

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

**2019-2021**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Dana Koloničná**

**Teambuilding**

Praha 2021

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

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**MAGISTER PART-TIME STUDIES**

**2019-2021**

**MAGISTER THESIS**

**Dana Koloničná**

**Teambuilding**

Prague 2021

The Magister Thesis Work Supervisor:

prof. PhD. Jan Barták, DrSc.

### **Prohlášení**

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne .....

Dana Koloničná  
*vlastnoruční podpis*

## **Poděkování**

Velice bych chtěla poděkovat vedoucímu mé diplomové práce prof. PhDr. Janu Bartákovi DrSc. za jeho ochotu, rady a pomoc při zpracovávání mé diplomové práce.

Ráda bych poděkovala i všem ostatním, kteří mi poskytli důležité informace, které byly nezbytné pro zpracování výsledků v praktické části.

Závěrem bych ráda poděkovala všem, kteří mě podporovali při studiu na vysoké škole a při psaní závěrečné práce, zejména své rodině a přátelům.

## **Anotace**

Magisterská práce je zaměřena na téma Teambuilding. Její teoretická část je rozdělena do čtyř hlavních kapitol a jejich navazujících podkapitol. Konkrétně se věnuje teambuildingu, jeho pojmu, významu, cílům, možnostem, jeho pozitivům a negativům, navazujícímu a vyplývajícimu z teambuildingu, skupině a týmu, vystupujících z čerpání o konkrétních možnostech, jeho rozdělení, týmových rolích, vztazích, komunikaci a dalším spojením teambuildingových vlivů v psychologickém a sociálním vnímání teambuildingu. Snahou je unifikovat propojení mezi pojmy, vztahy a procesy v celé práci. To vše bylo zpracováno na základě příslušné literatury. Navazující praktická část popisuje tato teoretická vymezení prostřednictvím kvantitativního výzkumu dvaceti otázkami až po jejich vyhodnocení. Výzkum je zaměřen na zjištění, je-li teambuilding motivací, zdali teambuilding zefektivňuje komunikaci, zlepšuje mezilidské vztahy, zdali rozvíjí psychologické a sociální dovednosti. Z výstupů bylo zjištěno, že teambuilding zlepšuje vztahy a vede k efektivitě. Nicméně z šetření vyplývají určité body ke zlepšení. Doporučení byla interpretována následovně. Je třeba se zabývat motivací, komunikací a zlepšováním vztahů i jinými možnými prostředky nežli jen organizací teambuildingu v případě problémů.

## **Klíčová slova**

Teambuilding, tým, skupina, komunikace, vztahy, vnímání, procesy, stres, motivace.

## **Annotation**

This master thesis is focused on Teambuilding. Its theoretical part is divided into four main chapters and subsequent subchapters. In particular, it aims on teambuilding, it's meaning, targets, possibilities, it's pros and cons resulting from teambuilding, group and team, source investigation of particular possibilities, it's division, team roles, relations, communication and further influence from psychological and social perception of teambuilding. The goal is to unify a link among expressions, relations and processes in the whole thesis. All this was elaborated with support of relevant literature. The following practical part presents all this theory through evaluated questionnaire concerning 20 questions. The research reveals how the teambuilding is perceived: is it motivation, does it make communication more effective, makes better relations, develops psychological and social skills? The conclusion is that teambuilding enhances relations and leads to effective communication. However there are also some points to be improved. Here are some recommendations: It is necessary to deal with motivation, communication and to work on this through other methods than teambuilding in case of troubles.

## **Keywords**

Teambuilding, team, group, communication, relationships, perception, processes, stress, motivation.

<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>11</b>
<b>1 TEAMBUILDING .....</b>	<b>11</b>
1.1 Pojem teambuilding .....	11
1.2 Historie teambuildingu .....	12
1.3 Význam teambuildingu.....	12
1.4 Cíle teambuildingu.....	16
1.5 Možnosti teambuildingu .....	16
1.6 Využití SWOT analýzy.....	18
1.7 Pozitiva a negativa teambuildingu.....	19
1.7.1 Pozitiva teambuildingu .....	19
1.7.2 Negativa teambuildingu .....	21
1.8 Kdy uskutečnit teambuilding .....	21
1.9 Shrnutí.....	22
<b>2 TÝM A SKUPINA .....</b>	<b>23</b>
2.1 Tvorba týmu.....	25
2.2 Rozdělení týmů .....	28
2.3 Strategie týmu, složení týmu a týmové role .....	29
2.4 Týmové role podle Belbina.....	30
2.5 Homogenní a heterogenní tým.....	31
2.6 Pracovní vztahy a komunikace v týmu .....	32
2.7 Koheze .....	34
2.8 Shrnutí.....	35
<b>3 PSYCHOLOGICKÉ VNÍMÁNÍ TEAMBUILDINGU .....</b>	<b>36</b>
3.1 Psychické procesy .....	37
3.2 Stres .....	38
3.3 Percepce .....	39
3.4 Motivace .....	39
3.5 Manažerské schopnosti a dovednosti.....	41
3.5.1 Sestavení týmu .....	43
3.5.2 Organizování týmu.....	44
3.5.3 Povzbuzování týmu.....	44

3.5.4	Formování (forming).....	45
3.5.5	Bouření (Storming) .....	46
3.5.6	Normování (Norming) .....	46
3.5.7	Optimální výkon (Performing).....	46
3.6	Shrnutí.....	47
<b>4</b>	<b>SOCIÁLNÍ VNÍMÁNÍ TEAMBUILDINGU .....</b>	<b>48</b>
4.1	Sociální percepce .....	48
4.2	Emoce .....	48
4.3	Mezilidské vztahy .....	49
4.4	Mezikulturní řízení .....	50
4.5	Vnímání teambuildingu .....	51
4.6	Time management.....	52
4.7	Finanční prostředky .....	53
4.8	Shrnutí.....	53
<b>5</b>	<b>SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....</b>	<b>54</b>
	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>56</b>
<b>6</b>	<b>VÝZKUM.....</b>	<b>56</b>
6.1	Metodika výzkumu .....	56
6.2	Výsledky .....	59
6.3	Shrnutí, diskuse a zhodnocení .....	79
6.4	Návrh teambuildingové akce - popisu projektu.....	84
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>90</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>93</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK .....</b>	<b>102</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>104</b>



## ÚVOD

V současné době se snaží každá dobře fungující organizace klást důraz na řízení a motivování zaměstnanců. Lidské zdroje napomáhají při tvorbě pozitivního klimatu na pracovištích, udržování výkonnosti zaměstnanců a snaze o vyvážení atmosféry. Proto hlavním úkolem vedení a řízení firmy se stává rozvoj. Klíčem k firemnímu rozvoji a vzdělávání, je vlastní pochopení a využití primární spolupráce a jejích principů. K tomu je třeba managementu. Management obvykle člení a dělí zaměstnance do projektů, a k firemním projektům patří skupiny nebo tým. Tým se tedy stává základní jednotkou. Pro týmovou motivaci, je třeba mít nastavené vlastní strategie a modely řízení, hlavně motivů. Jedním z těchto motivů je a může být teambuilding. Teambuilding, jak již z názvu můžeme odvodit, se zabývá stavbou nebo budováním týmu. Hlavní podstatou teambuildingu, je navázání osobního vztahu a kvalitní spolupráce. Kvalitní spolupráce je velmi významnou součástí. Pro expanzi společnosti je důležitý kvalitní tým. Pokud tomu tak není, je třeba myslet a zabývat se jeho motivací. Motivační činnost musí být vědomou a cíleně řízenou aktivitou. Management tvoří a koordinuje dynamiku týmu. Pro dynamiku je teambuilding vhodnou rozvojovou a vzdělávací metodou. Která má ohromný potenciál, pro součinnost a efektivnost. Firmy mají firemní kulturu, která má za úkol hledat motivy, jak zefektivnit cesty k vizím, strategiím a cílům. Teambuildingové aktivity je možné využívat nejen pro mentální rozvoj, ale i pro fyzický rozvoj. Příslušná česká a zahraniční literatura předkládá mnoho konkrétních manažerských nástrojů k vedení a tvorbě motivačních prvků a nabízí velkou škálu možností a technik, jak teambuilding aktivně zprostředkovat. Autorka se domnívá, že téma teambuilding poskytuje nesmírnou intelektuální pozoruhodnost. Je zde možnost spojit a propojit různé obory. Od psychologických věd, sociálních věd až po elementární ekonomické organizační posloupnosti.

Hlavním cílem této diplomové práce je teoreticky vymezit a charakterizovat teambuilding. Vymezit, zdali je teambuilding motivačním prvkem, jestli tvoří a zlepšuje mezilidské vztahy, zefektivňuje komunikaci a přináší pozitiva do pracovního prostředí. Jestli se autorce tato ušlechtilá snaha podaří záleží i na mnoha jiných faktorech. Autorka se pokusí pomocí odborné literatury vymezit důležité aspekty teambuildingu a pomocí vlastního výzkumu určit trendy. Autorka již byla součástí organizace teambuildingu, což je zmíněno v kapitole návrh teambuildingu.

Tato magisterská práce je rozdělena do dvou částí. Teoretická část je členěna do čtyř hlavních kapitol, ke kterým navazují podkapitoly. Ve kterých vymezím pojmy teambuilding, tým a skupinu a navazující kapitoly psychologického a sociálního vnímání teambuildingu.

V praktické části se autorka zaměřila na výzkum, popisuje výzkumné metody, které vybrala. Ve výsledcích interpretuje kvantitativně zpracovaná data z dotazníkového šetření a v neposlední řadě na základě vlastních zkušeností autorka popíše realizaci teambuildingové aktivity pro pracovní tým, ve kterém pracuje.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 TEAMBUILDING

V této první kapitole autorka teoreticky vymezí pojem teambuilding. Krátce popíše historii. Charakterizuje vlastní význam teambuildingu, bude se zabývat důvěrou, produktivitou, kolektivem, kreativitou, učením, zdravou konkurencí, akceptací, možnostmi konfliktů, zručností a firemní kulturou. Autorka bude vycházet z literatury k tomu určené, která nás obohatí o nové poznatky. Teoretické poznatky využít bude následně v praktické části, ve které má jednu kapitolu o předložení programu teambuildingové aktivity.

### 1.1 Pojem teambuilding

**Teambuilding** je všeobecný výraz pro různé druhy aktivit, které se využívají ke zlepšení společenských vztahů a vymezují role v rámci týmu při plnění úkolů a dosahování společných cílů. Úkolem teambuildingu je rozvoj synergie, tedy týmového ducha a kompaktnosti celku, pro expanzi společnosti.

The Teambuilding Directory uvádí, že pojem teambuilding je amerikanismus, který byl ve 20. století aktivně převzat do českého jazyka. Tento fenomén s názvem „Teambuilding“ je dnes často využívaný jak v malých regionálních organizacích, tak i ve velkých mezinárodních společnostech. Výraz charakterizuje různé druhy aktivit, které se využívají pro rozvoj, vzdělávání a motivaci nejen zaměstnanců. Teambuilding je jedním ze základních prostředků, který společnosti využívají ke zlepšení společenské a pracovní atmosféry v organizacích. Mnoho teambuildingových aktivit je zaměřeno na odhalení a určení mezilidských problémů v rámci určitého týmu. Samotný význam a překlad z anglických slov napovídá, v čem spočívá jeho význam. Slovo team je česky **tým**, slovo building se do českého jazyka překládá jako stavět či **budovat**. Pokud oba ekvivalenty spojíme zpět dohromady, vychází význam **budovat tým** (online, cit. 2020-08-04).

Teambuilding je jednou z nejrozšířenějších a nejúčinnějších metod týmového rozvoje v rámci organizace, která se používá pro zlepšení výkonnosti organizace. Současné analýzy ukazují, že aktivity určené pro rozvoj, zahrnující teambuilding a teamtraining, zlepšují cílový rozvoj výkonnosti i individuální kontrolní hodnocení týmu.

Teambuilding nastavuje cíle, vymezuje role, označuje problémy a snaží se zlepšovat mezilidské vztahy. Je vědecky dokázáno, že teambuilding má pozitivní dopad na efektivitu týmu již z historie. Kde se objevil poprvé?

## 1.2 Historie teambuildingu

Vznik teambuildingu je přiřazován ke dvacátým a třicátým letům dvacátého století. Známé Hawthorne Studies poskytující podporu studentům uvádí, že jsou spjaty s prvními myšlenkami o týmu. V těchto studiích prováděli velké množství výzkumných aktivit, které měly prokázat, co se stane skupině, pro kterou budou nastaveny rozmanité podmínky. Po různých analýzách vyplynulo, že výsledky ukazovaly na zásadní znaky, jako je skupinová identita, koheze, a hlavně sociální podpora (Lumen Learning, online, cit. 2020-06-03).

I dle Horváthové (2008, s. 108) se v prvopočátku používal teambuilding ke **zlepšování vztahů** a pro sociální interakci. Důraz byl kladen na tvorbu vztahů, tvorbu důvěry, hlavně harmonii, a synergii celého týmu. Postupem času se pozornost zaměřila na realizaci výstupů, reportů a na dosažení požadovaných návrhů a splnění všech cílů.

Horváthová (2008, s. 108) zmiňuje zlepšování vztahů stejně jako Mayo (1946), jeden z původních historických vědců, který poukázal na určité **kritické podmínky**, které byly identifikovány pro rozvoj efektivního pracovního týmu. Jako příklad uvedl myšlenku, že manažer (hlavní pozorovatel) se má osobně zajímat o úspěchy každého jednotlivce. On sám byl pyšný na záznamy ze skupin, které vše popisují. Pomohl skupinám spolupracovat na stanovení vlastních pracovních podmínek. Napomáhal zveřejnit zpětnou vazbu o jejich výkonu. Skupina se pak mohla pyšnit vlastním úspěchem a spokojeností. Skupina pak neměla pocit, že jsou pod tlakem ke změně.

Taktéž Payne (2007, s. 339) uvádí, že jsou týmy bezpochyby velice významné, a to již z minulosti, aby se plnily výzvy, kterým firmy, organizace čelí. Týmy nemají být jen zformovány či postaveny v tabulkách, ale je třeba je **budovat a vybudovat**.

## 1.3 Význam teambuildingu

V této kapitole se autorka bude zabývat významem teambuildingu. Jak bylo již zmíněno je nejrozšířenější aktivitou týmového rozvoje. Teambuilding buduje důvěru. Zvyšuje produktivitu. Sbližuje kolektiv. Podporuje kreativitu a snahu o učení. Vytváří zdravou konkurenci. Učí akceptaci. Řeší konflikty. Učí zručnosti. Buduje firemní kulturu.

Dle Payne (2007, s. 5) je teambuilding velmi důležitý. Pokrývá mnoho oblastí, které napomáhají zlepšení vztahů a synergii. Zahrnují na teoretické úrovni hned dvě oblasti, psychologickou a sociální. Přináší aktivitu, efektivitu, zlepšení mezilidské komunikace, což je velice významné pro budování firemní kultury a týmovosti. Hlavními významy dle Payne

(2007, s. 6-7) je velmi důležité mít na mysli 4 faktory při uskutečňování teambuildingových aktivit. Čtyři faktory, které jsou zásadní. Jedním z hlavních významných faktorů je **výkon**. Druhým jsou vlastní **cíle** dané skupiny. Třetím faktorem je přenechání vedení této aktivity **profesionálům**. Čtvrtým faktorem by měl být závazek k **uskutečnění** této aktivity.

Faktory a aktivity teambuildingu ovlivňují budování důvěry, zvyšování produktivity, sbližování kolektivu, kreativitu a snahu o vzdělávání. Vytváří zdravou konkurenci, učí všechny akceptovat názory druhých, řešit konflikty, které mohou vznikat. (Vantage Circle, online, cit. 2020-06-19)

Armstrong (2007, s. 159) chápe význam, že velké organizace se mají zajímat o to, co učinit pro dosažení dlouhotrvající vysoké aktivity, tedy výkonu zaměstnanců. Chápe to jako zvýšenou snahu firem o motivování a interakci zaměstnanců.

*„Cílem je samozřejmě vytvářet a rozvíjet motivační procesy a pracovní prostředí, které napomáhá tomu, aby jednotliví pracovníci dosahovali výsledků odpovídajících očekávání managementu.“*

Autorka vymezuje aspekty motivačních procesů a pracovního prostředí takto:

#### **a) Je o budování důvěry**

Důvěra hraje zásadní roli při budování efektivnosti týmů. Aby týmy spolupracovaly, musí vědět, že si mohou navzájem důvěřovat. Že se mohou v případě potřeby navzájem o sebe opřít. Když se buduje důvěra mezi týmy, je třeba si navzájem dávat prostor a samostatnost pro plnění úkolů a možnost přijímat odpovědnost za svá rozhodnutí. Důvěra způsobuje, že se lidé cítí bezpečně. Když se cítí v bezpečí, otevřou se. Manažeři musí mít povědomí o jejich silných a slabých stránkách. Pokud zaměstnanci důvěřují týmu, jsou více proaktivní se svými nápady, riskují, poslouchají se navzájem a pak dosáhnou konsensu. Výsledkem je větší spolupráce, komunikace a členové týmu se nebojí navzájem vystavovat své zranitelnosti.

#### **b) Je o zvyšování produktivity**

Důvěra zvyšuje produktivitu. Pokud zaměstnanci důvěřují, tak se samozřejmě produktivita ukotvuje a týmy sdílejí pracovní vytížení. To znamená, že pokud má jeden člen relativně méně práce, může pomoci jinému členovi týmu dokončit jeho práci. To umožňuje, aby byl projekt dokončen rychleji, čímž se ještě zvýší produktivita alepší se celkový výsledek. Důležitost budování týmu spočívá v tom, že se v něm zvyšuje produktivita jednotlivce i organizace. Protože jednotlivci pracují v týmech, mohou si osvojit nové dovednosti a zdokonalit své stávající znalosti. To zvyšuje výkon týmu, zefektivňuje se, více práce je dokončeno za kratší dobu. Výsledkem je, že organizace jsou schopny generovat více

příjmů, když dosáhnou svých cílů. Pokud týmová kooperace dobře funguje, přináší lepší výsledky, než kdyby stejný úkol řešili jednotlivci. Pokud mají jedinci v týmu rozdílné vědomosti a zkušenosti a navzájem se inspirují a doplňují, objevuje se efekt pozitivní synergie. Může však nastat i efekt negativní synergie, který nastává, když jedinci v týmu mají rozdílné cíle, nebo jsou méně průbojní, nedokážou se prosadit a vyjádřit své názory. Synergie je taková spolupráce, při které výkon skupiny převyšuje souhrn možností jednotlivých členů (Bělohávek, 2008, s. 13).

#### **c) Je o sblížení kolektivu**

Jak řekla Margaret Carty, která se velmi zajímala o sjednocování kolektivu:

*„Nejhezčí věcí na týmové práci je to, že vždycky máte jiné na své straně.“* (Vantage Circle, online, cit. 2020-06-19)

Kolektiv je možné dělit na různé druhy. Školní, sportovní, vojenský, umělecký, ale zde se autorka zabývá pracovním kolektivem. Je možné jej dělit na kolektiv formální a neformální. Jednou z nejdůležitějších výhod budování týmu je to, že zlepšuje mezilidské vztahy mezi zaměstnanci. Když lidé pracují společně, sdílejí zkušenosti, selhání, ale i vítězství. Přibližují se, přimějí se lépe ke vzájemné důvěře. Když člen týmu A pomůže členovi týmu B, člen týmu B určitě v určitém okamžiku vrátí laskavost. Teambuilding má velký potenciál pro sblížení. Vytváří možnosti pro kreativitu, ale i učení se vzájemně od druhých.

#### **d) Je o podpoře kreativity a snahy o učení**

Úspěšné budování týmu motivuje zaměstnance, aby se učili jeden od druhého a stavěli a zvyšovali své talenty. Ve srovnání s prací na samostatném projektu poskytuje týmová práce prostor pro nové nápady a nové perspektivy. Spojuje individuální zážitky kombinované s novými, inovativními nápady, díky kterým je práce zábavnější a efektivnější. Výsledkem je, že každý je schopen přinést takzvaně na stůl něco nového a učit se jeden od druhého.

#### **e) Je o budování zdravé konkurence**

Je dokázáno, že když uděláte úkol soutěží, lidé dosáhnou více. Na pracovišti může být provádění činností v oblasti budování týmů skvělým způsobem, jak ukázat konkurenční stránku vašich zaměstnanců. Pokud manažer zacílí svůj záměr na projekt formou cvičení, která jsou zaměřená na budování týmů, jako zábavnou hru, na níž se zaměstnanci podílejí, splní své úkoly, zatímco konkurují jiným úkonům. Pracovníci mohou na nevědomé úrovni získávat vlastní znalosti o konkurenceschopnosti. Hlavním cílem provádění těchto her je podnítit týmového ducha mezi zaměstnanci, umožnit jim pracovat s ostatními týmy a získat dovednosti, jako je řešení problémů, komunikace a spolupráce.

#### **f) Je o učení akceptace**

Komunikace, spolupráce a akceptace. Akceptovat jeden druhého je dlouhodobý proces, na kterém je třeba velmi intenzivně pracovat, ne vždy je to na pracovištích tak snadné. Rozdílnost jednotlivců může být až alarmující. Je zde tedy zapotřebí znalostí a nastavování firemních hodnot. Je možné koncept akceptace chápat v psychologickém procesu jako významnou výstupní proměnu. A to v přijetí či nepřijetí daných pracovních záležitostí.

#### **g) Je o pomoci v řešení konfliktů**

Když lidé pracují společně a akceptují se, mohou i tak být určité neshody. Je na členech týmu, aby konflikty zdárně vyřešili a nenechali je proměnit v neřešitelné spory. Konflikty však nejsou vždy špatné. Konflikty se někdy mohou proměnit v konstruktivní a užitečnou práci. Obzvlášť může dojít k neshodám, pokud jsou a budou sdruženi lidé s **různými zkušenostmi** než lidé s **podobnými zkušenostmi**. Klíčem k řešení těchto konfliktů je to, že lidé by si měli otevřeně naslouchat a přejímat názory a perspektivy druhých. Poté mohou členové týmu seskupit své různé názory, dovednosti a zkušenosti dohromady. Tak mohou dosáhnout mnohem více než skupina vytvořená na podobných zkušenostech. Přejímají tak odpovědnost.

#### **h) Je o učení odpovědnosti**

Budování týmu je důležité. Umožňuje zaměstnancům učit se od ostatních a rozvíjet nové dovednosti a zlepšovat své kompetence. Práce v týmu pomáhá zaměstnancům převzít vedoucí role a vidět, jak členové jejich týmu plní své povinnosti. Aby týmy mohly plnit svůj cíl a dosahovat svého cíle, musí se před přijetím nějakého rozhodnutí dohodnout čili přijmout za svá rozhodnutí odpovědnost. To vyžaduje, aby zaměstnanci vedli diskuse, komunikovali a aktivně si navzájem naslouchali. Týmová práce umožňuje řešení problémů, plnění strategií a vizí včetně firemní kultury.

#### **i) Je o budování firemní kultury**

Firemní kultura je daná v každé firmě, byť vědomě nebo nevědomě. Když týmy spolupracují, podporuje se kreativita a inovace na pracovišti. Zaměstnanci více komunikují a spolupracují. Tím selepší jejich výkon a účinnost, vyřeší se konflikty a nedorozumění a lidé se více přijmou. Pokud není synergie, je zde manažer, který tým vede a měl by se zajímat o budování synergie. V kladné synergii více lidí začíná být uznáváno, což je motivuje k dalšímu dosažení lepších výsledků. Tím selepší celkový výsledek společnosti a současně se podpoří pozitivní a motivující kultura na pracovišti. (Vantage Circle, online, cit. 2020-06-19)

## 1.4 Cíle teambuildingu

Aby mohly být cíle, musí se rodit změny a dle Bartáka (2007, s. 18) pro změny je zapotřebí kreativní účast. Význam teambuildingu se váže na změny, a pokud firmy chtějí se s nimi vyrovnat, musí se snažit být flexibilní a otevřené. To vše se dá zahrnout do cílů ve formě teambuildingu.

Clegg a Birch (2002, s. 210) se zabývají také tím, kdy je na teambuilding ten správný čas. Dle nich je to ve chvíli vzniku nové skupiny nebo nového týmu, kdy se vzájemně kolegové neznají. Cílem teambuildingu je tyto faktory překonat a pokusit se je odstranit. Další možný moment, kdy je teambuilding zapotřebí, je v případě stagnace, případně dlouhodobých konfliktů a problémů na pracovišti.

Dle Zahrádkové (2005, s. 52) je dalším cílem teambuildingu dosažení synergie v týmu. Synergie je stav, kdy hodnoty skupiny převyšují součty hodnot. Dalšími cíli je zvýšení efektivnosti, komunikace, vztahů na pracovišti.

Svatoš a Lebeda (2005, s. 68) se domnívají, že cíl teambuildingu si má každá firma či oddělení určit sama či samo a teambuildingovou akci tomu přizpůsobit. Příklady mnohých cílů mohou být například: vnímání společnosti, zvýšení samotné motivace, příprava zaměstnanců na případné změny, zlepšení manažerských kompetencí, a hlavně umožnění zaměstnancům se lépe poznat neformální cestou.

Dlouhodobý cíl teambuildingu je vždy v závislosti na menších cílech skupin. Skupiny si samy určují strategické plány a úkoly. Jako příklad může být uveden top management, projektové týmy, nebo jiné oddělení ve společnosti. Zaměstnanci mohou mít i vlastní, individuální cíle a úkoly, které mohou vytvářet napětí a konkurenci.

Humphrey (2006, s. 470) ve své knize uvádí že, týmy potřebují mít jasný cíl, anebo jasné cíle, o kterém, kterých jsou přesvědčeni, že jich mohou dosáhnout. Týmy nemohou vynikat a dosahovat úspěchu, pokud mají cíle špatně nastavené.

Cílem teambuildingu je tedy dosažení požadované změny identifikovaného problému, z důvodu zkvalitnění týmové spolupráce v příslušných oblastech.

## 1.5 Možnosti teambuildingu

Pokrok lidstva vždy závisel na rozšíření vzájemné podpory k sobě navzájem a na spolupráci jako týmu. To nás vedlo k občasnému dosažení mnoha skvělých výkonů, a to samé pokračuje i dnes. Rychlá globalizace podniků nyní zvýšila poptávku po vysoce



výkonných pracovních, aby zůstali na konkurenční úrovni. V důsledku této týmové práce se nyní stala jednou z nejvíce sledovaných organizačních kultur. Toto je jedna z nejdůležitějších částí, které formují celý proces implementace úspěšné týmové práce v organizaci. A zde by vedoucí lidských zdrojů včetně managementu měli podniknout veškerá možná opatření, aby propojili chybějící tečky mezi zaměstnanci pomocí iniciativ rozvoje týmu.

Jak zmiňuje Peer, je třeba si stanovit jasné cíle a rezonovat s vizemi svých organizací. Jako zásadní chápe kladení důrazu na zavedení silné interní komunikace. (Peer Recognition. Written by Lauren Clarke, online, cit. 2020-07-19)

Nabídka teambuildingových aktivit v literatuře nebo na internetu je v dnešní době ohromná. Záleží na každé firmě zvlášť, jestli a jak bude přistupovat k vlastní organizaci daného teambuildingu. Programy mohou být rozdělovány následovně:

- **Fun / Event:** zážitek formou zábavných činností.
- **Teamspirit:** neobvyklou formou pro oživení vztahů, vylepšení komunikačních toků a spolupráce.
- **Teambuilding:** zkoumá problém do hloubky oproti teamspirit aktivitě. Systematicky rozvíjí a hlavně bude tým. (Chování: Teambuilding, online, cit. 2021-01-01).

Podle Svatoše a Lebedy (2005) jsou teambuildingové aktivity rozdělené následovně:

- a) **Aktivita - Icebrakery:** obvykle jsou zařazeny na začátek programu, jejich úkolem je takzvané prolomení ledů. Je to překonání počátečních komunikačních bariér mezi zaměstnanci. Časový harmonogram těchto aktivit je obvykle mezi 5-20 minutami.
- b) **Aktivita - Problém solving:** je náročnější aktivitou. Jedná se o určitý problém, který je třeba společně vyřešit. Řešení někdy ale bývá několik. Je zde možnost kreativity a hledání společného řešení. Zde by měl následně proběhnout rozbor a reflexe.
- c) **Aktivita - Terénní strategické hry:** her se účastní více týmů, které mezi sebou soutěží. Po skončení těchto aktivit bývá vyhodnocení.
- d) **Aktivita - Lanové překážky:** bývají nejčastěji zavěšeny mezi stromy, zde u této aktivity je největší úkolem podpora týmu, neboť u některých jednotlivců může vyvstat ohromný strach a musí vyjít ze své komfortní zóny.

- e) **Aktivita - Outdoorové sporty:** jak již bylo zmíněno, jsou dle analýz nejoblíbenější, ovšem i zde je nasnadě podpora týmu z důvodu nekonformity jednotlivců. Analýzy ukazují na oblíbenost outdoorových aktivit, bývají to výlety na různé hrady či zámky.
- f) **Aktivita - Konstrukční skupinové programy:** v těchto aktivitách se zaměstnanci učí zásadnímu konstruktivnímu myšlení. A za pomoci omezených zdrojů se snaží o vypracování zadaného úkolu.
- g) **Aktivita - Komunikační programy:** aktivity v závislosti na komunikaci, které jsou zaměřeny na případových studiích či logických řešeních.
- h) **Aktivita - Programy na podporu důvěry:** aktivity ve skupinách či dvojicích. Jedinec bývá odkázán na pomoc celé skupiny či týmu. Musí se naučit důvěře týmu.
- i) **Aktivita - Kreativní programy:** tvorba společného díla, jako třeba obrazu, nebo divadelní scény. Společné dílo, sloužící jako odkaz či památka.
- j) **Aktivita - Společenské programy:** obvykle využívané při konci programu. S předávkou památečných propriet (Svatoš a Lebeda, 2005, s. 89-102).

## 1.6 Využití SWOT analýzy

V předešlé kapitole autorka vymezila možnosti teambuildingových aktivit. Pro firemní strategický výběr teambuildingových aktivit autorka vybrala SWOT analýzu. Firmy mohou pro identifikaci silných a slabých stránek, včetně rozvojových stránek, využít SWOT analýzu. Analýza nabízí otázky, jak a proč využít teambuilding pro rozvoj zaměstnanců.

Obrázek 1 SWOT analýza



Zdroj: Wikipedie, online, cit. 2020-12-18

SWOT je zkratka z anglického originálu **S** = Strengths (Silné stránky), **W** = Weaknesses (Slabé stránky), **O** = Opportunities (Příležitosti), **T** = Threats (Hrozby). SWOT je tedy zkratkou pro vnitřní silné a slabé stránky organizace a příležitosti a hrozby z vnějšího prostředí organizace. SWOT analýza poskytuje podklady pro vytvoření a nalezení rozvojových směrů nejen pro podnikové strategie a strategické cíle. Poskytuje možnost rozboru a hodnocení současného stavu organizace (jak vnitřního prostředí) a současné situace okolí organizace (tak vnějšího prostředí). (Orientexpress.cz online, 2021-01-01)

Firmy mohou dělat chyby a pomíchat faktory SWOT analýzy. Jak u interního prostředí, tak i u externího prostředí. Je tedy velice žádané tuto metodu efektivně využít pro relevantní využití a efektivního nalezení všech možností v pracovním prostředí, jak motivovat. Po identifikaci silných a slabých stránek u jednotlivců, ale i v odděleních, vyplývají i další otázky. Spočívají v pozitivích a negativích konat či nekonat teambuildingové aktivity.

## **1.7 Pozitiva a negativa teambuildingu**

Jako u všeho je rub i líc, tak i zde je třeba věnovat pozornost percepci oběma stranám a najít relevantní kohezi. V kapitole 1.5 máme jako hlavní bod možnosti teambuildingu. Tam se autorka zabývala různými možnostmi teambuildingových aktivit. Pro dané téma autorka vybrala SWOT analýzu, kterou je možno určit silné a slabé stránky jak zaměstnanců, tak i jednotlivých oddělení či celé firmy. Ovšem pro relevantnost je dobré učinit komparaci a analyzovat pozitiva a negativa taktéž pro teambuildingové aktivity.

### **1.7.1 Pozitiva teambuildingu**

Výkladový slovník Lingea, s.r.o., který se věnuje tvorbě jazykových titulů, uvádí, že pozitiva jsou klady, plusy a přednosti. (Nechybujte.cz, online, cit. 2020-12-02)

Pozitivem teambuildingu je budování důvěry, což se vztahuje k tvorbě vztahů a jejich vazeb. Pokud se členové zaměří na společné hodnoty, pak je mohou společně sdílet. Společná práce se stává zajímavější, členové tak mohou cítit radost a entuziasmus. Důvěra podporuje inovaci, spolupráci, kreativitu, sdílení, kvalitu vztahů a otevřenost.

V současné době je synergie fenomén týmové spolupráce. Pozitivní synergický efekt týmů je, že dvě a více součásti systému konstruktivně kooperují, mají stejný záměr a

vzájemně si nepřekážejí. V této souvislosti můžeme předpokládat jejich větší tvořivost, než kdyby jednotlivci pracovali samostatně.

V souvislosti s budováním vzájemné závislosti (tj. jeden za všechny a všichni za jednoho) je důležité snažit se přesvědčit jednotlivce, že každý svým dílem přispívá k dosažení společných cílů. Je důležité, aby členové týmu nabili dojmu, že jejich spolupracovníci vždy pomohou a nenechají je v nesnázích.

Tedy **kladem** úspěšné akce na podporu týmu je často zvýšení komunikačních schopností v týmu. K tomuto úspěchu obvykle vedou činnosti, které povzbuzují týmy, aby spolupracovaly a hovořily o řešení problému. Týmy, které dobře komunikují, mívají často pozitivnější pracoviště a pomáhají zvýšit produktivitu ostatních.

Dalším pozitivním **plusem** je, že tým se může osvěžit a tím má možnost zvýšit svoji morálku. Týmy, které se účastní akcí na budování týmu mimo své pracoviště, se mohou zlepšit nejen v komunikaci, ale i v percepci vůči všem a lépe se začlenit. Autorka bude psát v kapitole 4.1 o psychických procesech a jejich návaznostech. To dává čas přemýšlet o tom, proč je to ve společnosti baví a proč by v tom měli pokračovat a proč nemají potřebu přemýšlet o relokaci.

Nejběžnějším cílem nebo pozitivní **předností** týmů je zvýšení produktivity po společných aktivitách. Čím více se tým bude bavit během aktivit spojených s budováním týmů, tím silnější budou jejich vztahové vazby. Tyto svazky jim pomohou zvyknout si navzájem a poznat navzájem silné a slabé stránky. Poté mohou využít svých silných stránek a slabých stránek pro další spolupráci. (Team Building Sydney, online, cit. 2020-07-19)

Výzkumy prokazují, že mnoho firem a společností po celém světě používá nejrůznější techniky a strategie, které mají pomoci zaměstnancům i manažerům s řešením společných problémů, s posilováním osobní i týmové kreativity a tím dosažení společného cíle. Nedávno provedený výzkum prokázal, že teambuilding má významný pozitivní dopad nejen na týmy, kterým dělá problém společná spolupráce, ale zlepšuje i celkové firemní prostředí. Některé studie poukázaly na fakt, že společnosti, které pravidelně investují do teambuildingů, mají až 2,5 x větší příjmy než společnosti, které tak nečiní (Brady, 2020, online, cit. 2021-01-02).

A co víc, zaměstnanci s vysokou úrovní zapojení do teambuildingových aktivit mají o 87 % nižší pravděpodobnost, že opustí firmu než zaměstnanci s nízkou úrovní zapojení. (Šafránková, 2011, online, cit. 2021-01-02)

### 1.7.2 Negativa teambuildingu

Výkladový slovník Lingea, s.r.o., který se věnuje tvorbě jazykových titulů, uvádí, že negativa jsou záporny, minusy a nedostatky (Nechybujte.cz, online, cit. 2020-12-02).

Tak jako u pozitiv teambuildingu se vyskytuje pozitivní synergie, tak i u negativ můžeme nacházet negativní synergii. Což znamená, že dva a více podsoustav není schopno kooperovat navzájem si škodí a překáží, či konkurují.

Značnou nevýhodou při uskutečnění teambuildingu se mohou jevit rozdíly mezi fyzickými a psychickými možnostmi účastníků. V souvislosti s těmito rozdíly v těchto heterogenních týmech dochází k velkým rozepřím a nedorozuměním. Protože mentálně i fyzicky slabší jedinci neprokazují takové schopnosti, aby mohli pomáhat v řešení jednotlivých úkolů a být kompatibilní součástí týmů.

Negativní účinky tedy **záporny** se mohou lišit, nejběžnější je však hromadění nedorozumění. Tím se rozumí, že pokud si zaměstnanec v týmu myslí, že všechny odměny ve vaší společnosti jsou dávány jen jednotlivci, který má ve společnosti jakési spojení či propojení, pak tedy nemá smysl teambuilding organizovat. Hlavně poté, co pracuje jednotlivě a nemůže získat odměnu za odvedenou práci. To pak povede ke snížení produktivity, a nakonec to může ovlivnit celý tým.

Následným negativním **minusem** je situace, kdy člověk vidí, že cíle, kterého se snažíte dosáhnout při budování týmu, není bohužel dosaženo. To může vést k tomu, že osoba opustí společnost místo toho, aby se snažila pokračovat v práci v týmu. Zaměstnanec si může myslet, že je lepší odejít než zkusit pracovat v nespolupracujícím týmu.

Tyto **nedostatky** lze odstranit, pokud se k nim přistupuje správně. Vedoucí týmu, který si uvědomí tyto slabé stránky a jejich následky, bude schopen vymyslet způsoby, jak pomoci týmu se změnit. Manažer s kladnými kompetencemi by měl být vždy schopen přeměnit negativní účinky na pozitivní. (Team building Sydney, Proudly powered by WordPress, online, cit. 2020-07-19)

## 1.8 Kdy uskutečnit teambuilding

Hlavním cílem budování týmu je zvýšení produktivity a motivace. Výhody programů pro budování týmů jsou tak významné, že mnoho společností začleňuje strategie teambuildingu do svého standardního vzdělávacího programu. Ten zlepšuje morálku a vůdčí schopnosti nejen manažerů, ale i jednotlivců, potažmo celého oddělení. Nalezne bariéry,

které brání tvořivosti. Jasně definuje cíle a podcíle. Zlepšuje procesy a postupy. Zvyšuje produktivitu organizace. Identifikuje silné a slabé stránky týmu. Zlepšuje schopnost řešit problémy. Hlavní výhodou týmu oproti jednotlivci je rozmanitost zdrojů, znalostí a nápadů. Rozmanitost však také způsobuje konflikty. Vzhledem k tomu, že stále více organizací restrukturalizuje pracovní týmy, bude i nadále stoupat potřeba školení v řešení konfliktů.

Varney (1989, s. 7) uvádí, že konflikt zůstal problémem číslo jedna pro většinu týmů působících ve velké společnosti, a to i po opakovaných školeních o tom, jak konflikt vyřešit a jak minimalizovat negativní dopad na členy týmu. Jedním z důvodů může být to, že manažeři a další vedoucí v organizacích nevěnují otázce řešení konfliktů dostatečnou pozornost. Výzkum Varneyho (1989, s. 20) ukázal, že ačkoli většina manažerů si je vědoma neshod a absolvovala školení v oblasti řešení konfliktů, zřídka mají řešení konfliktů vysokou prioritu, a to až v 70 %. S ohledem na to je důležité, aby členové týmu měli dovednosti a snahu k řešení konfliktů mezi sebou nastavené tak, aby byla zajištěna efektivnost.

Kdy tedy teambuilding uskutečnit. **Vždy**, pokud je tým v jakémkoliv negativním rozpoložení, pokud funkce týmu není sestavena tak, aby měl typologicky rozložené kompetence. Pokud není synergie taková, aby tým šel společně za jasným cílem a sdílel stejné strategie a vize firmy. Pokud jsou v pracovním prostředí konflikty, jak již bylo zmíněno. Z výzkumů vyplývá, že jsou zásadní rozdíly mezi týmem, skupinou a jejich psychologickými aspekty, proto se autorka bude v kapitole 3 tímto obsahem zabývat.

## 1.9 Shrnutí

Všechny tyto předešlé podkapitoly jednotlivě popisují význam každé jednotlivě dílčí sekce. Je velice důležité při organizování neopomínat žádnou z nich, jelikož význam této metody k týmovému rozvoji je pro organizace zásadní a velice relevantní. Vyplývá zde, že každá část je přínosná a tvoří celek, který je cílem a vede k prosperitě každé firmy. Zaměstnanci se vzájemně učí synergii, budují si vzájemně společně důvěru, zvyšují si produktivitu, hlavním aktem je sbližování kolektivu, akceptace sebe sama i druhých, a v neposlední řadě budování firemní kultury. V kapitole možnosti teambuildingu a jejího shrnutí nejen literatury ale i poznatků, vychází metoda teambuildingu velice kladně. Kapitoly popisují možnosti, které autorka vymezila na základě získaných informací z literatury. Pro analyzování možností autorka popsala SWOT analýzu, která nabízí možnosti

vyhledávání silných a slabých stránek jak jednotlivců, tak i silných a slabých stránek firem. Teambuildingové aktivity jsou velmi aktivním motivem v dnešním světě. Autorka vymezila jak pozitiva, tak i negativa, včetně shrnutí, kdy teambuilding uskutečnit. Plamínek (2009, s. 7) s nadsázkou uvádí, že vlastnosti velikánů jako je Komenský pro svou hravost, Švejk pro svou obyčejnost nebo Cimrman pro svou všestrannost mohou být při teambuildingu velmi kladně využity. Tyto vlastnosti mohou a jsou velmi podpůrné a napomáhající ke zlepšování výsledků skupin a týmů v jejich rozvoji.

## 2 TÝM A SKUPINA

V předešlých kapitolách o teambuildingu vyplývá, že hraje významnou roli TÝM nebo SKUPINA. Plyne z nich **důraz** na tým či skupinu a jejich **rozvoj**. Rozvoj a motiv pro strategické souznění při dodržování vizí a cílů jednotlivých firem. Rozdíl autorka uvede a vymezí. Je velmi zásadní se zabývat otázkou, co je tým a co je skupina, kde je rozdíl a kam nás tato sumarizace a rozdílnost může zavést, pokud se nebudeme dostatečně věnovat vlastnostem tvorby čili budování týmu, strategii týmu, analýze homogenity a heterogenity týmu, kohezi týmu a jako nejdůležitějšímu bodu, týmovým rolím. Tým či skupina zaměstnanců rozdílného věku hraje velkou roli v pracovním procesu. Obvykle je základním kamenem všech společností. Autorka si je vědoma, jak nesmírně důležitý tým je. Jeho sestavení, kooperace, sounáležitost, typologie jednotlivců, efektivnost týmu, cílová zaměřenost a ochota spolupracovat.

Obecně jsou skupina a tým vnímány jako synonyma. Je třeba tyto dva tvary rozlišovat. Jejich charakteristické znaky se liší. Na rozdíly mezi skupinou a týmem poukazují autoři ve svých knihách a článcích.

Podle Aero Life Academy je **skupina** tvořena třemi až pěti lidmi, kteří jsou z jednoho oddělení, ale vykonávají práci nezávisle na sobě. Skupiny mají tendenci k dlouhodobé spolupráci, stejným povinnostem a stejným cílům. (online, cit. 2020-11-20)

Oproti tomu definice týmu dle Šmída (2007, s. 7) zní: „*Tým je skupina lidí, kteří společně usilují o dosažení společného cíle.*“ Je tím míněno, že tým může mít určitý počet spolupracovníků, kteří se snaží dosažením společného cíle s využitím komunikačního a interaktivního procesu dojít ke stejnému cíli.

Hayesová (2005, s. 44) uvádí, že **týmem** je „(...) skupina lidí zaměřených na úkol a pracujících koordinovaně, přičemž každý přispívá svou vlastní energií, tím, pro co má vlohy a co umí.“

Dokonce Management mania uvádí, že tým označuje skupinu lidí, která má za cíl dosáhnout společného cíle. Členové respektují vzájemnou závislost a hlavně koordinaci. (online, cit. 2020-11-11)

Z těchto citací vyplývá, že základní charakteristikou týmu je taková úroveň spolupráce, kdy jednotlivci jsou schopni dosahovat lepších výsledků než jedinci, kteří by na úkolu pracovali samostatně. Tým se snaží dosáhnout společného cíle, co nejefektivnějším způsobem. Dodržují přesně stanovená pravidla, a každý v týmu plní svou danou roli.

Důležitým prostředkem je rozvoj a zájmy členů skupiny, jejich harmonizace. Tým a skupina mají něco málo a přitom mnoho společného. Ovšem v rovině psychologických věd. Těmi se budeme zabývat, viz kapitola 4, a to vnímáním, imaginací, myšlením, pamětí a pozorností.

Ačkoliv v předešlém odstavci se píše, že tým a skupina mají něco společného. Krueger (2004, s. 13) uvádí, že je rozdíl mezi týmem a skupinou. Pokud je špatně vytvořený proces, tak může mít nevalné výsledky ve skupině, ze které ještě nestačil vzniknout tým. Důvody a příčiny mohou být různé. Příkladem mohou být takové, že členové skupin zastupují pouze zájmy svých oddělení, nikoliv ovšem zájmy projektu. Dalším činem mohou být nejasné sounáležitosti v záležitostech. Ve skupině jsou pak upřednostňované jiné aktivity. Smluvené dohody a časy nejsou dodržovány všemi stejně. Mezi jednotlivými členy skupin mohou být i konkurenční boje. To vše je z důvodu rozdílnosti skupin.



Tabulka 1 Rozdíly mezi skupinou a týmem

**Rozdíly mezi skupinou a týmem**

Charakteristické znaky	Skupina	Vysoce výkonný tým
Jak je tomu se zájmy členů?	Většina sleduje vlastní zájmy.	Všichni táhnou za jeden provaz.
Jak je tomu s cíli?	Jsou sledovány různé cíle.	Všichni sledují tentýž cíl.
Co má prioritu?	Příslušnost ke skupině je podřazena osobním zájmům.	Příslušnost k týmu má nejvyšší prioritu.
Jak to vypadá s organizací?	Organizace je uvolněná a nezávazná.	Organizace je jasná, pevná a závazná.

Zdroj: Vedení týmu, Krueger (2004).

Zde tedy vychází, že od průměrné skupiny k vysoce výkonnému týmu je třeba spolupracovat s jasnou orientací na cíl, s důvěrou a velkou loajalitou i u nových zaměstnanců.

## 2.1 Tvorba týmu

Sestavení týmu je nesmírně obtížný úkol jak pro zdatné manažery, tak i pro personalisty. Budování týmu a rozvoj týmu jdou ruku v ruce přes oddělení až po celou firmu. Autorka se domnívá, že tvorba týmu je dlouhodobým úkolem, jelikož poznání jednotlivců není možné učinit v krátkém čase. Je třeba určité komparace a možnosti nechat jednotlivce se projevit, ať na poli pracovním nebo osobním. Existuje vícero pohledů na proces přípravy a stavby týmu, ze kterých lze v teoretické části vycházet. Pro tvorbu týmu je důležité prostředí, zázemí a vlastní identita firemní kultury, která je živoucí jednotkou. Využití jednotlivých metod závisí na firemní kultuře, jak již bylo zmíněno. Pro budování týmů a jejich vlastní rozvoj je třeba vycházet z určitých daností, a to s utvářením skupin, rozdělení rolí a úkolů.

Krueger (2004) to rozděluje:

Tabulka 2 Vedení týmu

Pole jednání	Opatření pro příslušnou fázi formování týmu
Organizace	Výběr vedoucího týmu, stanovení velikosti skupiny
Kvalifikace	Sestavení týmu podle odborných a osobních vlastností a schopností vybíraných osob
Kooperace	Sstavování týmu s ohledem na předpokládané kooperativní schopnosti jeho budoucích členů

Zdroj: Vedení týmu, Krueger (2004).

Je více pohledů na proces, ze kterých lze vycházet. Účinnost jednotlivých metod je závislá na kontextu a povaze lidí, kteří se mají stát členy s různými typy činností či kompetencemi.

Hřebíček (2006, s.154) uvádí tyto metody přístupu, které se využívají:

- Přístup **interpersonální**, který má kořeny v humanistické psychologii. Jeho podstata je ve vztahové deklaraci v kontextu skrytých agend, které tvoří atmosféru na pracovišti. Tedy spolupráci a vzájemného porozumění. Členové se vidí jako „MY“.
- Přístup **k definování jasných rolí** – zde je možno poukázat na to, že člen týmu preferuje pouze své názory, ale již nevnímá názory druhých, i když mohou být lepší. Je třeba vyjasnění rolí očekávaných jednotlivci, skupinových očekávání, a hlavně podíl odpovědnosti celého celku. Tedy že členové znají a přijímají svoji roli, své místo a odpovědnost.
- **Hodnotový přístup** – přístup, hodící se pro dlouhotrvající týmovou spolupráci. Příprava začíná diskusí a formováním vizí. Například jasností, motivujícími hodnotami, dosažitelností, otevřenou a sdílenou budoucností. Proto musí být cíle a vize definovány, sdělovány a přejímány. Efektivita pak následuje tak, že každý člen přispívá svojí činností ke společným cílům a hodnotám.
- **Přístup zaměřený na úkol** – využívaný více v komerční sféře. Využívá se tam, kde je jen jeden úkol a je třeba výkonný tým. A také kde mají členové stejné hodnoty. Zde je důležitá zpětná vazba a hodnocení.

- **Přístup přijetí sociální identity** – první čtyři zmíněné přístupy vychází ze sociální identifikace. Tento poslední pátý přístup plyne z předchozích na základě snahy o převzetí toho nejlepšího z předešlých zmíněných. Cílem je tvorba silného vědomí jednoty, sounáležitosti, motivace, a hlavně tvorby atmosféry vzájemné důvěry, porozumění. Jejím cílem je posílit vědomí kolektivu natolik, aby členové týmu byli hrdí, že jsou součástí tohoto celku, a tedy i organizace.

Lantz naproti tomu uvádí tři **překážky v budování týmu**, kterým bychom se měli vyhnout.

- **Nejasné zacílení** - Tým neví, jak má fungovat. Trpí ztrátou výsledných společných cílů. Jejich zaměření se směřují spíše na ostatní členy týmu, hodnotí, co a jak dělají, co by se mohlo stát, a dávají takzvaně rány pod pás, kárají ostatní. Pokud nemají jasné zaměření, obvykle spontánně reagují na dané události, což nevede k cíli ani kupředu.
- **Zabřednutí do monotónnosti** - Jedná se o praktiky zavedené již z minulosti, které je těžké opustit. Členové bohužel již z pohodlně, anebo přestali hledat nové přístupy, nebo pod tlakem a strachem z vedení, již nemají snahu o hledání přístupů.  
Nebo nové aktivity nejsou vedením přijímány.
- **Nedostatek leadershipu (vedení)** - Úspěšnost týmu se neobejde bez vedení. Bez řádného vedení a kompetentnosti. Pokud členové mají pocit volnosti, jsou nuceni se uchýlovat k vlastním metodám, které „ne“ vždy jsou bez rizika. Bohužel jsou takoví manažeři, kteří staví své politické a kariérní aktivity nad aktivní vedení týmu. (Business Know-How@, online, cit. 2020-11-21)

Po identifikaci překážek vyplynulo, že pro budování týmu je potřebný i výběr vedoucího týmu, který hraje hlavní prim. Jeho profil jako vedoucího týmu a jeho kompetencí a funkcí je například v:

- Plánování – stanovení cílů.
- Organizaci – stanovení jednotlivých kroků.
- Personalistice – stanovení cílů, budování týmů za pomoci HR.
- Vedení lidí – schopnosti komunikace.
- Kontrolování – schopnosti sledování výsledků (Krueger, 2004, st. 9/20).

V závislosti na tvorbě týmu není vývoj jen u předmětů, ale i u zaměstnanců. Vše se vyvíjí a prochází vývojovými fázemi v souvislosti s časem, zkušenostmi, znalostmi, vědomostmi, a hlavně příjmem nových informací.

Podle Bedrnové a Nového (1998, s.106) je třeba upozornit na „*stabilizaci týmu, efektivní týmovou práci i seberealizaci jeho jednotlivých členů, je nezbytné vytvoření funkční sítě neformálních sociálních a pracovních vztahů, včetně přijetí značně diferencovaných sociálních rolí.*“

Kolajová (2006, s. 5) uvádí, že je třeba se zabývat při tvorbě týmu hlavně rolemi. Výběrem vedoucího týmu, výběrem členů v týmu. Jejich profesní zdatností, osobními vlastnostmi, pojmenováním týmové role, aby byla zachována efektivita, synergie, spolupráce, důvěra, soudružnost. Čili firemní hodnoty, které daná firma sdílí.

Pro sestavení kvalitního týmu a synergie jsou důležité kompetence jednotlivých rolí. Proto také jsou rozhodujícím faktorem úspěchu a neúspěchu znalosti a schopnosti. Jak u stávajících členů, tak i u nově přijatých členů. Ty je třeba využívat. Práce celé skupiny má obvykle vyšší efektivnost než výkony samotných jednotlivců. Společné hledání řešení přináší kreativitu a snahu o vynalézání funkčních cest, jak vyřešit problém. V týmu jsou obvykle identifikovány kompromisy, které vycházejí z otázek znalostních a z nabitých schopností. Ty vedou k týmové strategii a společným cílům.

## **2.2 Rozdělení týmů**

Rozdělení týmů v každé společnosti závisí na zaměření firmy a jejích definovaných cílech. Je možno rozlišovat týmy dle kategorií. Týmy mohou být jak krátkodobé, tak i dlouhodobé. Existují týmy závislé na výstupu konečného řešení, týmy takzvané poradenské či koordinační. Každý z nich potřebuje jiné podmínky, záležitosti, v jaké firmě se nachází, jaké podmínky budou vyžadovány pro efektivitu daných prací. Velice záleží na konkrétních nárocích a na firemním vedení. Některý týmy mohou pracovat v těsném kontaktu s jinými týmy či okolím. Tedy s jinými odděleními, s jinými útvary nebo managementem. V korporátních firmách mohou být týmy i celosvětově obsazované. Týmy se vytváří a budují k řešení různých aktivit, problémů a situací. Nejčastější využívání týmů souvisí s inovačními projekty. Týmy zde umožňují vyšší koncentraci znalostí a dovedností k jednomu problému. Různé typy týmů požadují nebo mohou vyžadovat jinou skladbu týmů, jiné vedení a jinou podporu (Katolický, 2005).

Dle Hayesové (2005, s.189) je možné týmy dělit na čtyři kategorie:

- **Produkční týmy** - (týmy poskytující služby - např. programátoři, letušky).  
Tyto týmy bývají zapojeny do výroby, služeb či produkce. Jsou složeny z pracovníků, kteří dlouhodobě spolupracují, tudíž navazují na svoji znalost a perspektivu.
- **Realizační týmy** - (např. chirurgové, bojové jednotky).  
Tyto týmy jsou budovány za účelem odborného cíle a členové jsou vybíráni z řad specialistů na daný problém. Týmy jsou orientovány na splnění zadaného úkolu. Zde je role manažera, aby tým vedl jasně, pevně a efektivně (Helmreich, 2000).
- **Projektové týmy** - (např. projektanti navržení automobilu).  
Tyto týmy jsou tvořeny za účelem výzkumu a vývoje. Zde hraje roli čas, jelikož vývoj je dlouhodobým procesem. Zde jsou obvykle technicky a speciálně zaměřeni pracovníci.
- **Poradní týmy** - (např. personalisté, ekonomové). Obvykle plní role poradců v konkrétních otázkách práce a rozhodování. Zadaná činnost konkrétních členů nezabírá týmu celou pracovní dobu. Mohou tak zastávat další role.

### 2.3 Strategie týmu, složení týmu a týmové role

Úspěch firem začíná výběrem schopných a správných lidí. Pokud se firma nezabývá složením a staví se k tématu pasivně, tak si strategii a výsledek staví do přechodné pozice.

Dřimalová a Kaziková kladou velký důraz na strategii. Jako hlavní vnímají strategický plán. Čeho chce být dosaženo a jak toho má být dosaženo. (mKrumlov@, online, cit. 2020-11-21)

Složení týmu a týmové role jsou hlavní aspekty při přípravě strategie postupu pro budování nového týmu. Složení týmu dle Kruegera (2007, s. 34) je velmi zásadním předpokladem pro efektivitu týmu. Je třeba brát v úvahu tři faktory. Odbornost, kvalifikaci a předpoklady pro týmovost. Rozdíly percepce mezi jednotlivci bývají obrovské. Proto je třeba dbát na to, aby všichni v týmu měli srovnatelnou odbornou úroveň.

*„Nejdůležitější dílčí předpoklad úspěchu je vědět, jak vycházet s lidmi.“*

*T. Roosevelt.*

Pro složení týmu je možné využití nástroje MBTI. Nástroj ke zjištění osobnostního typu. Zakladatelem byl Carl Jung, ovšem do současné podoby ho přetvořily Američanky Katharina Cook Briggs a Isabel Briggs Myers. Vytvořily test, podle kterého lze určit charakter. Ten je pak možné využít v pracovní rovině tak, aby jednotlivec splňoval kompetentnost pro jednotlivý dílčí úsek ke splnění všech aktivit, které jsou zapotřebí ke splnění společných cílů v týmu. Test je sestaven ze čtyřiceti osmi otázek a vždy dvou odpovědí. Na základě tohoto testu můžeme určit typy jednotlivců.

**I**–Introvertní, **E**-Extrovertní, **S** (sensing)- Smyslový, **N** (iNtuition) -Intuitivní, **T** (thinking) - Myslicí, **F** (feeling) - Citlivý, **J** (judging)- Usuzující, **P** (perceiving) – Vnímavý.

Význam testu není hodnotit odpovědi na špatné ani dobré, ale identifikace typologie. (Myers- Briggs Type Indicator, online, cit. 2020-11-20)

Tohle vše je možné uskutečnit při teambuildingu (viz kapitola 2. Možnosti teambuildingu) tak, aby zaměstnanci věděli, kdo je kdo. Pro snadnější spolupráci a efektivitu či dynamiku týmu.

Podle Crkalové a Riethofa (2007) dynamiku týmu tvoří rozsáhlá část typologie osobnosti. Díky schopnosti manažera lze používat různé metody, které zajistí efektivně sestavený tým se stejnými cíli.

Týmy můžeme také sestavovat a dělit podle Vytlačila a Mašína (1998, s. 173-175) na 4 typy:

- a) Na tým **Top Managementu** – spojují organizaci a okolí.
- b) Tým **Středního** managementu – denní chod společnosti a koordinace.
- c) **Projektový** tým – mající jasný cíl a úkol.
- d) **Provozní** tým – s primárními formami týmové jednotky, všechny úkoly dotahují úspěšně do konce.

## 2.4 Týmové role podle Belbina

Na týmové role se zaměříme s dr. Meredithem Belbinem, nejznámějším autorem, který se zabývá problematikou týmových rolí. Belbin je britský vědec, jehož výzkum efektivnosti manažerských týmů ho nejvíce proslavil. Autor velkého počtu knih s týmovou tematikou. Je také autorem testu týmových rolí. Podle Belbina je každý jedinec originální. I když si je lidské chování jednotlivců podobné, je možné, že některým jedincům může vyjít v testu jako hlavní „dominantnost“. I tuto vlastnost je nutné mít v týmu při jeho zakládání a tvorbě.

Všechny role v týmu by měly být zastoupeny tak, aby mohly splňovat jasný, předem definovaný cíl.

Role inovátora, vyhledávače, koordinátora, takzvaného formovače, analytika, stmelovače, realizátora, dotahovače a specialisty. Je třeba vnímat nejen všechny okolnosti, ale i vzorce chování, které záleží na okolnostech, samotném složení týmu, povaze a prostředí daného projektu. Je možné, že jednotlivci v testu může být přisouzeno více rolí, ovšem se stejnou váhou. Zásadním a velice uznávaným odborníkem na týmové role je sice Belbin, ale pro názornost si autorka dovolí ještě uvést dalšího autora, a to jednoho z Čechů. (Belbin, online, cit. 2021-01-02)

Řezáč (1998, s. 165) v knize Sociální psychologie uvádí, že role rozlišuje. A to na základě Svobodovy typologie. Ta vychází ze zkušeností s terapeutickými skupinami alfa, beta, gama, omega.

Řezáč využívá Svobodovu typologii, Stuchlík (2008, s. 58) uvádí, že hlavním aktem dobrého týmu je jeho „Cíl“. Nastavení týmu je spojeno s otázkou, co a proč. Tudíž při tvorbě týmu a sestavování rolí je možné využít modelu SMART.

**S** – **specifický** (v kvalitě, místě, rozsahu).

**M** – **měřitelný** (číselně vyjádřitelný).

**A** – **akceptovaný** (pracovník jej přijímá).

**R** – **reálný** (už to někdy někdo udělal).

**T** – **termínovaný** (dokdy).

## 2.5 Homogenní a heterogenní tým

Diverzita týmu se může lišit v mnoha směrech. Od sportovních až po vládní týmy, filmové, kulturní, sportovní atd. Ovšem naším cílem je diverzita pracovních týmů. Diverzita sama o sobě je dost rozšířený pojem, bráno ve vztahu k pracovnímu prostředí ve firmách, a i v institucích. Výraz **diverzita** můžeme popsat významem jako **různorodost**. V pracovním prostředí to může být bráno jako zastoupení všech možných oblastí. Míněno od mužů k ženám, mladých ke starým, místních po cizince, postižených a lidí bez postižení, případně heterosexuálové či homosexuálové atd. Neexistují seznamy skupin, které musí být v určitém počtu zastoupeny. To si každá firma stanovuje sama na základě svých potřeb. V rámci diverzity se můžeme také zabývat rozdělením na homogenní a heterogenní týmy.

**Homogenní** tým podle výkladového slovníku je skupinou stejnorodou, sourodou, s obdobnými názory a postoji, stejnými aktivitami, zájmy, systémy hodnot a tendencemi k přístupu.

**Heterogenní** tým dle výkladového slovníku je skupinou nestejnorodého složení, různorodou, různotvárnou, jiné struktury. Je to opak homogenní skupiny. (Slovník cizích slov, online, cit. 2021-01-02)

Heterogenní týmy mohou vynikat v různorodosti řešení nestandardních úkolů, možností a schopností inovace postupů, a kreativnímu přístupu ke změnám. Tyto všechny vlastnosti mohou napomáhat ke kreativnějšímu řešení problémů.

Homogenní týmy mohou dosahovat jistějších výsledků díky podobným zkušenostem a obdobnému myšlení, zatímco heterogenní týmy mohou dosáhnout jistějších výsledků díky rozmanitosti a schopnosti převzít více rolí, tedy mít větší různorodost. Další nedílnou vlastností je spolehlivost při plnění standardních úkolů. Výzkumy ukazují, že týmy homogenní vykazovaly lepší výkon v počátku než heterogenní skupiny. Ovšem z výzkumů také plyne, že se vše mění a vyvíjí, tudíž i z toho vyplývá, že nakonec heterogenní skupiny následně fungovaly lépe než skupiny homogenní. Při budování pracovního týmu a rozhodování o tom, jaký typ týmu vytvořit pro splnění daného cíle, strategií a vizí, je třeba vzít v úvahu vnější faktory. Výzkumy například ukázaly, že homogenní pracovní týmy se mohou stát kreativnějšími, pokud k tomu mají určitou motivaci, zatímco heterogenní týmy mohou po vzájemné spolupráci objevit mezi sebou soudružnosti, které jim umožní rozvíjet větší soudržnost týmu v průběhu času. Kromě toho se předpokládá, že pracovní homogenní týmy z hlediska věku, rasy a pohlaví vykazují menší konflikty ve srovnání s heterogenními pracovními týmy. Z těchto důvodů je možné, že demograficky rozmanité týmy zažijí více mezilidských konfliktů a neshod ohledně svých úkolů a týmových procesů než demograficky homogenní týmy. (ScienceDirect, online, cit. 2021-01-02)

## **2.6 Pracovní vztahy a komunikace v týmu**

V předešlých podkapitolách bylo vymezeno, co je tým a jaký je rozdíl mezi týmem a skupinou. Mezi týmem a skupinou hrají hlavní roli také pracovní vztahy a komunikace. Zde se autorka bude zabývat výzkumnou otázkou, zdali vztahy ovlivňují pracovní prostředí jak pro nové zaměstnance, tak i ty stávající, tedy ty dlouhodobě zaměstnané.



Podle Šmída (1985, s. 51) se každý jednatel dostává jak v běžném životě, tak i v pracovním životě do tzv. interpersonálních vztahů, tedy mezilidských vztahů, ke kterým je nucen zaujímat nějaký osobní postoj. Z tohoto postoje se odvozují vztahy k druhým a vyplývá z toho i jejich jednání. Vztahy bývají na pracovišti do značné míry ovlivňovány sociálními a psychologickými aspekty, které autorka vymezí v dalších dvou kapitolách. Ovšem dle Šmída je důležitá zdvořilost, taktnost a hlavně porozumění. Obzvláště u větších týmů.

Podle Mikuláščíka (2010, s. 325) jsou pracovní vztahy v pracovní době obvykle stanovovány velice formálně. To předkládá firemní kultura. Ale mimo práci a pracoviště se do toho promítá celá řada neformálních kontaktů a situací. Neformální nabytí vztahů se může pozitivně prolínat do formálních vztahů, a to tak, že ty mohou ovlivňovat samotnou práci svojí individuálností i možnými změnami. Ovšem tyto vztahy nesmí naplňovat celou pracovní dobu. Na pracovišti mají mít vztahy kvalitu, ze které plyne pracovní výkonnost, dovednost a mistrovství tak, aby to mohli druzí v případě nutnosti využít a ocenit. V případě nutnosti využít za účelem k dosažení cíle.

Koubek (2015, s. 317) dělí vztahy v organizaci zase z jiného úhlu, a to na:

*„a) vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, tedy tzv. zaměstnanecké vztahy, b) vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnaneckým sdružením, zpravidla odbory nebo komorami zaměstnanců, c) vztahy mezi odbory, popř. jinými druhy sdružení zaměstnanců a zaměstnavatelem, popř. vedením organizace či sdruženími zaměstnavatelů. Pro tyto vztahy se používá termín kolektivní pracovní vztahy: a) vztahy mezi nadřízeným a podřízeným, b) vztahy k zákazníkovi a k veřejnosti, c) vztahy mezi pracovními kolektivy v organizaci, d) vztahy mezi spolupracovníky.“*

Slaměník (2011, s. 167) se domnívá, že hlavním znakem vztahů je těsnost. Ovšem v pracovním prostředí se ale o příliš těsné vztahy nejedná, obvykle se jedná o vztahy povrchnější. Přesto se autorka domnívá, že se mohou vyskytovat výjimky. Na základě vzájemně získaných vazeb z různých aktivit, jako je například teambuilding, kde se následně zlepšuje komunikace.

K efektivní komunikaci patří určité zásady, které je třeba dodržovat. Vymětal (2008, s. 27) uvádí, že pokud má být komunikace efektivní, je třeba splňovat náležité požadavky, kterými jsou: jasnost, zřetelnost, stručnost, úplnost a celistvost.

Dle autorčina názoru je to velice důležité a smysluplné. Pokud nejsou zásady dodržovány, může tým vnímat nesourodost. Důležité a smysluplné jsou: **jasnost** pro efektivní pochopení zadaného úkolu, **zřetelnost** pro pochopení a porozumění, **stručnost** pro

efektivnost plnění, **úplnost** pro snadnější ukončení a **celistvost** pro snadné a efektivní prezentování.

Pro efektivní komunikaci jsou zapotřebí komunikační dovednosti. Těmi se zabývá Bělohávek (2008, s. 29). Podle něho nejde jen o komunikační dovednosti, ale i o působení verbálního a neverbálního projevu a tím i o ovlivňování lidí. Mezi komunikační dovednosti patří také řada dalších dovedností. Například jako zásadní vnímá naslouchání, kladení otázek, prezentace, asertivní jednání, snahu o dokončení úkolů.

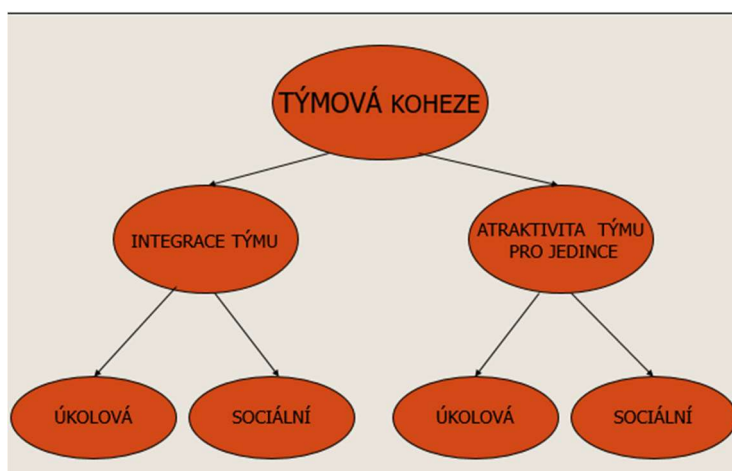
K tomu se vyjadřuje Hloušková (1998, s.103), a to vnitropodnikovou komunikací. Podle ní jde o to, aby se nejen informace dostaly tam, kam mají, ale také aby se propojili jednotlivci ve firmě. Vnitrofiremní komunikace musí fungovat za všech okolností. Pokud nefunguje, dochází k pasivitě, frustraci a nerozhodnosti. Špatná komunikace či informovanost v organizaci může způsobovat nedostatek iniciativy, snižovat produktivitu a je pak zdrojem nedůvěry a odporu. Pak je zapotřebí se zabývat změnou, jak celek změnit a ovlivnit ku prospěchu všech.

## 2.7 Koheze

V předchozích kapitolách autorka vymezila význam skupin a týmů. Další vlastností týmu je koheze. Koheze týmu je neviditelné spoutání a provázání týmu. Je potvrzeno z výzkumů, že pracovní týmy jsou efektivnější, kde se vyskytuje silnější vliv koheze.

Nejdůležitější dimenzí je koheze úkolová a sociální. Úkolová obnáší přání členů a skupiny na plnění úkolu se podílet. Ovšem sociální koheze obsahuje potřebu údržby a tvorby interpersonálních vztahů.

Obrázek 2 Carronův model skupinové koheze



Zdroj: Carron a spol. (1998)

Pro týmovou kohezi jsou velice důležité její souvislosti. Týmová satisfakce, její konformita, stabilita, spokojenost s cíli. Pokud se autorka zamyslí nad budováním koheze, tak je třeba vnímat otevřenou a kvalitní komunikaci, jasnost a akceptaci rolí, plánování týmových cílů, budování týmové identity, zamezení formace takzvaných „leštičů klik“, omezení neustálé výměny kolegů, týmová setkání zaměřená na řešení problémů, osobní zájem o členy týmu.

Pro efektivní fungování týmu je důležitá skupinová koheze neboli přitažlivost týmu. Tedy pro členy týmu i nečleny týmu. Můžeme chápat jako míru uspokojených potřeb vzájemných vazeb v týmu. (Kolajová, 2006, s. 44)

Z psychologického hlediska je jádrem sociální identifikace dělení světa na „MY“ a „ONI“. Faktory, které ovlivňují skupiny a týmy, jsou tři. Rozdělení, skupinová koheze a pozitivní sebeúcta. Výše zmíněné faktory nezahrnují všechny vlivy. Dalšími hlavními faktory jsou komunikace a vztahy, kde jsou možné problémy v percepce, motivaci, ve schopnostech atd.

## **2.8 Shrnutí**

Na celém světě jsou jednotliví členové, z těch jsou tvořeny skupiny, ze skupin týmy, z týmů oddělení a z oddělení celé firmy, které mají snahu růst a táhnout za jeden provaz ke stejným cílům, hodnotám a vizím či strategiím. K tomu je zapotřebí tým a kvalitní sestavení týmů, které ovlivňuje jeho procesní kvalitu. Kvalitní tým lépe spolupracuje a navádí ostatní ke strategickému konání. Zde je velice zásadní vnímat homogenost týmu, který má dle výzkumů „větší tah na branku“, nežli heterogenní tým. M. Belbin popsal vše o týmových rolích, které ovlivňují děj na pracovišti. Funkční týmy mají společné znaky, kterými jsou cíle, interní komunikace, zvláště různé formy komunikačních technik, sdílení firemních hodnot a firemních pravidel. Dalším hlavním aktem je pracovní vztah, který tvoří zásadní rovinu v pracovním prostředí. I když podle Mikuláščíka (2010) jsou pracovní vztahy spíše formální, autorka se domnívá, že se mnohokrát do pracovního prostředí promítají vztahy neformálně získané. Což kladně napomáhá v komunikaci a v interpersonálních vztazích. Jak uvádí Kolajová (2006), je možné využít takzvanou skupinovou kohezi, která popisuje uspokojení vzájemných vazeb a procesů na pracovišti.

### 3 PSYCHOLOGICKÉ VNÍMÁNÍ TEAMBUILDINGU

V předešlých kapitolách autorka vymezila teambuilding, jeho historii, z čeho vychází, vlastní významovost, jaké má cíle a možnosti, dokonce autorka nabídla SWOT analýzu, kterou je možno pojmenovat a vyhledat slabé a silné stránky, najít pozitiva a negativa teambuildingu a v neposlední řadě, kdy ho uskutečnit.

Bělohávek (2008, s. 15) s využitím Varneyho (1989) uvádí, že pro teambuilding je třeba vnímat i psychologické faktory. A tím prvotním může být konflikt, který vznikl na základě různorodosti a rozdílnosti jednotlivců, skupin či celých týmů. Tak jak již bylo zmíněno v kapitole u homogenních a heterogenních skupin. Když se jednotlivci spojují v pracovní tým, jejich rozdíly v moci, hodnotách a postojích a sociálních faktorech obvykle mohou přispívat k vytvoření nežádoucích konfliktů. Je často obtížné odhalit zdroje konfliktů. Konflikt může vzniknout z mnoha zdrojů v rámci týmového prostředí a obecně spadá do tří kategorií: komunikační faktory, strukturální faktory a osobní faktory. Překážky v komunikaci čili v osobních faktorech patří mezi nejdůležitější faktory a mohou být hlavním zdrojem nedorozumění. Komunikační bariéry zahrnují špatné poslechové schopnosti; nedostatečné sdílení informací; rozdíly v interpretaci a vnímání; neverbální narážky jsou ignorovány nebo vynechávány. Strukturální neshody zahrnují také velikost organizace, míru fluktuace, úroveň účasti, systémy odměňování a úroveň vzájemné závislosti mezi zaměstnanci. Osobní faktory zahrnují vlastnost, jako je sebevědomí jednotlivce, jeho osobní cíle, hodnoty a potřeby. Aby bylo možné konflikt úspěšně vyřešit, musí manažeři a členové týmu pochopit jeho nepředvídatelnost a dopad na jednotlivce a tým jako celek. Konflikt v pracovních týmech však nemusí být nutně destruktivní. Někdy konflikt může vést k novým myšlenkám a přístupům k organizačním procesům a ke zvýšenému zájmu o řešení problémů. Konflikt lze v tomto smyslu považovat i za pozitivní, protože usnadňuje vypořádání důležitých otázek a poskytuje lidem příležitost rozvíjet své komunikační a mezilidské dovednosti.

Bowditch a Buono (2007, s. 336) uvádí, že konflikt se stává negativním, když se nechá eskalovat do bodu, kdy se lidé začnou cítit poraženi a vyvine se bojové klima nedůvěry a podezření.

Nelson (1995, s. 53-63) varuje, že negativní konflikt může tým rychle zničit a často vychází ze špatného plánování. Proto častější a efektivnější komunikace nahoru k managementu a dolů k lidem, včetně týmové komunikace, jsou nejefektivnější. Je

doporučován trénink v oblasti lidských vztahů, který usnadní aktivnější úsilí pro budování týmů. Organizace si musí být vědoma toho, že konflikt roste z rozdílů, ale také z inovace. Pokud budou projektové týmy řádně proškoleny v oblasti lidských vztahů a v budování týmů, zvýší se produktivnosti verbálních, ale i neverbálních projevů.

**Poslech:** Slyšet to, co někdo jiný říká, není to samé jako poslech. Účinné naslouchání znamená očistit vaši mysl od rozptýlení a soustředit se nejen na slova, ale také na neverbální gesta, která často vyjadřují devadesát procent toho, co se osoba snaží říci. Při řešení neshod se často musíte nejprve vypořádat s pocity.

**Potvrzení:** Možné uznání pozic lidí, aniž byste souhlasili. Ukažte to slovy: „Chápu, že jste naštvaní,“ „Pokud vám rozumím, myslíte, že bychom měli“, nebo „Pojďme prozkoumat svůj názor dále.“ Možná s nimi stále nesouhlasíte, ale alespoň vědí, že jste je slyšeli.

**Odpověď:** Naslouchali jste a vzali jste na vědomí, co říká druhá osoba. Nyní je řada na vás, abyste byli vyslechnuti. Pokud kritizujete nápady svého spoluhráče, ujistěte se, že je konstruktivní, a pokud s nimi nesouhlasíte, buďte připraveni nabídnout alternativu. Buďte také ochotni být vyslýcháni nebo zpochybňováni a při odpovědi se vyhýbejte obraně.

Aby jednotlivci mohli efektivně pracovat v týmech, musí být schopni jasně sdělit své myšlenky, naslouchat a být ochotni nesouhlasit. Ačkoli je to obtížné, učení se navzájem si uvědomovat rozdíly odráží schopnost týmu zvládat konflikty. Když dojde ke konfliktu, nesmíme se otočit zády a doufat, že to zmizí. Místo toho se musíme naučit tolerovat, a to i vítat konflikty, protože dobře zvládaný konflikt může být zdrojem změn a inovací. Může zlepšit vnímání procesů, zefektivnit stresové situace.

### 3.1 Psychické procesy

Studium psychologie uvádí, že psychika a psychické procesy se projevují chováním a prožíváním. Při tomto tématu je to zásadní. Je možné je rozdělit na poznávací, emocionální a motivační. Díky vědomým a nevědomým dějům vedou tyto procesy ke změnám psychických obsahů. Tím tedy myšlenek, názorů a vědomostí i pocitů, snů ale i splnění přání. Psychický stav je na rozdíl od procesu takzvaně stav přechodný nebo trvalý. Závisí na situaci. (Studium psychologie, online, cit. 2021-01-04)

Psychickými stavy můžeme označit jevy, které se odrážejí v nastavení psychiky ve vztahu k situacím. Týkají se psychických obsahů a procesů, které se vzájemně prolínají.

Psychické procesy jsou elementární součástí každého z nás. Naše psychické stavy a naše vlastnosti přejímáme v kontextu vnitřního a vnějšího prostředí. Psychický proces představuje vnitřní aktivitu v nás zprostředkovanou naší centrální nervovou soustavou, vlastním nastavením a vnímáním. Při interakci v prostředí navazuje na obsah, průběh a výsledek. Tohle vše bývá závislé na individuálních dispozicích každé dané situace. Hlavním prvkem může být stres.

### 3.2 Stres

Stres může vznikat kdekoliv, kdykoliv a z jakéhokoliv důvodu. Může vznikat na podnět psychických funkcí procesů, stavů a jevů. Hlavním regulátorem reakcí bývá autonomní nervový systém. Endokrinolog Selye (1966) původně vymezil stres jako soubor různých fyzických a psychologických odpovědí organismu na okolnosti a nepříznivé podmínky. (Le Fevrem a spol., 2003, s. 726-744)

Atkinsonová (2003, s. 1-75) podává základní definici stresu tak, že stres definuje jako střet jedince se situací, která pro něj představuje duševní, anebo fyzické ohrožení.

Což je možné v prožití souvislosti s výkonem daného povolání. Může být podmíněn mnoha faktory. Jak vnitřními, tak vnějšími. **Vnitřní** faktory zastávají – struktura osobnosti, tolerance, resilience. **Vnější** faktory – přehnané nároky časovou tísní, hrozbou následků atd.

Mayerová (1997, s. 59) uvádí další rozdělení projevů stresu, a to na fyziologické, emocionální, behaviorální. Tyto komponenty taktéž mají vlohy ovlivňovat děj na pracovištích u jednotlivců a následně v týmu.

Působení stresu na zdraví, jak uvádí Křivohlavý (2009, s. 110), může probíhat přímo, nebo nepřímo. Tedy je možné stres rozlišovat na stres akutní, chronický a intermitentní. Stres **akutní** je takzvaně náhlý a velice krátkodobý. Stres **chronický** může být dlouhodobý a může vést ke změnám morfologie a funkce některých orgánů. Hlavně psychiky. Stres **intermitentní** je stresem přerušovaným. To znamená, že stres je vyvážen různými situacemi ať pozitivními, či negativními.

Dobrou a zároveň špatnou zprávu přinesli ve své studii Keller a spol. (2012). Uvádí, že klíčovým aspektem, jak stres působí na lidské zdraví, je percepce.

### 3.3 Percepce

V této kapitole se autorka bude zabývat percepcí. I když ji autorka zmiňuje v kapitole psychologie vnímání. Americký psycholog J. S. Bruner ji původně označoval jako sociální determinaci percepčních procesů. Postupem času byl pojem ustálen na významu interpersonální percepce vlivem mnoha výzkumů, které se zabývaly problematikou „vnímání člověka člověkem“. Percepce spadá do obecné vědy psychologie. Její obsah procesů je rozsáhlý. Základními pojmy psychologie můžeme nastínit psychiku, psychické jevy, vnímání, prožívání, chování. Mohou být zmíněny senzorycké procesy, kam spadají vlastnosti, jako je vnímání, zrak, hmat. Dalším bodem vnímání jsou vědomí, spánek, pozornost, paměť, myšlení a emoce. Tohle vše je možné spojovat s potřebami psychohygieny.

Tyhle všechny faktory Angel definuje jako základní známé charakteristiky:

- a) Zákon selekce – zorné pole člověka vnímá nebo přejímá pouze některé části.
- b) Efekt primárnosti – příjem informací je přijat hned a významněji nežli informaci přijaté později.
- c) Zákon interference – zkušenost vnímána na základě minulých zkušeností.
- d) Podvědomá hodnotící hlediska, která se utváří v průběhu vnímání.
- e) Proces percepce je subjektivním dějem, na kterém se podílí celá osobnost.
- f) Úroveň smyslů a senzitiva jedince adekvátně spadá k základním předpokladům.  
(gabrielangel.estranky, online, cit. 2021-01-06)

Jak uvádí L. B. Meyer (1970), význam vnímání povstává, když si jednatel uvědomuje buď z hlediska citového, nebo rozumového následky v kontextu.

Pokud je v pracovní oblasti vnímán závažný problém, je třeba se jím velice aktivně zabývat. Záleží ovšem také na pracovní zátěži a vyčerpání. Zátěž můžeme chápat jako porušení rovnováhy každého z nás mezi vnitřním a vnějším okolím. Výraz zátěž se může chápat jako vnímaný prožitek a následná reakce na podnět. Tam nastupuje potřeba motivace.

### 3.4 Motivace

Obecně je podstatou procesu motivace určité zaměření a aktivování jedince. Motivace je proces usměrňování, udržování a energetizace chování jak jednotlivců, tak celku. Jde o psychologický hypotetický konstrukt, popisující, tedy spíše vysvětlující, „psychologické příčiny“ chování. Proces motivace vychází ze snahy jednotlivce obnovit ztracenou

rovnováhu za účelem dojít k určitým cílům. Ztráta mentální rovnováhy se projevuje situací, kterou můžeme pojmenovat potřebou a která je primárním základem motivace. (Nakonečný, 1997, s. 11)

Nejsme nikdy prakticky motivováni výhradně jedním podnětem, ale vždy souborem, tzn. chování je polymotivistické (Plevová, 2007), v němž jsou motivy navzájem provázány a ovlivňují se.

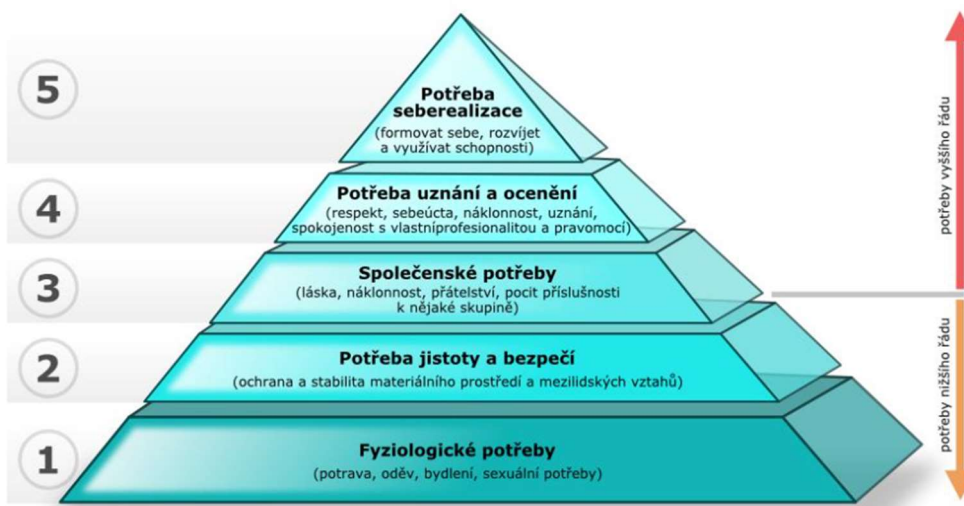
Motivace je velmi důležitou vnitřní komponentou dynamiky osobnosti, neboť vede jedince k určitému konkrétnímu jednání, tedy k cíli. (Madsen, 1972, 1979; Nakonečný, 1997)

V případě, že jedinec disponuje výraznými schopnostmi a dovednostmi v dosahování určitého výkonu či k realizaci určité činnosti, přesto nemusí dojít k plnému využití jeho potenciálu. Právě v tomto využití všech dílčích předpokladů sehrává důležitou roli motivace. Motivace tak integruje a organizuje celkovou aktivitu jedince směrem k vytýčenému cíli. Bez intenzivnějšího studia motivace by nebylo možné porozumět chování jedince ani týmu. Již v úvodních stadiích studia motivace se determinovaly dva krajní přístupy – subjektivistický a objektivistický. Pro **subjektivistický** přístup je charakteristické, že zdrojem všech psychologických jevů je subjekt. Tento ortodoxní přístup, reprezentovaný především Allportem (1961), zdůrazňuje, že chování je především funkcí osobnosti. Naopak **objektivistický** přístup, reprezentovaný především behavioristickým pojetím, vysvětluje osobnost, která je formována především prostředím. Určitým překonáním v původních krajních teoriích psychologie motivace je určitá „homogenizace“ jevů podle Lewina (Vaněk, Hošek, Man, 1982). Ten překonává určité bariéry v přístupu studia motivace a dochází k syntetickému pojetí. Což znamená, že chování a jeho motivační procesy jsou dány funkcí osobnosti a prostředím (Vaněk, Hošek, Man, 1982).

V psychologii existuje celá řada teoretických konceptů motivace (Madsen, 1972). Jedním z podstatných teoretických přístupů je koncepce motivace, vycházející z teorie potřeb a tzv. Maslowova hierarchického modelu potřeb (Nakonečný, 1997; Robbins a Decenzo, 2001). Ta je chápána jako primární podmínka pro udržení fyzického a duševního zdraví. Potřeby jsou uspořádány podle naléhavosti jejich uspokojování, to znamená, s jakou mírou jsou prožívány tlaky k jednání a činnosti.



Obrázek 3 Pyramida potřeb motivace dle A. Maslowa:



Zdroj: Hálek, online, cit. 2020-12-12

V rámci potřeby seberealizace chce většina jedinců něco dokázat, uvést své kompetence a sociálně se prosadit. Prostředkem prosazení může být buď kariéra jako symbolická sociální hodnota, nebo výdělek jako materiální hodnota. Potřeba seberealizace mívá poněkud odlišný obsah ve vztahu k pohlaví. U **mužů** převažuje směřování k výkonu, k úspěchu a k ocenění. Pro **ženy** je důležitější potvrzení smysluplnosti a užitečnosti jejich práce, jejího významu pro jiné. Postoj k profesní roli tedy ovlivňuje i partnerský vztah a celkový styl života. Je dán i určitou ambivalencí sociálního hodnocení ženských rolí a rozdílností jejich statusu. (Publi.cz, online, cit. 2021-01-04)

Z výzkumů plyne, že je třeba motivaci aktivně provádět a zabývat se jí. Ovšem tento motivační prvek je závislý na řízení a vedení společnosti, kde je kladen důraz na manažery a jejich kompetence a schopnosti v řízení.

### 3.5 Manažerské schopnosti a dovednosti

Manažer musí být schopen stanovit priority a motivovat členy svého týmu. To zahrnuje sebevědomí, samosprávu, sociální uvědomění a řízení vztahů. Manažer musí vyzařovat energii, empatii a důvěru. A nesmíme zapomenout, že efektivní vůdci denně pracují na rozvoji členů týmu prostřednictvím pozitivní, konstruktivní zpětné vazby a koučování.

Armstrong (2007, s. 497) uvádí, že manažer musí mít vysokou úroveň emoční inteligence, jež je nezbytnou vlastností úspěšného manažera. Autorka se domnívá, že nejdůležitější je:

Manažerovo **sdělení**: Manažer se musí stát komunikátorem efektivní komunikace ve všech svých aplikacích, včetně jednoho na jednoho, malých skupin, velkých skupin, e-mailu, práce na dálku a sociálních médií. Dobří manažeři si uvědomují, že nejdůležitějším aspektem komunikace je poslech.

Manažerova **spolupráce**: Manažer by měl být vzorem pro spolupráci. Podporujete funkční úsilí a modelujete kolaborativní chování jako příklad pro členy svého týmu.

Manažerovo **kritické myšlení**: Manažer se snaží pochopit, kde a jak projekty zapadají do obrazu, aby se zvýšila efektivita. Manažer hodnotí priority s ohledem na větší organizační cíle. Toto porozumění převádí na smysluplné cíle a cíle pro členy svého týmu, kteří potřebují pochopit, kam jejich práce zapadá do celkového obrazu.

Manažerův **kapitál**: Manažer se musí naučit jazyk čísel. Manažeři se musí snažit porozumět tomu, jak jsou investovány finanční prostředky společnosti a zajistit, aby tyto investice získaly pro firmu dobrou návratnost. I když nemusíte být účetní, abyste byli manažerem, je nezbytné, abyste se naučili a aplikovali základy solidního finančního porozumění.

Manažerův **projektový management**: Téměř každá iniciativa v organizaci se promění v projekt. A projekty se mohou stát složitými a těžkopádnými. Dnešní manažeři rozumí a využívají formální postupy řízení projektů, aby zajistili včasné dokončení a řádnou kontrolu iniciativ.

Manažerova **kariéra v managementu**: Práce managementu je rozdělena na činnosti týkající se plánování, vedení, organizování a kontroly, práce manažera zahrnuje všechny tyto oblasti. Každý, kdo usiluje o kariéru v řízení, by se měl rozvíjet a vykazovat silné technické a funkční dovednosti. Staňte se odborníkem ve své disciplíně a máte silnou afinitu pro interakci s ostatními, podporu a vedení ostatních. (7.the balance careers, online, cit. 2020-07-22)

Nejen zmíněné manažerovy schopnosti, jež byly zmíněné, jsou důležité. Navazují v podkapitolách nastíněné dovednosti pro sestavení týmu, organizování týmů, povzbuzování, formování, možnost bouření, normování a směřování k optimálnímu výkonu.

### 3.5.1 Sestavení týmu

„Nejlepší věc na týmové práci je to, že máte ostatní na své straně“. (Margaret Carty, online, cit. 2020-07-19)

Dle Kolajové (2006) je TEAM tvořen těmito čtyřmi slovy:

- a) Together
- b) Everybody
- c) Achieve
- d) More

Toto slovní spojení můžeme přeložit jako „Společně toho všichni dosáhneme více.“ Vytvoření funkčního týmu je nejvíce náročná oblast. Jak uvádí Kolajová (2006, s. 12), týmy mohou, ale nemusí, uspokojovat různé druhy potřeb zaměstnanců, ale ne nároky jednotlivců. Je však ideální, pokud se tým shoduje při dosahování všech cílů. Nejdůležitějším krokem je tedy dobře sestavený a vybraný tým členů do praxe. Personální management má dnes ohromnou možnost na trhu práce se rozhlédnout. Je kladen rozdílný důraz na rozdílné hodnoty ve firmách a firemních kulturách. Rozdílné postoje je možné najít v různých preferencích moci, kladení moci a pojetí rolí, orientaci a stavbě vzájemných vztahů. Naprosto optimální je vyvážená kombinace postojů, hodnot, rolí a vztahů. Inkluze je na manažerovi a jeho vlastním postoji nadřazených k podřízeným. Přístupy jsou realizovány prostřednictvím vyvážené kombinace všech těchto hodnot.

„Tým v obecném slova smyslu chápeme jako skupinu lidí. Každý člověk vyhledává v průběhu svého života určité skupiny. Ideální je mít pozitivní vztah ke svému pracovnímu týmu, kde můžeme plně rozvinout své schopnosti. Týmy většinou tvoří pilíře dobře fungujících organizací.“ (Kolajová, 2006, s. 15)

### 3.5.2 Organizování týmu

Správná organizace projektového týmu je jedním z klíčových omezení úspěchu projektu. Pokud projekt nemá produktivní a dobře organizovaný tým, existuje větší pravděpodobnost, že tento projekt bude na začátku neúspěšný, protože tým zpočátku nedokáže projekt vést správným způsobem. Bez správné organizace týmové práce nebudou lidé, kteří tvoří tým, schopni při plnění řady konkrétních rolí a při plnění různých skupinových / individuálních povinností tak činit. Proto když je plánován nový projekt, musí se management nejprve postarat o nejlepší organizaci projektového týmu prostřednictvím aktivit v týmu. Organizace projektového týmu je typickým úkolem projektového manažera. Úspěšná realizace tohoto úkolu vyžaduje, aby manažer získal, rozvíjel a vedl skupinu lidí, kteří mají být v projektu jeho součástí. Organizace projektového týmu je odpovědností projektového manažera, který se zavazuje vybudovat produktivní tým profesionálů, aby bylo zaručeno, že projektové výstupy budou vykonány podle plánu, v rámci rozpočtu a podle specifikace. Před zahájením organizace projektového týmu je nezbytné porozumět definici projektového týmu. Vedoucí pracovníci a vedoucí skupin by měli definici jasně rozumět, protože takové porozumění je nutné pro navázání týmové spolupráce. Průběžným školením působit na zdokonalování produktivní komunikace. (myMG, online, cit. 2020-07-22)

### 3.5.3 Povzbuzování týmu

Náhlovský (Boston powered by ECS, online, cit. 2020-07-22) popisuje povzbuzování týmu takto: *„Povzbuzovat jednoduše řečeno znamená vytvářet a posilovat pozitivní stav mysli neboli dobré naladění, posilovat dobrý vzájemný vztah, podporovat připravenost ke konání. Zkušenosti učí, že když člověk od někoho něco chce, měl by ho nejprve povzbudit a dobře naladit. Pak teprve může vyslovit své přání a reálně očekávat, že bude vyslyšeno.“*

Autorka se domnívá, že povzbuzování by mělo začínat u vlastních postojů. Také souhlasí s tezí, že vedoucí povzbuzuje tým zaměstnanců už tím, s jakým postojem, v jakém naladění a snahou s nimi jedná. Pozitivní postoj, tedy vnímání, vnitřní spojitost k něčemu nebo k někomu, se tvoří na základech kladných morálních hodnot, kterými jsou upřímnost, čestnost a férovost. Následně mohou do hry vstoupit povzbuzující slova. Důležité je, aby manažer měl dobrou sebereflexi a vždy dovedl, postojem a naladěním komunikovat se zaměstnancem, tak aby byli oba spokojeni. Pokud nadřizený vysloví něco nevhodného a je schopen okamžitě si to uvědomit a rychle se omluvit, zamezí tím zbytečnému konfliktu, nebo nedorozumění.

Autorka se zamýšlí, proč je zaměstnance nutné povzbuzovat.

Náhlovský (Boston powered by ECS, online, cit. 2020-07-22) uvádí, že vedoucí vzbuzuje svým postojem a naladěním snahu u druhých. Pak zaměstnanci reagují a snaží se měnit k lepšímu a zároveň se i povzbuzují. Tento jev můžeme popsat jako zpětné působení vlivů. Zde je ukryt velký potenciál individuálního zisku, který je pozitivní. Když to vedoucí dokáže praktikovat, stává se vlivnou osobností, se kterou jsou zaměstnanci ochotni sdílet úkoly a spolupracovat. Těmito činnostmi se jeho motivující moc a schopnost vést lidi zvyšují. Zde je možné využít takzvaný „Tuckmanův model.“

Dle Janiše „*Tuckmanův model vychází z předpokladu, že každý tým prochází několika víceméně totožnými obdobími či stadii, které se vyznačují jistými charakteristickými rysy*“. Tuckman v roce 1965 zkoncipoval a popsal čtyři etapy vývoje skupiny, které později doplnil a na základě prolnutí dvou oblastí působení členů skupiny je inovoval. První zahrnuje poměry mezi členy skupiny a chování zaměstnanců mezi sebou. Druhá je pak interakce, při které dochází k řešení kolektivních úkolů v pracovním prostředí. (Projectman connecting experts, online, cit. 2020-07-22)

#### 3.5.4 Formování (forming)

Armstrong (2007, s. 653) uvádí, že zaměstnanecké vztahy jsou tvořeny všemi oblastmi. V praxi znamená formování zaměstnanců, znalost firemních procesů, předpisů, ale i postupů.

Autorka souhlasí s Janišem, že ve fázi formování týmu zaměstnanci teprve získávají informace o dalších členech týmu a nových úkolech, před nimiž budou stát. Převládá zaměstnanecká nejistota a nejednoznačnost o jejich znalostech. Novým zaměstnancům a příslušníkům týmu nemusí být vždy zcela jasně zadané odpovědnosti nebo smysl a směr týmu. Aby se v takovém klimatu zaměstnanci lépe zorientovali, testují hranice zadaných úkolů, ale také osobnost manažera. Například v tom, nakolik mohou svému vedoucímu důvěřovat, nebo si prověřují jeho schopnosti a znalost. (Projectman connecting experts, online, cit. 2020-07-22)

Budování týmu je velice náročným a nelehkým úkolem manažerů všech úrovní. Zde je třeba mít na zřeteli klady a zápory celého týmu.

### 3.5.5 Bouření (Storming)

Autorka navazuje na předchozí kapitolu formování, která může velice ovlivňovat kapitolu bouření. Základem mohou být charakteristické konfliktní situace ve skupinách či týmech. Někteří členové týmu zaměstnanců se snaží využívat skupinu k prosazení osobních zájmů a uspokojení vlastních potřeb, mezi členy může v nesprávný okamžik vznikat napětí a nepřátelské chování na pracovištích. Zaměstnanci nemusí spolu vycházet po stránce osobnostní, tak profesní či výkonnostní. Zde je tedy třeba posilovat nejen důvěru nadřízeného, ale i vzájemný respekt. Pokud je manažer otevřen komunikaci, pak se mu usnadňuje jeho normování týmu (Projectman connecting experts, online, cit. 2020-07-22).

### 3.5.6 Normování (Norming)

Janiš charakterizuje uvykání členů na fungování týmu – na všechna jeho pravidla, vzájemné a firemní postoje a hodnoty. Osvojením si vytvořených firemních standardů a předpisů se celkově zlepšuje a zefektivňuje chod celého týmu, souladu a součinnosti mezi jeho členy. Zaměstnanci vědí, s kým mají spolupracovat a jaké je jejich místo v pracovním procesu. Jsou jim zřejmé jejich pravomoci a pole působnosti, tak jako pracovní nástroje a postupy, které využívají ke své práci. V jistém momentu může dojít ke stereotypu a rutinizaci. Zde je třeba klást důraz na optimální výkon. (Projectman connecting experts, online, cit. 2020-07-22)

### 3.5.7 Optimální výkon (Performing)

Návyk pracovní denní činnosti vychází z kapitoly normování. Aby mohl vzniknout optimální výkon, je třeba osvojení přiřazené role a takové kooperace, aby zaměstnanci dosáhli stanovených cílů. Zde Janiš uvádí, že převažuje stabilita a efektivní chování, pokud je tým manažerem motivován. Primární je proto prospěch celku. Autorka sdílí názor, že motivace je hnacím motorem týmu, který je schopný fungovat zaběhlým způsobem i bez manažera. (Projectman connecting experts, online, cit. 2020-07-22)

### 3.6 Shrnutí

Studium psychologie uvádí, že psychika a psychické procesy se projevují chováním a prožíváním. Díky vědomým a nevědomým dějům vedou tyto procesy ke změnám psychických obsahů. Stres může vznikat kdykoliv, z jakéhokoliv důvodu. Může vznikat na podnět funkcí psychických procesů, stavů a jevů. Hlavním regulátorem reakcí bývá nervový systém. Obecně je podstatou procesu motivace určité zaměření a aktivování jedince. Motivace je proces *usměrňování, udržování a energetizace* chování jak jednotlivců, tak celku. Jde o psychologický hypotetický konstrukt, popisující, tedy spíše vysvětlující, „psychologické příčiny“ chování. Samotný proces motivace je důsledkem snahy jedince získat ztracenou rovnováhu za účelem dojít k určitým cílům. K těmto všem vlastnostem jedince a jeho seberozvoje je nutno přičíst jako základní veličinu manažerské dovednosti a vlastnosti, na kterých stojí vedení celé skupiny a týmu. Z hlediska kompetencí je třeba vnímat odbornou znalost, praktickou znalost a sociální znalost. Pokud bude tým dobře veden a řízen, nebude nutná vazba na motivy teambuildingu, jelikož sám manažer, který ovládá sociální vnímání, dokáže využít k motivaci jiné prostředky. (Studium psychologie, online, cit. 2021-01-04)

## 4 SOCIÁLNÍ VNÍMÁNÍ TEAMBUILDINGU

Kubátová (2010) uvádí, že každý člověk touží po uspokojování svých vlastních potřeb, tuto touhu však neuspokojuje dobrovolně. Parkinsonova teorie je dle Kubátové založena na předpokladu, že členové mají stejné sociální cítění. Způsoby jednání jsou navázány na společné hodnoty. Kvantita, interakce jsou vlastnostmi sociálního prostředí, které jsou podmíněné životními postoji. Zdrojem identity již bohužel není tradice, autorita (učení se od starších) a převzetí zkušeností od významných, ale vlastní prožitek a nezprostředkovanost, ale hlavně vlastní prožitek. (2010, str. 39)

### 4.1 Sociální percepce

Sociální percepce představuje obecný pohled na vnímání a jednání s vypracováním nějakého vztahu mezi vnímáním a chováním, konkrétně jako důsledek vztahu. Existují 3 formy sociálního vnímání. Ty vedou nebo respektive navazují k behaviorálním tendencím. Poznávací přístup změnil psychologický pohled na vnímání. Vnímání je pro nás všechny nezbytné pro pochopení našeho prostředí. Vnímání poskytuje porozumění světu.

Dle Jirincové (2010, s. 12) sociální percepce zkoumá poznávání a zákonitosti druhých lidí. Ovšem do vnímání druhých se promítají osobní charaktery, vlastní cíle, interpretace situací, ve kterých se nacházíme. Aktuální fyzický a psychický stav jednotlivce.

*„Kvalita vnímání a poznávání druhého člověka je podmíněna i úrovní sebepoznání.“*

Sociální psychologie je studie o sociální interakci, o způsobu, jak lidé vnímají chování, pocity a myšlenky jiného. K sociální interakci dochází všude, protože člověk žije ve společnosti.

Dle Výrosta a Slaměníka (2008, s. 181) sociální percepce představuje nejvíce významnou linii myšlení. Ta navazuje na mentální reprezentaci všech na celém světě. Poznávání se zaměřuje na procesy sociálních informací, například načítání dojmů o osobnosti, pochopení jejího chování, emocí, chápání kognitivních struktur a načítaných informací v pracovním prostředí.

### 4.2 Emoce

Slaměník (2012, s. 9-10) uvádí, že lidské chování je provázáno vlastním prožitkem, a to buď v pracovním, nebo v soukromém procesu. Ty si jedinec nemusí uvědomovat.



Uvědomujeme si emoční stavy, které trvají třeba i jen krátce, ale mají velkou intenzitu. Emoční systém vychází z psychických jevů, který se skládá ze čtyř komponent. První komponentou jsou **podnětové** situace, druhou podnětovou komponentou jsou **vědomé** prožitky, třetí komponentou je **tělesný** stav jednotlivce, čtvrtou komponentou je vlastní **chování**.

Autorka se Slaměnikem souhlasí a přiklání se k jeho chápání emočních stavů. Emoce se obvykle vymezují jako konečný výsledek ohodnocených reálně prožitých situací v denním životě. Emoce zdůrazňující mnohé koncepce, jsou podstatou nebo hlavní rolí v sociálních vztazích.

Emoční inteligence je taktéž vázána na mezilidské vztahy. Goleman (2011, s. 35) uvádí, že člověk má dva druhy myšlení, emoční a racionální (kognitivní). V případě mezilidských vztahů a dobré spolupráce emoční inteligence proto vzrůstá.

### 4.3 Mezilidské vztahy

Jde o běžné označení toho, co většina odborníků označuje za vztahy interpersonální. Za tento typ vztahu se běžně považují pravidelně se opakující, víceméně trvalé, přímé, nezprostředkované kontakty mezi dvěma a více lidmi, spojené s emocionálním prožitkem (pozitivním i negativním). Patří sem tedy takové jevy jako: známost, kamarádství, přátelství, láska, ale i nenávisť, nepřátelství, averze, boj. Na pracovní rovině je to spolupráce a ochota ke spolupráci. Při jejich vzniku se uplatňují jak relativně objektivní faktory - prostorové, fyzická blízkost, životní situace, vliv okolí a prostředí, tak faktory subjektivní - osobnost, její konkrétní preference, projevující se emocionální přitažlivostí (fyzické atraktivita) a uspokojením nejrůznějších potřeb, především přátelství /ale i lásky a náležitosti, přijetí, ocenění a uznání/. Uvedené vztahy vznikají a rozvíjejí se v rámci tzv. sociální interakce, tedy procesu vzájemného působení, ovlivňování všech jednajících - aktérů. Pohybujeme se tedy v širším rámci toho, co se označuje jako sociální chování a komunikace.

Jedním z nejvýznamnějších určujících faktorů v jakémkoli mezilidském vztahu je povaha nabitého dojmu, který si účastníci vytvoří před sebou nebo během interakce či zážitku. První dojmy se počítají velmi silně: lidé si vytvářejí dojmy a přisuzují vlastnosti ostatním. Procesy, které jsou často zkreslené a které ovlivňují celé setkání, jsou známé jako efekt nadřazenosti. Ve skutečnosti počítají, že se mohou vyvinout v seberealizující předpověď, která ovlivňuje všechny následné interakce, když se určité dojmy projeví více a

ovlivňují postoje a pocity, zatímco jiné charakteristiky jsou sotva zaznamenány. Silná selektivní předpojatost funguje v tom, že jsou vnímány hlavně potvrzující důkazy. Dojmy jsou vytvářeny z interpretace chování jednotlivce, kontextu chování, očekávání a postoje vnímatele. Činíme soudy o druhých, jejich momentálním chování a z toho činíme závěry. Takové závěry nebo dojmy jsou nezbytné, abychom je mohli posoudit, jak reagovat na druhou osobu a získat o ní spolehlivý a konzistentní obraz, abychom mohli předvídat její chování v daném čase. (Burns, 1991)

Dělit vztahy na dobré a nedobré není až tak možné. Kritéria a parametry dobrých mezilidských vztahů nelze jednoznačně definovat. Vždy však půjde o chování a jednání a komunikaci prokazující respekt vůči jedinci, jeho osobnosti, charakteru, vlastnostem, přáním a potřebám a respektující konkrétní životní situaci, ve které se nachází. Půjde tedy o posílení prosociálního jednání, což v sobě obnáší posílení jistoty jednat lidsky, humánně. Ta se skládá nejen ze znalosti norem v jednání, ale také z umění předvídat dopad vlastního chování a ústí ve vědomé zvolení adekvátního chování a nalezení osobní motivace k onomu přijatelnému chování. Znaků je jistě možné vydefinovat více a následující výčet není konečný: klid, pohoda, kooperace, spolupráce, součinnost, pomoc, podpora, vstřícnost, takt, ohleduplnost, důvěra, jistota, bezpečí, sounáležitost, citlivé jednání, přívětivost, laskavost. Ti aktivnější z nás svým chováním ovlivňují mezikulturní úroveň. A mají tak vliv na to, čemu se říká atmosféra ve společnosti. (Odyssea.cz, online, cit. 2021-01-07)

#### **4.4 Mezikulturní řízení**

Autorka se v praktické části v dotazníku ptá, zdali je smysluplné pro korporátní firmy taktéž organizovat teambuilding.

Heller (2004, s. 235) uvádí, že pokud pracujete nebo sídlíte v jiných rozdílných kulturách, tak si jste vědomi, nebo máte si být vědomi, rozdílů. Rozdíly je možné dělit na tři vrstvy. Kultura se dají přirovnat k cibuli. Vrstvení vnější, střední a vnitřní. Je tedy velice zásadní pracovat a uvědomovat si mezikulturní rozdíly, protože každá kultura má vlastní soubor hodnot. Která kultura preferuje způsoby ocenění, zdali jednotlivců, nebo týmů? Je zde třeba reagovat na odlišnosti a respektovat rozdíly. Kultura není možné dělit na lepší a horší. Autorka souhlasí s Hellerem (2004) o podpoře kompetencí. Schopnost sladit řízení včetně řešení rozporů není naučená ani vrozená schopnost, je třeba klást velký důraz na její

uspořádání. Tento cíl by měla mít celá korporátní organizace. Firma musí velmi intenzivně pracovat s lidskými zdroji na motivaci svých managerů, kteří pracují se svými týmy.

Czechkid uvádí, že kulturní rozdíly se obecně mohou týkat všech tří úrovní kultury (výtvorů, způsobů a vzorců chování a jednání, ideálů a hodnot), konkrétně jejich pracovních výtvorů, institucí, pracovní komunikace, životního stylu, zvyků, rituálů, symbolů, norem, hodnot a předpokladů. Je třeba dbát na rozdíly a projevy kultur, vnímat příčiny kulturních rozdílů. A také pracovat s důsledky. (online, cit. 2020-09-11)

#### **4.5 Vnímání teambuildingu**

Možnosti teambuildingu jsou dnes ohromné. Dají se opravdu dělit na mentální a fyzické. Záleží na preferované oblasti. Dokonce se dají tyto oblasti sloučit. Možnosti využití teambuildingu jsou jak ve školách, organizacích, ale i při sportu. Výraz „teambuilding“ se často používá jako metoda pro organizace, které hledají „rychlý figl“ na špatnou komunikaci nebo nejasné pokyny vedení, které vedou k neproduktivním týmům bez jasné vize a dosažení úspěchu. Autorka se zabývala a udělala průzkum nabídek na internetu. Z průzkumu vyplynulo, že na organizaci teambuildingu existuje mnoho firem, které jsou schopné připravit tuto aktivitu jak pro indoorové, ale i outdoorové aktivity.

Z výzkumů vyplývá, že teambuildingové aktivity jsou vnímány velmi pozitivně. Mají kladný vliv na tmelení kolektivu jakéhokoliv typu. Uvolňuje jistý druh neformální komunikace, která díky této aktivitě vzniká. Jedinci, zaměstnanci vzájemně poznávají své silné a slabé stránky. Díky teambuildingovým aktivitám a jejich dobrému vedení se členové mohou rozvíjet v návycích, jak zlepšit komunikaci, jak zlepšit mezilidské vztahy. Každý jedinec je osobitý a dokáže svými příspěvky obohatit kolegy. Ke kapitole vnímání teambuildingu, taktéž patří firemní vedení. Ukázka zaměstnancům, ochotu vnímat, že je třeba motivace, že jsou na pracovišti jisté rozdílnosti, které jsou třeba změnit. Jsou schopni zvládnout Time management a jak moc chce management uvolnit pro motivaci finanční prostředky. Jednotlivci, zaměstnanci mají pocit sounáležitosti, soudružnosti, a pocitu sdružení. Pokud management uznává teambuilding s mottem „We are on the same boat“, získá tým snů.

V Americe při výzkumu v oddělení edukace Prescott a kol. (2012, s. 29) odhalili nedostatky ve firemních dovednostech, komunikaci a edukaci. Vytvořili záměrně teambuildingovou aktivitu pro zlepšení dovedností a kompetencí. A z výzkumu následně

vyplýnul efektivní podklad pro interní vytvoření edukace. Z toho plyne teambuildingové vnímání jako velice potencionální.

Další výzkumy, jako například Ostermann a kol. (2010, s. 10), zabývající se neurologickou rehabilitací, která vyžaduje odborné terapeutické a ošetrovatelské znalosti, zkoumali vliv procesu a budování týmu na vnímané pracovní prostředí. Proces teambuildingu byl veden didaktickou formou. Pro samotný výzkum použili dotazníkové šetření, ze kterého vyplynulo velmi pozitivní vnímání, ale pouze v jedné oblasti. Díky Teambuildingu se naučili řešit konflikty lépe nežli před zahájením.

Vnímání teambuildingu je tedy přínosné a hodnotné. Pro manažery je to metoda, kterou jde zlepšit velká škála rizikových aspektů.

## 4.6 Time management

Time management je proces, který se vyznačuje vlastní organizací a procesem plánování, jak efektivně rozdělit svůj čas mezi konkrétní činnosti. Správný time management umožňuje pracovat chytřeji - méně náročně, ale tak, aby bylo stihnuto více věcí za kratší dobu. Byť tlak a čas jsou tvrdými soupeři. Neovládnutí časové efektivity způsobuje stres.

*„Gebraucht der Zeit, Sie geht so schnell von hinnen, Doch Ordnung lehrt Euch Zeit gewinnen, mein teurer Freund, ich rat Euch drum zuerst Collegium Logicum.“*

*J.W. Goethe, Faust.*

Gruber v překladu radí Faustovi, že nejdůležitější je udělat si pořádek v pracovních věcech, vzdělat se a osvojit si techniky duševní práce. To pomáhá získat čas, který bohužel velice rychle plyne, jelikož vše stojí a padá s uměním využití času. (Gruber, 2017, str. 13)

Čas neboli time management je souborem postupů, nástrojů, doporučení pro plánování a zefektivnění času, ale je i využíván jako motivační prvek. Zpočátku byl time management využíván jen pro pracovní nebo obchodní činnosti. Postupem času se tato dovednost z důvodu rychle narůstajících nároků na život jedince rozšířil i do soukromých aktivit.

Business leaders uvádí, že vše začíná u plánování, stanovení a prioritizace cílů, spadá sem také delegování, analýza stráveného času, jeho monitorování a kontrola a rozvrhování času. Prostě a jednoduše, jeho součástí je všechno, co vede k efektivnímu využití času. (online, cit. 2020-09-10)

## 4.7 Finanční prostředky

Heller (2004, s. 57) uvádí, že každý manažer s jakoukoliv specializací musí mít znalosti principů a dokumentů z finančního managementu.

Finance jsou důležitý ekonomický termín, který se týká finančních zdrojů a zacházení s nimi. Označuje tvorbu, užití a rozdělování peněžních prostředků, včetně kapitálu. Finance jsou z pohledu finančního práva a vědy určitý celek finančních vztahů, které se utváří při finanční činnosti. Každá firma má své ekonomické oddělení, které počítá aktiva a pasiva. Pokud je firma na vzestupu, tedy expanzi, může si dovolit uvolnit finanční prostředky na motivační prvky. Například na teambuilding, který pracuje s dynamikou skupiny, tedy týmu.

Heller (2004, s. 62) uvádí, že rozpočet je zhodnocení plánu pro budoucí období. Žádný podnik nemůže ponechat výkonnost náhodě. Na místě je vždy firemní strategie. Strategie musí být velice podrobně rozpracována do akčních plánů pro divize, oddělení. Většinou jsou tyto plány na kvartální úrovni. Tam se počítá s reálnými náklady, kam spadá i organizace teambuildingu.

## 4.8 Shrnutí

Sociální vnímání teambuildingu má určité návaznosti. Velký vliv na jeho vnímání mají emoce, mezilidské vztahy, mezikulturní vazby, time management a taktéž finanční prostředky. V kapitole psychologického vnímání teambuildingu jsme si uvedli manažerské schopnosti a dovednosti. Ty mají významný vliv. Jelikož manažer je ten který, komunikuje a vede svůj tým. Pokud manažer nezná svůj tým, nezná jejich návaznosti, pohnutky a hlavně problémy, tak tým není schopný najít společnou synergii. Je tedy velmi důležité zabývat se všemi oblastmi, vnímat emoce na pracovištích, pracovat a budovat mezilidské vztahy. Stejnou mírou je třeba ovšem ovládat time management s finančními toky. Dobrý manažer dokáže prostředky pro aktivní motivaci, mít vždy připravené. Takzvaný budget oddělení obsahuje položky, kde je možno z rozvojovými aktivitami počítat. Což je zásadní k tématu teambuilding čili budování a rozvoji týmu.

## 5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část má čtyři hlavní kapitoly. Kapitoly teambuilding, tým a skupina, psychologické vnímání teambuildingu a sociální vnímání teambuildingu. Propojení mezi těmito kapitolami je zásadní. Teambuilding je metoda, kterou se prolínají všechny kapitoly, tedy jejich obsah.

Teambuilding je metodou pro motivaci zaměstnanců. Z literatury plynula mnohá přímá východiska, jak s teambuildingem pracovat, jak ho organizovat. Teambuilding má za úkol, budovat kolektiv. Zvýšit výkony pracovníků a zvyšovat synergii kolektivu, pro jeho lepší efektivnost. Proto autorka v teoretické části vymezila základní pojmy týkající se teambuildingu. Nastínila historii. Popsala v menších kapitolách, jaký má význam teambuilding. Vymezila jeho možnosti. Nabídla SWOT analýzu, pro identifikaci slabých a silných stránek. Shrнула pozitiva, ale i negativa. Taktéž se autorka zabývala tématem, kdy je vhodné teambuilding uskutečnit. Zda jen při problémech, nebo i v čase budování týmů.

Tým či skupina, je téma, které by mohlo být vybráno jako samotné téma pro další diplomovou práci. Tým je základním kamenem všech společností. Na týmu, jak bylo vymezeno stojí expanze společností. Týmy mají „takzvaný tah na branku“, pokud jsou v synergii. Organizace by měly vědět, že kvalitní tým je jejím bohatstvím, na kterém by se nemělo šetřit. Firmy jsou na tom nejlépe, pokud jsou týmy v souladu s hodnotami, vizemi, strategiemi, a hlavně jejich činnostmi. Týmy mají hodnotu, pokud jsou dobře sestaveny, rozděleny, to vše autorka doporučuje z literatury dle Belbina (online, cit. 2020-06-02), který velmi dobře popsal výběr rolí a jejich kompetence. Významnou hodnotou je vnímání homogenních a heterogenních rozdílů, vztahů a komunikace. Komunikace je obsáhlým tématem, která ovlivňuje vše.

Dalším hlavním faktorem pro autorku bylo vymezit v teorii psychologické aspekty, kde byly podrobně s odbornou literaturou popsány psychické procesy, stres, percepce, motivace, manažerské schopnosti a dovednosti. To vše může ovlivnit teambuilding. Psychické procesy ovlivňují jednotlivce ale i kolektiv čili tým. Pokud je tým ve stresu, a vnímá to, že není motivován, nebo neprobíhá komunikace, je závislé na dovednostech a schopnostech nadřizených. Ti vedou své týmy. A protože komunikace a motivace nepřichází jen z vnitřních či vnějších motivů, není tedy možné ji dělit ale vnímat ji jako motivaci pracovní.

Jak psychologické faktory, tak i sociální faktory jsou důležitou složkou pro teambuilding. Jako je sociální percepce. Ta představuje obecný pohled na konkrétní důsledek vztahů. Tedy emocí, které jsou vedeny z vlastních prožitků, jak soukromého nebo pracovního charakteru. Mezilidské vztahy, jak bylo zmíněno, jsou to vztahy spíše interpersonálního charakteru. Vztahy běžně považující za opakované, trvalé, přímé v kontaktu mezi dvěma a více lidmi. Vztahy spojené s prožitkem, formálního a neformálního charakteru. Zde je třeba vnímat povahu nabitých dojmů. Mezikulturní řízení je také tématem, autorka pracuje v korporátní firmě, kde vnímá potřebu teambuildingu. Každá kultura má vlastní soubor hodnot. Kultura není možné dělit na lepší a horší. Je tedy zajímavé zmínit, že teambuilding by se měl konat i mezi mezikulturními skupinami. Ovšem to je závislé na time managementu a finančních prostředcích. Nejmnějším faktorem u teambuildingu je čas, který vše spojuje a efektivně propojuje.

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 6 VÝZKUM

Teambuilding, výraz, který skrývá mnoho důležitých informací. Teambuilding znamená budování týmů. Tým má možnost být špatným, být rozpolceným, anebo být velice kvalitním. Ovšem pro kvalitní tým je zapotřebí znát teoretické posloupnosti, jak tým vybudovat, jak motivovat, jak komunikovat, jak pracovat s mezilidskými vztahy. Tyhle všechny aktivity je třeba znát, vnímat, pokud chceme organizovat teambuilding. Je možné rozlišovat teambuildingové aktivity podle SWOT analýzy nebo se zabývat týmovými rolemi dle Belbina. Záleží na každé firmě, oddělení, manažerovi, jaký postoj ke svému týmu zaujme pro společný cíl organizace teambuildingu. Jaké si položí otázky, co, kdo a jak potřebuje zefektivnit.

### 6.1 Metodika výzkumu

#### Cíl výzkumu

Cílem výzkumu je nejen aplikování teoretických poznatků, co je teambuilding, ale zjistit, jaké jsou jeho možnosti. Zda má teambuilding vliv na efektivnost komunikace a vliv na mezilidské vztahy. Jaké je jeho psychologické a sociální vnímání.

#### Cíle práce

Hlavním cílem této diplomové práce je teoreticky vymezit a charakterizovat teambuilding. Charakterizovat pozitiva a negativa teambuildingu. Určit, zda je teambuilding motivačním prvkem, zda tvoří a zlepšuje mezilidské vztahy, zefektivňuje komunikaci a přináší pozitiva do pracovního prostředí. Vymezit psychologické a sociální aspekty, které jsou potřeba k realizaci teambuildingu. V neposlední řadě se autorka pokusí o vymezení, zda je teambuilding vhodný provádět i mezinárodně ve velkých firmách.

#### Výzkumné otázky:

Otázka č. 1 – Jaký vztah k teambuildingu mají muži a ženy?

Otázka č. 2 – Je vhodné pořádat teambuildingové aktivity pro nově přijaté zaměstnance ve zkušební době?

Otázka č. 3 – Je teambuildingová aktivita motivačním prvkem?

#### Hypotézy:

Hypotéza č. 1 – Teambuilding má vliv na motivaci zaměstnance.



Hypotéza č. 2 – Ve zkušební době je vhodné pro nové zaměstnance pořádat teambuilding.

Hypotéza č. 3 – Teambuilding rozvíjí sociálně psychologické dovednosti.

### **Výzkumný soubor**

Šetření se zúčastnili anonymní respondenti obou pohlaví s různým vzděláním a rozdílnou pracovní pozicí. Vzhledem k celkovému počtu respondentů a různorodosti můžeme výsledky zevšeobecnit na běžnou populaci. Celkový počet byl 100 respondentů.

### **Časová organizace výzkumu**

Časová organizace byla učiněna formou myšlenkové mapy. Na základě myšlenkové mapy byl sestaven termínovaný plán. Jako první byla rešerše literatury. Navázala příprava podkladů. Byly uskutečněny rozhovory pro ujednacení výzkumných otázek a hypotéz. Bylo rozhodnuto o využití kvantitativního šetření, následně byl vytvořen dotazník v aplikaci Survio v počtu 20 otázek. Dotazník byl anonymně rozeslán na respondenty za využití facebooku, v období jednoho měsíce, který byl dán na vyplnění dotazníku. Po vyplnění 100 respondenty byly dotazníky zhodnoceny a použity do této magisterské práce.

### **Výzkumné metody**

#### **Rozhovor**

Rozhovory byly aktivně prováděny na různých místech. Rozhovory byly vedeny formou dialogů. Autorka aktivně vedla téma o teambuildingu, jeho možnostech, co je hlavním bodem pro teambuilding, o týmu, o komunikaci a vztazích.

Cílem bylo zjistit, co o tématu respondenti vědí, jestli má teambuilding přínos. Jaký teambuilding by preferovali. Co teambuilding ovlivňuje. Jaká jsou jeho pozitiva a negativa. Byly vedeny diskuse o komunikačních dovednostech a mezilidských vztazích.

#### **Dotazník**

Pro záměr této diplomové práce autorka vytvořila dotazník, který obsahuje jak dichotomické otázky, tak i trichotomické otázky. Dichotomické otázky byly voleny se záměrem, aby respondent vybíral ze dvou nebo tří odpovědí. Trichotomické otázky byly voleny s cílem k respondentovi, který by mohl mít problém s odpovědí. Strukturovaný dotazník se skládá z 20 otázek. Byl vytvořen pomocí webové aplikace Survio ([www.survio.cz](http://www.survio.cz)). Respondenti byli informováni o anonymitě a byly dodrženy veškeré

zákonné prvky týkající se GDPR. Struktura dotazníku byla vytvořena tak, aby autorka v první řadě získala důvěru respondenta. V první části převažují základní otázky (věk, pohlaví, vzdělání), v druhé části jsou dotazy zaměřené na teambuilding. Autorka se ptala na povědomí o teambuildingu, zkušenosti s teambuildingem, jestli jsou takovéto aktivity přínosné, které roční období je upřednostňované, zdali si respondenti myslí, že teambuilding zlepšuje komunikaci. Ovšem nejen komunikaci, ale i mezilidské vztahy. Zdali je teambuilding motivačním prvkem. Jako navazující bylo kladení otázek otevřených, kde respondenti mohli vyjádřit vlastní názor. Aplikace Survio byla vybrána, aby nedocházelo k nezodpovězení otázek v dotazníku, dále aby došlo k eliminaci takzvaného dvojího vyplnění, které by znehodnotilo dotazníkové šetření. Využití elektronické formy je v dnešní době velice efektivní a urychluje oslovení většího počtu respondentů. Vyplněné dotazníky byly 100 % vyplněny, zodpovězeny a nedošlo k žádnému nevyplnění. Z diskusí pod facebookovým profilem vyplynulo, že nebyly žádné připomínky ani pochybnosti. Autorka využila záměrně strukturovaný dotazník, kterým oslovila populaci s prosbou o vyplnění v krátkém čase. Doufala v počet 60 vyplněných dotazníků, který byl překročen a vyplněn v počtu 100 respondentů.

### **Pilotní studie k dotazníku**

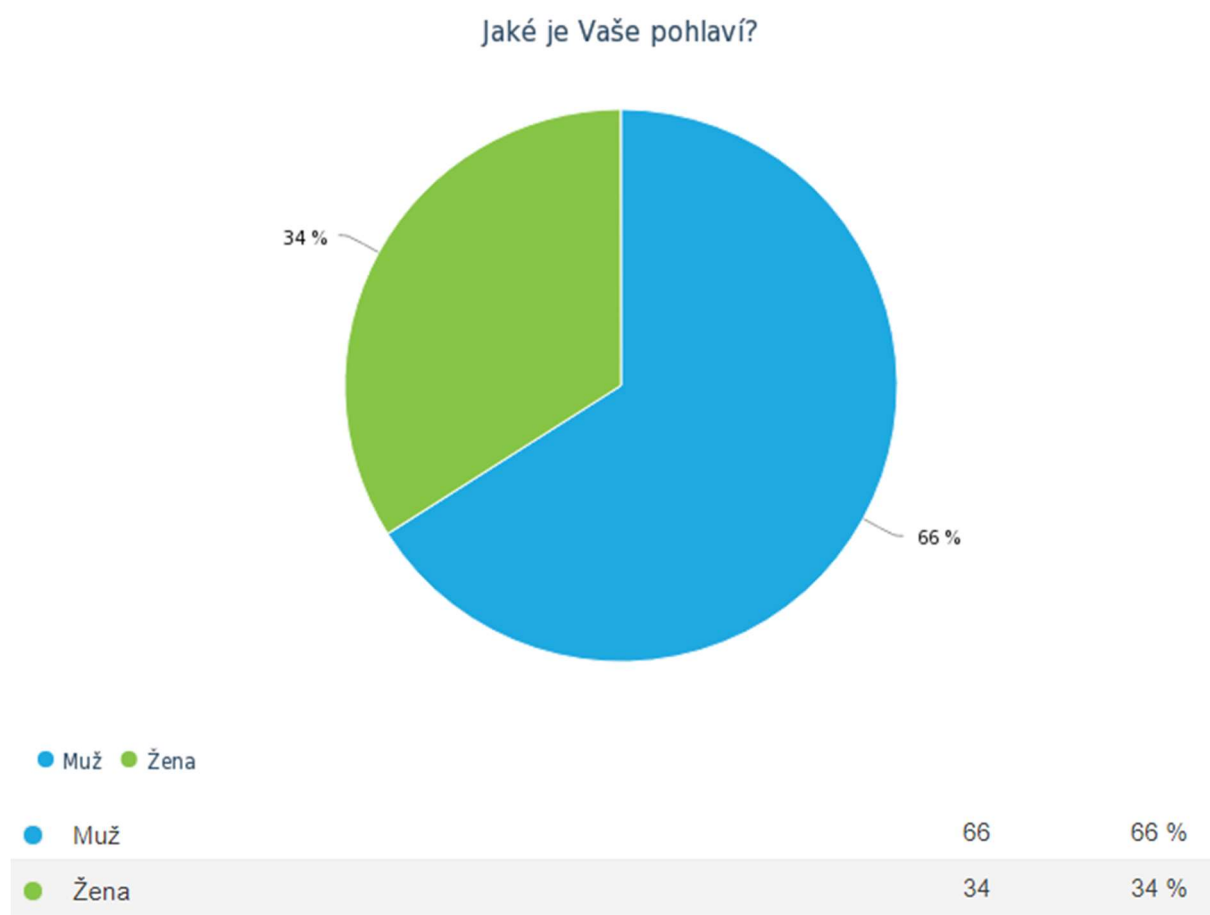
Autorka provedla pilotní studii. Vypracovaný dotazník zkušebně zaslala 6 respondentům k jeho vlastnímu vyplnění a posouzení. Autorka očekávala zpětnou vazbu od respondentů. Na základě této pilotní studie vyhodnotila otázky a odpovědi a vzala na vědomí připomínky respondentů. Poté byl dotazník upraven, aby měl vypovídající hodnotu k tématu, které autorka zpracovává v této práci.

### **Sběr a zpracování dat**

Dotazník byl distribuován pomocí email korespondence a pomocí Facebook profilu. Výzkumná data byla analyzována pomocí metod deskriptivní statistiky (relativní četnosti). Data byla zpracována v internetové aplikaci Survio. Celkové výsledky byly zobrazeny v koláčových grafech. Dále byly vygenerovány výsledky podle pohlaví a podle věkových skupin.

## 6.2 Výsledky

Graf 1 Rozdělení pohlaví.

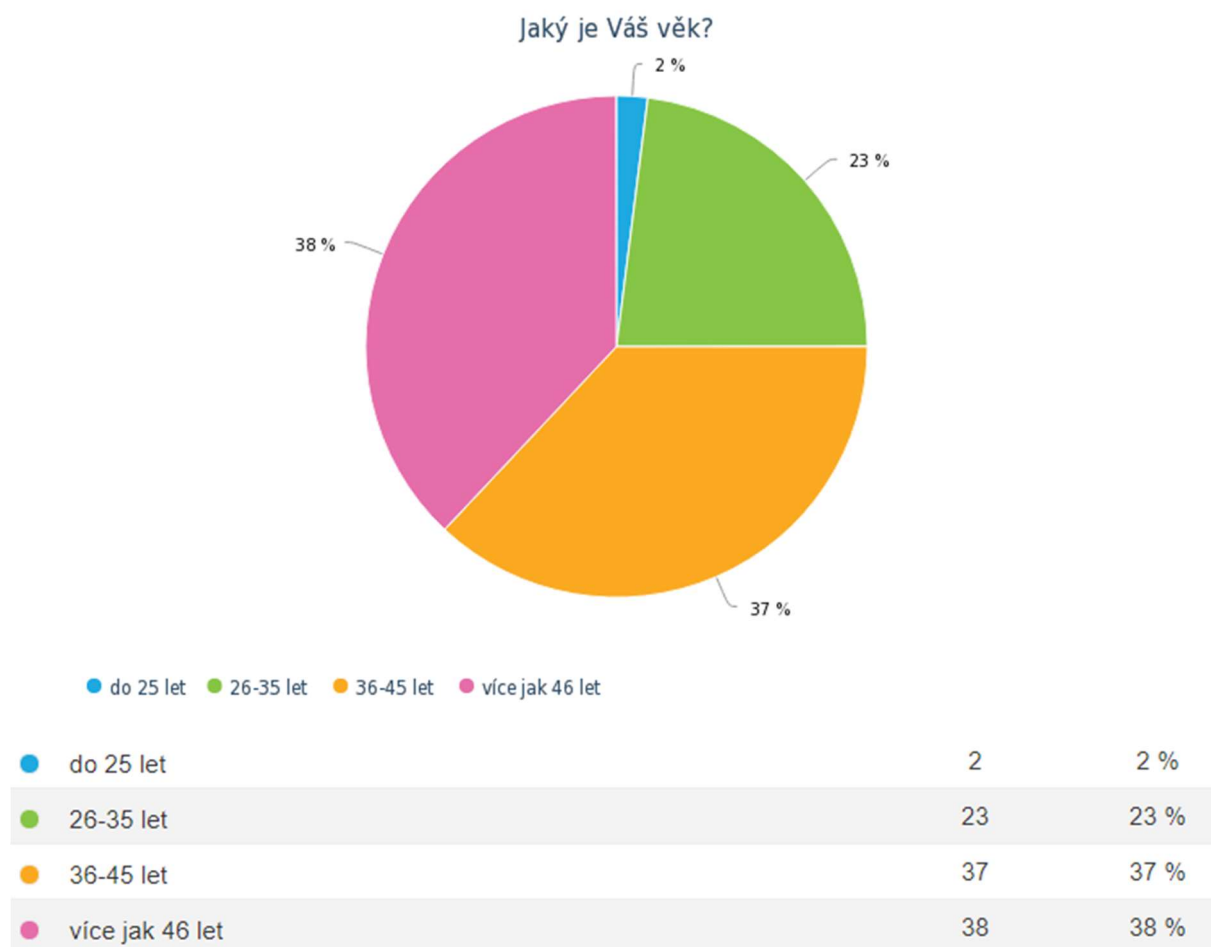


Zdroj: autor práce, 2020 (vlastní šetření)

Graf 1 znázorňuje pohlaví respondentů. Z grafu vyplývá, že dotazníkové šetření vyplnilo 66 % mužů a pouze 34 % žen. Tedy k tématu o teambuildingu se vyjádřilo více mužské populace. Autorka pracuje v mužském kolektivu, který taktéž oslovila k anonymnímu vyplnění a přeposlání svým známým osloveným k dotazníkovému šetření. Z toho tedy může vyplývat, proč dotazník vyplnilo více mužů nežli žen.

Zde je možné potvrdit hypotézu číslo 1. **Hypotéza č. 1** - Teambuilding má vliv na motivaci jak u mužů, tak i u žen. Rozbor pohlaví vykazuje přítomnost obou pohlaví.

Graf 2 Jaký je věk respondentů.



Zdroj: autor práce, 2020 (vlastní šetření)

Graf 2 znázorňuje věkové skupiny. Z grafu můžeme usuzovat, že k tématu teambuildingu se vyjadřovaly hlavně tři skupiny ze čtyř. Skupina první ve věku do 25 let byla zastoupena pouze 2 %. Skupina dvě vykazuje ve věku 26-35 let 23 %. Skupina tři je středního věku 36-45 let a je zastoupena 37 %. A poslední skupina věku nad 46 let je zastoupena 38 %. Z grafu tedy vyplývá, že se dotazníkového šetření zúčastnili respondenti zaměstnaní již delší dobu, to znamená s většími zkušenostmi a praxí.

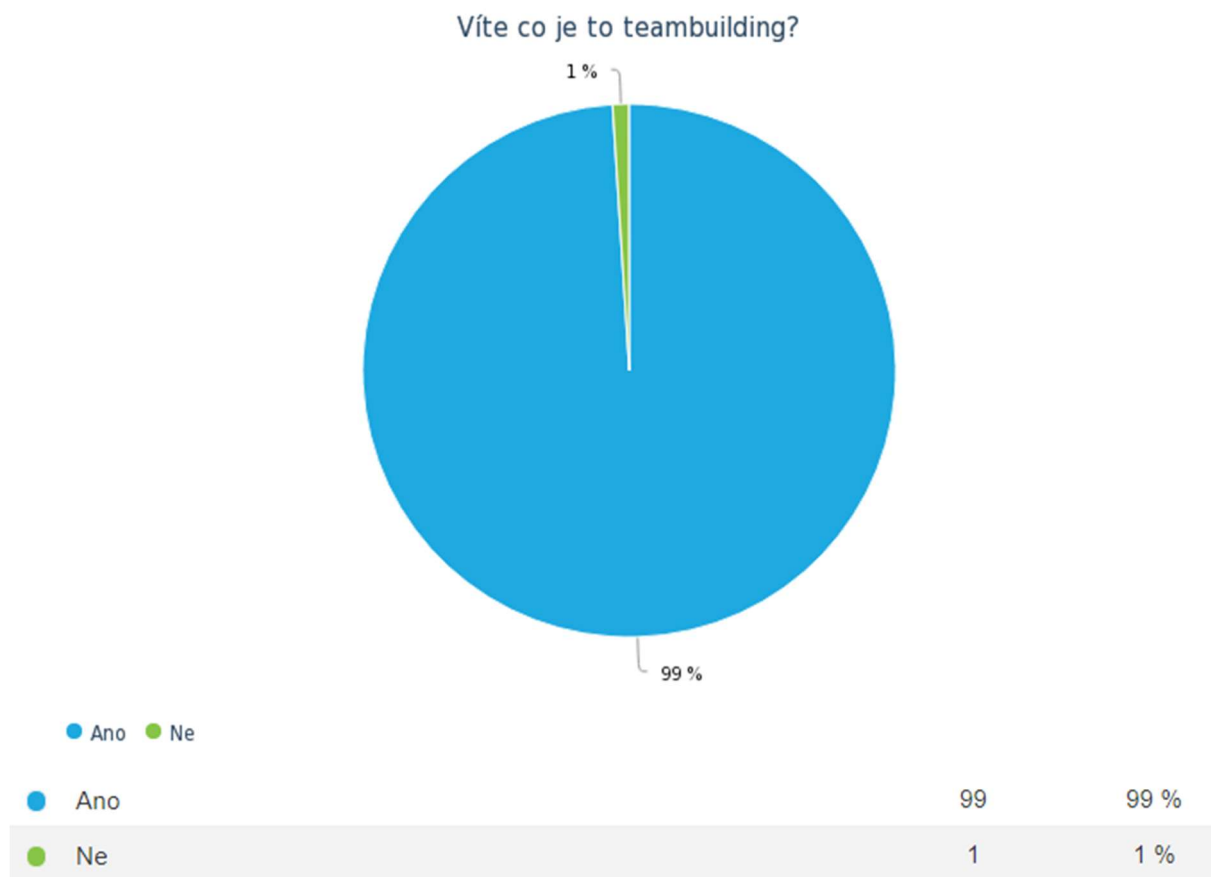
Graf 3 Zaměřen na vzdělání.



Zdroj: autor práce, 2020 (vlastní šetření)

Graf 3 znázorňuje edukaci. Edukace byla rozdělena na skupiny základní, středoškolské s vyučením, středoškolské s maturitou a vysokou školu. Z grafu 3 vyplývá, že nejméně je zastoupena skupina dvě, a to pouze 06 %. Další skupinou nejméně zastoupenou byla skupina jedna, a to 1,7 %. Velmi obsáhle byly zastoupeny skupiny tři a čtyři, kde skupina tři vykazuje 51,4 % a skupina čtyři 46,4 %. Z grafu tedy vyplývá, že k tématu o teambuildingu se vyjádřili především respondenti se středoškolským a vysokoškolským vzděláním. Důvodem může být skutečnost, že pracovníci s nižším vzděláním nemají zkušenosti s teambuildingem, neboť na pozicích, které tito pracovníci vykonávají, se teambuilding neuskutečňuje.

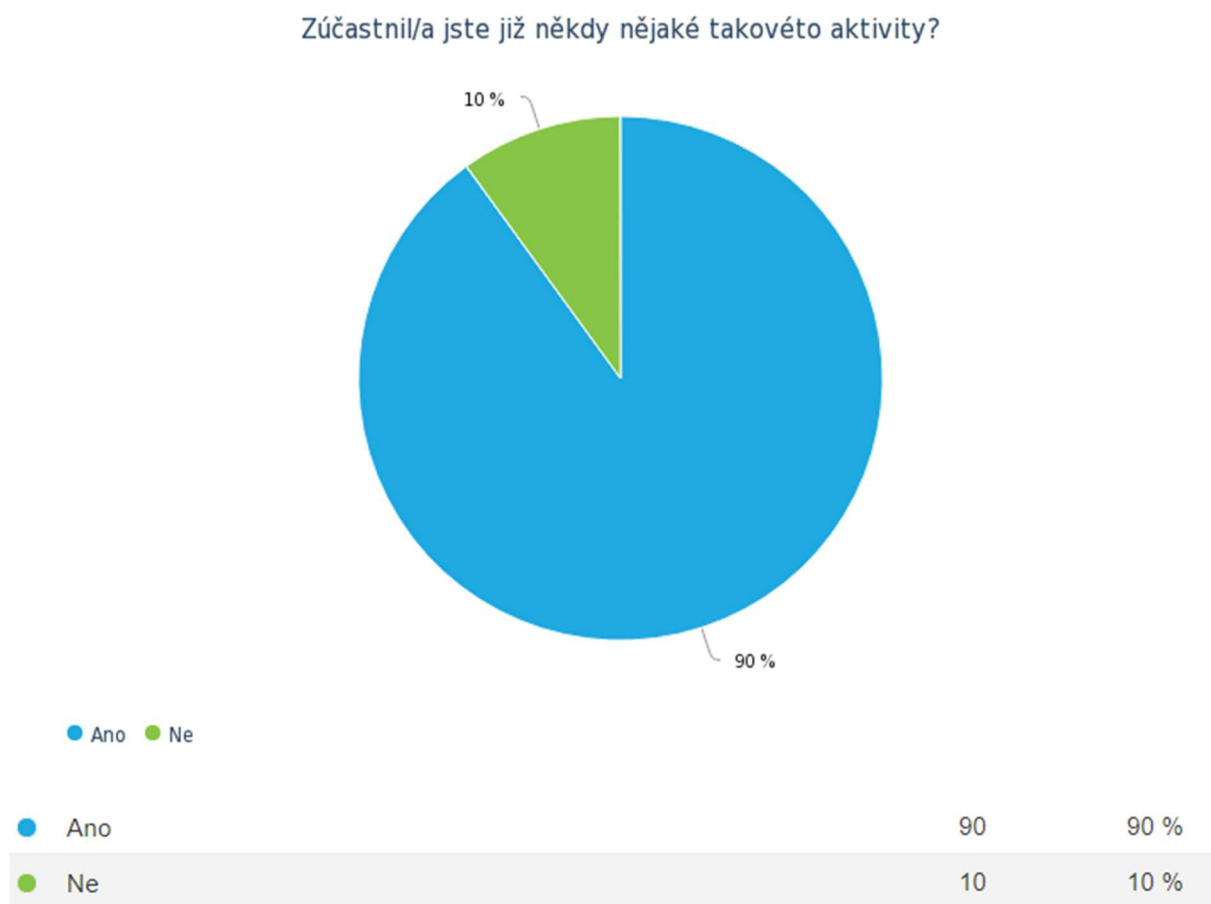
Graf 4 Zdali respondenti mají povědomí o tom, co je teambuilding.



Zdroj: autor práce, 2020 (vlastní šetření)

Graf 4 - z něho vyplývá, že informovanost o tématu teambuildingu je v rámci lidských zdrojů ohromná. Téma je známé a graf vypovídá na otázku o znalostech teambuildingu kladně. Na otázku odpovědělo kladně 99 % dotazovaných respondentů. Pouhé 1 % nemá žádné povědomí ani znalosti o tématu. Při porovnání obou pohlaví lze konstatovat, že mají stejné povědomí o teambuildingu. Totéž platí i při srovnání podle věkových skupin.

Graf 5 Účast na teambuildingové aktivitě.



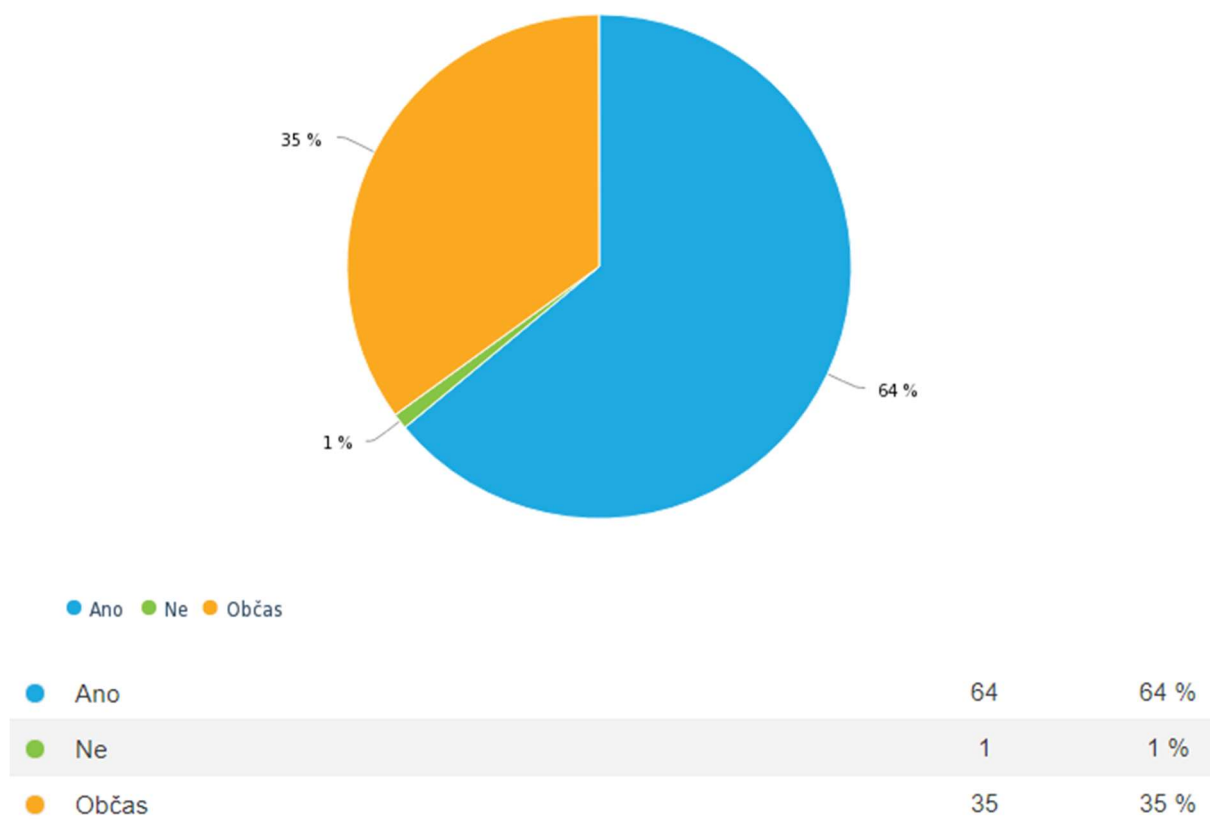
Zdroj: autor práce, 2020 (vlastní šetření)

Z grafu 5 je patrné, že respondenti mají v 90 % zkušenosti s teambuildingovou aktivitou. Pouhých 10 % respondentů se žádné teambuildingové akce nezúčastnilo, a proto nemá žádnou zkušenost s touto aktivitou. Z grafu je tedy možné vyčíst, že teambuilding je velmi využívaný prostředek pro práci se zaměstnanci. Pracovníci v oblasti řízení lidských zdrojů pravděpodobně využívají tuto aktivitu ve velkém měřítku k motivaci zaměstnanců. Při srovnání dle pohlaví z dotazníkového šetření vyplývá, že muži (94%) mají více zkušeností s teambuildingovými aktivitami než ženy (82%). Při porovnání skupin podle věku nejsou evidentní rozdíly.

Zde taktéž je potvrzuje **Hypotéza č. 1** - že teambuilding má vliv na motivaci jak u mužů, tak i u žen.

Graf 6 Přínos teambuildingových aktivit.

Myslíte si, že teambuildingové aktivity jsou přínosné?



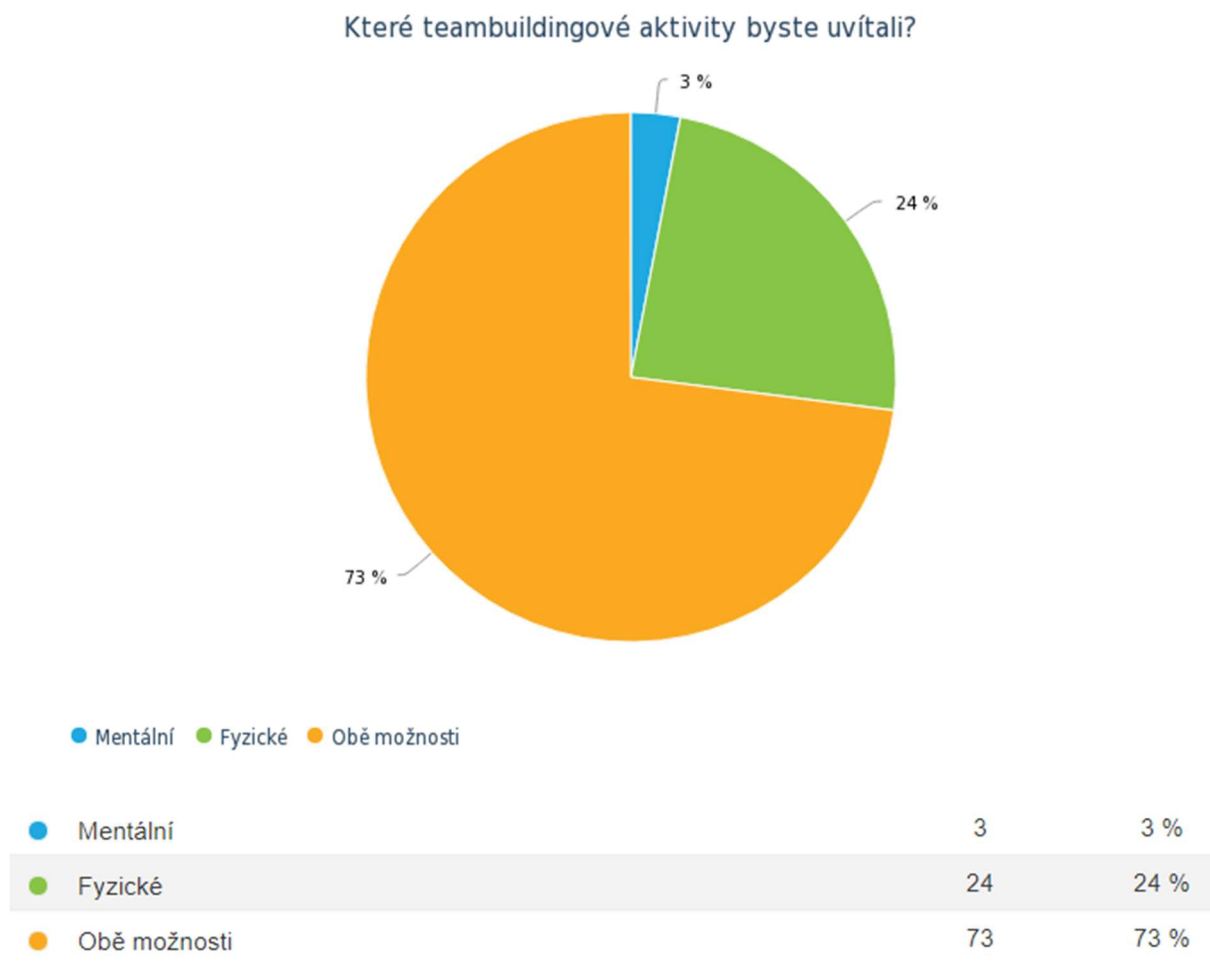
Zdroj: autor práce, 2020 (vlastní šetření)

Z grafu 6 je patrné rozdělení do tří skupin. Skupina první zastoupena 64 % si myslí, že tyto aktivity jsou vhodné a přínosné. Skupina druhá zastoupena 1 % se domnívá, že tyto aktivity přínosné nejsou. Třetí skupina se myslí, že přínosné jsou jen občas. Zde tedy plyne možnost pro firmy, velice aktivně motivovat zaměstnance k vysokému nasazení a plnění cílů. V teoretické části autorka popsala psychologické procesy, které jsou aktivem pro rozvoj. Při porovnání pohlaví si 65 % mužů myslí, že teambuilding je velkým přínosem. Stejný názor na tento dotaz má 61 % žen. Ve srovnání věkových skupin je u skupiny 36-45 let nevyšší výskyt kladných odpovědí (67 %). Nejnižší výskyt kladných odpovědí je u věkové skupiny 46 let a více. V této věkové skupině 3 % respondentů uvádí, že teambuilding není prospěšný.

**Zde je možné zhodnotit a potvrdit Hypotézu č. 2** - že ve zkušební době je vhodné pro nové zaměstnance pořádat teambuilding. Protože 64 % se domnívá, že zde přínos je.



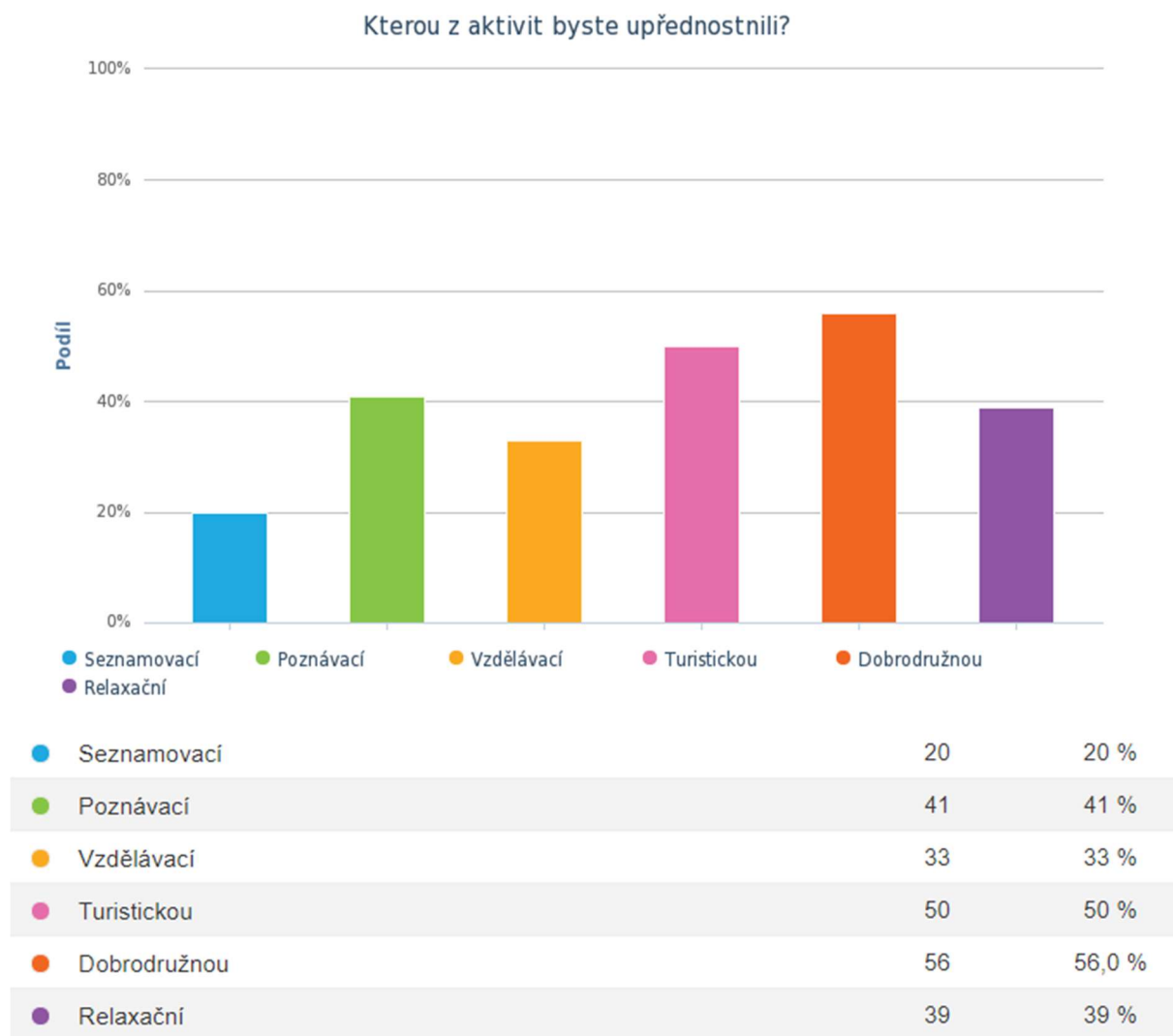
Graf 7 Upřednostněné aktivity.



Zdroj: autor práce, 2020 (vlastní šetření)

Z grafu 7 vyplývá, že respondenti by preferovali obě možnosti teambuildingových aktivit, jak mentální, tak i fyzické. Dohromady se vyjádřilo celých 73 % respondentů. Je tedy možné pracovat s účastníky při obou aktivitách. K možnosti pouze fyzické se vyjádřilo 24 %. K mentální teambuildingové aktivitě se hlásila pouze 3 % respondentů. Při porovnání mužů a žen lze z výsledků konstatovat, že muži preferují více fyzické aktivity než ženy.

Graf 8 Upřednostnění aktivit.

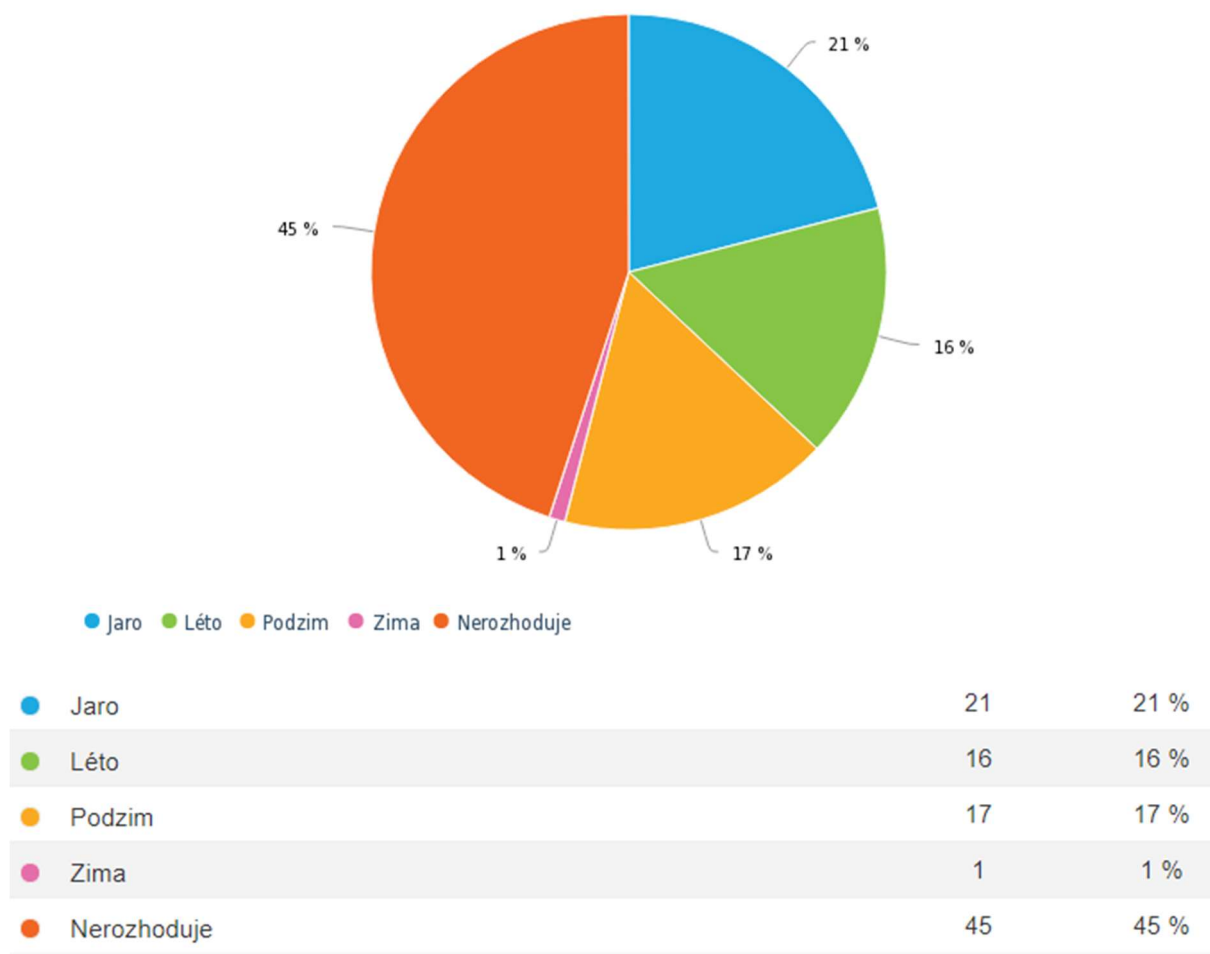


Zdroj: autor práce, 2020 (vlastní šetření)

Graf 8 znázorňuje odpovědi respondentů na otázku, kterou z aktivit by upřednostnili. Jako první respondenti vybrali teambuildingovou aktivitu dobrodružnou, a to 56 %. Druhou aktivitou je turistická, kterou vybrali v počtu 50 %. Jako třetí možnost preferují aktivitu poznávací, a to v počtu 41 %. Zbývající možnosti aktivit již nejsou tak atraktivní, nicméně poměrově jsou aktivita vzdělávací, relaxační a seznamovací na tom obdobně. Poznávací je volena 41 % respondenty. Relaxační je 39 % respondentů a vzdělávací pouze 33 % respondentů. Podle pohlaví vyplývá, že více dotazovaných mužů volilo dobrodružné aktivity. Ženy preferovaly turistické aktivity. Se zvyšujícím se věkem přecházejí aktivity od dobrodružných (mladší populace) k relaxačním aktivitám (starší populace).

Graf 9 Roční období pro organizaci teambuildingu.

Jaké roční období je podle Vás ideální pro teambuilding?

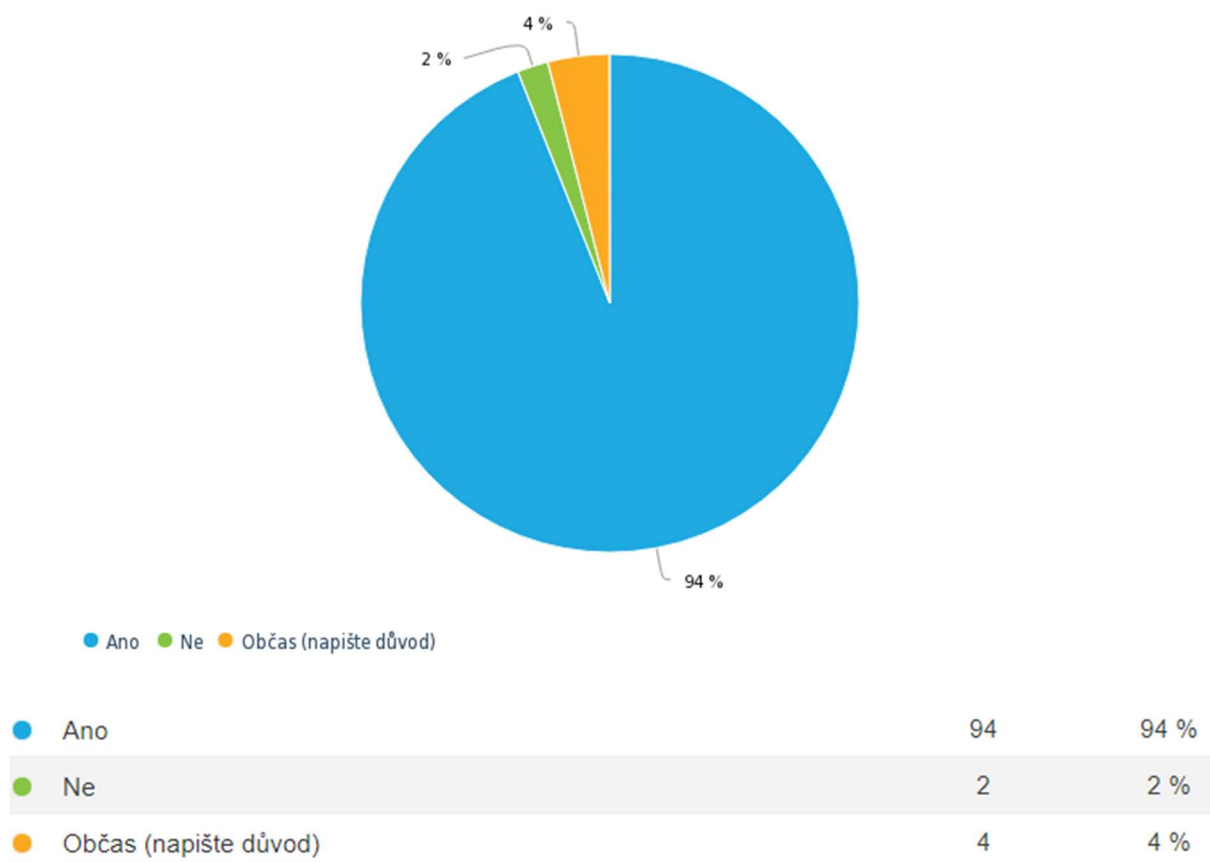


Zdroj: autor práce, 2020 (vlastní šetření)

U grafu 9 byla otázka kladena na preferované roční období. Z grafu 9 tedy vyplývá, že pro 45 % respondentů není důležité roční období pro výběr termínu k teambuildingovým aktivitám. Skupina 21 % respondentů by preferovala jaro. Skupina 17 % respondentů by upřednostnila podzim. Další skupina 16 % respondentů by preferovala léto a 1 % respondentů se vyjádřilo k období zimy. Ženy (29%) by více upřednostňovaly jarní období a muži (20%) letní období pro pořádání teambuildingových aktivit. Podle věkových skupin by mladší populace volila jarní a letní období. U starší populace roční období nerozhoduje.

Graf 10 Respondenti byli tázáni, zdali teambuildingové aktivity zlepšují komunikaci.

Myslíte si, že teambuildingové aktivity jsou přínosné pro zlepšování komunikace?

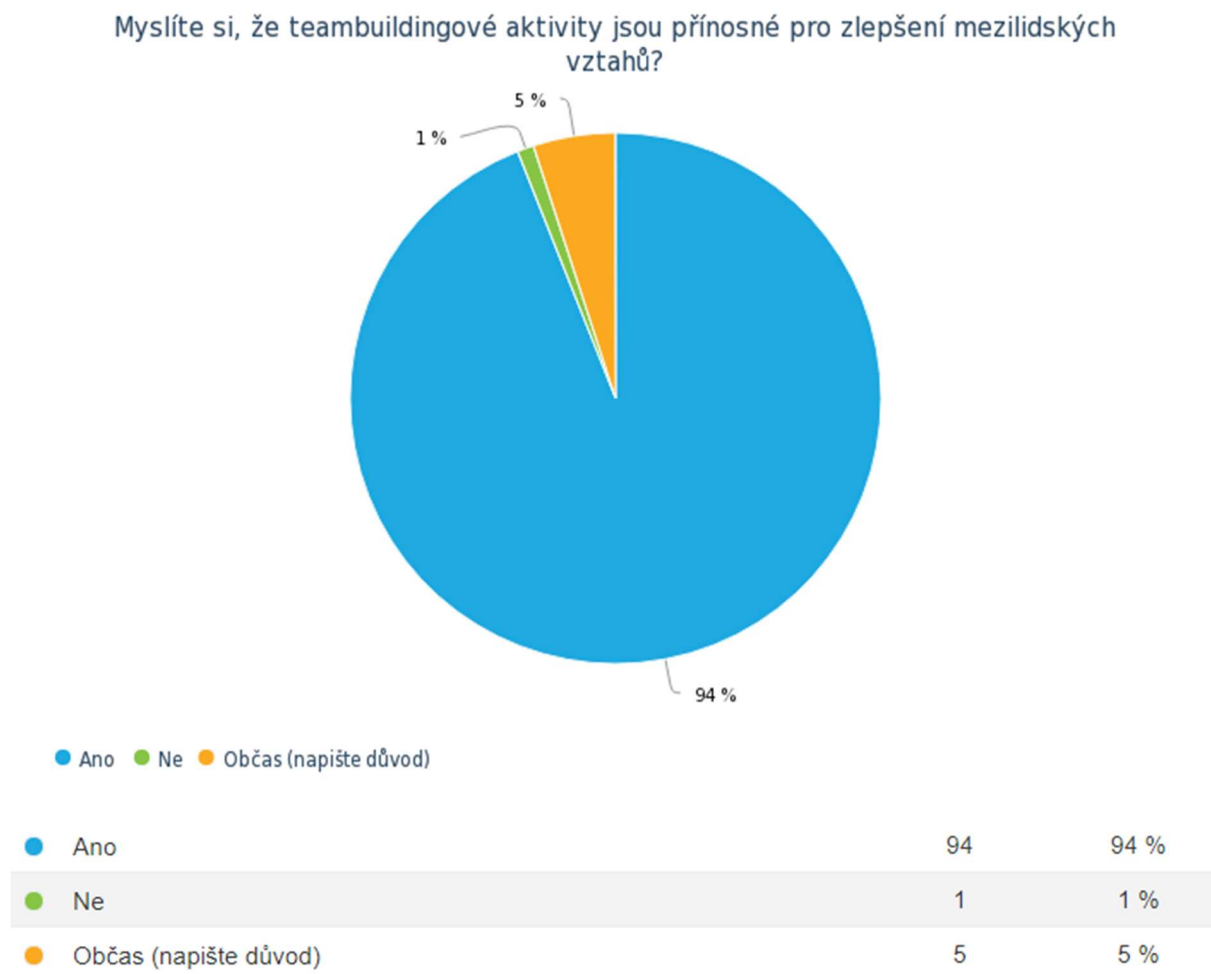


Zdroj: autor práce, 2020 (vlastní šetření)

Graf 10 velice vypovídá o pozitivním náhledu teambuildingových aktivit na zlepšování komunikace mezi jednotlivci. Celých 94 % respondentů odpovědělo kladně. 4 % odpovědělo, že záleží na managementu, náladě jednotlivců. 2 % si myslí, tyto aktivity nemají vliv na zlepšování komunikace. V této otázce 97 % žen a 92 % mužů souhlasí, že teambuilding zlepšuje komunikaci.

**Zde se potvrzuje Hypotéza č. 3 - Teambuilding rozvíjí sociálně psychologické dovednosti.**

Graf 11 Zlepšování mezilidských vtaů je snahou teambuildingu.



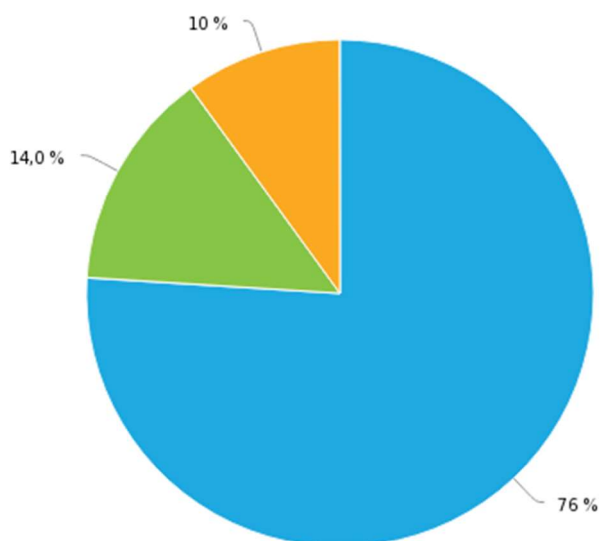
Zdroj: autor práce, 2020 (vlastní šetření)

Z Grafu 11 vyplývá že 94 % respondentů sdílí názor o zlepšování mezilidských vztahů při vlastní organizaci teambuildingu. Pouhých 5 % respondentů se domnívá, že teambuilding nemá vliv na zlepšování mezilidských vztahů. 1 % respondentů se odkazovalo na antipatie jednotlivců, kde se teambuilding může projevit ještě více negativně. Zde se autorka domnívá, že je další možnost vypracovat výzkum, zdali proběhla změna, či nikoliv v myšlení 1 % respondentů. S šetření vyplývá, že při porovnání obou pohlaví na tuto otázku mají ženy a muži identický názor. U starší populace je menší výskyt kladných odpovědí než u mladší populace.

**Zde se potvrzuje Hypotéza č. 3 - Teambuilding rozvíjí sociálně psychologické dovednosti.**

Graf 12 Motivace lidských zdrojů.

Vnímáte teambuildingové aktivity jako motivační prvek pro zaměstnance?



● Ano ● Ne ● Částečně (napište důvod)

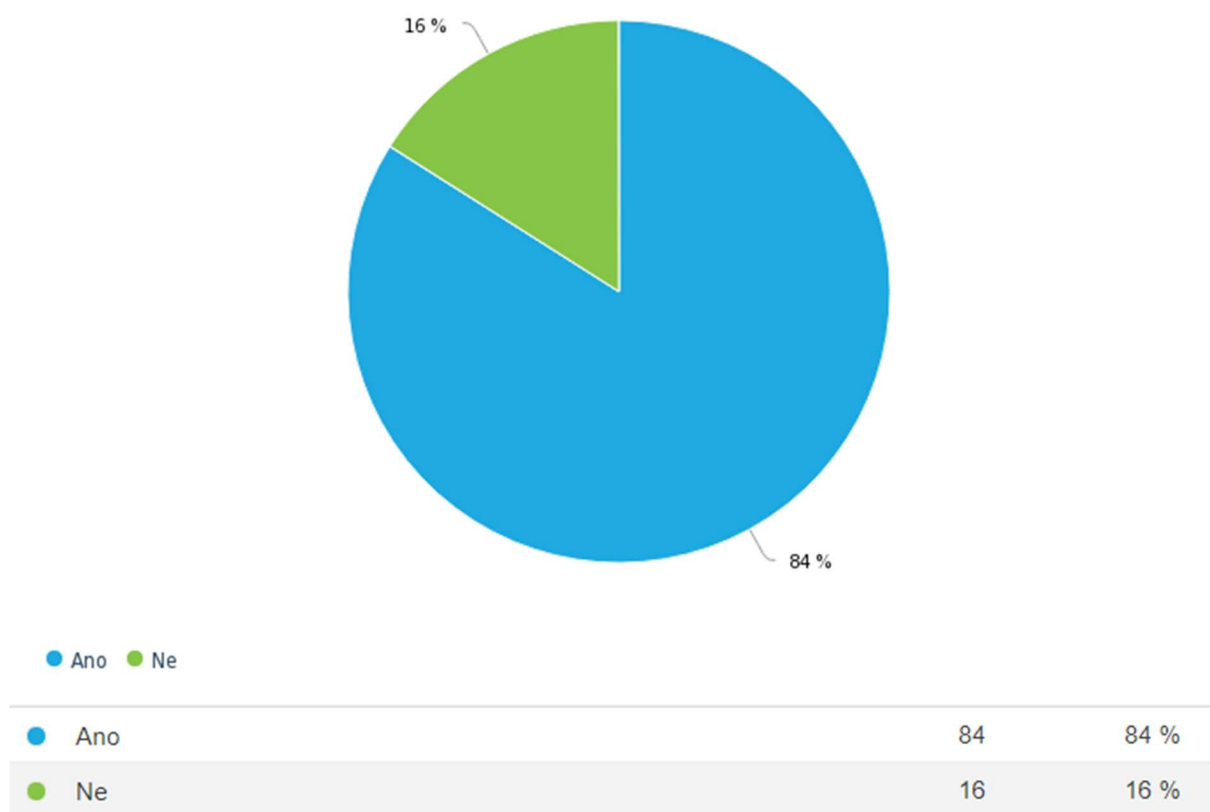
● Ano	76	76 %
● Ne	14	14,0 %
● Částečně (napište důvod)	10	10 %

Zdroj: autor práce, 2020 (vlastní šetření)

Z Grafu 12 vyplývá, že teambuildingové aktivity jsou motivačním faktorem. Celých 76 % respondentů napsalo pozitivní ohlas. Autorka měla vlastní domněnku, kterou stavěla na vlastní zkušenosti, že v pracovní oblasti je třeba motivovat. 14 % respondentů zaujalo postoj negativní a domnívá se, že teambuilding není motivací. 10 % respondentů uvedlo, že teambuilding jako motivaci považují jen občas. V této otázce mají muži a ženy stejný názor. Při porovnání věkových skupin se u starší populace vyskytuje více kladných odpovědí. Z toho vyplývá, že starší populace více vnímá teambuilding jako důležitý motivační prvek. **Zde se tedy potvrzuje hypotéza č.1, která potvrzuje, že teambuilding má vliv na motivaci zaměstnanců.**

Graf 13 Mezistátní a mezi lokální organizace teambuildingu.

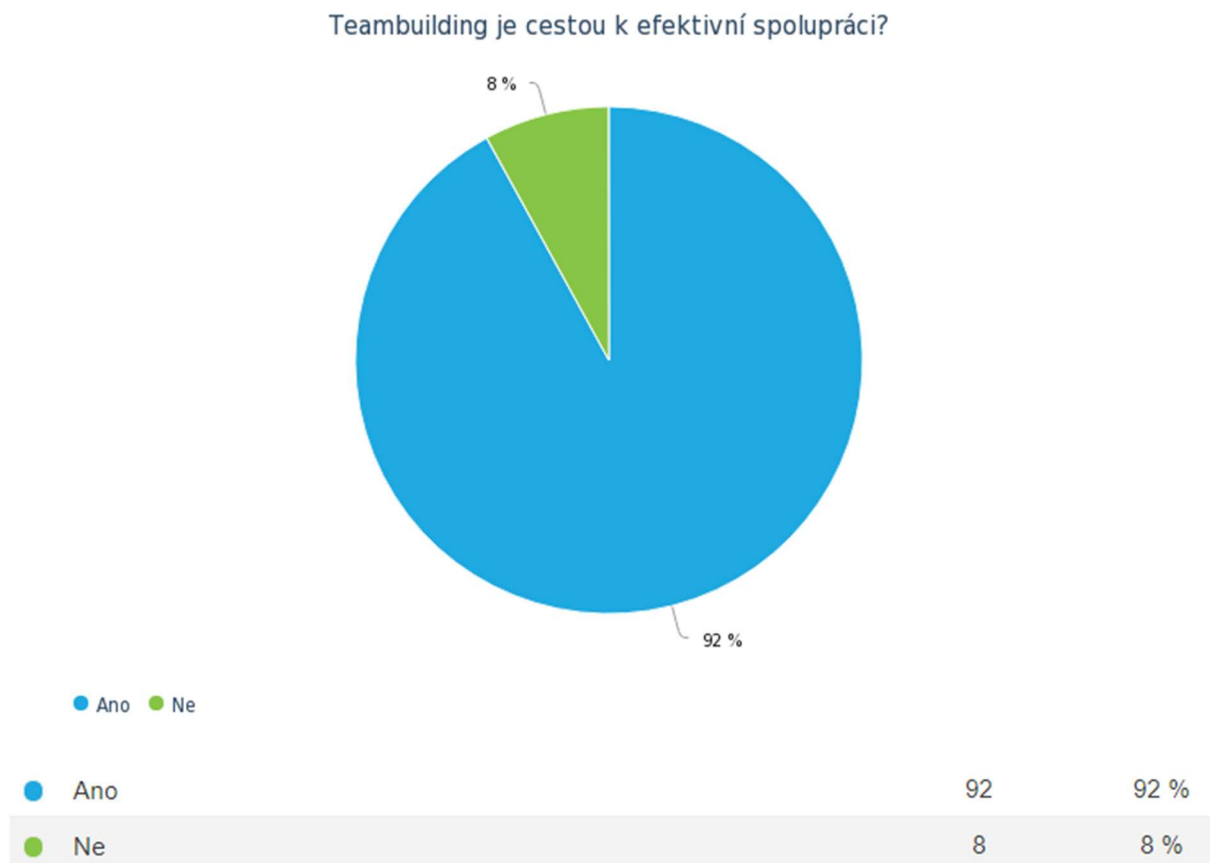
Myslíte si, že pro korporátní firmu by bylo přínosem zorganizovat teambuilding mezi jednotlivými lokacemi i mezistátními?



Zdroj: autor práce, 2020 (vlastní šetření)

Z Grafu 13 vyplývá, že soudružnost mezi lokacemi by měla být podporována. Celých 84 % respondentů odpovědělo kladně, aby se teambuildingy organizovaly mezi lokacemi ale i mezi sousedními státy. V kapitole 4.4 Mezikulturní řízení bylo vymezeno, že je nesmírně důležité vnímat mezikulturní rozdíly. Zde tedy plyne, že respondenti mají zkušenosti se spoluprací z jinými kulturami. Záleží, v jaké oblasti se tedy teambuildingové aktivity organizují. Pouze 16 % respondentů se domnívá, že by to nemělo ten vliv, který je očekáván. Ženy oproti mužům se více domnívají, že konání teambuildingu na mezinárodní úrovni je důležité.

Graf 14 Teambuilding cesta k efektivní spolupráci.



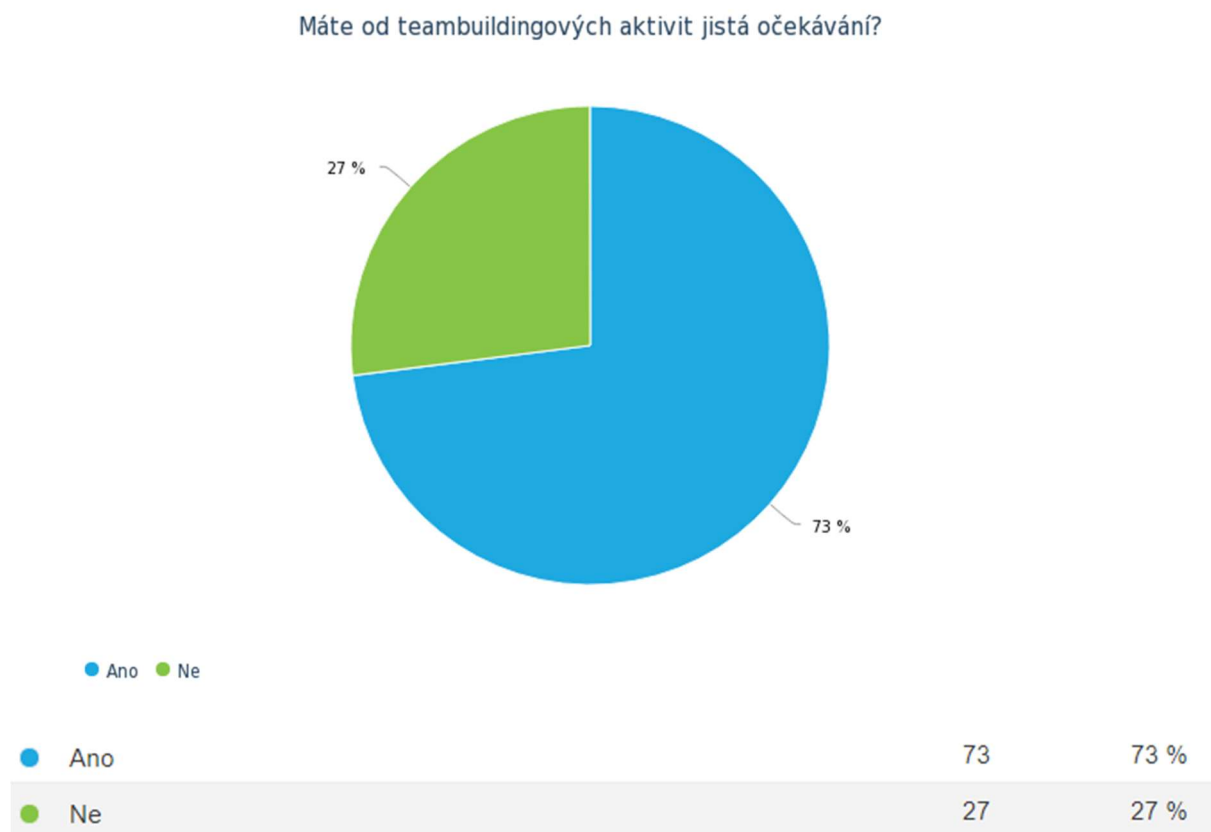
Zdroj: autor práce, 2020 (vlastní šetření)

Z Grafu 14 jasně vyplývá, že respondenti v počtu 92 % se domnívají, že teambuilding vede ke zlepšení efektivity spolupráce. Na efektivitu spolupráce by se měli hlavně zaměřit manažeři, kteří mají kompetence. Ty autorka zmínila v teoretické části v kapitole 2.6. Pouhých 8 % respondentů se domnívá, že vede k neefektivitě. Může být vnímán nedostatečnou informovaností o motivačních technikách pro jednotlivce. Ženy ve srovnání s muži se více přiklánějí k názoru, že teambuilding zlepšuje efektivitu spolupráce. Srovnání věkových skupin ukazuje klesající trend od mladší populace ke starší populaci.

**Zde se potvrzuje Hypotéza č. 3.:** Teambuilding rozvíjí sociálně psychologické dovednosti.



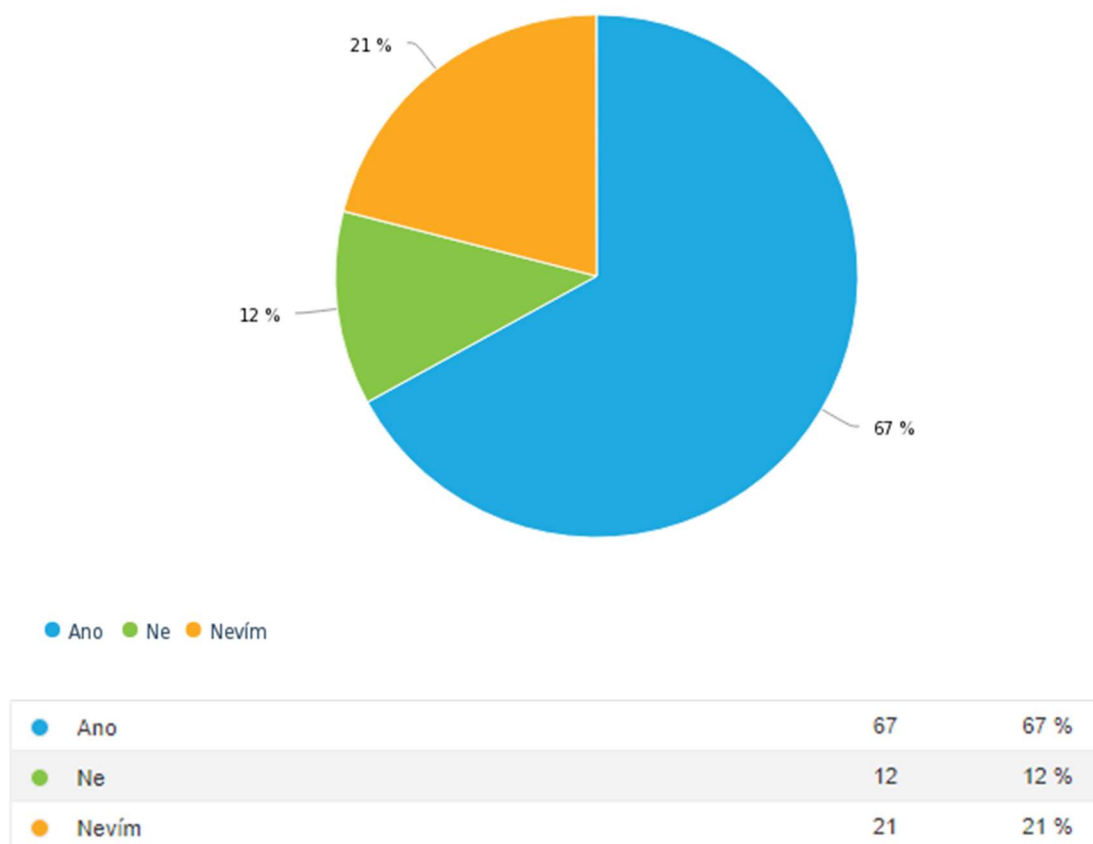
Graf 15 Očekávání od teambuildingu u respondentů.



Z Grafu 15 vyplývá, že respondenti většinou mají očekávání od teambuildingu (uvedlo 73 % respondentů). Očekávání jsou zásadní, jak bylo v kapitole 4 vymezeno. Očekávání (vnímání) vytváří pozitivní emoce, které jsou stavbou pro budování týmu. Z grafu tedy plyne otevřenost, emoční zralost a snaha akceptovat něco nového. 27 % uvedlo, že nemají žádná očekávání. Ženy podle šetření mají větší očekávání od teambuildingu ve srovnání s muži. A podle porovnání věkových skupin má největší očekávání skupina ve věku 36-45 let.

Graf 16 Sdílení názoru o efektivnosti teambuildingu u nových kolegů.

Sdílíte názor, že teambuilding je motivací pro nové kolegy, kteří poznají skutečné vztahy na pracovištích?



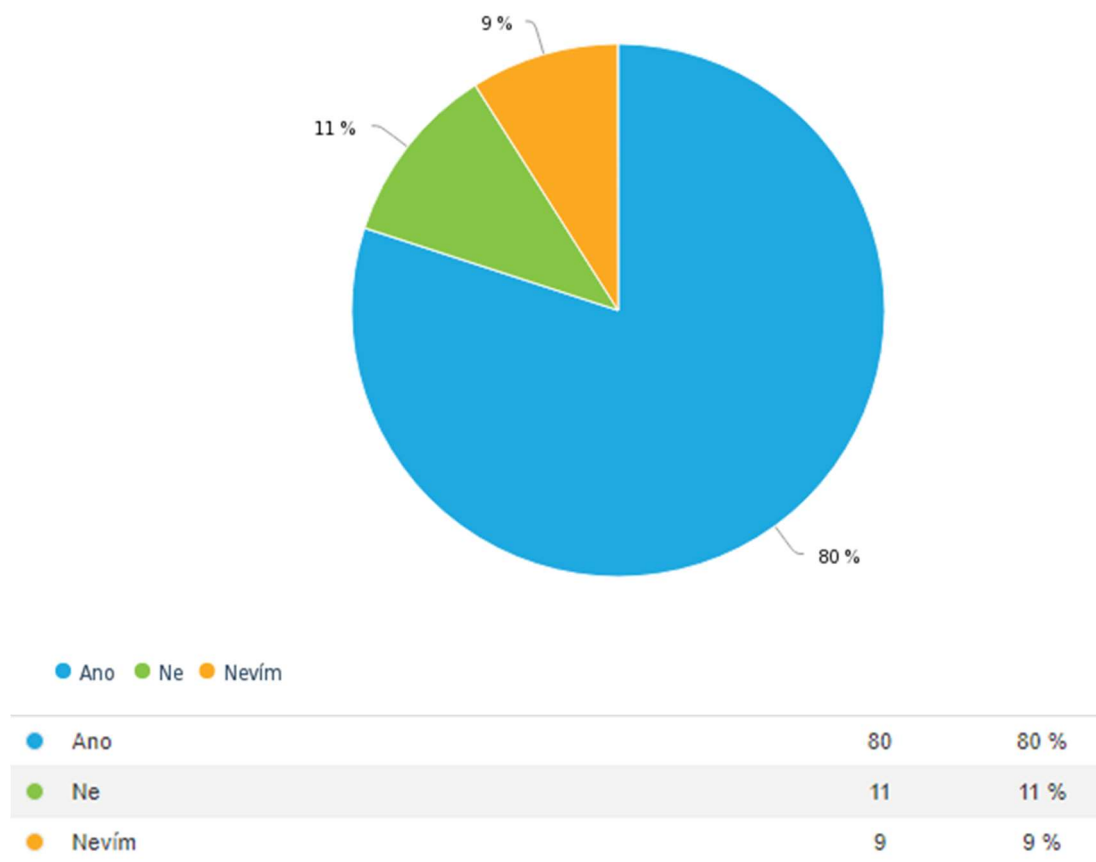
Zdroj: autor práce, 2020 (vlastní šetření)

Z grafu 16 vyplývá, že 67 % respondentů sdílí názor o organizaci teambuildingu a jeho motivací pro nové kolegy, kteří se mohou lépe začlenit do pracovní skupiny. 21 % si nejsou jisti svými znalostmi a vědomostmi, aby mohli odpovědět. 12 % respondentů odpovědělo negativně, že nesdílí tento názor. U obou pohlaví převládá na tuto otázku stejný názor. Ze srovnání věkových skupin vyplývá, že starší populace (15 %) se negativně vyjadřuje k této otázce.

**Zde se tedy potvrzuje hypotéza č. 2, která zní, že je vhodné pro nové kolegy organizovat teambuilding.**

Graf 17 Sounáležitost nových a stávajících pracovníků.

Sdílíte názor, že teambuildingu by se měli účastnit i zaměstnanci ve zkušební době?

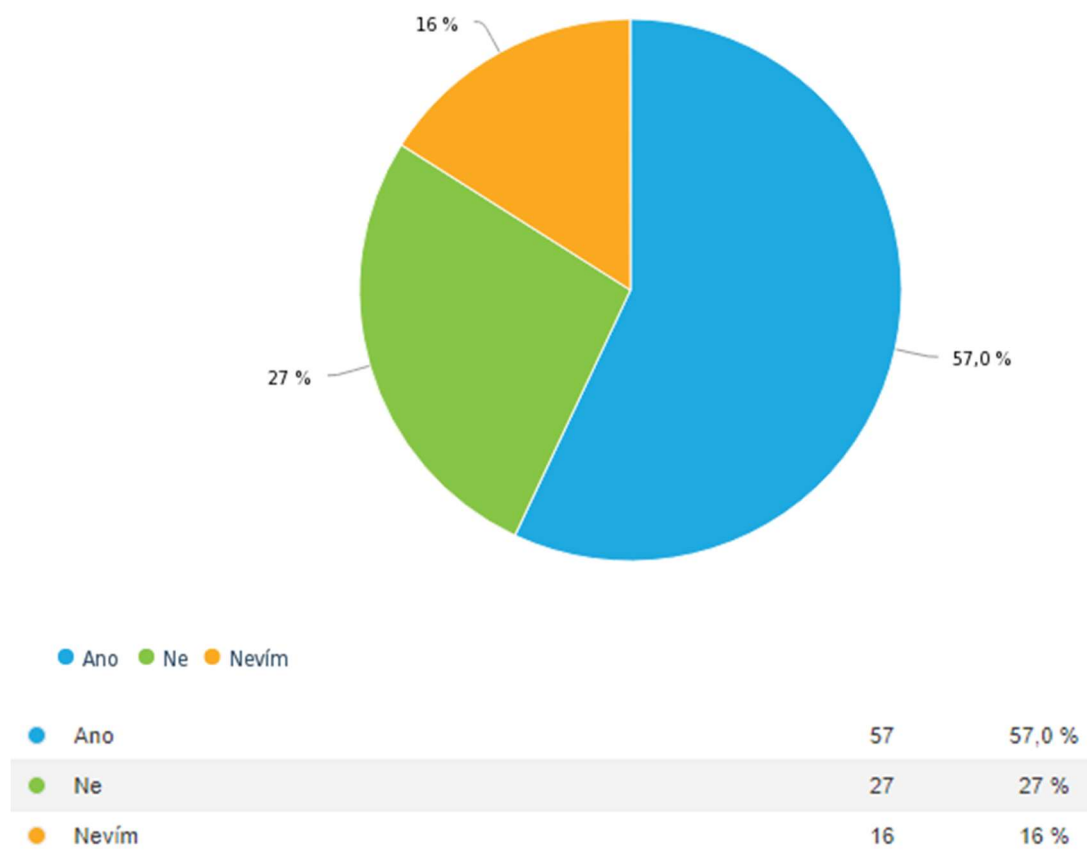


Zdroj: autor práce, 2020 (vlastní šetření)

Z Grafu 17 jasně vyplývá, že 80 % respondentů naprosto souhlasí s tím, aby noví kolegové byli začleněni k teambuildingu již ve zkušební době. 11 % respondentů se domnívá, že není třeba nové kolegy začleňovat. 9 % respondentů si nejsou jisti svojí odpovědí. Ze srovnání mužů (76 %) a žen (88 %) vyplývá, že ženy kladou větší důraz na to, aby zaměstnanci ve zkušební době byli přítomni na teambuildingových aktivitách.

Graf 18 Jak často organizovat teambuilding.

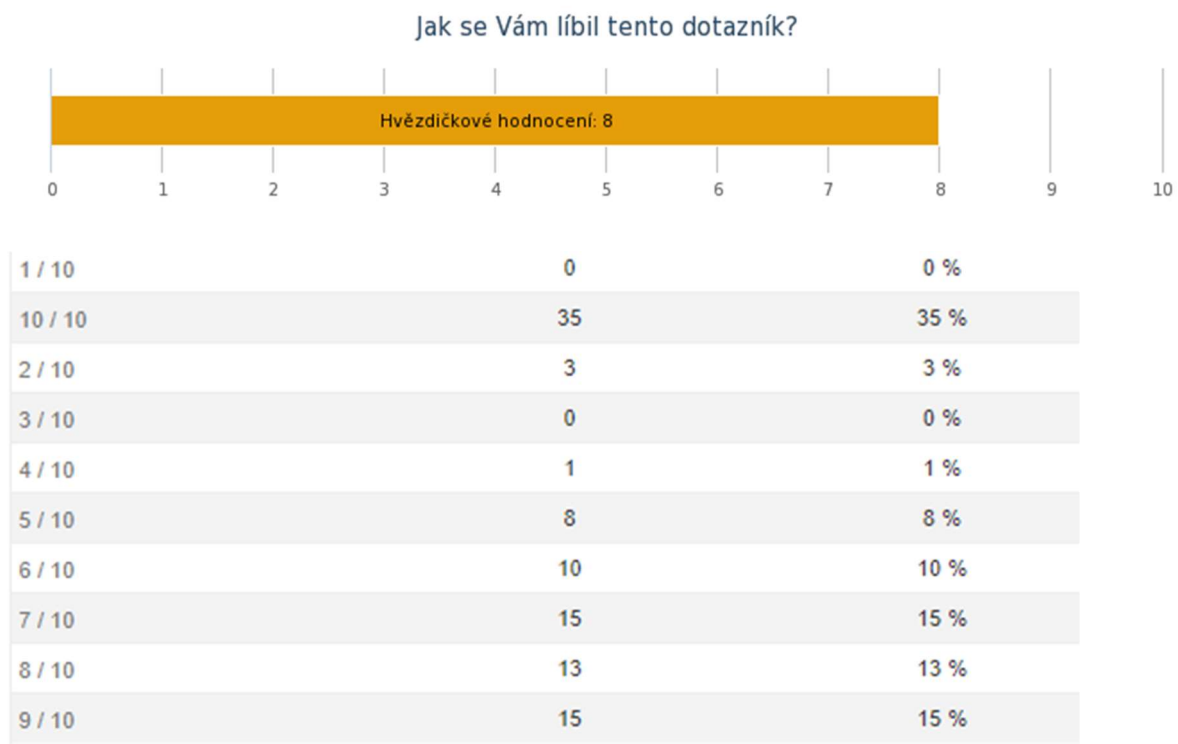
Sdílíte názor, že teambuilding by se měl uskutečnit vícekrát v roce?



Zdroj: autor práce, 2020 (vlastní šetření)

Z Grafu 18 vyplývá, že organizování teambuildingu vícekrát v průběhu roku je velice přínosné. 57 % respondentů je pro tyto aktivity. Autorka se domnívá a souhlasí s tvrzením respondentů, že organizování teambuildingu vícekrát v roce je velice přínosné. 27 % se domnívá, že častější organizování teambuildingu nebude přínosné. 16 % respondentů vůbec neví, zdali ano či nikoliv. Ze srovnání mužské a ženské populace na tuto otázku vyplývá, že není výrazná odlišnost v názoru. Starší populace se staví velice negativně k organizování teambuildingu vícekrát v roce ve srovnání s mladší populací.

Graf 19 Akceptace dotazníku.



Zdroj: autor práce, 2020 (vlastní šetření)

Z Grafu 19 vyplývá, zdali se dotazník líbil. Na škále 1 až 10 hodnotili respondenti, zdali byl dotazník dobře strukturován, zdali byl pro respondenty vnímán pozitivně či negativně.

35 % respondentů zadali skóre 10 z 10. Následně 15 % respondentů dalo hodnocení 9 z 10. Dalších 15 % respondentů odpovědělo hodnocením 8 z 10. Další 15 % respondentů dalo hodnocení 7 z 10. Součtem 8, 3, a 1 % hodnotili nížce.

Součtem dohromady 60 % respondentů odpovědělo, že dotazník na respondenty působil pozitivně.

Tabulka 3 Návrhy a připomínky.

... Žádné...	Nic.	nic (2x)	řiv zaměstnanci nemě teambuilding zas tak velký význam.
momentálně se neúčastním jelikož jsem v PID	žádné	Myslím, že teambuilding dokáže odhalit vlastnosti, které by se ve standardním pracovním prostředí neměly možnost projevit....	Super rychlý a jednoduchý dotazník :-) Grafika a vůbec fungování. Moc se mi líbí
Žádné připomínky (2x)	K dotazníku - vsadím se, že některé otázky budou mít 100% nebo téměř 100% správných oddělení. K	Nemám žádné připomínky	hodně stěsti se zpracováním a obhajobou
*	Teambuildingu jako tématu - z mého pohledu je vhodné lidi vytrhnout z komfortní zóny a "donutit" je k seznámení - aktivity, které vyžadují spolupráci.	nemám návrhy, není to můj obor	Teambuilding by hlavně neměl zasahovat do víkendových dní, když je povinný, protože víkendů je i tak málo, nežli akcí, kterých by člověk chtěl (zájmově) zúčastnit...
žádné nemám		Moznosti je mnoho, záleží na kolektivu. Někteří lidé z celého světa jedou třeba na tředenní akce včetně víkendů a užívají si to. U nás, čím větší a starší kolektiv, tím menší ochota na cokoli.	U některých odpovědí bych raději volila z variant, než něco vypisovala. U odpovědi jako "občas" by tedy mohly být zatrhávací odznaky s "náповідami" odpovědi.
Bez připomínek (2x)	Myslíte si, že by měl být teambuilding povinný?	0	Parádní
- (2x)	U některých otázek bych uvítal více možností než ano ne (nevím)	super dotazník	Dobry :-)
Teambilding v pracovní době.	Dotazník by neměl začínat otázkami na pohlaví a věk, tyto otázky by měly být v závěru a dobrovolné	Na více otázek nevyhovovaly nabízené odpovědi	Super
Nemám co dodat :-)	Teambuilding = jedna z mála věcí, která dává velký smysl	Volba teambuildingové aktivity by měla korespondovat s profilem pracovního kolektivu a přispět k rozvoji teamových vlastností (skupinová práce, důvěra mezi kolegy, loajalita, ochota si vypomoci)	Je důležité se snažit, aby teambuilding nebyl pro zaměstnance postrachem, ale odměnou!
nemám připomienky :-)	teambuilding jako motivace: skoro nereálne pokud nevezmete team na opravdu netrادیці a pro normalního smrtníka nedosazitelne místo nebo aktivitu. správne nastaveny a pripraveny teambuilding by mel delat presne to podle ceho se imenuje tedy budovat team a sbližování s kolegy není	Vcelku dobré otázky	jedno nebo více slov
Doufám, že to bude k něčemu užitečné :-)		mám té rád/a :-D	Perfektní
Označit škálu 1-10, která hodnota je lepší			zadne
Nejvíce efektivní teambuilding je pro max.poctu 30 zaměstnancu			
Hodně štěstí při psaní DPI A propos, jestli budete jednou vedoucí pracovník, prosím, neotravujte zaměstnance takými hloupostmi (jinak papír snese všechno!)			
no comment			
Nemám připomínky.			
... Žádné...	Nic.	nic (2x)	teambuilding zas tak velký význam.
momentálně se neúčastním jelikož jsem v PID	žádné	Myslím, že teambuilding dokáže odhalit vlastnosti, které by se ve standardním pracovním prostředí neměly možnost projevit....	Super rychlý a jednoduchý dotazník :-) Grafika a vůbec fungování. Moc se mi líbí
Žádné připomínky (2x)	K dotazníku - vsadím se, že některé otázky budou mít 100% nebo téměř 100% správných oddělení. K	Nemám žádné připomínky	hodně stěsti se zpracováním a obhajobou
*	Teambuildingu jako tématu - z mého pohledu je vhodné lidi vytrhnout z komfortní zóny a "donutit" je k seznámení - aktivity, které vyžadují spolupráci.	nemám návrhy, není to můj obor	Teambuilding by hlavně neměl zasahovat do víkendových dní, když je povinný, protože víkendů je i tak málo, nežli akcí, kterých by člověk chtěl (zájmově) zúčastnit...
žádné nemám		Moznosti je mnoho, záleží na kolektivu. Někteří lidé z celého světa jedou třeba na tředenní akce včetně víkendů a užívají si to. U nás, čím větší a starší kolektiv, tím menší ochota na cokoli.	U některých odpovědí bych raději volila z variant, než něco vypisovala. U odpovědi jako "občas" by tedy mohly být zatrhávací odznaky s "náповідami" odpovědi.
Bez připomínek (2x)	Myslíte si, že by měl být teambuilding povinný?	0	Parádní
- (2x)	U některých otázek bych uvítal více možností než ano ne (nevím)	super dotazník	Dobry :-)
Teambilding v pracovní době.	Dotazník by neměl začínat otázkami na pohlaví a věk, tyto otázky by měly být v závěru a dobrovolné	Na více otázek nevyhovovaly nabízené odpovědi	Super
Nemám co dodat :-)	Teambuilding = jedna z mála věcí, která dává velký smysl	Volba teambuildingové aktivity by měla korespondovat s profilem pracovního kolektivu a přispět k rozvoji teamových vlastností (skupinová práce, důvěra mezi kolegy, loajalita, ochota	Je důležité se snažit, aby teambuilding nebyl pro zaměstnance postrachem, ale odměnou!
nemám připomienky :-)	teambuilding jako motivace: skoro nereálne pokud nevezmete team na opravdu netrادیці a pro normalního smrtníka nedosazitelne místo		
Doufám, že to bude k něčemu užitečné :-)			
Označit škálu 1-10, která hodnota je lepší			
Nejvíce efektivní teambuilding je pro max.poctu 30 zaměstnancu			
Hodně štěstí při psaní DPI A propos, jestli budete jednou vedoucí pracovník, prosím, neotravujte zaměstnance takými hloupostmi (jinak papír snese všechno!)			
no comment			
Nemám připomínky.			

Zdroj: autor práce, 2020 (vlastní šetření)

Tabulka 3 udává připomínky jednotlivců, které autorka zmíní v závěru své diplomové práce.

### 6.3 Shrnutí, diskuse a zhodnocení

V teoretické části autorka uvádí, že hlavním cílem této diplomové práce je teoreticky vymezit a charakterizovat teambuilding. Vymezit jeho možnosti, pozitiva a negativa, zdali je teambuilding motivačním prvkem, zdali tvoří a zlepšuje mezilidské vztahy, zdali zefektivňuje komunikaci a přináší pozitiva do pracovního prostředí. Všechny tyto cíle se autorka snažila rozdělit a podpořit o další aspekty, které autorce vyplývaly v průběhu práce s tématem.

Prvopočáteční aktivitou bylo najít vhodnou literaturu, ze které autorka čerpala pro teoretickou část tak, aby odpovídala na autorčiny otázky. Svým výzkumem se autorka snažila odpovědět na stanovené výzkumné otázky.

Pokud by autorka měla shrnout všechny výsledky, tak je naprosto zřejmé, že teambuilding má kladný vliv na rozvoj týmu. Jak v oblasti komunikace, tak i v oblasti vztahové a hlavně sociální.

Šetření se zúčastnilo 66 % mužů a 34 % žen, dohromady sto respondentů. Z toho můžeme usoudit, že muži mají větší zkušenosti s touto aktivitou oproti ženám, které byly taktéž osloveny. Byť je zde možné položit filozofickou otázku, kde a kdo na jakých pozicích pracuje, že odpovídalo více mužů nežli žen. Muži jsou obvykle sportovněji zaměřeni, raději vykonávají fyzické aktivity a jsou k tomu lépe obdařeni nežli ženy. Díky tomu se dá předpokládat, že proto se k tématu teambuilding vyjadřovali spíše muži. Možnou dimenzí může být i autorčin tým kolegů vývoje, kteří taktéž byli osloveni k vyplnění dotazníku a oni mohli být strůjci vyplnění spíše mužského elementu. V šetření nebylo zjišťováno, na jakých pozicích, kdo pracuje. Vzhledem k šetření, jaké autorka prováděla, nebyl tento dotaz relevantní.

Výsledky k otázce o věku respondentů jsou význačné. Respondenti byli rozděleni do skupin do 25 let, 26-35 let, 36-45 let, a poslední skupinou byli respondenti starší 46 let. Zde je možné se zamyslet nad kategorizací. Skupiny 36-45 let a nad 46 let se k tématu vyjadřovali nejčastěji. Je zde možné usuzovat, že populace stárne a mladší skupiny pro takovéto aktivity nejeví tak velký zájem. Nemají znalosti a nehledají nijak záměrně změny, které by vedly ke společnému obohacování. Mladší populace se uzavírá do sebe a o společné sdílení aktivit preferovanou fyzickou formou nejeví takový zájem.

Vzdělání respondentů je taktéž velice zajímavým výsledkem, k tématu se vyjadřovalo 46,4 % vysokoškolsky vzdělaných respondentů. Z toho je možné usuzovat, že teambuilding znají spíše lidé s vyšším vzděláním. V současné době je vnímáno vysokoškolské vzdělání

velmi zásadně a je aktivně velmi podporováno. Vznikají vysoké školy soukromého rázu. Vzdělání se upřednostňuje, rodiče chtějí, aby jejich děti se měly lépe.

Co je teambuilding věděli vesměs všichni respondenti, zde je možné najít rozdíl mezi výsledkem, že teambuilding znají spíše vysokoškolsky vzdělaní respondenti oproti méně vzdělaným respondentům. Osobní rozvoj přitom aplikuje většina lidí, byť třeba na nevědomé úrovni. A to užíváním moderních technologií a jejich samotných aplikací. Zde se dá doporučit organizace teambuildingu na všech úrovních od sportů až po firemní oblasti.

Účast na teambuildingových aktivitách je skoro 100 %, dle výzkumu formou rozhovorů, byly autorce potvrzeny informace, že se týmy účastní teambuildingu obvykle v plném počtu. Zde je znatelné, že lidské zdroje a manažeři jsou si vědomi toho, že motivace je velice důležitou složkou, která má ohromný pozitivní vliv. Můžeme učinit předpoklad, že teambuildingových aktivit se účastní nejen firmy s větším počtem zaměstnanců, kde je třeba motivace k týmovosti na základě různorodosti oddělení, které je třeba spojit tak, aby tým měl stejné cíle, ale i vize, ale i sportovní kluby, poradenské služby, prostě jakékoliv firmy, které stojí o rozvoj a motivaci.

Ovšem přínos teambuildingových aktivit je vnímán 64 % jako velice přínosný a 35 % respondentů to pojímá jen jako přínos občasný. Zde je tedy možné výsledky velmi pozitivně interpretovat a firmám teambuilding doporučovat nýbrž respondenti hodnotí přínos kladně. Lze tedy doporučit aktivně tvořit podmínky pro organizaci teambuildingu, teambuilding je vnímán přínosně. V korelaci kapitoly týmu je třeba si uvědomit, že tým má zásadní vlivy na samotnou funkci firmy, která chce růst. Je třeba tedy hledat motivy, jak úspěšně týmy vést. Jsou zde různé možnosti, které byly vymezeny a nabídnuty.

K teambuildingu patří možnost výběru mentálního nebo fyzického elementu. Zde je zajímavým zjištěním, že respondenti preferují obě tyto aktivity. Podpořené nebo tvořené dobrodružně nebo turisticky, ačkoliv variant bylo nabídnuto více. Jak již bylo uvedeno, z šetření vyplynulo, že se více vyjadřovali k tématu muži. Muži preferují spíše fyzické aktivity a ženy spíše mentální. Jejich fyziognomie k tomu přispívá. Ovšem vždy je možný nějaký protiklad, tedy že i ženy chtějí a mohou preferovat fyzické aktivity. Jelikož z výsledků je zřejmé, že se vyjadřovali spíše THP zaměstnanci, lidé převážně se sedavým zaměstnáním, lze tedy chápat jejich potřebu pro fyzické aktivity.

Kdy tuto aktivitu konat, bylo ve výsledcích označováno 45 % respondentů jako nerozhodující. Je zřejmé, že zájem o aktivitu může být sledován na základě období. Jelikož se k teambuildingu vyjadřovaly skupiny 35-45 let a výše, je zřejmé, že zimní období určitě nebude voleno z důvodu strachu. Zde se dá usuzovat, že ženy i muži mohou preferovat jaro,



léto podzim. Kdy tedy teambuilding uskutečnit? **Vždy** pokud je tým v jakémkoliv negativním rozpoložení, pokud funkce týmu není sestavena tak, aby měl typologicky rozložené kompetence. Pokud není synergie taková, aby šel tým společně za jasným cílem a sdílel stejné strategie a vize firmy. Pokud jsou v pracovním prostředí konflikty, jak již bylo zmíněno.

Vnímání přínosu teambuildingových aktivit pro zlepšování komunikace bylo milým zjištěním. U 94 % respondentů. Komunikace se dá dělit na mnoho způsobů, jak již bylo popsáno v teoretické části. Právě teambuildingovou aktivitou se komunikace zlepšuje neformální formou. Při fyzické aktivitě je možnost sledovat jak sociální faktory, tak i ty psychologické, které není možné u formální komunikace vnímat v celém rozsahu. Všechny procesy, které nejsou pod vědomou kontrolou, jsou instinktivní. Ty přináší mnoho nových náhledů a pohledů do týmu jak při komunikaci, tak ale i v sociální rovině vztahů. Pro efektivní komunikaci jsou zapotřebí komunikační dovednosti. Těmi se zabývá Bělohlávek (2009). Dle něj nejde jen o komunikační dovednosti, ale i o působení verbálního a neverbálního projevu a tím ovlivňování lidí. Mezi komunikační dovednosti patří také řada dalších dovedností. Například jako zásadní vnímá naslouchání, kladení otázek, prezentaci, asertivní jednání atd., snahu o dokončení úkolů. K tomu se taktéž vyjadřuje Hloušková (1998), a to vnitropodnikovou komunikací. Podle ní jde o to, aby se nejen informace dostaly tam kam mají, ale také aby se propojili jednotlivci ve firmě. Vnitrofiremní komunikace musí fungovat za všech okolností. Pokud nefunguje, dochází k pasivitě, frustraci a nerozhodnosti. Špatná komunikace či informovanost v organizaci může způsobovat nedostatek iniciativy, snižovat produktivitu a je pak zdrojem nedůvěry a odporu. Pak je zapotřebí se zabývat změnou, jak celek změnit a ovlivnit ku prospěchu všech. **Zde se potvrzuje hypotéza č. 3 která tvrdí, že teambuilding zlepšuje komunikaci.**

U 94 % respondentů bylo to samé vnímáno i u mezilidských vztahů. Z čehož je zřejmé, že jak již bylo zmíněno na začátku, teambuilding je velmi pozitivní metodou pro rozvoj všech vztahů. Dle Mikuláščíka (2010) jsou pracovní vztahy v pracovní době obvykle stanovovány velice formálně. To předkládá firemní kultura. Ale mimo práci a pracoviště se do toho promítá celá řada neformálních kontaktů a situací. Neformální nabití vztahů se mohou pozitivně prolínat do formálních vztahů, a to tak, že mohou ovlivňovat samotnou práci svojí individualitami i možnými změnami. Na pracovišti mají mít vztahy kvalitu, ze které plynou pracovní výkonnost, dovednost a mistrovství tak, aby to mohli druzí v případě nutnosti využít a ocenit. V případě nutnosti mohli využít za účelem k dojití k cíli.

Respondenti vnímají teambuilding jako motivaci k dalším činnostem, a to v 76 % procentech. Jelikož teambuilding buduje důvěru, zvyšuje produktivitu, sblíží kolektiv, podporuje kreativitu, snahu učit se nové věci, buduje zdravou konkurenci, učí akceptaci a asertivitě, pomáhá řešit konflikty, učí odpovědnosti a tím buduje i firemní kulturu. **Zde se tedy potvrzuje hypotéza č. 1, která potvrzuje, že teambuilding má vliv na motivaci zaměstnanců.**

Dalším velmi zajímavým zjištěním je, že respondenti se domnívají, že má smysl činit teambuilding i korporátně tedy mezi různými lokacemi, a to u 84 % respondentů. Zde je tedy možné vnímat to samé, že teambuilding buduje důvěru, zvyšuje produktivitu, sblíží kolektiv, podporuje kreativitu, snahu učit se nové věci, buduje zdravou konkurenci, učí akceptaci a asertivitě, pomáhá řešit konflikty, učí odpovědnosti, a tím buduje i firemní kulturu a hlavně učí asertivně vnímat mezikulturní rozdíly. Díky těmto vlastnostem je možné rozšiřovat vztahy i s jinými lokacemi, státy.

92 % respondentů sdílí názor o efektivnosti spolupráce díky teambuildingu. Kladem úspěšné akce na podporu týmu je často zvýšení komunikačních schopností v týmu. K tomuto úspěchu obvykle vedou činnosti, které povzbuzují týmy, aby spolupracovaly a hovořily o řešení problému. Týmy, které dobře komunikují, mívají často pozitivnější pracoviště a pomáhají zvýšit produktivitu ostatních. Dalším pozitivním efektem je, že tým se může osvěžit a tím má možnost zvýšit svoji morálku. Týmy, které se účastní akcí na budování týmu mimo své pracoviště, mohou získat efektivnost nejen v komunikaci ale i v percepce vůči všem a lépe se začlenit. Autorka psala v kapitole 4.1 o psychických procesech a jejich návaznostech. To poskytuje čas přemýšlet o tom, proč je to ve společnosti baví a proč by v tom měli pokračovat a nemají potřebu přemýšlet o relokaci. Nejběžnějším efektem nebo pozitivní předností je zvýšení produktivity po společných aktivitách. Čím více se tým bude bavit během aktivit spojených s budováním týmů, tím silnější budou jejich vztahové vazby. Tyto svazky jim pomohou zvyknout si navzájem a poznat navzájem silné a slabé stránky. Poté mohou využít svých silných stránek a slabých stránek pro další spolupráci.

Ačkoli se všude píše „Nemějte očekávání“, tak 73 % respondentů při šetření uvedlo, že očekávání mají. Jako u všeho je rub i líc, tak i zde je třeba věnovat percepce oběma stranám a najít relevantní kohezi. V kapitole 1.5 máme jako hlavní bod možnosti teambuildingu. Tam se autorka zabývala různými možnostmi teambuildingových aktivit. Pro dané téma autorka vybrala SWOT analýzu, kterou je možno určit silné a slabé stránky jak zaměstnanců, tak i jednotlivých oddělení či celé firmy včetně teambuildingů. Anticipace je jedna z lidských emocí, duševní projev, který se jeví, když se člověk ocitne před novou situací, v

neznámém prostředí. Je spojena s fyziologickými změnami, jejichž účelem je připravit jedince na zjišťovací aktivity a navazující orientaci v neznámém prostředí. Očekávání může být vnímáno jako negativní, pak se pojmenovává jako starost. V pozitivním smyslu pak mluvíme o naději. Starost je jedna část úzkosti. Očekávání provází člověka v podstatě celý život.

Účast na teambuildingu ve zkušební době u nových kolegů je u 80 % respondentů velice doporučovaná. Domnívají se, že poznají vztahy na pracovišti. Nástup do nové práce je vždy velkým krokem. Pro řadu absolventů, zaměstnanců je to krok zcela nový. I na ty zkušenější, kteří už mají pracovní zkušenosti a rozhodli se změnit místo, však může čekat řada úskalí. Jak se chovat a co dělat, abyste v nové práci zapadli? Jsou na to tři měsíce. Sbližování se s kolegy patří k tomu nejtěžšímu, ale zároveň nejdůležitějšímu. **Zde se tedy potvrzuje hypotéza č. 2, která zní, že je vhodné pro nové kolegy organizovat teambuilding.**

Organizovat teambuilding častěji, nežli jen jedenkrát v roce je vnímáno 57 % respondentů souhlasně. Pro organizaci častějších teambuildingů je nutné brát v potaz motivy, ze kterých plyne poptávka. Mohou to být motivy primární, sekundární, vnitřní nebo vnější. Záleží na týmu skupině, projektu, a hlavně na nastavených strategiích a cílech. Pokud se uzná za vhodné, je tedy teambuilding vhodný organizovat častěji. Teambuilding buduje důvěru, zvyšuje produktivitu, sbližuje kolektiv, podporuje kreativitu, snahu učit se nové věci, buduje zdravou konkurenci, učí akceptaci a asertivitě, pomáhá řešit konflikty, učí odpovědnosti, a tím buduje i firemní kulturu. Tudíž pokud finanční budget dovolí, je dobré teambuilding organizovat častěji ku prosperitě firmy.

## **DOPORUČENÍ**

Na základě výsledků lze doporučit organizaci teambuildingu pro všechny zaměstnance, kteří se podílí na úzké spolupráci firemních hodnot. Autorka si dovolí, tedy metodu teambuilding doporučovat, pro zefektivnění týmové komunikace, týmových vztahů na pracovišti jak formálního, tak i neformálního charakteru. Dále autorka doporučuje zaměřit se na zlepšování komunikace interpersonálního charakteru. Kde psychologické a sociální aspekty jsou významnou částí manažerských dovedností a schopností. Tým a skupina, jak bylo již zmíněno jsou hlavním zájmem pro expanzi firem. Pro organizaci teambuildingu autorka doporučuje včasné najít slabých a silných stránek, jak jednotlivců, a tak týmů. Včasnou přípravu, tak aby mohla být zajištěna efektivita nápravy, tam kde jsou jakékoliv pochyby a nesourodosti. Teambuilding umí zefektivňovat tyto nesrovnalosti.

### **6.4 Návrh teambuildingové akce - popisu projektu**

Téma teambuilding pro autorku v prvním momentu byla myšlenka lehkého tématu. Ovšem až následně si autorka uvědomila a z literatury vyčetla, jak zásadní tohle téma může být, co všechno může ovlivnit. Pro analýzu byl využit rozhovor, dotazník, pilotní studie a následné zpracování výsledků. Jako koncepci si autorka učinila myšlenkovou mapu, ve které identifikovala kapitoly a podkapitoly, včetně vyústění výzkumných otázek a hypotéz.

Autorka z nabitých teoretických vědomostí a z praxe potvrzených zkušeností uvádí příklad realizace teambuildingu v její pracovním týmu R&D.

## Realizace teambuildingu pro R&D

Tabulka 4 R&D Vývoj v Brandýse nad Labem.



Zdroj: autor práce, 2020 (vlastní šetření)

### Plán teambuildingu

Plán pro oddělení R&D, kde autorka byla aktivní účastnicí. Byl vytvořen tým, který měl celou teambuildingovou agendu na starosti. Každý člen získal svoji roli, ke které byly přiděleny aktivity čili úkoly.

Po dohodě členů byl vybrán: **výlet na Ještěd a exkurze do Svijanského pivovaru dne 13.11.2019, kterého se zúčastnilo 80 zaměstnanců.**

Ještěd byl zvolen z důvodu blízkosti dojezdového času. Zajímavá přírodní lokalita ve výšce 1012 m.n.m. Nabízí turistickou cestu k vrcholu, kterou je možné modifikovat dle náročnosti, snahy a schopností celého týmu nebo jednotlivců.

Svijanský pivovar byl vybrán z důvodu převážné mužské populace v týmu. Pivo jako nápoj jest líbivou dominantou.

### Program výletu na Ještěd

Oddělení Vývoje R&D časový harmonogram

**8:15 hod sraz na parkovišti**

**8:30 hod odjezd firemním autobusem na Ještěd**

**➤➤➤➤➤ 1:30 hod cesta**

**10: 00 hod parkoviště Ještěd**



2 hodiny chůze (4 km, 400 metrů převýšení)

30 minut lanovka

#### **12:00 hod vrcholové focení**



restaurace cca. 2 hodiny (oběd)

#### **14:00 hod odchod zpět k autobusu**

1 hodina chůze

30 minut lanovka

#### **15:00 hod odjezd z parkoviště Ještěd do Svijan**



45 minut cesta do Svijan

#### **16:00 hod prohlídka Svijanského pivovaru**

#### **17:00 hod odjezd ze Svijanského pivovaru**

#### **18:30 hod příjezd zpět na firemní parkoviště**

### **Motivační propriety**

Hlavním aktivem a proprietou je firemní benefit možnosti teambuilding vůbec organizovat. Firma vyčlenila na teambuilding pro každého jednotlivce budget 1500,- Kč na osobu.

Byla vytvořena propozice, která byla rozeslána všem účastníkům v dostatečném časovém předstihu.

Obrázek 4 Pozvánka



Zdroj: autor práce, 2020

Zajištěno bylo i občerstvení do autobusu, a to nápoje, svačiny. Dalším motivem bylo získání firemního trička s logem firmy pro každého jednotlivého účastníka.

### **Ještěd Turistika**

Ještěd je záměrně vybranou lokalitou v dosahu dojezdu na teambuildingovou akci do 2 hodin. Ještěd je stále dominantou severních Čech s krásným výhledem a rozhledem. Má zajímavou historii. A poskytuje pro teambuildingovou aktivitu výborné podmínky. Je zde možnost využít jak turistické pěší cesty, tak i pro méně aktivní jedince lanovku, kterou se dá vyvézt až na vrchol. Ještěd, vlastním popisem Ještědský hřbet, se řadí do západosudetské oblasti. Ještěd je velmi krásný a pestrý.

Obrázek 5 Ještěd



Zdroj: Wikipedie, online 2020

### **Návštěva Svijanského pivovaru**

Svijanský pivovar byl vybrán záměrně pro rozšíření edukace líbivého nápoje. První zmínka o lokaci Svijany pochází již z roku 1345, kdy Svijany vlastnil cisterciánský klášter. Roku 1564 začíná historie Svijanského pivovaru. Nejen nápoj je aktivem, Jaroslav z Vartenberka zde vystavěl tvrz. Historie je zajímavá a láká k prohlídce pivovaru.

### **Občerstvení**

Zajistila firma formou nápojů a svačin. Nápoje: voda, kola, nealkoholické pivo. Svačina: obložená houska, ovoce, sladká Fidorka. Oběd: zajištěn na Ještědu v restauraci. Polévka, hlavní jídlo, zákusek a pití.

### **Evaluace teambuildingu**

Po skončení teambuildingu, bylo zhodnocení v autobuse potleskem. Poděkování organizátorům. Následně v dalších dnech po konání teambuildingu vypracovaná prezentace a video, které bylo prezentováno na interní poradě celého týmu.

Samotná evaluace se ukazuje na fotografiích, ze kterých bylo vytvořeno památečné video s hudbou.

#### VIDEO:

Evaluace – geografická

Evaluace – psychologická

Evaluace – sociální

Evaluace – edukační

Výsledek – motivovaný tým, který sdílel a sdílí jednotný zážitek, který byl velmi kladně hodnocen všemi účastníky. Klimatické podmínky nám všem dovolily zažít překrásný zážitek, a to přitom 13.11.2019 při samotném výstupu sněžilo po celou dobu naší turistické aktivity. Což dokazuje společná fotka, ale i video.

#### **Doprava**

Firmou najatý autodopravce. Autobus se 70 místy k sezení. Doprovodce obdržel přesné informace při objednávce dopravy.

#### **Náklady teambuildingu**

Celkové náklady na teambuilding jsou závislé od každé firmy zvlášť. Oddělení R&D (vývoj) mělo možnost využít 1500,- Kč na osobu a 8,5 hodiny pracovní doby. Je to dáno přesnou interní směrnicí, která přesně vymezuje tento počín.



Tabulka 5 Náklady na akci

náklady - celé RnD (2x autobus)				
velký autobus	10,000 Kč	1	1	10,000 Kč
malý autobus	7,000 Kč	1	1	7,000 Kč
občerstvení autobus	100 Kč	64	1	6,400 Kč
parkovné	700 Kč	2	1	1,400 Kč
jízdné (lanovka)	150 Kč	15	1	2,250 Kč
občerstvení restaurace	750 Kč	64	1	48,000 Kč
prohlídka pivovar	75 Kč	64	1	4,800 Kč
občerstvení autobus	100 Kč	64	1	6,400 Kč
reklamní předměty				- Kč
<b>Suma (náklady)</b>				<b>86,250 Kč</b>
<b>Budget</b>	<b>1,500 Kč</b>	<b>64</b>		<b>96,000 Kč</b>
náklady - plný velký autobus				
velký autobus	11,000 Kč	1	1	11,000 Kč
občerstvení autobus	100 Kč	60	1	6,000 Kč
parkovné	700 Kč	1	1	700 Kč
jízdné (lanovka)	150 Kč	0	1	- Kč
občerstvení restaurace	550 Kč	60	1	33,000 Kč
prohlídka pivovar	100 Kč	60	1	6,000 Kč
občerstvení autobus	100 Kč	60	1	6,000 Kč
reklamní předměty				- Kč
<b>Suma (náklady)</b>				<b>62,700 Kč</b>
<b>Budget</b>	<b>1,500 Kč</b>	<b>60</b>		<b>90,000 Kč</b>

Zdroj: autor práce 2021.

## ZÁVĚR

Hlavním cílem této diplomové práce je teoreticky vymezit a charakterizovat teambuilding. Vymezit, zdali je teambuilding motivačním prvkem, jestli tvoří a zlepšuje mezilidské vztahy, zefektivňuje komunikaci a přináší pozitiva do pracovního prostředí. Z analýzy lze dále vyhodnotit oblasti a formulovat doporučení. Doporučeními může být zvýšena efektivita v týmu. Splnění tohoto cíle bylo dále podmíněno zodpovězením výzkumných otázek. Tento úkol byl dle autorky splněn v praktické části. Celá práce se nesla v propojení teambuildingu, týmu, psychologického a sociálního vnímání teambuildingu. Z teambuildingu vyplynul jako hlavní „Tým“. Tým, žen a mužů, kteří představují mnohdy složitou nehomogenní skupinu zaměstnanců, kterou pobízí komunikace, motivy, vztahy a cíle, které jsou zahrnuty v kompetencích manažerů, jež je mají používat při komunikaci s podřízenými. Předpokladem pro efektivitu týmu je jeho vedení různými možnými prostředky a nástroji. Jak ukázaly teoreticky nabitě poznatky, ale i praktické výstupy z práce, o uvedeném předpokladu nelze polemizovat.

Tato práce byla rozdělena na dvě části. Teoretickou a praktickou. Teoretická část představila na základě práce s literaturou primární a teoretické vymezení pojmů, významů a procesů, které na základě šetření v praktické části nebyly zpochybněny. Teoretická část nám nabízela informace o různých možnostech organizace teambuildingu, ale již nikoliv o propojení jejich vnímání, zde tedy autorka měla za cíl propojit psychologické a sociální vnímání. V praktické části pak využila nabytých teorií do praxe a zaměřila se na analýzu o povědomí teambuildingu, přínosu, motivaci, zlepšování a propojení vztahů.

Z výstupů bylo zřejmé, že povědomí o teambuildingu v rozsahu české populace je známé. Sloučení mužů i žen do týmů může přinést pozitiva.

Jako překvapivé bylo zjištění, že se k tématu vyjadřovala spíše populace vysokoškolsky vzdělaná. Což může být způsobeno autorčíným týmem kolegů vývoje, kde bylo šetření také vedeno. Taktéž vyplynulo, že teambuilding zná a využívá populace se středním nebo vysokoškolským vzděláním. Z čeho je možno usuzovat, že o téma se zajímají spíše firmy, které vidí potenciál v rozvoji svých zaměstnanců. **Autorka doporučuje zaměřením se i na populaci méně vzdělanou.**

Hospodářská krize přivedla firmy ke zvýšené konkurenci mezi podniky. Vzhledem k tomu vstoupilo do popředí hledání motivů, jak zvýšit produktivitu ve firmách. Teambuilding má aktiva pro motivaci, závislé na kompetencích manažerů a jejich přístupu k týmu. Manažeři jsou ti, kdo mají na starosti týmovou stabilitu. Motivace označuje povzbuzování a

zájem i jiných činností k dosažení všech cílů. V případě neefektivního vedení je zde možnost využívat teambuilding jako neformálního motivu. **Zde autorka doporučuje se velice aktivně podílet na motivaci a budování důvěry.**

Z výzkumu taktéž vyplývá, že se zefektivňují vztahy na pracovištích. Což lze považovat za velice optimální. Nabízí se mnoho nástrojů pro budoucí spolupráci. Spolupráce je denní věcí života všech. Závislá na komunikaci od managementu jak směrem dolů, tak i směrem nahoru. Zájem s interakcí znásobuje pozitivum v součinnosti. V tomto směru autorka **doporučuje velice aktivně se zabývat interními vlivy a podporovat zájem o zaměstnance, kterými se dají řešit eventuálně vystupující problémy.**

Na základě výstupů z šetření pak bylo primárně doporučeno, aby byl teambuilding aktivně podporován jak manažery, tak hlavně nabízen jako interní motiv. Pro jeho efektivnost, která je ohromná. Ekonomická část je dalším navazujícím bodem, který je možné objasňovat a hledat efektivní body pro zlepšení.

Pokud autorka shrnula všechny výsledky, je naprosto zřejmé, že teambuilding má kladný vliv na rozvoj týmové spolupráce. Intenzivně podporuje zlepšování předešlého stavu, pokud v týmu byla jakákoliv nekompatibilita, je zde nástroj pro její zefektivnění. Jak v oblasti komunikace, tak i v oblasti vztahové a hlavně sociální. Autorka doporučuje metodu teambuilding pro zefektivnění týmové komunikace a týmových vztahů na pracovišti. Dále autorka doporučuje se zaměřit na zlepšování komunikace interpersonálního charakteru.

Je zřejmé, že teambuilding a jeho význam, charakter, jeho psychologické a sociální vnímání, jsou velmi rozsáhlé. Závěrem autorka přiznává fakt, že si myslela, že o teambuildingu ví vše. Ale opak je pravdou, ještě stále nachází témata, která by mohla být námětem pro další diplomové práce a šetření. Z dotazníkového šetření vyplývá několik připomínek. Jako příklad volba teambuildingové aktivity by měla korespondovat s profilem pracovního kolektivu. Že teambuilding nemá být postrachem, ale odměnou. Opakovaná připomínka, že organizace teambuildingu by neměla zasahovat do osobního volna zaměstnanců.

Do celkového shrnutí v neposlední řadě na základě výstupů realizovaného šetření je nezbytné připomenout zodpovězení tří výzkumných otázek, nebo vyvrácení korespondujících hypotéz.

### **Výzkumné otázky:**

**Otázka č. 1 – Jaký vztah k teambuildingu mají muži a ženy?** Tato otázka byla zodpovězena prostřednictvím **hypotézy č. 1** ve znění: Vztah k teambuildingu mají muži i ženy velice kladný. Na základě otázky 1 bylo rozdělení pohlaví, se k tématu vyjadřovali spíše 66 % mužů a 34 % žen, je tedy patrné že muži se zapojili do dotazníkového šetření více nežli ženy. Otázkou 5 byl kladen dotaz, zdali již absolvovali respondenti teambuildingovou aktivitu. 90 % dotázaných odpovědělo, že ano. Je zřejmé že vztah k teambuildingu je velice kladný. Tím se také potvrzuje hypotéza, **že Teambuilding má vliv na motivaci jak u mužů, tak i u žen.**

**Otázka č. 2 - Je vhodné pořádat teambuildingové aktivity pro nově přijaté zaměstnance do týmu ve zkušební době?** Tato druhá otázka byla zodpovězena prostřednictvím **hypotézy č. 2** ve znění: Ve zkušební době je vhodné pro nové zaměstnance pořádat teambuilding. Na základě otázky 6 je přínos vnímán 64 %, tudíž byla platnost potvrzena.

**Otázka č. 3 - Je teambuildingová aktivita motivačním prvkem za podpory psychologických i sociálních aspektů?** Zde byl kladen důraz na otázky, zdali teambuildingové aktivity zlepšují komunikaci. Respondenti uvedli v 94 % odpověď pozitivní. Další otázkou bylo zlepšování mezilidských vztahů. Tam se také 94 % respondentů vyjádřilo kladně. Tudíž platnost **hypotézy č. 3** byla potvrzena – teambuilding rozvíjí komunikační a sociálně psychologické dovednosti.

# SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

## Seznam zdrojů

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ATKINSON, R. L. *Psychologie*. Praha: Portál, 2003. 752 s. ISBN 80-7178-640-3.

BARTÁK, J. *Personální management v procesu změn*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2007. 18 s. ISBN 978-80-86723-28-0.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést svůj tým*. Praha: Grada, 2008. 144 s. ISBN 978-80-247-1975-7.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3.

CRKALOVA, A. a N. RIETHOF. *Jak zefektivnit práci v týmu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 195 s. ISBN 978-80-247-1624-4.

GRUBER, D. *Time management. Prokrastinace, vyjednávání, emaily, mobily, angličtina*. Praha: Management Press, 2017. 268 s. ISBN 978-80-7261-480-6.

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

HELLER, R. *Manuál manažera. Vše, co potřebujete vědět o podnikání a manažerské práci*. Praha: Ikar, 2004. ISBN 978-80-249-0465-8.

HERMOCHOVÁ, S. *Teambuilding*. Praha: Grada, 2006. 116 s. ISBN 80-247-1155-9.

HLOUŠKOVÁ, I. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada, 1998. 103 s. ISBN 80-7169-550-5.

HORVÁTHOVÁ, P. *Týmy a týmová spolupráce*. Praha: ASPI, 2008. 200 s. ISBN 978-80-7357-390-4.

HŘEBÍČEK, V. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Masarykova univerzita. 2008. 154 s. ISBN 978-80-2104-537-8.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015. 400 s. ISBN: 978-80-7261-288-8.

- KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. Praha: Grada, 2006. 105 s. ISBN 80-247-1764-6.
- KRUEGER, W. *Vedení týmu. Jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. Praha: Grada, 2004. 112 s. ISBN 80-247-0780-2.
- KŘIVOHLAVÝ, J. *Psychologie moudrosti a dobrého života*. Praha: Grada, 2009. 114 s. ISBN 978-80-247-2362-4.
- JIŘINCOVÁ, B. a M. SVOBODA. *Vývoj koncepce výuky zaměřené na osobnostní a sociální rozvoj na katedře psychologie FPE ZČU v Plzni. In Redukce bariér při získávání učitelské kvalifikace*. Plzeň: Západočeská univerzita, 2008. ISBN: 978-80-7043-697-4.
- MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. vyd. Praha: Grada, 2010, 325 s. ISBN 978-80-247-2339-6.
- MAYEROVÁ, M. *Stres, motivace a výkonnost*. Praha: Grada, 1997. 136 s. ISBN 80-716-9425-8.
- MADSEN, K. B. *Teorie motivace: (srovnávací studie moderních teorií motivace)*, Praha: Academia, 1972. 381 s. ISBN 21-090-72.
- NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. 1. vyd. Praha: Academia, 1996. 272 s. ISBN 80-200-0592-7.
- PAYNE, V. *Teambuilding Workshop*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1588-6.
- PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2796-7.
- PLEVOVÁ, I. *Kauzální atribuce aneb jak pátráme po příčinách životních událostí*. Olomouc: Hanex, 2007. 140 s. ISBN 80-8578-384-3.
- PUNCH, K. F. *Základy kvantitativního šetření*. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-381-9.
- ŘEZÁČ, J. *Sociální psychologie*. Brno: Paido, 1998. 268 s. ISBN 80-7178-029-4.
- SLAMĚNIK, I. *Emoce a interpersonální vztahy*. Praha: Grada, 2011. 208 s. ISBN 978-80-247-3311-1.
- STUCHLIK, R., *Tým snů*. Praha: Grada, 2008. 160 s. ISBN 978-80-247-1776-0.

SVATOŠ, V., a LEBEDA, P. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 200 s. ISBN 80-247-0318-1.

ŠMÍD, L. *Mezilidské vztahy v životě a na pracovišti*. Praha: UKDŽ, 1985. 105 s. ISBN 59-150-85-02-9.

VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008. 328 s. ISBN 80-247-2614-4.

VÝROST, J. a I. SLAMĚNÍK. I. *Sociální psychologie*. 2. vydání, Praha: Grada, 2008, ISBN 978-80-247-1428-8.

VANĚK, M., V HOŠEK a F. MAN. *Formování výkonové motivace*. 1. vyd. Praha: Univerzita Karlova, 1982. 218 s.

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

## **Jiné zdroje:**

### **Seznam použitých zahraničních zdrojů**

ALLPORT, G. W. *Pattern and growth in personality*. New York: Holt, Rinehart and Winston, Inc. 1961.

BURNS, R. B. Social Perception. *Essential Psychology: For Students and Professionals in the Health and Social Services*, 1991, 189-198.

CARRON, A.V., L. R. BRAWLEY a W. N. WIDMEYER. *The measurement of cohesiveness in sportgroups*. 1998.

NELSON, M. Interpersonal team leadership skills. *Hospital Material Management Quarterly*. 1995, 16 (4), 53-63.

CLEGG, B. a P. BIRCH. *Crash course in Managing people*. Kogan Page Publishers, 2002. ISBN 0-7494-3834-7.

HELMREICH, R. L. Culture and error in psace: implications from analog environments. *Aviation, Space and Enviromental Medicine*. 2000, 71 (9), 133-139.

LE FEVRE, M., J. MATHENY a G. S. KOLT. Eustress, distress, and interpretation in occupational stress. *Journal of Managerial Psychology*. 2003, 18 (7), 726-744.

MAYO, E. *The human problems of an industrial civilization*. 2nd ed. Boston: Harvard University, 1946. Division of research graduate school of business administration. ISBN 08-185-0088-3.

HUMPHREY N. a kol. *Seeing red: A study in consciousness*. Harvard University Press, 2006. 157 s. ISBN 978-0-674-03890-5

ROBBINS, S. P., D. A. DECENZO a M. COULTER. *Fundamentals of management*. New Jersey: Upper Sandle River, USA, 2001.

VARNEY, G. H. *Building productive teams: An action guide and resource book*. San Francisco, CA: Josey-Bass, Inc. 1989.

PRESCOTT, D., T. EL-SAKRAN, L. ALABSHA, F. ALOUL a Y. AL-ASSAF. Teambuilding, Innovation And The Engineering Communication Interface. *American Journal of Engineering Education (AJEE)*, 2012, 3(1), 29-40.



OSTERMANN, T., M. BERTRAM a A. BÜSSING. A pilot study on the effects of a team building process on the perception of work environment in an integrative hospital for neurological rehabilitation. *BMC complementary and alternative medicine*, 2010, 10 (10).

## Seznam použitých internetových zdrojů

LUMENLEARNING BI WATERCOOLER. [online]. © 2020 [cit. 02-06-2020]. Dostupné z: <https://courses.lumenlearning.com/baycollege-introbusiness/chapter/video-hawthorne-studies-at-att/>

VANTAGE CIRCLE. [online]. © 2020 [cit. 19.06.2020]. Dostupné z: <https://blog.vantagecircle.com/importance-of-team-building/>

INSIDE. *Peer Recognition. Written by Lauren Clarke* [online]. © 2020 [cit. 19.07.2020]. Dostupné z: <https://inside.6q.io/peer-recognition-important-performing-teams/>

TEAM BUILDING SYDNEY. [online]. © 2020 [cit. 19.07.2020]. Dostupné z: <http://www.teambuildingsydney.net.au/team-building-sydney/positive-and-negative-effects-of-team-building-sydney-events/>

PAGE, M. [online]. © 2020 [cit. 19.07.2020]. Dostupné z: <https://www.michaelpage.ae/advice/management-advice/development-and-retention/building-effective-team>

THE BALANCE CAREERS. [online]. © 2020 [cit. 20.07.2020]. Dostupné z: <https://www.thebalancecareers.com/what-is-a-manager-2276096>

MYMG. [online]. © 2020 [cit. 22.07.2020]. Dostupné z: <https://mymanagementguide.com/basics/project-team-organization-project-team-definition-responsibilities-and-roles-and-project-team-organization-chart/>

BOSSTON. [online]. ECS Ednoscia, s.r.o. © 2020 [cit. 22.07.2020]. Dostupné z: <http://www.bosston.cz/clanek/jak-povzbuzovat>

PROJECTMAN CONNECTING EXPERTS. [online]. eBRANA s.r.o. © 2020 [cit. 22.07.2020]. Dostupné z: <https://www.projectman.cz/blog/faze-vyvoje-projektoveho-tymu-podle-tuckmana-cim-vsim-si-vas-tym-muze-po-svem-vzniku-projit>

CARTY, M. [online]. AZ Citáty © 2020 [cit. 19.07.2020]. Dostupné z: <https://azcitaty.cz/citaty/margaret-carty/>

LINGEA s.r.o.[online]. Lingea s.r.o. © 2020 [cit. 2.12.2020]. Dostupné z <https://www.nechybujete.cz/>

THE TEAM BUILDIG DIRECTORY. [online]. © 2020 [cit. 04.08.2020]. Dostupné z: <http://www.innovativeteambuilding.co.uk/history-of-team-building/>

BUSINESS LEADERS. [online]. © 2011-2020 [cit. 10.09.2020]. Dostupné z:  
<https://www.businessleaders.cz/2017/10/11-pravidel-uspesneho-time-managementu/>

CZECHKID. [online]. © 2020 [cit. 11.09.2020]. Dostupné z:  
<http://www.czechkid.cz/si1140.html>

AEROLIFEACADEMY. *Víte, jaký je rozdíl mezi týmem a prací ve skupině?* [online]. © Aero Life Academy 2016. [cit. 20.11.2020]. Dostupné z:  
<https://www.aerolifeacademy.cz/vite-jaky-je-rozdil-mezi-tymem-a-praci-ve-skupine/>

MBTI – Myers-Briggs Type Indicator [online]. © 2020 [cit. 20.11.2020]. Dostupné z:  
<http://test-mbti.hys.cz/>

MKRUMLOV.CZ [online]. © 2020 [cit. 20.11.2020]. Dostupné z:  
[https://www.mkrumlov.cz/assets/File.ashx?id\\_org=9912&id\\_dokumenty=2163](https://www.mkrumlov.cz/assets/File.ashx?id_org=9912&id_dokumenty=2163)

CHOVÁNÍ. *Teambuilding* [online]. © 2016. [cit. 01.01.2021]. Dostupné z:  
<http://www.chovani.eu/>

ORIENTEEXPRESS[online]. © 2016. [online] [cit. 01.01.2021]. Dostupné z:  
<http://www.orientexpress.cz/cviceni/osobni-swot-analyza>

BRADY, D. *The positive impact of the teambuilding* [online]. © 2020 [cit. 02.01.2021].  
Dostupné z: <https://www.totalteambuilding.com.au/the-positive-impact-of-team-building/>

ŠAFRÁNKOVÁ, L. *Teambuilding: Stres či motivace* [online]. © 2011. [cit. 02.01.2021].  
Dostupné z: <https://www.vyplnto.cz/realizovane-pruzkumy/teambuilding-stres-ci-motiva/>

SCIENCEDIRECT. Journals Books [online]. © 2021 [cit. 02.01.2021]. Dostupné z:  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0957417418306845>

PUBLI.CZ. *Psychologické aspekty motivace* [online]. © 2021 [cit. 02.01.2021]. Dostupné z:  
<https://publi.cz/books/171/04.html>

GABRIELANGEL [online]. © 2020 [cit. 06.01.2021]. Dostupné z:  
<https://gabrielangel.estranky.cz/clanky/psychologie/interpersonalni-percepce.html>

MANAGEMENT MANIA. *Tým* [online]. © 2020 [cit. 02-06-2020]. Dostupné z:  
<https://managementmania.com/cs/tym-team>

LANTZ, G. *Team Building: Leadership Strategies To Address Today's, Most Common Team Building Problems* [online]. 2008, BUSINESS KNOW HOW. © 2013 [cit. 02-06-2020]. Dostupné z: <https://www.businessknowhow.com/growth/team-building.htm>

BELBIN, M. *Týmové role*. [online]. 1981, Online: <http://www.belbin.cz/index.php>, 1981. Belbin Associates © 2021. [cit. 02-06-2020]. Dostupné z: <https://www.belbin.com/about/belbin-team-roles/>

SCS.ABZ.CZ [online]. © 2005-2021 [cit. 02-06-2020]. Dostupné z: [https://slovník-cizích-slov.abz.cz/web.php/hledat?cizi\\_slovo=HETEROGENN%C3%8D&typ\\_hledani=prefix](https://slovník-cizích-slov.abz.cz/web.php/hledat?cizi_slovo=HETEROGENN%C3%8D&typ_hledani=prefix)

STUDIUM PSYCHOLOGIE [online]. © 2020 [cit. 02-06-2020]. Dostupné z: <https://www.studium-psychologie.cz/obecna-psychologie/3-chovani.html>

ODYSSEA.CZ. [online]. © 2020 [cit. 2021-01-07]. Dostupné z: [https://www.odyssea.cz/localImages/7\\_2.pdf](https://www.odyssea.cz/localImages/7_2.pdf)

WIKIPEDIE. *SWOT* [online]. © 2020 [cit. 2021-12-18]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT>

HALEK [online]. © 2020 [cit. 2021-12-18]. Dostupné z: <https://halek.info/>, online, cit. 2020-12-12

## SEZNAM GRAFŮ:

- 1) Jaké je Vaše pohlaví?
- 2) Jaký je Váš věk?
- 3) Jaké je Vaše dosažené vzdělání?
- 4) Víte, co je to teambuilding?
- 5) Zúčastnil/a jste se již někdy nějaké takovéto aktivity?
- 6) Myslíte si, že teambuildingové aktivity jsou přínosné?
- 7) Které teambuildingové aktivity byste uvítali?
- 8) Kterou z aktivit byste upřednostnili?
- 9) Jaké roční období je podle Vás ideální pro teambuilding?
- 10) Myslíte si, že teambuildingové aktivity jsou přínosné pro zlepšování komunikace?
- 11) Myslíte si, že teambuildingové aktivity jsou přínosné pro zlepšení mezilidských vztahů?
- 12) Vnímáte teambuildingové aktivity jako motivační prvek pro zaměstnance?
- 13) Myslíte si, že pro korporátní firmu by bylo přínosem zorganizovat teambuilding mezi jednotlivými lokacemi i mezistátními?
- 14) Teambuilding je cestou k efektivní spolupráci?
- 15) Máte od teambuildingových aktivit jistá očekávání?
- 16) Sdílíte názor, že teambuilding je motivací pro nové kolegy, kteří poznají skutečné vztahy na pracovištích?
- 17) Sdílíte názor, že teambuildingu by se měli účastnit i zaměstnanci ve zkušební době?
- 18) Sdílíte názor, že teambuilding by se měl uskutečnit vícekrát v roce?
- 19) Jak se Vám líbil tento dotazník?
- 20) Zde napište Vaše návrhy a připomínky:

# SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

## Seznam obrázků

Obrázek 1 SWOT analýza .....	18
Obrázek 2 Carronův model skupinové koheze .....	34
Obrázek 3 Pyramida potřeb motivace dle A. Maslowa: .....	41
Obrázek 4 Pozvánka .....	86
Obrázek 5 Ještěd .....	87

## Seznam grafů

Graf 1 Rozdělení pohlaví .....	59
Graf 2 Jaký je věk respondentů.....	60
Graf 3 Zaměřen na vzdělání.....	61
Graf 4 Zdali respondenti mají povědomí o tom, co je teambuilding.....	62
Graf 5 Účast na teambuildingové aktivitě. ....	63
Graf 6 Přínos teambuildingových aktivit.....	64
Graf 7 Upřednostněné aktivity.....	65
Graf 8 Upřednostnění aktivit. ....	66
Graf 9 Roční období pro organizaci teambuildingu. ....	67
Graf 10 Respondenti byli tázáni, zdali teambuildingové aktivity zlepšují komunikaci.....	68
Graf 11 Zlepšování mezilidských vztahů je snahou teambuildingu.....	69
Graf 12 Motivace lidských zdrojů. ....	70
Graf 13 Mezistátní a mezi lokační organizace teambuildingu.....	71

Graf 14 Teambuilding cesta k efektivní spolupráci.....	72
Graf 15 Očekávání od teambuildingu u respondentů. ....	73
Graf 16 Sdílení názoru o efektivnosti teambuildingu u nových kolegů. ....	74
Graf 17 Sounáležitost nových a stávajících pracovníků.....	75
Graf 18 Jak často organizovat teambuilding.....	76
Graf 19 Akceptace dotazníku. ....	77

### **Seznam tabulek**

Tabulka 1 Rozdíly mezi skupinou a týmem .....	25
Tabulka 2 Vedení týmu.....	26
Tabulka 3 Návrhy a připomínky.....	78
Tabulka 4 R&D Vývoj v Brandýse nad Labem.....	85
Tabulka 5 Náklady na akci .....	89

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A Dotazník: .....	I
---------------------------	---



Příloha A Dotazník:

Vážení přátelé a kolegové,  
prosím Vás o vyplnění anonymního dotazníku, který obsahuje několik otázek a je zaměřen na téma Teambuildingu. Dotazník je součástí mé magisterské práce. Proto prosím o pravdivé vyplnění.

Mnohokrát Vám děkuji za vyplnění a přeji hezký den.

Dana Koloničná

### **Dotazník**

21) Jaké je Vaše pohlaví?

- a) Muž
- b) Žena

22) Jaký je Váš věk?

- a) Do 25 let
- b) 26-35 let
- c) 36-45 let
- d) Více jak 46 let

23) Jaké je Vaše dosažené vzdělání?

- a) Základní
- b) Učňovské
- c) Střední
- d) Vysokoškolské

24) Víte, co je to teambuilding?

- a) Ano
- b) Ne

25) Zúčastnil/a jste se již někdy nějaké takovéto aktivity?

- a) Ano
- b) Ne

26) Myslíte si, že teambuildingové aktivity jsou přínosné?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Občas

27) Které teambuildingové aktivity byste uvítali?

- a) Mentální

- b) Fyzické
  - c) Obě možnosti
- 28) Kterou z aktivit byste upřednostnili?
- a) Seznamovací
  - b) Poznávací
  - c) Vzdělávací
  - d) Turistickou
  - e) Dobrodružnou
  - f) Relaxační
- 29) Jaké roční období je podle Vás ideální pro teambuilding?
- a) Jaro
  - b) Léto
  - c) Podzim
  - d) Zima
  - e) Nerozhoduje
- 30) Myslíte si, že teambuildingové aktivity jsou přínosné pro zlepšování komunikace?
- a) Ano
  - b) Ne
  - c) Občas – napište důvod
- 31) Myslíte si, že teambuildingové aktivity jsou přínosné pro zlepšení mezilidských vztahů?
- a) Ano
  - b) Ne
  - c) Občas – napište důvod
- 32) Vnímáte teambuildingové aktivity jako motivační prvek pro zaměstnance?
- a) Ano
  - b) Ne
  - c) Částečně – napište důvod
- 33) Myslíte si, že pro korporátní firmu by bylo přínosem zorganizovat teambuilding mezi jednotlivými lokacemi i mezistátními?
- a) Ano
  - b) Ne
- 34) Teambuilding je cestou k efektivní spolupráci?
- a) Ano
  - b) Ne

- 35) Máte od teambuildingových aktivit jistá očekávání?
- a) Ano
  - b) Ne
- 36) Sdílíte názor, že teambuilding je motivací pro nové kolegy, kteří poznají skutečné vztahy na pracovištích?
- a) Ano
  - b) Ne
  - c) Nevím
- 37) Sdílíte názor, že teambuildingu by se měli účastnit i zaměstnanci ve zkušební době?
- a) Ano
  - b) Ne
  - c) Nevím
- 38) Sdílíte názor, že teambuilding by se měl uskutečnit vícekrát v roce?
- a) Ano
  - b) Ne
  - c) Nevím
- 39) Jak se Vám líbil tento dotazník?
- Na škále 1 až 10.
- 40) Zde napište Vaše návrhy a připomínky:

Příloha B

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora:** Dana Koloničná

**Obor:** Vzdělávání dospělých

**Forma studia:** kombinované

**Název práce:** Teambuilding

**Rok:** 2021

**Počet stran textu bez příloh:** 103

**Celkový počet stran příloh:** 3

**Počet titulů českých použitých zdrojů:** 35

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů:** 13

**Počet internetových zdrojů:** 32

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