

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**2012**

**HANA FIALKOVÁ**

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

**Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5**

# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Management firem**

**Vysoká škola ekonomie a managementu**

+420 841 133 166 / [info@vsem.cz](mailto:info@vsem.cz) / [www.vsem.cz](http://www.vsem.cz)

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE

Analýza vlivu Outdoor Trainingu na zlepšení komunikace ve vybraných týmech v nadnárodních firmách v České republice

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

10/2012

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

Hana Fialková / MF5

## JMÉNO VEDOUcíHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Miloslav Lujka, MSc, MBA

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Prohlašuji tímto, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracovala samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použila pouze literární prameny v práci uvedené.

Datum a místo: V Praze 25. 08. 2012

\_\_\_\_\_  
podpis studenta

## PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu diplomové práce, za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé diplomové práce.

**Vysoká škola ekonomie a managementu**

+420 841 133 166 / info@vsem.cz / www.vsem.cz

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

**Analýza vlivu Outdoor Trainingu na zlepšení  
komunikace ve vybraných týmech v  
nadmárodních firmách v České republice.**

Analysis of the impact of Outdoor Training to improve communication in selected  
teams in multinational companies in the Czech Republic.

Autor: Bc. Hana Fialková

## **Souhrn**

Ve čtyřech nadnárodních firmách působících v České republice byla identifikována řada společných problematických oblastí s důrazem na motivaci a zlepšení komunikace v týmech. Pro výzkum byly stanoveny celkem čtyři týmy o velikosti 10 - 15 účastníků s jedním nadřízeným. Cílem bylo zjistit reálný vliv jednotného konceptu OT akcí postaveného z aktivit s důrazem na problematické oblasti. Před konáním OT akcí byl zjištěn reálný stav dotazováním budoucích účastníků u každé problematické oblasti. Následný vliv OT akcí je zkoumán formou kvalitativního výzkumu pomocí dotazníku a rozhovoru s účastníky a managementem v horizontu ihned a 2-3 měsíce po konání OT akcí. Práce obsahuje komplexní závěr a doporučení, která vzešla z evaluací analyzovaných oblastí a jejich závěru.

## **Summary**

We have identified within four international corporations that are placed in Czech Republic set of similar problematic areas emphasizing area of motivation and communication improvement within selected teams. We have defined four teams in total with 10 - 15 employees plus one manager. The goal was to research the real influence of defined Outdoor Training Concept built with stress on problematic areas activities. Results were finding out by set of interviews and questionnaire matrix focused on each and every problematic area. The influence of Outdoor Training is being researched by qualitative research using questionnaires and interviews with employees and management immediately and 2-3 months after Outdoor Training. Complex research summary is also included within the work based on analysis evaluation with recommendations for all defined problematic areas.

**Klíčová slova:**

- Zlepšení komunikace;
- stmelení kolektivu;
- motivace;
- nastavení neformálních vztahů;
- identifikace vůdčích osobností;
- vliv Outdoor training akcí;
- outdoor training akce.

**Keywords:**

- Communication improvement;
- team building;
- motivation;
- informal relationship adjustment;
- identification of the leaders;
- the impact of outdoor training;
- outdoor training.

**JEL Classification:**

A300 - Collective Works: General

C700 - Game Theory and Bargaining Theory: General

J240 – Human Capital, Skills, Occupational Choice, Labor Productivity

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Hana Fialková
Studijní program:	Management Firem
Studijní obor:	Management Firem
Studijní skupina:	MF5
Název DP:	Analýza vlivu zážitkového vzdělávání a outdoor management trainingu ve vybraných nadnárodních firmách v České republice
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Úvod a cíle práce</li><li>2. Teoretická část práce<ol style="list-style-type: none"><li>a. Metody a techniky použité v práci</li><li>b. Zážitkové vzdělávání (práce s literaturou, kritické zhodnocení a definice)</li><li>c. outdoor management training (práce s literaturou, kritické zhodnocení a definice)</li></ol></li><li>3. Analytická část práce<ol style="list-style-type: none"><li>a. Analýza a představení zkoumaných firem (zkoumané týmy, velikost, struktura...)</li><li>b. Analýza a definice očekávání u jednotlivých firem</li><li>c. Analýza situace v dotčených týmech před akcí ve vztahu k definovaným očekávaným (dotazník)</li><li>d. Vyhodnocení analýz bezprostředně po akci</li><li>e. Vyhodnocení analýz 6 měsíců po akci</li><li>f. Souhrnné zhodnocení jednotlivých analýz</li><li>g. Sumární SWOT</li></ol></li><li>4. Závěr a doporučení</li><li>5. Literatura</li><li>6. Přílohy (dotazníky)</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 5 zdrojů)	<p>ZAHRÁDKOVÁ, Eva. Teambuilding : cesta k efektivní spolupráci. První. Praha: Portál s.r.o., 2009. 173 s. ISBN 80-7367-042-9</p> <p>SVATOŠ, Vladimír; LEBEDA, Petr. Outdoor trénink: pro manažery a firemní týmy. 1. Praha: Grada, 2005. 192 s. ISBN 80-247-0318-1.</p> <p>Fond Her: 52 nejlepších her z akcí a kurzů. 1. Brno: Computer Press a.s., 2007. 211 s. ISBN 978-80-251-1675-3.</p>

**Vysoká škola ekonomie a managementu  
Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5**

	<p>FRANC, Daniel; ZOUNKOVÁ, Daniela; MARTIN, Andy. Učení zážitkem a hrou: praktická příručka instruktora. 1. Brno: Computer Press a.s., 2007. 201 s. ISBN 978-80-251-1701-9.</p> <p>HRKAL, Jan; HANUŠ, Radek. Zlatý fond her II. 4. Praha: Portál s.r.o., 2007. 165 s. ISBN 978-80-7367-265-2</p> <p>KOLAJOVÁ, Lenka. Týmová spolupráce: Jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků. 1. Praha: GRADA Publishing s.r.o., 2006. 105 s. ISBN 80-247-1764-6.</p>
Vedoucí DP:	Miloslav Lujka, MSc, MBA
Termín obhajoby DP:	30.6.2012

Prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor



V Praze dne 9.2.2012



# Obsah

1 Úvod a cíle práce .....	1
1.1 Společnost OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o. ....	1
1.2 Cíle práce .....	2
2 Teoreticko - metodologická část práce.....	4
2.1 Vzdělávání dospělých.....	4
2.2 Celoživotní vzdělávání .....	5
2.3 Lidský kapitál .....	6
2.4 Lidské zdroje .....	6
2.5 Tým & pracovní skupina .....	7
2.5.1 Tým.....	7
2.5.2 Pracovní skupina.....	8
2.6 Podnikové vzdělávání a rozvoj .....	8
2.7 Motivace .....	8
2.7.1 Vzdělávání a motivace účastníků .....	9
2.7.2 Úrovně vzdělávání .....	11
2.7.3 Neformální vzdělávání .....	11
2.7.4 Formální vzdělávání .....	12
2.8 Koncepce uspokojování potřeb.....	13
2.8.1 Maslowova teorie potřeb .....	13
2.8.2 Herzbergova dvoufaktorová motivační teorie .....	14
2.8.3 McGregorova teorie X a Y .....	14
2.8.4 Koncepce kompletního člověka.....	15
2.9 Kořeny outdoorového tréninku v Čechách .....	16
2.10 Zážitekové vzdělávání .....	16
2.10.1 Zážitek .....	17
2.11 Zážiteková metoda.....	17
2.12 Kolbův cyklus.....	18
3 Analýza.....	20
3.1 Předchozí zkušenosti s OT akcemi z pohledu vlivu na komunikaci v týmu.....	20
3.2 Výzkum.....	20
3.2.1 Řešený problém .....	20
3.2.2 Cíl a předmět výzkumu.....	20
3.2.3 Zkoumaná otázka.....	21
3.2.4 Objekt výzkumu .....	22

3.2.5	Volba metody výzkumu.....	22
3.2.6	Plán a časový harmonogram výzkumu .....	23
3.3	Struktura realizace OT akcí .....	24
3.3.1	Identifikace aktivit vzhledem k řešeným problematickým oblastem .....	25
3.3.2	Navrhovaný koncept OT akcí.....	25
3.3.3	Návrh časového rozložení OT akce.....	27
3.3.4	Otázky sestavené pro rozhovory prováděné v rámci kvalitativního výzkumu vzhledem k řešenému problému.....	28
3.3.5	Motivace .....	29
3.3.6	Stmelení kolektivu .....	29
3.3.7	Nastavení neformálních vztahů .....	30
3.3.8	Odreagování, Relaxace, Nové zážitky .....	30
3.3.9	Identifikace vůdčích osobností .....	31
3.3.10	Zlepšení komunikace v týmu a řešení problémových situací .....	31
3.3.11	Hodnocení jednotlivých aktivit.....	32
3.3.12	Organizace .....	32
3.3.13	Evaluační analýzy odpovědí.....	33
3.3.14	Analýza a vyhodnocení vlivu OT akce formou SWOT.....	33
3.4	Představení společností.....	34
3.4.1	Skanska a.s.....	34
3.4.2	T-Mobile Czech Republic a.s. ....	34
3.4.3	Linde Gas a.s. ....	35
3.4.4	Johnson & Johnson, s.r.o. ....	36
3.5	Realizace výzkumu - souhrnné výsledky za všechny společnosti .....	36
3.5.1	Zlepšení komunikace v týmu a řešení problémových situací .....	37
3.5.2	Stmelení kolektivu .....	41
3.5.3	Motivace .....	45
3.5.4	Identifikace vůdčích osobností .....	49
3.5.5	Nastavení neformálních vztahů .....	51
3.5.6	Odreagování, relaxace, nové zážitky .....	54
3.5.7	Hodnocení jednotlivých aktivit.....	56
3.5.8	Organizace .....	57
3.6	Evaluační analýzy odpovědí u klíčových oblastí.....	59
3.7	Analýza a vyhodnocení vlivu OT akcí formou SWOT .....	61
4	Závěr a doporučení .....	63
4.1	Zhodnocení splnění a rekapitulace cílů práce.....	63

4.2 Závěr a doporučení vlivu u společných problematických oblastí.....	64
4.2.1 Zlepšení komunikace v týmu a řešení problémových situací.....	64
4.2.2 Stmelení kolektivu.....	65
4.2.3 Motivace.....	66
4.2.4 Identifikace vůdčích osobností.....	66
4.2.5 Nastavení neformálních vztahů.....	67
4.2.6 Odreagování, relaxace, nové zážitky.....	68
4.2.7 Hodnocení jednotlivých aktivit.....	68
4.2.8 Organizace.....	69
4.3 Vliv OT akcí – Sumární závěr.....	70
5 Literatura.....	1
6 Přílohy.....	3

## Seznam zkratek

OT akce.....	OT
Prázdninovou školu Lipnice.....	PŠL

## Seznam tabulek

Tabulka 2-2 Porovnání formálního & neformálního vzdělávání .....	13
Tabulka 3-1 Stanovení priorit oblastí, na které je navrhovaná OT akce zaměřena .....	21
Tabulka 3-2 Harmonogram akcí .....	23
Tabulka 3-3 Identifikace aktivit vzhledem k řešeným problematickým oblastem .....	25
Tabulka 3-4 Návrh časového rozložení OT akce .....	27
Tabulka 3-5 Návrh časového rozložení OT akce - pokračování .....	28
Tabulka 3-6 Slovní definice hodnocení a její rozdělení do stanovených spekter .....	29
Tabulka 3-7 Dotazník – Motivace .....	29
Tabulka 3-8 Dotazník - Stmelení kolektivu .....	29
Tabulka 3-9 Dotazník - Nastavení neformálních vztahů .....	30
Tabulka 3-10 Dotazník - Odreagování, relaxace, nové zážitky .....	30
Tabulka 3-11 Dotazník - Identifikace vůdčích osobností .....	31
Tabulka 3-12 Dotazník - Zlepšení komunikace v týmu a řešení problémových situací .	31
Tabulka 3-13 Dotazník - Hodnocení jednotlivých aktivit .....	32
Tabulka 3-14 Dotazník - Organizace .....	32
Tabulka 3-15 Souhrnné výsledky - Zlepšení komunikace v týmu a řešení problémových situací .....	38
Tabulka 3-16 Souhrnné výsledky - Stmelení kolektivu .....	42
Tabulka 3-17 Souhrnné výsledky - Motivace .....	46
Tabulka 3-18 Souhrnné výsledky - Identifikace vůdčích osobností .....	49
Tabulka 3-19 Souhrnné výsledky - Nastavení neformálních vztahů .....	51
Tabulka 3-20 Souhrnné výsledky - Odreagování, relaxace, nové zážitky .....	54
Tabulka 3-21 Souhrnné výsledky - Analýza a vyhodnocení vlivu OT formou SWOT..	62
Tabulka 4-1 Hodnocení splnění cílů .....	63

## Seznam grafů

Graf 3-1 Souhrnné výsledky – Souhrnné výsledky - zlepšení komunikace v týmu a řešení problémových situací.....	39
Graf 3-2 Souhrnné výsledky - Stmelení kolektivu.....	44
Graf 3-3 Souhrnné výsledky - Motivace.....	47
Graf 3-4 Souhrnné výsledky - Motivace (Paprskový graf).....	48
Graf 3-5 Souhrnné výsledky - Identifikace vůdčích osobností (Vnímal jste při hrách osoby, které se ujaly řízení situace) .....	50
Graf 3-6 Souhrnné výsledky - Nastavení formálních vztahů.....	53
Graf 3-7 Souhrnné výsledky - Odreagování, relaxace, nové zážitky.....	55
Graf 3-8 Souhrnné výsledky - Hodnocení jednotlivých aktivit .....	56
Graf 3-9 Souhrnné výsledky - Organizace (Kolikrát do roka byste opakoval Outdoor Training?).....	58
Graf 3-10 Souhrnné výsledky - Organizace (Jak se Vám líbila organizace OT akce jako celek?) .....	59
Graf 3-11 Souhrnné hodnocení klíčových oblastí OT .....	60

## Seznam obrázků

Obrázek 2-1 Cyklus motivace.....	10
Obrázek 2-3 Motivující a udržovací faktory Herzbergovy teorie.....	14
Obrázek 2-4 Přehled kolik si vybavíme nových poznatků po čase.....	17

## 1 Úvod a cíle práce

V dnešní dynamické době se společnost bez přestání mění a vyvíjí. Chce-li organizace udržet pozici v současném agresivním podnikatelském prostředí, musí být její adaptace rychlejší, než změny v jejím okolí. Rychlost změn je dána rozvojem ostatních podnikatelských subjektů na trhu. V důsledku změn na trhu je možné pozorovat určité trendy, kdy kritérii pro úspěch se stávají kvalita, rozvoj lidských zdrojů a to na napříč organizační strukturou společnosti. Lidské zdroje se proto stávají pro společnosti oblastí, na kterou je kladen velký důraz, a jsou zde vynakládány nemalé finanční prostředky. Moderní společnost si je vědoma faktu, že je nezbytné podporovat své zaměstnance ve vzdělávání a rozvoji, stejně jako vytvoření pracovního i sociálního zázemí s ohlednutím se na potřeby pracovníků, zvýšení spokojenosti i pracovního nasazení. Významným cílem pro společnost se stává dlouhodobá orientace na zákazníka. Organizační struktury jsou zplošťovány, fungujícími prvky firmy jsou jednotlivé týmy a jeho pracovníci.

Ne vždy je realita stejná, mnohdy se od teorií a vizí o ideální organizaci značně liší, a to především díky problematice v samotné složitosti organizace, proto je pro moderní management jednou z největších výzev změna organizačního rozvoje. Metoda OT akce je jedna, nikoliv však jediná metoda, která umožňuje společnosti ukázat cestu správného organizačního rozvoje.

### 1.1 Společnost OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.

<sup>1</sup>Společnost OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o. vznikla z volného sdružení profesionálů v oblasti outdoorových aktivit v roce 2004. Hlavním cílem společnosti je poskytovat profesionální služby s využíváním metody zážitkové pedagogiky, outdoor tréninku a psychodiagnostického testování. Díky osobnímu přístupu ke každému klientovi zaznamenává již od jejího vzniku stále se zvyšující zájem ze strany tuzemských, ale stejně i mezinárodních společností. Od roku 2011 se stala společnost OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o. členem mezinárodně orientované poradenské a realizační společnosti CREDOS & PARTNERS s.r.o.

---

<sup>1</sup> OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o. *OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.* [online]. [cit. 2012-05-16]. Dostupné z: <http://www.outdoorsolutions.cz/cz/o-firme/historie-firmy/>

## 1.2 Cíle práce

Cílem této práce je zjistit, jaký je reálný vliv zážitkového vzdělávání OT akcí na zaměstnance a jejich manažery ve vybraných nadnárodních firmách. Pro práci byly vybrány tyto nadnárodní společnosti:

- Skanska a.s.
- T-Mobile Czech Republic a.s.
- Linde Gas a.s.
- Johnson & Johnson, s.r.o.

Snahou je provést kvalitativní výzkum formou dotazníků se subjekty, které absolvovaly dané vzdělávací kurzy a jejich pomocí ukázat na reálné výsledky. Následné zjištění podrobit kritické analýze, porovnání a pomocí SWOT stanovit závěry zkoumání, které budou použity v závěrečné kapitole ústící v doporučení

K hlavnímu cíli jsou v rámci této práce stanoveny dílčí cíle, které budou nápomocny při splnění hlavního cíle práce.

Dílčí cíle jsou:

- rozbor teorie o vzdělávání a OT akcí;
- zajištění nezbytných informací pro daný výzkum, o každé ze zkoumaných společností;
- zhodnocení současné situace v každé zkoumané firmě a návrh na možné vylepšení;
- stanovit kritéria týmů a firem, které budou předmětem zkoumání a realizace OT akcí;
- definovat společné problematické oblasti v jednotlivých firmách a týmech s důrazem na název a zaměření práce: „Vliv na komunikaci“;
- navrhnout jednotnou strukturu a koncept OT akcí pro vybrané týmy nadnárodních firem;
- definovat aktivity v rámci OT akcí, které budou vztaženy k problematickým oblastem;



- připravit plán výzkumu a časový plán realizace OT akcí;
- realizovat OT akce;
- realizovat výzkum;
- popsat analýzy výzkumu se závěry dle společných problematických oblastí souhrnně pro všechny firmy;
- vypracovat výsledky výzkumu formou grafů a tabulek pro jednotlivé společnosti do příloh diplomové práce;
- SWOT u jednotlivých oblastí;
- sumární SWOT;
- závěr a navržená doporučení včetně evaluace zpětné vazby směrem k OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.

## 2 Teoreticko - metodologická část práce

Teorie v této práci je přizpůsobena předmětu práce a následnému výzkumu a zkoumané otázce.

Součástí výzkumu je vyhodnocení a analýza výsledků metodou SWOT. Hlavní část teorie je vybrána s ambicí vytvořit smysluplnou základnu informací pro využití v rámci OT akcí, vzdělávání, které se přímo dotýká řešené oblasti a následný výběr aktivit.

S částí teorie není pracováno formou odkazů z výzkumu, avšak je aktivně využívána při stanovování konceptu OT akcí a v následném výzkumu formou rozhovorů s účastníky a zástupci jednotlivých firem.

- Metody a techniky použité v práci;
- zážitkové vzdělávání (práce s literaturou, definice);
- OT akce (práce s literaturou, kritické zhodnocení a definice).

K základním pojmům z hlediska teorie patří vzdělávání, motivace, lidský kapitál, pracovní skupina a další.

### 2.1 Vzdělávání dospělých

Celoživotní vzdělávání se v poslední době stalo podstatnou součástí rozvoje naší společnosti, ale i každého z nás. Outdoor Training je jedním ze způsobů, který je možno přirovnat k vzdělávání dospělých. Účastníky outdoorových kurzů jsou dospělí lidé rozlišného věku, s různým stupněm vzdělání a zkušeností jak z profesního, tak ze soukromého života. Vzdělávání dospělých je ve výkladovém slovníku lidských zdrojů definováno: „Obecný pojem pro vzdělávání dospělé populace, které zahrnuje veškeré vzdělávací aktivity realizované jako řádné školské vzdělávání dospělých (získání stupně vzdělání) nebo jako další vzdělávání nebo vzdělávání seniorů. Proces cílevědomého a systematického zprostředkování, osvojování a upevňování schopností, znalostí, dovedností, návyků, hodnotových postojů i společenských forem jednání a chování osob, jež ukončili školní vzdělávání a přípravu na povolání a vstoupili na trh práce“.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje. Výkladový slovník*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002, s. 282. ISBN 80-200-0950-7.

## 2.2 Celoživotní vzdělávání

V posledních několika letech je celoživotní učení, nazýváno celoživotní vzděláváním. Pro vysvětlení toho pojmu byly vybrány dva dokumenty, ve kterých je pojem celoživotní učení objasněn.<sup>3</sup> První bude, informace o definici Memoranda EU o celoživotním učení a Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (zkráceně OECD z angl. Organisation for Economic Co-operation and Development).

„V Memorandu EU o celoživotním učení (listopad 2000): „se hovoří o všeživotním učení („lifewide“), které obrací pozornost na rozšíření učení tak, aby probíhalo bez ohledu na životní etapu, místo, čas a formu učení. Memorandum také v rámci celoživotního učení rozlišuje vzdělávání na formální, neformální a informální. Všechny tyto oblasti hrají v rámci celoživotního učení významnou úlohu a jsou si co do významu rovnocenné.“

„Celoživotní učení spojuje individuální i společenský rozvoj ve všech směrech a prostředcích v rámci formalizovaného prostředí, tedy ve školních institucích, v zařízeních odborné přípravy; terciárním vzdělávání, vzdělávání dospělých, v prostředí neformálním, tedy doma, v zaměstnání a v jiných společenských celcích. Jedná se o systémový přístup: zaměřuje se na standardy vědomostí a dovedností, které platí pro všechny děti od nejútlejšího věku k učení po celý život a koordinuje snahy o zajištění příslušných možností pro všechny dospělé, bez ohledu na zaměstnané usilující o postoupení na vyšší kvalifikační stupeň či nezaměstnané, kteří se potřebují rekvalifikovat.“<sup>4</sup>

Tato práce se přiklání k názoru, který je uveden v Memorandu EU, že není důležité kde, kdy a jakým způsobem se člověk učí, ale zda se učit vůbec začne a snaží se nadále rozvíjet. Není totiž zcela možné, aby si člověk vystačil se znalostmi, které získal v době školní docházky. Každý den se lze setkat se situacemi, kdy jsou tyto dovednosti nedostačující a proto je potřeba se neustále vzdělávat a je jen na každém jedinci, jaký postoj ve svém životu k tomuto učení bude mít.

---

<sup>3</sup> Celoživotní učení: základní pojmy [online]. [cit. 2012-02-19]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/Files/HTM/Celozivotniucenizakladnipojmy.htm>

<sup>4</sup> [Http://www.msmt.cz/celozivotniuceni](http://www.msmt.cz/celozivotniuceni) [online]. 2006-2012 [cit. 2012-06-09]. Dostupné z: <http://aplikace.msmt.cz/HTM/Celozivotniucenizakladnipojmy.htm>

## 2.3 Lidský kapitál

„<sup>5</sup>Lidským kapitálem můžeme charakterizovat souhrn vrozených a získaných schopností, vědomostí, dovedností, zkušeností, návyků, motivace a energie“. Lidský kapitál je výrobní činitel, který dodává společnosti osobitý charakter, a jsou to lidé, kteří jsou schopni se učit, inovovat a realizovat změny, a toto všechno je potřebné k tomu, aby podnik byl dlouhodobě úspěšný na trhu. K měření hodnoty lidského kapitálu bývá používáno několik ukazatelů, k nejvýznamnějším je možno zařadit fluktuaci, výdaje na vzdělání, spokojenost účastníků, náklady na získávání nových pracovníků, produktivita, absence atd. Lidský kapitál je zdrojem příjmu, a proto je představitelem pro zásobu bohatství v ekonomice.

## 2.4 Lidské zdroje<sup>6</sup>

Lidské zdroje jsou specifickou činností v rámci organizace, která se zabývá řízením lidského kapitálu v organizaci, tedy řízením účastníků jako celku.

Nepřetržitý tlak konkurence pobízel firmy k dlouhodobému a strategickému rozvoji svých účastníků, protože výměna zaměstnance je složitá a v leckterých firmách je specializovaný zaměstnanec považován za významnou konkurenční složku. Lidské zdroje jsou hnacím motorem každé společnosti, bez nich by ostatní materiální a finanční zdroje nemohly být v chodu. Informační zdroje jsou pohonnou hmotou motoru a jedná se v podstatě o znalosti a dovednosti jednotlivých pracovníků. Lidské zdroje patří k jednomu z nejvýznamnějších podnikových vstupů, a proto vzdělávání není pouze nákladem společnosti, ale investicí do budoucnosti. Personální práce neboli řízení lidských zdrojů se stává jádrem a nejdůležitější oblastí celého řízení organizace

---

<sup>5</sup> VODÁK, Jozef. *Efektivní vzdělávání účastníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 24-32. ISBN 978-80-247-1904-7.

<sup>6</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 13-14. ISBN 978-80-7261-168-3.

## 2.5 Tým & pracovní skupina<sup>7</sup>

### 2.5.1 Tým

Tým, na rozdíl od pracovní skupiny, je závislá spolupráce jednotlivých členů při dosahování společných cílů, které mohou jednotlivci vykovávat samostatně. Ve skupině může pracovat neomezené množství lidí, nejdůležitějším aspektem je jejich koordinace, počet členů v týmu je omezen, přičemž za ideální počet se považuje mezi pěti a devíti členy.

„Tým je definovaný celek spolupracujících lidí s časově omezeným cílem, limitovanou velikostí, jasnými pravidly a rolemi a s charakteristickým procesem práce“. Pojem tým je používán v nejrůznějších spojeních, kdy původní význam definuje typ práce a spolupráce, charakteristickými rysy:

- rovnoprávné postavení členů;
- pravidla respektovaná všemi členy týmů;
- společný cíl a vůle cíle dosáhnout;
- schopnost hodnocení procesu práce;
- počet členů týmu.

Tyto faktory vyjadřují optimální spolupráci, která je v praxi jen výjimečná. Většina týmů splňuje pouze některé z těchto předpokladů, ale přesto jsou schopny principy týmové práce dobře použít. Zásady týmové práce stanovují pravidla a nástroje, které mohou být nápomocny bez ohledu na to, zda se jedná o tým nebo pracovní skupinu.

Základní rozdělení týmů:<sup>8</sup>

- formální;
- tradiční – oddělení;
- projektové;
- top manažeři ve společnosti;

---

<sup>7</sup> EVA ZAHŘÁDKOVÁ. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. 2005. vyd. Praha: Portál s.r.o., 2005, s. 19. ISBN 80-7367-062-9

<sup>8</sup> KOLAJOVÁ, Lenka. LENKA KOJADOVÁ. *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 105 s. ISBN 80-247-1764-6

- nadnárodní týmy;
- neformální;
- zájmová skupina, klub.

Další rozdělení může být provedeno z hlediska doby, zda jsou týmy vytvářeny s cílem vyřešit konkrétní projekt nebo zda se jedná se o tým, který zajišťuje výrobní nebo servisní úkoly.

### 2.5.2 Pracovní skupina<sup>9</sup>

Na **pracovní skupinu** je jednotlivými autory pohlíženo z různých úhlů. Při práci ve skupině se jedná zejména o dělbu a koordinaci práce mezi jednotlivými členy. „Pracovní skupina je skupina lidí, kteří jsou spolu propojeni do pracovního celku náplní práce, při níž jsou na sobě závislí pracovní hierarchií nebo cílem práce. Pracovní skupinou může být pracovní oddělení, vedení firmy nebo pracovní skupina složená z různých oddělení firmy.“

## 2.6 Podnikové vzdělávání a rozvoj<sup>10</sup>

Vzdělávání patří k nepřetržitým procesům našeho života, který nejen zvyšuje schopnosti, které již známe, ale vede k rozvíjení dovedností a znalostí, které jedince připravuje pro širší budoucnost pro splnění vyšších a náročnějších úkolů. Lidé se musejí naučit být motivováni ke vzdělávání se a učení. Každý by si měl být vědom, že současná úroveň vzdělání, dovedností a schopností, stejně tak i postoje i chování je třeba rozvíjet a vylepšovat, tak aby byli schopni vykonávat práci ke spokojenosti své i svého okolí. Nejochoťnější bývají ti, kteří ve vzdělávání nalézají uspokojení jedné a více potřeb.

## 2.7 Motivace<sup>11</sup>

O motivaci bylo napsáno již mnoho knih a v podnikovém vzdělávání je na motivaci kladen velký důraz. Motivace ve vzdělávání patří k základním podmínkám aktivní

<sup>9</sup> EVA ZAHŘÁDKOVÁ. Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci. 2005. vyd. Praha: Portál s.r.o., 2005, s. 19. ISBN 80-7367-062-9

<sup>10</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 461-466. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>11</sup> [Http://www.andromedia.cz](http://www.andromedia.cz). PHDR. ZDENĚK PALÁN, Ph.D. [online]. [cit. 2012-02-19]. Dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/motivace-ve-vzdelavani>

účasti ve vzdělávacím procesu, jde o soubor podnětů, které podmiňují lidské činy. Působí zde v nerozdílnosti jak motivy primární tak i sekundární. Motivaci členíme na motivaci obvyklou (např. postoj ke studiu) a motivaci aktuální (z krátkodobého hlediska např. strach z uplatnění na trhu práce). Motivaci je zapotřebí posuzovat jako souhrn rozdílných, ale vzájemně se podmiňujících faktorů. Je dokázáno, že úspěch zesílí a upevní motivaci, neúspěchy nebo přehnané požadavky motivaci snižují. Ve firemním vzdělávání je vysoce motivující souvislost na osobní i profesní zájmy a podpora aplikovatelnosti nově získaných (naučených) znalostí a dovedností.

### 2.7.1 Vzdělávání a motivace účastníků<sup>12</sup>

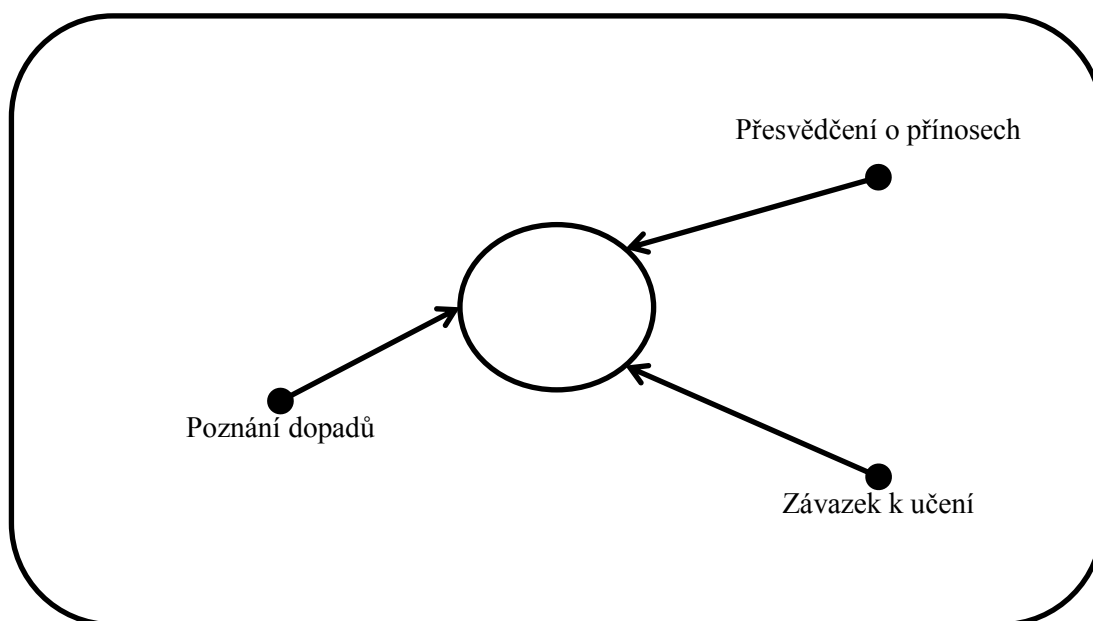
Zvyšování vlastního potenciálu je jednou z motivací účastníků a významným prvkem ve vzdělávacím procesu a učení se. Účastníkům je potřeba ujasnit cíle vzdělávací akce s přihlédnutím na motivaci zaměstnance k učení. Cyklus motivace k učení je znázorněn na obrázku č. 2-1. V závislosti na tom, v jakém stádiu cyklu se jednotliví účastníci nacházejí, lze změnit jejich motivaci, ve skupině se vždy nacházejí jednotlivci, kteří mají stejné stádium motivace a požadavky na učení. V přístupu lidem, kteří nejsou k učení příliš motivováni, se jedná s určitou strategií, tak aby společnost dosáhla požadovaných cílů. Mezi způsoby povzbuzení můžeme určit:

- diskuse o konkrétních příkladech, kde je znázorněn pozitivní výsledek učení;
- návštěvy týmů, kde učení přineslo žádaný úspěch;
- souhrn literatury, ve které je poukázán přínos učení;
- přizvání lidí, kteří věří v úspěšnost učení se a umějí o těchto zkušenostech;
- promluvit na reálných povzbudivých příkladech.

---

<sup>12</sup> VODÁK, Jozef. *Efektivní vzdělávání účastníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 85-87. ISBN 978-80-247-1904-7.

Obrázek 2-1 Cyklus motivace



Zdroj: VODÁK, Jozef. *Efektivní vzdělávání účastníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 85-87.  
ISBN 978-80-247-1904-7

Motivací k učení je snaha zlepšovat své zkušenosti a schopnosti, které velmi ovlivňují efektivitu vzdělávání. K nejdůležitějším faktorům motivace je možno zařadit:

- hodnota, která je účastníky přikládána k učení spolu se vztahem k současnému pracovnímu zařazení a budování kariéry společně s náročností úkolu. Jsou-li úkoly příliš těžké, úsilí účastníků v kurzu se bude snižovat, naopak příliš lehké úkoly mají za příčinu ztrátu zájmu a pozornosti;
- skutečnost, zda vzdělávací program je připravován na základě zjištěných potřeb ve vzdělání nebo se jedná o jednorázovou akci bez ohledu na vzdělávací potřebu účastníků.

Pro zvyšování výkonnosti jednotlivců i týmů i celého podniku je předpokladem vzdělávání, které je významným prvkem ke zvyšování konkurenceschopnosti podniku, zvyšuje samostatnost a odpovědnost pracovníků na nižších stupních v organizační struktuře, pomáhá lépe zvládnout změny na trhu a v celém podnikatelském prostředí. Vyšší motivace k rozvoji a vzdělávání zajišťuje přeměnu výstupů ze vzdělávacích aktivit do kvality a kvantity vykonané práce. Tato motivace se následně projeví jako:

- úspěchy a ochota neustále se učit nové věci;



- schopnost využití získaných vědomostí v praktickém použití;
- vyšší stupeň flexibility účastníků, ochota zaujímat postoj ke změnám na jednotlivých pracovních místech;
- pozitivní změna postoje pracovníků k podniku a zákazníkům.

Je zapotřebí, aby každý podnik disponoval vhodným systémem motivace účastníků ke vzdělání, za použití soustavy stimulačních faktorů, které by měly vycházet z uvedených koncepcí:

- strategie podniku;
- cíle firemního vzdělávání;
- možnosti a respektování potřeb účastníků;
- zohledňovat vymezení podniku, regionu, ve kterém se nachází;
- impulsy na základě celospolečenské situace v zemi.

### 2.7.2 Úrovně vzdělávání

Různé úrovně vzdělávání vyžadují různé metody a různý čas. Nejjednodušší úroveň vzdělávání vyžaduje přímou fyzickou reakci, učení se nazpaměť a vytvoření si podmíněných reflexů. U vyšší úrovně již můžeme zahrnout přizpůsobování se existujícím znalostem a dovednostem při plnění nových úkolů nebo začleňování se do nového prostředí. Další úroveň vzdělávání je komplexní a složitý proces, ve kterém okruh postupů a činností identifikuje jejich podstatu, musí se zde spojit řada jednotlivých úkolů, při nich se rozvíjí mezilidské dovednosti. K nejsložitější a nejobtížnější formě vzdělávání dochází, jestliže se vzdělávání týká formování hodnot a postojů lidí a skupin.

### 2.7.3 Neformální vzdělávání<sup>13</sup>

Většina vzdělávání není součástí vzdělávacích programů, ale vychází ze zkušeností, díky kterým se lidé mohou naučit až 70% toho, co vědí o své práci pomocí procesů, které nemusejí být pořádány organizací. K výhodám neformálního vzdělávání můžeme přiřadit:

---

<sup>13</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 464-466. ISBN 978-80-247-1407-3.

- snaha, která je věnovaná učení, je odpovídající přirozenému prostředí, na které je zaměřené;
- znalosti jsou lépe dosahovány postupně po malých krocích, nežli pomocí velkých a těžko zvládnutelných oddílů;
- učící se jedinci si sami určují, jakým způsobem budou své znalosti získávat a které znalosti jsou pro ně důležité;
- pro učící se osoby je snadné uvádět do praxe to, co se naučily.

Neformální vzdělávání s sebou nese také nepochybně i nevýhody:

- nastává otázka, zda budou možnosti neformálního vzdělávání využity;
- neformální vzdělávání se může stát nesoustavné a neplánované, což může mít za následek neuspokojení požadavků jedince či celé organizace;
- vzdělávané osoby si mohou osvojit i špatné zvyky a přenášet je do praxe.

Neformální vzdělávání, které probíhá na pracovišti má tři základní formy:

- seminář – místo, které je prostorově odděleno od pracovního místa (může se jednat o speciální místnosti či tréninkové simulátory);
- pracoviště – na kterém probíhá vzdělávání. Různé vzdělávací aktivity probíhají jako součást práce, kdy je vzdělávání plánované a zaměřené na odborné vzdělávání pracovníků podpořené motivací a monitoringem;
- učení a práce jako neoddelitelné součásti – vzdělávání se stává součástí každodenní práce. Zaměstnanci, kteří pochopili svou práci, dále rozvíjí nabyté dovednosti a znalosti, a mohou se zabývat také podněty a výzvami, které před ně práce klade.

#### 2.7.4 Formální vzdělávání

Formální vzdělávání je oproti neformálnímu vždy plánované, systematické s využitím strukturovaných vzdělávacích programů, které jsou složeny z teoretických instruktáží a praktického tréninku, který prověří nabyté vědomosti. Do formálního vzdělávání můžeme zahrnout programy od základních škol po univerzity včetně specializovaných odborných programů pro dospělé až po profesní výcvik.

Tabulka 2-2 Porovnání formálního & neformálního vzdělávání

<b>neformální vzdělávání</b>	<b>formální vzdělávání</b>
Odpovídá individuálním potřebám jedince	Není závažné pro každého jedince
Jednotlivci se učí dle svých potřeb	Všichni se učí totéž
Vyplnění drobných nedostatků mezi současnými a cílovými znalostmi	Může se jednat o doplnění značné mezery mezi současnými a cílovými znalostmi
Vzdělávací osoby si sami rozhodují o průběhu vzdělávání	O průběhu vzdělávání rozhoduje vzdělavatel
Uplatnitelnost v současnosti	Doba uplatnění může být různá
Způsob vzdělávání, který lze snadno přenést	Možné problémy při uplatnění naučených dovedností na pracovišti
Je součástí práce	Většinou se odehrává mimo pracoviště

Zdroj : ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy . 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 466. ISBN 978-80-246-1406-3

Vzdělávání a učení se je každodenní nikdy nekončící proces, díky kterému nabýváme každodenní zkušenosti získané na pracovišti.

## 2.8 Koncepte uspokojování potřeb<sup>14</sup>

Tato koncepce se opírá o myšlenku, že každý jedinec má určité potřeby a prostřednictvím uspokojování těchto potřeb lze každého jedince motivovat. Každý člověk má ale potřeby jiné a úkolem vedoucího pracovníka je tyto potřeby jednotlivých účastníků rozeznat a uvědomit si, jaký vliv mají tyto potřeby na jejich chování. Do této koncepce můžeme zahrnout Maslowovu, Herzbergovu a McGregorovu teorii.

### 2.8.1 Maslowova teorie potřeb

Teorie potřeb amerického psychologa Abrahama Harolda Maslowa, vychází z předpokladu, že lidské jednání je ovlivněno celou řadou potřeb. Tyto potřeby lze hierarchicky uspořádat, kdy na prvním místě se člověk snaží uspokojit vlastní podstatné životní potřeby a potřeby své rodiny a po uspokojení těchto základních potřeb jsou

<sup>14</sup> VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 114-118. ISBN 978-80-7261-200-0.

uspokojovány potřeby vyšší jako je sociální jistota a uznání. Na základě této myšlenky sestavil pyramidu potřeb (Maslowova pyramida potřeb), která se skládá z:

- fyziologických potřeby – jedná se o základní biologické potřeby, jako potřeba jídla, pití, spánku, mzda, pracovní podmínky;
- potřeby jistoty a bezpečí – které vyjadřují zajištění bezpečnosti, zdravotní stav jistotu zaměstnán;
- sociálních potřeby – mezi nejznámější kupříkladu přátelství, láska;
- potřeba uznání a ocenění druhými – značí úctu, ocenění v práci, uznání druhými;
- potřeba seberealizace – shrnují např. úspěch v práci, rozvoj a využití.

## 2.8.2 Herzbergova dvoufaktorová motivační teorie

Americký profesor psychologie Frederic Herzberg na základě svých výzkumů došel k závěru, že faktory, které směřují k uspokojení z práce, jsou rozdílné od těch, které vedou k nespokojení z práce. Určil motivující činitele, které podněcují k uspokojení a tzv. udržovací činitele, které nemají žádný kladný vliv na motivaci a mohou v nepříznivém případě vést k nespokojenosti. Tyto faktory byly shrnuty do těchto dvou základních skupin:

Obrázek 2-3 Motivující a udržovací faktory Herzbergovy teorie

<b>motivující faktory</b>	<b>udržovací faktory</b>
dosažení cíle	podniková politika a správa
uznání	vztahy s nadřízenými, kolegy
povýšení	mzdové ohodnocení
práce (míra zajímavosti, rozmanitosti)	jistota pracovního místa
možnost osobního růstu	životní styl
odpovědnost	pracovní podmínky

Zdroj: VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 115. ISBN 978-80-7261-200-0

## 2.8.3 McGregorova teorie X a Y

Americký profesor Douglas McGregor již v roce 1960 publikoval svou teorii lidského chování, která vycházela z pozorování v amerických průmyslových firmách. Tato teorie dělí zaměstnance a manažery v organizacích do dvou příznačných skupin podle toho jak

manažeři rozdělují své zaměstnance, popřípadě jak se podřízení chovají. Na základě těchto pozorování navrhl dvě manažerské strategie. Je uváděna manažerská strategie tzv. „teorie X“, která vychází z následujících domněnek:

- pracovníky jsou jedinci, kteří neradi pracují, jsou líní a práci se, pokud je to možné vyhýbají;
- vzhledem k těmto faktorům jim musí být nabídnuta odměna nebo je potřeba pohrozit trestem, pokud nebude práce provedena;
- pracovníci upřednostňují kontrolu a řízení před odpovědností a mají nízké ambice a neustále žádají pocit jistoty a bezpečí;
- zaměstnanci nemají chuť ke změnám.

Protože se podle tohoto vzorce nechovají všichni zaměstnanci, uvádí McGregor další teorii pod názvem „teorie Y“, která vychází z těchto předpokladů:

- lidé rádi chodí do práce a za správně nastavených okolností mohou mít z práce potěšení, práce je pro ně stejně samozřejmou činností jako zábava či odpočinek;
- jsou – li vázáni kolektivním úkolem skupiny, upřednostňují vlastní kontrolu než kontrolu shora,
- průměrný pracovník se za správně nastavených podmínek naučí vyhledávat odpovědnost,
- zaměstnanec je aktivně tvůrčí a přináší inovační přístup k řešení úkolů organizace.

#### **2.8.4 Koncepce kompletního člověka**

Koncepce komplexního člověka objasňuje, jak se dnes pohlíží na způsoby a možnosti motivace. Jedná se o soudobou koncepci, která se na zaměstnance v organizaci dívá současným pohledem. Tato koncepce ukazuje, že zaměstnanec je mnohostranný, ale jeho chování je odlišné a jeho snažení má různé cíle. K motivaci účastníků je nutné mít jasnou vizi a umění si pracovníky pro tyto vize a myšlenky získat. Spolupráce nejvyššího vedení a účastníků vede k posilování sounáležitosti účastníků s firmou. Aby tyto cíle bylo možné splnit, je nezbytné uplatňovat otevřenou komunikaci, věnovat pozornost příjemnému pracovnímu prostředí, podporovat rozvoj pracovníků, upřednostňovat obsazení volných míst z interních zdrojů a v neposlední řadě také

podněcovat zainteresovanost účastníků na výsledcích pomocí podílů na zisku nebo zaměstnaneckých akciích.

## 2.9 Kořeny outdoorového tréninku v Čechách

Rok 1989 znamenal zlom v oblastech výroby a obchodu. K zásadním změnám ale patřil také vznik speciální disciplíny v oblasti vzdělávání a péči o zaměstnance a to ve formě outdoorového tréninku. Outdoorové programy zaměřené na výchovu především mládeže, ale i na rekreaci měly v Čechách dlouhou tradici. Hry a sporty v přírodě byly po dlouhou historii součástí vzdělávacích systémů. K nejznámějším u nás patřily skautské, sokolské i pionýrské organizace, turistické oddíly stejně jako družiny mladých ochránců přírody. Pro tyto organizace vznikla v minulosti řada her a programů, které bylo možno využít i v programu pro dospělé.<sup>15</sup> Za zakládající organizaci outdoorového vzdělávání v Čechách můžeme považovat Prázdninovou školu Lipnice (PŠL), která vznikla v osmdesátých letech 20. století v rámci tehdy státem kontrolované mládežnické organizace a od roku 1991 je členem mezinárodní pedagogické organizace Outward Bound. V pozdější době se stala zakladatelem první české profesionální firmy (Česká cesta s.r.o.) nabízející outdoorové kurzy pro firemní klientelu. Nyní je (PŠL) neziskovou vládní organizací, kde celoročně pracuje více jak 100 lidí jak v České tak i Slovenské republice.<sup>16</sup>

## 2.10 Zážitkové vzdělávání

Časopis Gymnasion, který se svým podtitulem hlásí k oboru „zážitkové pedagogika“ v čele s Doc. PhDr. Ivo Jiráskem, Ph.D. vymezuje zážitkovou pedagogiku jako „pedagogický obor (směr) dosud ne zcela akceptovaný odbornou komunitou, který hledá své zdroje, specifika, souvislosti systematického zařazení do souboru pedagogických disciplín. Úvodní studie se zaměřuje na fenomén a pojmosloví zážitkové

---

<sup>15</sup> SVATOŠ, Vladimír a Petr LEBEDA. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, s. 50-56. ISBN 80-247-0318-1.

<sup>16</sup> Prázdninová škola Lipnice: životopis PŠL. *Prázdninová škola Lipnice: životopis PŠL* [online]. 1977-2012. [cit. 2012-06-09]. Dostupné z: [www.pls.cz](http://www.pls.cz)

pedagogiky, na širší kontext i na rozlišení mezi příbuznými obory (výchova v přírodě, výchova ve volném čase, výchova dobrodružstvím).“<sup>17</sup>

### 2.10.1 Zážitek<sup>18</sup>

Výzkumy Davida Kolba (1976) ukázaly, že 80% našeho poznání pramení z vlastních zážitků, které si po racionálním zpracování přetvoříme do podoby poznatku, kterým se řídíme i v budoucnosti. Právě představy ze zážitků mají nezměrnou výhodu. Jiný výzkum, který organizovaly společnost IBM a UK post, ověřuje, že si člověk po 3 měsících pamatuje až šestkrát více z toho co zažil, než to o čem pouze slyšel.

Obrázek 2-4 Přehled kolik si vybavíme nových poznatků po čase

	poznatek získaný		
	sdělením	sdělením ukázkou	sdělením ukázkou zážitkem
po třech týdnech si vybaví	70%	72%	85%
po třech měsících si vybaví	10%	32%	65%

Zdroj: Outdoor training pro manažery a firemní týmy, Svatoš, Lebeda, výzkum IBM a UK post str. 17

## 2.11 Zážitková metoda

Jedná se o metodu, která ukazuje, jakým způsobem se mohou účastníci kurzu učit přímo z akce, zážitkem. Jedná se o skupinové učení, kdy každý jednotlivec může poskytnout různé pohledy na akci, která se právě koná a tím se mohou jednotliví spoluúčastníci kurzu společně učit, proto je tato technika používána při vytváření týmu a rozvoji spolupráce. Zážitková metoda je budována na několika primárních principech.

- Nejlépe a nejefektivněji se učíme zážitkem (něco uděláme a prožijeme si souvislost dané akce);
- zpětná vazba – při vzájemné spolupráci komunikujeme.

<sup>17</sup> JIRÁSEK PH. D., PhDr. Ivo. Zážitková Pedagogika: vymezení pojmu. *Gymnasion: Prázdninová škola Lipnice*. 2004, roč. 1, č. 1, s. 6-15

<sup>18</sup> SVATOŠ, Vladimír a Petr LEBEDA. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, s. 16-18. ISBN 80-247-0318-1.

Zážitková metoda je podložena silou a dynamičností uceleného kurzu, který účastníky motivuje k týmové spolupráci, která umocňuje prožitek. Dramaturgie kurzu, a sestavení jednotlivých aktivit v souvislostech má návaznost na fyzickou a psychickou dynamiku.

Důležité role zážitkového vzdělávání:

- vztahy – emoční inteligence je podstatnější než inteligenční kvocient. V zážitkovém vzdělávání pracuje skupina jako komplex a lidé rozvíjí svou emoční inteligenci pro skupinovou práci;
- jednání nevědomé části „našeho já“ – při akci se účastníci projevují jinak, nežli je nastaveno očekávání. Mnoho podnětů k činu je uschováno v nevědomí účastníka a s přispěním akce a následného rozboru je možnost uvědomění si vlastních kroků a objevení a pochopení motivu.

## 2.12 Kolbův cyklus<sup>19</sup>

Základem většiny zážitkových metod je cyklus učení, jehož autorem je David Kolb, který v roce 1984 zveřejnil typologie stylů učení. Jedná se o teorie popisující postupy efektivního učení. Kolbova teorie sumarizuje zásady učení se z vlastních zkušeností, na základě kterých, je získáváno 80 % vědomostí. Kolbův základní cyklus učení má 4 fáze:

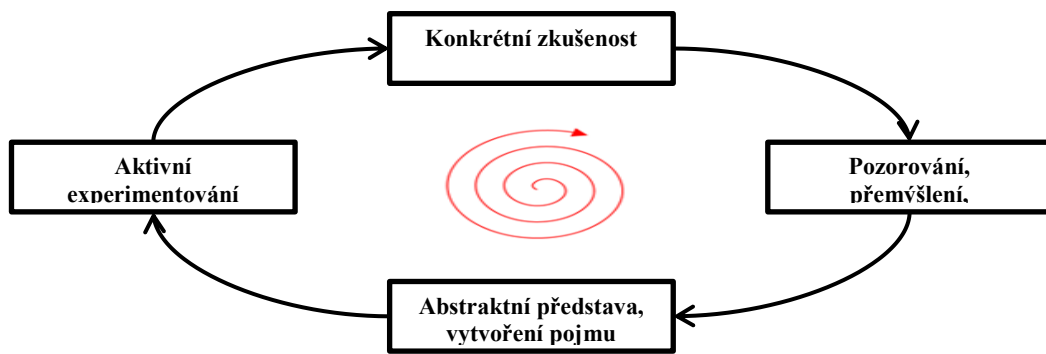
- Konkrétní zkušenost;
- reflexe- uvažování nad prožitou zkušeností;
- utváření abstraktních konceptů a představ;
- experimentování se závěry, utváření nových konceptů.

---

<sup>19</sup> FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 55-58. Manažer. ISBN 978-80-247-3067-7.



Obrázek 2-5 Kolbův cyklus



Zdroj: FOLWARCZNÁ, Ivana. Rozvoj a vzdělávání manažerů. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 55 Manažer. ISBN 978-80-246-3066-7.

David Kolb na základě uvedeného cyklu charakterizuje čtyři styly učení, kdy kombinace všech základních forem produkuje nejvyšší úroveň učení z uvedených typů:

- divergující - pocity, naslouchání;
- asimilující -budování abstraktních teorií;
- konvergující – plánování;
- akomodující -učení činností samotnou.

Kolbův cyklus učení patří mezi přední inspirace jak pracovat se zážitkem, ale nejedná se o zaručený návod, jakým způsobem by mělo vypadat zážitkové vzdělávání. Zážitkové vzdělávání nemusí být vždy součástí kurzu, nýbrž záleží na cílech a zadání. V některých případech je používán jen tzv. dvoufázový cyklus, ve kterých je obsažena aktivita a otevřená diskuse o průběhu a zážitcích, jiné kurzy jsou naopak sestaveny pouze ze zážitků, ale pokud je zvolena kombinace vzdělávání a zážitku, je v některých případech rozbor aktivity mnohem delší, než aktivita sama. Kolbův cyklus se stal základem pro velké množství rozvojových a teambuildingových programů.

### **3 Analýza**

- Analýza je stěžejní částí práce, jejímž cílem je přesně definovat zkoumanou otázku.
- Hlavní důvod realizace OT akcí .
- Realizace OT akcí.

V teoretické části byly vymezeny pojmy, které mají vazbu na OT akce. Byl zde poukázán vliv na mezilidské vztahy na motivaci účastníků.

#### **3.1 Předchozí zkušenosti s OT akcemi z pohledu vlivu na komunikaci v týmu**

Předchozí zkušenosti s OT akcemi byly v minulosti ve všech čtyřech zkoumaných nadnárodních firmách pozitivní, ovšem vždy se jednalo se pouze a jen o subjektivní pocit jednotlivých účastníků OT akcí. Nikdy v minulosti si žádná z uvedených firem nenechala zpracovat detailnější analýzu o vlivu OT akcí. Právě z tohoto důvodu byly tyto firmy doporučeny společností OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o. jako vhodné kandidáti pro daný výzkum.

#### **3.2 Výzkum**

##### **3.2.1 Řešený problém**

Vybrané společnosti jsou nadnárodní korporace, které se potýkají s problémem v komunikaci v jednotlivých týmech těsně po nebo při právě probíhající reorganizaci. Jeden ze známých způsobů změny stavu motivace a komunikace u účastníků je právě OT akce resp. zážitkové vzdělávání, se kterými mají všechny zmíněné a zkoumané společnosti nejméně jednu historickou zkušenost.

##### **3.2.2 Cíl a předmět výzkumu**

Cílem je sestavit koncepčně stejnou OT akci, která proběhne ve všech čtyřech společnostech v horizontu 3 měsíců, v podobně velkých týmech. Pomocí realizovaného výzkumu zjistit reálné dopady OT akce na komunikaci v týmech u jednotlivých firem

těsně po akci, v horizontu 2-3 měsíců po konání OT akce, a to z pohledu samotných účastníků i jejich managementu.

Společně s OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o. a managementem vybraných firem byly identifikovány následující oblasti, na které byla organizace OT akce zaměřena:

- organizace;
- motivace;
- stmelení kolektivu;
- nastavení neformálních vztahů;
- odreagování, relaxace, nové zážitky;
- identifikace vůdčích osobností;
- zlepšení komunikace v týmu a řešení problémových situací.

Tabulka 3-1 Stanovení priorit oblastí, na které je navrhovaná OT akce zaměřena

Oblast	Priorita
Zlepšení komunikace v týmu a řešení problémových situací	1
Stmelení kolektivu	2
Motivace	3
Identifikace vůdčích osobností	4
Nastavení neformálních vztahů	5
Odreagování, relaxace, nové zážitky	6
Zpětná vazba: - Hodnocení jednotlivých aktivit; - organizace OT akce	7

Zdroj: Vlastní tvorba

### 3.2.3 Zkoumaná otázka

Jaký je vliv sestavené OT akce na komunikaci uvnitř definovaných týmů ve vybraných nadnárodních společnostech s lokálním zastoupením v období probíhající reorganizace, nebo po jejím provedení těsně po realizaci OT akce a v horizontu 2-3 měsíců po konání OT akce z pohledu zúčastněných účastníků a jejich managementu?

### 3.2.4 Objekt výzkumu

Kritéria výběru zkoumaných firem:

- nadnárodní korporace s lokálním zastoupením;
- Probíhající, anebo již uskutečněná reorganizace.

Kritéria výběru zkoumaných týmů:

- problematická komunikace ve vybraných týmech;
- čtyři týmy o 10 - 15 zaměstnancích řízené Team Leaderem (management).

Vybrané objekty výzkumu na základě stanovených kritérií:

- Skanska a.s.
- T-Mobile Czech Republic a.s.
- Linde Gas a.s.
- Johnson & Johnson, s.r.o.

### 3.2.5 Volba metody výzkumu

Pro výzkum byla zvolena kvalitativní metoda formou rozhovorů a připravené dotazníkové matice.

### 3.2.6 Plán a časový harmonogram výzkumu

Tabulka 3-2 Harmonogram akcí

<b>Harmonogram jednotlivých akcí</b>	<b>Termín</b>
1. schůzka - rámcová dohoda managementu OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o. a managementu analyzovaných týmů všech čtyřech společností o průběhu a hlavních cílech OT akce	prosinec 2011
2. schůzka - prezentace návrhu OT akce společností OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o. zástupcům managementu všech čtyřech společností se zaměřením na analýzu aktuálně řešených problémů, jejich popis a stanovení priorit	leden 2012
Příprava konceptu OT akce se společností OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.	leden 2012
3. schůzka - prezentace návrhu OT akce společností OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o. zástupcům managementu všech čtyřech společností a získání zpětné vazby	leden 2012
Příprava finální podoby OT akce společností OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.	únor 2012
4. schůzka - prezentace finální podoby OT akce společností OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o. zástupcům managementu a týmů všech čtyřech společností, pro které bude OT akce organizován, a vyplnění dotazníků (před konáním OT)	únor 2012
Konání OT akcí a vyplnění dotazníků (1-7 dní po konání OT)	březen - duben 2012
Vyplnění dotazníků s odstupem 2-3 měsíců po konání OT akcí	červen 2012
Prezentace výsledků OT akcí managementu všech čtyř společností	červen 2012

Zdroj: Vlastní tvorba

Po prvotní dohodě managementu OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o. s jednotlivými společnostmi byla připravena prezentace, která byla zaměřena na analýzu aktuálně řešených problémů, jejich popis a stanovení priorit.

Následně byl připraven koncept OT akce, který je součástí této práce a na prezentaci představena jeho případná realizace s předpokládaným dopadem na tým. Management účastněných firem mohl přímo ovlivnit zpětnou vazbou jeho tvorbu. Vedení společnosti OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o. nabídlo snížení ceny na nákladové položky za předpokladu, že se bude moci realizovat výzkum, jehož závěry budou použity pro vypracování diplomové práce a také pro potřeby společnosti OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.

Na třetí schůzce, kde byl přítomen celý tým včetně manažera, proběhly rozhovory, ze kterých byly zachyceny nejdůležitější podněty, a ty dále použity a zpracovány v následujících kapitolách, a také při realizovaném výzkumu.

OT akce po dohodě s jednotlivými manažery vybraných týmů a zástupcem OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o. proběhly v období březen - duben 2012 v plném rozsahu v souladu se schváleným a navrženým konceptem.

Podařilo se vyzpovídat všechny zúčastněné, což bylo cílem vzhledem k zajištění relevance výsledků.

### **3.3 Struktura realizace OT akcí**

Příprava a návrh kurzu vznikala ve spolupráci vybraného klienta a projektového manažera společnosti OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o., případně ve spolupráci s lektory kurzu. Na základě společného jednání a seznámení se s prostředím zákazníka je navržena první verze programu kurzu. Po vzájemné konzultaci a upřesnění jednotlivých akcí vzniká konečný návrh programu s danými cíli, podle potřeb a preferencí klienta. Pro přípravu a průběh kurzu na míru je důležité provedení úvodní analýzy a znát předem podrobněji skupinu účastníků programu, její atmosféru, historii a směřování. Úspěšnost kurzu je podpořena schůzkou s účastníky před kurzem, která se zaměřuje na motivaci účastníků a vyjasnění cílů a průběhu kurzu. Tato schůzka může proběhnout i na začátku kurzu při stanovení očekávání jednotlivých účastníků.

Každý kurz je připraven tak, aby aktivity po sobě následující gradovaly a doplňovaly se, a současně rozvíjely dané téma kurzu. Rozbory a diskuse vedou zkušení lektori, kteří jsou specialisti ve svém oboru. Celý kurz je připraven a realizován podle psychických i fyzických dispozic účastníků a je přiměřeně náročný pro zvládnutí celou skupinou. Na kurzu si společnost OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o. vyhrazuje možnost změnit plánovaný program podle vývoje skupiny a atmosféry se záměrem, aby tato změna byla ve prospěch naplnění cílů kurzu. Případné změny budou vždy dopředu konzultovány s klientem.

V rámci práce byly identifikovány řešené problémy v jednotlivých firmách, od kterých se odvíjí samotný koncept OT akcí sestavený z aktivit zaměřených na řešení daných problematických oblastí.

### 3.3.1 Identifikace aktivit vzhledem k řešeným problematickým oblastem

Tabulka 3-3 Identifikace aktivit vzhledem k řešeným problematickým oblastem

Oblast	Aktivita
Motivace	Půlnoční vyhlášení Oskarů
Stmelení kolektivu	Natáčení klipů
Nastavení neformálních vztahů	Karibské Casino, Bowling, Karaoke
Odreagování, relaxace, nové zážitky	Icebreakers (připravené scénky beat boxu vztahené k rolím účastníků, představování týmu)
Odreagování, relaxace, nové zážitky	Relaxační aktivity v hotelu (masáže, bazén, sauna)
Odreagování, relaxace, nové zážitky	Škola míchání koktejlů, soutěž v poznávání druhů tequill, škola a soutěž vázání uzlů
Zlepšení komunikace v týmu a řešení problémových situací	Nízké lanové překážky
Identifikace vůdčích osobností	Strategická hra Ekosystémy

Zdroj: Vlastní tvorba

### 3.3.2 Navrhovaný koncept OT akcí

Mezi základní cíle konceptu vzhledem k řešenému problému v této práci patří:

- Zpětná vazba OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o. k organizaci OT akce;
- motivace členů týmu;
- stmelení kolektivu;
- nastavení neformálních vztahů;
- odreagování, relaxace, nové zážitky;
- identifikace vůdčích osobností;
- zlepšení komunikace v týmu a řešení problémových situací.

## **Aktivity na podporu důvěry**

Cílem těchto aktivit je vzájemná podpora, tolerance, společný zážitek, důvěra. Tyto aktivity jsou prováděny v menších skupinkách. Jedná se o lehká cvičení zaměřená na psychický i fyzický prožitek s podporou a oporou skupiny. U těchto aktivit není důležitý výsledek, ale průběh akce, kde je vždy respektována hranice každého tak, aby aktivita byla příjemná a bezpečná.

## **Nízké lanové překážky**

Jejich umístění je 1m nad zemí, a k jejich zdolání je nezbytná podpora a spolupráce ve skupině. Tato aktivita zabezpečuje zážitek, který vede překonávání osobních hranic.

## **Týmové úkoly**

Při těchto úkolech si účastníci uvědomují základní principy komunikace, učení se plánování a rozhodování ve skupině s využitím potenciálu jednotlivce, ale i skupiny. Při těchto úkolech náročnost úkolů roste, tak jak se ve skupině zvyšuje i míra spolupráce.

## **Ekosystémy**

Strategická hra, která uvede účastníky do časového stresu. Je rozdělena na čtyři roční období. Vývoj hry se mění s každým ročním obdobím. Každá skupina si musí předem rozdělit role, vytvořit si plán a správnou definici cílů. Je zde velmi důležité načasování a souhra jednotlivých aktivit tak, aby byla na konci skupina úspěšná.

## **Reklamní klipy**

Tento typ aktivit je velice náročný na spolupráci. Účastníci natáčejí reklamní klip na téma „moje oddělení ve společnosti“. Každá skupina má přesně vymezený časový úsek, kdy má k dispozici videokameru, počítačovou střížnu a zaškoleného střihače. Vše je závislé na tvořivosti jednotlivých členů týmu.



### 3.3.3 Návrh časového rozložení OT akce

Tabulka 3-4 Návrh časového rozložení OT akce

Časy	Aktivita	Zaměření
<b>Den první</b>		
Ráno	Příjezd	
Cca 9:30	Zahájení	Představení, očekávání.
Dopoledne	Icebreakers  Aktivity zaměřené na rozvoj důvěry ve skupině.	Úvodní aktivity, pomáhající účastníkům naladit se na následující program a odpoutat se od pracovních starostí.  Důvěra je nedílnou součástí pro efektivní fungování společnosti a schopnosti komunikovat především o řešení problémových situací.
Dopoledne	Aktivity zaměřené na řešení problémů.  Nízké lanové překážky.	Diagnostika komunikace týmu v akci.  Týmová komunikace, dohoda v týmu, plánování, spolupráce.
Cca 13:30	Oběd + ubytování.	
Odpoledne	Zadání reklamních klipů.	Zadání pravidel k natáčení reklamního klipu na téma „Moje oddělení“.
Odpoledne	Natáčení klipů/volný program dle nabídky hotelu.	Každá skupina má omezený časový limit na kameru i střih natočeného klipu. Skupiny se střídají v práci s kamerou a ve střižně.
20:00-21:00	Večeře.	
21:00-24:00	Karibské casino.  Půlnoční vyhlášení Oskarů.	Zábavný večer v prostředí hazardního klubu.

Zdroj: Vlastní tvorba

Tabulka 3-5 Návrh časového rozložení OT akce - pokračování

Den druhý		
Ráno	Snídaně, check out.	
Dopoledne	Strategická hra – Ekosystémy.	Práce v časovém stresu, dělení rolí, úprava plánu v průběhu aktivity, správná definice cílů.
Dopoledne	Rozbor strategické hry.	Vyhodnocení úspěšných a neúspěšných momentů uskutečněné akce. Přenos výsledků do pracovního i soukromého života.
Před obědem	Zhodnocení aktivit a zakončení celého kurzu.	Diskuse vedená lektorem o definování přínosů a závazků pro jednotlivé účastníky.
	Oběd a odjezd.	

Zdroj: Vlastní tvorba

### 3.3.4 Otázky sestavené pro rozhovory prováděné v rámci kvalitativního výzkumu vzhledem k řešenému problému

Otázky byly zaznamenány v rámci jedné velmi komplexní tabulky v programu MS Excel, který umožňuje z jednoho sběrného místa dat automaticky tvořit analytické výstupy. Z důvodu komplexity bude rozdělena na několik logických celků dle pokládaných otázek vztahených k řešeným oblastem.

Uvedeny jsou i nabízené možnosti, které byly předem stanoveny pro exaktní interpretaci a stanovení závěrů. U každé otázky měl dotazovaný možnost slovního komentáře vedeného formou rozhovoru, který byl reflektován při evaluaci analytických závěrů výzkumu.

Při výzkumu bude použita mj. stupnice hodnocení rozdělena do spekter, se kterými bude dále pracováno při evaluaci výsledků v rámci SWOT analýzy a stanovení následných doporučení pro posílení silných stránek, eliminaci slabých stránek a identifikaci příležitostí a hrozeb u analyzovaných oblastí. Spektra hodnocení jsou stanovena následovně:

Tabulka 3-6 Slovní definice hodnocení a její rozdělení do stanovených spekter

Spektrum hodnocení				
Pozitivní Přípustné, Silné stránky		Neutrální Příležitost, Hrozba	Negativní Nepřípustné, Slabé stránky	
1 Excelentní	2 Dobrá	3 Neutrální	4 Špatná	5 Katastrofická

Zdroj: Výzkum realizovaný ve spolupráci s OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.

### 3.3.5 Motivace

Tabulka 3-7 Dotazník – Motivace

Jak byste oznámkoval motivaci v týmu před konáním OT?	1	2	3	4	5
Jak byste oznámkoval motivaci v týmu těsně po konání OT?	1	2	3	4	5
Jak byste oznámkoval motivaci v týmu nyní (2-3 měsíce) po konání OT?	1	2	3	4	5
Jak odhadujete, že tato změna (pokud ji vnímáte) vydrží dlouho?	Změnu nevnímám	Méně jak 2 měsíce	2 - 6 měsíců	Více jak 6 měsíců	-

Zdroj: Výzkum realizovaný ve spolupráci s OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.

### 3.3.6 Stmelení kolektivu

Tabulka 3-8 Dotazník - Stmelení kolektivu

Jak hodnotíte zapojení Vašich kolegů?	1	2	3	4	5
Jak hodnotíte zapojení Vašeho nadřízeného?	1	2	3	4	5
Jak byste oznámkoval kompaktnost a funkčnost lidí jako týmu před konáním OT?	1	2	3	4	5
Jak byste oznámkoval kompaktnost a funkčnost lidí jako týmu těsně po konání OT?	1	2	3	4	5
Jak byste oznámkoval kompaktnost a funkčnost lidí jako týmu nyní (2-3 měsíce) po konání OT?	1	2	3	4	5
Jak odhadujete, že tato změna (pokud ji vnímáte) vydrží dlouho?	Změnu nevnímám	Méně jak 2 měsíce	2 - 6 měsíců	Více jak 6 měsíců	-

Zdroj: Výzkum realizovaný ve spolupráci s OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.

### 3.3.7 Nastavení neformálních vztahů

Tabulka 3-9 Dotazník - Nastavení neformálních vztahů

Jak byste oznámkoval neformální vztahy v týmu před konáním OT?	1	2	3	4	5
Jak byste oznámkoval neformální vztahy v týmu těsně po konání OT?	1	2	3	4	5
Jak byste oznámkoval neformální vztahy v týmu nyní (2-3 měsíce) po konání OT?	1	2	3	4	5
Jak byste oznámkoval neformální vztahy v týmu nyní (2-3 měsíce) po konání OT?	1	2	3	4	5
Dozvěděl jste se o některých nepracovních zájmech něčeho nového u Vašich kolegů?	Ano	Ne	-	-	-
Budete se chtít vídat mimo práci s některým z Vašich kolegů, se kterým jste se předtím nevídali?	Ano	Asi ano	Ne	-	-

Zdroj: Výzkum realizovaný ve spolupráci s OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.

### 3.3.8 Odreagování, Relaxace, Nové zážitky

Tabulka 3-10 Dotazník - Odreagování, relaxace, nové zážitky

Jak moc jste se bavil?	Bavilo mě to	Jen občas	Nebavilo mě to vůbec
Jak přispěl OT k odreagování a relaxaci Vás osobně?	Hodně jsem se odreagoval a odpočinul	Tak napůl	Necítím se relaxovaný ani odreagovaný od denního stereotypu
Jak vnímáte vliv OT na odreagování a relaxaci Vašeho týmu?	Velký vliv	Neutrální	Žádný
Naučil jste se nebo zažil jste něco nového?	Ano	Ne	-

Zdroj: Výzkum realizovaný ve spolupráci s OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.

### 3.3.9 Identifikace vůdčích osobností

Tabulka 3-11 Dotazník - Identifikace vůdčích osobností

Vnímali jste při hrách osoby, které se ujali řízení situace?	Ano	Nejsem si jist	Ne
--	-----	----------------	----

Zdroj: Výzkum realizovaný ve spolupráci s OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.

### 3.3.10 Zlepšení komunikace v týmu a řešení problémových situací

Tabulka 3-12 Dotazník - Zlepšení komunikace v týmu a řešení problémových situací

Jak byste oznámkoval komunikaci v týmu a řešení problémových situací jako týmu před konáním OT?	1	2	3	4	5
Jak byste oznámkoval komunikaci v týmu a řešení problémových situací jako týmu těsně po konání OT?	1	2	3	4	5
Jak byste oznámkoval komunikaci v týmu a řešení problémových situací jako týmu nyní (2-3 měsíce) po konání OT?	1	2	3	4	5
U týmových aktivit jste měl pocit, že jste fungovali jako týmu nebo spíše jako soubor individualistů?	Jako tým	Nedokážu posoudit	Soubor individualistů	-	-
Jak odhadujete, že tato změna (pokud ji vnímáte) vydrží dlouho?	Změnu nevnímám	Méně jak 2 měsíce	2 - 6 měsíců	Více jak 6 měsíců	-
Co Vám z celé OT akce přišlo ve vztahu ke zlepšení komunikace v týmu nejužitečnější?	-	-	-	-	-

Zdroj: Výzkum realizovaný ve spolupráci s OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.

### 3.3.11 Hodnocení jednotlivých aktivit

Tabulka 3-13 Dotazník - Hodnocení jednotlivých aktivit

Motivace	Půlnoční vyhlášení Oskarů	1	2	3	4	5
Stmelení kolektivu	Natáčení klipů	1	2	3	4	5
Nastavení neformálních vztahů	Karibské Casino, Bowling, Karaoke	1	2	3	4	5
Odreagování, relaxace, nové zážitky	Icebreakers (připravené scénky beat boxu vztahované k rolím účastníků, představování týmu)	1	2	3	4	5
Odreagování, relaxace, nové zážitky	Relaxační aktivity v hotelu (masáže, bazén, sauna)	1	2	3	4	5
Odreagování, relaxace, nové zážitky	Škola míchání koktejlů, soutěž v poznávání druhů tequill, škola a soutěž vázání uzlů	1	2	3	4	5
Zlepšení komunikace v týmu a řešení problémových situací	Nízké lanové překážky	1	2	3	4	5
Identifikace vůdčích osobností	Strategická hra Ekosystémy	1	2	3	4	5

Zdroj: Výzkum realizovaný ve spolupráci s OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.

### 3.3.12 Organizace

Tabulka 3-14 Dotazník - Organizace

Kolikrát do roka byste opakoval OT akci?	1x	2x	4x	-	-
Jak se Vám líbila organizace OT akce jako celek?	1	2	3	4	5
Co byste změnil?	-	-	-	-	-

Zdroj: Výzkum realizovaný ve spolupráci s OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.

Diplomová práce by měla mít reálný užitek v praxi. Realizace výzkumu proběhla díky společnosti OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o., která umožnila přístup k datům, zkušenostem potřebným pro sestavení konceptu OT akcí, které následně proběhly za účasti autorky diplomové práce s vybranými firmami a jejich zaměstnanci.

Součástí tázaných otázek je zahrnuta i zpětná vazba směrem k organizaci OT akcí, která bude dále použita pro zlepšení další práce společnosti OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.

### **3.3.13 Evaluace analyzovaných odpovědí**

U každé analyzované firmy proběhne evaluace výsledků formou grafů a tabulek včetně komentáře, který bude zahrnovat i závěry interview s dotazovanými.

Práce byla zaměřena na všechny zmíněné problematické oblasti, avšak s důrazem zejména na komunikaci v rámci týmu, což bylo společně s managementy firem identifikováno jako největší problém.

Předmětem zájmu je zpětná vazba ve dvou časových horizontech. 1-7 dní tedy neprodleně po akci, kde je prokazatelná okamžitá „nálada“ dotazovaných a přímé ovlivnění proběhnutou OT akcí.

Dále zpětná vazba na aktuální stav problematických oblastí po 2-3 měsících po konání OT akcí, kde lze eliminovat okamžitou náladu těsně po OT akci a zjistit reálný stav přímo ve firmě uvnitř jednotlivých týmů.

Nelze zapomenout také na srovnání s dobou těsně před konáním OT akcí, aby bylo možné určit, zda došlo k posunu a jakým směrem. Veškeré dotazování bude rozděleno na zaměstnance (jednotlivé účastníky týmů) a jejich nadřízené.

### **3.3.14 Analýza a vyhodnocení vlivu OT akce formou SWOT**

Pro shrnutí analýzy nalezených zjištění bude použita slovní SWOT metoda pro každou analyzovanou oblast. Následně z dané SWOT analýzy na závěr bude vytvořena konsolidovaná SWOT tabulka, která bude podkladem pro závěry a doporučení.

Pro komplexní vyhodnocení vlivu OT akce na zvolené problematické oblasti z dosažených výstupů byla zvolena souhrnná SWOT tabulka, která je pokládána za důležitý podklad pro označení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb a díky které bude možno sestavit relevantní závěr diplomové práce včetně možného návrhu jejich eliminace.

## 3.4 Představení společností

### 3.4.1 Skanska a.s.

Společnost Skanska<sup>20</sup> a.s., která byla založena v roce 1953 jako společnost Zemstav se specializací na zemní práce, se v roce 2008 stává po změně struktury holdingovou společností. Skupinu vede Skanska CS a.s. jejímž stoprocentním vlastníkem je Skanska AB, která má sídlo ve Švédsku.<sup>21</sup> Hlavním předmětem podnikání je stavitelství a development. Jedná se o mezinárodní společnost, která má vedoucí postavení na domácím trhu, s využitím společných výhod plynoucí ze skupiny, mezi které patří značka, zkušenost, finanční zázemí.

Cílem této společnosti je stát se lídrem ekologického a trvale udržitelného stavitelství, dodržování etických zásad, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, stejně jako ochrana životního prostředí. V této společnosti je také kladen velký důraz na profesní rozvoj zaměstnanců.

Vybraný tým společnosti Skanska tvoří 12 zaměstnanců z kanceláře projektů a jeden manažer. Týmu projektové kanceláře se dotýká aktuálně probíhající reorganizace, která zahrnuje konsolidaci jednotlivých regionálních projektových týmů do centrálně řízené projektové kanceláře. Reorganizace je motivována celkovou redukcí a následnou úsporou stálých zaměstnaneckých pozic.

### 3.4.2 T-Mobile Czech Republic a.s.<sup>22</sup>

Nadnárodní skupina T-Mobile je skupinou operátorů mobilních telefonních sítí, vlastněná německou korporací Deutsche Telekom. Tato skupina poskytuje zákazníkům služby a produkty v oblasti pevných sítí, mobilních komunikací, internetu a satelitní i internetové televize a dále nabízí komplexní řešení komunikací pro zákazníky z řad podnikatelů a firem. V České republice vlastní T-Mobile stejnojmennou mobilní síť. Ta začala být roku 1996 provozována pod jménem Paegas společností RadioMobil (společná firma Českých radiokomunikací a Deutsche Telekom prostřednictvím

---

<sup>20</sup> [www.skanska.cz](http://www.skanska.cz). [online]. 29/11/2011 [cit. 2012-05-21]. Dostupné z: <http://www.skanska.cz/cz/O-nas/Historie/>

<sup>21</sup> MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. [www.justice.cz](http://www.justice.cz) [online]. 2012 [cit. 2012-05-21]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma.vysledky?typHledani=prefix&jenPlatne=true&ic=26271303&polozek=50](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma.vysledky?typHledani=prefix&jenPlatne=true&ic=26271303&polozek=50)

<sup>22</sup> *T-mobile* [online]. 2004-2012 [cit. 2012-03-31]. Dostupné z: <http://www.t-mobile.cz/web/cz/osobni/o-t-mobile/o-spolecnosti-t-mobile>



konsorcia CMobil B. V.). Název sítě Paegas, který byl používán společností RadioMobil, a. s. až do roku 2002, byl ve stejném roce přejmenován na T-Mobile. V roce 2005 T-Mobile získal prvenství v počtu aktivních mobilních zákazníků, a tím se stal vedoucím mobilním operátorem na českém trhu. Jednou ze základních etických hodnot T-Mobile je mimo jiné i respekt k životnímu prostředí a environmentální politika je významnou součástí jeho strategie podpory udržitelného rozvoje.

Vybraný tým společnosti T-Mobile Czech Republic a.s. tvoří 15 zaměstnanců z Technologického oddělení a jeden manažer. Vybraný tým byl před půl rokem reorganizován a bude dále integrován do mezinárodní organizační struktury.

### 3.4.3 Linde Gas a.s.<sup>23</sup>

130letá historie společnosti Linde Gas a.s. začíná u dceřiné společnosti německého koncernu Linde. V průběhu historie výroba technických plynů představovala vždy dominantní roli, která s postupem času nabývala na významu. Roku 2006 došlo ke spojení Linde a britské BOC, čímž se skupina THE LINDE GROUP stala jedničkou na světovém trhu technických plynů. V současné době je THE LINDE GROUP podnikem působícím ve více než 70 zemích světa. V roce 1991 v České republice koncern Linde získal 30% akcií podniku Technoplyn, čímž vznikla společnost LINDE TECHNOPLYN a.s. V roce 1995 se pak stal jejím jediným vlastníkem. Kvalitou výrobků a služeb, patří Linde Gas a.s. (název společnosti od roku 2006) mezi nejlepší nejkvalitnější v koncernu Linde, přičemž zároveň zaujímá vedoucí postavení na českém trhu. Linde Gas a.s. disponuje největší prodejní sítí technických plynů a příslušenství na českém trhu s téměř 300 prodejními místy.

Vybraný regionální tým společnosti Linde Gas a.s. tvoří 10 zaměstnanců z oddělení prodeje a jeden manažer. Vybraného regionálního prodejního týmu se dotýká aktuálně probíhající reorganizace, která je motivována potřebou naplnění zvýšených prodejních cílů a s tím spojenou potřebou vyšší efektivity a flexibility.

---

<sup>23</sup> *Linde Gas a.s.* [online]. 2011 [cit. 2012-03-31]. Dostupné z: [http://www.linde-gas.cz/cs/about\\_linde\\_gas/index.html](http://www.linde-gas.cz/cs/about_linde_gas/index.html)

### 3.4.4 Johnson & Johnson, s.r.o.<sup>24</sup>

Společnost Johnson & Johnson je největší společností na světě, která se věnuje oboru lidského zdraví. Díky svému širokému zaměření je Johnson & Johnson nejkomplexnějším poskytovatelem služeb a produktů ve zdravotnictví. Její portfolio zahrnuje řadu produktů od výrobků pro péči o děti a jejich matky, přes farmaceutické produkty volně prodejně a léky na předpis až po zdravotnické prostředky a technologie. V současné době působí v 57 zemích, čímž zajišťuje prodej a distribuci zdravotnických výrobků a prostředků po celém světě.

Hlavní cíl a poslání této společnosti nejlépe vystihuje krédo společnosti, které neustále připomíná odpovědnost a společně sdílené hodnoty, které společnost Johnson & Johnson vyznává při kontaktu se všemi subjekty, se kterými spolupracuje. „Věříme, že naší prvotní odpovědností je odpovědnost k lékařům, ošetřovatelkám a pacientům, matkám a otcům a všem ostatním, kdo používají naše výrobky a služby.“ (Úryvek z kréda společnosti Johnson & Johnson)

Svou obchodní činnost zahájila firma Johnson & Johnson na území Československé republiky v roce 1991. V současné době působí v České republice tři sektory:

- sektor zdravotních prostředků a diagnostiky (sektor Medical Devices),
- sektor farmaceutický (samostatná farmaceutická společnost Janssen – Cilag),
- sektor spotřební (výrobky z oblasti kosmetiky a osobní hygieny).

Vybraný regionální tým společnosti Johnson & Johnson, s.r.o. tvoří 12 zaměstnanců z oddělení prodeje spotřebního sektoru a jeden manažer. Vybraný regionální prodejní tým aktuálně provádí reorganizaci.

### 3.5 Realizace výzkumu - souhrnné výsledky za všechny společnosti

Výzkum byl prováděn pro každou firmu odděleně. Vzhledem k požadovanému rozsahu práce a dále na základě požadavků společnosti OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o. bylo společně se zástupci jednotlivých firem dohodnuto, že v práci budou analyzovány výsledky souhrnně za všechny vybrané firmy. Důvodem je efektivní využití výsledků

---

<sup>24</sup> *Johnson & Johnson, s.r.o.* [online]. 2012 [cit. 2012-03-31]. Dostupné z: <http://www.jnj.cz/>

diplomové práce společností OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o. směřované k „před-prodejním“ aktivitám u dalších podobných firem a dále samotný zájem manažerů jednotlivých firem o souhrnné výsledky, na kterých budou schopni vidět komplexní pohled a zhodnocení na více firmách s podobnými problémy.

V jednotlivých souhrnných tabulkách č. 3-15 až 3-21 jsou uvedeny konkrétní dotazované otázky a varianty odpovědí, které se vztahují k jednotlivým zkoumaným oblastem. Dále jsou uvedeny informace o počtech účastníků a procentuálním zastoupení jednotlivých odpovědí.

Detailní data k jednotlivým firmám vycházející z výzkumu a jsou k dispozici v příloze diplomové práce.

### **3.5.1 Zlepšení komunikace v týmu a řešení problémových situací**

Zlepšení komunikace v týmu a řešení problémových situací je považováno za prioritu číslo 1. Problematickou situaci v komunikaci týmu u jednotlivých firem dokazují výsledky z analýz odpovědí.

Tabulka 3-15 Souhrnné výsledky - Zlepšení komunikace v týmu a řešení problémových situací

Jak byste oznámkoval komunikaci v týmu a řešení problémových situací jako týmu před konáním OT?	Odpovědi	1	2	3	4	5
	Četnost	0	4	35	11	3
	%	0	8	65	21	6
Jak byste oznámkoval komunikaci v týmu a řešení problémových situací jako týmu těsně po konání OT?	Odpovědi	1	2	3	4	5
	Četnost	17	25	8	3	0
	%	32	47	15	6	0
Jak byste oznámkoval komunikaci v týmu a řešení problémových situací jako týmu nyní, (2-3 měsíce) po konání OT?	Odpovědi	1	2	3	4	5
	Četnost	3	24	20	6	0
	%	6	45	38	11	0
Jak odhadujete, že tato změna (pokud ji vnímáte) vydrží dlouho?	Odpovědi	Změnu nevnímám	Méně jak 2 měsíce	2 - 6 měsíců	Více jak 6 měsíců	-
	Četnost	6	25	17	5	-
	%	11	47	33	9	-
U týmových aktivit jste měl pocit, že jste fungovali jako tým nebo spíše jako soubor individualistů?	Odpovědi	Jako tým	Nedokážu posoudit	Soubor individualistů	-	-
	Četnost	42	10	1	-	-
	%	79	19	2	-	-

Zdroj: Výzkum realizovaný ve spolupráci s OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.

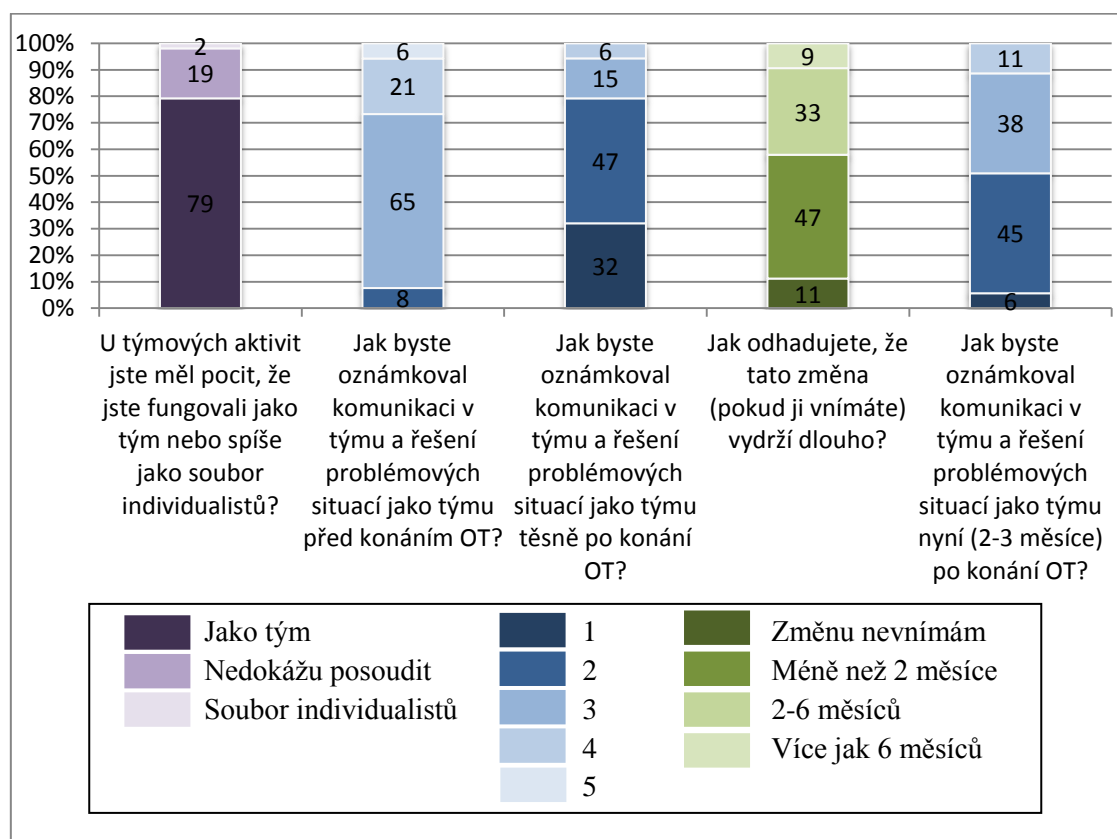
Drtivá většina odpovědí 92 % byla zastoupena v negativním a neutrálním spektru nabízených odpovědí 3-5 (Neutrální až Katastrofická). Nadpoloviční většina (65 %) účastníků týmů známkovala komunikaci a schopnost řešení problémových situací před konáním OT akce (lze chápat jako aktuální stav) známkou 3. Celkem 86 % odpovědí je rozloženo mezi 3 a 4 (Neutrální a Špatná). Je tedy zřejmé, že hypotéza manažerů vybraných týmů o alarmující situaci je oprávněná.

Těsně po konání OT akcí ohodnotilo 79 % účastníků komunikaci a schopnost řešení problémových situací známkou 1 a 2 (Excelentní a Dobrá), což je značný posun do pozitivního spektra. Ve spektru 3 a 4 (Neutrální a Špatná) se nachází 21 % účastníků z původních 86 %.

Během konání aktivit zaměřené na tuto oblast odpovědělo 79 % zúčastněných, že ze zapojení sebe a svých kolegů měli pocit, že fungují jako tým. 19 % nedokázalo přínos z akce posoudit, pouze 2 % účastníků označilo fungování jako soubor individualistů.

47 % dotazovaných se domnívá, že změna, kterou vnímají jako posun v oblasti zlepšení komunikace, nebude mít trvání delší jak dva měsíce. Více jak 46 % účastníků má představu o zachování změny v komunikaci v rozmezí mezi 2-6 měsíci po skončení OT akce. Změnu v komunikaci ihned po konání OT akce 11 % účastníků nevnímá.

Graf 3-1 Souhrnné výsledky – Souhrnné výsledky - zlepšení komunikace v týmu a řešení problémových situací



Zdroj: Výzkum realizovaný ve spolupráci s OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.

#### Závěr:

Zlepšení komunikace v týmu a řešení problémových situací se před konáním OT akcí 92 % odpovědí nacházelo v negativním a neutrálním spektru 3-5 (Neutrální až Katastrofická), 86 % odpovědí bylo hodnoceno jako Neutrální až špatná.

Těsně po konání OT akcí se v negativním a neutrálním spektru nacházelo pouze 21 % odpovědí, což lze přisoudit přirozené euforii těsně po konání evidentně vydařených OT akcí.

2-3 měsíce po konání OT akcí (závislé na dohodnutých návštěvách jednotlivých týmů ve vybraných firmách) byl výskyt v negativní části spektra 11 %, v neutrální části spektra (hranice mezi negativním a pozitivním spektrem) 38 %.

Z evaluace výsledků tázaných otázek v oblasti zlepšení komunikace v týmu a řešení problémových situací u všech dotazovaných účastníků vyplývá v kvartálním horizontu srovnání situace před a po konání OT akcí celkové snížení negativního a neutrálního vnímání ve spektru 3-5 (Neutrální až Katastrofická) z 92 % na 49 %. Na základě interview s managementem společností, za účelem porovnání jejich očekávání, bylo zjištěno, že očekávání měli nastaveno pozitivním směrem pouze po akci, nikoli však v horizontu 2-3 měsíců po konání OT akcí a v takovéto míře.

Většina ze 79 % účastníků během aktivit měla pocit, že fungují jako tým a 47 % z nich však nevěří, že změna vydrží déle jak 2 měsíce. Tento výsledek lze zdůvodnit historickými zkušenostmi a nekonceptně řízenými OT akcemi.

### **Zhodnocení závěrů pomocí SWOT analýzy**

#### Strenghtnesess: Silné stránky

- V horizontu 2-3 měsíců snížení negativního a neutrálního vnímání ve spektru 3-5 (Neutrální až Katastrofická) z 92 % na 49 %;
- 79 % účastníků během aktivit mělo pocit, že fungují jako tým.

#### Weaknesses: Slabé stránky

- 47 % účastníků nevěří, že změna v komunikaci vydrží déle jak 2 měsíce.

#### Opportunities: Příležitosti

- 92 % odpovědí se nacházelo v negativním a neutrálním spektru 3-5 (Neutrální až katastrofická), 86 % mezi Neutrální až Špatná;
- euforie a pozitivní posun ihned po konání OT akcí – příležitost pro okamžitý Follow Up<sup>25</sup>;

---

<sup>25</sup> **Follow-up** je termín z angličtiny a užívá se pro zjišťování reakcí na konkrétní podmět BESTOF.CZ. [online]. [cit. 2012-06-20]. Dostupné z: <http://reklamniagentura.bestof.cz/slovník-pojmu--reklamni-agentura/follow-up>

### Threats: Rizika

- výběr správné aktivity vzhledem k aktuální nedobré situaci v týmu před konáním OT akcí;
- nevyužití euforie a markantního posunu do pozitivního spektra neprodleně po akci.

### **3.5.2 Stmelení kolektivu**

Situace v týmech v jednotlivých firmách je problematická nejen v oblasti komunikace a řešení problémových situací, ale management považuje za další problematickou oblast a druhou prioritu kompaktnost a stmelenost týmu, která se projevuje v každodenní pracovní realitě sníženou schopností spolupracovat a shodnout se na rozhodnutích. Tato oblast je kritická pro funkčnost týmu jako celku.

Aktivitou, která byla vybrána pro zlepšení kompaktnosti a funkčnosti týmu, bylo „Natačení klipů“ kde z různých vstupů musel vzniknout komplet, na kterém se nejen všichni zúčastnění podíleli, ale obsahoval také celou řadu rozhodnutí, která musel učinit tým jako celek.

Tabulka 3-16 Souhrnné výsledky - Stmelení kolektivu

Jak hodnotíte zapojení Vašich kolegů?	Odpovědi	1	2	3	4	5
	Četnost	5	32	16	0	0
	%	10	60	30	0	0
Jak hodnotíte zapojení Vašeho nadřízeného?	Odpovědi	1	2	3	4	5
	Četnost	6	37	6	0	0
	%	12	76	12	0	0
Jak byste oznámkoval kompaktnost a funkčnost lidí jako týmu před konáním OT?	Odpovědi	1	2	3	4	5
	Četnost	0	5	35	10	3
	%	0	9	66	19	6
Jak byste oznámkoval kompaktnost a funkčnost lidí jako týmu těsně po konání OT?	Odpovědi	1	2	3	4	5
	Četnost	9	34	7	3	0
	%	17	64	13	6	0
Jak odhadujete, že tato změna (pokud ji vnímáte) vydrží dlouho?	Odpovědi	Změnu nevnímám	Méně jak 2 měsíce	2 - 6 měsíců	Více jak 6 měsíců	-
	Četnost	7	24	17	5	-
	%	13	45	32	10	-
Jak byste oznámkoval kompaktnost a funkčnost lidí jako týmu nyní (2-3 měsíce) po konání OT?	Odpovědi	1	2	3	4	5
	Četnost	3	27	20	3	0
	%	6	50	38	6	0

Zdroj: Výzkum realizovaný ve spolupráci s OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.

Jeden z důležitých faktorů bylo zjistit, jak vnímají zapojení kolegů v týmu do aktivity a zároveň bylo snahou zjistit i pohled na zapojení managementu, který byl v této aktivitě také účasten.

Hodnocení zapojení nadřízeného skončilo výsledkem 88 % v pozitivním spektru 1-2 (Excelentní a Dobrá), kde 76 % hodnotících účastníků klasifikovalo hodnocením 2 (Dobrá).

Při hodnocení zapojení kolegů v pozitivním spektru odpovědí se nacházelo 70 % odpovědí, které ji hodnotily z 60 % jako „dobrou“. V neutrálním spektru odpovědí se nacházelo 30 % dotázaných s hodnocením 3 (Neutrální).

Značná rozpolcenost byla zaznamenána při evaluaci otázky, jak dlouho vydrží změna. 45 % účastníků předpokládá, že stmelení kolektivu vydrží méně jak dva měsíce, 32 % účastníků předpokládá trvání této změny v období mezi 2-6 měsíci. 10 % účastníků je přesvědčena, že změna vydrží déle jak 6 měsíců.

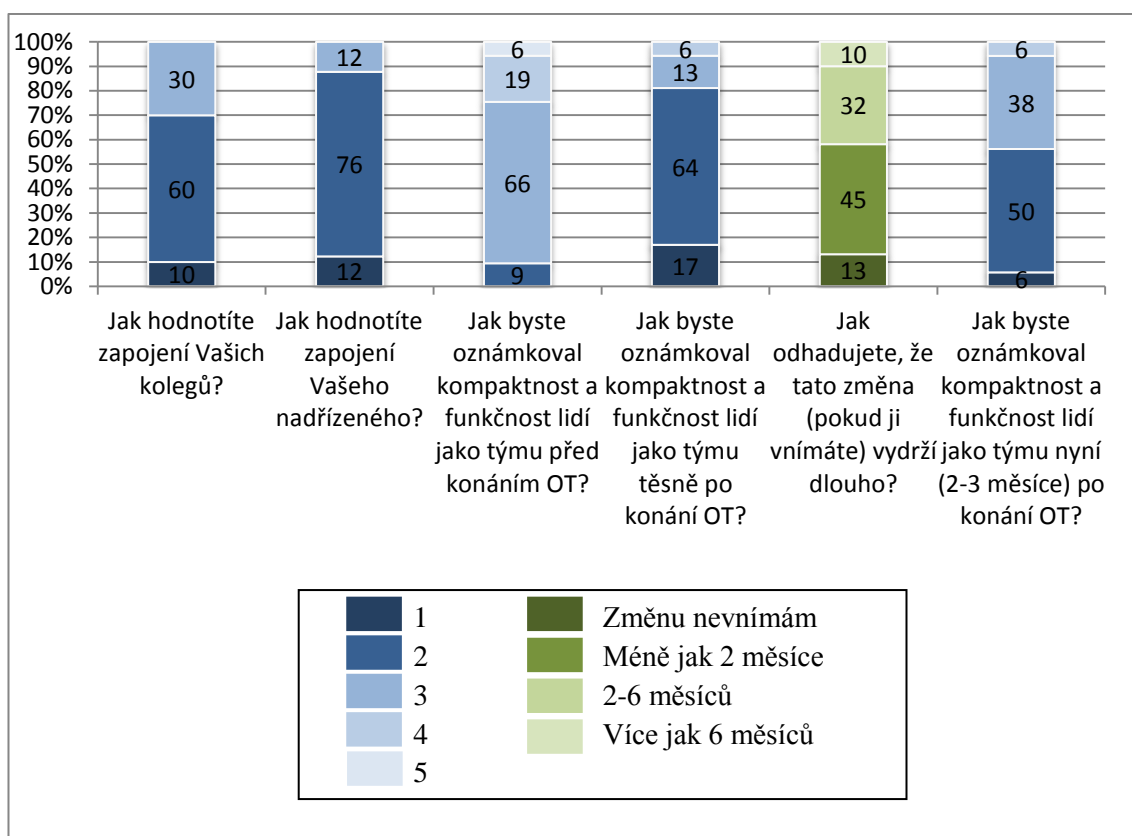


Celková kompaktnost a stmelenost týmu před konáním akce byla hodnocena v pozitivním spektru pouze 9 % účastníků, což odráželo aktuální situaci v týmu a bylo potvrzením, že tato oblast je prioritně vybrána správně. 91 % odpovědí se nacházelo v negativním a neutrálním spektru, kde 66 % bylo hodnoceno na hranici spekter 3 (Neutrální) a 25 % v negativní části spektra 4-5 (Špatná a Katastrofická).

Neprodleně po akci se 81 % účastníků nacházelo v pozitivním spektru. Z čehož 64 % hodnotilo aktuální stmelenost a kompaktnost týmu jako „Dobrou“. Byl zaznamenán jednoznačný posun drtivé většiny do pozitivní části spektra. 13 % se nacházelo v neutrální části spektra, 6 % v negativní části spektra (Špatná) a nikdo nehodnotil hodnocení 5 (Katastrofická).

Po 2-3 měsících po konání OT akcí se v pozitivním spektru udrželo 56 % účastníků, kteří vnímali každodenní spolupráci s kolegy z 50 % jako dobrou. 38 % odpovědí se nacházelo v neutrální části spektra, a pouze 6 % hodnocení se nacházelo v negativní části spektra.

Graf 3-2 Souhrnné výsledky - Stmelení kolektivu



Zdroj: Výzkum realizovaný ve spolupráci s OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.

Závěr:

Při interview s dotazovanými k otázce „Zapojení kolegů“ bylo zjištěno, že důvodem pro částečné rozpaky nad samotnou aktivitou se zároveň odrážela situace v týmech před konáním OT akcí, tedy že zúčastnění ne vždy fungovali jako kompaktní tým.

Pro hodnocení zapojení nadřízených se 88 % odpovědí nacházelo v pozitivním spektru oproti hodnocení samotných účastníků, kde se v pozitivním spektru nacházelo 70 % zúčastněných. Na základě těchto výsledků vznikl závěr, že management měl zájem jít vzorem a má jasnou představu o fungování při týmových aktivitách, zatímco u účastníků stav spíše odrážel aktuální situaci v týmu v této oblasti.

Dle interpretace následných interview byl zjištěn fakt, že vnímání aktivity na stmelení kolektivu je směřován k okamžité změně stavu, který však vydrží krátkodobě. Většina 77 % účastníků vnímá vliv OT akcí na oblast stmelení kolektivu krátkodobě v horizontu do 6 měsíců a 45 % z nich méně jak 2 měsíce.

V porovnání s výsledkem před konáním OT akcí, kde se v pozitivním spektru nacházelo pouze 9 % odpovědí a zbývajících 91 % odpovědí v spektru negativním a neutrálním, se jedná o citelný posun správným směrem. 2-3 měsíce po konání akcí se 56 % odpovědí se nacházelo v pozitivním spektru. Z doprovodných slovních interview s manažery vyplynulo potvrzení tohoto stavu, který dále přetrvává.

### **Zhodnocení závěrů pomocí SWOT analýzy**

#### Strenghtnesess: Silné stránky

- Hodnocení zapojení nadřízených dopadlo s 88 % v pozitivním spektru;
- většina 77 % účastníků vnímá vliv OT akcí na oblast stmelení kolektivu krátkodobě v horizontu do půl roku.

#### Weaknesses: Slabé stránky

- Nesprávný výběr aktivity, docházelo k částečnému nepochopení;
- hodnocení zapojení samotných účastníků, se nacházelo v pozitivním spektru pouze 60 %.

#### Opportunities: Příležitosti

- Zvýšit vliv OT akcí v oblasti stmelení kolektivu v krátkodobém horizontu
- Snížení negativního a neutrálního vnímání kolektivu z 91 % před akcí na 44 % 2-3 měsíce po OT akci, přičemž 38 % se stále nacházelo v neutrální části spektra.

#### Threats: Rizika

„U zapojení kolegů“ bylo zjištěno, že důvodem pro částečné rozpaky nad samotnou aktivitou byl zároveň odraz situace v týmech před konáním OT akcí, tedy že zúčastnění ne vždy fungovali jako kompaktní tým.

### **3.5.3 Motivace**

Motivace byla vybrána manažery jednotlivých společností jako třetí problematická klíčová oblast. Jako aktivita podporující motivaci účastníků byla zvolena „Půlnoční vyhlásování Oskarů“, u které byl kladen důraz na ocenění dosavadní práce jednotlivých lidí a prezentaci před všemi účastníky. Vyhlásování bylo zaměřeno nejen na nejlepší

jednotlivce, ale na každého účastníka, u kterého bylo cílem ocenit jeho přínos pro tým a firmu. Následně však nechybělo i označení těch nejlepších, což působí jako motivace pro ostatní na další období.

Tabulka 3-17 Souhrnné výsledky - Motivace

Jak byste oznámkoval motivaci v týmu před konáním OT?	Odpovědi	1	2	3	4	5
	Četnost	0	1	32	17	3
	%	0	2	60	32	6
Jak byste oznámkoval motivaci v týmu těsně po konání OT?	Odpovědi	1	2	3	4	5
	Četnost	12	29	10	2	0
	%	22	55	19	4	0
Jak odhadujete, že tato změna (pokud ji vnímáte) vydrží dlouho?	Odpovědi	Změnu nevnímám	Méně jak 2 měsíce	2 - 6 měsíců	Více jak 6 měsíců	-
	Četnost	9	23	15	6	-
	%	17	44	28	11	0
Jak byste oznámkoval motivaci v týmu nyní (2-3 měsíce) po konání OT?	Odpovědi	1	2	3	4	5
	Četnost	5	29	14	4	1
	%	9	55	26	8	2

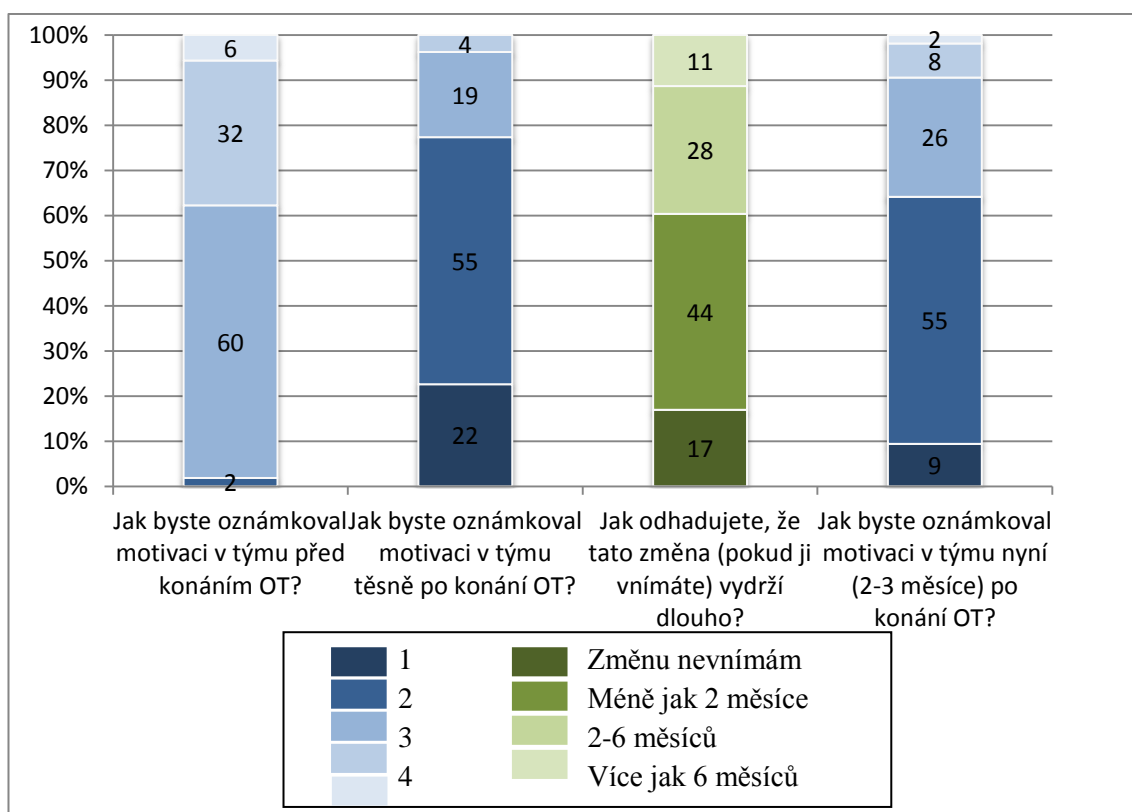
Zdroj: Výzkum realizovaný ve spolupráci s OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.

Celkové známkování účastníků před konáním OT akcí se v oblasti motivace nacházelo 98 % v negativním a neutrálním spektru z toho v neutrální oblasti 60 % (Neutrální). Z diskuse s manažery vyplynulo, že výsledky jsou o mnoho horší, než jejich očekávání a to velmi podobně u všech firem jednotlivě.

Těsně po konání OT akcí se úroveň hodnocení motivace přesunulo do pozitivního spektra na úroveň 77 %. Opět lze vyvozovat, že do jisté míry, zejména u této aktivity, byl tak markantní posun způsoben aktuální euforií.

Zajímavější údaj je 2-3 měsíce po konání OT akcí, kde u motivace v pozitivním spektru zůstalo 64% účastníků a 26% se nacházelo na hranici spekter

Graf 3-3 Souhrnné výsledky - Motivace

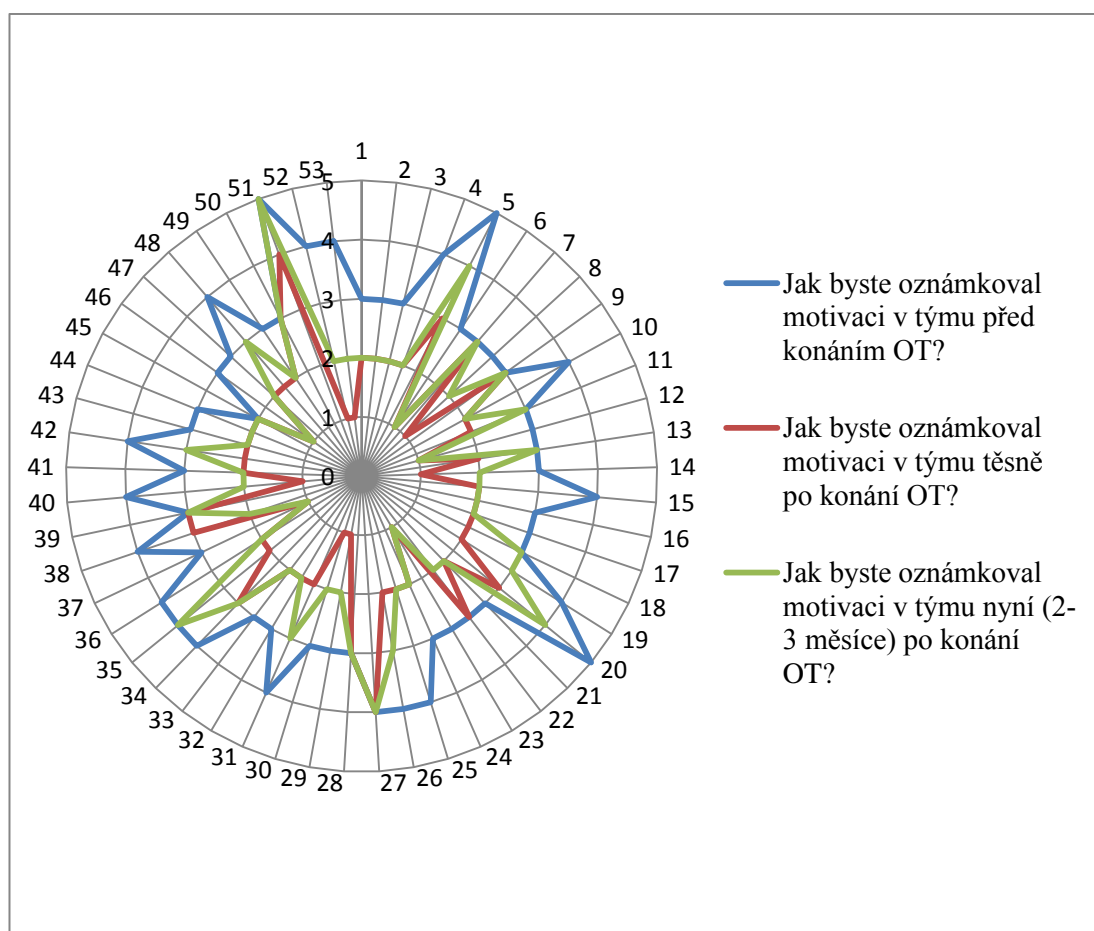


Zdroj: Výzkum realizovaný ve spolupráci s OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.

Celková změna motivace před konáním OT akcí je z 98 % v negativním a neutrálním spektru snížena na 36 % 2-3 měsíce po jejich konání.

Samotnou změnu v motivaci subjektivně nevnímalo pouze 17 % účastníků OT akcí, 39 % účastníků věří, že změna vydrží více jak dva měsíce, z toho 11 % účastníků odpovědělo, že tento stav vydrží déle jak 6 měsíců, ale oproti těmto pozitivním ukazatelům je 44 % účastníků skeptických a odhaduje, že motivační změna bude trvat méně jak 2 měsíce.

Graf 3-4 Souhrnné výsledky - Motivace (Paprskový graf)



Zdroj: Výzkum realizovaný ve spolupráci s OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.

U motivace, na žádost OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o. managementu byl vytvořen „paprskový“ graf, který demonstruje hodnocení všech účastníků právě pro oblast motivace, kde jsou firmy a jejich účastníci seřazeni po sobě a lze vidět přehledné hodnocení jednotlivých lidí a firem.

### Zhodnocení závěrů pomocí SWOT analýzy

#### Strenghtnesess: Silné stránky

- Celková změna motivace před konáním OT akcí je z 98 % v negativním a neurálním spektru snížena na 36 % 2-3 měsíce po konání OT akcí;
- zajímavější údaj je 2-3 měsíce po konání OT akcí, kde v pozitivním spektru u motivace zůstalo 64 %.

#### Weaknesses: Slabé stránky

- 43 % účastníků je skeptických a odhaduje, že změna bude trvat méně jak 2 měsíce.

#### Opportunities: Příležitosti

- Zlepšení stavu motivace v týmu, která před konáním OT akce byla z 92 % v negativním a neutrálním spektru na úrovni 3 a 4 (Neutrální a Špatná);
- těsně po konání OT akcí se úroveň hodnocené motivace přesunula do pozitivního spektra na úroveň 78 % - příležitost využití velmi markantní euforie;
- údaj pro další zlepšení se nachází v hodnocení, 2-3 měsíců po konání OT akcí, kde v 26 % účastníků se nacházelo na hranici spekter na úrovni 3 (Neutrální).

#### Threats: Rizika

- Nevyužití velmi citelné změny těsně po konání OT akcí patřičnými následnými kroky pro jejich eliminaci.

### 3.5.4 Identifikace vůdčích osobností

Identifikace vůdčí osobnosti je důležité zjištění nejen pro management, ale také pro samotné účastníky. Cílem je zjistit, zda samotní účastníci mezi sebou dovedou identifikovat přirozenou vůdčí osobnost. Pro tuto aktivitu byla zvolena strategická hra „Ekosystémy“ u které bylo nutné, aby účastníci sami organizovali tým a vzhledem k časovému tlaku přirozeně vznikla potřeba nalezení jedné osoby, která bude vztyčným bodem v týmu, na něhož se mohou jednotlivý členové obracet s případnými problémy, a která bude zadávat ostatním členům úkoly a sledovat jejich plnění.

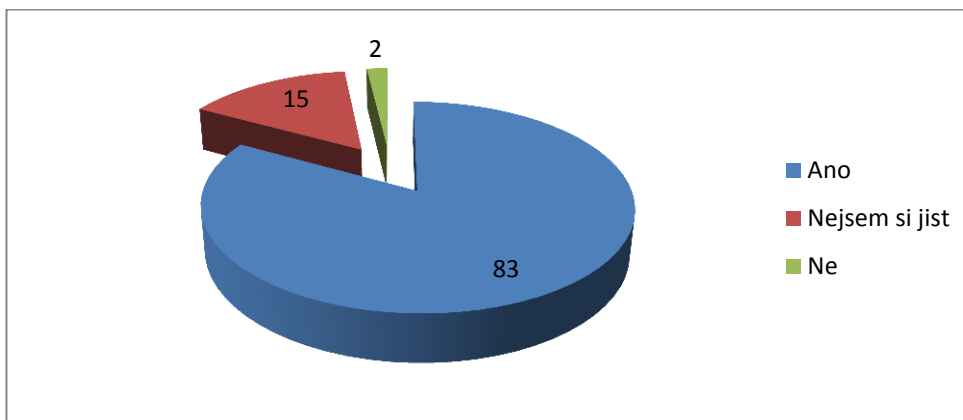
Tabulka 3-18 Souhrnné výsledky - Identifikace vůdčích osobností

Vnímali jste při hrách osoby, které se ujali řízení situace?	Odpovědi	Ano	Nejsem si jist	Ne
	Četnost	44	8	1
	%	83	15	2

Zdroj: Výzkum realizovaný ve spolupráci s OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.

Z položené otázky vyplynulo, že týmovou vůdčí osobnost vnímalo 83 % všech účastníků v rámci dané hry, 15 % účastníků nemělo jistotu, že vnímalo vůdčí osobnost a pouze 2 % účastníků vůdčí osobnost nevnímalo vůbec .

Graf 3-5 Souhrnné výsledky - Identifikace vůdčích osobností (Vnímali jste při hrách osoby, které se ujaly řízení situace)



Zdroj: Výzkum realizovaný ve spolupráci s OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.

#### Strenghtnesess: Silné stránky

- Velmi dobrý výběr aktivit;
- 78 % účastníků vnímalo vůdčí osobnost v rámci hry.

#### Weaknesses: Slabé stránky

- 17 % účastníků si není jisto nebo vůdčí osobnost vůbec nevnímá.

#### Opportunities: Příležitosti

- Nejasně identifikovaná vůdčí osobnost v některých týmech před konáním OT akcí;
- 83 % účastníků vnímalo pozitivně vůdčí osobnosti, které se ujaly řízení situace, využití těchto pracovníků i při plnění pracovních úkolů.

#### Threats: Rizika

Chybějící následná systematická práce s identifikovanou vůdčí osobností ve firemním prostředí.



### 3.5.5 Nastavení neformálních vztahů

Neformální vztahy a společné mimopracovní aktivity členů týmu nepřímo urychlují spolupráci a zlepšují vzájemnou komunikaci a vztahy v pracovním prostředí.

Tabulka 3-19 Souhrnné výsledky - Nastavení neformálních vztahů

Dozvěděl jste se o některých nepracovních zájmech něco nového u Vašich kolegů?	Odpovědi	Ano	Ne	-	-	-
	Četnost	38	15	-	-	-
	%	72	28	-	-	-
Budete se chtít vídat mimo práci s některým z Vašich kolegů, se kterým jste se předtím nevidali?	Odpovědi	Ano	Asi ano	Ne	-	-
	Četnost	25	21	7	-	-
	%	47	40	13	-	-
Jak byste oznámkoval neformální vztahy v týmu před konáním OT?	Odpovědi	1	2	3	4	5
	Četnost	0	2	29	20	2
	%	0	4	54	38	4
Jak byste oznámkoval neformální vztahy v týmu těsně po konání OT?	Odpovědi	1	2	3	4	5
	Četnost	7	32	11	3	0
	%	13	60	21	6	0
Jak odhadujete, že tato změna (pokud ji vnímáte) vydrží dlouho?	Odpovědi	Změnu nevnímám	Méně jak 2 měsíce	2 - 6 měsíců	Více jak 6 měsíců	-
	Četnost	9	21	17	6	-
	%	17	40	32	11	-
Jak byste oznámkoval neformální vztahy v týmu nyní (2-3 měsíce) po konání OT?	Odpovědi	1	2	3	4	5
	Četnost	5	23	21	4	0
	%	9	43	40	8	0

Zdroj: Výzkum realizovaný ve spolupráci s OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.

V oblasti neformálních vztahů 72 % dotázaných se dozvědělo nové nepracovní zájmy u svých kolegů.

87 % účastníků odpovědělo, že projevilo zájem se stýkat s kolegy i mimo práci, i když tomu tak dříve nebylo. Pouze 13 % účastníků nebude chtít trávit mimopracovní čas s ostatními kolegy

Z analýzy odpovědí dále vyplynulo, že 96 % dotázaných účastníků vnímalo neformální vztahy před konáním OT akcí v negativním a neutrálním spektru kde nadpoloviční většina 54 % v neutrálním spektru s hodnocením 3 (Neutrální).

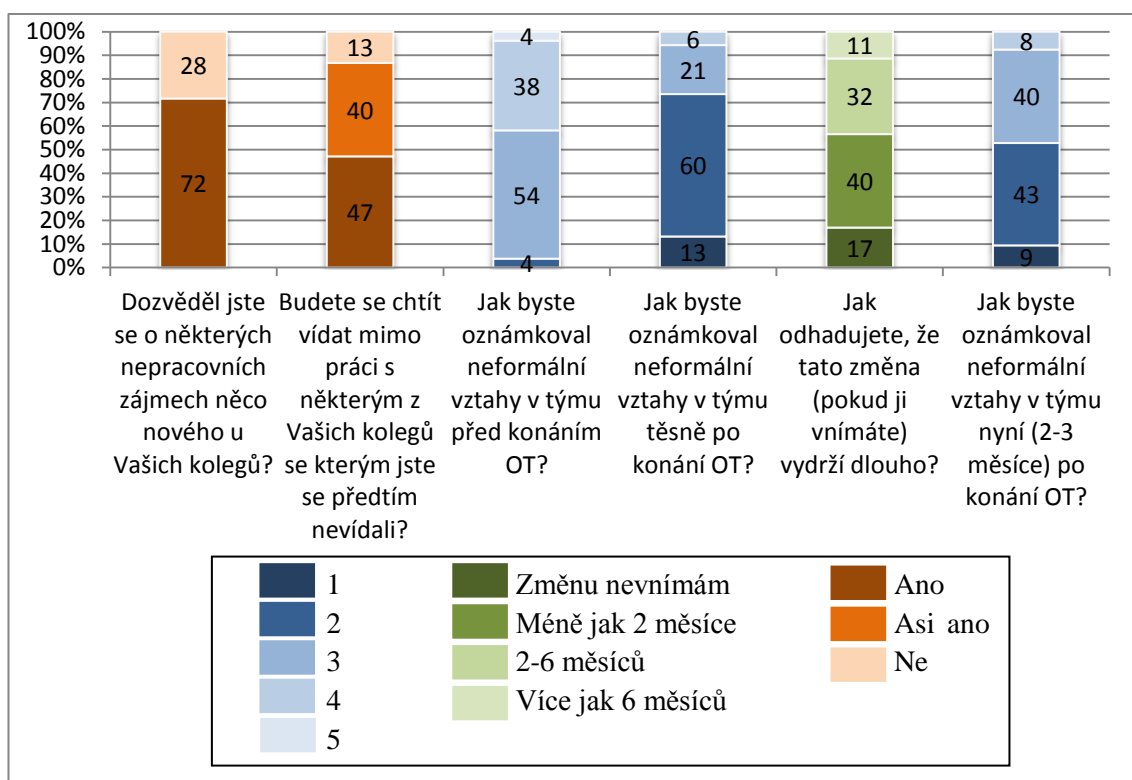
Těsně po konání OT akcí se vnímání nastavených neformálních vztahů nacházelo ze 73 % v pozitivním spektru, z toho celých 60 % účastníků označilo odpověď na úrovni 2 (Dobrá)

Zajímavým výsledkem bylo zjištění výsledků po 2-3 měsících, kde z celkového pohledu vznikly dva tábory. V pozitivním spektru se nacházelo 52 % účastníků , z čehož 43 % hodnotilo vnímání neformálních vztahů jako „Dobré“ a 48 % účastníků odpovědělo v negativním a neutrálním spektru s hodnocením 3 a 4 (Neutrální a Špatná).

Ve výsledku však došlo k posunu z 96 % z negativního a neutrálního spektra v neformálních vztazích před OT akcí směrem k 48 % ve stejném spektru za období 2-3 měsíců po konání OT akcí. Z jiného úhlu pohledu, ale došlo pouze mírnému k posunu u odpovědí v neutrálním spektru - hodnocení jako “Neutrální“ tedy číslem 3, kde toto hodnocení zůstalo u 40 % účastníků z období 2-3 měsíců po akci z původních 54 % , které byly ohodnotili tento stav před konáním OT akcí.

U otázky „Jak odhadujete, že tato změna (pokud ji vnímáte) vydrží dlouho?“ Byla situace podobná, 43% účastníků se domnívá, že změna vydrží více jak 2 měsíce , tak 40 % účastníků odpovědělo že, zlepšení neformálních vztahů je možné na méně jak dva měsíce.

Graf 3-6 Souhrnné výsledky - Nastavení formálních vztahů



Zdroj: Výzkum realizovaný ve spolupráci s OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.

### Zhodnocení závěrů pomocí SWOT analýzy

#### Strenghtnesess: Silné stránky

- 72 % dotázaných získali informace o nepracovních zájmech u svých kolegů;
- těsně po konání OT akcí se 73 % odpovědí o nastavených neformálních vztahů nacházelo v pozitivním spektru;
- i po dvou až třech měsících po konání OT akcí, 52 % účastníků ohodnotilo neformální vztahy do pozitivního spektra (Excelentní a Dobrá).

#### Weaknesses: Slabé stránky

- Po 2-3 měsících po konání OT akcí se stále 48 % odpovědí nacházelo negativním a neutrálním spektru nastavení neformálních vztahů

### Opportunities: Příležitosti

- 96 % dotázaných účastníků vnímalo neformální vztahy před konáním OT akcí v negativním a neutrálním spektru;
- 87 % účastníků, u kterých tomu tak dříve nebylo projevilo po konání OT akcí zájem se stýkat s kolegy mimo práci;
- Po 2-3 měsících po OT akcích 40 % účastníků hodnotí neformální vztahy na hranici spekter (Neutrální).

### Threats: Rizika

- Neexistující plán na rozvoj nepracovních aktivit;
- rozvoj neformálních vztahů bez následných aktivit upadá.

### 3.5.6 **Odreagování, relaxace, nové zážitky**

Odreagování, relaxace a nasbírání nových zážitků je nedílnou součástí každé dobře postavené OT akce a stejně tak to byla jedna z oblastí požadovaných manažery dotčených společností.

Tabulka 3-20 Souhrnné výsledky - Odreagování, relaxace, nové zážitky

Jak moc jste se bavil?	Odpovědi	Bavilo mě to	Jen občas	Nebavilo mě to vůbec
	Četnost	42	8	3
	%	79	15	6
Jak přispěl OT k odreagování a relaxaci Vás osobně?	Odpovědi	Hodně jsem se odreagoval a odpočnul	Tak napůl	Necítím se relaxovaný ani odreagovaný od denního stereotypu
	Četnost	37	12	4
	%	69	23	8
Naučil jste se nebo zažil jste něco nového?	Odpovědi	Ano	Ne	-
	Četnost	34	19	-
	%	64	36	-

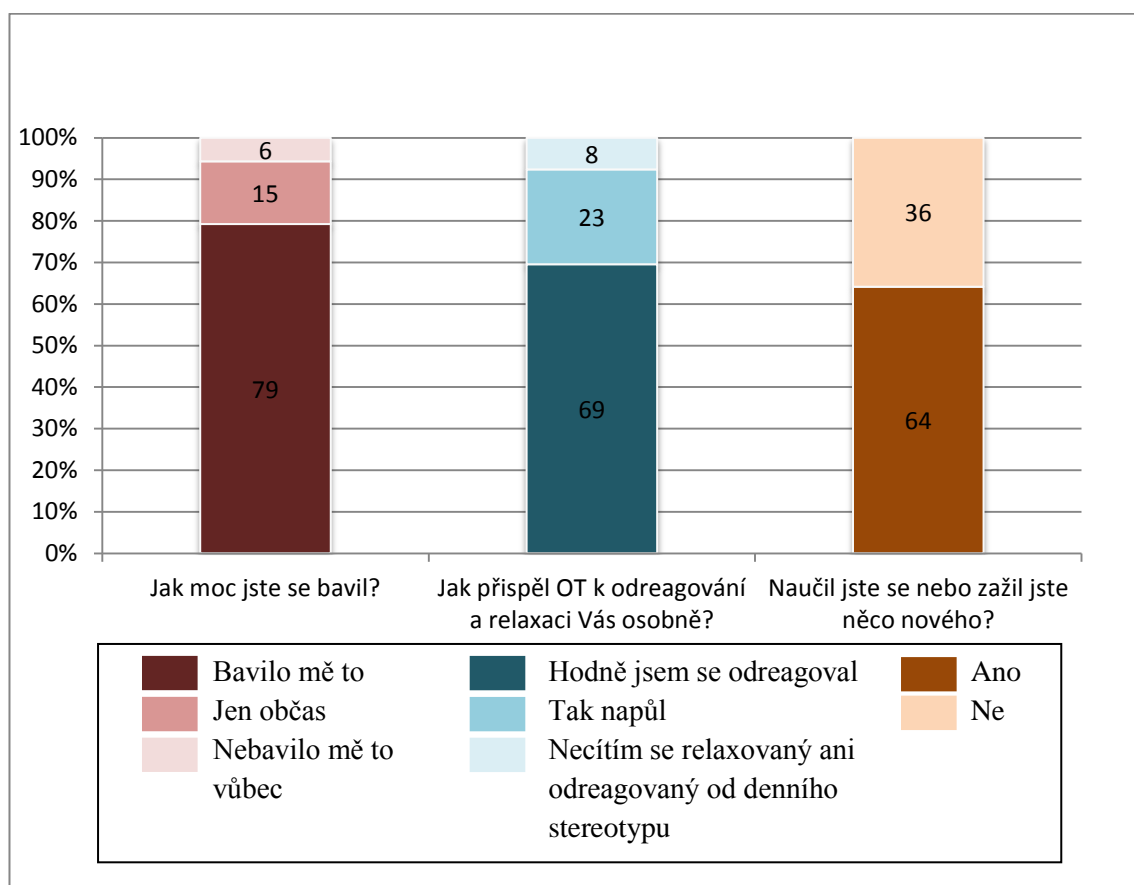
Zdroj: Výzkum realizovaný ve spolupráci s OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.

Na otázku zda účastníci včetně manažerů zažili něco nového, odpovědělo kladně 64 % dotazovaných a 36 % záporně.

Celkem 92 % účastníků potvrdilo svými odpověďmi, že došlo v nějaké míře k jejich odreagování a odpočinku. 69 % vnímalo vliv OT akce jako významný na jejich odreagování, 23 % částečně. 8 % se necítilo odreagováno od každodenního pracovního stereotypu. Při následných interview se potvrdily prvotní domněnky manažerů, že ne všichni dodrželi pravidlo neotevřít firemní počítač a někteří z účastníků se věnovali řešení více či méně neodkladných pracovních úkolů.

Byla snaha vytvořit i „Celkový index zábavy“ a po vyhodnocení otázky byl učiněn závěr, že 79 % účastníků OT akcí se bavil a pouze 21 % jen občas anebo vůbec.

Graf 3-7 Souhrnné výsledky - Odreagování, relaxace, nové zážitky



Zdroj: Výzkum realizovaný ve spolupráci s OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.

## Zhodnocení závěrů pomocí SWOT analýzy

### Strenghtnesess: Silné stránky

- Na otázku zda všichni účastníci včetně manažerů zažili něco nového, odpovědělo kladně 64 % dotazovaných;

- 92 % účastníků potvrdilo svými odpověďmi, že došlo v nějaké míře k jejich odreagování a odpočinku.

#### Weaknesses: Slabé stránky

- 21 % účastníků se bavilo jen občas anebo vůbec.

#### Opportunities: Příležitosti

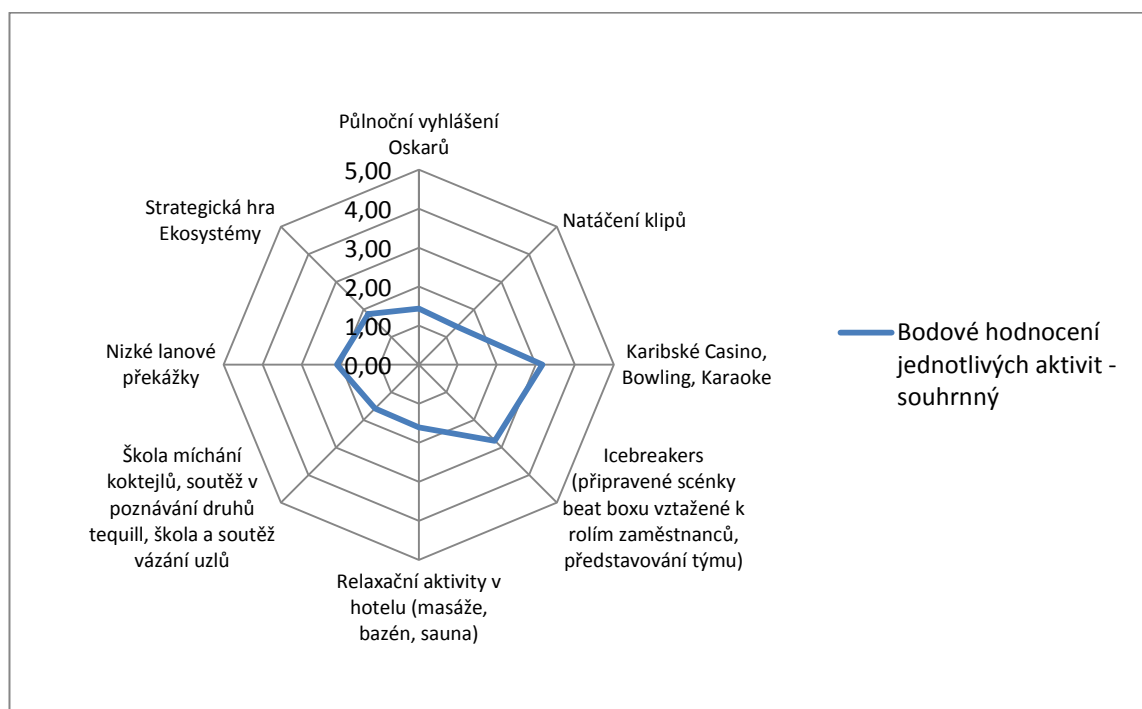
- Byla identifikována příležitost zajistit větší koncentrovanost a dodržování pravidel.

#### Threats: Rizika

- Ne všichni dodrželi pravidlo neotevírat firemní počítač.

### 3.5.7 Hodnocení jednotlivých aktivit

Graf 3-8 Souhrnné výsledky - Hodnocení jednotlivých aktivit



Zdroj: Výzkum realizovaný ve spolupráci s OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.

Seznam jednotlivých aktivit vznikl za účelem podpory řešení problematických oblastí definovaných manažery společností. Vztah jednotlivých aktivit k řešeným oblastem je popsán v tabulce 3-3.

Z paprskového grafu je patrné, že celkově nejméně oblíbené aktivity byly Icebreakers a Karibské Casino kde se spokojenost pohybovala na úrovni tři (Neutrální).

Ostatní aktivity byly v pozitivním spektru hodnocení mezi 1 a 2 (Excelentní a Dobrá). Po analýze komentářů, které byly zaneseny do dotazníků formou interview, bylo zjištěno, že ne příliš povedené byly „Icebreakers“ ze kterých část účastníků, ovlivňující celkové hodnocení, měla pocit, že byly moc násilně provedeny.

### **Zhodnocení závěrů pomocí SWOT analýzy**

#### Strenghtnesess: Silné stránky

- Půlnoční vyhlášení Oskarů;
- natáčení klipů.

#### Weaknesses: Slabé stránky

- Karibské kasino, bowling, karaoke.

#### Opportunities: Příležitosti

- Icebreakers,
- strategická hra Ekosystémy,
- nízké lanové překážky.

#### Threats: Rizika

- Výběr aktivit;
- vysvětlení a pochopení jednotlivých aktivit.

### **3.5.8 Organizace**

Zpětná vazba na organizaci OT akcí vzešla z požadavku managementu OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.

Při diskusích nad strukturou dotazovaných oblastí i z pohledu manažerů jednotlivých společností zazněl souhlas s přínosem této informace, zejména ke zjištění spokojenosti samotných účastníků a ke zjištění a případnému nastavení periody opakování OT akcí.

Tabulka 3-21 Souhrnné výsledky - Organizace

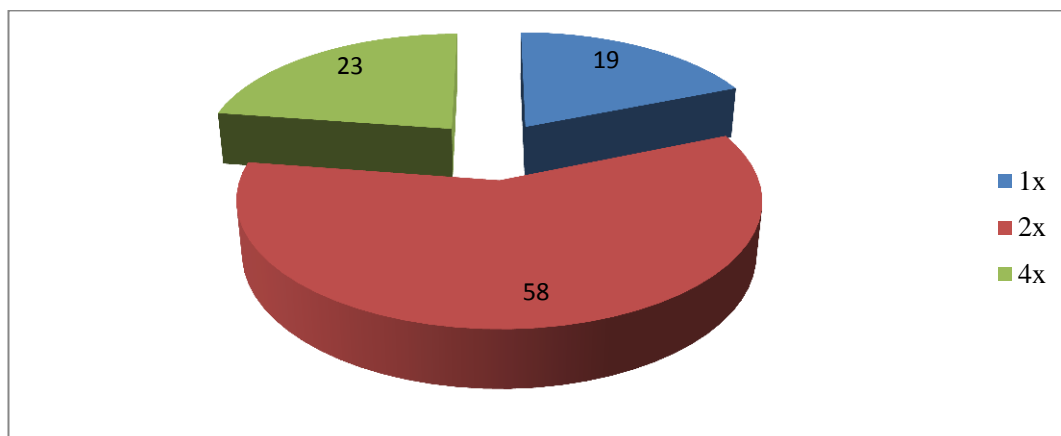
Kolikrát do roka byste opakoval Outdoor Training?	Odpovědi	1x	2x	4x	-	-
	Četnost	10	31	12	-	-
	%	19	58	23	-	-
Jak se Vám líbila organizace OT akce jako celek?	Odpovědi	1	2	3	4	5
	Četnost	13	27	9	4	0
	%	25	50	17	8	0

Zdroj: Výzkum realizovaný ve spolupráci s OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.

Největší část z dotazovaných 58 % včetně manažerů, by OT akce by opakovalo každých 6 měsíců. Zajímavé bylo zjištění podobných hodnot na odlišné straně spektra. 19 % by OT akce opakovalo jen 1x za rok a 23 % by volilo 4x ročně. Z těchto dat lze interpretovat fakt, že 81 % dotazovaných souhlasí - opakovat OT akce dvakrát nebo více krát ročně.

Celková spokojenost s organizací OT akce jako celku bylo 75 % v pozitivní části spektra. 17 % v neutrální části a pouze 8 % v negativní části spektra (Špatná), nebylo použito hodnocení 5 (Katastrofická).

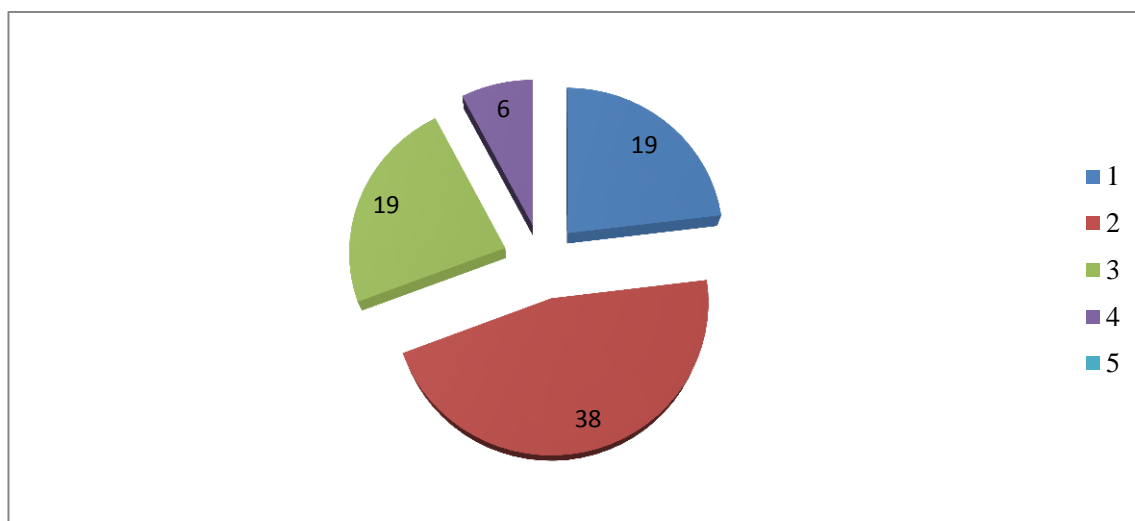
Graf 3-9 Souhrnné výsledky - Organizace (Kolikrát do roka byste opakoval Outdoor Training?)



Zdroj: Výzkum realizovaný ve spolupráci s OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.



Graf 3-10 Souhrnné výsledky - Organizace (Jak se Vám líbila organizace OT akce jako celek?)



Zdroj: Výzkum realizovaný ve spolupráci s OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.

### **Zhodnocení závěrů pomocí SWOT analýzy**

#### **Strengthness: Silné stránky**

- 58 % účastníků by OT akce opakovalo každých 6 měsíců;
- celková spokojenost s organizací OT akcí jako celku byla ze 75 % v pozitivní části spektra.

#### **Weaknesses: Slabé stránky**

- Obecně špatná komunikace některých aktivit;
- vybraný zimní termín pro OT akce.

#### **Opportunities: Příležitosti**

- 23 % účastníků by volilo opakování OT akcí 4x ročně;
- 17 % účastníků se nachází na hranici spekter.

#### **Threats: Rizika**

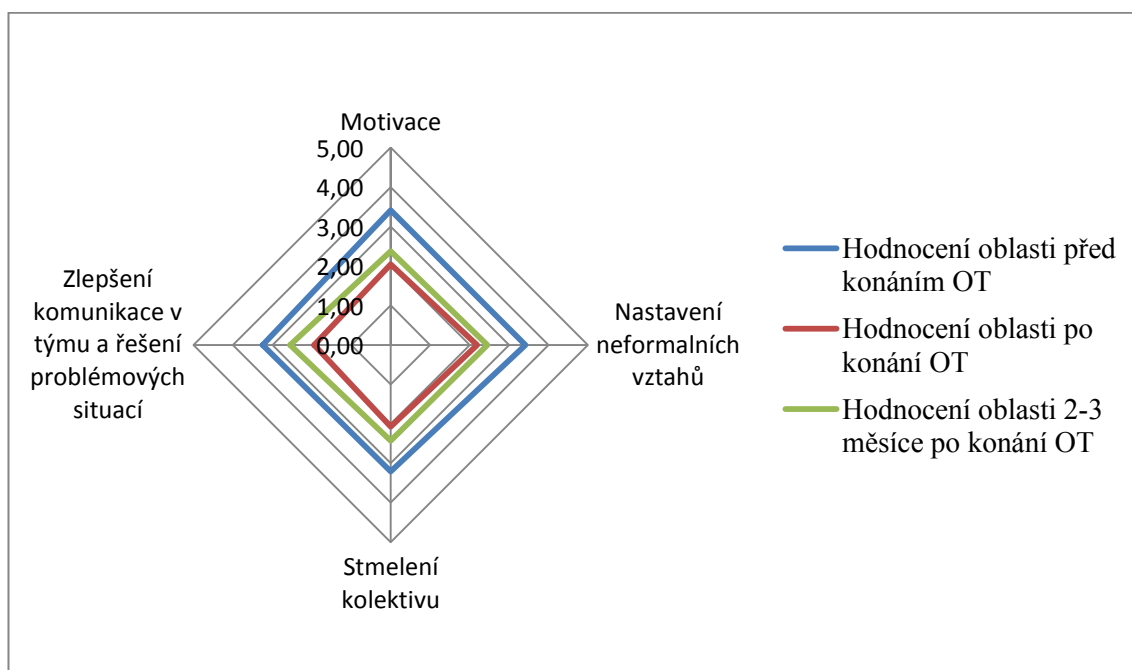
- 19 % účastníků by OT akce opakovalo jen 1x za rok.

### **3.6 Evaluace analyzovaných odpovědí u klíčových oblastí**

Za klíčové oblasti z pohledu vlivu OT akcí na komunikaci uvnitř týmů vybraných firem dle názvu diplomové práce bylo stanoveno:

- Zlepšení komunikace v týmu a řešení problémových situací;
- stmelení kolektivu;
- motivace;
- nastavení neformálních vztahů.

Graf 3-11 Souhrnné hodnocení klíčových oblastí OT



Zdroj: Výzkum realizovaný ve spolupráci s OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.

U všech klíčových oblastí je patrný naprosto zřejmý jev. Vyhodnocením odpovědí dotazovaných účastníků a manažerů u všech oblastí před konáním OT akcí, ihned po konání a 2-3 měsíce po konání se dostáváme k téměř symetrickému „paprskovému“ grafu, který tento jev názorně ilustruje.

Závěr:

Situace u všech klíčových oblastí dle odpovědí účastníků odpovídá skutečnosti popsané manažery jednotlivých oddělení, což bylo důvodem pro zahájení této práce a stanovení těchto oblastí. Z toho lze vyvodit, že stanovení oblastí bylo správné.

Ihned po konání OT akcí dochází zřejmě vlivem euforie a čerstvých nových zážitků k výraznému posunu resp. zlepšení a u většiny oblastí se přesouvá hlavní pilíř z negativního pásma do pozitivního. Z tohoto byl vyvozen pouze tento fakt, který nemá

z pohledu dlouhodobějšího fungování týmu relevanci. Lze však pozitivně využít aktuální nálady v týmu k okamžitým návazným aktivitám vedoucím k dlouhodobým výsledkům.

Z pohledu 2-3 měsíců dochází k mírnému vychýlení a posunu zpět směrem k negativnímu pásmu. Většina účastníků však zůstává v pozitivním spektru hodnocení. Celkově byl zpracován závěr, že z dlouhodobějšího resp. „kvartálního“ vlivu u klíčových oblastí dochází k výraznému zlepšení, které setrvává. Jako doporučení byl určen i vzhledem k výsledkům předpokladů počtu opakování OT akcí za rok, závěrů z interview a dále předpokládaného vlivu a jeho doby, trvání nutnost opakovat OT akce 3x do roka pro efektivní nastolení a udržení trvalého zlepšení.

### **3.7 Analýza a vyhodnocení vlivu OT akcí formou SWOT**

Zahrnuje i závěry z rozhovorů s účastníky a managementem, které byly realizovány v rámci sběru dat před, ihned po a 2-3 měsíce po konání OT akcí.

Tabulka 3-21 Souhrnné výsledky - Analýza a vyhodnocení vlivu OT formou SWOT

<b><i>Silné stránky (Strengths)</i></b>	<b><i>Slabé stránky (Weaknesses)</i></b>
<p>Správná identifikace problematických oblastí.</p> <p>Markantní posun do pozitivní oblasti ihned po konání OT akcí.</p> <p>Po 2-3 měsících všechny oblasti zůstávají v pozitivním spektru hodnocení.</p> <p>Správný výběr aktivit u klíčových oblastí (Motivace, Komunikace).</p> <p>Jasná identifikace vůdčích osobností.</p> <p>Pozitivní zpětná vazba na celkovou organizaci OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.</p> <p>Požadavek na opakování OT akcí nejméně 2x za rok ze strany účastníků i managementu</p>	<p>Některé aktivity byly nejasně komunikovány což, mělo vliv na jejich pochopení a správné provedení.</p> <p>Výběr ročního období.</p> <p>Nedostatečně nastavená pravidla a disciplína, část účastníků vyřizovala pracovní hovory a práci na počítači</p>
<b><i>Příležitosti (Opportunities)</i></b>	<b><i>Hrozby (Threats)</i></b>
<p>Systematická práce ihned po konání OT akcí směřovaná k využití a udržení výrazně pozitivní změny u všech problematických oblastí.</p> <p>Volba místa konání OT akcí.</p> <p>Pozitivní zpětná vazba ze strany managementu směřující k další obchodní spolupráci s OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.</p> <p>Modelové ukázky aktivit v praxi.</p>	<p>Nevyužití euforické nálady těsně po konání OT akcí.</p> <p>Některé aktivity mohli při nesprávné organizaci působit příliš násilně a výsledkem byla nervozita a nejistota při zapojení.</p> <p>Při nenastavení následných aktivit udržujících pozitivní změnu hrozí návrat situace do negativní části hodnotícího spektra (v horizontu delším jak tři měsíce).</p>

Zdroj: Výzkum realizovaný ve spolupráci s OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.

## 4 Závěr a doporučení

### 4.1 Zhodnocení splnění a rekapitulace cílů práce

Cílem diplomové práce bylo stanoveno: „Analyzovat vliv OT akcí (okamžitý a s 2-3 měsíčním odstupem) na komunikaci uvnitř týmů vybraných nadnárodních společností v České republice se zaměřením na společné problematické oblasti.“

Ve spolupráci se vzdělávací outdoor agenturou OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o. byly vybrány čtyři nadnárodní společnosti s počtem účastníků v zúčastněných týmech 10-15.

- Skanska a.s.
- T-Mobile Czech Republic a.s.
- Linde Gas a.s.
- Johnson & Johnson, s.r.o.

Tabulka 4-1 Hodnocení splnění cílů

Dílčí cíle	Kapitola	Stav
Stanovit kritéria týmů a firem, které budou předmětem zkoumání a realizace OT akcí	3.2.4	Splněno
Definovat společné problematické oblasti v jednotlivých firmách a týmech s důrazem na název a zaměření práce: „Vliv na komunikaci“	3.2.4	Splněno
Navrhnout jednotnou strukturu a koncept OT akcí pro vybrané týmy nadnárodních firem	3.3	Splněno
Definovat aktivity v rámci OT akcí, které budou vztaženy k problematickým oblastem	3.3.1	Splněno
Připravit plán výzkumu a časový plán realizace OT akcí	3.2.6	Splněno
Realizovat OT akce	3.3	Splněno
Realizovat výzkum	3.5	Splněno
Analýzy výzkumu se závěry dle společných problematických oblastí souhrnně pro všechny firmy	3.5	Splněno
Vypracování výsledků výzkumu formou grafů a tabulek pro jednotlivé společnosti do příloh diplomové práce	6	Splněno
SWOT analýza u jednotlivých oblastí	3.5	Splněno
Sumární SWOT analýza	3.7	Splněno
Závěr a navržená doporučení včetně evaluace zpětné vazby směrem k OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.	4	Splněno

Zdroj: Vlastní tvorba

Na základě hlavního cíle práce, dílčích cílů, které jsou definovány v kapitole 1.2 a rekapitulovány v tabulce 4-1, lze považovat všechny stanovené cíle za splněné.

## 4.2 Závěr a doporučení vlivu u společných problematických oblastí

Společné problematické oblasti byly pro vybrané společnosti definovány:

- Organizace,
- motivace,
- stmelení kolektivu,
- nastavení neformálních vztahů,
- odreagování, relaxace, nové zážitky,
- identifikace vůdčích osobností,
- zlepšení komunikace v týmu a řešení problémových situací.

### 4.2.1 Zlepšení komunikace v týmu a řešení problémových situací

Z analýzy této oblasti je třeba za důležité zmínit mezi silnými stránkami zejména reálný vliv OT akcí na snížení negativního a neutrálního vnímání účastníků i manažerů z naprosté většiny 92 % na polovinu 49 % v horizontu 2-3 měsíců. Současně při řešení problémových situací mělo více jak tři čtvrtiny 79 % zúčastněných pocit, že fungují kompaktně jako tým, což bylo cílem.

**Doporučení:** Pokračovat ve správně nastaveném konceptu OT akcí.

Není spokojenost s výsledkem nastavení očekávání v době trvání této pozitivní změny, kde téměř polovina 47 % z účastníků nevěří, že změna vydrží déle jak 2 měsíce.

**Doporučení:** Silnější komunikace před konáním OT akcí, edukace statistik a reálných výsledků v jiných firmách, změnit koncept OT akcí, do kterého je nutné hlouběji zakořenit prvky, které mají prokazatelně vliv na dlouhodobé zlepšení komunikace v týmu (například mimopracovní hry) a dále pokusit se nastavit počet opakovaných OT akcí alespoň 4x do roka, aby nedocházelo k pocitu vymizení změn.

Situaci před konáním OT akcí lze chápat jako příležitost, protože většina z 92 % odpovědí se nacházela v negativním a neutrálním spektru a zároveň se jedná o klíčovou oblast z pohledu zadavatelů OT akcí.

**Doporučení:** Využít kvalitního konceptu s reálným výsledkem v této oblasti i v budoucnu.

Za rizika lze považovat vhodnost výběru správné aktivity vzhledem k aktuální nedobré situaci v týmu před konáním OT akcí, což se podařilo eliminovat správným výběrem kvalitního konceptu a jeho aktivit.

**Doporučení:** Dbát na kvalitní výběr aktivit u klíčových oblastí s důrazem na jejich stav před akcí kde je vnímán jakýkoli výsledek velmi citlivě.

#### 4.2.2 Stmelení kolektivu

V oblasti stmelení kolektivu je dvěma třetinami 77 % účastníků vnímán vliv na změnu v horizontu do půl roku po konání OT akcí a 88 % je vnímáno pozitivně také zapojení nadřazených.

**Doporučení:** Pokračovat v dobře nastaveném konceptu OT akcí v této oblasti.

Z rozhovorů byl také identifikován nesprávný výběr aktivity, kde docházelo k částečnému nepochopení. Byla zde spokojenost se zapojením samotných účastníků, kde se nacházelo v pozitivním spektru pouze 60 % zúčastněných.

**Doporučení:** Zlepšit edukaci jednotlivých aktivit například vzorovou hrou „nanečisto“, objasnit správně pravidla a přehodnotit výběr aktivit. Zvýšit motivaci účastníků pro větší zapojení do her například vhodnějším výběrem aktivit.

Příležitost ke zlepšení je vidět také ve vnímání vlivu na délku udržení změny po konaných OT akcích a výrazné snížení negativního a neutrálního spektra vnímání před konáním OT akcí a po konání OT akcí.

**Doporučení:** Využít vnímání dlouhodobějšího vlivu v této oblasti k prezentaci směrem k managementu, pokusit se vyzpovídat dotazované s půlročním odstupem a zjistit, zda se jednalo pouze o pocit díky vybrané aktivitě nebo o reálný vliv na tuto oblast.

Riziko je spatřováno v pohledu účastníků na vnímání kompaktnosti týmu jako funkčního celku i přes nesprávný výběr aktivity.

**Doporučení:** Přesněji definovat dotazovanou otázku v detailech, přehodnocení výběru aktivit.

### 4.2.3 Motivace

Pozitivně je hodnoceno markantní vnímání situace před konáním OT akcí a 2-3 měsíce po konání OT akcí, kde byl zaznamenán posun z 98 % v negativním a neutrálním spektru na 36 %. Zároveň 2-3 měsíce po konání OT akcí, v pozitivním spektru u motivace zůstalo 64 %.

**Doporučení:** Pokračovat ve správně nastaveném konceptu OT akcí.

Negativně vnímáno je očekávání doby udržení změny, kde 44 % účastníků je skeptických a odhaduje, že změna bude trvat méně jak 2 měsíce.

**Doporučení:** Nastavení opakování OT akce 4x do roka.

Příležitost, se kterou může být v této oblasti pracováno, je stav motivace před konáním OT akcí, kde byl zároveň vidět markantní euforický posun těsně po konání OT akcí.

Nevyužití euforie zejména v klíčové oblasti motivace lze chápat také jako riziko, protože se jedná o klíčovou oblast.

**Doporučení:** Příležitost využití euforie po konání OT akcí správným nastavením následných kroků.

### 4.2.4 Identifikace vůdčích osobností

Oblast identifikace vůdčích osobností byla z pohledu manažerů v naprosté shodě. Opět za silnou stránku je považován velmi dobrý výběr aktivit.

**Doporučení:** Pokračovat ve správně nastaveném konceptu OT akcí

Vzhledem k tomu, že identifikaci vůdčí osoby byla vnímána jako aktivita, která by měla velmi jasně u všech určit, kdo z týmu je vůdčí osobností, je chápána jako slabá stránka, že 17 % účastníků si není jisto nebo vůdčí osobnost vůbec nevnímá.

Nejasně identifikovanou vůdčí osobnost v některých týmech před konáním OT akcí chápeme také jako příležitost pro změnu.



**Doporučení:** Přepracovat aktivitu tak, aby došlo k naprosté shodě při identifikaci vůdčích osobností.

Chybí následná systematická práce s identifikovanou vůdčí osobností ve firemním prostředí a tak dochází k znejistění mezi účastníky, což je chápáno jako hrozba, kterou je potřeba eliminovat.

**Doporučení:** Vypracovat motivační plán na rozvoj vůdčích osobností a systematicky s tímto člověkem pracovat.

#### 4.2.5 Nastavení neformálních vztahů

V oblasti nastavení neformálních vztahů je považováno za velmi pozitivní, že se 72 % dotázaných dozvědělo nové nepracovní zájmy u svých kolegů a 2-3 měsíce po akci byla stále více jak polovina dotazovaných v pozitivním spektru.

Naopak za méně pozitivní je vnímáno, že z dlouhodobějšího pohledu, tedy po 2-3 měsících se 48 % dotazovaných nacházelo v negativním a neutrálním spektru nastavení neformálních vztahů.

**Doporučení:** Vycházet z předpokladu, že dobře nastavené neformální vztahy umožňují rychlejší komunikaci a mají vliv na ostatní klíčové oblasti, proto je doporučení přepracovat či přidat aktivity do této oblasti, které by posílili rozvoj neformálních vztahů a dále systematicky po konání OT akcí v průběhu roku realizovat některé z nich mimo pracovní prostředí.

Za příležitost v této oblasti je chápán samotný stav před konáním OT akcí, kde 96 % dotázaných účastníků vnímalo neformální vztahy před konáním OT akcí v negativním a neutrálním spektru. Dále fakt, že 87 % účastníků odpovědělo „Asi ano“ anebo „Ano“ a projevilo zájem se stýkat s kolegy mimo práci, u kterých tomu tak dříve nebylo.

Za hrozby je považováno neexistující plán a rozvoj nepracovních aktivit, kde je předpoklad, že rozvoj neformálních vztahů bez následných aktivit upadá.

**Doporučení:** Návrh využít velmi vysokého zájmu 87 % o „stýkání se“ mimo pracovní prostředí nastavením nepracovních a neformálních aktivit podporující tuto oblast v pravidelných dvou měsíčních intervalech.

#### 4.2.6 Odreagování, relaxace, nové zážitky

OT akce a samotný koncept byl úspěšný také v oblasti odreagování, kde téměř 92 % účastníků odpovědělo, že se cítili relaxovaní a odpočatí. Nadpoloviční většina také zaznamenala nějaký nový zážitek a tři čtvrtiny identifikovali nové informace o nepracovních zájmech u svých kolegů. Na otázku, zda všichni účastníci včetně manažerů zažili něco nového, 64 % dotazovaných odpovědělo kladně.

Za negativní je vnímáno, že téměř pětinu všech dotazovaných 21 % OT akce bavila jen občas anebo vůbec.

**Doporučení:** V rámci výzkumu před konáním OT akcí zjistit a zaměřit se více na zájmy jednotlivců a pokusit se cíleně hledat průniky, se kterými lze dále pracovat při přípravě konkrétních modifikací OT akcí.

Byla identifikována příležitost zajistit větší koncentrovanost a dodržování pravidel, díky nimž bychom dosáhli mnohem lepších výsledků a chápání samotných aktivit.

Za hrozby byla považována soustředěnost a disciplína, ne všichni dodrželi pravidlo neotevírat firemní počítač.

**Doporučení:** Dodržování pravidel, důraz na vyšší koncentrovanost zavedením průběžných otázek. Bylo doporučeno zvolit vždy takové místo pro konání OT akcí, které bude dostatečně vzdálené od pracovního prostředí s kontrolovaným přístupem k internetu, což by mohlo zamezit práci namísto soustředění se na dané aktivity.

#### 4.2.7 Hodnocení jednotlivých aktivit

Aktivity, které se vzhledem k hodnocení a následných rozhovorů mohou považovat za úspěšné z pohledu dotazovaných, jsou: půlnoční vyhlášení Oskarů, aktivity, které byly zaměřeny na motivaci a natáčení klipů. Samotný výběr aktivit je vnímán ze 78 % jako velmi dobrý i 2-3 měsíce po konání OT akcí.

Negativně bylo vnímáno Karibské kasino, Bowling, Karaoke. Tyto aktivity nebyly dobře koordinovány.

**Doporučení:** Změnit výběr aktivit, zaměřit se na jejich lepší komunikaci, zvolit méně smysluplných aktivit místo volby jejich přílišného počtu. Do průzkumu, před konáním

OT akcí, zařadit zjištění oblastí, které preferují jednotliví účastníci, čemuž by průnikem měl odpovídat i výběr samotných aktivit.

Jako příležitost, se kterou lze dále pracovat byly ohodnoceny aktivity: Icebreakers, Strategická hra Ekosystémy a Nízké lanové překážky, kde nedošlo k využití jejich možného potenciálu.

**Doporučení:** Z analýz a průběhu bylo pochopeno, že pečlivějším propracováním vyjmenovaných aktivit by se mohlo dosáhnout za relativně málo úsilí mnohem lepšího výsledku, získat z průběhu aktivit více informací pro následnou analýzu.

Za hrozbu bylo vnímáno nedostatečné vysvětlení a pochopení jednotlivých aktivit.

**Doporučení:** Důkladná edukace jednotlivých aktivit, modelové předvedení a zaměření se na jejich důsledné provedení se všemi náležitostmi.

#### 4.2.8 Organizace

Mezi silné stránky zorganizovaných OT akcí v pohledu všech firem byl považován fakt, že nadpoloviční většina všech účastníků by opakovala OT akce dvakrát ročně. Celková spokojenost se samotnou organizací se nacházela ze 75 % v pozitivní části spektra, tedy v hodnocení mezi 1 a 2 (Excelentní a Dobrá). Z analýzy slabých stránek vyplynula obecně špatná komunikace u některých aktivit a vybraný zimní termín pro organizaci OT akcí.

Za negativní byla vnímána špatná komunikace některých aktivit a vybraný zimní termín pro OT akce.

**Doporučení:** Důslednější edukace jednotlivých aktivit, modelové předvedení, motivace k účasti a správnému zapojení. Vybírat vhodnější termín mimo zimní období vzhledem ke zvoleným aktivitám. Zde je důležité poznamenat, že vzhledem k časovému plánu nebyla jiná možnost, s odstupem času bylo konstatováno, že bylo možné zvolit jiné aktivity více odpovídající ročnímu období.

Velmi pozitivně vnímaná příležitost je, že 23 % účastníky by OT akce opakovalo 4x ročně a prostor pro zlepšení je vnímán také v oblasti, že 17 % dotazovaných účastníků je se spokojeností OT akcí na hranici spektra.

Za hrozbu lze vnímat téměř stejný pětinnový počet dotazovaných 19 %, kteří by OT akce opakovalo pouze 1x za rok. Dále výběr a vhodnost některých aktivit.

**Doporučení:** Zaměřit se více na analýzu profilů jednotlivců a snažit se zvýšit index spokojenosti hledáním průníků při přípravě OT akcí. Použít faktická data o opakování OT akcí 4x do roka a snažit se je správně prezentovat firmám, což generuje jednoznačné výsledky k udržitelnému zlepšení v problematických oblastech, stejně tak jako další obchodní příležitosti pro OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o. Přehodnotit vhodnost některých aktivit a více se zaměřit na průniky zájmů jednotlivců.

### 4.3 Vliv OT akcí – Sumární závěr

Každou firmu je třeba vnímat velmi individuálně, protože sumární výsledky mohou zkreslovat. Proto se přistoupilo k výběru velmi podobných týmů ve shodě s problematickými oblastmi a následně v práci byly analyzovány výsledky jako celek. Každé firmě byly závěry prezentovány sumárně a formou příloh jejich konkrétní výsledky, na kterých byly vysvětleny jednotlivé odlišnosti.

Z pohledu silných stránek lze zmínit, že koncept OT akcí byl ve většině oblastí správně zvolen vzhledem k výsledkům. U všech oblastí bylo zřejmé z analyzovaných závěrů, že zvolené oblasti byly správně nadefinovány jako problematické vzhledem k výsledkům dotazovaných otázek „před konáním OT akce“.

Těsně po konání OT akcí je vidět velmi markantní až euforický posun do pozitivního směru, což lze zároveň chápat jako příležitost identifikovanou u všech oblastí, se kterou je nutné dále dle doporučení pracovat formou systematicky nastavených kroků pro každou oblast zvlášť.

Pozitivně byl vnímán také fakt, že byť po 2-3 měsících po konání OT akcí došlo k poklesu oproti euforickému stavu těsně po konání OT akcí také téměř ve všech oblastech, dle diskuse s manažery lze stav považovat za udržitelné zlepšení situace. Tento výsledek byl zároveň chápán jako hlavní a klíčový závěr, který podpořil úspěch tohoto konceptu.

Z analyzovaných závěrů také vyplynulo doporučení opakovat OT akce nejméně 2x do roka, ideálně však pro udržení pozitivních změn 3-4x za rok, na čemž se shodli všichni zástupci managementu firem.

Tento fakt také otevírá následný obchodní benefit pro OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o., kteří se stali částečnými sponzory výzkumu na této diplomové práci.

Z pohledu vylepšení a zpětné vazby směrem ke konceptu OT akcí a samotné organizaci jednoznačně vyplynulo, že je nutné více komunikovat a vysvětlovat jednotlivé aktivity, lépe definovat pokládané otázky. Nepochopení některých aktivit vedlo ke zbytečným nejistotám u některých účastníků OT akcí, a proto se dospělo k závěru, že díky špatné komunikaci se aktivita minula účinkem. Některé aktivity byly doporučeny k přepracování.

Je také důležité dbát na místo konání OT akcí, které by mělo být dostatečně vzdáleno od každodenních pracovních povinností jednotlivých účastníků a zároveň velmi pozitivně bylo účastníky vnímáno zapojení svých nadřízených, kteří šli příkladem.

Závěrem lze hodnotit výzkum za užitečný s jasně definovanými slabými, silnými stránkami stejně tak jako identifikací příležitostí a hrozeb, u kterých byla snaha eliminovat tyto faktory doporučeními.

Z pohledu celkového přínosu OT akcí byl hodnocen jako velmi pozitivní samotný vliv s 2-3 měsíčním odstupem, kde je velmi patrná změna do pozitivního směru ve všech oblastech u jednotlivých firem. Tento závěr lze považovat jako přijatelný výsledek pro řešení problematických oblastí vybraných firem, jejichž management tak vnímá tuto aktivitu jako velmi přínosnou s reálným a zdokumentovaným vlivem na každodenní aktivity firmy a jejich zaměstnance.

Na závěr práce citace komentáře z poslední schůzky nad závěry výzkumu: „Člověk je nejslabší a zároveň nejsilnější článek řetězu celého businessu, jde jen o to, jak s ním pracujeme. Díky OT akcím víme, že to je správná cesta, dobře investované peníze, protože zdroje investované do lidí smysluplným způsobem, které navíc přinášejí tyto výsledky, jsou tím nejlepším, co ve firmě z pohledu managementu můžeme udělat.“

## 5 Literatura

### Odborné knihy a časopisy

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : vydání. 1. Praha: Grada, 2007, s. 464-466. ISBN 978-80-247-1407-3

EVA ZAHŘÁDKOVÁ. Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci. 2005. vyd. Praha: Portál s.r.o., 2005, s. 19. ISBN 80-7367-062-9

FOLWARCZNÁ, Ivana. Rozvoj a vzdělávání manažerů. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 55-58. Manažer. ISBN 978-80-247-3067-7.

JIRÁSEK PH. D., PhDr. Ivo. Zážitková Pedagogika: vymezení pojmu. Gynmasion: Prázdninová škola Lipnice. 2004, roč. 1, č. 1, s. 6-15

KOLAJOVÁ, Lenka. LENKA KOJADOVÁ. Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 105 s. ISBN 80-247-1764-6

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 13-14. ISBN 978-80-7261-168-3.

PALÁN, Zdeněk. Lidské zdroje. Výkladový slovník. 1.vyd. Praha: Academia, 2002, s. 282. ISBN 80-200-0950-7.

SVATOŠ, Vladimír a Petr LEBEDA. Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, s. 50-56. ISBN 80-247-0318-1.

VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 114-118. ISBN 978-80-7261-200-0.

VODÁK, Jozef. Efektivní vzdělávání účastníků. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 85-87. ISBN 978-80-247-1904-7.

## **Internetové zdroje**

BESTOF.CZ. [online]. [cit. 2012-06-20]. Dostupné z: <http://reklamniagentura.bestof.cz/slovník-pojmu--reklami-agentura/Follow-up>

Celoživotní učení: základní pojmy [online]. [cit. 2012-02-19]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/Files/HTM/Celozivotniucenizakladnipojmy.htm>

Johnson & Johnson, s.r.o. [online]. 2012 [cit. 2012-03-31]. Dostupné z: <http://www.jnj.cz/>

Linde Gas a.s. [online]. 2011 [cit. 2012-03-31]. Dostupné z: [http://www.linde-gas.cz/cs/about\\_linde\\_gas/index.html](http://www.linde-gas.cz/cs/about_linde_gas/index.html)

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. Www.justice.cz [online]. 2012 [cit. 2012-05-21]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?typHledani=prefix&jenPlatne=true&ic=26271303&polozek=50>

O OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o. *OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.* [online]. [cit. 2012-05-16]. Dostupné z: <http://www.outdoorsolutions.cz/cz/o-firme/historie-firmy/>

Prázdninová škola Lipnice: životopis PŠL. Prázdninová škola Lipnice: životopis PŠL [online]. 1977-2012. [cit. 2012-06-09]. Dostupné z: [www.pls.cz](http://www.pls.cz)

T-mobile [online]. 2004-2012 [cit. 2012-03-31]. Dostupné z: <http://www.t->

[www.andromedia.cz](http://www.andromedia.cz). PHDR. ZDENĚK PALÁN, Ph.D. [online]. [cit. 2012-02-19]. Dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/motivace-ve-vzdelavani>

[Www.skanska.cz](http://www.skanska.cz). [online]. 29/11/2011 [cit. 2012-05-21]. Dostupné z: <http://www.skanska.cz/cz/O-nas/Historie/>

## **Podnikové zdroje**

Vlastní výzkum autora diplomové práce. 2012

Interní podklady společnosti OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.

## 6 Přílohy

Tabulka 6-1 Skanska - Zlepšení komunikace v týmu a řešení problémových situací

Jak byste oznámkoval komunikaci v týmu a řešení problémových situací jako tým před konáním OT?	Odpovědi	1	2	3	4	5
	Četnost	0	0	10	2	1
	%	0	0	77	15	8
Jak byste oznámkoval komunikaci v týmu a řešení problémových situací jako tým těsně po konání OT?	Četnost	5	5	2	1	0
	%	38	38	16	8	0
Jak byste oznámkoval komunikaci v týmu a řešení problémových situací jako tým nyní (2-3 měsíce) po konání OT?	Četnost	2	6	4	1	0
	%	15	46	31	8	0
Jak odhadujete, že tato změna (pokud ji vnímáte) vydrží dlouho?	Odpovědi	Změnu nevnímám	Méně jak 2 měsíce	2 - 6 měsíců	Více jak 6 měsíců	-
	Četnost	2	6	4	1	-
	%	15	46	31	8	-
U týmových aktivit jste měl pocit, že jste fungovali jako tým nebo spíše jako soubor individualistů?	Odpovědi	Jako tým	Nedokážu posoudit	Soubor individualistů	-	-
	Četnost	10	2	1	-	-
	%	77	15	8	-	-

Zdroj: Výzkum realizovaný ve spolupráci s OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.

Tabulka 6-2 Skanska - Stmelení kolektivu

Jak hodnotíte zapojení Vašich kolegů?	Odpovědi	1	2	3	4	5
	Četnost	2	8	3	0	0
	%	15	62	23	0	0
Jak hodnotíte zapojení Vašeho nadřízeného?	Četnost	2	9	1	0	0
	%	17	75	8	0	0
Jak byste oznámkoval kompaktnost a funkčnost lidí jako týmu před konáním OT?	Četnost	0	3	8	1	1
	%	0	23	61	8	8
Jak byste oznámkoval kompaktnost a funkčnost lidí jako týmu těsně po konání OT?	Četnost	3	8	1	1	0
	%	23	61	8	8	0
Jak byste oznámkoval kompaktnost a funkčnost lidí jako týmu nyní (2-3 měsíce) po konání OT?	Četnost	2	8	3	0	0
	%	15	62	23	0	0
Jak odhadujete, že tato změna (pokud ji vnímáte) vydrží dlouho?	Odpovědi	Změnu nevnímám	Méně jak 2 měsíce	2 - 6 měsíců	Více jak 6 měsíců	-
	Četnost	1	7	4	1	-
	%	8	53	31	8	-

Zdroj: Výzkum realizovaný ve spolupráci s OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.



Tabulka 6-3 Skanska – Motivace

Jak byste oznámkoval motivaci v týmu před konáním OT?	Odpovědi	1	2	3	4	5
	Četnost	0	0	10	2	1
	%	0	0	77	15	8
Jak byste oznámkoval motivaci v týmu těsně po konání OT?	Četnost	3	7	3	0	0
	%	23	54	23	0	0
Jak byste oznámkoval motivaci v týmu nyní (2-3 měsíce) po konání OT?	Četnost	2	6	4	1	0
	%	15	46	31	8	0
Jak odhadujete, že tato změna (pokud ji vnímáte) vydrží dlouho?	Odpovědi	Změnu nevnímám	Méně jak 2 měsíce	2 - 6 měsíců	Více jak 6 měsíců	-
	Četnost	2	7	3	1	-
	%	15	54	23	8	-

Zdroj: Výzkum realizovaný ve spolupráci s OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.

Tabulka 6-4 Skanska – Nastavení neformálních vztahů

Jak byste oznámkoval neformální vztahy v týmu před konáním OT?	Odpovědi	1	2	3	4	5
	Četnost	0	0	9	3	1
	%	0	0	69	23	8
Jak byste oznámkoval neformální vztahy v týmu těsně po konání OT?	Četnost	3	6	3	1	0
	%	23	46	23	8	0
Jak byste oznámkoval neformální vztahy v týmu, nyní (2-3 měsíce) po konání OT?	Četnost	2	6	4	1	0
	%	15	46	31	8	0
Budete se chtít vidat mimo práci s některým z Vašich kolegů, se kterým jste se předtím nevidali?	Odpovědi	Ano	Asi ano	Ne	-	-
	Četnost	6	5	2	-	-
	%	47	38	15	-	-
Jak odhadujete, že tato změna (pokud ji vnímáte) vydrží dlouho?	Odpovědi	Změnu nevnímám	Méně jak 2 měsíce	2 - 6 měsíců	Více jak 6 měsíců	-
	Četnost	2	6	3	2	-
	%	15	47	23	15	-
Dozvěděl jste se o některých nepracovních zájmech něco nového u Vašich kolegů?	Odpovědi	Ano	Ne	-	-	-
	Četnost	9	4	-	-	-
	%	69	31	-	-	-

Zdroj: Výzkum realizovaný ve spolupráci s OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.

Tabulka 6-5 Skanska- Identifikace vůdčích osobností

Vnímali jste při hrách osoby, které se ujali řízení situace?	Odpovědi	Ano	Nejsm si jist	Ne
	Četnost	11	2	0
	%	85	15	0

Zdroj: Výzkum realizovaný ve spolupráci s OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.

Tabulka 6-6 Skanska – Odreagování, relaxace, nové zážitky

Jak moc jste se bavil?	Odpovědi	Bavilo mě to	Jen občas	Nebavilo mě to vůbec
	Četnost	10	2	1
	%	77	15	8
Jak přispěl OT k odreagování a relaxaci Vás osobně?	Odpovědi	Hodně jsem se odreagoval a odpočnul	Tak napůl	Necítím se relaxovaný ani odreagovaný od denního stereotypu
	Četnost	9	3	1
	%	69	23	8
Naučil nebo zažil jste něco nového?	Odpovědi	Ano	Ne	-
	Četnost	8	5	-
	%	62	38	-

Zdroj: Výzkum realizovaný ve spolupráci s OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.

Tabulka 6-7 Skanska – Organizace

Kolikrát do roka byste opakoval OT akce?	Odpovědi	1x	2x	4x	-	-
	Četnost	2	8	3	-	-
	%	15	62	23	-	-
Jak se Vám líbila organizace OT akcí jako celek?	Odpovědi	1	2	3	4	5
	Četnost	3	6	3	1	0
	%	23	46	23	8	0

Zdroj: Výzkum realizovaný ve spolupráci s OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.

Tabulka 6-8 T-Mobile - Zlepšení komunikace v týmu a řešení problémových situací

Jak byste oznámkoval komunikaci v týmu a řešení problémových situací jako tým před konáním OT?	Odpovědi	1	2	3	4	5
	Četnost	0	2	10	4	0
	%	0	13	62	25	0
Jak byste oznámkoval komunikaci v týmu a řešení problémových situací jako tým těsně po konání OT?	Četnost	6	7	2	1	0
	%	38	43	13	6	0
Jak byste oznámkoval komunikaci v týmu a řešení problémových situací jako tým nyní (2-3 měsíce) po konání OT?	Četnost	0	7	6	3	0
	%	0	43	38	19	0
U týmových aktivit jste měl pocit, že jste fungovali jako tým nebo spíše jako soubor individualistů?	Odpovědi	Jako tým	Nedokážu posoudit	Soubor individualistů	-	-
	Četnost	12	4	0	-	-
	%	75	25	0	-	-
Jak odhadujete, že tato změna (pokud ji vnímáte) vydrží dlouho?	Odpovědi	Změnu nevnímám	Méně jak 2 měsíce	2 - 6 měsíců	Více jak 6 měsíců	-
	Četnost	2	8	4	2	-
	%	13	50	24	13	-

Zdroj: Výzkum realizovaný ve spolupráci s OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.

Tabulka 6-9 T-Mobile - Stmelení kolektivu

Jak hodnotíte zapojení Vašich kolegů?	Odpovědi	1	2	3	4	5
	Četnost	1	9	6	0	0
	%	6	56	38	0	0
Jak hodnotíte zapojení Vašeho nadřízeného?	Četnost	1	11	3	0	0
	%	7	73	20	0	0
Jak byste oznámkoval kompaktnost a funkčnost lidí jako týmu před konáním OT?	Četnost	0	0	10	4	2
	%	0	0	62	25	13
Jak byste oznámkoval kompaktnost a funkčnost lidí jako týmu těsně po konání OT?	Četnost	2	10	3	1	0
	%	13	62	19	6	0
Jak byste oznámkoval kompaktnost a funkčnost lidí jako týmu nyní (2-3 měsíce) po konání OT?	Četnost	1	9	4	2	0
	%	6	56	25	13	0
Jak odhadujete, že tato změna (pokud ji vnímáte) vydrží dlouho?	Odpovědi	Změnu nevnímám	Méně jak 2 měsíce	2 - 6 měsíců	Více jak 6 měsíců	-
	Četnost	2	7	5	2	-
	%	13	43	31	13	-

Zdroj: Výzkum realizovaný ve spolupráci s OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.

Tabulka 6-10 T-Mobile – Motivace

Jak byste oznámkoval motivaci v týmu před konáním OT?	Odpovědi	1	2	3	4	5
	Četnost	0	0	10	5	1
	%	0	0	63	31	6
Jak byste oznámkoval motivaci v týmu těsně po konání OT?	Četnost	3	9	3	1	0
	%	19	56	19	6	0
Jak byste oznámkoval motivaci v týmu nyní (2-3 měsíce) po konání OT?	Četnost	1	9	4	2	0
	%	6	56	25	13	0
Jak odhadujete, že tato změna (pokud ji vnímáte) vydrží dlouho?	Odpovědi	Změnu nevnímám	Méně jak 2 měsíce	2 - 6 měsíců	Více jak 6 měsíců	-
	Četnost	3	7	4	2	-
	%	19	43	25	13	-

Zdroj: Výzkum realizovaný ve spolupráci s OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.

Tabulka 6-11 T-Mobile – Nastavení neformálních vztahů

Jak byste oznámkoval neformální vztahy v týmu před konáním OT?	Odpovědi	1	2	3	4	5
	Četnost	0	1	9	5	1
	%	0	6	57	31	6
Jak byste oznámkoval neformální vztahy v týmu těsně po konání OT?	Četnost	2	11	3	0	0
	%	13	69	18	0	0
Jak byste oznámkoval neformální vztahy v týmu nyní (2-3 měsíce) po konání OT?	Četnost	1	7	7	1	0
	%	6	44	43	6	0
Dozvěděl jste se o některých nepracovních zájmech něco nového u Vašich kolegů?	Odpovědi	Ano	Ne	-	-	-
	Četnost	12	4	-	-	-
	%	75	25	-	-	-
Budete se chtít vidat mimo práci s některým z Vašich kolegů, se kterým jste se předtím nevidali?	Odpovědi	Ano	Asi ano	Ne	-	-
	Četnost	7	7	2	-	-
	%	44	44	12	-	-
Jak odhadujete, že tato změna (pokud ji vnímáte) vydrží dlouho?	Odpovědi	Změnu nevnímám	Méně jak 2 měsíce	2 - 6 měsíců	Více jak 6 měsíců	-
	Četnost	2	5	7	2	-
	%	13	31	43	13	-

Zdroj: Výzkum realizovaný ve spolupráci s OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.

Tabulka 6-12 T-mobile- Identifikace vůdčích osobností

Vnímali jste při hrách osoby, které se ujali řízení situace?	Odpovědi	Ano	Nejsem si jist	Ne
	Četnost	13	2	1
	%	81	13	6

Zdroj: Výzkum realizovaný ve spolupráci s OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.

Tabulka 6-13 T-Mobile – Odreagování, relaxace, nové zážitky

Jak moc jste se bavil?	Odpovědi	Bavilo mě to	Jen občas	Nebavilo mě to vůbec
	Četnost	13	2	1
	%	81	13	6
Jak přispěl OT k odreagování a relaxaci Vás osobně?	Odpovědi	Hodně jsem se odreagoval a odpočnul	Tak napůl	Necítím se relaxovaný ani odreagovaný od denního stereotypu
	Četnost	11	4	1
	%	69	25	6
Naučil nebo zažil jste něco nového?	Odpovědi	Ano	Ne	-
	Četnost	10	6	-
	%	62	38	-

Zdroj: Výzkum realizovaný ve spolupráci s OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.

Tabulka 6-14 T-Mobile – Organizace

Kolikrát do roka by, jste opakoval OT akce?	Odpovědi	1x	2x	4x	-	-
	Četnost	4	8	4	-	-
	%	25	50	25	-	-
Jak se Vám líbila organizace OT akcí jako celek?	Odpovědi	1	2	3	4	5
	Četnost	4	8	3	1	0
	%	25	50	19	6	0

Zdroj: Výzkum realizovaný ve spolupráci s OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.

Tabulka 6-15 Linde - Zlepšení komunikace v týmu a řešení problémových situací

Jak byste oznámkoval komunikaci v týmu a řešení problémových situací jako tým před konáním OT?	Odpovědi	1	2	3	4	5
	Četnost	0	1	7	2	1
	%	0	9	64	18	9
Jak byste oznámkoval komunikaci v týmu a řešení problémových situací jako tým těsně po konání OT?	Četnost	3	6	2	0	0
	%	27	55	18	0	0
Jak byste oznámkoval komunikaci v týmu a řešení problémových situací jako tým nyní (2-3 měsíce) po konání OT?	Četnost	1	5	4	1	0
	%	9	46	36	9	0
Jak odhadujete, že tato změna (pokud ji vnímáte) vydrží dlouho?	Odpovědi	Změnu nevnímám	Méně jak 2 měsíce	2 - 6 měsíců	Více jak 6 měsíců	-
	Četnost	1	5	4	1	-
	%	9	46	36	9	-
U týmových aktivit jste měl pocit, že jste fungovali jako tým nebo spíše jako soubor individualistů?	Odpovědi	Jako tým	Nedokážu posoudit	Soubor individualistů	-	-
	Četnost	9	2	0	-	-
	%	82	18	0	-	-

Zdroj: Výzkum realizovaný ve spolupráci s OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.

Tabulka 6-16 Linde - Stmelení kolektivu

Jak hodnotíte zapojení Vašich kolegů?	Odpovědi	1	2	3	4	5
	Četnost	1	7	3	0	0
	%	9	64	27	0	0
Jak hodnotíte zapojení Vašeho nadřízeného?	Četnost	1	8	1	0	0
	%	10	80	10	0	0
Jak byste oznámkoval kompaktnost a funkčnost lidí jako týmu před konáním OT?	Četnost	0	1	8	2	0
	%	0	9	73	18	0
Jak byste oznámkoval kompaktnost a funkčnost lidí jako týmu těsně po konání OT?	Četnost	3	6	1	1	0
	%	27	55	9	9	0
Jak byste oznámkoval kompaktnost a funkčnost lidí jako týmu nyní (2-3 měsíce) po konání OT?	Četnost	0	6	4	1	0
	%	0	55	36	9	0
Jak odhadujete, že tato změna (pokud ji vnímáte) vydrží dlouho?	Odpovědi	Změnu nevnímám	Méně jak 2 měsíce	2 - 6 měsíců	Více jak 6 měsíců	-
	Četnost	2	4	4	1	-
	%	19	36	36	9	-

Zdroj: Výzkum realizovaný ve spolupráci s OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.

Tabulka 6-17 Linde – Motivace

Jak byste oznámkoval motivaci v týmu před konáním OT?	Odpovědi	1	2	3	4	5
	Četnost	0	0	5	6	0
	%	0	0	45	55	0
Jak byste oznámkoval motivaci v týmu těsně po konání OT?	Četnost	3	5	3	0	0
	%	27	46	27	0	0
Jak odhadujete, že tato změna (pokud ji vnímáte) vydrží dlouho?	Četnost	1	6	3	1	0
	%	9	55	27	9	0
Jak odhadujete, že tato změna (pokud ji vnímáte) vydrží dlouho?	Odpovědi	Změnu nevnímám	Méně jak 2 měsíce	2 - 6 měsíců	Více jak 6 měsíců	-
	Četnost	2	4	4	1	-
	%	19	36	36	9	-

Zdroj: Výzkum realizovaný ve spolupráci s OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.

Tabulka 6-18 Linde – Nastavení neformálních vztahů

Jak byste oznámkoval neformální vztahy v týmu před konáním OT?	Odpovědi	1	2	3	4	5
	Četnost	0	1	5	5	0
	%	0	10	45	45	0
Jak byste oznámkoval neformální vztahy v týmu těsně po konání OT?	Četnost	1	7	2	1	0
	%	9	64	18	9	0
Jak byste oznámkoval neformální vztahy v týmu nyní (2-3 měsíce) po konání OT?	Četnost	1	5	4	1	0
	%	9	46	36	9	0
Jak odhadujete, že tato změna (pokud ji vnímáte) vydrží dlouho?	Odpovědi	Změnu nevnímám	Méně jak 2 měsíce	2 - 6 měsíců	Více jak 6 měsíců	-
	Četnost	2	4	4	1	-
	%	19	36	36	9	-
Dozvěděl jste se o některých nepracovních zájmech něčeho u Vašich kolegů?	Odpovědi	Ano	Ne	-	-	-
	Četnost	8	3	-	-	-
	%	73	27	-	-	-
Budete se chtít vidat mimo práci s některým z Vašich kolegů, se kterým jste se předtím nevidali?	Odpovědi	Ano	Asi ano	Ne	-	-
	Četnost	6	4	1	-	-
	%	55	36	9	-	-

Zdroj: Výzkum realizovaný ve spolupráci s OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.

Tabulka 6-19 Linde- Identifikace vůdčích osobností

Vnímali jste při hrách osoby, které se ujali řízení situace?	Odpovědi	Ano	Nejsem si jist	Ne
	Četnost	9	2	0
	%	82	18	0

Zdroj: Výzkum realizovaný ve spolupráci s OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.

Tabulka 6-20 Linde – Odreagování, relaxace, nové zážitky

Jak moc jste se bavil?	Odpovědi	Bavilo mě to	Jen občas	Nebavilo mě to vůbec
	Četnost	9	2	0
	%	82	18	0
Jak přispěl OT k odreagování a relaxaci Vás osobně?	Odpovědi	Hodně jsem se odreagoval a odpočnul	Tak napůl	Necítím se relaxovaný ani odreagovaný od denního stereotypu
	Četnost	8	2	1
	%	73	18	9
Naučil nebo zažil jste něco nového?	Odpovědi	Ano	Ne	-
	Četnost	8	3	-
	%	73	27	-

Zdroj: Výzkum realizovaný ve spolupráci s OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.

Tabulka 6-21 Linde – Organizace

Kolikrát do roka byste opakoval OT akce?	Odpovědi	1x	2x	4x	-	-
	Četnost	2	7	2	-	-
	%	18	64	18	-	-
Jak se Vám líbila organizace OT akcí jako celek?	Odpovědi	1	2	3	4	5
	Četnost	3	6	1	1	0
	%	27	55	9	9	0

Zdroj: Výzkum realizovaný ve spolupráci s OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.



Tabulka 6-22 J&J - Zlepšení komunikace v týmu a řešení problémových situací

Jak byste oznámkoval komunikaci v týmu a řešení problémových situací jako tým před konáním OT?	Odpovědi	1	2	3	4	5
	Četnost	0	1	8	3	1
	%	0	8	62	22	8
Jak byste oznámkoval komunikaci v týmu a řešení problémových situací jako tým těsně po konání OT?	Četnost	3	7	2	1	0
	%	23	54	15	8	0
Jak byste oznámkoval komunikaci v týmu a řešení problémových situací jako tým nyní (2-3 měsíce) po konání OT?	Četnost	0	6	6	1	0
	%	0	46	46	8	0
Jak odhadujete, že tato změna (pokud ji vnímáte) vydrží dlouho?	Odpovědi	Změnu nevnímám	Méně jak 2 měsíce	2 - 6 měsíců	Více jak 6 měsíců	-
	Četnost	1	6	5	1	-
	%	8	46	38	8	-
U týmových aktivit jste měl pocit, že jste fungovali jako tým nebo spíše jako soubor individualistů?	Odpovědi	Jako tým	Nedokážu posoudit	Soubor individualistů	-	-
	Četnost	11	2	0	-	-
	%	85	15	0	-	-

Zdroj: Výzkum realizovaný ve spolupráci s OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.

Tabulka 6-23 J&J - Stmelení kolektivu

Jak hodnotíte zapojení Vašich kolegů?	Odpovědi	1	2	3	4	5
	Četnost	1	8	4	0	0
	%	8	61	31	0	0
Jak hodnotíte zapojení Vašeho nadřízeného?	Četnost	2	9	1	0	0
	%	17	75	8	0	0
Jak byste oznámkoval kompaktnost a funkčnost lidí jako týmu před konáním OT?	Četnost	0	1	9	3	0
	%	0	8	69	23	0
Jak byste oznámkoval kompaktnost a funkčnost lidí jako týmu těsně po konání OT?	Četnost	1	10	2	0	0
	%	8	77	15	0	0
Jak byste oznámkoval kompaktnost a funkčnost lidí jako týmu nyní (2-3 měsíce) po konání OT?	Četnost	0	4	9	0	0
	%	0	31	69	0	0
Jak odhadujete, že tato změna (pokud ji vnímáte) vydrží dlouho?	Odpovědi	Změnu nevnímám	Méně jak 2 měsíce	2 - 6 měsíců	Více jak 6 měsíců	-
	Četnost	2	6	4	1	-
	%	15	46	31	8	-

Zdroj: Výzkum realizovaný ve spolupráci s OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.

Tabulka 6-24 J&J – Motivace

Jak byste oznámkoval motivaci v týmu před konáním OT?	Odpovědi	1	2	3	4	5
	Četnost	0	1	7	4	1
	%	0	8	53	31	8
Jak byste oznámkoval motivaci v týmu těsně po konání OT?	Četnost	3	8	1	1	0
	%	22	62	8	8	0
Jak byste oznámkoval motivaci v týmu nyní (2-3 měsíce) po konání OT?	Četnost	1	8	3	0	1
	%	8	62	22	0	8
Jak odhadujete, že tato změna (pokud ji vnímáte) vydrží dlouho?	Odpovědi	Změnu nevnímám	Méně jak 2 měsíce	2 - 6 měsíců	Více jak 6 měsíců	-
	Četnost	2	5	4	2	-
	%	15	39	31	15	-

Zdroj: Výzkum realizovaný ve spolupráci s OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.

Tabulka 6-25 J&J – Nastavení neformálních vztahů

Jak byste oznámkoval neformální vztahy v týmu před konáním OT?	Odpovědi	1	2	3	4	5
	Četnost	0	0	6	7	0
	%	0	0	46	54	0
Jak byste oznámkoval neformální vztahy v týmu těsně po konání OT?	Četnost	1	8	3	1	0
	%	8	62	22	8	0
Jak byste oznámkoval neformální vztahy v týmu nyní (2-3 měsíce) po konání OT?	Četnost	1	5	6	1	0
	%	8	38	46	8	0
Jak odhadujete, že tato změna (pokud ji vnímáte) vydrží dlouho?	Odpovědi	Změnu nevnímám	Méně jak 2 měsíce	2 - 6 měsíců	Více jak 6 měsíců	-
	Četnost	3	6	3	1	-
	%	23	46	23	8	-
Budete se chtít vídat mimo práci s některým z Vašich kolegů, se kterým jste se předtím nevidali?	Odpovědi	Ano	Asi ano	Ne	-	-
	Četnost	6	5	2	-	-
	%	46	38	15	-	-
Dozvěděl jste se o některých nepracovních zájmech něco nového u Vašich kolegů?	Odpovědi	Ano	Ne	-	-	-
	Četnost	9	4	-	-	-
	%	69	31	-	-	-

Zdroj: Výzkum realizovaný ve spolupráci s OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.

Tabulka 6-26 J&J - Identifikace vůdčích osobností

Vnímali jste při hrách osoby, které se ujali řízení situace?	Odpovědi	Ano	Nejsem si jist	Ne
	Četnost	11	2	0
	%	85	15	0

Zdroj: Výzkum realizovaný ve spolupráci s OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.

Tabulka 6-27 J&J – Odreagování, relaxace, nové zážitky

Jak moc jste se bavil?	Odpovědi	Bavilo mě to	Jen občas	Nebavilo mě to vůbec
	Četnost	10	2	1
	%	77	15	8
Jak přispěl OT k odreagování a relaxaci Vás osobně?	Odpovědi	Hodně jsem se odreagoval a odpočnul	Tak napůl	Necítím se relaxovaný ani odreagovaný od denního stereotypu
	Četnost	9	3	1
	%	69	23	8
Naučil nebo zažil jste něco nového?	Odpovědi	Ano	Ne	-
	Četnost	8	5	-
	%	62	38	-

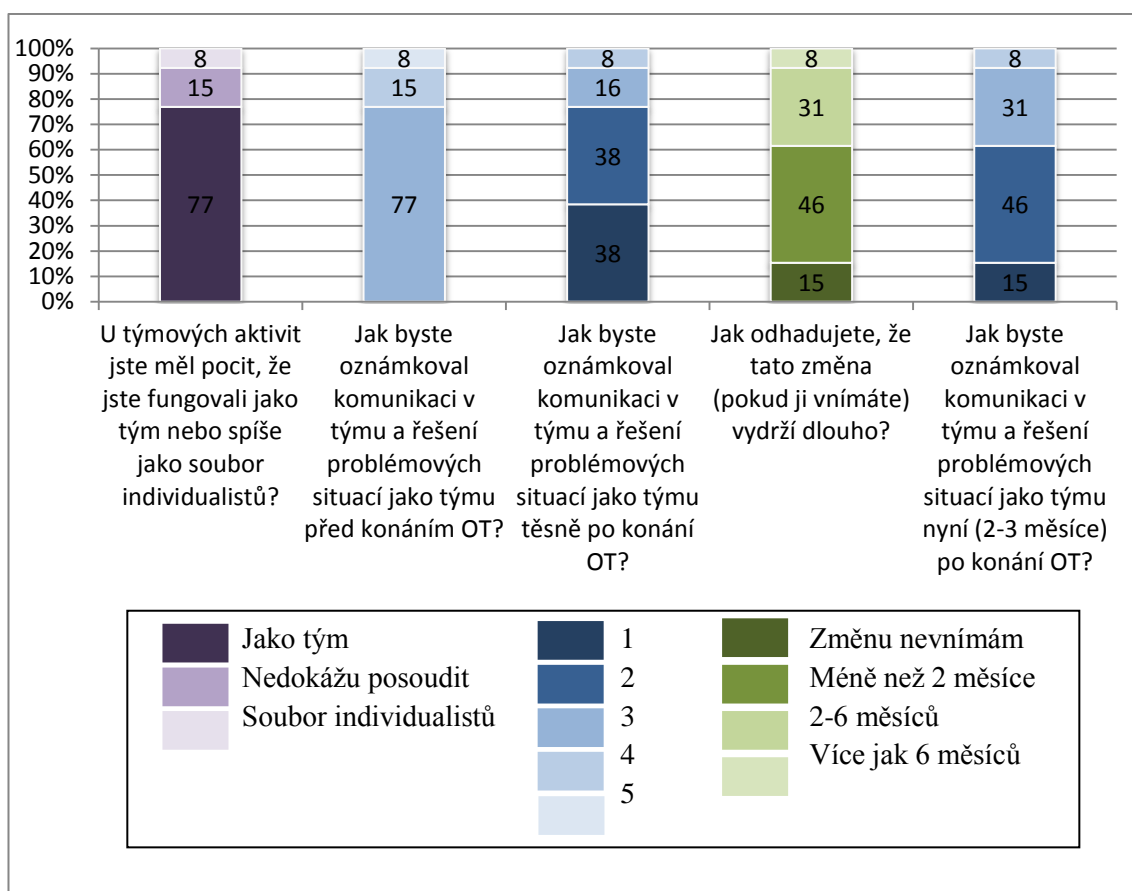
Zdroj: Výzkum realizovaný ve spolupráci s OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.

Tabulka 6-28 J&J – Organizace

Kolikrát do roka byste opakoval OT akce?	Odpovědi	1x	2x	4x	-	-
	Četnost	2	8	3	-	-
	%	15	62	23	-	-
Jak se Vám líbila organizace OT akcí jako celek?	Odpovědi	1	2	3	4	5
	Četnost	3	7	2	1	0
	%	23	54	15	8	0

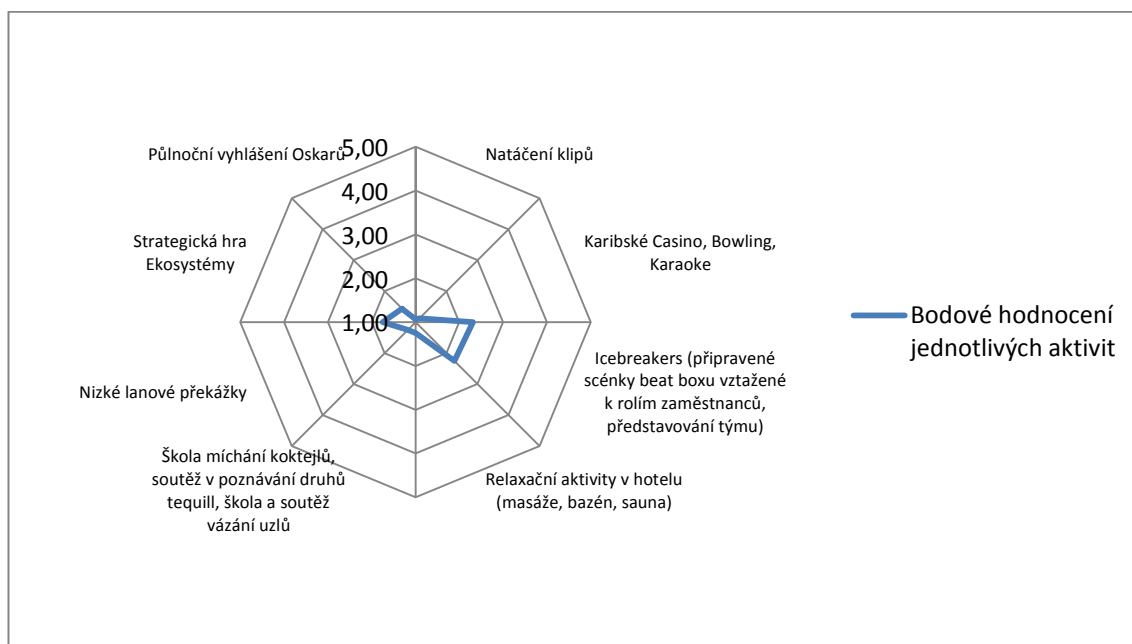
Zdroj: Výzkum realizovaný ve spolupráci s OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.

Graf 6-1 Skanska Zlepšení komunikace v týmu a řešení problémových situací



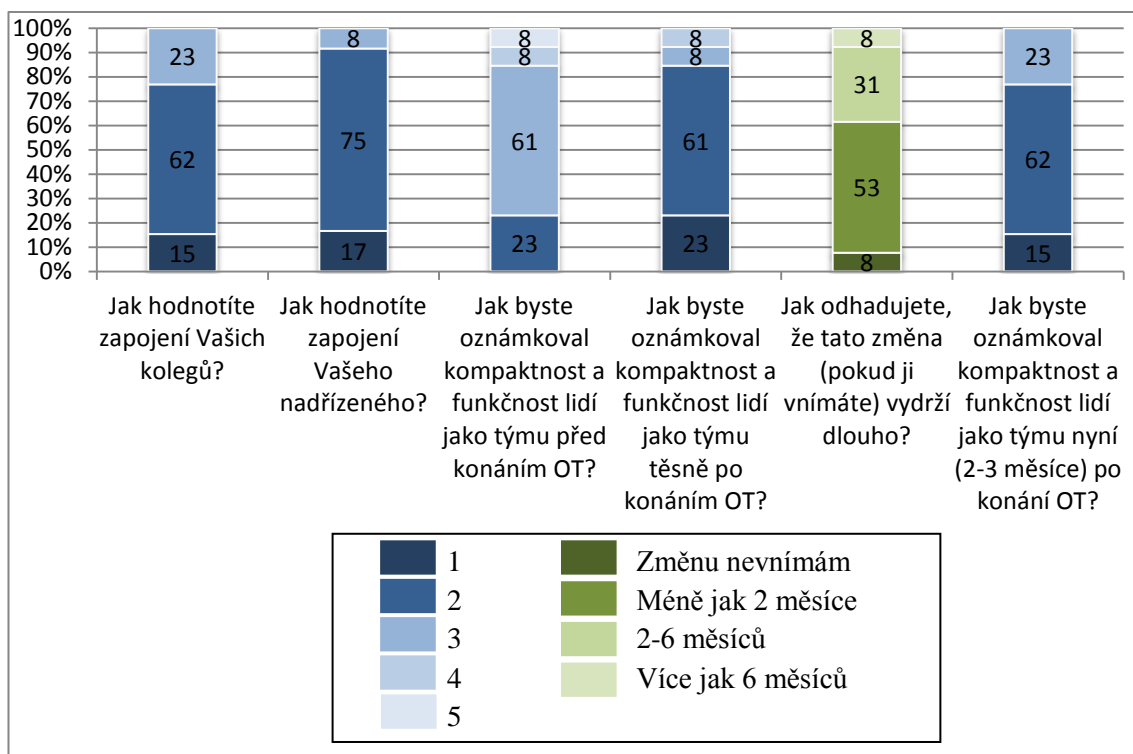
Zdroj: Výzkum realizovaný ve spolupráci s OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.

Graf 6-2 Skanska bodové hodnocení jednotlivých aktivit



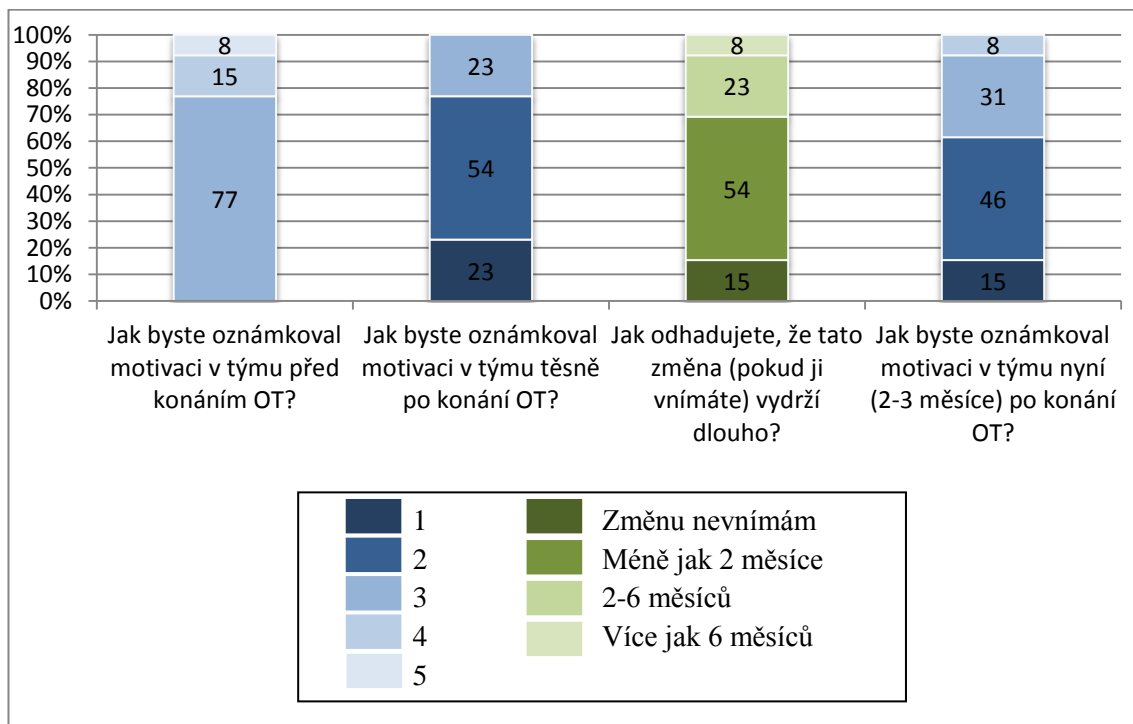
Zdroj: Výzkum realizovaný ve spolupráci s OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.

Graf 6-3 Skanska- Stmelení kolektivu



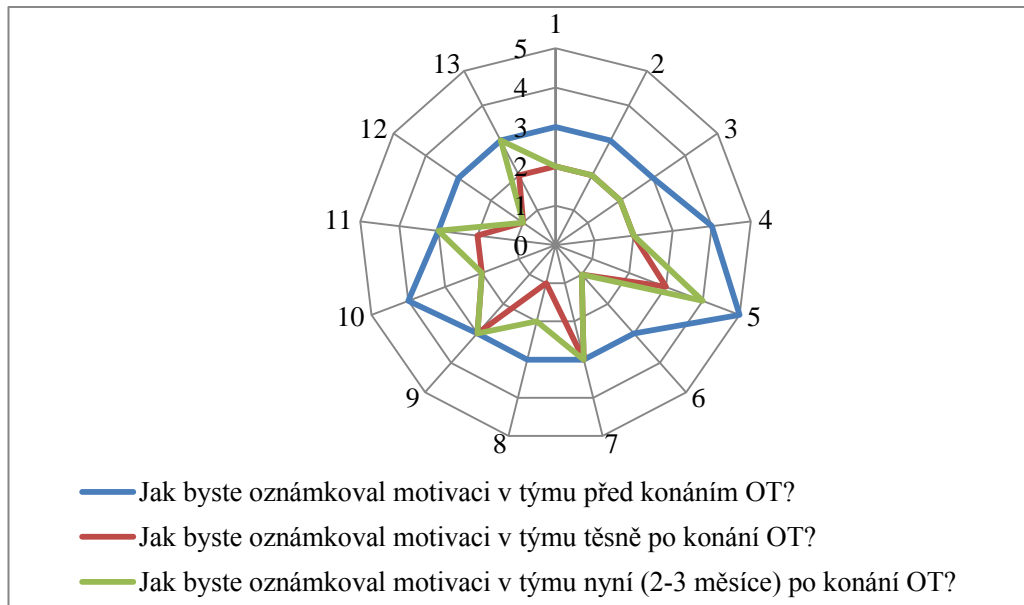
Zdroj: Výzkum realizovaný ve spolupráci s OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.

Graf 6-4 Skanska - Motivace



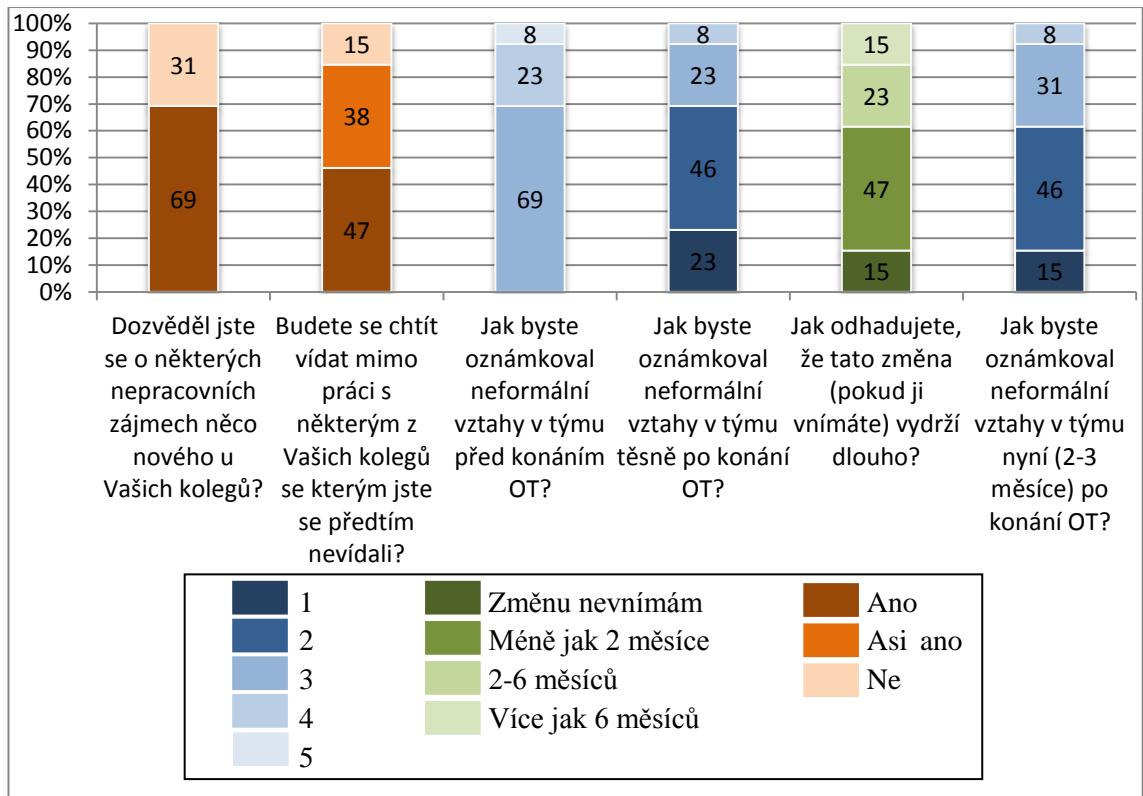
Zdroj: Výzkum realizovaný ve spolupráci s OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.

Graf 6-5 Skanska - Motivace



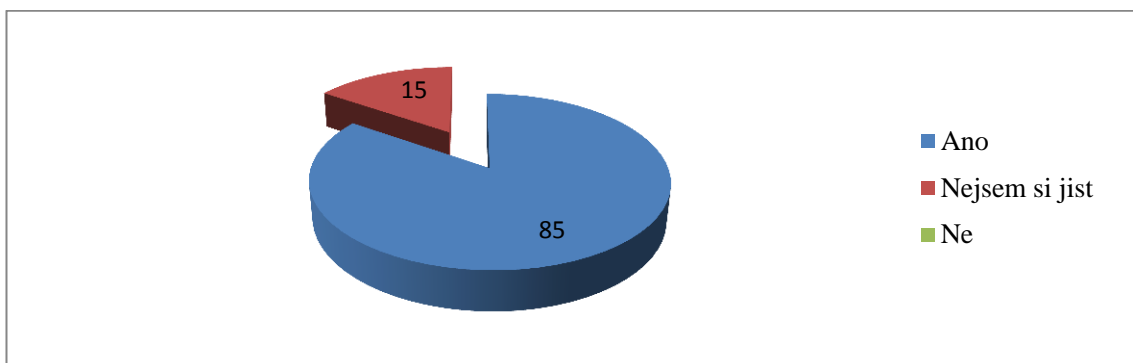
Zdroj: Výzkum realizovaný ve spolupráci s OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.

Graf 6-6 Skanska - Nastavení neformálních vztahů



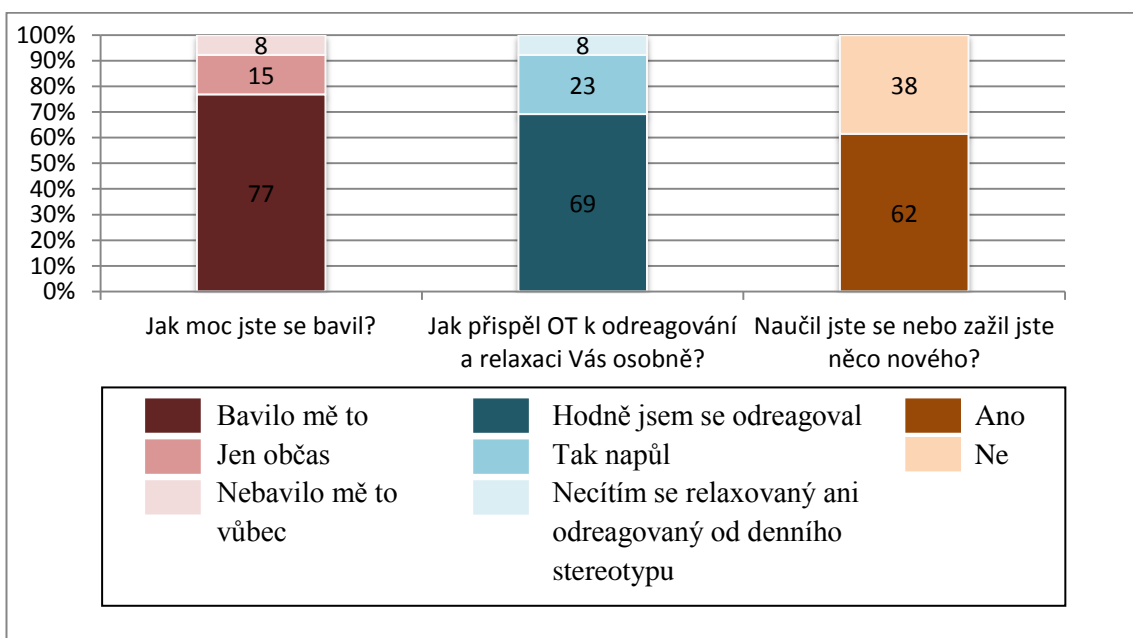
Zdroj: Výzkum realizovaný ve spolupráci s OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.

Graf 6-7 Skanska - Identifikace vůdčích osobností (Vnímali jste při hrách osoby, které se ujali řízení situace?)



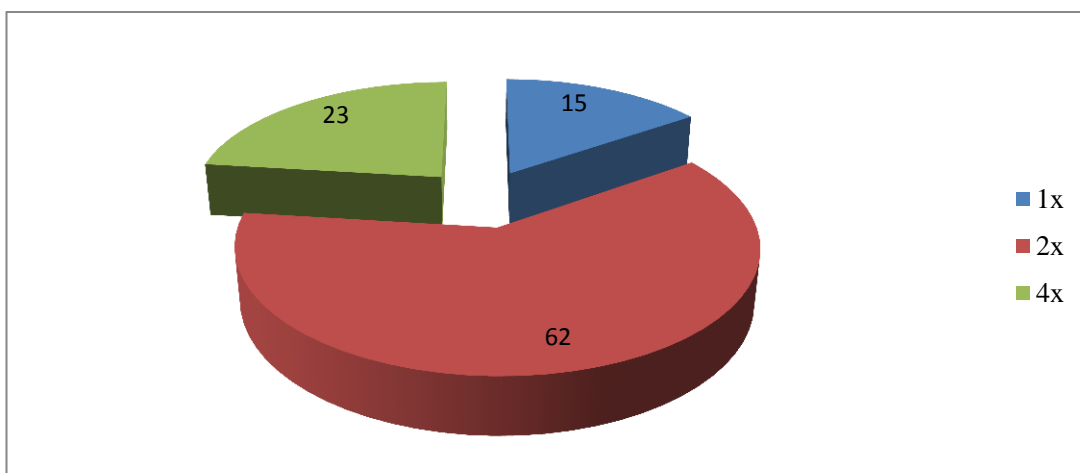
Zdroj: Výzkum realizovaný ve spolupráci s OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.

Graf 6-8 Skanska – Odreagování, relaxace, nové zážitky



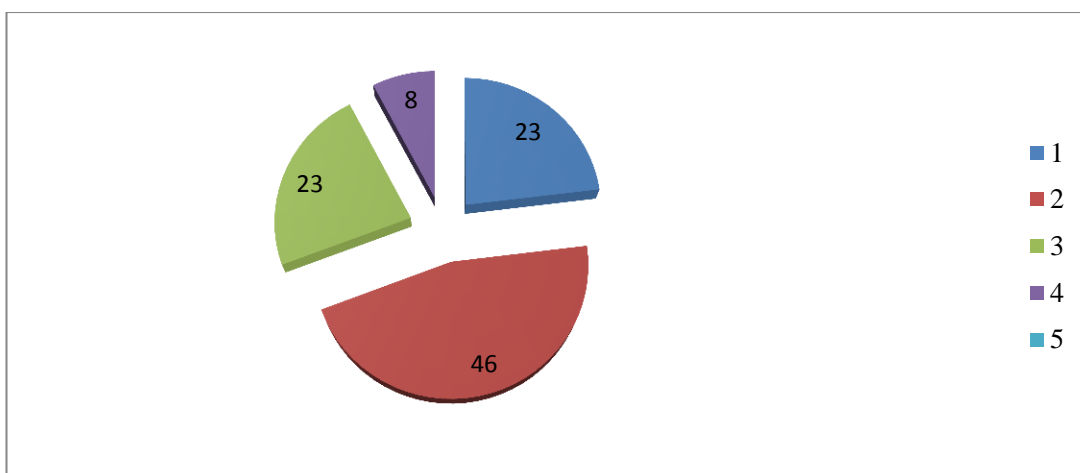
Zdroj: Výzkum realizovaný ve spolupráci s OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.

Graf 6-9 Skanska - Kolikrát do roka byste opakoval OT akce?



Zdroj: Výzkum realizovaný ve spolupráci s OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.

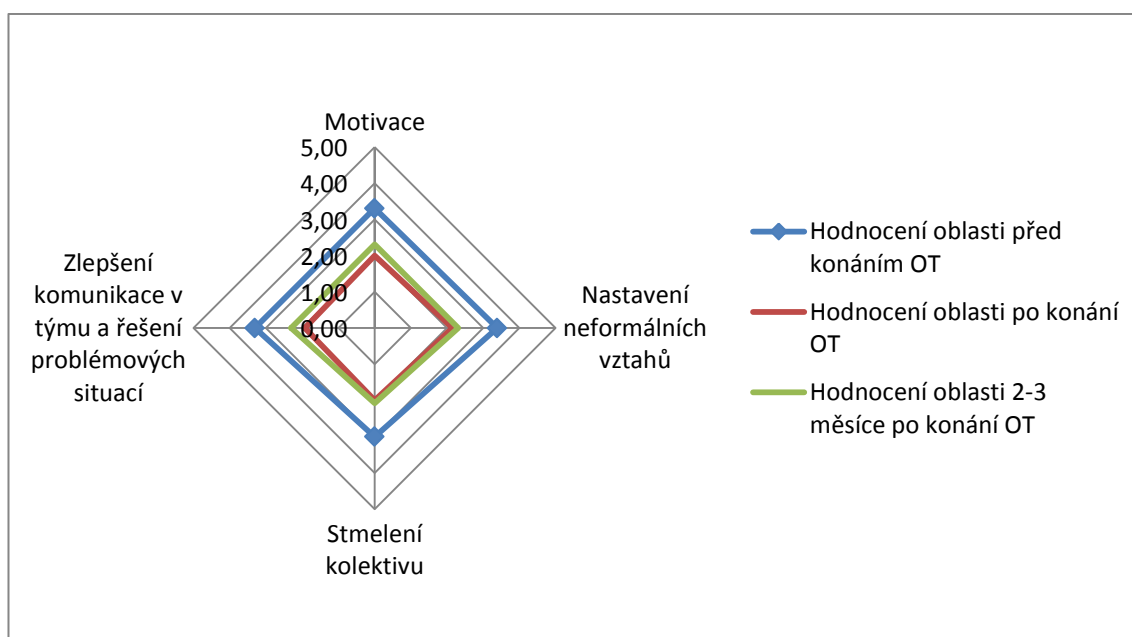
Graf 6-10 Skanska - Jak se Vám líbila organizace OT akcí jako celek?



Zdroj: Výzkum realizovaný ve spolupráci s OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.

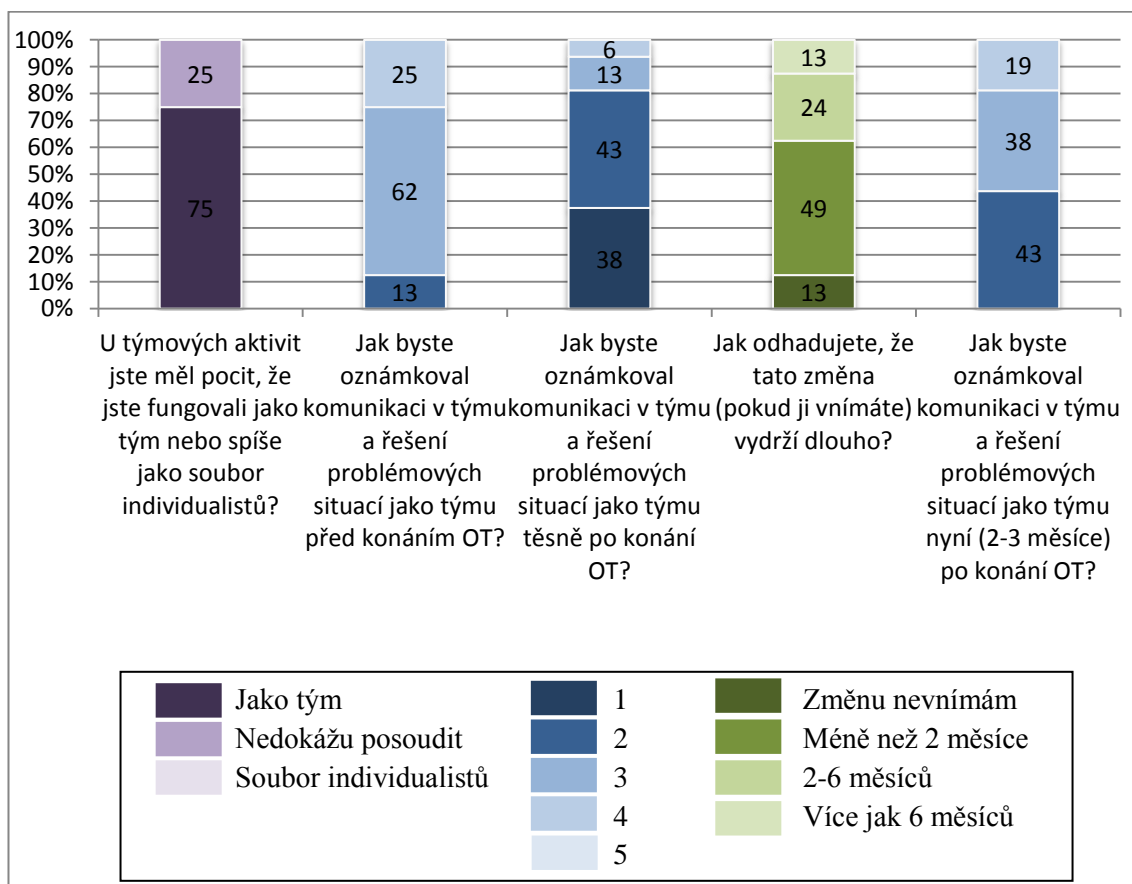


Graf 6-11 Skanska - Souhrnné hodnocení klíčových oblastí OT



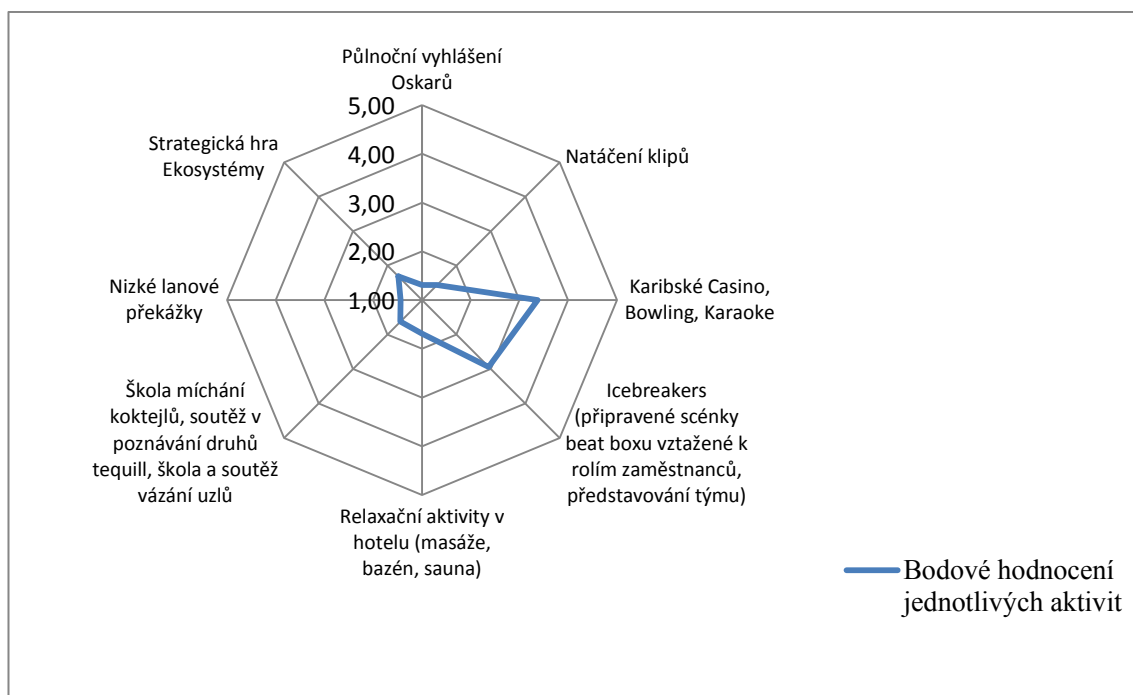
Zdroj: Výzkum realizovaný ve spolupráci s OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.

Graf 6-12 T-Mobile – Zlepšení komunikace v týmu a řešení problémových situací



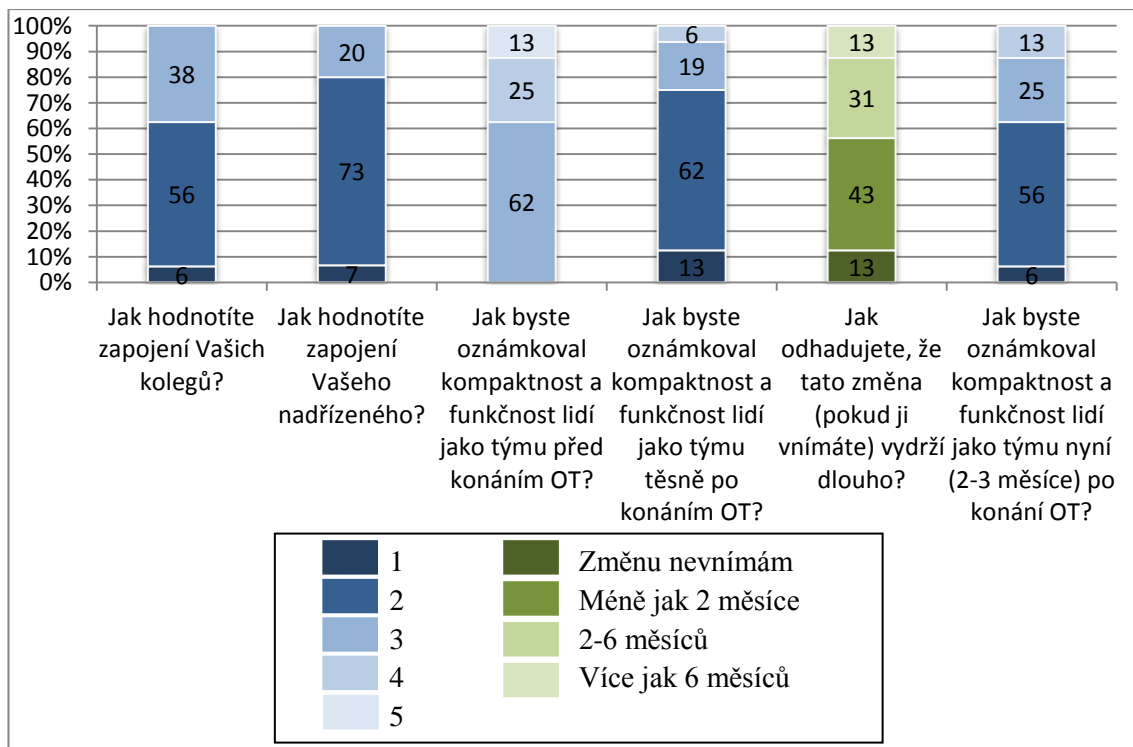
Zdroj: Výzkum realizovaný ve spolupráci s OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.

Graf 6-13 T-Mobile Bodové hodnocení jednotlivých aktivit



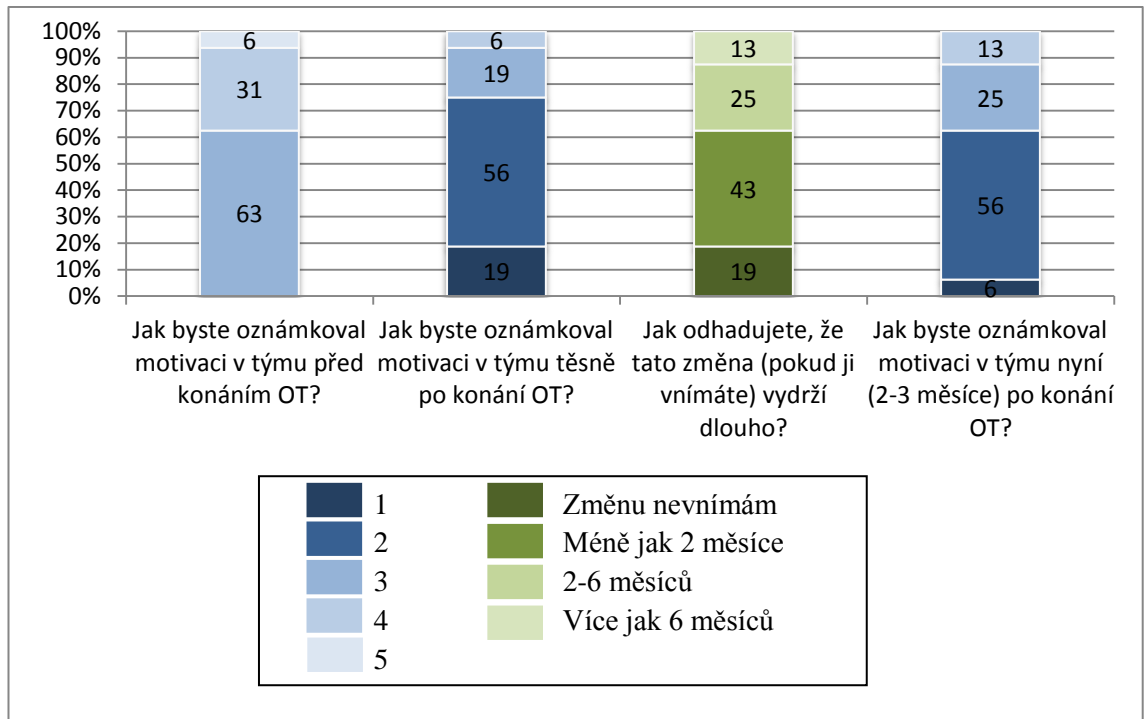
Zdroj: Výzkum realizovaný ve spolupráci s OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.

Graf 6-14 T- mobile – Stmelení kolektivu



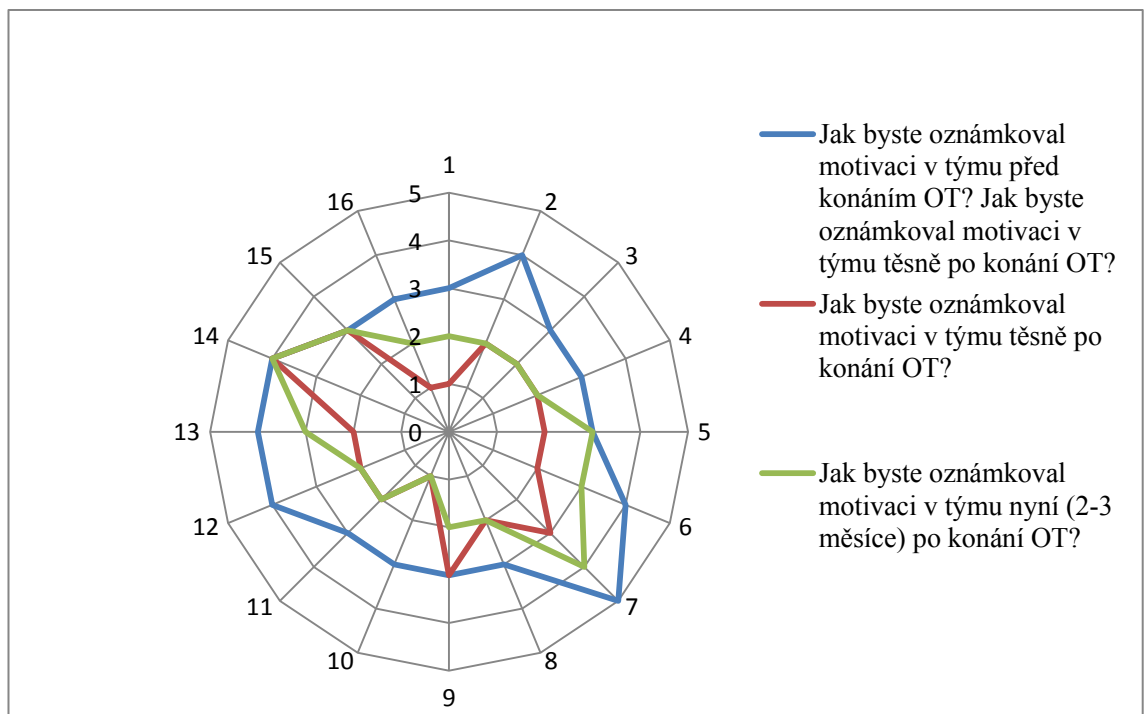
Zdroj: Výzkum realizovaný ve spolupráci s OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.

Graf 6-15 T-Mobile - Motivace



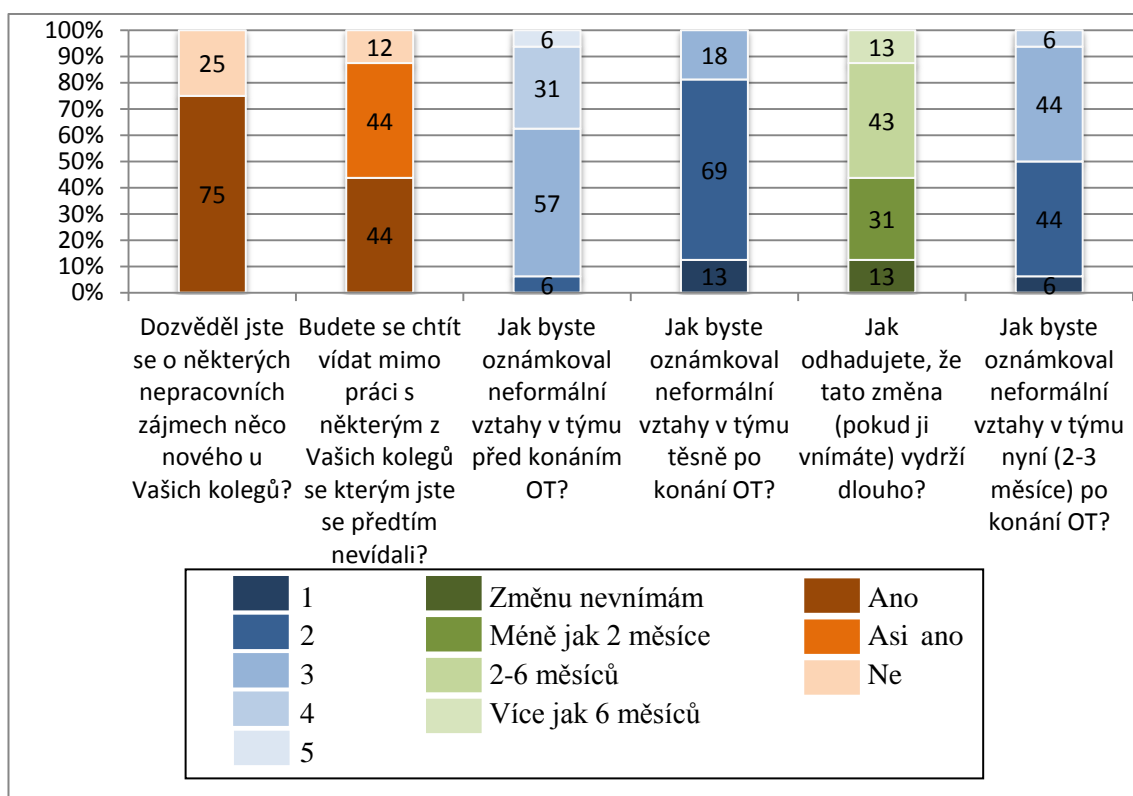
Zdroj: Výzkum realizovaný ve spolupráci s OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.

Graf 6-16 T-Mobile - Motivace



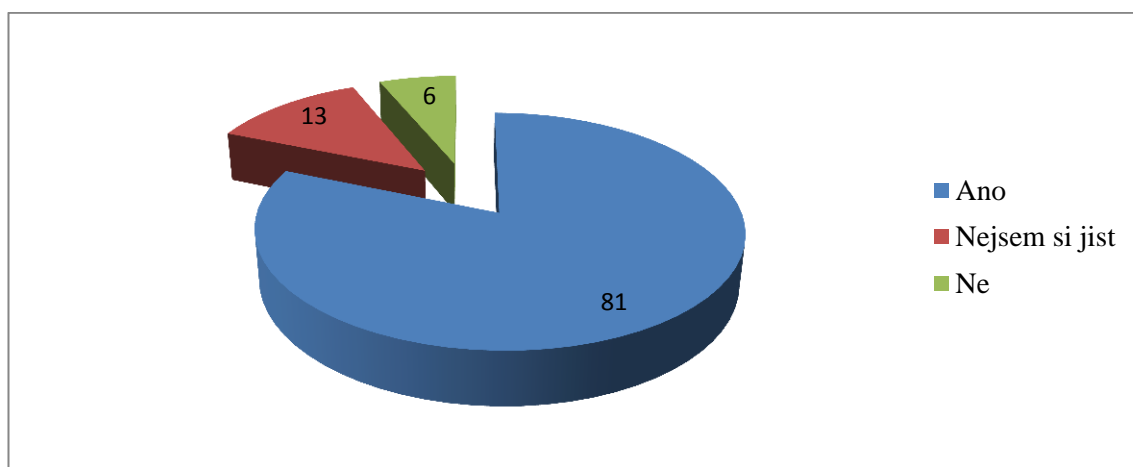
Zdroj: Výzkum realizovaný ve spolupráci s OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.

Graf 6-17 T-Mobile - Nastavení neformálních vztahů



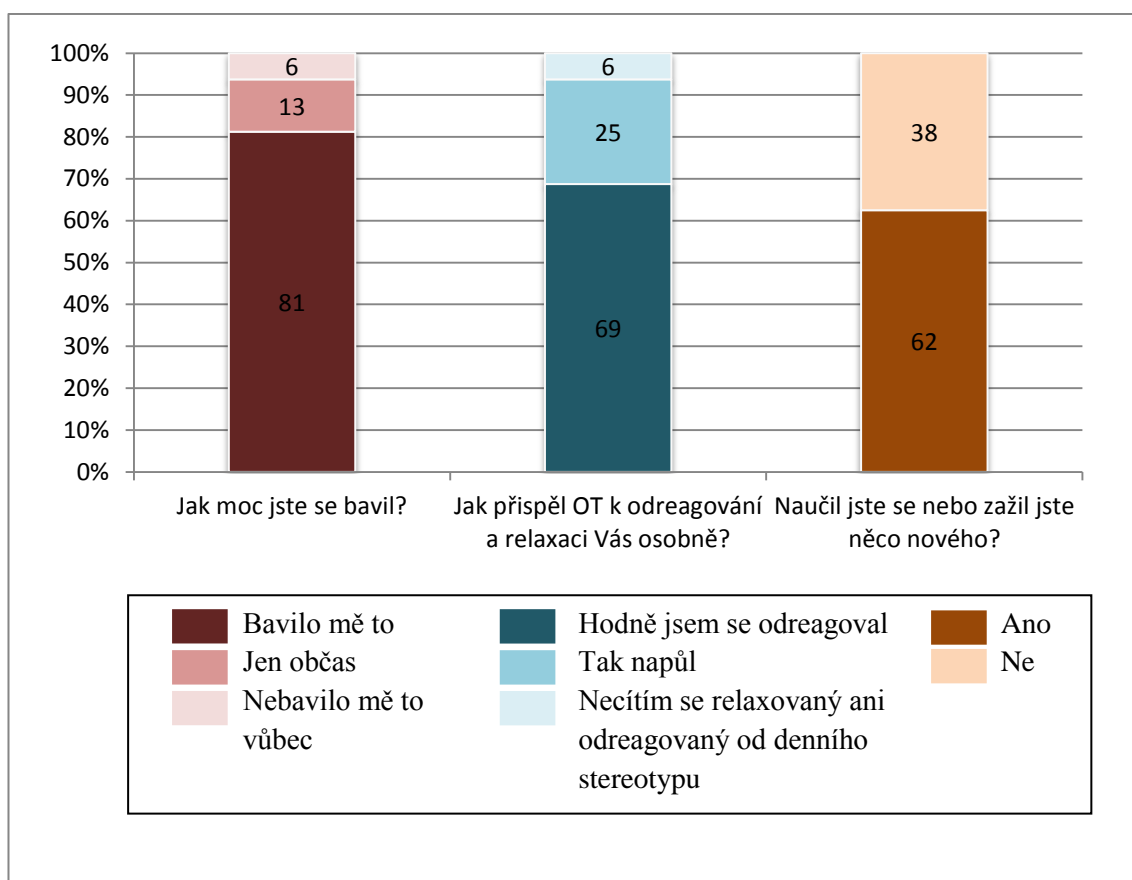
Zdroj: Výzkum realizovaný ve spolupráci s OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.

Graf 6-18 T-Mobile - Identifikace vůdčích osobností (Vnímali jste při hrách osoby, které se ujali řízení situace?)



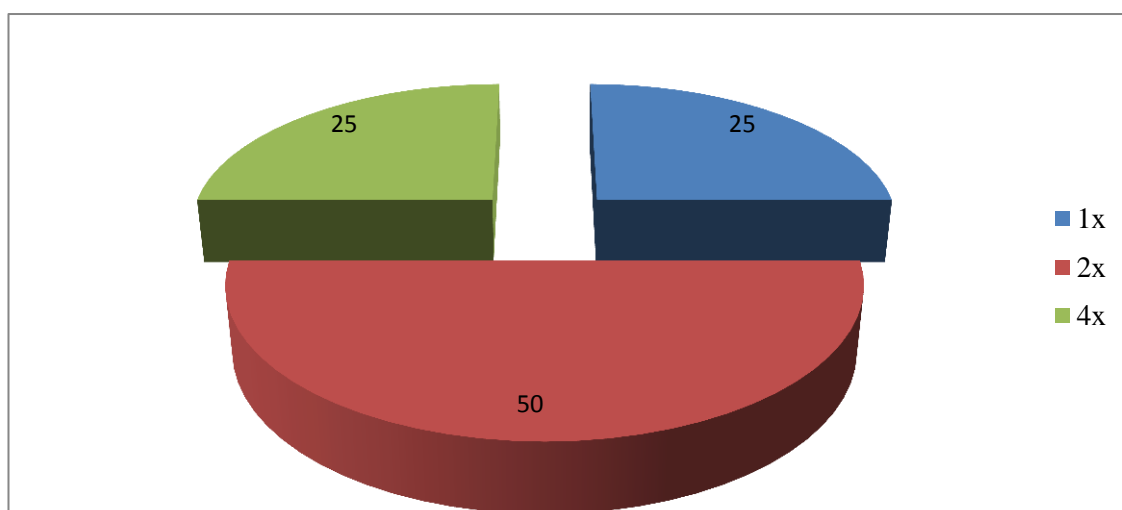
Zdroj: Výzkum realizovaný ve spolupráci s OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.

Graf 6-19 T-Mobile – Odreagování, relaxace, nové zážitky



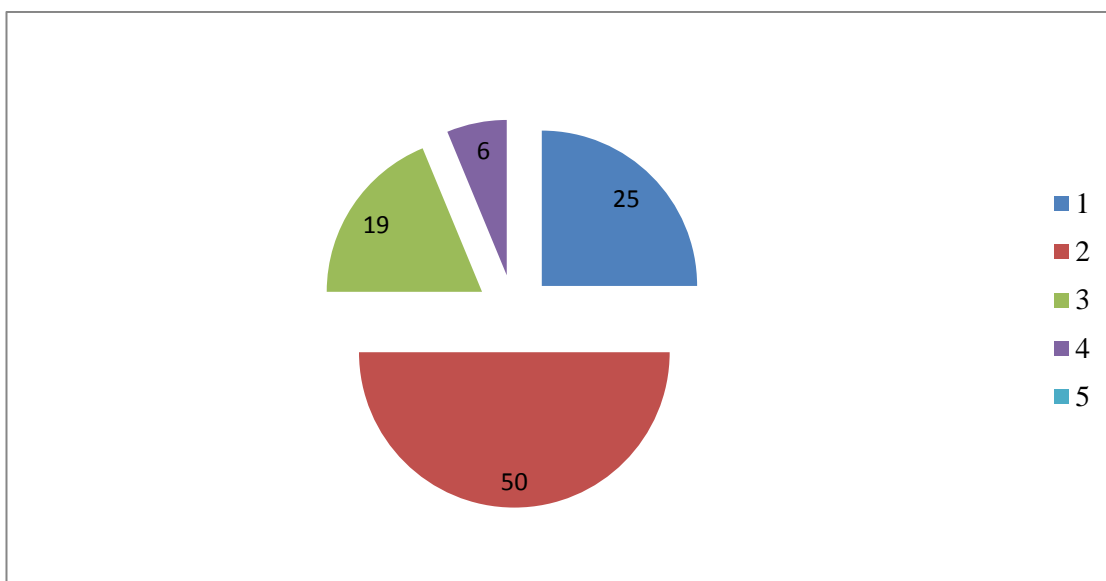
Zdroj: Výzkum realizovaný ve spolupráci s OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.

Graf 6-21: T-Mobile - Organizace - Kolikrát do roka byste opakoval OT akce



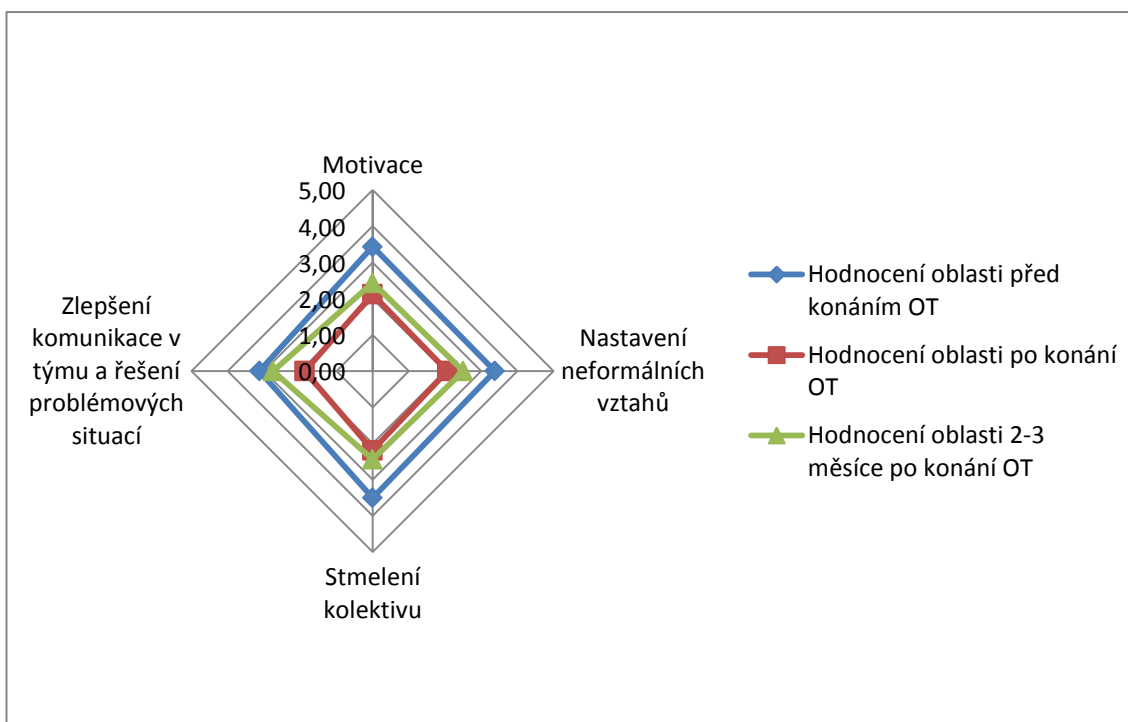
Zdroj: Výzkum realizovaný ve spolupráci s OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.

Graf 6-21: T-Mobile - Organizace - Jak se Vám líbila organizace OT akcí jako celek?



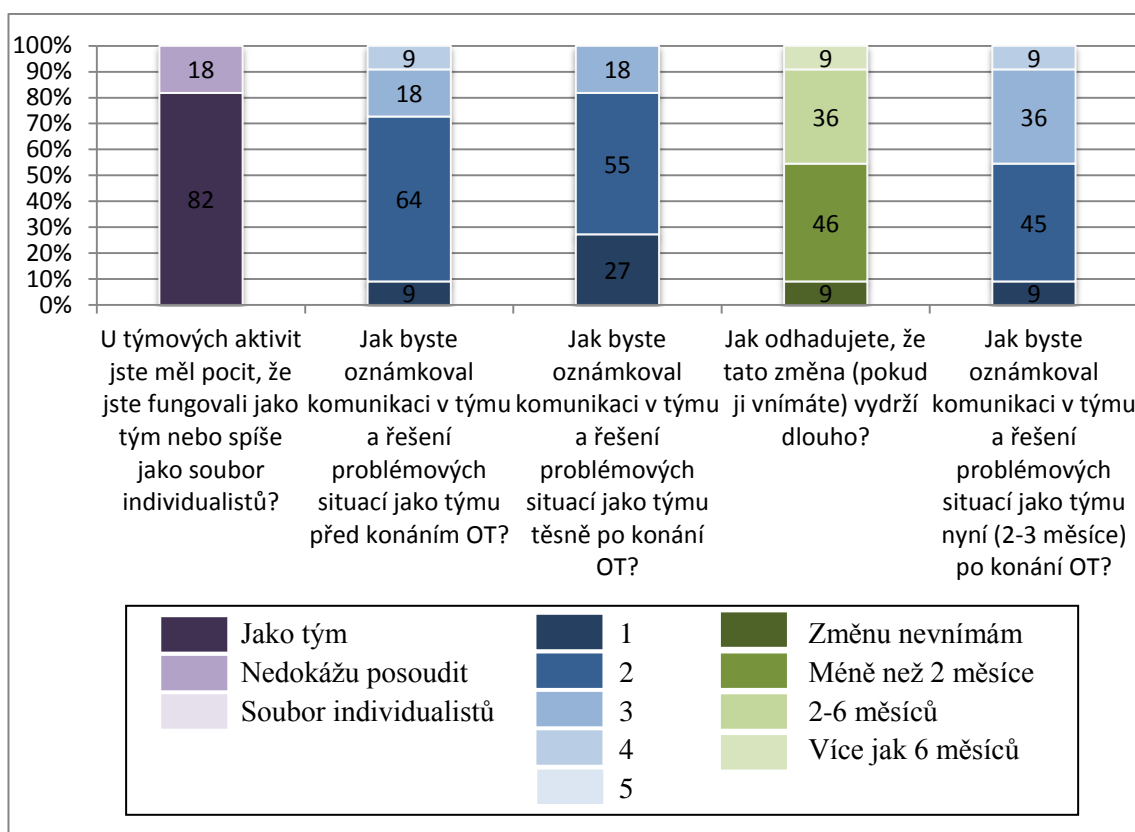
Zdroj: Výzkum realizovaný ve spolupráci s OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.

Graf 6-22 T-Mobile Souhrnné hodnocení klíčových oblastí OT



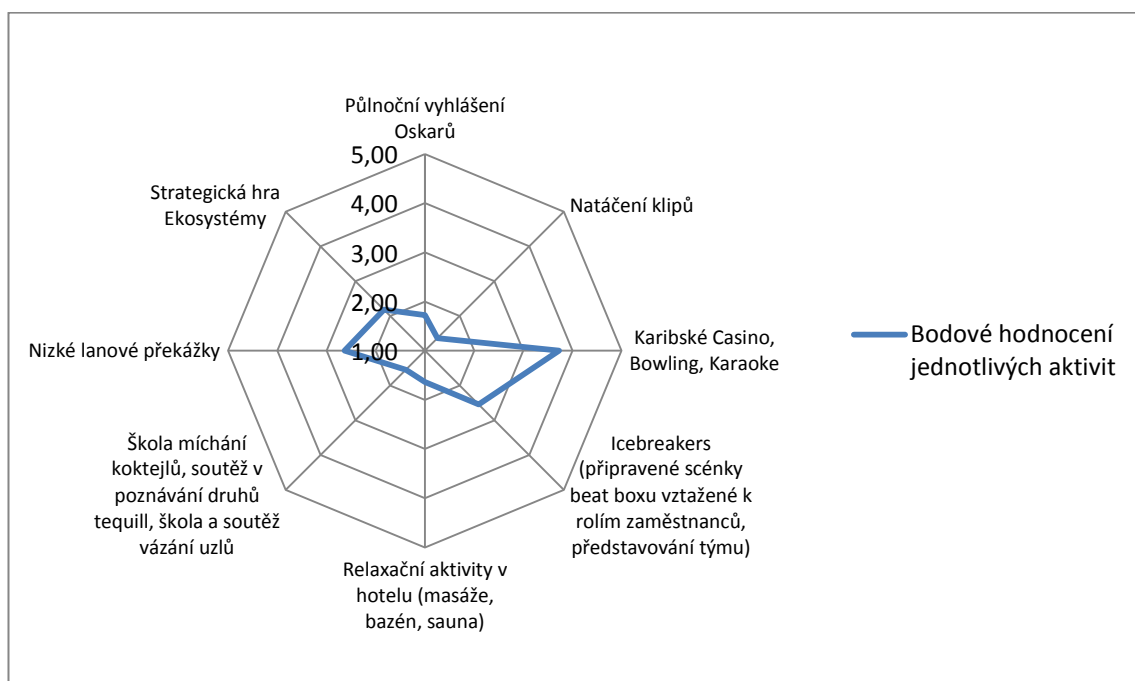
Zdroj: Výzkum realizovaný ve spolupráci s OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.

Graf 6-23 Linde – Zlepšení komunikace v týmu a řešení problémových situací



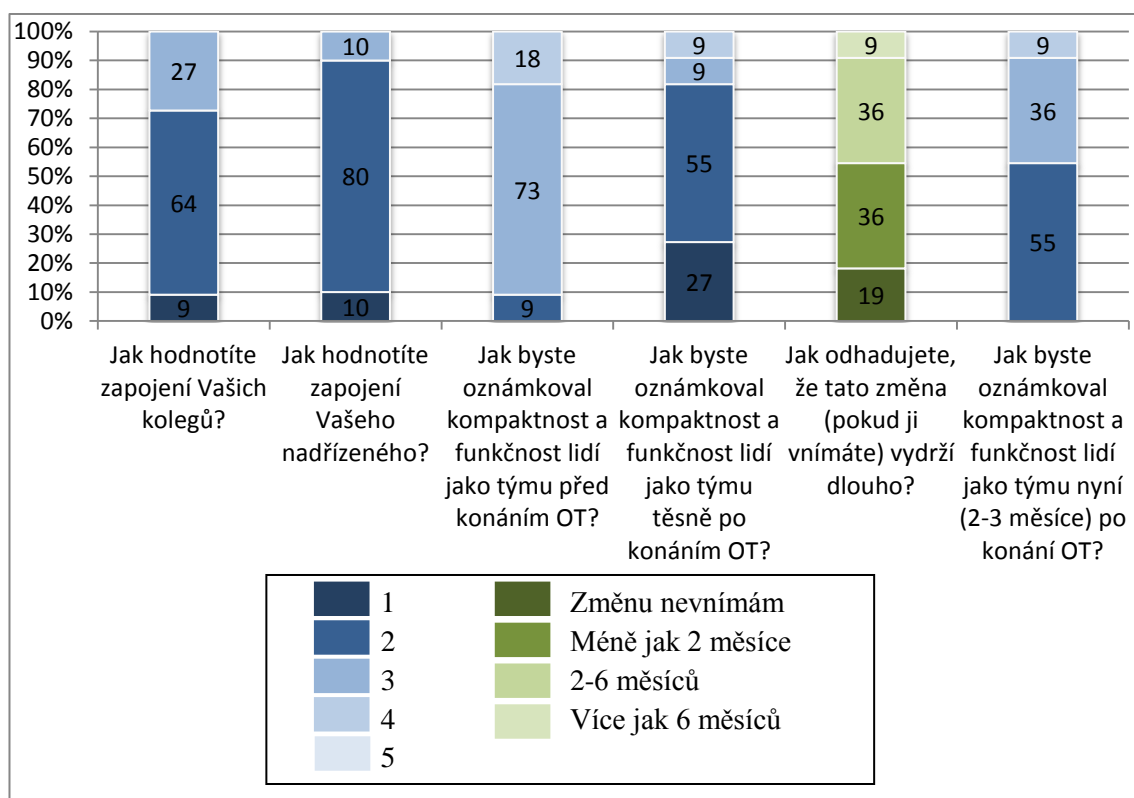
Zdroj: Výzkum realizovaný ve spolupráci s OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.

Graf 6-24 Linde Bodové hodnocení jednotlivých aktivit



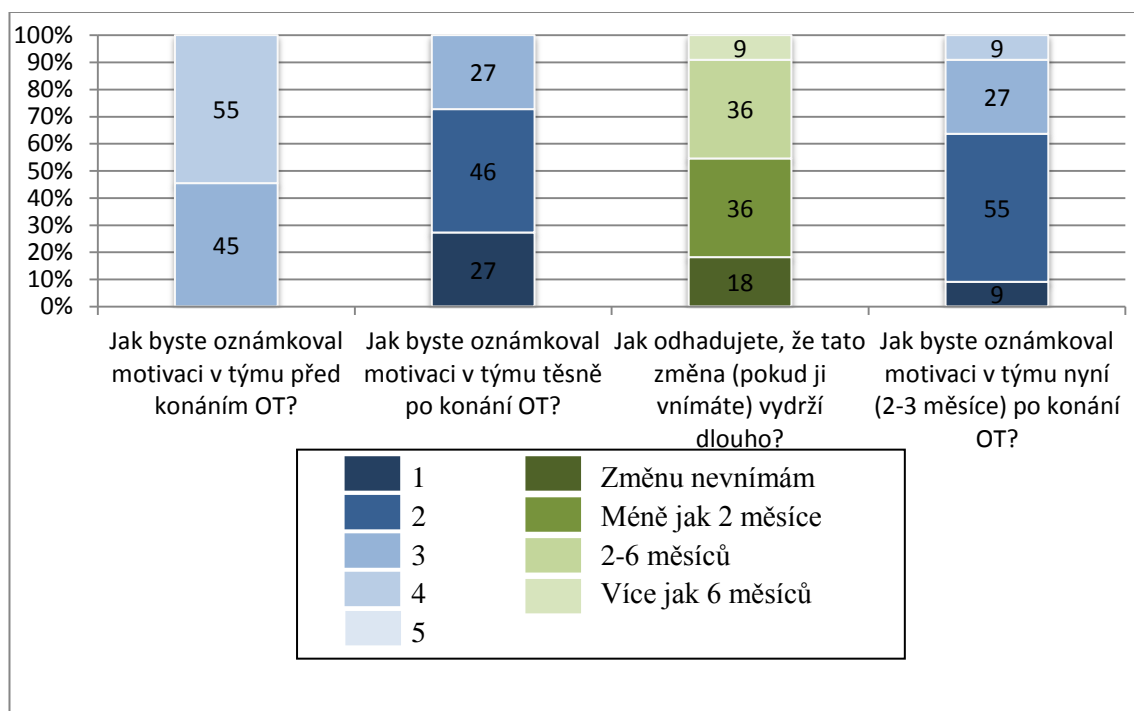
Zdroj: Výzkum realizovaný ve spolupráci s OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.

Graf 6-25 Linde - Stmelení kolektivu



Zdroj: Výzkum realizovaný ve spolupráci s OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.

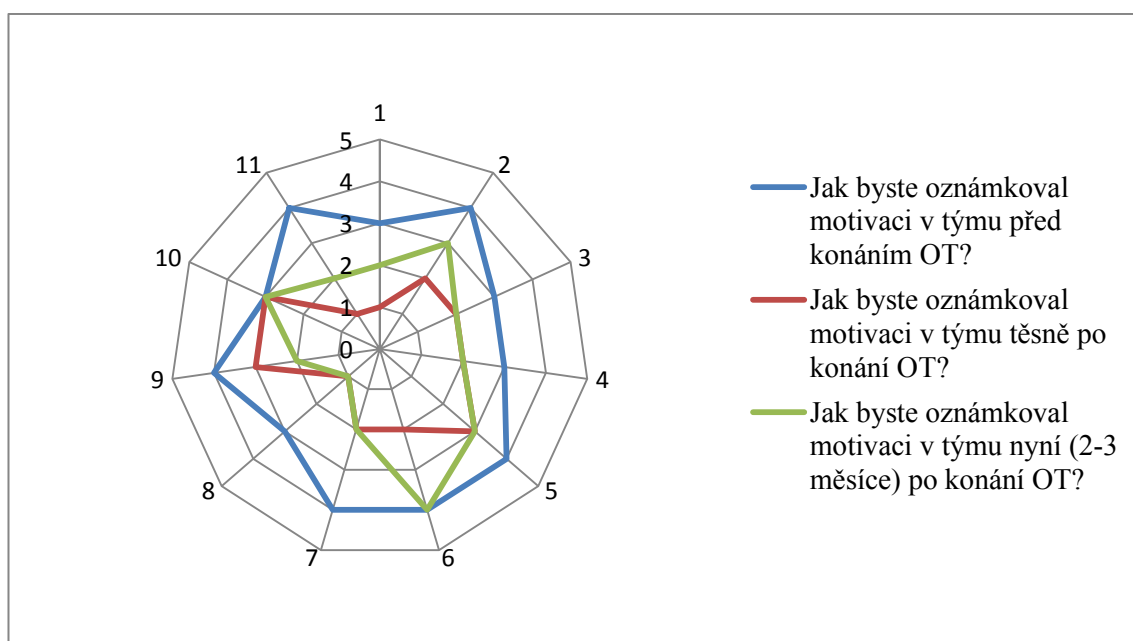
Graf 6-26 Linde Motivace



Zdroj: Výzkum realizovaný ve spolupráci s OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.

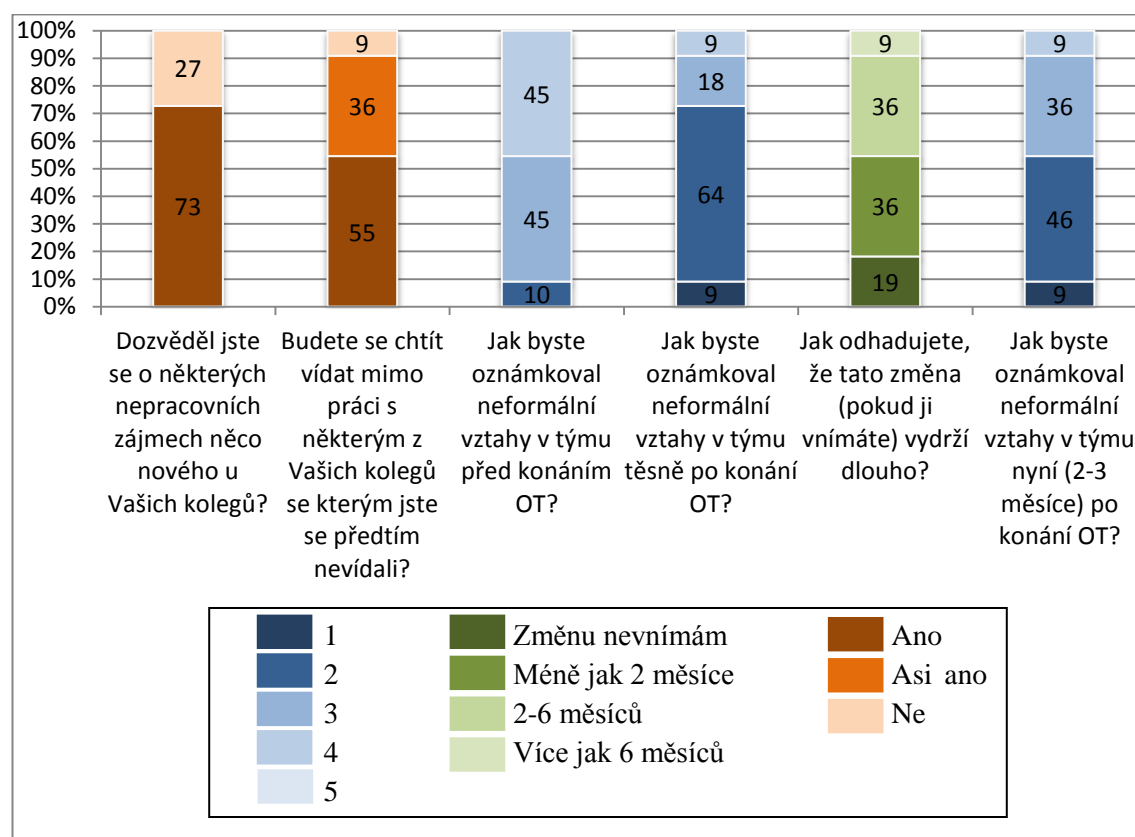


Graf 6-27 Linde Motivace



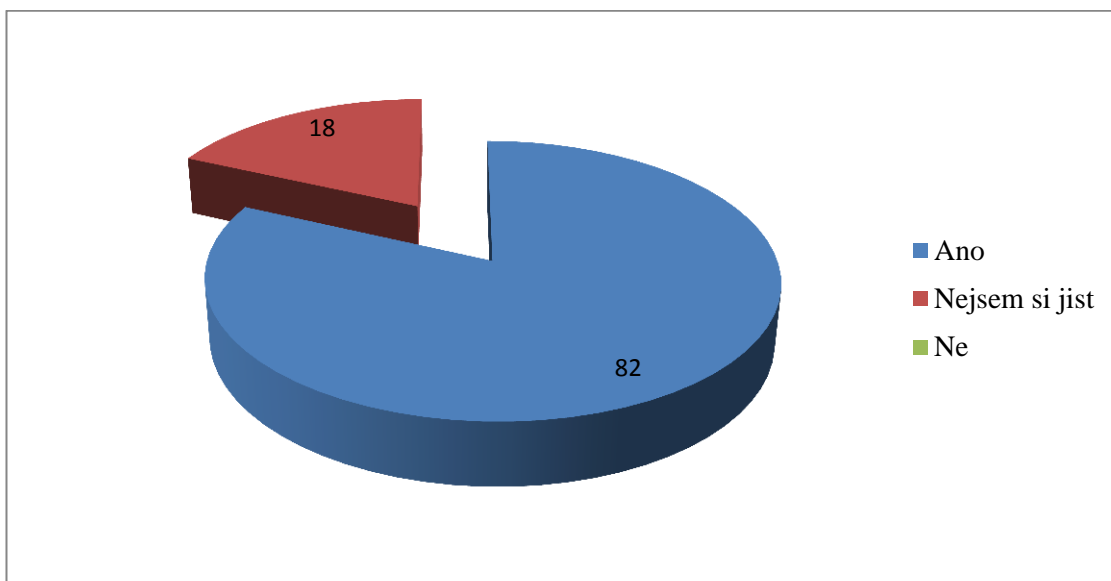
Zdroj: Výzkum realizovaný ve spolupráci s OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.

Graf 6-28 Linde Nastavení neformálních vztahů



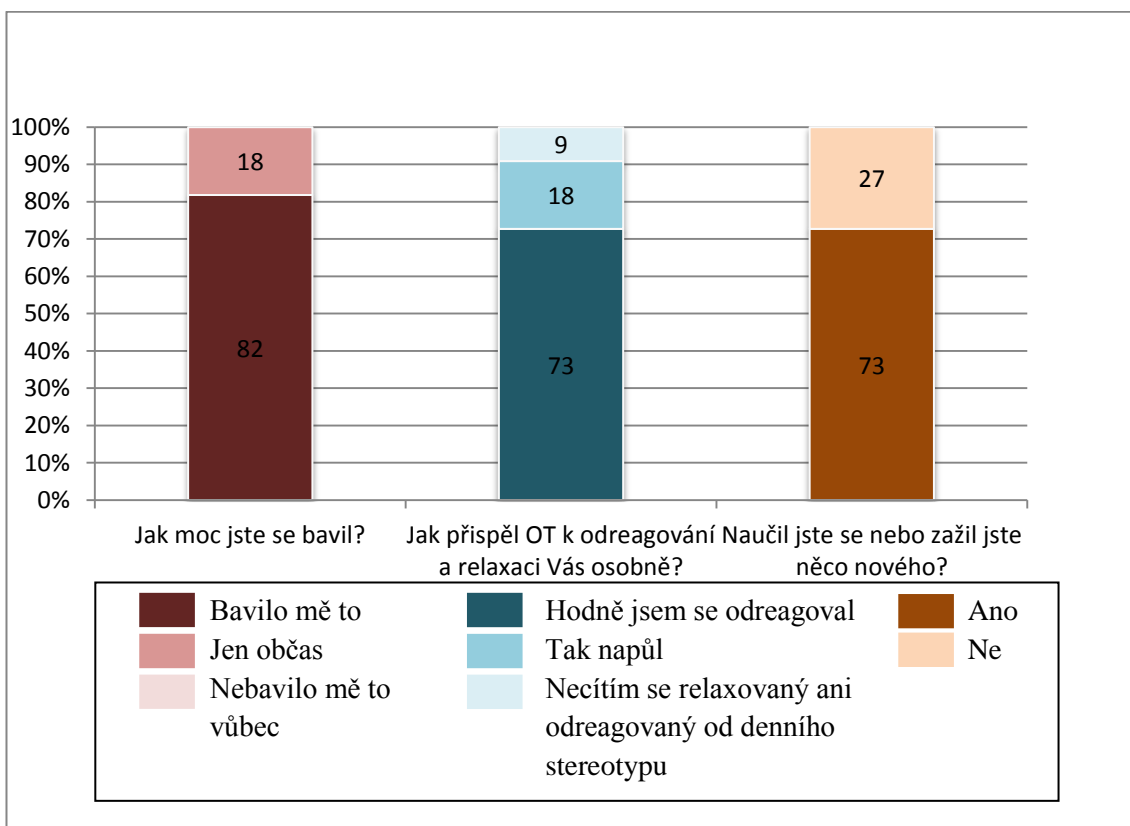
Zdroj: Výzkum realizovaný ve spolupráci s OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.

Graf 6-29 Linde - Identifikace vůdčích osobností (Vnímal jste při hrách osoby, které se ujali řízení situace?)



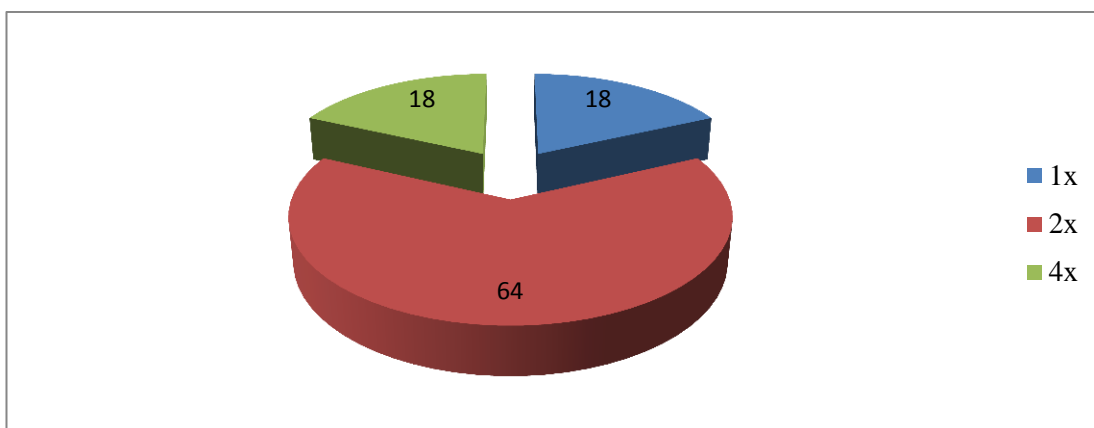
Zdroj: Výzkum realizovaný ve spolupráci s OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.

Graf 6-30 Linde Odreagování, relaxace, nové zážitky



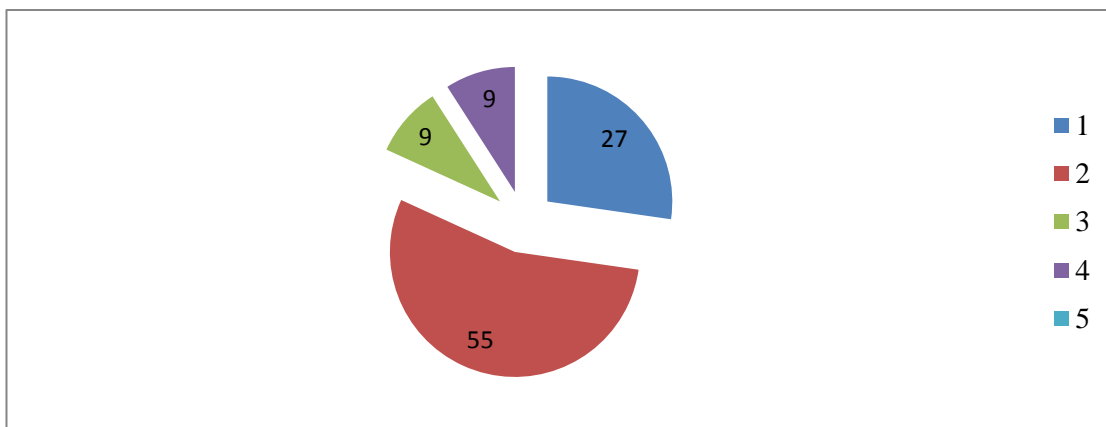
Zdroj: Výzkum realizovaný ve spolupráci s OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.

Graf 6-31: Linde - Organizace - Kolikrát do roka byste opakoval OT akce?



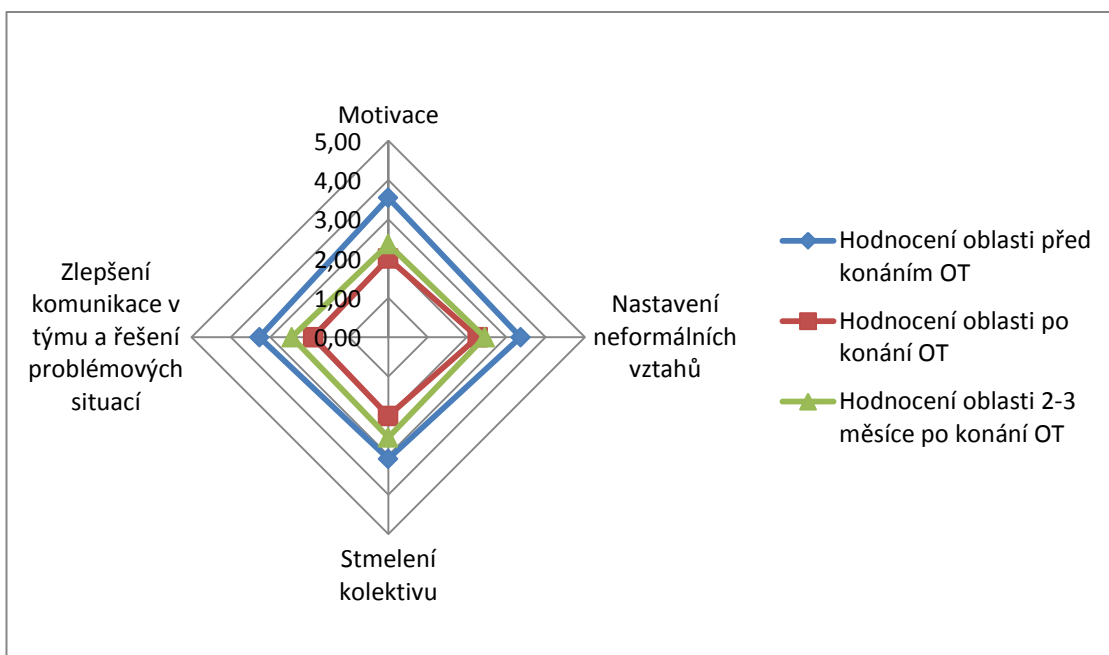
Zdroj: Výzkum realizovaný ve spolupráci s OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.

Graf 6-32: Linda - Organizace - Jak se Vám líbila organizace OT akcí jako celek?



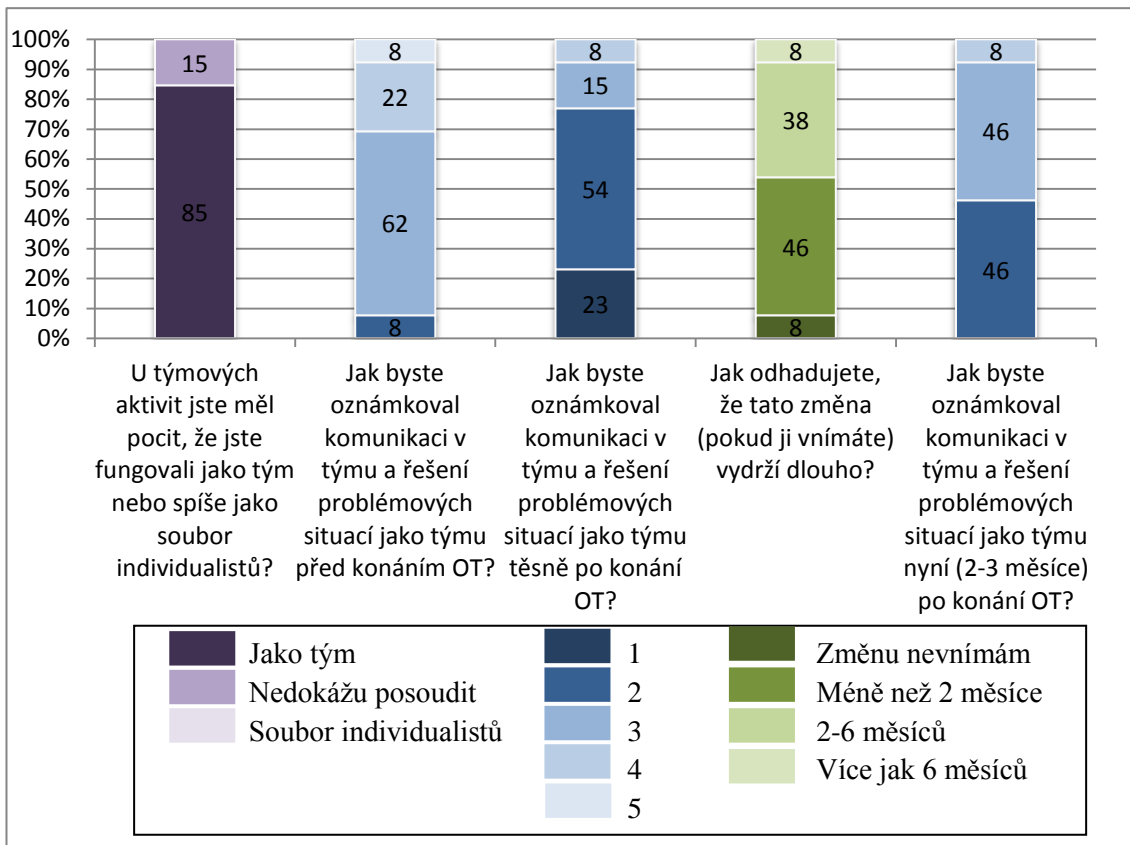
Zdroj: Výzkum realizovaný ve spolupráci s OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.

Graf 6-33 Linde: Souhrnné hodnocení klíčových oblastí



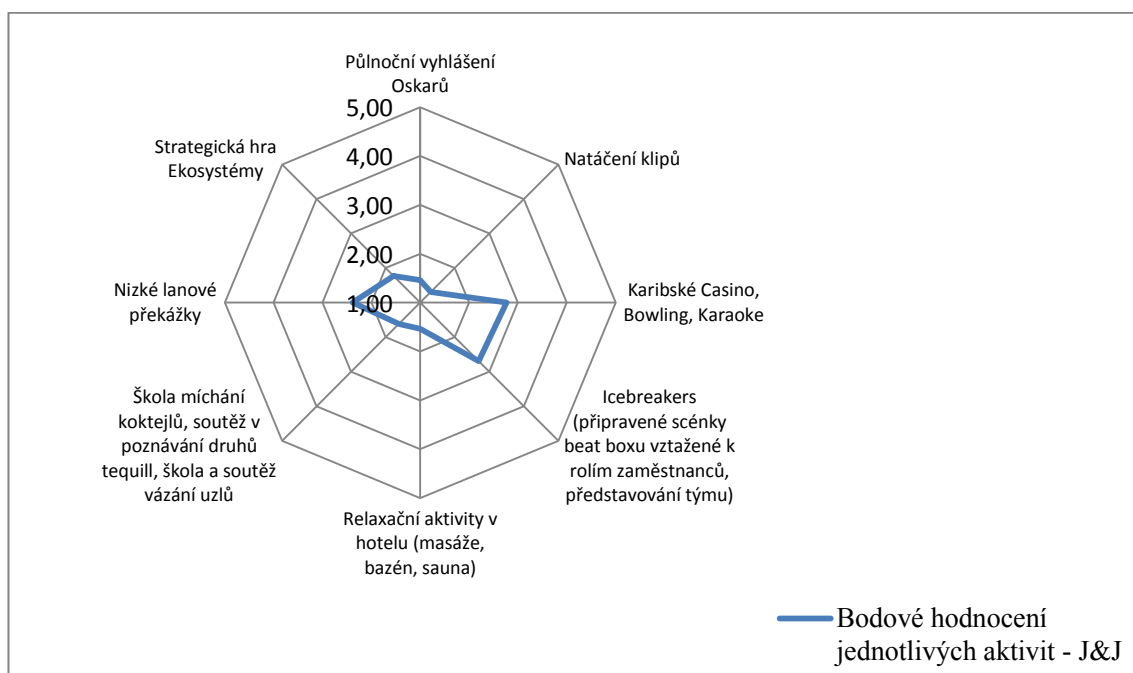
Zdroj: Výzkum realizovaný ve spolupráci s OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.

Graf 6-34 J&J Zlepšení komunikace v týmu a řešení problémových situací



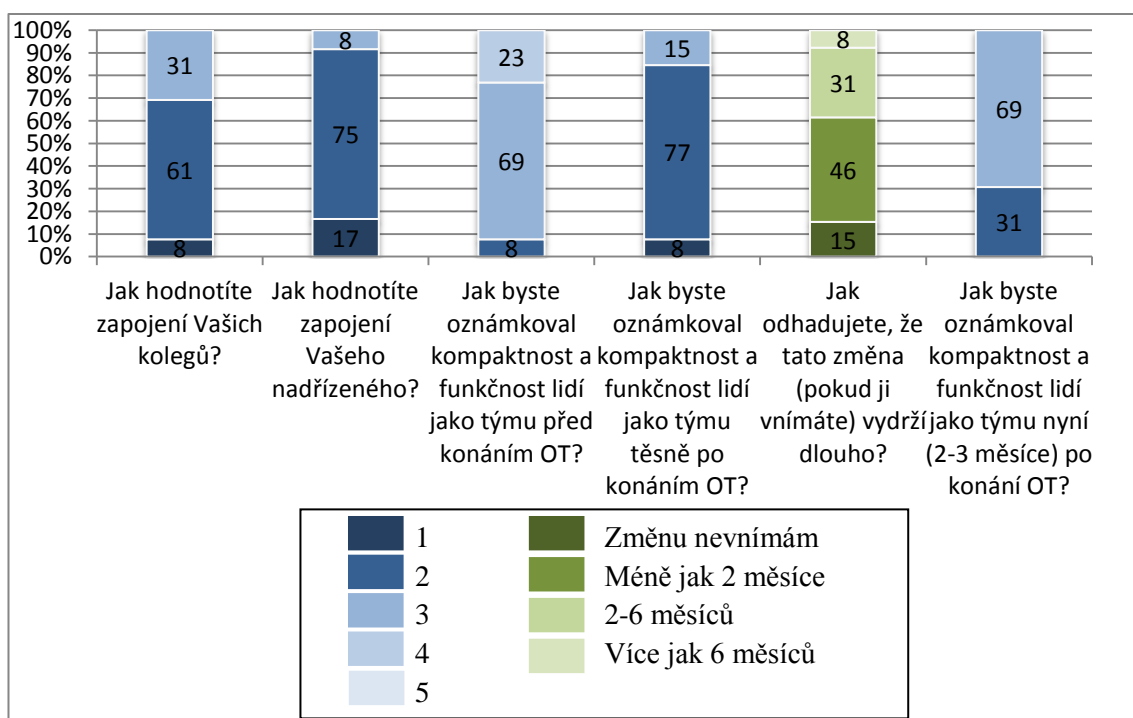
Zdroj: Výzkum realizovaný ve spolupráci s OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.

Graf 6-35 J&J Bodové hodnocení jednotlivých aktivit



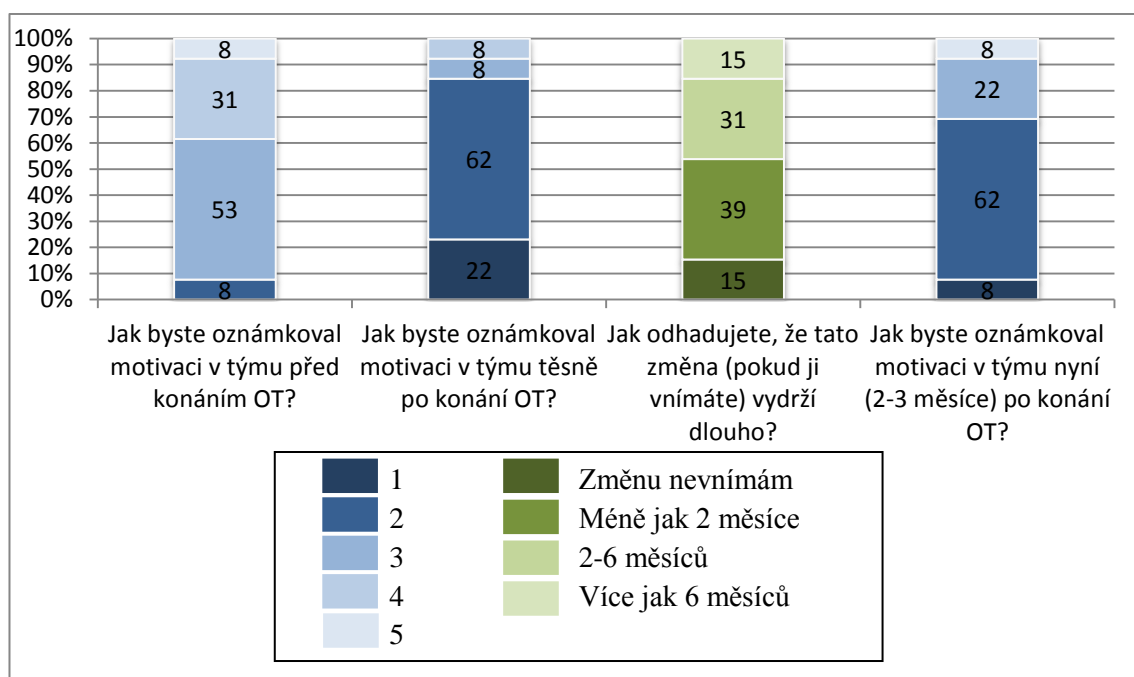
Zdroj: Výzkum realizovaný ve spolupráci s OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.

Graf 6-36 J&J - Stmelení kolektivu



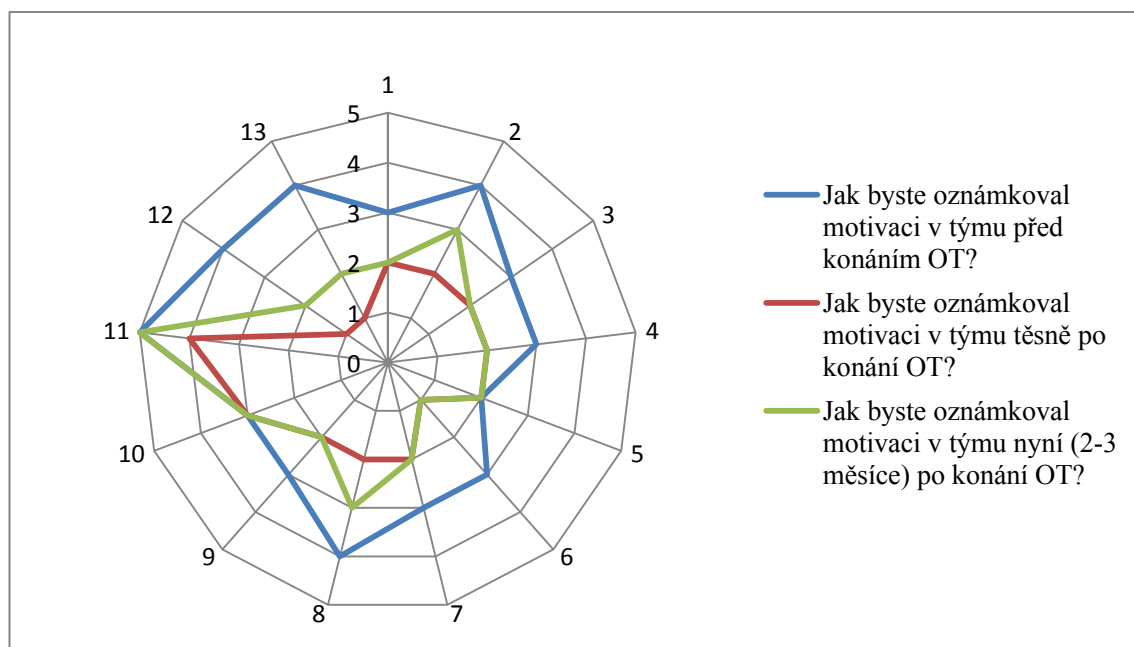
Zdroj: Výzkum realizovaný ve spolupráci s OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.

Graf 6-37 J&J- Motivace



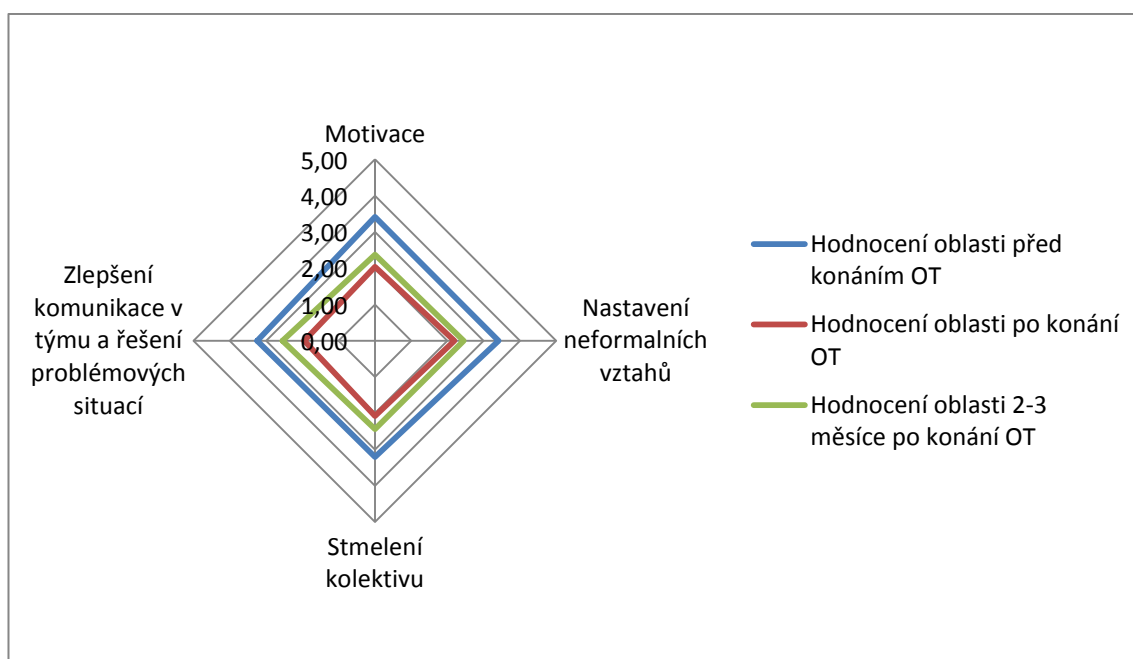
Zdroj: Výzkum realizovaný ve spolupráci s OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.

Graf 6-38 J&J- Motivace



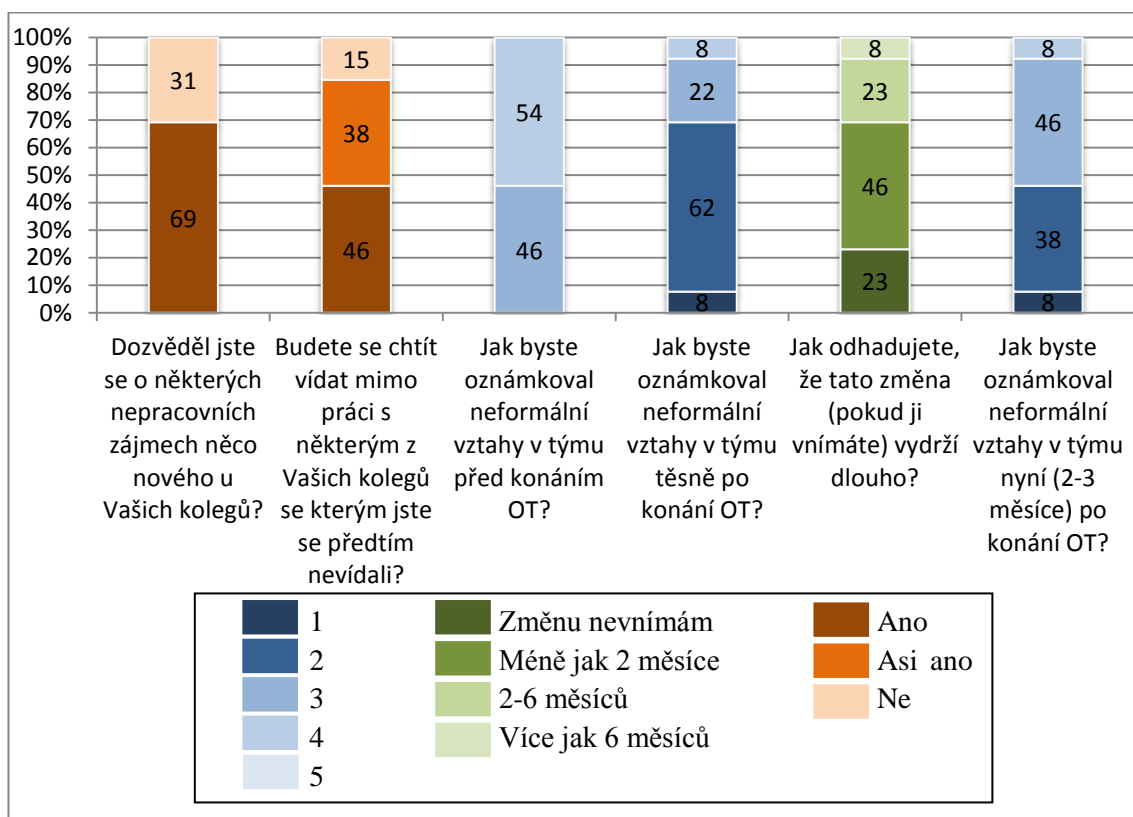
Zdroj: Výzkum realizovaný ve spolupráci s OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.

Graf 6-39 J&J Souhrnné hodnocení klíčových oblastí OT



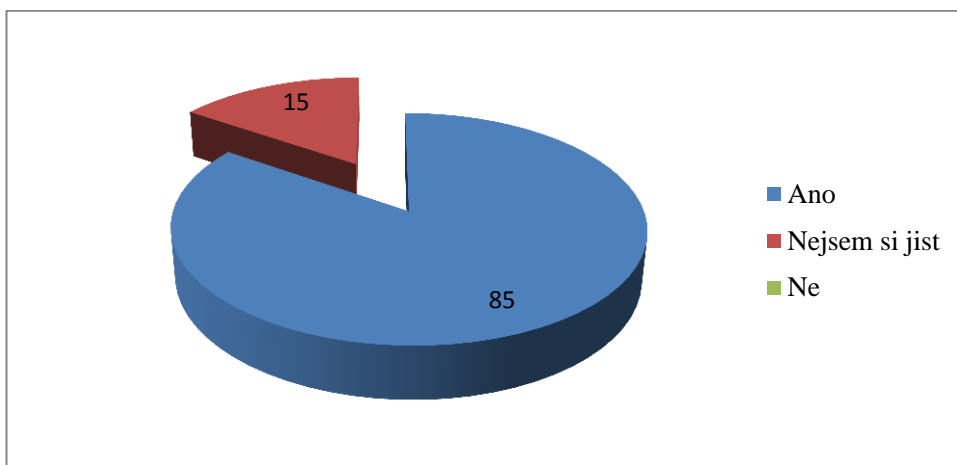
Zdroj: Výzkum realizovaný ve spolupráci s OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.

Graf 6-40 J&J - Nastavení neformálních vztahů



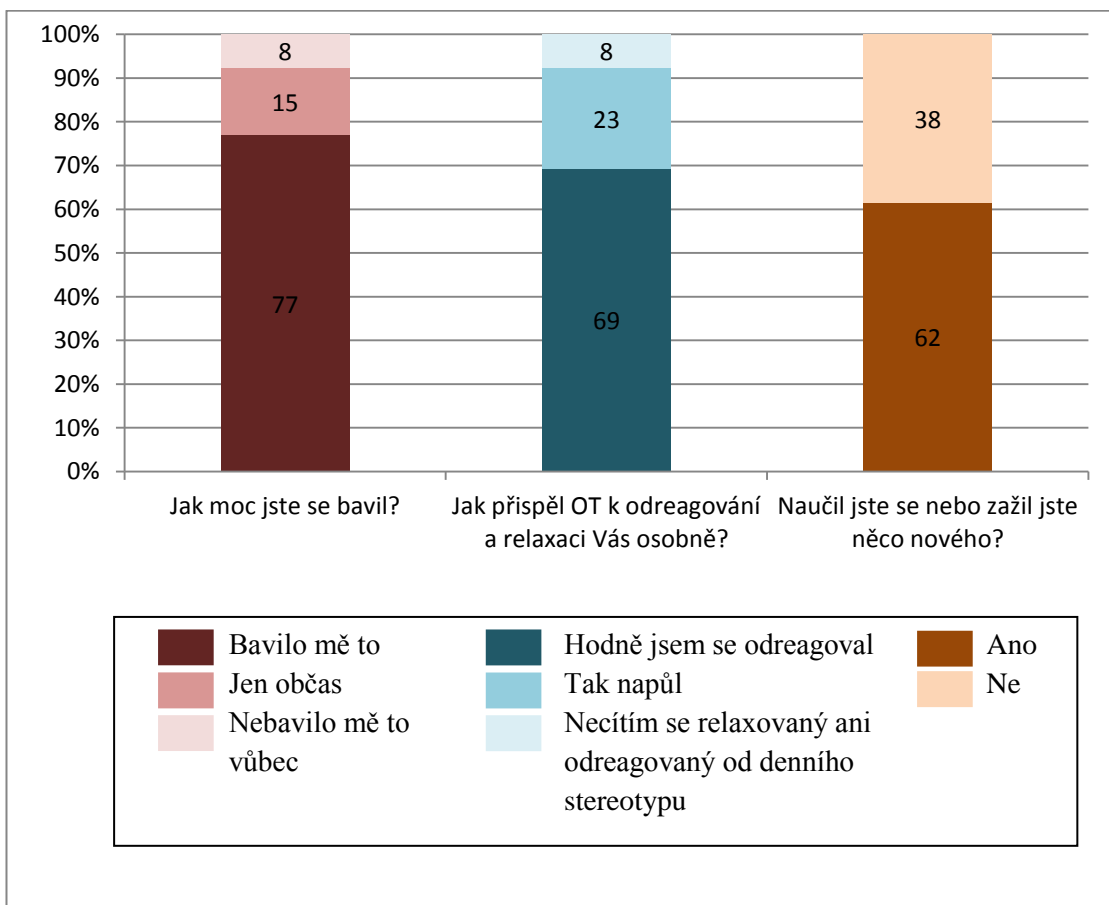
Zdroj: Výzkum realizovaný ve spolupráci s OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.

Graf 6-41 J&J- Identifikace vůdčích osobností (Vnímal jste při hrách osoby které, se ujali řízení situace?)



Zdroj: Výzkum realizovaný ve spolupráci s OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.

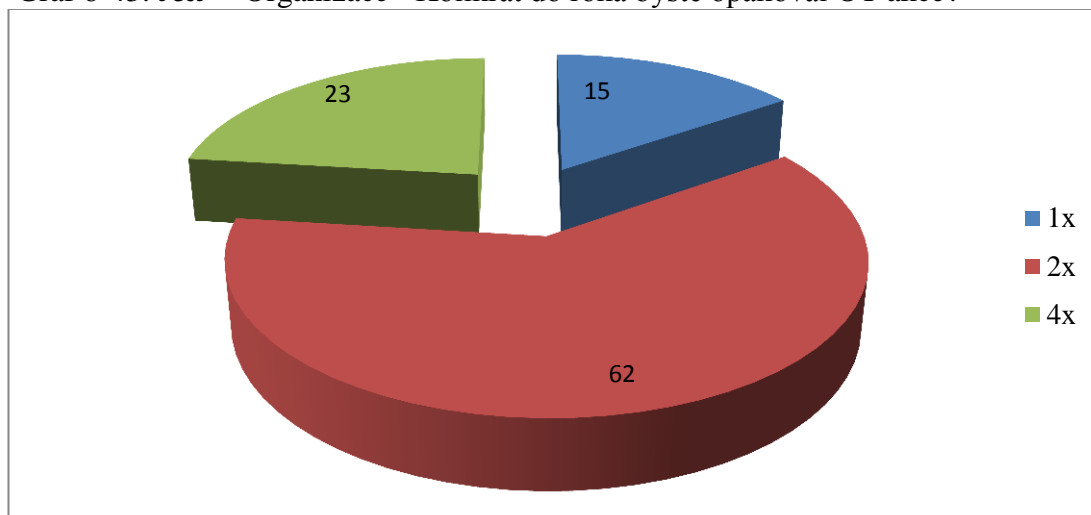
Graf 6-42 J&J- Odreagování, relaxace, nové zážitky



Zdroj: Výzkum realizovaný ve spolupráci s OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.

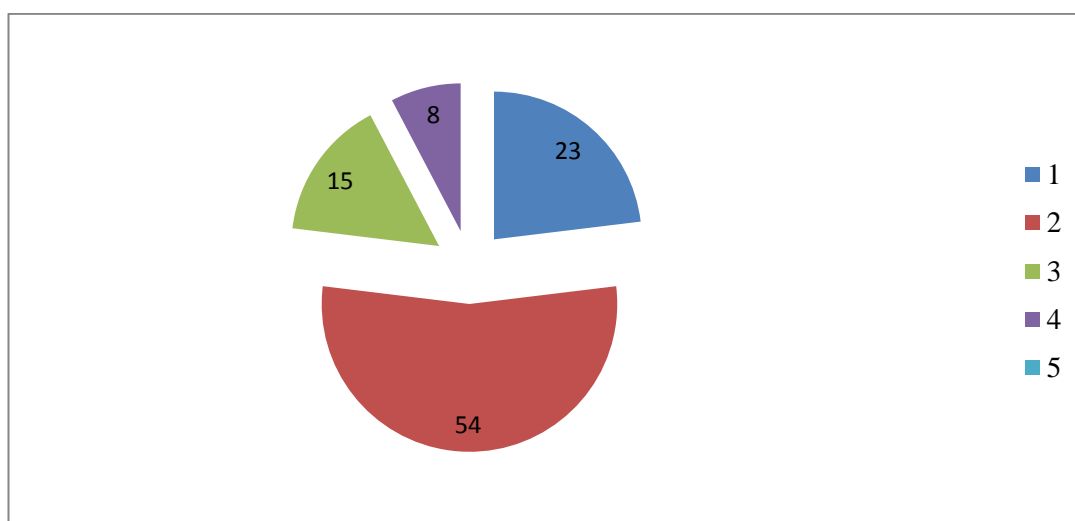


Graf 6-43: J&J - Organizace - Kolikrát do roka byste opakoval OT akce?



Zdroj: Výzkum realizovaný ve spolupráci s OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.

Graf 6-44: J&J - Organizace - Jak se Vám líbila organizace OT akcí jako celek?



Zdroj: Výzkum realizovaný ve spolupráci s OUTDOOR SOLUTIONS s.r.o.