

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FAKULTA TĚLESNÉ KULTURY
Rekreologie

Martin Březina

Aktuální otázky teambuildingu

Bakalářská práce

Vedoucí práce: Mgr. Luděk Šebek Ph.D.

Olomouc 2014

Jméno a příjmení autora: Martin Březina

Název diplomové práce: Aktuální otázky teambuildingu

Pracoviště: Katedra rekreologie

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Luděk Šebek Ph.D.

Rok obhajoby diplomové práce: 2014

Abstrakt: Ve své práci přináším rešerši otázek týkajících se vývoje fenoménu teambuildingu. Snaží se zmapovat a analyzovat vývoj a směr těchto otázek během posledních deseti let. Otázky dělí do několika oblastí dle klíčových parametrů a aspektů. V praktické části se potom zabývá mapování a analýzou povědomí a vnímání teambuildingu v České republice.

Klíčová slova:

Teambuilding, motivace, týmová spolupráce, budování týmu, rozvoj týmu, tým, rozvoj týmu

Author's firstname and surname: Martin Březina

Title of bachelor thesis: Actual teambuilding questions

Department: Leisure time studies Department

Supervizor: Mgr. Luděk Šebek Ph.D.

The year of presentation: 2014

Abstract: In my thesis I review main issues concerning the evolution of the phenomenon teambuilding. Trying to map and analyze the development and direction of these issues over the last ten years. The questions are divided into several regions according to the key parameters and aspects. The practical part is concerned with mapping and analysis of awareness and perception of teambuilding in the Czech Republic.

Keywords:

Teambuilding, motivation, teamwork, team building, team development, team.

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracoval samostatně pod vedením
Mgr. Lud'ka Šebka Ph.D., a že jsem uvedl všechny použité literární a odborné zdroje
a dodržoval zásady vědecké etiky.

V Olomouci dne

Děkuji, především Mgr. Lud'ku Šebkovi Ph. D., za trpělivý přístup, cenné rady a vedení, které mi poskytl během tvorby této práce.

Obsah

Úvod.....	- 8 -
1 Definice klíčových pojmů.....	- 9 -
1.1 Definice teambuildingu	- 9 -
2 Význam teambuildingu.....	- 12 -
3 Disociace teambuildingu.....	- 14 -
3.1 Event marketing	- 14 -
3.2 Posílit vazby mezi dvěma úrovněmi. Mezi vedením a zaměstnanci	- 15 -
3.3 Team development	- 15 -
4 Pozitiva a negativa teambuildingu.....	- 16 -
4.1 Je teambulding efektivní? Trvá podpora týmové práce?.....	- 18 -
5 Faktory pro efektivní týmovou práci	- 19 -
5.1.1 Rozhodování a předpoklad zodpovědnosti.....	- 19 -
5.1.2 Tlak shody	- 19 -
5.1.3 Posedlost setkáváním	- 20 -
5.1.4 Skutečná hodnota synergie: $1+1 = 3$	- 20 -
5.1.5 Výkonové vs. technické dovednosti.....	- 20 -
5.1.6 Talent management.....	- 20 -
5.1.7 Flexibilita: více než jeden recept na úspěch	- 21 -
5.1.8 Já vyhrávám – Ty vyhráváš – My všichni vyhráváme	- 21 -
5.1.9 Tým lídr – řízení vztahů v týmu	- 21 -
5.1.10 Volba nejlepšího okamžiku	- 21 -
5.1.11 Sebekritika: zdroj energie a respektu	- 22 -
5.2 Týmová práce či individuální kreativita?	- 22 -
6 Pedagogická oblast	- 24 -
6.1 Týmová práce ve školní třídě. Ano či ne?	- 24 -
6.1.1 Flexibilita	- 24 -
6.1.2 Interakce a komunikace	- 24 -
6.1.3 Prevence.....	- 25 -
6.1.4 Personální předpoklady	- 25 -

6.1.5	Časová náročnost	- 26 -
6.1.6	Personální negace	- 26 -
6.1.7	Ekonomické hledisko	- 26 -
7	Provozně ekonomická oblast	- 27 -
7.1	Teambuilding v korporátním prostředí.....	- 27 -
7.2	Pracovně právní aspekty	- 28 -
7.2.1	Zdravotní komplikace a úrazy způsobené teambuildingem	- 28 -
7.2.2	Odmítnutí účasti na programu či jeho části.....	- 29 -
8	Sociální oblast.....	- 30 -
8.1.1	Krátkodobé akce	- 30 -
8.1.2	Pravidelné akce s nadačním přesahem.....	- 30 -
8.1.3	Využití know-how firmy v neziskovém sektoru	- 30 -
9	Vlastní výzkum	- 32 -
9.1	Cíl výzkumu a metodologie	- 32 -
9.2	Vlastní šetření.....	- 33 -
9.2.1	Statistické vyhodnocení	- 33 -
9.3	Shrnutí výsledků dotazníkového šetření.....	- 63 -
	Závěr	- 64 -
	Referenční seznam literatury.....	- 66 -
	Příloha č.2 – Vzor dotazníku použitého při dotazníkovém šetření	- 69 -

Úvod

Bakalářská práce pojednává o aktuálním vývoji a vnímání pojmu teambuilding. Setkáme se s ním nejen na poli komerčním v managementu velkých korporací, malých soukromých firem, ale i mezi neziskovými organizacemi, vzdělávacími institucemi a v mnoha dalších oblastech, napříč všemi obory a i celým věkovým spektrem. Stejně jako samotné tyto oblasti, tak i naše společnost jako celek, vyvíjí se nezadržitelně i fenomén budování týmu a teambuildingu. Práce se zaměřuje na analýzu aktuálních otázek a směr vývoje v této oblasti. I tento samotný pojem, nebo spíše jeho význam a oblast činnosti, kterou definuje, prochází vývojem. A to hned v několika rovinách. Takovýto vývoj s sebou nese celou řadu otázek. Na některé z nich naše společnost již zná odpověď. Jiné odpovědi zůstávají předmětem dalšího výzkumu. Pro některé otázky je odpovědí více. Abychom získali odpovědi na tyto otázky, musíme přihlížet ke všem aspektům. A každý z nich vyžaduje další otázky. Autor některé z těchto aktuálních otázek seskupuje rozdělené do několika skupin, dle oblasti zařazení a výzkumu.

Osobně jsem se s pojmem teambuilding setkal během studia střední školy. Díky brigádám a výpomoci jsem se stal členem instruktorského týmu v agentuře, která připravovala outdoorové a teambuildingové programy v korporátní sféře. Tato zkušenost pro mě byla natolik motivující, že dodnes vnímám teambuilding jako silný nástroj. Během své kariéry jsem několikrát změnil pozici a úhel pohledu, ze kterého jsem tým vnímal a jakým jsem do něj byl zapojen. Díky tomu jsem měl šanci vnímat, že znalost, povědomí, vnímání a dokonce využití teambuildingu, budování týmu a týmové práce se značně liší. To mě jako autora vedlo k tématu této bakalářské práce.

Ve své první teoretické části se práce zaměřuje na aktuální otázky vývoje a využití teambuildingu, především z pohledu managementu a vedení. Dělí tyto otázky dle společných jmenovatelů do několika skupin. Ve druhé, praktické části jsem se pomocí dotazníkového šetření zaměřil na výzkum vnímání pojmu teambuilding.

1 Definice klíčových pojmů

Definování a vysvětlení odborných pojmů jedním z prvních a zásadních kroků. Téměř všude, ve všech oborech a odvětvích. Je důležité vědět, o čem lidé komunikují. Bez objasnění a vysvětlení pojmů by nedošlo k porozumění tématu. A ať už budeme nadále hovořit o motivaci, týmu nebo teambuildingu, porozumění je skryto ve všech třech oblastech.

Jak by se mohlo zdát, odborné definice jsou košaté věty, obsahující sofistikovaná slova objasňující pointu. Cílem definice je ovšem porozumění. A tak pokud sofistikované výrazy nahradíme „obyčejnými“ slovy a smysl sdělení nezměníme, můžeme tak vytvořit **pracovní definici**, lépe vyhovující pro naše potřeby.

O pracovní definici hovoří Marshall Goldsmith, jenž se s termínem pracovní definice setkal u svého mentora. Dr. Paul Hersey, jeden z průkopníků na poli organizačního chování mluvil ve svých kurzech o širokých pojmech jako „leadership“ nebo „management“. Vždy nejdříve nastínil pracovní definici každého pojmu. Paul Hersey věděl, že je význam tak širokých pojmů diskutabilní a že je různí lidé vykládají různě. Bez vymezení jasné pracovní definice by studenti mohli pojem špatně interpretovat. Netrval na tom, že vymyslel nejlepší definici. Pouze poznamenal, že definice slouží pro účely jeho kurzů. Je úctyhodné kolik času a energie Dr. Hersey ušetřil tím, že se nikdy nepřel o přesnost nebo platnost definice. Právě to z něj prý dělalo tak skvělého učitele: když mluvil, jeho studenti věděli, o čem je řeč.

1.1 Definice teambuildingu

Pojem teambuilding je v našich krajích, tedy České republice a sousedících zemích, již poměrně dost rozšířen. Pokud se namátkou zeptáme co to vlastně teambuilding je, většinou se v odpovědi setkáme ne s definicí, ale spíše doslovným překladem těchto slov. Team = tým, building = stavění, budování. Častou odpovědí je tedy budování týmu. Ne zřídka se setkáme s odpovědí, že jde o utužování pracovních vztahů, nebo dokonce o firemní víkend v přírodě. Literatura často hovoří o teambuildingu jako o prvku managementu nebo marketingu. Definujme si jej jako samostatný celek.

Slovo teambuilding pochází z anglických slov „team“ = tým a „building“ = budování. Ve spojení tedy tvorba či rozvoj týmu, stmelování týmu nebo budování týmové spolupráce apod.

„Záleží, čemu budete říkat teambuilding. Jeho hlavní význam je navázání osobního vztahu, případně spolupráce. Cílem je, aby kolegové mezi sebou fungovali jako skutečný tým, aby si vzájemně naslouchali, diskutovali a byli schopni společně řešit nejrůznější situace i problémy.“ (Hocek, 2013) Jinými slovy, aby skupina po pracovní stránce opravdu fungovala. Pracovní skupinu od týmu odlišují některé zákonitosti a pravidla, která jsou v týmu dodržována. Například týmová identita, jasně daná pravidla práce, týmového rozhodování a i týmová hierarchie. Při definování teambuildingu můžeme hovořit o nejrůznějších formách outdoorových akcí a programů. Ty jsou vždy jen dílčím krokem. Teambuilding, jako skutečné budování týmu je dlouhodobý proces.

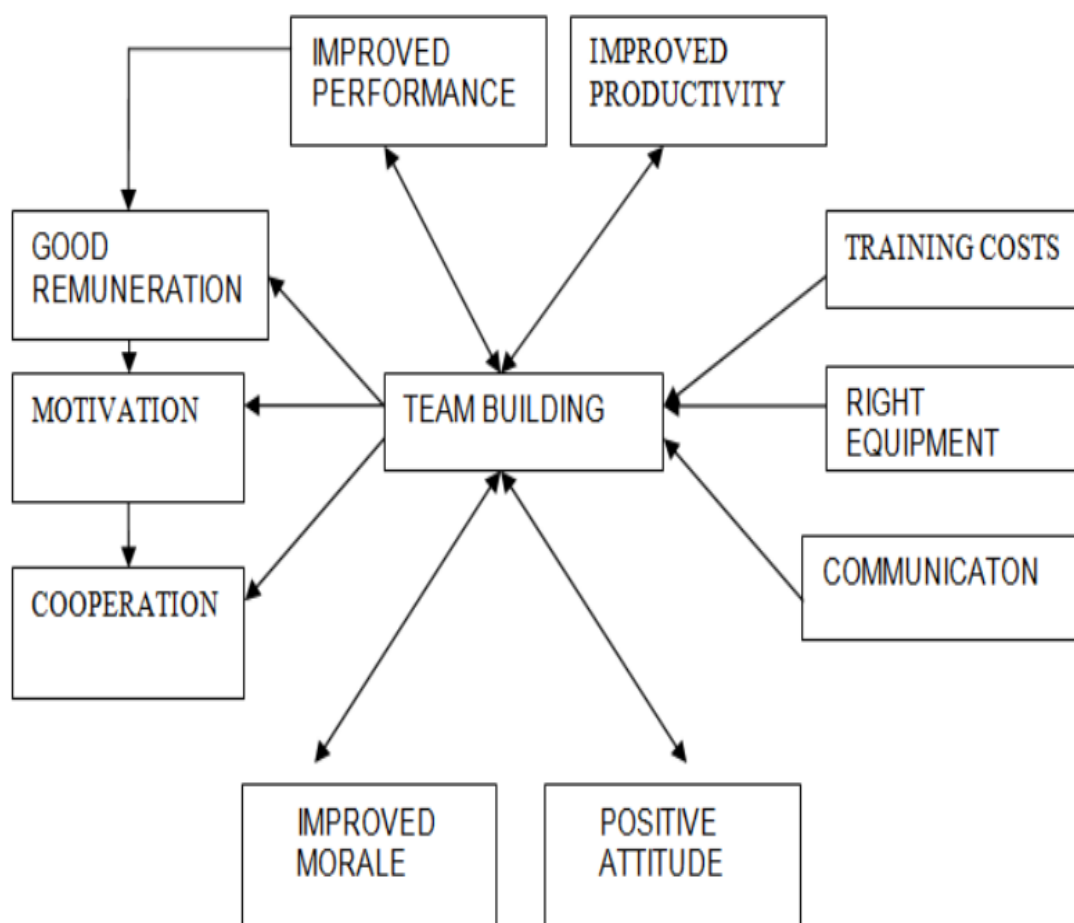
Domanská (2007) charakterizuje teambuilding jako jistou formu outdoorového tréninku. Jde o akci, při níž se zaměstnanci mají možnost poznat i jinak než formálně, tak jak se znají ze svého přirozeného pracovního prostředí. Zde mají možnost setkat se jako lidé a především jako osobnosti Ti, kteří se doposud znali například jako emailové adresy nebo „ten co sedí na druhém konci drátu“ a vždy spolu vedli jen telefonickou konverzaci. Napříč všemi úrovněmi firemní hierarchie se zde, na tomto typu akce, a především při takovémto programu mají šanci potkat i generální ředitel se správcem vozového parku, například. Pro potřeby teambuildingového programu se odbourávají běžné role a postavení, které si s sebou na akci zaměstnanci přiváží.

Jedná se o jakýsi netradiční, zcela jiný způsob vzdělávání, který využívá nejrůznější interaktivní metody. Těmi může být například hraní her, navozování a řešení modelových situací, řešení nejrůznějších úloh parafrázujících, a zároveň asociujících klíčové pracovní situace, apod.

„Při teambuildingu se uplatňuje takzvaná metoda zážitkového vzdělávání, která umožňuje lidem v týmu si lépe uvědomit svou „rolí“, zjistit, jakým způsobem spolu mohou efektivněji komunikovat a spolupracovat, a tato zjištění pak aplikovat a rozvíjet v běžném pracovním vztahu. Členové týmu tak mají v rámci teambuildingu jedinečnou šanci poznat svůj tým, zjistit hlouběji, jak funguje a jakými kroky lze dosáhnout jeho lepší efektivity.“ (Domanská, 2007)

Budeme-li vycházet z výše uvedeného vysvětlení pojmu, snadno se dostaneme k pracovní definici: Teambuilding je program pracující s týmem, využívající aktivity a hry, které parafrázují modelové situace a odкрývají silné i slabé stránky týmu a jeho členů. Je však podstatné zdůraznit, že teambuilding ve smyslu budování týmu je dlouhodobý proces. Vyžaduje trénink a rozvoj klíčových dovedností týmů.

Obrázek č.1 - Znázornění vstupů a výstupů s kterými teambuilding pracuje



2 Význam teambuildingu

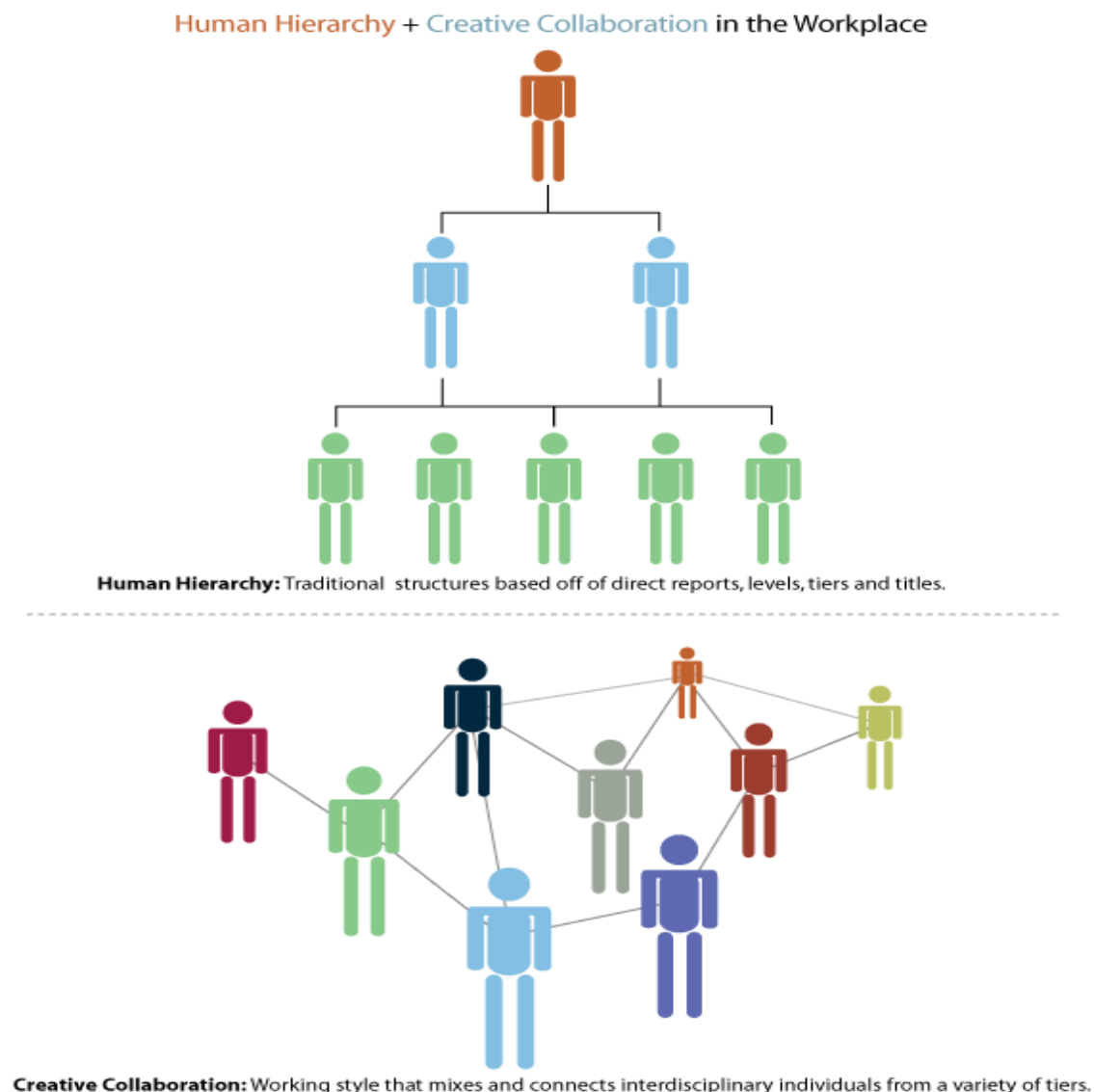
Z pracovní definice teambuildingu vyplývá, k čemu teambuilding a jeho programy slouží k budování a vytváření týmů. Zásadní otázkou je ale proč? Jaký to má smysl?

„Modernímu managementu stále více vévodí myšlenka týmů“ jak tvrdí zdroje. (Hayes, 2005,19). Čím dál častěji konzultanti v oblasti managementu a sami manažeři navrhuji změny a restrukturalizace podniků prospěch posílení týmové práce. Stejně tak Hayes poukazuje i na to, že celé struktury, od generálních ředitelů až po služebně starší i mladší manažeři stále častěji nabádají ke změně, nebo ji rovnou činí. Tým se stal uznávanou a respektovanou jednotkou organizační struktury práce. Existuje mnoho důvodů pro č tomu tak je. Mezi ně samozřejmě logicky patří přednosti týmů a týmové práce. Díky bohatým a vícečetným vstupům, se kterými jednotliví členové do týmu vstupují, mají týmy obrovský potenciál. Stále více firem, korporací a institucí zjišťuje, že důsledky změny na týmovou práci jsou mnohem radikálnější a mají hlubší význam, než bylo očekáváno. Dle vedení podniků především v oblasti průmyslu, produkce a zisk rostou a podniková strategie prodeje a marketingu se zlepšuje. Instituce ve veřejném sektoru též poukazují na to, že úkoly jsou plněny důkladněji, efektivněji a práci obohacuje častější kontakt s klienty či pacienty. To vše se vzájemnou podporou týmu a případným týmovým řešením neobvyklých událostí a situací. Další výhodou je, že týmová práce zvyšuje zodpovědnost, čímž drží pevnější morálku a snižuje fluktuaci zaměstnanců.

Je tedy jasné, že pokud má tvorba týmů a přechod na týmovou práci rostoucí tendenci, je zapotřebí naučit se s týmy pracovat. Naučit se je sestavit, podpořit a poskytnout jim vhodné prostředí a nástroje pro práci, aby se jim lépe dosahovalo cílů, které od nich očekáváme. Sestavení týmu většinou závisí na potřebách firmy či instituce, která očekává konkrétní výsledek. Dle charakteru výsledku a cíle, který se očekává, jsou následně vybráni vhodní členové. Vzniká nový tým. Tým s charakteristickými vztahy, hierarchií, komunikací a potřebami.

Pokud jako manažeři chceme od týmů výsledky, měli bychom je podpořit. Reagovat na potřeby týmu a v rámci možností a efektivity se je snažit uspokojit a stejně tak bychom měli tým podpořit, pokud se setkává s problémem. Abychom to ale dokázali, musíme je nejprve znát. Potřeby i problémy.

Obrázek č.2 – Znázornění transakčního vedení vs. týmové vedení a vzájemně závislých funkcí týmu.



Pokud jako manažeři chceme od týmů výsledky, měli bychom je podpořit. Reagovat na potřeby týmu a v rámci možností a efektivity se je snažit uspokojit a stejně tak bychom měli tým podpořit, pokud se setkává s problémem. Abychom to ale dokázali, musíme je nejprve znát. Potřeby i problémy.

A právě k tomu slouží teambuilding. Je to nástroj pro odhalování vnitřních potřeb a problému, které tým není schopný identifikovat a vyřešit. Pomocí simulovaných situací, ke kterým dojdeme pomocí her a aktivit jsme schopni zjistit a pokud je to nutné, i zaznamenat, jak se tým se situací vypořádá. V tomto procesu pak nalézt silné stránky a kroky v kterých jsou si členové jisti a na opak místa, kde jistota pokulhává.

3 Disociace teambuildingu

Od roku 2008 se v mnoha oblastech hovoří o hospodářské krizi. V pohledu korporací a velkých organizací se dá hovořit o určité fázi vývoje. Díky přicházejícím omezením na poli rozpočtů i personální nejistotě, mohla být a často i byla utlumena podpora teambuildingových akcí. Především z hlediska finančního, se často jednalo o položku v rozpočtu, která není vnímána jako nutná. Přesto bylo třeba, právě díky vzniklým situacím, týmy tvořit, podporovat a vyvíjet. Velkou pozornost tak získal team development.

„Krise někdy v roce 2008 změnila požadavky a poptávku po teambuildingu. Byla to první věc, na které firmy začaly šetřit, a poptávka se přelila spíše do oblasti vzdělávání. Posléze ale firmy opět objevily kouzlo zážitku i jeho propojení se vzděláváním“ (Hocek, 2013)

Dnes tato a podobné agentury často připravují vedle velkých, lze říci eventových akcí i vzdělávací akce založené na zážitku. Jan Hocek díky svým dlouholetým zkušenostem přichází i s optimistickým tvrzením, že ve firmách nepřestává platit potřeba setkávání, kdy lidé chtějí něco společně zažít. Domnívá se, že v posledních měsících se zdá, že odeznívá krize a možná začíná i nová renesance teambuidingu.

"Právě v době, kdy po chodbách firem kolují zprávy o propouštění, snižování platů nebo omezování firemních benefitů, je krizový event marketing vhodným prostředkem interní komunikace," říká Tomáš Brázda, ředitel agentury Event Factory. Člověk, jehož úkolem je udržet informovanost a vztahy mezi nejvyšším vedením společností a řadovými zaměstnanci těchto firem.

S krizí se v mnoha firmách a institucích odehrály některé zásadní změny. Především potřeba flexibilně reagovat a dokázat zvládnout vzniklou situaci, vedla ke krokům, které znamenaly určitý druh vývoje. A s nimi přišly rozličné způsoby a nástroje řešení. Jedním z nich je i event marketing.

3.1 Event marketing

„Jen teambuilding už nestačí. Cílem je zvýšit efektivitu celé společnosti. Pomůže krizový event marketing. Poslání krizového event marketingu je velmi podobné teambuildingovým aktivitám s jedním podstatným rozdílem. Zatímco teambuildingu se

často účastní hlavně zaměstnanci a cílem je posílit vztahy mezi nimi a jejich nejbližšími vedoucími, krizový event marketing do akcí zapojuje především vyšší management, často nově a náhle nasazený do firmy s jasným hlavním cílem - zvýšit efektivitu společnosti.“

3.2 Posílit vazby mezi dvěma úrovněmi. Mezi vedením a zaměstnanci

"Právě v době, kdy po chodbách firem kolují zprávy o propouštění, snižování platů nebo omezování firemních benefitů, je krizový event marketing vhodným prostředkem interní komunikace," říká Tomáš Brázda, ředitel agentury Event Factory. Jeho úkolem je posílit vztahy mezi vyšším managementem a řadovými zaměstnanci a dát lidem prostor pro méně formální diskusi o aktuálním dění ve firmě. A tuto úlohu plní vhodně pojatý event mnohem lépe než neosobní firemní oběžníky, narychlo svolané schůzky a podobné, tolik běžné kroky, které situaci často ještě vyhrocují.

3.3 Team development

Je třeba správně vnímat i další pojmy s teambuildingem v určité formě svázané. V poslední době velmi často jmenovaný team development. Oba pojmy velmi úzce souvisí s týmem, jako základní pracovní jednotkou a zároveň s vývojem tohoto týmu. Ovšem cíle obou těchto nástrojů se liší. Jak uvádí server Fresh Track teambuilding, je to jako postavit vedle sebe zedníka a developera. S oběma můžete řešit stavbu zdi. Zatím co se zedníkem, který zeď vnímá jako finální produkt, budete řešit materiál, rozměry a pracovní postup, s developerem budete řešit potenciál této zdi jako základ pro nástavbu luxusní terasy.

Team development je dlouhodobý proces, který objevuje týmový potenciál – jak může být tým lepší, než je teď.

4 Pozitiva a negativa teambuildingu

Před prvním krokem vzniku, formování a budování týmu je třeba zvážit, zda je tato cesta efektivní a účinná. Přestože je týmová práce a především týmová struktura organizací čím dál tím více podporována a preferována, stále ještě existuje řada pozic, kde jsou individualisté a tedy liniové uspořádání hierarchie výhodnější.

I teambuilding je provázán s některými specifickými faktory, výhodami nevýhodami. Ty mohou být rozhodující při tvorbě firemní hierarchie.

Tabulka 1 – Znázornění výhod a nevýhod teambuildingu

VÝHODY TÝMU	NEVÝHODY TÝMU
Členové týmu mají možnost učit se od sebe navzájem.	Někteří jedince nejsou schopni týmové práce
Vzniká potenciál větší pracovní síly s vzájemným učením.	Pracovní musí být do týmu vybráni tak, aby společně naplňovali a vystihovali všechny potřebné a požadované odborné předpoklady týmu.
Vytváří se příležitost a prostředí pro synergické kombinování kreativních nápadů a klíčových dovedností.	Dílní činnost v týmu může některým členům připadat méně motivující, než ta samá činnost prováděná individuálně.
Mohou být objeveny úplně nové přístupy k práci. Nové pohledy na již známé činnosti.	Organizace může odolávat změnám. Nemusí tyto nové přístupy přijmout.
Členové týmu mohou díky podpoře, z hlediska sociálního, lépe zvládat obtížné úkoly a situace.	Mohou vzniknout konflikty přímo mezi týmy nebo mezi členy jednoho týmu.

Komunikace a výměna informací probíhá jednodušeji a na vyšší úrovni.	Týmová práce může být časově náročná vzhledem k potřebě koordinace a sjednocení výstupů.
Týmy mohou podporovat větší spolupráci mezi členy týmu.	Týmy mohou ohrožit či zmařit dobrou kreativitu jednoho člena přehlasováním či schválením jiného názoru.
Posilují a zefektivňují se na sobě závislé činnosti.	Hodnocení a odměny mohou být vnímány méně intenzivně.
Vzniká větší potenciál týmového rozhodování a ztotožnění se s rozhodnutím.	Hrozí k parazitování v týmu bez přičinění
Vzniká mnohem větší autonomie, rozmanitost, identita a význam zpětné vazby.	Méně flexibility v nahrazování členů týmu v závislosti na jejich zkušenostech a klíčových kompetencích.
Týmový závazek a zodpovědnost stimuluje větší výkon a efektivitu.	

Zdroj: Překlad z originalu viz. příloha č. 1.

Jak uvádí Gib a Bob Richmanovi ze serveru EditorialToday.com, jeden z nejvíce oceňovaných parametrů teambuildingu a týmové práce je efektivita a účinnost. V týmu, dostanete výsledek práce mnohem rychleji. Pravděpodobně proto, že velké úkoly se dají dělit do menších úkolů a celků, které jsou pak přidělovány a distribuovány podle specifických dovedností jednotlivých členů týmu. Takové úkoly pak vyžadují mnohem menší úsilí a méně zatěžují ty, kteří na nich pracují. Dalším nesporným pozitivem týmové práce je fakt, že jedinečné a klíčové dovednosti každého člena se dají v týmu kombinovat a tím maximálně zvyšovat efektivnost jejich využití. Každý z členů má své silné stránky. Pokud v týmu zkombinujeme tyto dovednosti, je to ku prospěchu celého týmu. Často tak vzniká mnohem lepší produkt či výsledek. Zároveň díky kombinaci

těchto dovedností vzniká mnohem kreativnější prostředí. Díky týmové práci a identitě jsou posilovány vztahy. Ty jsou důležité pro to, aby se lidem dobře komunikovalo. A přátelství přispívá k uspokojení z vykonané práce. Vzniká i systém vlastní týmové loajality a podpory, ve kterém se na sebe členové týmu spoléhají. A společně s ním rozvíjejí i vlastní a týmovou zodpovědnost, na které závisí úspěch celého týmu.

Přes mnohé preferované výhody pozitiva je třeba přihlídnout i k tomu, že teambuilding má též negativa. Jak uvádí na serveru kanadská universita Univerzita Alberta, mezi méně přínosné stránky patří například to, že teambuilding a týmová práce vyžaduje obrovský časový závazek, především na straně vedoucích týmů, a mezi členy, pokud se jedná o účast na přípravách a zasedáních. Další nevýhodou je déle trvající rozhodovací proces. Ten narůstá s počtem členů týmu, kteří se k dané problematice vyjadřují a dávají najevo svůj odborný názor. S tím souvisí i potencionální možnost zdržení prací v okamžicích, kdy se členové týmu neshodují na zvoleném postupu. Týmy mohou vyvíjet negativní postoje a názory v okamžiku, kdy se cítí výhradními či nenahraditelnými odborníky v širší struktuře. V rámci týmu jsou pak negativní okamžiky, kdy jeden nebo více ze členů přestane sdílet své nápady a kreativní řešení, protože se obává, že skupina si již vybrala směr a způsob řešení a jeho názor nebude brán v úvahu.

Takové situace mají velice negativní vliv na práci týmu a na výslednou efektivitu. Zásadní vliv na takovýto vývoj má míra kompetencí vedoucího takového týmu.

4.1 Je teambuilding efektivní? Trvá podpora týmové práce?

Ignacio Álvarez, professor na Instituto de Empresa, porovnává výhody a nevýhody budování týmu v praxi. V jeho článku *Týmová práce? Ano ale s podmínkami*, z 1. 12. 2004, publikovaném na serveru focus.ie.edu

Tvrdí, že využití týmů, jako základních jednotek se stalo axiomem ve vrcholovém managementu. Nejnovější trendy směřují k ještě větší kooperaci a sdílení cílů, zdrojů, talentů a dispozic v hledání požadovaných výsledků.

Podle Alvaréze je současný trh otevřený svět plný konkurenceschopných organizací a firem, které reagují a mění se s globálními změnami. To vyžaduje nové způsoby podnikového řízení a jeho interpretace. Jedinečný nekontroverzní způsob

předpokládající prosazování týmové práce. Tak se dá popsat synergie, kterou se snaží současní manažeři ve svých strukturách nastolit. Čím více odlišní, připravení a ambiciózní členové v jednom týmu, tím lépe. Samozřejmě, že nic z toho není možné bez pevného a sebevědomého vedoucího člena týmu, obdařeného přesvědčením, odhodláním a charismatem, schopného řídit činnosti v týmu a motivovat každého člena. Ve prospěch takového vedoucího mluví i vyvinutá schopnost sestavovat a vést týmy. Teoreticky, model je bezvadný. Je také pravda, že kontext, ve kterém se pohybujeme, je stále méně otevřený individualistům. Jediná osoba, se nemůže výkonnostně rovnat zkušenému, talentovanému, motivovanému a dobře řízenému týmu. Nicméně, mnozí zkušení odborníci se denně zabývají otázkou přínosu a efektivity práce v týmu. Základní úvahy nás nutí zpochybňovat nutnost, vždy pracovat v týmech. V nejednom případě se objevují výzvy a úkoly, které je minimálně v počáteční fázi efektivnější řešit individuálně.

Výhoda práce v týmu spočívá v rozhodnutí či přesvědčení týmu, že neexistuje efektivnější alternativa řešení. Přesvědčení, že tým zvolil to nejlepší.

Jakmile bylo v týmu rozhodnuto, není vše řečeno a uděláno. V tomto bodě, začíná obtížný úkol, pracovat skutečně efektivním způsobem. Přichází řada podmínek a faktorů, a teprve jejich zohlednění a řešení vytváří základ pro budoucí vývoj projektu.

5 Faktory pro efektivní týmovou práci

5.1.1 Rozhodování a předpoklad zodpovědnosti

Týmová práce a především nemůže být úkryt pro zaměstnance nerozhodné nebo vyhýbající se zodpovědnosti za svou práci. Dříve nebo později, musí učinit rozhodnutí a za svůj výkon přijmout následky. Navíc, tým lídr musí být schopen zajistit, aby členové týmu měli za své vlastní oblasti činnosti odpovědnost a přispívali k výkonnosti týmu.

5.1.2 Tlak shody

Takzvané skupinové myšlení. Ať už si to uvědomujeme nebo ne, skupina vyvíjí tlak na každého člena, aby se ztotožnil se skupinovým názorem a postojem. V důsledku toho, trpí kvalita rozhodnutí, která tým přijímá. Zároveň jednotlivci opouští své vlastní názory, tak aby vyhověli většinovému názoru, který i když je často jednomyslný, nemusí být ten správný.

5.1.3 Posedlost setkáváním

Týmová práce není jiný název pro setkání. Mnoho lidí si plete oba koncepty. Vzniká téměř posedlost organizovat meetingy a setkání a naprosto vše sdílet. Bohužel i to co není zcela nutné sdílet, nebo ne nutně v tomto okamžiku. Často se tak plýtvá časem.

5.1.4 Skutečná hodnota synergie: $1+1 = 3$

Tento vzorec může být navzdory matematickým zákonům platný. Všichni členové týmu, ale musí být perfektně ztotožnění se svými pracovními pozicemi, s plněním úkolů, které nejlépe korespondují s jejich jedinečnými znalosti a profesními vlastnostmi. Takže příspěvky a výstupy, které poskytují, nesou očekávanou hodnotu, zodpovědnost a úsilí. Pokud toto neplatí, jednotliví členové týmu se neshodují a týmová jednota se rozpadá.

5.1.5 Výkonové vs. technické dovednosti

Vedoucí týmu není zodpovědný jen za svou práci, ale také za své lidi. Hodnota a kvalita vedoucího týmu závisí na tom, co z každého člena týmu dostane. Výkonové schopnosti, vlastnosti a kompetence jsou obtížněji měřitelné než technické dovednosti, a také se mnohem obtížněji učí. Tým lídr by se měl v této oblasti pohybovat opatrně a zvláště obezřetně, a dříve než začne vytýkat a kázat, měl by mít přehled o situaci jednotlivých členů týmu v tomto směru.

5.1.6 Talent management

Práce s talentovanými lidmi je dobrá, ale je to také složitá. Výsledky mohou být lepší, ale možnosti neúspěchu jsou větší. Práce s talentovanými lidmi zahrnuje dodatečné požadavky. Když tyto požadavky zohledníme, můžeme tak v individuální i kolektivní rovině dosahovat velkolepých výkonů.

Talent potřebuje prostor pro pohyb

Talentovaní lidé, kteří vědí, že jsou talentovaní, jsou náročnější na sebe než na ostatní. Reagují méně pozitivně na nadřízené, než na prostředníky. Lépe přijímají přesvědčování než nátlak týmu. A nezajímají je společné cíle, pokud do jisté míry nenabízejí uspokojení i jejich osobních cílů. Týmová práce? Ano, ale pouze tehdy, pokud každý v rámci týmu přispívá a jejich osobní ani kariérní vývoj není ohrožen strádáním.

5.1.7 Flexibilita: více než jeden recept na úspěch

Musíme akceptovat, že existují různé způsoby, jak pracovat v týmech. Základním rysem týmové práce je série společných cílů a skutečnost, že každý přispívá k jejich dosažení. Každý, je připraven pomoci a vše vidí na individuální a kolektivní úrovni, v tom, co dělá. S ohledem na tuto skutečnost, se liší a diversifikují způsoby, jak uvažujeme o práci v týmu.

5.1.8 Já vyhrávám – Ty vyhráváš – My všichni vyhráváme

Talentovaní lidé, kteří jsou si vědomi svého talentu, pracují šťastněji než ti ostatní. Pro ty netalementované, se talent může jevit až jako agrese vztahovaná k práci. Opravdový vedoucí týmu se tím nenechá zastrašit. Ve skutečnosti ví, že to je hodnota, kterou musí využít a používat pro dobro týmu. Na druhou stranu, talenty jsou rozmanité a talent každého spolupracovníka je třeba objevit, vyzdvihnout a využít. Zejména tam, kde talent není zřejmý na první pohled.

5.1.9 Tým lídr – řízení vztahů v týmu

Komunikace s vedoucími týmu může být někdy složitá, zejména pokud jsou to ti egoističtější. Někteří vedoucí, v tomto případě ti špatní, si drží příliš velký odstup od svých týmů. Chtějí slyšet jen dobré zprávy a rychle vidět výsledky. Často vnímají situaci tak, že úspěchy patří jim a z případných neúspěchů obviňují svůj tým. V takovém případě nevzniká důvěra mezi nimi a zbytkem týmu. Věří tomu, že se vyvíjí a učí ze zkušeností stejně jako tým. Ale díky vzniklému odstupu je opak pravdou. Často se vymlouvají ze svých rozhodnutí a obviňují ostatní za chyby. Díky chybějící důvěře mezi svými lidmi jsou často překvapeni, jaký okamžik následuje a co se stane. Je třeba je vrátit nohama na zem a ukázat skutečný stav věcí. Často není podpora vedení týmu vůbec jednoduché. Ale je to přesně to, co tým očekává a za co jsou vedoucí týmu placeni.

5.1.10 Volba nejlepšího okamžiku

Čeká-li nás takový rozhovor, jako v případě výše uvedené situace, nebo jiný klíčový okamžik našeho projektu, je velmi důležité načasování a volba správného okamžiku. Často, je faktor, KDY něco děláme, důležitější než vlastní, CO děláme.

5.1.11 Sebekritika: zdroj energie a respektu

Přijímání něčí i vlastní chyby je známkou vyspělosti a sebedůvěry. Na organizace, které neumí přiznat chybu je žalostný pohled. Ale samozřejmě, se snažíme dělat co nejméně chyb. Je to efektivnější a lepší a je to podstatou naší práce, dělat ji správně. Všichni lídři, kteří používají svůj zdravý rozum i profesní vědomosti zkušenosti, samozřejmě hodnotí své spolupracovníky. Popisují a rozebírají jejich chyby, problémy a diskutují s nimi o nich. A to zejména pro to, aby společně našli řešení. Dobrý vůdce umí naslouchat problémům, ale také chce alespoň slyšet o možných řešeních.

Některé podmínky a ovlivňující faktory jsou mnohdy dosti vzdálené a těžko ovlivnitelné. Naše kapacita a schopnost je obracet v příležitosti pro osobní, individuální i kolektivní vývoj, posun a zkušenost, záleží pouze na naší schopnosti a predispozici takovým situacím čelit. Stejně jako efektivita našeho týmu.

5.2 Týmová práce či individuální kreativita?

Suzane Cainová, autorka knihy *Ticho: Síla introvertů ve světě*, který nikdy nepřestává mluvit (Cainová, 2012) je přesvědčena, že intenzita podpory a výuky týmové práce, a týmové prostředí, které se ve většině případů snažíme jako společnost budovat a rozvíjet, omezuje tvořivost a kreativní myšlení těch jedinců, kteří se charakterizují jako introverti. Upozorňuje na potřebu zachování prostředí, kde se introvertní typy a především introvertní členové větších pracovních skupin a týmů, cítí svobodní a vyrovnaní. Především v době, kdy většina organizací i vzdělávacích institucí klade důraz na týmovou práci, Suzane Cainová připomíná potřebu harmonie a vyrovnanosti, tak, abychom kreativní a často velmi účinná řešení aktuálních problémů, s kterými přichází introverti, neohrožovali tím, že jim nedáme prostor, či šanci vůbec vzniknout.

“If you are that rare engineer who’s an inventor and an artist, I am going to give you some advice that’s hard to take. That advice is : Work Alone. If you’re a young inventor who wants to change the world, a corporate environment is the wrong place for you. You’re going to be best able to design revolutionary products and features if you’re working on your own. Not on a committee. ” (Wozniak, 2007)

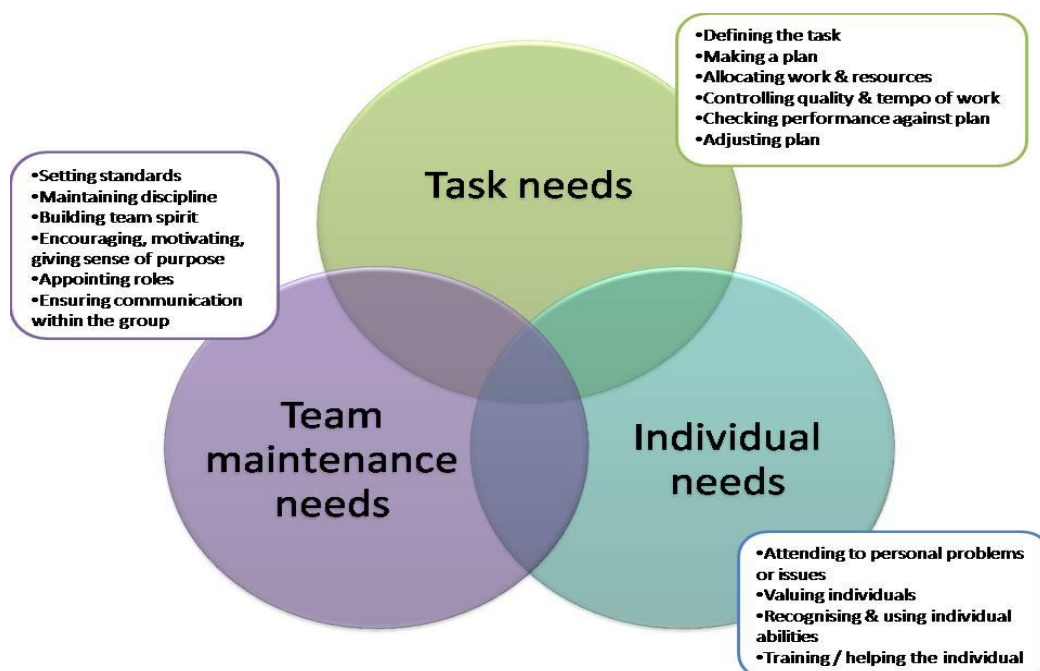
“Pokud patříte k těmto vzácným technikům, kteří jsou současně vynálezci i umělci v jednom, dám vám jednu radu, kterou bude možná těžké dodržet. Ta rada zní: Pracujte sami. Nejlépe budete schopni navrhnout revoluční výrobky a zařízení, budete-li na nich pracovat sami. Ne v nějaké komisi. Ne v nějakém týmu.“ (Wozniak, 2007)

Autorka upozorňuje nejen na samotného Wozniaka, ale i další osobnosti v naší historii vyčnívající, zejména pro vědecký přínos, jako na introvertní a ve většině individuální typy. Například Newton byl popsán jako „Mysl, která navždy cestuje osamocena po dalekých mořích myšlenek“.

Cainová upozorňuje na to, že i když tyto osobnosti své myšlenky, poznatky a objevy sdílely a komunikovaly, a mnohokrát stály jako řečníci před plénem, aby je informovaly o svých objevech a zjištěních, vlastní okamžik či prostor kreativity, byl vždy v těchto případech individuální záležitostí.

“Jestli je to pravda – jestli je osamocení důležitým klíčem ke kreativitě – pak bychom si k ní všichni měli vybudovat vztah. Měli bychom naučit naše děti, aby pracovaly samostatně. Měli bychom dát zaměstnancům spoustu soukromí a samostatnosti. Ale přitom stále více děláme opak.“ (Cainová, 2012)

Obrázek 1- Klasický model týmu dle Johna Adaira z roku 198



Zdroj: John Adair (1986)

6 Pedagogická oblast

V pedagogické oblasti se čím dál více hovoří o vzdělávacích systémech a vzorcích především u dětí. O tom, jak jsou uspořádány různé vzdělávací systémy a jaké přinášejí svá pozitiva i negativa.

6.1 Týmová práce ve školní třídě. Ano či ne?

Server Education State University, zveřejnil článek s názvem Týmové učení – výhody a nevýhody. Článek poskytuje shrnutí klíčových okamžiků týmově orientované výuky, jak z pohledu pedagogů, tak z pohledu studentů. Poukazuje na mnoho pozitiv, která tato metoda v praxi přináší.

6.1.1 Flexibilita

Týmy mohou být orientované na jediný vyučovaný obor, stejně tak mezioborově či dokonce týmy složené ze studentů či pedagogů více škol. Pedagogové tak mají možnost sdílet své názory, zkušenosti a poznatky. Tyto týmy mohou být a často jsou složeny z profesně starších i mladších pedagogů. Argumentují a diskutují mezi sebou a mají šanci porovnat i výsledky svých metod. Jsou podporovány inovace, změny vyučovaných skupin, zejména v ohledu velikosti třídy. Stejně tak časové jednotky výuky se mění dle potřeby a přizpůsobují se. Různé osobnosti, různé názory, hodnoty a přístupy podněcují zájem a udržují pozornost. Tím zabraňují jednotvárnosti a nudě během výuky. Při týmovém uspořádání výuky lze kombinovat i výukové bloky. Lze je řadit sériově, paralelně či jakkoli jinak kombinovat. Lze sjednocovat a propojovat týmy i jejich pedagogy. Mohou na sebe koordinovaně navazovat.

6.1.2 Interakce a komunikace

Týmová výuka zároveň podporuje větší interakci mezi studenty a učiteli. Podporuje i vzájemné hodnocení. Škola hodnotí své studenty na základě dosažení stanovených úrovní znalostí a studenti naopak hodnotí učitele dle jejich pedagogických dovedností. Zvyšuje se důraz kladený na studenty i pedagogy z hlediska oboustranné iniciativy, sdílené zodpovědnosti, oborové specializace i všeobecného přehledu, na prezentační dovednosti a vzájemnou empatii a komunikaci. Čím větší je dohoda a shoda o

společných cílech a zájmech, tím větší je pravděpodobnost, že výuka bude provázaná a koordinovaná.

6.1.3 Prevence

Práce v týmech může zároveň působit preventivně. Při kombinování a vytváření týmů mohou učitelé a pedagogové záměrně preferovat některé parametry a faktory, jakou jsou například věk, pohlaví, víra či kultura. Při následných změnách složení týmu pak mohou stimulovat reflexi na změnu prostředí. Vyvolávají tak přirozenou diskusi o některých sociálně patologických jevech.

Studenti mají v průběhu studia různé tempo. Vyučovací periody stejné délky nejsou vhodné pro všechny studenty. Stejně tak přenos informací shora dolů, tedy od staršího pedagoga směrem k mladším studentům v jednooborové třídě není universální a jednoznačně efektivní.

Ani výuka v týmovém uspořádání není jedinou odpovědí na všechny otázky. Tato metoda vyžaduje plánování, kvalifikované vedení, ochotu přijmout riziko změn i selhání, otevřenost, představivost a kreativitu. Ale dosavadní výsledky jsou rozhodně pozitivní. Tým snižuje učební zátěž a zvyšuje morálku. Přítomnost dalšího učitele snižuje problémy osobnosti studentů a učitelů. Při této metodě jsou učitelé lépe navzájem zastupitelní, případně se mohou individuálně věnovat některým jedincům, zatímco ostatní pokračují v práci s týmem. Sdílení zodpovědnosti za rozhodnutí, posiluje sebevědomí. Také to, jak učitelé vnímají progres týmů a zvyšující se kvalitu výuky, posiluje jejich sebevědomí, motivuje k další činnosti a tím podporuje další vývoj školy.

I tato metoda však za určitých podmínek přináší i svá negativa.

6.1.4 Personální předpoklady

Existuje mnoho pedagogů a učitelů, kteří myšlenku týmové práce podporují. Podílejí se na mezi-školních i mezinárodních projektech. Spojují a sdílejí tak nejen své studenty, ale především zkušenosti, dovednosti a talenty. Ale i zde se najdou někteří pedagogové, kteří jsou pevné typy osobností, které jsou oddáni jediné metodě výuky. Jiní nejsou schopni pracovat v týmu se svými kolegy. Další nemají odvahu a nejsou ochotni riskovat případný pokles sebevědomí, při případných problémech. Jiní nejsou ochotní

udělat něco navíc nad rámec svého platu. A jsou i tací, kteří nejsou ochotní se podělit o svou oblíbenost ve třídě, o své nápady a riskovat ztrátu kontroly nad žáky.

6.1.5 Časová náročnost

Výuka v týmu vyžaduje mnohem větší časové nasazení a energii. Členové musí zajistit oboustranně přijatelné časy setkání pro plánování a hodnocení. Samotný proces plánování může být časově náročný, vyčerpávající a finální rozhodnutí přichází později než v případě jednotlivce. Ne všechny předměty a kurzy se dají transformovat na týmové prostředí a výuku.

6.1.6 Personální negace

Opozice může přijít ze strany studentů, stejně jako ze strany rodičů či administrátorů, kteří odolávají změnám. Některým studentům se lépe daří učit ve vysoce strukturovaném prostředí dle klasického vzoru výuky. Někteří mají opačný názor než podporovat týmovou výuku. Příliš mnoho možností, jim brání ve vzniku systémového návyku.

6.1.7 Ekonomické hledisko

V ideálním případě platové ohodnocení reflektuje zvýšené povinnosti a zodpovědnost členů týmu. Vedoucí týmů potřebují určitou formu bonusu. Další náklady zohledňují posouvání limitů ve třídě. A někteří zaměstnanci převzali vyšší odpovědnost, což by mělo být též zohledněno.

7 Provozně ekonomická oblast

Aktuálně, pokud hovoříme o teambuildingu, pohybujeme se především v korporátním prostředí. Přestože vzniká mnoho pracovních týmů i v jiných institucích, ve firemních je zastoupení největší. S tím jsou samozřejmě spojeny i další vazby, vycházející z celkové koncepce firmy. Právní aspekty, ekonomické aspekty a mnoho dalších úhlů pohledu.

7.1 Teambuilding v korporátním prostředí

Yves Morieux se posledních několik let zabýval výzkumem spolupráce v korporátním prostředí. Ve své práci s názvem *As work gets more komplex 6 rules to simplify*, poukazuje na několik základních principů efektivní práce. Smysluplné rozdělování kompetencí a zodpovědnosti, komunikaci a vzájemné pochopení kolegů či oddělení, doprovázené respektem k jejich práci. Poukazuje na to, že když známe souvislost vlastní pracovní činnosti a činností kolegů kolem sebe, jsme schopni si pracovní procesy zjednodušit a zefektivnit. K tomu je však třeba abychom komunikovali. A efektivně komunikovat budeme, pokud se budeme znát jako lidé, a ne jen jako pozice.

„Je to v podstatě souhra. To, jak cesty společně pracují. Připojení, interakce, synapse. To není kostra rámečku, je to nervový systém adaptability a intelligence. Víte, dá se to nazvat spolupráce, v podstatě. Kdykoliv lidé spolupracují, využívají méně zdrojů. Ve všem. Víte, problém opravitelnosti je problémem spolupráce. Když navrhujete auta, berte v úvahu potřeby těch, kteří budou auta opravovat v servisech. Když nespolupracujeme, potřebujeme víc času, více vybavení, více systémů, více týmů.“ (Morieux, 2013)

Aby se tato myšlenka mohla uskutečnit, je třeba více či méně poupravit současné zvyky a nastavení většiny firem. Tím potencionálně vzniká obrovská příležitost pro teambuilding v pravém slova smyslu. V takovémto kontextu zní Morieuxovo tvrzení ve prospěch využití a dlouhodobého využívání teambuildingu.

7.2 Pracovně právní aspekty

S postupným rozšiřováním tohoto druhu rozvoje týmů, se stejným tempem rozšiřuje i rozličné spektrum situací, se kterými se zaměstnanci či zaměstnavatelé setkávají. Jsou to například odmítnutí plnění některých specifických částí programu, či účast na akci obecně. Škálu pak doplňují debaty nad otázkou teambuildingu pořádaného mimo pracovní dobu a o víkendech. Tomuto tématu se věnuje například server Hledampraci.cz, který otevřel a diskusi nad otázkou, zda Smí zaměstnanec odmítnout nařízenou účast na teambuildingu, pořádaném o víkendu, ve stejnojmenném článku. Následují spory o tom, zda zranění způsobená v době účasti na tomto typu akcí, jsou vnímána jako pracovní úrazy a podléhají tedy stejným pravidlům či nikoli. Existuje řada názorů a v České republice zatím není legislativou přesně definováno jak se k takovým situacím stavět. Často se pak takové případy stávají precedentními.

7.2.1 Zdravotní komplikace a úrazy způsobené teambuildingem

Jedním z nich je i případ, který zmiňuje Petr Kučera, redaktor serveru peníze.cz, jenž se věnuje tematice působení firem a institucí v prostředí české legislativy. Popisuje, jak se u Nejvyššího soudu rozhoduje o zodpovědnosti za úrazy, vzniklé právě na teambuildingové firemní akci.

„Účast vedoucího pracovníka na teambuildingové akci, jejímž cílem je zlepšení vzájemné komunikace a spolupráce zaměstnanců formou společné sportovní aktivity, lze považovat za činnost související s plněním pracovních úkolů.”

Konstatoval to Nejvyšší soud ve sporu o výplatu úrazového pojištění.

V lednu 2005 se proděkan Brněnského VUT zranil při universitním víceboji. Pojišťovna odmítala plnit škodní událost s argumentem, že se nejednalo o pracovní úraz. Pojišťovna by prý škodu proplatila, pokud by proděkan utrpěl úraz například při slavnostním zahájení turnaje, nikoliv však při sportovní činnosti, která podle ní nesouvisela s činností proděkana fakulty – tedy školy bez sportovního zaměření. Pojišťovna také poukazovala na svědecké výpovědi, podle nichž se ostatní zaměstnanci nemuseli zúčastnit turnaje jen jako aktivní sportovci – mohli být jen diváky nebo zůstat na svém pracovišti.

Již dříve daly za pravdu proděkanovi Obvodní soud pro Prahu 11 i Městský soud v Praze. Nejvyšší soud toto stanovisko potvrdil, v květnu letošního roku (2014), když se vyjádřil takto: Proděkan měl – jako jeden z vedoucích představitelů fakulty – na příkaz děkana povinnost účastnit se děkanem pořádaného turnaje, který se konal k prohloubení interpersonálních vazeb zaměstnanců, k prohloubení vzájemné komunikace, a to formou společné sportovní aktivity, probíhající v rámci pracovní doby. V daném případě se tedy jednalo o úraz pracovní, utrpěl-li zaměstnanec úraz v souvislosti s plněním zadaného pracovního úkolu.

7.2.2 Odmítnutí účasti na programu či jeho části

Nejen úrazy se stávají předmětem diskusí, které končí až u soudu. Dalšími tématy jsou často stížnosti na pořádání těchto firemních akcí mimo pracovní dobu zaměstnanců, v jejich volném čase a téměř povinná účast. Server jobs.cz s odvoláním na zdroje ČTK zveřejnil další případ.

Žena, která pracuje v administrativě na krajském úřadu, se dostala až před soud kvůli tomu, že odmítla jednu z teambuildingových aktivit s odůvodněním, že v jejím věku přijde nevhodné a ponižuje jí to. A vzdělávací program Rovné příležitosti, též odmítla s tím, že jej ke své práci nepotřebuje a nevyužije.

8 Sociální oblast

V posledních letech se oblast sociálního působení firemních akcí přesouvá především k podpoře neziskových organizací a projektů, jak ilustruje článek Jany Machálkové, zveřejněný na serveru Dobrovolník.cz. Trendem je využít své prostředky, především ty personální, pro pomoc druhým.

8.1.1 Krátkodobé akce

Například formou jednorázové akce, takzvaného dobrovolnického dne. Zaměstnanci si vezmou barevná trička a jdou natírat plot do psího útulku nebo uklízet zahradu dětského domova, interpretuje Machálková. Podniky pracovníkům den proplatí a pochvalují si levný teambuilding. Firemnímu dobrovolnictví v této podobě se věnuje například i Česká spořitelna. Zaměstnanci chodí mýt okna do kojeneckého ústavu nebo vymalovat do domova seniorů.

8.1.2 Pravidelné akce s nadačním přesahem

Pravidelné dobrovolnické dny má svém harmonogramu například společnost GlaxoSmithKline. Minulý rok, někteří jejich zaměstnanci během dobrovolnických dní vyráběli keramiku. Ta potom byla prodávána na vánočních trzích. Výtěžek putoval na pomoc postiženým dětem.

8.1.3 Využití know-how firmy v neziskovém sektoru

Trendem ve společenské odpovědnosti podniků je však nahodilé akce opouštět a zaměstnance přimět k tomu, aby neziskovým organizacím a nadacím poskytovali zdarma vlastní služby a odbornost. Tedy aby firmy jádro svého byznysu nabízely také pro dobročinné účely. Například společnost Accenture, která v roce 2012 dokonce získala na poli společenské odpovědnosti i ocenění Společensky prospěšný projekt 2012. Konzultanti této společnosti docházejí do dětských domovů, kde dospívajícím dětem radí jak napsat životopis, jak se připravit na pracovní pohovor, či na co si dát pozor při výběru zaměstnání. Zde se nejedná o klasickou formu teambuildingu. Některé z aspektů této činnosti, jako je předávání zkušeností, nastavení vzájemné komunikace a sdílená kreativita se však mohou jevit totožné. Skutečně mohou být efektivní způsobem pomoci a spolupráce. Ovšem teambuilding ve smyslu rozvoje týmu zaměstnanců

společnosti Accenture, by přicházel v úvahu až ve fázi zpětné vazby z tohoto programu, a i tak je tato otázka velice diskutabilní.

Také projekt společnosti Vodafone, s názvem Rok jinak, preferuje využití odborných znalostí a zkušeností před manuální prací s náradím či štětcem. Nabízí odborníkům, kteří jsou již znaveni svou korporátní kariérou, využít své znalosti v týmech neziskového sektoru s vědomím, že Vodafone jim po celý rok vyplácí původní mzdu.

Společnost KPMG aktuálně nabízí neziskovým organizacím audit, díky nimž mohou zefektivnit své hospodaření a struktury. Na příští rok však plánuje podporu dobrovolnické organizaci Hestia. Společně by měli propojovat a vzájemně inspirovat týmy z korporátní i neziskové sféry.

„Každý zaměstnanec má možnost věnovat jeden pracovní den v roce na dobrovolnické aktivity manuálního charakteru. Tento Charitativní den pořádáme pravidelně již od roku 2007, vždy na jaře a na podzim,“ říká Závitkovský. „Náplň přizpůsobujeme námětům a přání zaměstnanců. Oblíbená je pomoc životnímu prostředí, dětem či zvířatům. Zaměstnanci tento den často pojímají také jako teambuildingovou aktivitu celého oddělení.“ Přibližuje Pavel Závitkovský, partner KPMG Česká republika.

9 Vlastní výzkum

Na řešení aktuálních otázek a současné problematiky teambuildingu navazuje kapitola praktického průzkumu. Současná problematika teambuildingu a aktuální otázky se nejčastěji zaměřují na efektivitu a dopad teambuildingu na tým jako celek, a to z dlouhodobého hlediska. Aby však byla pokryta komplexnější část průzkumu, je vhodné sledovat také krátkodobý vliv teambuildingu na jednotlivé účastníky kurzu.

9.1 Cíl výzkumu a metodologie

Cílem dotazníkového šetření byla analýza veřejného povědomí a vnímání fenoménu teambuildingu v širokém spektru obyvatelstva napříč pohlavím, věkem i geografickým rozložením v různých regionech České republiky.

Druhým cílem tohoto dotazníkového šetření byla analýza významu teambuildingu z pohledu zhodnocení jeho vlivu na rozvoj týmu versus rozvoj jednotlivců, především individuálních účastníků teambuildingových kurzů.

Jako nejvhodnější způsob získání potřebných dat, bylo zvoleno dotazníkové šetření. K jeho realizaci byl vypracován anonymní dotazník (vzor – viz. příloha č. 2), který byl následně umístěn na webových stránkách www.vyplnto.cz. Průzkum probíhal po dobu 8 týdnů.

Po ukončení dotazníkového šetření bylo elektronicky nasbíráno 107 dotazníků. Průzkumu se zúčastnilo přibližně 57% žen a 43% mužů. Zastoupeny byly všechny věkové kategorie, z toho nejvíce respondentů (45,04%) dosahovalo věku mezi 21 až 25 let. Výsledky dotazníkového šetření byly automaticky zpracovány, vyhodnoceny a graficky znázorněny.

9.2 Vlastní šetření

9.2.1 Statistické vyhodnocení

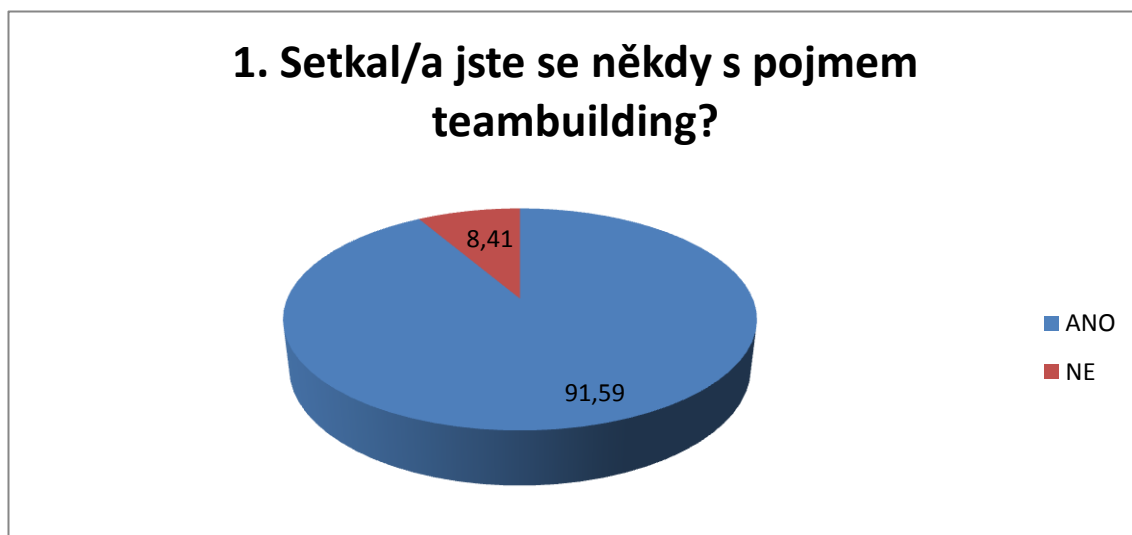
1) Setkal/a jste se někdy s pojmem teambuilding?

Tato otázka směřuje ke zjištění povědomí jednotlivců o samotném pojmu teambuilding.

	FREKVENCE	%
ANO	98	91,59
NE	9	8,41

Na tuto otázku odpovědělo 107 respondentů. 98 respondentů (tj. 91,59%) odpovědělo ano, tedy s pojmem teambuilding se již setkala.

Graf 1: Setkal/a jste se někdy s pojmem teambuilding?



Zdroj: Vlastní zpracování dat

Z odpovědí vyplývá skutečnost, že pojem teambuilding je ve společnosti velmi dobře rozšířen a společnost o něm má své povědomí.

2) Jak byste pojem (teambuilding) vysvětlili svými slovy?

Otázka má za cíl zjistit, jaký význam jednotlivci přisuzují pojmu teambuilding. Ze samotné podstaty vyplývá, že se otázka neorientuje na kvantitativní průzkum, nýbrž na kvalitativní. Z odpovědí bylo zjištěno, že pojem teambuilding je vnímán převážně pozitivně. Odpovědi se dají dle smyslu a četnosti řadit do pěti skupin. Mezi nejčastější patří jednoznačná odpověď „Budování týmu.“ Další skupinu, kam se řadí významné množství odpovědí, lze nazvat stmelování a upevňování týmu. Zde se nezapomíná na týmy již existující, které utužují své vztahy a vazby. Výrazně početně zastoupení byli i respondenti vnímající teambuilding především jako mimopracovní aktivitu. Charakteristická odpověď pro tuto skupinu zní: „Stmelování pracovního kolektivu pomocí mimopracovních aktivit.“ Byly zaznamenány i negativně zabarvené odpovědi skrývající myšlenky manipulace a několik odpovědí zcela individuálního vnímání teambuildingu například jako firemní párty.

Tabulka 2 – Souhrn odpovědí na otázku číslo 2

Budování týmu
Budování týmu (5)
Budování, rozvoj a spolupráce týmu
Budování týmu - čas se poznat i jinak než jen v práci
Budování či rozvíjení skupinové spolupráce
Budování vztahů mezi kolegy v práci pomocí nějaké volnočasové aktivity
Budování a upevňování vztahů v rámci firmy
Budování a posilování vztahů v pracovním (většinou) kolektivu
Tvorba týmu
Týmová práce
Rozvíjení práce v týmu
Budování týmu lidí pod vedením manažera, samozřejmě správnou cestou, sjednocování týmu, aby pracoval jako jeden
Vybudování dobrého pracovního kolektivu, stmelení kolektivu
Formování zdravého kolektivu v zájmu určité pracovní skupiny pro zvýšení jeho výkonu
Sestavení schopného týmu, na kterém se dá v budoucnu pracovat pro větší efektivitu dosažení daných cílů.
Utváření pracovního kolektivu
Jen tak pro hrubou představu je to budování týmu, ale týká se to i budování a sestavování, ale rozvoje týmu, vzdělávání a snaha o to aby team byl co nejlepší, jak v komunikaci, tak pracovní morálkou, všeobecným rozhledem, vztahy v teamu, a pracovními výsledky.
Budování týmu ve firmě pro lepší práci v kolektivu a dosahování tak společných cílů v podniku
Stmelování a upevňování týmu

Stmelování (poznávání kolegů) kolektivu pomocí her a volnočasových aktivit
Stmelit pracovní tým - nandat to šéfovi
Týmová spolupráce, kolektivní řešení společného úkolu ve prospěch dobré věci
Upevňovanie pracovného kolektívu prostredníctvom súťaží a rôznych športových, vedomostných a iných hier.
Stmelení týmu (3)
Stmelování kolektivu
Stmelování týmu/týmové práce
Stmelování pracovního kolektivu, vyjasňování rolí
Stmelení kolektivu
Utužování týmového ducha
Upevnění kolektivu
Utužování kolektivu
Stmelování pracovního týmu
Stmelování týmu (pracovního týmu), seznamování
Ucelování kolektivu, a rozvíjení týmového ducha
Podpora týmové spolupráce
Posilování vazeb mezi lidmi, kteří spolupracují na stejných projektech
Aktivita podporující soudržnost a rozvoj skupiny
Stmelování týmu za účelem prohloubit vzájemnou spolupráci, komunikaci, vztahy
Stmelování kolektivu, aby se lidi více poznali, začali si vážit jeden druhého a tím pádem zefektivnili veškeré činnosti, které mají společné respektive na sobě závisující.
Stmelování kolektivu, vylepšování vztahů ve skupině, rozvíjení spolupráce lidí v týmu, rozvíjet schopnost týmových řešení
Rozvoj pracovní kooperace, poznávání kolegů
Snaha o týmovou spolupráci a zlepšení vztahů v kolektivu
Upevňování kolektivu
Zcelení pracovního kolektivu
Zlepšování práce v týmu
Stmelování pracovního kolektivu
Možnost upevnění kolektivu
Tým v práci by se měl lépe znát (přednosti a nedostatky ostatních), protože potom mohou lépe pracovat v kolektivu nebo mít práci lépe rozvrhnutou
Motivující rozvoj interpersonálních vztahů v pracovním kolektivu - vztahy: nadřízený -podřízený, kolega-kolega, zaměstnanec-zaměstnavatel
Teambuilding jako akce/aktivita
Stmelování pracovního kolektivu pomocí mimopracovních aktivit
Utužení týmové spolupráce formou hry, poznávání vlastností členů a (kdo chce) tak i svých vlastních
Hrou a zážitky k utmelení týmu
Společné akce např. kolegů z práce. Účelem je stmelit kolektiv, naučit lidi pracovat společně, konstruktivně.
Stmelování týmu za pomoci plnění různých úkolů, her atp.. Má za úkol vytvářet/zlepšovat spolupráci mezi jednotlivými členy týmu, tak aby tým byl schopen fungovat jako celek, a to co nejefektivněji
Akce pořádaná zaměstnavatelem, která má za úkol stmelit pracovní kolektiv či rozvíjet jeho schopnosti a zároveň má být relaxem a odměnou pro zaměstnance.

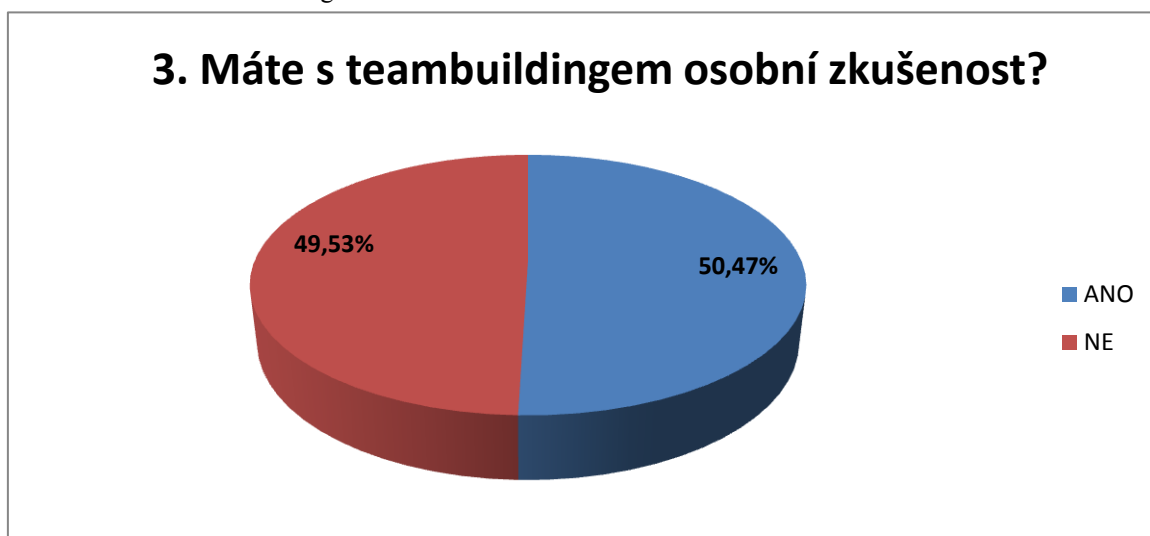
Akce zaměřená na rozvoj kolektivu. Například jeho sebezpoznání a pomocí zpětné vazby i zlepšení týmové spolupráce.
Akce firmy, které jsou pořádány prostřednictvím různých aktivit a jejichž účelem je např. utužování vzájemných vztahů na pracovišti, zvýšení efektivity práce, apod.
Firemní výjezdní aktivita, která má za úkol sblížit zaměstnance popř. uvolnit napjatou atmosféru v práci, která by mohla panovat. Skládají se z různých zajímavých aktivit např. adrenalinové sporty, motoristické sporty či jiné zajímavé programy. Dále se v průběhu dne plánuje i školení nebo shrnutí úspěchů firmy či její plány do budoucna.
Cílená, zábavná, často outdoorová aktivita pro danou skupinu lidí, zacílená na budování správně fungujícího týmu
Jde o soubor úkolů/her, které mají za cíl utužit kolektiv, odbourat případné komunikační bariéry.
Aktivita prováděná pracovním týmem za účelem zábavy, uvolnění a hlavně stmelení týmu
Aktivita k podpoře utužení týmu
Týmové aktivity k podpoře spolupráce
Skupinová akce
Jsou to různé aktivity, které podporují soudružnost pracovníků. Napří.: různé hry (bowling...), několikadenní pobyty...
Stmelování pracovního týmu za pomoci soutěží, her, různých akcí, zážitků apod.
Jedná se o soubor aktivit, které slouží k budování nových týmů, či zvyšování výkonu již existujících týmů, formou zdokonalování komunikačních, sociálních a odborných vazeb mezi členy týmu s cílem dosažení maximálního efektu spolupráce
Stmelování a ucelování kolektivu, vylepšování týmové práce a spolupráce pomocí her a různých úkolů, popřípadě adrenalinových zážitků.
Pracovní skupina se účastní takových akcí, které mají zlepšit jejich pracovní atmosféru, a to pod vedením zkušených trenérů, psychologů. Měli by se i navzájem poznat a díky vhodným činnostem vědět, kdo v týmu by měl zastávat jakou funkci.
Stmelování pracovního kolektivu formou společně stráveného volného času např. sportovními soutěžemi apod.
Hra pracovníků mimo pracoviště
Na půl formální a neformální akce pro zaměstnance jedné firmy, konaná mimo běžné pracoviště, obsahující většinou nějakou fyzickou aktivitu
Tmelení převážně pracovního kolektivu prostřednictvím převážně sportovních akcí, kdy se očekává, že účastníci vypadnou ze svých pracovních rolí a díky tomu se kolektiv může poznat a sblížit na výrazně osobnější úrovni, což vytvoří lepší povědomí o schopnostech a slabínách kolegů a přinese lepší vztahy do pracovního prostředí.
Společenské a jiné akce sloužící k upevňování vztahů zaměstnanců navzájem a mezi jejich nadřízenými
Budování pracovního týmu pomocí her a zábavných úkolů
Pomocí skupinové práce např. hry zlepšit vztahy ve skupině, rozdělit role, poznat se lépe.
Posilování skupinových vazeb společnou aktivitou
Negativně zabarvené definice
Akce pro lepší zpracování ovcí.
Buzerační metoda k potlačení individuality
Zlepšení kolektivních vztahů (za cíl asi zlepšit pracovní prostředí, aby se zvýšila následně produktivita). Přijde mi to ale zbytečné nucení lidí do věcí, které je většinou nebaví, v době, kdy se jim to nehodí. Většinou stylem není to povinné, ale měl bys.....
Ostatní
Dlouhodobější setkání lidí z pracoviště mimo pracovní budovu/y
Sběr a rozvoj informací jednotlivci i skupinou

Vedení týmu, určovat kdo je kdo
Výjezd všech pracovníků, kde dochází k poznávání sebe i druhých, prohlubování pozitivních vztahů a zlepšení komunikace a spolupráce mezi kolegy.
Výjezd a společné aktivity s kolegy z práce, cílem je posílení týmového ducha a lepší vzájemné poznání
Asi bych dělal v tu chvíli němého. Nejspíš princip funkčnosti skupin?
Posilování kolektivu a utužování vztahů mezi kolegy v zaměstnání prostřednictvím společně tráveného času mimo pracovní dobu
Velká podniková párty

3) Máte s teambuildingem osobní zkušenost?

n=107	FREKVENCE	%
ANO	54	50,47%
NE	53	49,53%

Graf 2: Máte s teambuildingem osobní zkušenost?



Zdroj: vlastní zpracování dat

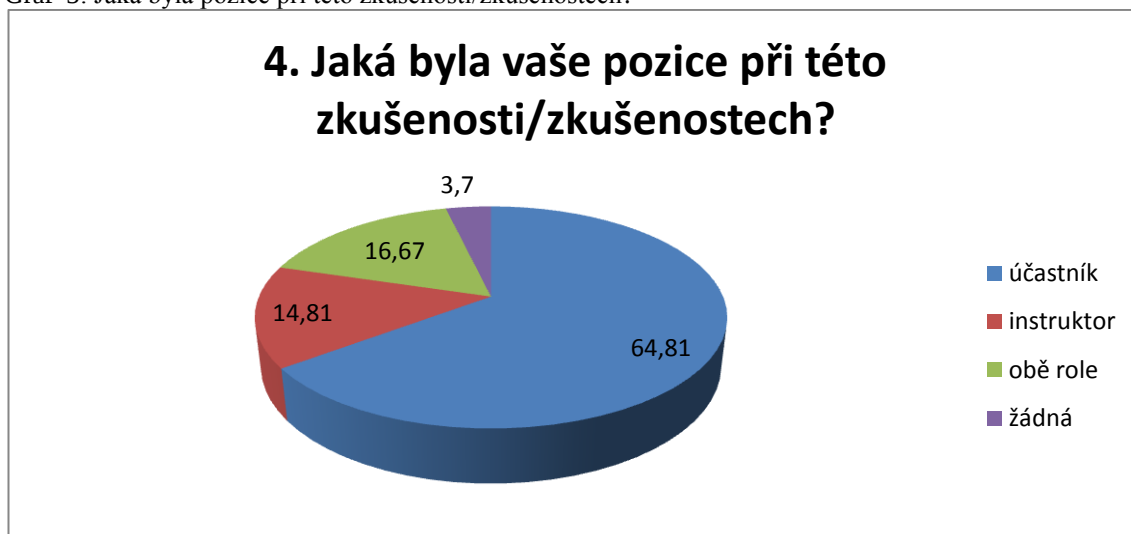
Na tuto otázku odpovědělo 107 respondentů. 54 respondentů (tj. 50,47%) odpovědělo ano, tedy s pojmem teambuilding mají vlastní osobní zkušenost.

Z odpovědí vyplývá skutečnost, že s teambuildingem se v praxi setkala přibližně polovina dotázaných. Vzhledem k výsledkům první otázky, kdy určité povědomí o tomto fenoménu má více než 90% dotázaných, je tento výsledek překvapivý.

4) Jaká byla vaše pozice při této zkušenosti/zkušenostech?

n= 107	frekvence	%
účastník	35	64,81
instruktor	8	14,81
obě role	9	16,67
žádná	2	3,70

Graf 3: Jaká byla pozice při této zkušenosti/zkušenostech?



Zdroj: vlastní zpracování dat

Na tuto otázku odpovědělo 107 respondentů. 35 respondentů (tj. 64,81%) odpovědělo, že jejich pozice na teambuildingu byla pozice účastníka. Dalších 9 respondentů (tj. 16,67%) si tuto zkušenost prožilo v roli účastníka i instruktora. Pouze v roli účastníka prožilo teambuilding dalších 8 respondentů, kteří činí 14,81% zkoumaného vzorku. Z pozice mimo nabízené spektrum si teambuilding prožili celkem 2 respondenti, což ve výsledku činí 3,7 %.

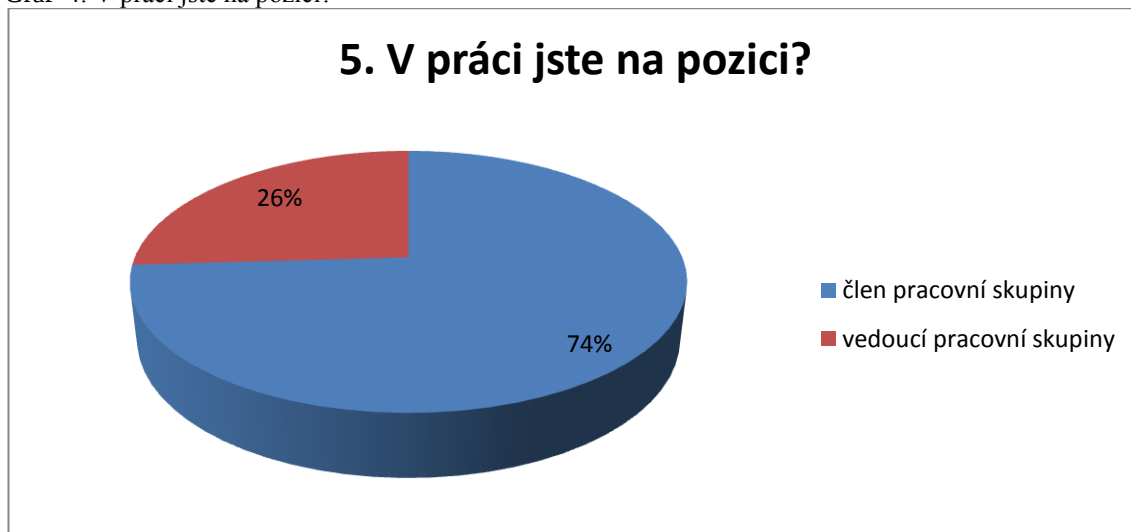
Z odpovědí vyplývá, že i přes větší část názorů a odpovědí s vypovídací hodnotou účastníka, se do průzkumu zapojila nemalá část respondentů odpovídajících z pohledu instruktora. Díky tomu není třeba se obávat jednostrannosti výsledků šetření.

5) V práci jste na pozici?

Tato otázka směřuje ke zjištění poměru a rozřazení odpovědí z opačných konců spektra.

n=54	frekvence	%
člen pracovní skupiny	40	74,07%
vedoucí pracovní skupiny	14	25,93%

Graf 4: V práci jste na pozici?



Zdroj: Vlastní zpracování dat

Na tuto otázku odpovědělo 54 respondentů. Celkem 40 respondentů (tj. 74,07%) odpovědělo, že jejich pozice v práci je člen pracovní skupiny. Dalších 14 respondentů (tj. 25,93%), pracuje v pozici vedoucího pracovní skupiny.

Z odpovědí vyplývá, že více než čtvrtina respondentů může své odpovědi a vysvětlení během šetření, vyjadřovat z pohledu vedoucího pracovní skupiny. Tedy opačně než zbylé tři čtvrtiny. Tato skutečnost přispívá k objektivnosti výsledků vyplývajících z šetření.

6) Jeli jste na akci s nějakým očekáváním?

n=54	frekvence	%
ANO	30	55,56%
NE	24	44,44%

Graf 5: Jeli jste na akci s nějakým očekáváním?



Zdroj: vlastní zpracování dat

Na tuto otázku odpovědělo 54 respondentů. Celkem 30 respondentů (tj. 55,56%) odpovědělo, že na akci jelo s očekáváním. Dalších 24 respondentů (tj. 44,44%), vstupovalo do programu, bez očekávání.

Více než polovina respondentů do akce vstupovala s individuálním očekáváním.

7) Jaká byla vaše očekávání?

Odpovědi na otázku očekávání, byly velice různorodé a individuální. Což svědčí zejména o širokém osobnostním spektru zkoumaného vzorku. Pokud bychom trvali na generalizování této otázky, pak nejčastěji zastoupenou skupinou jsou odpovědi ve smyslu poznání kolektivu.

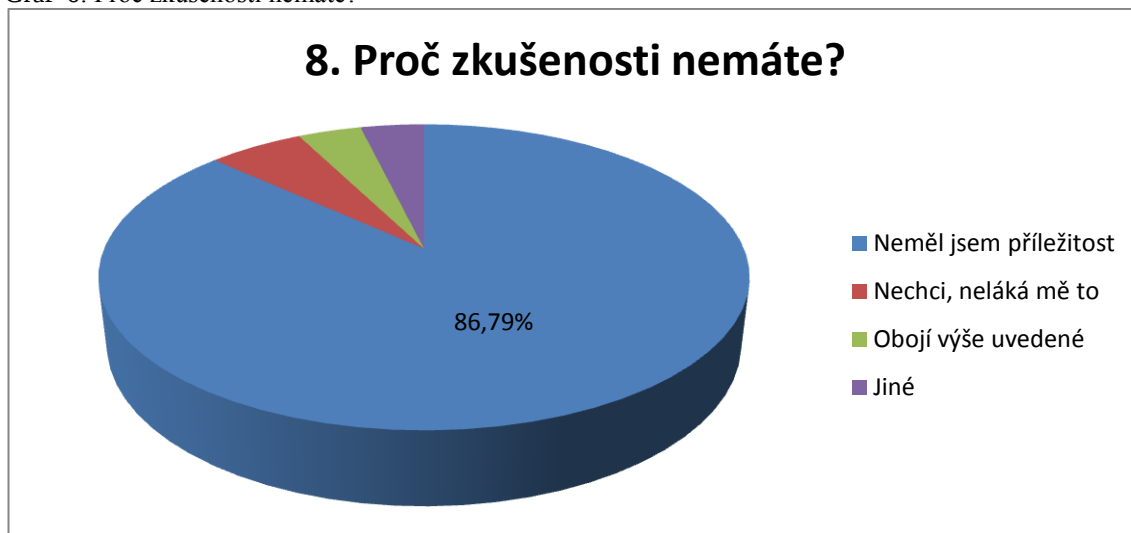
Tabulka 3 – Souhrn odpovědí na otázku číslo 7

Pobavit se i jako instruktor
Dozvědět se něco nového, zkvalitnit týmovou práci, rozšířit si novinky ze světa, podělit se s lektory o zkušenosti
poznání druhých a jejich přístup k práci
Na první: zvědavost. V roce 1990 to zde byla ve firmách neznámá věc.
Poznat sám sebe a ostatní v neobvyklých situacích
Zábava pro všechny
Zábava, naplnění, pohoda
Poznat kolektiv, najít sebepoznání
Poznat ostatní spolupracovníky i v osobním životě
Získat osobní zkušenost a právě již shora zmiňované vybudování pracovních vazeb a návyků
Zábava, poznání týmu, odpočinek...
Nabytí zkušenosti, zážitků, poznání nových lidí mezi instruktory.
Know how
Že se dobře pobavím s kolegy
Kladná, jela jsem s chutí se přiučit, jak správně vést lidi
Více se poznat s ostatními
Zábava s přáteli
Aktivně strávený víkend s lidmi, které jsem měl celkem rád, což je plus, ale jinak jsem to vnímal jako nedobrovolnou a částečně zbytečnou záležitost.
Namotivování do další práce
Stmelení kolektivu, vzájemné poznání mimo pracoviště
Seznámím se a poznám nové členy týmu
Že to bude hrozné, frustrující a že se ztrapním. Naopak, bylo to nakonec velice pozitivní.
Kalba
Stmelení a poznání kolektivu, navázání neformálnějších vazeb
Spolupráce po teambuildingu bude lepší
Poznat blíže svoje kolegy
Poznat kolegy z jiné stránky než z pracovní.
Získat nové zkušenosti v oboru, poznat nové, zajímavé lidi

8) Proč zkušenost nemáte?

n=54	frekvence	%
Neměl jsem příležitost	46	86,79%
Nechci, neláká mě to	3	5,66%
Obojí výše uvedené	2	3,77%
Jiné	2	3,77%

Graf 6: Proč zkušenosti nemáte?



Zdroj: vlastní zpracování dat

Na tuto otázku odpovědělo 54 respondentů, kteří nezískali osobní zkušenost s teambuildingem. Celkem 46 respondentů (tj. 86,79%) odpovědělo, že nedostali příležitost. Celkem 3 respondenti, kteří činí 5,66%, nemají o takovou zkušenost zájem z vlastní vůle. Další 2 respondenti (tj. 3,77%) kombinují předešlé odpovědi dohromady. Tedy nejen že příležitost nedostali, ale též by ji nevyužili z vlastní vůle. Zbylí 2 respondenti (tj. 3,77%) nemají zkušenost s teambuildingem z jiných, neurčených příčin.

Z odpovědi vyplývá, že absence příležitosti je nejčastější důvod pro chybějící osobní zkušenost s tímto akcí.

9) Měli byste zájem si teambuildingovou akci zopakovat?

n=54	frekvence	%
ANO	47	87,04%
NE	7	12,96%

Graf 7: Měli byste zájem si teambuildingovou akci zopakovat?



Zdroj: Vlastní zpracování dat

Na tuto otázku odpovědělo 54 respondentů. Celkem 47 respondentů (tj. 87,04%) odpovědělo, že by si podobnou akci rádi zopakovali. Celkem 7 respondentů (tj. 12,96%) již o opakování nemají zájem.

Z odpovědi plyne, že většina těch, kteří si teambuildingový program vyzkoušela osobně, se staví pozitivně i k dalšímu opakování podobných zážitků a zkušeností.

10) **Měla akce vliv na rozvoj vaší pracovní skupiny?**

Tato otázka směřuje do oblasti motivace a osobního retrospektivního hodnocení vlivu akce na rozvoj týmu.

n=54	frekvence	%
ANO	47	87,04%
NE	7	12,96%

Graf 8: Měla akce vliv na rozvoj vaší pracovní skupiny?



Zdroj: Vlastní zpracování dat

Na tuto otázku odpovědělo 54 respondentů. Celkem 47 respondentů (tj. 87,04%) odpovědělo, že se domnívají, že akce měla vliv na rozvoj pracovní skupiny. Celkem 7 respondentů (tj. 12,96%) je opačného názoru.

Z odpovědi plyne, že většina respondentů sleduje určitý pozitivní efekt teambuildingu.

11) Popište, jaký byl efekt

Efekt teambuildingu a vliv na rozvoj pracovní skupiny, byl zaznamenán především ve 4 oblastech. Nejvíce a nejčastěji se projevilo zlepšení komunikace a vztahů. Na druhém místě se respondenti nejvíce vyjadřovali ke vzájemnému poznání zúčastněných kolegů. Další skupina odpovědí směřuje přímo ke zlepšení kooperace a k vyjasnění kompetencí v týmu. Ve skupině jedinečných odpovědí se objevilo i zvýšení mezd, či rozšíření týmu o nové spolupracovníky.

Tabulka 4 – Souhrn odpovědí na otázku číslo 11

Vzájemné poznání
Zlepšení vztahů mezi kolegy, lepší poznání navzájem.
Lepší poznání kolegů a tím pádem pochopení jejich stylu práce
Lépe jsme se všichni poznali, věděli jsme naše zájmy, více jsme si povídali a pořádali podobné akce sami
Lépe jsme se poznali i z jiné stránky než jen pracovní
Jsmo si navzájem blíží
Vtipky, vzpomínky z akce super pro atmosféru, poznali jsme se i z jiné stránky
Zlepšení komunikace a vztahů
Lidé dokázali lépe komunikovat, ztratili v některých situacích zábrany
První TB: Zlepšení komunikace v týmu. Lepší poznání možností jednotlivců a jejich správné umístění v týmu.
Nevím, jestli na pracovní výsledky ale na lepší vztahy s dalšími členy
Členové pracovní skupiny se potkali i jinak než v práci a bylo možnost sledovat ostatní členy v situacích, které nejsou úplně běžné
Pravděpodobně by tato skutečnost měla za cíl rozšíření komunikace mezi zaměstnanci a tím souvisí i vyšší podání pracovního výkonu
Došlo k upevnění vztahů mezi některými členy týmu a naopak k rozvrácení s členy jinými
Skupinová soudržnost
Skupina umí fungovat bez četných příkazů na základě vlastních úvah a zavedených pravidel. Panují přátelské mezilidské vztahy, a přesto funguje firemní hierarchie.
Uvolnění napětí ve skupině v mezilidských vztazích polevilo, některé problémy se poté nejevili tak jako před touto akcí, kolektiv měl chuť řešit problémy s větší dynamikou
Z pozice instruktora jsem mohla pozorovat rozvoj určitých schopností. lidé se vzájemně poznali, pobavili a stmelilo to jejich kolektiv.
Stmelení kolektivu
Vývoj kooperace a poznání kompetencí
Zřetelně se ukázalo, kdo je a kdo není týmový hráč, kdo dokáže improvizovat a poradit si nejen v pracovních záležitostech
Poučení z chyb, vyselektování nespolehlivých jedinců
Lepší odhadování reakcí ostatních členů
Lidé se spolu naučili kooperovat, poznali, co komu jde či nejde
Ostatní reakce
Přesvědčit o dobré věci, že vzdělávat se můžeme nejen v lavicích
Výsledek se dostavil

Příjem nových zaměstnanců
Zvýšení mezd
Efekt byl zrychlení toku výroby při zachování počtu pracovníků
Kladný.

12) Měla akce vliv na rozvoj vaší osobnosti?

Tato otázka směřuje do oblasti motivace a osobního retrospektivního hodnocení vlivu akce na rozvoj osobnosti jedince.

n=54	frekvence	%
ANO	31	57,41%
NE	23	42,59%

Graf 9: Měla akce vliv na rozvoj vaší osobnosti ?



Zdroj: Vlastní zpracování dat

Na tuto otázku odpovědělo 54 respondentů. Celkem 31 respondentů (tj. 57,41%) odpovědělo, že se domnívají, že akce měla vliv na jejich osobní rozvoj. Celkem 23 respondentů (tj. 42,59%) je opačného názoru.

Z odpovědi plyne, že většina těch respondentů sleduje určitý pozitivní efekt teambuildingu, který má přímý vliv na rozvoj osobnosti.

13) **Popište, jaký byl efekt**

V případě otázky směřované k individuálnímu vnímání rozvoje vlastní osobnosti během teambuildingu nebo v jeho důsledku se sešlo několik skutečně individuálních odpovědí. Jejich společným jmenovatelem je pozitivní postoj k této fázi. Další generalizování by zkreslilo vypovídací hodnotu odpovědí, a proto k němu nebylo pro potřeb tohoto šetření přistoupeno.

Tabulka 5 – Souhrn odpovědí na otázku číslo 13

Poznání toho, že něco dokážu
Jsem osobnost sama
Pracovat ve větší skupině
Jsem se naučila řešit nečekané situace, rychle reagovat a také mě to naučilo lépe jednat s lidmi.
Zaujala mě náplň. Tu jsem rozšířil a převedl do akcí pro děti i tvorbu vlastních "TB"
Jazykové kurzy , rekvalifikace
Poznání sebe sama
Pracovat ve větší skupině
Stejný jako v otázce 11
Např. lepší rozpoznání důvěry mezi členy
Naučil jsem se reagovat na lidi, naučil jsem se komunikovat
Uvědomění si některých rizik při práci
Dobrý
Kladný
Poznání příčin a reakcí v komunikaci
V té době jsem byl vedoucí týmu, takže jsem posbíral první zkušenosti ohledně této problematiky.
Uvědomila jsem si, jak moc nesnáším spolupracovat s ostatními lidmi :)
Víc si všímám lidských potřeb a názorů, jsem více empatická
Nemůže být vždy po mém, mám kolem sebe lidi, co mají lepší nápady a je tedy výhodnější realizovat ty jejich
Kladný again....

14) Byl účastníkům akce nabídnut prostor pro zpětnou vazbu?

n=54	frekvence	%
ANO	42	77,78%
NE	12	22,22%

Graf 10: Byl účastníkům akce nabídnut prostor pro zpětnou vazbu?



Zdroj: Vlastní zpracování dat

Většina respondentů, celkem 42 z počtu 54 odpovídajících potvrzuje, že na akci vznikl prostor pro zpětnou vazbu.

15) Byla diskuse během zpětné vazby řízena lektorem?

n=51	frekvence	%
ANO	28	54,90%
NE	23	45,10%

Graf 11: Byla diskuse během zpětné vazby řízena lektorem?



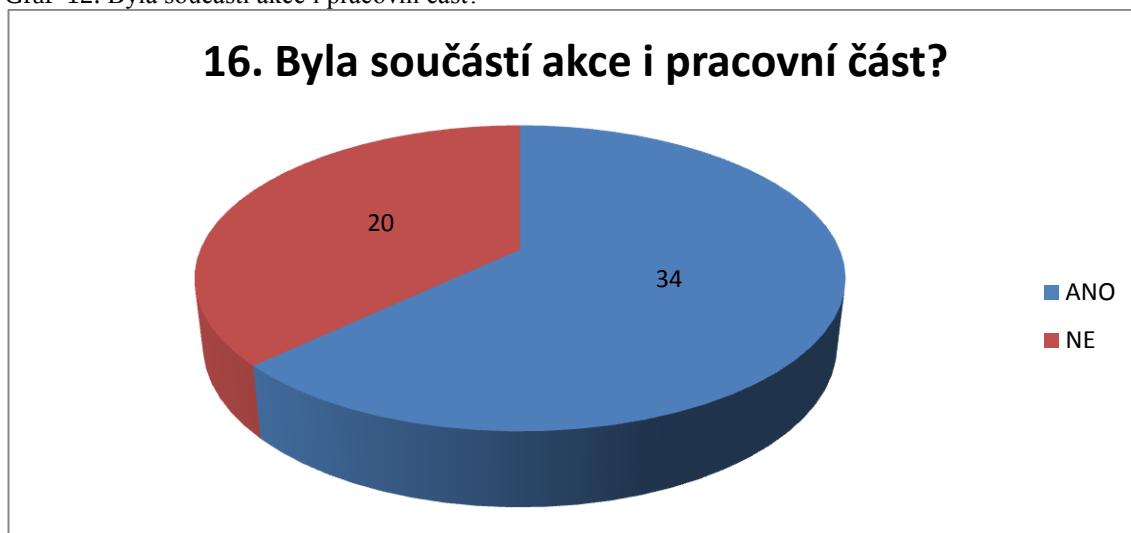
Zdroj: Vlastní zpracování dat

Většina, tedy 54,9% respondentů vypovědělo, že prostor pro zpětnou vazbu, který vznikl, byl využit, a zpětná vazba byla vedena lektorem.

16) Byla součástí akce i pracovní část?

n=54	frekvence	%
ANO	34	62,96%
NE	20	37,04%

Graf 12: Byla součástí akce i pracovní část?



Zdroj: Vlastní zpracování dat

Většina respondentů, celkových 34, kteří tvoří 62,96% z 54 dotázaných potvrzuje, že součástí akce byla kromě teambuildingové i pracovní část.

17) Byl účastníkům poskytnut alespoň orientační harmonogram již před akcí?

Tato otázka směřuje ke zjištění, jaké informace měli účastníci ještě před akcí, a za jakých okolností a s jakým očekáváním do akce vstupovali.

n=54	frekvence	%
ANO	20	37,04%
NE	34	62,96%

Graf 13: Byl účastníkům poskytnut alespoň orientační harmonogram již před akcí?



Zdroj: Vlastní zpracování dat

Na tuto otázku odpovědělo 54 respondentů. 20 z nich (tj. 37,04%) odpovědělo pozitivně. Dalších 34 (tj. 62,96%) vyjádřilo negativní odpověď.

Z odpovědi plyne, že většina těch respondentů neměla před akcí k dispozici harmonogram. Znamená to, že ve většině případů byla vzniklá očekávání subjektivní.

18) Byla účast na akci povinná?

n=54	frekvence	%
ANO	20	37,04%
NE	34	62,96%

Graf 14: Byla účast na akci povinná?



Zdroj: Vlastní zpracování dat

Na tuto otázku odpovědělo 54 respondentů. 20 z nich (tj. 37,04%) odpovědělo pozitivně. Dalších 34 (tj. 62,96%) vyjádřilo negativní odpověď.

Z odpovědi plyne, účast na akcích tohoto typu je ve většině případů dobrovolná a zcela na uvážení jednotlivce.

19) Domníváte se, že rozvoj skupiny i účastníků je omezen časovým úsekem, po který probíhá akce samotná?

n=54	frekvence	%
ANO	19	35,19%
NE	35	64,81%

Graf 15: Domníváte se, že rozvoj skupiny i účastníků je omezen časovým úsekem, po který probíhá akce samotná?



Zdroj: Vlastní zpracování dat

20) Myslíte si, že rozvoj týmu je přímo úměrný rozvoji jedinců?

n=54	frekvence	%
ANO	31	57,41%
NE	23	42,59%

Graf 16: Myslíte si, že rozvoj týmu je přímo úměrný rozvoji jedinců?



Zdroj: Vlastní zpracování dat

Na tuto otázku odpovědělo 54 respondentů. 57,41% odpovědělo pozitivně. Což značí, že proti zbylým 42,59% jsou přesvědčení, že rozvoj je omezený dobou trvání akce. Menší část vzorku vnímá, rozvoj jako efekt, který přesahuje časový rámec akce.

21) **Dokážete vysvětlit proč?**

Otázka vedoucí k vysvětlení přímé úměry mezi rozvojem týmu a rozvojem jedince dostala mnoho různých odpovědí. Největší část z nich koresponduje s tímto tvrzením a vnímá ho pozitivně. Druhá početně zastoupená skupina odpovědí toto tvrzení rozporuje. Často s názorem, že: „Vlivů je mnohem víc než jen součet schopností členů.“ a s tvrzením, že někteří členové týmu se rozvíjí rychleji či pomaleji než ostatní.

Tabulka 6 – Souhrn odpovědí na otázku číslo 21

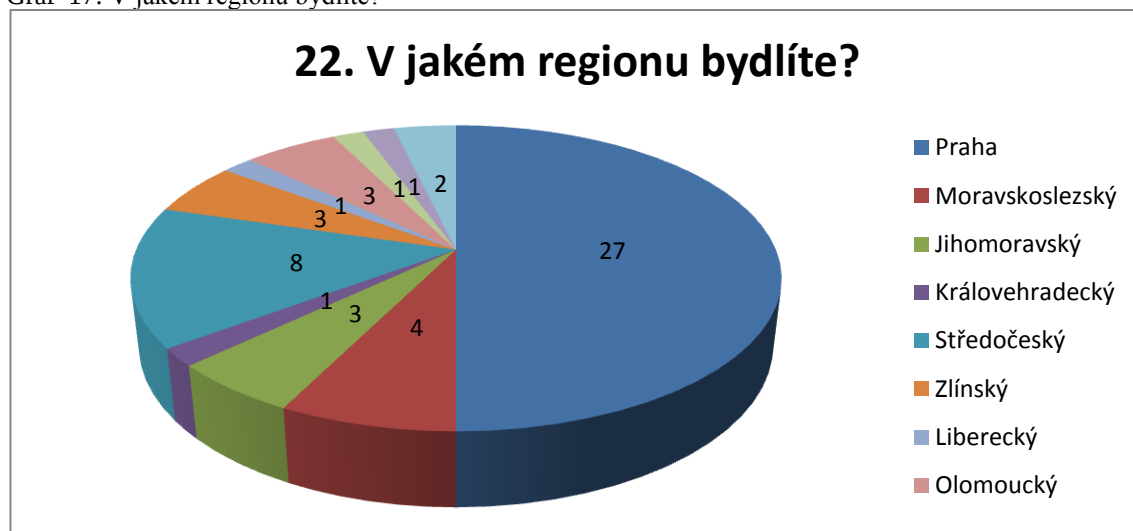
Přímá souvislost rozvoje jedince a rozvoje týmu
Tým se rozvíjí, když se rozvíjí i jednotlivci. Je to jako s dlouhým vlakem. Když přidám vagony, musí lokomotivy zvýšit výkon. Pokud nějaká na to nemá zájem, je potřeba ji zařadit do jiného, pro ni vhodného, vlaku. Vycházím z toho, že každý má určité možnosti, které dokáže překonat až ve chvíli, kdy je pro něj vhodný čas.
Jednotlivec se zapojí do skupiny a je postaven do jináčí pozice, než je třeba zvyklý dělat normálně.
Když se rozvíjí tým, rozvíjí se i každý člen týmu. Každý člen týmu se však rozvíjí jinak, protože na každého má daná teambuildingová akce jiný vliv. Přesto si myslím, že rozvoj týmu musí mít vliv na rozvoj jedince.
Potenciál jednotlivce se může kladně nebo záporně projevit pod vlivem jiných jedinců a to formuje v celku výsledek celé skupiny.
Tým je složený z jedinců, pokud někdo odvádí slabší výkony, odráží se to i na výsledcích celého týmu
Jedinec se musí v prvé řadě rozvíjet sám, aby mohl něco přinést týmu. Stačí dobré rozpoznání vlastností členů a pak, je -li tým dobrý, nepotřebuje vedení k dobrým a efektivním výsledkům
Každý tým je tak silný jako nejslabší článek skupiny. Pokud, se rozvíjí skupina, dle mého se musí rozvíjet i jedinec.
Pokud účastník zjistí, že má kolem sebe podobně založené kolegy, pak je rozvoj týmu daleko jednodušší a rychlejší než když je tým plný "osobností" které nedokáží společně "táhnout za jeden provaz"
Pokud se rozvíjí jedinec má to pozitivní vliv na dění skupiny
Vždycky je to jenom tak dobré, jak je dobrý ten poslední
Jednoduše protože jedinci jsou základ týmu
Pokud se vyvíjí a mění jednotlivci, musí se vyvíjet a měnit tým, i kdyby prošel vývojem jen jeden jeho člen
Pokud jsou jedinci vyrovnané osoby vědomé si svých schopností a předností, které mohou použít, při práci vede toto k efektivnosti a lepším výkonům v práci, pokud jsou jedinci v kolektivu spokojeni a mezi jejich cíle patří mimo jiné i dobré vztahy na pracovišti
Když na sobě jeden zapracuje a pozná sám sebe, pochopí, v čem může ostatním přispět svou troškou do mlýna.
Určitě. Někteří lidé nejsou zvyklí pracovat týmově. Pokud se toto naučí a stmelí se tým, je na tom závislý výsledek celé skupiny.
Bez rozvoje jednotlivce nemá jak dojít k rozvoji týmu
Protože tým je silný tak, jak je silný jeho nejslabší článek
Nepřímá souvislost mezi rozvojem jednotlivce a skupiny
Každý je individuální a každému trvá jinak dlouho, než se s programem seznámí, osmělí se a vžije se před kolegy do nové role.
Tým je složen s jedinců, to znamená, že se jedná o spojité nádoby, které nelze oddělit.
Každý má na společnou věc jiný názor, také hraje roli vzdělání účastníků, zájem o danou problematiku.

V týmu je větší síla. Jedinec sám o sobě se rozvíjí déle.
Na druhou stranu, se dá uvažovat o NE, protože rozvoj týmu může být přímo úměrný zlepšující se kvalitě vedení a správném zařazení lidí na místa v týmu. Pak už to ale většinou svádí k tomu, že ve vlaku je jedna lokomotiva a ostatní jsou jen vagonky.
Jedinci se mohou rozvíjet, avšak pokud nedochází ke správnému fungování týmu, nedochází k přímé úměře rozvoje celé skupiny.
Když se většina jedinců v týmu rozvíjí, dokážou se ve své práci posunout dál a tím i celý tým. Musí tým ale projít každý sám, nedá se to "nařídít"
Každý je jedinečný, to co platí pro jednotlivce, nemusí platit pro tým
Vlivů je mnohem víc než jen součet schopností členů.
Záleží na typu aktivity. Jsou aktivity, které jsou namířeny do individuální roviny, a pak jsou aktivity, které jsou namířeny do týmové roviny. Jinými slovy, pokud realizujeme aktivitu, která přesně využívá již zaběhaný pracovní systém, nijak se nerozvíjíme jako osobnosti, pouze testujeme funkčnost systému.
Každý jedinec si vyloží vzniklou situaci podle svého. Někdo lépe, jiný hůř.
Myslím, že pokud se rozvíjí jedinec, nemusí to absolutně znamenat vývoj pro celý tým, protože ten závisí na komunikaci a spolupráci mezi jedinci.
V týmu jsou samostatní lidé, jak už jsem popsala výše, je zcela individuální, zda si někdo odnese z teambuildingu pozitiva či negativa, míněno v rámci mezilidských vztahů a z pohledu týmu se nedá jednoznačně tvrdit, že je přímo úměrný.
Tým může a ve většině případů také je, různými druhy osobností, s různou potřebou zlepšování se
Někdo se rozvíjí rychleji a někdo pomaleji
Ostatní odpovědi
Nemám zájem odpovídat
Nedokážou
Těžko, pouze to tak vnímám. Záleží na interních mechanismech a procesech.
Kolektivní spolupráce
Jedná se o něco úplně jiného
Někteří jedinci jsou nezměnitelní, ač tým jede jednu linku.
Lidé, kteří se nevyvíjejí, týmu nic nového nepřinesou.

22) V jakém regionu bydlíte?

n=54	frekvence	%
Praha	27	50,00%
Moravskoslezský	4	7,41%
Jihomoravský	3	5,56%
Královehradecký	1	1,85%
Středočeský	8	14,81%
Zlínský	3	5,56%
Liberecký	1	1,85%
Olomoucký	3	5,56%
Karlovarský	1	1,85%
Pardubický	1	1,85%
Jihočeský	2	3,70%

Graf 17: V jakém regionu bydlíte?



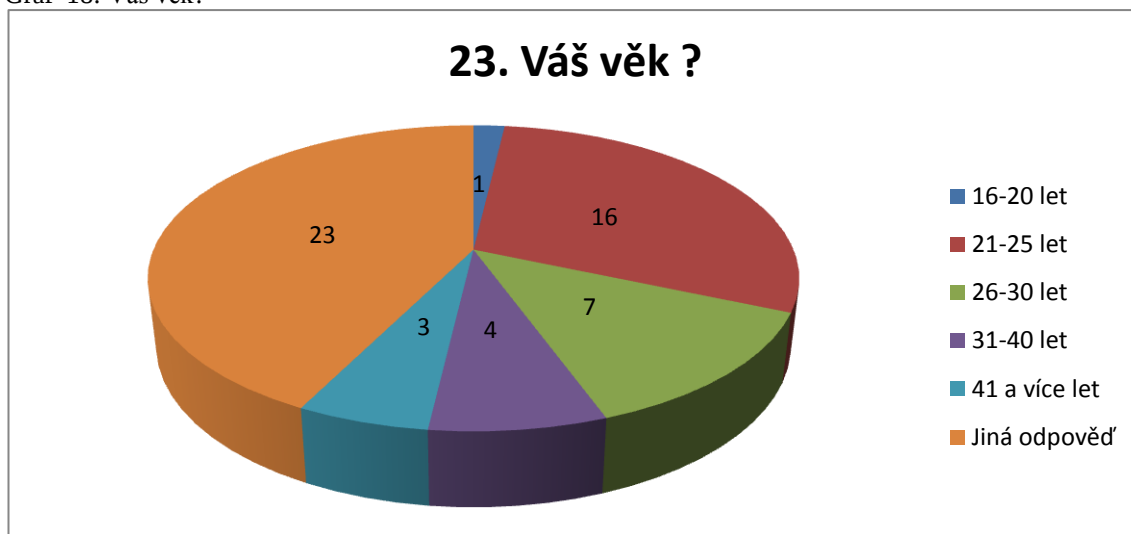
Zdroj: Vlastní zpracování dat

Výsledky této otázky ilustrují regionální rozložení respondentů v jednotlivých krajích v ČR.

23) Váš věk?

n=54	frekvence	%
16-20 let	1	25,00%
21-25 let	16	29,63%
26-30 let	7	12,96%
31-40 let	4	7,41%
41 a více let	3	5,56%
Jiná odpověď	23	42,59%

Graf 18: Váš věk?



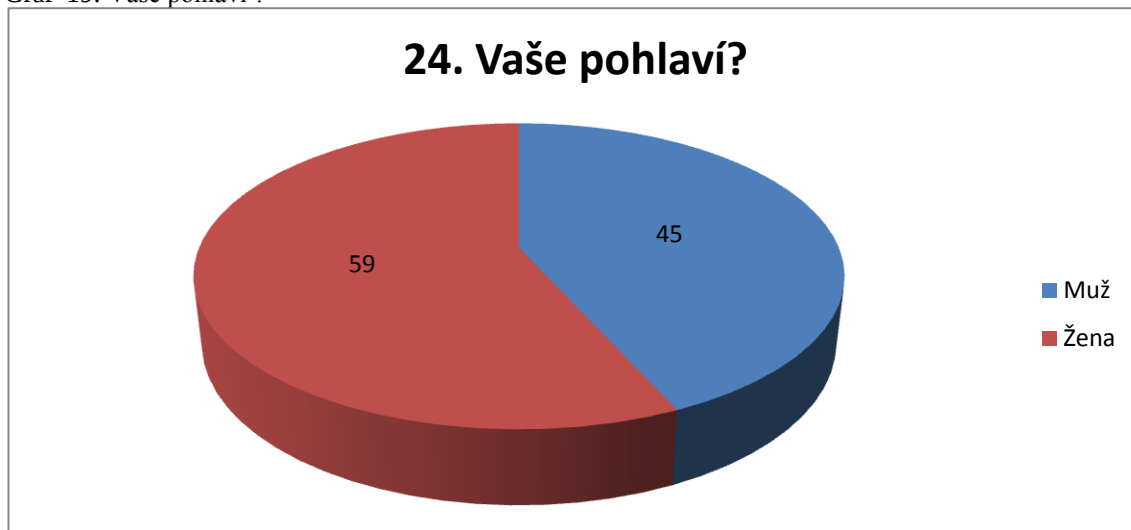
Zdroj: Vlastní zpracování dat

Výsledky této otázky ilustrují věkové spektrum zkoumaného vzorku.

24) Vaše pohlaví?

n=104	frekvence	%
Muž	45	43,27%
Žena	59	56,73%

Graf 19: Vaše pohlaví ?



Zdroj: Vlastní zpracování dat

Z této otázky plyne poměr zastoupení obou pohlaví mezi respondenty.

9.3 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že přes 90% respondentů se již někdy setkala s pojmem teambuilding, přičemž polovina oslovených respondentů mělo s teambuildingem již svou vlastní osobní zkušenost. Lidé bez zkušenosti nejčastěji jako důvod uvádějí absenci příležitosti. Necelých 65% respondentů získalo svou zkušenost s teambuildingem v roli samotného účastníka, necelých 15% v roli instruktora, 17% si vyzkoušelo obě dvě role. Ze tří čtvrtin se vzorek respondentů skládal z členů pracovních skupin. Pouze z jedné čtvrtiny se jednalo o vedoucí pracovníky skupiny. Pouze polovina lidí (55%) měla od teambuildingu nějaká očekávání. ...

Závěr

Cílem této práce, bylo prozkoumat, zmapovat a analyzovat různorodé oblasti a aspekty, kterými fenomén teambuildingu prochází, a s kterými se setkává během svého vývoje. Práce se zaměřuje na posledních přibližně 10 let. Především vývoj a trendy tohoto období, jsou pro nás aktuální. Na fenomén teambuildingu se zcela jistě dá pohlížet z několika rozdílných pozic. Především díky ekonomické krizi, jejíž průběh a důsledky jsme ve zmiňovaném období měli možnost pocítit, se tento pojem stal často skloňovaným především v managementu. Právě v této oblasti a z tohoto úhlu pohledu se objevují ty nejzajímavější otázky a otevírají četná témata diskusí.

Dalším pohledem, který je pro naši společnost pravděpodobně ještě více zásadní, je pohled z pedagogické oblasti. Především co a jakým způsobem učíme děti a mládež. Své nástupce a budoucí generace.

Ze všech otázek a aspektů, se kterými se obě tyto oblasti setkávají, se některé z nich objevují napříč všemi obory a oblastmi teambuildingu a týmové práce. Ze všech témat a otázek, které kolem nich vznikají, se vždy dostáváme zpět k těm základním. Vnímáme 2 nejaktuálnější a nezákladnější otázky: Kde, kdy a za jakých podmínek je pro nás týmová práce a s ní i budování týmu a teambuilding afektivní? Jak nalezneme rovnováhu mezi podporováním a budováním týmů a mezi rozvíjením a podporou individuálních talentů a schopností? Právě tímto zjištěním byl naplněn hlavní cíl práce, tedy analýza aktuálních otázek teambuildingu.

Dalším cílem byla analýza povědomí a vnímání teambuildingu v České republice. Dotazníkové šetření, které bylo použito pro sběr dat od zkoumaného vzorku, bylo zaměřeno především na teambuildingové programy a akce. Šetření mimo jiné ukázalo, že povědomí o tomto pojmu je všeobecně velmi vysoké. Téměř 98% zástupců zkoumaného vzorku, napříč věkovým spektrem, oborovými skupinami i geografickou polohou, má povědomí o tomto pojmu, a přímo či nepřímo se s ním setkala. Zhruba polovinu těchto setkání tvoří osobní zkušenosti. Velké procento těchto zkušeností bylo pozitivních. Zanechaly v účastnících stejný dojem a především, existuje početná skupina účastníků, kteří jsou přesvědčeni, že teambuilding skutečně uvolňuje napětí, zlepšuje vztahy, čistí komunikaci a ukazuje členy týmu s jejich skutečnými charakterovými rysy. Tedy jsou na základě svých osobních zkušeností přesvědčeni, že

teambuilding je efektivníma účinným nástrojem vzdělávání a rozvoje pracovních skupin a týmů.

Referenční seznam literatury

ÁLVAREZ, Ignácio. Teamwork? Yes, but with conditions [online]. 2004. Focus.ie.edu, 1.12. 2004. [cit. 2014-05-14]. Dostupné z: <http://focus.ie.edu/teamwork-yes-conditions>

BRYCHTA, Jan. Jen teambuilding už nestačí! Cílem je zvýšit efektivitu celé společnosti. Pomůže krizový marketing [online]. ProByznys.info, 2.10. 2013. [cit. 2014-05-13]. Dostupné z: <http://probyznysinfo.ihned.cz/c1-60923240-jen-teambuilding-uz-nestaci-cilem-je-zvysit-efektivitu-cele-spolecnosti-pomuze-krizovy-event-marketing>

Caine, S. (2012) Ticho: Síla introvertů ve světě, který nikdy nepřestává mluvit. Brno: Jan Melvil Publishing

DOMANSKÁ, Lucie. Teambuilding – účinná forma vzdělávání zaměstnanců a zvyšování týmového potenciálu [online]. 2007. Podnikatel.cz, 2.7. 2007. [cit. 2014-05-13]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/teambuilding-ucinna-forma-vzdelavani/>

FRESH TRACKS TEAM BUILDING. Team building vs Team Development [online]. 2009. Fresh Tracks.co.uk, 30.4. 2009. [cit. 2014-05-14]. Dostupné z: <http://www.freshtracks.co.uk/2009/04/team-building-vs-team-development/>

Hayes, N. (2009). Psychologie týmové práce. Praha: Portál

KUČERA, Petr. I teambuilding je práce, potvrdil soud ve sporu o úraz [online]. 2014. Penize.cz., 4.5. 2014. [cit. 2014-05- 22]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/pracovni-pomer/285253-i-teambuilding-je-prace-potvrdil-soud-ve-sporu-o-uraz>

MACHÁLKOVÁ, Jana. Zaměstnanci nabízejí ruce i mozek, nadacím vyřeší rozbitý plot i daně [online]. 2012. www.dobrovolnik.cz., 9.11. 2012 [cit. 2014-05- 22]. Dostupné z: <http://www.dobrovolnik.cz/clanky/zamestnanci-nabizeji-ruce-i-mozek-nadacim-vyresi-rozbity-plot-i-dane/>

MORIEUX, Yves. As work gets more komplex, 6 rules to simplify [online]. 2013. BCG.com., 15.12. 2013. [cit. 2014-05- 19]. Dostupné z: http://www.ted.com/talks/yves_morieux_as_work_gets_more_complex_6_rules_to_simplify

POŠTOLKOVÁ, Lucie. Jan Hocek: Trendem teambuildingu je společný zážitek [online] Travel trade Gazette, [cit. 2014-06-08] Dostupné z: <http://www.ttg.cz/jan->

hocek-trendem-teambuildingu-je-spolecny-zazitek/

RICHMAN, Bob. Advantages and disadvantages of teamwork [online]. 2012. Editorialtoday.com. [cit. 2014-05-14]. Dostupné z:
<http://www.streetdirectory.com/etoday/advantages-and-disadvantages-of-teamwork-lcoc.html>

TRUSH, Mary. Librarianship and Team building [online]. 2009. UAlberta.ca, 2.3. 2009. [cit. 2014-05-14]. Dostupné z:
<http://capping.slis.ualberta.ca/cap09/MaryTrush/advantages.html>

UNKNOWN, Author. Team Teaching – Advantages, Disadvantages [online]. 2011. Education.stateuniversity.com. [cit. 2014-05-19]. Dostupné z:
<http://focus.ie.edu/teamwork-yes-conditions>

Wozniak, S. (2007). iWoz. Praha: Pragma.

Team Advantages & Disadvantages

TEAM ADVANTAGES	TEAM DISADVANTAGES
Team members have the opportunity to learn from each other.	Some individuals are not compatible with team work.
Potential exists for greater work force flexibility with cross-training.	Workers must be selected to fit the team as well as requisite job skills.
Opportunity provided for synergistic combinations of ideas and abilities.	Some members may experience less motivating jobs as part of a team.
New approaches to tasks may be discovered.	Organization may resist change.
Teams membership can provide social facilitation and support for difficult tasks and situations.	Conflict may develop between team members or other teams.
Communication and information exchange may be facilitated and increased.	Teams may be time-consuming due to need for coordination and consensus.
Teams can foster greater cooperation among team members.	Teams can stymie creativity and inhibit good decision-making if "group think" becomes prevalent.
Interdependent work flow can be enhanced.	Evaluation and rewards may be perceived as less powerful;
Potential exists for greater acceptance and understanding of team-made decisions.	"Free-riding" within the team may occur.
Greater autonomy, variety, identity, significance, and feedback for workers can occur.	Less flexibility may be experienced in personnel replacement or transfer.
Team commitment may stimulate performance and attendance.	

#12

Pořadové číslo respondenta: 12



Unikátní ID na Vyplňto.cz: 1208531
Datum a čas vyplnění: 2012-01-08 22:51:39
Délka vyplňování: 00.15:22
Poznámka:

- 1.) Setkal/a jste se někdy s pojmem teambuilding ? **Ano**
- 2.) Jak byste pojem (teambuilding) vysvětlili svými slovy? **Akce zaměřená na rozvoj kolektivu. Například jeho sebezpoznání a pomocí zpětné vazby i zlepšení týmové spolupráce.**
- 3.) Máte s teambuildingem osobní zkušenost? **Ano**
- 4.) Jaká byla pozice při této zkušenosti/tech ? **Účastník**
- 5.) V práci jste na pozici ? **Člen pracovní skupiny**
- 6.) Jeli jste na akci s nějakým očekáváním? **Ano**
- 7.) Jaká byla vaše očekávání? **Na první: zvědavost. V roce 1990 to zde byla ve firmách neznámá věc.**
- 8.) Proč zkušenost nemáte ?
- 9.) Měli byste zájem si teambuildingovou akci zopakovat? **Ano**
- 10.) Měla akce vliv na rozvoj vaší pracovní skupiny ? **Ano**
- 11.) Popište jaký byl efekt **První TB: Zlepšení komunikace v týmu. Lepší poznání možností jednotlivců a jejich správné umístění v týmu.**
- 12.) Měla akce vliv na rozvoj vaší osobnosti ? **Ano**
- 13.) Popište jaký byl efekt **Zaujala mě náplň. Tu jsem rozšířil a převedl do akcí pro děti i tvorbu vlastních "TB"**
- 14.) Byl účastníkům akce nabídnut prostor pro zpětnou vazbu ? **ano**
- 15.) Byla diskuse během zpětné vazby řízena lektorem? **ano**
- 16.) Byla součástí akce i pracovní část? **ne**
- 17.) Byl účastníkům poskytnut alespoň orientační harmonogram již před akcí ? **ano**
- 18.) Byla účast na akci povinná ? **ne**
- 19.) Domníváte se, že rozvoj skupiny i účastníků je omezen časovým úsekem po který probíhá akce samotná? **ne**
- 20.) Myslíte si, že rozvoj týmu je přímo úměrný rozvoji jedinců ? **ano**
- 21.) Dokážete vysvětlit proč? **Tým se rozvíjí, když se rozvíjí i jednotlivci. Je to jako s dlouhým vlakem. Když přidám vagon, musí lokomotiva zvýšit výkon. Pokud nějaká na to nemá zájem, je potřeba ji zařadit do jiného, pro ni vhodného, vlaku. Vycházím z toho, že každý má určité možnosti, které dokáže překonat až ve chvíli, kdy je pro něj vhodný čas. Na druhou stranu se dá uvažovat i o NE, protože rozvoj týmu může být přímo úměrný zlepšující se kvalitě vedení a správném zařazení lidí na místa v týmu. Pak už to ale většinou svádí k tomu, že ve vlaku je jedna lokomotiva a ostatní jsou jen vagonky.**
- 22.) V jakém regionu bydlíte ? **Praha**
- 23.) Váš věk : **jiná odpověď**
- 24.) Vaše pohlaví ? **Muž**
- 25.) Chcete něco dodat? Chybí tu otázka? Podělte se o svůj věcný názor. **Nevím, to musí vědět autor bakalářky. Neznám jeho osnovu. Když tak jsem na mailu milan.suchy@gmail.com**