

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Teologická fakulta

Oddělení jazyků

## BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Posun komfortní zóny a vliv na osobnostní rozvoj účastníků  
teambuildingových akcí

Vedoucí práce: Mgr. Michal Novotný

Autor práce: Josef Dušek

Studijní obor: PVČ

Ročník: 4.

2020

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění, souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce a to v nezkrácené podobě) elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích 31. července 2020

Podpis autora

Josef Dušek

## **Poděkování**

Mé poděkování patří především vedoucímu diplomové práce Mgr. Michalovi Novotnému za vedení mé práce, konzultace, věcné připomínky, cenné rady, informace, podporu a trpělivost v průběhu realizace mé bakalářské práce. Dále děkuji všem účastníkům anketního šetření.

# Obsah

1	Úvod.....	6
2	Uvedení do problematiky .....	7
2.1	Motivace a stimulace .....	7
2.1.1	Motivace .....	7
2.1.2	Stimulace.....	8
2.2	Zdroje motivace a stimulace.....	9
2.2.1	Motivy.....	9
2.2.2	Potřeba .....	10
2.2.3	Návyk.....	11
2.2.4	Zájem .....	11
2.2.5	Hodnoty.....	11
2.2.6	Ideál .....	12
2.2.7	Stimulační prostředky.....	12
2.3	Osobnostní rozvoj.....	13
2.4	Komfortní zóna.....	14
2.5	Firemní kultura .....	16
2.6	Teambuilding jako nástroj motivace a stimulace.....	18
2.6.1	Termín teambuilding.....	18
2.6.2	Event.....	18
2.6.3	Využití teambuildingu .....	19
2.6.4	Oblasti teambuildingu.....	20
2.7	Osobnostní rozvoj a posun komfortní zóny pomocí teambuildingových akcí .....	20
2.7.1	Osobnostní rozvoj skrze teambuildingové akce .....	21
2.7.2	Posun komfortní zóny skrze teambuildingové akce .....	21
3	Anketní šetření.....	22
3.1	Cíl anketního šetření a předpoklady.....	22
3.2	Technika anketního šetření.....	22
3.3	Realizace anketního šetření .....	23
3.3.1	Charakteristika respondentů.....	23
3.3.2	Sběr dat .....	24
3.3.3	Přepis rozhovorů.....	24
3.3.4	Způsob zpracování dat.....	25
3.4	Analýza dat.....	25
3.4.1	Motivace .....	25
3.4.2	Osobnostní rozvoj.....	26

3.4.3	Komfortní zóna.....	27
3.4.4	Teambuilding .....	29
3.5	Diskuze a ověření tezí.....	31
4	Závěr .....	34
	Seznam použité literatury .....	35
	Seznam příloh.....	37
	Abstrakt.....	48
	Abstract.....	49

# 1 Úvod

Osobnostním rozvojem a posunem komfortní zóny se v dnešní době zabývá široká škála literatury, tato témata se stávají fenoménem poslední doby a dle mého názoru také konkurenční výhodou pro ty společnosti, které mu věnují patřičnou pozornost. Velké množství výše zmíněné literatury není doposud odborně zmapováno v souvislosti s tématem teambuildingových akcí. V korporátní nebo firemní sféře se metody osobnostního rozvoje pomocí různých akcí nezdávka využívají. Předpokladem je, že firmy, které se osobnostním rozvojem svých zaměstnanců zabývají, získávají jistou konkurenční výhodu na trhu, zlepšují klima na pracovišti a podporují firemní kulturu. Pokud se totiž věnují i rozvoji svých pracovníků, nejen jejich motivaci, měly by získávat loajálního a motivovaného zaměstnance, který se profesně rozvíjí, učí, nestojí na jednom místě a celý pracovní proces je pro něj zábavnou cestou, na které se posouvá vpřed.

Teambuildingové akce jsou jedním z nástrojů, jak prohloubit vztahy v rámci skupiny, zajistit rozvoj jednotlivých účastníků a posílit tak celý tým. Samotná komfortní zóna a její posun je předpokladem pro kvalitní osobnostní růst. Celkově je toto téma velice zajímavé, a proto jsem si ho vybral jako téma své bakalářské práce. Věřím, že z poznatků, které v průběhu anketního šetření získám, a především z teoretických poznatků mohu těžit i do budoucna, např. v pracovních pozicích, které se věnují rozvoji zaměstnanců. Práce mi rovněž umožní nahlédnout za oponu těchto teambuildingů z pozice lidí, kteří je absolvovali.

Cílem mé práce je definovat přínos teambuildingových akcí pro zaměstnance, dopad na osobnostní rozvoj jedince a jeho motivaci v oblasti posouvání komfortní zóny.

V první části této práce definuji odborné pojmy *komfortní zóna*, *motivace*, *stimulace*, *teambuilding*, *firemní kultura* a *osobnostní rozvoj* a zároveň se je pokusím uvést do souvislosti s danou problematikou. Později tyto pojmy využiji v rámci zamýšleného anketního šetření.

Ve druhé části následuje již zmíněné anketní šetření. Toto šetření jsem zvolil, jelikož jsem se chtěl více seznámit s danou problematikou a ověřit si své teze v dané oblasti. Anketní šetření jsem vedl s lidmi, kteří mají s touto problematikou hlubší zkušenosti. Cílem anketního šetření bylo porovnat své teze a hlouběji proniknout do dané problematiky - zjistit přínos teambuildingu pro zaměstnance, jeho dopad na jejich osobní rozvoj a motivaci v oblasti posouvání komfortní zóny.

## 2 Uvedení do problematiky

V této části se zaměřím na výklad souvisejících pojmů, které jsou důležité v dané problematice a se kterými budu pracovat dále v anketním šetření. Hlavními oblastmi budou motivace, osobnostní rozvoj, komfortní zóna, teambuilding a firemní kultura. Když se zabýváme tématem jako je teambuilding, je nutné tyto termíny definovat a dát do souvislostí.

### 2.1 Motivace a stimulace

Pokud se chceme zabývat posunem komfortní zóny či osobnostním rozvojem, je nepochybně důležité, dle dostupné literatury, zmapovat pojmy motivace a stimulace, a celkově je propojit s cílem této práce.

#### 2.1.1 Motivace

Pojem motivace je úzce spjat s osobnostním rozvojem a posunem komfortní zóny. Motivaci zjednodušeně můžeme chápat jako odpověď na otázku „Proč?“<sup>1</sup> Proč se podařilo člověku dosáhnout tohoto? Co ho k tomu vedlo? Čím to, že zvládl věnovat tolik úsilí právě této aktivitě? Samotné slovo motivace pochází z latinského slova „movere“<sup>2</sup>, které znamená „pohyb“. Veber<sup>3</sup> k motivaci dodává: „*Motivace integruje psychickou a fyzickou aktivitu člověka směrem k vytyčenému cíli. Je vázána na vnitřní podněty člověka. Představy, tužby, zájmy, a hlavně neuspokojené potřeby vyvolávají psychické napětí, které se stává impulsem k určitému chování jedince. Potřeby můžeme rozdělit na primární (fyziologické) a sekundární, které jsou ovlivňovány vnějším prostředím.*“

Firmy se tedy snaží zaměstnance různými způsoby motivovat, aby dosahovali vyššího pracovního výkonu, zlepšili firemní kulturu a klima na pracovišti. Motivací mohou být různé odměny, stimuly nebo i tresty, avšak celé téma není tak jednoduché. Dále můžeme jako motivaci brát samotné teambuildingové akce či možnosti osobnostního rozvoje. Motivace v pracovním prostředí totiž popisuje nejen ochotu podat výkon, ale také celkový postoj člověka k danému zaměstnání, ochotu pracovat jako takovou, spokojenost s firemní kulturou, vztahy, misí firmy a podobně. Jedná se o směsici mnoha faktorů včetně například i osobnostních a psychologických předpokladů jedince. Jistě se ale shodneme na tom, že

---

<sup>1</sup> PAUKNEROVÁ, D.; a kolektiv. *Psychologie pro ekonomy a manažery 2. přepracované aktualizované vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 80-247-1706-9, s. 7.

<sup>2</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. *Psychologie moudrosti a dobrého života*. Praha: Grada, 2009. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2362-4, s. 117.

<sup>3</sup> VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press. 2009. ISBN: 978-80-7261-274-1, s. 13.

motivovat zaměstnance je jedním z hlavních úkolů zaměstnavatele. Dále se jistě shodneme, že tyto faktory jsou klíčové s problematikou teambuildingových akcí.<sup>4</sup>

Tureckiová<sup>5</sup> popisuje hlavní faktory, které mají vliv na pracovní motivaci:

- „náplň práce“
- „zapojování pracovníků“
- „možnost angažovat se na cílech firmy“
- „přenášení pravomocí a odpovědnosti“
- „efektivní komunikace manažera s pracovníky“
- „systém zpětné vazby“
- „informovanost o dění ve firmě“
- „nastolení vztahů podporujících firemní kulturu“
- „možnost osobního i profesního rozvoje a kariérního růstu ve firmě“
- „spravedlivý systém odměňování“
- „způsob chování manažera vůči spolupracovníkům“

### 2.1.2 Stimulace

Bedrnová a Nový<sup>6</sup> definují stimulaci následovně: „*Stimulací rozumíme vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace. Ve vymezení obsahu pojmu stimulace není explicitně uvedeno, že musí jít o působení vědomé, záměrné.*“ Ačkoli tito autoři říkají, že působení nemusí být vědomé, v pracovním prostředí můžeme předpokládat, že se o vědomou práci se stimuly jednat bude. Pomocí stimulů můžeme usměrňovat motivaci člověka. Zjednodušeně souvislost lze podat tak, že jestliže je motivace výsledkem, pak je stimulace prostředkem, jak toho dosáhnout. Stimuly můžeme rozdělit na dvě skupiny:

---

<sup>4</sup> VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009. ISBN: 978-80-7261-274-1, s. 12-14.

<sup>5</sup> TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN: 802-470-405-6, s. 56.

<sup>6</sup> BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. roz. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN: 807-261-064-3, s. 23.



- endogenní impulsy (vnitřní impulsy, které člověk pociťuje na svém těle – pocity);
- exogenní incentivy – stimuly, které přichází z vnějšku, jako je například pochvala a pod...<sup>7</sup>

Impuls nebo incentiv může být v podstatě cokoli. Abychom mohli správně určit jaký impuls nebo incentiv bude nejlépe fungovat, musíme dokonale znát svoji protistranu, protože na každého funguje něco jiného. Jedná se o velice individuální záležitost. V psychologii je stimulem označováno vše, co vyvolává podráždění receptorů v mozku, a tedy určitou reakci u jedince. Stimulovat člověka může jeho okolí, ale i jedinec sám sebe (autostimulace). Výsledkem stimulace je „nabuzení“ organismu k podání většího výkonu. V pracovním procesu při stimulaci platí, že:

- stimulace závisí na pracovních zkušenostech, osobnosti a ovlivňuje motivaci;
- stimulace jsou vnější podněty, které mají ovlivnit pracovní jednání;
- ne všechny stimuly fungují, a ne všechny fungují na každého stejně;
- stimul, který působí pozitivně se nazývá aktivní motivátor, stimul působící negativně je tzv. bumerangový efekt;<sup>8</sup>

## 2.2 Zdroje motivace a stimulace

Motivace i stimulace vychází z určitých zdrojů. Pokud tyto zdroje odhalíme a aktivujeme, můžeme tak stimulovat a „řídit“ motivaci zaměstnance. Je nutné být si těchto zdrojů či spouštěčů vědom a uzpůsobit tomu svůj manažerský styl vedení. Několik možných zdrojů motivace a stimulace uvádím níže v této podkapitole. Za důležité považuji také zmínit, že abychom plně porozuměli motivaci a stimulaci, musíme pochopit, z čeho motivace pramení, co člověk chce, co nechce.<sup>9</sup>

### 2.2.1 Motiv

Když se zabýváme termínem motivace, je nezbytné popsat termín motiv, který je spolu s motivací velice úzce spjat. Podle Adaira<sup>10</sup> je motiv „...vnitřní potřeba nebo touha –

<sup>7</sup> BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. roz. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN: 807-261-064-3, s. 23.

<sup>8</sup> LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1, s. 23.

<sup>9</sup> DUCHOŇ, B.; ŠAFRÁNKOVÁ, J. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C.H. Beck, 2008. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-003-4, s.265.

<sup>10</sup> ADAIR, J. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN:80-86851-00-1, s. 17.

*vědomá, polovědomá, nebo dokonce podvědomá, která působí na vaši vůli a nutí vás jednat tím nebo oním způsobem.*“ Motivem může být cokoli, co je pro člověka důležité – uznání, peníze, láska. Motiv souvisí s potřebami člověka, ale také s kulturou, ve které vystupuje. Na téma motivace vzniklo také mnoho známých psychologických teorií<sup>11</sup>, které se tento fenomén snaží vysvětlit a přistupují k němu z různých úhlů. Motivem zjednodušeně můžeme nazvat cokoli, co vede k maximalizaci příjemných pocitů nebo naplňování potřeb, a naopak k minimalizaci pocitů nepříjemných.

### **2.2.2 Potřeba**

Je velmi důležité rozebrat i tento pojem, jelikož abychom mohli někoho motivovat, musíme se umět orientovat v jeho potřebách. Potřeba, jak už samotné slovo napovídá, je pocit jakéhosi nedostatku, který má tendenci člověk naplnit. S potřebami pracují známé teorie motivace, jako je například Maslowova pyramida potřeb. Potřeby jsou věci, které člověk považuje za důležité pro zachování a rozvoj svého života. Potřeby vznikají na základě existence samotné (jídlo, fyzické potřeby atd.), ale také na základě sociálního systému či společnosti (finance, vztahy apod.). Potřeba může ale mít podobu myšlenky, může se jednat o nějaký vnitřní cíl, po kterém člověk touží. Základní rozdělení potřeb je následující:

- Potřeby biologické, fyziologické, jsou potřebami primárními, bez jejich naplnění, nemůže člověk fungovat jako živá bytost;
- Potřeby sociální jsou označovány jako sekundární a souvisí s člověkem jako sociální bytostí, mají dopad na jeho psychickou stránku;

V krátkosti bych rád zmínil i Maslowa, který dělí potřeby na pět skupin podle jejich významu:

- Základní tělesné, fyziologické potřeby;
- Potřeba bezpečí a jistoty;
- Potřeba lásky;
- Potřeba uznání;
- Potřeba seberealizace;

---

<sup>11</sup> Za nejvýznamnější uvedu Maslowovu pyramidu potřeb.

### 2.2.3 Návyk

Když hovoříme o osobnostním rozvoji, a to především posunu komfortní zóny, musíme rozebrat pojem návyk. Návyk lze definovat jako zvyk člověka. Mnoho činností v životě opakujeme a postupem času se stávají automatizovanými. Tato automatizace posléze tvoří návyk. Člověk má tendence jednat v souladu se svým návykem čili spadat do jemu známých forem chování a provedení. Návyk tedy může přímo ovlivňovat motivaci. Pokud je například člověk zvyklý, že se mu nikdy nic nepodaří, nebude mít motivaci zkoušet nové věci. Zjištění návyků a jejich ovlivňování vede potom k vykročení z těchto zaběhnutých kolejí a otevírá prostor ke změně myšlení a k dosažení jiného výsledku. Manažer by si měl všimnout návyků u svých podřízených a umět s nimi pracovat.<sup>12</sup>

### 2.2.4 Zájem

Je nutné si uvědomit, že od narození vystupujeme z komfortní zóny a osvojujeme si nové zájmy a návyky. Zájmy symbolizují zaměření člověka na určitou oblast, která je pro něj z nějakého důvodu atraktivní. Zájmy přímo souvisí s motivací, neboť pokud máme o nějakou oblast přirozený zájem, snáze se tím směrem budeme rozvíjet. Na rozdíl od oblasti, která do našich zájmů nespadá. Je tedy užitečné znát i zájmy zaměstnance a vést ho žádoucím směrem. Motivace se tak rozvíjí zcela přirozeně.<sup>13</sup>

### 2.2.5 Hodnoty

Přijde mi velmi důležité výše zmíněné termíny propojit s termínem hodnota. Jde přirozeně o pojem do značné míry subjektivní, jelikož hodnoty každý z nás vnímá odlišně. Hodnoty můžeme chápat jako význam, který člověk osobně přiřazuje určitým jevům v životě. Hodnoty jsou různé. Všeobecně můžeme za hodnotu považovat úspěch, peníze, vzdělání, lásku. V průběhu formování osobnosti se formují i hodnoty. Můžeme zjednodušeně říci, že se jedná o oblasti, které jsou pro člověka důležité. Pokud těmto oblastem porozumíme, můžeme snáze přijít se stimulem nebo motivací, která člověku zahraje do noty. I hodnoty a jejich znalost jsou tedy pro řízení motivace důležité.<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> PACOVSKÝ, P. *Člověk a čas: time management IV. generace*. Praha: Grada, c2006. Cesty k osobní prosperitě (Grada). ISBN 80-247-1701-8, s. 109.

<sup>13</sup> ŘÍČAN, P. *Psychologie osobnosti: obor v pohybu*. 6., rev. a dopl. vyd., V Grada Publishing 2. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3133-9, s. 75.

<sup>14</sup> ŘÍČAN, P. *Psychologie osobnosti: obor v pohybu*. 6., rev. a dopl. vyd., V Grada Publishing 2. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3133-9, s. 179.

## 2.2.6 Ideál

Ideál můžeme definovat jako určitou subjektivní představu života nebo životního stylu, po kterém člověk touží, formuje se v průběhu celého života a odráží vnitřní vnímání vnějšího světa. Pro oblast motivace je významný, protože se může stát motorem pro rozvoj člověka. Vize dosažení ideálů je mocným motivačním prvkem. Na tento termín se lze však dívat jako na měřítko ideálu teambuildingových akcí či komfortní zóny a bezpochyby osobnostního rozvoje. Je nutné podotknout, že se opět jedná o subjektivní pohled.

## 2.2.7 Stimulační prostředky

Stimulačních prostředků rozlišujeme hned několik. Zaměřím se na ty, které jsou využívané v rámci pracovního prostředí. Znovu připomínám, že se jedná o individuální záležitost, následující výčet možných stimulů se tedy může ve své funkčnosti u každého konkrétního jedince lišit. Jako možné stimulační prostředky můžeme zmínit:

- Finanční nebo jinou hmotnou odměnu;
- Obsah práce, její význam a poslání;
- Osobnostní či profesní růst;
- Povzbuzování, pochvaly a ocenění;
- Firemní kultura a atmosféra na pracovišti;
- Neformální hodnocení a vztahy;
- Pracovní podmínky a celková podoba či režim práce;
- Identifikace s pracovní náplní či firmou;
- Externí stimulační faktory (motivace z rodiny či sociálního prostředí apod.).

Hmotná odměna je nejjednodušším stimulem, ale nemusí fungovat dlouhodobě. Kromě navýšení mzdy se jedná i o benefity, jako je služební auto, telefon apod. Stimulace obsahu práce rozvíjí jedince v rámci jeho osobnosti. Jedná se o volnost ve tvořivém myšlení, ve výkonu práce, péče o druhé apod. Povzbuzování má vést k pocitu ocenění a „všimnutí“ si pracovníkovi činnosti a její důležitosti. Má přinést pocit, že já a moje práce jsou vidět a mají dopad – někdo si toho všímá a oceňuje to.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> PAUKNEROVÁ, D.; a kolektiv. *Psychologie pro ekonomy a manažery 2. přepracované aktualizované vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 80-247-1706-9, s. 224.

## 2.3 Osobnostní rozvoj

Osobnostní rozvoj je poměrně populárním tématem v oblasti managementu, nebo řízení lidských zdrojů. Jeho definice je široká a rozhodně individuální – pro každého člověka představuje osobnostní rozvoj něco jiného. Pokud bychom ale chtěli shrnout co znamená, můžeme ho vystihnout jako porozumění sám sobě, druhému, zvládnutí vlastní chování, získání dovedností pro tvorbu kvalitních mezilidských vztahů, rozvoj komunikace, uvědomování si hodnot a udržování morálních principů. Podobných definic a výkladů můžeme k osobnostnímu rozvoji přidat mnoho a všechny budou jistě správně. Kolář a Lazarová říkají, že osobnostní rozvoj vede k několika cílům, a to k vnitřní integritě, zralosti, moudrosti, síle já a k rozvoji hodnot jako je pravda, spravedlnost a úcta k životu. Říkají ale také, že cíle se odvíjejí od osobnosti a jejích potřeb. Můžeme říct, že osobnostní rozvoj probíhá po celý život člověka ve všech oblastech, ve kterých se člověk pohybuje (rodina, práce...). Existuje také souvislost mezi osobnostním rozvojem, emočním stavem, pracovní motivací a dalšími. Obecně lze říct, že čím více se člověk osobnostním rozvoje zabývá, tím vyšší je jeho spokojenost v životě a tím více podporuje své talenty, potenciál a individuální schopnosti.<sup>16</sup>

V osobnostním rozvoji také rozeznáváme něco, co nazýváme kompetence osobnostního rozvoje. Jedná se o určité schopnosti každého jedince, které vedou k osobnostnímu rozvoji. Tyto kompetence jsou:

- Rozvoj schopnosti poznávání – cvičení vnímání, řešení problémů, pozornosti a soustředění;
- Sebepoznání a sebepojetí – veškeré přístupy k životu a sobě samému, které vedou k většímu sebepoznání a porozumění sobě samému skrze své akce, ale i skrze reakce na akce okolí;
- Seberegulace a sebeorganizace – sebekontrola a organizace k dosažení stanovených cílů;
- Psychohygiena – péče o vlastní psychické zdraví;
- Kreativita;

---

<sup>16</sup> KOLÁŘ, J.; LAZAROVÁ, B. *K sobě, k druhým, k profesi. Teorie, programy a metody osobnostního a sociálního rozvoje pedagogických pracovníků*. Brno: Masarykova univerzita, 2008. ISBN: 978-80-210-4595-8, s.32.

Výše jsou uvedeny principy a přístupy, které člověk může aplikovat sám na sebe. Protože je ale člověk bytostí sociální, nemůžeme od jeho osobnostního rozvoje oddělit ani tuto složku. V sociální oblasti se jedná o rozvoj v oblasti mezilidských vztahů, poznávání lidí, komunikace nebo spolupráce s druhými. Do sociální oblasti můžeme také zařadit rozvoj morálky a etických principů. Bezesporu i rozvoj v této oblasti významně přispívá k větší sounáležitosti jedince s celkem – s celou společností, skrze všeobecně přijímané a platné principy – morálku. Jistě je na místě i okrajově zmínit lidské emoce a nutnost práce s nimi. Osobnostní rozvoj s sebou může nést potřebu vypořádat se s vnitřními pocity, které nemusí být vždy příjemné. Vzhledem k tomu, že součástí efektivního osobnostního rozvoje je i vnímání okolí a jeho reakcí, rád bych zde zmínil i pojem emoční inteligence. Jedná se o přirozenou schopnost orientovat se v pocitech druhých a umět se na ně „nacítit“. Člověk s vyšší emoční inteligencí, má větší pravděpodobnost úspěchu v mezilidských vztazích. Pokud propojíme osobnostní rozvoj s motivací jedince, můžeme ho podle Maslowa zařadit na samotný vrchol jeho pyramidy. Osobnostní rozvoj se od určitého bodu v životě člověka stává potřebou.<sup>17</sup>

Existuje mnoho metod osobního rozvoje a přístupů k němu. Od rozsáhlých odborných psychologických teorií, až po specificky zaměřené odborné kurzy apod. Rád bych na tomto místě uvedl několik metod osobnostního rozvoje, které patří podle mě k těm nejvýznamnějším vzhledem k jejich přínosu:

- Psychoanalýza (Sigmund Freud)
- Individuální psychologie (Adolf Adler)
- Analytická sociální psychologie (Erich Fromm)
- Pyramida potřeb (Abraham Maslow)
- Neurolingvistické programování (Richard Brandler)
- Komunikační teorie (Gregory Bateson)

## **2.4 Komfortní zóna**

Pokud se chceme zabývat touto problematikou, je nutné definovat pojem komfortní zóna. Tento pojem je silně spjat s teambuildingovými akcemi, jelikož tyto akce se často

---

<sup>17</sup> SOJÁK, P. *Osobnostní a sociální rozvoj, aneb, Strom, mozaika a vzducholod'*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0342-3. s. 12

konají v podmínkách, na které minimálně část účastníků akce, nebývá v běžném životě zvyklá.

Komfortní zónu bych definoval zjednodušeně jako staré, dobré, známé, teplé místo, kde nemusíme čelit ničemu novému a jsme obklopeni jen tím, co známe. Člověk ze své podstaty přirozeně tíhne k vyhledávání situací, které zná, protože takto může být zachována jeho bezpečnost – není vystaven riziku z neznámého. Nepříjemným situacím nezřídka čelí i v zaměstnání. Často můžeme dostat úkol, který je nám nepříjemný, který je mimo naše teplé místočko, mimo naši komfortní zónu. V takovém případě máme dvě možnosti – buď z komfortní zóny vystoupíme, uděláme něco nepříjemného a naučíme se něco nového, čímž posuneme naše schopnosti a dovednosti, nebo zůstaneme stát na jednom místě a nic v našem životě ani v naší osobnosti se nezmění. Komfortní zónu lze tedy měnit – zmenšovat ji i rozšiřovat.

Musíme si uvědomit, že komfortní zóna přímo souvisí s naším osobnostním rozvojem, a to od dětství, přes dospělost, až po kulturu, ve které žijeme. Jinak bude vypadat komfortní zóna domorodce z Afriky a jinak průměrného Američana. Také je zde patrný vliv výchovy. Děti, které jsou vedeny přísnějšími rodiči a na které jsou kladeny vyšší požadavky, budou mít komfortní zónu větší než děti, jejichž rodiče je nikdy do ničeho nenutili. Na samotný rozsah komfortní zóny a její posuny má vliv i osobnostní nastavení každého jedince.

Komfortní zóna může být psychická a fyzická. Fyzickou komfortní zónou se myslí limity těla, ale také aspekty, které spadají do neverbální komunikace. Jedná se například o to, jakou vzdálenost si zachováváme při osobním rozhovoru, při cestování veřejnou hromadnou dopravou apod. Patří tam také gesta, která jsou mi u druhého nepříjemná – dotyk během rozhovoru apod. Psychická komfortní zóna označuje v podstatě vše ostatní. Lze ji chápat, jako absenci výsledků, cílů, v pocitu, že „stojím na jednom místě“ apod.<sup>18</sup>

Pokud hovoříme o hranici komfortní zóny, míníme tím osobní limity. Limity jsou pomyslné hranice komfortní zóny čili to, co nám stojí v cestě, abychom z komfortní zóny vykročili. Například pokud mi je nepříjemné oslovovat nové klienty, pak je mým limitem myšlenka nebo přesvědčení, které o této aktivitě mám – například strach z odmítnutí ze strany klienta. Limity jsou především psychického charakteru, i když mohou být také charakteru fyzického, jako je tomu u samotného rozdělení komfortní zóny. I to je důvodem, proč si

---

<sup>18</sup> SVATOŠ, V.; LEBEDA, P. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0318-1, s.32.

většina sportovců najímá kouče, kteří jim pomáhají pracovat s jejich psychickými limity, a tím zvyšují jejich fyzický výkon. Mezi psychické limity patří myšlenky, přesvědčení, zkušenosti, povaha, pohodlí apod.

Z předchozího popisu je nejspíše už zřejmé, proč je nutné z komfortní zóny vystupovat a rozšiřovat ji. Osobně bych tuto nezbytnost popsal jako růst. Trefně to vystihuje citát: „Co neroste, to zemřelo.“ Je to velice pravdivá věta. Pokud budeme růst, rozšiřujeme svou komfortní zónu a naopak. Absence růstu vede ke stagnaci. Stagnace může někomu po určitou dobu vyhovovat, ale z dlouhodobého hlediska značí, že upadá do stereotypu, ze kterého potom vzniká „nuda“ nebo ještě hůře syndrom vyhoření. Pokud naopak budeme svou komfortní zónu rozšiřovat, můžeme růst a naplňovat stále vyšší cíle, dosahovat osobních úspěchů a objevovat nová místa, kde jsme ještě nebyli, něco, co neznáme a zažijeme něco, co jsme předtím nezažili. Dle mého osobního názoru je právě tohle cesta ke spokojenému životu.

## 2.5 Firemní kultura

Pojem kultura sám o sobě vyjadřuje duch národa, to, co ho definuje. Šigut<sup>19</sup> uvádí ve své publikaci tuto definici firemní kultury: „*Firemní kultura vyjadřuje vždy určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život*“.

Firemní kultura se začala stávat předmětem diskuzí v druhé polovině 20. století. Je chápána jako jednání, uvažování a vystupování zaměstnanců organizace, ale i organizace samotné. Protože se jedná o kulturu, která se odehrává v rámci firmy, můžeme do ní zařadit veškeré vztahy, stavy a projevy v rámci organizace, ale i navenek vůči vnějšímu prostředí. Firma, jako živoucí organismus, má také své hodnoty, přesvědčení, cíle a názory, které zastává a svojí činností reprezentuje – právě to tvoří firemní kulturu. Cílem firemní kultury je, aby zaměstnanci hodnoty firmy chápali, sdíleli je, ztotožnili se s nimi a přijmuli je za své. Pokud se tak nestane, vzniká nesoulad mezi osobností člověka a posláním firmy, což může být překážkou pro osobnostní rozvoj a rozvoj motivace.<sup>20</sup>

V dnešní době je firemní kultura a její síla jedním z předpokladů konkurenceschopnosti podniku a jeho celkové úspěšnosti. I samotný zákazník vnímá sílu firemní kultury, cítí atmosféru, která z podniku vychází, a to ho může odpuzovat nebo naopak přitahovat. Je nutno

---

<sup>19</sup> ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1.vyd. Praha: ASPI Publishing,s.r.o, 2004. ISBN 80-7357-046-7, s. 9-10.

<sup>20</sup> VYSEKALOVÁ, J.; MIKEŠ, J. *Image a firemní identita*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2790-5, s. 9.



dodat, že neexistuje něco jako ideální firemní kultura. I toto je živoucí organismus, který se liší člověk od člověka – co je sympatické jednomu, nemusí se líbit druhému, a proto je nutné zaměstnance vybírat v souladu s firemní kulturou.

Šigut<sup>21</sup> dále k firemní kultuře v souvislosti s motivací říká toto: „*Práce s firemní kulturou znamená vystavět prostřednictvím lidí takový převodový mechanismus, který optimálně přenesе vizi, motivaci a vzorce chování na pracovníky první linie, a to tak, jako by tam vrcholový manažer stál sám.*“

Firemní kultura má tedy vztah k řídicím procesům v rámci organizace a ovlivňuje zaměstnance, jejich chování a rozhodování. Porozumění firemní kultuře je důležité pro pochopení celé dynamiky fungování firmy a dynamiky fungování jejích jednotlivých pracovníků. Kultura podniku si žádá čas, nelze ji měnit překotně, vynucovat si ji nebo nařizovat. Vyvíjí se stejně, jako se vyvíjí vztahy mezi lidmi. Vysoká motivace úzce souvisí s vysokou úrovní firemní kultury. Špatně nastavená firemní kultura může vést k demotivaci zaměstnanců, nebo dokonce ohrozit existenci firmy. Firemní kultura má dvě funkce:

- Vnější – formuje vnější image firmy (logo, reklama, propagační předměty apod.)
- Vnitřní – koordinace uvnitř firmy (rituály, soutěže, historie apod.)

Na atmosféru a firemní kulturu můžeme nahlížet buď z pozice manažera, nebo zaměstnance. Manažer by měl určovat dynamiku skupiny a ovlivňovat vztahy v ní. Měl by se chovat spravedlivě a vytvářet důvěru a kvalitní vztahy v rámci firmy. Je nutné si uvědomit, že firemní kulturu tvoří i jednotlivé výkony zaměstnanců – ti se totiž tímto vzájemně ovlivňují. Pokud bude většina zaměstnanců vykonávat svoji práci ledabyly, je pravděpodobné, že se k nim zbytek přidá a naopak. Nutno dodat, že firemní kulturu tvoří i samotný prostor kanceláří firmy – pozitivně laděný prostor podporuje výkon. Naopak temné a nepřívětivé prostředí vyvolává spíše únavu a demotivaci. Manažer nebo zaměstnavatel by měl tedy pečovat i o pracovní prostředí svých zaměstnanců. Závěrem k firemní kultuře zmíním i pojem identifikace – pokud u zaměstnance proběhne identifikace s kulturou firmy, povede to k jeho vyššímu výkonu. Identifikaci můžeme chápat jako ztotožnění se s firmou, její přijetí „za své“. Pokud k identifikaci dojde, bude zaměstnanci záležet na dobré pověsti firmy a pravděpodobně svou aktivitou bude přispívat k celkové pozitivní image celé společnosti.

---

<sup>21</sup> ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1.vyd. Praha: ASPI Publishing,s.r.o., 2004. ISBN 80-7357-046-7, s. 15.

## 2.6 Teambuilding jako nástroj motivace a stimulace

V této kapitole se budu věnovat teambuildingu a s tím související motivací, stimulací a rozšířením komfortní zóny. Když se chceme zabývat touto problematikou, je nutné dát ji do souvislostí.

### 2.6.1 Termín teambuilding

Každý z nás má nejspíš svoji vlastní představu o teambuildingu. Jak z mého anketního šetření vyplývá, představu o něm určuje hlavně osobní zkušenost účastníků. Nicméně v literatuře existuje několik definicí toho, co to teambuilding je. Osobně se mi líbí definice Zahrádkové<sup>22</sup>: *„V současné době se pod slovem teambuilding míní stále více jakákoliv aktivita, která se děje ve skupině během narozeninové party, outdoorové kurzy až po týmový assessment, ať v týmu nebo v pracovní skupině. Zde bych se přimluvil za původní výklad, který obsahuje vědomou a cílenou práci s týmem tak, aby byl schopen dobře využívat jedinečnost každého svého člena. Teambuilding ve svém původním významu se zabýval budováním týmu. Zaměřoval se na rozvoj spolupráce, zvládnání náročných situací, efektivní práci a komunikaci v přímém spojení s rozbohem a uvědoměním si fungování skupiny a vědomým plánováním změn s cílem zvýšit efektivitu týmu.“*

Pokud se podíváme na slovo teambuilding jako takové, můžeme si všimnout, že je složeninou anglických slov „team“ a „building“, což bychom mohli přeložit jako budování týmu. Samotný pojem „budování týmu“ ve mně vyvolává dojem, že se jedná o tvorbu týmu, jakéhosi firemního „my“ tak, aby měl jedinec pocit, že je součástí celku. Sounáležitost je jednou z vyšších potřeb, a pokud bude naplněna, může dále docházet k seberealizaci a k naplnění této potřeby<sup>23</sup>. Zároveň je důležité, aby teambuilding své účastníky motivoval, měl jasné cíle, pracoval se zpětnou vazbou a poskytoval nové dovednosti a znalosti stejně jako odměny.

### 2.6.2 Event

Teambuilding se většinou skládá z různých eventů, a proto na tomto místě považuji za důležité pojem event blíže vysvětlit. Event je menší akce, která je vázaná ke konkrétní činnosti, místu nebo příležitosti. Může být kulturní, sportovní, nábožensky či jinak speciálně zaměřený. Eventy se mohou také v rámci organizace opakovat a mohou být součástí firemní

---

<sup>22</sup>ZAHRÁDKOVÁ, E. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. Praha: Portál, 2005. ISBN: 80-7367-042-9, s. 21.

<sup>23</sup> Pokud toto dáme do souvislosti s Maslowovou pyramidou potřeb.

kultury, jako například pravidelná oslava ke konci roku apod. Eventy se mohou vyskytovat i na samotné teambuildingové akci a jsou to například společné diskuzní večery nebo jednotlivé úkoly pro účastníky. Aby byl teambuilding přínosný a zajímavý, musíme ho logicky poskládat z dobře promyšlených eventů.

### 2.6.3 Využití teambuildingu

Využití teambuildingu může mít několik podob, odvíjí se od záměru, pro který teambuilding zřizujeme a vedeme. Zahrádková rozlišuje několik základních typů programů teambuildingu s různým využitím:

- Stmelení kolektivu – důraz se klade na vzájemné provázání vztahů v kolektivu a na rozvoj týmu skrze posílení vztahů. Je vhodný při náboru nového člena do týmu, ale také na pravidelné bázi pro stávající tým. Cílem je seznámení lidí ve skupině, společný zážitek, vzájemné poznávání, podpora důvěry. Výhodou je, že se vztahy mohou navazovat v prostředí mimo práci a mohou tak získat jinou dynamiku. Nevýhodou bývá, že příliš uvolněná atmosféra během teambuildingu vede k tomu, že zaměstnanci se k akci staví „laxně, jako k párty“. Takové tendence se mnohdy objevují.
- Budování týmu – zde bývají aktivity kombinované a mají za cíl doplňovat a podporovat tým v určitém rozvoji. Aktivity by měly souviset s děním v podniku a hravou formou toto dění odrážet. Většinou po každé aktivitě následuje diskuze. Hlavním cílem je zefektivnit práci týmu a podpořit spolupráci mezi jednotlivými skupinami a jednotlivci, a uvědomit si jednotný cíl firmy oproti dílčím cílům jednotlivých týmů. Jako příklad mohu uvést práci s týmovými rolemi, cvičení na efektivní komunikaci, rozvíjení aktivního přístupu k řešení úkolů a problémů. Výhodou je, že se zaměřuje na rozvoj týmu a práci s ním, nevýhodou ale může být, že opomíjí potřebu s jedincem pracovat na jeho motivaci už před samotným teambuildingem.
- Koučink týmu – zde se jedná o speciální práci kouče s celým týmem. Panuje zde předpoklad, že tým si vše zvládne vyřešit sám bez cizího zásahu. Kouč týmu pouze pomocí strategicky pokládaných otázek pomáhá uvědomit si jeho slabé a silné stránky a přijít se strategií, jak dosáhnout stanovených cílů. Tato forma je nenucená a zaměřená na rozvoj potenciálu týmu. Smyslem koučování je uvolnění komunikace a vztahů, řešení problémů, zlepšování výkonu, tvorba strategie v reálném světě.

- Vzdělávání zážitkem – jedná se o tzv. zážitkovou pedagogiku, kdy cílem je rozvoj konkrétní dovednosti nebo schopnosti zábavnou formou. Důraz je kladen na praxi. Tato forma účastníky baví a zároveň k ní aktivně přistupují.
- Outdoorassessment – jedná se o metodu umožňující poznat členy týmu, jejich dovednosti či kompetence. Využívá různou formu diagnostických testů apod.
- Expedice a projekty – testují účastníky a tým v zátěžových situacích. Smyslem je tým stmelit a vystavit ho zátěži, a tím ho připravit na možné neočekávané situace v reálném životě a nabídnout jejich řešení.
- Zábavné akce – slouží k pobavení a odlehčení programu.<sup>24</sup>

#### 2.6.4 Oblasti teambuildingu

Osobnostní rozvoj, či posun komfortní zóny nebývá vždy pravidlem a hlavním cílem teambuildingových akcí. Teambuilding může být zaměřený na vzdělávání nebo na učení zážitkem. Učení zážitkem, jinými slovy zážitková pedagogika, je poměrně mladou disciplínou, která má za cíl zábavnou a zážitkovou formou poskytnout účastníkům vzdělání, rozvoj kompetencí a rozličných schopností. Dochází takto ke stmelení skupiny, ale také k poučení z praxe. Nedílnou součástí je zpětná vazba o úspěšnosti. To je jeden z benefitů oproti „běžnému“ vzdělávání, které si klade za cíl „pouze“ předávat nové znalosti a dovednosti důležité pro efektivní vykonávání práce. Ale jak jsem již zmínil, ani učení zážitkem nemusí být vždy výstup z komfortní zóny či osobnostním rozvojem, jelikož teambuildingové akce mohou zážitkovou formou rozvíjet jedince v oblastech, které jsou mu již známé či blízké.

### 2.7 Osobnostní rozvoj a posun komfortní zóny pomocí teambuildingových akcí

Teambuildingové akce je důležité důkladně připravit a promyslet jejich hlavní cíl. Určit si cílovou skupinu, tím je myšleno psychické a fyzické schopnosti účastníků.<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> Zahrádková, E. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. Praha: Portál, 2005. ISBN: 80-7367-042-9, s. 34.

<sup>25</sup> Zahrádková, E. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. Praha: Portál, 2005. ISBN: 80-7367-042-9, s. 21.

### 2.7.1 Osobnostní rozvoj skrze teambuildingové akce

Dále se pokusím rozebrat, jak lze dosáhnout osobnostního rozvoje skrze výše uvedené akce. Při práci s lidmi je velmi důležité zabývat se osobnostním rozvojem, jak jsem již zmínil, řada teambuildingových akcí však toto zaměření postrádá. Jak tvrdí výše zmíněná Zahrádková, vzdělávání zážitkem (zážitková pedagogika) je jedním z nejlepších forem rozvoje, kdy cílem je rozvoj konkrétní dovednosti nebo schopnosti zábavnou formou. Důraz je kladen na praxi. Tato forma účastníky baví a zároveň k ní aktivně přistupují.

Osobnostní rozvoj skrze teambuildingové akce může mít i negativní výsledky, můžeme se setkat s pasivním přístupem účastníků, a dokonce i s bojkotem. V případě těchto problémů je dobré mít zmapovaný pojem reflexe. Reflexe umožňuje nadhled, a to i těm účastníkům, kteří mají negativní postoj, dojmy či myšlenky. Dobře usměrněnou reflexí i oni mohou dosáhnout osobnostního rozvoje.<sup>26</sup>

### 2.7.2 Posun komfortní zóny skrze teambuildingové akce

Jak je zmíněno v kapitole 2.4., posun komfortní zóny je úzce spjat s problematikou osobnostního rozvoje. Jednoduše by se dalo říci, že když dochází k osobnostnímu rozvoji, dochází také k posunu komfortní zóny. Je pochopitelné, že pokud jedince či skupinu určitá činnost baví, odrazí se to patrně i v jejich osobnostním rozvoji a posunu komfortní zóny. Nevědomky totiž opouštějí svou komfortní zónu. Dobrým příkladem je malé dítě, které se učí hrou, občas v zápalu hry absolutně nevnímá výstup z komfortní zóny. Důležité je zmínit, že jak u posunu komfortní zóny, či osobnostního rozvoje je důležitá analýza psychické a fyzické zralosti účastníků.<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> SOJÁK, P. *Osobnostní a sociální rozvoj, aneb, Strom, mozaika a vzducholod'*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0342-3. s. 12

<sup>27</sup> SVATOŠ, V.; LEBEDA, P. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0318-1, s.32.

### **3 Anketní šetření**

#### **3.1 Cíl anketního šetření a předpoklady**

Cílem navrženého anketního šetření je porovnat mé teze a zorientovat se v oblasti přínosu teambuildingových akcí pro zaměstnance. Zjistit, jaký dopad mají na osobnostní rozvoj jedince, jeho motivaci a posouvání komfortní zóny. Toto šetření jsem zvolil, abych získal hlubší vhled, neboť osobně nemám s těmito akcemi žádné zkušenosti. Doufal jsem, že zodpoví otázku, zdali a jakým způsobem, popřípadě do jaké míry mají teambuildingové akce dopad na rozšiřování komfortní zóny u jejich účastníků. Zdali jejich účastníci poté lépe zvládají úkoly, které jim byly dříve nepříjemné. Vytyčil jsem si několik tezí. První z nich je: Aby akce měla dopad na posun komfortní zóny, musí být přímo k tomu zaměřena. Musí se rozvoji či posunu komfortní zóny cíleně věnovat, ať už pod vedením profesionální firmy, která tyto akce pořádá, nebo vlastními „amatérskými“ prostředky ze strany vedení společnosti. Pokud se tak nestane, stává se akce pouze zpříjemněním a zábavou pro tým, která ale nepřináší přidanou hodnotu. Zadruhé: Aby měly akce pozitivní dopad, musí být strukturované a nesmí být pojímány jako zábava. Strukturou myslím, aby akce měly jasný cíl a směřovaly k jeho naplnění. Cílem mám na mysli konkrétní posun pracovníků v dané oblasti, ne pouze přínos, který se odehraje „náhodně nebo sám od sebe“. Další tezí je: Posun komfortní zóny a osobnostní rozvoj pracovníka přímo souvisí s jeho hodnotami, které v zaměstnání vyznává. Chci prozkoumat, zda osobní nastavení každého z nás má vliv na to, co si z akcí odnese. Tímto osobním nastavením chápu hodnoty, které je snadné v rámci anketního šetření zmapovat. Poslední teze k ověření: Teambuildingové akce nejsou z velké části provozovány za účelem rozvoje, ale spíše jako určitá zábava pro kolektiv. Chtěl bych si ověřit, jak firmy či zaměstnanci k teambuildingu přistupují a jaké mají dosavadní zkušenosti. Zdali je teambuilding výjimečnou akcí zaměřenou na rozvoj nebo pouze „vynucenou“ akcí pro utužení vztahů na pracovišti.

#### **3.2 Technika anketního šetření**

Při anketním šetření jsem využil především metody polostrukturovaného rozhovoru, který jsem osobně prováděl s vybranými respondenty. Otázky pro anketní šetření jsem sestavil tak, aby zahrnovaly oblasti komfortní zóny, motivace, stimulace a teambuildingových akcí. Z odpovědí bych měl být schopen pochopit vztah teambuildingu a těchto pojmů, a také odvodit, co je potřeba změnit, popř. na co se zaměřit, aby tyto akce měly větší přínos pro osobnostní rozvoj a posun komfortní zóny. Vzhledem k malému vzorku dotázaných nemělo

význam přizpůsobovat otázky na míru, ale všiml jsem si toho, že při kvalitativním výzkumu na větším vzorku by bylo vhodné uzpůsobit otázky pro vedení společnosti, zaměstnance a zaměstnance firem, které se pravidelně rozvojových akcí účastní. Takto uzpůsobená data mohou poskytnout lepší obrázek o problematice a podat relevantnější výsledky. Dále teze formulovat jako hypotézy a zaměřit se na vztah dvou proměnných. Data z anketního šetření byla zpracována na základě techniky, která se využívá pro kvalitativní analýzu, avšak byla upravena pro toto anketní šetření. Pilotní verze proběhla v rodinném kruhu. Základem této techniky je hledání vzájemných vztahů mezi odpověďmi respondentů a vytváření jejich vzájemných souvislostí. Celkově by si tato problematika zasloužila bližší a preciznější zkoumání pomocí kvalitativního výzkumu, dále potvrzení kvantitativním výzkumem. Já osobně bych v tomto případě opět zvolil polostrukturované rozhovory a metodu kódování.<sup>28</sup>

Otázek pro rozhovor je 22 a jsou uvedeny v příloze 1. Všichni respondenti dostávali stejné otázky a pokud to bylo potřeba, byly jim vysvětleny různé pojmy. Před samotným vysvětlením jsem ale nechal respondenta odpovědět, aby nedošlo ke zkreslení dat. V případě nejasné odpovědi jsem se doptával podrobněji. Rozhovor je rozdělen do několika oblastí – osobnostní rozvoj, motivace a stimulace, komfortní zóna. Všechny tyto pojmy jsou nahlíženy v souvislosti s teambuildingovými akcemi a jejich dopadem na účastníky.

### **3.3 Realizace anketního šetření**

#### **3.3.1 Charakteristika respondentů**

Pro anketní šetření jsem vybral tři různé respondenty z různých prostředí. Prvním z nich je žena (dále jen „R1“) pracující ve společnosti s cca 25 zaměstnanci. Jedná se o menší firmu, která si zakládá na dobrých vztazích na pracovišti a je pro ni důležitý rozvoj jednotlivých pracovníků, protože v tak malém kolektivu je nutné, aby každý vykonával svoji práci na 100 %. Zároveň u této firmy vím, že o své zaměstnance velmi pečuje (slovy respondentky). Žena pracuje ve firmě rok a půl, za tu dobu se zvládla skvěle adaptovat do kolektivu. Je na střední manažerské pozici a nemá pod sebou žádné podřízené.

Dalším respondentem (dále jen „R2“) byl muž, ředitel firmy, který má na starosti celou jednu divizi. Firma je o něco větší a je to právě ředitel, kdo udává směr rozvoje lidských

---

<sup>28</sup> ŘIHÁČEK, T.; ČERMÁK, I.; HYTYCH, R. *Kvalitativní analýza textů: čtyři přístupy*. Brno: Masarykova univerzita, 2013. ISBN 978-80-210-6382-2, s.50.

zdrojů apod. Vybral jsem si ho z toho důvodu, že je tvůrcem politiky firmy a jeho názory a postoje přímo ovlivňují tým a jeho rozvoj. Na své pozici pracuje ve firmě druhým rokem, celkově ve firmě působí šest let.

Jako poslední jsem vybral firmu, která je pravidelně oceňována za firemní kulturu – IreSoft. Díky těmto oceněním lze u této firmy očekávat velmi pozitivní odpovědi a ohlasy, očekávám tedy kontrast s odpověďmi respondentů výše. Vybral jsem řadového zaměstnance, člena týmu (dále jen „R3“). Na své pozici pracuje 4 roky. Vedení pravidelně pořádá různé rozvojové akce a teambuildingy, a proto považuji přínos tohoto respondenta do anketního šetření za zásadní.

### **3.3.2 Sběr dat**

Sběr dat probíhal na základě osobních rozhovorů se třemi respondenty v průběhu března 2020. Tito respondenti byli osloveni s žádostí o odpovědi na otázky související s problematikou teambuildingu, motivace a posunu komfortní zóny. Rozhovor jsem vedl bez předchozí přípravy respondentů, aby byly odpovědi co nejvíce autentické. Nejprve jsem pokládal otázky a pozoroval, jak vnímají jednotlivá témata, až poté jsem v případě nepochopení uvedl některé pojmy na pravou míru. Všichni dotázaní měli rozdílnou představu o pojmu komfortní zóna, což považuji za zajímavé. Dva z nich uvedli, že tento pojem předtím nikdy neslyšeli.

Respondenty jsem oslovil na základě svých osobních vztahů a známosti. Vybral jsem je záměrně, abych získal data z různých úhlů pohledu. První respondentka je řadovým zaměstnancem v běžné firmě. Druhý z respondentů (ředitel společnosti) je tvůrcem firemní kultury a může tak poskytnout data z pohledu lídra týmu. Poslední je zaměstnaný ve firmě, která je pravidelně oceňována za skvělou firemní kulturu a rozvíjí své pracovníky díky různým způsobům vzdělávání.

### **3.3.3 Přepis rozhovorů**

Rozhovor vedený s respondenty je jedinečným záznamem. Samotné rozhovory trvaly přibližně třicet minut a byly nahrávány. Probíhaly v neformálním prostředí. Výstupem je shrnující protokol, který zahrnuje všechny odpovědi, taktéž jejich detailní přepis, který vystihuje myšlenky tázaných respondentů v anketním šetření. Doplňující otázky nesouvisející s anketním šetřením nebo vysvětlení některých pojmů jsou z šetření vypuštěny. Výsledná klíčová myšlenka je podstatou respondentova sdělení, která odpovídá. Vypuštěny nebyly části, které by měly významný dopad na celkové zjištění v rámci rozhovoru. Rovněž jsem



nezpracoval emočně zabarvené odpovědi, pokud se vyskytly, zeptal jsem se znovu a požádal o co nejobektivnější odpověď bez emocí. Slang byl zachován, pokud dával pro výsledný výstup smysl. V rámci rozhovoru se také vyskytovaly neverbální projevy, které jsou přirozenou součástí komunikace, ale do výsledku rovněž nejsou zahrnuty.

### **3.3.4 Způsob zpracování dat**

Data z anketního šetření byla zpracována na základě techniky, která se využívá pro kvalitativní analýzu. Jak jsem již zmínil, nejedná se o výzkum, ale o anketní šetření, tudíž jsem si metodu upravil. Základem této metody je hledání vzájemných vztahů mezi odpověďmi respondentů a vytváření jejich vzájemných souvislostí. Tato metoda je obsáhlá a využívá se pro větší objem dat. U svých respondentů jsem tuto metodu zúžil a hledal pouze rozdíly či podobnosti v jednotlivých odpovědích, a na jejich základě jsem odvodil vzájemné vztahy. Také jsem se pomocí upřesňujících otázek od respondentů snažil získat doplňující data, která by mi tyto souvislosti pomohly objasnit. Souvislosti hledám pomocí několika otázek v různých oblastech tak, jak jsou popsány níže. Pomocí získaných závěrů ověřuji svá tvrzení a stanovené teze, které uvádím v začátku tohoto anketního šetření. Pro zachování anonymity respondenty označuji jako R1, R2 a R3.

Vždy po zpracování určitého vzorku odpovědí vyvodím závěr a tvrzení pro daný blok. V závěru práce potom vyhodnocuji získaná data a ověřuji teze jako celek.

## **3.4 Analýza dat**

### **3.4.1 Motivace**

První z otázek byla na motivaci a stimulaci v zaměstnání, a na to, co si pod těmito pojmy respondenti představují a co je napadne jako první. R2 si pod těmito pojmy představí rozvoj, pokrok, sebevzdělávání a motivaci do práce a dalšího rozvoje a vzdělávání. Při upřesnění je zřejmé, že motivací pro tohoto respondenta je především růst samotný a dosahování lepších výsledků v čase, jinak přichází demotivace. Odpověď R1 byla detailnější. Pro ni znamená motivace chuť a touhu do práce, ale také jisté ocenění. Z tohoto si můžeme všimnout, že ji bude naplňovat právě přímé ocenění její práce v jakékoli podobě. Motivace pro ni také znamená dělat všechny úkoly s odhodláním. R3 uvádí, že motivací pro něj je především pocit přínosu, ale také energie, kterou u práce cítí.

U R3 a R1 si můžeme všimnout, že motivací je jim především osobní pocit radosti a jakéhosi souznění s prací. Je pro ně důležité cítit se dobře a být firmě přínosem. Pro R1 je

motivací především různá forma pokroku. V souvislosti s teambuildingem a jeho přínosem můžeme tedy říci, že by měl naplňovat jejich osobní představy o motivaci, čili měl by poskytovat růst, rozvoj a pocit sounáležitosti a přínosu. Pokud toto propojíme s Maslowovou pyramidou potřeb, budeme se pohybovat v horních patrech jeho pyramidy potřeb – seberealizace a sounáležitost. Je tedy zřejmé, že nižší potřeby u těchto respondentů jsou již v zaměstnání naplňovány.

Dále jsem se zaměřil na přímou souvislost motivace a stimulace s teambuildingem a jak to v současné chvíli na jejich pozici respondenti vnímají. R2 odpověděl, že v současné chvíli jejich teambuildingy motivaci nerozvíjí, ale uznává, že tyto akce mohou být takto postaveny. Sám se v současné chvíli zaměřuje na možnosti, jak tým lépe vést a motivovat. Dosud neuvažoval nad tím, že teambuilding by mohl být tímto směrem zaměřený. Zároveň ale říká, že ho teambuilding v současné chvíli stimuluje k vyšším pracovním výkonům. Jako lídr týmu má větší chuť do práce díky bližším vztahům s podřízenými.

R1 uvádí, že teambuilding je pro ni zdrojem motivace především díky kvalitnějším vztahům. Skrze prohloubení vztahů cítí větší pocit sounáležitosti s týmem a jakousi potřebu „uspokojit“ potřeby týmu skrze realizaci svých úkolů. Obdobně u ní funguje i stimulace. U R3 jsou odpovědi odlišné. Z rozhovoru je zřejmé, že jejich akce jsou zaměřeny především na osobnostní rozvoj a poskytují možnost podívat se na různé pracovní výzvy z jiné perspektivy. Zároveň přiznává, že ho v současné chvíli tyto akce posouvají a rozvíjí. Přichází díky nim na nová řešení a umožňují mu podívat se na věci z jiných úhlů pohledu. Respondenti se zároveň jednohlasně shodují, že pokud je teambuilding vhodně sestaven, pak může mít dopad na motivaci i stimulaci osobnostního rozvoje.

Z těchto odpovědí lze vysledovat vztah mezi zaměřením teambuildingu a osobní motivací a hodnotami každého zaměstnance. Více se věnuji těmto otázkám níže, zde pouze uvedu, že pokud teambuilding není zaměřený na osobnostní rozvoj, vede zde k motivaci právě rozvoj vztahů (jsou-li hodnotou jedince). Pokud je zaměřený na rozvoj, pozornost se soustředí na seberealizaci a seberozvoj.

### **3.4.2 Osobnostní rozvoj**

R2 má zkušenost s tím, že když osobnostně na pracovišti nerostl a nerozvíjel se – objevil se u něj syndrom vyhoření. V současné chvíli pro něj osobnostní rozvoj na pracovišti znamená především nezbytnost a povinnost. Vnímá silnou souvislost mezi osobnostním rozvojem a spokojeností. Na tuto skutečnost přišel v rámci svých koučovacích hodin. Bohužel

ale své zaměstnance nijak osobnostně nerozvíjí a nemotivuje. V rámci našeho rozhovoru se ale přiznal, že ho nikdy nenapadlo přemýšlet tímto způsobem a využít tak například teambuilding. Nad možnostmi rozvoje svých pracovníků bude tedy dále uvažovat. R1 vnímá osobnostní rozvoj jako cestu k tomu být lepším pracovníkem. V současné chvíli není na jeho pracovišti poskytováno žádné vzdělávání ani osobnostní rozvoj, pokud ale požádá, firma mu vzdělávání zprostředkuje. U R3 jsou ve firmě zavedeny různé metody, jak se osobnostně rozvíjet. Tato firma si na rozvoji pracovníků zakládá. Sám respondent těchto služeb využívá a jsou pro něj důležité. Uvedl, že rozvoj je pro něj motivací. Snaží se tedy v tomto směru velmi rozvíjet a využívat nabízených možností.

Z těchto odpovědí můžeme jasně vyčíst, že osobnostní rozvoj jako takový, je vnímán pozitivně a jako nutnost při pracovním posunu. Musím ale také konstatovat, že dva ze tří respondentů nemají ve firmě zavedeny metody pro rozvoj pracovníků. Všichni se shodují na tom, že je u nich ve firmě koučované vedení. To můžeme považovat za první krok k rozvoji v tomto ohledu. Od vedení se může tento trend šířit i na nižší úrovně.

U osobnostního rozvoje ještě uvedu i osobní hodnoty každého z respondentů v souvislosti se zaměstnáním. R3 měl ve svých hodnotách nejvíce jasno. Je hodně zaměřený právě na rozvoj, výsledky, cíle a uznání. Potřebuje cítit především pocit seberealizace. R2 vnímá jako důležité vztahy na pracovišti, osobnostní růst a svobodu. R1 vnímá jako důležitou vlastní seberealizaci a pocit, že něco dokázal. Můžeme si všimnout jisté souvislosti mezi hodnotami a motivací či posunem komfortní zóny. Pro R2 jsou důležité vztahy, a právě jejich zlepšení na základě teambuildingu vedlo k její vyšší motivaci a k překonání překážek. R3 je pracovním prostředím hodně motivovaný a firma toto u něj podporuje, proto nevnímá v současné chvíli v zaměstnání nic, co by bylo mimo jeho komfortní zónu. R1 vnímá důležitost uznání a úspěchu. To ho vede k překračování jeho komfortní zóny.

### **3.4.3 Komfortní zóna**

U pojmu komfortní zóna bylo zajímavé, že si pod ním respondenti představovali různé věci, které se od definice komfortní zóny mnohdy odchylovaly. Pro získání relevantních odpovědí byl tedy tento pojem upřesněn. Zajímavá je odpověď R1, ředitele společnosti, který si představuje komfortní zónu jako ústupek druhému. Při doptávání uvedl, že mnohdy musí ustupovat vyššímu vedení a dělat i úkoly, se kterými plně nesouzní. Je to pro něj vždy výstup z komfortní zóny. Svou komfortní zónu v zaměstnání musí překročit vždy, když prodává cizím klientům a musí je přesvědčit o významu jeho produktu. Celkově uvedl, že

obchodování je mimo jeho komfortní zónu, ale hodně se z něj učí. R2 vnímá posun komfortní zóny jako absenci prokrastinace. Pokud je jí něco nepříjemné, má tendenci to odkládat. Větší komfortní zóna pro ni znamená, že tyto úkoly neodkládá, ale cítí se u nich neutrálně. V rámci zaměstnání je pro ni nepříjemný kontakt se zákazníky, u kterých vyhodnotí, že je „otravuje“, můžeme tedy říci, že jakákoliv nepříjemná či vynucená konverzace. R3 definuje komfortní zónu a její posun jako rozšíření činností, se kterými je „OK“. Zajímavé je, že v současné chvíli neshledává v zaměstnání nic, co by bylo mimo jeho komfortní zónu. Pouze se musí vypořádávat se stresujícími deadliny v práci, ale tuto situaci nevnímá jako vybočující mimo jeho komfortní zónu. Zeptal jsem se, zdali je to díky osobnostnímu rozvoji, který je mu v rámci zaměstnání poskytován. Řekl, že toto k situaci významně přispělo.

R1 uvádí, že teambuilding neměl nijaký dopad na jeho komfortní zónu či její rozšíření. Nedokáže ani odpovědět na to, co by se muselo na teambuildingu odehrát, aby to mělo na komfortní zónu dopad. V rámci osobního rozhovoru poté ale uvedl, že pokud bude teambuilding zaměřený na aktivity k tomuto cíli zaměřené, je možné, že takový dopad teambuilding může mít. R2 také nemá zkušenosti s tím, že by teambuilding její komfortní zónu nějak rozšířil nebo posunul. Nevnímá, že by některý z teambuildingů, kterého se účastnila, byl takto zaměřený. Takové zaměření by u teambuildingů ale uvítala. Byla by ráda, aby jí nadřízení pomáhali překonávat výzvy, kterým v práci čelí. R3 je výjimkou. Na jejich akcích se pravidelně dělají různá cvičení zaměřená právě na rozvoj. Říká, že bez těchto cvičení by byl rozvoj mnohem pomalejší. Pro větší posun své komfortní zóny by uvítal individuální práci, například s koučem. V rámci skupiny zažívá posun, ale osobnější zaměření by pro něj mělo větší smysl.

Můžeme s jistotou říct, že pokud je teambuilding zaměřený na rozvoj, má na účastníky pozitivní dopad. Dva ze tří respondentů ale nemají s podobnou akcí zkušenosti. R1 dokonce netušil, že akce mohou být takto zaměřené. Z rozhovoru s R3 vyplynulo, že v jeho současné práci došlo k nejvýraznějšímu posunu komfortní zóny. Vděčí za to právě rozvoji poskytovanému v rámci firmy nebo teambuildingu. R2 ví, že takové akce existují, ale sama s nimi zkušenost nemá. Tvrzení v této oblasti tedy je, že pokud je teambuilding pojatý jako rozvojová akce, lze díky němu komfortní zónu posunout. Její další rozšíření spatřuje v individuální práci s jednotlivcem.

### 3.4.4 Teambuilding

Pro R1 teambuilding znamená společné aktivity a stmelování kolektivu. Již se ho několikrát v minulosti zúčastnil. Obdobný postoj sdílí i R2, která se účastnila teambuildingů pouze na své současné pozici. Bere tuto akci jako příležitost k prohloubení vztahů na pracovišti. R3 má tyto akce spojené s rozvojem a utužováním týmu. Jeho firma podobné akce pravidelně pořádá. Zajímavé ale je, že pro všechny respondenty se jedná o utužování vztahů. Mimo oficiální rozhovor také R1 a R2 uvedli, že tato akce je pro ně dovolenou z pracovního procesu. R3 na to nahlíží jinak. Má tuto akci sice také spojenou s jakýmsi oddechnutím, ale neodděluje ji od pracovního procesu.

S tím souvisí i pocity, které respondenti před teambuildingem zažívají. R1 vnímá teambuilding jako negativní „vypadnutí“ z procesu práce, protože ho zdržuje od plnění pracovních povinností. Celkově tyto akce hodnotí negativně. Neměl od teambuildingu žádná očekávání, šel na něj pouze s tím, že se stmelí tým a vytvoří se lepší atmosféra mezi kolegy. V této souvislosti by si rád teambuilding vždy zopakoval, ale zároveň říká, že u něj hodně záleží na momentálním rozpoložení před akcí a aktuálním pracovním vytížením. R2 se naopak vždy těšila, protože tyto akce vnímala jako volno s kolegy a relaxaci. Toto její očekávání bylo vždy naplněno. Ráda si podobnou akci pokaždé zopakuje. Nezažívá v souvislosti s tím nějaké negativní pocity jako R1. Velmi pozitivní zkušenost má R3, který absolvoval několik akcí mimo jeho současnou pozici. Z minulosti měl zkušenosti, že se jedná o „párty“, ale v současné pozici tato očekávání nebyla naplněna. Získal zkušenost, že teambuilding může být využit k rozvoji, stmelování týmu a celkově k posunu. Zároveň uvádí, že tato zkušenost zcela změnila jeho pohled na podobné akce. Od té doby vnímá důležitost firemní kultury a nutnost nahlížet na tuto problematiku jinak. Říká, že v něm tyto akce prohloubily vztah vůči firmě, které vděčí za svůj rozvoj, a že by z firmy jen tak neodešel, protože ho naprosto naplňuje.

Z výše uvedených odpovědí lze vyčíst, že pokud je teambuilding postavený rozvojově, může to u zaměstnanců výrazně změnit jeho vnímání. Pokud tomu tak ale není, může být považován za něco příjemného, jakousi dovolenou v rámci pracovního procesu, ale nic víc. Zároveň pokud je vnímán pozitivně, je menší pravděpodobnost, že se k němu zaměstnanec bude stavět jako ke „zdržování od práce“. To potvrdila i odpověď R1, který řekl, že pokud by teambuilding vedl k rozvoji a překonávání překážek, vnímal by ho jako nezbytnost. Můj osobní názor je takový, že pokud se potvrdí důležitost a přínos těchto akcí, potom je postoj zaměstnanců jiný a lze ho využít ve prospěch firmy.

Co se týká toho, jak respondenti v současné chvíli hodnotí přínos teambuildingu, pak je hodnotí následovně. R1 z pozice ředitele vnímá přínos v tom, že mohl lépe poznat své podřízené a vidět jejich potenciál. To je pro něj jako pro ředitele důležité. R2 vidí přínos ve zkvalitnění vztahů. To lze propojit s jejími hodnotami, jimž vévodí dobré vztahy na pracovišti. Pro R3 jsou tyto akce přínosem především v oblasti seberozvoje, ale také pro něj představují relaxaci. Zároveň oceňuje to, že jejich teambuildingy jsou velmi rozvojové a přínosné. Z těchto odpovědí můžeme tedy odvodit, že každý si pro sebe na takových akcích obvykle nějaký přínos najde. Pokud bychom toto ale dali do souvislosti s rozšiřováním komfortní zóny (která je přínosem), pak se s tímto setkal pouze R3.

Pro mě osobně byly zajímavé odpovědi týkající se rozvoje vztahů pomocí teambuildingu. Konkrétně mě zaujala odpověď R1, který jako ředitel uvádí, že si myslí, že se vztah zaměstnance vůči firmě prohlubují díky tomu, že jim firma poskytne zážitek, za který sami neplatí. Zároveň ze své pozice i díky rozvoji vztahů a přístupu zaměstnanců k sobě navzájem odvozuje, kdo kolektiv „kazí“ nebo kdo do něj zkrátka nezapadá. Na tomto základě poté přijímá různá opatření nebo si „dává pozor“ na konkrétního člověka a jeho fungování v rámci týmu. R2 přínos v rozvoji vztahů vnímá a sama ho na sobě pozoruje. Díky společně strávenému času se podle ní vztahy prohlubují „samy“. R3 naopak oceňuje, že má možnost poznat se s druhými v neobvyklých situacích, což považuje za „sbližující faktor“. Dával důraz především na neobvyklé situace, z jeho neverbální komunikace bylo zřejmé, že právě tato neobvyklost má pro něj největší význam. Z těchto odpovědí můžeme vyvodit, že se respondenti shodují na tom, že se vztahy prohlubují. Je to logický závěr, protože každý pobyt více lidí na jednom místě rozvíjí vztahy.

Další otázkou byla změna přístupu v zaměstnání po absolvování teambuildingu. R1 svoji odpověď nevztahoval přímo k přínosu firmě, ale spíše k tomu, že poznal kolegy a pochopil, že může být příjemné potkávat je i mimo práci. Tento postoj přisuzuji tomu, že nemá zkušenost s „rozvojovým“ teambuildingem. Vliv na pracovní výkon uvádí R2. Díky prohloubeným vztahům si vzájemně začala s kolegy pomáhat při realizaci úkolů způsobem, který jí i ostatní motivuje (mění své nepříjemné úkoly s kolegy za jiné, které jí nepříjemné nejsou a naopak). Zároveň se prohloubila její sounáležitost s firmou a zvětšila se motivace ve firmě zůstat. To, že jí záleží na kolezích i firmě samotné, zvyšuje i její výkon. U R3 je přínos zřejmý. Je zde cíleno na jeho seberealizaci a díky tomu, že je podporována v rámci teambuildingů, cítí se motivovaný do práce. Uvádí větší chuť do zaměstnání chodit a také vyšší kreativitu při řešení problémů.

Zaměřil jsme se také na aspekty, které jsou na teambuildingu nepříjemné. R1 odpověděl, že nepříjemné je pro něj nutnost trávit čas s někým, koho v rámci týmu nemá rád. R3 nevyhovuje to, že firma nereaguje na pracovní proces a jeho změnu v souvislosti s realizací akce – neposouvá termíny apod. R2 nevedla žádný důvod.

Poslední otázkou bylo, zdali o sobě nebo o svém týmu zjistili účastníci něco nového. R1 získal nové poznatky hlavně ze života svých podřízených a poznal je jinak. R2 má zajímavý poznatek spočívající v tom, že se nijak neliší její přístup v zaměstnání a v osobním životě. Uvědomuje si, že může být v práci zcela sama sebou a s tím je plně v souladu, protože jak uvádí, její důležitou životní hodnotou je svoboda. R3 si odnáší jiné pohledy na různé věci. Myslí tím především záležitosti týkající se jeho osobního i profesního rozvoje. Je zde patrná jistá změna myšlení.

### **3.5 Diskuze a ověření tezí**

V této kapitole ověřím teze na základě odpovědí respondentů a získaných dat. Bohužel jsem nenalezl podobný výzkum, který by pohlížel na osobnostní rozvoj či posun komfortní zóny ve spojení s teambuildingovou problematikou.

**Teze 1: Pokud je teambuilding zaměřený na rozvoj (posun komfortní zóny), rozvoj nastane. Pokud takto zaměřený není, stává se pouze příjemnou akcí.**

V podstatě všichni respondenti uvedli, že motivací je pro ně růst, rozvoj, odměna, ocenění a určitý posun. Již jsem propojil význam těchto hodnot s Maslowovou pyramidou potřeb a došel k závěru, že tato motivace se shoduje s horními patry pyramidy – uznání, úcta a seberealizace. Pokud je teambuilding na rozvoj zaměřený, může na tyto patra cílit. Pokud ale není, budeme se pohybovat v rovinách nižších jako je sounáležitost nebo pocit bezpečí (díky bezpečným vztahům na pracovišti se budeme cítit lépe). Všichni dotázaní se také shodují na tom, že pokud je teambuilding dobře zaměřený, pak při něm může k rozvoji motivace a stimulace docházet a komfortní zóna se tak může posouvat. Důkazem tohoto tvrzení je i jeden z respondentů, který uvedl, že akce v jejich firmě jsou zaměřeny na rozvoj a k tomuto rozvoji u něj skutečně dochází. Zároveň z odpovědí všech respondentů vyplývá, že rozvoj je pro ně důležitý, jeden z nich dokonce uvedl, že pokud rozvoj dlouhodobě chybí, pociťuje u sebe syndrom vyhoření. Zároveň dva ze tří respondentů uvádí, že pro ně teambuilding představuje pouze příjemnou akci, kde ale nedochází k nějakému posunu, definují ho jako příjemně strávený čas.

Je důležité brát v úvahu i osobní nastavení každého člověka, ale obecně lze říci, že tato teze se potvrdila. Pokud je teambuilding zaměřený na rozvoj, je pravděpodobné, že k takovému rozvoji dojde. Oproti tomu teambuildingy, které nejsou na rozvoj cíleně zaměřené, nejsou brány příliš vážně a často jsou i oddělovány od pracovního procesu.

### **Teze 2: Aby měly akce pozitivní dopad, musí být strukturované.**

Zkušenosti jednoho z respondentů, které hovoří o pozitivním dopadu teambuildingu na rozvoj komfortní zóny, hovoří o tom, že jejich akce jsou strukturované a zřizované specializovanou firmou. Tyto akce mají své cíle a danou strukturu a díky nim dochází k posunu. Dodává také, že nad rámec dané struktury by uvítal i osobní přístup. Z odpovědi si také můžeme všimnout, že pokud chybí teambuildingu struktura, má dopad pouze na vztahy na pracovišti a účastníci celou akci vnímají jako oddělenou od pracovního procesu. Naopak pokud zde struktura je, může docházet k vnímání, které nijak teambuilding od pracovního procesu neodděluje – podle odpovědi posledního respondenta. Ten také uvedl, že v minulosti zažil akce, které nebyly strukturované a vedlo to u něj k pocitu, že se jedná pouze o večírek nebo „párty“.

Jak zmiňuji výše v kapitole teambuilding, každý teambuilding by měl mít svůj cíl. Pokud máme cíl, můžeme mít i strategii, jak tohoto cíle dosáhnout. Pokud ale cíl chybí, logicky ho nelze dosáhnout. Aby měl teambuilding pozitivní dopad, musí mít tedy svůj cíl a jemu odpovídající strukturu. Pokud touto strukturou bude seznam úkolů či her, které povedou k rozvoji klíčových oblastí, pak lze předpokládat, že mohou mít pozitivní dopad. Tuto tezi bych také prohlásil za platnou.

### **Teze 3: Posun komfortní zóny souvisí s hodnotami jedince.**

Z odpovědi ohledně hodnot jedinců a jejich motivací k překračování komfortní zóny můžeme usoudit, že tento předpoklad platí. Jeden z respondentů vyznává hodnoty jako seberozvoj, posun a potřebu seberealizace. To ho vede k lepším výsledkům. Pro dalšího je hodnotou rozvoj vztahů, které se v rámci teambuildingu skutečně rozvíjí, a to ji vede k vyšším pracovním výkonům a k překračování její komfortní zóny. A konečně poslední respondent uvádí jako svou hodnotu seberealizaci, u které u něj dochází, a to ho vede k růstu a pokroku. Souvislost s hodnotami vidíme i v odpovědích, které hovoří o současném vnímání teambuildingu. R1 má jako hodnoty rozvoj a posun, ale na teambuildingu toto necítí, proto ho vnímá jako „zdržování od práce“. Naopak R2 má jako hodnotu vztahy, a protože k jejich



rozvoji zde dochází, vnímá tedy posun. R3 má jako hodnotu seberealizaci a k té na jeho akcích dochází, vždy se na ně tedy těší.

Tuto tezi si také troufám prohlásit za platnou. Pokud je hodnota něčím, co je pro člověka důležité a na čem „stojí jeho profesní život“, pak můžeme očekávat, že komfortní zóna se bude posouvat snáz, pokud bude souviset s těmito hodnotami. Potvrzují to i odpovědi respondentů. Pokud by pro někoho byly důležité vztahy, ale k jejich rozvoji by na pracovišti nedocházelo, můžeme předpokládat, že motivace k růstu – k rozšiřování komfortní zóny – by byla znatelně menší a naopak.

#### **Teze 4: Teambuildingové akce nejsou provozovány z velké části za účelem rozvoje.**

Dva ze tří respondentů uvedli, že v současné chvíli nejsou teambuildingové akce zaměřeny za účelem rozvoje. Dokonce tvůrce firemní kultury (ředitel) uvedl, že ho nenapadlo, že by takto mohl teambuilding být postavený a takto fungovat. Také dva ze tří respondentů se shodují na tom, že pokud by akce byla na rozvoj zaměřená, pravděpodobně by to u nich k rozvoji vedlo. Pozitivní zkušenost má třetí respondent, u kterého jsou akce za účelem rozvoje provozovány. Stejný respondent má ale z minulosti stejné zkušenosti jako dva zbývající, čili že se nejedná o akci za účelem rozvoje.

Tuto tezi lze také potvrdit. Zkušenosti respondentů byly zřejmé. Pro více vypovídající výsledek, bychom museli mít větší vzorek respondentů, ale ze současných odpovědí můžeme říct, že tato teze je platná.

## 4 Závěr

V této práci jsem se věnoval problematice posunu komfortní zóny u účastníků teambuildingu. Při studiu a anketním šetření jsem si uvědomil, jak důležité teambuildingové akce mohou být. Sám jsem dříve zastával názor, že se u teambuildingů jedná o jakousi formu zábavy. Později jsem díky literatuře, zkušenostem a rozhovorů s respondenty pochopil, jaký dopad může mít dobře zaměřený teambuilding, připomínalo mi to princip „škola hrou“. Uvědomil jsem si, že i dospělí se v zaměstnání má pořád hodně co učit, a nejen o své práci, ale také o sobě samotném.

Při zpracování práce a po rozhovorech s respondenty jsem vnímal rostoucí důležitost firemní kultury a rozvoje pracovníků v dnešní turbulentní době a cítil jsem význam motivace, posunu komfortní zóny a teambuildingu samotného. Zároveň jsem ale také pocítil nedostatek povědomí o těchto akcích a o tom, jakým přínosem mohou být.

Cílem mé práce bylo definovat přínos teambuildingových akcí pro zaměstnance, dopad na osobnostní rozvoj jedince a jeho motivaci v oblasti posouvání komfortní zóny. Výsledky podle mě hovoří jednotně. Lidský faktor je individuální, avšak pokud je akce správně zacílena a pokud se firma aktivně zabývá osobnostním rozvojem svých pracovníků, může k posunu komfortní zóny docházet, a dokonce může stimulovat zaměstnance k tomu zůstat ve firmě stabilně zaměstnaný a své místo neopouštět. Zároveň také vnímám, že dobře postavený teambuilding může být obtížné pro samotnou firmu vymyslet, je tedy nutno buď najmout speciální zaměstnance na tvorbu programu anebo využít služeb externího dodavatele. To může být pro firmu finančně náročné. Můj osobní názor tedy je, že si to ne každá společnost může dovolit, ale zároveň zastávám názor, kde je vůle, tam je i cesta.

Cíl práce byl porovnán s výsledky anketního šetření v kapitole diskuze, kde jsou ověřeny jednotlivé teze a jejich platnost. Dále jsem hledal výzkumy s podobnou problematikou, nenalezl jsem ale výzkum, který by pohlížel na osobnostní rozvoj či posun komfortní zóny ve spojení s teambuildingovými akcemi. Jak jsem již zmínil, tato problematika by zasloužila preciznější zkoumání pomocí kvalitativního výzkumu a následně potvrzení kvantitativním výzkumem. Pokud bych měl dát v rámci této práce firmám nějaké doporučení, jistě bych doporučil zjistit si informace ohledně takového druhu teambuildingů a snažit se zavést obdobné principy v rámci jejich organizace. Smysl vidím v tom ukázat firmám možnosti, které díky tomuto nástroji mají.

## Seznam použité literatury

ADAIR, John. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-00-1.

BEDRNOVÁ, Eva. NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. roz. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 807-261-064-3.

DUCHONĚ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C.H. Beck, 2008. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-003-4.

KOLÁŘ, Jan. LAZAROVÁ, Bohumíra. *K sobě, k druhým, k profesi. Teorie, programy a metody osobnostního a sociálního rozvoje pedagogických pracovníků*. Brno: Masarykova univerzita, 2008. ISBN 978-80-210-4595-8.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Psychologie moudrosti a dobrého života*. Praha: Grada, 2009. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2362-4.

LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.

PACOVSKÝ, Petr. *Člověk a čas: time management IV. generace*. Praha: Grada, c2006. Cesty k osobní prosperitě (Grada). ISBN 80-247-1701-8.

PAUKNEROVÁ, Daniela. a kolektiv. *Psychologie pro ekonomy a manažery 2. přepracované aktualizované vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 80-247-1706-9.

ŘÍČAN, Pavel. *Psychologie osobnosti: obor v pohybu*. 6., rev. a dopl. vyd., V Grada Publishing 2. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3133-9.

ŘIHÁČEK, Tomáš, Ivo ČERMÁK a Roman HYTYCH. *Kvalitativní analýza textů: čtyři přístupy*. Brno: Masarykova univerzita, 2013. ISBN 978-80-210-6382-2.

SOJÁK, Petr. *Osobnostní a sociální rozvoj, aneb, Strom, mozaika a vzducholod'*. Praha: Grada, 2017. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-271-0342-3.

SVATOŠ, Vladimír a Petr LEBEDA. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada, 2005. Manažer. ISBN 80-247-0318-1.

ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje. 1.vyd.* Praha: ASPI Publishing,s.r.o. 2004. ISBN 80-7357-046-7.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 802-470-405-6.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-274-1.

VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. *Image a firemní identita*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2790-5.

ZAHRÁDKOVÁ, Eva. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-042-9.

## Seznam příloh

Příloha 1. – Otázky k anketnímu šetření:

1. Jak dlouho ve firmě pracujete? Post? Muž? Žena? Věk?
2. Když se řekne motivace, případně stimulace v souvislosti se zaměstnáním, co vás napadne?
3. Co pro Vás znamená osobnostní rozvoj v rámci pracovního prostředí?
4. Jsou u vás ve firmě zavedeny nějaké metody osobnostního rozvoje? A na Vaší pozici ve firmě?
5. Co ve vás evokuje termín posun komfortní zóny?
6. Co je pro vás mimo Vaši komfortní zónu v rámci zaměstnání?
7. Když se řekne termín teambuilding, co se vám vybaví?
8. Účastnil jste se již v minulosti teambuildingové akce? Popř. kolikrát?
9. Jaké byly/jsou vaše pocity před absolvováním teambuildingu?
10. Jaké bylo Vaše očekávání?
11. Změnil se váš pohled na teambuilding po jeho absolvování? Jak?
12. Myslíte si, že jsou pro vás tyto akce přínosné a jak?
13. Myslíte si, že tyto akce pomáhají vytvářet dobré vztahy na pracovišti? Díky čemu?
14. Je pro vás teambuilding zdrojem motivace? Jaké?
15. Stimuluje Vás teambuilding? Případně k čemu?
16. Jaké jsou Vaše hodnoty v zaměstnání?
17. Pomohl Vám teambuilding v posouvání komfortní zóny či v osobnostním rozvoji?
18. V průběhu času, co se u Vás ve Vašem přístupu v zaměstnání změnilo po absolvování teambuildingu?
19. Je něco, co Vám na teambuildingu nevyhovuje?
20. Zjistili jste o sobě či teamu díky této akci něco nového? Co?
21. Myslíte si, že teambuilding je vhodný nástroj na motivaci a stimulaci seberozvoje?
22. Co by se na teambuildingu muselo změnit, abyste pocíťovali větší posun vaší komfortní zóny?

Příloha 2. – R1

1. Jak dlouho ve firmě pracujete? Post? Muž? Žena? Věk?  
6 let, muž, ředitel pro slovenský trh, 34 let
2. Když se řekne motivace případně stimulace v souvislosti se zaměstnáním, co vás napadne?  
Rozvoj, pokrok, sebevzdělávání. Motivace je do práce, se vzdělávat a rozvíjet.
3. Co pro Vás znamená osobnostní rozvoj v rámci pracovního prostředí?  
Nutnost. Povinnost. Nezbytnost. Povinnost jak z mé iniciativy, tak zvenčí. Pokud se nebudu seberozvíjet, tak zakrním. Bojím se vyhoření, což se mi stalo, když jsem se v minulosti nerozvíjel.
4. Jsou u vás ve firmě zavedeny nějaké metody osobnostního rozvoje? A na Vaší pozici ve firmě?  
Ne, ale přemýšlel jsem nad jejich zavedením. Zavedl bych vzdělávání a příspěvek na něj. Chtěl bych, aby se zaměstnanci rozvíjeli a byli motivováni, rozvíjeli činnosti i mimo jejich pracovní povinnosti. Chci, aby zaměstnanci cítili, že pracovat u nás je fajn. Já sám jsem koučovaný.
5. Co ve vás evokuje termín posun komfortní zóny?  
V rámci práce nebo osobního života udělám ústupek druhému tak, aby byl spokojen on.
6. Co je pro vás mimo Vaši komfortní zónu v rámci zaměstnání?  
Vnucovat se při prodeji našeho produktu. Přesvědčit klienta, který nás nezná, o tom, že náš produkt je skvělý.
7. Když se řekne termín teambuilding, co se vám vybaví?  
Voda, náplň společné aktivity, kde se spolu pobavíme. Stmelování kolektivu.
8. Účastnil jste se již v minulosti tembuildingové akce? Popř. kolikrát?

Ano, minimálně 5x.

9. Jaké byly/jsou vaše pocity před absolvováním teambuildingu?

Moc se mi nechtělo. Jsem vytížený a každé takové „vypadnutí“ je pro mě náročné.

10. Jaké bylo Vaše očekávání?

Očekávání jsem neměl. Z pozice ředitele by bylo mým cílem především stmelit kolektiv a navodit tak lepší atmosféru, aby se kolegům lépe pracovalo.

11. Změnil se váš pohled na teambuilding po jeho absolvování? Jak?

O 180 stupňů. Líbilo se mi to a chci si to zopakovat. Je ale důležité i momentální rozpoložení před akcí a naladění.

12. Myslíte si, že jsou pro vás tyto akce přínosné a jak?

Ano. Víc jsem poznal své kolegy a mohl jsem poznat jejich možnosti a potenciál.

13. Myslíte si, že tyto akce pomáhají vytvářet dobré vztahy na pracovišti? Díky čemu?

Rozhodně. Myslím, že příčinou je to, že zaměstnanec bude mít zážitek, za který neplatí. Také se lépe poznají a mají chuť spolupracovat, poznáte taky, kdo vztahy kazí. Pro mě, jako pro manažera, důležitá informace.

14. Je pro vás teambuilding zdrojem motivace? Jaké?

Není, ale mohl by být. Bylo by příjemné vést lidi lépe a umět je více motivovat.

15. Stimuluje Vás teambuilding? Případně k čemu?

Ano stimuluje. Mám poté větší chuť do práce. Lépe se mi potom komunikuje a mám větší chuť do pracovních výkonů.

16. Jaké jsou Vaše hodnoty v zaměstnání?

Zajištění sebe sama a rodiny, uznání, úspěch, dobrý pocit ze sebe a z toho, že jsem něco dokázal.

17. Pomohl Vám teambuilding v posouvání komfortní zóny či v osobnostním rozvoji?

Nejsem si toho vědom. Myslím si, že ne.

18. V průběhu času, co se u Vás ve Vašem přístupu v zaměstnání změnilo po absolvování teambuildingu?

Pohled na to, že setkání mimo práci, může být příjemná věc i s kolegy z práce.

19. Je něco, co Vám na teambuildingu nevyhovuje?

Pokud máme v kolektivu někoho, koho nemám rád, tak je mi nepříjemné s ním na teambuildingu trávit i „volný“ čas.

20. Zjistili jste díky této akci o sobě či teamu něco nového? Co?

Ano. Zjistil jsem informace o osobním životě kolegů. Poznal jsem lidi z jiného úhlu.

21. Myslíte si, že teambuilding je vhodný nástroj na motivaci a stimulaci seberozvoje?

Na stimulaci ano. Záleží ale na zvolení vhodného programu.

22. Co by se na teambuildingu muselo změnit, abyste pocíťovali větší posun vaší komfortní zóny?

Nedokážu na to odpovědět.



### Příloha 3. – R2

1. Jak dlouho ve firmě pracujete? Post? Muž? Žena? Věk?  
Žena, 29 let, business development manager, 1,5 roku
  
2. Když se řekne motivace případně stimulace v souvislosti se zaměstnáním, co vás napadne?  
Zvýšení mojí touhy plnit různé úkoly. Pocit, že se nemám chuť flákat, ale mám chuť do práce. Také pocit, že chci sama od sebe dělat více, než se po mě požaduje. Jsou to také různé bonusy, ocenění a pochvaly apod.
  
3. Co pro Vás znamená osobnostní rozvoj v rámci pracovního prostředí?  
Znamená to pro mě, že jsem firmou podporována v překonávání svých překážek a slabých stránek tak, abych byla lepší pracovník. Je to různé vzdělávání, které mi firma poskytuje. Je to to, že postupem času své práci více rozumím, jsem si jistější.
  
4. Jsou u vás ve firmě zavedeny nějaké metody osobnostního rozvoje? A na Vaší pozici ve firmě?  
Nejsou. Pokud požádáme, je nás poskytnuto vzdělání. Vedení je koučováno. Já a kolegyně na stejné pozici nikoli.
  
5. Co ve vás evokuje termín posun komfortní zóny?  
Právě situaci, kdy se nepříjemné stane neutrálním. Když mi nevádí plnit úkoly, které jsem dříve měla tendenci odkládat.
  
6. Co je pro vás mimo Vaši komfortní zónu v rámci zaměstnání?  
Nahánět klienty, pokud mají vůči naší společnosti resty. Získávat více účastníků na naše akce telefonicky. Získávání dat pro naše analýzy telefonicky od malých společností. Většinou se cítím, že ty lidi otravuji a je mi to velmi nepříjemné.
  
7. Když se řekne termín teambuilding, co se vám vybaví?  
Společná akce s kolegy z práce v jiném než pracovním prostředí.

8. Účastnil jste se již v minulosti teambuildingové akce? Popř. kolikrát?  
Ano. Dvakrát za dobu působení ve firmě.
9. Jaké byly/jsou vaše pocity před absolvováním teambuildingu?  
Vždy jsem se těšila.
10. Jaké bylo Vaše očekávání?  
Neměla jsem očekávání. Těšila jsem se na volný den a na čas s kolegy a na relaxační program.
11. Změnil se váš pohled na teambuilding po jeho absolvování? Jak?  
Ne, jednalo se opravdu o příjemně strávený čas s kolegy.
12. Myslíte si, že jsou pro vás tyto akce přínosné a jak?  
Jsou pro mě odpočinkem. Přínos pro práci vidím ve zkvalitnění vztahů.
13. Myslíte si, že tyto akce pomáhají vytvářet dobré vztahy na pracovišti? Díky čemu?  
Rozhodně ano, viz moje předchozí odpověď.
14. Je pro vás teambuilding zdrojem motivace? Jaké?  
Rozhodně ano, vztahy jsou pro mě důležité a jejich zkvalitnění na teambuildingu pro mě bylo zdrojem motivace dělat svoji práci lépe a „potěšit“ kolegy.
15. Stimuluje Vás teambuilding? Případně k čemu?  
Stimuluje mě k tomu dělat svoji práci lépe právě ve vztahu ke kolegům.
16. Jaké jsou Vaše hodnoty v zaměstnání?  
Rozhodně jsou to dobré vztahy, osobnostní růst a svoboda.
17. Pomohl Vám teambuilding v posouvání komfortní zóny či v osobnostním rozvoji?  
Neřekla bych, že by mi nějak komfortní zónu posunul. Nebyl tak ani zaměřený, spíše byl zaměřený na rozvoj vztahů. Ani v minulosti jsem nezažila takovou akci, která by mě takto posunula.

18. V průběhu času, co se u Vás ve Vašem přístupu v zaměstnání změnilo po absolvování teambuildingu?

Více mi záleží na spokojenosti kolegů a tomu uzpůsobuji pracovní výkon. Často si беру úkoly, které jsou nepříjemné kolegyni, ale mě nevadí, a naopak. Jinak mi více záleží na firmě a jejím zdraví. Ráda bych tu díky skvělým vztahům na pracovišti zůstala. Je to pro mě motivace dělat i více, než bych musela.

19. Je něco, co Vám na teambuildingu nevyhovuje?

Nic mě nenapadá.

20. Zjistili jste díky této akci o sobě či teamu něco nového? Co?

Ano, že se neliší můj osobní přístup v zaměstnání nebo v osobním životě. Jsem stále jedna osoba. Mnoho lidí v mém okolí to má tak, že v zaměstnání jako by měli masku. Já to tak nemám. Jsem pořád sama sebou. A to je pro mě projev svobody, jak jsem říkala, je to pro mě důležitá hodnota.

21. Myslíte si, že teambuilding je vhodný nástroj na motivaci a stimulaci seberozvoje?

Pokud je tak zaměřený a pokud je zřizovaný ideálně specializovanou firmou, pak věřím tomu, že ano.

22. Co by se na teambuildingu muselo změnit, abyste pocítovali větší posun vaší komfortní zóny?

Musel by být především na tohle zaměřený. Ráda bych, aby se tam moji nadřízení věnovali mě a mým výzvám a pomáhali mi je překonat.

1. Jak dlouho ve firmě pracujete? Post? Muž? Žena? Věk?  
4 roky, muž, 33 let, IT specialista
2. Když se řekne motivace, případně stimulace v souvislosti se zaměstnáním, co vás napadne?  
Napadne mě energie. Radost a chuť chodit do práce každý den. Určité podněty, které mě nabíjí a představa, že dělám něco pro sebe, pro tým, pro svět.
3. Co pro Vás znamená osobnostní rozvoj v rámci pracovního prostředí?  
Pokud chci postupovat na vyšší pozice a pokud chci být lepším, pak je to nutnost. Celkově jakýkoli růst je život. Nedokážu si představit, že bych někde nerostl a chodil někam jen ze setrvačnosti. Růst je pro mě vlastně motivace samotná.
4. Jsou u vás ve firmě zavedeny nějaké metody osobnostního rozvoje? A na Vaší pozici ve firmě?  
Ano. Máme možnost být koučováni firemním koučem, máme služby HR specialisty, který se stará o naše duševní zdraví. Máme pravidelné akce, vzdělávání a kurzy, jak na profesní, tak na osobnostní rozvoj. Já sám využívám všech možných metod, které jsou mi nabízeny – vzdělávání, koučink a rozvojové akce.
5. Co ve vás evokuje termín posun komfortní zóny?  
Rozvoj a růst. Udělám něco, co jsem si předtím nedokázal představit. Znamená to rozšíření okruhu činností, se kterými jsem OK.
6. Co je pro vás mimo Vaši komfortní zónu v rámci zaměstnání?  
V současné chvíli nic. Nejsem ale příliš komfortní s posunem termínů a blížícími se deadliney. Dostávám se do stresu. Ale nepovažuji to za komfortní zónu. Vždy tu situaci zvládnou.
7. Když se řekne termín teambuilding, co se vám vybaví?

Dovolená v rámci práce a rozvoj. Společný čas, rozvoj a utužování týmu.

8. Účastnil jste se již v minulosti teambuildingové akce? Popř. kolikrát?

Ano, máme je ve firmě pravidelně 3x ročně.

9. Jaké byly/jsou vaše pocity před absolvováním teambuildingu?

Poprvé jsem nevěděl, co od toho čekat, čekal jsem párty a zabitý čas. Byl jsem ale příjemně překvapený, že se jednalo o sofistikovanou akci, která vedla k zážitkům, na které rád vzpomínám.

10. Jaké bylo Vaše očekávání?

Už jsem myslím odpověděl výše. Měl jsem představu jako z amerických filmových komedií, kde se všichni opijí a druhý den jdou do práce s kocovinou, není tomu ale tak.

11. Změnil se váš pohled na teambuilding po jeho absolvování? Jak?

Ano. Zjistil jsem, že se tento čas dá využít také k práci, ale v naprosto jiném smyslu. Že práce je i ten rozvoj, který může být zábavný. Že společný čas s týmem se dá využít efektivně. Že investice do firemní kultury jsou zásadní výhodou pro firmu. V naší firmě se máme vážně skvěle a neměnil bych ani za vyšší plat. A teambuildingy k tomu výrazně pomohly.

12. Myslíte si, že jsou pro vás tyto akce přínosné a jak?

Rozhodně ano. Jednak jsem je nikde nezažil a neznám ani nikoho, kdo by takové akce, které mají přínos, měl. Jednak sám na sobě cítím, že mi v čase pomáhají vypnout, a těším se na ně.

13. Myslíte si, že tyto akce pomáhají vytvářet dobré vztahy na pracovišti? Díky čemu?

Rozhodně ano. Díky tomu, že jsme všichni mimo pracovní prostředí a díky různým aktivitám máme možnost poznat se v neobvyklých situacích. Hodně se nasmějeme.

14. Je pro vás teambuilding zdrojem motivace? Jaké?

Ano. Cvičení, které na teambuildingu děláme, mě rozhodně motivuje, protože mě rozvíjí. Většinou získávám nové nápady pro SW řešení. Je to uvolnění a pomáhá mi podívat se na moje úkoly a překážky z jiné perspektivy.

15. Stimuluje Vás teambuilding? Případně k čemu?

Ano, k novým přístupům k mým pracovním ale někdy i osobním problémům.

16. Jaké jsou Vaše hodnoty v zaměstnání?

Rozvoj, výsledky, cíle, uznání. Musím se rozvíjet a získávat pro sebe i firmu požadované výsledky. Rád cítím uznání za svoji práci a potřebuji mít pocit, že směřuji k vyššímu cíli.

17. Pomohl Vám teambuilding v posouvání komfortní zóny či v osobnostním rozvoji?

Rozhodně ano. Vnímám, že bez různých cvičení a zaměření přímé pozornosti na můj rozvoj, by byl můj růst pomalejší.

18. V průběhu času, co se u Vás ve Vašem přístupu v zaměstnání změnilo po absolvování teambuildingu?

Chodím tam raději. Mám pocit, že se firma zajímá o mě jako o člověka, nejen jako o způsob, jak vydělat peníze. Že nejsem firmě lhostejný. Díky tomu, že cítím svůj posun a rozvoj, mám chuť do práce a mám chuť tvořit.

19. Je něco, co Vám na teambuildingu nevyhovuje?

Ano. Někdy firma nereaguje na nutnost potřeby termínů deadlineů nebo na to, že mám práci, která je kvůli akci odložena. Tohle by se mělo změnit.

20. Zjistili jste díky této akci o sobě či teamu něco nového? Co?

Spoustu věcí. Především jiné pohledy na věc. O týmu to, že jsme každý jiný, a že je výzva spolu vycházet, ale pokud to zvládneme, nese to neskutečné ovoce.

21. Myslíte si, že teambuilding je vhodný nástroj na motivaci a stimulaci seberozvoje?

Ano. Musí tak být ale zaměřený. Není to pro firmu malá investice. Myslím, že si to ne každý může dovolit.

22. Co by se na teambuildingu muselo změnit, abyste pocívali větší posun vaší komfortní zóny?

Aby byl více individuální. Třeba aby tam byl kouč, který by pracoval individuálně s každým.

## **Abstrakt**

Tato práce se věnuje posunu komfortní zóny a osobnostnímu rozvoji účastníků teambuildingových akcí. V první části jsou definovány klíčové pojmy jako jsou teambuilding, komfortní zóna, osobnostní rozvoj, motivace a stimulace. Další část práce prezentuje anketní šetření pomocí strukturovaných rozhovorů. Respondenti byli dotazováni na své zkušenosti s posunem komfortní zóny a osobnostním rozvojem na takových akcích. Následuje analýza rozhovorů, díky které můžeme získat lepší vhled do dané problematiky. Cílem práce je definovat přínos teambuildingových akcí pro zaměstnance, dopad na osobnostní rozvoj jedince a jeho motivaci v oblasti posouvání komfortní zóny.



## **Abstract**

This work deals with the shift of the comfort zone and personal development of participants in teambuilding events. The first part defines key terms such as teambuilding, comfort zone, personal development, motivation and stimulation. Next part presents survey using structured interviews. Respondents were asked about their experiences with the shift of the comfort zone and personal development at such events. The following part analyses the interviews to find out whether these teambuilding events have any impact on the personal development and shift of the participants' comfort zone.