

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

PEDAGOGICKÁ FAKULTA

Ústav pedagogiky a sociálních studií

## **Diplomová práce**

**Analýza teambuildingových akcí v pohledu nabídky a poptávky v  
Liberci a v Praze**

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně, a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 8. 7. 2020

.....  
vlastnoruční podpis autorky

**Poděkování:**

Na tomto místě bych především ráda poděkovala vedoucí své diplomové práce, PaedDr. Aleně Jůvové, za cenné připomínky, které mi umožnily zpracovat tuto práci. Za pomoc a konzultace patří také velké poděkování Mgr. Natálii Pecarové. Dále bych ráda poděkovala své rodině a přátelům za spoustu trpělivosti a podpory. Také bych chtěla poděkovat všem zaměstnancům z oddělení HR a majitelům teambuildingových agentur za vyplnění mého dotazníku, čímž mi umožnili získat data ke zpracování.

# OBSAH

ÚVOD .....	4
1 TEAMBUILDING JAKO SOUČÁST CESTOVNÍHO RUCHU .....	6
1.1 Incentivní cestovní ruch .....	6
1.2 Dobrodružný/adrenalinový cestovní ruch .....	7
2 CHARAKTERISTIKA TEAMBUILDINGU .....	8
2.1 Cíle teambuildingu .....	8
2.2 Význam teambuildingu .....	8
2.3 Funkce teambuildingu .....	9
2.4 Vznik teambuildingu .....	10
2.4.1 Outward bound .....	11
2.4.2 Prázdninová škola Lipnice .....	11
2.5 Zážitková pedagogika .....	12
2.5.1 Zážitkové učení .....	13
2.5.2 Kolbův cyklus.....	13
2.5.3 Rozšiřování komfortní zóny .....	14
3 TÝM .....	16
3.1 Funkce týmu.....	16
3.2 Pracovní skupina, tým.....	17
3.3 Skupinová dynamika a vývoj skupiny .....	18
3.4 Soudržnost skupiny – koheze.....	20
3.5 Týmové role .....	21
3.6 Týmová spolupráce .....	23
3.6.1 Komunikace a komunikace v týmu .....	25
3.6.2 Důvěra v týmu .....	27

3.6.3	Týmová motivace .....	27
3.6.4	Skupinová koheze.....	28
4	TEAMBUILDINGOVÉ PROGRAMY.....	31
4.1	Indoor program.....	31
4.2	Outdoor program.....	31
4.3	Výhody pořádání teambuildingových aktivit.....	32
4.4	Typy teambuildingových programů a aktivit.....	35
4.5	Příprava realizace teambuildingové akce.....	39
4.5.1	Příprava teambuildingu .....	39
4.5.2	Realizace teambuildingu .....	41
4.5.3	Zpětná vazba.....	42
5	EMPIRICKÁ ČÁST .....	44
5.1	Nabídka teambuildingových akcí v Liberci a v Praze .....	44
5.1.1	Aperta s.r.o. ( <a href="https://www.aperta.cz/teambuilding/">https://www.aperta.cz/teambuilding/</a> ) .....	45
5.1.2	NTI Consulting s.r.o. ( <a href="https://nti.cz/">https://nti.cz/</a> ) .....	46
5.1.3	OMT Group s.r.o. ( <a href="https://www.omt.cz/">https://www.omt.cz/</a> ).....	49
5.1.4	Feelnat s.r.o. ( <a href="https://www.feelnat.cz/programove-portfolio">https://www.feelnat.cz/programove-portfolio</a> ).....	52
5.1.5	Česká cesta s.r.o. ( <a href="https://ceskacesta.cz/">https://ceskacesta.cz/</a> ) .....	54
5.2	A.T.E.O. CZ s.r.o. ( <a href="https://www.ateocz.cz/katalog-akci/">https://www.ateocz.cz/katalog-akci/</a> ).....	57
5.2.1	TEAM TEST s.r.o. ( <a href="https://www.teamtest.cz/">https://www.teamtest.cz/</a> ).....	58
5.3	Porovnání vybraných teambuildingových agentur.....	59
5.4	Základní informace o výzkumu .....	62
5.4.1	Téma výzkumu .....	62
5.4.2	Předmět výzkumu.....	62
5.4.3	Cíl výzkumu .....	63
5.4.4	Předpoklady výzkumu .....	63

5.4.5	Metody výzkumu.....	64
5.4.6	Výběr výzkumného vzorku .....	64
5.4.7	Podmínky pro výzkum .....	64
5.4.8	Zjištěná data.....	65
5.4.9	Otázka č. 9: Jakou délku by měl mít váš teambuilding? .....	73
5.5	Diskuze.....	75
	Závěr.....	78
	Použitá literatura.....	80
	Elektronické zdroje.....	84
	Seznam obrázků .....	85
	Seznam příloh.....	86

## ÚVOD

Diplomová práce se snaží přiblížit problematiku teambuildingu a kritérií k jeho sestavení z pohledu zaměstnanců. Teambuilding je vzdělávací metoda, která postupem času získala na oblibě u řady mezinárodních, a v posledních letech i českých, firem, a byla zavedena v 90. letech. Pojem teambuilding nebo také týmový koučink, pochází z angl. team (tým) a building (budování), lze ho tedy volně přeložit jako budování týmového ducha. Jedná se o systematickou metodu práce s kolektivem pod vedením zkušených koučů a trenérů. Původně se jednalo o sportovní aktivity, nyní se jedná i o aktivity kreativní.

Teambuilding vznikl jako reakce na aktuální životní styl, kdy populace tráví minimálně třetinu svého času v zaměstnání. Mezi kolegy tedy dochází nejen k pracovním vztahům, ale také k přátelským. Stmelení kolektivu můžeme docílit společnými aktivitami, stráveným časem a jedinečnými zážitky. Výsledkem teambuildingu je zlepšení spolupráce a komunikace zaměstnanců. Zaměstnavatelé totiž velmi rychle zjistili, že se jedná o poměrně nenásilnou formu, jak stmelit pracovní kolektiv a oživit stereotypní pracovní prostředí. Stmelení kolektivu je důležité pro vzájemné poznání zaměstnanců a zpříjemnění pracovního prostředí, ve kterém tráví většinu svého času. Dochází ke zlepšení spolupráce, vztahů na pracovišti, výkonnosti zaměstnanců a tím i výsledků dané firmy.

Cílem teambuildingu je tedy především posílit týmovou komunikaci, synchronizovat kooperaci jednotlivých členů ve skupině, usnadnit rozpoznání jejich pracovních rolí, posílit vzájemnou důvěru a zvýšit časovou efektivitu práce.

Metoda a cíle teambuildingu se liší dle organizací, ve kterých probíhá. Mnoho zaměstnavatelů v něm nachází rychlý nástroj, jak řešit špatnou komunikaci, která bývá nejčastějším zdrojem nedorozumění, způsobuje nechuť k práci, snížení produktivity a možný rozpad kolektivu.

Cílem diplomové práce je vytvořit přehled nabídky teambuildingových akcí v Liberci a v Praze a provést dotazníkové šetření, jež bude mapovat poptávku po teambuildingu v obou městech. Tyto dva vzniklé výstupy pak porovnat, nalézt případné rozdíly mezi nabídkou a poptávkou v těchto městech a navrhnout možné změny v agenturami nabízených programech.

Teoretická část se nejprve věnuje charakteristice incentivního a adrenalinového cestovního ruchu, se kterým teambuilding souvisí. Dále obecnému přístupu k teambuildingu (kdy vznikl, cíle a funkce) teambuildingu. Dále považuji za vhodné rozlišit pracovní skupinu

a tým, kde vyjmenovávám nejen funkce týmu, ale také jak je důležitá komunikace v týmu a důvěra. V neposlední řadě se věnuji teambuildingovým programům, kde popisuji jejich dělení, dále pak dělení jednotlivých aktivit a zmiňuji také přípravu a realizaci teambuildingu. Empirická část se věnuje nejprve obsahové analýze vybraných webových stránek jednotlivých teambuildingových agentur v Liberci a v Praze, jaké nabízejí teambuildingy, pro kolik osob a na kolik dní. Jaké programy nabízejí. A v poslední řadě se věnujeme dotazníkovému šetření, které se zaměřuje na poptávku teambuildingových akcí v těchto městech.

Teambuilding je ovlivněn prostředím, kde se daná aktivita koná, financemi, které jsou zaměstnavatelé ochotni vynaložit, a samozřejmě také časovými možnostmi. Jeho veškerý program je možné přizpůsobit požadavkům firmy a jejím zaměstnancům – při vytváření ideálního teambuildingu je důležité brát v potaz i pohlaví, věk a zdravotní stav zaměstnanců. Mezi nejčastěji slýchávané argumenty, proč neuspořádat teambuilding patří: nedostatečné finanční prostředky firem, pracovní časové vytížení nebo nevědomost zaměstnavatelů o příjemném pracovním prostředí z hlediska vztahů na pracovišti. V každém prostředí se nachází jiná sorta lidí, proto doporučuji tento nestandardizovaný dotazník podat každé firmě před plánováním teambuildingových akcí.



# 1 TEAMBUILDING JAKO SOUČÁST CESTOVNÍHO RUCHU

Na začátek, ještě než se začneme zabývat samotným pojmem teambuilding, bych ráda věnovala kapitolu cestovnímu ruchu, pod nějž tento termín spadá. Cestovní ruch má dvě dělení, a to incentivní (= pobídkový, stimulační, motivační) a dobrodružný/adrenalinový. Teambuilding se řadí spíše do incentivní kategorie, je však třeba brát v úvahu, že oba typy cestovního ruchu jsou spolu velice úzce spjaty. Jejich odlišnost tkví hlavně v pracovním charakteru incentivního typu a volnočasové povaze typu dobrodružného.

## 1.1 Incentivní cestovní ruch

Incentivu můžeme označit dle slovníku cizích slov jako motivaci, popud, pohnutku nebo vnější podnět, který často uspokojuje potřeby člověka. V dnešní době se incentiva stává stále populárnějším způsobem odměňování a motivace zaměstnanců (a to jak jednotlivců, tak kolektivů) či obchodních partnerů nebo zákazníků (Ryglová, 2011, str. 190). Jako motivační nástroj ji používají zejména větší firmy, které do pracovních akcí zařazují i doprovodné programy.

Institut obchodu a cestovního ruchu (2006) uvádí specifika akcí incentivního cestovního ruchu:

- většinou jezdí uzavřená skupina účastníků.
- je třeba vysoké úrovně a komplexnosti služeb.
- v programu se vyskytují originální a nadstandardní prvky.
- je třeba individuální přípravy pro každou akci zvlášť.
- vysoká ziskovost pro organizátory.

Hlavním cílem incentivních akcí je dle Institutu obchodu a cestovního ruchu (2006) ocenit pracovní úspěchy či dobré výsledky zaměstnanců nebo obchodních partnerů. Dílčími cíli bývá obvykle například seznamování, stmelování pracovního kolektivu či rozvíjení spolupráce v pracovních týmech, zvýšení příslušnosti a loajality zaměstnanců k firmě (Institut obchodu a cestovního ruchu, 2006).

Fišerová (2008) uvádí, že součástí nabídky incentivních programů mohou být i mírné adrenalinové aktivity, jako jsou například lanová centra, bobové dráhy a rafting, bývají ale doplněny odpočinkovými činnostmi, jako jsou wellness nebo kulturní využití.

## 1.2 Dobrodružný/adrenalinový cestovní ruch

V průběhu posledních jedenácti let se cestovní ruch s dobrodružnými motivy vyčlenil v samostatně stojící typ. Mnoho lidí vyhledává v rámci aktivního odpočinku prioritně takové aktivity, které jsou spojeny s nebezpečím nebo otestováním svých fyzických a morálních vlastností v boji s přírodou (Indrová, 2009, str. 20).

Dle Páskové a Zelenky (2018) je hlavním rysem dobrodružného cestovního ruchu neočekávanost, není u něj jasně a pevně daný program a je zde určitá míra kontrolovatelného rizika.

Další definice dle Drobné a Morávkové (2004), uvádí, že forma cestovního ruchu je spjatá s aktivní účastí turistů na dobrodružných aktivitách, kde jde především o sportovní aktivity. Také s jistou mírou kontrolovatelného rizika.

Základní charakteristické rysy dobrodružného cestovního ruchu jsou: individuální charakter, značná rizika vyžadující dokonalé technické zabezpečení a speciální vybavení účastníků výzbrojí a výstrojí, která bude určena pro jisté aktivity (Drobná, Morávková, 2004).

Drobná a Morávková (2004) dělí aktivity dobrodružného cestovního ruchu do 3 skupin:

- horolezectví, alpinismus, vysokohorská turistika a trekking;
- pobyty s prvky extrémních sportů v extrémních podmínkách např: pobyt v jeskyních, survivaly (= přežívání);
- zájezdy s prvky adrenalinových sportů.

Fišerová (2008) uvádí ve svém díle, že zajímavým zákaznickým segmentem jsou firmy se zaměřením na teambuildingové programy.

## 2 CHARAKTERISTIKA TEAMBUILDINGU

Tato kapitola bude věnována samotnému pojmu teambuilding. Krátce popíše jeho historii a rozebere jeho funkce i cíle. Značná část kapitoly se zabývá pojmem zážitková pedagogika, která s teambuildingem úzce souvisí. Další takovým příbuzným pojmem je pak zážitkové učení – i tomu je v následujících odstavcích věnován prostor.

### 2.1 Cíle teambuildingu

Hlavním smyslem teambuildingu je připomenout si princip týmové práce a zásady pro efektivitu týmu. Díky teambuildingu více poznáváme členy pracovního kolektivu, budujeme vzájemnou důvěru mezi členy a zároveň podporujeme sebedůvěru jednotlivců. Během teambuildingové akce se vylepšuje týmová komunikace, rozvíjí se tým a odhalují se vůdčí typy. Členové kolektivu přirozeně zaujmají optimální role ve skupině a zlepšují si techniky tvůrčí práce. (Svatoš a Lebeda, 2005).

Mohauptová (2009) shrnuje cíle teambuildingu v několika bodech:

- zefektivnit práci týmu,
- podpořit spolupráci mezi jednotlivými členy,
- podpořit vnímání celkového cíle oproti cílům podskupin nebo jednotlivců,
- práce s týmovými rolemi,
- pročistit a zefektivnit komunikaci ve skupině,
- práce s odpovědností v týmu,
- aktivní přístup k řešení úkolů a problémů.

### 2.2 Význam teambuildingu

Armstrong (2007) říká, že teambuilding je aktivitou týmového vzdělávání. Cílem takového vzdělávání je rozvinout efektivitu dané skupiny lidí, a to bez ohledu na to, zda spolu pracují trvale, nebo jen dočasně. Výsledné dosažené zlepšení je pak možné posuzovat na základě ukazatelů, jako jsou například rychlost a kvalita rozhodování nebo akce týmu. Hodnotit, přestože poměrně mlhavě, lze i získané schopnosti vyšší spolupráce nebo vyšší získanou kvalitu vztahů.

O teambuildingu byla napsána už řada publikací, které se zaměřují přímo na toto téma, nebo ho alespoň zmiňují, ale přeloženo do českého jazyka jich je poskrovnu. Daleko více

informací lze získat spíše ze zahraničních pramenů. Přitom se s tímto pojmem zaručeně setká každý, kdo se pohybuje v andragogické profesi.

Levi (2014) představuje teambuilding jako program, jenž se zaměřuje na zlepšování týmových dovedností, rozvoj mezilidských vztahů a na řešení problémů, které narušují týmové úspěchy. Teambuilding učí specifickým týmovým dovednostem, které vedou ke zvyšování týmového sebevědomí. Cílem je zlepšit celkovou týmovou koordinaci, organizaci a podpořit učení pomocí různých situací, jež mohou simulovat rizikové faktory (Levi 2014, s. 250).

Payne (2007) teambuilding popisuje jako prostředek pro zajištění harmonické, produktivní a efektivní spolupráce jednotlivců mezi sebou. Má vždy svůj účel a je navržen tak, aby splnil specifické cíle, které jsou předem určeny. Původně teambuilding sloužil ke sbližování a začleňování. Zaměřoval se především na vztahy, týmovou rovnováhu a soudružnost. V dnešní době už ho ale také využívají různé společnosti a korporace, kde je kladen důraz nejen na vztahové stránky, ale i na schopnost týmu vykonávat kvalitně svou práci. Dle Payne však teambuilding probíhá nepřetržitě i v každodenním životě a nemusí být nijak řízen (Payne 2007, s. 7–8).

Teambuilding je vhodný pro týmy, které se budují ve velkých či malých firmách. Při teambuildingu dochází ke stmelování kolektivu, poznání spolupracovníků v situacích odlišných od běžného pracovního procesu a ke zlepšování komunikace.

### **2.3 Funkce teambuildingu**

Na základě přátelství a vzájemných aktivit, při kterých je nutno se rozhodovat společně vzniká při teambuildingu funkční a efektivní tým. Teambuilding je nejrychlejší a nejefektivnější způsob, jak probudit ve firmě, v pracovních skupinách a u manažerů a lídrů schopnost vytvořit si postoj, díky kterému budou ke svojí práci přistupovat strategicky.

Hlavní funkce teambuildingu podle Svatoše a Lebedy (2005, str. 68) jsou:

- připomenutí principů týmové práce a rozvíjení předpokladů a kvalit, které jsou pro efektivitu práce zásadní;
- bližší a hlubší poznání členů týmů;
- podpora sebedůvěry;
- budování vzájemné důvěry;

- rozvoj týmové komunikace;
- zaujímání optimálních týmových rolí;
- odhalování přirozených vůdčích osobností;
- zdokonalování ve využívání technik týmové práce;
- zrychlování skupinové dynamiky.

Podle ASTD (The American Society for Training and Development) (Torres, 1996,) se teambuildingový program nejčastěji zaměřuje na

těchto 6 cílů:

1. stanovit účel týmu;
2. porozumět fázím vývoje týmu;
3. analyzovat, jak tým pracuje, na základě týmových rolí;
4. rozvoj efektivní komunikace v týmu;
5. prověřit a zkoumat týmové procesy;
6. porozumění vedení týmu.

## 2.4 Vznik teambuildingu

Příběh zážitkové pedagogiky (=pedagogický směr, který využívá zážitku jako prostředku výchovy a vzdělávání), potažmo i teambuildingu, začíná v období druhé světové války, kdy roku 1941 na ostrovech Velké Británie vznikla první škola zabývající se touto tematikou – *Outward Bound*. Školu založili Němec Kurt Hahn (pedagog) a Lawrence Holt (ředitel loďářské společnosti).

Historie teambuildingu v České republice sahá do počátku 90. let minulého století. V těchto dobách byl určen především pro velké firmy, které na rozvoj svých zaměstnanců měly peníze. Dnes tomu je jinak a teambuilding si mohou dovolit i malé firmy. Záleží na cenové nabídce programu.

Dříve si teambuilding organizovali sami lidé z firem, dnes si na vytvoření programu najímají teambuildingové agentury, které jim vytvoří program přímo na míru a na přání. Poptávka po kurzech stále roste. Každý rok se zvyšuje procento klientů, kteří o takový program mají zájem. *Outward bound – Česká cesta* se v roce 1993 jako první česká firma začala zabývat touto tematikou. V roce 1996, o tři roky později, vznikla další

teambuildingová agentura, jejíž jméno je *Adventura Teambuilding*. Dnes už existuje mnoho desítek dalších agentur.

Z důvodů zabránění další profanace termínu teambuilding, pod nímž si dnes lze představit téměř cokoli, např. opékání selete, hraní kostek či večeri v hospodě, založily největší teambuildingové agentury v roce 2006 *Profesní sdružení pro zážitkové vzdělávání*.

#### **2.4.1 Outward bound**

*Outward Bound* byla původně škola přežití pro vojáky britského námořnictva. Jejím původním účelem bylo trénovat mladé námořníky, aby se připravili na náročné situace, které je mohly na moři potkat, a aby si vyzkoušeli, že dokáží víc, než si oni sami mysleli. Když skončila válka, hnutí *Outward Bound* se rychle přeměnilo do civilní podoby a metody, které využívalo na svých kurzech, se díky své atraktivitě rychle se roznesly do celého světa (Svatoš a Lebeda, 2006).

Již od počátku osmdesátých let *Outward Bound* nabízí v zahraničí nejen jejich klasické kurzy, ale také vzdělávací programy, orientované na rozvoj mládeže, a specializované školení pro manažery a pracovní týmy (Svatoš, Lebeda, 2005).

Dle Hanuše a Chytilové (2009) se pedagogická filozofie *Outward Bound* opírá o dva základní principy:

- člověk je schopen dokázat mnohem víc, než si myslí;
- málokdo si uvědomuje, čeho všeho je schopen dosáhnout prostřednictvím vzájemné pomoci a týmové spolupráce.

Celý systém *Outward Bound* vychází z konceptu zážitkové pedagogiky. Ta se hodně využívá v programech, které jsou cílené právě na budování týmu. *Outward Bound* byl zároveň první organizací, jež začala vzdělávat firemní zaměstnance na základě sportovních aktivit, které byly zaměřeny na intenzivní kontakt účastníků s přírodou a ostatními členy týmu.

#### **2.4.2 Prázdninová škola Lipnice**

U zrodu inovativních přístupů k výchově v přírodě byla *Prázdninová škola Lipnice*, která se zaměřovala na mládež a mladší dospělé. *Prázdninová škola Lipnice* jako organizace vznikla v roce 1977 pod *Socialistickým svazem mládeže* (Hanuš, Chytilová, 2009).

*Prázdninová škola Lipnice* měla největší sílu v nezávislosti, co se týče myšlenek a postojů. Důraz se zde kladl na hledání cest a studování zkušeností vlastních i cizích. Člověk zde byl svůj, byl poučen ale zároveň byl samostatný. „Největší chybou by bylo tuto cestu opustit. Je velice důležité znát svět, ze kterého se poučíme, ale také jít svou vlastní cestou. Můžeme tak být velkým přínosem pro svět, své nápady přinést do světového dění. O lidi, kteří nejsou originální mít zájem nikdo nebude“ (Holec et al., 1994).

Celkové shrnutí o vývoji *Prázdninové školy Lipnice* (PŠL) můžeme nalézt v publikaci *Zážitkové pedagogické učení* od Hanuše a Chytilové (2009), kteří jmenují stručně klíčové prvky, jež nalézáme v jednotlivých obdobích PŠL, a těmi jsou:

- 70. léta, kde byl v popředí intenzivní rekreační režim. Ideál kalokaghatie – ideál harmonie těla a duše, jež se věnuje problematice celistvosti a harmonie člověka. Byly zde zastoupeny podněty jako tábornické činnosti v přírodě, experimentální projekty. Kladly se vysoké nároky na vedoucí z oblasti pedagogiky, psychologie, sportu a osobní vyzrálост.
- 80. léta – objevil se velký nárůst v počtu táborů a instruktorů. Tvořily se autorské hry a programy byly hodně inscenační a strukturované. Ve druhé polovině 80. let byl první mezinárodní kurz.
- 90. léta – vzniklo občanské sdružení *Prázdninové školy Lipnice*. Proběhlo oficiální přijetí do *Outward Bound International*. A tím také vznik *Outward Bound – Česká Cesta s.r.o.*

## 2.5 Zážitková pedagogika

Jirásek (2019) uvádí, že není přesná definice pro zážitkovou pedagogiku, existuje celá řada dalších pojmů a všechny mají velice podobný význam. Je to například výchova zážitkem, výchova prožitkem, výchova dobrodružstvím, zážitková výchova. Avšak terminologie dle něj není až tak zcela zásadní. Důležité je vědět, že se zážitková pedagogika zaměřuje na rozvoj postojů a dovedností a jde zde o základní dva principy, a to učení prostřednictvím zážitku a určité rozšiřování komfortní zóny pomocí dobrodružství (Pelánek, 2008). Učení zážitkem spočívá v aktivitě vykonané jedincem a poté v následné reflexi, jedná se o Kolbův cyklus učení. V jedné z následujících podkapitol bych ráda vysvětlila pojem rozšiřování komfortní zóny, jelikož je to jedna z metod hojně využívaných v teambuildingu.

### **2.5.1 Zážitekové učení**

Zážitekové učení je předmětem jednoho z pedagogických oborů – zážitekové pedagogiky. V anglickém jazyce se můžeme setkat s termínem „experiential learning“. V každém z těchto pojmenování je kladen důraz na určitý aspekt daného směru, oba však mají společné, že získané zkušenosti vycházejí z určitého vlastního prožitku (Jirásek, 2004). Pro zážitekovou pedagogiku je typické získat co nejvíce poznatků, popřípadě čerpat z vlastních zkušeností (Mohauptová, 2009). Čím více musí člověk vynaložit energie, tím je pak zážitek intenzivnější, zapamatovatelnější a využitelnější. Dle Pelánka (2008) samotný zážitek nestačí, aby se člověk něco naučil, je důležitá zpětná vazba. Učíme se tím, že zážitek vyvolal zkušenosti, které následně zkoumáme a zpracováváme.

### **2.5.2 Kolbův cyklus**

Kolb (1984) popisuje proces zkušenostního učení jako čtyřstupňový cyklus. Obsahuje čtyři stupně, a těmi jsou: konkrétní životní zkušenost, aktivní zkoušení, ohlédnutí a reflexe. Je třeba, aby se do dané aktivity zapojili všichni členové týmu a spoluprací si předávali zkušenosti. Její samotné realizaci většinou předchází úvod, v němž se vysvětlí, co bude následovat. Následuje reakce na dotazy a pak už realizace dané činnosti, kdy po jejím skončení probíhá zpětná vazba, v jejímž rámci se připomínají klíčové momenty. V tomto kroku účastníci popisují, jak podle nich aktivita probíhala, jak ji chápali a jaká byla cesta k cíli. V neposlední řadě probíhá hodnocení, které se nezaměřuje pouze na osobní pocity spokojenosti s dosažením cíle, ale především na proces řešení. V hodnocení dochází k vyzdvihování důležitých bodů, které ovlivňovaly celý průběh aktivity. A nadále se hledají návody, jak řešit situaci příště. Postupně tak plynule přecházíme k formulaci plánů změn, jichž můžeme dosáhnout aktivním zkoušením (Hanuš, Chytilová, 2009)

Podle výzkumu Davida Kolba (1976) všechna poznání pramení z 80 % z vlastních zážitků, ty nadále zpracováním utvoříme do podoby obecného poznatku a tím se poté také řídíme. Tyto poznatky mají výhodu, a to takovou, že jsou dlouhodobě zapamatovatelné a poměrně snadno si je také vybavíme. U dalšího výzkumu IBM UK (International Business Machines) se potvrdilo, že si po třech měsících vybavíme až šestkrát více toho, co jsme zažili, než toho, co jsme pouze slyšeli. Tyto poznatky velice pomohly jako podklady pro vznik zážitekové pedagogiky (Svatoš, Lebeda, 2005).

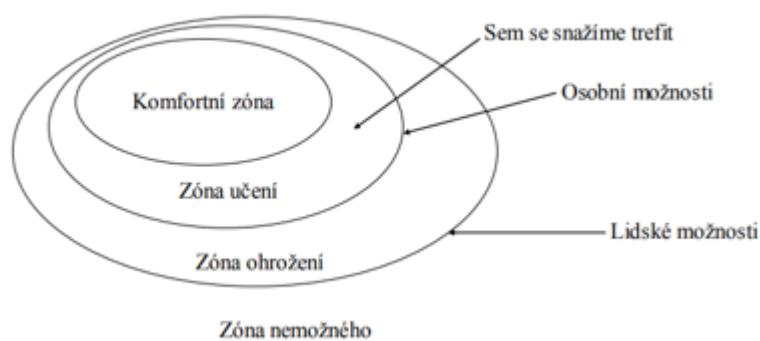




Obrázek 1 Kolbův cyklus (V. Svatoš & Lebeda, 2005)

### 2.5.3 Rozšiřování komfortní zóny

Komfortní zóna je oblast, ve které se sami cítíme velice dobře a velice dobře ji také známe. Jsou to situace, kde se cítíme jak fyzicky, tak psychicky bezpečně. Proto se za normálních okolností držíme uvnitř této zóny (Pelánek, 2008). Setrvávání v této zóně je ale pouze předpokládáné. Je zcela běžné, že se lidem v životě jejich pohodlí naruší nějakou nepříjemnou událostí (rozchod s partnerem, propuštění ze zaměstnání apod.) Na obr. č. 4 lze vidět, že kolem komfortní zóny jsou také další zóny. Těmi jsou zóna učení, ohrožení a zóna nemožného.



Obrázek 2 Komfortní zóna (V. Svatoš & Lebeda, 2005)

Lidé se setkávají s takovými podněty, na které nejsou připraveni. To je může stimulovat k neobvyklým činům, zároveň pro ně ale mohou být tyto situace nepříjemné a stresující. Ve chvíli, kdy jedinec vystoupí přiměřeně daleko, překoná jistou obavu a se situací se nějak vyrovná, dochází k učení a rozšíření původní komfortní zóny. Může samozřejmě nastat situace, že jedinec danou situaci nezvládne a pak se cítí nepříjemně. Tak

se komfortní zóna nerozšíří, ale naopak se ještě v některých případech zmenší (Svatoš a Lebeda, 2005).

Aby došlo k jistému kladnému efektu, je důležité správné odhadnutí míry náročnosti, kterou na jedince naložíme. Optimálních výsledků docílíme při použití zdánlivého nebezpečí, jedinec může situaci brát jako dobrodružství, musí se ale cítit v bezpečí – například při lezení po skalách nebo noční hře pro děti. Pokud jsou stále zvyšovány nároky na daný úkol, ocitáme se tak v zóně ohrožení, kdy se jedinec cítí natolik nekomfortně, že zde již k učení nedochází (Pelánek, 2008).

V čase se vyvíjí velikost a tvar komfortní zóny. K možné hranici svých osobních možností se lidé dostávají velmi zřídka. Mnoho lidí využívá svůj potenciál v omezeném rozsahu, a to ani mnohdy nevědí, kam až sahá. Proto jsou outdoorové a zážitkové kurzy uzpůsobené tak, aby vyháněly účastníky z jejich komfortní zóny, a tím je vybízejí k novému učení. Cílem těchto kurzů je inspirace k seberozvoji (Svatoš a Lebeda, 2005).

### 3 TÝM

Cílem každé teambuildingové akce je jistá přeměna pracovní skupiny v pracovní tým (Kolajová, 2006). Oběma těmito termínům, spolu s pojmem týmová spolupráce, je věnována následující kapitola.

Asi každý z nás by dokázal charakterizovat slovo tým – lze ho považovat za skupinu, která spolupracuje a jde si za svým společným cílem co možná nejefektivnějším způsobem. Tato skupina většinou dodržuje nepsaná pravidla a každý z jejích členů plní svou roli.

Mohauptová (2009) objasňuje ve své publikaci, že v týmu je jasně definovaný typ práce a spolupráce charakterizovaný následujícími rysy:

- Časově omezený.
- Neměla by se vyskytovat nadřazenost a podřazenost.
- Jasně stanovená pravidla pro všechny.
- Vědět a znát čím se každý člen týmu podílí na týmové práci.
- „táhnout za jeden provaz“.
- Efektivní komunikace.
- Důvěra a otevřenost.

Můžeme tedy říci, že za těchto podmínek funguje tým optimálně.

Dle Plamínka (2008), který vidí největší smysl založení týmu ve schopnosti dosáhnout společným snažením více, než by jednotliví členové dosáhli součtem individuálních snažení se každého z nich.

K jisté bližší specifikaci týmu přispívá také Adair (2009), který popisuje rozdíl mezi skupinou a týmem. V týmu se jednotliví členové svým přínosem vzájemně doplňují, zatímco ve skupině jsou její členové převážně zaměnitelní (Hayes, 2005). Pracovní tým a pracovní skupiny se od sebe liší převážně stylem práce, organizační strukturou a společnou odpovědností.

#### 3.1 Funkce týmu

„Tým má funkce formální – koordinace činnosti, řešení složitých úkolů, podněcování a rozvoj nových myšlenek apod., které směřují k plnění úkolů, a neformální (individuální) slouží k naplnění potřeb členů (Kolajová, 2006, str. 19).

Pokud se tým skládá ze členů vedení organizace, mluvíme o týmu formálním. Cíle členů vedení závisí na cílech organizace. Máme buď trvalé cíle, anebo cíle jednorázově

sestavené za účelem vyřešení konkrétního úkolu. Formální tým má několik funkcí, a ty se musí podřizovat cílům, vizím a posláním organizace.

Neformální týmy vznikají nejčastěji mimo práci a na základě nějakých společných zájmů nebo aktivit v rámci volného času.

**Funkce formálního typu** (Kolajová, 2006):

- možnost koordinace práce různých oddělení a kooperace mezi nimi.
- hledání řešení a kritika různých alternativ.
- učí, rozvíjí a vede své členy po stránce odborné i psychologické.
- vznik, podpora, rozvoj nových myšlenek a kreativního řešení.
- vyřešení složitého úkolu na základě vzájemně závislé činnosti členů týmu.

**Funkce neformálního typu:**

- poskytuje mechanismy pro řešení osobních mezilidských problémů.
- uspokojuje potřebu přátelství.
- poskytuje členům možnost sdílet a ověřovat si chápání sociální reality.
- omezuje úzkost jednotlivců, pocity bezmocnosti a nejistoty.
- rozvíjí, zvyšuje, a upevňuje potřebu uznání a sebeurčení.

### 3.2 Pracovní skupina, tým

V dnešní době je cesta k úspěchu dlážděna právě schopností pracovat v týmu, jak uvádí Hermochová (2006). Štikar et al. (2003) uvádí, že v pracovní skupině vznikají vztahy různých kvalit, pracovníci se navzájem ovlivňují, mohou mezi sebou buď soupeřit, nebo spolupracovat. Komunikací jednotlivých členů skupiny se zaplňují jisté mezery v popisech práce a dále se vyrovnávají nedostatky organizace.

K fungování pracovní skupiny je třeba jasně definovat cíle a očekávané výsledky její činnosti. Je dobré předem stanovit kompetence a povinnosti členů pracovní skupiny, včetně postupu nakládání s výsledky její práce.

Jak ve své publikaci uvádí Mohauptová (2009), pracovní skupina lidí je skupina, která spolu sdílí náplň práce, v níž jsou na sobě lidé závislí buď cílem práce nebo pracovní poslušností. Pracovní skupiny se mohou stát týmem, ale také nemusí. Mohauptová se přiklání k názoru, že rozdíl mezi skupinou a týmem souvisí s časovým rozpětím úkolu. Dle Plamínka (2008) je hlavním rozdílem mezi skupinou a týmem vznik specifické vlastnosti týmu – synergie.

Mezi základní komponenty týmové práce patří (Krüger, 2004):

- *Komunikace* – komunikační dovednosti jsou základem a nejdůležitější součástí měkkých dovedností (tzv. soft skills). Umění jednat s lidmi je alfa a omegou úspěchu v práci i v soukromí. Díky tomu můžeme efektivně spolupracovat v týmu, vyjasnit si spory a udržet dobré vztahy. Komunikace je klíčová nejen pro řešení problémů, ale i pro řízení projektů.
- *Vedení týmu* – dynamika současného firemního světa zvyšuje nároky zejména na vedoucí pracovníky.
- *Monitoring* – sledování aktivit a výkony ostatních členů týmu.
- *Zpětná vazba* – rychlá a jednoznačná zpětná vazba je základem rozvoje.
- *Vzájemná podpora* – mezi jednotlivými členy týmu.
- *Koordinace* – aktivita jedinců musí být společná, aby mohli splnit týmový úkol.
- *Týmová orientace* – postoje členů k sobě navzájem a k vedení týmu.

### 3.3 Skupinová dynamika a vývoj skupiny

Každá skupina se neustále vyvíjí. Do tohoto procesu můžeme zahrnout veškerou interakci a také změny, které ve skupině mohou nastat. Veškeré aktivity mají na skupinu vliv a mohou ji určitým způsobem ovlivňovat (Mohauptová, 2013).

Všechny skupiny prochází skupinovou dynamikou, ať jde o zájezdy, sportovní oddíly, oslavy svateb, pracovní oddělení apod. Kořeny skupinové dynamiky jsou již ve zvířecích smečkách. Jde o tzv. vývoj sociálního soužití, který má několik fází. Lidé, jakmile spolu začnou spolupracovat, si mezi sebou vytváří určité vztahy, společné zájmy a také sympatie. Když srovnáme pracovní skupinu s jinými skupinami, můžeme říci, že u pracovních skupin probíhá dynamika pomaleji. Za pracovní skupinu pro účely této práce považujeme oddělení ve firmě do patnácti lidí. Cíle těchto skupin bývají průběžné a kontrolují se po obdobích. (Mohauptová, 2013).

Dle Baye (2000), který se zabývá vývojovými fázemi týmu, je týmová práce proces, který se musí vyvíjet. V týmu mohou nastat různé situace jako například, že členové skupiny mohou uváznout při řešení problému, může dojít k rozpadu skupiny nebo pouze procházejí personálními změnami. V rámci jedné firmy mohou také jednotliví zaměstnanci přecházet z jednoho pracovního týmu do druhého a zpět. A stejně tak, jak nejsou vůči konfliktům

imunní jednotlivci, propadají se do nich i týmy. Někdy tedy vyvstane potřeba řešit spor mezi nespokojenými členy.

Vývoj týmu probíhá ve dvou rovinách:

- rovina věcná, jedná se o zvládnutí úkolu,
- rovina interakce, uplatňování vlivu, nežádoucí způsoby chování či nacházení role jednotlivého člověka.

Výzkumy, o kterých se zmiňuje Bay (2000), prokázaly, že týmy procházejí dvěma rovinami (1. v rovině věcné, za 2. v rovině interakce týmu) ve čtyřech fázích: fáze konfrontační a konfliktní, fáze orientační, fáze konsenzu, kooperace a kompromisu a fáze integrace a růstu. Díky těmto výzkumům tedy můžeme sledovat, na jakém konkrétním vývojovém stupni se nachází náš tým.

*Orientační fáze* – v této fázi tým teprve vzniká. Každý z jeho členů do něj vstupuje s určitým očekáváním a na základě předchozích zkušeností z jiných skupinových situací si vytváří domněnky o povaze svých kolegů a o vztazích, které mezi nimi panují. Jednotlivci se pohybují v rovině interakce, vyčkávají, zůstávají v obranné pozici a zjišťují, co je v rámci skupiny dovoleno. Diferencují se jednotlivé pracovní role a ještě nedochází ke zcela otevřené výměně myšlenek. Většinou se jedinci orientují podle chování vedoucího, což dodává jistotu jejich osobnímu jednání. Ve chvíli, kdy vedoucí vystupuje jako dominantně omezující, lidé z týmu mohou mít v následujících fázích problémy.

Pro tuto fázi jsou typické otázky typu: Čeho máme dosáhnout? Jaké jsou naše cíle? Jaká bude organizace?

*Fáze konfrontační a konfliktní* – během této fáze dochází ke střetu názorů a k diskuzím. Začíná se projevovat moc a uplatňují se city, které byly v orientační fázi potlačeny. Kritice je podroben i vedoucí skupiny. Na konci této fáze by mělo dojít ke shodě názorů (konsenzu) a ujasnění požadavků, pokud se tak nestane, tým nemůže postoupit do další fáze a existuje reálná hrozba, že se rozpadne.

*Fáze konsenzu, kooperace a kompromisu* – fáze, v jejímž rámci by se situace v týmu měla uklidnit. Jednotliví členové si uvědomují, že soutěživost s kolegy je pro tým jako celek škodlivým faktorem, poznávají se navzájem, sdělují si své hodnoty, zažívají pocit týmové sounáležitosti a upevňují si určité normy chování. Dochází k otevřené výměně názorů

a myšlenek, ale především informací. Skupina se v rámci svého vnitřního okruhu vyhýbá konfliktům, což je vítané z dlouhodobého hlediska ale kontraproduktivní.

*Fáze integrace a růstu* – jedná se o poslední fázi. V ní by se již všichni členové týmu měli soustředit na řešení úkolů a společně zefektivňovat jejich plnění. Týmová koheze je na vysoké úrovni, což vede k nejlepším možným výkonům. Vztahy mezi jednotlivými členy jsou harmonické a celkové rozdělení organizace práce je vyvážené. Díky tomu tým disponuje vyšším sebevědomím a je schopen klást konstruktivní požadavky. Není však zcela vyloučeno, že zde také může zapůsobit pocit povýšenosti jednotlivých členů týmu, což nadále může vést k izolačním a odstředivým reakcím.

Vývojový proces u týmu není však zcela nikdy ukončen. Ve chvíli, kdy dojde ke změně jeho složení, není vyloučeno, že se tým vrátí například do druhé fáze. (Bay, 2000)

Teambuilding může usnadnit celý tento vývoj a může pomoci v některých kritických situacích. Myslím si, že čím dříve si tým teambuildingem projde, tím větší šanci má skupina na finální efektivitu.

### **3.4 Soudržnost skupiny – koheze**

Koheze je jedna z klíčových vlastností skupiny, má výrazný podíl na ovlivňování jejího samotného vývoje. Různí autoři mají na tuto vlastnost různé pohledy. Asinejpřesnější definici rakousko-americký sociolog Jacob Levy Moreno, který popsal soudržnost jako „síly držící jedince uvnitř skupiny, jíž je členem“ (Moreno, 1950). Dle Kehlerové (2010) můžeme soudržnost definovat jako sílu vazeb mezi jednotlivými členy. Tyto vazby můžeme popsat jako tzv. „ducha týmu“. Koheze také ovlivňuje zaujetí, s jakým skupina nebo tým plní jednotlivé úkoly.

Odcházal a Dědina (2007) popisují, že právě atraktivita členství ve skupině pro jednotlivce a atraktivita ostatních členů pro jednotlivce společně s počtem a silou pozitivních postojů sdílených členy skupiny, může definovat skupinovou soudržnost.

V podstatě můžeme říci, že jde o celkovou přitažlivost skupiny pro její členy a o množství celkových vzájemných pozitivních vazeb. Pro skupiny, které mají vysokou míru soudržnosti, je typická vysoká míra přijatelnosti cílů vytyčených jejími členy. Pokud jde o míru soudržnosti, může ji ovlivňovat homogenita členů skupiny, komunikační možnosti nebo velikost skupiny (u menších skupin bývá větší koheze).

Mikuláščík (2010) uvádí, že soudržnost skupiny můžeme považovat od základu za pozitivní vlastnost. Ovšem je velice důležité si uvědomit, že se zde vyskytují také nevýhody (obtěžněji se prosazují nové myšlenky, noví členové nebývají tak snadno přijatí, obtížnější spolupráce s jinými skupinami) spojené se silnou mírou sociální soudržnosti skupiny.

### 3.5 Týmové role

„Role bez osobnosti je prázdná, ale osobnost bez role je neefektivní“ (Adair, 1994, str. 43). Tým v podstatě tvoří jednotlivci, kde každý z nich má svou roli a ostatní ji vnímají a uznávají. Každý člen týmu exceluje v těch rolích, které jsou mu nejpřirozenější (Belbin, 2012). Jak zmiňuje Plamínek (2002), nejde jen o formální role, jako je např. manažer, asistent, ale také o spontánní vykonávání potřebných funkcí týmu (např. tzv. generování nápadů). Role by neměly být přesně definované, jelikož pak členům týmu neposkytují prostor pro jejich vlastní tvořivost. Dle Adaira (1994) je to právě rozmanitost v týmu, která usnadňuje jeho úspěch a dává vznikat synergii. Plamínek (2002) pokládá otázku, kde se takové preference v lidech berou, a odpovídá na ni tak, že o rolích se zřejmě rozhoduje na dvou frontách. První z nich jsou zděděné a naučené faktory (osobnost člověka, osvojené zkušenosti a návyky), druhou pak ovlivňuje krátkodobá situace v týmu.

Členové týmu jsou vybíráni na základě své profesní odbornosti, nikoliv podle osobnostních rysů. Týmové problémy tedy většinou nevznikají kvůli nedostatečné kvalifikaci jeho členů, ale spíše díky nevhodné skladbě osobností.

Raymond Meredith Belbin (2012) se mnoho let zabýval úspěšností manažerských týmů. Určil týmové role, popisující zvláštní přístup různých lidí k práci. V tomto pojetí je týmová role částečně projevem osobnosti, určitých povahových vlastností, ale také zkušeností a aktuální situace na pracovišti. Jak jsem zmiňovala výše, u každého ze členů týmu závisí na jeho osobnostních predispozicích. Pracovník systematický, organizovaný a důsledný bude tedy výborným kontrolorem, ale nejspíše se neosvědčí jako dobrý prodejce, na tuto pozici je totiž třeba zcela jiných osobnostních rysů, jako jsou dynamika, přesvědčivost a schopnost naslouchat druhým. Bělohlávek (2008) uvádí, že týmová role je jakýmsi výsledkem spojení osobnosti s požadavky situace.



Belbin (2011) definuje tyto týmové role:

### **INOVÁTOR (Plant)**

Inovátor je člověk, který má tendenci být vysoce kreativní a dobrý v řešení problémů nekonvenčním způsobem. Jsou to lidé se svobodným myšlením, kteří usilují o zcela originální přístup k řešení problému. Jejich slabinami většinou bývají náhodné incidenty, jež mívají tendenci ignorovat, a přílišná zaujatost, která může vést k neefektivní komunikaci. Neobvyklá u nich nebývá ani častá nepřítomnost na pracovišti a zapomnětlivost.

### **VYHLEDÁVAČ ZDROJŮ (Resources Investigator)**

Tito jedinci jsou živí a komunikativní, jsou schopni vyhledat cokoli, ať to jsou informace, či finance. Jsou svým způsobem podobní myslitelům neboli inovatorům, s nimiž sdílejí kreativitu, na rozdíl od nich jsou ale extrovertní. Reagují rychle, mnohdy bez jakéhokoliv přemýšlení. Jejich největším přínosem je schopnost zprostředkování komunikace mezi týmem a okolím. Nebojí se nových výzev a kontaktování lidí. Získávají zákazníky, dokáží přesvědčit partnera o svém názoru nebo vyjednat ideální podmínky pro obchod.

### **KOORDINÁTOR (Co-ordinator, Chairman)**

Lidé tohoto typu jsou velice odpovědní a zaměřeni na cíl. Jsou si vědomi toho, že cíle mohou dosáhnout pouze za pomoci celého týmu. Nepotřebují se prosazovat za každou cenu a umějí respektovat názory ostatních. Jsou klidní, velice příjemní, svědomití a důvěřiví. Pro tým jsou největším přínosem jejich vůdčí schopnosti a schopnosti odhalovat rezervy. Takticky dokáží sladit potřeby firmy s potřebami jednotlivců a mají schopnost motivovat ostatní členy týmu.

### **FORMOVAČ (Shaper)**

Formovači jsou jedinci zaměřeni na rychlost a efektivitu. Řídí se časovými termíny a nenechají se zdeptat jakýmikoliv výhradami či překážkami. Pokud někdo udělá chybu, reagují hněvem. Jsou pro ně důležité výsledky a pro svůj cíl jsou schopni udělat cokoli, což často vede k vyvíjení tlaku na tým. Na své přímé cestě za cílem také mohou neúmyslně ignorovat důležité informace a činit tak nešťastná rozhodnutí.

### **HODNOTITEL (Monitor-Evaluator)**

Jde o osobu, která se převážně drží v pozadí a bez zájmu sleduje vše, co se v týmu děje. Může se zdát, že je až chladným a nezúčastněným členem. Zapojuje se až ve chvíli, kdy tým najde řešení, a začne debatu o tom, zda je možné, aby cíle dosáhli či naopak.

Vyhodnocovatel díky svému strategickému nadhledu nedovolí, aby byl tým neúspěšný nebo udělal nějaké unáhlené rozhodnutí.

### **TÝMOVÝ PRACOVNÍK (Team worker)**

Pro týmové pracovníky je nejdůležitější pozitivní nálada v týmu a dobré mezilidské vztahy. Pomáhají ostatním, snaží se na všech vidět to dobré. Důležité je pro ně uspokojení potřeb druhých. Dokáží předcházet konfliktům a začít diskutovat úplně o jiném tématu. Pokud to není zcela nutné, neradi lidem sdělují špatné informace.

### **REALIZÁTOR (Implementer)**

Realizátoři považují porušení pravidel za první krok k chaosu. Mají rádi řád a pravidla. Tito lidé jsou velmi spolehliví, mají disciplínu a velmi dobré organizační schopnosti. Drží se určitých norem, postupů a harmonogramů. Realizátoři jsou tzv. organizátoři a dokáží přepracovat nápady myslitelů a vyhledávačů zdrojů do reálné podoby.

### **DOKONČOVATEL (Finisher)**

Tento člověk se soustředí na detaily a možné nedostatky projektu. Zaměřuje se na kvalitní a precizní práci, není tlačěn ani časem ani poznámkami dalších členů týmu. Práci vždy dovede k dokonalosti. Pokud je ale tým závislý na dokončovatele, hrozí riziko pozdního odevzdání projektu, jelikož jeho pečlivost vede dlouhému trvání práce.

### **SPECIALISTA (Specialist)**

Specialista je jedinec, který se zaměřuje pouze na svůj obor. Do posledního detailu se koncentruje na oblast svého zájmu. Tráví mnoho a mnoho hodin studiem odborné literatury a různých článků. Neodtrhne se do té doby, dokud problém nevyřeší. Specialisté mívají velice rozsáhlé a hluboké znalosti. Své návrhy podkládají velkým množstvím poznatků z odborné literatury nebo z praxe.

## **3.6 Týmová spolupráce**

Týmová spolupráce je, jak již sám název napovídá, spolupráce lidí různých vlastností, schopností a znalostí na nějakém projektu. Prosazuje se především u složitějších úkolů, které vyžadují kreativitu a různé pohledy na daný problém. Úkoly, které jsou spíše rutinní a nevyžadují příliš inovace, je lepší ponechávat jednotlivcům, budou tak vyřešeny rychleji. Vedoucí se proto vždy musí umět rozhodnout, kdy bude výhodnější pracovat týmově a kdy samostatně.

Pokud týmová spolupráce dobře funguje, přináší lepší výsledky, než kdyby na stejném úkolu pracovali jednotlivci.

Můžeme vyjádřit takto: **práce jednotlivců + synergický efekt = výsledek týmu** (Bělohlávek, 2008, str.13). Jakýkoliv spolupracující tým propojuje potenciál jednotlivých členů a v ideálním případě dochází k synergii. V týmu to funguje tak, že nedostatky některých lidí se vykompenzují přednostmi druhých. Toto je proces, kde se společně tým snaží dosáhnout stanoveného cíle (Horváthová, 2008, Václavičová, 2016). Člověk nebyl předurčen ke spolupráci, a tak se musí stejně jako jiným dovednostem toto naučit. (Mohauptová, 2009, Václavičová, 2016). Výše zmíněný synergický efekt se vyskytuje, pokud mají lidé v týmu rozdílné znalosti a zkušenosti, navzájem se inspirují a přistupují k práci odlišně, čímž přinášejí různé pohledy na jeden problém. Pokud funguje jistá odpovědnost vůči spolupracovníkům a pokud jsou si členové vzájemnou oporou, může to jedince pohánět k vyšším výkonům.

Může také nastat i negativní synergie (Bělohlávek, 2008, s. 13–14). Negativní synergie nastává, když jedinci v týmu nemají společné cíle, jednotlivci se snaží o sebeprosazení na úkor týmu a méně průbojní lidé nemohou nebo nedokážou vyjádřit své názory. Může působit i negativní tlak skupiny, který snižuje výkon schopných jedinců na průměr tak, aby nevyčnívali. S tím souvisí i obava z odlišnosti, skupinová lenost a špatné vztahy ve skupině (Bělohlávek, 2008, str. 14, 15).

Mnoho z nás nepovažuje za důležitý aspekt efektivní práce význam slova spolupráce. Kolikrát je jednodušší pracovat sám a mít nad vším kontrolu, v tu chvíli však nemusíme být výkonnější. Jak Mohauptová, (2009) a Václavičová, 2016 píše, každý z nás by měl mít zodpovědnost za svou práci, ale zároveň by se každý měl naučit vnímat sám sebe jako součást jednoho celku.

Podstatou každé spolupráce je otevřenost a poctivost členů, jistá vzájemná důvěra a stálost reakcí, tak aby se na sebe vzájemně členové mohli spolehnout. Důvěru budujeme postupně, není to krátkodobá záležitost. Na důvěru se také zaměřujeme na teambuildingových akcích. K rozvoji a udržování důvěry přispívá včasná a otevřená komunikace na pracovišti (Horvátová, 2008).

Jak jsem již zmiňovala, proto aby tým mohl úspěšně fungovat, je nutná týmová spolupráce. Zde jako nejdůležitější podmínky zahrnujeme:

- informační logistiku – informace dostupné všem členům týmu,

- rovnoprávné postavení všech členů – všichni jsou si rovni,
- atmosféru týmu – důležité jsou mezilidské vztahy, důvěra, otevřenost a tolerance,
- komunikaci a reflexe – každý z týmu vyjadřuje své myšlenky, názorové rozdíly jsou řešeny konstruktivním způsobem, nezbytná je i kvalitní zpětná vazba (Kolajová, 2006, str.18).

Dle Bělohlávka, Košťana & Šuleře (2001) by z týmové práce měly zmizet jakékoliv spory, a to nejen odpovědnostní, ale také kompetenční. Tak vzniká dokonalá souhra členů.

Veber a kol. (2009) se na tým a týmovou práci dívá ze dvou různých pohledů:

- Tým lidí, kteří často spolupracují na plnění pravidelných pracovních úkolů. Velice charakteristické je zde zdůrazňování vzájemné závislosti mezi výsledky a prací dané skupiny.
- Tým jako pracovní skupina sestavená k tomu, aby společně zapojením tvůrčího myšlení vyřešila specifické úkoly, které jsou nad rámec pracovních povinností.

Můžeme říci, že většina autorů se shoduje na tom, že je v rámci pracovního týmu důležitá spolupráce, důvěra, komunikace, a hlavně vzájemná pomoc. Členové by měli nabýt jistoty, že kdykoliv si nebudou vědět rady, mohou se obrátit na své spolupracovníky a ti jim pomůžou.

### **3.6.1 Komunikace a komunikace v týmu**

Jelikož komunikujeme stále nejen v osobním životě, ale také v tom pracovním, je nutné tuto kapitolu neopominout. Žádná teambuildingová akce se totiž bez komunikace neobejde.

Jak se zmiňují Výrost a Slaměník (2008), existuje přímá souvislost mezi komunikací a společenskými vztahy. Komunikace probíhá vždy v určitých vztazích. Může se jednat o vztahy meziosobní, v tom případě mluvíme o interpersonální komunikaci. Pokud dochází ke komunikaci se sebou samotným, hovoříme o komunikaci intrapersonální. Dochází-li v komunikaci k převažujícím skupinovým vztahům, komunikace je skupinová, avšak převažují-li celospolečenské vztahy, komunikace je masová.

Dle Fiedlera a Horákové (2005) dělíme komunikaci na jednosměrnou, dvousměrnou a vícesměrnou. Pokud poskytujeme informaci, kdy se jeden z účastníků komunikace účastní aktivně a druhý pasivně, jedná se o jednosměrnou komunikaci. Dvousměrná komunikace znamená, že se zde role vysílajícího a role příjemce pravidelně střídají a dochází ke zpětné

vazbě. Když se sdělování informací účastní více jak dva lidé, vzniká komunikace vícesměrná. Ta se často vyskytuje v manažerské praxi. Například u teambuildingu se s vícesměrnou komunikací setkáváme při vedení závěrečné diskuze neboli reflexe.

Jak jsem již výše zmiňovala, každý tým má své stanovené role, jejichž představitelé spolu komunikují. Jedná se o proces předávání informací, vyjadřování svých názorů, přání a očekávání (Tureckiová, 2007).

Pokud chceme, aby lidé v různých podnicích v týmu spolupracovali, nesmíme zapomínat na komunikaci, je to jeden z nejdůležitějších faktorů. Mezi základní požadavky komunikace patří: srozumitelnost, připravenost, jednoduchost, přirozenost, stručnost a svěžest, viz Rolínek (2008).

Každý člověk je osobnost, každý jsme jiný, a i komunikace se může lišit od ostatních, proto může docházet k nepochopení informací, popřípadě k jejich nedostatečnému sdělení. Když nastane situace, kde došlo k nedostatečné komunikaci, následuje diskuze, kdo je odpovědný za to, že k této situaci došlo. Za jasné a srozumitelné sdělení a dotazy ohledně zpětné vazby má odpovědnost strana vysílající. Za otázky a pochopení myšlenek, za sdělení, že něčemu nerozumí a za směřování komunikace správným směrem má odpovědnost přijímací strana (Zahrádková, 2005).

Ve chvíli, kdy tým dosáhne maximálního výkonu, tuto úroveň musíme udržovat. Podaří se nám to, pokud funguje uznání a zpětná vazba (Krüger, 2004). „Princip zpětné vazby jako jakési rekapitulace či sumarizace sdělení příjemcem a potvrzení, že lidé předávané informace chápou a budou v souladu s nimi jednat, případně pro zjištění, čemu lidé nerozuměli, jaké připomínky k vašemu sdělení mají nebo jaké další možnosti a nápady se jim ve vztahu k tématu vynořily v hlavě“ (Tureckiová, 2007, s. 67). Zpětná vazba je velice důležitá, nejenže poskytuje další informace těm, kteří zadávají nějaký dotazník potenciálním klientům, ale také příjemci umožní lépe se rozhodovat a může mu ukázat, jak má nadále jednat. Zpětná vazba by měla patřit k základním komunikačním dovednostem v každé skupině a měla by být věcná, určitá a názorná. Zároveň by měla vystihovat silné stránky, určité možnosti rozvoje a také podporovat a rozvíjet důvěru. Měla by být sdělována s ohledem na city a postoje příjemce, brát ohledy na jeho možnosti a zaměřit se na pozitivní změnu. Když přijímáme zpětnou vazbu, měli bychom naslouchat a projevit porozumění, je dobré poskytovat neverbální signály a vyjasnit si souvislosti. Je třeba zajistit čas na zpracování zpětné vazby a zvážit rozhodnutí, jak zareagujeme (Tureckiová, 2007).

### 3.6.2 Důvěra v týmu

Při vedení lidí, týmů a organizací se bez určitého stupně důvěry neobejdeme. V této kapitole se tedy budeme zabývat pojmy vzájemná důvěra a společná sebedůvěra.

Termín *vzájemná důvěra* se dá popsat jako pocit důvěry každého jednotlivce vůči každému jinému jednotlivci (Kolajová, 2006). V pracovním prostředí se tedy jedná o pocit víry v kolegu, v jeho profesionální technické kompetence, a především v něj jako člověka – že nám podá pomocnou ruku, když bude potřeba, že nezradí tým a nepoškodí společné zájmy.

Dále bych ráda zmínila společnou sebedůvěru. Každý člen v týmu, a tedy i tým jako celek věří, že cíl je pro tým dosažitelný a že je správný

Může se také stát, že člověk má velkou sebedůvěru, avšak nevěří ostatním lidem.

Jak vlastně důvěra vzniká? Jedná se o pocit, který vyvěrá z našeho individuálního vnímání druhého člověka a toho, jaké má kompetence. Existují lidé, kteří tolerují sebevětší selhání profesní, nikoliv však charakterové. Každý z nás je osobnost a každý pro vytvoření důvěry potřebuje jiné podněty, někteří lidé musí něco slyšet, jiní vidět. Dalším stačí jedna zkušenost, někteří se musí ubezpečit vícekrát. Nedá se říci, jaký způsob je lepší nebo horší. Těmto postupům, kterými si jedinec vytváří subjektivní zkušenost důvěry nebo nedůvěry, se říká strategie důvěry. Jedná se o proces, ve kterém se jednatel nejprve snaží pochopit nějakou skutečnost, poté jí přizpůsobuje své chování, a nakonec se sám snaží být pochopen. (Doležal a kol., 2009). Měli bychom zajistit důvěru mezi všemi členy v týmu. V nejniternejším zájmu každého ze členů týmu je zajistit jeho funkčnost.

### 3.6.3 Týmová motivace

Motivace je velice dobrým nástrojem, jak z lidí dostat to nejlepší, co v nich je, aniž bychom jim vnucovali svoji vůli (Clegg, 2005). Aby tým mohl a dokázal přežít, je velmi důležitá týmová motivace. Tureckiová (2007) uvádí, že lze týmovou motivaci charakterizovat jako vnitřní proces, jenž působí na chování lidí a umožňuje, že se v jisté situaci zachovají nějakým způsobem, které povede k dosažení cíle. Rozeznávají se obecně tři typy motivů, a to hodnoty, potřeby a zájmy. Zásadou u motivování je, aby se jednotlivci zajímali o ostatní členy týmu a respektovali jejich osobnost. Mnoho výzkumů již dokázalo, že jedinci v týmu jsou spokojeni, pokud se mohou podílet na rozhodování v týmu a mohou pomáhat při pracovních a organizačních návrzích (Mirvis, 1993). Wiliam James

z Harvardovy univerzity dokázal, že k tomu, aby si lidé udrželi svou práci, stačí využívat jejich vědomostí a schopností z 80–90 % (Hersey, Blanchard & Johnson, 1996). Existuje mnoho motivačních programů, které mají pomáhat a vést k přijetí cílů organizace a tím posílit výkon pracovníků, aby došlo ke změnám, které by umožnily dosahovat lepších a vyšších pracovních výkonů a aby byli pracovníci spokojeni a aby pracovníci byly dostatečně motivováni (Tureckiová, 2004). Nejčastěji vznikají problémy v týmech kvůli nedorozuměním a špatně pochopeným cílům (Clegg, 2005), tyto pak mohou přecházet ke krizím, poruchám a konfliktu.

#### **3.6.4 Skupinová koheze**

Jak uvádí Yalom (2007), skupinová koheze neboli soudržnost, vzájemnost nebo pospolitost je důležitým prvkem u skupinové dynamiky. „Soudržnost je komplexní a těžko srozumitelná proměnná, která se brání přesným definicím“ (Yalom, 2007, s. 71). Můžeme říci, že koheze je základním kamenem, za jehož pomoci se ve skupině vytváří přátelská atmosféra a pocit bezpečí. Jde o jistou přitažlivost mezi členy skupiny. Bez toho faktoru by skupina nemohla nejen pracovat, ale ani existovat (Havránková, 2003). Důležité je, abychom si uvědomili, že „...členství ve skupině není totéž, co vědomí, že ke skupině náležíme“ (Hayes, 2005). Kratochvíl (2005) definuje kohezi, která je „...výslednicí sil, které působí na členy tak, že chtějí ve skupině zůstat a skupinu udržet“. Hovoříme o tzv. neviditelném poutu, které na sebe váže ostatní členy skupiny, a ti vnímají, že ke skupině „náleží“ a určitým způsobem se liší od ostatních (Hayes, 2005).

Dle míry sounáležitosti ve skupině je atmosféra příjemnější, intimnější a bezpečnější. Členové si tak více cení skupiny a brání ji proti vnějšímu i vnitřnímu nebezpečí (Yalom, 2007). Lidé ve skupině se vzájemně akceptují, jsou empatictí a důvěřují si. Prohlubují se mezi nimi intimnější vztahy, a na základě těchto faktorů jsou pak ochotni se podělit o své pocity a společně řešit své soukromé problémy.

Pokud je míra koheze dostatečně vysoká, umožňuje snazší ventilaci a přijetí negativních pocitů, jako jsou kritika, nepřátelství, antipatie či agrese. Členové týmu pro sebe navzájem už hodně znamenají, proto tyto pocity akceptují a chtějí si navzájem pomáhat. U skupinové koheze nejde jen o to, zda jsou všichni její členové přátelé, ale o pocit, že každý jedinec má ve skupině své místo. Důležitým faktorem je i to, zda jsou jednotliví členové

týmu ochotni řešit jakékoliv vzniklé konfliktní situace konstruktivně (Kožnar, 1992, Kratochvíl, 2005).

Kratochvíl (2005) uvádí řadu faktorů, které přispívají ke vzniku skupinové soudržnosti:

- a) **Uspokojování osobních potřeb** jednotlivých členů ve skupině, jež přináší užitek a je výhodné.
- b) **Vzájemné sympatie a přitažlivost** mezi členy skupiny.
- c) Důležitou roli hraje **motivace jednotlivců pro členství ve skupině**, kde musel zájemce vynaložit nějaké úsilí, aby se do skupiny dostal.
- d) Ve skupině by měla převládat **přátelská akceptující atmosféra**.
- e) Každá skupina chce mít určitou úroveň **prestíže**, která by se měla postupně zvyšovat. Nikdo nechce být součástí neatraktivní skupiny.
- f) **Aktivita skupiny** přináší jejím členům uspokojení. Mezi aktivity patří pozitivní emoce, zábava, odpočinek, které by měly být přínosem pro skupinu.
- g) Skupinovou soudržnost podporuje i **soutěžení s jinou skupinou**, nebo jen to, že jiná skupina je podobně zaměřená. Pokud chceme soutěžit s jinou skupinou, je důležitá vzájemná spolupráce uvnitř skupiny.
- h) Lidé ve skupině se pak snadno spojí proti **přítomné osobě**, která má odlišné názory a výrazně se tak liší od zbytku členů skupiny.

Existují však i jiné faktory, které ovlivňují vytváření skupinové soudržnosti. McKenn (1994, in Hayes, 2005,) zmiňuje těchto sedm faktorů:

- a) To, že se lidé sdružují a že mohou být ve skupině hodně závislí na podobnosti postojů a cílů.
- b) Společně strávený čas členům poskytuje prostor pro poznání zálib a názorů jiných, ale také pro sociální učení.
- c) Skupina, která je specifická a liší se od ostatních skupin, vytváří u člověka pocit izolace.
- d) To, že se cítíme ohrožení vede k upevnění vztahů a k jistým vazbám ve skupině. Jde o vzájemnou závislost.
- e) Záleží také na velikosti skupiny. V menších skupinách jde díky intenzivnější interakci o větší skupinovou kohezi oproti větším skupinám.



- f) Pokud jedinec překoná přísné vstupní požadavky, posílí tak vlastní identifikaci se skupinou.
- g) Odměny, které vzejdou od samotné skupiny, posilují mnohdy skupinovou kohezi více než odměny od jednotlivce.

Výše uvedené body se do jisté míry shodují nebo doplňují, avšak i tak nemůžeme tvrdit, že jsou kompletní. Další faktory, a my je můžeme považovat za doplňující, uvádí Kožnar (1992), patří k nim např. čas, složení skupiny, schopnosti a dovednosti členů, vedení skupiny, pozice a role ve skupině, orientace ve skupině, co se děje „tady a teď“ a mimo jiné samozřejmě také míra emočního a osobního zapojení jedinců do skupinového dění.

Skupinová koheze je nezbytnou součástí pro správné fungování skupinového dění, obzvláště při skupinové práci v rámci podpůrných skupin.

Členové skupiny, ve které by se nevytvořila alespoň nějaká soudržnost, by k sobě nebyli ve správné míře otevření a existovala by zde možnost absence komunikace a snahy o projevení se. Tím vším by se mohla značně zkomplikovat veškerá skupinová práce (Kratochvíl, 2005).

Přemíra koheze však může paradoxně vést až k tomu, že „...skupina často potlačuje v zájmu soudržnosti všechna vyjádření negativních emocí“ (Yalom, 2007, s. 313).

Skupina může posléze začít pracovat takzvaně v kruhu, a pokud se opět nezačnou projevovat různé názory a s tím i přiměřená disharmonie mezi členy skupiny, vytratí se dobrý pocit (Yalom, 2007). Z toho všeho vyplývá závěr, že pro smysluplnou skupinovou práci bez problémů je jednoznačně nutná nejen koheze, ale i přiměřené napětí a určitá disharmonie mezi jejími členy.

## **4 TEAMBUILDINGOVÉ PROGRAMY**

Teambuilding je jedna z nejvíce používaných a nejrozšířenějších metod na rozvíjení vztahů v pracovních týmech. Nejběžnější strategií je přesunout týmy mimo každodenní pracovní prostředí, kde se členové týmu snaží mezi sebou komunikovat, a tím vytvořit prostředí důvěry. Zapojením do činností, které by jinak v rámci svých pracovních povinností nemohli dělat, dosahujeme optimálních výsledků.

Teambuildingové programy zaměřujeme na proces budování týmů, kde z jednotlivých zaměstnanců tvoříme kohezní tým. Tento tým by měl být optimálně schopen zvládat různé druhy teambuildingových aktivit, které jsou na zvýšení sociálních vazeb uvnitř týmů vytvořené.

Teambuildingové programy dělíme na venkovní – outdoor a na vnitřní – indoor. Tyto dvě kategorie se liší hlavně v typu prostředí, ve kterém se odehrávají, jinak jsou jejich struktura a cíle porovnatelné. Tato kapitola bude věnována oběma těmto kategoriím.

### **4.1 Indoor program**

Termín indoor můžeme rozdělit na dvě slova (in = uvnitř a door = dveře), přeneseně ho tedy přeložíme jako vnitřní prostor. Horváthová (2008) uvádí, že při indoor programu se provádí aktivity určené pro budování týmu uvnitř budov – na pracovišti (konferenční místnost, vzdělávací centrum apod.), nebo i mimo pracoviště (hotel, konferenční středisko apod.). Tento typ teambuildingu je méně fyzicky náročný. Většinou není tak akční a atraktivní jako outdoor program, protože neumožňuje využívat přírodu jako pozadí. Indoor program se také využívá při výrazně nevhodném počasí jako alternativa outdoor programu. Jedná se zpravidla o konstrukční týmové úkoly, rozhodovací programy, diskusní programy, týmová řešení rébusů a kombinatorických úloh, kreativní výtvarné úkoly či natáčení videoklipů.

### **4.2 Outdoor program**

Termín outdoor můžeme rozdělit na dvě slova (out = venku a door = dveře), jinými slovy, co se děje venku a za dveřmi.

Dle Horvátové (2008) outdoor program zahrnuje činnosti, které se odehrávají venku a hlavně mimo organizaci. Tento typ přináší zábavu, akci a neobvyklé zážitky. Vše se odehrává většinou v atraktivním prostředí, které se velmi odlišuje od toho pracovního.

Organizace a plánování outdoor programu může být komplikovanější vzhledem k tomu, že musíme brát v potaz klimatické podmínky, jako jsou specifika ročních období i počasí v konkrétním termínu. Důvodem je hlavně to, že se vše odehrává v přírodě, kde se může stát řada věcí, které neovlivníme.

Existuje mnoho různých outdoorových aktivit vhodných pro teambuilding. Mohou to být kratší programy zaměřené na tzv. prolomení ledu (5 až 20 minut), které zařazujeme na začátek pobytu. Ty jsou primárně navrhované tak, aby pomohly k odstranění bariér v komunikaci a navodily příznivou a hlavně bezpečnou atmosféru pro všechny.

Dále následují aktivity s dynamičtější zaměřením, které by již měly mít, vzhledem ke svému komplexnímu obsahu, jasně danou strategii. Tyto aktivity trvají obvykle od 15 do 60 minut a většinou je dělíme do 3 až 5 bloků. Po každém bloku zařazujeme krátkou analýzu toho, co se odehrálo. Toto je většinou nejdůležitější moment, kdy běžně nastanou největší komplikace (spolupráce, vyřešení dané aktivity) v komunikaci.

Po dynamické části zařazujeme optimálně strategické týmové hry. Mají různé podoby, charakter a délku, to vše záleží na povaze účastníků, jejich věku, osobnostním typu a pracovní variabilitě týmů, hlavně co se týče různého stupně seniority. Tyto hry se týkají téměř vždy jakékoliv formy pohybové aktivity, kdy malé týmy soutěží mezi sebou. Tím porovnáváme jejich přístup, komunikační a plánovací dovednosti.

Po strategických hrách obvykle následují hry s překážkou, které mají za cíl budování důvěry, překonávání strachu z nebezpečí a z neznámého a v neposlední řadě také upevňování sebejistoty (Činčera, 2007).

### **4.3 Výhody pořádání teambuildingových aktivit**

V průběhu několika posledních let se více a více společností odklání od pracovního prostředí, které vyžaduje kompetitivní chování mezi určitými jednotlivci, k podpoře prostředí, kde spolupráce a podpora mezi kolegy je brána jako hlavní klíč k úspěchu.

Více a více společností začíná využívat teambuilding jako součást této změny. Teambuilding může zahrnovat krátké, na řešení problémů zaměřené, činnosti, ale i pobyt trvající několik dní. A i když někteří lidé vidí teambuilding jako příjemný odpočinek od práce, pravda je taková, že má velmi důležitý a vážný cíl, a to zdokonalit a rozvinout znalosti a dovednosti zaměstnanců.

Pokud se podaří zorganizovat teambuilding tak, že bude mít správně nastavené a naplánované cíle a očekávání, lze z něj jen vytěžit.

### **Zlepšení produktivity práce (Armstrong, 2009)**

Zlepšení produktivity práce je jedním z nejběžnějších cílů teambuildingových aktivit. Je to příležitost k identifikaci způsobů, jak zlepšit procesy, procedury a politiku v pracovním prostředí. Povzbuzením zaměstnanců k tomu, že se budou ochotni společně učit, jak pracovat efektivněji a lépe, jak se vyhýbat duplicitě v pracovním výkonu a ukázat jim, že tím mohou docílit větší efektivity práce.

### **Zvýšení motivace**

Teambuildingové aktivity mohou zaměstnancům zvýšit motivaci a pozvednout tím příjemnou atmosféru ve společnosti. Způsobů, jak to udělat, existuje mnoho. Když skupina zaměstnanců dokáže úspěšně splnit nějakou teambuildingovou činnost, tak vzniká situace, která v nich vyvolává radost z dobře vykonané práce a pocit uspokojení, který mají sami ze sebe. Také se zvyšuje víra ve schopnost jejich týmu dojít k úspěšnému vyřešení pracovního problému. Zaměstnavatelé pak do těchto týmů daleko raději investují svůj čas i peníze.

### **Zvýšená spolupráce**

Jedním z největších výhod správně naplánovaného teambuildingu je docílení větší spolupráce mezi zaměstnanci. Spolupráce, při které zaměstnanec ví, kdo má co na starosti a kdo má znalosti potřebné k vyřešení určitého problému. Spolupráce, kdy členové týmu vědí, na koho a jak se v určité chvíli obrátit s prosbou o pomoc. Tím, že zaměstnanci společně plní úkoly, které je baví, a mohou vše zažít jako fungující skupina, jsme u nich schopni vybudovat síť kontaktů mimo jejich každodenní náplň práce, což jim v budoucnosti velmi pomůže.

### **Povzbuzení kreativity**

Abychom mohli mít společnost založenou na kreativitě a inovaci, musíme zaměstnat různé typy lidí s diversifikovanými perspektivami a expertizou. Tím dokážeme udržet atmosféru podporující nové a čerstvé nápady. Atraktivní a neotřelé teambuildingové úkoly ukazují zaměstnancům, jak používat jejich představivost a přicházet s kreativními řešeními. Vysíláme tím signál, že kreativita na pracovišti a sdílení různých nových nápadů jsou vítány.

### **Pozitivní povzbuzení**

Teambuildingové aktivity mohou také pomoci k pozitivnímu povzbuzení zaměstnanců. Tím, že v rámci řešení nějakého týmového úkolu vyzdvihneme specifika

chování u určitých pracovníků, docílíme tím vlastně jejich ocenění v rámci pracovního prostředí. Zahrnutím oceňování do teambuildingových aktivit vyšleme velmi silný signál ke každému účastníkovi ohledně hodnot ve společnosti a co znamená pro společnost slovo úspěch.

### **Zlepšení komunikace**

Asi tou nejdůležitější výhodou správně naplánovaného teambuildingu je zlepšení komunikace mezi zaměstnanci. V rámci plnění zábavných úkolů se zaměstnanci spolu více seznámí, začnou si navzájem lépe rozumět a také se mezi nimi zboří bariéra nedůvěry. Toto vše podporuje zaměstnance, aby se zaměřili na to, co mají společné, a ne na případné neshody (Armstrong, 2009).

Teambuildingové aktivity mohou velice zásadně zlepšit a rozvinout spolupráci a důvěru, zlepšit motivaci, mohou pomoci k tomu, jak se zaměřit na silné stránky týmu a jak řešit stránky slabší. Abychom toho však byli schopni docílit, vše musí být správně naplánováno a musí být určeny jasné cíle. Teambuilding zkrátka musí pokaždé být něčím víc, než jen příjemným odpočinkem od práce.

Může nastat situace, kdy ještě není tým na teambuilding připraven nebo není dostatečně naplánován jeho program. V takovém případě se mohou dostavit opačné účinky, než jaké jsme očekávali. Důležité je, aby účastníci neměli žádné obavy z programu a nebyli nervózní. Jak jsem již zmiňovala v kapitolách výše, měli bychom si uvědomit, že účast na aktivitách by měla být dobrovolná s možností absolvovat pouze některé z nich. Na akcích jde hlavně o samotné jednice. Jako negativní faktory můžeme zařadit:

- obava z neznámé situace,
- stres účastníků,
- pohodlí,
- strach účastníků z nezvládnutí aktivit,
- znemožnění či ostuda před ostatními (Svatoš a Lebeda, 2005).

Uvedené okolnosti nám napovídají, kdy je a není vhodné teambuilding uspořádat. Payne (2001) zmiňuje situace, kdy týmová práce není oceňovaná, tým nemá prostředky nezbytné k práci nebo má problém nalákat a udržet si členy. V případě, kdy se objeví nějaký ze zmíněných důvodů, proč teambuilding neuspořádat, vedení společnosti by se mělo pokusit nalezené problémy vyřešit bez organizace teambuildingu, popřípadě zvážit, kteří

členové týmu se teambuildingu zúčastní a kteří nikoliv. Mezi výše uvedené případy můžeme řadit negativní zkušenosti účastníků s teambuildingem.

Ve chvíli, kdy se společnost rozhodne teambuilding uspořádat, má na výběr, zda si bude teambuilding pořádat sama, popřípadě ve spolupráci s oddělením lidských zdrojů, nebo zda osloví profesionální agenturu, která se zabývá pořádáním teambuildingových aktivit. Ve chvíli, kdy se rozhodne pro druhou z možností, je potřebná jistá ochota společnosti poskytnout potřebné informace, za pomoci kterých se vybírají vhodné aktivity.

#### 4.4 Typy teambuildingových programů a aktivit

Při přípravě akce je třeba, aby organizátor využíval informace o týmu, které mu byly sděleny od zadavatele. Může nastat situace, v níž si organizátor tyto informace nezjistil, a tudíž se mu nepodařilo zcela správně navrhnout program a aktivity. Muže se tedy stát, že celá akce bude kontraproduktivní a místo toho, aby měla pozitivní účinky, hrozí spíše účinky negativní. Proto je zcela zásadní volba vhodných aktivit pro řešení skupinového problému. Jednotlivé aktivity se dělí do několika skupin. Dle Svatoše a Lebedy (2005) je můžeme rozdělit takto:

**Icebreakers** – aktivity zařazovány zpravidla na začátek programu. Jde zde o tzv. „prolomení ledů“, překonání prvotních bariér. Důležité je navození pohodové atmosféry, kde dochází k seznámení a často také v pobavení. Tyto aktivity trvají mezi cca pěti až dvaceti minutami.

**Problem solving** – tyto aktivity, jak už napovídá název, spočívají v postavení týmu před daný problém, který je potřeba společnými silami vyřešit. Nemusí se jednat pouze o jedno řešení. Tyto aktivity vyžadují jistou týmovou kreativitu, projevují se zde jisté role v týmu a velmi důležité je, aby celá skupina spolupracovala. Fungování skupiny je patrné z chování účastníků. Po těchto aktivitách je vhodné zařadit reflexi neboli zpětnou vazbu, kde se rozebírá se skupinou, jak pracovala, což by jí mohlo pomoci při řešení dalších problémů. Tyto aktivity trvají mezi patnácti a šedesáti minutami.

**Terénní strategické týmové hry** – při těchto aktivitách se účastní více týmů a ty mezi sebou soutěží. Jde o pohybové aktivity, kde je zapotřebí vyšší aktivita účastníků, při nichž se projevují týmové spolupráce, rychlost a především komunikace. Po skončení této aktivity následuje zhodnocení. Celý teambuildingový program může být časově flexibilní.

**Lanové překážky** – můžeme dělit na dva druhy, a to na tzv. „nízká lana“ a „vysoká lana“. Z názvu můžeme vypozařovat, že zde jde o lana, která jsou často napnutá mezi stromy buď pár metrů nad zemí nebo více metrů nad zemí. Lana mohou být ve výškách od půl metru do dvaceti metrů. Aktivity jsou založené především na vzájemné důvěře, překonáváme zde své limity a strach.

**Outdoorové sporty** – mezi outdoorové aktivity zařazujeme např. horolezectví, rafting, slaňování nebo také třeba orientační běh. Při těchto aktivitách je běžné, že se účastníci setkávají s pocitem strachu, a může tak nastat situace kdy se dostanou mimo komfortní zónu. Outdoorové aktivity vyžadují především podporu dalších členů z týmu. Lidé se setkávají se svými fyzickými a psychickými limity, snaží se je postupně posouvat a tím posílit sebevědomí.

**Konstrukční skupinové programy** – při této aktivitě dochází k vytvoření určitého díla (např. model rakety, stavba voru, plavidla apod.). Jsou zde velice omezené materiální zdroje a čas. Je však důležité, jak se k tomuto všemu tým postaví. Tato aktivita vyžaduje hlavně schopnost pracovat v týmu a kreativitu. Aktivita se dělá za účelem zjistit, jak je tým schopen si stanovit cíl a jak si zorganizují práci. Zde se projevují týmové role jako vedoucí týmu (lídři) či dělníci.

**Komunikační programy** – Při těchto aktivitách je nezbytná schopnost akceptovat názory ostatních a také umět vyjádřit svůj názor. Nebát se o čemkoliv bavit. Aktivity se soustřeďují na řešení určitých logických problémů nebo záležitosti ohledně případových studií. Testuje se zde efektivnost komunikace, jak účastníci pracují s informacemi, a především míra spolupráce.

**Programy na „podporu důvěry“** – Mezi asi nejznámější aktivitu důvěry patří „pád důvěry“ z vyvýšeného místa, kdy ostatní členové stojí pod námi a my jim padáme se zavázanýma očima přímo do rukou. Jde zde tedy o to získat pocit důvěry v ostatních členech skupiny. V průběhu programu může docházet k odstranění bloků, kdy účastníci pocítují závislost na druhém člověku. Tyto aktivity jsou časově náročné, ale zato velmi účinné. Zjišťujeme skrz ně odolnost účastníků vůči stresu.

**Kreativní programy** – V průběhu těchto aktivit, kterými mohou být například divadelní představení, natáčení videa či vytváření nějakého díla, se především testuje kreativita účastníků a jejich schopnost spolupracovat. Cílem těchto aktivit je vytvořit

společné dílo, které později může sloužit jako památka na teambuildingovou akci. Běžně by měly probíhat v uvolněné atmosféře.

**Společenské programy** – Tyto aktivity se zpravidla řadí na konec celé akce a měly by sloužit k utužení, odreagování, a především k pobavení. Většinou se jich účastní všichni členové.

Pojmům jako je outdoor a indoor trénink jsem se věnovala ve výše uvedených kapitolách. Dalším rozdělením dle vytyčených cílů se zabývali Svatoš a Lebeda (2005). Základním měřítkem pro program je podíl rozvoje, vzdělávání a zábavy, a řadí se do nich:

**Teamspirit events** – Při těchto akcích podporujeme týmového ducha, program může trvat několik hodin, ale také celé dny. Cílem je veselý, pohodový a zajímavý program, který je vytvořen pro velké množství účastníků. Zaměřuje se na komunikaci a spolupráci v týmu, kde se setkávají účastníci napříč celou firemní strukturou. Atmosféra zde panuje uvolněná, příjemná a především přátelská. Můžeme do nich zařadit jak outdoorové, tak i indoorové aktivity, kde jde hlavně o prožitek účastníků a není zde nezbytná reflexe celé akce.

**Teambuidling** – programy jsou vytvářeny pro budování a rozvoj pracovních týmů. Je zde zařazeno velké množství aktivit. Z odborného hlediska jde o velice dobře promyšlený program, který se zabývá stmelováním členů v týmu a také jistým budováním týmu. Většinou je program určen pro menší skupiny, kde se účastníci mezi sebou neznají zcela dobře, nebo pro skupiny, které si procházejí určitými změnami. Jisté oživení týmové spolupráce a zdokonalení dovedností jistě k budování týmů velice pomůže. Účastníci mezi sebou prohlubují vzájemné vztahy a tím se také důvěrněji poznávají. Při jednotlivých aktivitách dochází v týmu k určování jednotlivých rolí a také vedoucího týmu. Mohou se vyskytovat různě obtížné aktivity, kde je důležitá komunikace a také vzájemná důvěra. Tyto akce většinou trvají až několik dní, kde na konci proběhne zhodnocení a rozbor celé akce s účastníky. Účastníkům by tento program měl být do budoucna užitečný a následně využitelný v praxi. Pokud zařadíme teambuildingový program do fáze tvoření týmu, mělo by dojít k rychlejšímu seznámení a tým by tak mohl pracovat rychleji a efektivněji.

**Management training** – Jedná se o trénink manažerských dovedností, kde je manažerům vysvětlováno, jak řešit neobvyklé úkoly a požadavky nejen se svými podřízenými. Dále jak podávat úkoly pracovnímu týmu nebo si správně zorganizovat čas, popřípadě jak řešit problémy nebo konflikty na pracovišti. Umět si nastavit jisté priority a také jak koordinovat tým. U tohoto teambuildingového programu je důležité si předem



nastavit definované cíle. Jde zde především o skupiny menší, a to ve složení šesti až osmi manažerů. Programy většinou trvají do čtyř dnů a jsou do nich zařazeny hlavně týmové úkoly.

**Teamwork training** – Jde o program velmi podobný tréninku manažerských dovedností, avšak je určen pro širší spektrum lidí, kteří rozvíjí týmovou spolupráci.

**Leadership training** – Tento program se zaměřuje pro rozvoj předpokladů k vedení týmů. Program je vytvářen pro rozvoj schopností vést lidi a umět je motivovat. Účastníci se učí, jak akceptovat nápady a myšlenky ostatních členů, učí se naslouchat, vzbuzovat zájem, ale také to, aby měli chuť k odhodlání měnit věci. Důležité je, aby každý vedoucí týmu uměl prezentovat a měl ostatní dovednosti (např. přirozená autorita, organizační schopnosti, příjemné vystupování) ke správnému vedení pracovníků. Aktivity jsou zaměřené na vůdcovství.

**Outdoor assessment center** – Tento typ akce patří mezi oblíbené, jedná se o hodnotící program. Mezi klasické aktivity můžeme zařadit pohovor, dotazník anebo testy. Ve chvíli, kdy účastníky zhodnotíme, je potřeba, aby vykonali určité úkoly, které simulují pracovní realitu. Leckdy jde o běžné a přirozené úkoly, popřípadě spontánní, jelikož nejsou účastníci ani v soukromém ani v pracovním procesu.

**Speciální programy** – využívají se hlavně v unikátních situacích např. seznámení se s novým vedoucím, můžeme je ale také využít jako zpětnou vazbu při propuštění zaměstnance z pracovního poměru.

Mohauptová (2009) rozděluje programy na:

*Stmelení kolektivu* – Vhodný pro nově vytvořené týmy. Tímto programem docílíme neformálního seznámení účastníků, poznávání, podpory důvěry, ale také prožití společného zážitku. Jde zde o spolupráci a komunikaci v týmu.

*Budování týmu* – Ideální pro skupiny, které jsou ve fázi budování, kdy jim nejvíce pomáhá, pokud řeší problémy a případné krize společně, čímž dochází k poznávání mezi členy týmu. Cílem tohoto programu je vzájemná a efektivní spolupráce, kde dochází k ujasnění rolí v týmu, mnohem lepší komunikaci mezi členy a k aktivnímu přístupu k řešení úkolů a problémů.

*Koučink skupiny a týmu* – Využívají se především, když nastanou velké změny v týmu, které zapříčiňují potenciálně těžké období, nebo pokud se objeví požadavek na zvýšení

výkonu. Jedná se o dlouhodobou záležitost, při které nastává celkový rozvoj osobnosti nebo také celého týmu.

*Vzdělávání zážitkem* – pokud chceme tým naučit novým dovednostem a schopnostem, využíváme právě tohoto programu. Výhoda je také v tom, že účastníci si nové dovednosti mohou hned vyzkoušet, čímž si je lépe zapamatují.

*Outdoor assesment* – u těchto programu se hodnotí a testují schopnosti a dovednosti členů v týmu. Tento program zahrnuje mnoho metod jako např. rozhovor, diagnostické testy či případové studie.

*Expedice a náročné projekty* – v rámci tohoto programu testujeme týmy a jejich reakce na nejrůznější náročné situace. Účastníci zažívají neobyčejný zážitek, který podpoří jejich sebevědomí. Hlavním předpokladem je především dobrá kondice a také aby tým tzv. „táhl za jeden provaz“.

*Zábavné akce* – U těchto programů je cílem odreagování, stmelení kolektivu a pobavení. Jedná se o program, který se běžně odehrává mimo pracovní prostředí a je velmi pestrý, např. sportovní utkání.

## **4.5 Příprava realizace teambuildingové akce**

V této kapitole bych ráda uvedla, jak má vypadat příprava a realizace teambuildingové akce. Nejprve se věnuji přípravě teambuildingu, nadále realizaci a na závěr velice důležité zpětné vazbě.

### **4.5.1 Příprava teambuildingu**

Zahrádková (2005) uvádí, že přípravu bychom nikdy neměli podcenit, jelikož je nedílnou součástí správné a úspěšné teambuildingové akce. Jako každá příprava na teambuildingovou akci má několik fází a odlišuje se podle firem, které se zabývají pořádáním akcí. Jde o tzv. firemní know-how, jež si každá firma střeží velice dobře. Avšak většina firem postupuje prakticky stejně, a to – zadání, analýza, organizační příprava akce a informace o akci účastníkům. Bez ohledu na to, kdo akci pořádá, ať už interní zaměstnanci nebo specializovaná společnost, vždy je zcela nutné zajistit především ubytování (pokud jde o vícedenní akci), jídlo a doplňkové služby. Lidé budou spokojeni ve chvíli, kdy budou mít kvalitní jídlo, teplou vodu a teplo.

## **Zadání a analýza**

V těchto dvou krocích je důležité si určit, co tým chce a proč to chce, a také čeho chce dosáhnout. Je dobré znát situaci ve skupině pro zvýšení efektivity a zadavatel by si měl ujasnit, co přesně od akce očekává – zda jde o nějaký konkrétní problém nebo pouze o zlepšení spolupráce.

Všechny tyto informace získáme na základě předešlého šetření. Teprve potom jsme schopni sestavit aktivity a určit délku celé akce. Pokud akci připravuje externí firma, většinou si tyto informace získává pomocí polostrukturovaného rozhovoru se zadavatelem. Zahrádková (2005) uvádí, že zjišťovány jsou informace jako očekávání od pracovníků, zda je akce řešením nebo prevencí problémů, jaká je v týmu atmosféra, jaké jsou očekávání od akce a také to, v jaké souvislosti je s ostatními akcemi. To, čeho tedy chceme docílit, zjistíme za pomoci rozhovoru. Dle Zahrádkové (2005), jsou běžnými cíli teambuildingu stmelení kolektivu, podpora týmu, aby uměl spolupracovat, naučil se komunikovat, pobavit se, něco společně zažít, ale také si odpočinout. Dále pak udělat něco pro pracovníky a motivovat lidi.

## **Organizační příprava**

Při organizační přípravě, která následuje po analýze, doladíme detaily se zadavatelem o tom, jak bude akce probíhat. Může být jednodenní, víkendová či vícedenní a probíhat může na pracovišti nebo mimo něj.

Samozřejmě musíme brát v potaz, že jiný komfort potřebuje vyšší management a jiný střední management.

Do organizační přípravy také můžeme zahrnout rozpočet, dopravu, stravování apod.

Miler (2015) uvádí, že bychom si vše měli několikrát vysvětlit a program si nacvičit, popřípadě ujasnit, kdo co bude říkat.

## **Informace o akci účastníkům**

V rámci této části je důležité předat co nejvíce informací a namotivovat účastníky. Běžně se o tuto část stará manažer, jenž má akci na starost. Jeho povinností je vysvětlit celý záměr daného teambuildingu účastníkům a sdělit jim další důležité informace, jako jak a kde bude akce probíhat. Je pravděpodobné, že pokud tak neučiní, budou si účastníci vytvářet mylné závěry a k celému programu budou přistupovat s nedůvěrou. Ta může být způsobena i předchozí negativní zkušeností s jiným teambuildingem (Mohauptová, 2009).

Program pro teambuildingové akce je tvořen různými aktivitami a každá z nich se zaměřuje na jeden či více cílů. U některých z nich je potřeba dopředu zajistit i jisté vybavení.

Než se zrealizuje celá akce, je důležité mít připravený harmonogram, v němž jsou uvedeny veškeré aktivity, vybrané na základě analýzy potřeb týmu. Dle Milera (2015) musí aktivity a cíle splňovat to, aby byly dosažitelné týmem, relevantní a použitelné u týmu, kde se právě teď nachází a aby byly trvalé.

#### **4.5.2 Realizace teambuildingu**

Každý teambuildingový program má svou strukturu. Hovoříme o začátku, vyvrcholení a doznění. Program by měl být pestrý ve střídání aktivit a měl by mít určitou posloupnost. Měl by být postaven úměrně k věku účastníků a složení týmu. Při reflexi celého teambuildingu by mělo převládat pozitivní hodnocení. Všechny akce jsou převážně o tom, jaká panuje atmosféra. Tu je možné ovlivnit hlavně dobře připraveným a zpracovaným programem a způsobem jeho vedení. Vedoucí teambuildingu by měl být odborník na pracovní úkoly a měl by se dobře orientovat v mezilidských vztazích (Hermochová, 2006).

Realizace programu jako taková začíná vždy příjezdem účastníků na místo. Je samozřejmostí, že jsou účastníkům poskytnuty základní informace, jako např. v kolik se mohou ubytovat, zda mohou něco pojíst apod. (Payne, 2007).

Dále přichází na řadu představení celého harmonogramu spolu s cíli programu. Zmiňujeme jednotlivé bloky, přestávky, volný čas a dobu odpočinku. Uvádíme také, které bloky jsou dobrovolné a u kterých je naopak vhodné, aby se zúčastnili všichni členové. Je vhodné vystavit harmonogram na viditelné místo, aby tak účastníci stále měli na očích, co se kdy děje. Instruktor nadále představí program, proč byl takto vytvořen a co se od něj očekává. Nesmíme také opomenout případné dotazy účastníků, popřípadě jejich vyjádření (Payne, 2007).

Úvodní představení by nemělo přesáhnout dobu cca třiceti minut, pak už by měl následovat samotný program.

Po každém dni by mělo následovat zhodnocení programu a představení dne následujícího. V první řadě by měly být zahrnuty aktivity, jež účastníky uvolní od běžného pracovního dne a odpoutají je od starostí, které mají doma. Poté zařazujeme činnosti na rozvoj důvěry a komunikaci v týmu. Je zapotřebí aktivity pravidelně střídát. Jádrem programu by měly být strategické aktivity. Abychom trochu účastníky přivedli do klidu, následují nenáročné hry. Opět nesmíme zapomenout na prostor věnovaný zpětné vazbě a pocitům účastníků.

Nejdůležitější je zpětná vazba na konci celého programu, a to nejen pro instruktory, ale také pro manažera i pro samotné účastníky. Měli bychom zmínit, zda jsme naplnili očekávání, sdělit si doporučení, popřípadě co bychom příště udělali jinak. Na úplný závěr by mělo přijít rozloučení instruktorů s účastníky a poděkování za jejich účast a spolupráci (Payne, 2007).

#### **4.5.3 Zpětná vazba**

Je velice důležité dávat členům týmu zpětnou vazbu, zvláště když jde o tým, který má být motivovaný a má vykázat nějaké výsledky (Fairwaether, 2007).

Pojem zpětná vazba jistě všichni známe v mnoha podobách. Můžeme jej definovat jako informaci, která upozorňuje, zda chování nějakého systému je na místě (Rejtmayerová a Broumová, 2007).

Zpětná vazba může být situace, při níž se snaží jedna osoba druhé osobě vyjádřit svůj názor. Hovoříme zde o vyskytujícím se příjemci a odesílateli, přičemž příjemce zpětnou vazbu přijímá a odesílatel vysílá. Osobnost člověka a jeho přístup k dalším lidem a činnostem se utváří právě na základě tohoto hodnocení (Slováčková, Horáková a Rendoš, 2014).

Zpětnou vazbu můžeme zařadit kdykoliv během programu, můžeme ji použít na začátku i v průběhu akce. Avšak nejdůležitější je, abychom ji použili na závěr programu.

Další důležitou součástí teambuildingového programu bývá reflexe. Neuman (2014) ji popisuje jako hodnocení aktivity, za pomoci které hledáme souvislosti pro běžný život. Reflexe slouží k tomu, abychom mohli s účastníky rozebrat jejich spolupráci v týmu, provádí se při poslední aktivitě a ohlíží se napříč celým programem. Využívá se i při vzdělávacích programech. Při reflexi je zapotřebí klidné prostředí, které nebrání plnému soustředění účastníků, poskytuje jim možnost otevřít se ostatním a dostatek času k tomu, aby tak učinili. Aby reflexe byla přínosná, měli bychom si určit cíle a celá diskuze by měla být o tom, co je pro tým zásadní. Zajisté zde nesmíme opomíjet důvěru mezi účastníky, která je také důležitá. Otázky, na základě kterých je tvořena reflexe, musí vycházet z aktuálního dění, není tak možné si je připravit dopředu.

Vedoucí by zde měl fungovat pouze jako pomocník při diskuzi, neměl by ji vést. Spíše by měl naslouchat účastníkům a nedávat příliš chytré rady. Lidé by se měli chtít do diskuze zapojit sami, aniž by je do toho někdo nutil. V průběhu reflexe bychom neměli jedince příliš

kritizovat, ale naopak je podnítit k projevu. V závěru reflexe bychom se měli zaměřit na to, aby účastníci nabyté zkušenosti převedli do běžného života (Neumann, 2014).

Pokud mezi sebou porovnáme zpětnou vazbu a reflexi, můžeme si všimnout, že zpětná vazba se více orientuje na hodnocení aktivity a týmovou spolupráci, popřípadě způsob řešení stanovených problémů. Reflexe se pak zaměřuje na chování účastníků v průběhu aktivit. Jak zpětná vazba, tak reflexe se dělají v průběhu či na konci aktivity nebo celého programu. Slouží k vyjádření vlastních názorů a také osvojení si nových zkušeností (Reitmayerová, 2015).

## 5 EMPIRICKÁ ČÁST

Cílem tohoto výzkumu bylo porovnat nabídku teambuildingových programů v Praze a v Liberci, zjistit odlišnosti těchto programů a implementovat jejich nabídku na zjištění z dotazníkového šetření. Města Liberec a Prahu jsem si vybrala, protože první z nich je mým rodným městem a nabídka jeho teambuildingových agentur je mi známá, druhé z nich – Prahu – jsem pak zvolila z toho důvodu, že se jedná o hlavní a zároveň největší město České republiky, je v něm tedy nejsilnější pracovní trh.

V úvodu této části se věnuji cílům a úkolům práce. Dále je empirická část zpracována na základě primárních a sekundárních zdrojů informací. Jako primární zdroj jsem zvolila dotazníkové šetření. Sekundárním zdrojem jsou informace, které jsem získala na internetových stránkách.

### **Výzkumná strategie**

Výzkumná strategie byla zvolena kvalitativní.

### **Výzkumná metoda**

V práci byla zvolena kvalitativní obsahová analýza jako výzkumná metoda pro zkoumání užitých znaků na webových stránkách vybraných teambuildingových agentur. „Analýza dat a jejich sběr probíhají současně – výzkumník sbírá data, provede jejich analýzu a podle výsledků se rozhodne, která data potřebuje, a začne znovu se sběrem dat a jejich analýzou. Během těchto cyklů výzkumník své domněnky a závěry přezkoumává.“ (Hendl, 2005, str. 55).

### **Výzkumný design**

V současnosti je smíšený výzkum chápán jako design výzkumu, kde je alespoň jeden kvantitativní aspekt kombinovaný s alespoň jedním kvalitativním východiskem (přístupem), sběrem dat a/nebo analýzou dat (Creswell & Plano Clark, 2007). Zde tedy hovoříme o smíšeném výzkumném designu.

### **5.1 Nabídka teambuildingových akcí v Liberci a v Praze**

Pro tuto kapitolu jsem vybrala sedm teambuildingových agentur, které organizují teambuildingové kurzy a zkoumala jsem jejich nabídku. Těchto sedm agentur sloužilo jako výzkumný soubor k obsahové analýze.

Chtěla jsem tak zjistit, zda nabídka koresponduje s poptávkou, kterou se zabývám v další kapitole empirické části. Vybrané agentury jsem zvolila na základě vlastních zkušeností, jelikož jsem v některých z nich vypomáhala jako externí pracovník.

V následujících odstavcích bude vždy nejdříve uvedeno krátké představení teambuildingové agentury, za kterým bude následovat výčet jejích nabízených teambuildingových a teamspiritových, popřípadě i školicích programů.

Většina mnou vybraných agentur je zaměřena na využívání zážitkové pedagogiky a outdoorových tréninků. Je však důležité zmínit, že se také zabývají jednotlivými školicími kurzy. Akce jsou originální a sestaveny klientům na míru dle jejich požadavků. Každá ze jmenovaných agentur má svůj tým odborníků a také lektorů.

### **5.1.1 Aperta s.r.o. (<https://www.aperta.cz/teambuilding/>)**

Společnost Aperta s.r.o. vznikla v roce 2001 a sídlí v Liberci. Své služby nabízí v oblastech: poradenství, vzdělávání, teambuilding, koučink a otevřené kurzy.

APERTA s.r.o. nabízí tyto programy:

#### **Teambuildingové programy:**

Vycházejí z předpokladu, že každý jedinec (zaměstnanec firmy, účastník vzdělávacího programu) je osobnost s vlastní specifickou reakcí na vnější podmínky (informace, úkoly), které se odráží ve způsobu jeho prožívání, myšlení a chování. Při vzdělávacích programech, včetně teambuildingů, uplatňují zásady jimi definované metodiky **TEB** (thinking, emotion, behavior) tak, aby mohli efektivně ovlivnit postoje, zapojení a výsledný přínos akce pro všechny účastníky a také firmu zadavatele.

Nabízejí čtyři teambuildingové programy:

*„V jiném příběhu“*

- Pokud firma ví, že výkony pracovních týmů dlouhodobě stagnují nebo dokonce klesají.
- Pokud vnímají mezi jednotlivými pracovníky, kolektivy a managementem propast.
- Pokud mají pocit, že zájmy jednotlivců nebo zájmových skupin začaly převyšovat zájem firmy.
- Pokud je zde dojem, že i po letech spolupráce se mezi sebou pracovníci neznají.



### *„Osobní poklady“*

- Pokud je úspěch firmy závislý na výkonů jednotlivců a zaměstnavatelé jim chtějí pomoci v osobnostním růstu.
- Potřeba diagnostikovat předpoklady jednotlivců pro výkon strategických pozic.
- Pokud je v práci důležitá koncentrace a sebereflexe.

### *„Týmová rezonance“*

- Zaměření na nové pracovní týmy.
- Posílení strategického a inovačního potenciálu současných týmů.
- Pokud tým nemá zcela ujasněné týmové role a chce se naučit je efektivně využívat.
- Pokud chtějí firmy zlepšit stávající spolupráci mezi týmy.

### *„Nová energie“*

- Pokud si ve firmě společně pracovníci prošli určitými změnami či náročným pracovním obdobím a chtějí si společně odpočinout.
- Pokud ve firmě cítí vysokou stresovou zátěž a chtějí ji řešit.
- Originální odměna pro pracovníky a pozitivní zpětný efekt.
- Posílení osobní kondice zaměstnanců zábavným a relaxačním způsobem.
- Týmové hry a sporty netradičním způsobem.

### **Vzdělávání – rozvojové programy:**

Tyto programy zahrnují moduly a programy, jejichž realizace směřuje k přímému zvýšení efektivity a produktivity účastníků. Zabývají se především růstem profesionality, rozvojem manažerských dovedností a komunikačními dovednostmi a soft skills.

#### **5.1.2 NTI Consulting s.r.o. (<https://nti.cz/>)**

Poradenská a vzdělávací společnost NTI Consulting s.r.o. vznikla v roce 1996 a sídlí v Liberci. NTI Consulting pomáhá s rozvojem firemních týmů zvyšováním motivace a zlepšováním dovedností zaměstnanců. Věnuje se rozvoji lidských zdrojů a zlepšování manažerské a firemní kultury. Vytvořila již mnoho programů pro své zákazníky, v nichž kombinuje poradenství, školení, koučink i outdoor programy.

### **Teambuildingové programy:**

Programy zaměřené na cílené, promyšlené a strukturované budování pracovních týmů a na rozvíjení jejich tvůrčího a výkonového potenciálu. Vhodné pro konkrétní pracovní skupiny na startu jejich společného působení. Vhodné v etapě významných změn.

„*HOUSTONE, MÁME PROBLÉM!*“ (viz <https://nti.cz/teambuilding-houstone-mame-problem/>)

- Program je tematicky zaměřen na stavbu vesmírné lodi. Vhodný je obzvláště pro výrobní a další společnosti, ve kterých se na výsledném produktu/sluzbě podílí několik oddělení a jejich spolupráce má výrazný vliv na celkové řešení.
- Program pro podporu týmové spolupráce a komunikace, sounáležitosti a cíl na společný výsledek.
- 20 – 30 účastníků.
- délka trvání: 1 – 1,5 dne.

„*City Game Liberec / Ústí nad Labem*“

- „Prožijte dobrodružství v centru Liberce nebo Ústí nad Labem a nechte se pohltit záhadou s detektivní, nebo historickou zápletkou. Čeká Vás cesta temnými zákoutími plná výzev a úkolů, která Vás dovede k rozlousknutí šifry.“ (viz <https://nti.cz/teambuildingove-akce/>)
- Program k aktivní relaxaci a získání společných netradičních zážitků, zapojení strategického myšlení a efektivního rozhodování,
- 4 – 30 účastníků,
- délka trvání: 4 hod.

„*Test your team*“

- Šestifaktorové měření výkonnosti týmu: souhra – komunikace – kondice – výkonnost – tvořivost – řešení problémů,
- 6 – 32 účastníků.
- délka trvání: 1 – 1,5 dne.

„*Divadlo*“

- Program s možností propojit se sociální odpovědností (divadlo pro děti, seniory...),
- překonání hranic svých i týmu a společná oslava úspěchu,

- 12 – 40 účastníků.
- délka trvání: 1 – 1,5 dne.

*„Mystery Game“*

- Šifry, kódy, indicie, záhada... každá získaná indicie vás zavede dál a pomůže vám odkrýt finální tajemství.
- uzpůsobené vámi preferované lokality, možno doplnit koloběžkami/koly po části trasy.
- 12 – 30 účastníků.
- délka trvání: 0,5 – 1,5 dne.

*„Noční přechod zakázaného údolí“*

- Trénink týmové spolupráce a efektivního rozhodování, vhodný i jako odpolední a večerní program po práci.
- otestuje souhru týmu, schopnost přizpůsobit se, vzájemné poznání se v netradičním prostředí.
- 10 – 50 účastníků.
- délka trvání: 0,5 – 1,5 dne.

*„Správná trefa“*

- Získání vstupního kreativního materiálu – zadání do týmů – konstrukce kreativní stavby – finální prototyp,
- společný výsledek, adrenalin, spolupráce a oslava úspěchu všech jako jednoho týmu,
- 20 – 30 účastníků,
- délka trvání: 0,5 – 1 den.

**Teamspirit:**

„Zábava s přidanou hodnotou“. Lidé se poznávají více než při standardních společenských událostech. Úkoly vedou skupinu ke vzájemné komunikaci, spolupráci a posílení týmového ducha.

*„TOUR DE BEZDĚŽ“*

- Netradiční společný zážitek a posílení týmového ducha,
- 20 účastníků na jednu skupinu,

- délka trvání: 1 -1,5 dne.

*„Klusáci“*

- Program s prvky kreativity, soutěživosti, vhodný pro dynamické týmy s chutí bavit se a radovat ze společné činnosti,
- rozvoj týmové práce, realizace společného projektu a podpora zdravé soutěživosti,
- 18 – 50 účastníků,
- délka trvání: 1 – 1,5 dne.

*„Tajemství řeky“*

- Program pro podporu týmového ducha, vhodný pro vyšší a střední management,
- 12 – 40 účastníků na jednu skupinu,
- délka trvání: 1 -1,5 dne.

*„Mountain bike orienteering“*

- Společné zážitky, podpora týmového ducha, vzájemné podpory a ohleduplnosti, aktivní relaxace,
- 12 – 100 účastníků,
- 0,5 – 1 den.

### **Vzdělávání – rozvojové programy**

Poradenství, školení, koučink - tyto všechny programy jsou určeny pro zaměstnance na všech pracovních úrovních. Patří mezi ně programy soft skills, kurzy osobního rozvoje, vedení lidí, strategický management, komunikační dovednosti a mnoho dalších.

#### **5.1.3 OMT Group s.r.o. (<https://www.omt.cz/teambuildingove-aktivita.htm/>)**

Teambuildingová agentura OMT Group s.r.o. se zabývá pořádáním teambuildingů a teambuildingových akcí již více než 20 let. Teambuilding stále vnímají jako důležitý prvek rozvoje týmové spolupráce. Firemní teambuilding je vhodným doplňkem vzdělávání zaměstnanců. Agentura je původem z Královéhradeckého kraje, avšak většinu klientů má v Praze a okolí.

Teambuildingové aktivity mohou plynule navázat na vzdělávací seminář, prohloubit nabyté znalosti, zlepšit týmovou spolupráci a zvýšit efektivitu celého týmu. Důležitým prvkem je poskytnutí zpětné vazby všem účastníkům teambuildingu.

### **Teambuildingové programy**

Jedná se o soubor vysoce sofistikovaných komplexních programů, kdy je nutná velmi úzká spolupráce mezi jednotlivými členy týmu za udržení kvalitní komunikace, toku informací a včasného podávání zpětné vazby.

#### *„Pevnost Boyard“*

- Program se soutěžním dobrodružným prvkem, který výrazně nastartuje týmovou dynamiku. Podle známé francouzské soutěže prochází soutěžní týmy pevností Boyard a plní rozmanité úkoly a výzvy. Teambuildingové aktivity jsou primárně zaměřeny na nevšední zážitek a pobavení, přináší spoustu zábavy a uvolněnou atmosféru.
- 40 a více účastníků,
- délka trvání: 1 den.

#### *„Rozvoj týmové spolupráce a komunikace“*

- Podpora týmové spolupráce a stanovení pravidel vzájemného fungování,
- nastavení tzv. win-win efektu a sdílení společného cíle,
- posílení týmového ducha a podpora loajality týmu,
- zpětná vazba,
- 8 – 30 účastníků,
- délka trvání: 1 – 1,5 dne.

### **Teamspirit:**

Společnost OMT Group s.r.o. svým způsobem nabízí hlavně teamspiritové programy. Teamspirit akce nemají zásadní rozvojový charakter. Účastníkům jsou nabízeny netradiční prožitky, které se již nijak nepřetavují pomocí zpětných vazeb na zkušenosti využívané v pracovním prostředí. Hlavním cílem teamspiritových akcí je motivace, pobavení a aktivní odpočinek zúčastněných. Mohou se zde objevit prvky rozvoje týmové spolupráce, zlepšení komunikace nebo rozvoje určitých dovedností. Tato společnost nabízí opravdu mnoho teamspiritových programů, firemních akcí a také family day (rodinné dny).

#### *„Teambuilding v Českosaském Švýcarsku“*

- Na začátku teambuildingu icebreakové aktivity, na které navazují několik teambuildingových aktivit 15 – 250 účastníků,
- délka trvání: 2 – 2,5 dne.

„*Re-start v Českém ráji*“ viz <https://www.omt.cz/teambuildingove-aktivity/teambuildingove-aktivity/expedice-napric-ceskym-rajem.htm>

- Týmová expedice doslova napříč Českým rájem nabízí jejím účastníkům především jedinečnou přírodní scenérii, historické zajímavosti a pochopitelně i atraktivní teambuildingové a outdoorové aktivity.
- teambuilding v srdci Českého ráje.
- koloběžky, kánoe, slaňování a další.
- teambuildingové aktivity během přesunu.
- lokalita: Český ráj – Kozákov, Malá Skála, Dolánky, Skalní město Prachov.
- počet účastníků: 10 – 250 osob, týmy po 6 – 10 členech.
- délka trvání: 2 dny.

„*Teambuilding na Jižní Moravě*“

- Zážitkový teambuilding „všemi smysly“.
- posílení firemní loajality.
- cyklovýlet pálavskou krajinou.
- vinný sklípek, cimbálová muzika.
- jižní Morava, Nové Mlýny, Pálava, Znojemsko, Mikulov, Valtice, Lednice, Lednicko-valtický areál.
- počet osob: 19 – 500.

„*Zimní teambuilding – Biatlon*“

- Střelba z malorážky.
- společný zážitek v biatlonové aréně.
- atmosféra štafetového závod.,
- místo konání: Vysočina, Jizerské hory, Krkonoše.
- 16 – 90 účastníků.
- délka trvání: 0,5 – 1 den.

„*Expedice na plný plyn*“

- Aktivní forma prožitku.
- modelové expediční situace.
- motorové čluny.
- off-roadové automobily.
- 20 – 90 účastníků, vždy dělení do týmu.
- délka trvání: 1 den.

#### **Vzdělávání – rozvojové programy:**

Společnost OMT Group s.r.o. se zaměřuje na manažerské dovednosti, komunikační dovednosti, osobní rozvoj, diagnostiku, koučink, týmové role, průzkumy zaměstnanecké spokojenosti, lektorský tým a vzdělávání na základě potřeb.

#### **5.1.4 Feelnat s.r.o. (<https://www.feelnat.cz/programove-portfolio>)**

Specializují se na tvorbu vlastních teambuildingových projektů a lektorskou činnost. Rádi kombinují. Vymýšlí investigativní hry, nevšední konstrukce i obří loga z lidí. Používají nové technologie. Navrhují únikové místnosti nebo malují týmové obrazy. Společnost byla založena v roce 2006. Společnost má více než 13 let zkušeností s teambuildingy a více než 80 lektorů se sídlem v Praze.

##### **Teambuildingové programy**

„Leonardo“

- Kreativní a nesoutěžní hra.
- Brainstorming.
- Komunikace.
- zpětná vazba.
- 5 – 50 účastníků.
- indoorové prostředí (na hotelu), outdoorové.

„Creative Rally“

- Creative Rally je konstrukční aktivita, která vychází ze speciální verze Rube Goldbergova stroje,
- kreativita,
- komunikace.
- spolupráce.

- 20 – 60 účastníků.
- indoorová aktivita.
- délka trvání: 0,5 dne.

*„Úniková hra“*

- Program lze snadno adaptovat na libovolný legendový koncept. Časově flexibilní program, který lze připravit v rozmezí od 15 do 40 minut.
- Komunikace.
- hledání nevšedních řešení.
- učení.
- 3 – 8 účastníků.
- indoorové prostředí hotelu.

**Teamspirit:**

*„Roboshow“*

- Nové technologie.
- kreativní myšlení.
- Smart & Safe.
- 10 – 200 účastníků.
- indoorové prostředí hotelu.
- Délka trvání: 1 den

*„Carlos“*

- Hledání nevšedních řešení.
- time management.
- komunikace.
- indoorové prostředí hotelu.
- outdoorové prostředí.
- městské prostředí.
- 10 – 400 účastníků.
- délka trvání: 1 den.



„Kryptex“

- Dobrodružný program zasazený do prostor Vyšehradské Gorlice, Pražských věží či historických center měst.
- hledání nevšedních řešení.
- zážitek.
- komunikace.
- 10 – 200 účastníků.
- městské prostředí.

#### **Nejoblíbenější aktivity**

- GPS Geocaching,
- Z Nadhledu (vytvořit obří logo klienta z lidí).
- Kubb (vikingská venkovní hra pro dva týmy).
- Discgolf (relaxační hra s pravidly golfu).

#### **Vzdělávání – rozvojové programy**

Společnost Feelnat s.r.o. se na vzdělávací a školicí programy nezaměřuje.

#### **5.1.5 Česká cesta s.r.o. (<https://ceskacesta.cz/>)**

Společnost Česká Cesta byla založena v roce 1993. Díky spojení s Prázdninovou školou Lipnice, z.s. měla vynikající předpoklady pro to, aby se rozvíjela správným směrem. Hlavním posláním této společnosti je rozvoj firem a pracovních týmů i jednotlivých pracovníků. Jako společnost mají více než 110 pracovníků a nadále více než 450 zakázek ročně. Můžeme tedy říci, že je jednou z nejvyhledávanějších agentur. Co se týká teambuildingových a teamspiritových programů se agentura zaměřuje na tzv. synergie týmu a energie firemních akcí.

#### **Teambuildingové programy**

V synergickém týmu jsou lidé motivováni dosahovat kvalitních výsledků. Takový tým stojí na pevných osobních vazbách mezi kolegy. Agentura v rámci svých teambuildingů poskytuje intenzivní zážitky nejen v přírodě, reálné týmové výzvy, komplexní simulační hry, tréninky improvizace nebo outdoorové expedice.

*„BE – IN – Team“*

- Modely týmové spolupráce a práce týmu.
- efektivní a praktická komunikace v týmu.
- rozvoj týmových rolí a práce s týmovými rolemi.
- zvyšování vzájemné důvěry.
- realizace v sídle firmy.
- 10 – 30 účastníků.
- délka trvání: 0,5 dne.

*„Ferda Action – Track, akce všeho druhu“*

- Propojení reálného světa s virtuálním, strategické úkoly, skvělá navigace na tajný závod nebo zábavný procházkový kvíz.
- týmová spolupráce.
- správné rozdělení zdrojů a sil.
- agilní přístup k řešení úkolů.
- 10 – 50 účastníků.
- délka trvání: 1 den.

*„Teambuilding pro virtuální týmy“*

- Bližší seznámení, prohloubení týmových, neformálních vazeb.
- budovat kvalitní a efektní spolupráci a komunikaci s vědomím kulturních i jiných specifik členů týmu.
- podpora vědomí jednoho týmu, týmové identity a propojenosti členů týmu,
- 10 – 50 účastníků.
- délka trvání: 1 den.

*„Na stromy – nikoliv zpátky, ale vzhůru“*

- Na jeho úspěšné řešení je potřeba zapojení všech zúčastněných, nasazení fyzických i mentálních sil.
- 6 – 8 členů v týmu.
- délka trvání: 10 hodin.

*„Teambuilding na plné sněhové koule“*

- Tři programové koncepty do zimní přírody.

- dělba rolí a kompetencí, komunikace vysílačkami mezi dílčími týmy, práce s lavinovými vyhledávači, sondování, vyhrabávání zavaleného, konstrukce nosítek apod.,
- zdolávání náročných výzev.
- efektivní komunikace a týmová spolupráce.

### **Teamspirit**

Vytvářejí otevřený prostor a ideální prostředí pro týmovou interakci. Upevňují pozitivní vztah lidí k firmě i k sobě navzájem. Pracují s motivací zaměstnanců a rozvíjejí spolupráci zábavnou formou.

#### *„Hunger Games“*

- Spojení týmových sil.
- využít odvahy.
- program pro týmy, které mají rádi výzvy.
- 10 – 200 účastníků.
- délka trvání: 1 den.

#### *„Pevnost v oblacích“*

- Rozluštění šifry.
- 10 – 200 účastníků.
- délka trvání: 3 – 5 hodin.

#### *„Teamrace“*

- Společné zapojení sil, energie a podpory.
- spolupráce a komunikace.
- 10 – 200 účastníků.
- délka trvání: 0,5 dne.

#### *„Únikovka“*

- Logické přemýšlení, spolupráce.
- hra o čas.
- 4 – 6 účastníků v týmu.
- délka trvání: 3 – 5 hodin.

#### *„Vinná výzva“*

- Společně vybudovat vinné impérium.
- dovednosti a schopnosti celého týmu.
- 10 – 100 účastníků
- délka trvání: 0,5 dne.

*„Tajemství věčné energie“*

- Spolupráce.
- Komunikace.
- spojení společné energie.
- výsledek umíchání vlastního alkoholického či nealkoholického nápoje.

### **Vzdělávání – rozvojové programy**

Společnost rozvojové programy uvádí pod pojmem Alchymie rozvoje. Zabývají se rozvojovými, vzdělávacími, tréninkovými a konzultačními tématy, rozvíjí majitele, manažery všech úrovní, specialisty a talenty.

- „Práce s chybou, aneb o tom, že chyby jsou motorem inovací“.
- „Ta mládež! Aneb o generacích a jejich rozdílech“.
- „Vizualizace: naučíme vás zvýraznit v prezentaci to podstatné“.
- „Nedostatek lidí na trhu práce“.
- „Intenzivní trénink emoční polohy leadershipu“.
- „AC/DC (Assessment a Development centra)“.

## **5.2 A.T.E.O. CZ s.r.o. (<https://www.ateocz.cz/katalog-akci/>)**

Společnost A.T.E.O. CZ vznikla v roce 2011 se sídlem v Praze. V současné době zajišťuje firemní akce a outdoorové programy s širokou nabídkou aktivit. Hlavní směry jejich působení jsou zážitkové firemní akce a programy s rozvojovým potenciálem. Pro přípravu akcí využívají nové poznatky v oblasti kurzů týmového rozvoje a realizace firemních akcí. Tato společnost se více zaměřuje na event programy, tudíž nedělají teambuildingové programy se zpětnou vazbou. Mají mnoho firemních akcí pro více než 100 účastníků.

## **Teambuildingové programy**

### *„Treasure Hunt“*

- Hra s tablety
- využití nových technologií
- délka trvání: 1 den.
- 1 – 200 účastníků.

### **Teamspirit**

- „Paintball“.
- „Mash“.
- „Rafty“.
- „Hra s legendou.
- „Akce na přání.

#### **5.2.1 TEAM TEST s.r.o. (<https://www.teamtest.cz/>)**

Společnost vznikla v roce 2010 se sídlem v Praze. Team Test umí skloubit velkou míru bezpečí s otevíráním citlivých a osobních témat. Zároveň mají lektori odvahu nabídnout účastníkům nevšední přístupy a zážitky nebo provokativní témata a trendy v chování a dynamice společnosti. Společnost Teamtest se skládá ze sedmičlenného týmu. Tato společnost nabízí teambuildingové programy na míru pro danou firmu. Teamtest se také zabývá školicími a vzdělávacími programy.

### **Vzdělávání – rozvojové programy**

#### *„Leadership“*

- Sebepoznání umožňuje vést lidi s větším sebevědomím a klidem.
- poznání sebe sama, já mezi ostatními, já ve své firmě.
- do 10 účastníků.
- Délka trvání: 3 dny.

#### *„Individuální konzultace a koučink“*

- Agilita v práci.
- efektivní spolupráce v týmu.
- změna na pozicích v rámci firmy.
- co v životě dává smysl, v jaké jsem životní fázi.

„*Víkendy otec a syn*“

- Práce s manažery a velmi zaměstnanými lidmi.
- víkend věnovaný dítěti.
- strávený čas otec a syn.
- do 10 otců + jejich ratolesti.
- délka trvání: 3 dny.

„*Re/Start*“

- Společný obraz.
- zpětná vazba.
- pro zaměstnance, kteří na sobě pocítují známky např. syndrom vyhoření.
- 10 – 40 účastníků.
- délka trvání: 1 den.

### **5.3 Porovnání vybraných teambuildingových agentur**

Z výše přestavených teambuildingových agentur má každá jednotlivá trochu jiný obsah teambuildingu. Tato podkapitola bude věnována porovnání jejich jednotlivých programů. Zaměřím se zde na to, jaké druhy aktivit agentury nabízejí, pro kolik účastníků je běžně pořádají, srovnám četnost indoor a outdoor programů a porovnáám jejich zaměření. Krátce se budu věnovat i prezentaci agentur na webových stránkách. Kritéria kategorií jsem stanovila na základě společných znaků jednotlivých teambuildingových agentur.

#### **Do kategorie zaměření aktivity jsou zařazeny tyto znaky:**

Každá z výše uvedených agentur se primárně zaměřuje na teambuildingové a teamspiritové programy, některé z nich pak nabízí i programy vzdělávací (Agentura TemTest je na ně vyloženě zaměřena). Co se aktivit týče, ne všechny agentury je na svých stránkách v rámci nabídky programu uvádějí. Agentura Aperta například volí pro své klienty programy čistě „na klíč“ – každá teambuildingová akce se tedy řeší se zákazníkem a jednotlivé aktivity se do ní implementují až podle jeho konkrétních požadavků.

Dle hojného počtu teamspiritových programů v nabídce všech agentur, je zřejmé, že u zadávajících firem se těší oblibě akce se zaměřením na prožitek zaměstnanců. Tři z výše uvedených agentur (Česká cesta, OMT Group a Feelnat) již například zareagovaly na hit

několika posledních let a do svých nabídek zařadily únikové hry. Obdobným trendem je aktivita „Treasure Hunt“, při které je cílem najít pomocí šifer a rébusů poklad, – i jemu věnují tři ze zkoumaných agentur pozornost a řadí ho do svých programů – jsou jimi A.T.E.O., Česká cesta a NTI Consulting.

Teambuildingové programy s kreativními a detektivními aktivitami pak nabízejí agentury Feelnat a NTI Consulting.

Agentury TeamTest a Aperta neuvádějí žádné teambuildingové programy s konkrétními aktivitami. Tento fakt by je mohl znevýhodňovat vůči ostatním agenturám, jelikož potenciální klient si nemůže představit, co od akce očekávat, a může se tak obrátit na agenturu, která tyto informace na svých stránkách zveřejňuje.

#### **Do kategorie počet účastníků jsou zařazeny tyto znaky:**

Teambuildingová agentura Aperta počty účastníků u svých programů neuvádí. Agentury, které pořádají teambuildingy do 50 účastníků, jsou NTI Consulting, Česká Cesta a Feelnat. S výrazně vyššími počty pak počítají agentury OMT Group a A.T.E.O., jejich akce jsou pořádány pro 100 a více účastníků. Je tedy zřejmé, že zatímco NTI Consulting, Česká cesta a Feelnat se orientují na menší firmy, OMT Group a A.T.E.O. hledají své zákazníky v řadách velkých firem a korporací.

#### **Do kategorie indoor x outdoor jsou zařazeny tyto znaky:**

Ve všech zmíněných agenturách se vyskytují jak indoorové (vnitřní), tak outdoorové (vnější) aktivity. Jak již vyplývá z teoretické části, outdoorové aktivity bývají ze své povahy mnohdy fyzicky náročnější než indoorové, jelikož jsou pořádány převážně v přírodě.

Agentura NTI Consulting nabízí celkem 7 outdoorových programů a 2 indoorové. OMT Group nabízí pouze outdoorové programy. Agentura Feelnat nabízí 3 indoorové programy, 1 pouze outdoorový a 2 programy, které se dají použít pro outdoor i indoor. Česká Cesta na svých webových stránkách nabízí celkem 5 indoorových programů a 6 outdoorových programů. Agentura A.T.E.O. se zaměřuje hlavně na outdoorové programy. Agentury TEAMTEST a APERTA na svých webových stránkách neuvádějí, zda se jedná o aktivitu outdoorovou či indoorovou.

Můžeme tedy shrnout, že 4 agentury ze 7 nabízejí více outdoorových programů než indoorových.

**Do kategorie typy programů jsou zařazeny tyto znaky:**

Agentura NTI Consulting nabízí terénní strategické týmové hry, komunikační programy, konstruktivní kreativní programy, icebreakers a také problem solving. Feelnat nabízí komunikační programy, problem solving a konstruktivní skupinové programy. Agentura A.T.E.O. se zaměřuje především na terénní strategické týmové hry a dále na kreativní programy formou zážitku. Česká Cesta nabízí programy zaměřené na komunikaci, problem solving, icebreakers, konstruktivní skupinové programy a terénní týmové hry. TEAMTEST, jak již uvádím výše, se zaměřuje převážně na školicí programy. Typy jimi nabízených programů jsou tedy leadership training, management training, teamwork a komunikační programy. Agentura OMT Group nabízí kreativní programy, komunikační programy, lanové překážky, leadership training ale nezapomíná ani na icebreakers. APERTA nabízí icebreakers, týmové hry, problém solving, management training a komunikační programy.

Z výše vyjmenovaných typů aktivit je zřejmé, že v nabídce teambuildingových agentur se nejčastěji vyskytují komunikační a kreativní aktivity, icebreakers, problem solving a terénní a strategické hry. Nejmenší pozornost pak agentury věnují společenským programům, lanovým překážkám a programům na podporu důvěry.

**Do kategorie téma teambuildingových programů jsou zařazeny tyto znaky:**

Agentury Česká Cesta a A.T.E.O. nabízejí teambuildingové programy na téma „Treasure Hunt“ – hledání pokladu za pomoci řešení nejrůznějších úkolů, překážek a získávání indicií. Teambuildingové programy na téma „Úniková hra“ nabízí Feelnat a Česká Cesta. Jedná se o fyzické dobrodružné hry, kde se lidé uzavřeni v místnosti s ostatními účastníky hry musí dobře zorientovat v daném prostoru, vyřešit série hádanek a uniknout z místnosti ve stanoveném čase. Agentura OMT Group nabízí programy na téma „Pevnost Boyard“. V tom programu mají za cíl jednotlivé skupiny účastníků splnit různorodé úkoly o různých obtížnostech a získávat indicie, závěrem hry je získat klíč od pokladu.

**Do kategorie prezentace aktivit jsou zařazeny tyto znaky:**

Za společný znak zde můžeme považovat prezentace fotografií u každé jmenované aktivity. Fotografie slouží pro přesný a věrný záznam skutečnosti, ukazují, že agentura svou práci odvedla, a můžeme z nich vyčíst, kde a jak aktivita probíhá.



Agentury A.T.E.O., OMT Group, Feelnat a NTI Consulting prezentují na svých webových stránkách u jednotlivých aktivit 3 – 6 fotografií, což je dle mého názoru vstřícný krok směrem k potenciální klientele, která tak může mít větší přehled o tom, jak daná akce probíhá a zda je pro ni vhodnou volbou. Agentura Česká Cesta, APERTA a TEAMTEST nemají žádné fotografie k aktivitám, což u klienta může vzbudit nedůvěru k jejich akcím a v důsledku toho se uchýlit k jiné, fotografie poskytující, agentuře.

Všechny agentury prezentují u jednotlivých aktivit podrobné popisy. Dle mého názoru je v zájmu agentur, aby na svých webových stránkách uváděly, pro jakou skupinu lidí je aktivita vhodná.

## **5.4 Základní informace o výzkumu**

Můžeme říci, že teambuildingové akce jsou v dnešní době velice rozšířené a oblíbené mezi jednotlivými firmami. Tento výzkum byl vytvořen za účelem obsahové analýzy jednotlivých teambuildingových programů, jaké jsou v dnešní době nabízeny firmám, a poptávky zaměstnanců, kteří se programů účastní. Dotazník byl distribuován elektronicky přes webový portál Vypln.to.cz. Ve výzkumu bylo stanoveno několik předpokladů a byl rozeslán do 13 firem v místech Liberec a Praha, kde odpovědělo z každé firmy 10 zaměstnanců. Dotazovaných tedy bylo celkem 130, z nich odpovědělo 118 respondentů.

### **5.4.1 Téma výzkumu**

Tématem tohoto výzkumu je zjistit, jaká je poptávka po teambuildingových akcích, zda se zaměstnanci jednotlivých firem setkali s pojmem teambuilding a znají jeho význam a zda mají zájem o teambuildingové akce. Jednou z částí výzkumu je také, jaké aktivity a lokality by na teambuildingu preferovali.

### **5.4.2 Předmět výzkumu**

Deskriptivní (popisný) výzkum poskytuje základní obraz o vybraných aspektech zkoumaného problému v daném období, popisuje jevy a procesy, které jsou relevantní pro rozhodování (Foret, Megyesiová, 2013).

Předmětem tohoto popisného výzkumu je poptávka teambuildingových akcí zaměstnanců ze 13 vybraných firem v místech Liberec a Praha, kde jsem se dotazovala

z každé firmy 10 zaměstnanců. Zjišťovala jsem, zda mají povědomí o pojmu teambuilding, zda o něj mají zájem a jaké aktivity a lokality preferují.

#### 5.4.2.1 *Dílčí otázky výzkumu*

- 1) Kolik procent respondentů preferuje aktivitu se zaměřením na sport?
- 2) Kolik procent respondentů preferuje typ lokality v přírodě?
- 3) Vyplní dotazník více žen než mužů?
- 4) Kolik procent respondentů má sídlo firmy v Praze?
- 5) Kolik procent respondentů si myslí, že by byl pro jejich firmy teambuilding přínosný?
- 6) Kolik procent respondentů by chtělo dvoudenní teambuilding?
- 7) Kolik procent respondentů je ve věku 31 – 40 let?

#### 5.4.3 **Cíl výzkumu**

Hlavním cílem mého výzkumu je zjistit a analyzovat, jaké teambuildingové aktivity preferují zaměstnanci. Dílčím cílem je zjistit a popsat, zdali vědí a umějí popsat, co znamená pojem teambuilding.

Dalším dílčím cílem je zjistit, zdali respondenti berou teambuilding jako přínosný pro jejich firmu.

#### 5.4.4 **Předpoklady výzkumu**

**Byly stanoveny tyto předpoklady:**

- 1) Předpokládáme, že více jak 60 % respondentů preferuje aktivitu se zaměřením na sport.
- 2) Předpokládáme, že typ lokality v přírodě preferuje více než 50 % respondentů.
- 3) Předpokládáme, že dotazník vyplní více než 60 % žen.
- 4) Předpokládáme, že více než 50 % respondentů má sídlo v Praze.
- 5) Předpokládáme, že více než 70 % respondentů si myslí, že ano, že je pro jejich firmu teambuilding přínosný.
- 6) Předpokládáme, že více než 70 % respondentů by chtělo dvoudenní teambuilding.
- 7) Předpokládáme, že více než 70 % respondentů je ve věku 31–40 let.

#### 5.4.5 Metody výzkumu

- kvantitativní, kvalitativní
- dotazníkové šetření.

V diplomové práci jsem zvolila kvantitativní metodu – dotazování a jako nástroj jsem použila dotazník. Dále jsem použila metodu obsahové analýzy, kde jsem pracovala s kategoriemi, šlo tedy o kvalitativní obsahovou analýzu. V dokumentech se projevují osobní nebo skupinové, vědomé nebo nevědomé postoje, hodnoty, ideje (Hendl 2005, str. 132). Důvodem k volbě této metody byla potřeba analyzovat poptávku po teambuildingu a potřeby zaměstnanců ohledně jeho pořádání. Předpoklady byly ověřovány na základě výsledků dotazníkového šetření. V dotazníku respondenti uváděli pohlaví, věk a sídlo firmy, ve které pracují. Dotazník byl sestaven z 11 položek, které se zaměřovaly na povědomí (= vědění o daném tématu) respondentů o teambuildingu jako takovém a o preferenci aktivit teambuildingového programu a jejich lokaci. Tento dotazník byl sestaven uzavřených (5), polouzavřených (5) a otevřených otázek (1) (Pelikán, 1998). V této otázce se respondenti mohli rozepsat a napsat svůj názor na danou problematiku, v diplomové práci jsem uvedla pouze nejčastěji se vyskytující odpovědi. Uzavřené otázky byly vyhodnocovány na základě nejvyššího počtu v procentech.

#### 5.4.6 Výběr výzkumného vzorku

Zaměstnanci firem byli vybráni náhodně a na základě mého oslovení daných firem. Výzkum byl proveden, jak jsem již výše zmiňovala, u 13 vybraných firem ve městech Liberec a Praha. Z každé firmy bylo osloveno 10 zaměstnanců.

- **Základní soubor:** Zaměstnanci firem se sídlem Liberec a Praha
- **Dílčí soubory:** Zaměstnanci z HR oddělení  
Zaměstnanci ve výkonných pozicích (teamleader, manažer)
- **Rozsah vzorku:** 130 zaměstnanců

#### 5.4.7 Podmínky pro výzkum

Výzkum pro diplomovou práci byl proveden mezi zaměstnanci z oddělení lidských zdrojů nebo vedoucími pracovníky různých firem, převážně v Liberci a v Praze. Pro tento výzkum bylo vybráno několik firem z různých odvětví na základě doporučení. V lednu 2020 byl vybraným firmám odeslán zpracovaný dotazník na téma preference teambuildingových

aktivit v dané společnosti. Toto období jsem zvolila z důvodu obvyklého plánování rozpočtů na vzdělávací a teambuildingové programy do jednotlivých oddělení firem. Poptaní byli touto dobou ochotni a otevřeni odpovídat na téma, které pro ně bylo aktuální.

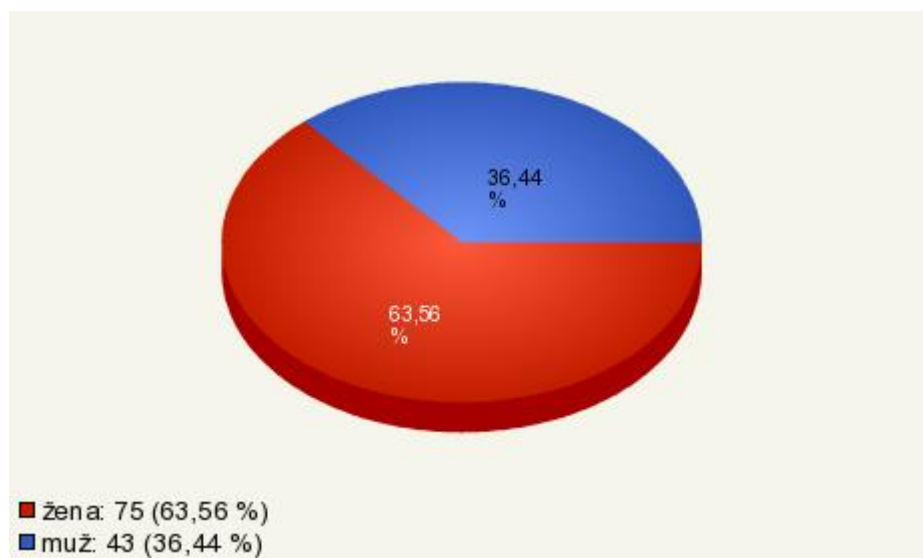
#### 5.4.8 Zjištěná data

V této kapitole se budeme zabývat zjištěnými daty. Tato data byla zpracována podle jednotlivých otázek (postup uveden výše v kapitole 2.2.) V přílohách je uveden nevyplněný dotazník (viz Příloha A).

Jak můžeme vidět na internetových stránkách, nabídka teambuildingových programů je na trhu celkem široká, proto jsem se zaměřila pouze na Liberec a Prahu. Stejně tak jsem se na tato města zaměřila i v průzkumu poptávky. Cílem bylo zjistit, jaké teambuildingové aktivity firmy preferují a také jejich lokaci. Teambuildingové programy, jak výše uvádím, se sestavují převážně přímo na míru klientovi, avšak tento výzkum by mohl posloužit projektovým manažerům jako podklad při sestavování optimálního teambuildingového programu. Myslím, že pokud by byl dle tohoto výzkumu sestavený návrh programu, firmy by o něj měly zájem.

##### Otázka č. 1: Pohlaví

- a) Žena
- b) Muž



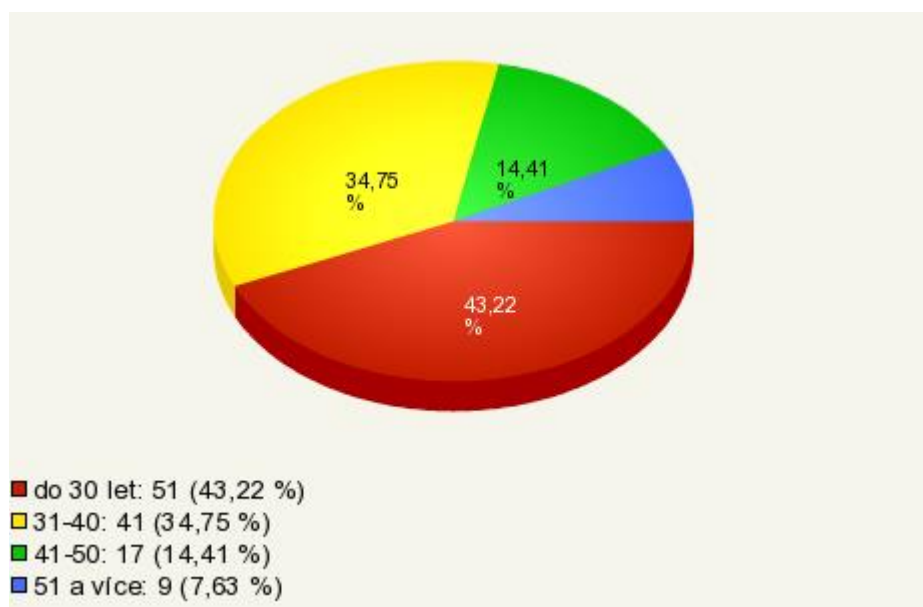
Obrázek 3 Pohlaví

Z grafu vidíme, že dotazník vyplnilo 63,56 % žen a pouze 36,44 % mužů. Můžeme říci, že důvodem pro tuto nesrovnalost je genderové rozložení na odděleních lidských zdrojů,

kde se vyskytují převážně ženy. V případě mnou vybraných firem je navíc vysoké zastoupení žen i na manažerských pozicích. Jedním z našich předpokladů bylo, že dotazník vyplní více než 60 % žen (tento předpoklad je uveden výše v kapitole 2.2 pod číslem 3.). Právě graf č. 1 nám ukazuje, že se nám zjištěný výsledek téměř shoduje s tímto předpokladem výzkumu, dokonce ho převyšuje o 3,56 %. Můžeme tedy konstatovat, že dotazník skutečně vyplnilo více žen než mužů.

### Otázka č. 2: Věk respondentů

- a) Do 30 let
- b) 31 – 40 let
- c) 41 – 50 let
- d) 51 a více let

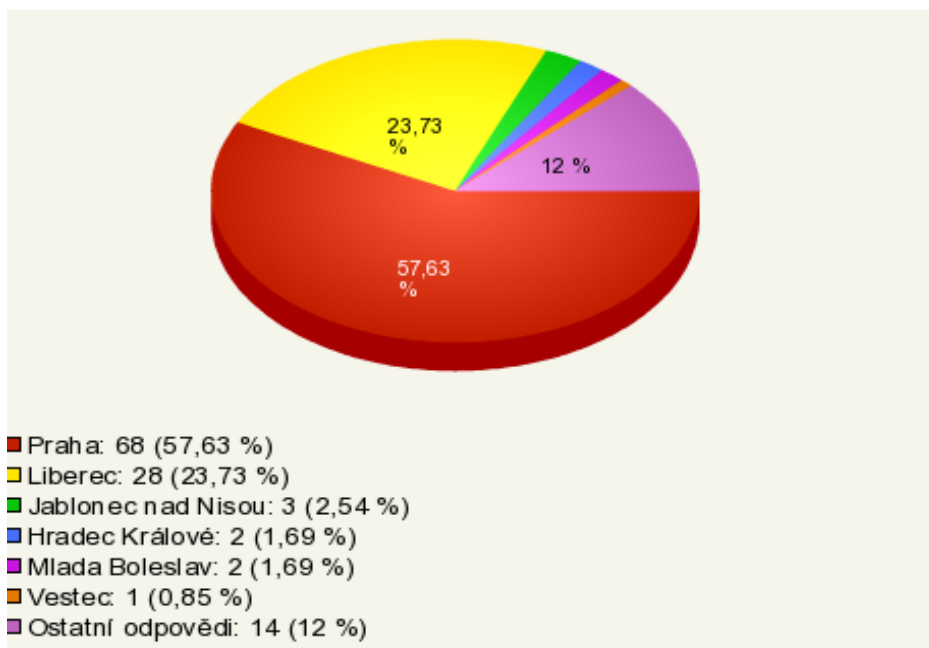


Obrázek 4 Věk respondentů

Z grafu vyplývá, že 43,22 % respondentů bylo ve věku do 30 let. 34,75 % pak byli respondenti ve věku 31 – 40 let. Nejmenší zastoupení měla mezi dotazovanými skupina starší 51 let – odpovědělo takto pouze 7,63 % respondentů. To že se na pozicích z oddělení řízení lidských zdrojů pohybují převážně mladí lidé, nebylo příliš překvapivé zjištění. Dalším předpokladem výzkumu bylo, že více než 70 % respondentů bude ve věku 31 – 40 let (tento předpoklad je uveden v kapitole 2.2 pod číslem 7.), tuto odpověď ale zvolilo pouze 34,75 % z celkového počtu respondentů.

### Otázka č. 3: Sídlo vaší firmy?

- a) Praha
- b) Liberec
- c) Jiné

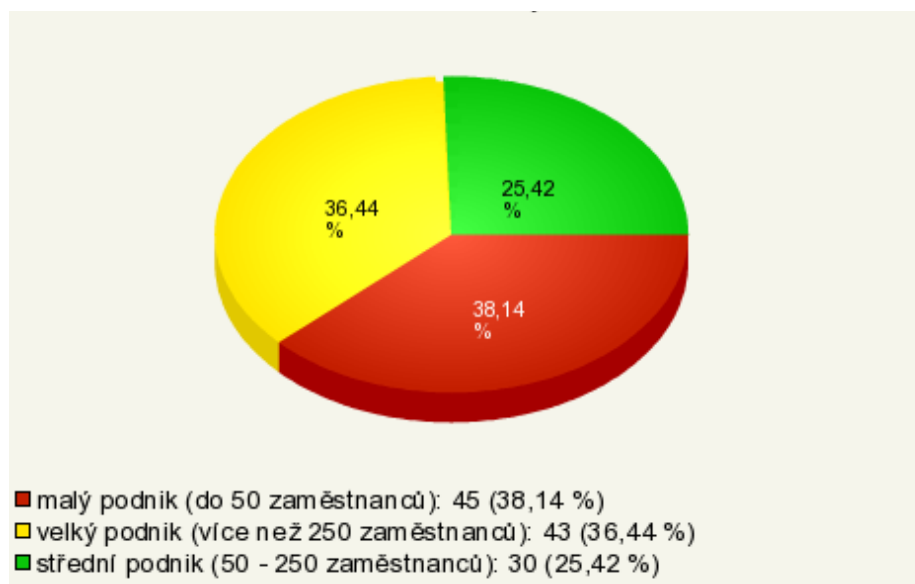


Obrázek 5 Sídlo firmy

Zaměřila jsem se především na města Praha a Liberec. Víme, že poptávka v Praze bude mnohem větší, a tudíž také většina respondentů byla z Prahy, kde odpovědělo celých 57,63 %. Respondentů, kteří odpovídali, že sídlo jejich firmy je v Liberci, bylo 23,73 %. Respondentů, kteří mají sídlo firmy jinde než v Praze nebo Liberci bylo 12 %. Dalším z našich předpokladů bylo, že více než 50 % respondentů má sídlo firmy v Praze (tento předpoklad je uveden v kapitole 2.2 pod číslem 4.). Z grafu tedy vidíme, že opravdu více než 50 % respondentů odpovědělo, že jejich sídlo firmy je právě v Praze.

#### Otázka č. 4: Velikost vaší firmy?

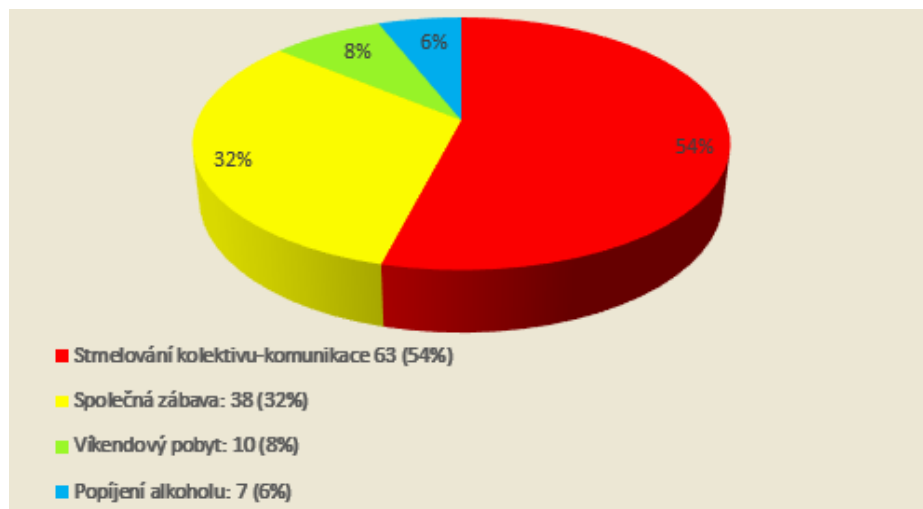
- a) Malý podnik (do 50 zaměstnanců)
- b) Střední podnik (50 – 250 zaměstnanců)
- c) Velký podnik (více než 250 zaměstnanců)



Obrázek 6 Velikost firmy

Další otázka se zaměřovala na velikost firmy, v níž zaměstnanci pracují. Nejvíce zaměstnanců pracuje v malé firmě do 50 zaměstnanců – odpovědělo jich tak 38,14 %. Je všeobecně známé, že Praze se nachází mnoho velkých podniků, které mají více než 250 zaměstnanců. Z grafu můžeme vidět, že 36,44 % dotazovaných jsou zaměstnanci ve velkém podniku. Zaměstnanců ve středním podniku pracuje 25,42 %.

### Otázka č. 5: Uveďte, prosím, co si představíte pod pojmem teambuilding?



Obrázek 7 Povědomí o teambuildingu

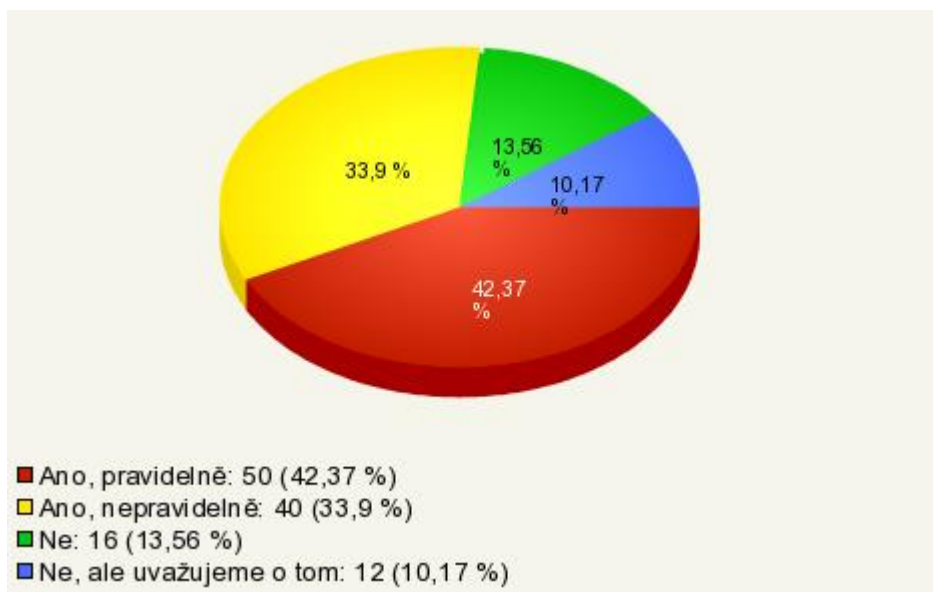
Z celého výčtu odpovědí jsem vybrala ty, které se ve výzkumu vyskytovaly nejčastěji a na základě těchto odpovědí jsem sestavila graf. Jelikož jsem dotazník rozdala primárně mezi zaměstnanci řízení lidských zdrojů a na vedoucích pozicích, předpokládala jsem, že většina zaměstnanců bude mít povědomí o tom, co teambuilding je. Z hlediska své pozice by se totiž měli na pořádání těchto programů podílet. Jak můžeme vidět z grafu, 54 % respondentů si pod pojmem teambuilding představí stmelování kolektivu a komunikaci mezi lidmi. Byla jsem velice potěšena, že toto vyšlo jako nejčastější odpověď. Další nejčastější odpověď byla, že pod pojmem teambuilding si představí společnou zábavu, a to celých 32 % dotazovaných. I tato odpověď se dá považovat za poučenou a odrážející skutečnost, v každém teambuildingovém programu se běžně vyskytuje také společná zábava týmů a celých kolektivů.

Méně častější odpovědí bylo, že pod pojmem teambuilding si představí víkendový pobyt, kde odpovědělo 8 % dotazovaných. A úplně nejméně častou odpovědí bylo, že pod pojmem teambuilding si představí popíjení alkoholu, kde odpovědělo 6 % respondentů. Je pravdou, že většina teambuildingových programů je zakončena společnou zábavou, kde se popijí i alkohol. Některé teambuildingové programy zahrnují aktivity, kde se alkohol popijí i během dne a je součástí programu. Dle mého názoru by se toto nemělo zahrnovat do aktivit během programu.



**Otázka č. 6: Pořádala vaše firma někdy teambuilding?**

- a) Ano, pravidelně
- b) Ano, nepravidelně
- c) Ne
- d) Ne, ale uvažujeme o tom

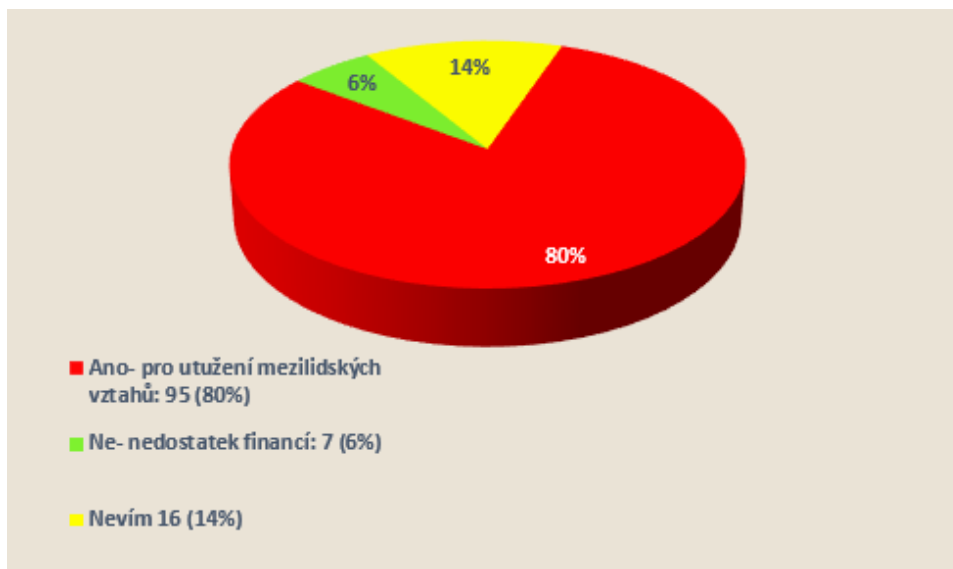


*Obrázek 8 účast na teambuildingu*

Pouze 13,56 % zaměstnanců odpovědělo, že jejich firma nikdy nepořádala teambuilding. Dále 10,17 % odpovědělo, že jejich firma, ač teambuilding nikdy neuspořádala, o tom alespoň uvažuje. Na rozdíl tomu celých 76,27 % zaměstnanců odpovědělo, že jejich firma pořádá pravidelně teambuilding, popřípadě požádají externí teambuildingovou agenturu, aby pro ně teambuilding uspořádala. Z grafu můžeme vidět, že o 28,81 % více je firem, které pravidelně pořádají teambuilding oproti těm, které teambuilding nikdy nepořádaly. Můžeme tedy říci, že více než polovina podniků teambuildingy pořádá.

**Otázka č.7: Myslíte si, že je/byl pro vaši firmu teambuilding přínosný?**

- a) Ano, prosím uveďte v čem
- b) Ne, nemyslím, prosím uveďte proč
- c) Nevím



Obrázek 9Přínosnost firmy na teambuildingu

Mezi nejčastější odpovědi zaměstnanců patřily tyto:

**Ano v čem** – pro utužení kolektivu, kolegové na pracovišti se více poznají, setkávání zaměstnanců napříč celou firmou, odreagování od běžných pracovních povinností, pro zlepšení vztahů na pracovišti, pro větší získání důvěry, v posílení teamových vztahů, otevřenost komunikace, poznat nové lidi.

Tyto odpovědi patřily mezi nejčastější. Také, jak můžeme vidět z grafu, 80 % respondentů odpovědělo na výše položenou otázku Ano, teambuilding by pro jejich firmu je/byl přínosný.

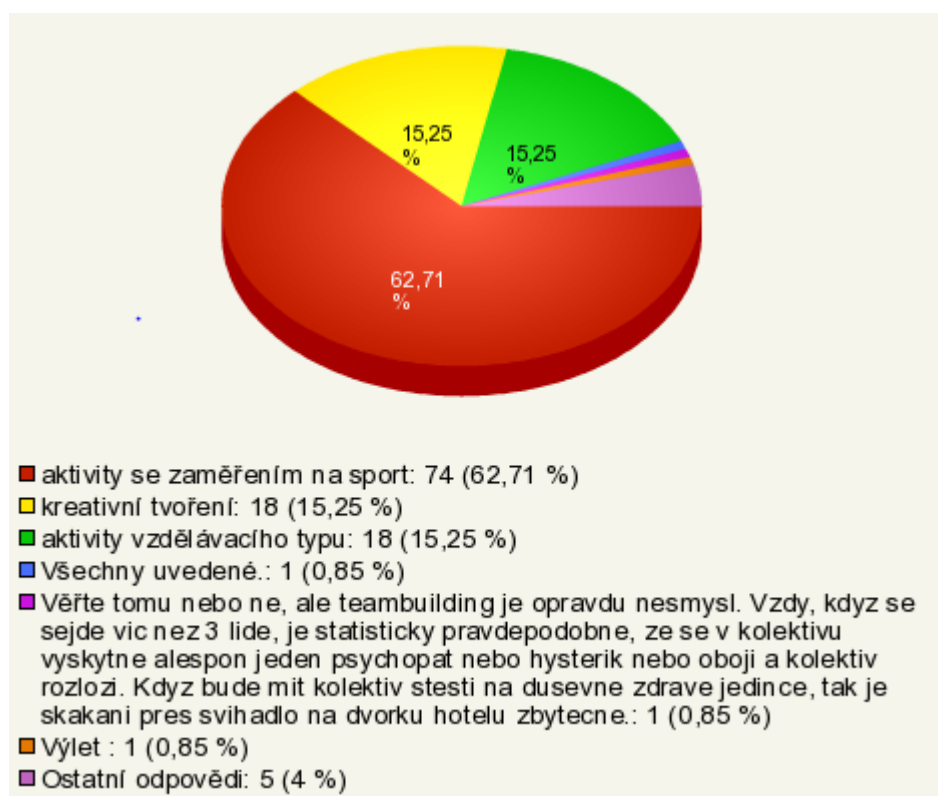
Nejčastější odpovědi na NE a proč byla uvedeny tyto odpovědi:

**Proč** – firma nemá dostatek financí na pořádání teambuildingů, příliš mnoho zaměstnanců nebo naopak příliš malá firma a velice málo zaměstnanců, teambuildingové programy jsou pro nás ztráta času, naši zaměstnanci nemají rádi organizované aktivity tak je pro ně ani jako firma nepořádáme. Nebyl, naši zaměstnanci bojkotovali jakoukoliv aktivitu, vůbec se nechtěli zapojovat. Odpověď ne a proč uvedlo 7 % zaměstnanců.

Odpověď nevím zvolilo 14 % respondentů.

### Otázka č. 8: Jakou aktivitu byste na teambuildingu preferoval/a?

- a) Aktivity se zaměřením na sport
- b) Aktivity vzdělávacího typu
- c) Kreativní tvoření
- d) Jiné (prosím rozepište)



Obrázek 10 Preference aktivit

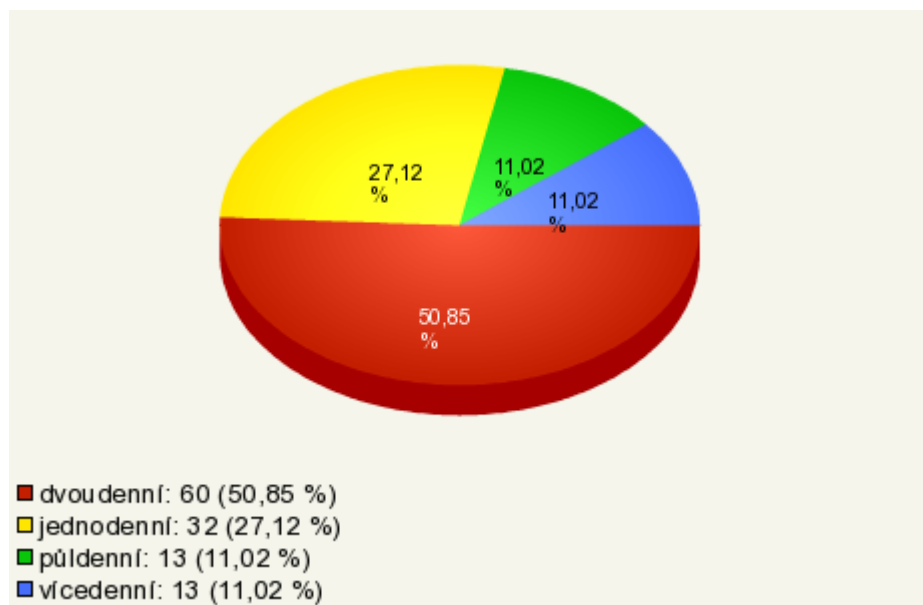
Na výše uvedenou otázku respondenti mohli odpovídat na základě výběru jedné z uvedených odpovědí nebo mohli uvést jiné. Tento graf znázorňuje, že 62,71 % respondentů preferuje aktivity se zaměřením na sport. Aktivity spojené s kreativním tvořením preferovalo 15,25 %, stejně jako pro aktivity vzdělávacího typu.

Odpověď jiné aktivity na teambuildingu zvolily 4 % zaměstnanců. Nejčastější odpovědi byly např.: výlet, teamové hry, možnost výběru aktivit dle vlastní volby.

Jedním z našich předpokladů bylo, že více jak 60 % respondentů preferuje aktivity se zaměřením na sport (tento předpoklad je konkrétně uveden výše, v kapitole 2.2 pod číslem 1.). Právě graf č. 8 nám ukazuje, že opravdu více než 60 % respondentů a to celých 62,71 % zvolilo aktivity se zaměřením na sport.

#### 5.4.9 Otázka č. 9: Jakou délku by měl mít váš teambuilding?

- a) Půldenní
- b) Jednodenní
- c) Dvoudenní
- d) Vícedenní



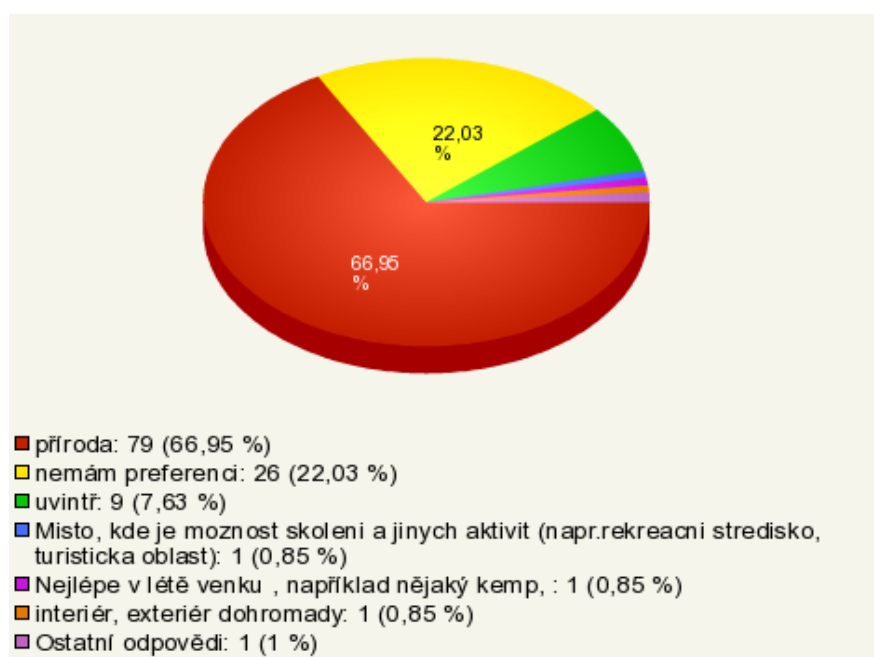
Obrázek 11 Délka pobytu na teambuildingu

Další otázka se soustředila na to, jakou délku by měl mít teambuilding. Celých 50,85 % zaměstnanců odpovědělo, že jejich teambuilding by měl být dvoudenní. 27,12 % respondentů odpovědělo jednodenní. Stejný počet respondentů by pak byl pro půldenní a vícedenní teambuilding, a to celých 11,02 %.

Jedním z našich předpokladů je, že více než 70 % respondentů by chtělo dvoudenní teambuilding (tento předpoklad je konkrétně uveden výše, v kapitole 2.2 pod číslem 6.). Jak již z grafu vyplývá dvoudenní teambuilding preferovalo pouze 50,85 % respondentů.

#### Otázka č. 10: Jaký typ lokality pro teambuilding preferujete?

- a) Příroda
- b) Uvnitř
- c) Ve městě
- d) Nemám preferenci
- e) Jiná možnost, prosím, uveďte



Obrázek 12 Lokality teambuildingu

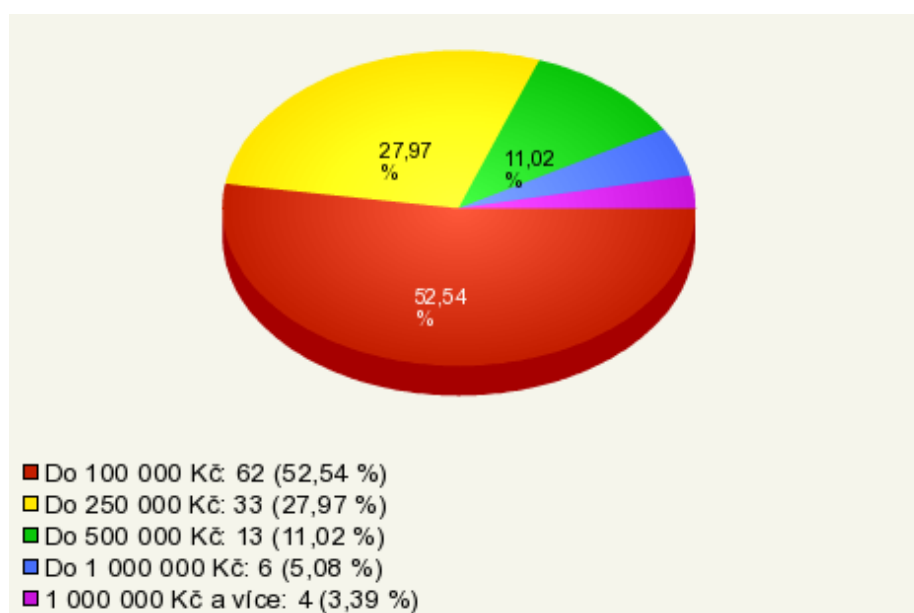
Následující otázka byla zaměřena na lokaci teambuildingu. Respondenti měli na výběr ze 4 možností a popřípadě mohli uvést zcela jinou možnost. Z grafu můžeme vidět, že přírodu preferovalo 66,95 %. Jedním z našich předpokladů bylo, že typ lokality – příroda, preferuje více než 50 % respondentů (tento předpoklad je konkrétně uveden výše, v kapitole 2.2. pod číslem 2.). Ve výše znázorněném grafu vidíme, že dokonce více než 66 % zaměstnanců preferuje přírodu.

Bez konkrétní preference bylo celkem 22,03 % respondentů. Nejméně procent z výše uvedených odpovědí získala možnost pořádání teambuildingu ve vnitřních prostorách, zvolilo ji pouze 7,63 % respondentů. Zaměstnanci měli také možnost odpovědi „ve městě“, tuto variantu však nikdo z dotazujících nezvolil.

Co se týče jiných možností odpovědí. Nejčastěji vyskytované odpovědi byly typu: rekreační střediska, turistické oblasti, kempy.

#### Otázka č. 11: Kolik platíte/byste byli ochotni zaplatit za teambuilding?

- Do 100 000 Kč
- Do 250 000 Kč
- Do 500 000 Kč
- Do 1 000 000 Kč
- 1 000 000 Kč a více



Obrázek 13 Rozmezí ceny za teambuilding

Poslední otázka v dotazníku se soustředovala na to, kolik peněz by byla firma ochotna zaplatit nebo doposud platí za teambuilding. Z grafu můžeme vidět, že 52,54 % respondentů odpovědělo, že jejich firma neplatí nebo by nezaplatila více než 100 000 Kč za teambuilding. Dále celých 27,97 % zaměstnanců odpovědělo, že firma, ve které pracují, platí nebo by byla ochotna zaplatit za teambuilding do 250 000 Kč. Částku do 500 000 Kč platí nebo by bylo ochotno zaplatit 11,02 % respondentů. U této otázky také musíme brát v potaz, že většina teambuildingů je opravdu „šitá“ na míru danému podniku. Ale také zde můžeme vidět, že stále více než 50 % podniků není ochotno zaplatit více než 100 000 Kč, což v dnešní době není příliš mnoho.

## 5.5 Diskuze

Cílem výzkumu bylo zjistit a analyzovat, jaké teambuildingové aktivity preferují zaměstnanci. Zde jsem zvolila obsahovou analýzu, protože jsem čerpala informace z webových stránek jednotlivých teambuildingových agentur. Obsahová analýza dokumentů patří ke standardní aktivitě jak v pedagogickém, tak v psychologickém výzkumu. V dokumentech se projevují osobní nebo skupinové, vědomé nebo nevědomé postoje, hodnoty, ideje (Hendl 2005, str. 132). V této práci byl využit postup, který zmiňuje Gavora (2000) v Úvodu do pedagogického výzkumu, a tím je interpretace zjištěných frekvencí – zjištěné údaje se opíše, vysvětlí a interpretují. Analyzovala jsem jednotlivé agentury jaké

nabízejí teambuildingové programy a jaké mají společné znaky. A na základě této analýzy jsem vytvořila nestandardizovaný dotazník.

Dílčím cílem bylo zjistit, zdali respondenti vědí a umějí popsat co znamená pojem teambuilding.

Dalším dílčím cílem bylo zjistit, zdali respondenti berou teambuilding jako přínosný pro jejich firmu. V dotazníku jsem se respondentů ptala na otázky:

- 1) Uveďte, prosím, co si představíte pod pojmem teambuilding?
- 2) Myslíte si, že je/byl pro vaši firmu teambuilding přínosný?

Jednalo se o zaměstnance z oddělení řízení lidských zdrojů, popřípadě o ty na vedoucích pozicích, převážně ve městech Praha a Liberec.

Již od samého začátku jsem měla mírné obavy, zda mi vyplní dotazník všichni dotazovaní. Pokusila jsem se ho tedy sestavit tak, aby nevyžadoval po respondentech příliš důvěrné odpovědi. Dotazník byl anonymní, čemuž přičítám opravdu velkou míru upřímnosti v odpovědích na otevřenou otázku. Mnoho z nich mě mile překvapilo a některé, respondenty sdílené, negativní zkušenosti mě naopak zaskočily.

Z dotazníkového šetření jsem získala především analýzu četností, jak v absolutní, tak v relativní (procentní) hodnotě.

Četné a pestré odpovědi v otevřených otázkách se ukázaly jako největší problém pro zpracování tohoto výzkumu, jelikož se v nich vytvořila velká škála odpovědí, která byla nejobtížnější na zpracování. Otázky, které nabízely jednu možnou odpověď, se jevily jako optimální.

Z dotazníku můžeme vidět, že zaměstnanci jednotlivých firem umějí popsat a vědí co znamená pojem teambuilding, jelikož více než 50 % odpovědělo, že teambuilding je o stmelování kolektivu nebo o komunikaci.

K zamyšlení ovšem vede fakt, že dohromady 14 % zaměstnanců odpovědělo, že teambuildingem se rozumí víkendový pobyt nebo popíjení alkoholu. Ačkoliv skutečně většina teambuildingových akcí končí popíjením alkoholu a volnou zábavou, není to jejich primární funkcí. Je tedy mírně alarmující, že 14 % respondentů z řad zaměstnanců řízení lidských zdrojů a vedoucích pozic považuje tento jev, doprovázející teambuilding, za jeho hlavní téma. Je z toho zřejmé, že tato skupina není zcela informována o tom, co teambuilding je a k čemu může a má sloužit.

Z dotazníku vyplynulo, že více než 74,58 % dotazovaných firem jsou buď malé (do 50 zaměstnanců) nebo naopak velké (více než 250 zaměstnanců) podniky. Zaměstnanců ze středních podniků bylo výrazně méně. Z analýzy můžeme vidět, že ze všech teambuildingových agentur tři (Feelnat, NTI Consulting, Česká Cesta) nabízí teambuildingové programy podle počtu účastníků pro 50 ale i více zaměstnanců. Tudiž zde nabídka odpovídá poptávce. Z teoretické části práce již víme, že jsou určité rozdíly mezi jednotlivými programy. Víme, že teamspirit je hlavně o prožitku účastníka, kdežto teambuilding je o budování a rozvoji týmu.

Při porovnání teambuildingových aktivit se nabídka nepříliš liší od poptávky. Agentury nabízejí sice aktivity venku i v přírodě, ale spíše řešení různých rébusů, konstruktivní aktivity. Z dotazníku však vyplývá, že zaměstnanci nejvíce preferují sportovní aktivity. Bylo by tedy dobré, kdyby zmíněné agentury zaměřily více svých teambuildingových programů na sport. Plnění úkolů a řešení rébusů v přírodě je zábavné, ve spojení s mírnou dávkou adrenalinu by ale mohly zvýšit zájem firem, které prozatím o teambuildingu pouze uvažují, nebo o něm jen slyšely.

Z dotazníku nám vyplynulo, že zaměstnanci preferují dvoudenní teambuilding, ovšem ze sedmi agentur šest nabízí pouze půldenní až jednodenní teambuilding. Pouze jedna agentura (TeamTest) nabízí teambuilding až třídenní. Z vlastních zkušeností mohu říci, že dvoudenní teambuildingové programy jsou svou délkou optimální. Skupina má tak větší prostor se více poznat, sžít se a zvyknout si, že se se svými kolegy vyskytují i v jiném než pracovním prostředí. Proto bych doporučila, aby agentury nabízely také programy delší než jeden den.

Cenu zde nemůžeme porovnávat, jelikož žádná z teambuildingových agentur ceny jednotlivých programů na svých webových stránkách neuvádí.

Vzhledem k dnešní situaci ohledně viru COVID–19, můžeme říci, že je dobře, že většina aktivit pořádaných agenturami se koná venku a ne uvnitř. Vzhledem k jistým vládním opatřením jako je shlukování se v uzavřených prostorech.



## Závěr

Záměrem mé diplomové práce bylo analyzovat nabídku a poptávku teambuildingových akcí v Liberci a v Praze. V teoretické části charakterizují pojmy jako cestovní ruch, teambuilding, tým a následně teambuildingové programy. Tyto kapitoly jsou podloženy odbornou literaturou, která se zabývá touto tematikou.

Práce je zaměřena na teambuildingové akce s důrazem na vědomosti zaměstnanců ohledně pojmu teambuilding. Vědomosti jsem zjišťovala pomocí otázky – uveďte prosím co si představíte pod pojmem teambuilding? Do libereckých a pražských podniků jsem zaslala 130 dotazníků. Teambuildingové akce jsou poměrně nová záležitost v ČR a každý teambuilding obsahuje program, který je sestaven na míru dle věku, zdravotního stavu, finančních zdrojů, počtu zaměstnanců, a hlavně jejich zájmu. Tento dotazník tedy vyplňovali především lidé z oddělení řízení lidských zdrojů a zaměstnanci na vedoucí pozicích. Dotazník obsahuje otázky, které nám mohou sloužit jako podklady pro sestavení teambuildingového programu. Cílem dotazníku bylo zjistit, jaké teambuildingové aktivity preferují zaměstnanci. Dle mého názoru, byly velice kladné odpovědi, co se týká teambuildingu či aktivit a programu. Většina firem o tuto záležitost jako pořádat teambuilding pro své zaměstnance, popřípadě si najmout externí firmu měla zájem. Myslím, že i takové zjištění, je velice pozitivní pro teambuildingové agentury, které tyto programy připravují.

Ze 130 rozdaných dotazníků se mi vrátilo 118. Návratnost dotazníků byla téměř 90 %. Co se týká preference zaměstnanců, více než polovina by byla ráda, kdyby teambuildingový program obsahoval sportovní aktivity. Dále aby se konal ideálně někde v přírodě, popřípadě rekreačním středisku a trval alespoň dva dny. Další otázky se také týkaly toho, zda zaměstnanci mají povědomí o pojmu teambuilding a o jeho významu. Z dotazníku nám vyšlo, že více než polovina zaměstnanců má povědomí o tom, co teambuilding znamená. Tento dotazník, vyplnilo nejvíce respondentů ve věku od 30 – 40 let. Z vlastních zkušeností vím, že v dnešní době je mnoho mladých lidí právě na takovýchto pozicích jako řízení lidských zdrojů či vedoucí pozice. Mnoho mladých lidí v dnešní době zakládá firmy i třeba malé, ale můžeme říci, že i je jednou bude čekat pořádání takového teambuildingu pro jejich zaměstnance. Nebo alespoň spolupodílení se na pořádání.

Domnívám se, že na základě výsledků tohoto výzkumu by bylo možné sestavit vhodný teambuildingový program, jelikož otázky jsou sestaveny na základě preferencí zaměstnanců

na aktivity, lokalitu a prostory. Je všeobecně známé, že většina teambuildingových agentur tvoří teambuildingy na základě analýzy daného podniku a především skupiny, se kterou budou nadále pracovat. Tvoří tak programy „na klíč“ neboli na míru dané skupině. Jelikož jsem teambuildingové programy tvořila, vím, že není jednoduché jen tak něco vymyslet. Respektive, že se nikdy nezavděčíte všem. Věřím, že téměř každý si prošel v životě nějakým teambuildingem. Nebo se dostaneme v životě do situace, kdy třeba máme spolupracovat na takovém teambuildingu. A za každé podklady, pro vytvoření ideálního teambuildingového programu by byl každý rád. Myslím, že je to jisté ulehčení práce. Když projektový manažer tvoří řádově desítek teambuildingových programů týdně, jistě uvítá jakékoliv ulehčení a pomoc při práci. A dále s vidinou toho, že tvoří právě to, co poptávají potenciální klienti. Teambuildingové akce jsou nadstandardní záležitostí pro zlepšení pracovního prostředí a vztahů na pracovišti. Proto v době ekonomické krize, může nastat regulace výdajů firmy což je např. snížení finančních prostředků pro pořádání teambuildingových akcí nebo pro úplné zrušení.

Když se podíváme na dnešní situaci, která vznikla díky nemoci COVID 19. Věřím, že není jednoduchá pro nikoho z nás. Vláda nařídila nouzový stav, se kterým přišlo několik opatření (zákaz pořádání akcí, kde se shlukuje mnoho lidí, zákaz volného pohybu, apod.) Celá tato situace měla dopad na mnoho firem, a především na teambuildingové agentury. Firmy dělají jednotlivá opatření, mezi které patří také to, že přesouvají své teambuildingy, a nebo je úplně ruší. Tato situace není zcela přívětivá a dle mého názoru teambuildingové agentury budou rády, pokud tuto ekonomickou krizi nějakým způsobem ustojí. Aktuální zprávy nás informují o tom, že od 25. května 2020 se rozvolňují jistá opatření (teambuilding a firemní akce až do 300 osob, možnost ubytování v hotelích a ubytovacích zařízeních, otevření vnitřních prostor restaurací). A můžeme společně jen doufat, že se teambuildingy budou pořádat stejně, jako tomu bylo před vyhlášením nouzového stavu.

## Použitá literatura

- ADAIR, John Eric. *Effective motivation: how to get the best results from everyone*. New rev. ed. London: Pan, 2009. ISBN 978-0-330-50421-8.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-802-47-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.
- BAY, Rolf H. *Účinné vedení týmů*. Praha: Grada, 2000. Poradce. ISBN 80-247-9068-8.
- BELBIN, R. M. *Týmové role v práci*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-892-3.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést svůj tým*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1975-7.
- CRESWEL, John. W., PLANO Clark, V. L. *Designing and conducting mixed methods research*. London: 2007.
- CLEGG, Brian. *Motivace: Povzbudíte ostatní k dosažení lepších výsledků: Výběr osvědčených technik a postupů: 70 cvičení*. Přel. Jitka Vejmělková. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 114 s. ISBN 80-251-0550-4.
- ČINČERA, Jan. *Práce s hrou*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1974-0.
- DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1.
- DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. Příbram: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2848-3.
- DROBNÁ, Daniela a Eva MORÁVKOVÁ. *Cestovní ruch pro střední školy a pro veřejnost*. Praha: Fortuna, 2004. ISBN 80-716-8901-7.
- FIEDLER, Jiří a Jana HORÁKOVÁ. *Komunikace v řízení*. Vyd. 2., rozš. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2005. ISBN 80-213-1295-5.
- FÍŠEROVÁ, Věra. *Volný čas a jeho animace v cestovním ruchu*. Praha: Vysoká škola hotelová v Praze 8, 2008. ISBN 978-80-86578-87-3.
- HANUŠ, Radek a Lenka CHYTILOVÁ. *Zážitkově pedagogické učení*. Praha: Grada, 2009. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-2816-2.
- HAVRÁNKOVÁ, Olga. *Skupinová práce*. IN: MATOUŠEK, Oldřich a kol. *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-473-7

- HAYES, Nicky. *Psychologie týmové práce: strategie efektivního vedení týmů*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-717-8983-6.
- HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2.
- HERMOCHOVÁ, Soňa. *Teambuilding*. Praha: Grada, 2006. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1155-9.
- HORVÁTHOVÁ, Petra. *Týmy a týmová spolupráce*. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-390-4.
- INDROVÁ, Jarmila. *Cestovní ruch: (základy)*. Vyd. 2., přeprac. V Praze: Oeconomica, 2009. ISBN 978-802-4515-694.
- Institut obchodu a cestovního ruchu. *Kongresový a incentivní cestovní ruch*. Vyd. 1. Praha: MAG consulting, 2006. 79 s. ISBN 80-86724-20-4.
- JIRÁSEK, Ivo. *Vymezení pojmu zážitková pedagogika*. 2004, roč. 1, č. 1, s. 6 – 15. ISSN 1214-603X.
- KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3566-5.
- KOLAJOVÁ, Lenka. *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. Praha: Grada, 2006. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1764-6.
- KRÜGER, Wolfgang. *Vedení týmů: jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. Praha: Grada, 2004. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-0780-2.
- LEVI, Daniel, c2014. *Group dynamics for teams*. 4th ed. Thousand Oaks: SAGE. ISBN 978-1-4129-9953-3.
- LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.
- MEIER, Rolf. *Úspěšná práce s týmem: 25 pravidel pro vedoucí týmu a členy týmu*. Praha: Grada, 2009. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2308-2.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.
- MILLER, Brian Cole. *Quick team-building activities for busy managers: 50 exercises that get results in just 15 minutes*. Second edition. New York: AMACOM, 2015. ISBN 08-144-3633-1.
- MOHAUPTOVÁ, Eva. *Týmový koučink*. Praha: Portál, 2013. ISBN 978-80-262-0350-6.

- MOHAUPTOVÁ, Eva. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-641-4.
- MORENO, Jakob Levy. *Note on Cohesion in Social Groups*. Sociometry. 1950, 13(2), str. 176.
- ODCHÁZEL, Jiří., DĚDINA, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.
- PAYNE, Vivette. *Teambuilding workshop: trénink týmových dovedností*. Brno: Computer Press, c2007. Business books (Computer Press). ISBN 978-80-251-1588-6.
- PÁSKOVÁ, Martina a Josef ZELENKA. *Společensky odpovědný cestovní ruch*. Praha: Idea servis, 2018. ISBN 978-80-85970-91-3.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-2796-7.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 5., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. Manažer. ISBN 978-80-271-0629-5.
- REITMAYEROVÁ, Eva a Věra BROUMOVÁ. *Cílená zpětná vazba: metody pro vedoucí skupin a učitele*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-317-8.
- RYGLOVÁ, Kateřina, Michal BURIAN a Ida VAJČNEROVÁ. *Cestovní ruch podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247- 4039-3.
- SLAMĚNÍK, Ivan. *Emoce a interpersonální vztahy*. Praha: Grada, 2011. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3311-1.
- SVATOŠ, Vladimír a Petr LEBEDA. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada, 2005. Manažer. ISBN 80-247-0318-1.
- ŠTIKAR, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.
- TORRES, Cresencio., FAIRBANKS, Deborah. *Teambuilding: The ASTD Trainer's Sourcebook*. NY: McGraw-Hill, 1996. ISBN 0-07-053435-7
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-0882-9.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.
- VÁCLAVIČOVÁ, Kateřina. *Teambuilding. Návrh programu zaměřeného na rozvoj týmových dovedností pracovní skupiny*. Brno, 2016. Bakalářská práce. Masarykova

univerzita. Fakulta sportovních studií. Katedra společenských věd a managementu sportu. Vedoucí práce. Mgr. Jana STARÁ. 2016

VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.

VÝROST, Jozef, Ivan SLAMĚNÍK a Eva SOLLÁROVÁ, *Sociální psychologie: teorie, metody, aplikace*. Praha: Grada, 2019. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-5775-9.

WINKLER, Jiří. *Úvod do komunikace a interakce v organizační praxi: skripta*. Brno: Masarykova univerzita, 1998. ISBN 80-210-1892-5.

YALOM, Irvin D. a Modyn LESZCZ. *Teorie a praxe skupinové psychoterapie*. Vyd. 2. Přeložil Hana DRÁBKOVÁ, přeložil Martin HAJNÝ. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-304-8.

## Elektronické zdroje

Softskills. *Možnosti rozvoje v softskills na Masarykově univerzitě* [online]. [cit. 2020-02-09]. Dostupné z: <http://www.softskills.wz.cz/html/spoluprace.html>

NTI Consulting. *NTI Consulting* [online]. [cit. 2020-04-24]. Dostupné z: <https://nti.cz/>

Teambuilding aneb Jak přenést pozitivní zážitek do firmy. *Managementnews* [online]. [cit. 2020-01-16]. Dostupné z: <https://www.managementnews.cz/manazer/vedeni-lidi-id-147960/teambuilding-aneb-jak-prenest-pozitivni-zazitek-do-firmy-id-2995801>

The History of Team Building. *Blog: Team Building and Performance* [online]. [cit. 2020-01-16]. Dostupné z: <https://managementhelp.org/blogs/team-performance/2011/06/08/the-history-of-team-building/>

Synergie týmu: česká cesta. *Česká cesta* [online]. [cit. 2020-02-21]. Dostupné z: <https://ceskacesta.cz/synergie-tymu/>

Vzdělávání, poradenství, koučink - Aperta s.r.o. *Aperta s.r.o.* [online]. [cit. 2020-02-21]. Dostupné z: <https://www.aperta.cz/Teambuildingová a Eventová agentura OMT Group. OMT Group> [online]. [cit. 2020-02-21]. Dostupné z: <https://www.omt.cz/o-spolecnosti-omt-group.htm>

Teambuilding by Feelnat. *Feelnat Teambuilding and Event* [online]. [cit. 2020-02-21]. Dostupné z: <https://www.feelnat.cz/>

A.T.E.O. Teambuilding, zážitkové firemní akce a aktivity. *A.T.E.O. Event Company* [online]. [cit. 2020-02-21]. Dostupné z: <https://www.ateocz.cz/>

Team Test. *TT Teamtest* [online]. [cit. 2020-02-21]. Dostupné z: <https://www.teamtest.cz/>

Na co myslet při plánování teambuildingu. *Firemni akce.cz* [online]. [cit. 2020-04-24]. Dostupné z: <https://www.firemniakce.cz/na-co-myslet-pri-planovani-teambuildingu>

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Kolbův cyklus (V. Svatoš & Lebeda, 2005).....	14
Obrázek 2 Komfortní zóna (V. Svatoš & Lebeda, 2005).....	14
Obrázek 3 Pohlaví .....	65
Obrázek 4 Věk respondentů .....	66
Obrázek 5 Sídlo firmy .....	67
Obrázek 6 Velikost firmy .....	68
Obrázek 7 Povědomí o teambuildingu .....	69
Obrázek 8 účast na teambuildingu .....	70
Obrázek 9 Přínosnost firmy na teambuildingu.....	71
Obrázek 10 Preference aktivit .....	72
Obrázek 11 Délka pobytu na teambuildingu .....	73
Obrázek 12 Lokalita teambuildingu .....	74
Obrázek 13 Rozmezí ceny za teambuilding .....	75



## **Seznam příloh**

Příloha A: Ukázka nevyplněného dotazníku

## Příloha A – Dotazník

Vážená paní, vážený pane,

dovoluji si vás požádat o několik minut, které věnujete otázkám tohoto dotazníkového šetření. Primárním cílem tohoto průzkumu je sběr dat pro analytickou část mé diplomové práce, na téma Analýza teambuildingových akcí z pohledu nabídky a poptávky Liberec, Praha.

Dotazník je zcela anonymní.

Pohlaví:

- Muž
- Žena

Věk:

- Do 30 let
- 31-40
- 41-50
- 51 a více

Sídlo vaší firmy:

- Liberec
- Praha
- Jiné, prosím, uveďte

.....

.....

Velikost firmy:

- Malý podnik (do 50 zaměstnanců)
- Střední podnik (50 – 250 zaměstnanců)
- Velký podnik (více než 250 zaměstnanců)

Uveďte, prosím, co si představíte pod pojmem teambuilding?

Pořádala vaše firma někdy teambuilding?

- Ano, pravidelně

- Ano, nepravidelně
- Ne
- Ne, ale uvažujeme o tom
- Jiná možnost, prosím, uveďte

.....  
.....

Myslíte si, že je/by byl pro vaši firmu teambuilding přínosný?

- Ano, prosím uveďte v čem

.....  
.....

- Ne, nemyslím, prosím uveďte proč

- .....

.....

- nevím

Jakou aktivitu byste na teambuildingu preferoval/a?

- Aktivity se zaměřením na sport
- Aktivity vzdělávacího typu
- Kreativní tvoření
- Jiné (rozepište)

Jakou délku by měl mít váš teambuilding?

- Půldenní
- Jednodenní
- Dvoudenní
- Vícedenní

Jaký typ lokality pro teambuilding preferujete?

- Příroda
- Uvnitř
- Ve městě
- Nemám preferenci
- Jiná možnost, prosím, uveďte

Kolik platíte/byste byli ochotni zaplatit za teambuilding?

- Do 100 000 Kč
- Do 250 000 Kč
- Do 500 000 Kč
- Do 1 000 000 Kč
- 1 000 000 a více Kč

Děkuji vám za váš čas.

Kovářová Anna

## ANOTACE

<b>Jméno a příjmení:</b>	Bc. Anna Kovářová
<b>Katedra:</b>	Ústav pedagogiky a sociálních studií
<b>Vedoucí práce:</b>	PaedDr. Alena Jůvová, Ph.D.
<b>Rok obhajoby:</b>	2020

<b>Název práce:</b>	Analýza teambuildingových akcí z pohledu nabídky a poptávky v regionech ČR
<b>Název v angličtině:</b>	Analysis of teambuilding events in terms of supply and demand focused on Liberec, Prague
<b>Anotace práce:</b>	<p>Tématem diplomové práce je Analýza teambuildingových akcí z pohledu nabídky a poptávky v regionech ČR. Práce je zaměřena na nabídku a poptávku teambuildingových programů v Praze a v Liberci. Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a empirickou část. Teoretická část se zabývá pojmy teambuilding v cestovním ruchu, teambuilding, tým, teambuildingové programy. Empirická část se zabývá výzkumem, který zjišťuje jaké aktivity preferují zaměstnanci na teambuildingu a jakou preferují lokalitu. V závěru práce jsou uvedeny výsledky výzkumu.</p>
<b>Klíčová slova:</b>	Teambuilding v cestovním ruchu, teambuilding, tým, teambuildingové programy
<b>Anotace v angličtině:</b>	<p>The topic of the diploma thesis is the analysis of teambuilding events from the point of view of supply and demand in the regions of the Czech Republic. The work is focused on the supply and demand of teambuilding programs in Prague and Liberec. The diploma thesis is divided into theoretical and empirical part. The theoretical part deals with the concepts of teambuilding in tourism, teambuilding, team, teambuilding programs. The empirical part deals with research that finds out what activities employees prefer for teambuilding and which location they prefer. At the end of the work are the results of the research.</p>

<b>Klíčová slova v angličtině:</b>	Teambuilding in tourism, teambuilding, team, teambuilding programs
<b>Přílohy v práci:</b>	Příloha číslo 1: Ukázka nevyplněného dotazníku
<b>Rozsah práce:</b>	86 stran
<b>Jazyk práce:</b>	Český jazyk