorii do 25 let, a to 12, což je pouhých 9 % všech dotázaných. 24 respondentům je 40 let a více a představují 18 % všech dotázaných.

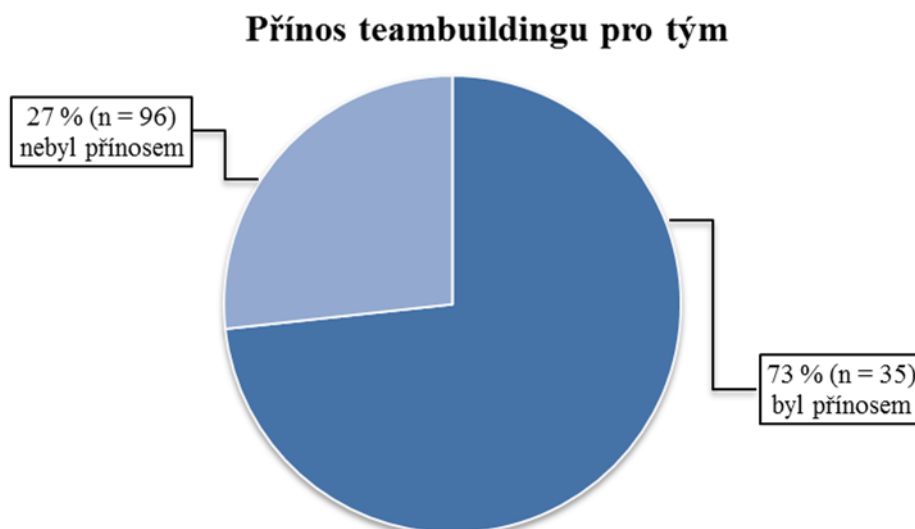
Vaše věková kategorie? (Dotazník: Q5)



Graf č. 3 Věková kategorie (vlastní zpracování)

Otázka Q9, která směřovala ke srovnání hodnocení teambuildingu a toho, zda měl teambuilding nějaký přínos pro tým, nabízela pouze dvě možnosti odpovědi, a to buď „ano“, či „ne“. Jak je patrné z grafu níže, plných 96 zaměstnanců potvrdilo, že teambuilding pro jejich tým přínosem byl; představují tak 73 % dotázaných. Naopak 35 zaměstnanců potvrdilo, že teambuilding pro jejich tým přínosem nebyl; je to 27 % všech dotázaných.

Souhlasíte s tvrzením, že byl teambuilding přínosem pro tým? (Dotazník: Q9)

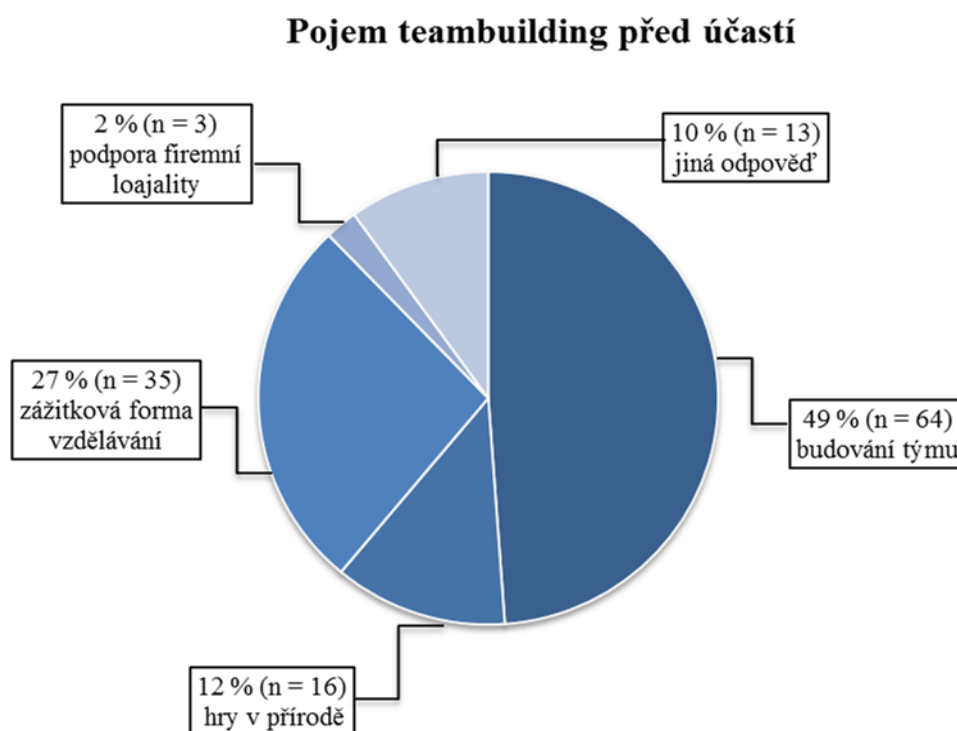


Graf č. 4 Přínos teambuildingu pro tým (vlastní zpracování)

Otázka Q12 „Co jste si představoval pod pojmem teambuilding před účastí na něm“ vychází z teoretické části této práce, a to z monografií zabývajících se teambuildingem. Je odůvodněná tím, že to, co si každý představuje pod termínem „teambuilding“, se odlišuje. Zde měli respondenti pět možností, jak odpovědět, z nichž tři směřovaly k obsahu teambuildingu, a to za a) budování týmu, za b) hry v přírodě, za c) zážitkovou formu vzdělávání. Čtvrtá možnost byla určena pro ty respondenty, kteří si pod pojmem teambuilding představují podporu firemní loajality, pátá možnost odpovědi pak byla určena pro ty, kteří nechtějí využít ani jednu z nabízených možností s tím, že svou odpověď v takovém případě mají upřesnit.

Nejvíce odpovědí, a to 64 respondentů ze všech odpovědělo, že teambuilding pro ně – předtím, než se jej zúčastnili – znamenal budování týmu; tyto odpovědi představují celkem 49 % všech odpovědí. Na druhém místě skončili zaměstnanci, bylo jich 35, pro které teambuilding znamenal zážitkovou formu vzdělávání; odpovídá to 27 % všech dotazovaných. 12 % odpovídajících zaměstnanců (tj. 16 zaměstnanců) se před teambuildingem domnívalo, že jde o hry v přírodě a 10 % z nich (tj. 13 zaměstnanců) si pod teambuildingem před jeho konáním představilo něco jiného, než co bylo v zadaných možnostech. 2 % se vyjádřilo o teambuildingu jako podpoře firemní loajality.

Co jste si pod pojmem teambuilding představoval (a) před účastí na něm? (Dotazník: Q12)



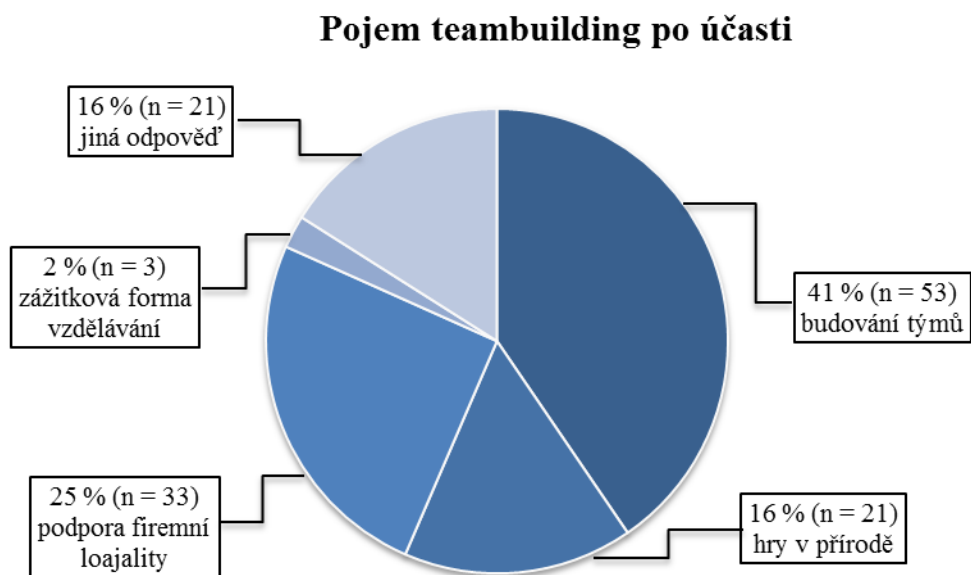
Graf č. 5 Pojem teambuilding před účastí (vlastní zpracování)

V odpovědích třinácti respondentů se objevily zajímavé názory, že teambuilding je sice budování týmu, ale obvykle to jsou jen nudné psychohry. Někteří se vyjádřili tak, že teambuilding pro ně znamenal před účastí především aktivity zaměřené na nastavení lepších pracovních vztahů, dále na seznámení se s lidmi z jiných oddělení a s novými kolegy. Pro jiného je teambuilding také „stmelovačem“ kolektivu napříč organizací, naopak jiní ho vnímají jako celkovou nudu a nucení do her.

Níže graficky vyhodnocená otázka Q13 „Co si pod pojmem teambuilding představujete nyní“ se nabízí k vzájemnému porovnání s otázkou předcházející, zda se představa respondentů o pojmu teambuildingu po akci změnila. Také tentokrát jim bylo nabídnuto pět totožných možností jak odpovědět a to za a) budování týmu, za b) hry v přírodě za c) podpora firemní loajality, za d) zážitkové vzdělání. Poslední možnost směřovala opět k těm, kteří si ani z jedné nabízených odpovědí nedokážou vybrat.

Jak vyplývá z grafu č. 6, pro 53 odpovídajících zaměstnanců teambuilding nyní znamená především budování týmu; představují tak 41 % všech, kteří dotazník vyplnili. Na druhém místě skončili ti, kteří si nyní pod pojmem teambuilding představují podporu firemní loajality; těchto osob bylo 33 a představují 25 % odpovídajících zaměstnanců. Pro pouhé 3 osoby (tj. zanedbatelných 2 % všech odpovědí) znamená teambuilding zážitkovou formu vzdělávání.

Co si pod pojmem teambuilding představujete nyní? (Dotazník: Q13)

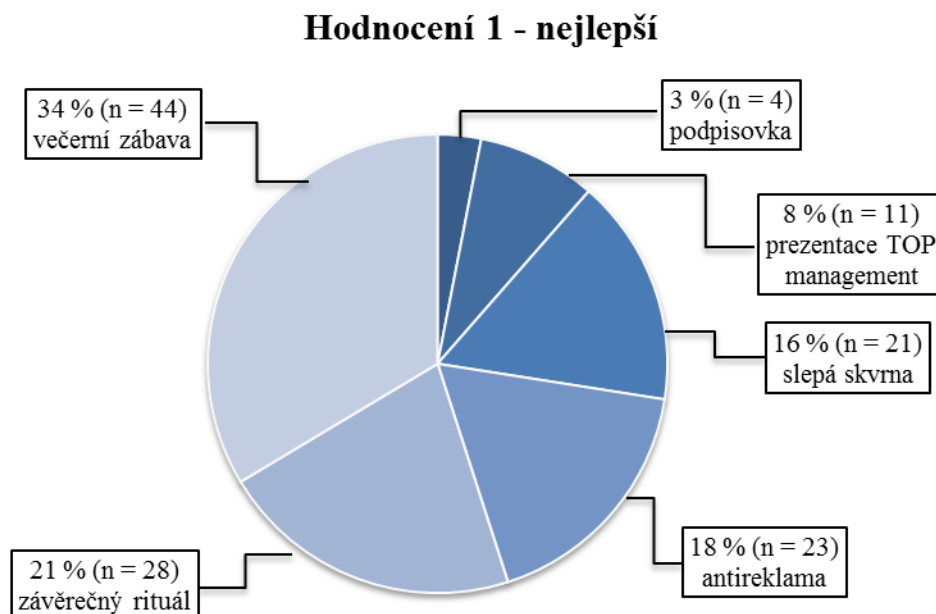


Graf č. 6 Pojem teambuilding po účasti (vlastní zpracování)

21 zaměstnanců, tj. 16 % všech odpovědí, odpovědělo na otázku tak, že pro ně je teambuilding v podstatě pouze hrou v přírodě, tentýž počet odpovědělo na otázku vlastní interpretací. Tento okruh zachytil ty respondenty, kteří ani po teambuildingu nezměnili svůj názor a zůstali tak u své odpovědi na otázku Q12. Někteří se domnívali, že teambuilding v sobě zahrnuje všechny nabídnuté možnosti. Jiní se ve svých odpovědích na tuto otázku negativně vyjadřovali k teambuildingu, jehož se zúčastnili. Jeden z respondentů uvedl, že tento teambuilding měl svoji koncepci, která – pokud by byla jasně vysvětlena – mohla mít hlubší dopad, jiný si představoval budování týmu a zábavné vzdělávání, což se mu, citujeme, „nesplnilo.“ Pro většinu však teambuilding nyní znamená seznámení s lidmi v Essoxu, stmelování kolektivu napříč společností, aktivity zaměřené na zlepšení pracovních vztahů. Taktéž odpočinek, relaxace, školení, volnočasové aktivity s kolegy anebo od všeho něco. Výrazně se zvýšil počet těch, kteří se po akci přiklonili k názoru, že realizovaný teambuilding je podporou firemní loajality. Domníváme se, že důvodem pro zvýšení podílu odpovědí směrem k firemní loajalitě souvisí s bezprostřední reakcí na programovou skladbou teambuildingu. Jedná se o část – prezentaci managementu, která se dotýkala strategických cílů a vizí společnosti do budoucna.

Otázka Q14 směřovala přímo k programu teambuildingu (viz. Příloha IV.). Dotazovaní měli k dispozici stupeň od 1 do 6; známkou 1 hodnotili tu část, která pro ně byla nejzajímavější, a číslem 6 tu nejméně zajímavou. Písmeno a) označuje hru „Podpisovka“, písmeno b) prezentaci managementu, písmeno c) hru „Slepá skvrna“, písmeno d) hru „Natáčení anti-reklamy“, písmeno e) závěrečný rituál „U jednoho stolu“ a písmeno f) volnou večerní zábavu.

Která část programu vás na teambuildingu, kterého jste se právě zúčastnil (a) nejvíce zaujala? (Dotazník: Q14)



Graf č. 7 Nejlepší hodnocení programové nabídky (vlastní zpracování)

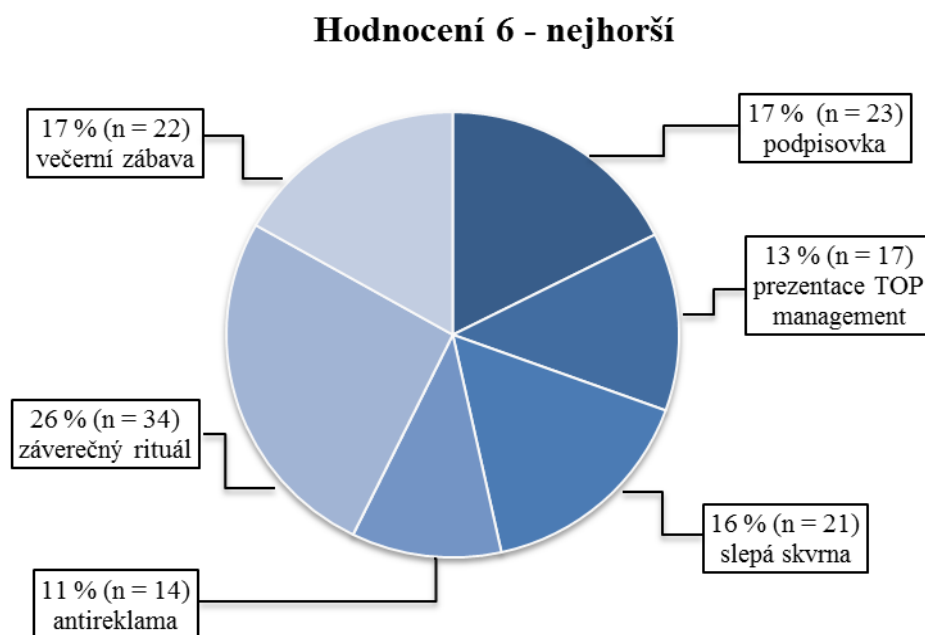
Jak vyplývá z grafu č. 7, největšímu počtu dotázaných (44) se líbila volná večerní zábava, tj. 34 % dotazovaných. 21 % dotazovaných ocenilo jako zajímavý závěrečný rituál u jednoho stolu (tj. 28 dotázaných). Nejméně hodnocení 1 získala úvodní hra „Podpisovka“, a to čtyři hlasy (tj. 3 % ze všech dotázaných).

Z grafu č. 8 níže naopak nejméně zajímavá přišla 34 respondentům hra „Rituál u jednoho stolu“, která v nejlepším hodnocení „obsadila“ druhou pozici. Hodnocení 6 pak bylo uděleno také úvodní hře „Popisovka“, tj. takto ji hodnotilo celkem 23 dotázaných (tj. 17 %) a hře „Slepá skvrna“, kterou takto ohodnotilo 21 dotázaných (tj. 16 % všech dotázaných). Dále 23 respondentů hodnotilo natáčení antireklamy za nejlepší programovou nabídku a naopak 14 respondentů ji uvedlo jako nejhorší. Tyto

výsledky lze logicky interpretovat tak, že každý respondent je individualita, kde pro někoho je ta či ona aktivita zábavná, zajímavá a přínosná. Naopak pro jiné stejná činnost je nudná či dokonce trapná. To je možné vztáhnout i na poněkud ambivalentní hodnocení některých respondentů rituálu či volné zábavy. Při volné zábavě se tvořily skupinky zaměstnanců, kteří se již znají nebo spolu pracují, a bavili se spolu pouze v rámci skupiny. To lze přičítat tomu, že jeden strávený den nestačí na bližší seznámení se a někomu prostě nevyhovuje dobře se bavit v přítomnosti v podstatě cizích lidí.

U závěrečného rituálu je situace jiná. Toho se zúčastnili všichni zaměstnanci, žádné oddělené skupinky se vytvořit nemohly, ale podle našeho názoru někteří nestaví na odiv příslušnost k čemukoliv, tím méně ke svému zaměstnavateli.

Která část programu vás na teambuildingu, kterého jste se právě zúčastnil (a) nejméně zaujala? (Dotazník: Q14)

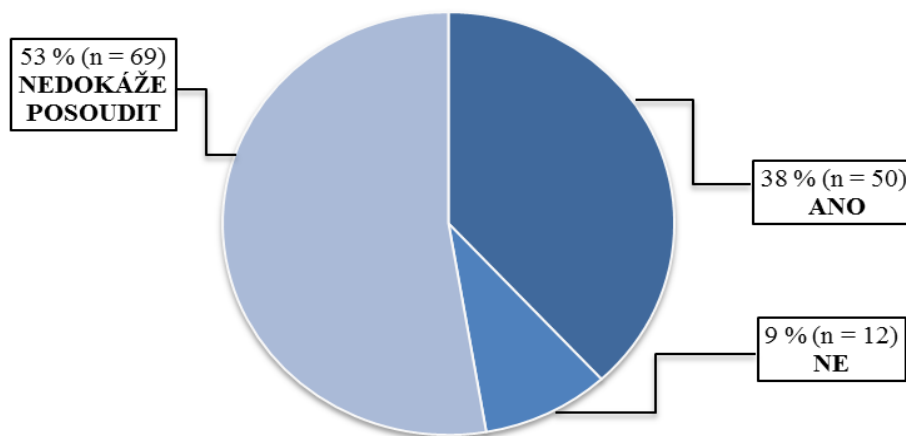


Graf č. 8 Nejhorší hodnocení programové nabídky (vlastní zpracování)

Otázka Q16 k posílení sociálního klimatu prostřednictvím teambuildingu nabízela tři možnosti odpovědí, buď prosté „ano“ či „ne“, anebo pro ty váhající a ty, kteří se tím nijak nezabývali, „nedokážu posoudit“. Těch bylo, bohužel, nejvíc, a to 69 odpovídajících, což představuje 53 %. 50 respondentů se domnívá, že sociální klima na pracovišti se prostřednictvím teambuildingu podařilo posílit, tj. 38 %, naopak pouhých 12 (tj. 9 %) se domnívá, že nikoliv.

Podařilo se prostřednictvím teambuildingu posílit sociální klima na pracovišti?
(Dotazník: Q16)

Posílení sociálního klimatu skrze teambuilding na pracovišti

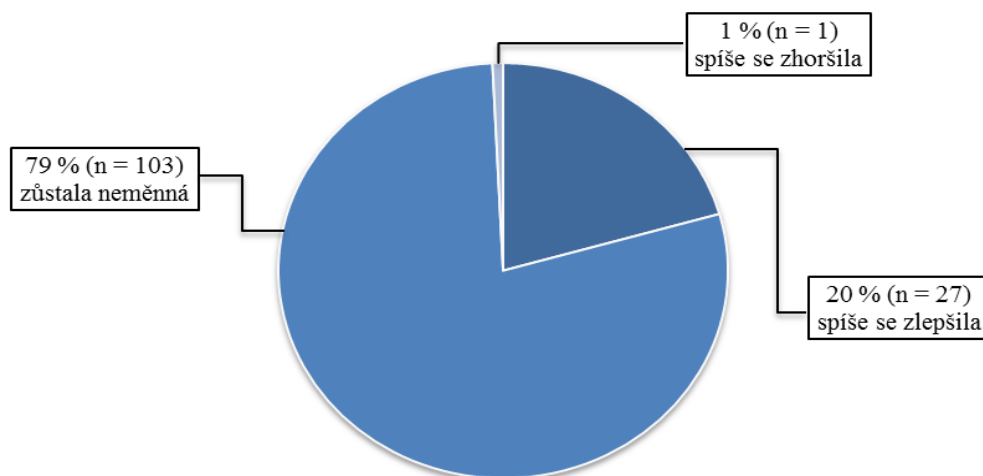


Graf č. 9 Posílení sociálního klimatu skrze teambuilding na pracovišti (vlastní zpracování)

Na otázku Q20 zjišťující bezprostřední zlepšení či zhoršení atmosféry na pracovišti po teambuildingu pouhý jediný zaměstnanec ze všech zaměstnanců, kteří dotazník vyplnili a odevzdali, se domnívá, že atmosféra na pracovišti bezprostředně po účasti na teambuildingu se spíše zhoršila. Nejvíce převažují ti, pro které atmosféra zůstala neměnná, těch je 103, což představuje 79 % všech dotázaných. 27 respondentů se domnívá, že se spíše zlepšila; to je 20 % dotázaných.

Máte pocit, že atmosféra na pracovišti bezprostředně po teambuildingu?
(Dotazník: Q20)

Atmosféra na pracovišti bezprostředně po účasti na teambuildingu

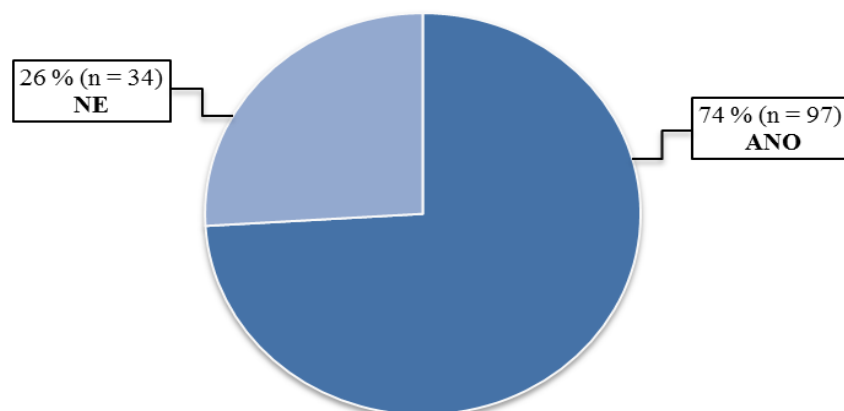


Graf č. 10 Atmosféra na pracovišti bezprostředně po účasti na teambuildingu (vlastní zpracování)

Otázka Q21 je reakcí respondentů na to, zda mají zájem zúčastnit se teambuildingu opakovaně. Zde byly zaměstnancům nabídnuty pouze dvě možnosti jak odpovědět, a to buď prostým „ano - ne“. Většina dotázaných, a to 97, se teambuildingu chtějí zúčastnit opakovaně, naopak 34 nikoliv.

Chtěl (a) byste se zúčastnit teambuildingu opakovaně? (Dotazník: Q21)

Přání opakovat účast na teambuildingu



Graf č. 11 Přání opakovat účast na teambuildingu (vlastní zpracování)

Z dalších odpovědí v dotazníku jsme se dozvěděli, že se 40 % respondentů zúčastnilo teambuildingu poprvé. Víme, že pro 8 % respondentů představuje stres a pro 56 % z nich neformální setkání s kolegy mimo pracoviště. 60 % respondentů si z teambuildingu odneslo informace o Essoxu, které dosud nevěděli (historie založení společnosti, plánované stěhování, strategie, hospodářské výsledky, aktuální postavení Essoxu na trhu aj.). 52 % respondentů odpovědělo, že se posílila jejich důvěra v kolegy. 87 % respondentů také uvedlo, že kromě teambuildingu mu zaměstnavatel nabízí další možnosti vzdělávání a pro 77 % respondentů byl také osobním přínosem. 31 % respondentů se vyjádřilo, že přístup lektorů k účastníkům teambuildingu byl výborný a v 6 % byli lektoři hodnoceni negativně.

Pro ucelený obraz o realizovaném teambuildingu byl v dotazníku také prostor pro volné vyjádření nedostatků teambuildingu. Při analýze těchto odpovědí bylo zjištěno, že respondenti opakovaně upozorňovali na nedostatečně zajištěný pitný režim v průběhu akce, hektičnost s nedostatečným vysvětlením aktivit a časovou tíseň při plnění jednotlivých úkolů. Také vyjádřili nespokojenost s intervaly přestávek, s neúčastí kompletních pracovních týmů, s nepřiměřeností aktivit v extrémně horkém nebo naopak trvale deštivém počasí. 29 % respondentů odjíždělo na teambuilding s negativním postojem, a to z následujících důvodů. 34 % respondentů vadilo, že budou nuceni podílet se na plnění zadaných programových úkolů, pro stejný počet respondentů představoval teambuilding problém se zajištěním hlídání dětí nebo byl jednoduše ztrátou pracovního i soukromého času. Jeden respondent uvedl, že by taková akce měla být zcela dobrovolná. Pro 21 % respondentů je teambuilding spojen se strachem z neznámého prostředí. Pro závěrečné hodnocení vládnoucího kladného sociálního klimatu je zajímavým zjištěním, že nikdo z respondentů nevybral nabízenou variantu „*vadí mi kolegové*“ jako důvod pro negativní smýšlení o teambuildingu před jeho účastí.

4.5.1.1 Spearmanův korelační koeficient

Záměrem kvantitativního výzkumu bylo následné porovnání závislosti dotazníkového šetření na základě Spearmanova korelačního koeficientu (korelace pořadí), který vyjadřuje, jak je navzájem závislé chování stanovených proměnných. Touto metodou mohly být porovnávány pouze otázky Q15, Q20 a Q23, neboť pouze tyto lze považovat z pohledu kvality statistického znaku za ordinální (pořadové). Jedná se o otázky týkající se přístupu lektorů k účastníkům teambuildingu (Q15), dále pocitů účastníků teambuildingu ohledně atmosféry na pracovišti bezprostředně po konání teambuildingu (Q20) a jejich celkového hodnocení teambuildingu (Q23).

O statisticky významné korelaci můžeme mluvit pouze v případě závislosti mezi otázkou Q15 a Q23. U závislosti mezi odpověďmi na otázky Q15 - Q20 a Q20 - Q23 se nepodařilo statistickou významnost na 5% hladině významnosti prokázat. Nicméně i u statisticky významné korelace mezi přístupem lektorů a celkového hodnocení teambuildingu (dále jen TB) není korelace příliš vysoká – hodnota Spearmanova korelačního koeficientu je 0,239, což odpovídá slabé závislosti. Toto zjištění však pro náš výzkum má pouze marginální význam, neboť odpovídá na otázku popisující závislost mezi hodnocením přístupu lektorů k účastníkům teambuildingu a celkovém hodnocení TB (to je bezesporu zajímavým tématem pro jinou práci).

Tedy prostřednictvím Spearmanova korelačního koeficientu se nepodařilo na základě dat z dotazníků prokázat, že by existoval statisticky významný vztah mezi celkovým hodnocením teambuilding a atmosférou v organizaci bezprostředně po absolvování TB.

Tab. 1 Spearmanovy korelační koeficienty (vlastní zpracování – označené korelace jsou významné na hladinu významnosti 0,05, tj. $p < 0,05$)

	Q15	Q20	Q23
Q15	1,000	0,039	0,238
Q20	0,039	1,000	0,043
Q23	0,238	0,043	1,000

4.5.1.2 Pearsonův chí-kvadrát test nezávislosti

Z hlediska námi vybraných determinantů, jejichž vliv zkoumáme, tj. pohlaví respondentů, jejich věk, pozice a délka na pozici, jsme se zabývali jejich vlivem na přínos teambuildingu pro tým, na sociální klima v organizaci, na atmosféru na pracovišti a hodnocení teambuildingu. Vzhledem k tomu, že se nejedná o ordinální statistické znaky, nýbrž o tzv. nominální (někdy též kategoriální) data, byla závislost, respektive nezávislost posuzována prostřednictvím Pearsonova chí-kvadrát testu nezávislosti v kontingenční tabulce.

Statisticky významné závislosti odhalené prostřednictvím této metody jsou popsány níže. Nutno podotknout, že s ohledem na metodiku použití testu bylo třeba některé kategorie sloučit z důvodu zajištění dostatečné teoretické četnosti v těchto kategoriích. Tj. u otázky Q15 bylo nutno sloučit hodnocení přístupu lektorů v kategoriích dobrý až nedostatečný (hodnocení nedostatečný bylo zvoleno jen osmkrát), otázky Q20 bylo nutno sloučit hodnocení atmosféry po TB v kategoriích - atmosféra zůstala stejná a spíše zhoršila se (hodnocení spíše se zhoršila zvoleno jen jednou), Q23 bylo nutno sloučit hodnocení spokojenosti s TB v kategoriích dobrý až nedostatečný (hodnocení dostatečný a nedostatečný bylo zvoleno jen šestkrát), Q2 bylo nutno sloučit kategorie zaměstnanec s podřízenými a vedoucí úseku, neboť odpovídalo pouze 7 vedoucích úseku.

Nejprve jsme prostřednictvím Pearsonova chí-kvadrát testu nezávislosti v kontingenční tabulce otestovali závislost kategorií, které bylo možno popsat prostřednictvím Spearmanova korelačního koeficientu. Opět se ukázalo, že existuje na 5 % hladině významnosti statisticky významná závislost mezi odpověďmi na otázky č. 15 a č. 23 ($\chi^2 = 17,643$, s.v. = 2, p-value < 0,001 – Příloha VI. - 3), nově však bylo možno prokázat prostřednictvím této metody závislost mezi odpověďmi na otázku Q20 a Q23 ($\chi^2 = 33,031$, s.v. = 4, p-value < 0,001 – Příloha VI. - 2). Odlišný výsledek lze vysvětlit nutným seskupením některých možností odpovědí na jednotlivé otázky. Připomínáme, že se jednalo o seskupení negativních odpovědí, které se beztak vyskytovaly v marginálním počtu.

Dále bylo prostřednictvím Pearsonova chí-kvadrát testu nezávislosti ověřeno, že existuje párová závislost mezi odpověďmi na otázky Q9, Q11, Q16, Q20 a Q23, přesněji řečeno, že lze na 5 % hladině významnosti zamítnout nezávislost odpovědí.

S ohledem na téma práce jsme se zaměřili na interpretaci závislostí u otázky Q16, která se dotýká sociálního klimatu v organizaci. Zde se ukazuje (Příloha VII. a VIII., tab. Q16m-Q9), že pracovníci, kteří nevidí přínos TB pro tým, zároveň nevnímají, že TB dokázal posílit sociální klima na pracovišti (91,43 %). Zatímco ti, co uvedli přínos TB pro tým, současně daleko častěji vnímají, že TB dokáže posílit sociální klima (48,96 %). Výzkum ukázal odlišné vnímání sociálního klimatu a atmosféry ve firmě. Ačkoliv 91,36 % zaměstnanců, dle kterých se sociální klima nezlepšilo, současně odpovědělo, že atmosféra bezprostředně po TB se také nezlepšila, tak pouze 40 % zaměstnanců, kteří pocítili zlepšené sociální klima, označilo atmosféru bezprostředně po účasti na TB za lepší než předtím.

Na závěr jsme zjišťovali, zda první účast na TB, role pracovníka (podřízený, nadřízený), pohlaví, délka působení v současné pracovní pozici a věk ovlivňují odpovědi na otázky Q9, Q11, Q16, Q20 a Q23. Distribuce odpovědí na otázku Q9 (souhlasíte s tvrzením, že byl TB přínosem pro váš tým) je různá pro zaměstnance, kteří se TB účastnili poprvé a opakovaně (Příloha IX. – 1b). Nováčci na TB vnímají přínos pro tým pozitivněji (82,69 %), zatímco jejich kolegové, kteří již na TB nejsou poprvé, označují TB přínosný pro tým jen v 67,09 %. Jinde se vliv nepodařil prokázat. Vliv role (pozice) se projevil pouze u odpovědí o vlivu TB na sociální klima, jakkoliv zde bylo možno zamítnout nezávislost odpovědí pouze na 10 % hladině významnosti. Vedoucí pracovníci daleko častěji (51,61 %) označují TB za přínosný pro sociální klima než jejich podřízení. Ti označují TB za přínosný pouze v 34 % a v 66 % přínos nevidí nebo nedokážou posoudit (Příloha X. – 3b). Délka na pracovní pozici (Příloha XI. – 1b) má statisticky významný dopad na odpovědi u otázky Q9. Přínos pro tým nejvíce uvádějí nováčci (93,75 %) a etablovaní pracovníci nad šest let na pozici (80,65 %), zatímco pracovníci v pozici od 1-5 let jsou skeptičtější se svými pozitivními odpověďmi (66,67 %). Přestože celkové hodnocení TB nebylo v meritu zájmu, podařilo se nám identifikovat vliv pohlaví na hodnocení TB. Ženy byly ve svém hodnocení přísnější, za výborný označilo TB pouze 32,29 % z nich a za dobrý nebo horší 36,46 %. Zatímco muži výborně vyhodnotili TB v 54,29 %, za dobrý nebo horší pouze 5,71 % (Příloha XII. – 5b). Věk zaměstnance neovlivňuje odpovědi v žádné ze sledovaných otázek (Příloha XIII.).

4.5.2 Interpretace rozhovorů

V praktické části diplomové práce jde o to, dostat se hlouběji pod povrch zkoumaného tématu, proto je použit také výzkum kvalitativní. Jak uvádí Švec, „na rozdíl od kvantitativního výzkumu jde kvalitativní výzkum do hloubky zkoumaných jevů (fenoménů), které se snaží členit do širšího kontextu. Další specifičností kvalitativního výzkumu je, že v jeho průběhu nezaujímá výzkumník tak velkou distanci od zkoumaných jevů; naopak je s těmito subjekty v bližší, spíše neformální interakci.“¹⁴⁹

Pro získání dat byla vybrána metoda polostrukturovaného individuálního rozhovoru. V něm má intervenující, tedy tazatel, předem připravený seznam otázek, přičemž způsob a forma odpovědí zůstává volná. Respondent si může sám vybrat styl toho, jak odpoví.¹⁵⁰ Rozhovor obecně vykazuje některé typické vlastnosti. Je to velice pracná a nákladná technika sběru informací, rozhovory jsou přitom časově velice náročné, vyžadují spolupráci většího počtu osob, nejsou anonymní.¹⁵¹

I přes uvedené, v podstatě negativní vlastnosti, byla forma rozhovoru shledána jako nejvýhodnější a zároveň nejvhodnější metoda sběru dat, a to s ohledem na to, že zvolené téma je poměrně široké, a polostrukturovaný rozhovor je metodou, která takto široký rozsah dovolila zkoumat. Dalším důvodem pro tento výběr bylo, že výzkum může být v tomto případě korigován i ze strany tazatele, který má zároveň možnost informantovi – respondentovi položit otázku i jinak, pokud by mu byla nejasná. Za velmi cenné považujeme zejména fakt, že je možné položení i doplňujících otázek k tématu.

Základní okruh otázek polostrukturovaných rozhovorů:

1. Co Vás napadlo, když jste se poprvé dozvěděl (a) o realizaci teambuildingu?
2. Jak jste vnímal (a) teambuilding v době jeho konání?
3. Aplikoval (a) jste nabyté zkušenosti z teambuildingu také v praxi? V kladném případě jakým způsobem?

¹⁴⁹ ŠVEC, V. *Kvalitativní výzkum jako cesta pod povrch pedagogických jevů*. In MANÁK, J.; ŠVEC, V. *Cesty pedagogického výzkumu*. 2004, s. 22.

¹⁵⁰ Srov. FERJENČÍK, J. *Úvod do metodologie psychologického výzkumu*. 2000, s. 175.

¹⁵¹ Srov. DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. 2006, s. 141.

4. Pociťoval (a) jste po absolvování teambuildingu zřejmý přínos pro týmovou spolupráci?
5. Projevuje se nějakým způsobem účast na teambuildingu ve firemní kultuře společnosti s odstupem 6 měsíců od konání akce?
6. Domníváte se, že na teambuildingu byl položen „základní kámen“ firemní kultury zaměstnavatele?
7. Cítíte se být „součástí společnosti ESSOX“?
8. Přivítal (a) byste pravidelné konání teambuildingu? V kladném případě jak často?

Při hledání nejvhodnější metody kvalitativního výzkumu jsme se podrželi tzv. zakotvené teorie, která je jednou z nejčastěji používaných metod v těchto typech výzkumů.¹⁵² Je založena na principu kódování, kterého bylo využito. Podrobně jsme analyzovali data, která jsme získali, označili jsme pojmy, které se v získaných datech objevily, a každému analyzovanému prvku jsme přidělili určitý kód. Po fázi kódování jsme seskupili jednotlivé prvky do kategorií, a to interpersonální vztahy, týmová spolupráce, výkonnost, motivace, sociální klima a teambuilding jako cesta ke zdravému klimatu.

Při axiálním kódování přeskupuje výzkumník jednotlivé kategorie podle pravidel tzv. paradigmatického modelu, který tvoří příčinné podmínky, jev, kontext, intervenující podmínky, strategie jednání a interakce a následky. Výsledkem pak jsou seskupené kategorie podle paradigmatického modelu. Během kódování selektivního si výzkumník určí centrální kategorii, ke které potom vztahuje kategorie ostatní.

Jak k tomu uvádí Strauss a Corbinová, jde vlastně o to, vytvořit jasnou kostru příběhu a následně jej převést do analytického příběhu.¹⁵³

Kvalitativní výzkum, tj. výzkum formou polostrukturovaných rozhovorů, je vzhledem ke své povaze v podstatě analýzou zkušeností a názorů respondentů. Jde tedy pouze o jejich subjektivní názory a hodnocení. Jde o to, získat od nich jejich názory a pohledy jako zaměstnanců, kteří se v rámci akce svého zaměstnavatele zúčastnili

¹⁵² Srov. STRAUSS, A.; CORBINOVÁ, J. *Základy kvalitativního výzkumu: Postupy a techniky metody zakotvené teorie*. 1999, s. 105.

¹⁵³ Srov. Tamtéž, s. 105.

teambuildingu, na to, zda teambuilding měl nějaký vliv na sociální klima v organizaci zaměstnavatele.

Zkoumaný vzorek tvoří osm respondentů – zaměstnanců společnosti Essox s.r.o., kteří jsou v této společnosti zaměstnání déle než dva roky, a to na různých pozicích. Výzkum probíhal buď v kanceláři každého jednotlivého respondenta, anebo na neutrální půdě, tj. v zasedací místnosti. Během výzkumu vládla příjemná a nenásilná atmosféra, ve které se mohli respondenti uvolnit a odpovídat na položené otázky. Každý z rozhovorů trval jinou dobu, a to od 16 minut do 55 minut, byl polostrukturovaný, pro každého respondenta byly připraveny výše uvedené okruhy otázek a některým respondentům byly položeny i otázky doplňující. Rozhovory byly se souhlasem respondentů nahrány na diktafon. Následně byly přepsány do kazuistik.

Na základě otevřeného kódování, o kterém bylo řečeno výše, byly rozhovory analyzovány řádek po řádku a přitom byly zkoumány jednotlivé větné úseky. Počáteční sledování jednotlivých pojmů, kódování a následné slučování jednotlivých kódů do kategorií vedlo k šesti hlavním kategoriím, z nichž čtyři jsme zpracovali současně v teoretické rovině v kapitole 1.5 této práce, a to:

- **interpersonální vztahy na pracovišti,**
- **týmová spolupráce,**
- **výkonnost,**
- **motivace,**
- **sociální klima,**
- **teambuilding jako cesta ke zdravému sociálnímu klimatu.**

Cílem výzkumného projektu bylo zjistit, zda teambuilding, který se uskutečnil ve společnosti Essox s.r.o. pro všechny její zaměstnance, měl vliv na její sociální klima a případně na zlepšení týmové spolupráce. Obě tyto složky, tj. sociální klima a týmová spolupráce spolu úzce souvisejí. Teambuilding měl přitom představovat způsob, jak sociální klima a týmovou spolupráci ve společnosti zlepšit.

Respondenti jsou kódováni podle tří počátečních písmen jejich křestního jména, jejich pohlaví, jejich věku a délky jejich zaměstnání ve společnosti.

Interpersonální vztahy na pracovišti:

Organizace Essox s.r.o. je svým charakterem obchodní společností, která nabízí úvěrové služby třetím osobám. Je v ní zaměstnáno cca. 350 zaměstnanců. V systému řízení odpovídá klasické vertikální úrovni s nadřizenými a podřizenými. Tvoří ji také jednotlivé týmy či samostatně se rozhodující osoby.

Zjistili jsme, že s ohledem na současný počet zaměstnanců v Essoxu s.r.o. se mnozí mezi sebou ani neznají. V podstatě je jim známý pouze okruh jejich spolupracovníků v rámci jejich týmu. V důsledku teambuildingu se však účastníci mezi sebou seznámili, někteří navázali i bližší kontakty, chodí spolu na obědy, zdraví se a dokážou si spolu povídat i o soukromých záležitostech. Jednoznačně k tomu přispěla forma teambuildingu, která byla určena pro všechny zaměstnance společnosti, a která byla, alespoň v počáteční hře, cílena na seznámení se mezi lidmi:

Jsem v ESSOXu zaměstnán 15 let, společnost měla původně 40 zaměstnanců a dnes je jich 350. Po teambuildingu si dokážu přiřadit tváře k hlasům, dokážu si vybavit i konkrétní tvář (Mar_m39_15). Pokud jde o vzájemné sympatie a antipatie mezi mnou a ostatními lidmi, s tím problém nemám, v ESSOXu není nikdo, ke komu bych cítil vyloženě antipatie (Sta_m35_2). ESSOX začínal jako malá společnost, ale stále se rozrůstá a přicházejí noví a noví lidé. Já sama si nyní dokážu přiřadit ke jménu i obličej, s někým si i tykám, s jednou kolegyní jsem si vyšla i v osobním životě (Len_ž30_8). Já sama mám docela problém seznamovat se s ostatními lidmi (Dra_ž47_5). Já jsem poznal nové lidi, se kterými ale nespolupracuju a ke své práci je vlastně ani nepotřebuju (Pet_m33_7). Na teambuildingu se lidé blíže poznali, já dokážu ke jménu přiřadit tváře a také spolu více lidí chodí na společné obědy (Nik_ž39_4). Já jsem se velmi těšila na to, že se potkám s lidmi, se kterými se běžně v pracovní činnosti nesetkávám. Otevřela se určitá problematická témata, která se po firmě roznášejí pouze šuškanou. Zaměstnanci jsou dostatečně loajální. Na teambuildingu někteří navázali i přátelství (Len_ž32_6). Necítím potřebu hlouběji se seznamovat s lidmi v pracovním prostředí, vyhovuje mi spíše formální úroveň. Na teambuildingu se lidé spolu seznámili, já sama si ke jménu a hlasu dokážu přiřadit tvář a s některými si i tykám (Mar_ž22_3).

Týmová spolupráce:

Zjistili jsme, že k týmové spolupráci a teambuildingu jako přínosu k jejímu posílení se respondenti vesměs vyjadřovali negativně. Nikoliv k týmové spolupráci jako takové, (tu naopak v rozhovorech hodnotili tak, že již před teambuildingem existovala), ale spíše k tomu, zda tento teambuilding vůbec nějakým způsobem přispěl k jejímu zlepšení.

V podstatě všichni respondenti se shodli na tom, že teambuilding měl spíše poznávací charakter:

Teambuilding přínos k posílení týmové spolupráce neměl. Původně jsem si myslel, že teambuilding pomůže zlepšit práci v mém týmu, ale pak se ukázalo, že z mého týmu nepojedou všichni (Sta_m35_2). Já jednoznačně žádný přínos pro týmovou spolupráci nevnímám, protože teambuilding nebyl zaměřen na zlepšení týmové spolupráce (Mar_m39_15). Nemyslím si, že by teambuilding měl nějaký vliv na zvýšení a zlepšení týmové spolupráce (Nik_ž39_4). Já si rozhodně myslím, že teambuilding byl přínosem pro týmovou spolupráci, protože se na něm potkali všichni zaměstnanci, mohli se tak lépe poznat a poznat i práci jiného oddělení, dokážou si k hlasu nebo jménu přiřadit i tváře. To já považuji skutečně za výjimečně pozitivní (Len_ž32_6). Já si myslím, že teambuilding měl pouze částečný přínos pro týmovou spolupráci, protože lidé se spolu seznámili (Mar_ž22_3).

Výkonnost:

V této části jsme zjistili, že teambuilding neměl na výkonnost zaměstnanců fakticky žádný vliv, a to bez ohledu na jejich pohlaví, věk a počet odpracovaných let ve společnosti. Důvodem byla koncepce teambuildingu, která byla skutečně zaměřena spíše společenským směrem, tedy na to, aby se zaměstnanci mezi sebou seznámili, a na prezentaci strategických cílů společnosti. Někteří by uvítali spíše školení v různých dovednostech či jazykové kurzy než tuto formu teambuildingu:

Já teambuilding vnímám spíše jako podporu HR, tedy lidských zdrojů, nepociťuji přímo rozvoj sebe sama po odborné stránce nebo rozvoj mojí výkonnosti, ale spíše rozvoj svůj i ostatních po společenské stránce (Mar_m39_15). Já jsem vlastně s ohledem na moji pracovní pozici ani nemohla aplikovat zkušenosti nabyté v teambuildingu, na moji výkonnost tak teambuilding neměl žádný vliv (Len_ž30-8). Já jsem si myslela hned, když jsem se o teambuildingu dozvěděla, že je to zbytečné. Kromě toho jsem v té době měla spoustu práce. Na produktivitu práce má mnohem větší vliv školení, takže bych přivítala rozvoj pracovních dovedností spíše v této formě, např. školením na asertivní chování ke klientovi, školení v počítačových dovednostech, jazykový kurz (Dra_ž47_5). Na mou produktivitu práce teambuilding vliv neměl, protože byl koncipován tak, aby byly prezentovány strategické cíle společnosti a aby se zaměstnanci mezi sebou seznámili (Pet_m33_7). Já bych si radši ke zvýšení své produktivity práce vybrala jazykový kurz, v tomto směru mi teambuilding nic nového neposkytuje, protože hry jsou stále stejné a pořád se opakují (Nik_ž39_4).

Motivace:

Pokud jde o motivaci zaměstnanců společnosti, z rozhovorů jsme zjistili, že firemní kultura, která hraje významnou roli pro správnou a zdravou motivaci, je ve společnosti Essox na poměrně vysoké úrovni, protože všichni zaměstnanci se o ní vyjadřovali v zásadě pozitivně. Ve společnosti existuje v podstatě od jejího počátku a teambuilding na ní žádný vliv neměl. Důvodem je však to, co jsme uvedli již výše, tedy jeho koncepce zaměřená jiným směrem:

Já se cítím být součástí společnosti ESSOX, cítím se být essoxákem, vnímám jsem to tak vždy, a to i vně společnosti. Nemyslím si, že teambuilding přispěl k položení základního kamene firemní kultury, protože ten kámen už položen byl (Mar_m39_15). Já si nemyslím, že byl na teambuildingu položen základní kámen firemní kultury, ani jsme o tom, že by měl být položen, vlastně nevěděli. Pro firemní kulturu a motivaci jsou mnohem lepší různé sportovní akce (Stan_m35_2). Mně se líbila hra rituál u jednoho stolu, při ní jsem vnímala, že každý účastník hry je platným členem ESSOXu. Právě kvůli dřívku si na teambuilding občas vzpomenu (Len_ž30_8). Já nepozoruji žádný posun, pokud jde o položení základního kamene společnosti, a to vnímám hlavně směrem k nám, obyčejným zaměstnancům. Pro mě neměl žádný zvláštní význam ani rituál u jednoho stolu, ani nevím, že z dřívěk vznikl obraz, který visí na personálním oddělení (Dra_ž47_5). Já jsem motivován i bez teambuildingu, jsem také dostatečně loajální, žádný vliv proto nepociťuji. Teambuilding pro mě neznamenal ani posun vpřed, ani posun zpět (Pet_m33_7). Já si nemyslím, že by byl na teambuildingu položen základní kámen firemní kultury, to by bylo poměrně pozdě od vzniku společnosti... Já osobně se cítím být součástí ESSOXu (Nik_ž39_4). Firemní kultura ve společnosti existovala na vysoké úrovni již před teambuildingem, takže na něm nebyl položen základní kámen, ale rozhodně přispěl k jejímu upevnění a rozšíření (Len_ž32_6). Nemyslím si, že na teambuildingu byl položen základní kámen firemní kultury, protože ta existovala již předtím. Já sama sebe skutečně vnímám jako součást společnosti ESSOX. Moc se mi líbil závěrečný rituál u jednoho stolu, pro mě to byl opravdu velmi hluboký zážitek, který vnímám tak, že ESSOX bere každého člověka stejně, ať podřízeného nebo nadřízeného (Mar_ž22_3).

Sociální klima:

V této části z rozhovorů vyplynulo, že se v podstatě všichni respondenti shodli na tom, že jimi absolvovaný teambuilding k ozdravení sociálního klimatu či k posílení firemní kultury zaměstnavatele nepřispěl. Všichni se také shodli na tom, že důvodem je charakter teambuildingu, neboť ten byl orientován spíše na seznámení se kolegů, kteří se dosud osobně neznali, nikoliv na ozdravení sociálního klimatu. K sociálnímu klimatu

ve společnosti Essox s.r.o. se však, až na jednu výjimku, žádný z respondentů negativně nevyjádřil. Někteří však vnímali negativně, že byli sice vyzváni k tomu, aby přednesli svoje problémy, nikdo se k nim však uspokojivě nevyjádřil a ani nebyly vyřešeny. Musíme v této souvislosti konstatovat, že takové jednání ze strany top managementu obecně nepřispívá ke zdravému sociálnímu klimatu ve společnosti, zaměstnanci se mohou cítit odtrženi do pozadí, mohou se také domnívat, že jejich problémy jsou nicotné a že vrcholový management v podstatě nezajímají:

Já si nemyslím, že zdravé sociální klima je o tom, že se mají všichni rádi, musí existovat dobrý systém v komunikaci, která musí být přímá a jednoduchá. Já sám vnímám sociální klima čím dál pozitivněji, je rok od roku lepší, i když přicházejí stále noví a noví lidé, firma se rozrůstá a lidé jsou rozdrobeni v několika budovách a patrech. Myslím si, že komunikace v ESSOXu funguje v horizontální i vertikální rovině, lidé se cítí díky tomu v pohodě, nejsou ve stresu, ví, na koho se obrátit v případě problémů nebo nejasnosti. Já v sociálním klimatu nevidím žádná negativa (Mar_m39_15). V průběhu večerní zábavy na teambuildingu se řecky různé problémy, ale nepřišla na ně žádná odpověď. V tom si myslím, že určitým způsobem došlo k selhání komunikace mezi top managementem a zaměstnanci, kteří mohli mít pocit, že se na ně zapomnělo. Já si myslím, že teambuilding na sociální klima určitý efekt měl, ale spíše krátkodobý, a to hlavně proto, že se o tom dva měsíce mluvilo. S odstupem času si nemyslím, že by zrovna tento teambuilding měl na sociální klima nějaký zásadní vliv (Stan_m35_2). Problémy, které na teambuildingu byly ze strany zaměstnanců vneseny, byly zahrány do autu (Dra_ž47_5). Já vnímám sociální klima ve společnosti spíše negativně, ale to je dáno spíše tím, že jsem ve vedoucí pozici a zaměstnance prostě musím vést (Nik_ž39_4).

Teambuilding jako cesta ke zdravému klimatu:

V této části jsme zjistili, že teambuilding tak, jak byl koncipován, je určitou cestou, jak přispět ke zdravému klimatu ve společnosti. Podmínkou však je, aby byl určen skutečně pro všechny zaměstnance, kteří tak mají možnost se seznámit a předložit svoje problémy a dotazy. To pomůže komunikaci mezi zaměstnanci samotnými, tedy komunikaci na té horizontální úrovni, a také komunikaci mezi zaměstnanci a nadřízenými, tedy komunikaci na vertikální úrovni. Otevřená a přímá komunikace mezi všemi zúčastněnými totiž významnou měrou přispívá k tomu, aby se také zlepšovalo klima ve společnosti. Zaměstnanci se pak v takovém prostředí cítí dobře, nejsou ve stresu, jsou motivováni, jsou produktivnější a tím sami přispívají ke zdravému klimatu ve společnosti:

Já si myslím, že bylo dobře, že teambuilding se konal, ale pouze proto, že jsem mohl poznat kolegy z jiných oddělení a částečně jsem pochopil to, čím se zabývají. Já sám vnímám teambuilding jako dobrou cestu ke zdravému klimatu, protože mám pocit, že lidé k sobě mají blíže a komunikace mezi nimi je otevřenější a přímější. Proto by se měl uskutečnit další teambuilding a měli by se jej zúčastnit opět všichni zaměstnanci (Mar_m39_15). O cíli teambuildingu, tedy o posílení firemní kultury a sociálního klimatu jsem se dozvěděl až s časovým odstupem, což byla chyba. Já bych využíval také jiné druhy firemního vzdělávání, např. jazykové kurzy nebo různá odborná školení, anebo sportovní aktivity. Ty by mohly být i vícekrát za rok, teambuilding v této formě postačí, pokud by byl 1x za rok v rozsahu dvou dnů, to je myslím dostatečné (Sta_m35_2). Mně osobně se na tomto teambuildingu potvrdilo, že nejsem vůdčí typ. Aby měl teambuilding správný efekt pro zdravé klima, měl by být určen pro všechny zaměstnance, ale já osobně bych uvítala spíše firemní večírky (Len_ž30_8). Já jsem byla z teambuildingu dost zklamaná, představuji si pod ním totiž něco úplně jiného, než co tam bylo prezentováno. Tento typ teambuildingu už by se opakovat neměl (Dra_ž47_5). Já osobně bych změnil koncepci teambuildingu tak, aby se jej účastnili lidé, kteří spolu alespoň částečně spolupracují, a poznávali se blíže a potvrzovali si určité, již vzniklé vazby. V tomto směru může přispět ke zdravému klimatu ve společnosti (Pet_m33_7). Pro sociální klima soukromé informace o mých kolezích nehrají velkou roli, netrápí mě to a nezabývám se tím. Já si myslím, že teambuilding by měl být určen pro určité týmy a jeho opakování 1x by bylo dostatečné (Nik_ž39_4). Pro zdravé sociální klima má teambuilding v této formě určitě pozitivní důsledky a měl by se opakovat 1x za 3 roky za účasti všech zaměstnanců, aby to mělo správný efekt. V rámci pracovních týmů jeho členové spolu komunikují normálně, takže tam teambuilding potřeba není (Len_ž32_6). Pro zdravé sociální klima by bylo dobré, aby se teambuilding opakoval 1x za 2 roky, za účasti všech zaměstnanců, abych poznala i kolegy z jiných oddělení.

4.6 Diskuse

Cílem této diplomové práce bylo vyhodnotit, zda teambuilding má vliv na sociální klima v organizaci, a to konkrétně teambuilding, který uskutečnila pro své zaměstnance společnost Essox s.r.o. Danými dimenzemi byly především firemní kultura a týmová spolupráce v této společnosti. Je nepochybné, že v případě, že jedna z těchto složek není na dostatečné úrovni, mohou mezi zaměstnanci vznikat konflikty a jejich spolupráce by mohla vykazovat určité nedostatky. Práce je rozdělena na teoretickou a výzkumnou část.

Výzkumná část práce je zpracována metodou smíšeného výzkumu. V kvalitativní části byly provedeny polostrukturované individuální rozhovory se zaměstnanci společnosti; ty byly následně přepsány do kazuistik a analyzovány do zakotvené teorie. Rozhovory poskytlo z deseti oslovených celkem osm zaměstnanců. V rámci kvantitativní části výzkumu byly rozdány anonymní dotazníky zaměstnancům společnosti, v němž odpovídali na otázky směřující k teambuildingu a sociálnímu klimatu ve společnosti. Dotazník měl možnost prostřednictvím internetu vyplnit každý z účastníků teambuildingu. Této možnosti využilo 131 zúčastněných, tj. 46,8 % všech zúčastněných.

Z dotazníkového šetření mimo jiné vyplynulo, že pro nezanedbatelné procento zúčastněných představuje teambuilding stres, na druhou stranu více než polovina dotázaných uvedla, že pro ně je teambuilding především neformálním setkáním s kolegy mimo pracoviště, více než polovina z nich pak uvedla, že teambuilding pomohl posílit důvěru v kolegy. To je podle našeho názoru dobrou ukázkou toho, jak teambuilding ovlivnil postoje zúčastněných těsně po jeho konání. Znamená to tedy, že tak, jak byl nastaven a připraven, přinesl pozitivum v tom směru, že se zaměstnanci – kolegové sešli i mimo svou práci a toto vzájemné setkání je posílilo.

Pokud 29 % respondentů v dotazníku odpovědělo, že odjíždělo na teambuilding s negativními pocity, odpovídá to fakticky i tomu, co o tom uvedli respondenti při rozhovorech. Také oni uváděli, že zprávu o konání teambuildingu přijali se smíšenými až negativními pocity, které však v dalším průběhu byly potlačeny, zejména v souvislosti s tím, že z nich opadlo napětí z neznámého prostředí a z neznámých lidí.

V dotazníkovém šetření a jeho následné analýze jsme se zaměřili zejména na otázku Q16, která se dotýká sociálního klimatu v organizaci. V tomto směru jsme zjistili, že když zaměstnanci nesdíleli názor o tom, že by se posílala týmová spolupráce, zároveň nesdíleli ani názor, že by se vlivem teambuildingu zlepšilo sociální klima na pracovišti; ti také uvedli, že se nezlepšila ani atmosféra na pracovišti. Na druhou stranu ti, kteří se domnívají, že teambuildingem se týmová spolupráce zlepšila, se zároveň domnívají, že se zlepšilo i sociální klima a také atmosféra.

Podle našeho názoru za tímto rozporem v postojích stojí především povahové vlastnosti jednotlivých respondentů. Je totiž vidět, že ti, kteří mají negativní postoj k jedné věci, vyjadřují negativní postoje i k dalším věcem, naproti tomu existují ti, kteří ve všem vidí pozitivní stránku a tak to také vnímají a prezentují. Objektivně pak existuje vztah mezi týmovou spoluprací a sociálním klimatem, resp. dobrá týmová spolupráce je podmínkou dobrého klimatu a naopak.

Za povšimnutí však stojí, že respondenti, kteří odpovídali na otázky v rozhovorech, se vesměs k posílení týmové spolupráce v důsledku teambuildingu vyjadřovali negativně. Naproti tomu k samotnému teambuildingu se vyjadřovali pozitivně s tím, že poznali další své kolegy.

Tento určitý rozpor je možné odůvodnit několika hledisky. Jistou roli v tom hrála anonymita dotazníku a období, kdy jej dotázaní vyplňovali. Šlo tedy z jejich strany o bezprostřední reakci na prožitý teambuilding a v té době v podstatě nemohli vyhodnotit jeho dlouhodobější vliv na tým. Dalším důvodem může být skutečnost, že otázka v dotazníku směřovala na tým, nikoliv na týmovou spolupráci, jako tomu bylo v rozhovorech. Proto si dotázaní spojili slovo „tým“ se slovem „teambuilding“, a proto se jich 73 % vyjádřilo pozitivně. Další hledisko je podle našeho názoru v tom, že respondenti jednak byli nuceni odpovídat na předem dané možnosti odpovědí, a jednak neměli možnost se k zadané otázce blíže vyjádřit.

Zajímavostí je také to, jaký přínos teambuildingu vnímají pro tým zaměstnanci, kteří se jej zúčastnili poprvé a kteří poněkolkáté. Je nepochybné, že pro nováčky je to určité novum, a v důsledku toho, že dosud nemají dostatečné zkušenosti, vnímají teambuilding každopádně jako přínos. Jsou to také nováčci, kteří teambuilding považují za impuls, který zlepšil sociální klima zaměstnavatele, zatímco zaměstnanci, kteří jsou u něho zaměstnáni déle než rok, jsou k teambuildingu poněkud skeptičtější.

Jsou to především vedoucí zaměstnanci, kteří teambuilding vnímají jako přínos pro sociální klima; podřízení v něm buď přínos vůbec nevidí nebo to nedokážou posoudit. Ve svém hodnocení k vlivu teambuildingu na sociální klima jsou také mnohem přísnější ženy, zatímco muži jsou v zásadě spokojeni.

Zaměstnanci v rozhovorech uváděli, že teambuilding tak, jak byl koncipován, pro ně osobně neznamenal vliv na posílení týmové spolupráce, na jejich produktivitu práce, ani na sociální klima v organizaci, i když je pravdou, že s teambuildingem, jako se společenskou akcí, byli respondenti v zásadě spokojeni, neboť jeho prostřednictvím mohli poznat kolegy, které znali pouze podle jména či hlasu v telefonu, či poznat některé nové kolegy a seznámit se se strategickými plány svého zaměstnavatele. S půlročním odstupem od teambuildingu však přínos v jiných oblastech, např. v atmosféře či produktivitě práce nevidí. Důvodem však podle našeho názoru je především skladba zaměstnanců společnosti ESSOX, kterým nelze upřít vysokou sociální vyspělost. Podstatnou roli v tom hraje také zaměstnanecká politika společnosti, která evidentně cílí na to, aby se zaměstnanci cítili dobře a vzájemně se mezi sebou znali.

V této práci byly stanoveny celkem čtyři předpoklady, které jsme prostřednictvím výzkumu chtěli potvrdit či vyvrátit.

První předpoklad zněl, že *zaměstnanci vnímají pozitivně firemní kulturu ve společnosti. Tento předpoklad se potvrdil.*

Z výzkumu nepochybně vyplývá, že všichni zaměstnanci vnímají firemní kulturu ve společnosti Essox s.r.o. pozitivně, někteří hovoří dokonce o její vysoké úrovni. Na tom nic nezměnil ani teambuilding, protože firemní kultura ve společnosti existovala již před jeho konáním. O vysoké úrovni firemní kultury ve společnosti ESSOX vypovídá i fakt, že na přímý dotaz všichni dotázaní zaměstnanci odpověděli, že se cítí být důležitou součástí společnosti a vystupují tak i ve vnějších vztazích.

Druhý předpoklad zněl, že *teambuilding zlepšil týmovou spolupráci ve společnosti ESSOX. Tento předpoklad se nepotvrdil.*

Důvodem je zejména to, že realizovaný teambuilding nebyl primárně orientován na budování týmu, ale na to, aby se mezi sebou seznámili všichni zaměstnanci společnosti. Teambuilding byl naplánován i tak, aby zaměstnanci vzájemně poznali náplň svých pracovních činností. O tom svědčí i charakter této akce, která byla určena pro všechny zaměstnance bez ohledu na jejich postavení a roli. V tomto směru musíme teambuildingu přisvědčit jeho pozitivní vliv, protože jeho cíle bylo dosaženo. V podstatě všichni dotazovaní hovořili o tom, že díky němu si již dokážou pod hlasem či jménem (např. v telefonu) vybavit i tvář. Pro posílení týmové spolupráci však měl marginální vliv.

Třetí předpoklad zněl, že *teambuilding podpořil motivaci zaměstnanců*. **Tento předpoklad se potvrdil.**

V programové nabídce teambuildingu byl zařazen závěrečný rituál „U jednoho stolu“, který odhalil, jak zaměstnanci vnímají svoji důležitost v pracovní pozici. Zaměstnanci při rozhovorech uváděli, že tento rituál pro ně měl motivační význam. Uvědomili si, že jsou součástí společnosti ESSOX a tvoří jeden tým. Význam má tato hra určitě i pro zaměstnavatele, který jejím prostřednictvím posílil loajalitu a věrnost ze strany zaměstnanců. Dal jim na vědomí, že každý z nich je stejně hodnotným členem firmy, ať již v podřízené či nadřízené pozici.

Čtvrtý předpoklad zněl, že *zaměstnanci mají zájem o další a pravidelný teambuilding*. **Tento předpoklad se potvrdil.**

Z dotazníku (74 %) i z rozhovorů vyplynulo, že většina dotazovaných opakování teambuildingu uvítá. Někteří se domnívají, že jednorázový teambuilding nemá v podstatě žádný význam. Měla by se podle nich opakovat i forma teambuildingu, jehož se zúčastnili, tj. tak, aby byl určen opět pro všechny zaměstnance, alespoň 1x za rok či 1x za 3 roky. V mezidobí by měl být uskutečňován teambuilding zaměřený na jednotlivé týmy a také sportovní akce či odborná školení.

ZÁVĚR

V diplomové práci jsme se snažili potvrdit či vyvrátit tvrzení, že teambuilding dokáže působit na sociální klima v organizaci v takové míře, že jej buď zlepší, anebo zhorší. K odpovědím byl využit teambuilding, který se uskutečnil ve společnosti Essox s.r.o. v roce 2013 a jehož se zúčastnilo 280 jeho zaměstnanců. Výzkumu se zúčastnilo 131 respondentů, kteří anonymně odpověděli na 23 otázek v dotazníku, a osm respondentů, s nimiž byl veden polostrukturovaný rozhovor.

Cílem této práce bylo zjistit vliv teambuildingu na sociální klima v organizaci. K úvahám, definicím a popisům sociálního klimatu na pracovišti, týmové práci a teambuildingu, které jsou obsahem teoretické části této práce, byly využity publikace odborníků, kteří se zmíněnými oblastmi pracovního života zabývají; např. Armstronga a jeho Řízení lidských zdrojů, Nakonečného a Sociální psychologie organizace, Bedrnové a Nového s publikací Psychologie a sociologie řízení, Cejthamra a Dědiny a jejich Managementu a organizační chování, autorky Kolajové s knihou Týmová spolupráce a konečně autorky Zahrádkové, která popisuje teambuilding ve specifických českých podmínkách.

Prostřednictvím teoretické části jsme se dozvěděli, jak je pro naši práci důležité zdravé pracovní prostředí a atmosféra, co si máme představit pod firemní kulturou našeho zaměstnavatele. Také víme, jakým způsobem klima působí na naši pracovní výkonnost a pracovní vztahy, na řešení konfliktů a na týmovou spolupráci. Na základě teoretických poznatků dnes již dokážeme definovat sociální skupinu, pracovní skupinu a tým a odlišit je od sebe. Seznámili jsme se také se skupinovou dynamikou a vývojovými fázemi týmu, se sociální a profesní skladbou jeho členů a se zásadami úspěšnosti týmové práce.

Úvahy, kterými jsme byli vedeni v části týkající se teambuildingu, nás dovedly k poznání, že teambuilding velmi úzce souvisí jak s klimatem na pracovišti, tak s týmovou prací. Oboje totiž může teambuilding podstatným způsobem ovlivnit.

Dílčí cíle této práce se vztahovaly přímo k výzkumu prováděnému ve společnosti Essox s.r.o. a byly stanoveny ve třech okruzích. Prvním dílčím cílem bylo vyhodnotit úroveň firemní kultury společnosti Essox s.r.o., druhým dílčím cílem pak zjistit dopad teambuildingu na týmovou spolupráci ve společnosti Essox s.r.o. a posledním dílčím cílem bylo analyzovat klady a zápory teambuildingu a jeho přínos pro odstranění případného negativního sociálního klimatu ve jmenované společnosti.

Prvního dílčího cíle směřujícího k hodnocení firemní kultury společnosti Essox s.r.o. jsme dosáhli smíšeným výzkumem. Formou dotazníkových otázek, na které odpovídali zaměstnanci společnosti anonymně, a formou polostrukturovaných rozhovorů, pro které bylo vybráno osm zaměstnanců. Potvrdilo se, že zaměstnanci společnosti Essox s.r.o. vnímají její firemní kulturu na vysoké úrovni. Jsou spokojeni, cítí se být její součástí, jsou k ní loajální.

Druhý dílčí cíl o dopadu teambuildingu na týmovou spolupráci ve společnosti Essox s.r.o. byl dosažen totožnou metodou. Na základě odpovědí při rozhovorech s dotázanými zaměstnanci se tito nedomnívají, že by teambuilding, který se uskutečnil ve společnosti v měsících duben až červen 2013, nějakým způsobem přispěl ke zlepšení týmové spolupráce. Důvodem byl samotný koncept teambuildingu a jeho program, který byl připraven nikoli jako podpora týmové spolupráce a budování týmů, ale spíše jako společenská akce. Nepochybně v tom sehrálo roli i to, že byl organizován pro všechny zaměstnance, bez ohledu na jejich věk, pohlaví, postavení. Z dotazníku naopak vyplývá, že pro 73 % dotázaných byl teambuilding přínosem pro týmovou spolupráci.

Plynule se tak dostáváme ke třetímu dílčímu cíli, který souvisí s klady a zápory teambuildingu a jeho přínosu pro odstranění negativního sociálního klimatu ve společnosti. Pokud začneme druhou částí tohoto tvrzení, tj. zda teambuilding může mít přínos pro odstranění negativního sociálního klimatu, můžeme zodpovědně říci, že na základě teoretických úvah určitě ano. Studium literatury a odborných časopisů jsme zjistili, že teambuildingový proces v sobě zahrnuje prvky, které ovlivňují sociální klima, a to důvěru, trávení společného času, jasnou komunikaci, konstruktivní řešení konfliktů, respekt a toleranci a zesílení pravomocí.¹⁵⁴ Tomu odpovídá i názor zahraničních odborníků, kteří teambuilding charakterizují jako činnost, která povzbudí lidi, kteří

¹⁵⁴ DOUBRAVOVÁ, J., Kompetenční model lektora teambuildingu. *Andragogika 4*, ročník XIV., 2010. s. 12.

spolu pracují, aby pracovali jako tým za účelem naplnění společných cílů, zlepšení komunikace a řešení konfliktů.¹⁵⁵

Během našeho výzkumu jsme nezaznamenali, že by sociální klima ve jmenované společnosti bylo negativní. Naopak, jak jsme uvedli již u prvního dílčího cíle, všichni zaměstnanci o firemní kultuře, která je součástí klimatu, hovoří jednoznačně pozitivně. Teambuilding zde sociální klima ovlivnil v oblasti interpersonální komunikace. Zaměstnanci měli možnost – a také ji využili – blíže se mezi sebou seznámit a poznat také náplň jednotlivých pracovních pozic. O tomto vlivu hovoří v podstatě všichni dotázaní, nejčastěji ve spojení „dokážu si přiřadit tvář ke jménu“.

Při zadávání teambuildingového programu je proto vhodné si uvědomit, co má být jeho cílem, a zaměstnance s tímto záměrem včas informovat. Pokud teambuilding směřuje ke společenské stránce a jeho cílem je to, aby se zaměstnanci spolu blíže seznámili, je také vhodné, aby se jej zúčastnili všichni zaměstnanci nebo alespoň většina. Zde totiž, podle našeho názoru, hraje dobře zvolený teambuilding poměrně zásadní roli; posiluje, upevňuje a rozšiřuje firemní kulturu zaměstnavatele a tím i sociální klima. Na druhou stranu, pokud je jeho cílem posílení týmové spolupráce, postačí, pokud se jej zúčastní pouze členové naprosto konkrétních týmů.

Rozdíl spočívá také v tom, jak často by se měl teambuilding konat a jaký je jeho cíl. Jestliže bude jeho smyslem vzájemné poznání zaměstnanců, kteří se každodenně neseťkávají, postačí jeho konání jednou za rok v délce dvou dnů. Pokud je organizován s cílem budování a posílení týmu a týmové spolupráce, měl by se opakovat minimálně jednou za šest měsíců.

Zdravé sociální klima je důležitou podmínkou pro dobré fungování každé organizace. Není to o tom, aby se měli všichni na pracovišti rádi, je to spíše o systému, v němž probíhá jednoduchá a otevřená komunikace mezi všemi zúčastněnými, tj. zaměstnanci i představiteli zaměstnavatele, a to v horizontální i vertikální rovině.

Nad výsledky této práce by se mohli zamyslet jak zaměstnanci, tak především vedení společnosti. Práce jim může pomoci k tomu, aby si uvědomili, na co všechno je potřeba brát ohled při zlepšování sociálního klimatu na pracovišti a k posílení týmové

¹⁵⁵ Srov. GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M.; DONNELLY, J. H. *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. 1997, s. 240.

spolupráce a jaký druh teambuildingu naplánovat tak, aby byly naplněny jeho konkrétní cíle.

Práce na tomto tématu byla pro mě zajímavá a přínosná. Ve svém budoucím pracovním životě bych ráda pracovala v oblasti řízení lidských zdrojů. To je také důvod, proč je pro mě stěžejní zjištění, jak hluboce je pro zaměstnance i pro zaměstnavatele důležitá atmosféra na pracovišti a vlastně i celé sociální klima zahrnující jak vztahy s ostatními kolegy, tak vztahy mezi podřízenými a nadřízenými, dále také např. přístup ke stížnostem či podnětům, umístění a skladba pracovního místa, zdravé prostředí a sociální vybavení. Zjistila jsem, že atmosféře na pracovišti i sociálnímu klimatu může teambuilding přinést mnoho pozitivního. Za účasti všech zaměstnanců dojde k jejich seznámení, při účasti vyššího managementu se vyřeší stížnosti a připomínky, při účasti jednotlivých týmů se posílí týmová spolupráce mezi jejich členy i mezi nimi navzájem.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Tištěné

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARNOLD, J.; SILVESTER, J.; PATTERSON, F.; ROBERTSON, I.; COOPER, C.; BURNES, B. *Psychologie práce*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3.

BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, M. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.

BLÁHA, J.; MATEJČEK, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

BREWER, K. C. *Managing Stress*. 2. vyd. Aldershot: Gower Publish Ltd, 1997. 84 s. ISBN 0-566-07946-1.

CEJTHAMR, V.; DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada, 2010. 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

ČADOVÁ, N.; PALEČEK, M.; ČERVENKA, J.; SVOBODOVÁ, L.; VINOPAL, J. *Jak je v Česku vnímána práce*. 1. vyd. Praha: Sociologický ústav, 2006. 228 s. ISBN 80-7330-103-2.

ČAKRT, M. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 181 s. ISBN 80-85943-81-6.

DĚDINA, J.; ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.

DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. 3. vyd. Praha: Nakladatelství Karolinum, 2006. 374 s. ISBN 80-246-0139-7.

DOUBRAVOVÁ, J., Kompetenční model lektora teambuildingu. *Andragogika 4*, ročník XIV., 2010. 20 s.

FERJENČÍK, J. *Úvod do metodologie psychologického výzkumu: jak zkoumat lidskou duši*. 1. vyd. Praha: Portál, 2000. 255 s. ISBN 80-7178-367-6.

FRENCH, W. L.; BELL, C. H.; ZAWACKI, R. A. *Organization Development: Theory, Practice and Research*. Richard Irwin, Inc, 1989. 681 s. ISBN 0-256-06077-0.

GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M.; DONNELLY, J. H. *Organizations : Behavior, Structure, Processes*. The McGraw-Hill Companies, 1997. 538 s. ISBN 0-256-19268-5.

HAYES, N. *Psychologie týmové práce*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. 189 s. ISBN 80-7178-983-6.

HAYES, N. *Základy sociální psychologie*. 3. vyd. Praha: Portál, 2003. 165 s. ISBN 80-7178-763-9.

HERMOCHOVÁ, S. *Hry pro dospělé*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 160 s. ISBN 80-247-0817-5.

HERMOCHOVÁ, S. *Skupinová dynamika ve školní třídě*. 1. vyd. Kladno: AISIS, 2005. 142 s. ISBN 80-239-5612-4.

HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*. 5. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2006. 260 s. ISBN 80-213-1585-7.

KOLAJOVÁ, M. *Týmová spolupráce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 112 s. ISBN 80-247-1764-6.

KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-X.

LIVIAN, Y. F.; PRAŽSKÁ, L. *Řízení lidských zdrojů v Evropě: (srovnání s Českou republikou)*. 1. vyd. Praha: HZ Systém, 1997. 148 s. ISBN 80-86009-19-X.

- LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-2951-0.
- MAŇÁK, J.; ŠVEC, V. *Cesty pedagogického výzkumu*. 1. vyd. Brno: Paido, 2004. 78 s. ISBN 80-7315-078-6.
- NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 228 s. ISBN 80-247-0577-X.
- NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie*. 2. vyd. Praha: Academia, 2009. 498 s. ISBN 978-80-200-1679-9.
- PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 256 s. ISBN 80-247-1706-9.
- PAYNE, V. *Teambuilding workshop: trénink týmových dovedností*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 338 s. ISBN 978-80-251-1588-6.
- PELIKÁN, J. *Výchova jako teoretický problém*. 1. vyd. Ostrava: Amosium servis, 1995. 234 s. ISBN 80-85498-27-8.
- PFEIFER, L.; UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura. Síla sdílení cílů, hodnot a priorit*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1993. 144 s. ISBN 80-7169-018-X.
- PROVAZNÍK, V. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 228 s. ISBN 80-247-0470-6.
- ŘEZÁČ, J. *Sociální psychologie*. 1. vyd. Brno: Paido, 1998. 268 s. ISBN 80-85931-48-6.
- STRAUSS, A.; CORBINOVÁ, J. *Základy kvalitativního výzkumu : postupy a techniky metody zakotvené teorie*. 1. vyd. Boskovice: Albert, 1999. 196 s. ISBN 80-85834-60-X.
- SURYNEK, A.; KOMÁRKOVÁ, R.; KAŠPAROVÁ, E. *Metody sociologického a sociálně psychologického výzkumu*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1999. 119 s. ISBN 80-7079-203-5.
- SVATOŠ, V.; LEBEDA, P. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 192 s. ISBN 80-247-0318-1.

SWOBODA, H. *Moderní statistika*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Svoboda, 1977. 351 s. ISBN 25-004-77.

URBAN, J. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. 152 s. ISBN 978-80-905247-4-3.

ZAHRÁDKOVÁ, E. *Teambuilding : cesta k efektivní spolupráci*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. 173 s. ISBN 80-7367-042-9.

Elektronické

Česká cesta. [online]. 2014. [cit. 2014-02-07]. Dostupné na WWW: <<http://www.cestacesta.cz>>.

Essox. O nás [online]. 2014. [cit. 2014-02-07]. Dostupné na WWW: <<http://www.essox.cz/Index.aspx?HighlightTabId=1&tabId=212&chosenMenuItem=210>>.

Essox. Historie [online]. 2014. [cit. 2014-02-07]. Dostupné na WWW: <<http://www.essox.cz/Index.aspx?HighlightTabId=1&tabId=213&chosenMenuItem=211>>.

Essox. Naše cíle [online]. 2014. [cit. 2014-02-07]. Dostupné na WWW: <<http://www.essox.cz/Index.aspx?HighlightTabId=1&tabId=214&chosenMenuItem=212>>.

HUXLEY, A. *Citáty*. [online]. 2009-2013. [cit. 2014-02-15]. Dostupné na WWW: <<http://azcitaty.cz/citaty/aldous-huxley/>>.

Managementmania: Typologie skupin. [online]. 2013. [cit. 2014-01-03]. Dostupné na WWW: <<http://www.managemetmania.com>>.

MAREŠ, J. *Sociální klima školní třídy: Přehledová studie*. 1998, s. 2 [online]. [cit. 2014-01-06]. Dostupné na WWW: <http://klima.pedagogika.cz/trida/doc/Mares_Klima_tridy.pdf>.

PRAŽANOVÁ, I. *Základy managementu. Firemní kultura*. [online]. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze. [cit. 2013-09-16]. Dostupné na WWW: <http://www.vscht.cz/ktk/www_324/studium/ZM/12.pps>.

PROKEŠ, J. *Jak naučit lidi správně reflektovat zážitky*. *Gymnasion* [online]. 2014, poradna [cit. 2013-10-13]. Dostupné na WWW: < <http://www.gymnasion.org/advice/jak-naucit-lidi-spravne-reflektovat-zazitky> >.

Slovník cizích slov [online]. 2005-2014. [cit. 2014-02-07]. Dostupné na WWW: <<http://www.slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/atmosfera>>.

StatSoft, Inc. (2011). STATISTICA (data analysis software system), version 10. www.statsoft.com. (Electronic Version): StatSoft, Inc. (2013). Electronic Statistics Textbook. Tulsa, OK: StatSoft. WEB: <http://www.statsoft.com/textbook/>.

Survivor. [online]. 2013. [cit. 2014-02-07]. Dostupné na WWW: <http://www.survivor.cz/treninkovy-program-navy-seal-1>>.

ŠAFRÁNEK, L. *Psychosomatické poruchy zdraví*. [online]. 2011. [cit. 2013-08-16]. Dostupné na WWW: <www.celostnimediceina.cz>.

Teambuilding aktivity ESSOX 2013. Motto – „U JEDNOHO STOLU“. Interní dokumentace společnosti.

TeamEssentials. [online]. 2013. [cit. 2013-09-25]. Dostupné na WWW: <http://www.acom-od.com/team_tools.html>.

SEZNAM ZKRATEK

HR – Personální oddělení

TB – Teambuilding

SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Tabulky

Tab. č. 1 Spearmanovy korelační koeficienty

Obrázky

Obr. č. 1 Typologie skupin

Obr. č. 2 Schéma teambuildingového procesu

Grafy

Graf č. 1 Délka práce na současné pracovní pozici

Graf č. 2 Pohlaví respondenta

Graf č. 3 Věková kategorie

Graf č. 4 Přínos teambuildingu pro tým

Graf č. 5 Pojem teambuilding před účastí

Graf č. 6 Pojem teambuilding po účasti

Graf č. 7 Nejlepší hodnocení programové nabídky

Graf č. 8 Nejhorší hodnocení programové nabídky

Graf č. 9 Posílení sociálního klimatu skrze teambuilding na pracovišti

Graf č. 10 Atmosféra na pracovišti bezprostředně po účasti na teambuildingu

Graf č. 11 Přání opakovat účast na teambuildingu

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha I. Rozdělení typů školního klimatu

Příloha II. Rozdíly v charakteristice týmu a skupiny

Příloha III. Jednotlivé role v týmu

Příloha IV. Program teambuildingu

Příloha V. Dotazník

Příloha VI. Kontrola Spearmanova korelačního koeficientu

Příloha VII. Pearsonův chí-kvadrát test nezávislosti v kontingenčních tabulkách (v počtech)

Příloha VIII. Pearsonův chí-kvadrát test nezávislosti v kontingenčních tabulkách (v %)

Příloha IX. Vliv opakované účasti na TB

Příloha X. Vliv (role) pracovní pozice na TB

Příloha XI. Vliv délky v pracovní pozici na TB

Příloha XII. Vliv pohlaví na TB

Příloha XIII. Vliv věku na TB

Příloha XIV. Souhlas společnosti Essox s.r.o. s výzkumem

PŘÍLOHY

Příloha I. Rozdělení typů školního klimatu¹⁵⁶

Kritérium podle	Klima	Klima	Klima	Klima
míry konzistentnosti	koherentní	nekoherentní		
míry otevřenosti	otevřené	uzavřené		
míry výraznosti	robustní	nerobustní		
aktérů	navozované žáky	navozované učители	navozované vedoucími pracovníky školy	
preferovaného zaměření školy	orientované na instrumentální přístup	orientované na rozvoj sociálních vztahů	orientované na rozvoj osobnosti	orientované na mravní rozvoj
zdravotních dopadů	zdravé	nezdravé		
časového hlediska	aktuální	minulé	budoucí	
preferovanosti a žádoucnosti	aktuální (výchozí)	preferované (podle přání)		
dynamiky	jako stav	jako proces		
specifičnosti	generické	specifické		
možnosti vzhledu ze strany externích osob	školy velkoměstské	školy městské	školy vesnické	
programu, který škola preferuje	tradiční školy	alternativní školy		
vztahu školy k participaci rodičů	příznivé	neutrální	nepříznivé	
funkce ve výzkumném projektu	jako závisle proměnné	jako nezávisle proměnné		

¹⁵⁶ Vlastní zpracování podle MAREŠ, J. Sociální klima školní třídy: Přehledová studie. 1998, s. 2 [online]. [cit. 2014-01-06]. Dostupné na WWW: < http://klima.pedagogika.cz/trida/doc/Mares_Klima_tridy.pdf >.

Příloha II. Rozdíly v charakteristice týmu a skupiny¹⁵⁷

	Skupinová práce	Týmová práce
Charakter práce	Víme co, víme jak. Dostatek informací pro řešení.	Víme co, nevíme jak. Nedostatek informací o způsobu řešení.
Charakter řízení	Osobní odpovědnost vedoucího. Řád a pravidla. Formální postupy.	Společná odpovědnost všech za výsledek. Spíše neformální pravidla.
Klíčové předpoklady úspěchu	Kvalita vedoucího a lidí. Motivace členů.	Porozumění cíli. Víra ve výsledek. Heterogenost týmu.
Řešení názorových konfliktů	Konečné řešení je v rukou vedoucího. Když člen skupiny nesouhlasí, může nesouhlasit až do konce.	Společná diskuse, nutnost nalezení společné řeči. V případě nesouhlasu jednoho člena nutnost přesvědčit ostatní nebo se podřítit.

¹⁵⁷ Zpracováno podle KOLAJOVÁ, M. *Týmová spolupráce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 14.

Příloha III. Jednotlivé role v týmu¹⁵⁸

	Náplň	Pozitivní vlastnosti	Negativní vlastnosti
Zakladatel	řeší obtížné úkoly	kreativita, představivost, neortodoxní	ignoruje details, příliš se zabývá efektivní komunikací
Hledač zdrojů	hledá příležitosti, rozvíjí kontakty	extrovertní, nadšený, komunikativní	příliš optimistický, ztrácí zájem, když opadne prvotní nadšení
Koordinátor	objasňuje cíle, podporuje rozhodování, deleguje	rozumný, spolehlivý, dobrý vedoucí	manipulovatelný, deleguje svou osobní práci
Tvůrce	hledá výzvy	dynamický, nevadí mu tlak, překonává překážky	provokuje ostatní, zraňuje city ostatních
Monitor-hodnotitel	hodnotí ostatní	střízlivý, strategický, bystrý, globální náhled, posuzuje přesně	nedostatek schopnosti a nadšení inspirovat ostatní, příliš kritický
Týmový pracovník	hráč v týmu	spolupracující, klidný, vnímavý, diplomatický, naslouchá, odstraňuje napětí, uklidňuje	nerozhodný v kritických situacích, snadno ovlivnitelný
Realizátor	převádí myšlenky do praxe	disciplinovaný, spolehlivý, konzervativní, efektivní	občas neflexibilní, pomalý v reakcích na nové příležitosti
Dokončovatel	plní úkoly	pilný, svědomitý, starostlivý, hledá chyby a opomenutí, plní úkoly včas	obavy na nesprávném místě, neochotný delegovat, hnidopich
Specialista	specializuje se na určitou oblast	zanícený, odevzdaný, velká šíře znalostí a schopností	úzce specializovaný, lpí na technických záležitostech, přehlíží celkový obraz

¹⁵⁸ Cejthamr, V.; Dědina, J. *Management a organizační chování*. 2010, s. 161.

Příloha IV. Program teambuildingu

1. DEN

12:00	13:30	Společná cesta autobusem - příjezd
13:30	14:00	Příjezd do Liškova mlýna, ubytování
14:00	14:45	Úvod programu, podpisovka, cíle programu
14:45	15:30	Změna jako nedílná součást života – prezentace a diskuse s Top managementem
15:30	15:50	Přestávka, občerstvení
15:50	17:20	Slepá skvrna – jak efektivně řídit firmu
17:20	17:35	Přestávka
17:35	18:30	Reflexe slepé skvrny, transfer paralel do praxe
18:35	19:00	Strategie ESSOXu s.r.o. – prezentace
19:00	20:00	Večeře
20:00	24:00	U jednoho stolu – program ve vlastní režii

2. DEN

8:30	9:00	Zadání úkolu
9:00	10:15	Natáčení antireklam na téma strategie firmy
10:15	11:30	Promítání klipů + reflexe, transfer do praxe
11:30	12:00	Závěrečný rituál
12:00	12:45	Oběd
12:45	14:15	Společná cesta autobusem - odjezd

Příloha V. Dotazník

1. **Účastnil (a) jste se teambuildingu poprvé?**
 - a) ano
 - b) ne
2. **Která z uvedených pracovních pozic nejlépe odpovídá té vaší?**
 - a) zaměstnanec bez podřízených
 - b) zaměstnanec s podřízenými
 - c) vedoucí úseku
3. **Jak dlouho již pracujete na své současné pracovní pozici?**
 - a) méně než rok
 - b) 1 až 5 let
 - c) 6 a více
4. **Jste**
 - a) muž
 - b) žena
5. **Vaše věková kategorie:**
 - a) méně než 25 let
 - b) 25 – 39 let
 - c) 40 a více let
6. **Pokud právě teď pomyslíte na slovo teambuilding, co vás napadne? Je to spíše...**
 - a) zábava
 - b) nuda
 - c) stres
 - d) neformální setkání s kolegy mimo pracoviště
 - f) jiná odpověď (prosím vyplňte)
7. **Dozvěděl (a) jste se na teambuildingu informace o ESSOXu, které jste dosud nevěděl (a)?**
 - a) ano (pokud ano, uveďte prosím jaké).....
 - b) ne
8. **Domníváte se, že bezprostředně po účasti na teambuildingu se posílila vaše důvěra ke kolegům na pracovišti?**
 - a) ano
 - b) ne
9. **Souhlasíte s tvrzením, že byl teambuilding přínosem pro váš tým?**
 - a) ano
 - b) ne
10. **Zaměstnavatel mi kromě teambuildingu nabízí další možnosti vzdělávacích programů a školení?**
 - a) souhlasím
 - b) nesouhlasím
11. **Myslíte si, že byl teambuilding pro vás osobně přínosem?**
 - a) ano
 - b) ne

12. Co jste si pod pojmem teambuilding představoval (a) před účastí na něm?

- a) budování týmu
- b) hry v přírodě
- c) zážitkovou formu vzdělávání
- d) podpora firemní loajality
- e) jiná odpověď (prosím doplňte)

13. Co si pod pojmem teambuilding představujete nyní?

- a) budování týmů
- b) hry v přírodě
- c) podporu firemní loajality
- d) zážitkovou formu vzdělávání
- e) jiná odpověď (prosím doplňte).....

14. Která část programu vás na teambuildingu, kterého jste se právě zúčastnil (a) nejvíce zaujala?

Seřaďte na stupnici **1-6** (1= nejzajímavější, 6 = nejméně zajímavé)

- a) úvod do programu - („Podpisovka 20“ – najdi rychle kolegu ve skupině s kladnou odpovědí na zadanou otázku)
- b) prezentace zástupce top managementu
- c) hra Slepá skvrna „Jak efektivně řídit firmu“ - (outdoor aktivita první den odpoledne)
- d) natáčení Anti reklam (na téma strategie firmy) – (aktivita druhý den dopoledne)
- e) závěrečný rituál „U jednoho stolu“
- f) volná večerní zábava

15. Přístup lektorů k účastníkům byl:

- a) výborný
- b) chvalitebný
- c) dobrý
- d) dostatečný
- e) nedostatečný

16. Podařilo se prostřednictvím teambuildingu posílit sociální klima na pracovišti?

- a) ano
- b) ne
- c) nedokážu posoudit

17. Stručně charakterizujte nedostatky teambuildingu:

Váš komentář uveďte zde. (Velmi oceníme konkrétní připomínky):.....

18. Odjížděl (a) jste na teambuilding s pozitivním postojem k němu?

- a) ano (v případě této odpovědi se otázka č. 19 nevyplňuje)
- b) ne (v případě této odpovědi vyplňte prosím následující otázku č. 19)

19. Důvodem k negativnímu postoji k teambuildingu před odjezdem bylo:

- a) donucení se programu zúčastnit
- b) ztráta volného večera
- c) přítomnost pracovních kolegů
- e) strach z neznámého prostředí
- f) větší pracovní zatížení po návratu
- g) jiná odpověď (prosím doplňte – možné i více odpovědí)

20. Máte pocit, že atmosféra na pracovišti bezprostředně po účasti na teambuildingu:

- a) se spíše zlepšila
- b) zůstalo neměnná (byla dobrá již před mojí účastí na teambuildingu)
- c) se spíše zhoršila

21. Chtěl (a) byste se zúčastnit teambuildingu opakovaně?

- a) ano
- b) ne

22. Pokud byste měl (a) možnost vlastní volby firemního vzdělávání pro vás, uvítal (a) byste:

- a) jazykové kurzy
- b) počítačové kurzy
- c) profesní školení
- d) kurzy měkkých dovedností (komunikace, prezentace, vyjadřování, obchodní dovednosti aj.)
- e) teambuildingové aktivity
- f) jiná odpověď (prosím doplňte – možné i více odpovědí)

23. Jaké je vaše celkové hodnocení? Teambuilding byl:

- a) výborný
- b) chvalitebný
- c) dobrý
- d) dostatečný
- e) nedostatečný

Příloha VI. Kontrola Spearmanova korelačního koeficientu¹⁵⁹

$\chi^2 = 2,085$, s.v. = 2, p-value = 0,352				
VI. - 1		Q20		Celkem
		A	B-C	
Q15	A	8	32	40
	B	13	36	49
	C-E	6	36	42
Celkem		27	104	131

$\chi^2 = 33,031$, s.v. = 4, p-value < 0,001					
VI. - 2		Q23			Celkem
		A	B	C-E	
Q20	A	7	18	2	27
	B-C	43	26	35	104
Celkem		50	44	37	131

$\chi^2 = 17,643$, s.v. = 2, p-value < 0,001					
VI. - 3		Q23			Celkem
		A	B	C-E	
Q15	A	13	24	3	40
	B	23	15	11	49
	C-E	14	5	23	42
Celkem		50	44	37	131

¹⁵⁹ StatSoft, Inc. (2011). STATISTICA (data analysis software system), version 10. www.statsoft.com.
 (Electronic Version): StatSoft, Inc. (2013). Electronic Statistics Textbook. Tulsa, OK: StatSoft. WEB:
<http://www.statsoft.com/textbook/>.
 Tamtéž. Přílohy VII. – XIII.

Příloha VII. Pearsonův chí-kvadrát test nezávislosti v kontingenčních tabulkách (v počtech)

$\chi^2 = 31,717$, s.v. = 1, p-value < 0,001	$\chi^2 = 26,519$, s.v. = 2, p-value < 0,001	$\chi^2 = 6,477$, s.v. = 1, p-value = 0,011	$\chi^2 = 42,426$, s.v. = 2, p-value < 0,001	$\chi^2 = 26,45$, s.v. = 2, p-value < 0,001	$\chi^2 = 17,649$, s.v. = 2, p-value < 0,001	$\chi^2 =$, s.v. = , p-value
Q9	Q23m	Q20m	Q11	Q16m	Q20m	Q23m
A	A	A	A	A	A	A
B	B	B	B	B	B	B
Celkem	Celkem	Celkem	Celkem	Celkem	Celkem	Celkem
Q1	Q9	Q16m	Q11	Q16m	Q20m	Q23m
A	A	A	A	A	A	A
B	B	B	B	B	B	B
Celkem	Celkem	Celkem	Celkem	Celkem	Celkem	Celkem
Q23m	Q23m	Q23m	Q23m	Q23m	Q23m	Q23m
A	A	A	A	A	A	A
B	B	B	B	B	B	B
Celkem	Celkem	Celkem	Celkem	Celkem	Celkem	Celkem
Q16m	Q16m	Q16m	Q16m	Q16m	Q16m	Q16m
A	A	A	A	A	A	A
B	B	B	B	B	B	B
Celkem	Celkem	Celkem	Celkem	Celkem	Celkem	Celkem
Q20m	Q20m	Q20m	Q20m	Q20m	Q20m	Q20m
A	A	A	A	A	A	A
B	B	B	B	B	B	B
Celkem	Celkem	Celkem	Celkem	Celkem	Celkem	Celkem
Q9	Q9	Q9	Q9	Q9	Q9	Q9
A	A	A	A	A	A	A
B	B	B	B	B	B	B
Celkem	Celkem	Celkem	Celkem	Celkem	Celkem	Celkem
Q11	Q11	Q11	Q11	Q11	Q11	Q11
A	A	A	A	A	A	A
B	B	B	B	B	B	B
Celkem	Celkem	Celkem	Celkem	Celkem	Celkem	Celkem
Q16m	Q16m	Q16m	Q16m	Q16m	Q16m	Q16m
A	A	A	A	A	A	A
B	B	B	B	B	B	B
Celkem	Celkem	Celkem	Celkem	Celkem	Celkem	Celkem
Q20m	Q20m	Q20m	Q20m	Q20m	Q20m	Q20m
A	A	A	A	A	A	A
B	B	B	B	B	B	B
Celkem	Celkem	Celkem	Celkem	Celkem	Celkem	Celkem
Q23m	Q23m	Q23m	Q23m	Q23m	Q23m	Q23m
A	A	A	A	A	A	A
B	B	B	B	B	B	B
Celkem	Celkem	Celkem	Celkem	Celkem	Celkem	Celkem
C-E	C-E	C-E	C-E	C-E	C-E	C-E
A	A	A	A	A	A	A
B	B	B	B	B	B	B
Celkem	Celkem	Celkem	Celkem	Celkem	Celkem	Celkem

Příloha VIII. Pearsonův chí-kvadrát test nezávislosti v kontingenčních tabulkách (v %)

		Q9		Q11		Q16m		Q20m		Q23m		Celkem			
		A	B	A	B	A	B-C	A	B-C	A	B	A	B	C-E	Celkem
Q9	A	89,58%	42,86%	85,15%	33,33%	94,00%	60,49%	92,59%	68,27%	78,00%	93,18%	78,00%	93,18%	43,24%	73,28%
Q9	B	10,42%	57,14%	14,85%	66,67%	6,00%	39,51%	7,41%	31,73%	22,00%	6,82%	22,00%	6,82%	56,76%	26,72%
	Celkem	96	25	101	30	50	81	27	104	50	44	50	44	37	131
		Q11		Q16m		Q20m		Q23m		Celkem					
		A	B	A	B-C	A	B-C	A	B-C	A	B	A	B	C-E	Celkem
Q11	A	89,58%	42,86%	98,00%	64,20%	100,00%	71,15%	100,00%	71,15%	84,00%	100,00%	84,00%	100,00%	40,54%	77,10%
Q11	B	10,42%	57,14%	2,00%	35,80%	0,00%	28,85%	0,00%	28,85%	16,00%	0,00%	16,00%	0,00%	59,46%	22,90%
	Celkem	96	25	50	81	27	104	27	104	50	44	50	44	37	131
		Q16m		Q20m		Q23m		Celkem							
		A	B	A	B-C	A	B-C	A	B-C	A	B	A	B	C-E	Celkem
Q16m	A	48,96%	8,57%	48,51%	3,33%	40,00%	8,64%	74,07%	28,85%	34,00%	65,91%	34,00%	65,91%	10,81%	38,17%
Q16m	B-C	51,04%	91,43%	51,49%	96,67%	60,00%	91,36%	25,93%	71,15%	66,00%	34,09%	66,00%	34,09%	89,19%	61,83%
	Celkem	96	35	101	30	50	81	27	104	50	44	50	44	37	131
		Q20m		Q23m		Celkem									
		A	B	A	B	A	B-C	A	B	A	B	A	B	C-E	Celkem
Q20m	A	26,04%	5,71%	26,73%	0,00%	40,00%	8,64%	40,00%	0,00%	14,00%	40,91%	14,00%	40,91%	5,41%	20,61%
Q20m	B-C	73,96%	94,29%	73,27%	100,00%	60,00%	91,36%	60,00%	100,00%	86,00%	59,09%	86,00%	59,09%	94,59%	79,39%
	Celkem	96	35	101	30	50	81	27	131	50	44	50	44	37	131
		Q1		Q11		Q16m		Q20m		Q23m		Celkem			
		A	B	A	B	A	B-C	A	B	A	B	A	B	C-E	Celkem
Q1	A	40,63%	31,43%	41,56%	26,67%	34,00%	40,74%	25,93%	41,35%	25,93%	41,35%	25,93%	41,35%	38,17%	38,17%
Q1	B	42,71%	8,57%	43,56%	0,00%	58,00%	18,52%	66,67%	25,00%	66,67%	25,00%	66,67%	25,00%	33,59%	33,59%
Q1	C-E	16,67%	60,00%	14,85%	73,33%	8,00%	40,74%	7,41%	33,65%	7,41%	33,65%	7,41%	33,65%	28,24%	28,24%
	Celkem	96	35	101	30	50	81	27	104	50	44	50	44	37	131

Příloha IX. Vliv opakované účasti na TB

$\chi^2 = 3,9$, s.v. = 1, p-value = 0,048

IX. - 1a		Q1		Celkem
		A	B	
Q9	A	43	53	96
	B	9	26	35
Celkem		52	79	131

IX. - 1b		Q1		Celkem
		A	B	
Q9	A	82,69%	67,09%	73,28%
	B	17,31%	32,91%	26,72%
Celkem		52	79	131

$\chi^2 = 0,658$, s.v. = 1, p-value = 0,417

IX. - 2a		Q1		Celkem
		A	B	
Q11	A	42	59	101
	B	10	20	30
Celkem		52	79	131

IX. - 2b		Q1		Celkem
		A	B	
Q11	A	80,77%	74,68%	77,10%
	B	19,23%	25,32%	22,90%
Celkem		52	79	131

$\chi^2 = 0,626$, s.v. = 1, p-value = 0,428

IX. - 3a		Q1		Celkem
		A	B	
Q16m	A	22	28	50
	B-C	30	51	81
Celkem		52	79	131

IX. - 3b		Q1		Celkem
		A	B	
Q16m	A	42,31%	35,44%	38,17%
	B-C	57,69%	64,56%	61,83%
Celkem		52	79	131

$\chi^2 = 0,1$, s.v. = 1, p-value = 0,751

IX. - 4a		Q1		Celkem
		A	B	
Q20m	A	10	17	27
	B-C	42	62	104
Celkem		52	79	131

IX. - 4b		Q1		Celkem
		A	B	
Q20m	A	19,23%	21,52%	20,61%
	B-C	80,77%	78,48%	79,39%
Celkem		52	79	131

$\chi^2 = 0,644$, s.v. = 2, p-value = 0,725

IX. - 5a		Q1		Celkem
		A	B	
Q23m	A	22	28	50
	B	16	28	44
	C-E	14	23	37
Celkem		52	79	131

IX. - 5b		Q1		Celkem
		A	B	
Q23m	A	42,31%	35,44%	38,17%
	B	30,77%	35,44%	33,59%
	C-E	26,92%	29,11%	28,24%
Celkem		52	79	131

Příloha X. Vliv (role) pracovní pozice na TB

$\chi^2 = 0,355$, s.v. = 1, p-value = 0,551

X. - 1a		Q2m		Celkem
		A	B-C	
Q9	A	72	24	96
	B	28	7	35
Celkem		100	31	131

X. - 1b		Q2m		Celkem
		A	B	
Q9	A	72,00%	77,42%	73,28%
	B	28,00%	22,58%	26,72%
Celkem		100	31	131

$\chi^2 = 0,289$, s.v. = 1, p-value = 0,591

X. - 2a		Q2m		Celkem
		A	B-C	
Q11	A	76	25	101
	B	24	6	30
Celkem		100	31	131

X. - 2b		Q2m		Celkem
		A	B	
Q11	A	76,00%	80,65%	77,10%
	B	24,00%	19,35%	22,90%
Celkem		100	31	131

$\chi^2 = 3,111$, s.v. = 1, p-value = 0,078

X. - 3a		Q2m		Celkem
		A	B-C	
Q16m	A	34	16	50
	B-C	66	15	81
Celkem		100	31	131

X. - 3b		Q2m		Celkem
		A	B	
Q16m	A	34,00%	51,61%	38,17%
	B-C	66,00%	48,39%	61,83%
Celkem		100	31	131

$\chi^2 = 0,039$, s.v. = 1, p-value = 0,843

X. - 4a		Q2m		Celkem
		A	B-C	
Q20m	A	21	6	27
	B-C	79	25	104
Celkem		100	31	131

X. - 4b		Q2m		Celkem
		A	B	
Q20m	A	21,00%	19,35%	20,61%
	B-C	79,00%	80,65%	79,39%
Celkem		100	31	131

$\chi^2 = 1,739$, s.v. = 2, p-value = 0,419

X. - 5a		Q2m		Celkem
		A	B-C	
Q23m	A	41	9	50
	B	31	13	44
	C-E	28	9	37
Celkem		100	31	131

X. - 5b		Q2m		Celkem
		A	B	
Q23m	A	41,00%	29,03%	38,17%
	B	31,00%	41,94%	33,59%
	C-E	28,00%	29,03%	28,24%
Celkem		100	31	131

Příloha XI. Vliv délky v pracovní pozici na TB

$$\chi^2 = 6,159, \text{ s.v.} = 2, \text{ p-value} = 0,046$$

XI. - 1a		Q3			Celkem
		A	B	C	
Q9	A	15	56	25	96
	B	1	28	6	35
Celkem		16	84	31	131

XI. - 1b		Q3			Celkem
		A	B	C	
Q9	A	93,75%	66,67%	80,65%	73,28%
	B	6,25%	33,33%	19,35%	26,72%
Celkem		16	84	31	131

$$\chi^2 = 1,716, \text{ s.v.} = 2, \text{ p-value} = 0,424$$

XI. - 2a		Q3			Celkem
		A	B	C	
Q11	A	14	62	25	101
	B	2	22	6	30
Celkem		16	84	31	131

XI. - 2b		Q3			Celkem
		A	B	C	
Q11	A	87,50%	73,81%	80,65%	77,10%
	B	12,50%	26,19%	19,35%	22,90%
Celkem		16	84	31	131

$$\chi^2 = 0,246, \text{ s.v.} = 2, \text{ p-value} = 0,884$$

XI. - 3a		Q3			Celkem
		A	B	C	
Q16m	A	6	31	13	50
	B-C	10	53	18	81
Celkem		16	84	31	131

XI. - 3b		Q3			Celkem
		A	B	C	
Q16m	A	37,50%	36,90%	41,94%	38,17%
	B-C	62,50%	63,10%	58,06%	61,83%
Celkem		16	84	31	131

$$\chi^2 = 0,225, \text{ s.v.} = 2, \text{ p-value} = 0,893$$

XI. - 4a		Q3			Celkem
		A	B	C	
Q20m	A	4	17	6	27
	B-C	12	67	25	104
Celkem		16	84	31	131

XI. - 4b		Q3			Celkem
		A	B	C	
Q20m	A	25,00%	20,24%	19,35%	20,61%
	B-C	75,00%	79,76%	80,65%	79,39%
Celkem		16	84	31	131

$$\chi^2 = 2,116, \text{ s.v.} = 4, \text{ p-value} = 0,714$$

XI. - 5a		Q3			Celkem
		A	B	C	
Q23m	A	4	35	11	50
	B	6	26	12	44
	C-E	6	23	8	37
Celkem		16	84	31	131

XI. - 5b		Q3			Celkem
		A	B	C	
Q23m	A	25,00%	41,67%	35,48%	38,17%
	B	37,50%	30,95%	38,71%	33,59%
	C-E	37,50%	27,38%	25,81%	28,24%
Celkem		16	84	31	131

Příloha XII. Vliv pohlaví na TB

$$\chi^2 = 2,236, \text{ s.v.} = 1, \text{ p-value} = 0,135$$

XII. - 1a		Q4		Celkem
		A	B	
Q9	A	29	67	96
	B	6	29	35
Celkem		35	96	131

XII. - 1b		Q4		Celkem
		A	B	
Q9	A	82,86%	69,79%	73,28%
	B	17,14%	30,21%	26,72%
Celkem		35	96	131

$$\chi^2 = 0,897, \text{ s.v.} = 1, \text{ p-value} = 0,344$$

XII. - 2a		Q4		Celkem
		A	B	
Q11	A	29	72	101
	B	6	24	30
Celkem		35	96	131

XII. - 2b		Q4		Celkem
		A	B	
Q11	A	82,86%	75,00%	77,10%
	B	17,14%	25,00%	22,90%
Celkem		35	96	131

$$\chi^2 = 0,445, \text{ s.v.} = 1, \text{ p-value} = 0,505$$

XII. - 3a		Q4		Celkem
		A	B	
Q16m	A	15	35	50
	B-C	20	61	81
Celkem		35	96	131

XII. - 3b		Q4		Celkem
		A	B	
Q16m	A	42,86%	36,46%	38,17%
	B-C	57,14%	63,54%	61,83%
Celkem		35	96	131

$$\chi^2 = 3,416, \text{ s.v.} = 1, \text{ p-value} = 0,065$$

XII. - 4a		Q4		Celkem
		A	B	
Q20m	A	11	16	27
	B-C	24	80	104
Celkem		35	96	131

XII. - 4b		Q4		Celkem
		A	B	
Q20m	A	31,43%	16,67%	20,61%
	B-C	68,57%	83,33%	79,39%
Celkem		35	96	131

$$\chi^2 = 12,419, \text{ s.v.} = 2, \text{ p-value} = 0,002$$

XII. - 5a		Q4		Celkem
		A	B	
Q23m	A	19	31	50
	B	14	30	44
	C-E	2	35	37
Celkem		35	96	131

XII. - 5b		Q4		Celkem
		A	B	
Q23m	A	54,29%	32,29%	38,17%
	B	40,00%	31,25%	33,59%
	C-E	5,71%	36,46%	28,24%
Celkem		35	96	131

Příloha XIII. Vliv věku na TB

$\chi^2 = 0,413$, s.v. = 2, p-value = 0,700

XIII. - 1a		Q5			Celkem
		A	B	C	
Q9	A	8	69	19	96
	B	4	26	5	35
Celkem		12	95	24	131

XIII. - 1b		Q5			Celkem
		A	B	C	
Q9	A	66,67%	72,63%	79,17%	73,28%
	B	33,33%	27,37%	20,83%	26,72%
Celkem		12	95	24	131

$\chi^2 = 3,542$, s.v. = 2, p-value = 0,170

XIII. - 2a		Q5			Celkem
		A	B	C	
Q11	A	9	70	22	101
	B	3	25	2	30
Celkem		12	95	24	131

XIII. - 2b		Q5			Celkem
		A	B	C	
Q11	A	75,00%	73,68%	91,67%	77,10%
	B	25,00%	26,32%	8,33%	22,90%
Celkem		12	95	24	131

$\chi^2 = 3,474$, s.v. = 2, p-value = 0,176

XIII. - 3a		Q5			Celkem
		A	B	C	
Q16m	A	5	32	13	50
	B-C	7	63	11	81
Celkem		12	95	24	131

XIII. - 3b		Q5			Celkem
		A	B	C	
Q16m	A	41,67%	33,68%	54,17%	38,17%
	B-C	58,33%	66,32%	45,83%	61,83%
Celkem		12	95	24	131

$\chi^2 = 0,585$, s.v. = 2, p-value = 0,747

XIII. - 4a		Q5			Celkem
		A	B	C	
Q20m	A	3	18	6	27
	B-C	9	77	18	104
Celkem		12	95	24	131

XIII. - 4b		Q5			Celkem
		A	B	C	
Q20m	A	25,00%	18,95%	25,00%	20,61%
	B-C	75,00%	81,05%	75,00%	79,39%
Celkem		12	95	24	131

$\chi^2 = 2,281$, s.v. = 4, p-value = 0,684

XIII. - 5a		Q5			Celkem
		A	B	C	
Q23m	A	5	38	7	50
	B	3	30	11	44
	C-E	4	27	6	37
Celkem		12	95	24	131

XIII. - 5b		Q5			Celkem
		A	B	C	
Q23m	A	41,67%	40,00%	29,17%	38,17%
	B	25,00%	31,58%	45,83%	33,59%
	C-E	33,33%	28,42%	25,00%	28,24%
Celkem		12	95	24	131

Příloha XIV. Souhlas společnosti Essox s.r.o. s výzkumem

Při zpracování diplomové práce pí. Bc. Petry Novákové na téma „*Vliv teambuildingu na sociální klima v organizaci*“ – byly využity a v práci uvedeny informace získané z výzkumu, tj. z dotazníkového šetření a polostrukturovaného rozhovoru s vybranými zaměstnanci společnosti ESSOX s.r.o., Senovážné nám. 231/7, České Budějovice, 370 21.

Výzkum a uvedení získaných dat v diplomové práci byl realizován se svolením vedení výše jmenované společnosti.

V Českých Budějovicích, dne 6. března 2014



ESSOX
ESSOX s.r.o.
Senovážné nám. 231/7
370 21 Č. Budějovice
Tel.: +420 389 010 111
Fax: +420 389 010 270
IČ: 267 64 652
DIČ: CZ699001182

ABSTRAKT

NOVÁKOVÁ, P. *Vliv teambuildingu na sociální klima v organizaci*. České Budějovice, 2014. Diplomová práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Teologická fakulta. Katedra pedagogiky. Vedoucí práce R. Macků.

Klíčová slova: sociální klima, firemní kultura, skupina, tým, skupinová dynamika, týmová spolupráce, teambuilding

Práce se zabývá vlivem teambuildingu na sociální klima v organizaci. Teoretická část charakterizuje klima na pracovišti, firemní kulturu, tým a týmovou spolupráci. Dále objasňuje pojem teambuilding včetně jeho zásad a forem. Praktickou část tvoří prezentace výsledků výzkumného šetření zaměřeného na efekty teambuildingového kurzu realizovaného pro zaměstnance Essoxu s.r.o.

Na základě teoretické analýzy je v diplomové práci konstatováno, že teambuilding má vliv na sociální klima v organizaci, a že je jedním z prostředků, jak sociální klima zlepšit. Výzkum odhalil, že realizovaný teambuilding ve společnosti Essox s.r.o. měl pozitivní vliv na sociální klima v oblasti interpersonálních vztahů, ale neměl dopad na budování týmů a týmové spolupráce.

ABSTRACT

The Impact of Teambuilding on the Social Climate in Organization. České Budějovice, 2014. Diploma thesis. University of South Bohemia in České Budějovice. Faculty of Theology. Department of Education.

Keywords: social climate, corporate culture, group, team, group dynamics, teamwork, teambuilding

The thesis deals with the impact of teambuilding on the social climate in organization. The theoretical part describes the climate in the workplace, corporate culture, teamwork and clarifies the concept of teambuilding, including its principles and forms. The practical part consists of the presentation of the research results concerning the effects of a teambuilding course organized for the employees of Essox s.r.o.

Based on the theoretical analysis, the diploma thesis states that teambuilding affects the social climate in the organization, and it is one of the means how to improve its social climate. The research revealed that the Essox teambuilding had a positive impact on the social climate in the area of interpersonal relationships, but did not impact on building teams and teamwork.