

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FAKULTA TĚLESNÉ VÝCHOVY A SPORTU

Katedra sportů v přírodě

Diplomová práce

Pavel Král

2006

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FAKULTA TĚLESNÉ VÝCHOVY A SPORTU

Katedra sportů v přírodě

Kurz týmové spolupráce jako produkt na českém trhu

Vypracoval:

Pavel Král

Vedoucí diplomové práce:

Doc. PhDr. Jan Neuman, CSc.

Praha, duben 2006

Prohlášení:

Prohlašuji, že diplomovou práci „Kurz týmové spolupráce jako produkt na českém trhu“ jsem vypracoval samostatně. Použitou literaturu a podkladové materiály uvádím v příloženém seznamu literatury.

Praha, duben 2006



podpis studenta

Abstrakt

Název práce:

Kurz týmové spolupráce jako produkt na českém trhu

Cíl práce:

Cílem práce je podat přehled o možnostech rozvoje týmové práce a aktivitách zaměřených na tuto oblast. Hlavním cílem práce je přinést konkrétní informace z významných českých firem a vyhledat roli a konkrétní podoby kurzů na zlepšení týmové spolupráce v rámci podnikového vzdělávání.

Metoda:

Pro kvalitativní charakter informací byl zvolen přístup případových studií. Informace pro zpracování byly získány analýzou dokumentů a strukturovanými pohovory.

Výsledky:

Práce přináší následující poznatky:

- Oblast zlepšování týmové práce je velmi rozsáhlá a různorodá.
- Velké podniky věnují značnou pozornost a prostředky na vzdělávání zaměstnanců.
- Roste význam „soft skills“ – vlastností a kompetencí mimo odbornou kvalifikaci.
- Aktivity na podporu týmové práce mají své místo ve všech zkoumaných firmách, metody a prostředky se však liší.
- Velká pozornost je ve firmách věnována hodnocení efektivity poskytnutého vzdělání.

Klíčová slova:

Tým, kurz týmové spolupráce, personální politika, hodnocení efektivity, soft skills.

Abstract

Title of the thesis:

Teambuilding course as a product on the Czech market

Aim of the thesis:

The aim of the thesis is to give an overview on possibilities of developing the team work and activities oriented in this scope. The main aim is to bring particular information from to Czech companies and to find the role and particular shape of the teambuilding courses within the company education.

Method:

For qualitative character of information was chosen the accession of case studies. Information from the companies was gained by using structured interview.

Results:

- Teambuilding is a term of wide comprehension.
- Large companies devote much of their attention and resources to education of the employees.
- The importance of soft skills competences has been growing up.
- Teambuilding activities can be found in all surveyed companies. Methods and instruments are different.
- Attention is devoted to measuring of effectiveness of provided education.

Key words:

Team, teambuilding course, personal policy, measuring of effectiveness, soft skills.

Poděkování

Touto cestou bych rád poděkoval několika lidem, kteří významně přispěli k vytvoření této práce, a to především:

Doc. PhDr. Janu Neumanovi, CSc., vedoucímu oddělení turistiky, sportů a výchovy v přírodě katedry sportů v přírodě FTVS UK Praha,

za cenné podněty, rady a připomínky k diplomové práci, ale i za inspiraci pro svůj soukromý a pracovní život,

dále pak

Michalu Šmálkovi, referentu public relations a *Mgr. Davidu Vítovi*, vedoucímu oddělení řízení a rozvoje ze společnosti Skanska CZ a. s.,

Ing. Ivě Janouškové, finanční a reportingové specialiste divize Customer Care ze společnosti Eurotel Praha s. r. o.,

Ing. Denise Valasové, Co-ordinator Human Resources ze společnosti Deloitte s. r. o.,

Ing. Lubomíru Pospíchalovi, relationship manageru divize Corporate Banking ze společnosti Raiffeisen a. s.,

Ing. Lence Roubalové, HR specialiste oddělení rozvoje lidských zdrojů ze společnosti Allianz a. s.,

za ochotu při poskytování informací o zkoumaných firmách

a také

Doc. Dr. JUDr. Janu Hejdovi, vedoucímu katedry společenských věd FM VŠE,

za vstřícnost a podporu v průběhu mého studia FTVS.

Svoluji k zapůjčení své diplomové práce ke studijním účelům.

Prosím, aby byla vedena přesná evidence vypůjčovatelů, kteří musejí pramen převzaté literatury řádně citovat.

Jméno a příjmení: Číslo občanského průkazu: Datum vypůjčení: Poznámka:

Obsah

1	ÚVOD	10
2	TEORETICKÁ VÝCHODISKA TÝMOVÉ PRÁCE	11
2.1	VYSVĚTLENÍ POJMU TÝM	11
2.2	ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKY DOBRÉHO TÝMU	12
2.3	DYNAMIKA VÝVOJE TÝMU	12
2.3.1	<i>Fáze orientace (forming)</i>	13
2.3.2	<i>Fáze konfrontace (storming)</i>	13
2.3.3	<i>Fáze utváření pravidel (norming)</i>	13
2.3.4	<i>Fáze výkonnosti (performing)</i>	13
2.3.5	<i>Další fáze (adjourning, mourning, reforming)</i>	14
2.4	VÝHODY A NEVÝHODY TÝMOVÉ PRÁCE	14
3	KOORDINACE A PODPORA TÝMOVÉ PRÁCE	16
3.1	MOTIVACE A MEZILIDSKÉ VZTAHY JAKO ZÁKLADNÍ KÁMEN	16
3.1.1	<i>Motivace jednotlivce – východisko pro dobrou týmovou práci</i>	16
3.1.2	<i>Regulace mezilidských vztahů</i>	19
3.1.3	<i>Diverzita jako podstata týmové dynamiky</i>	21
3.2	CESTY KOORDINACE A ZLEPŠOVÁNÍ TÝMOVÉ PRÁCE	22
3.2.1	<i>Oblasti koordinace týmové práce</i>	22
3.2.2	<i>Koheze skupiny a týmu</i>	22
3.2.3	<i>Rozvíjení kompetencí týmu a permanentní týmový výcvik</i>	23
3.2.4	<i>Konkrétní podněty pro rozvoj týmové spolupráce</i>	25
3.2.5	<i>Možnosti využití externích zdrojů</i>	26
3.2.6	<i>Návaznost vzdělávání do praxe – „Follow-up“</i>	26
3.2.7	<i>Typy pro poskytovatele kurzů týmové spolupráce</i>	28
3.2.8	<i>„Temná strana“ teambuildingu</i>	30
3.3	OUTDOOROVÉ KURZY TÝMOVÉ SPOLUPRÁCE	31
3.3.1	<i>Metody v outdoorovém tréninku</i>	31
3.3.1.1	<i>Prožitkové učení, atd.</i>	31
3.3.1.2	<i>Učení se metaforou</i>	32
3.3.1.3	<i>Role fyzického zatížení, dobrodružství a výzvy</i>	33
3.3.1.4	<i>Hra jako prostředek vzdělávání</i>	34
3.3.1.5	<i>Reflexe</i>	35
3.3.2	<i>Možné výstupy outdoorových kurzů</i>	36
3.3.2.1	<i>Klasifikace dle cílů</i>	36
3.3.2.2	<i>40 hlavních výsledků outdoorového tréninku</i>	36
3.4	POSTOJE K HODNOCENÍ EFEKTIVITY KURZŮ TÝMOVÉ PRÁCE	37
3.4.1	<i>Kvalitativní přístupy k hodnocení</i>	38
3.4.2	<i>Kvantitativní přístupy k hodnocení</i>	42
3.4.2.1	<i>Výnos z týmové iniciativy (ROTI)</i>	42
3.4.2.2	<i>Návratnost investic (ROI)</i>	43
3.4.2.3	<i>Konkrétní příklady z praxe</i>	44
4	SOUHRN POZNATKŮ	46
5	CÍLE A ÚKOLY PRÁCE	47
5.1	CÍLE A ÚKOLY PRÁCE	47
5.2	VÝZKUMNÉ OTÁZKY	47
5.3	ROZSAH PLATNOSTI	47
5.3.1	<i>Vymezení</i>	47
5.3.2	<i>Omezení</i>	48
6	METODOLOGIE PRÁCE	49
6.1	POPIS VÝZKUMNÉHO PLÁNU	49
6.2	METODY ZÍSKÁVÁNÍ DAT	49
7	VYHODNOCENÍ ZÍSKANÝCH ÚDAJŮ	52
7.1	SKANSKA CZ A. S.	53
7.2	EUROTEL PRAHA, SPOL. S. R. O.	57

7.3	DELOITTE S. R. O.	60
7.4	RAIFFEISENBANK A. S.	63
7.5	ALLIANZ A. S.	66
8	DISKUZE	69
9	ZÁVĚR	70
9.1	DOPORUČENÍ	71
10	PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY	72
11	SEZNAM TABULEK, GRAFŮ, OBRÁZKŮ A VZORCŮ	75
12	PŘÍLOHY	76

1 Úvod

Kurzy týmové spolupráce jsou fenoménem, který se masivně rozšířil v posledních letech. Toto slovní spojení je moderní a bývá často skloňováno mezi zaměstnanci i manažery firem všech velikostí. Dynamický rozvoj zaznamenaly i firmy, které se poskytováním těchto kurzů zabývají a počet nově vzniklých firem má stále rostoucí tendenci (Gabrielová, 2005).

Nabídky různých firem, které tyto kurzy poskytují, slibují někdy až téměř magickou moc těchto kurzů. Někdy se zdá, že každý, kdo si dané kurzy objedná, může mít sebevědomé a dokonalé pracovníky, kteří budou fungovat v efektivním týmu, budou spolu bez problémů komunikovat, vzájemně si důvěřovat a perfektně spolupracovat.

Co to však vůbec kurz týmové spolupráce je? Jsou tyto kurzy všemocné? Jsou opravdu receptem na prosperitu firmy? Budou naši zaměstnanci lépe nalézat společnou řeč a sršet nápady? Nejde pouze o nafouklou bublinu a příležitost, jak pomocí několika naučených frází a slibů zlepšení týmové práce jednoduše vydělat peníze? Otázek lze nalézt mnoho a na některé z nich by měla odpovědět tato práce.

Na kurz týmové spolupráce bude pohlíženo jako na produkt. Tedy něco, co může jakákoli firma koupit a co jí poskytne slibované výsledky. V přehledu literatury se budu zabývat různými přístupy ke zlepšování týmové spolupráce. Nastíním teoretická východiska týmové práce a hlavní pozornost zaměřím na koordinaci a podporu týmové práce.

Pokud si podnik něco kupuje, zajímá ho, jakou hodnotu za své peníze získává. U kurzů týmové spolupráce by měl získat lepší pracovní tým. To je velmi abstraktní, a proto se pokusím nalézt způsoby, jak lze změřit efektivitu.

Jako student specializace „Dobrodružná výchova a vedení aktivit v přírodě“ si při vyslovení „týmová spolupráce“ vybavím outdoorové kurzy a hry. Podívám se blíže také na tuto problematiku, její používané metody a možné výstupy.

Provedu výzkumné šetření v několika velkých českých podnicích, abych zjistil, jakou roli v jejich vzdělávacím systému zaměstnanců hraje podpora týmové spolupráce. Zjištění z teoretické části porovnam se skutečným stavem. Práce přinese několik případových studií, které přiblíží situaci ve firmách, které patří ke špičkám ve svých oborech.

2 Teoretická východiska týmové práce

2.1 Vysvětlení pojmu tým

Klíčovým sociologickým a sociálně psychologickým pojmem je sociální skupina. Nejčastěji bývá definována jako skupina tří nebo více jedinců, mezi nimiž existuje určitý společenský vztah. Součástí definice bývá i podmínka vyjadřující nezbytnost vzájemné psychické vazby, tedy uvědomění si existence vzájemných vztahů mezi členy skupiny (Bedrnová, Nový, 2002). Každý člověk je během svého života členem mnoha sociálních skupin, a to jak dobrovolně, tak i nedobrovolně.

Specifickým druhem sociální skupiny pak je tým. Pojem tým bývá často spojován s oblastí sportu, v manažerské praxi se lze velmi často setkat s pojmem pracovní tým. Následující text bude zaměřen především na pracovní týmy. Znak, který charakterizuje rozdíl mezi sociální (pracovní) skupinou a týmem, bývá pojímán různými autory pojímán rozdílně.

Hayes (2005) shrnuje nejdůležitější rozdíl v jedné větě: „Tým je skupina lidí aktivně spolupracujících na dosažení stejného cíle“. Hlavní rozdíl mezi týmem a skupinou je ten, že jednotliví členové týmu se svým přínosem vzájemně doplňují, zatímco ve skupině jsou její členové převážně zaměnitelní.

Bay (2000) charakterizuje tým jako malou pracovní skupinu členěnou podle funkcí, se společně stanovenými cíli, s intenzivními vzájemnými vztahy, s výrazným kolektivním duchem a se silnou soudržností mezi členy týmu.

Bedrnová a Nový (2002) označují tým jako zpravidla vnitřně formálně nestrukturovanou malou skupinu lidí, kteří v jejím rámci podávají po stanovenou dobu společný výkon. Podstatný rys zde vidí (narozdíl od ostatních) v časovém omezení existence týmu.

Další autoři (např. Smith, 1986, Covey 1986) přichází se znakem vzájemné závislosti (interdependece). Vzájemnou závislost vidí jako klíč ke spolupráci a jako vrchol v kontinuu zrání každého člověka.

Díky této vzájemné závislosti lidé objevují synergii. Plamínek (2000) popisuje synergii jako vztah, pro který platí:

$$1 + 1 = 2 + v$$

Vzorec 1 - Vzorec synergie (Plamínek, 2000)

kdy v představuje vztah mezi sčítanci. Tento vztah bere v úvahu kvalitu vztahů mezi členy skupiny. Teprve v případě, že členové týmu objeví synergii představovanou kladným číslem v , lze hovořit o skupině vzájemně závislých lidí, tedy o týmu.

2.2 Základní charakteristiky dobrého týmu

Jako základní charakteristiku dobrého týmu je možno považovat zmiňovanou synergii. Zjednodušeně lze synergii vysvětlit tak, že hodnota vytvořené práce týmu je vyšší než by činil součet hodnot prací vytvořených každým členem skupiny zvlášť. Toto hledisko může však pro praxi být značně abstraktní a je třeba definovat takové vlastnosti, na základě kterých by bylo možné dobrý tým identifikovat.

Na základě srovnání různých zahraničních zdrojů a s použitím zkušeností z Československa a Česka formuloval Plamínek (2000) následující desatero dobrého týmu.

- 1) Má srozumitelné cíle, se kterými se jeho členové identifikují a které je proto dokáží motivovat.
- 2) Má přiměřenou velikost – takovou, která umožňuje, aby se lidé mezi sebou individuálně dobře znali.
- 3) Jeho členové mají dobře rozdělené role – tak, aby existující rozdíly mezi nimi byly využity k vytváření synergie.
- 4) Jeho činnost je úspěšně koordinována uznávanou vůdčí osobností nebo společným úsilím členů.
- 5) Jeho členové spolu pravidelně, otevřeně a přímo komunikují.
- 6) Mezi jeho členy je důvěra a jistota vzájemné podpory.
- 7) Jeho členové mají schopnost kritického uvažování a společného poučení z vlastních chyb
- 8) Jeho členové umějí registrovat a využívat své úspěchy a společně se z nich radovat.
- 9) Má dobrou schopnost rozložit pozornost mezi dosahování výsledků, zdokonalování procesu spolupráce a uspokojování individuálních potřeb svých členů.
- 10) Dosahuje dobrých výsledků, plní stanovené cíle, prostě: má úspěch.

2.3 Dynamika vývoje týmu

Každý tým prochází určitým specifickým vývojem. Specifičnost vývoje je neopakovatelná, přesto lze formulovat etapy, jimiž prochází vývoj každé nebo alespoň většiny skupin. Mnoho autorů (např. Bay, 2000, Plamínek, 2000, Bedrnová, Nový, 2002,

Shellabear, 2002, Byer, Weston, 2004, Svatoš, Lebeda, 2005) se shoduje na základních fázích vývoje sociální skupiny takto:

2.3.1 Fáze orientace (forming)

Představuje první setkání členů týmu a období bezprostředně na něj navazující. Členové skupiny se poznávají, sbírají informace o možnosti uspokojení svých potřeb, snazšího dosažení svých cílů v rámci skupiny. Soustředění je spíše orientováno na vytvoření vzájemných vztahů, v oblasti pracovní jde především o vyjasnění cílů skupiny.

2.3.2 Fáze konfrontace (storming)

Dochází k prvním střetům rozdílných názorů, vytrácí se opatrné počínání. Ve skupině dochází k první otevřené kritice, komunikace se stává více napjatou. Důležitým znakem této fáze je boj o moc. Rozdělují se skupinové role, tým musí „uznat“ svého vedoucího. V oblasti pracovní může dojít k rozporu mezi vlastními ideami a požadavky úkolu, také se řeší metody a postupy, jimiž lze dosáhnout splnění cílů.

2.3.3 Fáze utváření pravidel (norming)

Jednoduše lze říci, že se utvářejí „pravidla hry“ – normy, které usnadní běžný chod skupiny a umožní soustředit se na to podstatné – uspokojování potřeb či dosahování cílů, kvůli kterým skupina vznikla. Poprvé je prožíván pozitivní pocit sounáležitosti. Jednotlivci poznávají hodnotu ostatních členů týmu, tým je pocíťován jako celek. Kvalita i kvantita pracovního výkonu se výrazně zvyšuje.

2.3.4 Fáze výkonnosti (performing)

V této fázi plyne většina týmové energie na plnění úkolu. Funguje sebeřízení týmu, hledá se efektivnost, týmová koheze je velmi vysoká, komunikace funguje na vysoké úrovni a je možné dosahovat špičkových výkonů.

Plamínek (2000) charakterizuje dobrou, sebranou a úspěšnou skupinu (analogicky lze použít pro tým, který se nachází ve fázi výkonnosti – performing) pomocí čtyřech vitálních znaků, které jí pomáhají k úspěchu. Jsou to:

- Užitečnost – dosahuje potřebných výsledků a plní své cíle.
- Efektivita – dosahuje výsledků optimálními procesy.
- Dynamika – má vnitřní schopnost se vyvíjet, pozitivně se měnit.
- Stabilita – má schopnost se vyvíjet bez ztráty soudržnosti a vytvářet vnitřní rovnováhu v měnícím se prostředí.

2.3.5 Další fáze (adjourning, mourning, reforming)

V literatuře lze nalézt i další fáze vývoje týmu. Bedrnová a Nový (2002) uvádí jako pátou fázi „udržení – adjourning“. Jako důležité vidí posílení všech pozitivních rysů týmové práce. K tomu má sloužit především týmový trénink, který může být zaměřen na techniku týmové práce, nebo na rozvoj sociálních a manažerských dovedností.

V pracích Shallabeara (2002) a Byera a Westona (2004) se objevuje jako pátá fáze „mourning“ (doslovný překlad truchlení). Tato fáze přichází po splnění týmového úkolu a tým se rozpadá. Členové týmu se stávají členy jiných týmů, kde využívají svých zkušeností s týmovou prací z tohoto týmu.

Mazany, Francis a Sumich (1995) přicházejí s pátou fází „reforming“. Myslí tím permanentní změnu, tým musí stále reagovat na měnící se podmínky a přizpůsobovat se tlaku okolí.

2.4 Výhody a nevýhody týmové práce

Pokud se vedení podniku rozhodne o zavedení týmové práce, mělo by zvážit nejen vhodnost týmového přístupu, ale také co týmová práce může přinést a naopak jaké problémy může způsobovat. Hiršová (2003) uvádí výhody a nevýhody týmové práce takto:

Výhody:

- Vyšší tvořivost týmu.
- Snadnější identifikace a náprava chyb.
- Díky účasti na tvorbě rozhodnutí větší identifikace jednotlivce s ním a také zvýšení motivace při jeho realizaci.
- Vyšší ochota k přijímání rizika.
- Méně častý výskyt extrémních názorů.
- Vyšší informovanost.
- Vyšší tlak na sebezprosažení se a seberozvoj.
- Usnadnění koordinace a celkové organizace práce.
- Usnadnění nepopulárních rozhodnutí.
- Uspokojuje řadu sociálně psychologických potřeb členů týmu.

Nevýhody:

- Přílišná iluze úspěšnosti a společné nezranitelnosti může vést k nereálnému optimismu při stanovování cílů i metod k jejich dosažení.
- Skupinová snaha vyhnout se kritice zvenčí.

- Přesvědčení o morální oprávněnosti týmem zvolených způsobů jednání.
- Zúžený a omezený pohled na vnější pracovníky.
- Potlačování vlastních názorů a postojů, pokud se liší od týmového konsensu.
- Přílišný důraz kladený na jednotu vlastního týmu.

Nevýhody je třeba vzít v úvahu, ale při cílevědomé řídicí činnosti lze jejich negativní dopad minimalizovat.

3 Koordinace a podpora týmové práce

3.1 Motivace a mezilidské vztahy jako základní kámen

Tématem motivace se zabývají publikace z oblasti psychologie, ale stejně tak nechybí snad v žádné kvalitní publikaci věnující se managementu. Pro jednání člověka má motivace zásadní význam. K základním pojmům patří: motiv, motivace a motivování.

Motiv vyjadřuje psychologické příčiny či pohnutky jednání odvozené z cíle jednání nebo z významu motivu pro jedince (Hiršová, 2005). Obvykle bývá vysvětlován pomocí pojmu potřeba. Jde vždy o vnitřní příčinu a navíc některé motivy mohou být nevědomé. Motivace je opět vnitřní proces, který je motivem spuštěn a vede ke stavu uspokojení.

Motivování (někdy také označováno jako stimulace) naproti tomu znamená působení pomocí vnějších pobídek, jež obvykle představují dílčí cíl, prostřednictvím jehož dosažení může jedinec uspokojit nějaký vnitřní motiv.

3.1.1 Motivace jednatelce – východisko pro dobrou týmovou práci

Východiskem v personálním řízení je péče o člověka jako jedince a individualitu. Zaměstnanci mohou být mnohem efektivnější jako členové týmu, pokud jsou efektivní jako jednotlivci. I v procesu budování týmu a týmové práci musí být každému umožněno „být sám sebou“. Před uvažováním o posilování týmového ducha a kolektivní identity je užitečné rozpoznat schopnosti a vlastnosti jednotlivých pracovníků (Jung, 2005).

Mezi nejfrekventovanější obrázky manažerské literatury patří Maslowova pyramida potřeb (převzato z Koontz, Weihrich, 1998).



Obrázek 1 - Maslowova hierarchie potřeb (převzato z Koontz, Weihrich, 1998)

Abraham Maslow ve své práci zjistil, že v oblasti lidských potřeb existuje určitá hierarchie. Hierarchii lze vyjádřit jako pořadí, ve kterém jsou uspokojovány lidské potřeby.

Člověk vydává energii k uspokojování potřeb z vyšších pater pyramidy pouze tehdy, pokud jsou naplněny potřeby z pater nižších. Proto je nutné si uvědomit, že jen těžko lze motivovat smyslem a zajímavostí práce člověka, který řeší existenční starosti sebe či své rodiny. Stejně tak lze zdůvodnit změnu v motivaci člověka v průběhu času. S naplňováním nižších pater potřeb přestává vnímat jejich důležitost a k činnosti jej motivuje uspokojování potřeb položených v hierarchii výše. Tato pyramida funguje u většiny lidí, přesto však existují výjimky. Jako příklad lze uvést současné protesty běloruských odpůrců Lukašenkova režimu, pro které potřebu bezpečí zastihují vyšší patra potřeb (potřeba svobody, seberealizace).

Plamínek (2000) postavil analogickou pyramidu pro působení vnějších podnětů (stimulů) v pracovním prostředí. U každého zaměstnance je nutné zjistit, na jaké patro se při jeho stimulaci zaměřit.



Obrázek 2 - Plamínková pyramida stimulů

Plamínek (2000) zavádí do teorie motivace ještě pojem „motivační naladění“. Popisuje ho jako určitou motivační náladu, která vstupuje do hry vedle pozice člověka v motivační pyramidě. Je proměnlivá, nicméně dobrý manažer by ji měl poznat a odfiltrovat ze svých úvah.

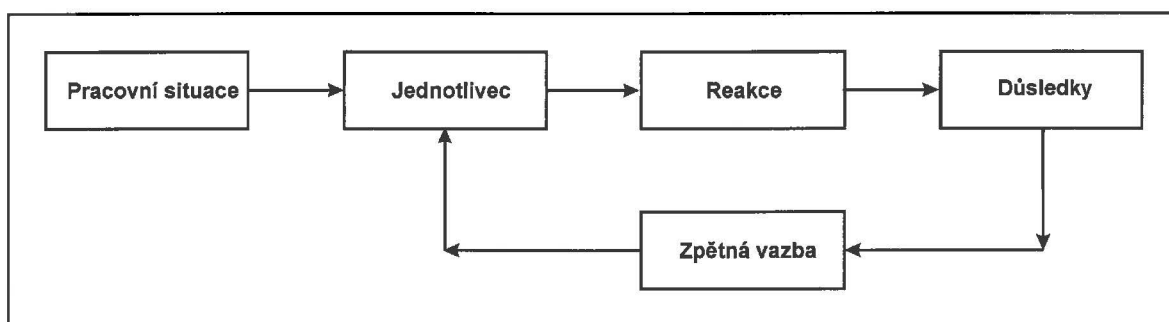
Maslowova teorie hierarchického uspořádání potřeb není jediná, v manažerské literatuře bývá uváděna řada dalších.

Druhou nejčastěji citovanou motivační teorií je dvoufaktorová teorie motivace Fredericka Herzberga (Bedrnová, Nový 2002). Rozlišuje dvě zásadně odlišné skupiny

motivačních faktorů, které působí na člověka v pracovním procesu. První skupinou jsou tzv. faktory vnější, hygienické (například pracovní podmínky, plat, jistota práce, mezilidské vztahy) – jejich nepříznivý stav vede k nespokojenosti, příznivá podoba má za následek pracovní spokojenost, nikoli však motivaci. Druhou skupinu tvoří tzv. faktory vnitřní, motivátory (například postup, uznání za práci, obsah práce a její smysl) – tyto faktory v příznivém stavu působí nejen spokojenost, ale i motivaci k práci.

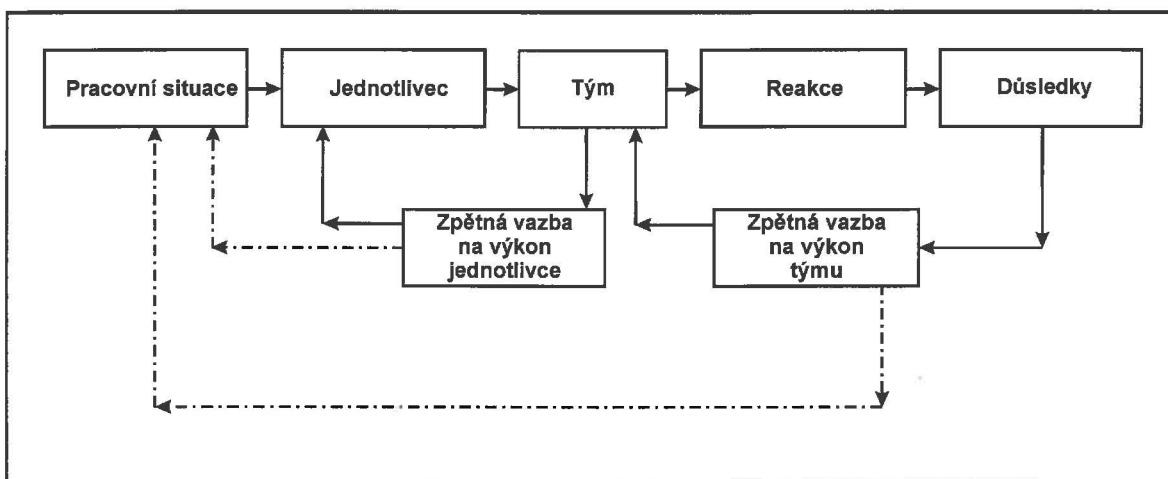
Dobry manažer, který motivuje (stimuluje), usiluje o dva výstupy své činnosti. Jednak mu jde o splnění zadaného úkolu a také o lidskou spokojenost. Plamínek (2004) rozlišuje 3 úrovně lidské spokojenosti: věcnou, procesní a osobní. Věcná spokojenost se týká výsledku, bylo-li ho dosaženo. Procesní spokojenost souvisí s procesem. Člověk lépe přijímá prohru či neúspěch, je-li spokojen alespoň s procesem (tedy tím, co a jak podnikl pro dosažení výsledku). Osobní spokojenost souvisí s rolí člověka, kterou hrál. Měl-li člověk důstojnou a oceněnou roli, uznání ostatních, snadněji se smíří s nespokojeností věcnou a procesní. Manažer by měl pracovat se znalostí těchto 3 vrstev. Pozitivní je, že nedostatek spokojenosti v jedné vrstvě lze kompenzovat ve zbylých dvou oblastech.

Byer a Weston (2004) publikovali modely lidského výkonu, které simulují jednání člověka při řešení nějakého úkolu. První model ukazuje jednání člověka jako jednotlivce při řešení samostatného úkolu. Jednotlivec dostane úkol, nějak na něj zareaguje (vyvine úsilí k jeho vyřešení) a na základě výsledků dostává zpětnou vazbu.



Obrázek 3 - Model lidského výkonu jednotlivce při řešení úkolu (přeloženo z Byer a Weston, 2004)

Druhý model ukazuje rozdíl, pokud člověk pracuje jako součást týmu. Síť zpětných vazeb je širší. Rozdíl je v tom, že zpětná vazba o výsledku dopadá na tým jako celek. Jednotlivec dostává individuální zpětnou vazbu od vlastního týmu.



Obrázek 4 - Model lidského výkonu v týmové práci při řešení úkolu (přeloženo z Byer a Weston, 2004)

3.1.2 Regulace mezilidských vztahů

Ve vyšších patrech Maslowovy pyramidy se nacházejí „sociální potřeby“: ve třetím potřeba příslušnosti a ve čtvrtém potřeba uznání a společenského postavení. Zde už přichází důležitost dobrého týmu a dobré týmové práce. Po uspokojení základních fyziologických potřeb (stimulem v podniku je hlavně plat) a potřeb bezpečí, dobrý tým a dobrá pozice člověka v něm mohou uspokojit další patra potřeb člověka. V oblasti spokojenosti mohou naplnit oblast procesní i osobní.

Tým či skupina jsou tvořeny jednotlivými členy, mezi nimiž dochází ke vzájemné interakci. Ta je příčinou vzniku velkého množství nejrůznějších vzájemných vztahů. Přes velkou rozmanitost mezilidských vztahů lze vyzorovat několik základních vzorců vztahového chování. Plamínek (2004) mezilidské vztahy rozlišuje podle 2 základních dimenzí: soustředění na vlastní zájmy a soustředění na zájmy okolí. Z toho vyplývají 4 základní vzorce vztahového chování.

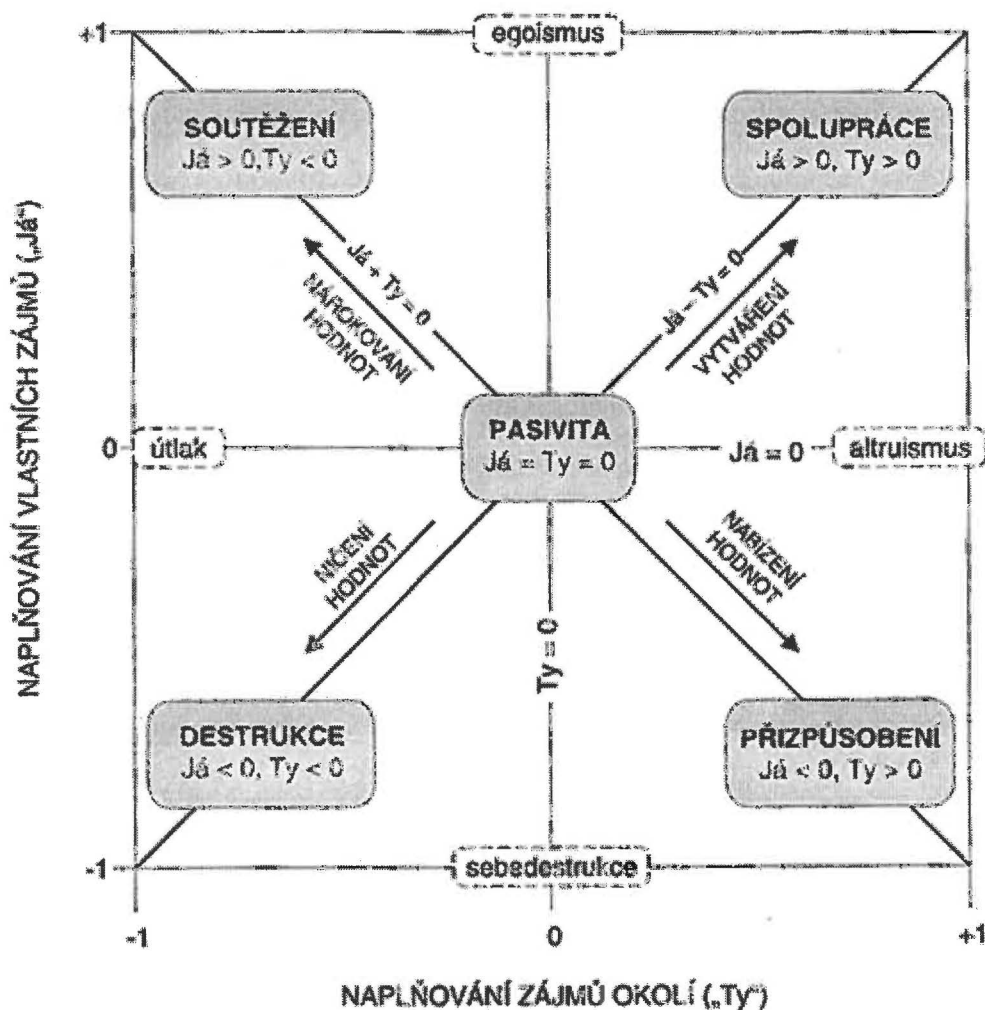
Soutěžení se vyznačuje snahou získat svůj prospěch na úkor druhých. Vstřícnost vůči zájmům okolí je malá, prioritou je naplňování vlastních zájmů. O hodnoty se bojuje, vítězství jednoho znamená ztrátu druhého.

Spolupráce hodnoty vytváří. Ve vyjednávacích strategiích se označuje typem „win-win“. Ze spolupráce mohou těžit oba partneři a výsledek činnosti obou může být kladný. Jedině u spolupráce může vznikat synergický efekt.

Destrukce znamená ničení hodnot. Výsledkem je ztráta obou subjektů vztahu a dala by se vyjádřit větou „Když já prohrajú, tak ty také“.

Přizpůsobení vyjadřuje silně altruistické chování. Jeden subjekt je ochoten obětovat svůj „zisk“, jen aby došlo k naplnění zájmu druhého.

Pasivita se nachází uprostřed grafu. Vyvolává jí lhostejnost nebo bezvýhodnost. Vznikat může tehdy, pokud hodnoty, o které se má usilovat, připadají člověku bezcenné nebo nedosažitelné. K vyvolání aktivity je potřeba nalézt vhodné podněty – motivy nebo stimuly.



Obrázek 5 - Možnosti vztahového chování (Plamínek, 2000)

Správný manažer by měl tyto vztahy mezi svými podřízenými dobře posoudit a mít je pod kontrolou. Soutěž by měl využívat a spolupráci podporovat. Z hlediska týmové práce je vhodná maximální podpora spolupráce uvnitř a soutěžení navenek (například pomocí vyvolání pocitu ohrožení z vnějšku). Obětavost je úspěšnou taktikou spíše krátkodobě, z dlouhodobého hlediska by měla být držena v záloze pro případy výjimečných situací (protože obětující vždy něco ztrácí). Destrukci by mělo být za všech okolností předcházeno.

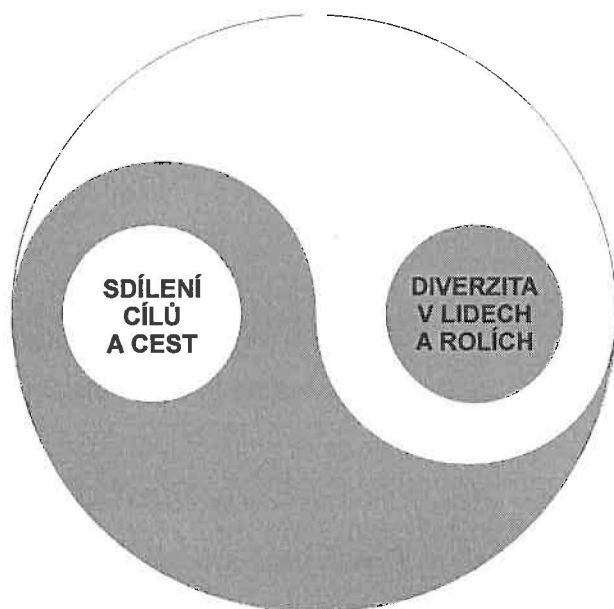
3.1.3 Diverzita jako podstata týmové dynamiky

Při prvním zamyšlení by se mohlo zdát ideální složení týmu ze stejných či podobných lidí, kteří myslí a jednají podobně. Přírodní vědy i sociologické studie však dospěly k něčemu jinému. Předpokladem zdravého a fungujícího systému je přiměřený stupeň vnitřní rozmanitosti. Diverzita umožňuje stabilně reagovat na změny okolního prostředí (Plamínek 2004).

Rozdíly ve skupině jsou žádoucí, jejich přirozeným důsledkem jsou konflikty se všemi jejich negativními i pozitivními důsledky. Existují různé techniky, jak lze nakládat s rozdíly. Pokud dochází k popření (přehlížení) nebo dokonce k potření (vnucení názorů a jednání většiny menšině), může docházet k eskalaci konfliktů. Naproti tomu poznání a využívání rozdílů může vést k synergii jako vrcholu týmové práce.

Tým může využít svoji vnitřní diverzitu nejen k řešení věcných a procesních problémů, ale také k vlastnímu vývoji a osobnostnímu rozvoji svých členů. Efektivní využívání těchto rozdílů je vysokou školou týmové spolupráce. Stabilní mohou být pouze týmy, které umí využít originálních schopností a zkušeností svých členů.

Plamínek (2002) je přesvědčen, že rozhodující je právě ochrana a rozvoj diverzity a sdílení. Podstatu týmové dynamiky popisuje jednoduchým obrazcem jako harmonii mezi těmito dvěma faktory.



Obrázek 6 - Podstata týmové dynamiky podle Plamínka (2002)

Důležitost rozdílných individualit si uvědomuje i Jung (2005). Jako významný prvek kurzů týmové spolupráce doporučuje posilování individuality stejně tak jako kolektivní identity. Týmy, které si plně uvědomují rozmanitost osobností a zároveň určitou

míru závislosti na ostatních, jsou efektivnější v rozvoji vzájemných vztahů a důvěry. Na diverzitu by měl brát velký ohled i lektor, který se o zlepšení týmové práce snaží. Program by měl ukazovat snahu tuto diverzitu podporovat – bývá to potom vnímáno jako ocenění této rozmanitosti. „Zaměstnanci mohou být efektivnější jako členové týmu, když jsou efektivní jako jednotlivci.“ (Jung, 2005). V budování týmu musí být každému umožněno být sám sebou. Správní facilitátoři dokáží s individualitou pracovat a rozvinout ji ve skupinovou synergii.

3.2 Cesty koordinace a zlepšování týmové práce

3.2.1 Oblasti koordinace týmové práce

V ideálním případě se na řízení týmu podílejí všichni členové týmu. Aby tým mohl kvalitně pracovat, je důležitá stabilita, dynamika a efektivita zejména ve třech základních oblastech (Plamínek, 2000).

Věcná oblast – je třeba zajistit dobrou definici vize a poslání, které vyjadřují, čeho chce tým společnou prací dosáhnout. Vize spojuje tým a dává smysl práci týmu. Jednotliví členové týmu by měli být s vizí dokonale srozuměni. Nedostatečné objasnění vize vede ke zbytečnému vynakládání úsilí k motivování lidí k práci. Ideální je, pokud jsou do jejího formulování zapojeni všichni členové týmu.

Procesní oblast – jde o koordinaci společné práce, volba vhodné struktury týmu a adekvátních postupů k dosažení cíle. Jako dílčí oblasti lze uvést komunikaci, řízení skupiny a ovlivňování jejího vývoje, rozhodování a řešení konfliktů.

Lidská oblast – týká se kvalitních vztahů mezi členy týmu, především pak sladění schopností, povah a osobních potřeb lidí.

3.2.2 Koheze skupiny a týmu

„Koheze čili soudržnost skupiny je neviditelné pouto, které k sobě váže členy skupiny či týmu, takže se vnímají tak, že ke skupině či týmu „náleží“ a liší se od skupiny „těch druhých“.“ (Hayes, 2005).

Výzkumy ukázaly (například Piper a kol., 1983, Keller, 1986), že vysoce soudržné skupiny dosahovaly stanovených výsledků mnohem lépe než skupiny s malou kohezí. Jednou z nejdůležitějších stránek koheze je přitažlivost skupiny pro její členy. Členové vysoce soudržných skupin si jich velmi váží, mají své skupiny v oblíbenosti, těší se z náležitosti k nim a jsou mnohem více motivováni k setrvání ve skupině. Dobrý management dokáže těchto skupin využívat k efektivnímu plnění podnikových úkolů.

Například v Japonsku se týmová koheze považuje za velmi důležitý faktor v pracovním prostředí a podpora skupinové soudržnosti mezi členy týmu je jednou z předních odpovědností manažerů. Vysoká skupinová koheze často vede k pozitivním jevům, jako jsou nízká úroveň absentérství, nízká fluktuace a vysoká míra zapojení zaměstnanců do pracovního procesu.

Faktory důležité pro vytváření skupinové soudržnosti se pokusil stanovit McKeann (1994).

„Z psychologického hlediska je jádrem koheze sociální identifikace“ Hayes (2005). Třemi základními rysy sociální identity je klasifikace, skupinová koheze a pozitivní sebeúcta. Tyto rysy mají pro řízení týmu velký význam.

Koheze však nespočívá v podobnosti. Stejně tak, jako je diverzita „motorem“ týmové dynamiky, tak není překážkou pro skupinovou kohezi. Některé výzkumy (například Marques a Yzerbyt, 1998) dokonce ukázaly, že v rámci vlastní skupiny mají lidé sklony tolerovat dokonce větší rozdíly, než jsou ochotni považovat za přijatelné u ostatních.

Faktor	Důsledek pro kohezi
Podobnost postojů a cílů	Lidi těší být spolu ve skupině.
Společně strávený čas	Poskytuje příležitost poznat zájmy a názory druhých.
Izolace skupiny	Vytváří pocit, že skupina je specifická a odlišuje se od ostatních.
Ohrožení	Zdůrazňuje potřebu vzájemné závislosti a vede k upevnění vazeb ve skupině, ačkoli to nemusí platit vždy.
Velikost	Menší skupiny jsou soudržnější než větší, částečně také proto, že jejich členové jsou ve větším vzájemném kontaktu.
Přísné vstupní požadavky	Překonání překážek při vstupu do skupiny posiluje identifikaci se skupinou z důvodu kognitivní disonance.
Odměny	Podněty vycházející od skupiny posilují skupinovou spolupráci více než pobídky od jednotlivce.

Tabulka 1 - Faktory ovlivňující skupinovou kohezi (Hayes, 2005)

3.2.3 Rozvíjení kompetencí týmu a permanentní týmový výcvik

Procesní způsobilost lze chápat jako kvalifikaci zaměstnanců, tedy jejich kompetence k vykonávání pracovních činností. Při týmové práci je důležitá mnohostranná procesní způsobilost, narozdíl od klasické liniové organizační struktury, kdy byl každý pracovník zvyklý vykonávat přesně vymezené činnosti. Jádrem týmové práce je „dosažení flexibility na základě mnohostranného rozvíjení kompetencí“ (Bay, 2000).

Hlavní podněty pro zavádění opatření na rozvíjení kompetencí vycházejí ze dvou oblastí potřeby:

- Nedostatečné metodické znalosti a/nebo komunikativní schopnosti.
- Rušivé momenty ve spolupráci uvnitř týmu a/nebo s vedoucím týmu.

Pokud v existujícím týmu začne váznout spolupráce, tým nedosahuje uspokojivých výsledků, hromadí se konflikty a celková nálada v týmu je špatná, doporučuje Bay přezkoumat 3 základní aspekty:

- Motivace týmu a jeho jednotlivých členů.
- Schopnosti týmu (techniky, metody, standardy atd.).
- Vnější okolnosti (zdroje, rámcové podmínky, atd.).

Pokud se objeví potřeba stimulace v příslušných procesech, je potřeba rychle zasáhnout. Je-li specifikována oblast, kterou je nutné zlepšit, vyvstává otázka, kdo provede výcvik. Výcvik týmu mohou provádět vedoucí pracovníci a specialisté z podniku, vynikající pracovníci s patřičnými dovednostmi a znalostmi, tak externí školitelé.

V případě odborných kompetencí je trendem rozvíjení kompetencí pomocí interních zaměstnanců. V tomto případě je nutné dbát na to, aby školící zaměstnanci měli alespoň minimální didakticko-metodické schopnosti. Naopak v oblasti sociálních kompetencí dochází spíše k využívání služeb externích školitelů.

Rozvíjení kompetencí by mělo být trvalou součástí práce. V ideálním případě by měl být vypracován kvalifikační plán, ze kterého by měly být zřejmé procesy, které se musí neustále učit (zlepšovat) všichni členové týmu. S kvalifikačním plánem by měli být seznámeni všichni zaměstnanci.

Procesní způsobilost získávají také ti lidé, kteří spolu dennodenně pracují a učí se tak jeden od druhého. Tuto koncepci označuje Bay (2000) jako „koncepci permanentního týmového výcviku (PTV)“. Program PTV zapojuje vedoucího týmu a pracovníky do pravidelné společné práce v rámci kvalifikace. Kompetence tak rozvíjí pracovníci v prostředí vlastního pracoviště řešením běžných úkolů. Vedoucí týmu vystupuje potom ve dvou rolích: Jako školitel provádí výcvik, předává znalosti a dovednosti. Jako vedoucí dbá na to, aby získané kompetence byly užívány v praxi.

Bay uvádí klady, které permanentní týmový výcvik přináší:

- Základní dovednosti a standardy důležité pro tým mohou být nacvičovány, dokud se úplně nevštipí.
- V týmu se posiluje povědomí o základních dovednostech a standardech.
- PTV poskytuje prostor pro neustálé zvyšování výkonů jednotlivých pracovníků a celého týmu.
- Lepší zapracování nových pracovníků do určené oblasti práce.

- Pracovníci si uvědomují a uznávají nutnost neustále se učit při výkonu svého povolání.
- Zlepšuje se komunikace mezi týmem a jeho vedoucím.

3.2.4 Konkrétní podněty pro rozvoj týmové spolupráce

Manažer by se měl snažit všemi silami vytvářet podmínky, které působí příznivě na rozvoj týmové spolupráce. Jde o určité aspekty, které se dají poměrně jednoduše vyjádřit a manažer by je měl podporovat, jakmile se v týmových vztazích objeví. V těchto aspektech lze nalézt určitou analogii na Maslowovu hierarchii potřeb (viz. Kapitola 2.1.1.).

Plamínek (2000) uvádí 6 příznivě působících podnětů:

- **Potřeba sdílení** – v příznivých chvílích se projevuje jako významný týmotvorný efekt. Členové týmu jsou ochotni blíže se poznat, sdílet společně i jiné zážitky než pracovní. Pokud manažer tyto náznaky zaregistruje a umí je využít, mohou přerůst v jevy popsané v následujících dvou odstavcích.
- **Důvěra a otevřenost** – vstupuje na scénu po vzájemném poznání členů. Vzájemná důvěra vede k otevřenější komunikaci a stává se upřímnou. Příznakem bývá všemi sdílený a nikomu neubližující humor.
- **Společné zážitky** – jsou zdrojem stability týmu. Tým tvoří společnou historii (nejen pracovní) a ta je tmelem mezi členy týmu. Pro tuto roli se přímo nabízí speciální tréninkové kurzy zaměřené na týmovou spolupráci. Dobrý tréninkový cyklus tak může výrazně urychlit tvorbu týmu.
- **Společný úspěch** – společný prožitek týmového úspěchu bývá zařazován mezi užitečné schopnosti týmu. Dobrý manažer by pak měl tyto zvyky podporovat, v některých případech i iniciovat. Pokud chce manažer ocenit i výkony jednotlivců, vhodnější je určitě absolutní hodnocení než relativní (porovnání členů mezi sebou).
- **Přijímání odpovědnosti** – pomáhá naplňovat vyšší patra potřeb člověka, především uznání a seberealizace. Některé lidi odpovědnost velmi motivuje. Zde stojí za připomenutí jedna ze zásad delegování, tedy že společně s delegováním úkolu je nutné delegovat i přiměřené pravomoci a odpovědnost.
- **Prostor pro jednotlivce** – jednatel nesmí „utonout“ v týmu. Každý musí dostat prostor pro svoji individualitu, originalitu a sebedůvěru.

3.2.5 Možnosti využití externích zdrojů

Podniky mohou pro zlepšování práce svých týmů využívat jak vnitřní zdroje, tak si zaplatit služby specializovaných agentur. Neexistuje univerzální doporučení o vhodnosti těchto dvou přístupů. Nejčastěji bývá doporučováno využívání kurzů externích agentur pro rozvoj týmové dynamiky a zlepšování procesních a manažerských kompetencí (prezentační dovednosti, delegování úkolů, vedení lidí – „leadership“ atd.).

Pokud se firma rozhodne využít služeb externího dodavatele, kurz se stává produktem. Všeobecně je doporučována úzká spolupráce po celou dobu. Jung (2005) uvádí 3 základní fáze kurzu zaměřeného na týmovou spolupráci.

V přípravné fázi by měl management podniku definovat případné stávající problémy, rozhodnout o zásahu či intervenci. Poté by měl kontaktovat firmu (trenéra, facilitátora) a na základě interview s jejím zástupcem stanovit cíl akce a prostředky k jeho dosažení.

V hlavní fázi – vlastním průběhu akce – převážná část práce spočívá na zajišťující firmě (trenérovi, facilitátorovi). Vedení firmy by však mělo být připraveno konzultovat případné operativní změny.

Závěrečnou fázi označuje jako „Follow-up / Evaluation“. Mělo by dojít k uplatnění dosažených výsledků kurzu do podnikové praxe, zhodnocení prospěšnosti kurzu a vyvození závěrů a doporučení pro příště.

3.2.6 Návaznost vzdělávání do praxe – „Follow-up“

Je třeba se zamyslet, co se stane, když se pracovníci po absolvování kurzu týmové spolupráce (ale všeobecně z jakéhokoli vzdělávacího kurzu) vrátí na své pracoviště. Po návratu na pracoviště by mělo být zřejmé, že došlo ke změnám v chování a jednání na pracovišti.

Mayo (2004) uvádí známou formuli pro efektivní učení. Uvádí učení jako výsledek kombinace tří základních faktorů: motivace, dostupnosti zdrojů učení (tím myslí možnosti vzdělávání pro zaměstnance obecně, od finančních zdrojů až po ochotu manažerů vzdělávání poskytovat) a příležitosti uplatnění vzdělávání v praxi. Upozorňuje, že první a třetí faktor často chybí. První a třetí faktor spolu souvisí – pokud pracovník ví, že vzdělání bude přínosné pro praxi (či pro něj osobně), není problém, aby byl ke vzdělávání motivován.

Manažer by měl umožnit novému chování a nápadům další rozvoj, zajistit zpětnou vazbu a poradenství, pořádat sezení ke vzájemnému sdílení nápadů a podnětů a obecně

zpevňovat cyklus učení. Mayo upozorňuje na obvyklou praxi, kdy po krátké konverzaci, jestli se kurz líbil nebo ne, následuje rychlý přesun k problémům, které vznikly během doby nepřítomnosti. K dalšímu návratu k hodnocení a využití poznatků z kurzu už nedochází.

Eisman (1995) zdůrazňuje, že pro zaměstnance je velice důležité vidět smysl a přínos vzdělávání. Přítomnost na kurzu je obvykle „okrádá“ o jejich čas, který by na pracovišti mohli věnovat řešení úkolů (které stejně budou muset stihnout po návratu z kurzu). Proto doporučuje vracet se ke kurzu nejen těsně po skončení, ale i s odstupem času, a neustále zdůrazňovat spojitost mezi aktivitami a pracovním životem. Ve správném tréninkovém programu by pro každou aktivitu měla existovat metafora pro pracovní život.

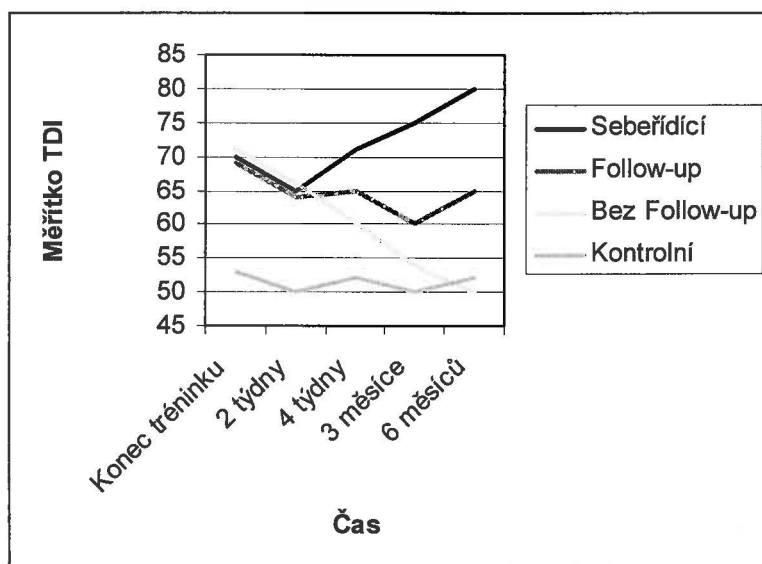
Jako příklad lze uvést například lanové aktivity. Pokud zaměstnanci dají najevo posun vzájemné důvěry bezprostředně po skončení aktivity, je třeba jim ho připomínat i v práci. Stejně tak, je-li tým postaven před náročný úkol či výzvu, připomenutí toho, co dokázali na lanových překážkách, je může velmi motivovat. Když dokázali překonat téměř nemyslitelné na kurzu, proč by to nedokázali nyní?

Uplatněním kurzů a transferem získaných zkušeností do praxe se zabývala také Barker (1995). Upozorňuje, že jakákoli změna je proces s různou dobou trvání. Dvacet let starou firemní kulturu nelze změnit během třídního kurzu. Může však být výborným „odrazovým můstkem“, ze kterého lze vycházet v procesu změny.

V rámci jedné studie na Brock University v Dixonu byly sledovány 4 skupiny vyššího managementu z Canadian financial institution. 3 skupinám se dostalo stejného třídního dobrodružného tréninku, ale každá obdržela rozdílný typ „follow-up“ (v tomto případě myšleno nejen jako aktivity následující po skončení programu, ale částečně jde i o zpětnou vazbu v průběhu kurzu). Čtvrtá kontrolní skupina se nezúčastnila žádného tréninku. Po dobu šesti měsíců po skončení kurzu byly skupiny sledovány a hodnoceny na stupnici zvané „Team Development Inventory (TDI)“ (inventář týmového rozvoje).

Bezprostředně po skončení tréninku všechny 3 trénované skupiny dosáhly téměř shodného výsledku – okolo 70 bodů na stupnici 0 – 100. Kontrolní skupina dosáhla 52 bodů. Již po čtyřech týdnech byla zřetelná rozdílnost. Skupina, které nedostala žádný „follow-up“ lineárně klesla na 60 bodů a během půl roku spadla na úroveň netrénované skupiny. Druhá skupina, u které se „follow-up“ skládal z pracovních schůzek, společenských sezení a společných obědů, jen lehce ztratila a udržela své skóre na 64 bodech po uplynutí šesti měsíců. Poslední skupině byla v průběhu kurzu poskytována taková reflexe, která jí umožnila stát se „self-facilitating“ (sebebodporující, řídící sama

sebe). Tato skupina se učila stavět na úspěších a zvyšovat efektivitu týmového jednání svých členů. Po šesti měsících se její hodnocení vyšplhalo až na 80 bodů.



Graf 1 - Změny na stupnici TDI v čase podle návazných aktivit (přeloženo z Barker, 1995)

3.2.7 Tipy pro poskytovatele kurzů týmové spolupráce

Dosavadní informace z této práce se zaměřují na obecná hlediska týmové práce a jsou využitelné jak pro manažery firem či vedoucí, pracovních týmů, tak pro poskytovatele kurzů zaměřených na rozvoj týmové práce. Brauchle a Wright (1992) dospěli ve své práci ke čtrnácti tipům pro trenéry, kteří chtějí být úspěšní při zlepšování týmové spolupráce.

- 1) Znat ekonomické aspekty podnikání – je důležité znát základní ekonomické podmínky, které ovlivňují oblast podnikání firmy.
- 2) Získat nejprve podporu managementu podniku – každý ze zainteresovaných zaměstnanců by měl pochopit, že za týmovým konceptem stojí management firmy a veškeré procesy budou vedením podporovány. Nejlepší cestou, jak získat podporu vedení, je zahrnout je přímo do zlepšování týmové práce.
- 3) Znat pohled managementu na věc – je třeba zjistit očekávání managementu a jeho povědomí o možných přínosech kurzu.
- 4) Být opatrný, co slíbit – je důležité vyhnout se slibům, které nemusí být možno splnit. Nejlepší záruka je ta, že trenér použije nejlepší dostupný výcvik a použije techniky, které mají největší šanci na úspěch.

- 5) Zhodnotit očekávání zaměstnanců – očekávání zaměstnanců mohou ovlivnit předchozí (dobré či špatné) zkušenosti s týmovým výcvikem, prezentace managementu firmy, atd. Pokud jsou známy postoje zaměstnanců k týmovému výcviku, lze předvídat možné překážky.
- 6) Vybudovat rychle vzájemné vztahy – především vzájemnou důvěru. Brauchle a Wright (1992) doporučují upřímnost.
- 7) Nebýt příliš direktivní – ani u skupin, které jsou zvyklé na autoritativní systém řízení a necítí se dobře, pokud mají dělat vlastní rozhodnutí. U těchto skupin trenér musí najít cestu, jak posunout skupinu k takovému chování, které z nich udělá efektivní tým.
- 8) Rozeznat a odměnit žádoucí změny – je třeba definovat důležité znaky v jednání týmu, při jejich výskytu na ně upozornit a poskytnout týmu pozitivní zpětnou vazbu.
- 9) Konzultovat s managementem i špatné zprávy – nejlepší metodou je, zeptat se managementu ještě před začátkem, jak chtějí být informováni, pokud objevíte problémy.
- 10) Být trpělivý s „rebely“, kteří odmítají účast nebo aktivitu – receptem je nechat je být. Pokud bude tým úspěšný, podlehnou obvykle tlaku okolí.
- 11) Zaměřit se na kognitivní změny a změny v chování – například to, jak členové postupují při řešení úkolů z hlediska procesního nebo jak se zlepšuje vzájemná komunikace.
- 12) Zahrnout manažery i pracovníky – pokud manažeři i pracovníci sdílejí své pohledy na problémy, zlepšuje se vzájemná komunikace na všech úrovních organizační struktury.
- 13) Používat team building přímo na pracovišti – je rozdíl dělat kurzy ve třídě a přímo na pracovišti ve skutečných pracovních situacích.
- 14) Hodnotit efektivitu – jak z pohledu zúčastněných pracovníků, tak z pohledu managementu a odrazu na pracovišti.

V úvahu je potřeba vzít i týmovou diverzitu, která v předchozích bodech zahrnuta není. Jung (2005) doporučuje na úvod programu zařadit aktivity, které umožní hlubší poznání jednotlivců jako individualit.

3.2.8 „Temná strana“ teambuildingu

Se zajímavou úvahou v oblasti rozvoje týmové spolupráce přichází Robinns (1993). Popisuje 2 strany teambuildingových kurzů.

„Světlá strana“ („the light side“) způsobuje, že lidé zapomínají na své problémy, užívají si zábavy a prožívají spolu pěkné chvíle. Členové týmu vidí vše pozitivně, jejich hodnocení je velmi dobré. Ostatní členy týmu poznávají jako dobré společníky či v nich objevují nové osobnosti. Dochází k podpoře důvěry a synergie.

„Temná strana“ („the dark side“) spočívá v problémech, které se během teambuildingu mohou vyskytovat. Jsou to například netečnost, strach, stydlivost, bezradnost, které způsobují nepříjemné pocity nejenom zúčastněným členům týmu, ale také trenérům. Každý potenciální trenér by měl temnou stranu vzít v úvahu, neboť není teambuildingu bez „temné strany“.

Práce na „temné straně“ znamená pro trenéra výzvu. Robinns popisuje tři mýty, které se v oblasti kurzů týmové spolupráce často vyskytují a radí, jak se jim má správný trenér postavit.

Mýtus 1: Nejlepší je zůstat pozitivní

Zůstat stále pozitivní není nezbytné. Správné je sdělovat pravdu. Pokud členové týmu poznají, že trenér záměrně a za účelem udržení pozitivní atmosféry neřekl pravdu, může potom ztratit jejich důvěru. Mnoho lidí je od mládí vedeno k vyhýbání se pravdě, pokud by tím někoho mohli poranit. Sdělování pravdy je však důležitým krokem ve zlepšování týmové práce. Ačkoli říkání pravdy může být riskantní, její skrývání může být pro tým zničující.

Tím, jak lze diplomaticky sdělovat nepříznivé skutečnosti v oblasti týmové práce, se zabývá i Svatoš a Lebeda (2005). V případě skupiny, pro kterou je přiznání jakékoli vlastní nedostatečnosti nepříjemné, doporučuje tzv. „lektorské aikido“ – tedy využití energie a odporu soupeře ve vlastní prospěch. Místo přímého vyjádření pravdy zpočátku přistoupí trenér na hru účastníků, poté však využije iniciativy skupiny a „vychýlí“ ji z původního směru v jeho prospěch.

Mýtus 2: Odpor musí být překonán

Trenéři si často myslí, že odpor musí být brzy překonán, aby mohl přejít ke skutečné práci. V podstatě odpor skutečnou prací již je a je s ním třeba pracovat. Správný trenér by měl přijít na to, co se za odporem opravdu skrývá – zda vyjadřované názory jsou

opravdu skutečnými motivy. Pokud se dostane k jádru odporu a reálným příčinám, je na dobré cestě k rozvoji týmu.

Mýtus 3: Nejlepší je nebýt osobní

Často se uvádí, že ve sféře „businessu“ je třeba nebýt příliš osobní. To však je stejné, jako představit si, že zaměstnanec jde do práce a veškeré své pocity a osobní trable nechá doma, což je nemožné. Pokud lidé nejsou spokojeni se svým osobním životem, zákonitě klesá i jejich pracovní produktivita. Obvyklým důsledkem nadměrného stresu je nemocnost, z níž vyplývá absence na pracovišti (tedy nulová produktivita a náklad pro zaměstnavatele). Vztah mezi osobní spokojeností člověka a jeho pracovním výkonem zkrátka nelze ignorovat – z tohoto pohledu je business vždy osobní.

3.3 Outdoorové kurzy týmové spolupráce

V několika posledních letech došlo k výraznému nárůstu firem poskytujících outdoorové kurzy týmové spolupráce. Marijczuková v roce 1996 uvedla, že na českém trhu existovaly pouze 2 firmy poskytující outdoorové kurzy týmové spolupráce. Gabrielová (2005) už uvádí počet firem převyšující sto. Lze tedy usuzovat na velký růst popularity těchto kurzů v podnikové praxi, neboť bez poptávky po těchto kurzech by ani nebylo nabídky.

V této kapitole budou uvedeny základní charakteristiky outdoorového tréninku týmové spolupráce. Terminologie v této oblasti je poměrně rozmanitá. V české literatuře se setkáváme s pojmy outdoorové kurzy, outdoor trénink, teambuildingové kurzy, atd. V zahraničí pak například Outdoor training, Adventure training, Outdoor education atd. Co však všechny tyto termíny spojuje, jsou použité metody vzdělávání.

3.3.1 Metody v outdoorovém tréninku

Outdoorový trénink tak trochu boří obvyklé představy lidí o učení se. Od klasického modelu vzdělávání se outdoorový trénink kromě prostředí liší především použitými metodami. Důležité je také to, že účastníci se v podstatné míře podílejí na tvorbě znalostí.

3.3.1.1 Prožitkové učení, atd.

Využitím prožitkového učení pro podporu týmové spolupráce se u nás zabývají například Neuman (1999, 2000) nebo Svatoš, Lebeda (2005). Neuman za zkušenost považuje „znalost, kterou jsme získali vlastním prožíváním a vlastním náhledem. Je to suma jednotlivých částí prožitků, zpracovaných pomocí reflexe“ (Neuman, 1999, s. 38).

Mnozí propagátoři prožitkového učení upozorňují na schopnost zapamatování a vybavení si vlastních zážitků. Jednoduše, ale přesně tento fakt vystihuje motto pro zážitkové učení na stránkách Adventura Teambuilding:

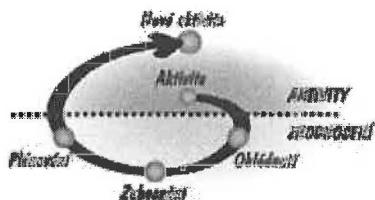
*„Řekni mi a já zapomenu,
ukáž mi a já uvidím,
nech mě vyzkoušet a já si to budu pamatovat“*

Sofistikovanější pohled na zapamatování a konkrétní údaje přináší například Plamínek (2000). Publikoval v literatuře často uváděný výzkum firmy IBM (a později UK Post Office), který se týkal schopnosti vybavit si předané informace. Členové 3 náhodně vybraných skupin se učili rozdílnými metodami poměrně jednoduchou věc a zkoumala se schopnost vybavit si naučenou věc s odstupem různých časových intervalů. Použitá metoda měla zásadní vliv na dlouhodobé zapamatování si naučených věcí. Přehledně to ukazuje následující tabulka:

Metoda učení	Schopnost vybavit si naučenou věc po proběhnutí	
	3 týdnů	3 měsíců
Sdělení	70 %	10 %
Sdělení a ukázka	72 %	32 %
Sdělení, ukázka a vyzkoušení	85 %	65 %

Tabulka 2 - Množství zapamatovaných si informací v závislosti na času a metodě (Plamínek, 2000)

David Kolb se proslavil sestavením modelu prožitkového učení. Tento model je velmi uznávaným pro vysvětlení prožitkového učení. Princip učení je takový, že po uskutečněné aktivitě se její účastníci ohlédnou za tím, co se dělo a co prožili. V další fázi dochází ke zobecnění, kdy členové týmu diskutují postupy a posuzují, co jim mohou přinést. Ve fázi plánování se členové týmu zaměřují na to, co mohou v budoucnu změnit. Další cyklus začíná novou aktivitou a využívá poznatky získané v předchozím cyklu. Cyklus se tak v podstatě neuzavírá, ale dá se přirovnat k točitému schodišti.



Obrázek 7 - Kolbův cyklus učení (Zdroj: Stránky Adventura Teambuilding)

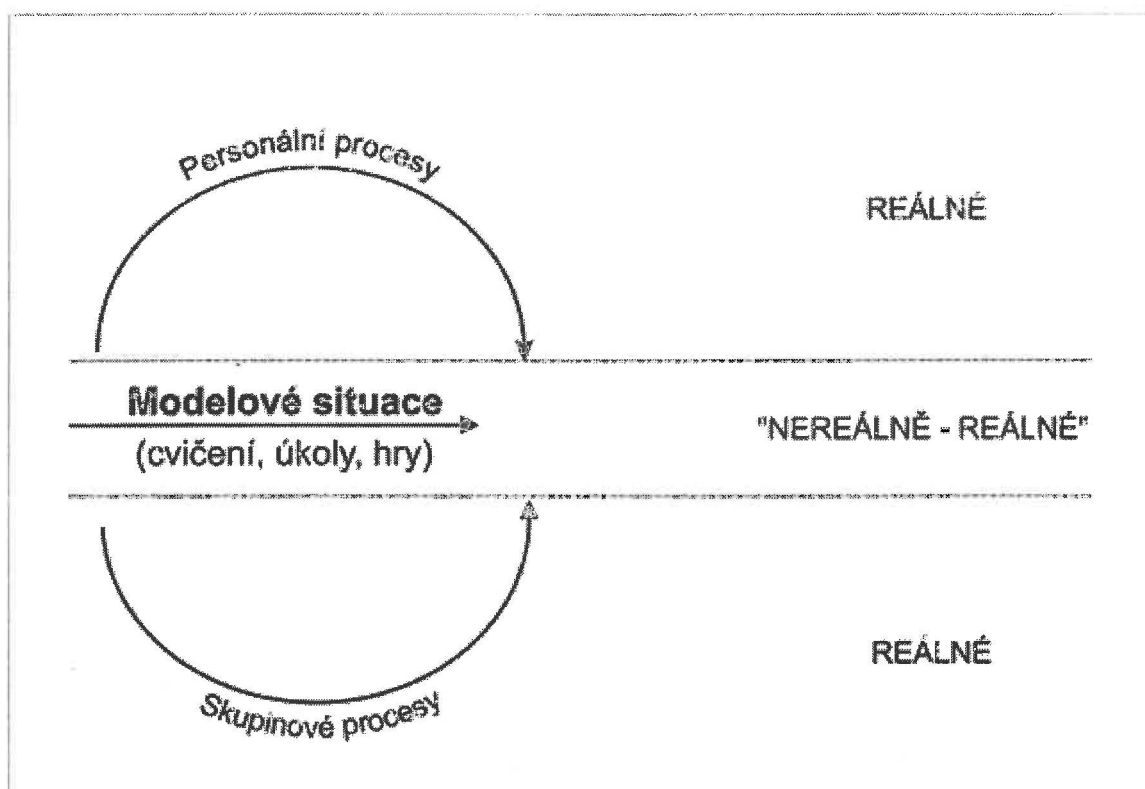
3.3.1.2 Učení se metaforou

„Zážitkové učení je učení se děláním“ („learning by doing“ – Mazany, Francis, Sumich, 1995). Používání metafor znamená možnost analyzovat chování člověka v jiných podmínkách než v podniku. Lze tak odhalovat i skryté stránky člověka, které se mu

v běžných podmínkách pracovního procesu daří skrývat. Používání metafor umožňuje vhled do oblasti rozvoje týmové dynamiky. Při analýze atmosféry v týmu po outdoorové aktivitě lze hledat spojitosti s pracovním procesem.

Druhou silnou stránkou užívání metafor je příležitost ke vzniku nerutinních pohledů na věc a originálních řešení. Podporuje holistické a do budoucna orientované myšlení a strategické plánování.

Velmi zajímavý model využití metafor v outdoorovém tréninku, tzv. „processburger“ převzal a upravil Svatoš a Lebeda (2005). Modelové situace (cvičení, úkoly, hry) označuje jako „nereálně-reálné“. Na rozdíl od úkolů v pracovním procesu nebo konkrétních manažerských simulačních her nejsou reálné. Zároveň však způsob jejich prezentace, řešení a důsledky pro zúčastněné mají zcela reálnou podobu. Na pozadí řešeného úkolu probíhají personální procesy, které odhalují chování jednotlivců, a skupinové procesy, které jsou spojeny s činností celého týmu.



Obrázek 8 - Processburger (Svatoš, Lebeda, 2005)

3.3.1.3 Role fyzického zatížení, dobrodružství a výzvy

Cílem programů výchovy prožitkem nebývá pouze získávání konkrétních dovedností a dosahování výkonnostních cílů. Strach, překonávání vlastní nedokonalosti, vyrovnání se s neúspěchem nebo úspěchem jsou prostorem pro získání cenných sociálních zkušeností i příspěvek k rozvoji celé osobnosti (Neuman, 1999).

Jako jeden z pilířů outdoorového tréninku popisují Svatoš a Lebeda (2005) vykročení z komfortní zóny – tedy nasměrování člověka mimo meze, kde se cítí spokojený a sebejistý. Jednou z možností vykročení z komfortní zóny může být fyzické zatížení. Problémem může být odhad velikosti zatížení. Ačkoli by mělo člověka „vytáhnout“ z komfortní zóny, mělo by být přiměřené a zvládnutelné.

Loynes (2001) uvádí tržní argument pro zařazení dobrodružných aktivit do kurzů týmové spolupráce – jsou stále populárnější a přejí si to zákazníci. Používání outdooru je pro mnohé firmy dokonce marketingovou strategií. Varuje před tím, že efekty dobrodružného vzdělávání jsou často skryty za popisy disciplín. Jako příklad uvádí, že slaňování je zapamatovatelné a popsitelné, zato však předpokládané důsledky pro osobnost člověka jako důsledek slaňování nejsou.

3.3.1.4 Hra jako prostředek vzdělávání

Nejčastěji využívanými aktivitami při outdoorových kurzech týmové spolupráce jsou různé hry. Je to právě hra, která umožňuje probíhání reálných procesů na pozadí modelových situací. Přehlednou klasifikaci užívaných her podává Neuman (1998).

Seznamovací hry (Icebreakers, hry na „prolomení ledů“) – mají za úkol prolomit pomyslné ledové bariéry mezi lidmi a vytvořit vzájemný kontakt. Jsou první krátkou a dynamickou fází zahájení akce. Otevírají se dveře ke každému účastníku, a tím i k úspěšnému průběhu celé akce.

Zahřívací a kontaktní hry (Warm-ups) – mají účastníky „zahřát“, uvést do pohybu a vytvořit vhodné a příjemné sociální prostředí. Měly by hravě „naladit na stejnou vlnu“, pomáhají hledat porozumění ve skupině. Nezvýrazňuje se soutěživost, ale spíše dobrá nálada.

Hry na důvěru (Trust building activities) – pomáhají budovat důvěru ve skupině. Jsou to nenápadné a jednoduché, přesto však velice účinné hry a hříčky. Nedílnou součástí hříček je různé poskytování opory, držení druhého, záchrany, atd.

Iniciativní a týmové hry (Initiatives, Problem solving games, Teambuilding games) – v těchto hrách je skupina postavena před různě obtížný úkol, který není v silách jednotlivce. K jeho splnění je zapotřebí tělesného i duševního zapojení celé skupiny. K cíli vede vždy několik cest a je na příslušnících týmu, kterou z nich si vyberou. Je nutno vymezit čas na plánování a přípravu pro skupinu. Organizačně se jedná o náročnější hry.

Komunikační hry (Communication Games) – v těchto hrách je obvykle vyloučena běžná komunikace (řeč, zrak, sluch nebo jejich kombinace). Při řešení úkolu si tak

účastníci uvědomí mnohostrannost výměny informací mezi lidmi. Rozvíjí se tím i schopnost naslouchat druhým.

Ekohry – jedná se o hry, které zlepšují vnímání přírody. Většinou koncentrací na přírodní jevy či detaily vzbuzují zájem o přírodu. Nejedná se o teoretické poučování o globálních problémech.

Lanové překážky (Rope course, Rope activities, Ropes) – jedná se o různé překážky, které mají účastníci překonat. Překážka je pro účastníky výzva, kterou může zdolat prostřednictvím přirozených lidských lokomočních pohybů (šplhání, chůze, běh, plavání, skoky, zvedání, plížení, atd.) a také zapojením vůle a překonáním strachu. Často prožívaný strach umocňuje prožitek a umožňuje účastníkům hlubší poznání sama sebe i ostatních. Člověk získá informaci, jak překonává výzvy, jak se chová v situacích nejistoty i jak se domlouvá s ostatními lidmi. Kvůli plnému soustředění, výzvě, riziku a dobrodružství je člověk také stoprocentně osvobozen od všedních starostí.

3.3.1.5 Reflexe

Snad všichni autoři propagující outdoorové kurzy se shodují na tom, že je to reflexe, která z běhání po lese, plavení se po vodě, lezení po stromech, atd. dělá výchovný prostředek. „Reflexe je řízený proces hodnocení aktivity nebo hry, který využívá zpětnovazebních informací k hledání širších souvislostí a významů. Učí nás vidět naše jednání a jeho působení prostřednictvím jednotlivých prožitků a zkušeností“ (Neuman, 1998, s. 39).

V Kolbově cyklu je reflexe vyjádřena dvěma fázemi – ohlédnutí a zobecnění. Ohlédnutím získá každý zpětnou vazbu na jednání své vlastní i skupiny. Podle Plamínka (2000) může probíhat ohlédnutí ve všech třech oblastech týmové práce. V oblasti obsahové se skupina soustředí na úroveň zvládnutí samotného úkolu, v oblasti procesní na to, jaké použila postupy a jak spolupracovala, v oblasti lidské na to, jak se kdo projevil jako osobnost. Další fází Kolbova cyklu je zobecnění – to znamená, že na základě hodnocení právě skončené aktivity se skupina snaží hledat analogie pro jejich pracovní (nebo i soukromý) život a konkrétní využití nabytých zkušeností v praxi.

Priest (1998), který sledoval rozvoj důvěry a spolupráce pomocí společného dobrodružného tréninku, ve své práci došel dokonce k závěrům, že na rozvoj důvěry má mnohem větší vliv následná reflexe, než samotný program.

3.3.2 Možné výstupy outdoorových kurzů

3.3.2.1 Klasifikace dle cílů

Základním kritériem pro třídění akcí vidí Svatoš a Lebeda (2005) v otázce, na kolik se mají účastníci pobavit a zda se mají také něco naučit a dozvědět. Podle zacílení akcí rozlišuje následující druhy akcí:

- Akce na podporu týmového ducha (teampirit events).
- Budování a rozvoj pracovních týmů (teambuilding).
- Trénink manažerských dovedností (management training).
- Kurzy týmové práce (teamwork training).
- Rozvoj předpokladů k vůdcovství (leadership training).
- Hodnotící programy (outdoor assessment center).
- Speciální programy.

3.3.2.2 40 hlavních výsledků outdoorového tréninku

Hattie et al. (1997) na základě metaanalýzy 96 výzkumných studií identifikovali 40 hlavních oblastí zkoumaných při stanovení efektivity dobrodružného vzdělávání. Tyto oblasti byly rozděleny do 6 kategorií.

<i>Kategorie / oblast</i>	<i>Příklad nebo jiné pojmenování</i>
A. Teoretické	
1. Teoretické – bezprostřední	Matematika, čtení
2. Teoretické – obecné	Řešení problémů
B. Vůdcovství	
3. Pečlivost	Pozornost detailům
4. Rozhodování	Odůvodněné rozhodování
5. Vůdcovství – obecné	Vůdcovství úkolu
6. Vůdcovství – týmová práce	Hledání a užívání rad, poradní vůdcovství
7. Schopnost organizovat	Účinné podněty
8. Time-management	Efektivita využití času
9. Hodnoty	Orientace na hodnoty
10. Cíle	Stanovování cílů
C. Sebepojetí	
11. Fyzické schopnosti	
12. Vztahy s vrstevníky	Stejný věk, stejné pohlaví, rozdílné pohlaví
13. Osobnost obecně	Sebehodnocení, sebeřízení, sebeúcta, sebepojetí
14. Fyzický vzhled	
15. Teoretické	Řešení vlastních problémů
16. Odvaha	Vliv, emoční stránka osobnosti
17. Vlastní efektivita	Sebekontrola, soběstačnost, spolehnutí sám na sebe
18. Rodinné vztahy	Rodiče, domov
19. Sebeporozumění	Upřímnost k sobě, sebekritika, sebeuvědomění
20. „Well-being“ (pohoda)	Životní úspěch, uspokojení, pozitivní snaha
21. Nezávislost	Autonomie
D. Osobnost	
22. Ženskost	
23. Mužství	
24. Motivace k úspěchu	
25. Emoční stabilita	Emoční kontrola

<i>Kategorie / oblast</i>	<i>Příklad nebo jiné pojmenování</i>
26. Agrese	Zmenšení agrese
27. Asertivita	Přímost
28. Sebeovládání	
29. Dospělost	
30. Zmenšení agrese	Zmenšení napětí
E. Mezilidské	
31. Spolupráce	Produktivní týmová práce, skupinová spolupráce
32. Mezilidská komunikace	Naslouchání, empatie, sympatie
33. Sociální kompetence	Sociální nadání, přizpůsobivost, přátelský postoj
34. Chování ke svému okolí	Pozitivní chování, snížení problémů s chováním
35. Schopnost navazovat kontakt	Citlivost k ostatním, hodnocení druhých
36. Recidivita	Snížení recidivity
F. Dobrodružné	
37. Přijímání výzev	Odvaha, hledání dobrodružství, dobrodružnost
38. Flexibilita	Otevřenost novým nápadům, přizpůsobivost, nápaditost, představitost
39. Fyzická kondice	Fyzické schopnosti, klidový tep, síla
40. Ekologická vnímavost	Ocenění přírody, naladění s přírodou

Tabulka 3 - Kategorie, oblasti a příklady hlavních výstupů ve výzkumu dobrodružných aktivit (Hattie et al., 1997)

3.4 Postoje k hodnocení efektivity kurzů týmové práce

Při rozhodování, zda využít možností kurzů týmové spolupráce, je nutno zvážit, co firmě takový kurz přinese. Pro většinu firem je hlavním důvodem jejich existence a hlavním cílem tvorba zisku a veškeré aktivity, které vyvíjí, k tomuto cíli směřují.

Poskytnutí jakéhokoli vzdělání zaměstnancům se projeví nárůstem nákladů. Minimálně je třeba zaplatit mzdu lektora. Pokud se školení nekoná přímo na pracovišti nebo v seminární místnosti zaměstnavatele, další náklady tvoří pronájem prostor. V případě vícedenního školení mimo podnik firma musí kalkulovat ještě s náklady na ubytování a stravování. Další nákladovou položkou je materiál nebo zajištění celého programu. U indoorových kurzů nejde o velké částky (tabule, papíry, fixy, atd.), ovšem kvalitní outdoorový program vyžaduje používání množství mnohdy drahého materiálu a k jeho zajištění je potřeba více instruktorů. Celková částka potom může být dosti vysoká. Další nepřímé náklady – z ekonomického hlediska náklady ztracené příležitosti (Samuelson, Nordhaus, 1995) – vyplývají z toho, že po dobu školení pracovník není na svém místě a nekoná svoji obvyklou pracovní činnost.

Firma veškeré své náklady vynakládá za účelem tvorby zisku a ani kurzy týmové spolupráce netvoří žádnou výjimku. Kurzy týmové spolupráce (a veškeré vzdělání zaměstnanců vůbec) jsou investicí do lidských zdrojů. Důležité při rozhodnutí o investování finančních prostředků je zhodnocení, jak efektivní budou výstupy a jak se vrátí čas a peníze do vzdělání vložené.

Ocenění těchto kurzů je však velmi problematické. V následujících kapitolách této práce budou přiblíženy některé přístupy k ocenění a hodnocení efektivity kurzů týmové spolupráce.

3.4.1 Kvalitativní přístupy k hodnocení

Největší množství autorů analyzovaných vědeckých prací zkoumá vliv kurzů týmové spolupráce na týmovou dynamiku a její atributy. Tyto práce se zabývají především vybíráním nejvhodnějších aktivit nebo se snaží o zjištění účinků zvolených aktivit na účastníky kurzu. Jejich zpětná vazba vychází především z analýzy zážitků a pocitů účastníků. Metody, které jmenovaní užívají, jsou především pozorování, dotazník či standardizovaný rozhovor, popř. neřízený rozhovor.

Mazany, Fracis a Sumich (1995) hodnotili efektivitu outdoorového tréninku pro budování týmu v MBA programu na Univerzity of Auckland v letech 1992 a 1993. Pro možnost změření si rozdělili výkon týmu na 2 komponenty. Content (obsah) odpovídá podstatným substancím týmového výkonu, jako je například nalezení týmové strategie, a určuje kvalitu, strukturu a prezentaci výkonu. Process (proces, vývoj dění) je způsob, jakým tým dosáhl výstupu, řešení nebo výsledku.

Studenti MBA programu prochází na začátku svých studií od roku 1989 teambuildingovým kurzem (obsahujícím indoorové i outdoorové aktivity). V letech 1992 a 1993 proběhl výzkum o vlivu kurzu na zlepšení týmové práce.

V roce 1992 byl kurz třídní. Ke zjištění obsahu (tedy výsledku práce) byla použita případová studie z obchodního prostředí, k jejímuž vyřešení byla potřeba týmové spolupráce a schopnost skupinového řešení problémů. V porovnání s kontrolní skupinou nedošlo k žádnému signifikantnímu posunu v oblasti obsahu. Ke zjištění změny v oblasti procesu byl použit dotazník. Významné pozitivní změny se projeví v oblasti definice rozhodovacího procesu a v oblasti podílu na rozhodování.

V roce 1993 byl kurz prodloužen na čtyři dny a přidán nocleh ve stanu jako součást závěrečného velkého úkolu. Místo případové studie byla použita počítačová marketingová simulace, kde týmy rozhodovaly o produktech, marketingových mixech a konkurenční strategii. Byla hodnocena pouze oblast procesu (neboť počítačová simulace používá náhodné veličiny pro lepší přiblížení se k tržním podmínkám, nelze tedy porovnávat výsledky dvou různých seminářů), a to 20 otázkami seskupených do 5 oblastí (přístup k rozhodovacímu procesu, participace na týmové práci, efektivita týmu, týmová komunikace a týmové zážitky). Ve skupinových procesech došlo k velmi významným

zlepšením – pouze u dvou otázek z 20 nedošlo k signifikantní změně na hladině významnosti 0,95.

Hattie et al. (1997) se zaměřili na vliv dobrodružných programů a provedli rozsáhlou meta-analýzu, ve které zkoumali výsledky 96 studií z let 1968 – 1994. Průměrný věk sledovaných byl 22,28 let, ve skupině bylo průměrně 12 účastníků, z nichž 72 % tvořili muži a 28 % ženy. Zajímavá je délka programu, neboť programy trvaly od 1 do 120 dní s průměrem 24 (!) dní.

Výsledkem bylo sestavení tabulky hlavních výsledků dobrodružného tréninku (viz. kapitola 3.3.2.2). U všech 40 možných oblastí výstupů rozdělených do 6 kategorií se zaměřili na statisticky významná zlepšení. Největší úspěchy objevili v kategorii sebepojetí. Menší, přesto však stále podstatné, změny vyzorovali také v kategoriích vůdcovství, osobnost a dobrodružství.

Při detailním rozboru došli k závěrům, že pouze některé dobrodružné programy byly efektivní, a to pouze na některé výstupy. Jako neúspěšnější se projevil výsledek australské větve Outward Bound.

Jako velmi významný poznatek této studie lze vyzdvihnout formulaci „post-group euphoria“. Výsledky shromážděné obvykle bezprostředně po skončení dobrodružného programu mohou být ovlivněny euforií, obzvláště když jde o subjektivní hodnocení účastníků. K odfiltrování této euforie doporučují další šetření s delším odstupem a také použití stupnic, ze kterých není zřejmé, že jde o hodnocení vlastního dobrodružného programu.

Priest (1998) se snažil o prokázání vlivu fyzické výzvy a společného dobrodružného tréninku na rozvoj vzájemné důvěry. Získání a udržení důvěry vidí jako rozhodující pro úspěch týmu a tvrdí, že důvěra jde ruku v ruce se spoluprací a komunikací. Důvěra je vzájemně propojena s ostatními aspekty lidských vztahů a její posílení je častým cílem společného dobrodružného tréninku.

Zkoumal 75 zaměstnanců ze špičkové novozélandské počítačové firmy, kteří byli náhodně rozděleni do 3 skupin. Firma se zajímala o zlepšení palety týmových dovedností kvůli přechodu na „total quality management“ a předpokládanou formaci nových týmů pro uplatnění této technologie.

Vlastní program se skládal ze 2 dní společného dobrodružného tréninku. 2 skupiny dostaly trénink od stejného trenéra, ale obsahující rozdílné prvky fyzického tréninku – trénink první skupiny byl fyzicky náročnější a více v přírodě. Po všech aktivitách následovala zpětná vazba. Třetí skupina byla kontrolní.

Důvěra byla měřena na pěti škálách – přijetí, věrohodnost, důvěrnost, závislost a podpora – hodnocených od 1 do 5, celková důvěra pak byla stanovena na stupnici 0 až 100.

Celková důvěra se zlepšila pro obě skupiny, které absolvovaly dobrodružný trénink (ale ne pro kontrolní). Nebyl však klasifikován signifikantní rozdíl mezi skupinou, která měla trénink fyzicky náročnější a tou, která trénink měla fyzicky lehčí. Velký vliv autor přisuzuje zpětné vazbě. Lze však vyzdvihnout větší pozitivní změnu v podoblastech závislosti a podpory u skupiny s více fyzickým tréninkem.

Autor výsledky interpretuje tak, že účast na jakémkoli společném dobrodružném tréninku zvyšuje vzájemnou důvěru mezi členy týmu. Nicméně participace na fyzicky náročnějším dobrodružství vede k většímu rozvoji ochoty být závislý (spolehnout se na druhého) a povzbuzovat ostatní, než je tomu tak u méně fyzicky náročných programů. Proto užití fyzické aktivity může být jedinečným krokem při rozvíjení schopností vzájemné podpory celého týmu.

Elliot (1998) provedl výzkum, ve kterém se zaměřil na izolovaný pohled na trénink týmové dynamiky a jeho efekt na týmový výkon. Šetření provedl na 225 univerzitních studentech, které náhodně rozdělil do 45 týmů po 5 členech. Týmy byly rozděleny do třech podmínek zkoumání. Prvních 15 týmů absolvovalo trénink na zlepšení základní schopností důležitých pro dobrou týmovou práci. Druhá skupina týmů dostala úplně jiný, irelevantní trénink (trénink pro barvoslepé) a třetí skupina týmů byla kontrolní.

Hodnocení skupin probíhalo na základě stanovení úspěšnosti řešení úkolu v pěti následujících faktorech: týmová soudržnost, projev typických znaků efektivních týmů, počet komentářů týmu k řešení úkolu, počet komentářů týmu nevztahující se k úkolu a úroveň dokončení úkolu. Jako úkol byl použit „K`NEX Building System“, což je relativně komplexní systém barevných plastových dílků, ze kterých má tým sestavit model přesně tak, jak ho dostane v zadání na fotografii (proto irelevantní trénink pro barvoslepé). Týmy byly při řešení natáčeny na videokameru.

Pro výzkum si Elliot stanovil 4 hypotézy. První hypotéza byla stanovena tak, že tým trénovaný v oblastech týmové dynamiky dosáhne lepších výsledků v úrovni dokončení úkolu. Tato hypotéza byla potvrzena a trénované skupiny dosáhly statisticky významných rozdílů v úrovni dokončení úkolů.

Druhá hypotéza byla stanovena tak, že tým trénovaný v oblastech týmové dynamiky projeví více charakteristik efektivního týmu. I tato hypotéza byla potvrzena, když byla indikována signifikantně větší přítomnost vlastností efektivního týmu.

Třetí hypotéza uváděla, že skóre soudržnosti bude vyšší u správně trénované skupiny a čtvrtá hypotéza byla stanovena tak, že počet komentářů nevztahující se k úkolu bude nižší a počet komentářů zaměřených na řešení úkolu bude vyšší u trénované skupiny. Tyto hypotézy nebyly potvrzeny.

Morgan (2005) dává k dispozici své poznatky z dlouholeté praxe konzultantky pro lidské zdroje v oblasti zdravotnictví. Argumentuje za důležitost vzdělávání nejen manažerů, ale i pomocného personálu. Kromě zlepšení týmové práce uvádí dva zásadní přínosy pro zaměstnavatele, které lze jen velmi těžko kvantifikovat. Prvním je seznamování a upevňování týmové kultury. Zřejmá týmová kultura způsobuje, že firma se navenek jeví integrovaná, což se projeví ve větším počtu zákazníků. Druhý velký přínos vidí v loajalitě zaměstnanců. Zaměstnanec, který vidí péči firmy o něj samého, je více motivován k práci a má menší motivy k odchodu k jinému zaměstnavateli.

Hodnocení efektivity kurzu provedla ve své práci Navrátilová (2005). Pomocí dotazníků a rozhovorů zkoumala účastníky tří denního outdoorového kurzu zaměstnanců firmy Masterfoods k. s. Na druhé straně se k přínosům kurzu vyjádřili i zástupci personálního oddělení firmy.

Kurz proběhl v devíti skupinách po přibližně deseti členech. Program akce tvořily především hry v celé škále jejich zaměření (od poznávacích, her na zvýšení důvěry až po problémové hry a reflexivní aktivity).

Noví zaměstnanci hodnotili kurz jako velmi přínosný zejména ze dvou hledisek. Zaprvé dostali možnost seznámit se s ostatními spolupracovníky, navázat s nimi přátelské vztahy, adaptovat se do nového kolektivu. Z druhého pohledu velmi kladně hodnotili firmu, oceňovali firmu Masterfoods k. s. za to, že takovéto aktivity pro zaměstnance organizuje. Daleko rychleji se ztotožnili s firmou a snažili se, aby co nejlépe firmě tuto péči vrátili formou stoprocentního nasazení a maximálního přínosu pro firmu.

Pro starší zaměstnance bylo naopak přínosné poznat svoje budoucí kolegy, se kterými budou spolupracovat, obnovit mimopracovní vztahy. Ovšem ukázalo se, že pokud mezi některými zaměstnanci vládly napjaté vztahy, kurz tyto problémy nevyřešil, v některých případech dokonce osobní konflikty ještě prohloubil.

Přínos kurzu týmové spolupráce hodnotili zástupci vedení firmy především ve třech oblastech:

- Zlepšení komunikace mezi jednotlivými pracovníky.
- Zapracování nových pracovníků v daleko kratším čase než je standardem.
- Při řešení úkolů v pracovním prostředí je znát lepší sebranost pracovního týmu.

3.4.2 Kvantitativní přístupy k hodnocení

V článku „Putting price on outdoor training for teams“ v časopise Human resource Management International Digest (11/2003) byly identifikovány 4 možné výsledky týmového tréninku: reakce, učení, chování a výsledky. Čtvrtá úroveň zvažuje vliv tréninku na výsledky celého podniku jako na produktivitu, kvalitu, časová hlediska, spokojenost zákazníků, a dokonce i finančním úsporám díky sníženému absentérství. Vždy je třeba zhodnotit úroveň dosahovaných výsledků před a po tréninku týmu.

3.4.2.1 Výnos z týmové iniciativy (ROTI)

Jeden z hlavních problémů při měření výkonu týmu vidí Beyerlein et al. (2003) v obtížnosti izolovat přínosy konkrétního týmu od běžných podnikových operací. Přínosy obvykle vyplývají ze snížených nákladů, zvýšených výnosů nebo zlepšené efektivity. Pro kvantifikované vyjádření přínosu týmu (týmů) navrhuje stanovení faktoru „Return on team initiative – ROTI“ (výnos z týmové iniciativy). Stanovení ROTI probíhá v šesti následujících krocích.

Krok 1: Identifikovat specifické změny iniciované týmy

První kategorie souvisí s implementací procesních změn a řešení. Pokud tým analyzuje problém, použije větší množství nástrojů při hledání řešení, než by tak učinil jednotlivec. Je třeba evidovat změny a rozhodnutí, které vznikly na základě rozhodování týmu.

Krok 2: Změny iniciované týmy převést na peníze – zjištění čistých projektových úspor – NPS

Každé rozhodnutí týmu přináší změny a ty je nutné kvantifikovat jako projekt. Tyto změny se musí přepočítat na peníze, v případě změn s dlouhodobou účinností na roční vyjádření. Na straně přínosů stojí například zvýšené výnosy (tržby) nebo dosažené úspory (přímé finanční, čas zaměstnanců přepočítaný na peníze, atd.), od kterých je třeba odečíst náklady na změny (nákup materiálu pro provedení, čas strávený změnou přepočítaný na peníze, atd.). Výsledkem jsou čisté úspory změny (Net Project Savings – NPS).

Krok 3: Převést úspory změny na faktor projektové efektivity (PEF)

Faktor projektové efektivity (Project Effectiveness Factor – PEF) poskytuje jiný pohled na hodnocení změny. Finanční vyjádření přínosů jedné změny (přepočítané do období jednoho roku) se dělí finančním vyjádřením nákladů. Výsledný faktor projektové

efektivnosti nám podává informaci, kolik peněžních jednotek nám přinese peněžní jednotka investovaná do jedné změny za rok (např. koruna nebo dolar).

$$PEF = \frac{Rocni_prinosy}{Rocni_naklady}$$

Vzorec 2 – Výpočet faktoru projektové efektivity (PEF)

Krok 4: Sloučit projektové úspory – výpočet faktoru týmové efektivity (TEF)

Pokud tým navrhl více změn/projektů za rok, je třeba spočítat celkové přínosy a náklady na změny. Na základě porovnání celkových finančních přínosů všech projektů týmu a finančních nákladů lze stanovit faktor týmové efektivity (Team Effectiveness Factor – TEF). V podstatě jde o vážený průměr všech PEF.

$$TEF = \frac{Celkove_rocni_prinosy}{Celkove_rocni_naklady}$$

Vzorec 3 - Výpočet faktoru týmové efektivity (TEF)

Krok 5: Vyjádření systémových nákladů

Systémové náklady znamenají veškeré náklady, které jsou potřeba k chodu týmu. Jde například o investování do tréninku týmu, náklady na neformální akce pro upevnění týmového ducha, finančnímu vyjádření času stráveného na týmových poradách, atd.

Krok 6: Stanovení výnosu z týmové iniciativy (ROTI)

Výnos z týmové iniciativy (Return on Teaming Initiative – ROTI) ukazuje celkový efekt týmové práce v podniku.

$$ROTI = \frac{Celkove_rocni_prinosy - systemove_naklady}{Celkove_rocni_prinosy}$$

Vzorec 4 – Výpočet návratnosti týmové iniciativy (ROTI)

Beyerleinovo sofistikované vyjádření faktorů týmové práce lze využít pro hodnocení mnohých charakteristik. Celkový faktor ROTI firma využije, pokud přemýšlí o efektivitě týmové práce v podniku vůbec. Porovnáním NPS, PEF a hlavně TEF a z nich odvozených ukazatelů před a po kurzu zlepšování týmové spolupráce může firma získat zajímavé hodnocení efektivity kurzů poskytovaných členům svých týmů.

3.4.2.2 Návratnost investic (ROI)

Návratnost investic (Return on Investment - ROI) je v ekonomické praxi velmi často užívaný ukazatel, který říká, kolik se investorovi vrátilo z jedné peněžní jednotky (Samuelson, Nordhaus, 1995).

Koncept, který přibližuje Beyerlein et al. (2003) jako ROI odpovídá spíše ekonomické Cost/Benefit analýze (analýza nákladů a užitků). Cost/Benefit analýza se využívá například v oblasti veřejné ekonomie, kdy nelze zcela přesně stanovit výnosy z určité aktivity (nebo peněžní výnosy dokonce zcela chybí), aby veřejný sektor mohl efektivně alokovat finanční prostředky. Veškeré přínosy (benefits) se potom hodnotitel ekonomické efektivnosti snaží přepočítat na peníze (mnozí ekonomové zastávají názor, že na peníze lze přepočítat cokoliv). Stanovení výše nákladů lze obvykle spočítat mnohem jednodušeji, často je již explicitně vyjádřena (Jackson, Brown, 2003).

Z práce Beyerleina et al. (2003) lze vyvodit několik rad pro použití ROI při hodnocení týmové práce:

- Měly by být zahrnuty jak přímo spotřebované náklady, tak nepřímé náklady za spotřebovaný čas.
- Zahrnovat lze pouze přínosy, které lze vztáhnout a poměřit k určitému výchozímu údaji (například produktivita, doba obratu peněžních prostředků, kvalita, spokojenost zákazníků, atd.). U ostatních přínosů (například lepší spolupráce mezi odděleními) by měla být pečlivě zvažována.
- Zahrnuty by měly být pouze přínosy, které lze týmu zcela přiřknout.
- ROI je subjektivní, proto její užití vyžaduje zkušenosti.
- Měly by být zváženy nejlepší a nejhorší alternativy ROI.
- ROI je pouze doplněk pro rozhodování.

3.4.2.3 Konkrétní příklady z praxe

Eisman uvádí 2 příklady z praxe ve velkých firmách, které svým zaměstnancům poskytly outdoorový trénink na zlepšení týmové spolupráce.

Firma DuPont Fibres ve Wilmingtonu poslala všech svých 22 000 zaměstnanců na seminář do Pecos River Learning Centers. Kromě pozitivního ohlasu zúčastněných a zlepšení oblastí týmové dynamiky také kurz pomohl firmě DuPont ušetřit peníze. U výrobních týmů došlo ke snížení počtu vadných výrobků a eliminaci zákaznických stížností a reklamací.

Kanadská ocelářská firma Dofacso Inc. vyslala svých 7 000 zaměstnanců v průběhu tří let na kurz týmové spolupráce s dvěma hlavními cíli: zlepšit komunikaci mezi zaměstnanci a ujistit všechny, že firma o své zaměstnance pečuje podle motto firmy: „Náš produkt je ocel, naše síla jsou lidé“. I tato firma se vyjádřila, že jim kurzy přinesly finanční

úspory. Jako příklad uvedla jeden tým, který uspořil 1,5 milionu dolarů, když dokázal zkrátit dobu potřebnou pro vyřízení reklamace z 21 dní na sedm.

4 Souhrn poznatků

Přehled literatury je analýzou množství studií a literatury a soustřeďuje pozornost na zlepšování týmové spolupráce. Teoretický záběr dostupných publikací je velmi široký. Cílem přehledu literatury je přiblížit a uspořádat množství různých pohledů na tuto problematiku. Součástí jsou i praktická doporučení odborníků, která má účinný kurz týmové spolupráce splňovat.

Práce tak může být vodítkem pro personální manažery, kteří uvažují o možnostech zlepšení týmové atmosféry ve vlastním podniku, a může jim objasnit, co mohou od těchto kurzů očekávat a především jaká hlediska vzít v úvahu, když už se pro kurz týmové spolupráce rozhodnou.

Pozornost je zaměřena také na sledování efektivity a přínosů kurzů týmové spolupráce, což je pro firmu základním kritériem při využívání těchto kurzů. Několik prací se zabývalo kvalitativními přístupy k hodnocení a zjišťování konkrétních aktivit na osobnost člověka. Návrh kvalitativního přístupu podává Beyerline (2003). V literatuře však chybí informace o způsobech hodnocení podniky, které dané kurzy kupují pro své zaměstnance.

Nepodařilo se nalézt žádné konkrétní případy, které by ukazovaly využívání aktivit na zlepšování týmové spolupráce v českých podnicích a jejich roli v personálním vzdělávání v rámci podniku. V tomto by měla být tato práce ojedinělá.

5 Cíle a úkoly práce

5.1 Cíle a úkoly práce

Diplomová práce se zaměřuje na kurzy týmové práce jako na produkt, který firmy pořizují pro své zaměstnance. Podává teoretický přehled o vhodnostech týmového přístupu a možnostech zlepšování týmové spolupráce. Hlavním výzkumným cílem je zjištění role kurzů na zlepšení týmové spolupráce v rámci vnitropodnikového vzdělávání a jejich využívání v několika českých podnicích ze špičky svých oborů.

Základní úkoly práce byly stanoveny takto:

- Objasnění teoretických pojmů, studium možností zlepšování týmové práce.
- Stanovení oblastí a otázek, které budou obsahem případových studií z podniků.
- Sběr dat ve vybraných podnicích.
- Vyhodnocení dat.

5.2 Výzkumné otázky

Po zhodnocení teoretické části vyvstává potřeba odpovědět na následující okruhy otázek:

- Využívají vybrané podniky k realizaci své činnosti týmovou práci?
- Jaké kurzy a aktivity využívají pro vzdělávání zaměstnanců a jakou roli v nich hraje podpora týmové spolupráce?
- Jaký je pohled vybraných podniků na outdoorové kurzy týmové spolupráce a zda je využívají?
- Jak vybrané podniky hodnotí efektivitu vzdělávacích (teambuildingových) kurzů?
- Vidí oslovení personalisté nějaké trendy do budoucna v podnikovém vzdělávání?

5.3 Rozsah platnosti

5.3.1 Vymezení

Informace pro případové studie budou získávány ze soukromého sektoru. Preferována bude kvalita zjištěných informací před kvantitou. Na základě podrobného rozboru případových studií by měly být vidět především vlivy, které působí na rozhodování o výsledné podobě kurzů a přístup velkých českých podniků (leaderů ve své oblasti) ke kurzům týmové spolupráce.

Na základě východisek z teoretické části byl pro potřeby práce kurz týmové spolupráce definován jako „jakékoli firmou organizované aktivity mimo pracovní činnosti,

kteře mají za cíl zlepšení schopností vzájemné týmové spolupráce. Má formu jednak kurzů a akcí zaměřených na urychlení týmové dynamiky – od neformálních událostí na seznámení a pobavení až po sofistikované teambuildingové kurzy – a také kurzů na zlepšení konkrétních manažerských dovedností nezbytných pro práci s lidmi – v manažerské literatuře popisované jako soft skills.“

5.3.2 Omezení

Velkým omezením práce byla potřeba získávání často důvěrných informací, které jsou pro firmy součástí jejich „know-how“. Stanovení výzkumného souboru tedy přihlíželo ve velké míře k ochotě firem sdílet interní informace.

Tato práce neumožňuje zobecnit finální podobu kurzu na českém trhu, pro její stanovení by bylo potřeba velmi rozsáhlého průzkumu trhu a použití jiných výzkumných metod. Poskytuje však zajímavý vhlad do „kuchyně personálních oddělení“ ve velkých českých firmách.

6 Metodologie práce

6.1 Popis výzkumného plánu

Přehled literatury je zaměřen na studium dostupných materiálů jako jsou publikace, časopisy, diplomové a disertační práce a internetu. Přehled se soustřeďuje především na publikace a studie z oblasti psychologie a sociologie řízení, prameny zabývající se speciálně týmovou prací a také výchovou prožitkem.

Pro vlastní výzkum byl zvolen výzkum pomocí případových studií. Důvodem je zaměření se na podrobný popis a rozbor jen několika případů. „V případové studii jde o zachycení složitosti případu, o popis vztahů v jejich celistvosti.“ (Hendl, 2005). Kvantitativní výzkum se nakonec nejevil jako vhodný, neboť snahou je spíše popis konkrétních situací.

6.2 Metody získávání dat

Analýza literatury se soustředila na následující okruhy z oblasti týmové práce:

- Teoretická východiska týmové práce.
- Možnosti zlepšování týmové práce.
- Využití outdoorových kurzů pro stanovené cíle.
- Hodnocení efektivity realizovaných kurzů a aktivit.

K získání potřebných informací byly využity následující zdroje:

- Akademické knihovny – především Vysoká škola ekonomická v Praze a Fakulta tělesné výchovy a sportu Univerzity Karlovy.
- Plnotextová databáze ProQuest 5000, což je ucelená kolekce 16 databází, zpřístupňující bibliografické záznamy článků z více než 8200 v angličtině vycházejících odborných časopisů.
- Internet – především informace o firmách a poznatky z praxe.

Výzkumný soubor pro praktickou část obsahuje firmy z různých oblastí českého hospodářství. Účelem bylo oslovit přední firmy v daném segmentu trhu, které většinou určují trendy nejen v oblasti produktů a péče o zákazníka, ale i v personální politice. Jako měřítko v této oblasti posloužily především ankety „100 nejvýznamnějších firem České republiky za rok 2004“ a „100 obdivovaných firem za rok 2006“, které publikuje Sdružení Czech Top 100. Žebříček je sestavován na základě hlasování manažerů významných společností, ekonomických a finančních analytiků, zástupců oborových sdružení, svazů a

profesních asociací. Kritéria hodnocení sledují tři úhly pohledu: Firma a její postavení na trhu, zaměstnanci ve firmě a vztahy firmy ke společnosti. Národní hospodářství je pro účely tohoto žebříčku rozděleno do 25 odvětví a 4 první firmy z každého odvětví se umístí mezi 100 obdivovanými pro daný rok. Žebříček 100 obdivovaných firem České republiky 2006 je v příloze této práce.

Riziko sběru dat spočívalo v charakteru požadovaných informací a ochotě vedoucích personálních oddělení nebo manažerů firem sdělovat citlivé informace. Některé firmy v rámci své podnikové politiky neposkytují informace pro účely diplomových prací. Proto dalším kritériem výběru byla možnost přímého osobního doporučení na personální oddělení firmy.

Sběr dat byl prováděn metodou strukturovaných rozhovorů. Pro rozhovor byly vymezeny klíčové okruhy, pro každý okruh byly připraveny pomocné dotazy pro případné lepší pochopení požadovaných informací.

Metoda strukturovaného otevřeného rozhovoru byla nakonec zvolena z několika důvodů:

- Malá strukturovanost dat a nejasná terminologie.
- Možnost přesně vysvětlit, případně doplnit otázku.
- Potřeba zjištění motivů a postojů.
- Prostor pro vyjádření názoru dotazovaného.
- Malá ochota firem věnovat čas vyplňování dotazníku, rozhovor je osobnější a vzbuzuje dojem opravdového zájmu.

Tato metoda však přináší i určité nevýhody:

- Malý výzkumný soubor.
- Nelze zobecnit získané závěry.

Zvažována byla původně i možnost sběru dat pomocí dotazníku a možnost získání většího množství dat, ale nevýhody dotazníku (nutnost jednoduchých a přesných otázek, nemožnost doplňujících otázek, atd.) se ukázaly jako klíčové pro zamítnutí této metody.

Rozhovor byl rozčleněn do 3 základních oblastí:

A. Obecné informace o organizaci

- Jméno a právní forma, obor činnosti, základní hospodářská data o firmě
- Počet zaměstnanců (celkem a spadající do kompetence daného personálního oddělení)
- Organizační struktura

B. Personální politika firmy

- Péče o vzdělávání pracovníků – personální plán
- Role týmů v organizační struktuře

C. Kurzy na zlepšení týmové spolupráce

- Jaké kurzy firma poskytuje
- Pro jaké zaměstnance jsou určeny a jaká jsou kritéria výběru
- Frekvence a počet zajišťovaných kurzů
- Forma kurzů
- Zajišťovatel – lektor a spolupráce s ním
- „Follow-up“ – návaznost školení do pracovního procesu
- Hodnocení efektivity kurzů
- Investice do vzdělání
- Predikce budoucího vývoje vzdělávání ve firmě

7 Vyhodnocení získaných údajů

Rozhovory byly nakonec zrealizovány v pěti firmách, a to: SKANSKA CZ a. s., Eurotel Praha spol. s r. o., Deloitte Czech Republic, Allianz a. s. a Raiffeisenbank a. s. Všechny firmy patří nejen ke špičkám ve svém oboru, ale i se řadí mezi nejúspěšnější firmy v České Republice. Čtyři firmy zaujaly místo v prestižní anketě „100 obdivovaných firem České Republiky za rok 2006“, které zveřejňuje sdružení Czech Top 100. Dvě firmy se dokonce umístily v All Stars firem, které tvoří 10 nejlepších firem.

Samotný rozhovor vždy probíhal s pracovníkem kompetentním v oblasti personální politiky firmy. Ve firmě SKANSKA CZ byl rozhovor proveden postupně s dvěma zaměstnanci, neboť sledovaná problematika patří do působnosti dvou oddělení. Doba rozhovoru činila vždy 1 – 1,5 hodiny. Snahou bylo nechat hovořit dotazovaného k danému okruhu, chybějící informace byly získávány doplňujícími dotazy. Další podrobnosti či dodatečné informace potom byly získány prostřednictvím e-mailu nebo telefonicky.

7.1 Skanska CZ a. s.

Rozhovor poskytl pan Michal Šmálek – referent public relations a Mgr. David Vít – vedoucí oddělení řízení a rozvoje. Rozhovory s těmito dvěma osobami byly provedeny v rozmezí tří dnů.

Informace o společnosti

Skanska CZ a. s. je největší stavební společností na českém trhu. Její obrat v roce 2005 činil 33,9 mld. Kč a provozní zisk byl 1,739 mld. Kč. Podíl na trhu činil 6 %. Průměrný počet zaměstnanců v roce 2005 byl 7004. Majoritním vlastníkem akcií je švédská společnost Skanska. V žebříčku „100 nejobdivovanějších firem České Republiky 2006“ se společnost umístila na 6. místě celkově a na prvním v odvětví stavebnictví.

Společnost je tvořena 8 divizemi:

- Divize technologie
- Pozemní stavitelství Čechy
- Pozemní stavitelství Morava
- Dopravní stavitelství
- Project development
- Betonové konstrukce
- Stavební servis
- Skanska SK a. s. (Slovenská divize Skanska CZ)

Role týmové práce pro chod firmy

V poslední době velmi vzrůstá význam týmové práce a jejího rozvoje. Většina zakázek je realizována prostřednictvím projektových týmů, které prolínají mnoha odděleními a je bezpodmínečně nutná spolupráce napříč organizační strukturou. Vždy je vybrán vedoucí projektu, který si sestavuje pro potřeby konkrétní zakázky vlastní tým.

Vzdělávání pracovníků

Firma Skanska CZ má propracovaný plán vzdělávání pracovníků. Podněty pro jeho tvorbu či úpravy vychází ze čtyř základních zdrojů.

- 1) Popisy pracovní činnosti – jejich obsahem jsou též kompetence nezbytné pro kvalitní vykonávání daného pracovního zařazení. Z nich vychází 2 složky potřebného vzdělání či výcviku. První složkou jsou kvalifikační požadavky (vzdělání, dovednosti) + kompetence pro výkon funkce (osobnostní, týmové, atd.),

druhou složkou jsou popisy z organizační struktury firmy a povinnosti a vztahy v hierarchii.

- 2) Development centra – jde o půl až jednodenní soustředění kompetentních pracovníků, kteří zjišťují potřeby dalšího vzdělávání a možnosti realizace těchto potřeb.
- 3) Výstupy z hodnocení – každý zaměstnanec ve firmě je hodnocen svým nadřízeným podle celosvětových standardů firmy Skanska. Hodnotí se jak plnění pracovních úkolů, tak způsobilost a kompetence daného pracovníka (existuje škála 1 – 5).
- 4) Naslouchání zájmům zaměstnanců – pracovníci mohou prostřednictvím svých nadřízených vyjadřovat své potřeby.

Hlavní vzdělávací sezóna ve firmě Skanska CZ je od měsíce listopadu do dubna, což odpovídá období nejmenšího vytížení na stavbách a zakázkách. S tím souvisí i termín ročního hodnocení, které se provádí v říjnu až listopadu.

Vzdělávání pracovníků probíhá ve firmě ve čtyřech základních oblastech:

- Odborné znalosti a dovednosti
- Zákonem nařízené vzdělávání
- Jazykové znalosti
- Soft skills

Kurzy zaměřené na podporu týmové spolupráce

K podpoře týmové spolupráce slouží především vzdělávání v rámci čtvrté uvedené skupiny – tedy soft skills. Kurzy z této oblasti si personální oddělení interně rozdělilo na 3 skupiny:

- Kurzy na rozvoj osobnosti – tyto jsou hodně individuální. Slouží například ke zlepšování asertivních dovedností, empatie, obrany proti manipulaci, podpory sebevědomí a suverenity, atd.
- Teambuildingové kurzy – které se ještě dělí do třech podoblastí podle toho, pro koho jsou určeny. První podoblast je určena pro absolventy škol. Jsou téměř výhradně uskutečňovány outdoorovou formou. Cíle těchto kurzů jsou definovány jako posílení vztahu a loajality k firmě, posílení pozitivních stránek jedince a vzájemné poznání a získání důvěry. Druhou podoblastí jsou kurzy pro jednotlivé úseky, odbory a spolupracující skupiny. Cíle definuje vedoucí a na jejich základě se hledá nejlepší varianta pro splnění cílů. Třetí podoblast je využívána pro vedoucí

projektových týmů. Vedoucí je nutno naučit efektivní motivaci, komunikaci, řešení konfliktů a zásadám vývoje a vedení týmu.

- Obchodně – odborné kurzy – tato oblast přesahuje jak odborné kompetence, tak soft skills. Je určena především pro obchodní týmy, které se mají naučit efektivně vyjednávat a prodávat jako tým.

Kurzy v oblasti týmové spolupráce jsou zajišťovány výhradně spoluprací s externími agenturami (celkový poměr ve Skanska CZ je 80/20 ve prospěch interního zajišťování). Poměr mezi indoorovými a outdoorovými kurzy je přibližně 50/50. Outdoorové kurzy jsou sice využívány, ale cíle mnohých kurzů dokáží uspokojit jiné typy programů.

Spolupráce s firmami je dlouhodobá, trvá vždy nejméně jeden rok. Každý rok probíhá výběrové řízení. Skanska CZ rozešle poptávky do firem a na základě vyhodnocení jejich nabídek se rozhoduje o případné spolupráci. Častou metodou je předvedení ukázkového programu externí firmou. Pokud firma potřeby Skanska CZ dokáže uspokojit, je s firmou uzavřen kontrakt na jednu sezónu.

Při realizaci samotného kurzu se vychází z cílů před každým kurzem, z nichž vyplývá i program. Například absolventské outdoorové kurzy jsou více zaměřeny na seznámení a zábavu, zatímco kurzy pro vedoucí projektových týmů jsou náročnější na manažerské dovednosti.

Z dodavatelů poskytujících outdoorové kurzy týmové spolupráce spolupracuje Skanska CZ například s firmami Alpinautic, Česká cesta nebo Outdoor Management Training.

Hodnocení efektivity kurzů

Každému kurzu předchází adekvátní příprava. Důležité je stanovit, co se má trénovat, ale také se formuluje, jak mají vypadat výstupy. Během a po skončení kurzu hodnotí především dodavatel. Kurz na jeho konci hodnotí též účastníci, vyjadřují se k průběhu, výsledkům. Přibližně za 3 týdny až jeden měsíc se skupina zúčastněných sejde znovu na poradě, kde se hodnotí efekt a přínos pro pracovní činnosti. Pokud to podmínky umožňují a dopad kurzu má být dlouhodobý, je snahou za další měsíc uspořádat workshop s lektorem a znovu se vrátit k výstupům z kurzu. Jak uvádí Mgr. Vít, některé kurzy musí „uzrát“. Jako příklad udává kurz vedení lidí, který je rozložen do pěti až šesti soustředění

s pauzou asi jeden měsíc. Na začátku každého soustředění proběhne zpětná vazba dosavadních výsledků a teprve pak se pokračuje v dalším vzdělávání.

Investice do vzdělání

Společnost SKANSKA CZ nemá přesné limity, kolik peněz může investovat do vzdělání. Rozpočet na vzdělání se ale tvoří v rámci běžného rozpočtu na celý rok. Každý subjekt si vytvoří vlastní rozpočet, kolik chce investovat do vzdělání, podá návrh představenstvu a to ho následně schvaluje.

Celková částka, kterou společnost SKANSKA CZ investuje do vzdělání svých pracovníků je 3 – 4 % z obrátu firmy.

Trendy ve firemním vzdělání do budoucna

Za posledních deset let došlo k vývoji ve vzdělávání pracovníků. Po vstupu švédského investora šla veliká část prostředků do jazykového vzdělání. V poslední době však velmi významně roste zájem o zlepšování soft skills. Mgr. Vít uvádí postřeh, že absolventi škol často přichází s kvalitní úrovní technických znalostí, ale v oblasti soft skills je školy často nedokážou dobře připravit. Trendem poslední doby je též řešení zakázek prostřednictvím projektových týmů, čímž velmi vzrůstá potřeba týmové spolupráce a její zlepšování.

„Nevzdělávací“ akce na podporu týmového ducha a loajality

Mimo kompetence personálního oddělení, a to do oblasti public relations, spadá pořádání sportovních akcí a turnajů. Společnost SKANSKA CZ pořádá každoročně několik sportovních nebo kulturních akcí pro své zaměstnance. Tyto nejsou zaměřeny na vzdělávání pracovníků, ale na zábavu, sdílení společných zážitků a neformální seznámení pracovníků společnosti.

Již 10 let probíhají volejbalové turnaje. Účast na těchto turnajích pravidelně roste a z důvodů kapacity letos dojde ke změně areálu (z Brandýsa nad Labem do Čelákovic). Posledního ročníku se zúčastnilo 150 lidí.

Letos v únoru proběhl první ročník Zimních SKANSKA CZ her. Zúčastnilo se jich téměř 350 lidí, pro které byl připraven program v lyžařském areálu Sněžník. Proběhly závody v obřím slalomu a v běžeckém lyžování, večer byly zařazeny společenské programy na seznámení účastníků a jejich bližší poznání (druhý večer například hra Casino Las Vegas). Tuto událost uspořádala firma Inspiration s. r. o.

V plánu do budoucna je realizace SKANSKA olympiády.

7.2 Eurotel Praha, spol. s. r. o.

Informace o společnosti Eurotel Praha, spol. s. r. o. poskytla v rozhovoru Ing. Iva Janoušková – finanční a reportingový specialista divize Customer Care.

Informace o společnosti

Eurotel Praha, spol. s. r. o. je vedoucím operátorem na českém mobilním telekomunikačním trhu. 100% vlastníkem je Český Telecom, a. s. Tržby Eurotelu činily v roce 2005 asi 30 mld. Kč. Společnost měla ke konci roku 2005 přibližně 2 490 zaměstnanců. V žebříčku „100 nejobdivovanějších firem České Republiky 2006“ se společnost umístila na 8. místě celkově a na prvním v odvětví telekomunikačních a poštovních služeb.

Společnost je organizačně členěna do 6 divizí, které mají velkou míru autonomie. Ing. Janoušková je z divize péče o zákazníka, následující informace se vztahují k této divizi. Situace v ostatních divizích může být odlišná, v personální politice a vzdělávání zaměstnanců jsou rozhodovací kompetence ponechány v jednotlivých divizích.

Divize péče o zákazníka je jednou z největších v Eurotelu. V divizi pracuje asi 630 zaměstnanců – drtivá většina z nich v oddělení call center (550), zbylí v oddělení administrativy nebo speciálních služeb (retence, platby, technická podpora).

Role týmové práce pro chod firmy

Zaměstnanci divize péče o zákazníka nepracují většinou na společném úkolu v týmu, nicméně při řešení vlastního úkolu velmi často potřebují součinnost druhých (a také je od nich pomoc jiným vyžadována). Dochází mezi nimi tak k časté komunikaci.

Vzdělávání pracovníků

Ve firmě Eurotel probíhá systematické školení pracovníků. Tréninkový plán má na starosti oddělení tréninku. Vzdělávání lze rozčlenit do 2 hlavních oblastí:

- Produktová školení – nejdůležitější školení pro práci pracovníků call center o veškerých produktech firmy. Zaměstnanci musí znát kompletní produkty a služby firmy, technické novinky, nové technologie, atd.
- Bezpečnost

Tyto kurzy a semináře jsou zajišťovány výhradně interními lektory a probíhají přímo na pracovišti nebo v seminárních místnostech. Větší a koncepční semináře má na starosti přímo oddělení tréninku, malá školení „ad hoc“ provádějí přímo vedoucí zaměstnanců.

Aktivity zaměřené na podporu týmové spolupráce

Každá divize, a tedy i divize péče o zákazníka, má nárok na uspořádání jednoho „výjezdního zasedání“ ročně. Výjezdní zasedání by mělo obsahovat pracovní část, ale také program za účelem poznání, seznámení a pobavení zúčastněných. Je plně v kompetenci dané divize, jaký kurz uspořádají. Při realizaci těchto akcí v divizi péče o zákazníka jsou brána v úvahu následující kritéria:

- V divizi pracuje 630 lidí, kteří netvoří při práci žádné speciální týmy. Je ale vhodné, když se mezi sebou navzájem znají, což jim může umožnit lepší komunikaci při řešení situací na pracovišti.
- Rozpočet na tyto akce je omezený a je nutné dobře zvažovat, co za dané prostředky pořídit.

Tyto akce pořádá tým šesti lidí z vedení divize (ředitelka + blízcí spolupracovníci). Rozhodli se tak vzhledem ke skutečnosti, že realizací z vlastních zdrojů mohou za stejné prostředky realizovat „více zábavy“.

Tyto akce probíhají obvykle v druhé polovině května ve vybraném středisku s možností realizace outdoorového programu. V minulých letech to byl například Vystřkov u Orlické přehrady, Sporthotel Kácov, letos se chystá kurz na Seči. Zaměstnanci divize se programu zúčastní ve 4 turnusech po přibližně 120 lidech. Organizace je taková, že se všechny 4 turnusy stihnou vystřídat během jednoho pracovního týdne.

Příprava akcí probíhá už od září, kdy je třeba vytipovat vhodnou lokalitu a zajistit patřičné ubytovací kapacity. Program na samotný kurz se tvoří až nedlouho před konáním.

Harmonogram je dvoudenní. První den dopoledne je pracovní část, na odpoledne je připravena větší hra v přírodě. Inspirace jsou získávány ze zkušeností a nápadů realizačního týmu. Jeden člen realizačního týmu má zkušenosti s vedením aktivit v přírodě. Jedná se většinou o akční hry typu trophy, které ale nejsou náročné na materiál či speciální lektorské zajištění. Druhou alternativou jsou soutěže v blízkém okolí (nebo jen na hřišti) se stanovišti, na kterých se plní různé úkoly. Pro hru jsou účastníci rozděleni do družstev, která jsou záměrně tvořena lidmi z různých pracovišť. Soutěživá atmosféra je podporována přidělením různobarevných dresů, bodováním jednotlivých etap a cenami pro vítězné družstvo. Večer bývá program, který má za cíl hlavně lidi pobavit (např. karaoke). Druhý den ráno přijíždí další turnus a původní odjíždí.

Personální oddělení se snaží lidem práci zpestřovat společenskými událostmi i v průběhu roku. Na pracovištích call center jsou občas vyhlášeny zábavné akce pro zlepšení atmosféry. Jako příklad lze uvést soutěž o nejlepší výzdobu k vítání jara nebo

„travesti show“, kdy všichni pracovníci měli přijít do práce v šatech pro opačné pohlaví. Vzhledem k již zmiňovanému mládí zaměstnanců divize se tyto události setkávají s velmi pozitivním přijetím.

Hodnocení efektivity kurzů

Takovéto pojetí kurzů slouží především ke vzniku a utužení neformálních vztahů mezi zaměstnanci, což se dá jen těžko ohodnotit. Vzhledem k realizaci v pracovních dnech jde také o určitou formu nepeněžní odměny pro zaměstnance. V jednom případě pro akci podobného rázu určenou pro širší vedení divize tvořené asi 40 lidmi si realizační tým najal externí agenturu. Absolvování kurzu podobného tomu, co připravují sami, je utvrdilo v tom, že dělají věci správně (pro takový počet lidí a pro stanovené cíle jim ani specializovaná firma nenabízela odlišné aktivity).

Organizátoři však zjišťují názory všech účastníků. Všichni zúčastnění dostanou anonymní dotazník, ve kterém hodnotí kurz. Hodnocení se vztahuje jak k pracovní části, sportovním a společenským aktivitám, tak i k celkové spokojenosti a námětům do budoucna. Po skončení akce se pro její připomenutí ještě umísťují fotky a zpráva z kurzu na firemním intranetu a publikuje se článek ve firemním časopise „Quo Vadis“.

Z hodnocení za posledních několik let vyplynulo, že lidé mají raději velmi akční programy, které jsou naplněny aktivitami celý den. Například i v případě nepříznivého počasí trvali účastníci na realizaci původního plánu namísto „mokrých indoorových variant“. To je pravděpodobně dáno i nízkým věkovým průměrem zaměstnanců divize (přibližně 25 let).

Investice do vzdělání

Na vzdělání pracovníků v oblastech produktových školení a bezpečnosti jsou uvolňovány vždy odpovídající částky pro jejich realizaci.

Pro účely popisovaných výjezdních zasedání má firma určen interní limit na jednoho pracovníka, který může vedení divize použít dle vlastního uvážení. Částka na pracovníka je interní informace, kterou není možné publikovat, ale stačí akorát k uspořádání popisovaných akcí.

Trendy ve firemním vzdělávání do budoucna

Výhledy do budoucna nepřinášejí žádné převratné změny. Počítá se s udržení současné situace, tedy maximální péče o odborné vzdělávání a jednou ročně větší neformální výjezdní akce na seznamování a podporu týmového ducha.

7.3 Deloitte s. r. o.

Rozhovor a informace o firmě Deloitte poskytla Ing. Denisa Valasová, která zastává funkci Co-ordinator Human Resources v oddělení auditu.

Informace o společnosti

Deloitte Czech Republic je jednou ze 16 národních poboček Deloitte Touche Tohmatsu ve střední Evropě sdružených pod jménem Deloitte Central Europe. Česká pobočka pod vedením 20 partnerů zaměstnává přes 625 odborníků, poskytuje služby téměř polovině firem z žebříčku 100 největších českých společností včetně řady nadnárodních organizací. V žebříčku „100 nejobdivovanějších firem České Republiky 2006“ se společnost umístila na 3. místě v odvětví služby pro podniky, činnosti v oblasti nemovitostí.

Organizační struktura podniku je tvořena pouze zařazením pracovníků do pracovních pozic: Assistant 1, Assistant 2, Semi-Senior, Senior, Supervisor, Manager, Super-manager, Director a Partner. V této hierarchii postupují zaměstnanci vzhůru podle praxe a absolvovaných školení.

Role týmové práce pro chod firmy

Firma realizuje svoji činnost prostřednictvím zakázek. Týmy pro jednotlivé zakázky jsou sestavovány „ad hoc“ – nejsou tedy stálé a lidé tak pracují v mnoha týmech. Manager pověřený danou zakázkou si k sobě vybere tým lidí, se kterým zakázku řeší. Velikost týmů se mění podle rozsahu zakázky. Jsou tedy vysoké nejen nároky na týmovou spolupráci, ale také na rychlé začlenění se do týmu a urychlení týmové dynamiky.

Vzdělávání pracovníků

Vzdělávání pracovníků věnuje firma velkou pozornost, jejím cílem je maximální profesionalita, celkový rozvoj zaměstnanců a podpora člověka v práci. Každý pracovník absolvuje během své kariéry u firmy velké množství školení a vzdělávacích kurzů. Směrování člověka ve vnitrofiremním vzdělávání určují kariérní plány.

Vzdělávání je zaměřeno jak na technické znalosti (například mezinárodní certifikace ACCA), tak na oblast soft skills. Zaměření kurzů podle harmonogramu je takové, že v prvních letech se firma orientuje spíše na vzdělávání technické a na určité oblasti soft skills (do úrovně Supervisora jsou to například kurzy na efektivní komunikaci, rozdělování práce, atd.), v dalších letech pak přichází ke slovu například prezentační dovednosti, efektivní vyjednávání, time-management, atd. Kromě naplňování kariérních plánů personální oddělení také zjišťuje potřeby zaměstnanců a v případě relevantního

zájmu zajistí kurz „na míru“. Vzdělávání probíhá především v letních měsících červen až září (říjen), kdy není auditní sezóna.

Pro technické vzdělávání využívá společnost vlastních zdrojů. Oblast soft skills je zajišťována především externími lektory. Výběr lektorů pro spolupráci vychází především z referencí a vlastní zkušenosti na základě osobnosti lektora. V případě výběru nového dodavatele si firma nechá předvést „náslech“.

Aktivity zaměřené na podporu týmové spolupráce

Ačkoliv firma nemá v kariérním plánu zahrnutý speciální kurz na podporu týmové spolupráce, snaha o podporu neformálních vztahů je implicitně zakotvena ve firemní politice.

Pokud mají zaměstnanci absolvovat školení na více než jeden den, zajišťuje je firma objektech mimo Prahu, kde se budou zaměstnanci nejen vzdělávat, ale i bydlet. Po školení pak následují nejrůznější sportovní a kulturní aktivity na podporu neformálních vztahů. Jako příklad takového kurzu lze uvést soustředění všech nově přijatých zaměstnanců, které proběhlo v srpnu 2005 v Táboře, nebo vzdělávací týden, který bude ve Špindlerově Mlýně v červnu roku 2006 a na němž budou přítomni všichni pracovníci z oddělení auditu.

Firma podporuje rozvoj týmové dynamiky i mimo oficiální vzdělávací nebo pracovní akce. Jednou ročně oddělení pořádá auditní víkend, který je zaměřen na sport a zábavu. Na konci auditní sezóny mají zaměstnanci též možnost jet na prodloužený lyžařský víkend do Alp – na tomto je velice zajímavý způsob finanční spoluúčasti. Čím je pracovník ve vyšší pozici, přispívá si více. Každý poslední čtvrtek v měsíci je pro všechny zaměstnance zamluven nějaký podnik a v určitý čas (většinou 17:00 – 19:00 hodin) je za ně hrazena útrata. Společnost má i vlastní fotbalový tým složený ze zaměstnanců, kteří společně trénují a pravidelně reprezentují. Pořádají se například i tenisové turnaje.

Tyto snahy se promítají i do spontánní aktivity zaměstnanců. Stává se, že si zaměstnanci sami vymyslí vlastní společnou akci na celý víkend.

Hodnocení efektivity kurzů

Každý zaměstnanec je pravidelně písemně hodnocen svým nadřízeným. V tomto hodnocení se uvádí všechny jeho absolvované vzdělávací kurzy a jejich odraz pro plnění každodenních pracovních úkolů.

Některé tréninky probíhají v modulech, kdy mezi dvěma školeními je určitý čas (dva až tři měsíce). Na druhém školení se nejprve provede zpětná vazba z prvního, poté se přehodnotí plán a teprve pak se přistupuje k dalšímu tréninku.

Investice do vzdělání

Společnost investuje do vzdělání poměrně velké množství prostředků. Finanční částku bohužel není možné publikovat.

Investice do vzdělání, to je i čas, který zaměstnanci nemohou po dobu kurzů věnovat práci. Každý pracovník absolvuje za rok přibližně 40 – 80 hodin školení (to je odhadem 5 – 10 dní), z čehož na soft skills připadají přibližně 3 dny.

Trendy ve firemním vzdělávání do budoucna

Trendy vidí firma spíše v posunu zaměření vzdělávání v průběhu kariéry zaměstnanců. V prvních letech je pozornost věnována především technickému vzdělávání a certifikaci, s narůstajícím časem stráveným ve firmě roste důležitost soft skills.

7.4 Raiffeisenbank a. s.

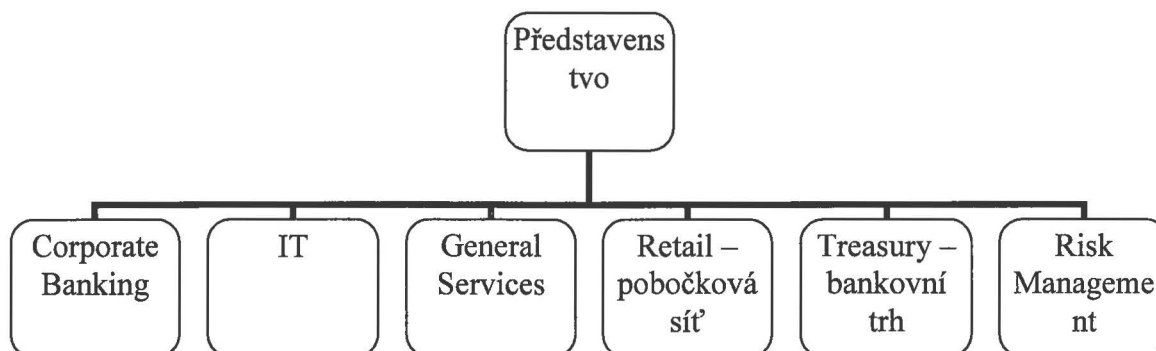
Rozhovor a informace o firmě Raiffeisenbank a. s. poskytl Ing. Lubomír Pospíchal – relationship manager z divize Corporate Banking.

Informace o společnosti

Raiffeisenbank a.s. zahájila činnost jako univerzální banka s devizovou licencí na podzim 1993. Majoritním akcionářem Raiffeisenbank a.s. je rakouská finanční instituce Raiffeisen International Bank Holding AG (RI), jejíž mateřskou společností je Raiffeisen Zentralbank (RZB), vedoucí uskupení v oblasti komerčního a investičního bankovníctví v celé střední a východní Evropě.

Základní kapitál Raiffeisenbank a.s. činí dvě miliardy pětset milionů korun, celková bilanční suma banky představuje více než 61,8 miliardy korun. Rozvoj banky se promítá do rostoucího počtu zaměstnanců i prodejních míst banky. V současné době má 50 poboček po celé České republice a zaměstnává přes 1 100 zaměstnanců. Zisk v posledních letech má rostoucí tendenci a v roce 2005 činil 370 miliónů Kč.

Organizační strukturu přibližuje následující graf:



Graf 2 - Organizační struktura Raiffeisenbank a. s.

Role týmů pro chod firmy

Následující informace se budou týkat především divize Corporate banking. Divize se dělí na 2 oddělení (lze označit jako týmy) – jedno má 13 členů, druhé 11. Dále ho tvoří 2 manažeři, jedna asistentka a zahrnout je nutno i 2 produkt-manažery. Každý tým má svoje cíle podle top-down principu dosahování cílů. Každé oddělení se ještě interně dělí na 3 podtýmy podle bližší specializace. Pracovníci plní cíle svoje, ale i cíle společné jako tým.

Vzdělávání pracovníků

Vzdělávací systém je velmi propracovaný. Každý zaměstnanec má svůj tréninkový pas, do kterého se zaznamenávají školení, které absolvoval a svůj vzdělávací plán.

V oblasti technických dovedností probíhá školení dvoustupňově. Manažeři jednotlivých organizačních jednotek jsou školeni a následně školí dále své podřízené.

V oblasti soft skills má divize Corporate Banking rozpočet na externí školení. Školení probíhá podle individuálních cílů pracovníků. Celkem existuje 16 základních školení na soft skills. Tyto jsou dále rozdělené na všeobecné a speciální podle oddělení. Pokud se vyskytne potřeba školení speciálních dovedností, které nejsou zahrnuty v žádném ze základních kurzů, je snaha takového školení poskytnout. K usnadnění přihlašování na kurzy existuje webová aplikace „I-tutor“. Kurzy na zlepšování soft-skills jsou zajišťovány výhradně externími agenturami, které jsou vybírány na základě výběrových řízení.

Aktivity na podporu týmové spolupráce

Jedenkrát do roka probíhá v divizi Corporate banking outdoorová teambuildingová akce. Jedná se o kurz týmové spolupráce se vším všudy – náročnější problémové úkoly, sledování skupinové dynamiky, reflexe postupů řešení úkolů, mezilidských vztahů i projevů jednotlivců. Poslední kurz proběhl v létě 2005 v okolí Lipenské přehrad. Tyto akce nejsou povinné, ale snahou je zajistit účast všech z oddělení. Kurzy jsou zajišťovány externí agenturou. Ta je vybírána hlavně podle referencí jiných divizí, ale zvažují se nabídky více firem.

Každé oddělení si ještě samo organizuje 2 – 3 neformální akce na podporu týmového ducha. Jde například o bruslení, bowling a jiné sportovně-společenské činnosti.

Hodnocení efektivity kurzů

Systém hodnocení zaměstnanců a potažmo i hodnocení efektivnosti vzdělávání je opravdu vytríbený a systematický. Každý měsíc má zaměstnanec pohovor se svým nadřízeným, jak jsou plněny jeho cíle. Hodnotí se i případná absolvovaná školení a jejich přínos pro praxi.

Po každém školení zúčastněný zaměstnanec hodnotí, co z něj využil v praxi. Na základě manažerského informačního systému ale lze hodnotit mnohem více. Jsou v něm obsaženy konkrétní pracovní výkony zaměstnance (například počet oslovených klientů, počet schůzek a telefonátů). Systém dokonce umožňuje zjistit, kolik zaměstnanec firmě vydělal a porovnáním před a po školení lze zjistit, zda došlo k nějakému posunu. Metoda je to velmi exaktní, ale může vést i k nadměrnému tlaku na pracovníka, pokud se mu zrovna nedaří.

Investice do vzdělání

Částka na vzdělávání je interní informací, kterou bohužel nelze publikovat. Systém financování je takový, že potřeba externího vzdělávání se zvažuje při tvorbě ročního rozpočtu, ve kterém má svoji vlastní položku. V průměru má každý pracovník oddělení nárok přibližně na 2 domácí a jedno zahraniční školení soft skills za rok. Další položkou jsou teambuildingové kurzy.

Trendy ve firemním vzdělání do budoucna

Vzhledem k pozitivní tendenci navyšování zisku lze očekávat navyšování prostředků na vzdělávání. V okruhu soft skills je pocíťována potřeba seminářů na metody vyjednávání s vyššími manažerskými funkcemi. Celkově lze očekávat širší nabídku kurzů. Ve sféře outdoorových teambuildingových kurzů dojde pravděpodobně na lanové aktivity, které byly zatím opomenuty.

7.5 Allianz a. s.

Rozhovor a informace o firmě Allianz poskytla Ing. Lenka Roubalová – HR specialista z oddělení rozvoje lidských zdrojů.

Informace o společnosti

Allianz pojišťovna, a. s., stoprocentní dceřiná společnost předního pojišťovacího koncernu Allianz AG Mnichov, zahájila svoji činnost na českém pojistném trhu 1. ledna 1993. Dnes, jako univerzální pojišťovna, patří mezi tři největší pojišťovací společnosti v zemi. V žebříčku „100 nejobdivovanějších firem České Republiky 2006“ se umístila na 3. místě v odvětví pojišťovny a penzijní fondy.

K 31. 12. 2006 měla pojišťovna 701 kmenových zaměstnanců. Základní jmění společnosti je 600 mil. Kč. Konsolidované účetní výsledky za rok 2005 dosud nebyly k dispozici. Za rok 2004 činil zisk společnosti 648,8 mil. Kč.

Role týmové práce pro chod firmy

Pojišťovna nerealizuje svoji činnost prostřednictvím projektů, stabilní pracovní týmy jsou na jednotlivých odděleních, kde existuje částečná nutnost vzájemné spolupráce.

Vzdělávání pracovníků

Plán vzdělávání pracovníků zahrnuje 3 typy kurzů:

- Odborné kurzy
- Jazykové kurzy
- Soft skills

Zajištění odborných vědomostí je v kompetencích příslušných vedoucích jednotlivých oddělení. Personální oddělení je odpovědné za jazykové semináře a kurzy soft skills.

Obsazování míst v kurzech vzniká na základě poptávky jednotlivých pracovníků. Oprávněnost požadavku musí schválit přímý nadřízený. Potom se pošle žádost na personální oddělení, které podle kapacity rozhodne o účasti.

Na poskytování veškerých kurzů se podílí externí agentury asi 50 %. Výběrové řízení probíhá vždy na podzim, ale Allianz preferuje dlouhodobou spolupráci pro lepší přizpůsobení a znalost firemního prostředí. V současnosti školí soft skills v Allianz pět vzdělávacích firem.

Allianz Knowledge Academy je vzdělávací program pro nejvyšší manažery a specialisty. Tyto kurzy vznikají na míru podle požadavků a stanovených cílů a jsou zajišťovány spoluprací personálního oddělení se vzdělávacími agenturami.

Aktivity zaměřené na podporu týmové spolupráce

Na podporu týmového ducha a koheze zaměstnanců má každé oddělení nárok na jednu společnou neformální akci za rok hrazenou z prostředků firmy – všechny tyto akce jsou interně nazývány teambuildingem. Obsah a náplň závisí na přání dotyčného oddělení, personální pouze pomáhá zařídit dodavatele. Tyto aktivity jsou uskutečňovány výhradně prostřednictvím externích dodavatelů. Výběrové řízení probíhá na každou akci individuálně. Na personálním oddělení mají databázi potenciálních firem, které osloví s konkrétní poptávkou a z došlých nabídek vyberou nejvhodnější.

Jako příklady programů z minulého roku lze uvést například curling, paintball, šipky nebo slaňování Vranovské přehrad. Tyto aktivity jsou považovány spíše jako nepeněžní odměna a možnost neformálního kontaktu zaměstnanců než jako součást systematického vzdělávání. Mnoho oddělení však této příležitosti vůbec nevyužívá nebo využívá, ale v menší míře, než má nárok.

Hodnocení efektivity kurzů

Hodnocení kurzů na soft skills probíhá ve více stupních. První stupeň je součástí zakončení kurzu. Absolventi vyplňují dotazníky, které jsou přiloženy k závěrečné zprávě dodavatele. Po dvou měsících od skončení kurzu zaměstnanci vyplňují firemní dotazník, kde se zjišťuje, jak využili získané znalosti v praxi. Navíc 2× ročně probíhá hodnocení pracovníků přímým nadřízeným. Z něho se vychází jak při doporučení dalšího vzdělávání, tak je zpětnou vazbou na předchozí školení.

Investice do vzdělání

Rozpočet na vzdělávání bohužel není možné zveřejnit, jde o neveřejná data. Lze však publikovat, že v průměru každý zaměstnanec absolvuje 1,5 dne za rok kurzů na zlepšení soft skills. Pokud jsou některé semináře dvoudenní, obvyklá praktika je, že jeden den je pracovní a jeden den volný. Firma tak hradí školení, pracovník dává jeden den ze svého volna. Aktivity na podporu týmové spolupráce probíhají výhradně ve volném čase, firma se podílí pouze finančně.

Trendy ve firemním vzdělávání

Jsou vytyčeny 3 cíle nebo spíše směry, kterými se pravděpodobně bude firemní vzdělávání ubírat:

- Větší propojení kurzů s firemní praxí.
- Interní kurzy, které by školili vlastní specialisté.
- Zavedení e-learningu.

8 Diskuze

Před zpracováním této práce jsem měl určité představy o týmové spolupráci a jejím zlepšení. Postupným zkoumáním psychologické, sociologické, manažerské literatury a nejrůznějších výsledků vědeckých studií se tyto představy začaly ukazovat v mnohem širších souvislostech. Každý autor má zcela vlastní představy a pojetí se u některých velmi liší. Proto bylo velkým problémem vytvořit strukturu pro uspořádání získaných informací. Týmová práce je rozsáhlý komplex a soustředění se jen na jednu dimenzi, například dynamiku v oblasti vztahů, může znamenat kritické zanedbání jiných faktorů důležitých pro kvalitní práci týmu. Otázkou nakonec byla i vlastní definice kurzu týmové spolupráce. Pro v praxi tak často používané spojení neexistovala jednoznačná definice.

Největší úskalí této práce ovšem spočívalo v charakteru požadovaných informací. Ve velké míře jde o vnitrofiremní informace, které přesahují rámec běžně zveřejňovaných. Jde často o „know-how“ firmy v personální politice. Při výzkumném šetření se tedy brala v úvahu i skutečnost, ve kterých firmách je šance žádané informace získat.

Přesto jsem se snažil vybrat nejlepší firmy ze svých oborů. Jako kritérium jsem bral anketu „100 nejobdivovanějších firem České republiky“ zveřejňované sdružením Czech Top 100. Tyto firmy jsou pozitivně hodnoceny nejen v oblasti hospodářských ukazatelů, ale i péče o lidské zdroje. Mohou tak ukazovat trend pro další firmy.

Pro kontakt s personálním oddělením se osvědčilo osobní doporučení někoho ze zaměstnanců vybrané firmy. Anonymních diplomantů přichází ročně do těchto firem s žádostmi o spolupráci mnoho, ale kontaktování přes třetí osobu odbourá bezejmennost a pomůže tak prolomení bariéry.

Šetření pomocí interview bylo vybráno s přihlédnutím k nejednotnosti terminologie ve zkoumaném oboru a také situaci ve firmách. Výhodou je možnost opakovaného vysvětlení otázky nebo položení doplňujících otázek – je tedy možný detailnější rozbor zkoumaných skutečností. Navíc jsem předpokládal větší ochotu poskytnout rozhovor než vyplnit formulář. Jeho nevýhodou naopak je možnost malého množství zkoumaných firem, takže závěry nelze zobecňovat.

Přístup personalistů byl poměrně příjemným překvapením. Až na finanční detaily byli ochotni sdělovat většinu požadovaných informací a věnovali pohovoru dostatek času i přes jejich velké pracovní vytížení.

9 Závěr

Práce dává odpovědi na výzkumné otázky. Využívání týmové práce je ve vybraných firmách na různé úrovni. Nejvíce je využívána ve firmě Deloitte s. r. o., kde jsou všechny zakázky řešeny projektovými týmy. Firma Skanska CZ na projektový způsob řízení postupně přechází. V ostatních třech firmách pracovníci pracují spíše jako jednotlivci v rámci oddělení, avšak bez vzájemné spolupráce se neobejdou nikde.

Všechny sledované firmy mají propracovaný plán vzdělávání pracovníků a jsou si vědomy důležitosti kvalitního a motivovaného personálu. Vzdělávání pracovníků ve všech vybraných firmách se dá rozdělit do dvou základních oblastí: technické vědomosti, které se dají charakterizovat jako specifické pro daný obor nebo danou firmu, a soft skills, tedy dovednosti důležité při práci s lidmi. Mezi soft skills lze zahrnout i podporu týmové spolupráce. Tato podpora byla identifikována ve všech zkoumaných firmách. Ze všech případových studií je patrný jeden trend. Technické znalosti si podniky školí sami. Je to zcela logické, neboť kdo jiný než odborníci z firem zná lépe přesné postupy. Finanční hledisko také jasně hovoří pro vlastní zdroje. V oblasti tzv. soft skills je trend zcela opačný. Žádná z firem se do této oblasti nepouští pomocí vlastních zaměstnanců, důvěřují odborníkům.

Přístup k outdoorovým aktivitám je rozdílný. Některé firmy je využívají ke speciálním kurzům na podporu týmové dynamiky, vzrůst důvěry, zlepšení komunikačních dovedností a schopnosti spolupráce na společném úkolu (Skanska CZ, Raiffeisen a. s.). Jiné pouze jako prostředek k neformálnímu poznání zaměstnanců (Eurotel Praha s. r. o., Allianz a. s., Deloitte s. r. o.). Prvek outdoorových akcí však lze vypožorovat u všech sledovaných firem.

Dá se říci, že překvapením bylo zjištění evaluace zajišťovaných a kupovaných kurzů. Ve všech firmách probíhá nejen zpětná vazba na konci semináře, ale velmi často i s odstupem určitého časového období a hodnocení přínosů vzdělávání pro vlastní výkon pracovní činnosti. Nejpropracovanější systém s možností finančního ocenění byl existuje v Raiffeisen a. s.

Trendy ukazují na důležitost vzdělávání, a to především těch měkkých manažerských dovedností. Novou výzkumnou otázkou může být, zda přiblížené personální techniky budou pronikat i do menších firem, stejně tak jako je tomu u stylů řízení, používání technologií, atd.

Při porovnání teoretických zjištění z přehledu literatury se situací v podnicích lze konstatovat, že odborníci z personálních oddělení jsou si vědomi podmínek nezbytných pro dobrou týmovou práci.

9.1 Doporučení

Svoji práci jsem věnoval možnostem koordinace a zlepšování týmové práce. Uspořádaný souhrn teoretických poznatků je možné vyjádřit do několika doporučení, které mohou být dobrým vodítkem pro personální manažery, kteří uvažují o možnostech zlepšení týmové atmosféry ve vlastním podniku, a může jim objasnit, co mohou od kurzů týmové spolupráce očekávat a především jaká hlediska vzít v úvahu, když se pro takový kurz rozhodnou.

Předně je třeba si uvědomit, že tým, to je skupina jednotlivců se zcela jedinečnými potřebami. Pouze správně motivovaný jedinec může být platným členem týmu. Toho, že každý člen je svým způsobem unikátní, lze využít k dobré týmové spolupráci a synergii, je však třeba nalézt ideální poměr mezi diverzitou členů a sdílením cílů.

Existují 3 oblasti zlepšování týmové práce: věcná – kladoucí si za cíl sdílení společných cílů a vizí, procesní – zabývající se skupinovými procesy důležitými pro vzájemnou interakci a lidská – mající na starost osobnostní vlastnosti, vzájemnou důvěru a blízkost. Je třeba věnovat pozornost všem oblastem, nedostatky v jedné však lze částečně kompenzovat ve sférách dalších.

Při poskytnutí jakéhokoli vzdělání, a ve sféře týmové práce to platí dvojnásob, musí zaměstnanci vidět spojitost s praxí a důležitost pro jejich pracovní život. Jen tak mohou pocítovat obětování času a vynaložení svého úsilí jako smysluplné a uplatnit získané znalosti v praxi. Tato souvislost by měla být zdůrazňována od začátku kurzu a zůstat zřetelná dlouhou dobu po jeho skončení – dobře to vystihuje anglický termín „follow-up“.

Pokud se firma rozhodne pro využití služeb externí agentury, měla by vycházet z cílů a úzce s dodavatelem spolupracovat. Spolupráce by měla začít již při plánování aktivit a končit by měla až zhodnocením dosažených výsledků realizovaného programu s odstupem času.

10 Přehled použité literatury

ATTARIAN, A. *Trends in outdoor adventure education. The Journal of Experiential Education*, Winter 2001, s. 141 – 149.

BARKER, J. *The Great Outdoors: How to put adventure into your meetings and make it pay it off. Successful Meetings*, Oct 1995, s. 91 – 94.

BAY, R. *Účinné vedení týmů*. Praha: Grada, 2000.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., et al. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002.

BEYERLINE, M. *The Collaborative Work System Fieldbook: Strategy, Tools, and Techniques*. San Francisco: Pfeiffer, 2003.

BRAUCHLE, P. E., WRIGHT, D. W. *Fourteen Team Building Tips. Training & Development*, Jan 1992. Vol. 46, Iss. 1, s. 32 – 35.

BYER, N. A., WESTON, R. H. *On measuring the progress of industry teams*. Loughborough: Loughborough University, MSI Research Institute, 2004.

EISMAN, R. *Leap of faith. Incentive*, Sep 1995, s. 28 – 30.

ELLIOTT, R. *Team building: An Isolated view of team dynamics and its effect on team performance*. Huntsville: The University of Alabama, 1998. Dissertation.

GABRIELOVÁ, J. *Management podpůrných prostředků pro zlepšení týmové práce*. Jindřichův Hradec: Fakulta managementu VŠE, 2005. Diplomová práce.

GLEGG, B., BIRCH, P. *Teamwork: budování týmu a zvedání jeho výkonu*. Praha: Computer Press, 2002.

GREGG, K. *The view from the trenches. The Journal of Experiential Education*, May/Jun 1998, s. 49 – 53.

HATTIE, J., MARSH, H. W., NEILL, T. et al. *Adventure Education and Outward Bound: Out-of-Class Experiences That Make a Lasting Difference. Review of Educational Research*, Spring 1997, s. 43 – 78.

HAYES, N. *Psychologie týmové práce: Strategie efektivního vedení týmu*. Praha: Portál, 2005.

HENDL, J. *Kvalitativní výzkum. Základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005.

HIRŠOVÁ, M. *Manažerská psychologie*. Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2005.

HIRŠOVÁ, M. *Týmová práce*. Jindřichův Hradec: Fakulta managementu VŠE, 2003. Text pro podporu distančního studia.

JACKSON, P. M., BROWN, C. V. *Ekonomie veřejného sektoru*. Praha: Eurolex Bohemia, 2003.

JUNG, R. A. *Staff Teambuilding: From Theory To Technique. Corrections Today*, Dec 2005, s. 76 – 79.

KOONTZ, H. WEIHRICH, H. *Management*. Praha: East Publishing, 1998.

KRÜGER, W. *Vedení týmu: Jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. Praha: Grada, 2004.

LOYNES, C. *Adventure in a bun. The Journal of Experiential Education*, May/Jun 1998, s. 35 – 39.

LUCKNER, J. *Effective skills instruction in outdoor adventure education. Journal of Physical Education, Recreation & Dance*, Jan 1994, s. 57 – 61.

MARIJCZUKOVÁ, M. *Pohyb a sport jako prostředek výchovy k týmové spolupráci*. Praha: Fakulta tělesné výchovy a sportu UK, 1996. Diplomová práce.

MAYO, A. *No one is an island. Training Journal*, Apr 2004, s. 60.

MAZANY, P., FRANCIS, S., SUMICH, P. *Evaluating the effectiveness of an outdoor workshop for team building in an MBA programme. The Journal of Management Development*, 1995, s. 50 – 68.

MORGAN, S. *Training the team. The Optitian*, May 27, 2005, s. 22 – 24.

NAVRÁTILOVÁ, J. *Sledování účinnosti kurzů týmové spolupráce*. Jindřichův Hradec: Fakulta managementu VŠE, 2005. Bakalářská práce.

NEUMAN, J, et al. *Překážkové dráhy, lezecké stěny a výchova prožitkem*. Praha: Portál, 1999.

NEUMAN, J. *Dobrodružné hry a cvičení v přírodě*. Praha: Portál, 2000.

PLAMÍNEK, J. *Synergický management*. Praha: Argo, 2000.

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu*. Praha: Grada, 2002.

PRIEST, S. *Physical challenge and the development of trust through corporate adventure training. The Journal of Experiential Education*, May/June 1998, s. 31 – 34.

Putting a price on outdoor training for teams: A concept admired, feared and ridiculed. Human Resource Management International Digest, 2003, 11, s. 27 – 30.

ROBBINS, D. *The dark side of team building. Training & Development*, Dec 1993, s. 17 – 24.

SAMUELSON, P. A., NORDHAUS, W. D. *Ekonomie*. Praha: Svoboda, 1995.

SHELLABEAR, S. *Teamwork: Looking at teams and how they operate in the workplace. Training Journal*, Dec 2002, s. 20 – 23.

Smells like team spirit. Management Services, Winter 2005, Vol. 49, Iss. 4, s. 28 – 32.

SVATOŠ, V., LEBEDA, P. Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy. Praha: Grada, 2005

Internetové zdroje

Allianz a. s. [online] [cit. 7. 4. 2006] Web: <<http://www.allianz.cz>>

Adventura Team Building [online] [cit. 10. 3. 2006] Web:<<http://www.teambulding.cz>>

Deloitte Czech Republic [online] [cit. 7. 4. 2006] Web:<<http://www.deloittece.com>>

Eurotel Praha spol. s r. o. [online] [cit. 1. 3. 2006] Web:<<http://www.eurotel.cz>>

Inspiration s. r. o. [online] [cit. 7. 4. 2006] Web: <<http://www.inspiration-sro.com>>

Raiffeisenbank a. s. [online] [cit. 7. 4. 2006] Web:<<http://www.rb.cz>>

Sdružení Czech Top 100. *100 obdivovaných firem ČR 2006. Elektronický newsletter Sdružení Czech Top 100. Číslo 1/2006.* [on-line] [cit. 7. 4. 2006] Web:<<http://www.czechtopy100.cz/aktuality/&id=15>>

Sdružení Czech Top 100. *100 obdivovaných firem České Republiky za rok 2006.* [on-line] [cit. 7. 4. 2006] Web:<http://www.czechtopy100.cz/100_obdivovanych/vysledky/>

Skanska CZ a. s. [online] [cit. 7. 4. 2006] Web:<<http://www.skanska.cz>>

11 Seznam tabulek, grafů, obrázků a vzorců

Tabulky

Tabulka 1 - Faktory ovlivňující skupinovou kohezi (Hayes, 2005).....	23
Tabulka 2 - Množství zapamatovaných si informací v závislosti na času a metodě (Plamínek, 2000)	32
Tabulka 3 - Kategorie, oblasti a příklady hlavních výstupů ve výzkumu dobrodružných aktivit (Hattie et al., 1997).....	37

Grafy

Graf 1 - Změny na stupnici TDI v čase podle návazných aktivit (přeloženo z Barker, 1995)	28
Graf 2 - Organizační struktura Raiffeisenbank a. s.	63

Obrázky

Obrázek 1 - Maslowova hierarchie potřeb (převzato z Koontz, Weihrich, 1998).....	16
Obrázek 2 - Plamínková pyramida stimulů	17
Obrázek 3 - Model lidského výkonu jednotlivce při řešení úkolu (přeloženo z Byer a Weston, 2004).....	18
Obrázek 4 - Model lidského výkonu v týmové práci při řešení úkolu (přeloženo z Byer a Weston, 2004).....	19
Obrázek 5 - Možnosti vztahového chování (Plamínek, 2000)	20
Obrázek 6 - Podstata týmové dynamiky podle Plamínka (2002)	21
Obrázek 7 - Kolbův cyklus učení (Zdroj: Stránky Adventura Teambuilding).....	32
Obrázek 8 - Processburger (Svatoš, Lebeda, 2005).....	33

Vzorce

Vzorec 1 - Vzorec synergie (Plamínek, 2000)	11
Vzorec 2 – Výpočet faktoru projektové efektivity (PEF).....	43
Vzorec 3 - Výpočet faktoru týmové efektivity (TEF)	43
Vzorec 4 – Výpočet návratnosti týmové iniciativy (ROTI)	43

12 Přílohy

Příloha č. 1 – Žebříček 100 obdivovaných firem České Republiky 2006

100
obdivovaných
firem České
republiky
2006

Hlavní žebříček - nefinanční

Odvětví	Pořadí	Název firmy
---------	--------	-------------

1	Zemědělství, lesnictví, těžba dřeva a rybolov	
-	1.	Rybářství Třeboň a.s.
-	2.	AGROFERT HOLDING, a.s.
-	3.	Lesy České republiky, s.p.
-	4.	Lesní společnost Leděč nad Sázavou, a.s.

2	Dobývání nerostných surovin	
-	1.	OKD, a. s.
-	2.	Severočeské doly a s.
-	3.	Sokolovská uhelná, právní nástupce, a.s.
-	4.	Mostecká uhelná a.s.

3	Potravinářský a tabákový průmysl	
-	1.	Píleňský Prazdroj, a. s.
-	2.	Budějovický Budvar, národní podnik
-	3.	HAMÉ, a.s.
-	4.	Rodinný pivovar BERNARD a.s.

4	Textilní, oděvní a kožedělný průmysl	
-	1.	LANEX a.s.
-	2.	VELVETA a.s.
-	3.	GRUND a.s.
-	4.	FEZKO a.s.

5	Dřevozpracující, papírenský a polygrafický průmysl, vydavatelská činnost
-	1. Biocel Paskov a.s.
-	2. Grada Publishing, a.s.
-	3. LIRA, obrazové lišty a rámy, a.s.
-	4. KRKONOŠSKÉ PAPIRNY a.s.
6	Chemický, farmaceutický, gumárenský a plastikářský průmysl
-	1. Zentiva, a.s.
-	2. Barum Continental spol. s r.o.
-	3. Linde Gas a.s.
-	4. MITAS a.s.
7	Průmysl skla, keramiky, porcelánu a stavebních hmot
-	1. MOSER, a.s.
-	2. Glaverbel Czech a.s., člen skupiny Glaverbel
-	3. Karlovarský porcelán a.s.
-	4. LASSELSBERGER, a.s.
8	Hutnictví a zpracování kovů
-	1. TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY, a. s.
-	2. Mittal Steel Ostrava a.s.
-	3. Alcan Děčín Extrusions s.r.o.
-	4. KORADO, a.s.
9	Strojírenství - bez automobilové výroby
-	1. Sellier & Bellot a.s.
-	2. ŠKODA HOLDING a.s.
-	3. ALSTOM Power, s.r.o., ALSTOM Group
-	4. FAB, s.r.o.
10	Automobilová výroba a související činnosti, výroba dopravních prostředků
-	1. ŠKODA AUTO a.s.
-	2. KAROSA a.s.
-	3. Visteon - Autopal, s.r.o.
-	4. Robert Bosch, spol. s r.o.
11	Elektrotechnika, elektronika a optika
-	1. JABLOTRON, společnost s ručením omezeným
-	2. BRISK Tábor a.s.
-	3. Siemens Group ČR
-	4. HELLA AUTOTECHNIK, s.r.o.
12	Ostatní zpracovatelský průmysl
-	1. L I N E T spol. s r.o.
-	2. BRANO GROUP, a.s.
-	3. TON a.s.

-	4.	RAVAK a.s.
13		Výroba a rozvod elektřiny, vody, plynu a páry
-	1.	ČEZ, a. s.
-	2.	E.ON Česká republika, a.s.
-	3.	RWE Transgas, a.s.
-	4.	International Power Opatovice, a.s.
14		Stavebnictví
-	1.	Skanska CZ a.s.
-	2.	Metrostav a.s.
-	3.	HOCHTIEF VSB a.s.
-	4.	TCHAS, spol. s r. o.
15		Prodej, údržba a opravy motorových vozidel a prodej pohonných hmot
-	1.	Volvo Auto Czech, s.r.o.
-	2.	Shell Czech Republic a.s.
-	3.	TOYOTA MOTOR CZECH spol. s r.o.
-	4.	OMV Česká republika, s.r.o.
16		Velkoobchod, maloobchod a zprostředkování obchodu
-	1.	Mountfield a.s.
-	2.	PAPIRIUS s.r.o.
-	3.	Nokia Czech Republic, s.r.o.
-	4.	Tesco Stores ČR a.s.
17		Pohostinství a ubytování
-	1.	Lázně Luhačovice, a.s.
-	2.	GRANDHOTEL PUPP Karlovy Vary, akciová společnost
-	3.	EUREST, spol. s r.o.
-	4.	Lázně Františkovy Lázně a.s.
18		Doprava, pomocné činnosti v dopravě a cestovní kanceláře
-	1.	STUDENT AGENCY, s.r.o.
-	2.	České aerolinie a.s.
-	3.	Čedok a.s.
-	4.	DHL Express (Czech Republic) s.r.o.
19		Telekomunikační a poštovní služby
-	1.	Eurotel Praha, spol. s r.o.
-	2.	Vodafone Czech Republic a.s.
-	3.	T-Mobile Czech Republic a.s.
-	4.	ČESKÝ TELECOM, a.s.
20		Informační technologie a systémy
-	1.	Seznam.cz, a.s.

-	2.	MICROSOFT s.r.o.
-	3.	HEWLETT-PACKARD s.r.o.
-	4.	NetCentrum, s.r.o.

21	Služby pro podniky, činnosti v oblasti nemovitostí	
-	1.	KPMG Česká republika, s.r.o.
-	2.	Veletrhy Brno, a.s.
-	3.	Deloitte Czech Republic
-	4.	PASSERINVEST GROUP, a.s.

22	Veřejné, sociální a osobní služby, ostatní služby	
-	1.	Nadace Terezy Maxové
-	2.	ČESKÝ ROZHLAS
-	3.	Nadace Naše dítě
-	4.	ČESKÁ TELEVIZE

100
obdivovaných
firem České
republiky 2006

Hlavní žebříček - finanční

Odvětví	Pořadí	Název firmy
23	Měnové instituce	
-	1.	Komerční banka, a.s.
-	2.	Československá obchodní banka, a. s.
-	3.	Česká spořitelna, a.s.
-	4.	Živnostenská banka, a.s.
24	Pojišťovny a penzijní fondy	
-	1.	Česká pojišťovna a.s.
-	2.	Kooperativa, pojišťovna, a.s.
-	3.	Allianz pojišťovna, a.s.
-	4.	Oborová zdravotní pojišťovna zaměstnanců bank, pojišťoven a stavebnictví
25	Finanční zprostředkovatelé a ostatní finanční instituce	
-	1.	PPF a.s.
-	2.	WOOD & Company Financial Services, a.s.
-	3.	Burza cenných papírů Praha, a.s.
-	4.	CAC LEASING, a.s.