



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Bakalářská práce

Nad'a Chaloupková

2007



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Katedra společenských věd

**Možnosti týmové práce ve výuce na
FM VŠE**

Vypracovala:

Nada Chaloupková

Vedoucí bakalářské práce:

PhDr. Miloslava Hiršová, Ph.D.

Týniště nad Orlicí, květen 2007

Prohlášení

Prohlašuji, že bakalářskou práci na téma

»Možnosti týmové práce ve výuce na FM VŠE«

jsem vypracovala samostatně.

Použitou literaturu a podkladové materiály

uvádím v příloženém seznamu literatury.

Týniště nad Orlicí, květen 2007

podpis studenta

Anotace

Možnosti týmové práce ve výuce na FM VŠE

Práce se zaměří na možnosti využívání týmové práce v konkrétních oblastech výuky na FM VŠE. Cílem je identifikace klíčových podpůrných a omezujících faktorů a vytvoření návrhu možností týmové práce použitelných v praxi.

květen 2007

Poděkování

Za cenné rady, náměty, inspiraci a trpělivost

bych chtěla poděkovat

PhDr. Miloslavě Hiršové, Ph.D.

z Vysoké školy ekonomické v Praze,

Fakulty managementu v Jindřichově Hradci.

OBSAH

OBSAH	1
ÚVOD.....	3
I TEORETICKÁ ČÁST	5
1 Základní pojmy	5
1.1 Co je tým?	5
1.2 Efektivní tým	5
1.3 Týmová práce	6
1.4 Týmová koheze a synergický efekt	7
2 Sociální prostředí jako podpůrné prostředí pro týmovou práci	8
2.1 Soft skills	8
2.2 Motivace jedince k týmové práci.....	10
2.3 Problém černého pasažéra (free-ride).....	12
2.4 Týmové role	13
2.5 Osobnostní předpoklady pro týmovou práci.....	14
3 Komunikace.....	15
3.1 Druhy komunikace.....	16
3.1.1 Komunikační kanály	16
3.1.2 Elektronická komunikace	17
3.1.2.1 E-learning.....	17
3.2 Bariéry v komunikaci.....	18
3.3 Komunikační prostředí na fakultě.....	19
3.3.1 Studentská konference	20
3.3.2 KAPR.....	20
3.3.3 Moodle	21
4 Fyzické prostředí jako podpůrné prostředí pro týmovou práci.....	23
4.1 Prostorové a funkční uspořádání učeben	23
4.2 Ostatní faktory fyzického prostředí	25
II PRAKTICKÁ ČÁST	26
1 Cíle a výzkumné otázky.....	26
2 Výzkumný soubor	27
3 Metody získání a zpracování dat.....	30
4 Prezentace dat	32
Jsou studenti FM dostatečně motivováni k týmové práci a prokazují zájem a ochotu k tomuto stylu spolupráce?	32
Vybavení fakulty managementu pro možnosti týmové práce	34
Elektronická komunikace na FM	37
KAPR.....	37
Studentská konference	38
Moodle	39
Chtějí studenti FM v budoucím zaměstnání pracovat v týmu?	41
Znají studenti FM termín „soft skills“?	41
5 Diskuse	43
Jsou studenti FM dostatečně motivováni k týmové práci a prokazují zájem a ochotu k tomuto stylu spolupráce?	43
Vybavení fakulty managementu pro možnosti týmové práce	43
Elektronická komunikace na FM	44

Chtějí studenti FM v budoucím zaměstnání pracovat v týmu?	45
Znají studenti FM termín „soft skills“?	45
Závěr	46
LITERATURA.....	49
PŘÍLOHY	51
Příloha 1	51
Příloha 2	51

ÚVOD

„Snadný je úkol, když o dřinu se podílejí mnozí.“

Homér

V dnešní době, především v oblasti moderního managementu, se stále častěji objevuje myšlenka týmové práce. Je to proto, že týmy mají obrovský potenciál. Praxe dokazuje, že přechod k týmové práci znamená nejen zvýšení efektivity, důkladnější plnění úkolů a zlepšení pracovní morálky, v pracovním procesu potom i snížení fluktuace, ale i zásah do života členů týmu. Kromě nižší míry stresu průzkumy ukazují i to, že členové týmu se vzájemně podporují při vyrovnávání se s obtížnými životními situacemi. Týmová práce je tak i výzvou pro pocity odcizení, které jsou součástí moderního života, a dává lidem příležitost vstupovat do smysluplné interakce s dalšími členy týmu a sdílet s nimi pracovní spokojenost. Vlastně již od samých počátků vývoje lidstva spolu lidé žijí a pracují v týmech a společnými silami se snaží lépe zvládat nároky života.

Jestliže týmová práce funguje, pak se skutečně vyplácí. Proto také spousta podniků přechází z autoritativního vedení a skupinové práce na práci týmovou. Pokud se podíváme na inzeráty s nabídkou práce pro vysokoškolské studenty, zjistíme, že často bývá požadována právě schopnost týmové práce. Pro nás, budoucí absolventy vysoké školy, kteří do takového pracovního procesu nastoupíme, je tedy kvalita výukového a vzdělávacího procesu a zkušenost s prací v týmech, vzhledem k adaptabilitě na trhu práce, velmi důležitá. Pedagogický proces zkvalitnění a zefektivnění výuky tedy mj. souvisí s takovými metodami jakými je týmová práce.

Vysoké školy hrají významnou roli v pomoci absolventů budovat jejich kompetence – profesionální, sociální i komunikační. Rozvoj těchto kompetencí stále výrazněji ovlivňuje kariéru a životní dráhu absolventů vysokých škol.

Téma bakalářské práce „Možnosti týmové práce ve výuce na FM VŠE“ na Katedře společenských věd jsem si záměrně vybrala proto, že humanitní vědy patří mezi mé zájmy. Zároveň mě lákalo i to, že téma se vztahuje k naší fakultě a tedy že se budu moci pohybovat ve známém prostředí a ve výsledku mohu svoji práci přispět ke zlepšení vzdělávacího procesu na FM a ke zvýšení efektivity výuky.

Jelikož problematika týmů a týmové práce je velice široká a obsáhlá, zaměřím se ve své práci především na popis prostředí, která týmovou práci podporují. Pro týmovou

práci je nezbytné zajistit prostředí, ve kterém ji bude možné realizovat a které ji bude podporovat. Podpora vychází jak z prostředí sociálního, tak fyzického. Je samozřejmě velice důležité, aby byly podmínky pro týmovou práci v obou prostředích dostatečně zajištěny. Sociální a fyzické prostředí se navíc ovlivňují a podporují navzájem a jedno bez druhého nedovolí realizaci týmové práce na vysoké úrovni. I zde by se dala dokázat platnost synergického efektu, který může způsobit, že týmová práce bude mít následky mnohem pozitivnější, než by se dalo čekat (vytvoření přátelských vztahů, obohacení osobního života).

Protože svoji práci aplikuji přímo na Fakultu managementu v Jindřichově Hradci, využiji aktivního pozorování a zkušeností, které jsem při studiu na FM získala. V úvodu teoretické části své práce nadefinuji základní pojmy a budu popisovat již zmíněná podpůrná prostředí pro týmovou práci. Nastíním problematiku soft skills – tzv. „měkkých dovedností“ (kam patří i schopnost týmové práce), jejichž vlastnictví je pro nás, jako budoucí manažery, velice důležité, dále vhodné osobnostní předpoklady jedince pro týmovou práci, možnosti elektronické komunikace a e-learningu – obecně i v praktickém využití na naší fakultě. V teoretické části se zabývám také charakteristikou vhodného fyzického prostředí pro týmovou práci. V praktické části budu zjišťovat odpovědi na výzkumné otázky, které se týkají zejména úrovně podmínek fakulty pro týmovou práci, motivace studentů k tomuto typu spolupráce a stav využívání elektronické komunikace.

Hlavním cílem mé práce je identifikovat nejdůležitější podpůrné a omezující faktory týmové práce a upozornit na případné nedostatky v možnostech jejího využití na Fakultě managementu.

Závěr mé práce obsahuje informace o možnostech týmové práce po rekonstrukci fakulty a shrnuje zjištěné poznatky vyplývající z průzkumu a návrh změn, které by vedly ke zlepšení stávající situace.

Tato práce by měla být přínosem především pro FM, ale určité poznatky a informace jsou využitelné všeobecně.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 Základní pojmy

1.1 Co je tým?

Tým můžeme charakterizovat jako skupinu (skupina – v psychologickém slova smyslu představuje jakýkoliv počet lidí, kteří na sebe vzájemně působí, jsou si psychologicky vědomi jeden druhého a považují se sami za skupinu), ve které mají jednotlivci společný cíl, a ve které na sebe pracovní činnosti a dovednosti každého člena vzájemně účelně a plynule navazují, jako na sebe např. navazují jednotlivé části skládačky, dohromady vytvářející nějaký vzor.¹ Tým můžeme popsat těmito charakteristikami:

- *definované členství,*
- *skupinové povědomí,*
- *představa sdíleného účelu,*
- *vzájemná závislost a součinnost,*
- *schopnost vyvíjet činnost jednotně.²*

Týmy jsou přizpůsobivé, vyvíjejí se a mění v závislosti na měnících se podmínkách nebo typu úkolu. V týmu se lidé více identifikují s cíli a jsou přístupnější a přizpůsobivější novým nápadům.

1.2 Efektivní tým

Pokud bychom měli definovat efektivní tým, jedná se o takový tým, ve kterém existuje neformální atmosféra, pocit sounáležitosti a vzájemné důvěry mezi členy týmu. V týmu probíhá neformální a otevřená komunikace a spontánní diskuse o tom, co všichni prožívají v souvislosti s úkoly a cíli a jejich plnění. Kritika je zde chápána jako cesta z problémů a cesta k lepším výkonům, každá myšlenka je vyslyšena a každý nápad je prodiskutován. Všichni rozumí svým úkolům, kompetencím a odpovědnosti.

¹Adair, J.: Vytváření efektivních týmů, Praha, Management Press 1994, ISBN 80-85603-70-5, str. 97.

²Hayes, N.: Psychologie týmové práce, Praha, Portál 2005, ISBN 80-7178-983-6, str. 26.

Konflikt je cestou k nalezení toho nejlepšího řešení. Pokud v týmu existuje vůdce, nemá autoritativní formu. Při realizaci úkolu všichni členové týmu vědí, jakým způsobem se na něm budou podílet. Každý ví, co je pro tým důležité, co mu překáží a co ho rozvíjí. Nejlepší situace je, když se tým vytvoří spontánně a je sestaven z lidí, kteří se dobře znají. Měl by mít stanovené cíle, kterým všichni členové rozumí. Cíle a problémy, kterým se tým bude věnovat, by měly být praktické, užitečné a reálné (Mikuláščík, 2003).

1.3 Týmová práce

Týmová práce představuje jeden z důležitých nástrojů pro řešení složitých problémů a zvládnutí náročných úkolů.

Týmová práce je efektivní forma organizace lidské práce, která probíhá v trvalém rozvoji pracovních vztahů členů týmu. V centru zájmu týmové práce je lidský zdroj jako bytost nadaná vlastním rozumem, tvůrčími schopnostmi, zkušenostmi, znalostmi, a vůlí pracovat na určité motivační úrovni.³

Týmová práce je založena na principu oboustranného a otevřeného toku informací a vyžaduje společné předpoklady jako např. bezprostřední interakci, společné cíle a pravidla hry, společné hodnoty a přiměřený pocit sounáležitosti. Dále je v tomto ohledu důležitý způsob komunikace se spolupracovníky, schopnost integrace a řešení konfliktů a také schopnost "zdravě" se v týmu prosadit. Pro fungování týmové práce je obzvláště důležité akceptování hodnot jednotlivých členů týmu.

Pro týmovou práci nejsou vhodné všechny druhy úkolů. Mezi nevhodné by v tomto případě patřily rutinní úkoly běžného typu, které mají stanovený způsob řešení, případně úkoly příliš rozsáhlé a dlouhodobé, a pro jejichž splnění je nutná samostatná, individuální práce, které nevyžaduje komplexní pojetí.

Naopak týmová práce je vhodná pro řešení úkolů, které se vzhledem ke své náročnosti nedají zadat jednotlivci a v případech několika rozdílných operací, které je nutné vykonat současně nebo koordinovaně. Výhodou týmové práce je možnost vzájemného povzbuzování a kontroly členů týmů. Mohou společně udělat více práce a rychleji, jeden druhému pomůže a tzv. „více hlav víc ví.“

³ Autopal: Týmová práce – teoretická část. [online], 2007, [cit. 8. dubna 2007]. url: http://www.bestpractices.cz/praktiky/TYMOVA_PRACE/tymova_prace_teoreticka_cast.doc.

Výsledkem využití týmové práce by měla být úspora času a znatelné zlepšení kvality při splnění zadaného úkolu.

1.4 Týmová koheze a synergický efekt

Správný tým by měl být výkonný a efektivní. K získání výkonnosti a efektivnosti přispívá týmová koheze a synergický efekt.

Synergický efekt je efekt společného působení více prvků, který je obvykle větší nebo kvalitativně lepší než prostý součet efektů ze samostatného působení jednotlivých prvků. Aby synergický efekt vznikl, je nutné, aby každý člen přispíval ke splnění společného úkolu svou odborností a aby se každý člen ujal specifických funkcí (rolí) nutných pro efektivní fungování týmu.⁴ Důležitá je uvolněná atmosféra uvnitř týmu, optimistická pracovní nálada, otevřená a spontánní komunikace, upřímnost mezi členy týmu a případná konstruktivní kritika.

Koheze (soudržnost) je *neviditelné pouto, kterým jsou k sobě členové týmu vázáni, a které jim přináší pocit, že k týmu náleží.⁵* Tým s vysokou soudržností zajišťuje pro své členy vysokou míru přijatelnosti jakýchkoliv cílů, které si tým vytyčí, a atraktivitu těchto cílů. Míru soudržnosti ovlivňuje fyzická blízkost a homogenita členů týmu, jejich osobnost, spokojenost se svými rolemi, s prestiží své pozice, komunikační možnosti, stejné nebo podobné zájmy, velikost týmu a možnost trávit spolu také volný čas.

Koheze dává jedinci pocit jistoty a bezpečí, usnadňuje adaptaci nového člena a tým stabilizuje, zvyšuje jeho produktivitu, atraktivitu, odolnost proti destruktivním účinkům krize a usnadňuje rozhodování.

⁴ Zahrádková, E.: Teambuilding - cesta k efektivní spolupráci, Praha, Portál 2005, ISBN 80-7367-042-9, str. 23.

⁵ Hayes, N.: Psychologie týmové práce, Praha, Portál 2005, ISBN 80-7178-983-6, str. 47.

2 Sociální prostředí jako podpůrné prostředí pro týmovou práci

Protože **sociální prostředí** je vytvářeno lidmi, vztahy a interakcemi mezi nimi, mezi faktory sociálního prostředí podporujícího týmovou práci, zahrnujeme především schopnost jedince spolupracovat a pracovat v týmu, tzn. jeho osobnostní předpoklady a motivaci k týmové práci a schopnost bezproblémové asertivní komunikace.

2.1 Soft skills

Se schopností orientovat se v sociálním prostředí souvisí, a tuto schopnost nám umožňují a ulehčují, „soft skills“. Do češtiny se tento termín dá přeložit jako „měkké dovednosti“, ale český překlad je zřídka užíván. Téma soft skills je v souvislosti s týmovou prací důležité zmínit proto, že právě schopnost člověka pracovat v týmu se řadí mezi soft skills. Dále mezi ně patří:

- *analytické myšlení*
- *komplexní myšlení*
- *komunikativnost*
- *kreativita*
- *kritičnost*
- *ochota riskovat*
- *otevřenost*
- *pracovitost*
- *sebereflexe*
- *empatie*
- *výkonnost*
- *zvyšování kvalifikace*
- *schopnost organizace a hospodaření s časem*
- *zdvořilost*
- *umění prosadit se*

- *týmová práce*.⁶

České vysoké školy připravují mladé lidi na vstup do praxe jen do jisté míry. Vypovídají o tom různé průzkumy, které potvrzují, že dovedou předat svým absolventům dostatečné množství vědomostí. Pozadu však absolventi škol zůstávají například v interpretaci získaných vědomostí a v jejich aplikaci pro praktický život.

Jeden z průzkumů týkající se zájmu o absolventy vysokých škol na trhu práce, provedly také Lidové noviny (Píchalová, 2007). Z výzkumu vyplývá, že je o ně zájem a jejich nezaměstnanost patří k nejnižším. Firmy se také shodují, že teoretická připravenost, aktuální orientace v oboru, znalost cizích jazyků a informačních technologií a otevřenost k dalšímu vzdělávání je u nich na dobré úrovni. Ovšem z výsledků studie Kompetence absolventů vysokých škol z pohledu zaměstnavatelů, kterou vypracovalo Centrum pro studium vysokého školství, vyplývá, že zejména, *co se soft skills týče, mají čeští absolventi co dohánět*.⁷ Problém jim dělá efektivní hospodaření s časem, vysvětlování svých názorů, práce pod tlakem, přicházení s novými nápady, prezentační a komunikační dovednosti (Píchalová, 2007).

Absolventa FM jistě bude zajímat, že na trhu práce je poptávka po soft skills především v manažerských oborech, oborech souvisejících s lidskými zdroji, obchodem a marketingem. Ale protože u soft skills vzniká problém s jejich téměř nemožnou objektivní měřitelností, jejich rozvoj a ovládnutí záleží pouze na uchazeči.

Současná situace je způsobena tím, že požadavky trhu práce a tím i nároky zaměstnavatelů zaznamenaly v průběhu minulých let výrazné změny. Dříve kladli personalisté důraz téměř výhradně na odborné znalosti uchazečů, dnes je víc a víc zajímavá individuální osobnost jednotlivých kandidátů.

Pokud se jako budoucí manažeři budeme chtít dostat dál, je nutné si osvojit jak se stát lepším týmovým hráčem, nebo jak lépe motivovat lidi a nadchnout je pro

⁶ Jobpilot.cz: Soft skills? Co to po mně chtějí?. [online], 2007, [cit. 17. března 2007]. url: http://www.tiscali.cz/jobs/jobs_center_041222.807680.html.

⁷ Píchalová, T.: Počítače a jazyky žádný problém. [online], 2007, [cit. 12. dubna 2007]. url: http://lidovky.zpravy.cz/pocitace-a-jazyky-zadny-problem-dni-/ln_noviny.asp?c=A070129_000084_ln_noviny_sko&klic=217434&mes=070129_0.

společný cíl. Důležitost rozvoje neměřitelných soft skills potvrzují i různí guruové managementu už po desítky let.

Schopnost pracovat v týmu a vůbec, „vlastnictví soft skills“ je národ od národu rozdílná. V případě českých manažerů soft skills patří mezi to, co je potřeba budovat a dále rozvíjet. Při srovnání např. s kulturou USA, kde se spousta úkolů řeší v týmech už od prvních ročníků školní výuky, náš národ značně pokulhává. Přispívá k tomu i nedostatečné sebevědomí starších generací a pozůstatek z dob dřívějšího režimu, kdy se lidé báli projevit svůj názor, stát si za ním a dostatečně a věcně argumentovat. Výhodou např. amerického systému školství je důraz na práci v týmu, se kterou následně souvisí i schopnost asertivní komunikace, objektivního hodnocení zpětnou vazbou i v rámci týmu a to bez pocitu viny z „házení špíny na kamaráda“, schopnost přijmout kritiku a pokud je konstruktivní, odnést si z ní poučení. V souvislosti s možností studia v zahraničí, poznáním jiných kultur, a také s příchodem zahraničních investic, se nástupem mladších generací na posty manažerů situace v České republice - co se poznání nutnosti rozvíjet soft skills - značně lepší. K tomu přispívá také zvýšení nabídky školení firemních pracovníků pro práci v týmu a rozvíjení soft skills a **teambuildingu**, jakožto *metody vytváření efektivní týmové spolupráce na základě vztahů mezi lidmi.*⁸

2.2 Motivace jedince k týmové práci

K tomu, aby jedinec vůbec vyvíjel nějakou aktivitu, a konkrétně - aby pracoval v týmu, je potřeba hybných sil, které jsou označovány jako motivace. Motivaci dělíme na vnitřní a vnější. **Vnitřní motivaci** tvoří faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali, nebo aby se vydali určitým směrem. Mezi tyto faktory patří odpovědnost, volnost konat, příležitost využívat a rozvíjet své dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce. **Vnější motivace (stimulace)** představuje soubor vnějších podnětů nebo pobídek, které mají určitým způsobem usměrňovat naše jednání a působit na naši vnitřní motivaci k práci. Stimulovat nás

⁸ Zahradková, E.: Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci, Praha, Portál 2005, ISBN 80-7367-042-9, str. 21.

mohou odměny, pochvala, tresty, kritika, ale také dobré fungování školní výuky a kvalitní příprava vyučujícího na hodinu.

Pohnutka, příčina činnosti nebo jednání člověka se nazývá **motiv**. Motivy jsou faktory, které vzbuzují, udržují a zaměřují chování. Základními motivy chování jsou potřeby (něco pro jedince subjektivně důležitého), návyky, postoje, ideály, zájmy a hodnoty.

Lidské **potřeby** dělíme do tří skupin: potřeby biologické, psychické a sociální. Biologické bývají označovány také jako základní, protože mezi ně patří potřeba jíst, pít, potřeba tepla, dýchání, odpočinku, aktivity. K potřebám psychickým řadíme potřebu žít smysluplně, něčeho dosáhnout, někoho ovládat a prosadit se, potřebu osobního projevu. Do skupiny sociálních potřeb zařadíme potřebu sociálního kontaktu, potřebu poskytování ochrany a pomoci, potřebu získání představy o sobě, potřebu spolupráce a kladného sociálního sebehodnocení. Některé zmiňované (psychické a sociální) potřeby se dají realizovat právě při týmové práci. Tým nabízí prostředí, ve kterém můžeme projevovat své názory a nápady, pohybovat se mezi lidmi, vyvíjet činnost a plnit potřebu osobního růstu a sebevzdělávání (Hewstone, Stroebe, 2006).

Každý člověk je motivován jinak. Někdo společenskými potřebami a nenalézá tak smysl v samostatné pracovní činnosti, a někteří jedinci jsou motivováni seberealizací a sebeaktualizací. Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky vedoucí k dosažení těchto cílů. Cílem je uspokojení potřeby nebo odměna.

Každý člověk je jiný, liší se svým temperamentem, chováním, zájmy, zálibami, hodnotami, ideály, návyky, potřebami. Tedy se jedinec od jedince lišíme i tím, co nás motivuje.

Stimulací v zaměstnání může být finanční odměna/výplata. V případě studentů se stimulace finanční odměnou nebo povýšením praktikovat nedá. V tomto případě jsou hnacími silami pro studenty zvědavost a touha poznávat nové – nejen co se týče studia, ale také zábavy, dobrodružství a obohacování naší samotné existence. Hnacím motorem může pro někoho být i účast ve vzdělávacím procesu, vzájemná pomoc, potřeba seberealizace nebo možnost ovlivnit svůj život a vědomí, že umění pracovat v týmu se nám jako budoucím manažerům, bude hodit. Motivace potom pochází buď z okolí, jako např. zkoušením, známkováním, sdělením výsledků, poskytováním zpětné vazby - třeba zveřejnění tabulek s obodovaným zpracovaným úkolem a seřazenými týmy dle počtu dosažených bodů nebo soutěž – kdo nejlépe zpracuje úkol, dostane nějakou cenu,

zápočet; nebo vychází z jedince samotného, protože to, co dělá, dělá sám pro sebe. K vyšší motivaci v týmu přispívají také vřelé mezilidské vztahy v konkrétním týmu, prestiž týmu, která se o něm šíří, případně je výsledky podložena, sympatie se stávajícími členy týmu, počet členů týmu, možnost dosáhnout s týmem úspěchu, splnit zadaný úkol, splnit ho ve výborné kvalitě, recenze studentů o podmínkách a vztazích mezi jedinci v týmu, způsob práce, který daný tým provozuje, pocit odpovědnosti za splnění úkolu a existence zpětné vazby, její korektnosti a objektivitu. Důležité je vytvářet pro studenty stimulační prostředí, prostředí, kde nebudou pouze „zabíjet nudu“, kde nebudou pod tlakem a strachem z trestu.

2.3 Problém černého pasažéra (free-ride)

Při práci na úkolech mohou členové týmu ztratit část své motivace, ať už vědomě (sociální lenivost) nebo strategicky jako svezení se na účet ostatních (free-ride). Práce v týmu může vést některé jeho členy k závěru, že jejich vlastní úsilí je pro týmový úspěch postradatelné, vzhledem ke zdrojům a úsilí, které vynakládají ostatní členové týmu. Takový pocit sílí úměrně s velikostí týmu a může svádět k pokusu „svézt se“ na účet ostatních členů skupiny a jejich kooperativnosti. Přítomnost černého pasažéra snižuje produktivitu týmu a celkový efekt, tým vlastně nepracuje jako tým, a kvůli nezapojení se takového člena může přijít o konstruktivní nápad.

Velice často se problém černého pasažéra vyskytuje v kolektivu lidí, kteří se dobře znají. Je snadnější požádat o pomoc kamaráda, než někoho neznámého, nebo člověka, který je vám nesympatický. Kamarád pochopí, že máte starosti nebo hodně učení, a na týmovém úkolu se nemůžete podílet. Podobným problémem může být i neasertivní pracovitý člověk, o kterém je známo, že si nestěžuje, na úkolu svědomitě pracuje, a být v týmu s ním znamená mnohonásobné usnadnění práce. A problém objektivního hodnocení situace je u kamarádů vždy těžší. Možná i z těchto důvodů je pro předcházení černého pasažéra jako člena týmu lepší anonymnější prostředí, kde vznikají sociální vazby teprve až v konkrétním týmu.

FM poskytuje dostatek možností takovým černým pasažérům už jenom z důvodu toho, že se jedná o menší fakultu, kde je anonymní prostředí téměř vyloučeno a většina lidí v ročníku se zná. Ač literatura (Mikuláščík, 2003) doporučuje spontánní vznik týmů a jeho tvorbu z lidí, kteří se dobře znají, na FM by se naopak tento problém dal eliminovat stanovováním týmu pedagogem a ne libovolným výběrem studentů.

2.4 Týmové role

*Týmová role označuje způsob, jakým se každý jedinec zapojuje do spolupráce s jinými lidmi.*⁹ Někdo přichází se stále novými nápady, někdo jiný se zaměřuje spíše na udržování dobrých vztahů ve skupině, někdo další zase hlídá dotahování úkolů.

Lidé se v týmových rolích chovají odlišně, ale jejich role se doplňují. Určité kombinace navíc práci v týmu zefektivňují. Týmové role jsou často závislé na typu osobnosti a na preferovaných potřebách, které s sebou každý jedinec přináší.

Anglický psycholog a autor **Dr. Meredith Belbin** se týmové typologii věnoval dvacet let a vytvořil devět týmových rolí. Určují se pomocí otázek koncipovaných do dotazníku samohodnocení. Belbinův výzkum prokázal, že správná kombinace různých osobností v týmu může mít největší vliv na úspěch celého týmu. Překlad názvů jednotlivých rolí a také jejich počet (někdy je uváděno pouze osm týmových rolí) se v českých literaturách liší. Dle Balaštíka (2003) existuje týmová role **myslitele**, který je zdrojem nových a originálních myšlenek a nápadů, je to nejinteligentnější člen týmu, tvořivý, s vysokou představivostí a flexibilitou, otevřený, rád opouští zajaté koleje; **vyhledávače zdrojů** vnášejícího do skupiny informace zvenčí, je to diplomat, který umí dobře komunikovat a klást otázky, není zdrojem originálních myšlenek, ale přináší je odjinud a upozorňuje na ně; **koordinátora**, který stanovuje cíle a program týmu, určuje priority, v diskusi spíše naslouchá a koordinuje činnosti týmu; **formovače** plného nervózní energie, který je vstřícný, impulzivní a emocionální, často se může hádat, snaží se sjednocovat představy a cíle, vytváří plány akcí, konkretizuje a přispívá často vlastními řešeními; **kontrolora a vyhodnocovače**, chladného a střízlivého analytika a kritika, který se málokdy mýlí a dokáže vstřebávat a hodnotit materiály, zvažovat pro a proti a odvrátit tým od nesprávné cesty; **týmového pracovníka**, který je hlídačem harmonických vztahů, nemá rád střety a urovnává vztahy mezi ostatními členy týmu, má smysl pro humor a je komunikativní; **realizátora**, který dovede převádět plány týmu do proveditelné formy, vybírá hlavní cíle a logicky je třídí; **kompletovače** starajícího se o pořádek, sledování termínů akcí a dodržování časového plánu, sleduje dotahování

⁹ Mikuláščík, M.: Komunikační dovednosti v praxi, Praha, Grada Publishing 2003, ISBN 80-247-0650-4, str. 192.

úkolů, je vytrvalý a usilovný, má smysl pro detaily; a **specialistu**, který je specializovaným odborníkem.

Devět týmových rolí nemusí být realizováno devíti různými lidmi. Pokud má tým členů méně, zastává jedinec více rolí. Žádný člověk není orientován jednostranně, pouze na jednu týmovou roli. Efektivní tým se tak může skládat i ze čtyř nebo pěti lidí a přitom plnit všechny požadavky, které jsou v kompetenci devíti týmových rolí. Belbin také zjistil, že většina lidí preferuje dvě role v týmu. Jeden z hlavních přínosů teorie týmových rolí je ve schopnosti těžit z osobních vědomostí a přizpůsobit se požadavkům konkrétní situace.

Pokud bychom měli stanovit optimální velikost týmu, pohybuje se mezi pěti až jedenácti členy. Ideálně okolo sedmi, číslo sedm představuje obecněji platnou hranici mezní efektivity pro daný tým (Krüger, 2004). Pokud má tým pod pět členů, je méně tvůrčí, nedostatečně pestrý a rozmanitý co do zkušeností, znalostí, pohledů na věc. Práce týmu s více než jedenácti členy je naopak náročná na koordinaci, komunikaci, tým je méně „akční“ a méně efektivní.

2.5 Osobnostní předpoklady pro týmovou práci

Předpoklady pro týmovou práci nemá každý člověk. Někomu může více vyhovovat samostatná práce. Ať už je to proto, že nedokáže uznat názor někoho jiného, nebo z důvodu neschopnosti komunikace.

Pokud hledáme lidi s vhodnými týmovými vlastnostmi a rolemi, apriorně bychom si měli všítat toho, aby to byli optimisté, lidé, kteří hledají něco, co by jim dalo pocit uspokojení, kteří hledají práci pro společné dílo, a kteří věří ve spolupráci. Pro týmovou práci se nehodí pesimisté, cynici, nepřátelsky orientovaní lidé, kverulanti, konfliktní lidé, lidé vysoce dominantní, kteří uznávají pouze svůj vlastní názor, nepřipouštějí diskusi, názory ostatních neberou vážně, nebo je dokonce zesměšňují. Na druhou stranu se do týmu nehodí ani lidé bez vlastního názoru, lidé nezodpovědní a nespolehliví. Lidé agresivní, negativní, pasivní, destruktivní a přehnaně soutěživí také jistě přispívají ke konfliktům v týmu. K usměrňování týmu a vyvarování se nekonstruktivnímu konfliktu by potom měl zabránit vedoucí týmu (pokud je stanoven). Ten by pro řádné plnění své funkce měl prokazovat vitalitu, komunikativnost, měl by být organizačně zdatný, přesvědčivý, důvěryhodný, trpělivý, musí umět spolupracovníky motivovat a musí mít autoritu.

3 Komunikace

Lidská potřeba komunikace je jednou z nejdůležitějších potřeb života. Někteří lidé jsou ale komunikačně i sociálně lenivější a nemají tak silnou potřebu navazovat vztahy, posilovat je, komunikovat a sdělovat své pocity, postoje a názory. To může být způsobeno např. introvertní orientací osobnosti, projevem nízkého sebevědomí, strachem ze selhání, nedostatkem komunikačních dovedností. Při komunikaci, obzvláště při komunikaci v týmu, je nutné si věřit. Proto bychom se měli snažit komunikaci více porozumět a také ji lépe zvládat.

Správná a účinná komunikace je jedním z nejdůležitějších faktorů vedoucích k úspěchu týmu a k jeho dobrému fungování. Pokud lidé nekomunikují, nemohou společně pracovat. Komunikace je tedy předpokladem spolupráce. Bez komunikace by členové týmu nevěděli, jak pracovat, kam svoji práci směřovat, nemohli by si sdělovat své poznatky, názory, šířit své myšlenky, nemohl by probíhat brainstorming a nedaly by se řešit problémy a konflikty.

*Komunikace je druhem sociální interakce a znamená jednostranné sdělování nebo vzájemnou výměnu informací. Jejím prostředkem jsou nejen slova a gesta, ale chování vůbec, a tak je komunikace nejen již rozvinutou sociální interakcí, ale také jejím předpokladem.*¹⁰ Jiným způsobem bychom mohli komunikaci definovat jako proces, kterým lidé předávají informace, ideje, postoje a emoce jiným lidem. Každá kultura, tzn. i každý tým, má určitý systém komunikace. Ten zahrnuje specifický jazyk, gesta, způsoby chování, které příslušníkům jiných kultur unikají.

Týmy se skládají z různých typů lidí, jedinců s odlišnými dovednostmi, schopnostmi, mírou odpovědnosti, názory. Účinná komunikace je potom víc než jen odstraňování bariér mezi nimi. Vědí-li všichni, co se děje, mohou se podělit o radost z úspěchu týmu, o starosti a mají sklon k vzájemné pomoci a investování energie do řešení úkolu, ale i problémů – a to dobrovolně, protože vidí, že je to potřeba. Soudržnost týmu nespočívá v podobnosti. Nejdůležitější je, aby členové týmu rozuměli tomu, čím se podílejí na týmové práci, a to je právě to, k čemu je zapotřebí komunikace.

¹⁰ Nekonečný, M.: Sociální psychologie organizace, Praha, Grada Publishing 2005, ISBN 80-247-0577-X.

Komunikace má řadu funkcí, jedná se např. o funkci informativní, instruktivní, přesvědčovací, posilovací a motivující, zábavnou, vzdělávací a výchovnou, socializační a společensky integrující, osobní identity, poznávací, svěřovací a únikovou (Mikuláščík, 2003).

3.1 Druhy komunikace

Mezilidskou komunikaci můžeme rozdělit podle mnoha kritérií na verbální (slovní), která je úmyslná a neverbální, kam patří naše mimika, gesta, pohyby těla, a je neúmyslná. Dalším rozdělení je např. na komunikaci jednocestnou (monolog) a dialog, symetrický anebo asymetrický); vertikální (komunikace nadřazeného a podřazeného) a horizontální (komunikace ve stejné rovině, např. mezi kamarády); řetězovou (šíření nějaké informace), ohniskovou (přednášející) a kruhovou (debata ve skupině); formální (jedno důležité aktuální téma) a neformální (zahrnutý city a emoce, možnost jiných témat).

V dobře fungujícím týmu by měla probíhat neformální komunikace vedená dialogem, diskusí nebo disputací.

3.1.1 Komunikační kanály

Komunikačním kanálem se rozumí způsob (médiu), jakým je informace mezi komunikátorem (kdo vysílá zprávu) a komunikantem (kdo přijímá sdělení), posílána. Komunikační kanály se liší rychlostí, přesností, náklady, množstvím oslovených lidí a efektivitou. Při osobní komunikaci (tváří v tvář) jsou hlavním komunikačním kanálem zvuky a neverbální komunikace. Dalšími komunikačními kanály jsou např. telefon, televize, rádio, internet, email. Komunikace tváří v tvář je lepší pro práci v týmu/skupině, protože se při ní snadněji vyjasňují nesrovnalosti a řeší rozdílnosti názorů. Pokud jde ale zpráva přes více zprostředkovatelů, může dojít k jejímu zkreslení. V takovém případě je lepší použít písemnou zprávu (Pechačová, 2006).

Mezi komunikační kanály v týmu patří rozhovor tváří v tvář, skupinový rozhovor (porada, týmová diskuse), přednášky, video, knihy, vzdělávací prostředky, nástěnky, dopisy, písemné zprávy, telefonování, oběžníky a elektronická komunikace (email, internet).

3.1.2 Elektronická komunikace

Speciálním typem komunikace, která je v současné době fenoménem a čím dál více zasahuje do našich životů, je elektronická komunikace. Její podstatou je výměna informací pomocí softwarového systému (telefon, internet) mezi vzdělávaným a pedagogem (lektorem). Právě zde se setkáváme se situací, kdy sociální prostředí vyžaduje podporu prostředí fyzického. Pokud by na fakultě nebylo zajištěno dostatečné vybavení počítači a internetovým připojením, těžko by elektronická komunikace mohla být realizována.

Tím, že účastníci nemají možnost pozorovat emoce a celou neverbální složku komunikace, není pro člověka přirozená. Její využití je ale tak časté, protože dovoluje pracovat kdekoli a kdykoli, minimalizuje náklady na čas nutný při plánování a realizaci osobní schůzky a nabízí možnost „být offline“ a komunikace se prostě neúčastnit.

3.1.2.1 E-learning

Jedním typem elektronické komunikace je **e-learning** (elektronické vzdělávání). Dle internetových stránek <http://www.edoceo.cz/elearning> patřících projektu Learning Management System eDoceo (pro správu a zajištění elektronických vzdělávacích programů) tato komunikace probíhá mezi vzdělávaným a pedagogem, případně lektorem. K zajištění e-learningu je třeba podpory z fyzického prostředí ve formě počítačů a internetového připojení. Představuje formu vzdělávání, která v poslední době prožívá svůj „boom“. Důvodem je doba a rychlost změn v každodenním životě nás všech. A právě e-learning je něco, co může umožnit vzdělávání v současném hektickém světě.

Tato metoda ale není ničím novým, pouze je v současné době k dispozici daleko použitelnější technologie. E-learning v širším slova smyslu znamená proces, který popisuje a řeší tvorbu, distribuci, řízení výuky a zpětnou vazbu na základě počítačových kurzů. Tyto aplikace většinou obsahují simulace, multimediální lekce, tj. kombinace textového výkladu s animacemi, grafikou, schémata, auditem, videem a elektronickými testy. Každý student si může zvolit formu vzdělávání, která mu nejvíce vyhovuje. Pokud se tedy na pojem e-learning podíváme zblízka, můžeme zcela jistě říci, že jde o velmi kvalitní doplněk stávajících možností vzdělávání. Stejně jako jiné obory se i e-learning rozděluje na celou řadu možností přístupu a použití prostředků pro jeho

realizaci, a stejně jako pro jiné činnosti existují pro e-learning určitá pravidla a standardy.

Mezi **přínosy e-learningu** patří snížení nákladů na klasické vzdělávání (náklady na zajištění studijních materiálů, dopravu a další), časově nezávislé a individuální studium (student sám volí dobu, kdy se bude vzdělávat - tedy ve chvíli, kdy to potřebuje a kdy se chce učivu věnovat, věnuje mu tolik času, kolik potřebuje, volí rychlost učení, kdykoliv si může látku zopakovat a ověřit si svoje získané znalosti), zajištění vysoké úrovně předávaných znalostí a jejich udržování.

V rámci hodnocení je jistá závislost na pedagogovi a nemusí přesně korespondovat s úrovní znalostí studenta. Také zjištění toho, jaké informace si student z kurzu odnesl a zda je bude schopen využít v praxi, je těžko měřitelné. V e-learningu je každý student hodnocen podle stejných pravidel a dostává možnost okamžité zpětné vazby a získání informací o svých výsledcích.

Mezi **bariéry zavedení e-learningu** patří především to, že je to systém nákladově náročný na potřebné počítačové vybavení. E-learning je systém vhodný nejen pro vzdělávání zaměstnanců ve firmách, ale i pro vysoké školy, protože jeho zavedení je spojeno s uvědomováním si potřeby neustálého vzdělávání a dostatečnou motivací se sebevzdělávat.

3.2 Bariéry v komunikaci

Každý, kdo chce komunikovat, se občas setkává s problémy, s překážkami, které mu komplikují interpersonální komunikaci. Komunikační bariéry mohou být interní, to znamená, že jsou dány určitými osobnostními problémy komunikujícího, a externí, které se objevují jako nějaký rušivý element z prostředí.

Mezi **vnitřní (interní) bariéry** jedince, které mohou znesnadňovat komunikaci, patří starosti, stres, únava komunikátora, velké pracovní zatížení, nechť opakovat stále totéž, obava z neúspěchu, problémy osobního rázu, rozdíly mezi účastníky komunikace, xenofobie, neúcta, nesympatie, nepřípravenost na komunikování, skákání do řeči, fyzické nepohodlí, nesoustředěnost na komunikování a také temperament jedince. Pokud bychom nahlíželi na člověka dle temperamentové typologie, nejmenší problémy s komunikací bude mít určitě sangvinik, který se ve společnosti cítí jako doma, je přátelský a dokáže rychle reagovat na všechny podněty. Těžší komunikovat bude s uzavřenějším flegmatikem, cholerikem, jehož chování bývá výbušné a melancholikem, pro něhož je typická zasmušilost a také určitá uzavřenost. Snadnější je také

komunikovat s psychicky stabilním extrovertem, než např. s psychicky labilním introvertem.

K **vnějším (externím)** bariérám řadíme nezvyklé prostředí, které může působit rušivě, vyrušování někým dalším (rozhovor nemusí ani přerušovat, stačí jeho přítomnost) a samozřejmě také hluk, vizuální rozptylování, ale také nedostatečná výbava, uspořádání učeben a studijních prostor.

3.3 Komunikační prostředí na fakultě

Jindřichův Hradec je menším městem, a tedy se zde značně zvyšuje možnost osobní interakce a s tím související komunikace. K této situaci pozitivně přispívá také malá velikost Fakulty managementu, která způsobuje bližší vztahy studentů nejen mezi sebou, ale i mezi nimi a pedagogy. Díky nižšímu počtu studentů není vytvářeno tolik kruhů k jednotlivým cvičením a během jednoho roku je zde možné poznat se s kolegy z celého ročníku. Stejně tak i pedagogové mohou více poznat studenty, které vyučují, a vést tak efektivnější komunikaci.

Stav přispívající k častější komunikaci způsobuje i omezená možnost výběru míst, kam studenti chodí a kde žijí. V Jindřichově Hradci je jediná menza, přímo v JH jsou pouze dvě koleje, umístěné navíc blízko sebe. Studenti se setkávají i při volnočasových aktivitách, sportovních kroužcích organizovaných USK (univerzitním sportovním klubem), různých kulturních a zábavních akcích pořádaných fakultou nebo přímo studenty, a při společných večerních posezeních.

V dnešní době informačních technologií, ve které je využití počítače a internetu téměř při každém předmětu samozřejmostí, je stejně důležitá jako komunikace osobní, také komunikace elektronická. Využívají ji studenti ke komunikaci s pedagogy i mezi sebou. Na víkendy se studenti rozjíždějí domů, a zpracovat prezentaci nebo projekt, které byly zadány ke zpracování týmu, není bez komunikace pomocí internetu téměř možné. Také pedagogové informují studenty tímto způsobem. V případech oznámení nemoci či termínu zápočtu, je použití emailu tím nejvýhodnějším způsobem, který šetří čas i energii na obou stranách.

Na FM je elektronická komunikace podporována školní emailovou konferencí, fórem KAPR a také možnostmi přispívání do diskusí v rámci elektronického vzdělávacího programu Moodle. Tyto služby jsou poskytovány ze školního serveru **mserv.fm.vse.cz**. Primární úlohou tohoto serveru je obsluha emailového účtu aplikací Webmail pomocí

www prohlížeče; dále nabízí diskusní fórum KAPR (Krutě Atraktivní Povídací Rozcestník) a e-learningový systém Moodle.

3.3.1 Studentská konference

Školní emailový účet Webmail poskytuje stejné možnosti jako emailové služby nabízené komerčními servery na internetu (seznam, centrum,...). Umožňuje tedy ke zprávám přikládat různé soubory jako přílohy, volit příjemce pošty, upravovat uživatelský profil a vzhled obsahu schránky, možnost ukládat kontakty do adresáře, volit prioritu odesílané zprávy, zaslání informace o doručení odeslaného emailu a rozdělení doručených zpráv do složek dle kategorií. Od běžných emailových služeb má ale výhodu v tom, že při zasílání pošty mezi studenty fakulty lze využít studentskou konferenci „student@fm.vse.cz“.

Díky ní je zpráva rozeslána studentům ze všech ročníků bakalářského i magisterského a prezenčního i kombinovaného studia. Studentské konference jsou navíc zřízeny i v rámci jednotlivých ročníků. Kladem této služby je to, že zprostředkovává komunikaci pouze mezi studenty jednoho ročníku a nezahlučuje emailovou schránku studentů, jichž se informace netýká.

Studentské konference se mohou účastnit i pedagogové, kteří ze svých emailových účtů mohou zasílat informace nejen jednotlivým studentům, ale i celému ročníku. Nevýhodou Webmailu celkově je, ve srovnání s emaily poskytovanými komerčními servery, velice limitovaná kapacita schránky.

3.3.2 KAPR

KAPR představuje školní *diskusní fórum*.¹¹ Je přístupný pouze pro studenty Fakulty managementu, protože přihlášení probíhá pod heslem. Jeho výhodou je (po přihlášení) možnost zasílání i soukromých zpráv.

Fakultní fórum je rozděleno do několika kategorií (prezenční a kombinované studium, bazar – prodej a koupě skript, sport na FM, nabídka a poptávka cestování,

¹¹ Dle internetového slovníku počítačových pojmů <http://www.zive.cz/slovník/default.asp>?

EXPSDIC=forum - otevřená komunikační základna v prostředí Internetu, kde může účastník diskuse posílat zprávy stylem „od jednoho ke všem“, obdobně jsou zasílané i odpovědi; vytváří se „virtuální“ diskusní skupina, kdy je příspěvek každého zaslán všem ostatním, každý na něj může reagovat.

dotazy na administrátory). V rámci týmové práce a spolupráce studentů při školních povinnostech se dají využít kategorie prezenční a kombinované studium, rozdělené do podkategorií dle ročníku studia. Prozatím se ale tato část KAPRa používá velice minimálně.

3.3.3 Moodle

V rámci fakulního serveru mserv.fm.vse.cz funguje jako e-learningový systém „Moodle“ (Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment) – modulové objektově orientované dynamické vzdělávací prostředí. Moodle je volně šiřitelný softwarový balíček pro tvorbu výukových systémů a elektronických kurzů na internetu, umožňuje tedy výuku prostřednictvím internetových online kurzů. Je vyvíjen jako sociálně konstruktivistický přístup ke vzdělávání. Je poskytován zdarma jako *Open Source software*¹² spadající pod obecnou veřejnou licenci GNU. První verze Moodle byla zveřejněna 20. srpna 2002. Na FM v Jindřichově Hradci se Moodle využívá od začátku roku 2007.

V souvislosti s týmovou prací ho zmiňují proto, že poskytuje možnost komunikace v diskusních fórech v rámci jednotlivých předmětů a vůbec interakci studentů určitého studijního kurzu.

Dle internetové encyklopedie Wikipedia, lze v angličtině slovíčko „moodle“ považovat také za sloveso, které popisuje proces líného bloumání od jednoho k druhému, děláni věcí podle svého, hravost, která často vede k pochopení problému a podporuje tvořivost. V tomto smyslu se vztahuje jak k samotnému zrodu Moodle, tak k přístupu studenta či pedagoga k výuce v online kurzech.

Online kurzy (dle Navrátil, Dvořák, 2003) umožňují studentům samostatně si volit, kdy a v jakém množství se budou učit a plnit své povinnosti zadané pedagogem. Učení se v prostředí Moodle spočívá v aktivní účasti studentů na zadaných úkolech, přispívání do diskusních fór, účasti na hlasování, vyplnění online testů, vypracování písemné práce, studium přednášek apod. Téměř všechny úkoly lze obodovat a tím motivovat studenta k aktivní činnosti v kurzu.

¹² Dle internetové encyklopedie Wikipedia http://cs.wikipedia.org/wiki/Open_source_software - software s otevřeným zdrojovým kódem, který uživatelům, při dodržení jistých podmínek, umožňuje prohlížet ho a upravovat

Přehledné a příjemné uživatelské rozhraní neklade zvláštní požadavky na počítačovou gramotnost studentů, k ovládní tohoto prostředí tak postačí základní dovednosti s PC. Uživatel se pohybuje v prostředí internetového prohlížeče a pomocí tlačítek na myši prohlíží jednotlivé hypertextové odkazy. Orientaci v jednotlivých kurzech podporují dokonalé informace o krocích uživatele. V profilu uživatele se dají nastavit osobní údaje, fotografie, kontaktní údaje, popis uživatele a další informace.

4 Fyzické prostředí jako podpůrné prostředí pro týmovou práci

Faktory sociálního prostředí nelze realizovat bez přispění prostředí fyzického, které týmovou práci buď ulehčuje, nebo ztěžuje. Mezi faktory fyzického prostředí zahrnujeme vybavenost učeben/studijních prostor (nábytkem, počítači) a následné prostorové a funkční uspořádání. Pokud hovoříme např. o elektronické komunikaci, je podpora z fyzického prostředí (v podobě počítačů, internetu a určitého softwaru) bezpodmínečně nutná.

K zefektivnění týmové komunikace vede také barevné řešení místa, osvětlení a zvukové a mikroklimatické podmínky. Dostatečně kvalitní fyzické prostředí může být pro některé jedince také vnější motivací k týmové práci. To, že se členové týmu budou při práci v prostředí cítit dobře, může vést k častějšímu kontaktu mezi nimi i ve volném čase. Častější kontakt zvýší kohezi týmu a tím se může zvýšit i týmový výkon.

4.1 Prostorové a funkční uspořádání učeben

Jedním z nejdůležitějším faktorů fyzického prostředí je celkové uspořádání učeben a jejich materiálové vybavení. Aby se práce dala vykonávat na dostatečné úrovni, je třeba zajistit určité pracovní podmínky. Pracovní prostory musí být uzpůsobeny pro rozměry uživatelů a určitý rozsah jejich pohybu.

Protože samozřejmostí týmové práce je komunikace, je základním předpokladem možnost komunikovat efektivně. To umožní správná volba sezení. Pro týmovou práci se nejvíce hodí kulaté, případně oválné stoly, kde se všichni mohou cítit na stejné úrovni. Jejich výhodou je také to, že lidé jsou si blíže, nemusí na sebe křičet a je usnadněno i fyzické předávání materiálů. Velikost a počet stolů v místnosti je odvozen od konkrétního užití prostoru. Jestliže jde o studovnu, je lepší vybavit ji více stoly menších rozměrů. Do meeting roomu, kde se mohou konat panelové diskuse, postačí jeden stůl, dostatečně široký a dlouhý. Zapomínat by se nemělo ani na vlastní sezení. Ke stolům je dobré pořídit židle s opěrami pro záda, vhodné jsou také kolečkové židle, které umožňují větší variabilitu pohybu a jsou vhodnější i po zdravotní stránce. Pokud není zapotřebí spolupracovat s počítači, místnost určená pro týmovou práci se obejde bez stolů. V takovém případě je vhodné použít přemístitelné židle se zabudovaným odklápěcím malým stolčkem na opěradle pro ruce ke psaní poznámek.

Jak jsem již zmínila, při týmové práci je nutná vzájemná verbální interakce a z tohoto důvodu se musí řešit problém s hlukem a eliminovat vzájemné rušení. Navrhované kulaté/oválné stoly by mohly situaci vyřešit. V případě jejich využití směřují verbální projevy jedinců dovnitř kruhu/oválu a největší koncentrace hluku je tedy tam. Jednotlivá stanoviště pro týmovou práci by měla být v otevřeném prostoru uspořádána odděleně a nejlépe s protihlukovými stěnami. Alternativou může být i dostatečná vzdálenost stolů.

Prostor by tedy měl být uspořádán tak, aby se hodil pro neformální komunikaci, aby se studenti dobře slyšeli a docházelo k vzájemným interakcím. V současné době je samozřejmě výhodou pokud prostory pro týmovou práci umožňují i využití zabudovaných počítačů, případně možnost použít vlastní notebook. To ale znamená i nutnou blízkou zásuvku pro připojení napájení. Další výhodou by byla možnost zapojit notebook do datové sítě, ať už pomocí křížového kabelu nebo opticky pomocí Wifi. Díky připojení na internet je poté možné sdílet informace, dokumenty, seznamy a úkoly, které podporují efektivní fungování týmu jako celku. V současné době, kdy většina materiálů k přednáškám je pedagogy poskytována v elektronické formě, je spolupráce s internetem nezbytností. Počítače v učebnách by měly být také vybaveny určitým hardwarem a softwarem. K nezbytnému softwaru patří zcela jistě balíček Microsoft Office. Z hardwarových požadavků je nutné zdůraznit vybavenost počítačů CD, případně DVD mechanikou, která představuje jednu z možností transferu dat a jejich ukládání. USB výstupy pro použití flash-disků, jako dalšího přenosného média, má dnes již každý počítač.

Pro podporu týmové práce by mělo být vytvořeno i okolní prostředí. Po technické stránce je vhodná přístupnost ke kopírce, skeneru, knihovně, odborné literatuře, šatně – pro odložení zavazadel a svrchního oděvu. Pro chvíle odpočinku a relaxace se hodí blízkost kavárny, občerstvení nebo restaurace.

Společné posezení u jídla může být dalším faktorem toho, jak tým stmelit a zvýšit kohezi. Člověk potřebuje mluvit s druhým tvář v tvář a vědět, že o něj někdo má zájem a že někam patří – příležitost k tomu dává právě setkání u stolu. Je důležité pro každého z nás, povyprávět si, poznat se, říci co nás za den potkalo, čím se trápíme, neboť právě toto dává lidem dohromady a stmeluje komunitu. Změna prostředí je obohacující i při plnění úkolu. V důsledku uvolněnější atmosféry a myšlení může způsobit i nečekaná řešení.

4.2 Ostatní faktory fyzického prostředí

Dalším rozhodujícím parametrem pracovního prostředí je **osvětlení**. Mnohé informační působení je podmíněno podmínkami viditelnosti. Cílem dobrého osvětlení je zabránit únavě a vytvořit dobrou pracovní pohodu. Při osvětlení je třeba zajistit dobrou viditelnost a tím i bezpečnou orientaci v prostoru. To lze zajistit jedině správnou volbou patřičné intenzity osvětlení a umístěním jeho zdroje (Hron, 2003). Učebnu je též vhodné vybavit např. žaluziemi, které zabrání pronikání intenzivních slunečních paprsků.

Dalším důležitým faktorem je **barevná úprava** učeben, případně studijních prostor. Je dokázáno, že barvy mohou ovlivňovat pracovní pohodu a mají vliv na vjem prostoru a pocit chladu a tepla (Provazník a kol., 2002).

Podle některých autorů podporují barvy jako červená, oranžová, žlutá činnost vegetativního systému organismu, zatímco například modrá a zelená tuto činnost snižují. Proto tam, kde je třeba zvýšit emocionální stav na poměrně kratší dobu, lze využít barvy červené, oranžové, žluté. Naopak tam, kde je třeba stále stejné úrovně aktivity, trvalé soustředění se na prováděnou činnost, je možno využít barvy modré, zelené (Hron, 2003).

Co se týče **zvukových podmínek**, je třeba rozlišovat, zda zvuk funguje jenom jako zvuková kulisa, tedy nerušivě, nebo se jedná o hluk, který působí rušivě a zatěžuje sluch. Hluk může vycházet z okolních místností, ale může ho způsobovat i činnost venku. Rozptylovat při práci mohou např. opravy dalších učeben, venkovních komunikací, špatná akustika místnosti, rozhlas, blízkost rušné křižovatky, veřejného prostranství nebo vlakového nádraží, pohyb po chodbách a ve třídě, zacházení s dalšími předměty. K částečnému řešení problému by určitě přispělo využití učeben s dobrou akustikou a zvukotěsnými dveřmi. A samozřejmě za přítomnosti vnímavých jedinců, kteří nebudou vyrušovat.

Posledním faktorem fyzického prostředí jsou **mikroklimatické podmínky**, které ovlivňují zdraví každého člověka, pracovní pohodu a výkonnost. Sleduje se především teplota, vlhkost a proudění vzduchu, a různé druhy znečištění ovzduší.

II PRAKTICKÁ ČÁST

1 Cíle a výzkumné otázky

Hlavním cílem mého výzkumu bylo zjistit nejdůležitější faktory, které podporují a omezují týmovou práci na FM. Jelikož je tento cíl příliš široký, pro účely své bakalářské práce jsem ho konkretizovala na určení faktorů sociálního a fyzického prostředí, které podporují týmovou práci studentů na FM. Stranou jsem ponechala podmínky pro týmovou práci stanovené ze strany pedagogů a možnosti konkrétních předmětů, normy a školní řád, které upravují spolupráci z legislativní stránky.

Práce má také upozornit na případné nedostatky ve využívání týmové práce na FM.

Dílčím cílem, kterému jsem věnovala pozornost, bylo zjištění stavu používání elektronické komunikace (studentské konference, školního fóra KAPR, e-learningového systému Moodle) a vybavenosti školy pro účely elektronické komunikace. Vhodnost učeben a studijních prostor mě zajímala i z hlediska jejich prostorového a funkčního uspořádání pro týmovou práci. Protože absolventi vysokých ekonomických škol se při nástupu do zaměstnání často stávají součástí pracovních týmů, zajímalo mne, zdali v současném statusu studentů preferují do budoucna právě práci v týmu. Dalším dílčím cílem bylo zjistit, jestli studenti znají pojem „soft skills“, který s naším oborem a budoucím uplatněním úzce souvisí.

Výzkumné otázky, které jsem si položila:

- jsou studenti FM dostatečně motivováni k týmové práci a prokazují zájem a ochotu k tomuto stylu spolupráce?
- je FM dostatečně vybavena a uzpůsobena pro týmovou práci (počtem, vybavením a kvalitou učeben)?
- je dostatečně využíváno podpůrné prostředí pro týmovou práci, které poskytuje možnost elektronické komunikace?
- chtějí studenti v budoucím zaměstnání pracovat v týmu?
- znají studenti pojem „soft skills“?

2 Výzkumný soubor

Výzkum, který jsem využila pro svoji práci, jsem prováděla mezi studenty na Fakultě managementu v Jindřichově Hradci. Jindřichův Hradec je menší město s 22 604 evidovanými obyvateli (k 3.1.2007).

FM spadá pod Vysokou školu ekonomickou v Praze a je její nejmladší, šestou fakultou. Součástí VŠE se stala roku 1998. V letech 1994-1998 byla součástí Jihočeské univerzity.

Fakulta nabízí studium v oboru Management, které se uskutečňuje v prezenční i kombinované formě bakalářského i navazujícího magisterského studia. Od roku 2004 jsou v tomtéž oboru na FM přijímáni studenti i do doktorského studijního programu. Základními organizačními jednotkami, v rámci nichž se pedagogické a vědeckovýzkumné aktivity realizují, jsou čtyři katedry (Katedra managementu podnikatelské sféry, Katedra managementu veřejného sektoru, Katedra společenských věd, Katedra managementu informací), Institut managementu zdravotnických služeb a laboratoř SALOME (Společná laboratoř managementu).

Prioritou fakulty je permanentní snaha o zvyšování kvality a efektivity výuky. S tímto cílem se proto vedení fakulty rozhodlo přejít na systém ECTS (European Credit and Transfer System). FM na tento systém přešla v akademickém roce 2005/2006, a to v bakalářském i magisterském studijním programu. ECTS je cestou k vytvoření užších kontaktů mezi evropskými vysokými školami, zprůhledňuje vysokoškolská studia v rámci Evropy a usnadňuje mobilitu a uznávání předmětů absolvovaných na zahraničních vysokých školách.

Výzkumným souborem pro praktickou část mé práce byli všichni studenti FM, v prezenční i kombinované formě studia. FM eviduje k 10.4.2007 celkem 1209 aktivních studentů. Z toho 727 v prezenčním studiu (~ 60 %) a 482 v kombinovaném (~ 40%). Mužů je z celkového počtu studentů 457 (~ 38 %), žen 752 (~ 62 %). Přehled studentů v jednotlivých ročnících studia je uveden v následující tabulce.

Tabulka č.1- Počet studentů v jednotlivých ročnících

ročník	aktivních mužů	aktivních žen	celkem studentů v ročnících
1	128	187	315
2	76	119	195
3	51	92	143
4	70	121	191
5	72	140	212
13	25	42	67
14	12	20	32
15	13	24	37
16	8	6	14
17	2	1	3
	457	752	
celkem aktivních studentů: 1209			

¹³ Zdroj: konzultace s pracovníci Studijního oddělení FM

Studenti byli školní konferencí požádáni o vyplnění dotazníku. Ti, kteří ho vyplnili, jej zaslali zpět na můj školní email. Studentům byla zaručena anonymita. Dotazníky jsem z emailu ukládala do speciální složky pouze pod číselným označením a jejich obsah jsem zjišťovala až teprve v této chvíli.

Dotazník se mi vrátil od 188 studentů, z čehož 176 správně vyplněných dotazníků bylo od studentů prezenčního studia a 12 od studentů kombinovaného studia. Vyplněné dotazníky od studentů prezenčního studia představují necelých 24 % z celkového počtu 727 denních studentů. Vypovídací hodnota tedy není dostatečná a výzkum nebudu moci ve všech ohledech zobecnit. Pro účely bakalářské práce budu zjištěné údaje považovat za orientační.

Dotazníky vyplněné od studentů kombinovaného studia představují pouze 2,5 % z celkového počtu 482 studentů kombinované formy studia. Protože tento vzorek by byl nevypovídající, do výzkumu jsem studenty kombinované formy nezahrnula. Tuto situaci mohl způsobit buď fakt, že studenti kombinované formy podobné výzkumy

¹³ Vysvětlivky k tabulce. Ročník „13“, „14“, „15“, „16“, „17“ jsou je označení pro ročníky, ve kterých studenti prodlužují studium z důvodů nesplnění všech studijních povinností nutných k zakončení bakalářského/magisterského studia. Třináctý a čtrnáctý ročník jsou ročníky pro prodlužování bakalářského studia; patnáctý, šestnáctý a sedmnáctý ročník jsou ročníky pro případné prodlužování magisterského studia.

ignorují (z časových důvodů?), případně mohou tento fakt považovat za osobní selhání k dostatečné motivaci vyplnění dotazníku i studenty kombinované formy studia.

Ze získaných dotazníků vyřadím také dotazníky vyplněné studenty 13. ročníku. Návratnost v tomto případě byla v absolutních číslech pouze 6, v relativních to představuje necelých 9 % z celkového počtu 67 studentů 13. ročníku.

Za dostačující pro účely méj bakalářské práce považuji minimálně 15% návratnost v každém jednotlivém ročníku.

Z celkového počtu 188 navrácených dotazníků jich budu do svého výzkumu zahrnovat 169. Z tohoto počtu se mi správně vyplněných dotazníků vrátilo zpět od 66 mužů a 103 žen. Tyto počty tvoří 39% podíl z celku v případě mužů a 61% podíl z celku u žen. Procentuální podíly u výzkumného vzorku se minimálně liší od základního souboru (pouze o 1 %). Počty dotazníků, které použiji k výzkumu tedy mohu ponechat v reálném počtu, ve kterém se mi vrátily zpět.

Procentuální podíl studentů jednotlivých ročníků na celkovém počtu 169 správně vyplněných dotazníků je:

15 % studentů prvního ročníku.....	25 studentů,
21 % studentů druhého ročníku.....	36 studentů,
30 % studentů třetího ročníku.....	51 studentů,
16 % studentů čtvrtého ročníku.....	27 studentů,
18 % studentů pátého ročníku.....	30 studentů.

3 Metody získání a zpracování dat

V první části mé bakalářské práce jsem se snažila shrnout poznatky, které se týkají možností využití týmové práce na FM z hlediska možností fyzického a sociálního prostředí. Pro ověření těchto poznatků v praxi bylo třeba provést sociálně-psychologický výzkum.

Protože na správném použití metod empirického výzkumu závisí kvalita získaných informací (které jsou nejdůležitější složkou k vyvození výsledků), zvolila jsem pro tento výzkum jako nejvhodnější metodu písemného dotazování a také využití vlastních zkušeností získaných v průběhu studia, doplněné o konkrétní zjištění v terénu.

Mezi metodami dotazování rozlišujeme dvě hlavní techniky, a to buď rozhovor, nebo dotazníkové šetření. Obě metody mají řadu příbuzných rysů, ale liší se svou využitelností pro zaměření výzkumu. Výzkumným nástrojem dotazníkového šetření je dotazník, který je vyplňován přímo respondentem - dotazovaným. Dotazníkové šetření jsem volila proto, že mezi jeho výhody patří možnost obsáhnout velký počet lidí, získat velké množství údajů, které jsou logicky uspořádané, vyžaduje málo času na provedení, málo spolupracovníků a menší náklady, respondent má více času na odpověď než třeba u rozhovoru, a dotazník se poměrně snadno zpracovává. Nevýhodou dotazníkového šetření je v případě rozeslání dotazníku emailem dobrovolnost jeho vyplnění - předem nezaručující dostatečně velký výzkumný soubor.

Dotazník patří mezi nejběžnější techniky sběru dat. Umožňuje sběr relevantních údajů pomocí otázek předkládaných zkoumaným osobám. Zvolila jsem dotazník účelový (příležitostný), který je tvořen speciálně pro daný výzkumný účel. Aby dotazník zasáhl opravdu všechny studenty, rozeslala jsem ho pomocí studentské konference mezi všechny studenty prezenční i kombinované formy. Jeho vyplnění bylo dobrovolné a anonymní. Z osobních údajů studentů mě zajímal ročník a forma studia a pohlaví.

Dotazník byl sestaven tak, aby jeho vyplnění nebylo náročné na čas. Dotazník byl uveden motivačním emailem a instrukcemi k jeho vyplnění. Průvodní email vysvětlil účel dotazování a poskytl dotazovanému základní informace, které potřebuje k tomu, aby se rozhodl, zda na dotazník odpoví, či nikoliv. Studenti byli vyzváni i k tomu, aby se podělili o připomínky a podněty k tématu mé práce.

V dotazníku jsem použila otázky funkční a výzkumné. Funkční otázky mi sloužily ke zjištění pohlaví, ročníku a formy studia dotazovaných studentů. Pro výzkumné otázky vztahující se k tématu mé bakalářské práce jsem použila otevřené, uzavřené i polootevřené otázky. V závěrečné části dotazníku měli dotazovaní přiřadit svou odpověď k nabídnutému tvrzení pomocí postojové škály. Tvrzení se týkalo preference týmové práce v budoucím zaměstnání. Postojová škála představuje stupnici, která je vymezena číselnými hodnotami umožňujícími zjistit, jaký názor má zkoumaná osoba k určité skutečnosti, nejen z hlediska polarity, ale i intenzity tohoto postoje. Každé hodnotě postojové škály odpovídá určitá kvalita a intenzita zjišťovaného postoje. Úkolem dotazovaného je vybrat si (označit) tu hodnotu (resp.intenzitu postoje), která nejlépe vystihuje skutečnost.

Dotazník se nachází v přílohách mé bakalářské práce.

Jako doplňkovou metodu k získávání dat jsem použila vlastní zkušenosti získaných v průběhu studia. Předmětem mého terénního výzkumu bylo zjistit stav fakulty pro možnosti týmové práce.

Pro vyhodnocení dat jsem použila tabulky, grafy a slovní hodnocení. U jednotlivých otázek jsem prováděla výpočty absolutních a relativních četností odpovědí studentů FM.

4 Prezentace dat

Jsou studenti FM dostatečně motivováni k týmové práci a prokazují zájem a ochotu k tomuto stylu spolupráce?

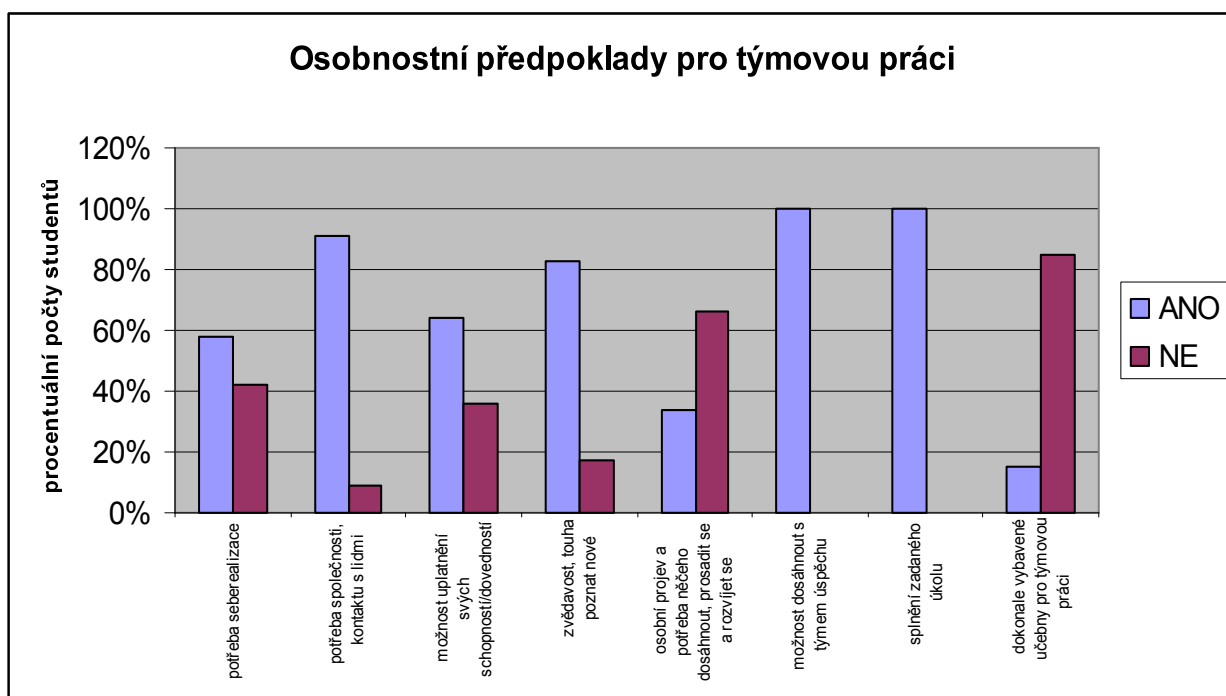
Výzkum motivace studentů k týmové práci je podložen šestou otázkou v dotazníku (6. Co by vás motivovalo k týmové práci?).

Tabulka č.2 – Motivace studentů FM k týmové práci

	ANO	NE
potřeba seberealizace	58%	42%
potřeba společnosti, kontaktu	91%	9%
možnost uplatnění svých schopností/dovedností	64%	36%
zvědavost, touha poznat nové	83%	17%
osobní projev a potřeba něčeho dosáhnout, prosadit se a rozvíjet se	34%	66%
možnost dosáhnout s týmem úspěchu	100%	0%
splnění zadaného úkolu	100%	0%
dokonale vybavené učebny pro týmovou práci	15%	85%

Zdroj: vlastní

Graf č.1 – Možnosti motivace k týmové práci studentů FM



Zdroj: vlastní

Odpovědí „ano“ student souhlasil s tvrzením, že je konkrétním tvrzením motivován.

Všichni studenti (100 %) uvedli, že možnost dosáhnout s týmem úspěchu a splnit zadaný úkol je k práci v týmu motivuje nejvíce. V pořadí druhým nejčastěji označovaným motivem (91 %) je pro studenty potřeba společnosti a kontaktu s lidmi. 83 % studentů by k práci v týmu motivovala zvědavost a touha poznat nové. Na čtvrtém místě (64 %) je možnost uplatnit při týmové práci své schopnosti a dovednosti. Pátým nejčastějším motivem (58 %) je potřeba seberealizace. Šestou v pořadí (34 %) je motivace možností osobního projevu, potřeby něčeho dosáhnout, prosadit se a rozvíjet. Pouze 15 % studentů by bylo z dané nabídky motivováno dokonale vybavenými učebnami výpočetní technikou (PC se softwarem umožňujícím komunikaci podporující týmovou práci), vybavení nábytkem, uspořádání stolů a židlí v učebnách.

V možnosti odpovědi „jiné“ se nejčastěji objevovaly dvě odpovědi – motivace dosažením svých zájmů a posílení vlivu a moci, a také získání zkušeností s prací v týmu, která by se mohla hodit v budoucím zaměstnání.

Vybavení fakulty managementu pro možnosti týmové práce

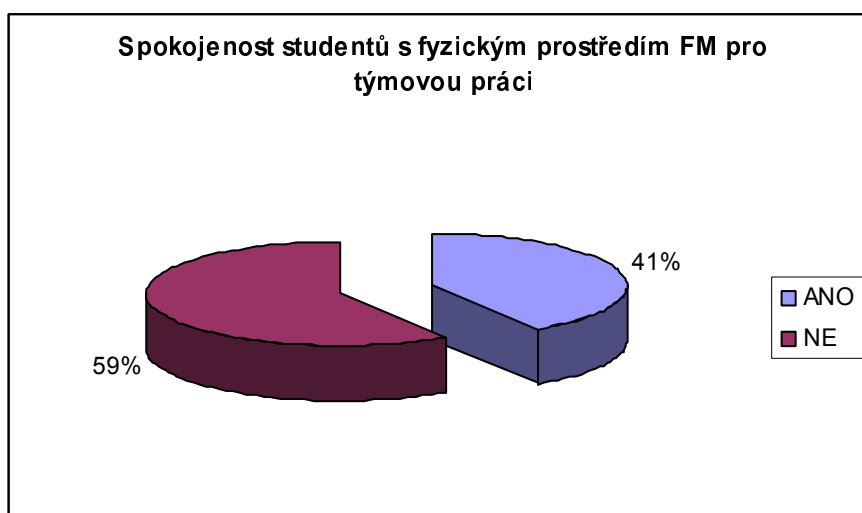
Problematiku fyzického prostředí, které by podporovalo týmovou práci na FM jsem podložila vlastními zkušenostmi získanými studiem na FM a také o výsledky vyplývající ze čtvrté otázky z dotazníku (4.Myslíte si, že FM je po materiální stránce – učebny, prostory pro prezentaci, meeting rooms,... - dostatečně vybavena a zařízena pro týmovou práci? Pokud ANO, které učebny/místnosti jsou podle vás v tomto směru vyhovující?).

Tabulka č.3 – Spokojenost studentů s fyzickým prostředím na FM pro týmovou práci

spokojenost studentů s fyzickým prostředím FM pro týmovou práci		
ANO	69	41%
NE	100	59%

Zdroj: vlastní

Graf č.2 – Spokojenost studentů s fyzickým prostředím FM pro týmovou práci



Zdroj: vlastní

Odpověď „ano“ znamenala, že studenti vidí podmínky na FM jako vyhovující a dostačující pro realizaci týmové práce. 59 % z výzkumného souboru studentů odpovědělo, že FM není dostatečně vybavena a zařízena pro týmovou práci. 41 % ze vzorku studentů shledává podmínky dostačujícími.

Studenti v několika případech dopisovali k dotazníku, že právě počet meeting rooms a učeben, případně místností, které by se daly pro práci v týmu je nedostatečný.

Jako učebny a místnosti vhodné pro týmovou práci studenti nejčastěji zmiňovali tyto učebny a místnosti (řazeno sestupně dle frekvence zmínění):

- počítačové učebny (320, 311, 312, 307), z nich nejvíce učebnu č.320 nově vybavenou LCD monitory a č.311;
- učebna č.207;
- kinosál, aula;
- studovna;
- učebna č.107;
- klubovna;
- zasedací místnost a malá zasedací místnost.

Z osobních zkušeností usuzuji o vhodnosti učeben a místností na Fakultě managementu mírně odlišně.

V prvním patře fakulty by se jako vhodné jevíly velké přednáškové sály *auly* a *kinosálu*. Jejich velikost umožňuje komunikaci více týmů bez vzájemného vyrušování. Vhodné jsou také pro prezentování prací a projektů před velkým počtem lidí, nejen díky své velikosti, ale i díky perfektnímu vybavení. V aule je možno využít projektor s velkým plátnem, mikrofon a prezentaci doplnit i zvukovou kulisou. Tyto místnosti jsou ale v době, kdy se zde nepřednáší, zamčeny a není tedy možnost je využít ke společné práci studentů v jejich volném čase. V prvním patře se dále nachází *učebna č.107*. Stoly jsou zde uspořádány ve čtyřech řadách, ale protože je učebna malá a všichni sedí relativně blízko sebe, není problém v komunikaci více lidí. Učebna je vhodná především pro prezentace pro malý počet posluchačů a skýtá možnost využít přítomný flipchart. Učebna je ale opět mimo přednášky a cvičení zamykána. První patro fakulty dále nabízí možnost sejit se v *klubovně*, nebo *studovně*. Obě místnosti jsou uzpůsobeny pro menší počet studentů. Výhodou klubovny je možnost hlasitější komunikace a přizpůsobení sezení (křesel a stolů) potřebám studentů, nevýhodou potom nedostatečný počet přípojek do elektrické sítě a také přítomnost dalších lidí a vzájemné rušení. Studovna poskytuje výhodu v přístupu ke knihám, aktuálním tiskovinám, kopírovacímu zařízení, počítačům a tiskárně. Nevýhodou je ale nedostatek místa pro větší počet lidí a zákaz hlasité komunikace v těchto prostorách.

Ve druhém patře se dle mého názoru nachází pouze jedna vhodná učebna pro týmovou práci – *č.207*. Poskytuje kvalitní možnost pro prezentace a především pro komunikaci pedagoga se studenty a předmětnou komunikaci mezi studenty navzájem. Mobilní židle, které jsou vybaveny odklápěcími stolky, bývají postaveny do půlkruhu a

vytvářejí tak silnější interakční prostředí. Z tohoto důvodu se zde vyučují semináře a cvičení k předmetům, jazykové konverzační předměty, rétorika a komunikační dovednosti.

Třetímu patru dominují především *počítačové učebny č.312, 311, 320 a 307*. Přestože v dotaznících vyplněných studenty se v souvislosti s vhodností pro týmovou práci objevovaly často, myslím, že až tak vhodné nejsou. Všechny jsou sice velice kvalitně vybaveny výpočetní technikou a pomůckami pro prezentace, ale kromě učebny 307 (která je studentům nepřetržitě přístupná), zde často probíhá výuka, a vzhledem k uspořádání učeben zde komunikace na úrovni může probíhat mezi maximálně čtyřmi lidmi. Učebny nejsou prostorné a přítomnost většího počtu lidí, než je počet počítačů, je nepříjemná. Problém byl částečně eliminován v učebně č.320, která je nově vybavena LCD monitory. Ty zabírají na stolech méně místa a umožňují oční kontakt a tedy i příjemnější komunikaci více lidem. Jako nejvhodnější se pro týmovou práci jeví učebna č.311, počítače od sebe mají dostatečnou vzdálenost a je zde možnost, aby se kolem jednoho počítače bez problémů shromáždilo více osob. Nevýhodou je ale nedostatečný počet počítačů a omezené povolení využívat tuto učebnu studenty jiného než informatického modulu v navazujícím magisterském studiu.

Výhodou všech počítačových učeben je možnost elektronické komunikace bez nutnosti vlastnit přenosný notebook.

Zasedací místnost a malá zasedací místnost se nacházejí ve čtvrtém patře. Jsou to ideální meeting rooms, místnosti pro diskuse většího množství lidí, kde se může realizovat brainstorming, prezentovat, kde se konají konference a porady. Podobné místnosti s dlouhým stolem uprostřed by se daly využívat např. pro prezentace imaginárních firem studentů a imaginární porady plén těchto firem. Výuka se zde ale neuskutečňuje vůbec. Jednou za čtrnáct dní se v zasedací místnosti koná studenty vedený sraz sdružení Toast masters.

V každém patře fakulty se na chodbách nacházejí odpočinková místa s křesly a stoly, která se dají využít i k týmovým schůzkám. Problém ale spatřuji v nedostatečném počtu míst a někdy nemožnost zapojit více počítačů do elektrické sítě.

Elektronická komunikace na FM

KAPR

Tabulka č.4 – Využití KAPRa studenty výzkumného souboru v jednotlivých ročnících

	ano	ne	někdy
1.ročník	2	18	5
2.ročník	5	21	10
3.ročník	0	39	12
4.ročník	3	17	7
5.ročník	4	21	5

Zdroj: vlastní

1.ročník

Pouze 2 studenti ze vzorku studentů prvního ročníku (8 %) využívají služeb KAPRa, 5 studentů jich využívá někdy, 18 studentů (72 %) odpovědělo, že těchto služeb v souvislosti se studiem nevyužívá.

2.ročník

Pět studentů druhého ročníku (14 %) z výzkumného souboru odpovědělo, že služeb školního fóra KAPR využívá, 10 studentů (28 %) jich využívá pouze někdy a 21 studentů (58 %) těchto služeb nevyužívá.

3.ročník

Z výzkumného souboru studentů třetího ročníku 12 studentů (24 %) odpovědělo, že nabízených služeb využívá někdy. 39 studentů (76 %) jeho služeb v souvislosti se studiem nevyužívá.

4.ročník

Ze vzorku studentů čtvrtého ročníku služeb KAPRa využívají 3 studenti (11 %), občas ho využívá 7 studentů (26 %) a vůbec ho nevyužívá 17 studentů (63 %).

5.ročník

Čtyři studenti z výzkumného souboru studentů pátého ročníku (13 %) služeb KAPRa využívají, 5 studentů (17 %) jeho služeb využívá jenom někdy a 21 studentů (70 %) jeho služeb nevyužívá.

Z mého výzkumu vyplývá, že v rámci výzkumného souboru nejméně služeb KAPRa využívají studenti třetího ročníku.

Pro lepší představu uvádím tabulku s počty témat a příspěvků, které se dají zjistit při vizuální kontrole fóra jednotlivých ročníků prezenčního studia na školním fóru KAPR fungujícím pod serverem mserv.fm.vse.cz (počet příspěvků se aktualizuje). Tato čísla se týkají základního souboru – tedy všech studentů FM.

Tabulka č.5 – Počty témat a příspěvků od studentů na školním fóru KAPR

	témata	příspěvky
1.ročník	12	29
2.ročník	5	7
3.ročník	0	0
4.ročník	0	0
5.ročník	0	0
student	20	24

Zdroj: vlastní

Z tabulky je vidět, že jednotlivá fóra studentů třetího, čtvrtého a pátého ročníku nejsou využívána vůbec. Nejvíce témat z jednotlivých ročníků rozvíjejí studenti prvních ročníků, příspěvků se na jejich fóru nachází 29. Do fóra „student“ (poslední řádek tabulky) mohou přispívat všichni studenti prezenčního studia. Počet příspěvků k dvaceti tématům je 24.

Pokud porovnáme celkový počet studentů s počty příspěvků na školním fóru KAPR, zjistíme, že jeho služeb je využíváno minimálně.

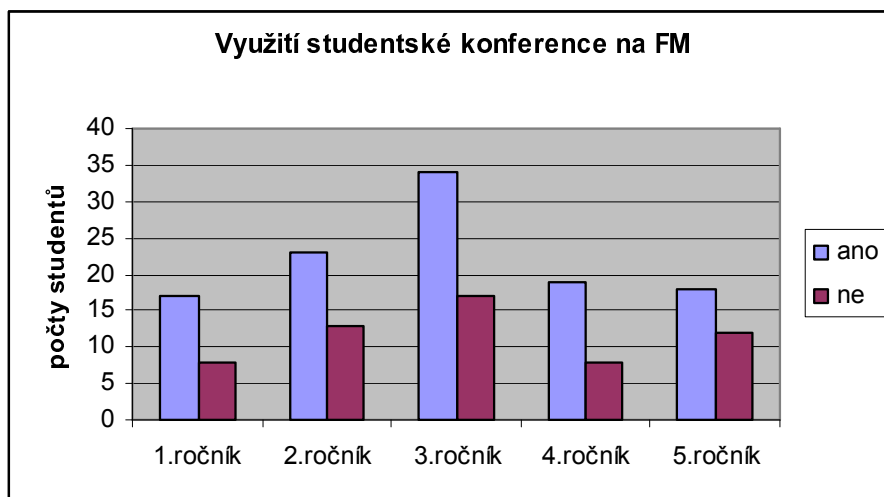
Studentská konference

Tabulka č.6 – Využití studentské konference dle jednotlivých ročníků

	ano	ne
1.ročník	17	8
2.ročník	23	13
3.ročník	34	17
4.ročník	19	8
5.ročník	18	12

Zdroj: vlastní

Graf č.3 – Využití studentské konference na FM



Zdroj: vlastní

Z výzkumu vyplývá, že z výzkumného souboru, 17 studentů prvního ročníku (68 %), 23 studentů druhého ročníku (64 %), 34 studentů třetího ročníku (67 %), 19 studentů čtvrtého ročníku (70 %) a 18 studentů pátého ročníku (60 %) studentskou konferenci využívá.

Studentskou konferenci nevyužívá 8 studentů prvního ročníku (32 %), 13 studentů druhého ročníku (36 %), 17 studentů třetího ročníku (33 %), 8 studentů čtvrtého ročníku (30 %) a 12 studentů pátého ročníku (40 %) výzkumného vzorku.

V každém ročníku tedy více než polovina studentů výzkumného vzorku využívá služeb studentské konference.

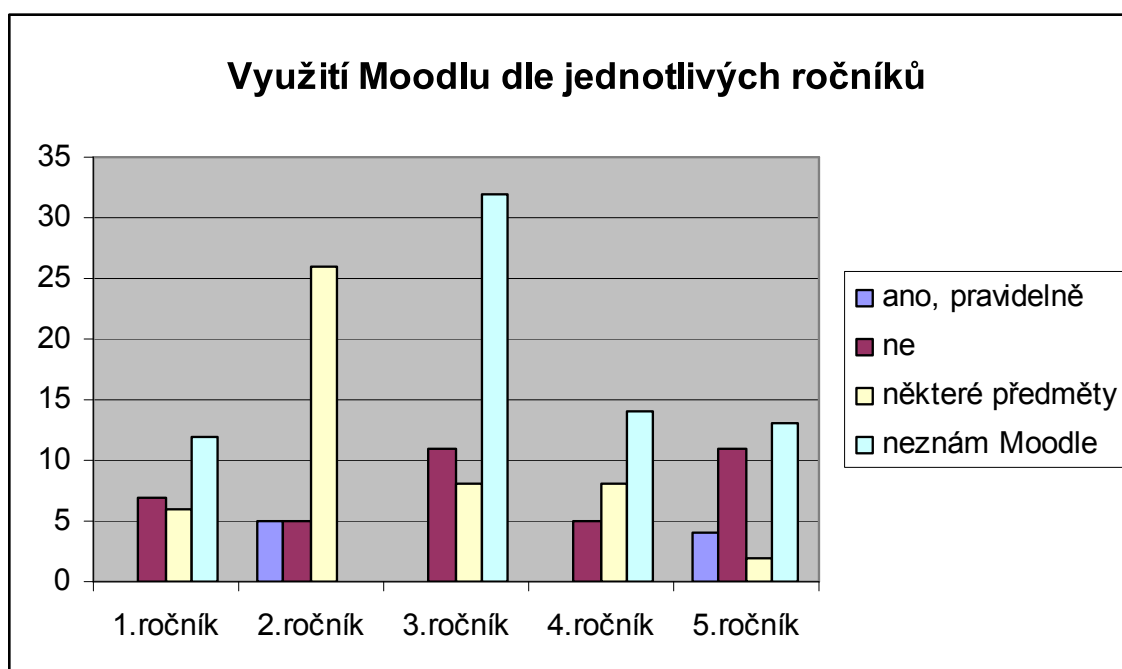
Moodle

Tabulka č.7 – Využití Moodle dle jednotlivých ročníků

	ano, pravidelně		ne		některé předměty		neznám Moodle	
	počet	procento	počet	procento	počet	procento	počet	procento
1.ročník	0	0%	7	28%	6	24%	12	48%
2.ročník	5	14%	5	14%	26	72%	0	0%
3.ročník	0	0%	11	22%	8	16%	32	63%
4.ročník	0	0%	5	19%	8	30%	14	52%
5.ročník	4	13%	11	37%	2	7%	13	43%

Zdroj: vlastní

Graf č.4 – Využití Moodle dle jednotlivých ročníků



Zdroj: vlastní

Z tabulky a grafu je vidět, že žádný student výzkumného souboru studentů prvního ročníku pravidelně nevyužívá e-learningového programu Moodle, 6 studentů (24 %) s ním spolupracuje pouze při některých předmětech a 12 studentů (48 %) Moodle vůbec nezná.

Ve druhém ročníku znají ze vzorku studentů Moodle všichni studenti, ale pravidelně s ním spolupracuje 5 z nich (14 %), na některé předměty ho využívá 26 studentů (72 %) a nepoužívá ho 5 studentů (14 %).

Ve výzkumném vzorku třetího ročníku Moodle pravidelně nepoužívá nikdo a 63 % studentů Moodle ani nezná.

Z výzkumného souboru studentů čtvrtého ročníku Moodle též nikdo pravidelně nevyužívá, ale ve srovnání se třetím ročníkem ho nezná méně studentů – 14, tzn. 52 %. 8 studentů (30 %) s ním spolupracuje jen v některých předmětech.

Čtyři studenti (13%) z výzkumného vzorku studentů pátého ročníku uvedli, že Moodle používají pravidelně, 11 studentů (37 %) Moodle nepoužívá, 2 studenti (7 %) s ním spolupracují jen v případě některých předmětů, a 13 studentů (43 %) Moodle nezná.

Z mého výzkumu tedy vyplývá, že ze služeb nabízených serverem mserv.fm.vse.cz je nejvíce a pravidelně využívána studentská konference (squirrel mail), na druhém místě e-learningový program Moodle, a nejméně školní fórum KAPR.

Chtějí studenti FM v budoucím zaměstnání pracovat v týmu?

Odpověď na tuto otázku jsem zjišťovala pomocí dotazníku.

Tabulka č.9 – Chtějí studenti FM v budoucím zaměstnání pracovat v týmu?

rozhodně ano	27	16 %
ano	65	38 %
nevím	42	25 %
spíše ne	35	21 %
rozhodně ne	0	0 %

Zdroj: vlastní

V budoucím zaměstnání chce v týmu určitě pracovat 27 studentů (16 %) ze zkoumaného vzorku, 65 studentů (38 %) by v týmu pracovalo rádo, 35 studentů (21 %) v týmu pracovat spíše nechce a 42 studentů (25 %) na tuto problematiku zatím nemá utvořen názor.

Znají studenti FM termín „soft skills“?

Výzkum této otázky je podložen výsledky z dotazníkového šetření, konkrétně šestou otázkou (6. Víte, co jsou „SOFT SKILLS“? Pokud ANO, co se mezi ně např. řadí?).

Tabulka č.10 – Znají studenti pojem „soft skills“?

	ano		ne	
1.ročník	8	32 %	17	68 %
2.ročník	10	28 %	26	72 %
3.ročník	18	35 %	33	65 %
4.ročník	9	33 %	18	67 %
5.ročník	18	60 %	12	40 %

Zdroj: vlastní

Kromě pátého převažuje ve všech ročnících počet studentů, kteří pojem „soft skills“, neznají. Ve vzorku studentů prvního ročníku termín „soft skills“ nezná 68 % studentů, ve vzorku druhého ročníku 72 %, ve vzorku třetího 65 % studentů, ve vzorku čtvrtého ročníku 67 % studentů, pouze ve vzorku pátého ročníku převažují se 60% podílem studenti, kteří tento termín znají.

Nejčastěji potom jako příklady soft skills byly zmiňovány především (řazeno sestupně) schopnost komunikace, asertivity, schopnosti pracovat v týmu a vést ho, empatie, sebekritičnost, kreativita, sebereflexe, otevřenost, cílevědomost a schopnost analytického myšlení.

Z celkového výzkumného souboru 169 studentů tedy pouze 63 studentů (37 %) termínu „soft skills“ rozumí a 106 studentů (63 %) ho nezná.

5 Diskuse

Jsou studenti FM dostatečně motivováni k týmové práci a prokazují zájem a ochotu k tomuto stylu spolupráce?

Výzkum prokázal, že studenti FM z výzkumného souboru jsou pro týmovou práci dostatečně motivováni. Uvědomují si, že tým skýtá především možnost se realizovat, uplatnit své schopnosti a dovednosti a být v kontaktu s lidmi a uskutečňovat potřebu společnosti. Ochotni k tomuto typu spolupráce by studenti byli i díky zvědavosti a touze poznat něco nového. Nejvíce by je k týmové práci motivovala možnost splnit zadaný úkol a dosáhnout s týmem úspěchu.

Ukázalo se, že vhodné fyzické prostředí pro týmovou práci je opravdu pouze podpůrným prostředím. Jenom 15 % studentů FM v dotazníku odpovědělo, že dokonale vybavené učebny – nábytkem, počítači se softwarem a prostorové uspořádání těchto místností, by je motivovalo k účasti při týmové práci.

Lidský faktor je při motivaci k týmové práci nejdůležitější a fyzické prostředí primárně tuto motivaci nezajistí. Přesto je třeba prostředí zabezpečit k tomu, aby týmová práce mohla být realizována na kvalitní úrovni a aby nedostačující fyzické prostředí zpětně studenty od týmové spolupráce nedemotivovalo.

Vybavení fakulty managementu pro možnosti týmové práce

Většina studentů FM hodnotí prostředí fakulty pro možnosti týmové práce jako nedostačující a nevyhovující. Výsledek této výzkumné otázky je ve shodě s mým předpokladem.

Schází zde především meeting rooms (k prezentování úkolů a výsledků projektů a k diskusím ve větším počtu lidí) a také místnosti/prostory pro týmovou práci, které by studentům umožnily scházet se ve volném čase a diskutovat nad úkolem s možností využít všech dostupných technologií (počítače, internet, kopírovací zařízení, tiskárny) a literatury.

Pokud bude prostředí fakulty lépe uzpůsobeno pro týmovou práci, může zajistit výkony a výsledky na vyšší úrovni. Kultura pracoviště, a třeba i přítomnost občerstvovacího zařízení pro chvíle odpočinku, může zpříjemnit, obohatit a zkvalitnit práci a vést ke zefektivnění výuky – realizací týmové práce tak, jak realizována být má – zapojením všech členů a eliminací černých pasažérů. Vedlejšími efekty může být zvýšení koheze týmu, vytváření přátelských vztahů, obohacení osobního života.

Jako nejvhodnější učebna pro týmovou práci se mi jeví učebna č.207, která byla i studenty jednou z nejfrekventovaněji zmiňovanou v souvislosti s nejvhodnějšími třídami. Většina menších učeben, kde probíhají semináře a cvičení k předmětům, a které mají stoly uspořádány v řadách, by se dala upravit do vzoru zmiňované učebny. Stoly by mohly být uspořádány do kruhu, případně odstraněny, židle nahrazeny mobilními židlemi s odklápěcími stolky. Řešení se nejvíce jeví jako nákladné, a co se týče zefektivnění výuky – efektivní. Při výuce by se eliminoval počet studentů, kteří se sezením v zadních lavicích vyčleňují z aktivní práce při hodině a takto upravená učebna by umožnila i účinnější brainstorming při týmových poradách.

Krajním důsledkem nekvalitního prostředí pro týmovou práci by mohla být i demotivace studentů od tohoto způsobu spolupráce.

Elektronická komunikace na FM

Výzkum mi potvrdil, že ze služeb poskytovaných školním serverem mserv.fm.vse.cz je nejvyužívanější studentská konference a nejméně školní fórum KAPR.

Použití **školního emailu** je nejméně náročné na čas. Existuje zde i nejvyšší jistota včasného zastihnutí adresáta. Školní konference je využívána také k informování studentů pedagogů, z vlastních zkušeností tedy vím, že obsah emailové schránky je často kontrolován.

Nedostatečné využití **KAPRa** může být způsobeno faktem, že se jedná o relativně novou službu, fungující teprve druhým rokem, tedy že její existence a možnost využití není v povědomí studentů. Dalším důvodem by mohla být struktura fóra, rozdělující diskusi sice přehledně, ale na zbytečně mnoho témat. Třetí důvod spatřuji v menší velikosti fakulty, která umožňuje studentům častější a intenzivnější přímý kontakt a tedy možnost realizovat rozhovor živě. Čtvrtým důvodem je možnost využít jiné, rychlejší a cílenější formy elektronické komunikace – Skype, Icq atp.

CVT (centrum výpočetní techniky) FM se snaží zvýšit využívání KAPRa tresty za zaslání informací netýkajících se studia na školní konferenci. Tresty jsou v podobě nemožnosti používání vlastního emailu.

Výzkum, který se týkal školního e-learningového systému **Moodle** mi potvrdil fakt, že studenty třetího ročníku (jejichž výuka probíhá ještě ve studijním plánu D1) není v 63 % případů vůbec znám. Pedagogové přednášející v tomto ročníku materiály

k předmětům na Moodle neumísťují a kontakt mezi nimi a studenty probíhá „starou cestou“ přes email a Klokana, kde jsou umístěny přednášky a pomůcky k předmětům.

Mezi studenty prvního, druhého, čtvrtého a pátého ročníku, kteří studují v programu ECTS, je povědomí o existenci Moodlu na FM vyšší. Frekvence jeho využívání je nejvyšší u studentů druhého ročníku. Překvapující je fakt, že 14 % studentů druhého ročníku služeb Moodlu vůbec nevyužívá, a to přesto, že materiály na některé oborově povinné předměty přednášející se tento rok, jsou k dispozici pouze zde.

Do systému Moodle jsem měla možnost nahlédnout a ověřit si, že je přehledný natolik, že běžnému PC uživateli by nemělo činit problémy s ním zacházet.

Chtějí studenti FM v budoucím zaměstnání pracovat v týmu?

Většina firem, jejichž některé pozice by v budoucnosti měly být obsazeny absolventy ekonomických škol, vyžaduje schopnost práce v týmu. Nejvíce studentů v dotazníku odpovědělo, že je možnost týmové práce v budoucím zaměstnání láká. Aby byli studenti schopni podávat dostatečné výkony, je jejich připravenost do zaměstnání tedy dalším motivačním faktorem k této formě spolupráce a krokem ke zefektivnění výuky směrem k praxi.

Znají studenti FM termín „soft skills“?

První osobní „kontakt“ s pojmem „soft skills“ jsem získala až díky zpracování této práce. A protože s tímto termínem jsem se při vyhledávání informací setkávala velice často, zajímalo mě, zdali studenti Fakulty managementu tento termín znají a vědí tedy, kam vůbec zařadit schopnosti jakými jsou např. asertivita, analytické myšlení, kreativita, sebereflexe, empatie, schopnost komunikace a práce v týmu.

Výzkum mi potvrdil, že studenti prvního, druhého, třetího a čtvrtého ročníku v 60 – 70 % případů termín „soft skills“ neznají. Pouze u studentů pátého ročníku převažovali ti, kteří tento pojem znají. Důvodem je jistě blízké ukončení studia a nástup do pracovního procesu a s tím související vyhledávání nabídek práce, kde se právě slova „soft skills“ vyskytují.

Závěr

Vzhledem k tomu, že si lépe pamatujeme vše, co si máme možnost aktivně vyzkoušet, přispívá týmová práce k lepšímu osvojení vyučované látky, ke zlepšení tvořivosti, odpovědnosti a komunikace. Týmy mají společný cíl a pracovní činnosti a dovednosti každého člena se doplňují a vzájemně, plynule a účelně na sebe navazují. Tým současně dává prostor pro seberealizaci a seberozvoj svých členů. Všeobecně platí, že v dobře fungujícím týmu se nalézají nová, netradiční řešení a že se dosahuje výsledků, kterých by jednotlivec sám nedosáhl. Nejdůležitějším komunikačním systémem práce v týmu je diskuse, členové musí spolupracovat, komunikovat, naslouchat druhým, tvořit. Tým tedy rozvíjí i sociální dovednosti a kompetence svých členů.

Moje bakalářská práce „Možnosti týmové práce ve výuce na FM VŠE“ byla konkretizována na popis prostředí a analýzu konkrétních podmínek, která týmovou práci podporují. Rozdělila jsem je na podpůrné prostředí sociální a fyzické. V kapitole o sociálním podpůrném prostředí jsem se zabývala osobnostními předpoklady studentů k týmové práci, motivací k této formě spolupráce, definicí a obsahem pojmu „soft skills“ a schopností komunikace. Kapitola o fyzickém podpůrném prostředí informuje o funkčním a prostorovém uspořádání učeben/místností/prostorů vhodných pro týmovou práci.

Přínosem mé práce je identifikace klíčových podpůrných a omezujících faktorů týmové práce na Fakultě managementu.

Po provedení výzkumu považuji podmínky na FM pro potřeby elektronické komunikace za dostatečné. Počítačových učeben je na fakultě včetně studovny pět a po celé škole je možnost Wifi připojení přes školní síť. Pokud by i pro další učebny (než pouze v učebně č.320) byl sledován trend novým zařizováním LCD monitorů, je to krok tím správným směrem. Problémem jsou ale prostory, kde by se mohly skupinky studentů scházet, diskutovat a realizovat brainstorming na kvalitní úrovni – tedy ve vhodně uspořádaných prostorách eliminujících vzájemné vyrušování jednotlivých skupinek a poskytujícím technickou podporu počítači, tiskárnami, kopírovacími zařízeními.

S uspořádáním prostoru pro týmovou práci souvisí i možnost využívání těchto prostor. Škola nás učí studovat ráno, ale to může být pro jedince, kterým se lépe studuje

v noci, nevyhovující. Přes den navíc bývá většina učeben obsazena běžnou výukou a vzniká tedy otázka, kam se uchýlit. Tento problém by se dal řešit posunutím doby, kdy je škola zavírána a celodenním vyhrazením místností pouze pro činnost jinou, než je výuka.

K možnostem širšího využití týmové práce na vyšší úrovni by měla přispět rekonstrukce fakulty. Ta počítá s tím, že na každém patře přibude v nově vybudované části na ploše 400m² místo právě pro týmovou práci. V každém patře by v těchto prostorách měly být v řadě umístěny boxy se stoly a židlemi, oddělené ze tří nebo čtyř stran kvalitními zvukotěsnými stěnami. Na zbývajícím volném prostoru budou umístěny kulaté/oválné stoly. Dostatek přípojek do elektrické sítě a funkčnost Wifi systému bude samozřejmostí. Některá patra budou vybavena i počítači, kopírkou a tiskárnami, na některých bude možnost pracovat a do sítě připojit vlastní notebooky. V plánu je také do těchto míst rozšířit knihovnu, respektive studovnu – umožnit studentům půjčovat knihy přímo na místě a nemuset se zdržovat chozením do knihovny v prvním patře.

Plánuje se také obnova bufetu, nebo podobného rychlého stravovacího zařízení. Vznikne tak další místo k setkávání a týmovým schůzkám studentů - místo, které může přispět ke kohezi týmu.

Důležitá ale nejsou jenom taková místa, kde se týmová práce realizuje, ale i místa, kde se potom tyto výsledky mohou prezentovat. Proto je třeba takové učebny dostatečně vybavit i audiovizuální technikou, která by poskytla kvalitní podmínky pro prezentaci zhotovených úkolů týmu.

Návrh na řešení nových prostorů a vybavení a uspořádání učeben je součástí příloh mé bakalářské práce.

Z mého výzkumu vyplynulo, že většina studentů by ve svém budoucím zaměstnání ráda pracovala v týmu. Firmy, jejichž pracovní místa se plánují obsadit absolventy ekonomických škol, v současné době vyžadují po svých zaměstnancích schopnost práce v týmu. Už jenom tyto dva důvody jsou jistě dostačující k tomu, aby se týmová práce na FM zaváděla, případně rozšiřovala, a studenti mohli již v době svých vysokoškolských studií získat s touto problematikou vlastní zkušenost.

Aby byli studenti motivováni k práci v týmu, je třeba také vnější podpory – ze strany pedagogů. Nutná je jejich osobní příprava na hodiny, znalost principů práce v týmu a práce s týmem, schopnost vysvětlit studentům techniky brainstormingu. Pedagogové by měli také zajistit kvalitní podmínky pro týmovou práci, úkoly a projekty

zadávat tak, aby jejich zpracování mohlo být realizováno týmově, a pro začátek zajistit zpětnou vazbu a týmové sebehodnocení, které by omezovalo vznik free-riders.

Protože z mého výzkumu vyplynulo, že studenti FM si uvědomují důležitost umění týmové práce pro svůj budoucí život a motivováni jsou pro tuto aktivitu dostatečně, je realizace rekonstrukce fakulty s rozšířením prostorů pro týmovou práci nutným krokem ke zkvalitnění výuky na Fakultě managementu.

LITERATURA

Adair, J.: Vytváření efektivních týmů, Praha, Management Press 1994, ISBN 80-85603-70-5.

Autopal: Týmová práce – teoretická část. [online], 2007, [cit. 8. dubna 2007]. url: http://www.bestpractices.cz/praktiky/TYMOVA_PRACE/tymova_prace_teoreticka_cas_t.doc

Hayes, N.: Psychologie týmové práce, Praha, Portál 2005, ISBN 80-7178-983-6.

Hewstone, M., Stroebe, W.: Sociální psychologie, Praha, Portál 2006, ISBN 80-7367-092-5.

Hron, J.: Teorie řízení, Praha, ČZU v Praze 2003, ISBN 80-213-0695-5.

Jobpilot.cz: Soft skills? Co to po mně chtějí?. [online], 2007, [cit. 17. března 2007]. url: http://www.tiscali.cz/jobs/jobs_center_041222.807680.html

Krüger, W.: Vedení týmů, Praha, Grada Publishing 2004, ISBN 80-247-0780-2.

Mikuláščík, M.: Komunikační dovednosti v praxi, Praha, Grada Publishing 2003, ISBN 80-247-0650-4.

Nakonečný, M.: Sociální psychologie, Praha, Academia Praha 2000, ISBN 80-200-0690-7.

Nakonečný, M.: Sociální psychologie organizace, Praha, Grada Publishing 2005, ISBN 80-247-0577-X.

Navrátil M., Dvořák M.: Moodle. [online], 2003, [cit. 13. března 2007]. url: <http://www.moodle.cz/>

Plaňava, I.: Průvodce mezilidskou komunikací, Praha, Grada Publishing 2005, ISBN 80-247-0858-2.

Plechačová, Z.: Komunikace pro ekonomy, Praha, ČZU v Praze 2004, ISBN 80-213-1240-8.

Prchalová, T.: Zájemci o práci by měli zvládat i měkké dovednosti. [online], 2007, [cit. 12. dubna 2007]. url: <http://lidovky.zpravy.cz/zajemci-o-praci-by-meli-zvladat-i-mekke-dovednosti-fvf->

[/ln_noviny.asp?c=A070403_000080_ln_noviny_sko&klic=218613&mes=070403_0.](#)

eDoceo: Co je elearning? [online], 2006, [cit. 13. března 2007]. url: <http://www.edoceo.cz/elearning/>

Prchalová, T.: Počítače a jazyky žádný problém. [online], 2007, [cit. 12. dubna 2007].
url: [http://lidovky.zpravy.cz/pocitace-a-jazyky-zadny-problem-dni-
/ln_noviny.asp?c=A070129_000084_ln_noviny_sko&klic=217434&mes=070129_0](http://lidovky.zpravy.cz/pocitace-a-jazyky-zadny-problem-dni-
/ln_noviny.asp?c=A070129_000084_ln_noviny_sko&klic=217434&mes=070129_0).
Provazník, V.: Psychologie pro ekonomy a manažery, Praha, Grada Publishing 2002,
ISBN 80-247-0470-6.
Zahrádková, E.: Teambuilding - cesta k efektivní spolupráci, Praha, Portál 2005, ISBN
80-7367-042-9.

PŘÍLOHY

Příloha 1 Dotazník

Příloha 2 Učebny a prostory vhodné pro týmovou práci

Příloha 1

Tento dotazník je podkladem pro zpracování praktické části bakalářské práce s názvem „Možnosti týmové práce ve výuce na FM VŠE“. Cílem je získat informace a názory studentů na týmovou práci, a využít je ve své bakalářské práci pro návrh na zlepšení výuky. U otázek označujte pouze jednu odpověď. Nejprve prosím uveďte ročník a formu studia (PS – prezenční, KS – kombinovaná).

POHLAVÍ

ROČNÍK STUDIA

FORMA STUDIA PS x KS

1. Využíváte při studiu možností školního fóra KAPR?
 ano ne někdy
2. Využíváte při studiu školní e-mailovou konferenci (např. student@fm.vse.cz)?
 ano ne
3. Využíváte při studiu e-learningový systém Moodle?
 ano, pravidelně ne jen na některé předměty neznám Moodle
4. Myslíte si, že FM je po materiální stránce (učebny, prostory pro prezentaci, meeting rooms,...) dostatečně vybavena a zařízena pro týmovou práci?
 ano ne

Pokud ANO, které učebny/místnosti jsou podle Vás v tomto směru vyhovující?

.....

5. Co by vás motivovalo k týmové práci?
 - potřeba seberealizace
 - potřeba společnosti, kontaktu s lidmi
 - možnost uplatnění svých schopností/dovedností
 - zvědavost, touha poznat nové
 - osobní projev a potřeba něčeho dosáhnout, prosadit a rozvíjet se
 - možnost dosáhnout s týmem úspěchu
 - splnění zadaného úkolu
 - dokonale vybavené učebny výpočetní technikou (PCs se softwarem umožňujícím komunikaci podporující týmovou práci), vybavení nábytkem, uspořádání stolů a židlí v učebnách
 - jiné

6. Víte, co jsou „SOFT SKILLS“?

ano

ne

Pokud ANO, co se mezi ně např. řadí?

.....

U následujícího konstatování vyjádřete svůj názor pomocí škály od 1 do 5 (1- rozhodně ano, 2 – ano, 3 – nevím, 4 – spíše ne, 5 – rozhodně ne).

7. V zaměstnání bych v budoucnu chtěl/a pracovat v týmu.

Děkuji Vám za spolupráci.

Nad'a Chaloupková

Příloha 2



Obrázek č.1 Kancelář vhodná pro týmovou práci. Zdroj: Techo: Team Office [online]. [cit. 9.dubna 2007]. url: <http://www.techo.cz/main.php?pageid=52>.



Obrázek č. 2 Obchodní studijní centrum v Oslu. Zdroj: <http://www.nkp.cz/files/novostavba.pdf>.



Obrázek č.3 Studijní centrum univerzity v Bergenu. Zdroj: <http://www.nkp.cz/files/novostavba.pdf>.



Obrázek č. 4 Studijní centrum univerzity v Trondheimu. Zdroj: <http://www.nkp.cz/files/novostavba.pdf>.



Obrázek č. 5 Druh stolu vhodný pro týmovou práci. Zdroj: Techo: Team Office [online]. [cit. 9. dubna 2007]. url: <http://www.techo.cz/main.php?pageid=52>.



Obrázek č.6 Studijní centrum univerzity v Bergenu. Zdroj: <http://www.nkp.cz/files/novostavba.pdf>.



*Obrázek č.7 Studijní centrum univerzity v Bergenu. Zdroj:
<http://www.nkp.cz/files/novostavba.pdf>.*