

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Teambuilding v podmínkách konkrétní organizace

Markéta Havránková

© 2016 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Markéta Havránková

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Teambuilding v podmínkách konkrétní organizace

Název anglicky

Teambuilding in selected organisation

Cíle práce

Hlavním cílem práce je identifikovat a zhodnotit způsoby budování týmů a týmovou spolupráci v podmínkách konkrétní organizace.

Metodika

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část bude zpracována na základě analýzy sekundárních zdrojů. Praktická část práce bude zpracována na základě výstupů z kvantitativního/kvalitativního výzkumu.

Harmonogram:

Syntéza výchozí znalostní báze: 11/2014 – 08/2015

Kvantitativní/kvalitativní výzkum: 09/2015 – 11/2015

Agregace poznatků: 12/2015 – 02/2016

Odevzdání práce na katedru: 03/2016

Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

Klíčová slova

Tým, budování týmu, hodnocení týmové práce, manažer, organizace, výzkum

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, Michael, STEPHENS, Thomas. Management a leadership. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
- CRKALOVÁ, Anna, RIETHOF, Norbert. Jak zefektivnit práci v týmu. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 195 s. ISBN 978-80-247-1624-4.
- DAIGELER, Thomas. Vedení lidí v kostce: Techniky vedoucí k úspěchu. 1. vydání. Praha: Grada, 2008. 105 s. ISBN 978-80-247-2158-3.
- HALL, Kevan. Speed lead: Jak zrychlit a zjednodušit vedení lidí, projektů a týmů. 1. vydání. Praha: Management Press, 2008. 199 s. ISBN 978-80-7261-182-9.
- PLAMÍNEK, Jiří. Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu. 2. přepracované vydání. Praha: Grada, 2005. 175 s. ISBN 80-247-1092-7.
- ZAHRÁDKOVÁ, Eva. TEAMBUILDING – cesta k efektivní spolupráci. 1. vydání. Praha: Portál, 2005. 176 s. ISBN 80-7367-042-9.

Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Hana Urbancová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 10. 2. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 11. 2. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 07. 03. 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Teambuilding v podmínkách konkrétní organizace" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 14.3.2016

Markéta Havránková

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Haně Urbancové, Ph.D. za cenné rady a odborné vedení při psaní mé bakalářské práce.

Teambuilding v podmínkách konkrétní organizace

Souhrn

Ve většině fungujících společností jsou kladeny stále vyšší nároky na zadávané úkoly. Zejména z tohoto důvodu je dnes stále častější práce v týmu. Manažeři, kteří si plně uvědomují náročnost takové spolupráce, se věnují rozvoji svého týmu a vztahům mezi jednotlivými členy. Cílem této práce je zhodnotit aktuální funkčnost teambuildingového programu ve společnosti Red Bull, vymezit nedostatky a vytvořit návrh nápravného řešení. Pro získání potřebných informací k vypracování bakalářské práce byla provedena analýza odborné literatury. Praktických výsledků bylo dosaženo na základě kvantitativního a kvalitativního výzkumu. Použita byla metoda dotazníkového šetření a metoda rozhovoru se zaměstnancem personálního oddělení společnosti. Hlavním výsledkem práce je, že teambuildingový program ve společnosti Red Bull funguje převážně efektivně. Aktivity jsou velmi časté, mají široké zaměření a většina zaměstnanců je vnímá jako efektivní zábavu, podporující týmového ducha. Závěrečným doporučením je zvýšit komunikaci, týkající se teambuildingu, mezi manažery a jejich podřízenými. Druhým doporučením je vyškolit vlastní manažery v pořádání teambuildingových programů.

Klíčová slova: teambuilding, tým, budování týmu, hodnocení týmové práce, manažer, organizace, motivace, výzkum

Teambuilding in selected organization

Summary

In most operating companies, assignments are becoming increasingly demanding. This trend is gradually leading to the importance of teamwork. Managers who are fully aware of the complexity of this sort of interaction, are now focusing on developing their team and nurturing the relationships between individual members. The aim of this thesis is to evaluate the team-building activities at Red Bull, to identify present flaws and to suggest effective solutions. A thorough analysis of literary sources serves as a solid theoretical basis while the quantitative and qualitative research deliver practical results. The questionnaire method and an interview with an employee of the company's human resources department were also conducted. The main findings indicate that Red Bull's team-building program is mostly effective. Activities are organized in a broad range of focus and most employees perceive them as effective entertainment that supports the team spirit. The main recommendation is to improve the way team-building is communicated from the managers to their subordinates. The second recommendation is to train managers in developing effective team-building programs.

Keywords: teambuilding, team, evaluation of team work, manager, organization, motivation, research

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	12
3 Teoretická východiska	14
3.1 Obecná charakteristika teambuildingu	14
3.1.1 Cíle teambuildingu.....	15
3.1.2 Typy teambuildingových programů.....	17
3.2 Motivace zaměstnanců	21
3.3 Práce v týmu.....	22
3.3.1 Rozdíl mezi týmem a pracovní skupinou	22
3.3.2 Přístupy budování týmu	23
3.3.3 Schopnosti týmového pracovníka	25
3.3.4 Typy týmů.....	25
3.3.5 Týmové role	26
3.4 Krize a poruchy v týmu	28
3.4.1 Typy konfliktů	29
3.4.2 Příznaky konfliktů.....	29
3.5 Příprava teambuildingu	30
3.6 Průběh teambuildingu	32
3.6.1 Rizikové situace v průběhu teambuildingu.....	33
3.7 Rozebrání aktivity a zhodnocení teambuildingu.....	33
3.8 Shrnutí teoretických východisek	35
4 Vlastní práce	37
4.1 Představení společnosti	37
4.2 Výsledky dotazníkového šetření	37
5 Výsledky a diskuse	51
5.1 Vyhodnocení praktické části	51
5.2 Návrhy a doporučení	51
6 Závěr.....	53
7 Seznam použitých zdrojů	54
8 Přílohy	56

Seznam obrázků

Obrázek 1: Šest kroků v procesu teambuildingu	15
Obrázek 2 Rozdíly v charakteristice týmu a skupiny	23
Obrázek 3: Typy týmových rolí	28
Obrázek 4: Test připravenosti na pořádání teambuildingu	31
Obrázek 5: Měření efektivnosti teambuildingu	35

1 Úvod

Coming together is a beginning, staying together is progress, and working together is success.
Henry Ford

Přestože teambuilding není novodobým pojmem, řada společností jej začala zařazovat do svých firemních strategií až v několika posledních letech. Děje se tak díky stále vyšší náročnosti zadávaných projektů, které není jednatel na základě svých znalostí a dovedností sám schopen zvládnout. S tím je stále častěji spojena práce v týmu.

Výkonnost každého zaměstnance se odvíjí v návaznosti na jeho psychický stav. Prochází-li tým krizí, pravděpodobně se tento problém odrazí jak na výkonnosti jednotlivců, tak i na výkonnosti celého týmu. Vnímavý manažer by takový stav měl ve svém vlastním zájmu včas rozpoznat a okamžitě začít řešit pomocí nejvhodnějších nástrojů. V opačném případě dojde k negativním následkům, které je vždy daleko obtížnější odstranit. Teambuilding tedy není považován za cíl, ale za prostředek, který pozitivně ovlivňuje motivaci a produktivitu zaměstnanců. Je nutné, aby lektor s ohledem na manažerovu vizi efektivního týmu, provedl důkladnou analýzu výchozí situace, na jejímž základě vytvoří plán pro konkrétní tým, zaměřený především na jeho slabé stránky. Dojde-li k chybnému sestavení teambuildingu, může taková akce napáchat více škody než užítku a stát se tak zdrojem nových krizí, případně i finanční škody. Zejména z tohoto důvodu je vhodné vymezit si dostatek času na celkovou přípravu akce, případně oslovit zkušenou společnost, která se organizací teambuildingů zabývá profesionálně.

Podstatné však je, aby si každý manažer uvědomil, že jedna teambuildingová akce nevyřeší všechny krize v týmu. Základem je, aby se s týmem pracovalo průběžně a strategicky s pomocí nabytých zkušeností z jednotlivých aktivit. Po určité době je vhodné teambuilding zopakovat, zaměřit se na nevyřešené problémy, případně zvolit takový typ akce, který symbolizuje pro zaměstnance také odměnu za dosažené cíle. Ti jsou následně více motivováni a uvědomují si, že na ně není pohlíženo jako na stroje.

Autoři Kubátová, Kolajová, Hermochová a Payne se shodují na tom, že nejvhodnějším řešením pro kvalitní splnění náročného projektu je právě práce v týmu. Pozitivum vidí v různorodosti názorů a specializaci jednotlivých členů. Proto týmu přikládají velkou váhu a snaží se ukázat různé cesty, jak s týmem efektivně pracovat (Kubátová, 2013, s. 201;

Kolajová, 2006, s. 15; Hermochová, 2006, s. 25; Payne, 2007, s. 2). Důraz zde není kladen pouze na tým jako celek, ale i na každého člověka zvlášť. Proto je nutné, aby tak i manažer pohlížel na jednotlivé členy týmu a věnoval jim náležitou pozornost. Protože výsledek týmu je vždy efektivní pouze v případě, že každý člen funguje tak, jak má.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem je identifikovat aktuální teambuildingový program ve společnosti Red Bull z pohledu zaměstnanců.

Dílčí cíle práce jsou:

- zpracovat teoretická východiska související s danou problematikou,
- vyhodnotit aktuální teambuildingový program z pohledu zaměstnanců,
- navrhnout vhodná opatření, která zlepší úroveň teambuildingového programu společnosti.

2.2 Metodika

Tato bakalářská práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část byla zpracována na základě analýzy sekundárních zdrojů, které jsou uvedeny v závěru práce, jedná se zejména o odbornou literaturu v podobě knih. Teoretická část byla zaměřena na obecné seznámení čtenáře s teambuildingem, s jeho průběhem a metodami. Dále se tato část zaměřila na, s teambuildingem úzce související, práci v týmu, týmové role a motivaci zaměstnanců.

V úvodu praktické části byla krátce představena společnost Red Bull. Tato část byla zpracována na základě výstupů z dotazníkového šetření a z 30-ti minutového rozhovoru se zástupcem personálního oddělení. Rozhovor byl zaměřen na uskutečněné teambuildingy v rámci jednotlivých oddělení a na celofiremní teambuilding, který společnost organizuje jedenkrát za rok. Zaměstnanec byl dotazován na 14 otázek, celý rozhovor byl nahráván. V bakalářské práci se prolnovalo kvantitativní a kvalitativní šetření. Formou anonymních elektronických dotazníků bylo osloveno celkem 106 zaměstnanců společnosti pomocí firemních e-mailových schránek. Osloveni byli všichni zaměstnanci z oddělení prodeje, marketingu, financí a logistiky, kteří pracují ve společnosti déle než tři měsíce. Průzkum proběhl v těchto odděleních z důvodu časté týmové spolupráce. Dotazníkové šetření proběhlo v únoru roku 2016. Na dotazník ve stanovené lhůtě jednoho týdne odpovědělo celkem 65 zaměstnanců, návratnost dotazníku tak činila 61,3 %. Zaměstnanci odpovídali na 14 otázek. Z toho 13 otázek s jednou možnou odpovědí a jedna s více možnými

odpověďmi. Otázky byly zaměřeny v první řadě na identifikaci respondenta, jeho přístup k teambuildingovým aktivitám, hodnocení organizace a dopadu teambuildingu na jednotlivce a celý tým.

Vyhodnocení dotazníkového šetření proběhlo s pomocí programu Excel. Pro větší přehlednost byla zvolena forma grafického znázornění společně se slovním hodnocením u každého grafu. Slovní hodnocení bylo doplněno o názory zaměstnance personálního oddělení. Na základě dvou uvedených metod došlo v závěru práce ke zhodnocení efektivnosti teambuildingových aktivit společnosti Red Bull.

3 Teoretická východiska

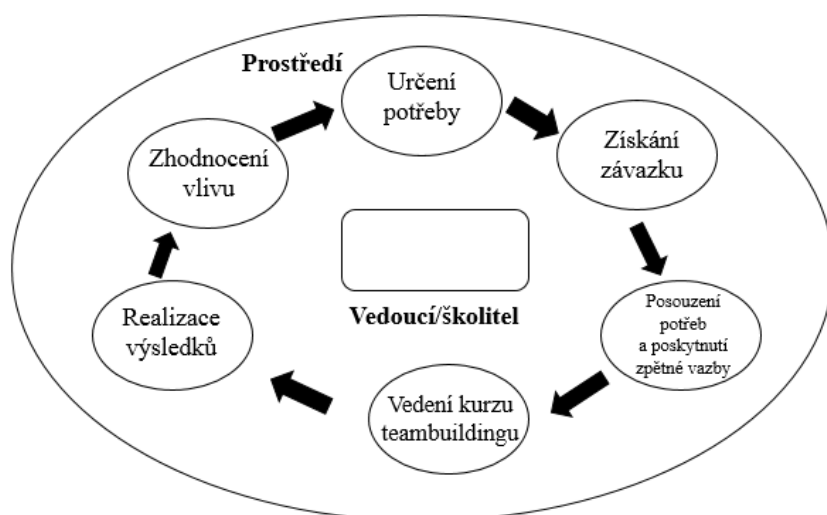
Teoretická část práce vysvětluje v úvodu pojem teambuilding a následně pojmy související s problematikou teambuildingu jako je motivace, práce v týmu, krize a poruchy v týmu.

3.1 Obecná charakteristika teambuildingu

Pojem teambuilding je dnes tak rozšířený a zahrnuje tak široké množství aktivit, že na první pohled nemusí být jasné, co konkrétně znamená. Lze si pod ním představit jakoukoli aktivitu, která je uskutečňována v týmu. Jedná se například o sportovní outdoorové aktivity, týmový assessment, firemní oslavu, akce zaměřené na vzdělávání a řadu dalších aktivit. V každém případě jde o způsob budování týmu (Hermonchová, 2006, s. 7).

V dnešní době je téměř nemožné vyhnout se spolupráci s dalšími lidmi. Každý zaměstnanec je obklopen nejen kolegy, ale i nadřízenými, dodavateli a zároveň těmi nejdůležitějšími – klienty (Mohauptová, 2005, s. 8). Zejména z tohoto důvodu je kladen stále větší důraz na dobře fungující pracovní kolektiv. Původní myšlenkou teambuildingu bylo budování mezilidských vztahů, skupinové harmonie a skupinové soudržnosti. S narůstající popularitou se pozornost rozšířila také na snahu o realizaci výsledků v organizacích (Payne, 2007, s. 8). „*V nejširším slova smyslu je teambuilding prostředek pro zajištění harmonické, produktivní a efektivní spolupráce jednotlivců a maximalizace provedení úkolu a dosažení cíle*“ (Payne, 2007, s. 8). Teambuilding většinou není organizovaný jen pro zábavu. Jeho hlavním účelem je splnění specifických cílů. Proto je důležité, aby tým nebyl pouze tvořen, ale byl budován. Payne dále uvádí, že teambuilding je prospěšný nejen pro celou skupinu, ale i pro jednotlivé členy týmu (Payne, 2007, s. 7-8). Svatoš upozorňuje, že odborníci používají pojem teambuilding výhradně u programů zaměřených na promyšlené, strukturované a cílené budování a rozvíjení pracovních týmů a jejich potenciálu (Svatoš, 2005, s. 68). Proces teambuildingu má několik kroků, které jsou zobrazeny v následujícím schématu.

Obrázek 1: Šest kroků v procesu teambuildingu



Zdroj: vlastní zpracování dle Payne (2007)

Prvním krokem schématu je určení potřeby, kdy si manažer uvědomí určitý nedostatek v týmu, který lze odstranit pomocí teambuildingu. Druhým krokem je získání závazku. Například uzavření smlouvy se školitelem. Pokud se manažer rozhodne, že teambuilding povede sám, dohodne si vzájemná očekávání se svým týmem. Třetím krokem je posouzení potřeb a poskytnutí zpětné vazby. To znamená, že manažer určí přesné problémy a otázky, které chce pomocí teambuildingu řešit. Tento proces zahrnuje výzkum, shromáždění a zpracování informací. Na základě analýzy těchto dat manažer poskytne týmu zpětnou vazbu. Díky zpětné vazbě tým může začít se zlepšováním se. Následuje navržení vhodné lekce teambuildingu a její vedení. Předposledním krokem je realizace výsledků, například shrnutí ze strany týmu a vedení, akční plány vytvořené v průběhu aktivit. Posledním krokem je zhodnocení teambuildingové lekce, které poskytne zpětnou vazbu a určí tak, zda byla aktivita efektivní (Payne, 2007, s. 21-138).

3.1.1 Cíle teambuildingu

Mohauptová a Payne se shodují, že každý teambuilding je vždy uskutečňován v kontextu specifického účelu a má přispět ke splnění konkrétních cílů týmů (Mohauptová, 2005, s. 21-22; Payne, 2007, s. 8). Payne dodává, že v ideálním případě jsou tyto cíle měřitelné, což umožňuje zpětné zhodnocení efektivity teambuildingu (Payne, 2007, s. 8). Naopak dle Svatoše je hlavním smyslem teambuildingu zdůranění jednotlivých principů

týmové práce a rozvíjení týmových předpokladů a kvalit, které jsou klíčové pro efektivní týmovou spolupráci (Svatoš, 2005, s. 69).

Podle Daigelera je potřeba si stanovit cíle z těchto důvodů:

- aby bylo možné rozlišit podstatné od nepodstatného a určovat priority,
- aby bylo možné zahajovat a koordinovat potřebné aktivity,
- aby bylo možné posuzovat řešení a výsledky,
- aby byla pracovníkům svěřena odpovědnost za sebe sama a sebeřízení,
- aby byli pracovníci motivováni pro záměry firmy (Daigeler, 2008, s. 30-31).

Před zahájením samotného teambuildingu je nezbytné, aby si organizátor uvědomil, co přesně od dané aktivity očekává. Orientuje se dle své vize efektivního týmu.

Znaky efektivního týmu podle Crkalové:

- znalost a porozumění cílům,
- kvalitní otevřená komunikace,
- sdílené cesty,
- kompetentnost a přístup vedoucího, schopnost motivovat,
- jasné rozdělení rolí v týmu,
- vhodné složení týmu, atmosféra důvěry a podpory,
- dobré vztahy,
- možnosti rozvoje,
- pocit sounáležitosti a hrdosti na úspěchy,
- využívání rozdílnosti nápadů a názorů,
- posilování tvořivosti a podstupování rizika,
- spoluúčast na rozhodování (Crkalová, 2007, s. 10).

Payne souhlasí s uvedenými znaky od Crkalové a dodává další znak – vzájemnou odpovědnost za výkon týmu (Payne, 2007, s. 99; Crkalová, 2007, s. 10). Maxwell považuje za nejzákladnější vlastnost dobrého týmu, že se o sebe členové navzájem starají. Podstatou je, aby členové byli vzájemně provázaní a tvořili tak soudržnou jednotku. Za nejlepší způsob, jak takového stavu dosáhnout, považuje právě teambuilding (Maxwell, 2015, s. 67-68).

Díky stanovení cíle, si společnost umožní kontrolu provedené práce a vyhodnocení případných odchylek od plánovaného stavu (Daigeler, 2008, s. 31).

Daigeler zastává pravidlo formulace cílů podle parametrů SMART:

S = specifický

M = měřitelný

A = ambiciózní, atraktivní, akceptovaný

R = realistický

T = termínovaný

Payne souhlasí s Daigelerem ohledně pravidla SMART. Ve své knize se však liší v těchto bodech:

A = attainable (dosažitelný)

R = results-oriented (zaměřený na výsledky) (Payne, 2007, s. 103).

Cíle jsou stanovené podle toho, zda společnost teambuilding organizuje, aby vyřešila problémy ohrožující výkonnost pracovních týmů, nebo aby teambuilding napomohl týmu splnit konkrétní strategický úkol. Další možností je tým připravit na plánovanou změnu. V případě, že je teambuilding zaměřený na řešení pracovních problémů a problémů v mezilidských vztazích, je sběr dat zaměřen především na zjištění, co v týmu funguje a co nikoli. Pokud je teambuilding organizován, aby napomohl splnit strategické cíle, sběr dat se zaměřuje na to, jakou pozici by bylo pro tým nejvhodnější zaujmout pro dosažení úspěchu. Někdy se sběr dat orientuje na obě uvedené oblasti (Payne, 2007, s. 31).

3.1.2 Typy teambuildingových programů

Aktivity související s rozvojem týmu jsou dnes velmi rozmanité. Firmy zaměřující se na organizaci teambuildingů se v rámci odlišení od konkurence snaží nabízet stále pestřejší škálu možností a neustále tak inovují své nabídky. Agentury provozující teambuildingové služby se zaměřují například na tyto typy programů:

Stmelení kolektivu

Mohauptová a Svatoš se shodují, že tento typ programu charakterizuje zejména zážitkový rozvoj týmu. Je zde upřednostňován společný prožitek před rozborem situací. Tato forma teambuildingu se uskutečňuje zejména pro pracovní oddělení a společnosti do 40-ti lidí

a pro nově vzniklé týmy nebo skupiny. Výhodou takového teambuildingu je nenásilné stmelení týmového ducha a díky neobvyklému prostředí funguje pro pracovníky také jako odměna (Mohauptová, 2005, s. 145-146; Svatoš, 2005, s. 67).

Mezi cíle stmelení kolektivu patří:

- neformální seznámení lidí ve skupině,
- společný zážitek,
- schopnost společně spolupracovat,
- stmelení skupiny,
- podpoření důvěry a podpory v týmu (Mohauptová, 2005, s. 145-146).

Budování týmu

Metoda budování týmu je zaměřena na oddělení, týmy a firmy. Hlavním cílem je podpořit tým v jeho celkovém rozvoji. Toho teambuildingový lektor dosáhne díky tomu, že na sebe aktivity naváže způsobem, díky kterému se navzájem doplňují. Po každé aktivitě následuje rozbor aktivity, který často plynule přejde do diskuse o reálné situaci ve firmě. Hodnotí se fungování týmu, komunikace, jednotlivé situace, kdy byl tým efektivní a kdy ne. Díky této metodě si účastníci ověří vlastní fungování a důkladně rozebírají své týmové silné a slabé stránky. Na základě toho se výrazně urychluje rozvoj skupiny. Značným problémem může být nízká motivace účastníků teambuildingu. Je tedy nutné s ní začít pracovat ještě před zahájením aktivit. Výhodu mají skupiny, které jsou zvyklé spolu diskutovat, je to pro ně tedy od začátku přirozené (Mohauptová, 2005, s. 146-147).

Mezi cíle budování týmu patří:

- zefektivnění práce v týmu,
- podpora spolupráce mezi jednotlivými skupinami,
- podpora vnímání celkového cíle oproti cílům podskupin nebo jednotlivců,
- práce s týmovými rolemi,
- pročištění a zefektivnění komunikace ve skupině,
- práce s odpovědností v týmu,
- aktivní přístup k řešení úkolů a problémů (Mohauptová, 2005, s. 146-147).

Svatoš tvrdí, že hlavním smyslem je identifikovat jednotlivé principy týmové práce a rozvíjet kvality a předpoklady daného týmu. Pokud se tyto předpoklady naplní, dojde k zefektivnění týmové spolupráce (Svatoš, 2005, s. 69).

Koučink skupiny, koučink týmu

Na rozdíl od předchozích metod, se skupinový koučink zaměřuje na dlouhodobou práci s týmem, tým má připravit na určité změny nebo ho provádět náročným obdobím. Tato metoda je vhodná zejména pro projektové týmy a pracovní týmy. „*Týmové koučování je průběžný vztah, který posiluje tým v úspěšném a cílevědomém přístupu ke společným cílům a úkolům*“ (Mohauptová, 2005, s. 147). Díky tomu tým získává nové úhly pohledu a nové možnosti řešení. Zároveň podporuje inovace při komunikaci a tvořivosti. Zásadní roli zde hraje kouč, který hledá různá řešení a učí tým fungovat co nejefektivněji bez vnější pomoci (Mohauptová, 2005, s. 147-148).

Klíčové kroky při koučinku skupiny:

- jasné a srozumitelné definování cílů skupiny,
- analýza současné situace a nalezení možností, jak se dostat z výchozího stavu k požadovanému.

Stejně jako u předchozí metody je zásadním předpokladem motivovaný tým. Díky dostatečné motivaci dochází k rychlejším a efektivnějším změnám (Mohauptová, 2005, s. 147-148)

Vzdělávání zážitkem

Cílem tohoto programu je systematické vzdělávání na předem dané téma a následný trénink nabytých znalostí po praktické stránce. Poslední dobou se tato metoda, při níž se kombinuje outdoor a zážitková akce, stává stále populárnější. Důležité je také vyhodnocení dané situace s následným použitím nejefektivnějšího řešení. Velkou výhodou je, že jsou lidé předem připraveni na zvládání extrémních situací v praxi. Mohou pak snadno uplatnit své teoretické znalosti místo složitého řešení nezvyklých extrémních situací (Mohauptová, 2005, s. 148). Svatoš zdůrazňuje výhodu poznatků získaných pomocí zážitku. Jedinec si je snadno zapamatuje a zpětně vybaví. Jako příklad uvádí výzkum organizovaný IBM a UK Post, který potvrdil, že si člověk po třech měsících vybaví až šestkrát více toho, co osobně prožil, než informace, které pouze slyšel (Svatoš, 2005, s. 16). Nevýhodou vzdělávacích zážitků je jejich finanční náročnost. Vzhledem k tomu,

že každá akce vyžaduje individuální přípravu přesně na míru konkrétnímu týmu, je vždy dražší než klasické školení v místnosti. Ovšem při vhodném výběru lektora cenový rozdíl odpovídá dosaženým výsledkům (Mohauptová, 2005, s. 149).

Outdoor assessment

Assessment centrum slouží zejména pro lepší poznání uchazečů o pracovní pozici či poznání stávajících zaměstnanců. To většinou probíhá na základě testů, rozhovorů a případových studií. V případě assessment centra v místnosti je vhodné simulovat určité situace. Pokud zadavatel zvolí outdoor, naskytnou se přirozené komplikované situace a náročnější aktivity než v místnosti. Je tedy zřejmé, že v outdoor assessmentu se prolíná hned několik metod (Mohauptová, 2005, s. 149).

Expedice a náročné projekty

Tento typ programu má smysl, je-li tým vysoce motivovaný k překonávání náročných překážek. Vzhledem k tomu, že v průběhu aktivity tým překonává sám sebe, je důležité, aby na to byl připraven. V opačném případě může dojít ke zcela opačnému efektu, kdy se potvrdí, že nemá smysl, aby tito lidé navzájem spolupracovali. Příkladem expedice a náročných projektů je sjíždění divoké řeky na raftu, horská expedice a podobné aktivity. Je tedy důležité nepodcenit situaci a obrátit se na vyškolené profesionály. Takto nastavené extrémní situace odhalují základní tendence účastníků (Mohauptová, 2005, s. 151). Expediční kurzy jsou vhodné pro podpoření pozitivních vztahů v týmu a jako nácvik týmové spolupráce. Jsou vhodné zejména pro týmy, které již absolvovaly teambuilding v indoorovém prostředí. Na rozdíl od předchozí zkušenosti zde plní reálné úkoly plynoucí z pobytu v přírodě a překonávají tak přirozené překážky. V tomto případě se nejedná pouze o hru, ale o řešení reálných problémů, ze kterých jsou vyvozeny reálné důsledky (Svatoš, 2005, s. 82). Dojde-li k jejich překonání, kolektiv se značně utuží. Problém může nastat, pokud někteří členové týmu nemají dostatečnou fyzickou kondici a narušují tak celkový průběh expedice (Mohauptová, 2005, s. 152).

Zábavné akce

Na rozdíl od ostatních typů programů není cílem zábavné akce řešení problémů týmu, ale organizace pozitivního zážitku pro velký počet zúčastněných. Cílem je tedy odměna, motivace a zvýšení loajality. Zábavné akce nejsou pořádány pouze pro zaměstnance, ale i pro obchodní partnery. Akce tak nabízí kromě zábavy a poděkování za spolupráci

i možnost navázání neformálních kontaktů (Mohauptová, 2005, s. 152-153). Svatoš nesouhlasí se zařazením zábavných akcí mezi teambuildingové programy. Vymezuje takovým akcím speciální kategorii s názvem – Akce na podporu týmového ducha (Svatoš, 2005, s. 67).

3.2 Motivace zaměstnanců

Motivaci je možné označit jako proces, díky kterému zaměstnanci nabízí možnost uspokojení zájmů a potřeb zaměstnavateli. Znamená to, že zaměstnavatel nejen od zaměstnance bere, ale i zaměstnanci dává. Aby byla splněna podmínka motivace, je nutné, aby zaměstnavatel zároveň zaměstnance chápal a porozuměl mu. Jinak by docházelo místo k motivaci k manipulaci (Plamínek, 2007, s. 11). Z toho plyne, že je-li chování způsobeno potřebami zaměstnance, jedná se o motivy (Plamínek, 2011, s. 74). Carney souhlasí s Plamínkem a uvádí, že toto chování funguje bez pomoci hmotných odměn, jedná se o vnitřní motivaci. Hmotná odměna může mít negativní dopad. Pokud zaměstnavatel odmění člověka za něco, co dělá ze své vlastní vůle a rád, vytvoří si zaměstnanec vnitřní příčinu odměny a začne tedy vnímat takzvaný zdroj přičinnosti, jedná se o motivaci vnější, o takzvané stimuly. Je tedy vždy na místě detailně zvážit, zda poskytnout takový způsob prémie, neboli benefitu (Carney, 2009, s. 153-154). Kolman tuto teorii odměn rozšiřuje o názor, že se vnější a vnitřní motivace mohou navzájem podporovat. Uvádí příklad režisérů hollywoodských filmů, kteří se ve své práci výrazně angažují, a je tedy zřejmé, že jsou vnitřně motivováni. Zároveň však za tuto práci pobírají vysoké platy a střet vnější a vnitřní motivace zjevně v tomto případě nenastává (Kolman, 2012, s. 65). Za další podstatou formu motivace se považuje důvěra. Pokud manažer deleguje své pravomoci na nižší články, které řídí, vzbuzuje v nich odpovědnost a hrdost (Halík, 2008, s. 83). Provazník uvádí jako základní zdroje motivace potřeby zaměstnance, návyky, zájmy, ideály, hodnoty a hodnotové orientace (Provazník, 2004, s. 27). Hlavní příčiny vnitřní motivace jsou sebeurčení, zvědavost, zájem, radost, zaujetí zadaným úkolem a svěřené kompetence. Vnější motivace je zapříčiněna naopak obavami ze svěřené kompetence, uznání, hodnocení, peníze a další hmotné pobídky (Franková, 2011, s. 96).

3.3 Práce v týmu

„Neexistuje jedinec jako ideální pracovník, ale může existovat dokonalý tým.“

J. Adisez

Autorka práce tvrdí, že teambuilding by nikdy neexistoval, pokud by se řada společností po celém světě nezačala soustřeďovat na práci v týmu. Obecně tým chápeme jako skupinu lidí, která v sobě spojuje dovednosti, zkušenosti a pohledy několika lidí. Hlavním důvodem k vytváření pracovních týmů je plnění velmi náročných úkolů, které často vyžadují širokou škálu znalostí a dovedností. Je také důležité, aby si lidé tvořící tým vzájemně naslouchali a reagovali na názory druhých (Kolajová, 2006, s. 15). Dle definice týmu podle Katzenbacha a Smithe je tým: *„Malá skupina lidí se vzájemně se doplňujícími dovednostmi, kteří jsou oddáni společnému účelu, pracovním cílům a přístupu k práci, za něž jsou vzájemně odpovědní“* (Kolajová, 2006, s. 15).

Neustále přibývá firem, které se zaměřují na týmovou práci. Díky tomu se nyní tým považuje za jednu ze základních jednotek organizace práce (Hayes, 2002, s. 19). I v zemích, jako je například USA, jejichž pracovní pověst je značně individualistická se přikládá většina úspěchů práci v týmu (Hermonchová, 2006, s. 25). Účast v týmu je pro každého člověka závažnou skutečností. Každý člověk své fungování v týmu vnímá jinak. Na základě toho se práce v týmu může stát zdrojem energie, ale také vysoce stresujícím faktorem (Hermonchová, 2006, s. 25).

3.3.1 Rozdíl mezi týmem a pracovní skupinou

V praxi je možné se setkat s různými názory na rozdíl mezi týmem a pracovní skupinou. Někteří autoři naopak toto rozdělení ignorují a berou výrazy jako synonyma. Termín tým převzali manažeři z oblasti sportu. Klíčovým rozdílem je počet členů. Na rozdíl od skupiny, která může mít větší počet členů, je počet členů týmů omezený. Při větším počtu lidí je přínos jednotlivých členů spíše nevyrovnaný. To má za následek, že postupem času bude dominovat jeden člověk. Odlišná situace panuje při shledání menšího počtu lidí – ideální počet jsou čtyři lidé, kde se v ideálním případě každý účastník snaží přispět k naplnění kolektivního úsilí (Belbin, 2013, s. 13-15). Při práci v týmu se jednotliví členové vzájemně doplňují, naopak členové pracovní skupiny jsou většinou zaměnitelní. Pro funkčnost pracovní skupiny je důležité, aby její členové měli shodné nebo téměř shodné postavení. Není-li tomu tak, může být narušena soudržnost

skupiny. Naopak v týmu je důležitý přínos každého člena, bez ohledu na jeho postavení (Hayes, 2002, s. 58-59). Pro větší přehlednost diferencí Kolajová uvádí následující schéma.

Obrázek 2 Rozdíly v charakteristice týmu a skupiny

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

Zdroj: vlastní zpracování dle Kolajová (2006)

Schéma je rozdělené do jednotlivých částí podle charakteru práce, charakteru řízení, klíčových předpokladů úspěchu a podle řešení názorových konfliktů. Jednotlivé části vždy srovnávají určitou problematiku ze dvou pohledů. Z pohledu týmu a z pohledu pracovní skupiny.

3.3.2 Přístupy budování týmu

Existuje několik přístupů budování týmu:

Interpersonální přístup

Při použití této metody je kladen důraz na interpersonální přístup k týmové práci. Podmínkou kvalitně odvedené práce je tedy vzájemné porozumění a spolupráce členů týmu. V takovém případě je klíčová sociální a osobní vnímavost, která napomáhá ke vzájemné důvěře a správně odvedené týmové práci. Berne zastával takzvanou

transakční analýzu, která klade důraz na transakce odehrávající se mezi lidmi. Tvrdil, že interakce mezi lidmi je závislá na aktuálním ego-stavu jedince. Přikláněl se k teorii, že existují tři ego-stavy:

- dospělý ego-stav: Berne jej označil jako stav, který je nejvhodnější pro práci s ostatními. Komunikace je v tomto případě přirozená a jedinec je připravený nést odpovědnost za své jednání. Zároveň takový člověk umí pracovat se svými emocemi a nejedná afektovaně pod jejich nátlakem. Setkají-li se ve vzájemné interakci dva lidé v tomto ego-stavu, dá se předpokládat, že zaujmou zralý postoj a budou problém řešit inteligentně.
- rodičovský ego-stav: Charakterizuje jej příkazování, vyžadování respektu a v krajním případě i povyšování. Hlavní příčinou tohoto chování je pocit vlastní odpovědnosti.
- dětský ego-stav: V tomto stavu člověk upřednostňuje, když mu nadřízený přesně říká, co má dělat a neneset tak plnou odpovědnost za své činy. Zároveň je závislý, emocionální a vyhledávající souhlas.

Transakční analýza se používá jako nástroj, který lidem pomůže uvědomit si tyto ego-stavy, o kterých často ani netuší. Toto uvědomění si aktuálního stavu většinou velmi pozitivně ovlivní budování týmu (Hayes, 2002, s. 67-69).

Přístup definování rolí

Výchozím bodem této aktivity budování týmu je definování rolí. Ke každé roli se váže určité očekávání, součástí toho je i vzájemné hodnocení mezi členy týmu. Jednotliví členové tak mají možnost vyjádřit své požadavky vůči ostatním. Na rozdíl od interpersonálního přístupu je zde kladen důraz na osobní pocity, na to, co lidé dělají a co vyžadují od svých kolegů, přesvědčení a konflikty (Hayes, 2002, s. 69-70).

Hodnotový přístup

Stěžejním bodem je v tomto případě společná vize týmu. Pouze v tomto případě je možná vzájemná spolupráce. Zvolit tuto metodu je vhodné v případě dlouhodobého úkolu, kdy členové týmu zastávají různé pozice a každý z nich tak přispěje různými nápady (Hayes, 2002, s. 73).

Přístup zaměřený na úkoly

Tento přístup klade největší důraz na zadaný úkol, ten tým vnímá jako společnou výzvu. Teambuilding je v případě takového týmu zaměřený na konkrétní kroky, které vedou tým k dosažení stanoveného cíle. Klíčové je načasování a rozfázování jednotlivých částí úkolu (Hayes, 2002, s. 75).

3.3.3 Schopnosti týmového pracovníka

Pokud chce vedoucí pracovník firmy sestavit vhodný tým z pohledu své vize, musí se zaměřit na jednotlivé vlastnosti každého potenciálního člena. Každý člen musí být schopný pracovat pro svůj tým, být ochotný spolupracovat s nadřízenými i podřízenými. Důležitou roli pro tým hraje přímý nadřízený týmu, který má za úkol podpořit týmového ducha a smysl pro sdílení práce. Další důležitou vlastností je schopnost pracovat pro tým. To úzce souvisí s motivací pracovníka, který by měl v každém případě cítit podporu vedoucího a mít jistotu, že se za něj v kritických chvílích postaví i za cenu vlastního riskování (Halík, 2008, s. 68).

3.3.4 Typy týmů

I přesto, že slovo tým je často používáno velmi volně, týmy mohou mít mnoho podob a funkcí:

Produkční týmy

Hlavním smyslem produkčních týmů je zajištění produkce či služeb. Většinou se jedná o tým lidí pracujících na plný úvazek, kteří takto fungují několik let a sami si práci organizují. Volnost produkčních týmů závisí na manažerovi týmu. Fungují tak například týmy letušek, týmy určené pro pásovou výrobu, týmy horníků a další (Hayes, 2002, s.22).

Realizační / vyjednávací týmy

Jak samotný název napovídá, realizační týmy jsou sestavovány za účelem splnění odborného úkolu. Je tedy nutné sestavit tým vysoce specializovaných jedinců, v němž je jasně definované poslání každého člena. Předpokládá se, že každý člen maximálně využije své dovednosti a tím aktivně přispěje k činnosti týmu. Manažer týmu zde určí pouze úkol či misi týmu, poté tým přebírá odpovědnost. Vedoucí v takovém případě nekoordinuje jednotlivé aktivity, pouze sleduje činnost a načasování týmu (Hayes, 2002, s. 23).

Projektové a vývojové týmy

Tyto týmy bývají často sestavovány za účelem splnění jednoho projektu, po dokončení práce se rozcházejí. Jde o týmy vytvářející produkt, výzkum nebo projekt, což většinou trvá i několik let. Členy projektových týmů jsou zpravidla vysoce technicky nebo odborně specializovaní jedinci z oborů zaměřených na zadaný projekt. Příkladem je navržení nového automobilu (Hayes, 2002, s. 24).

Poradní týmy

Poradní týmy v rámci organizace práce působí jako poradce, příkladem jsou personální týmy, týmy finančního plánování, týmy kontrolující kvalitu a další (Hayes, 2005, s. 25).

3.3.5 Týmové role

Jednotlivé role v praxi zaměstnanci dostávají zcela intuitivně, na základě vlastních schopností a dovedností. Není pravidlem, že každý člověk zastává pouze jednu roli, naopak jich může mít několik najednou, nebo je postupem času střídat. (Kubátová, 2013, s. 219).

V praxi je možné se setkat s různými rolemi, Kolajová se při popisování jednotlivých rolí inspirovala Belbinem, a tak plně souhlasí s jeho členěním.

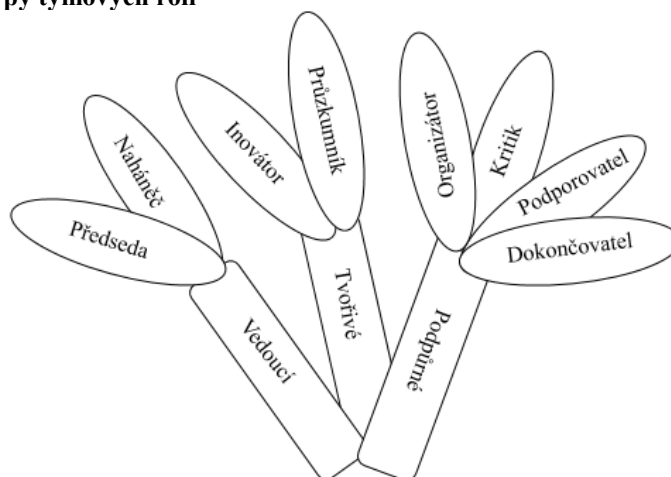
- **Inovátor:** Je velmi tvůrčí a nápaditý člověk. Řeší velmi obtížné úkoly a nemá čas zabývat se detaily. Občas nedokáže efektivně komunikovat, protože je velmi zaujatý svými úkoly (Belbin, 2012, s. 25). V myšlenkách takového člověka pramení nové a zásadní vynálezy a nápady. Inovátorů by v týmu mělo být pouze omezené množství, mají tendenci vnučovat své názory ostatním, což může velice snadno vyústit v konflikt (Kolajová, 2006, s. 33-34).
- **Vyhledávač zdrojů:** Člověk, který je do všeho nadšený a neustále hledá nové příležitosti. Je velmi komunikativní a optimistický. Díky své povaze rozvíjí kontakty týmu. Přípustnou slabou stránkou je ztracení zájmu po odeznění počátečního nadšení (Belbin, 2012, s. 25).
- **Koordinátor:** Je vedoucím pracovníkem v týmu díky své vyzrálosti a sebejistotě. Je schopný objasňovat ostatním cíle a podporovat rozhodování i delegování odpovědnosti na jednotlivé členy týmu (Belbin, 2012, s. 25). Zajímavou vlastností

je, že dokáže rozpoznat talent u ostatních a efektivně ho využít (Kolajová, 2006, s. 33).

- Usměrňovač: Má rád práci pod tlakem a překonávání překážek. I přesto, že je velmi náročný, dokáže ostatní členy efektivně inspirovat (Belbin, 2012, s. 25). Kolajová rozšiřuje tuto roli o takzvaného formovače a uvádí, že takový člověk je v rámci týmu velice soutěživý a pro zajištění akceschopnosti je nejefektivnější z celého týmu (Kolajová, 2006, s. 33).
- Monitor vyhodnocovač: Má střízlivý pohled na danou problematiku, vše detailně promyslí. Má velice přesný úsudek. Slabou stránkou je nízká průbojnost a přílišná kritičnost (Belbin, 2012, s. 25).
- Týmový pracovník: Výrazně podporuje týmového ducha, velmi často bývá oporou týmu. Je velmi přátelský a mírný, dokáže velmi dobře naslouchat druhým (Kolajová, 2006, s. 35). Nastane-li klíčová situace, může se stát, že týmový pracovník začne být nerozhodný. Přípustnou slabou stránkou je také to, že je možné jej snadno ovlivnit (Belbin, 2012, s. 25).
- Realizátor: Je žádaný zejména pro svojí spolehlivost a přizpůsobivost, dokáže myšlenky přivést k životu. Realizátoři jsou velmi často na vysokých manažerských pozicích, mají výborné organizační schopnosti (Kolajová, 2006, s. 34-35).
- Kompletovač finišer: Při práci je pečlivý, svědomitý a snaživý. Vyhledává chyby ostatních a dotahuje tak práci do konce. Zadanou práci zpravidla odevzdává včas (Belbin, 2012, s. 25). Vyniká v úkolech, kde je vyžadováno vysoké soustředění a zvýšená pozornost. I když to navenek nevypadá, jeho motivací je vnitřní horlivost (Kolajová, 2006, s. 35).
- Specialista: S týmem spolupracuje jen v úzce vymezené oblasti. Má specifické dovednosti a vědomosti, zakládá si na vysoké odbornosti při řešení problému (Belbin, 2012, s. 25).

Naopak Kubátová ve své knize upřednostňuje základní rozdělení do tří pilířů na role související s vedením týmového procesu, role tvořivé a podpůrné. Ty dále člení dle následujícího schématu (Kubátová, 2013, s. 220).

Obrázek 3: Typy týmových rolí



Zdroj: vlastní zpracování dle Kubátová (2013)

Většina rolí uvedených ve schématu je velmi podobná či zcela shodná s předešlými rolemi, které uvádí Belbin a Kolajová. Například role inovátora se shoduje i názvem, průzkumník odpovídá vyhledavači zdrojů od Belbina, předseda je srovnatelný s Belbinovým koordinátorem, podporovatel s týmovým pracovníkem a dokončovatel s kompletovačem finišerem (Belbin, 2012, s. 25; Kolajová, 2006, s. 33-35; Kubátová, 2013, s. 220-224). Odlišná je role naháněče, který má na rozdíl od předsedy roli provozní, popohání jednotlivé členy k akci, je užitečný ve chvílích, kdy převládá zmatek. Druhou odlišnou rolí je organizátor, zabývá se zejména tím, jak ideálně zorganizovat naplňování pracovní činnosti, kterou tým právě vykonává. Přichází s nejrůznějšími implementačními kroky a postupy (Kubátová, 2013, s. 220-224).

3.4 Krize a poruchy v týmu

Jedním z důvodů pořádání teambuildingu jsou právě krize a poruchy týmu. Z toho důvodu je nutné se s nimi seznámit.

Při zakládání pracovního týmu je velmi pravděpodobné, že dříve či později nastane problém, krize či porucha, které je třeba včas rozpoznat a řešit. V takovém případě je na místě používat metodu R. Cohnovou ze 60. let, která zní: „*Poruchy mají přednost.*“ Členové a manažeři týmu by měli tuto zásadu dodržovat a zbytečně neoddalovat řešení krizí a poruch. Nevýhodou těchto situací je, že mají nekonečný počet podob (Hermonchová, 2006, s. 49).

3.4.1 Typy konfliktů

Každý konflikt má svojí příčinu. Většinou je způsobený tím, že jednotliví členové směřují k odlišným cílům, ideálům a názorům (Kubátová, 2013, s. 141).

Konflikty způsobené různou ideologií a cíli

V tomto případě organizace vnímá ideologii jako názory na hodnoty, normy a vzorce chování. Tyto názory nesouvisí jen s organizací, ale i se soukromým životem. Například rozpor, zda je nutné dodržovat pravidla a postupy nebo zda je prioritou být flexibilní a svobodně se rozhodovat. Takové rozdíly jsou zcela běžné, v určitých případech však mohou vyvolat závažný problém. Obvyklou příčinou jsou také takzvané skryté agendy, kdy lidé formálně spolupracují, ale reálně podřizují svá rozhodnutí jiným, pro ostatní neznámým, cílům. Problémem mohou být i odlišné role spolupracujících. Na základě rolí mají lidé mylně nastavené požadavky na spolupracující. To je však v případě různých rolí nereálné (Kubátová, 2013, s. 141-142).

Teritoriální konflikty

Za pojmem teritorium se v tomto případě skrývají práva, možnosti růstu a vlivu v organizaci. Toto teritorium si každý zaměstnanec chrání. Jsou to například práva na uznání, pracovní podmínky, výše platu, práva užívat různé nástroje, dostávání výhod a podobně (Kubátová, 2013, s. 145).

3.4.2 Příznaky konfliktů

Při vzniku konfliktu je rozhodující, zda jde o konflikt podnětný či o konflikt škodlivý, neboli destruktivní. Podnětné konflikty jsou v organizaci žádoucí, napomáhají organizaci se rozvíjet. Naopak škodlivé konflikty vedou k problémům a mohou negativně ovlivnit vývoj organizace. Je tedy potřeba je bez odkladu řešit, čímž se zamezí jejich stupňování a prohlubování. Čím později se manažer začne konfliktem zabývat, tím složitější bude

ho řešit (Kubátová, 2013, s. 148). McConnon souhlasí s rozdělením konfliktů na konstruktivní a destruktivní. Uvádí navíc, že i přesto, že konstruktivní konflikty nakonec rozšíří pohled na věc, na většinu lidí nepůsobí pozitivně (McConnon, 2009, s. 40). Pro identifikaci destruktivního konfliktu je vhodné se seznámit s následujícími body. Tým není jednotný a členové mají rozličné názory. Konflikt:

- dlouhodobě negativně ovlivňuje energii členů týmu a tím komplikuje dokončení úkolu,
- zhoršuje morálku týmu,
- je hlavním terčem veškerého dění,
- umocňuje rozdíly,
- způsobuje nezodpovědné chování mezi jednotlivci,
- neřeší problém,
- negativně ovlivňuje soudržnost týmu,
- způsobuje, že členové nesdílí nápady a informace,
- zamezuje autentickou komunikaci a otevřenost,
- potlačuje objevy, inovace a tvořivost, členové se vyhýbají řešení problémů (Payne, 2007, s. 189).

Naopak o konstruktivní konflikt se jedná tehdy, jestliže výsledkem je například posílení vztahů a důvěry, větší ochota naplnit potřeby druhého, lepší vzájemné porozumění a podobně (McConnon, 2009, s. 40-41). I přesto, že se na první pohled může zdát snadné rozpoznat podnětný konflikt od škodlivého, není tomu tak. V organizacích většinou probíhá několik činností zároveň, většinou ve velkém tempu. Často tak manažeři ani nezaregistrují počáteční signály konfliktu (Kubátová, 2013, s. 148-149).

3.5 Příprava teambuildingu

Firma, která se rozhodne pro teambuildingovou aktivitu, má dvě možnosti. První z nich je oslovit organizaci, která se zabývá pořádáním teambuildingů, druhá je, že se organizace teambuildingu ujme přímo vedoucí pracovník firmy. Pokud se některý z manažerů rozhodne pro druhou variantu, že teambuilding povede on sám, dohodnou se nejprve manažeři, jaká mají vzájemná očekávání s týmem. V každém případě díky této zkušenosti manažer získá nový pohled na svoji kompetenci, dále posílí svoji odpovědnost za efektivitu týmu (Payne, 2007, s. 21).

Miller uvádí kroky, které zajistí připravenost organizátora.

- Organizátor si předem detailně prostuduje připravovanou aktivitu, aby měl jistotu, že přesně ví, co a kdy se bude odehrávat. Pozitivní vliv má, když si organizátor představí, že vše dobře dopadne.
- Dalším nezbytným krokem je příprava materiálů. Vždy je důležité, aby organizátor několikrát zkontroloval všechny materiály a zároveň si obstaral pár kusů navíc.
- Pro získání větší jistoty je vhodné, aby si organizátor ujasnil, co přesně chce týmu sdělit. Vhodné je si vyzkoušet vysvětlení plánované aktivity nanečisto na kolegovi či kamarádovi, který neutrálně zhodnotí, zda je vysvětlení srozumitelné.
- Je-li podmínkou aktivity, že organizátor zastává určitou roli, je důležité si roli předem nacvičit. Organizátor tak získá jistotu a dokáže se později soustředit na důležitější věci. Příkladem je rozdávání karet.
- Neméně důležité je přizpůsobení místnosti k aktivitě. Například rozmístění židlí a podobně.
- Jsou-li pravidla aktivity dlouhá, měl by je organizátor napsat a rozmístit po místnosti, aby účastníci měli možnost do nich kdykoli v průběhu aktivity nahlédnout.
- Posledním krokem je předvídání potenciálních problémů. Organizátor by se měl zamyslet nad tím, co všechno se může v průběhu aktivity pokazit, naplánovat si nápravné aktivity a případné vypořádání s problémem. I díky tomu získá větší jistotu v průběhu celé aktivity (Miller, c2007, s. 8).

Pokud si manažer není jistý, zda by se opravdu měl vedení teambuildingu ujmout, pomůže mu následující test, který Payne uvádí ve své knize.

Obrázek 4: Test připravenosti na pořádání teambuildingu

	Ano	Ne	Nevím
1. Chcete minimalizovat vaši účast v diskusích a rozhodování?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Budou členové týmu upřímně vyjadřovat své názory, když lekci povedete?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Spolupracuje váš tým obvykle bez větších konfliktů?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Budou vás členové týmu brát spíše jako rovnocenného účastníka než jako šéfa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Mluví a přicházejí s nápady na schůzích většinou členové týmu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Řeší většinou členové týmu osobní spory a jiné problémy sami mezi sebou, bez vašeho přispění?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- | | | | | |
|-----|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 7. | Myslíte, že toho o teambuildingu víte dost na to, abyste sami lekci vytvořili a vedli? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. | Budou se členové týmu cítit dobře, když budou diskutovat o otázkách, které zahrnují i vás, když vy tu diskusi povedete? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. | Myslíte, že tým na sebe bere dostatek zodpovědnosti za své výkony? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. | Je váš tým zvyklý trávit soustředěně čas mimo každodenní aktivity a práce na problémech, které jej zajímají? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. | Jste si jisti svým stylem vedení? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. | Jste si jisti, že váš tým nic proti teambuildingu nemá? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. | Je pravda, že neexistují žádné dlouhotrvající problémy, které by bylo těžké změnit? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. | Jste spokojeni s tím, že víte, jak vaše skupina spolupracuje na řešení problémů a rozhodování bez vašeho vedení? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Celkem:

Zdroj: vlastní zpracování dle Payne (2007)

Díky jednotlivým otázkám ve schématu se manažer zamyslí nad problematikou vedení teambuildingu. Zodpoví tyto otázky a dozví se, zda je vhodné, aby se zabýval organizací teambuildingu. Pokud manažer zaškrtnl v testu osm a více odpovědí "ano", může se do vedení teambuildingu pustit. Pokud minimálně čtyřikrát odpověděl "ne", je vhodné rozhodnout se pro pomoc školitele (Payne, 2007, s. 22). Ať už se firma rozhodne jakkoli, základem pro úspěšný teambuilding je nepodceněná příprava.

3.6 Průběh teambuildingu

Payne a Miller se shodují, že na začátku každého teambuildingu je bezpodmínečně nutné seznámit účastníky s danou aktivitou. Krátký úvod může velice pozitivně ovlivnit celý průběh teambuildingu a vést tak k úspěchu celého týmu. Každý účastník se kvalitněji zapojí v případě, kdy ví, proč něco dělá. Pokud účastníci porozumí všem pravidlům a je jim tedy jasné, co se od nich očekává, dojde tak k daleko lepšímu zapojení (Payne, 2007, s. 95; Miller, c2007, s. 9).

Miller ve své knize uvádí kroky, jak správně vysvětlit aktivitu a motivovat tým k účasti.

- Pozitivně naladíte účastníky. Pokud organizátor přivítá tým s nadšením a přístupem, že rozvíjení týmového ducha je zábava, dozajista svůj přístup rychle přenesete i na ostatní.
- Stručně vysvětlíte, jak bude aktivita probíhat. Stačí, aby manažer jen krátce shrnul, co se bude odehrávat, účastnky tak aktivita začne zajímat.

- Zdůrazněte týmu, proč zvolenou aktivitu děláte. Je vhodné, aby manažer účastníkům řekl, jakých cílů chce pomocí aktivity dosáhnout.
- Dalším krokem je vysvětlení postupu aktivity a jejích pravidel. Manažer může pravidla přečíst, připravit si poznámky nebo pravidla napsat a rozvěsit na zdi. Ideální je, když se manažer po každém bodě na chvíli odmlčí a dá tak účastníkům prostor pro případné dotazy.
- Vhodné je, umožnit týmu, aby v průběhu vysvětlování prováděl jednotlivé kroky. Například pokud je prvním krokem rozdělení do skupin, měly by to účastníci skutečně udělat, až pak manažer popíše další krok.
- Po vysvětlení aktivity manažer rozdává materiály. Pokud by tak učinil předem, riskuje, že účastníky rozptýlí (Miller, c2007, s. 9).

Payne doporučuje před začátkem aktivity definovat skutečný tým (Payne, 2007, s. 95). Těsně před začátkem aktivity je vhodné se naposledy ujistit, zda všichni členové porozuměli zadání. Nejefektivnější možností, je položit otázku: Jaké máte dotazy? Je-li si organizátor teambuildingu jistý, že účastníci porozuměli zadání, je čas zahájit aktivitu (Miller, c2007, s. 9-10).

3.6.1 Rizikové situace v průběhu teambuildingu

V průběhu teambuildingu může vždy dojít k extrémní situaci, zejména v případě outdoorových aktivit, které s sebou přinášejí vždy určitou míru rizika. Jedná se zejména o úrazy účastníků aktivity. Za bezpečnost je zodpovědný organizátor akce. Ať už jde o zkušeného specialistu nebo o manažera společnosti, vždy je v jeho zájmu snížit riziko úrazu na minimum. Organizátor by měl účastníky vždy předem seznámit s bezpečnostními pravidly. Většinu úrazů způsobí jeden ze tří základních faktorů: spěch, únava a podcenění situace. Důležitou roli při bezpečnosti hraje psychika. Z toho důvodu je důležité, aby organizátor vždy zdůraznil, že aktivita je zcela dobrovolná. Dále je důležité, aby organizátor účastníky vždy pouze motivoval a nemanipuloval s nimi. Pro psychiku účastníka je velký rozdíl mezi povzbuzováním a nucením (Svatoš, 2005, s. 148-163).

3.7 Rozebrání aktivity a zhodnocení teambuildingu

Zhodnocení teambuildingu je jeho důležitou součástí, umožňuje všem zúčastněným zhodnotit jeho efektivitu. Hodnocení probíhá s různým časovým odstupem, pokaždé však

zobrazuje kvalitu jiné stránky aktivity. Probíhá-li bezprostředně po skončení aktivity, poskytuje zpětnou vazbu na celkovou kvalitu, naplnění stanovených cílů a užitečnost lekce z pohledu účastníků. S půlročním odstupem je možné zhodnotit, zda teambuilding skutečně pomohl a zvýšil výkonnost týmu (Payne, 2007, s. 137). Mohauptová naopak hodnocení s odstupem navrhuje již po dvou týdnech nebo po měsíci od konání teambuildingu. Upřednostňuje formu dotazníku nebo kontrolního setkání skupiny (Mohauptová, 2005, s. 166). Nikdo však nemůže čekat, že se po jednom teambuildingu odstraní všechny problémy týmu napořád (Payne, 2007, s. 137). Pokud se manažer bude nadále rozvojem týmu zabývat a připomínat účastníkům aktivity, které se v průběhu hry naučili, zvýší tak výrazně její dopad a udrží svůj tým soustředěný na chování, které podporuje požadovaný typ týmu (Miller, c2007, s. 12). Vyzrálý manažer se při hodnocení zaměřuje na pozitiva a hledá především klady. Zároveň je schopný podat negativa jako výzvu ke zlepšení aktuálního stavu, nikoli jako závažný problém (Evangelu, 2011, s. 33-34).

Manažeři se při hodnocení zaměřují nejčastěji na:

- role a statusy členů týmu,
- kvalitu komunikace mezi členy,
- styl práce,
- zastoupení jednotlivých rolí v týmu,
- reakce na krizové situace a jejich řešení,
- četnost napomáhání si mezi členy,
- potenciál týmu,
- rizika ve vývoji týmu - individuální i týmová (Evangelu, 2011, s. 34).

Mohauptová s tímto hodnocením souhlasí a zároveň vyzdvihuje hodnocení silných a slabých stránek skupiny a doporučení oblastí k rozvoji a další práci (Mohauptová, 2005, s. 166). Vhodné je měřit efektivitu teambuildingu z pohledu účastníků pomocí dotazníku. Níže je uvedeno několik vzorových otázek. Dotazovaný vždy zakroužkuje jednu ze tří možností.

1. Z = Od lekce teambuildingu došlo ke zlepšení.
2. NZ = Od lekce teambuildingu nedošlo ke zlepšení.

3. NP = Změna nebyla potřeba, výkon týmu byl dobrý před i po lekci teambuildingu.

Obrázek 5: Měření efektivnosti teambuildingu

Otázky	Míra
Náš tým má smysluplný společný záměr.	Z NZ NP
Členové týmu chápou role ostatních členů.	Z NZ NP
Všichni si ceníme příspěvní každého člena týmu.	Z NZ NP
Vidíme vše, dokonce i chyby, jako příležitost k poučení a růstu.	Z NZ NP
Členové týmu si navzájem pomáhají potýkat se s problémy a vyřešit je.	Z NZ NP
Problémy se zabýváme a řešíme je rychle.	Z NZ NP
Práce na našem týmu vzbuzuje v lidech touhu co nejvíce pomoci.	Z NZ NP
Ujišťujeme se, že naše práce pomáhá organizaci dosáhnout jejích cílů.	Z NZ NP
Členové týmu přijímají neustálé zlepšování jako způsob života.	Z NZ NP
Můj tým je hrdý na to, čeho dosáhl a do budoucna je optimistický.	Z NZ NP

Zdroj: vlastní zpracování dle Payne (2007)

Díky odpovědím na jednotlivé otázky je snadné určit, jak teambuilding obohatil výkon týmu a zároveň lze odhalit oblasti, kterým by se měly věnovat následující lekce (Payne, 2007, s. 142-144). Pro ještě přesnější interpretaci výsledků je ideální nechat vyplnit účastníky doplňující dotazník, kde vypíše konkrétní oblasti, ve kterých tým dosáhl nejvýraznějšího pokroku a čemu se naopak teambuilding měl více věnovat (Payne, 2007, s. 154).

3.8 Shrnutí teoretických východisek

Tvorba kvalitního teambuildingového programu není krátkodobý ani jednoduchý proces. Plánuje-li společnost vytvořit opravdu účinný teambuilding, který cíleně přispěje k rozvoji pracovního týmu, je nutné, aby vynaložila značné úsilí na intenzivní přípravu celého programu. Důležitým krokem je, aby se vedoucí manažer rozhodl, zda je schopný a ochotný se organizace ujmout sám nebo zda se rozhodne oslovit specializovanou firmu, která teambuilding zajistí. V každém případě musí stanovit cíl teambuildingu. Je nutné, aby detailně znal jednotlivé typy teambuildingových programů a dokázal tak vybrat ten nejvhodnější, který naplní stanovené cíle. V teoretické části bakalářské práce je z tohoto důvodu vysvětlen nejen pojem teambuilding, cíle teambuildingu a typy teambuildingových programů, ale i práce v týmu a krize v týmu. Podstatnou součástí každé teambuildingové

aktivity je tým, který je tvořen jednotlivými členy. Teoretická část se proto zabývá i jednotlivci a rolemi, které v týmu zastávají.

Na tyto aspekty popsané v teoretické části navazuje část praktická, která zkoumá efektivitu teambuildingových aktivit v podmínkách konkrétní organizace. Teoretická východiska napomohla autorce při hodnocení teambuildingu společnosti a při navržení změn.

4 Vlastní práce

V úvodu praktické části práce je krátké představení společnosti Red Bull. Následuje vyhodnocení dotazníkového šetření doplněné o poznatky získané v průběhu rozhovoru se zaměstnancem personálního oddělení společnosti.

4.1 Představení společnosti

Společnost Red Bull založil Rakušan Dietrich Mateschitz v polovině 80. let po svém návratu z Dálného východu. Inspiroval se povzbuzujícími přírodními nápoji, které konzumovali tamější obyvatelé. Začal pracovat na úpravě receptury a 1. ledna 1987 prodal v Rakousku první energetický nápoj Red Bull. Založil tak zcela novou produktovou kategorii na trhu – kategorii energetických nápojů. Následně došlo k rychlé expanzi i do dalších zemí světa. Dnes je možné koupit Red Bull ve více než 167 zemích. Postupem času společnost uvedla na trh i další produkty: Red Bull Sugarfree, Red Bull Eshot, Red Bull simply Cola, Red Bull Edice. Aktuálně se společnost soustředí na rozšiřování distribuce Red Bull Edic do celého světa (Red Bull, 2013).

Ústředí společnosti sídlí v rakouském Fuschl am See. Tato práce se však zabývá společností Red Bull v rámci České republiky, která má sídlo v Praze a zaměstnává 127 osob s působností po celé České republice. Zaměstnanci se v rámci práce vzájemně navštěvují a učí se tak od svých kolegů, jak prodej či propagace fungují v ostatních regionech. Jednotlivá oddělení pořádají měsíční porady, na kterých dochází k hodnocení předchozích období a k formování strategií pro období následující (Organizace, 2016).

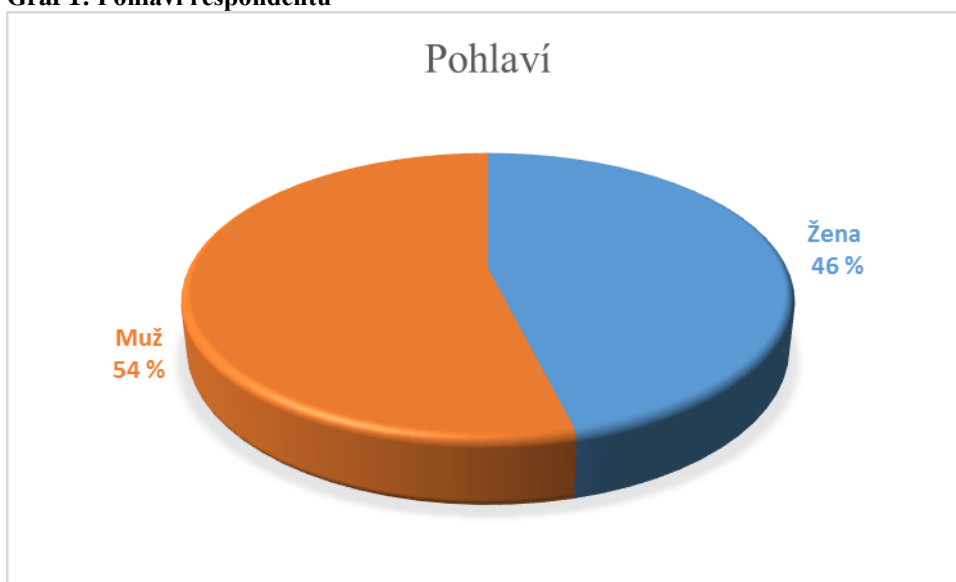
4.2 Výsledky dotazníkového šetření

Pro účely této bakalářské práce byla zvolena metoda dotazníkového šetření. Formou elektronických dotazníků byli osloveni všichni zaměstnanci firmy z oddělení prodeje, marketingu, financí a logistiky, kteří ve společnosti pracují déle než 3 měsíce, celkem 106 zaměstnanců. Na dotazník řádně odpovědělo ve stanovené lhůtě celkem 65 zaměstnanců, návratnost tedy činila 61,3 %. Zaměstnanci odpovídali na 14 otázek. Z toho 13 otázek s jednou možnou odpovědí a 1 s více možnými odpověďmi. Otázky byly zaměřeny v první řadě na identifikaci respondenta, jeho přístup k teambuildingovým aktivitám, hodnocení organizace a hodnocení dopadu teambuildingu.

Pohlaví a věk respondentů

První dvě otázky byly zaměřené na identifikaci respondenta. V následujících grafech je přehledně zobrazené zastoupení jednotlivých kategorií. Graf č. 1 zobrazuje zastoupení pohlaví a graf č. 2 věkovou strukturu respondentů.

Graf 1: Pohlaví respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 2: Věk respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Z 65 respondentů bylo 35 mužů a 30 žen. S ohledem na věkovou strukturu dotazovaných bylo 50,77 % ve věku 26 – 35 let, celkem 33 zaměstnanců. Dále 41,54 % ve věku 18 – 25 let, což činilo 27 zaměstnanců a 7,69 % ve věku 36 – 45 let, v tomto věkovém rozmezí bylo 5 respondentů. Žádný z respondentů nebyl ve věku 46 a více let, tato kategorie tedy v dotazníku nemá své zastoupení.

Kolika teambuildingových akcí jste se zúčastnil/a?

Další otázka byla, kolika teambuildingových akcí se zaměstnanec zúčastnil v rámci práce pro společnost Red Bull. Následující graf přehledně zobrazuje, kolika teambuildingů se zaměstnanci zúčastnili.

Graf 3: Účast na teambuildingových akcích



Zdroj: vlastní zpracování

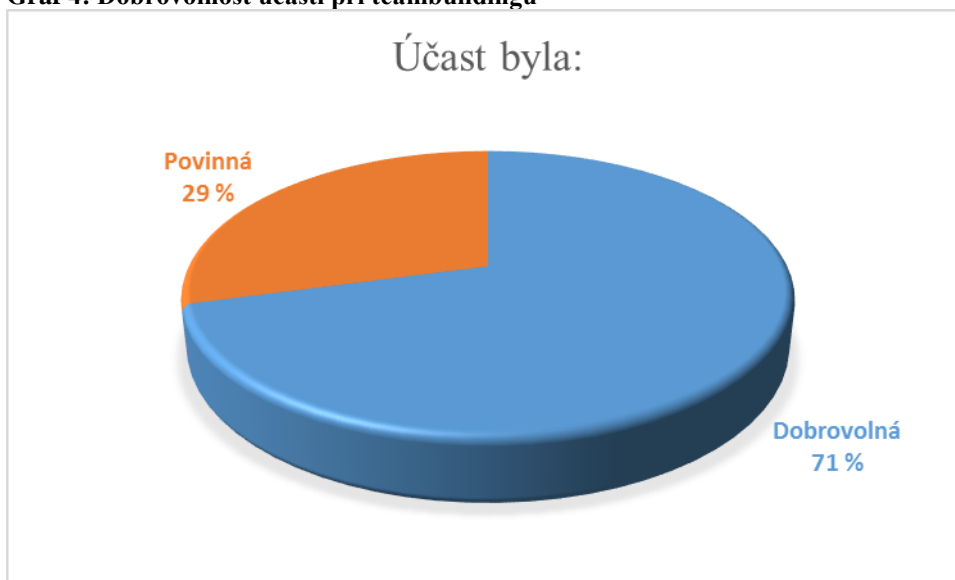
Nejvíce zaměstnanců, tj. 46,15 % se zúčastnilo 5 a více teambuildingů, dále se 19 zaměstnanců zúčastnilo 3 – 4 akcí, tj. 29,23 %. 1 – 2 teambuildingů se zúčastnilo 24,62 % zaměstnanců. Žádný ze zaměstnanců nevedl, že se nikdy nezúčastnil teambuildingové aktivity. Z informací od pracovníka personálního oddělení vyplynulo, že každý nový zaměstnanec se účastní menší teambuildingové aktivity již v rámci jednodenního zaškolování, kterým musí projít každý nově přijatý zaměstnanec. Tyto aktivity společnost zařazuje do zaškolování z důvodu rychlejšího a přirozenějšího seznámení se s novými zaměstnanci. Zejména z toho důvodu 0 % zaměstnanců neabsolvovalo žádnou aktivitu. Zaměstnanec personálního oddělení v rozhovoru uvedl,

že se manažeři snaží zařazovat teambuildingové aktivity na každou měsíční poradou. Z toho vyplývá, že se společnost snaží teambuildingové programy zařazovat co nejčastěji a považuje je za účinný nástroj nejen pro budování týmu, ale i pro seznamování se s novými zaměstnanci.

Dobrovolnost účasti při teambuildingu

Čtvrtá otázka dotazníkového šetření zjišťovala, zda byly teambuildingové aktivity pro zaměstnance dobrovolné či povinné. Následující graf zobrazuje výsledky šetření pomocí procent.

Graf 4: Dobrovolnost účasti při teambuildingu



Zdroj: vlastní zpracování

I přesto, že zaměstnanec personálního oddělení uvedl, že účast na teambuildingu je vždy dobrovolná, uvedlo 19 zaměstnanců, že účast byla povinná. Z tohoto šetření vyplývá, že zaměstnanci nejsou dostatečně informováni před začátkem aktivity o její dobrovolnosti.

Typ programu

Následující graf zobrazuje, jakých typů teambuildingových programů se zaměstnanci zúčastnili.

Graf 5: Typ programu



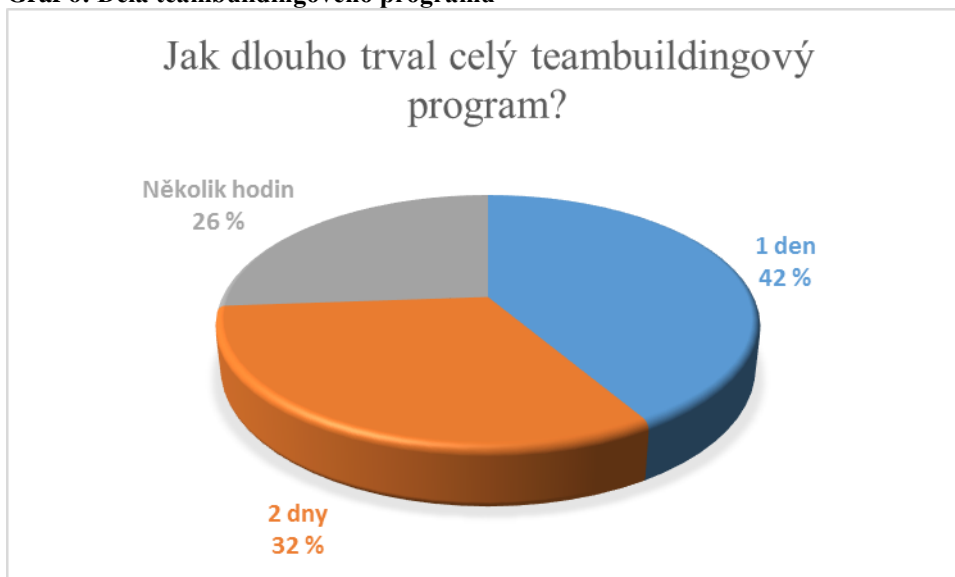
Zdroj: vlastní zpracování

Vzhledem k tomu, že společnost pořádá teambuildingy pravidelně, respondenti mohli zaškrtnout více odpovědí. Nejvíce zaměstnanců se zúčastnilo outdoorové sportovní aktivity, celkem 87,69 %. Zaměstnanec personálního oddělení potvrdil, že velká část pořádaných akcí je právě tohoto typu. Dále se 60 % respondentů zúčastnilo programu na podporu kreativního myšlení, tento typ uvedlo 39 zaměstnanců, tedy 60 %. Indoorové sportovní aktivity uvedlo 34 zaměstnanců, což odpovídá 52,31 %. Teambuilding formou strategické hry absolvovalo 27 respondentů, tedy 41,54 %. Další možností byl vzdělávací program, toho se zúčastnilo 22 zaměstnanců. Dále se 26,15 % zúčastnilo kulturního programu, tedy 17 zaměstnanců. Poslední možností v dotazníku byl jiný program, ten uvedlo 8 respondentů. Z odpovědí vyplývá, že teambuildingové programy společnosti jsou velmi rozmanité.

Délka teambuildingu

Šestá otázka dotazníkového šetření pomohla zjistit, jak dlouho trval celý teambuildingový program.

Graf 6: Délka teambuildingového programu



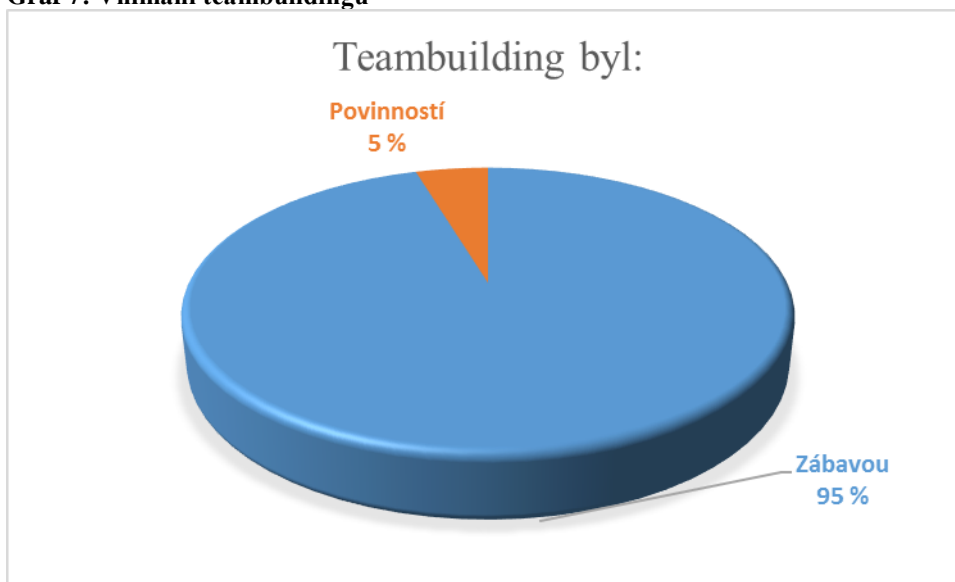
Zdroj: vlastní zpracování

Největší část zaměstnanců se zúčastnila jednodenního teambuildingu, celkem tuto odpověď uvedlo 27 respondentů. Dále zaměstnanci uváděli dvoudenní variantu teambuildingu, celkem 21 zaměstnanců. Poslední variantou byl několikahodinový teambuilding, ten uvedlo celkem 17 respondentů. Z grafu číslo 6 tak vyplývá, že společnost nejčastěji organizuje jednodenní aktivity.

Vnímání teambuildingu

Tato otázka byla zařazena do dotazníkového šetření, aby prověřila, jak zaměstnanci vnímají teambuilding. Zda pro ně je zábavou nebo naopak povinností. Výsledky přehledně zobrazuje následující graf.

Graf 7: Vnímání teambuildingu



Zdroj: vlastní zpracování

Zaměstnanec personálního oddělení uvedl, že se vždy snaží vytvářet teambuildingy na míru danému týmu. I přesto 3 zaměstnanci uvedli, že vnímají teambuilding jako povinnost. Naopak 95,38 % zaměstnanců bere teambuildingu jako zábavu. Z odpovědí zaměstnanců vyplývá, že převážná většina vnímá teambuilding jako zábavu. Aktivita jsou vhodně nastavené na míru jednotlivým týmům.

Přínos teambuildingu pro jednotlivce

V následující otázce respondenti uváděli, jak je osobně teambuildingová aktivita ovlivnila. Graf číslo 8 zobrazuje výsledky šetření v procentech.

Graf 8: Přínos teambuildingu pro jednotlivce



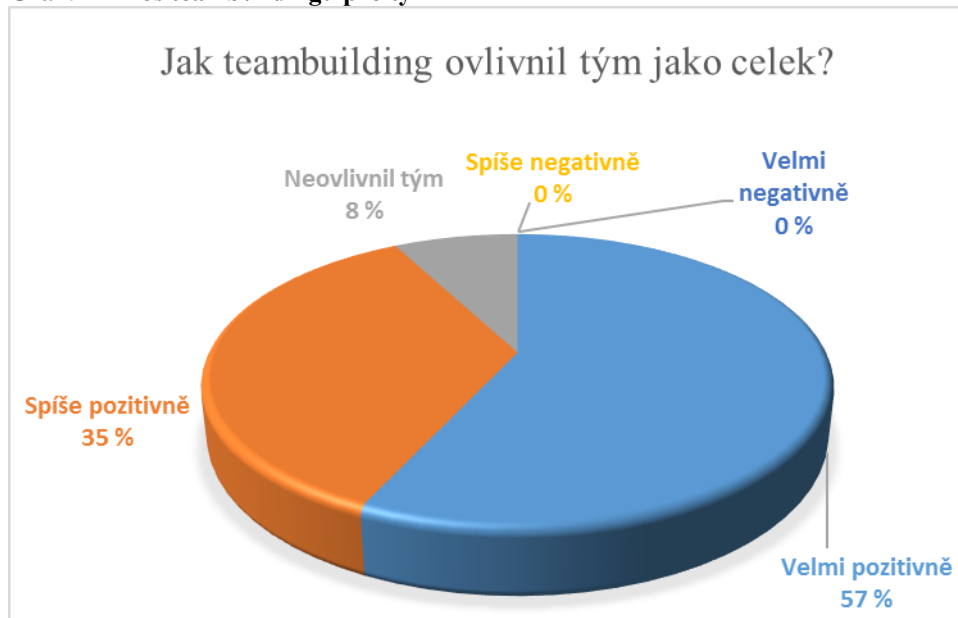
Zdroj: vlastní zpracování

Celkem 40, tj. 61,54 % zaměstnanců odpovědělo, že je teambuilding ovlivnil velmi pozitivně, 14 zaměstnanců, tedy 21,54 % odpovědělo, že je tato aktivita ovlivnila spíše pozitivně. Celkem 10, což odpovídá 15,38 % zaměstnanců, tyto aktivity neovlivnily. Naopak 2 % zaměstnanců uvedla, že je teambuildingu ovlivnil spíše negativně. Žádný zaměstnanec neodpověděl, že byl ovlivněn velmi negativně. Z grafu tedy vyplývá, že teambuildingové aktivity společnosti ovlivňují jednotlivce spíše pozitivně. Ovšem jsou zde patrné jisté rezervy.

Přínos teambuildingu pro tým

Tato otázka se zabývala vlivem teambuildingu na celý tým z pohledu účastníka. Výsledky tohoto šetření zobrazuje následující graf.

Graf 9 Přínos teambuildingu pro tým



Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce zaměstnanců odpovědělo, že teambuilding ovlivnil tým jako celek velmi pozitivně, celkem 37 respondentů, tj. 56,92 %. Druhou nejčastější odpovědí bylo, že teambuilding ovlivnil tým spíše pozitivně, takový názor mělo 23 zaměstnanců, celkem 35,38 %. Zbýlých 8 % zaměstnanců uvedlo, že teambuilding neovlivnil tým jako celek. Žádný ze zaměstnanců nevedl, že teambuilding ovlivnil tým jako celek spíše negativně a velmi negativně. Z těchto odpovědí vyplývá, že zaměstnanci vnímají teambuilding převážně jako přínos pro tým, uvědomují si tak funkčnost teambuildingových aktivit.

Hodnocení organizace

Při odpovědi na tuto otázku se zaměstnanci zamýšleli nad organizací teambuildingu. Následující graf zobrazuje jejich hodnocení.

Graf 10: Hodnocení organizace teambuildingu



Zdroj: vlastní zpracování

Jak uvedl zaměstnanec personálního oddělení, menší teambuildingy v rámci jednotlivých oddělení mají na starost vedoucí pracovníci těchto oddělení. Větší teambuildingy, které společnost organizuje jedenkrát za rok, a jsou určeny pro všechna oddělení, zajišťuje personální oddělení s pomocí firmy zabývající se organizací teambuildingů. Největší počet respondentů hodnotil organizaci velmi kladně, celkem 60 %. Druhou nejčastější odpověď - spíše kladně, zvolilo 25 zaměstnanců, tj. 38,46 %. Pouze jeden zaměstnanec hodnotil spíše negativně. Další dvě odpovědi nezvolil ani jeden respondent. Z hodnocení zaměstnanců vyplývá, že s organizací teambuildingu jsou převážně spokojeni. Zároveň část zaměstnanců vidí prostor pro zkvalitnění organizace.

Ovlivnění vztahů mezi účastníky

Cílem následující otázky bylo zjistit, zda teambuilding pozitivně ovlivnil vztahy mezi účastníky. Následující graf zobrazuje výsledky šetření.

Graf 11: Ovlivnění vztahů mezi účastníky



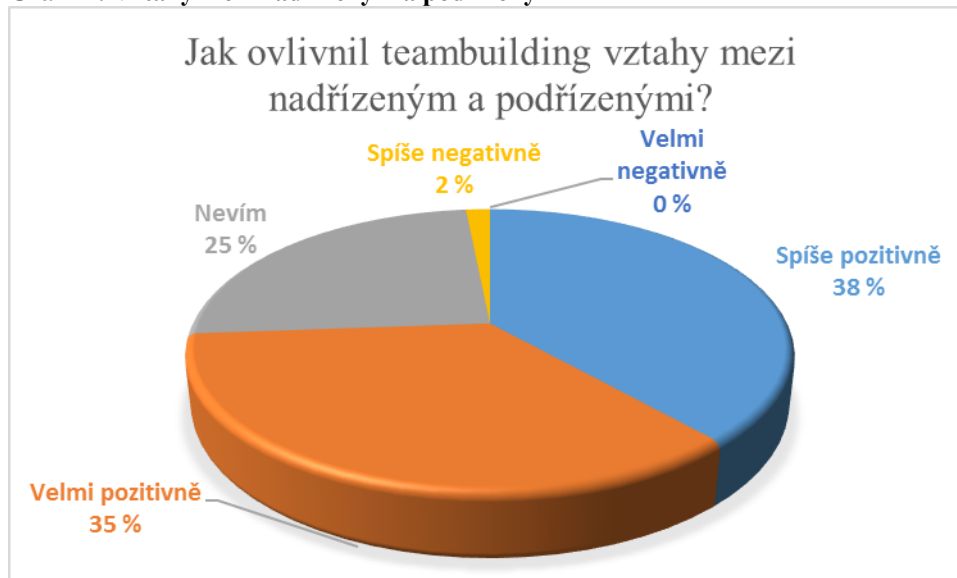
Zdroj: vlastní zpracování

Více než polovina respondentů uvedla, že teambuilding velmi pozitivně ovlivnil vztahy mezi účastníky, celkem 55 % zaměstnanců. Druhou nejčastější odpověď, že teambuilding spíše pozitivně ovlivnil vztahy mezi účastníky, zvolilo 34 % zaměstnanců. Naopak 5% zaměstnanců uvedlo, že teambuilding ovlivnil vztahy mezi účastníky spíše negativně. Zbytek respondentů, tedy 6 % odpověď nedokázalo určit. Žádný zaměstnanec neuvedl, že teambuildingová aktivita ovlivnila vztahy mezi účastníky velmi negativně. Z těchto odpovědí vyplývá, že teambuilding působí převážně pozitivně na vztahy mezi jednotlivými účastníky.

Vztahy mezi nadřízeným a podřízenými

Následující graf zobrazuje, jak teambuilding ovlivnil vztahy mezi nadřízeným a podřízenými.

Graf 12: Vztahy mezi nadřízeným a podřízenými



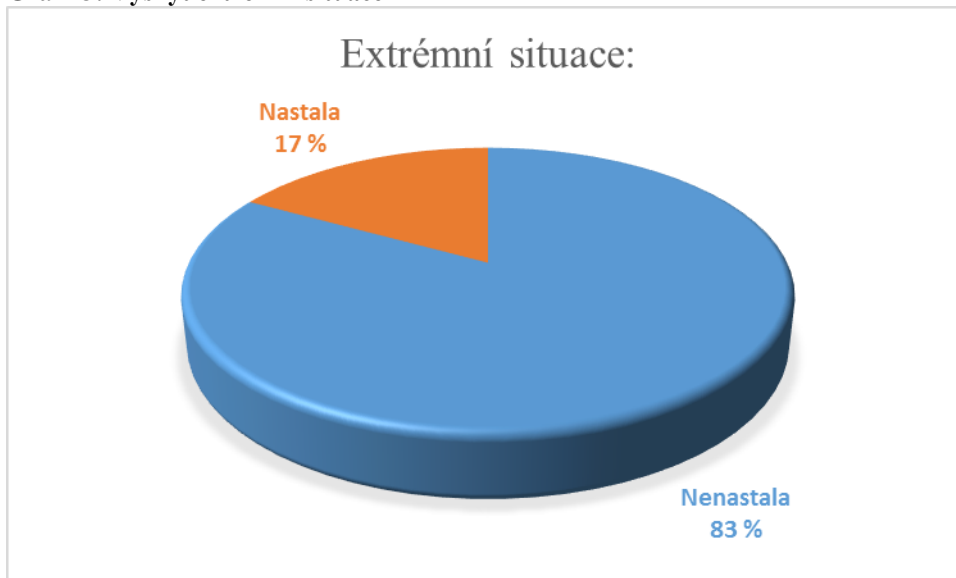
Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce zaměstnanců uvedlo, že teambuilding spíše pozitivně ovlivnil vztahy mezi nadřízeným a podřízenými, celkem 25 zaměstnanců, tj. 38 %. Druhá nejčastější odpověď byla, že teambuilding vztahy mezi nadřízeným a podřízenými ovlivnil velmi pozitivně, tu zvolilo 35 % zaměstnanců. Dále 25 % uvedlo, že neví, jak teambuilding tyto vztahy ovlivnil. Následující 2 % uvedla, že vztahy ovlivnil spíše negativně. Přestože většina zaměstnanců uvedla, že teambuilding vztahy mezi nadřízeným a podřízenými ovlivnil pozitivně, z odpovědí vyplývá, že i zde jsou určité nedostatky.

Extrémní situace a její následek

Dvě poslední otázky dotazníku se zabývaly extrémními situacemi v průběhu teambuildingu a jejich následky. Následující dva grafy zobrazují odpovědi zaměstnanců.

Graf 13: Výskyt extrémní situace



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 14: Dopad extrémní situace na tým



Zdroj: vlastní zpracování

Zaměstnanec personálního oddělení v průběhu rozhovoru uvedl, že se v průběhu teambuildingu může vždy vyskytnout extrémní situace, například v podobě zranění některého z účastníků. Dále uvedl, že část oddělení prodeje absolvovala teambuilding

v podobě extrémního kurzu přežití. V takovém případě je úkolem organizátora tým do takové situace dostat. Většina respondentů však uvedla, že k extrémní situaci nedošlo, celkem 83,08 %, zbytek odpověděl pozitivně, tj. 16,92 %. Přehlednější zobrazení je v grafu č. 13. Účelem otázky číslo 14 otázky bylo zjistit, jaký vliv měla přítomnost extrémní situace na tým. Nejvíce respondentů znovu potvrdilo, že taková situace nenastala. Sedm zaměstnanců uvedlo, že došlo ke stmelení týmu, celkem 10,77 %. Další nejčastější variantou bylo, že tato situace neměla na tým zásadní vliv, tuto odpověď zvolilo 4,62 % zaměstnanců. Dva zaměstnanci uvedli, že extrémní situace tým spíše stmelila a jeden zaměstnanec zaškrtnul, že vyvolala malý konflikt. V grafu č. 14 je přehledné procentuální vyjádření odpovědí. Z tohoto výzkumu vyplývá, že společnost se v některých případech snaží vyvolat extrémní situace za účelem stmelení kolektivu. Z odpovědí zaměstnanců však vyplývá, že ne vždy taková situace vede k požadovanému výsledku.

5 Výsledky a diskuse

5.1 Vyhodnocení praktické části

Na základě zpracování výsledků dotazníkového šetření a osobního rozhovoru se zaměstnancem personálního oddělení autorka bakalářské práce vyhodnotila teambuildingový program společnosti Red Bull jako převážně efektivní. Strategická je samotná metoda výběru zaměstnanců, kdy společnost hledá kandidáty, kteří již mají k její značce vybudovaný kladný vztah. Zvyšuje se tak předpoklad, že zaměstnanec bude vnitřně motivován k výkonu práce. V rámci jednotlivých oddělení se starají o teambuildingy jejich manažeři. Manažer má jasnou vizi efektivního týmu, zná detailně jeho jednotlivé členy a dokáže pomocí vhodně zvolených teambuildingových aktivit využít jejich potenciál a dále je rozvíjet. Přesto tato vize nepůsobí zcela efektivně. Dotazníkové šetření prokázalo, že malá část pracovníků nevnímá teambuilding jako přínos pro jednotlivce. Pozitivní je, že manažeři mají možnost teambuilding zařadit každý měsíc do programu porady svého týmu. Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že aktivity společnosti jsou rozmanité a díky tomu pro zaměstnance zajímavé. Převažují outdoorové sportovní aktivity, výjimkou nejsou ani vzdělávací programy, kde zábavnou formou dochází k získávání nových vědomostí. Tato forma se jeví jako nejefektivnější možnost vzdělávání. Téměř všichni dotázaní uvedli, že teambuilding vnímají jako zábavnou formu aktivity pro posílení týmového ducha. Z toho vyplývá, že jsou si plně vědomi cílů těchto aktivit a neberou je pouze jako zábavu. Další identifikovaný nedostatek spočívá v tom, že je, i přes tvrzení zaměstnance personálního oddělení o dobrovolnosti teambuildingových aktivit, jako povinné vnímá více než jedna čtvrtina dotázaných. Dalším zjištěným nedostatkem je, že manažeři nejsou odborně proškoleni pro vedení teambuildingových lekcí. Provádějí je na základě vlastního uvážení a strategických cílů týmu. Přesto jsou z velké části efektivní.

5.2 Návrhy a doporučení

Pro zvýšení efektivity teambuildingových aktivit společnosti autorka bakalářské práce doporučuje zajistit pro manažery jednotlivých oddělení odborné školení.

Ti si na jeho základě osvojí profesionální vedení teambuildingů a naučí se lépe rozvíjet svůj tým.

Návrh konkrétních kroků pro zefektivnění teambuildingu byl vypracován na základě poznatků z teoretické části práce a na základě prostudování nabídek jednotlivých školicích organizací. Autorkou je doporučen kurz společnosti Top vision, která poskytuje vzdělávací programy pro rozvoj manažerů. Z nabídky programů byla na základě identifikovaných nedostatků jako nejvhodnější zvolena kombinace kurzů "Rozvoj týmu" a "Teambuilding pro lektorskou praxi". Společnost Top vision tyto kurzy vytváří pro zkušené manažery, kteří chtějí se svými týmy pracovat efektivněji než dosud. Účastí na celodenním kurzu vedeném zkušenými lektory absolventi získají schopnost:

- naučit se efektivně využít potenciál svého týmu k dosažení požadovaných cílů,
- správně rozvíjet svůj tým,
- vést odborně teambuilding, zaujmout účastníky v samém začátku a správně vysvětlit aktivitu,
- rozlišit vhodnosti aktivit,
- motivovat celý tým i každého člena individuálně,
- vyzkoušet si řešení problémů v týmu,
- získat inspiraci pro nové aktivity.

Při účasti manažerů z oddělení marketingu, personalistiky, obchodu a logistiky bude celková cena programu činit 24 643 Kč, program proběhne v Praze v červnu 2016. Na základě poznatků získaných proškolením dojde k odstranění identifikovaných nedostatků. Manažeři budou schopni sami odborně vést aktivitu, motivovat a rozvíjet kolektiv i každého jeho člena individuálně. Autorka zároveň doporučuje zkvalitnit komunikaci mezi manažery a zaměstnanci týkající se rozboru teambuildingových aktivit.

6 Závěr

Tato bakalářská práce byla zaměřena na problematiku teambuildingových aktivit. Cílem práce bylo zhodnotit aktuální funkčnost teambuildingového programu v podmínkách společnosti Red Bull. Dílčím cílem bylo zpracovat teoretická východiska, objasnit pojem tembuilding obecně, práci v týmu, motivaci, konflikty. Dalším dílčím cílem bylo vymezit případné nedostatky stávajícího programu a navrhnout vhodná opatření, která zvýší úroveň teambuildingů v podmínkách organizace.

Na základě kvantitativního a kvalitativního výzkumu bylo zjištěno, že teambuilding společnosti Red Bull funguje převážně efektivně. Díky pravidelně pořádaným teambuildingům jsou zde identifikovány znaky efektivního týmu. Zaměstnanci si lépe uvědomují sdílené týmové cesty, více si důvěřují a vzájemně se podporují. Tembuilding u nich zvyšuje tvořivost při práci a zkvalitňuje mezilidské vztahy uvnitř týmů. Vzhledem k tomu, že společnost pravidelně využívá celou řadu programů, které průběžně inovuje, jsou tyto aktivity pro zaměstnance stále atraktivní a díky své rozmanitosti mají pozitivní dopad na soudržnost a rozvoj týmu. Manažeři, kteří sami organizují teambuildingové aktivity pro své podřízené, díky této funkci získávají nový pohled na svoji kompetenci a posilují svoji odpovědnost za efektivitu týmu. Snaží se maximálně podporovat rozvoj týmového ducha a smysl zaměstnanců pro společné cesty. Je evidentní, že společnost investuje velké množství času a finančních prostředků pro neustálý rozvoj svých zaměstnanců.

Autorkou práce bylo v organizaci teambuildingů identifikováno několik nedostatků. Prvním je nedostatečná informovanost zaměstnanců ohledně dobrovolnosti aktivit. Druhým je skutečnost, že část zaměstnanců nepociťuje osobní rozvoj v souvislosti s pořádanými aktivitami. Posledním identifikovaným nedostatkem je chybějící odborné školení pro manažery se zaměřením na organizaci teambuildingových aktivit. Autorkou bylo doporučeno zintenzivnění komunikace mezi manažery a členy týmů a pro zefektivnění celého teambuildingového programu organizace jednodenního školení pro manažery. Na jeho základě dojde k získání odbornosti ve vedení teambuildingových aktivit a týmů. O zjištěných nedostatcích byla autorkou práce podána informace zaměstnanci personálního oddělení společnosti Red Bull a byl mu předložen návrh k jejich odstranění.

7 Seznam použitých zdrojů

1. BELBIN, R. *Nové obzory týmů*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, xv, 126 s. ISBN 978-80-7357-893-0.
2. BELBIN, R. *Týmové role v práci*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, xi, 159 s. ISBN 978-80-7357-892-3.
3. CARNEY, Brian M a Isaac GETZ. *Freedom, Inc.: free your employees and let them lead your business to higher productivity, profits, and growth*. 1st ed. New York: Crown Business, 2009, xvi, 303 p. ISBN 9780307409386.
4. CRKALOVÁ, Anna a Norbert RIETHOF. *Jak zefektivnit práci v týmu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 195 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1624-4.
5. DAIGELER, Thomas. *Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 105 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2158-3.
6. EVANGELU, Jaroslava Ester a Oldřich FRIDRICH. *133 her pro motivaci a rozvoj týmů*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2011, 176 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3927-4.
7. FRANKOVÁ, Emilie. *Kreativita a inovace v organizaci*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 254 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3317-3.
8. HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 128 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2475-1.
9. HALL, Kevan. *Speed lead: jak zrychlit a zjednodušit vedení lidí, projektů a týmů*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2008, 199 s. ISBN 978-80-7261-182-9.
10. HAYES, Nicky. *Managing teams: A strategy for success*. 2nd ed. London: Thomson Learning, 2002. ISBN 978-1-8615-2782-0.
11. HERMOCHOVÁ, Soňa. *Teambuilding*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 113 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1155-9.
12. KOLAJOVÁ, Lenka. *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 105 s. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1764-6.
13. KOLMAN, Luděk. *Motivace, produktivita a způsob života*. Praha: Linde Praha, 2012, 191 s. ISBN 978-80-7201-892-5.
14. KUBÁTOVÁ, Sláva. *Tajemství spolupráce v týmech*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2013, 259 s. Action Learning - praktický management. ISBN 978-80-7261-259-8.
15. MAXWELL, John C. *Týmová spolupráce 101: co potřebuje každý znát*. Hodkovičky [Praha]: Pragma, 2015, 125 s. ISBN 978-80-7349-388-2.
16. MCCONNON, Shay a Margaret MCCONNON. *Jak řešit konflikty na pracovišti*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-3003-5.
17. MILLER, Brian Cole. *Teambuilding - 50 krátkých aktivit*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007, v, 144 s. Edice aktivit a her. ISBN 978-80-251-1618-0.
18. MOHAUPTOVÁ, Eva. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005, 173 s. ISBN 80-7367-042-9.
19. PAYNE, Vivette. *Teambuilding workshop: trénink týmových dovedností*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, 339 s. Business books. ISBN 9788025115886.
20. PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 127 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-1991-7.

21. PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011, 157 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3664-8.
22. PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-X.
23. SVATOŠ, Vladimír a Petr LEBEDA. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. Manažer. ISBN 80-247-0318-1.

Internetové zdroje

1. Firma Red Bull. *Red Bull* [online]. 2013 [cit. 2016-03-05]. Dostupné z: <http://energydrink-cz.redbull.com/firma-red-bull>.

8 Přílohy

Příloha 1: Dotazník s průvodním dopisem	I
Příloha 2: Přepis rozhovoru s pracovníkem personálního oddělení společnosti Red Bull	IV

Příloha 1: Dotazník s průvodním dopisem

Dobrý den,

jmenuji se Markéta Havránková a studuji Českou Zemědělskou univerzitu v Praze. Jako téma bakalářské práce jsem si vybrala "Teambuilding v podmínkách konkrétní organizace". Tento dotazník se týká Vašeho pohledu na teambuildingové aktivity, kterých jste se zúčastnil/a ve společnosti Red Bull. Tímto bych Vás ráda požádala o jeho vyplnění. Dotazník je zcela anonymní a bude použit pouze pro účely této bakalářské práce.

Markéta Havránková

Vámi vybranou odpověď označte. Není-li uvedeno jinak, označte pouze jednu odpověď.

1) Pohlaví:

- a) Žena
- b) Muž

2) Věk:

- a) 18 – 25 let
- b) 26 – 35 let
- c) 36 – 45 let
- d) 46 a více

3) Kolika teambuildingových aktivit jste se zúčastnil/a?

- a) Žádné
- b) 1 – 2
- c) 3 – 4
- d) 5 a více

4) Účast byla:

- a) Povinná
- b) Dobrovolná

5) Jakého typu teambuildingového program jste se zúčastnil/a? (Vyberte více odpovědí.)

- a) Outdoorové sportovní aktivity
- b) Indoorové sportovní aktivity
- c) Strategické hry
- d) Vzdělávacího program
- e) Programu pro rozvoj kreativního myšlení
- f) Kulturního program
- g) Jiného

6) Jak dlouho trval celý teambuildingový program?

- a) Několik hodin
- b) 1 den
- c) 2 dny

7) Teambuilding byl

- a) Zábavou
- b) Povinností

8) Jak Vás jako jednotlivce teambuilding ovlivnil?

- a) Velmi pozitivně
- b) Spíše pozitivně
- c) Neovlivnil mě
- d) Spíše negativně
- e) Velmi negativně

9) Jak teambuilding ovlivnil tým jako celek?

- a) Velmi pozitivně
- b) Spíše pozitivně
- c) Neovlivnil tým
- d) Spíše negativně
- e) Velmi negativně

10) Jak hodnotíte organizaci teambuildingu?

- a) Velmi kladně

- b) Spíše kladně
- c) Nevím
- d) Spíše negativně
- e) Velmi negativně

11) Jak ovlivnil teambuilding vztahy mezi účastníky?

- a) Velmi pozitivně
- b) Spíše pozitivně
- c) Nevím
- d) Spíše negativně
- e) Velmi negativně

12) Jak ovlivnil teambuildingu vztahy mezi nadřízeným a podřízenými?

- a) Velmi pozitivně
- b) Spíše pozitivně
- c) Nevím
- d) Spíše negativně
- e) Velmi negativně

13) Extrémní situace:

- a) Nastala
- b) Nenastala

14) Tato extrémní situace:

- a) Tým stmelila
- b) Tým spíše stmelila
- c) Neměla na tým zásadní vliv
- d) Vyvolala malý konflikt
- e) Vyvolala velký konflikt
- f) Nenastala

Děkuji za Váš čas a ochotu při vyplňování dotazníku.

Příloha 2: Přepis rozhovoru s pracovníkem personálního oddělení společnosti Red Bull

T. – Tazatel

D. – Dotazovaný

T.: Dobrý den, nejdříve bych Vám ráda poděkovala za ochotu a spolupráci. Ráda bych se zeptala, kolik má nyní Red Bull v České republice zaměstnanců?

D.: Dobrý den, aktuálně máme 127 zaměstnanců, včetně studentů, kteří pro nás nepracují na plný úvazek.

T.: Jak často organizujete teambuildingy? Kdo je organizuje?

D.: Klasické teambuildingy, které se v ideálním případě konají každý měsíc, organizují manažeři jednotlivých oddělení. Mají jednou měsíčně se svým týmem poradu, kde tyto aktivity probíhají. My v rámci personálního oddělení máme na starost dva typy teambuildingů. První je pro nově přijaté zaměstnance, kteří se vždy účastní zaškolování. Děláme je za účelem seznámení se, fungují zábavnou formou. Druhým typem je celofiremní konference. Ta se vždy koná začátkem roku a vzhledem k počtu účastníků je organizačně velmi náročná. Vždy nám s organizací pomáhá specializovaná agentura.

T.: Podle čeho manažeři vybírají aktivity pro své týmy? Účastní se speciálních školení pro rozvoj teambuildingových organizačních schopností?

D.: Manažeři se věnují převážně potřebám svého týmu. Aktuálně plánovaným aktivitám, problémům a podobně. Často tyto teambuildingy dělají v rámci školení. Zaměstnanci se tak pomocí hry učí nové věci, které později využijí při práci. Manažeři nemají žádná speciální školení, aktivity vytvářejí na základě svých vizí a pocitů.

T.: Myslíte si, že týmy pracují efektivněji díky teambuildingům?

D.: Určitě ano, teambuildingu výrazně posilují týmového ducha. Zaměstnanci si lépe uvědomují cíle týmu, více si důvěřují. I v průběhu aktivit jsou velmi tvořiví a inovativní, což

se pak prolíná i do jejich práce. Řekl bych, že teambuildingy celkově zlepšují vztahy zaměstnanců.

T.: Vraťmě se ještě k celofiremní konferenci. Kolik času potřebujete na přípravu takové akce a mohu-li se zeptat, jaký máte rozpočet?

D.: S přípravami většinou začínáme zhruba 6 měsíců předem. Bohužel rozpočet nemohu prozradit.

T.: Nevadí. Jaké typy aktivit upřednostňujete při organizaci konference? Oslovujete vždy stejnou organizační agenturu?

D.: Aktivity se v průběhu let snažíme střídat, aby zaměstnanci vždy zažili něco nového. Nejčastěji jsou ale sportovního charakteru. Agentury střídáme.

T.: Jsou teambuildingy pro zaměstnance povinné?

D.: Ne, zaměstnanci se všech aktivit účastní zcela dobrovolně.

T.: Myslíte si, že jsou k těmto aktivitám motivováni?

D.: Myslím si, že naši zaměstnanci jsou celkově motivováni. Zakládáme si na tom již při výběrových řízeních, kdy se snažíme vybírat účastníky, kteří mají velmi kladný vztah ke značce Red Bull.

T.: Myslíte si, že je možné, aby v průběhu teambuildingu nastala nějaká extrémní situace?

D.: Samozřejmě ano, takové situace jsou většinou nepředvídatelné. Každý také za extrémní situaci považuje něco jiného. Vždy je možné, že dojde k úrazu, což v někom může vyvolat pocit extrémní situace. Část zaměstnanců z oddělení prodeje se již účastnila kurzu přežití, který byl celý postavený na extrémních situacích.

T.: Myslíte si, že tento kurz účastníky stmelil?

D.: Myslím si, že ano.

T.: Dobře. To je z mých otázek vše. Ještě jednou děkuji za Váš čas a poskytnuté informace.

D.: Nemáte zač.