

**Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta managementu
Jindřichův Hradec**

Katedra společenských věd

Bakalářská práce

Martina Vožická

2008

**Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta managementu v Jindřichově Hradci**

Katedra společenských věd

**Hodnocení vzdělávacího programu
se zaměřením na kurzy pro rozvoj
týmové spolupráce ve společnosti
Tesco Stores ČR**

Vypracoval:

Martina Vožická

Vedoucí bakalářské práce:

Mgr. Ing. Pavel Král

Jindřichův Hradec, duben 2008

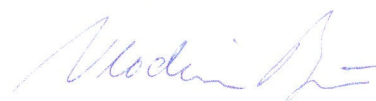
Vysoká škola ekonomická v Praze
Jarošovská 1117/II, 377 01 Jindřichův Hradec

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

pro akademický rok 2007/2008

- Název práce:** Hodnocení vzdělávacího programu se zaměřením na kurzy pro rozvoj týmové spolupráce ve společnosti Tesco Stores ČR
- Zadání práce:** Cílem práce je vymezení kurzů pro rozvoj týmové spolupráce v rámci vzdělávacího programu ve společnosti Tesco Stores ČR. U kurzů týmové spolupráce se zaměřuje na jejich účastníky, používané metody, poskytovatele a sledování jejich efektivity.
- Jméno studenta:** Martina Vožická
- Ročník:** 2.
- Obor:** MANAGEMENT
- Vedoucí práce:** Ing. Mgr. Pavel Král
- Katedra:** Katedra společenských věd
- Termín zadání:** 19.3.2007
- Termín odevzdání:** Dle harmonogramu akademického roku 2007/2008

V Jindřichově Hradci 19.3.2007



Ing. Vladimír Příbyl

proděkan pro pedagogickou činnost

Prohlášení:

Prohlašuji, že bakalářskou práci „Hodnocení vzdělávacího programu se zaměřením na kurzy pro rozvoj týmové spolupráce ve společnosti Tesco Stores ČR“ jsem vypracovala samostatně. Použitou literaturu a podkladové materiály uvádím v příloženém seznamu literatury.

Jindřichův Hradec, duben 2008

podpis studenta

Anotace

Hodnocení vzdělávacího programu se zaměřením na kurzy pro rozvoj týmové spolupráce ve společnosti Tesco Stores ČR

Cílem práce je vymezení kurzů pro rozvoj týmové spolupráce v rámci vzdělávacího programu ve společnosti Tesco Stores ČR. U kurzů týmové spolupráce se zaměřuje na jejich účastníky, používané metody, poskytovatele a sledování jejich efektivity.

duben 2008

Poděkování

Za cenné rady a připomínky děkuji vedoucímu práce
panu Mgr. Ing. Pavlu Královi.

Za konzultaci dotazníku děkuji paní
Ph.D. PhDr. Miloslavě Hiršové.

Společnosti Tesco Stores ČR děkuji za
bezproblémovou spolupráci, konzultace a poskytnuté
informace.

Obsah

Úvod.....	1
I. Teoretická východiska.....	3
1	Personální pojmy..... 3
1.1	Lidské zdroje.....3
1.2	Vzdělávání.....3
1.2.1	Metody vzdělávání.....4
1.2.2	Identifikace potřeby vzdělávání, stanovení potřeby vzdělání.....5
1.2.3	Vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu.....6
1.3	Kurz.....7
2	Teorie týmu..... 8
2.1	Skupina.....8
2.2	Pracovní skupina.....8
2.3	Tým.....8
2.4	Týmová spolupráce.....9
2.5	Účastníci týmové spolupráce.....9
2.6	Kurzy týmové spolupráce.....10
2.7	Typy programů vhodné pro rozvoj týmové spolupráce podle Zahrádkové.....10
2.7.1	Stmelení kolektivu.....10
2.7.2	Budování týmu, teambuilding.....10
2.7.3	Koučink týmu, koučink skupiny.....11
2.7.4	Vzdělávání zážitkem.....11
2.7.5	Outdoor assessment.....11
2.7.6	Expedice na náročné projekty.....11
2.7.7	Zábavné akce.....12
2.8	Typy programů vhodné pro rozvoj týmové spolupráce podle Svatoše a Lebedy.....12
2.8.1	Icebreakers.....12
2.8.2	Dynamics.....12
2.8.3	Terénní strategické hry.....12
2.8.4	Lanové překážky.....13
2.8.5	Outdoorové sporty.....13

2.8.6	Konstrukční skupinové úkoly	13
2.8.7	Komunikační programy	13
2.8.8	Programy zaměřené na podporu důvěry	13
2.8.9	Kreativní programy	14
2.8.10	Společenské programy	14
2.9	Týmové vzdělání, team building, teambuilding	14
2.9.1	Metody týmového vzdělávání (teambuildingu)	15
2.10	Poskytovatelé týmové spolupráce	16
2.11	Hodnocení akce na podporu týmové spolupráce	17
2.11.1	Kvalitativní hodnocení kurzu	18
2.11.2	Kvantitativní hodnocení kurzu	18
2.11.3	Techniky sběru dat	21
3	Shrnutí teoretických východisek	22
II. Praktická část		23
1	Výzkumné otázky práce a metody zjišťování informací	23
2	Informace o společnosti	24
2.1	Historie společnosti	24
2.2	Tesco v ČR	24
2.3	Firemní kultura a Tesco hodnoty	25
2.4	Personální údaje	25
3	Stručný přehled programu vzdělávání	26
3.1	Spolupráce se středními odbornými školami a se středními odbornými učiteli	27
3.2	Firemní vzdělávání (školení)	27
3.2.1	Základní dovednosti	27
3.2.2	Obchodně právní typ	27
3.2.3	Zkušenostní	27
3.2.4	Manažerské dovednosti	28
3.2.5	Leadership	28
3.2.6	Lidské zdroje	28
3.2.7	Počítačové	28
3.2.8	Jazykové	28
3.3	Rozvojové programy	28

3.4	Identifikace potřeby vzdělávání.....	29
3.5	Zhodnocení vzdělávacího programu.....	29
4	Kurzy pro rozvoj týmové spolupráce.....	30
4.1	Účastníci	30
4.2	Metody	30
4.3	Poskytovatelé	31
4.4	Sledování efektivity	31
5	Vybraný kurz týmové spolupráce	32
5.1	Účastníci	32
5.2	Popis vybraného kurzu týmové spolupráce, program kurzu.....	32
5.3	Identifikace potřeby kurzu pro rozvoj týmové spolupráce	33
5.4	Metody	34
5.5	Poskytovatel.....	35
5.6	Sledování efektivity kurzu týmové spolupráce.....	35
5.6.1	Hodnocení splnění cíle zadaného dodavatelské firmě.....	35
5.6.2	Hodnocení kurzu účastníky.....	36
Závěr		37
Použitá literatura		39
Seznam příloh		40

Úvod

Lidské zdroje považují za důležitý vstup všech výrobků a služeb. Lidský faktor oživuje ostatní výrobní faktory (půdu a kapitál), a tím výrazně ovlivňuje kvalitu a cenu výrobků. Zaměstnanci, kteří jsou ochotni se vzdělávat, jsou připraveni čelit změnám požadavků trhu, firmy i zákazníků. Pro firmu jsou konkurenční výhodou. Vzdělávání rozvíjí zaměstnance a zefektivňuje jejich práci. Ač se o vzdělávání zaměstnanců často mluví jako o investici do strojů, lidské zdroje nejsou ovladatelné, a tedy jejich vzdělání není to samé co upgrade softwaru a nemusí být vždy účinné. Vzdělání by podle mého názoru mělo zlepšit znalosti a dovednosti zaměstnanců, ale i vyjádřit zájem firmy o zaměstnance samotné. Podpoří tak loajalitu vůči firmě a sníží fluktuaci zaměstnanců. Na druhé straně náklady na vzdělávání zaměstnanců jsou nemalou investicí, která by se měla podniku minimálně vrátit.

Rozvoj týmové spolupráce je součástí moderních metod vzdělávání. Je využíván velkým počtem společností, o čemž svědčí i široká nabídka firem specializovaných na poskytování kurzů týmové spolupráce a to především na outdoorové aktivity. Týmová práce je založena na základě ochoty členů týmu vzdát se vlastního prospěchu ve prospěch celého týmu. Jsou-li v týmu optimální vztahy, může v týmové práci dojít k synergickému efektu. Synergický efekt umocňuje práce jednotlivců natolik, že se nesčítají, ale násobí.

Práce se bude zabývat programem vzdělávání. Pokusí se učinit ucelený, ale stručný náhled na program vzdělání ve společnosti zejména pak v centrální kanceláři. Následně se práce zaměří na týmovou spolupráci jako nepostradatelnou součást systému vzdělávání. Pro lepší přehled, jak kurzy pro rozvoj týmové spolupráce fungují, bude vybrán tým nebo pracovní skupina ze společnosti. V týmu bude zjištěno, jaké kurzy tým podstupuje a jakým způsobem jsou pro něj prospěšné. Součástí bude i pokus o zhodnocení měření efektivity kurzů pro podporu týmové spolupráce.

Práce bude aplikována ve společnosti Tesco Stores ČR. Společnost je jednou z velkých firem operujících na českém trhu. Její hlavní činnost je nákup a prodej zboží za účelem zisku. Má bohaté zkušenosti s řízením lidských zdrojů, to dokládá fakt, že tato firma v České republice zaměstnává okolo 13 000 zaměstnanců. Svoji praxi uskutečňuje na základě teoretických východisek. Dalším důvodem mého výběru společnosti Tesco Stores ČR byla aplikace kurzů pro rozvoj týmové spolupráci v běžné praxi společnosti. Aktivity podporující týmovou spolupráci ve společnosti Tesco Stores najdeme na každém kroku a

jsou podpořeny základními hodnotami firemní kultury. V neposlední řadě mě k výběru společnosti motivovalo jí získané ocenění „Personální projekt 2005“ za projekt rozvojových programů pro zaměstnance.

I. Teoretická východiska

1 Personální pojmy

1.1 Lidské zdroje

Lidské zdroje jsou jedním ze tří faktorů zajišťující chod společnosti a zároveň dva zbylé faktory oživují. Pojem lidské zdroje vystřídal pojem pracovní síla, který nevyjadřoval konání práce na základě svobodné vůle a vlastního rozhodnutí.[3]

1.2 Vzdělávání

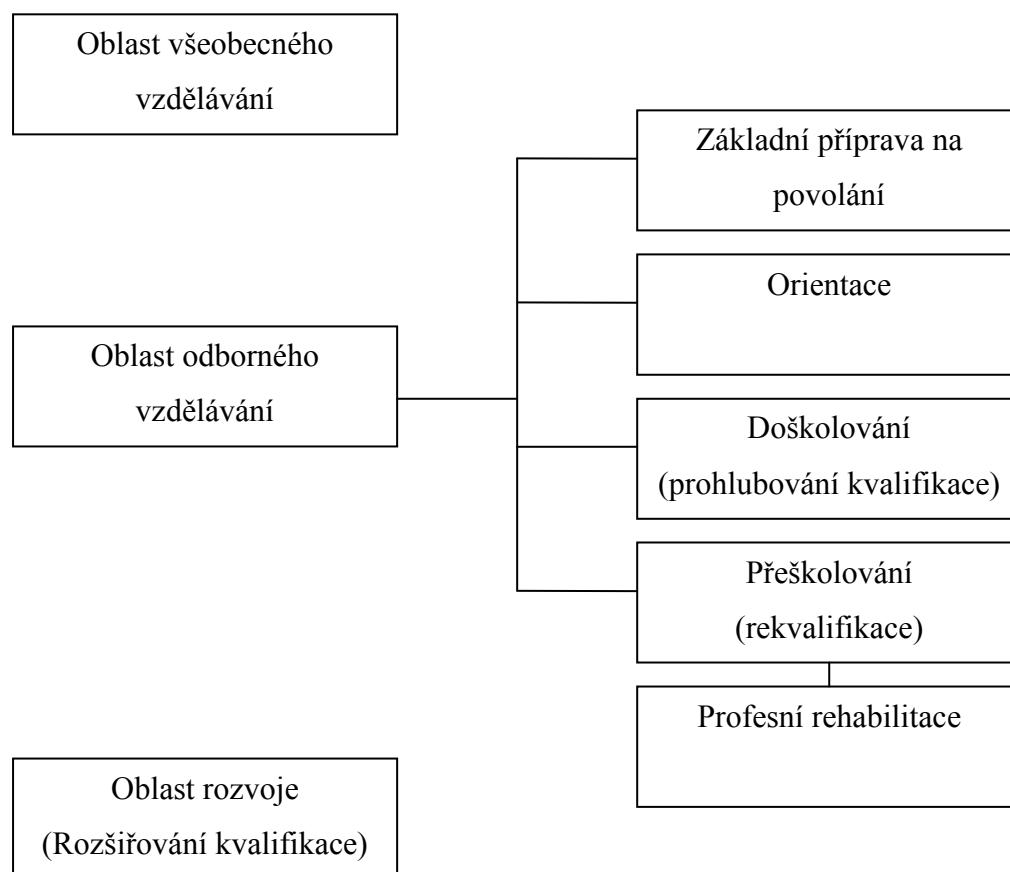
Vzdělávání zaměstnanců patří mezi personální činnosti, které představují výkonnou část personální práce. Vzdělávání v podniku tvoří opakující se cyklus. Začíná identifikací potřeby vzdělávání v podniku, pokračuje plánováním vzdělávání a realizací vzdělávání, končí vyhodnocením účinnosti vzdělávání. Vzdělávání „zvyšuje atraktivitu organizace. Ta jejím prostřednictvím poskytuje pracovníkům něco, co přispívá k rozvoji jejich kariéry, k vyšším výdělkům a mnohému dalšímu.“ „Organizace nabízející systematické vzdělávání a rozvoj pracovníků získávají konkurenční výhodu na trhu práce.“ Vzdělání vycházející z potřeb moderní společnosti obsahuje:

- „Přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností“ – doškolení.
- „Zvyšování použitelnosti pracovníků tak, aby alespoň z části zvládali znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání dalších, jiných pracovních míst.“ – rozšiřování pracovních schopností.
- Rekvalifikační procesy – přeškolení zaměstnanců na jiné povolání
- Přizpůsobování „pracovní schopnosti nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa, používané technice, technologii, stylu práce v organizaci“ – doškolení.
- „Formování pracovních schopností v rámci moderní personální práce překračuje hranice pouhé odborné způsobilosti (kvalifikace) a stále více zahrnuje i formování osobnosti pracovníka.“

Na následujícím obrázku vidíte formování pracovních schopností člověka. Na rozdíl od formování pracovních schopností pracovníka se liší tím, že zahrnuje všechno

vzdělávání bez ohledu, z jaké iniciativy se uskutečňuje. V případě formování pracovních schopností pracovníka se aktivita týká pouze formování pracovních schopností v konkrétní organizaci.

Obrázek 1 Systém formování pracovních schopností člověka [5]



Protože se změny ve společnosti nezastavují, stává se vzdělávání celoživotním procesem. Celkově se vzdělávání odklání od klasických metod vzdělávání a zaměřuje se na formování a rozvoj zaměstnanců. Snaží se přimět zaměstnance vnímat změny pozitivně a využívat nově vzniklých příležitostí. [5] s. 238, 239

1.2.1 Metody vzdělávání

Existuje několik metod vzdělávání zaměstnanců. Metody dělíme na:

- Metody vzdělávání při výkonu práce (na pracovišti – on-the-job trénink).

Tyto metody se užívají každodenně, jsou navrhovány individuálně pro každého zaměstnance zvlášť podle jeho potřeb. Patří sem: koučink, demonstrování, rotace práce, práce na projektu, plánované zážitky, mentoring).

- Metody vzdělávání mimo pracoviště (off-the-job trénink).

Formální metody používané ve vzdělávacích zařízeních. Často to bývají metody k získání odborných znalostí. Jsou vhodnější většinou pro vedoucí zaměstnance a specialisty. Patří sem: přednášky, semináře, debaty, diskuse, metoda objevování, případová studie, hraní rolí, simulace, skupinová cvičení, team building, distanční vzdělávání, školení nebo učení se hrou, brainstorming, assessment centre, outdoor training.

- Metody používané na pracovišti i mimo pracoviště.

Jsou kombinací obou předchozích metod. Patří sem: instruktáž, otázky a odpovědi, učení se akcí, pověření úkolem, projekty, usměrňované čtení, vzdělávání pomocí počítačů, interaktivní video a video. [1]

Koubek člení metody pouze do dvou kategorií a to metody mimo pracoviště a metody na pracovišti při výkonu práce. Také se vyskytují drobné neshody zařazení metod vzdělávání do daných kategorií.

1.2.2 Identifikace potřeby vzdělávání, stanovení potřeby vzdělání

Stanovení potřeby vzdělání je složité. Potřeby pro každou pracovní pozici jsou různé a navíc neměřitelné. To samé platí o zaměstnancích, které na místo dosadíme. Každý je jiný, má jiné vlastnosti a jiné vzdělání. Neexistuje žádná exaktní metoda, kterou by se dala stanovit potřeba vzdělávání. Proto se nejčastěji potřeba vzdělání odhaduje.

V praxi se při zjišťování potřeby nejprve analyzují tři skupiny údajů. Údaje o celé organizaci – o pracovním procesu, odběratelích, vybavení firmy, složení zaměstnanců. Údaje o jednotlivých pracovních místech a činnostech – popisy míst, požadavky na zaměstnance a jejich schopnosti, pracovní vztahy. Údaje o jednotlivých pracovnících – vzdělání, věk, kvalifikace, možnosti trhu práce, zájem o vzdělání, výsledky testů.

V souhrnu tyto data vytvoří náhled na to, jak kvalifikované zaměstnance máme a jak kvalifikované bychom je potřebovali. Ze získaných dat analyzujeme potřebu vzdělávání, pomáhají nám v tom následující metody:

- “Analýzy statistických nebo jiných průběžně zjišťovaných a registrovaných údajů o organizaci, pracovních místech a jednotlivých pracovnících.
- Analýza dotazníků či jiných forem průzkumu názorů, postojů a požadavků pracovníků týkajících se vzdělávání.
- Analýzy informací získaných od vedoucích pracovníků a týkajících se potřeby kvalifikace a vzdělávání jejich podřízených, popř. přímo analýzy požadavků vedoucích pracovníků na vzdělávání jejich podřízených.

- Zkoumání a hodnocení pracovního výkonu jednotlivých pracovníků.
- Monitorování výsledků porad a diskusí, týkajících se současných pracovních problémů a perspektivních pracovních úkolů.
- Analýzy pracovních záznamů (deníků) vedených vedoucími pracovníky, specialisty, popř. i dalšími pracovníky.“

Vzdělávání ve firmě nebývá ovlivněno jen předchozími body, ale i celkovým vzděláním v oblasti (například v dané zemi) nebo zájmem absolventů o daný obor. Hlavní slovo ve výběru vzdělávacích programů mají obvykle vedoucí pracovníci.[5] s. 247, 248

1.2.3 Vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu

Vyhodnocování výsledků vzdělávání je značně komplikované. Problémy začínají stanovením kritérií, podle kterých budeme hodnotit. Kritéria se dají hodnotit kvalitativně a kvantitativně.

Kvalitativní hodnocení užívá několika způsobů hodnocení. Prvním je porovnávání vstupních testů zaměstnanců s testy po vzdělávacím programu. Testy jsou však ovlivněny mnoha faktory, včetně momentální nálady testovaných. Zpravidla nemívají velkou vypovídací hodnotu. Druhou kvalitativní metodou je monitorování vzdělávacího procesu a programu. Obvykle se hodnocení sledování rovná dlouhodobému názoru pozorovatele, a jeho vnitřnímu přesvědčení. Hodnotí-li účastníci vzdělávání sami, bývá jejich hodnocení přehnaně pozitivní. Často je účastníky lépe hodnoceno vzdělávání, které je více zábavné a méně náročné než efektivní vzdělávání.

Kvantitativní hodnocení se snaží kvantifikovat praktický přínos vzdělávání pomocí ekonomických ukazatelů (například snížení zmetkovitosti).

Ač je hodnocení vzdělávání složité, svoji hodnotu má. Vyspělé země upouštějí od používání formálních metod zjišťování a přecházejí k neformálním. Neformální hodnocení získávají od účastníků vzdělávání a od vedoucích pracovníků, kteří by se měli snažit oprostit od subjektivních názorů.[5]

Dvořáková dělí hodnocení efektů vzdělávání na hodnocení vzdělávání v organizaci a hodnocení vzdělávání jednotlivých aktivit (například školení). Při hodnocení vzdělávání v organizaci můžeme počítat efektivnost tedy poměr mezi přínosem vzdělávání a jeho náklady. Přínos, jak bylo řečeno dříve, je těžce měřitelný. Může jít o zlepšení výkonu – zvýšení kvality, rychlosti nebo lepší organizaci podřízených. Nikdy však nenajdeme přímí vztah mezi přínosem (efektem) a náklady. [3]

1.3 Kurz

Kurz podle slovníku chápeme jako soubor přednášek. Druhým významem může být směr, režim nebo ráz. [14]

2 Teorie týmu

2.1 Skupina

Za skupinu jsou obvykle považovány víc jak dvě osoby v bezprostřední, blízké a intenzivní interakci. Skupiny obvykle mívají společný cíl. Skupiny nad 30 členů nazýváme velkými skupinami. V malých skupinách oproti velkým skupinám lze rozvíjet emotivní vývoj členů. [7]

2.2 Pracovní skupina

Pracovní skupina obvykle bývá podobná spíše týmu, ale týmem není, protože nespĺňuje všechny podmínky týmu. Nejčastěji nespĺňuje podmínku časového omezení. Jsou jí tak například: pracovní oddělení, skupina zástupců různých oddělení nebo vedení firmy. [11]

Pracovní skupina je strukturou velmi podobná týmu a řešení jejích problému je stejné jako řešení problémů týmu. Proto bude v dalším textu používáno slovo tým i pro pracovní skupinu.

2.3 Tým

Slovo tým je odvozené od anglického slova team, které se dá chápat jako zkratka slov (Together Everybody Achieves More). Ve volném překladu znamená: Společně dosáhneme víc. Teorie týmu souvisí s psychologickým vlivem skupinové motivace na jednotlivce a pocitem jistoty a ochrany jednotlivce ve skupině. [4]

Za tým považujeme malou skupinu více než tři osob, kteří spolu spolupracují. Mají společný cíl a vědí, proč chtějí cíle dosáhnout. Jsou ochotni za cílem jít stejnou cestou s jasně vytyčenými pravidly. Každý člen týmu má svou vlastní roli a plní ve skupině přidělenou funkci. [8]

V týmu jsou neformální intenzivní vztahy mezi členy, což usnadňuje vzájemnou komunikaci. Práce týmu je pak rychlá, pružná, členové se navzájem doplňují a vzájemně si pomáhají. [3]

Tým se vyznačuje specifickou formou práce (teamwork). Musí v něm panovat týmový duch. Tým je vždy skupinou, ale skupina nemusí být týmem.[7]

Při pomoci týmům dosáhnout maxima se využívá teambuilding.[8]

2.4 Týmová spolupráce

Týmová spolupráce je proces, který má několik etap. Základem je stanovení cíle podle firemních hodnot. Následuje výběr vhodných členů týmu, pro větší účinnost se vybírají specialisté z různých oborů, kteří však musí umět spolupracovat mezi sebou. Nově sestavený tým se seznámí s projektem. Na základě potřeb projektu se vymezí role jednotlivých členů a stanoví pravidla. Před tímto krokem je vhodné uskutečnit neformální setkání členů, aby byly odhaleny všechny jejich potenciály pro práci na projektu. Pak je celý problém rozdělen na menší části se zadáním termínů pro jejich vypracování. Nakonec zbývá samotné prezentování výsledků se zhodnocením silných a slabých stránek celého zpracování projektu i týmu samotného. [4]

Týmová spolupráce využívá Kolbův cyklus učení zahrnující 4 fáze. Nejdříve členové týmu řeší zadaný úkol, následuje rekapitulace postupu. V další fázi hodnotí všechny vhodné postupy řešení. Nakonec vyberou řešení vhodné pro budoucí použití. Nový cyklus začíná s další činností týmu a vychází ze zkušenosti získané v předešlém cyklu. Takže připomíná spíše točité schodiště než klasický cyklus.

Obrázek 2 Kolbův cyklus učení [15]



2.5 Účastníci týmové spolupráce

Účastníci týmové spolupráce, bez ohledu jestli jsou přímo členy týmu nebo skupiny, by měli mít některé žádoucí vlastnosti. Musí být ochotni neustále vyvíjet své schopnosti, učit se novým věcem a neustále vyhodnocovat účinnost starých zaběhlých postupů. V případě potřeby poskytují zpětnou vazbu. Účastníci musí umět vyslechnout a konzultovat cizí názory. Přes odlišné názory ostatních členů týmu si uvědomovat cíl

společný pro všechny. Tyto vlastnosti jsou klíčové. Pro tým mohou být užitečné i další vlastnosti, na těch ovšem bez splnění klíčových vlastností nebudou zaměstnanci ochotni pracovat.[11]

Členové týmu obvykle mají své role. Role jsou dané podle toho jaký účel v týmu člen plní. Člen může být například předsedou, tvarovačem, rozpracovávatelem-realizátorem, monitorovatelem-hodnotitelem, týmovým pracovníkem, zdokonalovatelem-dopracovávatelem. To jsou role podle Belbina. [1]

Jiné členění rolí popsal Mergerison a McCann.

2.6 Kurzy týmové spolupráce

Jsou jimi kurzy, při kterých je použit princip týmové spolupráce. Tedy metoda založená na výchově prožitkem a zkušeností. Touto metodou učení jsme schopni si pamatovat až 80 % učené látky. Kurzy přispívají k rozvoji týmové spolupráce, zlepšení komunikace, prohloubení důvěry v týmu, kreativnímu a novátorskému řešení úkolů i aktivnímu odpočinku. Vždy se používá zpětná vazba, zhodnocení aktivit. Jde o prodiskutování možnosti zlepšení minulé aktivity a aplikace změn na následující aktivitě.[15]

2.7 Typy programů vhodné pro rozvoj týmové spolupráce podle Zahrádkové

V této kapitole bude použit pojem teambuilding v komerčním smyslu. Typy programů budou uvedeny pro skupiny, pracovní skupiny a týmy. To odpovídá používání programů v organizacích.

2.7.1 Stmelení kolektivu

Tento program je určen pro malé skupiny do 40 členů. Jde o neformální seznámení pracovníků a poskytnutí jim společného zážitku. Program není náročný pro účastníky, spíše má naopak relaxační charakter. Tento program není určený k řešení problémů.

2.7.2 Budování týmu, teambuilding

Metoda určená přímo pro týmy. Nabízí řešení problémů a krizí týmu, budování týmu a posílení týmového ducha. Po každé aktivitě následuje zpětná vazba a zhodnocení postupu dané aktivity. Aktivitami mohou být modelové situace, které tým běžně řeší.

Metoda je závislá na lektorovi, který kurz vede a na ochotě zaměstnanců účastnit se této akce.

2.7.3 Koučink týmu, koučink skupiny

Koučování je vhodné při doprovázení změn v týmech. Kouč motivuje členy týmu k novým řešením, protože má nestranný nadhled. Díky pohledu zvenčí může upozornit na nové možnosti řešení problémů, podporuje tým k tvořivosti a spolupráci a konzultuje návrhy členů týmu. Přitom učí tým pracovat bez vnější pomoci. Na začátku tohoto programu si kouč a tým musí ujasnit, co od sebe navzájem očekávají, aby nevznikali pozdější konflikty. Kolize snadno vznikají, když je v týmu příliš silná osobnost. Tým pak neví, zda dát na slova vedoucího týmu nebo kouče.

2.7.4 Vzdělávání zážitkem

Metoda vhodná pro týmy do 15 členů, kombinuje vzdělání s praktickým využitím. Nově naučené znalosti, členové nejprve prakticky vyzkouší, vyhodnotí a vyberou pak nejlepší řešení. Většinou se kombinuje s outdoorem. Program je zábavný, účastníci zkoušející nové metody často přestřelí a nevyberou tak vhodné řešení, to posléze hodnotí. Mínusem tohoto programu je jeho nákladnost.

2.7.5 Outdoor assessment

Program vhodný pro týmy. Program slouží k hodnocení celých týmů i jednotlivých členů. Hodnotí je z hlediska: „Práce se stresem v průběhu času, orientace ve složité situaci, reakce na změnu situace a podmínek, vedení lidí a práce týmu, práce s nedostatkem informací, práce při omezené komunikaci, práce s bariérami v komunikaci, analytické myšlení – schopnost vyhodnocovat situaci, nezávislost – nakolik člověk potřebuje ke své práci ostatní.“ Výhodou outdoor assessment je, že se na něj účastníci nemohou připravit jako na indoor. Ve venkovním prostředí vzniká možnost využití nového rozměru, kterým se může kurz ubírat (například využití orientace v terénu).

2.7.6 Expedice na náročné projekty

Program určený jen těm nejpevnějším týmům s dobrou fyzickou kondicí. Řídí se heslem: „Dokážeš víc, než si myslíš.“ Týmy přivádí do extrémních podmínek (sjíždění na raftu, horská túra), v těchto extrémních podmínkách se ukazují emoce členů týmu. Drsné

podmínky buď členy týmu spojí, anebo se naopak ukáže, že další činnost týmu nemá smysl. Tyto akce by měly vždy být dobře technicky zabezpečené jak dodavatelem akce, tak vlastním vybavením členů při expedici.

2.7.7 Zábavné akce

Zábavné akce jsou určené pro velké skupiny osob. Skupiny mohou zahrnovat zaměstnance a jejich rodiny i obchodní partnery. Firma pozváním na tuto akci ukazuje zájem o zaměstnance a posiluje jeho loajalitu. Cílem je poskytnout zábavu pro co nejvíce účastníků. Program může být velice různorodý. Může jít o výlet, místo s mnoha soutěžními atrakcemi nebo jenom posezení v restauraci. Všechny varianty mají jedno společné, dostatek jídla, pití a zábavy. [11] s. 150, 151

Bereme-li v úvahu užší pojetí týmu, jsou z předchozích typů programů nejhodnější: teambuilding, koučink, vzdělávání zážitkem, outdoor assessment a expedice na náročné projekty.

2.8 Typy programů vhodné pro rozvoj týmové spolupráce podle Svatoše a Lebedy

Typy programů Svatoše a Lebedy jsou zaměřeny na využití při outdooru, přesto se od typů programů podle Zahrádkové liší jen částečně. Tyto typy programů mohou mít také svou indoorovou podobu.

2.8.1 Icebreakers

Krátké programy sloužící k navození neformální atmosféry. Používají se na začátku kurzu k odstranění formálních bariér a naladění účastníků na další program kurzu.

2.8.2 Dynamics

Jde o složitější úkoly, v nichž se musí zapojit všichni účastníci kurzu. Úkoly nemají dopředu stanovený vzorec řešení, k jejich řešení se používají kreativní nápady. Na konci aktivity se nachází rozbor. Při něm se účastníci učí, jak se hodnotí aktivity.

2.8.3 Terénní strategické hry

Jedná se o soutěž několika menších týmů, většinou spojenou s pohybem. Při konečném řešení se porovnávají odlišné postupy řešení úkolů v týmech.

2.8.4 Lanové překážky

Dělí se na dvě varianty, nízká lana a vysoká lana. Nízká jsou většinou tak vysoko, aby se nechalo za pomoci ostatních členů týmu kdykoli bezpečně sestoupit na zem. Na nízkých lanech musí každý překonat sám sebe. Zároveň cítí oporu týmu a to i fyzickou.

Vysoké lanové překážky jsou umístěny většinou v deseti až dvanácti metrech nad zemí. U vysokých lan jde o překonání strachu z relativního nebezpečí a překonání sebe sama vede k nabývání sebevědomí.

2.8.5 Outdoorové sporty

Obsahují: skalní lezení a slaňování, orientační běh, speleologie a rafting. Tyto aktivity jsou zaměřené na získání velmi silného společného zážitku. Posouvají hranice lidských možností a to jak fyzických, tak duševních. Účastníci se při aktivitách musí spolehnout jeden na druhého, například jištění při horolezectví. Zde musí fungovat naprostá důvěra mezi člověkem, který šplhá a druhým, který ho jistí.

2.8.6 Konstrukční skupinové úkoly

Úkolem týmu je sestavit nějakou konstrukci (například vor). Při plnění úkolu je obvykle vyvolaná zápletka (například snížením rozpočtu nebo zkrácením časového limitu). Po konstrukci následuje okamžitá zpětná vazba. Účastníci musí konstrukci otestovat.

2.8.7 Komunikační programy

V komunikačních programech každý účastník disponuje částí informací. Jen na základě dobré komunikace skupina nachází řešení. Mezi komunikační programy patří případové studie (například ztroskotání na opuštěném ostrově), jejich cílem je umět projevit a obhájit vlastní názor a zároveň udělat kompromis s kolegy.

2.8.8 Programy zaměřené na podporu důvěry

Tyto programy ukazují jak moc je pro účastníky stresující být závislý na svých kolezích. Slouží k prohlubování důvěry ve skupině.

2.8.9 Kreativní programy

Jde o programy inspirované uměleckými aktivitami (například natáčení videoklipů nebo tvorba divadelního představení). Účastníci si mohou vyzkoušet řešení neobvyklého a zábavného úkolu.

2.8.10 Společenské programy

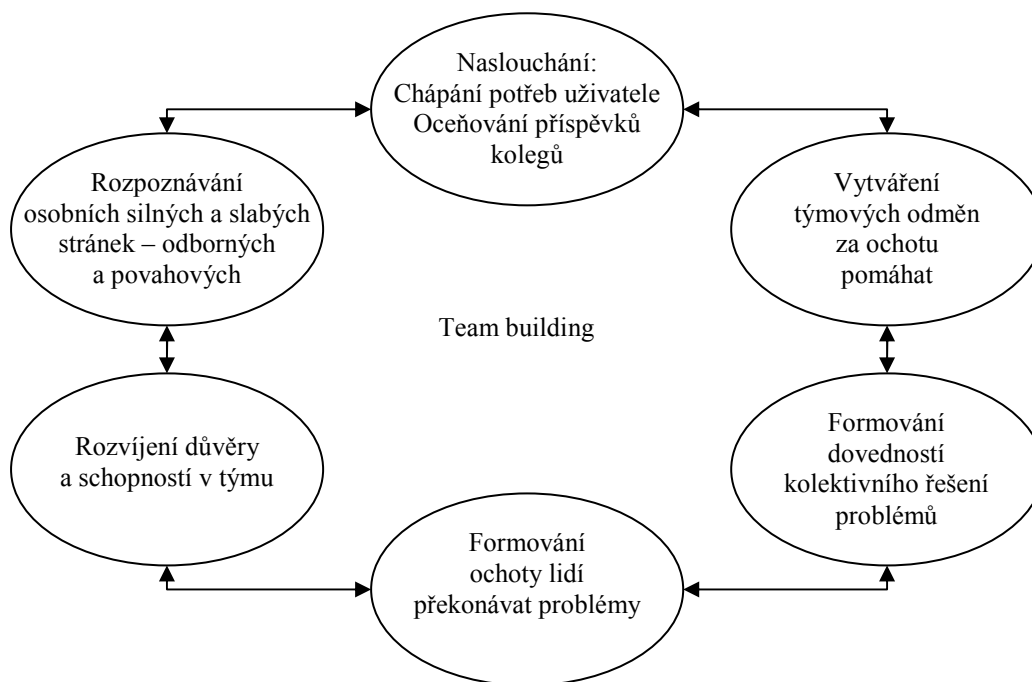
Jako zástupce literatura uvádí program Kasino Las Vegas. Při něm jsou účastníci pozváni do kasina. Je pro ně připraven sál a kostýmovaný personál. Účastníci pak hrají za upisované reálné směnky. Program bývá zařazován na konci kurzu a slouží k odreagování členů po náročném programu.[10]

2.9 Týmové vzdělání, team building, teambuilding

Teambuilding vznikl v šedesátých letech dvacátého století. Původně byl orientován na zlepšení mezilidských vztahů na pracovišti, především na budování vztahů, harmonii a soudržnosti skupiny. Teprve potom se začal orientovat na výsledek. Dnes zapojuje obě části, získává maximální cíle za pomoci efektivní a harmonické spolupráce jednotlivců. [8]

Na obrázku můžeme sledovat vliv team buildingu na postoje a chování členů týmu.

Obrázek 3 Team building a jeho vliv na postoj a chování [1]



Vzdělávání zaměřené na upevňování vztahů v týmu chce:

- Přimět členy týmu uvědomit si vztahy mezi sebou.
- Upravit komunikační dovednosti jednotlivců, tak aby vytvořili plnohodnotný tým.
- Orientovat se na zvýšení efektivnosti ve firmě.[1]

Pod pojmem teambuilding se v dnešní době skrývá jakákoli činnost konaná ve skupině, ať už je organizovaná firmou (např. outdoorové kurzy nebo týmový assessment) nebo jde jen o přátelské posezení členů u večeře v restauraci. V čisté podobě by měl být teambuilding tvořen pouze „vědomou a cílenou prací s týmem tak, aby byl schopen dobře využívat jedinečnost každého člena.“ [11] s. 21

Teambuilding je prostředek, který pomáhá týmu dosáhnout maxima. Aby byl teambuilding účinný, měli by ho účastníci brát vážně a měl by také odrážet ideály firmy.[2]

2.9.1 *Metody týmového vzdělávání (teambuildingu)*

Armstrong pro týmové vzdělání (teambuilding) doporučuje následující metody: Učení se akcí, výcvik skupinové dynamiky, skupinová cvičení, výcvik interaktivních dovedností, interaktivní video, hraní rolí a simulace, učení se hrou či pohybovými aktivitami (outdoor learning, outdoor-based development).

Učení se akcí – metoda vhodná pro malé manažerské týmy, které řeší daný problém – opravdový projekt. Manažeři se učí jak od sebe navzájem, tak využívají rad externího poradce. Proces učení se akcí je založen na třech oddělených sítích. Síti moci a pravomoci, informační síti a motivační síti. Je metodou užívanou jak na pracovišti, tak mimo pracoviště.

Výcvik skupinové dynamiky – výcvik má tři cíle. „Za prvé zlepšit efektivitu fungování skupiny (team building), za druhé, zvýšit sebepochopení a uvědomování si sociálních procesů, a za třetí, rozvinout dovednosti orientované na vzájemnou součinnost a vzájemné působení, které umožňují lidem, aby ve skupinách fungovali efektivněji.“

Skupinová cvičení – skupina řeší zadaný problém buď z případové studie, nebo fiktivní. Metoda se snaží skupinu naučit souhře mezi členy.

Výcvik interaktivních dovedností – nácvik interaktivních dovedností je definován podle Rackham a kol. jako: „Jakákoliv forma vzdělávání, která se zaměřuje na zvýšení efektivnosti vzájemného působení jedince s ostatními lidmi.“

Interaktivní video – metoda kombinující využití videa a počítačů. Výhodou počítačů je nastavení pro uživatele přímo na míru. Video používáme, když zvuk a obraz počítače není dostačující. Metoda je užívána na pracovišti i mimo něj.

Hraní rolí – metoda, při níž účastníci akce obdrží popis své role a situaci, v níž se ocitají. Musí řešit úkoly, se kterými se běžně nesetkají. To dává managerovi náhled na chování zaměstnanců. Výhodou metody je rozvoj komunikačních schopností. Při záměně rolí pak i změna pohledu na problém. Nevýhodou je, že účastníci často přehrávají a nechovají se přirozeně.

Simulace – metoda tvořená kombinací případové studie a hraní rolí. V cizím prostředí jsou vytvořeny podmínky podobné těm v zaměstnání, tak aby nově naučená metodika dobře fungovala i po návratu zaměstnance na své stálé pracovní místo.

Učení se hrou a pohybovými aktivitami (outdoor learning) – metody kdy jsou členové týmu vystavováni tlaku pomocí pohybových aktivit, se kterými neprijdou běžně do styku. Pomocí této aktivity lze zjistit chování vedoucího nebo členů týmu při styku s neobvyklým problémem. Metody se účastní lektor, který vede účastníky a pomáhá jim. [2] s.895

2.10 Poskytovatelé týmové spolupráce

Před samotným výběrem dodavatele kurzu musíme mít jasno, co chceme a očekáváme, pro koho týmovou akci pořádáme a proč jí pořádáme.

Na základě toho pak můžeme porovnat, co si představujeme a co nám je ochoten nabídnout dodavatel, a jak se v daných cílech shodujeme. Další důležitou náležitostí je zkušenost instruktora a to zda je vhodný pro roli, pro kterou ho potřebujeme např. jako konzultant. Týmové akce zvláště outdoorové jsou spojeny s pocitem nebezpečí a nejistoty v podobě různých druhů překážek, proto je třeba zjistit, jak dodavatel zajišťuje bezpečnost klientů a pojištění. Nejlepší pro zjišťování těchto záležitostí je využití referencí stálých klientů společnosti.[11]

Podle Svatoše a Lebedy je důležitá integrita dodavatele, čímž mají na mysli celistvost a stejnorodost dodavatelské firmy. Velkou roli hraje výběr lektora. S lektorem bychom se měli vždy osobně setkat a zjistit jeho zkušenosti a prověřit reference přímo na jeho osobu. Pozor bychom si u dodavatele měli dávat na poskytování informací, poskytl-li dodavatel informace o chování jednotlivců při kurzu aniž by šlo o kurz assessment je to

protiprávní. Stejně tak není žádoucí, aby pořizoval bez vědomí účastníků fotografie nebo video. [10]

Výběr dodavatele by měl být vždy individuální, přesně namíru podle toho, co potřebujeme a jaké máme cíle. Náročnost programu musí dodavatel odhadnout tak, aby fyzicky i psychicky odpovídala schopnostem členů týmu. Největším vodítkem by měly být reference, které bychom si měli shánět sami, protože dodavatel nám obvykle nedá kontakt na nespokojeného zákazníka.

Podle Vivette Payne je důležité vyjasnění role školitele. Ten se už před začátkem týmového vzdělání musí společně s manažerem týmu rozhodnout, jakou roli bude hrát. Nejčastěji hraje některou z následujících rolí:

- Advokát – ovlivňuje vedoucího týmu a motivuje ho k výběru klíčových problémů.
- Odborník – užívá se v případě zvláště prospěšných znalostí školitele, ten pomáhá řešit specifický úkol.
- Řešitel problému – školitel pomáhá vedoucímu týmu pochopit hlubší problémy a teambuilding uspořádat.
- Sběrač dat a informací – školitel jako neutrální osoba sbírá během akce data, pak je nestranně vyhodnocuje a předává analýzu vedoucímu týmu.
- Pomocník – školitel hraje neutrální roli a pomáhá tak vedoucímu týmu zabývat se citlivými nebo kontroverzními body.
- Učitel – školitel učí manažera jak proces teambuildingu vykonat.
- Trenér – školitel podporuje tým a vedoucího týmu. Se složitějšími problémy pomáhá manažerovi.[8]

Je důležité, aby školitel věděl, co od něj očekáváme.

2.11 Hodnocení akce na podporu týmové spolupráce

Hodnocení je poslední, ale neméně důležitá část procesu týmového vzdělávání. Hodnocení provedené okamžitě po lekci, podává informace o kvalitě lekce a splnění zadaných cílů. Hodnocení zlepšení výkonů týmu se provádí po čtvrt až půl roce. Zlepšení výkonu mohou posoudit pouze jeho účastníci kolektivním hodnocením, protože jinak nemůžeme určit, jestli změny byly zapříčiněny skutečně kurzem nebo jinými faktory (například hospodářskou situací v zemi).[8]

Vezmeme-li v úvahu hodnocení kurzu týmové spolupráce stejnými metodami jako hodnocení efektivity vzdělávání (viz podkapitola 1.2.3), pak musíme najít vhodné kvalitativní a kvantitativní faktory pro měření.

2.11.1 Kvalitativní hodnocení kurzu

Kvalitativní měření efektivity se podle Payne provádí pomocí velmi rozsáhlých dotazníků. Dotazníky se velmi podobají dotazníkům podávaným před kurzem týmové spolupráce na zjištění silných a slabých stránek týmové spolupráce. Vyhodnocování dotazníků pak porovnává dotazníky před kurzem a po kurzu a zjišťuje pokrok týmu. Hodnotí, jestli členové týmu plní závazky, které si předsevzali na kurzu, a hledá slabá místa, na která by se měl zaměřit další kurz týmové spolupráce. [8]

2.11.2 Kvantitativní hodnocení kurzu

Kvantitativní hodnocení je orientované na výsledky. Měří změnu před, a po kurzu. Za výsledky můžeme považovat zvýšení produktivity, i větší spokojenost zákazníků.

2.11.2.1 Výnos z týmové iniciativy (ROTI)

Beyerlein navrhuje použití faktoru ROTI (Return On Team Initiate). Faktor podává kvalifikované vyjádření přínosu týmu. Když použijeme faktor před a po kurzu týmové spolupráce, získáme zajímavé hodnocení efektivity kurzu. Faktor je složen ze šesti kroků.

- Krok 1: Identifikovat specifické změny iniciované týmy.

Hodnotí-li tým proces hodnotí ho více nástroji než při hodnocení jednotlivcem. Pokud pak rozhodnutí týmu změní rozhodnutí jednotlivce, je třeba změnu zaevidovat.

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

Změnu v kroku 1, je třeba přepočítat na peníze. Změnu (projekt) provádíme kvůli zvýšení příjmů (zvýšení tržeb, nebo úspora nákladů a času zaměstnanců přepočítaných na peníze). Od příjmů odečteme výdaje na uskutečnění změny (nákup materiálu na provedení změny, čas potřebný na provedení změny přepočítaný na peníze).

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

Faktor projektové efektivity se počítá pro jeden rok a vyjadřuje, kolik peněžních jednotek nám přinese peněžní jednotka investovaná do jedné změny za rok.

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

Vzorec 1 – Výpočet faktoru projektové efektivity (PEF)

- Krok 4: Sloučit projektové úspory – výpočet faktoru týmové efektivity.

V případě, že tým uskutečňuje několik změn (projektů) v jednom roce, je nutné spočítat faktor týmové efektivity (TEF). Ten lze stanovit jako vážený průměr všech PEF.

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

Vzorec 2 – Výpočet faktoru týmové efektivity (TEF)

- Krok 5: Vyjádření systémových nákladů.

Systémové náklady obsahují všechny náklady potřebné k chodu týmu. Jsou to náklady potřebné pro všechny kurzy týmové spolupráce i finanční vyjádření času strávených při společných poradách.

- Krok 6: Stanovení výnosu z týmové iniciativy (ROTI).

Výpočtem samotného výnosu z týmové iniciativy se dosáhne změření celkového efektu týmové práce v podniku.

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

Vzorec 3 – Výpočet návratnosti týmové iniciativy (ROTI)

2.11.2.2 Návratnost investic (Return on Investment – ROI)

Návratnost investic vyjadřuje, kolik jednotek se vrátí z jedné investované jednotky. Bayerleinovo pojetí odpovídá spíše ekonomické analýze nákladů a užitků, která se užívá především, když nelze zcela přesně určit výnosy z určité aktivity. Všechny přínosy se musí přepočítat na peníze, zatímco náklady můžeme obvykle spočítat jednodušeji.

Pro užití ROI při hodnocení týmové práce existuje několik následujících doporučení: Do nákladů by měly být zahrnuty spotřebované náklady i nepřímé náklady za spotřebovaný čas. Přínosy by měly být takové, které lze poměřit k výchozímu ukazateli (například produktivita, kvalita, doba obratu). Zahrnuty by měly být pouze přínosy týmu. Pro ROI by měly být zváženy nejlepší a nejhorší alternativy. ROI by měl brán pouze jako doplněk pro rozhodování. [6]

Podle Zahradkové hodnocení akce na podporu týmové spolupráce dělíme na 6 typů. První čtyři představují *hodnocení ze strany zadavatele*. Jedná se o:

- Hodnocení organizace a zajištění kurzu – toto hodnocení je vypracováno na základě zpětné vazby nebo dotazníku účastníků. Účastníci hodnotí zabezpečení kurzu, jeho přípravu, řešení náhle vzniklých problémů dodavatelem, výkony instruktorů. Hodnotí také, jaký pro ně akce měla přínos.
- Hodnocení splnění cíle.

Hodnocení splnění cíle provádíme buď okamžitě po ukončení akce, nebo s časovým odstupem. Provedeme-li obě hodnocení, obvykle se budou lišit. Tento druh hodnocení srovnává zadané cíle se změnou chování v týmu nebo z výpovědi účastníků.

- Hodnocení naplnění plánu akce – srovnává plán dodavatele s průběhem uskutečnění akce. Zadavatel by měl vědět o všech aktivitách a případných změnách plánu. Změna programu může být nutná, například kvůli nepřízní počasí nebo kvůli stavu skupiny.
- Hodnocení jednání před kurzem ze strany zadavatele – je hodnocením sledujícím přístup dodavatele k zadavateli. Sleduje přípravu dodavatele na akci, jeho ochotu přizpůsobovat se změnám našich potřeb i jeho odborný názor zda program naplňuje zadané cíle.

Následující dva typy jsou *hodnocením účastníků lektory a instruktory*.

Tyto jsou vhodné pro programy assessment, vzdělávací kurzy a kurzy na podporu rozvoje skupiny. Aby mohl lektor nebo instruktor ohodnotit účastníky, musí být tým přiměřeně velký a lektor nebo instruktor na to musí mít dost času. Při hravém nebo pasivním programu kurzu může být hodnocení účastníků zkreslené.

- Hodnocení skupiny – jde o hodnocení skupiny jako celku. Hodí se pro kurzy teambuildingu, stmelení, koučinkových setkání a některých vzdělávacích kurzech. V hodnocení by se měl promítat cíl kurzu. Cílem je popsat tým jako celek, popsat styl jeho práce, najít jeho silné a slabé stránky a určit směr, kterým by se měl tým dále ubírat a rozvíjet se.
- Hodnocení jednotlivců – hodnocení vhodné pro assessment centrum a teambuilding. Je nutné ujasnit si, proč hodnotíme. Hodnotíme pak chování osoby v dané situaci.[11]

2.11.3 *Techniky sběru dat*

2.11.3.1 Rozhovory mezi čtyřma očima

Jsou neefektivnějším způsobem sběru dat. Školitel má šanci porozumět každému členu týmu. Případně může ještě před kurzem odstranit členovy obavy z kurzu. Nevýhodou a nutností je dostatek času, který rozhovory zaberou.

2.11.3.2 Rozhovory v malých skupinkách

Často jsou nazývané focus-groups. Výhodou jsou rozdílné úhly pohledu účastníku. Právě ty mohou vyvolat žádoucí diskuzi. Rozhovory ve skupinkách zabírají méně času než rozhovory mezi čtyřma očima. Někteří účastníci však mohou být pasivní a neprojevovali se. Nebo nemusí chtít otevřeně mluvit před svými kolegy.

2.11.3.3 Rozhovory po telefonu

Používají se jen v případě, že není možné osobní setkání. Nutnost je vypracovat a poslat otázky respondentovy předem, aby byl připravený. Při samotném rozhovoru je pak nezbytné vyvolat respondentovu důvěru, stejně jako v rozhovoru mezi čtyřma očima.

2.11.3.4 Dotazníky a písemné hodnocení

Pomocí dotazníků můžeme sbírat data od několika lidí najednou. Je to rychlá metoda a navíc strukturované dotazníky jsou diskrétní a můžeme je snadno hodnotit.

Nevýhodou je, že účastníci často neberou tuto metodu vážně. Další nevýhodou může být nesprávné pochopení otázek nebo to, že otázky nedávají prostor se k danému tématu více vyjádřit.

2.11.3.5 Jiné zdroje informací

Jiným zdrojem informací často bývá přímé pozorování. Přítomnost pozorovatele však může narušovat chování účastníků. Dalšími zdroji dat mohou být sekundárně použité analýzy například: statistiky o absenci, obratu, kvalitě, stížnostech a pochvalách zákazníků nebo ziskovosti.[6]

3 Shrnutí teoretických východisek

Teoretických východisek k daným tématům je dostatek. Avšak přesné termíny se liší v každé literatuře svým obsahem. Co je v jedné literatuře termínem, může být v druhé pouze obecným pojmem. Patrně tento nedostatek vznikl v důsledku překladů ze zahraničních literatur.

Literatury nabízejí pohled na jednu věc z několika úhlů. To pomáhá chápat otázku kurzů pro rozvoj týmové spolupráce v širším pojetí. Zároveň to však vnáší do věci chaos. Rozdíly můžeme najít i v aplikaci stejného teoretického základu v zahraničním a následně v českém prostředí.

Většina literatur se zabývá outdoorem a opomíjí indoor. O metodách užívaných uvnitř podniku, až na Koubkův stručný přehled metod team buildingu, autoři publikací o týmové spolupráci vůbec neuvažují.

II. Praktická část

1 Výzkumné otázky práce a metody zjišťování informací

Následující praktická část se bude zabývat dvěma dílčími cíli. Prvním z nich je stručný popis vzdělávacího programu společnosti Tesco zaměřený na centrální kancelář, druhým popis kurzů pro rozvoj týmové spolupráce v rámci centrální kanceláře a následně vybraného týmu.

Vymezení vzdělávacího programu se bude zabývat strukturou metod vzdělávání ve společnosti a jejich stručným popisem.

Popis kurzů pro rozvoj týmové spolupráce se bude zaměřovat na účastníky (kdo jsou, míru jejich spolupráce, jaký mají zájem o vzdělání za pomoci kurzů týmové spolupráce), metody na podporu týmové spolupráce užívané společností, poskytovatele (kdo jsou, a jak jsou hodnoceni účastníky). Poslední část této kapitoly se pokusí zhodnotit sledování efektivity kurzů ve společnosti.

V rámci druhého dílčího cíle práce bude ve společnosti vybrán kurz, na něm pak budou zjištěny dané faktory.

Pro zjištění informací jsem použila různé způsoby zjišťování dat. Ke zjištění informací o systému vzdělávání jsem použila dotazování a doplnkově interní firemní materiály a materiály zveřejňované společností na internetu.

Pro zjišťování informací o firemní kultuře, zjištění klíčových kompetencí týmu a informací proběhlém kurzu týmové spolupráce (teambuildingu) u zaměstnanců jsem použila dotazníky. Byl to nejvhodnější způsob s ohledem na to, že zaměstnanci neměli čas na rozhovory focus-group a na náročnost zachycování informací zjišťovaných při tomto rozhovoru. Dotazník jsem položila 25 členům pracovní skupiny oddělení lidských zdrojů. Bohužel se ukázalo, že členové týmu podceňují zpětnou vazbu a dotazníků se vrátilo pouze 62,5 %. Doplnkově jsem k pozorování použila video nahrané na kurzu týmové spolupráce.

Jak již bylo dříve zmíněno, dotazník se dělí na tři části. Úkolem první části bylo zjistit personální politiku společnosti. V druhé části dotazníku byly zjišťovány klíčové kompetence daného týmu. Cílem bylo vymezit problémy, které ovlivňují výkonnost týmu. Třetí část dotazníku byla zaměřena na samotný kurz, především vliv kurzu na účastníky, problémy vzniklé při kurzu a propracovanost akce dodavatelem.

2 Informace o společnosti

2.1 Historie společnosti

„Tesco bylo založeno ve Velké Británii Jackem Cohenem, který za první světové války sloužil u britského královského letectva. Po návratu z války v roce 1919 nakoupil za 30 liber své vojenské odměny přebytečné potraviny z válečných zásob a otevřel si malý stánkový prodej ve východní části Londýna.“

Značka Tesco vznikla spojením počátečních písmen T. E. Stockwella, který byl dodavatelem čaje, a prvním dvou písmen příjmení COhen. Čaj byl prvním druhem zboží prodávaným pod značkou Tesco. Roku 1929 otevřel Cohen první zamykatelný obchod. V roce 1932 byl vystavěn potravinový sklad, který byl v roce 1939 ještě rozšířen. Sklad zajišťoval nejmodernější kontrolu zásob a zásobování padesáti a po rozšíření sto poboček. V reakci na druhou světovou válku zavedl Cohen přidělový systém (ještě dříve než vláda) a nakoupil pozemky, kde pěstoval zeleninu a ovoce. Po válce začala společnost rozšiřovat služby a expandovala na zahraniční trhy. Nyní operuje v Evropě ve Velké Británii (od počátku – 1919), Irsku (od 1997), Slovensku (1996), České republice (1996), Maďarsku, Polsku, Turecku a v Asii v Japonsku, Malajsii, Jižní Korey, Tchaj-wanu, Thajsku. [12]

2.2 Tesco v ČR

Do střední Evropy společnost přišla roku 1996. V České republice a na Slovensku koupila 13 obchodních domů od společnosti Kmart ČR. [12]

Společnost Tesco Stores ČR se v Česku zapsala do obchodního rejstříku dne 23. března 1992 jako akciová společnost. Podle obchodního rejstříku na ní přešel majetek společnosti Kmart ČR 30. 9. 1995 v důsledku sloučení. Její základní kapitál je 12 906 802 000,- Kč je tvořen 12 906 802 kusů akcií na jméno ve jmenovité hodnotě 1 000,- Kč v listinné podobě. Statutárním orgánem společnosti je představenstvo, to má 7 členů. Dozorčí rada má 3 členy. Společnost sídlí na adrese: Praha 10, Vršovická 1527/68b, PSČ 100 00.[13]

V současné době společnost provozuje 49 hypermarketů, 37 supermarketů, 6 obchodních domů a 13 čerpacích stanic.

První hypermarket v České republice byl otevřen v roce 1998 v Praze na Zličíně a ještě téhož roku byl otevřen hypermarket v Brně Heršpicích. V roce 1999 následovaly hypermarkety v Praze Letňanech a v Ostravě Třebovicích.

V roce 2007 získala společnost ocenění GE Money Multiservis Obchodník roku a Hypermarket roku. V roce 2005 Tesco Stores získalo ocenění společnosti Credit Suisse Personální projekt 2005 za projekt rozvojových programů pro zaměstnance.

2.3 Firemní kultura a Tesco hodnoty

Společnost se snaží zákazníkům poskytnout co nejkvalitnější zboží za nejnižší ceny a zvyšovat kvalitu poskytovaných služeb, tak aby byli zákazníci spokojeni a vraceli se. Z toho vyplívají Tesco hodnoty: „Nikdo se nestará o zákazníky lépe než my.“ a „Jednejme s lidmi tak, jak chceme, aby lidé jednali s námi.“. Všechny úkony prováděné ve společnosti směřují k naplnění těchto dvou cílů.

2.4 Personální údaje

Společnost se dělí na tři oblasti: provoz, distribuce a centrální kancelář. Nejdůležitější oblastí je provoz, tvoří srdce společnosti, protože z něho plynou finanční prostředky. Úkolem zbylých dvou oblastí je oblast provozu podporovat. Aby mohly zbylé oblasti pracovat, musí přesně znát základní informace o provozu a musí si neustále připomínat, že cokoli dělají, dělají pro zákazníka (příčemž zákazníkem v přeneseném slova smyslu je pro personální oddělení proškolený zaměstnanec).

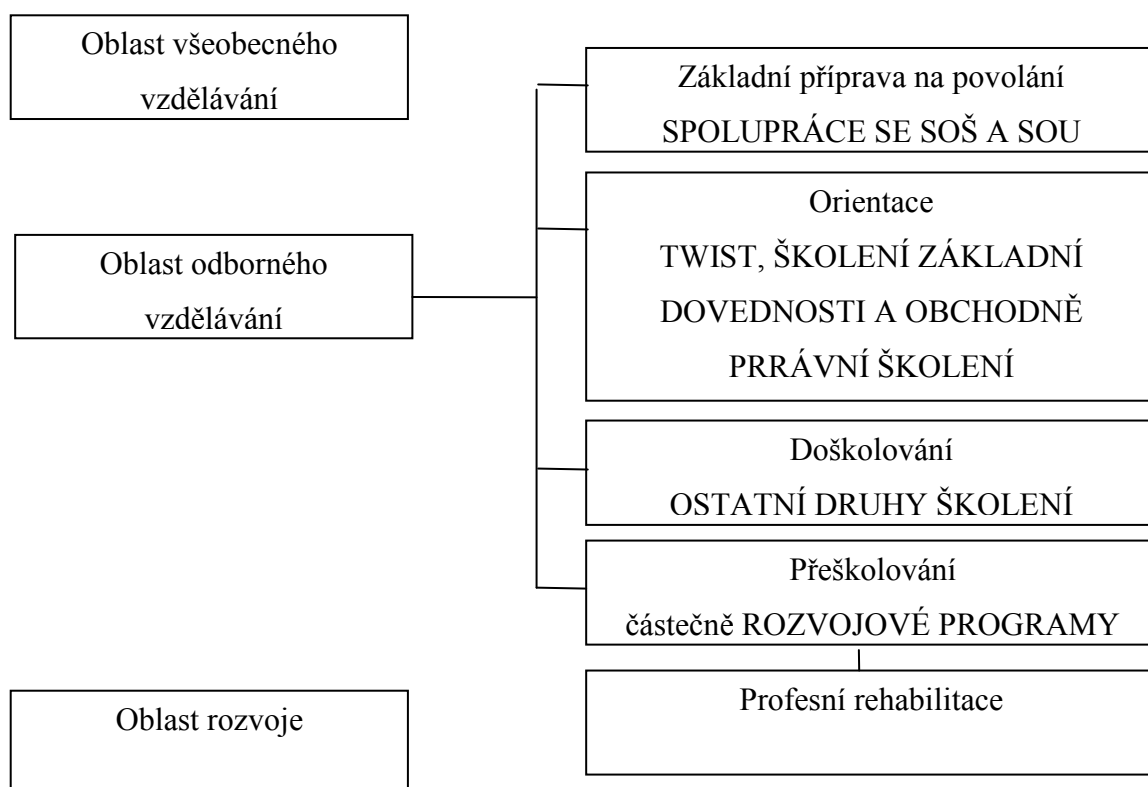
Společnost zaměstnává 13 000 zaměstnanců. Z toho pracuje zhruba 1 100 zaměstnanců v centrální kanceláři v Praze Edenu. Centrální kancelář má 25 oddělení. Personální oddělení se stará o všechny zaměstnance centrální kanceláře, zaměstnance na vedoucích pozicích jednotlivých hypermarketů a obchodních domů a zaměstnance ve speciálních vzdělávacích programech.

3 Stručný přehled programu vzdělávání

Program vzdělávání je převzat z Britské Tesco Academy. Podle tohoto modelu na sebe školení navazují v přesném pořadí. Pro většinu vzdělávacích aktivit společnost Tesco používá metodu vzdělávání při výkonu práce. Zaměstnanci jsou vzděláváni podle potřeb nezbytně nutných k výkonu jejich práce. Metody vzdělávání mimo pracoviště používá společnost doplňkově pro potřeby velmi specifických pozic (například pro specialisty informačních technologií).

Jako následující obrázek jsem zařadila systém formování pracovních schopností člověka s přiřazením druhů vzdělávání poskytovaných společností. Bylo by bezesporu logičtější dát na toto místo formování pracovních schopností pracovníka. To jsem neudělala z několika důvodů. Prvním důvodem je to, že vzdělávání pracovníků je ovlivněno schopnostmi člověka a jeho předchozím vzděláváním. Ukázkou by mohl být rozvojový program určený pro čerstvé absolventy. Druhým důvodem je, že se společnost podílí na praktické výuce studentů středních odborných učilišť a středních odborných škol. Jejich vzdělávání, ač ovlivněno společností, by do systému formování pracovních schopností pracovníků nemohlo být zařazeno.

Obrázek 4 Aplikace systému formování pracovních schopností člověka



3.1 *Spolupráce se středními odbornými školami a se středními odbornými učiteli*

Není obvyklé, aby se společnosti podílely na základní přípravě na povolání. Společnost Tesco Stores ČR spolupracuje se středními odbornými školami a se středními odbornými učiteli. Žáci mohou vykonávat pod vedením zkušených učitelů odborné výchovy nebo instruktorů ve společnosti praktickou výuku.

3.2 *Firemní vzdělávání (školení)*

Ve společnosti je více upřednostňováno interní vzdělávání. Zaměstnanci z oblasti provozu jsou více školeni na technické dovednosti a různá zákonná opatření (například: školení pro vysokozdvizné vozíky nebo skladování masa). Vzdělávání centrální kanceláře je upraveno podle potřeb jeho zaměstnanců, je zaměřeno na trénink manažerských dovedností (soft skills). Přesto je jeho kostra téměř totožná se vzděláváním v celé společnosti. Interní vzdělávání centrální kanceláře je rozděleno do osmy částí podle charakteru:

- Základní dovednosti
- Obchodně právní
- Zkušenostní
- Manažerské dovednosti
- Leadership
- Lidské zdroje
- Počítačové
- Jazykové

3.2.1 *Základní dovednosti*

Z větší části se tento program zabývá problematikou komunikace na pracovišti, řešení problémů (a to i řešení problémů v týmech) a řízení jakosti.

3.2.2 *Obchodně právní typ*

„Obsah školení podléhá ochraně údajů o společnosti“

3.2.3 *Zkušenostní*

Je to program pro získávání zkušeností z provozu. Jeho název TWIST je odvozen ze slov Tesco Week In Store Together, tedy Tesco týden společně v obchodě. Zaměstnanci centrální kanceláře jsou umístěni do provozu. Mají možnost zjistit, jak fungují všechny

činnosti týkající se obchodu. Účastníci si sami vyzkouší příjem zboží, práci ve skladě, objednávání, doplňování a vystavování zboží, zvládnutí dostupnosti zboží, práci na pokladně a na Službách zákazníkům.

3.2.4 Manažerské dovednosti

Obsah programu manažerských dovedností se zabývá prací na projektech. Vymýšlením nových projektů. Zabezpečováním úspěchu projektů.

3.2.5 Leadership

Pod pojmem leadership si můžeme představit určitý způsob vedení lidí a jejich motivaci. Zároveň se jedná o vzdělávací program pro pracovníky, kdy se naučí efektivně komunikovat a přizpůsobit svůj komunikační styl posluchačům.

Přitom se seznámí, jak lze efektivně řešit jednotlivé problémy a jak zlepšit výkonnost druhých. Díky tomuto školení zaměstnanci pochopí, jak se v efektivní komunikaci odráží Tesco hodnoty. Pomocí programu leadership dochází k zajištění vysoké kvality vztahů na pracovišti.

3.2.6 Lidské zdroje

Připravuje školitele pro jejich práci, vylepšuje jejich prezentační schopnosti. Učí je jak správně připravit školení, aby zaujalo.

3.2.7 Počítačové

Učí zaměstnance práci s počítači na uživatelské úrovni.

3.2.8 Jazykové

Výuka anglického jazyka.

3.3 Rozvojové programy

Jde o programy, ve kterých jsou získávány praktické zkušenosti. Tyto bude účastník potřebovat v práci, která mu bude po absolvování programu nabídnuta. Rozvojové programy fungují na stejném principu. Liší se jen pozicí, na kterou jsou účastníci připravováni a druhem účastníků (externí, interní), proto budou následně jen vyjmenovány. V rámci toho, že se do programu mohou přihlásit i zaměstnanci společnosti, mohou programy (s výjimkou Tesco absolventského programu) fungovat jako rekvalifikace.

- Retail Leadership Development Program
- Rozvojový program pro ředitele
- Interní rozvojový program pro manažery
- Expres manažer
- Interní rozvojový program pro vedoucí
- Expres vedoucí
- Tesco absolventské programy (dříve Excel Management Trainee) – Jde o roční program pro čerstvé absolventy vysokých škol. Klade důraz na získání praktických zkušeností ve společnosti i další rozvoj účastníka. Zaměřuje se na tři odvětví, těmi jsou: maloobchod, distribuce a logistika, a oddělení centrální kanceláře.

3.4 Identifikace potřeby vzdělávání

Ve společnosti je zaveden všeobecný program vzdělávání převzatý z britské Tesco Academy. K němu je přiřazen plán osobního rozvoje. Při stanovení plánu zaměstnanec hodnotí zadané výroky. Na základě jeho hodnocení firma určuje jeho kompetence a z nich klíčové faktory úspěchu. Vyhodnocení dává odpověď, jakým směrem by se mělo ubírat zaměstnancovo vzdělávání.

3.5 Zhodnocení vzdělávacího programu

Ve společnosti není uplatňováno kvantitativní hodnocení. Myslím, že je zcela v pořádku, že vliv na vzdělávání ve sféře obchodu je těžko kvantifikovatelný. Práce odvedená zaměstnanci závisí i na faktorech jakými jsou tržní síla obyvatelstva nebo vstup nového konkurenta na trh.

Kvalitativní hodnocení vzdělávání je vypracováváno na konci každého školení jako zpětná vazba jeho účastníků. A to ve třech stupních: hodnocení obsahu školení, hodnocení formy a hodnocení osobnosti školitele. Podle mého názoru je velká pravděpodobnost, že okamžité hodnocení zaměstnanci bude příliš pozitivní. Ve společnosti není využito hodnocení vzdělávání s odstupem času. Bezpochyby by bylo zajímavé srovnat okamžitou a odloženou zpětnou vazbu. Zajímavým ukazatelem z dotazníkového šetření je fakt, že pouze jeden respondent dotazníku uvedl, že se ve společnosti nemůže vzdělávat podle jeho potřeb, 6 uvedlo, že mohou částečně a 8 se vzdělává podle svých potřeb.

4 Kurzy pro rozvoj týmové spolupráce

4.1 Účastníci

Účastníky mohou být členové týmů na různých úrovních. Většinou jde o týmy daných oddělení nebo týmy složené z manažerů.

Ve společnosti se mi zdálo zajímavé a podstatné, že v rámci velkých týmů pracovalo víc menších týmů. Jednalo se většinou o dvě až šest osob, které spolu spolupracovali velmi intenzivně. Mnohem intenzivněji než s ostatními členy týmu. Proto by se mělo vzdělávání pro podporu týmové spolupráce zaměřit také na ně.

Kurzy týmové spolupráce jsou u zaměstnanců velmi populární. Svědčí o tom i fakt, že se na kurz těšilo 92 % zaměstnanců. Všichni zaměstnanci jsou silně orientovaní na Tesco hodnoty. 80 % dotazovaných si dokáže spojit tyto hodnoty s prací, jenž ve firmě vykonává. Z toho vyplývá, že když bude cíl kurzu následovat firemní hodnoty, budou kurz následovat i členové jeho týmu.

4.2 Metody

Ve společnosti se na podporu týmové spolu práce zaměřuje několik aktivit. Některé jsou součástí jiných vzdělávacích programů. Jiné fungují samostatně. Při školeních jsou užívány metody icebreakers a scénáře. Samostatně pak vystupuje koučování a teambuilding a stmelení kolektivu (snídaně).

Icebreakers společnost užívá na začátcích školení pro seznámení jejich účastníků a navození neformálního příjemného prostředí pro další program školení.

Užívání scénářů při školeních připravuje účastníky na to, jak se chovat v neobvyklých nezažitých situacích a s přehledem se s nově vzniklou situací vyrovnat. Scénáře mohou být zaměřeny na způsoby vedení lidí.

Vedoucí daných oddělení jsou proškoleni na to, aby uměli správně koučovat svůj tým. Dostává se jim informací o tom, jak být dobrým koučem svého týmu. To podle mě může způsobovat problémy. Vedoucí týmu v roli kouče se od zbytku bude odlišovat. Existuje zde pravděpodobnost, že ostatní členové týmu už vedoucího týmu nebudou považovat za svého člena, ale pouze nadřízeného. Ve firmě se objevuje koučování jedinců pomocí externích koučů, nikoliv koučování celých týmů externistou. Externista by týmům mohl přinést nový pohled nezatížený každodenními problémy.

Společnost nabízí svým týmům vlastní teambuildingové kurzy. Kurzy jsou vedeny specializovanými zaměstnanci z oddělení lidských zdrojů.

Jednou za půl roku jsou v odděleních realizovány společné snídane na podporu stmelení kolektivu. Cílem snídane je to, aby se zaměstnanci lépe poznali. Když se zaměstnanci dobře znají, nedělá jim problém společná spolupráce.

Všechny týmy mohou využívat i další metody na podporu týmové spolupráce mimo společnost, které trh nabízí a které uznají za vhodné podle možností svého rozpočtu.

Myslím, že týmově orientované vzdělávání může narážet na problém konfliktu s typy vzdělávání zaměřenými na jedince. Myslím tím například střet rolí při koučování týmu vedoucím. Pokud se vedoucí stane koučem, může tím přijít o post člena týmu a nemůže tak naplno naplňovat představu týmové spolupráce.

4.3 Poskytovatelé

Účastníci si mohou vybrat z nabídky kurzů poskytovaných oddělením lidských zdrojů. V případě, že si vyberou externí dodavatele, kurz si musí uhradit z rozpočtu jejich oddělení. Externího dodavatele si týmy mohou vybrat podle vlastních kritérií.

4.4 Sledování efektivity

Protože ani sledování efektu vzdělávání jako celku není příliš rozsáhlé, sledování efektivity metod pro podporu týmové spolupráce je zanedbatelné. Částečně to může způsobovat i integrace metod do jiných vzdělávacích programů.

5 Vybraný kurz týmové spolupráce

Pro práci a pro zjištění reálného stavu užívání kurzů na podporu týmové spolupráce byl vybrán kurz pro podporu týmové spolupráce konaný v listopadu roku 2007. Hodnocení kurzu účastníky bylo provedeno v doporučené době téměř po půl roce od kurzu.

5.1 Účastníci

Ve společnosti je sledována pracovní skupina personálního oddělení (dále tým). Tým je složen z 24 členů. V týmu je mnoho nových členů. Právě tento fakt vedl jeho vedení k zadání kurzu teambuildingu zaměřeného na spolupráci členů týmu.

Z celého týmu dotazníky týkající se kurzu vyplnilo 15 členů, z toho 10 žen a 5 mužů. Přičemž nejmladší účastníci bylo 24 let a nejstarší účastníci 52 let. Jejich společným cílem je v podniku dostatečně kvalitně vzdělávat zaměstnance společnosti.

Účastníci se na kurz týmové spolupráce těšili. Neměli o kurzu pochyby. Tyto skutečnosti kurz určitě kladně ovlivnily. Po dobu kurzu účastníci cítili oporu ostatních členů týmu.

Protože pro týmové aktivity je 24 členů moc, zvláště při outdoorových programech. Tým byl rozřazen losováním do třech skupin po osmi. To odpovídá i realitě ve společnosti. Tam pod záštitou týmu HR (oddělení lidských zdrojů) členové pracují v menších týmech. Losování zařídilo, aby se v týmech potkali i ti lidé, kteří se spolu běžně nedostanou do kontaktu.

5.2 Popis vybraného kurzu týmové spolupráce, program kurzu

Kurz se konal v listopadu roku 2007 na zámku Mělník a v jeho okolí. Kurzem byl outdoor teambuilding. Akce byla zařizována dodavatelsky společností TERN. Zadání pro dodavatelskou firmu bylo vyrobit teambuildingový kurz na podporu vztahů mezi členy týmu HR s trochou adrenalinu.

Akce se nesla v duchu středověku. Její název byl: „Putování za tajemstvím Buška z Velhartic“. Tři dílčí týmy vzniklé rozlosováním mezi sebou soupeřily a snažily se získat co nejvíce bodů. Kurz byl směsí teambuildingu a outdooru.

Program začal tvorbou erbů jednotlivých týmů. Následovaly lanové překážky, slaňování a terénní strategické hry. Na večer byla připravena dobová večere včetně kostýmů a středověké hudby a tance, pak následovala ochutnávka vín v místním sklípku.

Druhý den se nesl v duchu pokračování strategických her. Členové vítězného týmu byli pasováni na rytíře.

5.3 Identifikace potřeby kurzu pro rozvoj týmové spolupráce

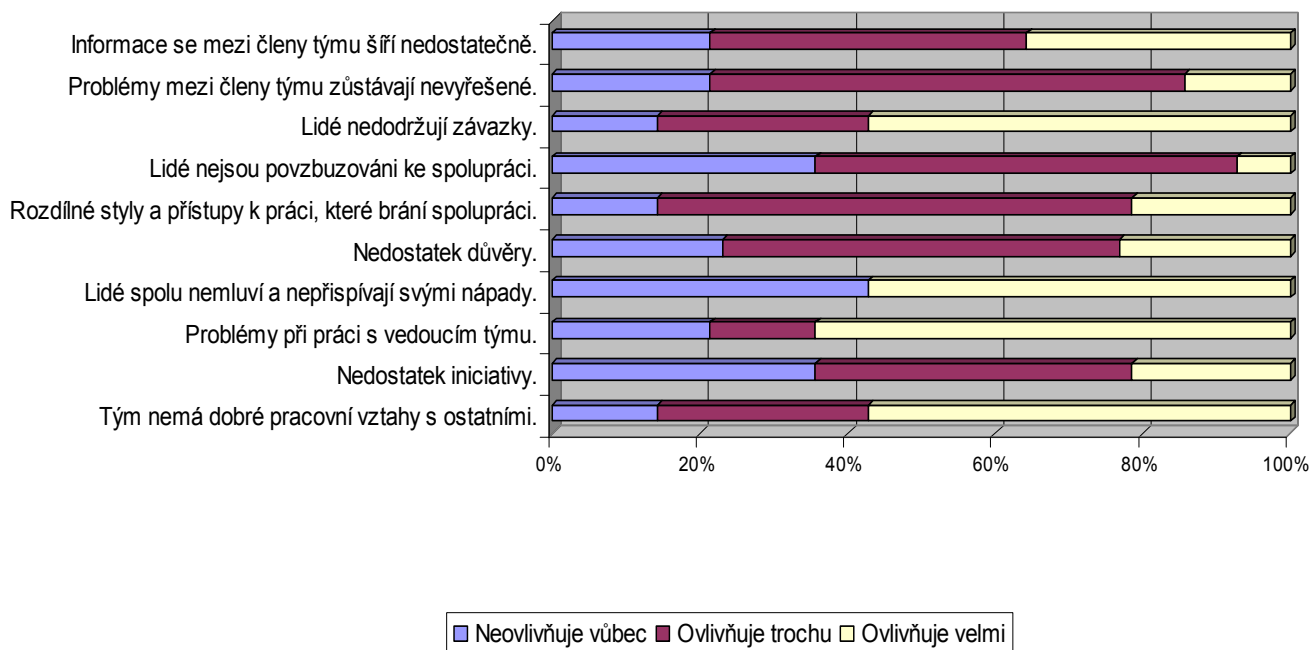
Účastníci kurzu znali cíl kurzu týmové spolupráce. Na otázku jestli si myslí, že existoval nějaký problém, který měli před kurzem a který by mohli na kurzu vyřešit, odpověděli jednoznačně, že neexistuje. Na jednu stranu to zní pozitivně. Skutečnost, že si tým fandil, byla výborná. Ovšem mohl to být problém pro dodavatele kurzu, který nevěděl, na co se má zaměřit. Kdyby existoval jednoznačný problém, instruktor by podle něj mohl složit plán kurzu.

I když neexistuje vyložený problém, který by mohl kurz řešit, vždy je v týmu několik míst, které ovlivňují práci v týmu více než jiné problémy. Tyto problémy by měly být často sledovány. Považují-li je členové týmu za klíčové, jejich selhání by mohlo ochromit práci celého oddělení.

Ve společnosti byl zjišťován vliv deseti vybraných problémů na jeho výkonnost. Vlivy jsou zřejmé z Grafu 1. Zaměřila bych se na ty problémy, které ovlivňují výkonnost týmu více než 50 %. Tedy hlavními potenciálními problémy ve firmě by mohlo být: nedodržování závazků, fakt, že spolu lidé nemluví a nepřispívají svými nápady, problémy s vedoucími týmu a špatné pracovní vztahy týmu s ostatními. Ve zpětných vazbách a jiných sledování by měl být těmto čtyřem problémům ponechán prostor.

Pro identifikaci otázky, na kterou se má zaměřit další kurz můžeme využít kurz minulý. Stejně jako v Kolbově cyklu jde o to, poučit se z minulých chyb a dostat se o úroveň výš. V minulém kurzu označilo šest respondentů z třinácti jako nejslabší stránku kurzu nezájem, otrávenost a špatné chování některých kolegů. Byla to nejčastější odpověď v otevřené otázce „Co se Vám na tambuildingu vůbec nelíbilo?“. To shledávám jako dobrý impuls pro změnu jejich chování na příštím kurzu. O tom, že by jejich chování mohl kurz změnit, svědčí, že 9 ze 14 hodnotících účastníků cítí změnu v chování svých kolegů.

Vlivy vybraných problémů na výkonnost týmu



Graf 1 Vybrané vlivy na týmovou práci

5.4 Metody

Jak již bylo zmíněno, kurz byl směsíci teambuildingu a outdooru. Prvky teambuildingu byly týmová práce a okamžitá zpětná vazba se zhodnocením silných a slabých stránek jednotlivých aktivit. Hodnocení aktivit se účastnila většina členů týmu HR a hodnocení shledávala užitečným.

Aktivity byly spíše typické pro outdoor. Poté, co byli účastníci rozlosováni do menších týmů, následovalo malování štítů – jednalo se nejspíše o typ programu icebreakers. Tato aktivita měla za účel seznámení členů nově vzniklých týmů.

Lanové překážky – vysoká lana podle mě podpořila jednotlivce, nikoliv však spolupráci v týmu.

Outdoorové sporty – součástí programu bylo slaňování. Jeho přínos byl větší než u lanových překážek. Účastníci si mohli vyzkoušet, jaké to je překonat sama sebe a zároveň být na někom závislý.

Terénní strategické hry

1. hra – úkolem bylo vytvořit z přepravek od nápojů, co největší věž a udržet se na jejím vrcholu. Účastníci byli jištěni lany. Tým spolupracoval na podávání přepravek. Při této akci byla vidět velká podpora mezi členy.

2. hra – úkolem bylo s pomocí mapy projít labyrintem. Hra byla zaměřena na komunikaci mezi členy týmu.

3. hra – úkolem bylo pronést velkou dřevěnou konstrukci po dané dráze přes připravené překážky.

4. hra – úkolem bylo v co nejkratším čase postavit hrad z dané stavebnice obřích rozměrů.

Při terénních strategických hrách členové všech týmu spolupracovali. Motivaci jim dělalo přidělování bodů nutných pro celkové vítězství na kurzu

První společný večer byl pro účastníky připraven společenský program. Večer strávili obklopeni středověkem. Byly pro ně připraveny kostýmy, středověká tabule i dobová hudba a následně ochutnávka vína. Program splnil svůj účel, účastníci měli prostor se neformálně pobavit a odpočinuli si po náročném dni.

5.5 Poskytovatel

Společnost vybrala dodavatelskou firmu (společnost TERN) na základě doporučení. Podle hodnocení účastníků se firma osvědčila. 100 % dotazovaných účastníků kurzu se cítilo bezpečně, stejně tak všem vyhovoval instruktor, teambuildingové aktivity přišly účastníkům úměrné jejich fyzické zdatnosti.

5.6 Sledování efektivity kurzu týmové spolupráce

5.6.1 Hodnocení splnění cíle zadaného dodavatelské firmě

Myslím si, že druh kurzu týmové spolupráce byl zvolen vhodně. Účastníci se pohybují na poli vzdělávání každý den, kdyby šlo o kurz zaměřený ještě více na výsledek (např. o outdoor assessment), jistě by se všichni soustředili na to, jak se chovat správně místo toho, aby se chovali přirozeně. Myslím, že by to narušilo celý kurz.

Metody užití na kurzu odpovídaly zadání. Představily a zapojily nové členy do týmu a stávající členy sblížily. Kurz obsahoval jak aktivní, tak relaxační část. To odpovídalo účelu akce. Lanové překážky, ačkoli odpovídali části zadání o adrenalinu, nevidím pro rozvoj týmu nejpřínosnější.

5.6.2 *Hodnocení kurzu účastníky*

Uvažujeme-li o hodnocení kurzu zaměstnanci, musíme počítat s tím, že zaměstnanci ohodnotí lépe zábavný a méně náročný program, před více efektivním. Účastníci hodnotili kurz jako zajímavý způsob, jak začít jinak vnímat své kolegy. Myslí si, že jim kurz teambuildingu pomohl. Cítí změnu chování svých kolegů. Kurz tedy měl pravděpodobně vliv na formování jejich osobnosti. K novým nápadům řešení práce je kurz nemotivoval (to také nebylo cílem kurzu).

Z dotazníků vyplynul konflikt odpovědí. Jen menšina uvedla, že cítila bojkot kurzu některými kolegy. V otázce „Co se Vám na teambuildingu vůbec nelíbilo.“ se často shodovali na nezájmu a pasivním chování svých kolegů.

Slabou stránkou kurzu je mírná rezerva v informování zaměstnanců, jak se na kurz vybavit. A bezpochyby velkým problémem jsou rušiči. Členové týmu, kteří svým nevhodným chováním narušovali průběh kurzu. V případě, že rušiče známe, mohl by ještě před odjezdem na další kurz pomoci osobní kouč, který je ve společnosti přítomný. V případě, že rušič znám není, měl by se na jeho hledání a odstranění jeho postoje příští kurz týmové spolupráce zaměřit.

Silnými stránkami kurzu byl profesionální přístup poskytovatele teambuildingu. Ochota týmu se akce zúčastnit a ochota spolupracovat.

Myslím, že pro tento tým byl teambuilding přínosem. Zvláště mluvíme-li o zklidnění atmosféry na pracovišti, a upevňování mezilidských vztahů. To jistě přinese svůj ekonomický pokrok.

Kvalitativní ukazatele se nedají pro tento tým vypočítat. A to ze dvou hlavních důvodů, prvním je ochrana citlivých údajů společnosti, které nemůže poskytnout. Druhým důvodem je to, že firma používá několik metod pro zvýšení efektivity najednou.

Závěr

Díky zpracování bakalářské práce jsem mohla nahlédnout do vzdělávacího programu společnosti Tesco Stores ČR. Zjistila jsem, že firma má detailně propracovaný vzdělávací program. K tomu, aby zvýšila schopnosti svých zaměstnanců, používá mnoho různých vzdělávacích metod. Všechny prováděné kurzy jsou směřovány k naplnění tzv. Tesco hodnot, jejichž heslem je „Nikdo se nestará o zákazníky lépe než my.“ a „Jednejme s lidmi tak, jak chceme, aby lidé jednali s námi.“ Orientace na tento cíl umožňuje zaměstnancům osvojit si metody, kterými se mají řídit.

Velikou výhodou vidím v zaměstnávání vlastních školitelů, což zaručuje Tescu kvalitu vzdělávání pracovníků. Nemusí tak neustále hledat služby u různých poskytovatelů a zabývat se zjišťováním kvality jejich služeb. Navíc při vysokém počtu vzdělávaných zaměstnanců ve firmě vlastními pracovníky, společnost téměř jistě dosahuje úspor z rozsahu.

Díky plánu osobního rozvoje, který je součástí firemní kultury vzdělávání, dochází k tomu, že je zaměstnanec vzděláván pouze podle toho, co je prioritní a není přehlcován nepotřebnými informacemi. Tento program je zcela přizpůsoben rozvojovým potřebám zaměstnance.

Jako nedostačující shledávám sledování efektivity vzdělávání společností. V potaz ovšem musíme vzít fakt, že plán vzdělávání je převzat, a je tedy velmi pravděpodobné, že je sestaven tak, aby byl efektivní, vzdělával všechny zaměstnance přijatelnou mírou a dále nebylo nezbytně nutné dělat další hodnocení.

Společnost se maximálně snaží dostát povinnostem nutným k pěstování týmového ducha. Atmosféru na pracovišti to bezesporu kladně ovlivňuje. Zaměstnanec spokojený se svou prací a milým kolektivem určitě v zaměstnání setrvá delší dobu. Nastane-li problém je schopen ho okamžitě řešit s kolegou či nadřízeným. Účastníci cítí vliv kurzů na jejich práci.

Před vybraným kurzem nebyla použita identifikace potřeby podpory týmové spolupráce. Při zkoumání klíčových kompetencí týmu byly zjištěny 4 problémy, které silně ovlivňují výkony týmu. Jsou jimi: nedodržování závazků, fakt, že spolu lidé nemluví a nepřispívají svými nápady, problémy s vedoucími týmu a špatné pracovní vztahy týmu s ostatními. Na tyto klíčové kompetence by se měla příští identifikace zaměřit. Při

podzimním kurzu teambuildingu se projevil problém s nespolupracujícími členy týmu. I toto zjištění by se nechalo použít pro identifikaci potřeby dalšího kurzu.

Problém s nespolupracujícími členy by mohl být řešen jinou metodou na podporu týmové spolupráce než kurzem teambuildingu. Nyní se ve společnosti rozvíjí koučování jednotlivců. Myslím si, že by následně mohl s týmem spolupracovat externí kouč týmů. Na rozdíl od vedoucích není externí kouč zatížen denními problémy. Metody pro podporu týmové spolupráce konané v rámci školení mají podle mého názoru krátkodobý charakter a týkají se jen dočasných skupin než týmů.

Dodavatel popisovaného kurzu (tedy společnost TERN) se podle účastníků minulého kurzu osvědčil. Bude-li schopen vyrobit kurz nový a odlišný, neváhala bych s využitím jeho služeb při dalším kurzu.

Chceme-li hodnotit sledování efektivity kurzů pro rozvoj týmové spolupráce společnosti, dojdeme k závěru, že je nevyhovující již v rámci nedokonalého sledování efektivity vzdělávání z pohledu celku. Vlastní hodnocení kurzu přináší zajímavé výsledky. Kurz splnil zadaný účel. Zaměstnanci pocítili požadovanou změnu chování. Dodavatel splnil zadání kurzu. Dokonce se při hodnocení objevil problém nespolupráce některých členů týmu, na jehož řešení by se mohl zaměřit další kurz.

Použitá literatura

- [1] Armstrong, M. *Personální management*. Praha, Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- [2] Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha, Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- [3] Dvořáková, Z. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha, C. H. BECK, 2004. ISBN 80-7179-468-6.
- [4] Kolajová, L. *Týmová spolupráce – jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. Praha, Grada Publishing 2006. ISBN 80-247-1764-6.
- [5] Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vydání. Praha, Management Press 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [6] Král, P. *Kurz týmové spolupráce jako produkt na českém trhu*. Praha, Univerzita Karlova v Praze, fakulta tělesné výchovy a sportu, 2006. Diplomová práce.
- [7] Mayrhofer, K. *Personální management – Řízení organizace*. Praha, LINDE nakladatelství, 2005. ISBN 80-86131-57-2.
- [8] Payne, V. *Teambuilding workshop*. Brno, Computer Press 2007. ISBN 978-80-251-1588-6.
- [9] Stýblo, J. *Personální management*. Praha, Grada, 1993. ISBN 80-85424-92-4.
- [10] Svatoš, V. Lebeda, P. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. Praha, Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0318-1.
- [11] Zahrádková, E. *Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci*. Praha, Portál, 2005. ISBN 80-7367-042-9.
- [15] Společnost Vertigo sports, s. r. o., *Metoda kurzů týmové spolupráce*. [on-line] [cit. 17. 3. 2008] URL: <http://www.vertigosports.cz/2_1.php>
- [12] Společnost Tesco Stres ČR, a. s., *O nás*. [on-line] [cit. 18. 3. 2008] URL: <<http://www.itesco.cz>>
- [13] Ministerstvo spravedlnosti, *Obchodní rejstřík a sbírka listin*. [on-line] [cit. 3. 3. 2008] URL: <<http://www.justice.cz>>
- [14] Radek Kučera & daughter, *Hledání cizích slov*. [on-line] [cit. 31. 3. 2008] URL:<http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/hledat?typ_hledani=prefix&typ_hledani=prefix&cizi_slovo=kurz>

Seznam příloh

Souhrn odpovědí zaznamenaný v dotazníku.

Dobrý den,

jmenuji se Martina Vožická a píši bakalářskou práci na fakultě Managementu v Jindřichově Hradci na téma: „Hodnocení vzdělávacího programu se zaměřením na kurzy pro rozvoj týmové spolupráce ve společnosti Tesco Stores ČR. Cílem mé práce je co nejspolehlivěji zjistit potřeby vzdělávání zaměstnanců společnosti Tesco. K tomuto účelu mi slouží dotazník, který teď před Vámi leží. Proto Vás prosím o vyplnění následujícího dotazníku pro studijní účely.

Jsem muž/žena

Pracuji na pozici: _____

Je mi _____ let

V tomto týmu pracuji už _____ měsíců/let.

Prosím zaškrtněte správnou odpověď.

1	Máte možnost vzdělávat se podle vašich představ?	Ano 8	Částečně 6	Ne 1
2	Souhlasíte se způsobem, kterým Vás firma hodnotí?	Ano 10	Částečně 4	Ne 1
3	Poskytuje Vám toto hodnocení dostatečnou zpětnou vazbu?	Ano 10	Částečně 4	ne
4	Motivuje Vás k lepším výsledkům?	Ano 7	Částečně 6	Ne 1
5	Dokážete si svoji práci spojit s hodnotami celé firmy?	Ano 12	Částečně 1	Ne 2

Označte prosím křížkem, do jaké míry ovlivňují následující problémy výkonnost vašeho týmu.

	Neovlivňuje vůbec	Ovlivňuje trochu	Ovlivňuje velmi	
1	Tým nemá dobré pracovní vztahy s ostatními.	2	4	8
2	Nedostatek iniciativy.	5	6	3
3	Problémy při práci s vedoucím týmu.	3	2	9
4	Lidé spolu nemluví a nepřispívají svými nápady.	6	0	8
5	Nedostatek důvěry.	3	7	3

6	Rozdílné styly a přístupy k práci, které brání spolupráci.	2	9	3
7	Lidé nejsou povzbuzováni ke spolupráci.	5	8	1
8	Lidé nedodrží závazky.	2	4	8
9	Problémy mezi členy týmu zůstávají nevyřešené.	3	9	2
10	Informace se mezi členy týmu šíří nedostatečně.	3	6	5

Prosím vyberte z daných možností, nebo doplňte do rámečku slovně Váš názor.

1	Nedávno jste absolvovali teambuilding, myslíte si, že Vám to pomáhá ve Vaší práci?	Ano 9	Částečně 4	Ne 1
2	Jel(a) jste na teambuilding s tím, že to bude ztráta času nebo jste se těšil(a)?	ztráta času 1	těšil(a) 13	
3	Věděl(a) jste před odjezdem na teambuilding, co je jeho cílem?	Ano 8	Částečně 6	Ne 0
4	Cítíte změnu chování svých kolegů před a po teambuildingu?	Ano 9	Ne 5	
5	Co se vám na teambuildingu líbilo nejvíce?			
6	Co se vám na teambuildingu vůbec nelíbilo?			
7	Přišli Vám aktivity na teambuildingu odpovídající Vaší fyzické kondici?	Ano 13	Částečně 1	Ne
8	Připadalo Vám, že někdo z vašeho týmu teambuilding bojkotuje?	Ano 3	Částečně 6	Ne 5
9	Inspirovali Vás aktivity na teambuildingu k odlišnému řešení problémů?	Ano 0	Částečně 6	Ne 8

10	Myslíte si, že byl problém, který jste na teambuildingu potřebovali vyřešit? Jaký:	NE		
11	Povedlo se Vám ho vyřešit?			
12	Cítil(a) jste při aktivitách na teambuildingu oporu členů Vašeho týmu?	Ano 9	Částečně 5	Ne 0
13	Hodnotící diskuze následující po každé aktivitě jsem se zúčastnil(a).	Aktivně 10	Pasivně 2	
14	Hodnotící diskuze mi přišla	Užitečná 11	Zbytečná 1	
15	Instruktor na teambuildingu mi	Vyhovoval 14	Nevyhovoval. Proč mi nevyhovoval.	
16	S plánem a průběhem akce jsem byl	Spokojený 13	Nespokojený 1	
17	S technickým zázemím akce (ubytování, jídlo) jsem byl	Spokojený 10	Částečně 3	Nespokojený 1
18	Byl(a) jste srozuměn(a) s nutnou výbavou (např. sportovní oblečení) pro kurz?	Ano 6	Částečně 6	Ne 2
19	Cítil jste se při aktivitách na teambuildingu bezpečně?	Ano 14	Částečně 0	Ne 0
20	S natáčením videa a pořizováním fotodokumentace jsem	Souhlasil 14	Nesouhlasil 0	

Zde je místo pro Vaše další komentáře, které byste chtěli sdělit k vašemu teambuildingu.

Děkuji mnohokrát za čas, který jste strávil(a) nad tímto dotazníkem veškerá data jsou anonymní a budou použita pouze k potřebám mé bakalářské práce.

Martina Vožická