

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Bakalářská práce**

**Teambuilding**

**Vypracovala: Zuzana Trnková**

**Vedoucí práce: Ing. Martina Königová, Ph. D.**

**© 2011 ČZU v Praze**

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení

Akademický rok 2010/2011

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

**Zuzana Trnková**

obor Provoz a ekonomika

Vedoucí katedry Vám ve smyslu Studijního a zkušebního řádu ČZU v Praze čl. 16 určuje tuto bakalářskou práci.

Název práce: **Teambuilding**

## **Osnova bakalářské práce:**

1. Úvod
2. Cíl práce a metodika
3. Literární rešerše
4. Vlastní výsledky práce
5. Závěr
6. Seznam použitých zdrojů
7. Přílohy

Rozsah hlavní textové části: 30 - 40 stran

Doporučené zdroje:

ADAIR, John. Vytváření efektivních týmů. 1. vydání. Praha: Management Press, 1994. 199 s. ISBN 80-85603-70-5.

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

CRKALOVÁ, Anna, RIETHOF, Norbert. Jak zefektivnit práci v týmu. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 195 s. ISBN 978-80-247-1624-4.

GLEGG, Brian, BRICH, Paul. Teamwork – budování týmu a zvedání jeho výkonu. 2. vydání. Brno: Computer Press, 2002. 97. ISBN 80-7226-670-5.

PLAMÍNEK, Jiří. Vedení lidí, týmů a firem. 3. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 204 s. ISBN 978-80-247-2448-5.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Martina Königová, Ph.D.**

Termín odevzdání bakalářské práce: březen 2011

  
Vedoucí katedry



  
Děkan

V Praze dne: 13. 10. 2010

### Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Teambuilding" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31. 3. 2011

---

Zuzana Trnková

### Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Ing. Martině Königové, Ph.D. za vedení při tvorbě této práce a Ing. Ireně Spitzové, CSc. za její odborné rady a vstřícnost při konzultacích. Dále bych také chtěla poděkovat firmě Českomoravská stavební spořitelna a její zaměstnankyni slečně Veronice Čedíkové za poskytnutí informací.

# Teambuilding

## Souhrn

Bakalářská práce se zabývá podstatou a významem teambuildingu a dalších vzdělávacích programů. Celá práce je rozdělena do dvou částí. První, teoretická část, zahrnuje rešeršní zpracování studované problematiky. Tato část obsahuje popis teambuildingu a jeho cílů, jsou rozebírány jednotlivé typy akcí a aktivit, včetně materiálového, technického a finančního zabezpečení.

Praktická část je založena na již proběhlém teambuildingovém kurzu firmy Českomoravská stavební spořitelna (dále ČMSS). Nejprve je popsána společnost samotná, včetně oddělení, na které průzkum probíhal. Teambuildingový program, který toto oddělení absolvovalo, je popsán a zhodnocen na základě dotazníkového šetření, dále pak i na základě nestandardizovaných rozhovorů se zaměstnanci firmy.

V závěru práce jsou shrnuty všechny předchozí poznatky, hodnocen je průběh celé akce, včetně negativních jevů. Následují doporučení a návrhy řešení pro případné budoucí akce.

## Klíčová slova:

Teambuilding, teamspirit, hodnotící programy, koučink, zážitkové učení, outdoorový kurz, fenomén hry.

# Teambuilding

## Summary

The thesis deals with the nature and importance of teambuilding and other educational programs. It is divided into two sections. The first, theoretical section includes a literature review. This includes a description of teambuilding and its objectives, types of events and activities, including equipment, material and funding.

The second section is a case study of a recent teambuilding event run by Českomoravská stavební spořitelna (CMSS). This includes a review of a follow-up survey and feedback from participants (company employees).

As a conclusion, there is a summary of findings, event evaluation including weaknesses, plus recommendations and proposed steps for future events.

## Keywords:

Teambuilding, teamspirit, outdoor assessment, coaching, experience learning, outdoor training, game event.

## Obsah

1	Úvod.....	10
2	Cíl práce a metodika .....	11
3	Literární rešerše .....	12
3.1	Teambuilding .....	12
3.2	Cíl teambuildingu .....	16
3.3	Typy akcí z hlediska cílů .....	16
3.3.1	Stmelení kolektivu (teamspirit) .....	17
3.3.2	Budování týmu.....	19
3.3.3	Koučink skupiny, koučink týmu .....	20
3.3.4	Vzdělávání zážitkem.....	22
3.3.5	Hodnotící programy (outdoor assessment ) .....	23
3.3.6	Expedice a náročné projekty.....	25
3.3.7	Zábavné akce (fun) .....	25
3.4	Typy jednotlivých aktivit.....	27
3.5	Outdoorový trénink v České republice - české speciality.....	29
3.5.1	Fenomén hry .....	30
3.6	Materiální, finanční a technické zabezpečení akce.....	31
3.6.1	Materiální zabezpečení .....	31
3.6.2	Finanční zabezpečení .....	31
3.6.3	Kalkulace vzdělávací akce.....	32
3.6.4	Rentabilita a doba návratnosti.....	34
3.6.5	Technické zabezpečení .....	35
3.7	Zadávání a příprava akce .....	36
3.7.1	Motivace účastníků .....	38
3.8	Hodnocení akce.....	39
3.9	Bezpečnost.....	41
4	Vlastní výsledky práce.....	43
4.1	Charakteristika společnosti .....	43
4.1.1	Organizační a řídicí struktura podniku .....	44
4.1.2	Vybrané ekonomické ukazatele podniku .....	45
4.1.3	Oddělení vymáhání pohledávek.....	45
4.2	Popis akce .....	46
4.2.1	Informace před kurzem, příprava.....	46
4.2.2	Průběh akce.....	46
4.2.3	Ukončení akce.....	49
4.2.4	Hodnocení akce účastníky .....	49
4.2.5	Negativní jevy .....	51
4.3	Tvorba vlastního dotazníku .....	52
4.3.1	Charakteristika zkoumaného souboru.....	52
4.4	Výsledky dotazníkového šetření .....	54
4.5	Zhodnocení a návrhy řešení .....	61
5	Závěr .....	64
6	Seznam použitých zdrojů.....	65
7	Přílohy.....	67



## Seznam obrázků

Obr. 1. Podíl lidských smyslů na procesu učení (Mužik, 1998).....	12
Obr. 2. Zpětná vazba „K.O.“ a „O.K.“ (Plamínek, 2002).....	14
Obr. 3. Kolbův cyklus učení (Armstrong, 2007) .....	15
Obr. 4. Školení bez podpory / s podporou koučování (Crkalová, Riethof, 2007) .....	22
Obr. 5. Logo společnosti (www.cmss.cz, 2011).....	43
Obr. 6. Organizační schéma společnosti (www.cmss.cz, 2011).....	44
Obr. 7. Organizační schéma oddělení: Vymáhání pohledávek a stavební technici (www.cmss.cz, 2011).....	45

## Seznam tabulek

Tab. 1. Vyčíslení fixních a variabilních nákladů (Jelínková, 2010).....	34
Tab. 2. Výpočet bodu zvratu (Jelínková, 2010).....	35

## Seznam grafů

Graf č.1 - Pohlaví respondentů .....	53
Graf č.2 - Věk respondentů.....	53
Graf č.3 - Učení se novému .....	54
Graf č.4 - Smysl nově získaných poznatků pro další život.....	55
Graf č.5 - Dostatečnost komunikace ve skupině.....	56
Graf č.6 - Spolupráce s ostatními během kurzu.....	57
Graf č.7 - Efektivita spolupracujícího týmu .....	58
Graf č.8 - Aplikace reflexe do praxe.....	59
Graf č.9 - Přínos pobytu na outdoorové akci .....	60

# 1 Úvod

V dnešní době většina lidí tráví značnou část svého času na pracovišti, při plnění jejich pracovních rolí a povinností. Jsou obklopeni lidmi, které si ve většině případů sami nevybrali, ale přesto se jim musí v jistém směru přizpůsobit, musí s nimi spolupracovat. Jakýkoliv konflikt nebo nesoulad pak může působit mnoho problémů. Pracovníci se často setkávají s bojem o postavení, se snahou vybudovat co nejrychleji kariéru, nebo s různými privilegii. Všechny tyto situace jsou potenciálním zdrojem problémů.

Řada firem si však již uvědomuje závažnost této situace a zjišťuje, že do lidského kapitálu se vyplatí investovat. Zároveň si firmy uvědomují, že pouze spolupráce, vzájemný respekt a úcta mezi jednotlivými pracovníky je správná cesta k úspěchu. Zejména spolupráce je v současné době velmi aktuální téma. Nelze se jí vyhnout, ale přesto ji značná část lidí stále podceňuje a neuvědomuje si její význam.

Potřeby naučit zaměstnance správnému chování si všimlo několik firem, které se specializovaly tímto směrem. V současné době tak existuje mnoho společností, které se soustředí na týmovou spolupráci a využití lidského potenciálu. Zabývají se stavem skupiny, týmu, oddělení nebo celé firmy, a pak jim pomáhají jejich situaci řešit. Pro firmy organizují vzdělávací akce, často i formou zábavných aktivit. Tyto programy bývají mylně nazývány teambuildingem. Ten je však pouze jedním z druhů programů.

## 2 Cíl práce a metodika

Hlavním cílem práce je, na základě dotazníkového šetření a nestandardizovaných rozhovorů, zhodnotit průběh vzdělávací akce (outdoorového kurzu) v Oddělení vymáhání pohledávek ve firmě Českomoravská stavební spořitelna. Pokud tento kurz nesplnil předpokládané cíle oddělení a nezlepšila-li se v něm situace, mělo by dojít k navržení vhodného teambuildingového nebo jiného programu vhodného pro další rozvoj.

Dílčí cíle práce zahrnují:

- Zpracování literární rešerše k dané problematice,
- charakteristika zadávající společnosti (Českomoravská stavební spořitelna),
- popis situace v daném oddělení,
- realizace dotazníkového šetření,
- popis a zhodnocení již absolvovaného programu,
- popis případných problémů v průběhu akce,
- zhodnocení, zda šlo o skutečný teambuilding,
- případný návrh vhodného programu,
- doporučení pro příští akce.

Výsledkem celé práce by mělo být zhodnocení efektivity absolvovaného programu.

Práce je rozdělena do dvou částí. První, teoretická část, zahrnuje rešeršní zpracování studované problematiky. Praktická část je založena na hodnocení průběhu již proběhlého teambuildingového kurzu firmy Českomoravská stavební spořitelna (dále ČMSS).

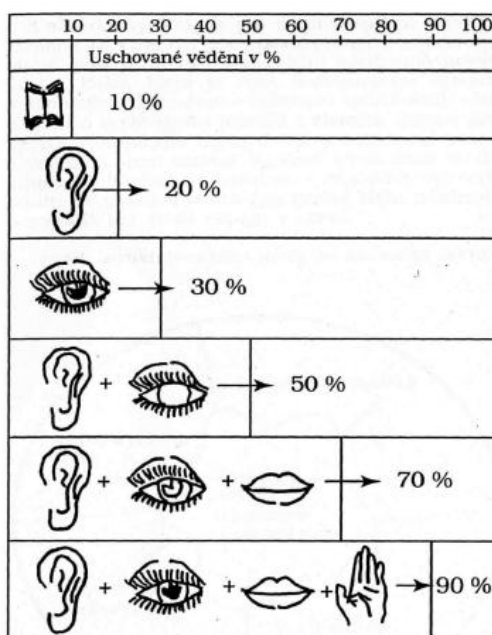
U výzkumné části práce bylo použito několik základních technik sběru dat. Nejvýznamnější je dotazníkové šetření. V něm byly použity otevřené i uzavřené typy otázek, které byly uspořádány do 5 tematických okruhů. Na základě odpovědí na otázky bylo provedeno grafické vyhodnocení. Vzhledem k nízkému počtu respondentů ale výsledky šetření nejsou zcela průkazné.

Dále byly použity nestandardizované rozhovory. Ty umožňují respondentům volně hovořit a vyjádřit i své názory a pocity k předmětu výzkumu. Důležité jsou nejen jejich odpovědi, ale také jejich reakce.

### 3 Literární rešerše

#### 3.1 Teambuilding

Podle Hermochové (2006) a podle Domanské (2007) je všeobecně známo, že z toho, co lidé slyší, si pamatují asi 20 %. Z toho, co vidí v grafické podobě, si pamatují asi 30 %. Spojí-li pak to, co slyší a vidí, dohromady, pamatují si zhruba 50 -70 %. Pokud ale přidají i aktivní účast, a to, co slyší, nebo vidí, si i sami vyzkouší – zapamatují si až neuvěřitelných 90 %.



Obr. 1. Podíl lidských smyslů na procesu učení (Mužík, 1998)

Pokud si pracovníci ověří své poznatky v praxi, je procento informací, které si z nich odnesou, daleko vyšší. Na tom je založena celá podstata teambuildingu i jiných vzdělávacích akcí. S touto teorií souhlasí i Svatoš a Lebeda (2005). Zároveň dodávají, že v **klasickém přístupu** učitel předává své vědomosti účastníkům a na nich pak je, aby poznatky pochopili a dále podle nich jednali. Naopak v **zážitkovém učení** je vše založeno na osobní aktivitě. Primární je zážitek, který se následným zhodnocením a zobecněním převádí do podoby, v jaké bude využitelný v praxi.

Nelze ale opomenout i přístup samotných zaměstnanců firmy, kde se o teambuildingových nebo podobných akcích uvažuje. Tyto programy jsou vždy založeny na týmu, jak již vyplývá z názvu, ale jak podotýká Adair (1986), ne vždy funguje týmová práce. Adair to popisuje na příkladu zaměstnanců firmy General Motors. Tam, po porovnávání času určité výroby, vedoucí oddělení došli k závěru, že zaměstnanci totéž zvládnou rychleji než montážní linka, ale jen v případě, že spolupracují. Snažili se tak dát dohromady fungující tým, ale narazili na odpor pracovníků. Ti preferovali jednoduchou pracovní činnost, při které si mohli zvolit vlastní styl, metodu i tempo, což jim práce v týmu neumožňovala.

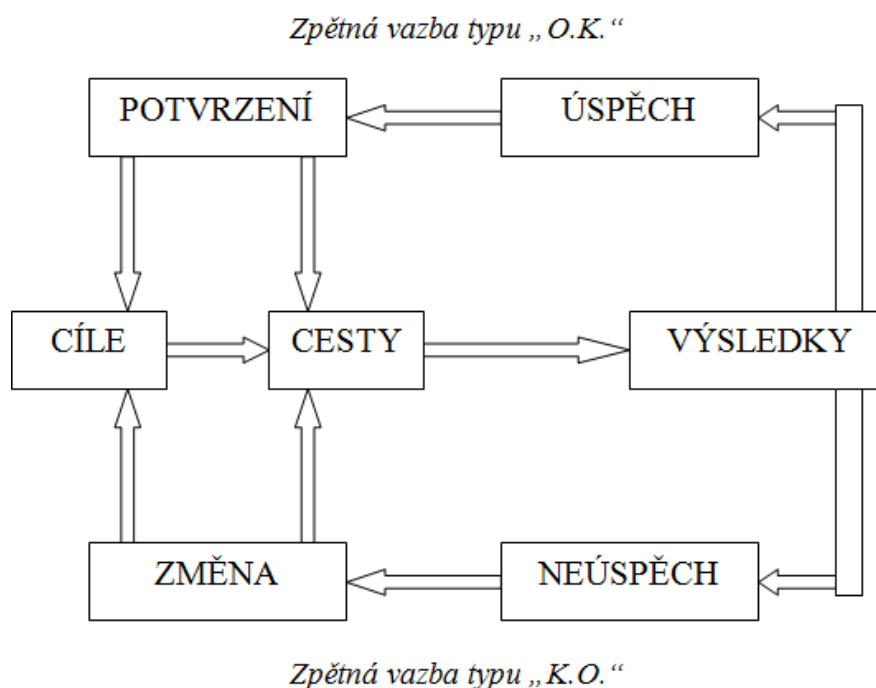
Jak uvádí Zahrádková (2005), zážitková metoda je postavena na několika principech. Nejdůležitějším principem je, že nejlépe a nejefektivněji se lze učit zážitkem, tedy tím, že lidé něco udělají a prožijí si souvislosti dané akce. Dále je také podstatný princip **zpětné vazby** – lidé si mohou promluvit o tom, co dělali a zažili společně. Nelze mluvit o něčem, co zažili již dávno, nebo co zažil dokonce jen někdo z nich.

**Zpětnou vazbu** definuje Pelánek (2003) ve své myšlence o zážitkové pedagogice: *„Zážitková pedagogika využívá učení prostřednictvím zážitků, prožitků, učení na základě vlastní zkušenosti. Záměrně vyvolává situace vedoucí k získání zážitku a posléze vybízí k introspektivnímu zkoumání vlastních pocitů, postojů, zkušeností a možností poučení. Hlavní rozdíl mezi „rekreačním zážitkem“ a „pedagogickým zážitkem“ tkví právě v této zpětné vazbě.“*

Podle Šoferové (2008) by zpětná vazba měla být poskytována nejen lektorem, ale i lektorovi. Nejlépe viditelné je vše na pokroku účastníků. Splní-li daný úkol, nebo dosáhnou-li požadované úrovně vědomostí alespoň v 75 %, je evidentní, že i práce lektora byla kvalitní. Obecně může mít zpětná vazba několik forem, např. písemnou nebo slovní. Všechny formy lze dále dělit na individuální nebo skupinová hodnocení. U většiny z nich je ale třeba, aby si ji lektor vyžádal. Vždy je nutné stanovit na začátku kategorie, které mají být hodnoceny. Písemná hodnocení se dají jednoduše předepsat do formuláře, ústní hodnocení mohou být třeba promítnuta dataprojektorem. Takto si lze pojistit, aby účastníci neodbíhali od tématu a mluvili k věci.

Velmi důležité je také zvolit, co vlastně mají účastníci hodnotit. Pokud jde jen o důkaz spokojenosti, lektor se zaměří na emoční stránku věci. Zjišťuje, co se lidem na kurzu líbilo a co naopak ne. Má-li být zpětná vazba použita pro doložení efektivity školení, je třeba zdůraznit, co se účastníci naučili a jak to lze využít v praxi. Lze také uvažovat o budoucích školeních, v tomto případě by se účastníci měli vyjádřit k tomu, v čem se chtějí dále zdokonalit a co se ještě naučit.

Jak uvádí Plamínek (2002), u dobře definovaných cílů lze jednoznačně zhodnotit, zda se jich ve předem stanoveném termínu dosáhlo. Ať už je těchto cílů dosaženo nebo ne, pro oba tyto typy existuje specifická zpětná vazba, a to typu „O.K.“ a „K.O.“



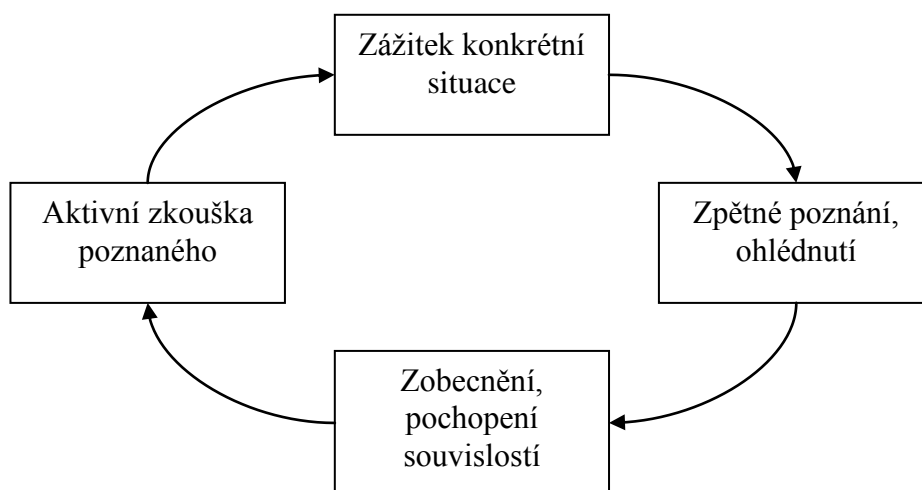
**Obr. 2.** Zpětná vazba „K.O.“ a „O.K.“ (Plamínek, 2002)

Pokud skutečné výsledky nejsou na úrovni očekávaných, jedná se o neúspěch, tedy o **vazbu typu „K.O.“**. V tomto případě by měl lektor uvažovat nad příčinami, ale také o tom, jaké důsledky se z neúspěchu mohou odvodit. Výsledkem by obvykle měla být změna, ve které se odráží poučení z neúspěchu. Co se týká změn, nejprve by se měly měnit „cesty“ k cíli. Dají se tak měnit operativní i taktické prvky, hlavně termíny a postupy.

Teprve v druhé řadě je vhodné měnit samotných cílů. Nejprve by se měly měnit cíle nižšího řádu, tedy krátkodobé, teprve potom dlouhodobé.

Druhý typ zpětné vazby je **vazba typu „O.K.“**, kdy bylo dosaženo účelu, nebo dokonce výsledku ještě lepšího. I z úspěchu lektor získal určité informace. V první řadě se ujistil, že byly zvoleny dobré cesty a že cíle byly definovány dobře. Je tedy dobré držet se těchto postupů i v budoucnosti. I v tomto případě je ale možné uvažovat o změně, neboť cíle, které byly stanoveny v současné době, nemusí odpovídat budoucím představám. Je také možné, že cíle byly stanoveny příliš nenáročné.

Základem většiny zážitkových metod je také cyklus učení, nazývaný podle autora **Kolbův cyklus učení**.



**Obr. 3. Kolbův cyklus učení (Armstrong, 2007)**

Zahrádková (2005) dále vysvětluje: Základní Kolbův cyklus je založen na čtyřech bodech:

- Zážitek konkrétní situace,
- zpětné pozorování, ohlédnutí – zhodnocení toho, co se vlastně dělo z pohledu různých účastníků,
- zobecnění, pochopení souvislostí,

- aktivní zkouška poznaného – jak nejlépe použít naučené principy. V některých zdrojích bývá na čtvrtém místě uvedeno plánování, jak využít v praxi nově naučené poznatky.

Každá firma může podle Domanské (2007) teambuilding provádět odlišným způsobem. Obecně jde vždy o takzvaný outdoorový trénink, kde se zaměstnanci jedné firmy setkají ve zcela jiném světle a z jiného úhlu pohledu. Při těchto akcích se potkávají lidé, kteří se původně znali jen z kanceláře, z obchodních jednání a z různých porad nebo dokonce jen z elektronické komunikace. Také se setkávají podřízení a nadřízení – ale na stejné úrovni. Teambuilding není o určité hierarchii, ale právě naopak: všichni jsou postaveni na stejnou úroveň, cílem je naučení se kooperaci. Vzájemnou spoluprací pak celkově roste výkonnost i efektivita týmu. Nelze to ale praktikovat i na pracovní skupinu. V porovnání s týmem je pracovní skupina obvykle větší a hlavně v ní stále existuje jistá hierarchie.

Při teambuildingu se využívá tzv. **metoda zážitkového vzdělávání**. Při ní mají lidé možnost lépe si uvědomit svou roli, naučit se lépe komunikovat, spolupracovat a celkově tak zvyšovat efektivitu práce v. Svůj tým tak lépe poznají a porozumí jeho fungování. Toto pak používají i v běžném pracovním vztahu.

### **3.2 Cíl teambuildingu**

Cíl teambuildingu popisuje Domanská (2007) obecně jako snahu stmelit pracovníky dohromady, naučit je lépe komunikovat, spolupracovat, zlepšit jejich pracovní i mimopracovní vztahy. Také se celkově zkvalitní jejich komunikační schopnosti, schopnost vést lidi, ale zároveň i umění se podřídit. Celkově je tak záměrem naučit tým být efektivnější a produktivnější.

### **3.3 Typy akcí z hlediska cílů**

Na začátku je nutné ještě jednou popsat pojem teambuilding. Jak uvádějí Svatoš a Lebeda (2005), často dochází k nedorozuměním při přípravě a konání různých outdoorových akcí. Obvykle se totiž v České republice nedělá rozdíl mezi programy typu



teamspirit a mezi programy, které jsou určené k rozvoji pracovních týmů. Oba tyto typy bývají shodně nazývány **teambuilding**. Pod tímto názvem si pak lze představit jak třeba společný bowling, tak i programy zaměřené na promyšlené a **cílené budování a rozvíjení týmu**. Nicméně pod pojem teambuilding patří pouze druhý zmíněný typ.

Výstižně to popisuje také Jelínková (2010). Podle ní je teambuilding termín, který reprezentuje minimálně dva základní významy. V první řadě jde o organizované akce, týmové vzdělávání, které bývá obvykle ve formě outdoorového programu a pohybových aktivit. V druhém případě se jedná o proces budování týmu, který bývá realizován v rámci organizace. Během tohoto procesu se ze skupiny pracovníků stává tým. V obou případech jde ale o „*prostředek pro zajištění harmonické, produktivní a efektivní spolupráce jednotlivců a maximalizace provedení úkolu a dosažení cíle.*“

I podle Zahrádkové (2005) se sice teambuilding původně zabýval budováním týmu, rozvojem spolupráce, efektivní prací apod., ale dnes lze pod tento pojem zahrnout stále častěji jakoukoliv aktivitu, včetně třeba narozeninové party.

Obecně je možno roztřídit typy akcí podle zaměření, nebo-li cíle, a to konkrétně na:

- Stmelení kolektivu,
- budování týmu,
- koučink skupiny, koučink týmu,
- vzdělávání zážitkem,
- hodnotící programy,
- expedice a náročné projekty,
- zábavné akce.

### **3.3.1 Stmelení kolektivu (teamspirit)**

Podle Zahrádkové (2005) je hlavním cílem tohoto druhu akce **stmelení kolektivu**. Lidé by se zde měli neformálně seznámit, naučit se společně spolupracovat. Základem je společný zážitek. Výsledkem by měla být lepší podpora a důvěra v týmu. Domanská

(2007) dodává, že také bývá doporučován firmám, které chtějí podpořit loajalitu zaměstnanců k zaměstnavateli.

Dále Zahrádková (2005) uvádí, že cílovou skupinou je obvykle pracovní oddělení, většinou do 40 lidí. Také tato akce bývá určena pro nové týmy nebo skupiny, případně pro více oddělení dohromady. Spíše než na rozbor situací se klade důraz na společný zážitek a vzájemné poznání se, obvykle v nestandardních situacích. Důležitou roli hraje také gradace programu a přiměřená náročnost.

Co se týká výhod, neobvyklé prostředí přispívá k relaxaci účastníků, proto také bývá tento druh programu využíván jako **odměna**. Naopak nevýhodou je, že pracovníci si daný druh programu představují jako dovolenou nebo případně jako „party“. Často pak dochází k nadměrné konzumaci alkoholu a následné neschopnosti účastníků program absolvovat.

Podle Svatoše a Lebedy (2005) tyto akce bývají často součástí celofiremních manažerských konferencí nebo schůzek obchodních reprezentantů. V některých případech mohou být také organizovány pro rodiny zaměstnanců. Jejich obvyklá délka je několik hodin až jeden den.

Obecně bývají programy tvořeny tak, aby se během nich potkali lidé z různých vrstev firemní struktury, mohou být například součástí jednoho týmu. Součástí programů nebývá cílené zpracování zážitků pomocí skupinových rozborů. Prioritou je vytvořit dobrou náladu, neformální atmosféru, odpočinek od každodenních problémů, ale hlavně společný zážitek. Ten se pak stane společným tématem pro všechny účastníky nejen při samotné akci, ale často ještě dlouhou dobu po návratu do firmy. Teamspiritové programy mohou být také vnímány jako projev zájmu vedení společnosti o jednotlivé zaměstnance, díky čemuž se pracovníci lépe ztotožní s ideou celé společnosti.

Z jednotlivých aktivit sem bývají zařazeny venkovní akce typu jízdy na kanoi, jízda na koni nebo třeba lezení po skalách. Z kategorie náročnějších sportů sem lze pak zařadit např. motokáry, rafting, paintball nebo i bungee jumping.

### 3.3.2 Budování týmu

Jak bylo uvedeno výše, právě tento program by měl nést jméno **teambuilding**, byť daný pojem bývá užíván obecně pro všechny druhy akcí. Cílem je především zefektivnění práce v týmu, podpoření spolupráce mezi jednotlivými skupinami a vnímání celkového cíle oproti cílům jednotlivců nebo podskupin. V další řadě je také významná práce s týmovými rolami a práce s odpovědností, dále třeba pročištění a zefektivnění komunikace ve skupině. Cílovou kategorií jsou nejen oddělení, týmy, ale i celé firmy.

Při budování týmu je kombinováno několik různých přístupů. Základním pilířem je navazování navazování aktivit v určitém sledu tak, aby se vzájemně doplňovaly a **rozdvíjely tým**. Po samotných aktivitách dochází k rozboru. Často se přejde k diskuzi o reálné situaci ve firmě. Porovnávají se tyto situace se situacemi ze samotných aktivit, zjišťuje se, co je možné přenést do fungování týmu v jeho běžném, pracovním prostředí. V závislosti na organizátorech, lektorech, ale také na požadavcích zadavatele, se objevují různé přístupy, od stylů poměrně neformálních, přes učitelský až po koučovací styl. Součástí tohoto typu bývá i neřízená diskuze po samotné aktivitě, potom shrnutí a diskuze o fungování týmu a také o tom, ve kterých situacích se tým choval efektivně a kde má naopak ještě rezervy. V těchto případech je důležité, aby účastníci kurzu o diskuzích včas věděli a počítali s nimi.

Mezi výhody patří ověření si vlastního fungování a zabývání se svými týmovými silnými i slabými stránkami. Naopak mezi nevýhody patří nutnost pracovat již před kurzem s motivací. Lidé často nejsou zvyklí diskutovat a tak jsou první rozhovory poměrně rozpačité. Velmi důležitý je lektor vedoucí diskuzi (Zahrádková, 2005).

Naopak podle Svatoše a Lebedy (2005) jsou teambuildingové programy určeny konkrétním pracovním skupinám, nikoliv celým firmám. Často bývají užívány na začátku fungování daného týmu a nebo v době významných změn. Dále kromě výše uvedených změn a cílů dochází k podpoře sebedůvěry nebo třeba k odhalování přirozených vůdčích osobností. Pomocí teambuildingových programů lze také určit, v jaké fázi vývoje se daná skupina nachází. Proto je velmi důležité, aby se akce zúčastnili všichni členové daného týmu. Oproti programům teamspirit jsou teambuildingy **časově náročnější**, trvají zpravidla

dva až čtyři dny. Zároveň je velký rozdíl v rozboru akce. U teamspiritu se neprovádějí, naopak u teambuildingu jsou pevně danou součástí. Instruktor už také neplní jen roli zprostředkovatele a garanta bezpečnosti, ale zároveň i facilitátora<sup>1</sup> skupinových debat. Je-li tedy tento program použit hned po založení nového týmu, je prokazatelně zkrácena doba, kdy se členové, kteří se dosud neznali, poznávají. Do fáze efektivní spolupráce se tak lze dostat výrazně rychleji.

### 3.3.3 Koučink skupiny, koučink týmu

Za hlavní cíl koučinku považuje Zahrádková (2005) **dlouhodobé provázení týmu** při zavádění změny, během náročného období, nebo při zvyšování výkonu a při změnách v týmu. Jako cílová skupina bývají uváděny projektové nebo pracovní týmy, pracovní skupiny, ale i jednotlivci. Tato metoda umožňuje nové úhly pohledu na věc, na různé možnosti řešení a celkově dodává nástroje jak pro spolupráci, úspěch a výkon, tak i pro komunikaci a tvořivost. Kouč funguje jako iniciátor při hledání různých řešení a nových možností.

Metoda koučování se podle Musálkové (2010) poprvé objevila před více než čtyřiceti lety. Za autora se považuje Američan Timothy Gallway, který převedl principy sportovního koučování do manažerského prostředí a podařilo se mu tak začít úspěšný byznys. Během individuálních sezení by měl kouč klientovi pomoci **objasnit a vysvětlit situaci**, v níž se zákazník nachází, a také kam chce směřovat. Nicméně způsoby, jak danou situaci zlepšit, a jak se posunout dál, by si měl stanovit sám klient. Kouč jen pokládá cílené otázky.

Zahrádková (2005) dále uvádí, že koučování týmu se od individuálního odlišuje hlavně ve snaze sladit několik úhlů pohledu. Celkově ho lze rozdělit do více kroků. Na začátku je třeba domluvit možnosti a pravidla spolupráce mezi koučem a týmem. Poté obvykle dochází k definování cíle tak, aby mu všichni rozuměli a byli schopni a ochotni

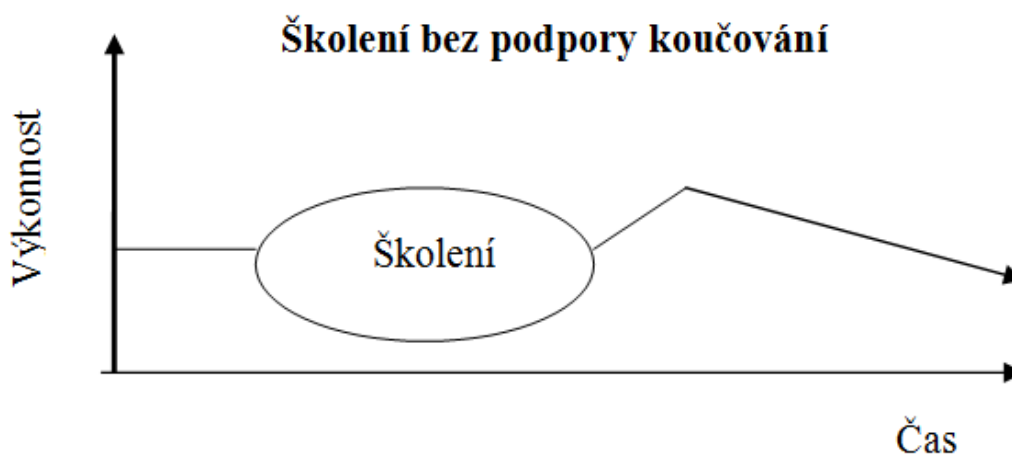
---

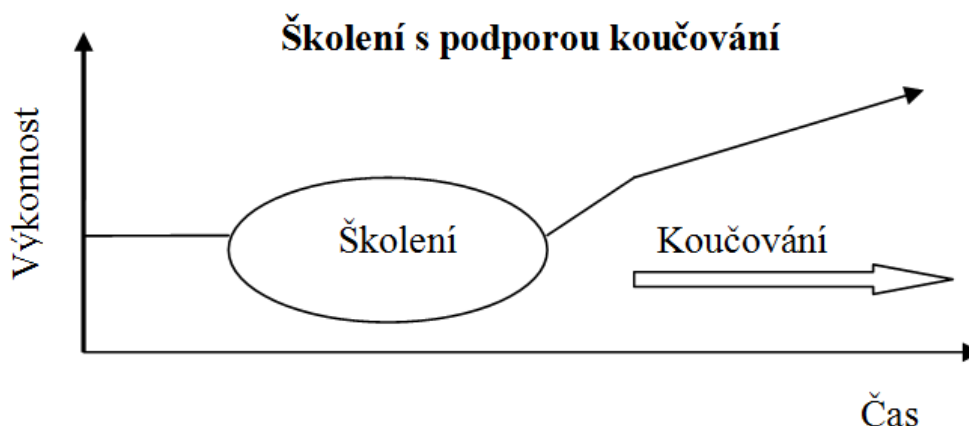
<sup>1</sup> Původ slova je latinský, výraz “*facilitás*” je překládán jako “snadnost, lehkost”. *Facilitace* tedy znamená usnadňování. Lektor jako facilitátor pomáhá účastníkům v procesu uvědomění si vlastních prožitků a jejich racionalizaci do podoby, kterou mohou využít v běžné praxi.

se s ním ztotožnit. Stadium definování cílů je obvykle časově nejnáročnější. Dále obvykle probíhá analýza současné situace v týmu a probírání možností, jak se přesunout od výchozího stavu k cílovému. Vzhledem k tomu, že v týmu je více členů, probíhá diskuze a spojování různých úhlů pohledů.

Týmový koučink je efektivní metoda pro týmy, které mají svou motivaci a potřebují dosáhnout určité změny. Také je podstatné, aby se zde nevyskytovaly podstatné motivační a hlavně mezilidské problémy. Tuto metodu lze zároveň kombinovat i s koučováním jednotlivců, kde se dá pracovat i na individuální motivaci. Naopak se to nevyplatí v týmech, kde je silné direktivní vedení. I když se bude pracovat s koučem, ve výsledné situaci bude stejně všechno podle určení vedoucí osoby. Aby byla metoda efektivní, musí tým s koučováním souhlasit.

Podle Crkalové a Riethofa (2007) je nesporné, že dovednosti naučené na školeních brzy vymizí, nejsou-li soustavně ožívány a posilovány koučováním. Podle studií je pak dáno, že až 87 % nových dovedností bude bez koučování ztraceno. Ze zkušeností mnoha organizací vyplývá, že lidé se po školení vrací ke starým zvyklostem.





Obr. 4. Školení bez podpory / s podporou koučování (Crkalová, Riethof, 2007)

### 3.3.4 Vzdělávání zážitkem

Jak popisuje Zahrádková (2005), cílem je vzdělání na určité téma. Důraz bývá dáván na praktické využití a procvičení. Účastníci si tak prakticky vyzkouší změny a nové poznatky. Cílová skupina je menší, cca do 15 osob.

Výhodou těchto programů je hlavně **důraz na akci**, a také na přímé použití dovedností a znalostí. Nejde o pouhé zapamatování nových poznatků, ale i o jejich **praktické vyzkoušení**. Podstatné je správné vyhodnocení situace, díky němuž pak účastníci mohou použít to, co je nejvíce efektivní. Tato metoda bývá v poslední době nejčastěji poptávána a požadována.

Vlastní akci lze obvykle rozdělit do několika kroků:

- *Zadání,*
- *analýza situace a vytipování procesů k simulaci,*
- *vzdělávání,*
- *simulace procesů – většinou aktivita kopírující důležitá místa procesu tak, aby účastníci akce použili podle svého rozhodnutí poznatky, které získali ve vzdělávání (Zahrádková, 2005).*

Tato metoda je poměrně oblíbená, protože i samotné účastníky obvykle baví, neboť jsou součástí akce a proto přistupují ke všemu aktivněji. Vše si při tom nacvičí a v praxi pak nemusí složitě přemýšlet, co s tím. Mezi nevýhody ale patří nutnost mít opravdu kvalitního lektora, protože ne všichni dokáží své znalosti vhodně použít a předat je i dalším lidem. Není také úplně jednoduché, připravit vhodnou simulaci. koučink je poměrně drahý, neplatí se pouze za pronájem místnosti na školení, ale také velké organizační zajištění a mnoho dalších položek.

### 3.3.5 Hodnotící programy (outdoor assessment )

Podle Svatoše a Lebedy (2005) je využití klasických technik, mezi které patří např. pohovor, výběrový dotazník, nebo vyhodnocení zaslaného životopisu, jen omezený zdroj informací o daném pracovníkovi. Není možné z něj poznat vše, co je třeba, a zákonitě to tak snižuje kvalitu následného rozhodování. Naopak nejlépe lze pracovníka poznat, zkombinují-li se standardní psychodiagnostické nástroje<sup>2</sup> s pozorováním reálného chování kandidáta při řešení modelových situací. Tuto možnost hodnocení kandidátů nebo stávajících pracovníků nabízejí tzv. **assessment centra**, která se postupně stávají běžnou součástí nástrojů využívaných personalisty. Využití uvedených metod umožňuje nové pohledy na hodnocení zaměstnanců. Připravené modelové situace nejsou součástí pracovního ani soukromého života a pracovníci tak na ně nemají předem připravené reakce a chování. Jejich projevy jsou tedy spontánní a přirozené. Účastníci musí prokázat pohotovost a kreativitu a tím odhalují běžně skryté rysy a tendence svého chování. Psychicky náročné individuální programy prověřují odhodlání kandidátů překonávat stresové situace a současně ochotu přijímat neobvyklé výzvy.

Existují ale i kritici těchto metod, kteří poukazují na to, že účastníci předvídají, jaké chování je žádoucí a snaží se ho napodobit. To se opravdu stává na většině hodnotících programů, nicméně během průběhu akce s postupující únavou přestávají účastníci své chování hlídat a jejich reakce jsou tak spontánnější a přirozenější.

---

<sup>2</sup> pohovory, osobnostní dotazníky, výkonové testy

Jak uvádí Zahrádková (2005), pomocí příslušné metody je možno lépe ohodnotit a poznat stávající pracovníky nebo nové uchazeče o práci. Nicméně je to jen jedna ze souvisejících metod, a tak je důležité nevynechat ani rozhovor, případové studie a diagnostické testy. V hodnotících programech je možné použít jak testy v místnosti, kde budou nasimulovány určité situace, tak i v terénu, kde se dají připravit i komplikovanější situace a náročnější aktivity.

Jeden z důvodů, proč použít právě tuto metodu, může být i to, že se jedná o určité zpestření. Při jejím použití pak lze pozorovat a hodnotit některé z následujících vlastností a kompetencí:

- Vedení lidí a celková práce v týmu,
- reakce na změnu podmínek, situace,
- orientace v komplikovanější situaci,
- schopnost vyhodnocovat situaci = analytické myšlení,
- nezávislost – nakolik je účastník závislý na ostatních a nebo zda může pracovat bez nich.

Organizace outdoor assesmentu je velmi náročná. V první řadě jde o prostředí, které nemůže být vybráno náhodně. Je třeba, aby bylo klidné, aby účastníci nebyli rušeni a rozptylováni okolními vlivy. Je také nutné předem stanovit, na které kompetence bude dané cvičení zaměřeno. Podle toho je pak nutné zvolit vhodnou metodu, která se na danou kompetenci zaměřuje. Na pozorování akce je potřeba mít dobrý cvik a zkušenosti. Organizace této metody vyžaduje vždy více času než aktivity v místnosti, už jen proto, že se všichni pohybují ve větším prostoru. Také je potřebné, aby se účastníci vybavili náhradním oblečením nebo jinými speciálními potřebami. Náročnost kvalitní a dobře připravené akce se pak samozřejmě promítá i do ceny.

Jak podotýká Svatoš a Lebeda (2005), v rámci assessment programů musí být zmíněny původně etické, dnes již zákonné normy. Všichni účastníci těchto programů musí být předem seznámeni s tím, že se jedná o hodnotící program. Mají nárok vědět, jaké informace o nich budou sbírány a vytvářeny a zároveň musí být jasné, kdo všechno



a za jakým účelem bude mít k informacím přístup. Před začátkem akce tak musí sběr a využití těchto informací všichni účastníci stvrdit svým podpisem.

### 3.3.6 Expedice a náročné projekty

Zahrádková (2005) uvádí, že v těchto projektech se učí jednotliví pracovníci i celé týmy ne modelovou, ale běžnou situací. Cílem bývá hlavně možnost, vyzkoušet si fungování týmu v reálných, často i náročných situacích. Dále jde také o **zjištění hranic** jedince a možnosti případně je překonat. To souvisí zároveň i s podporou sebevědomí. Cílovou skupinou jsou zde malé pracovní skupiny, týmy a různá seskupení z firemního prostředí.

Zároveň jsou nutné určité předpoklady, např. dobrá fyzická kondice, stmelený tým a hlavně osobní rozhodnutí účastnit se těchto projektů. Když nebude tým stmelený a nebude mít motivaci k překonávání překážek, nemá náročná zkouška smysl. Při organizování těchto aktivit je také nutné dobře zvážit, kterého lektora zadávající firma vybere – důležitá je spolehlivost a dostatek zkušeností. Neméně důležité je také uvážit, pro koho je kurz organizován.

Často při těchto akcích dochází k překvapivým zjištěním o samotných účastnících, protože právě v extrémních a náročných situacích se ukážou základní tendence lidí. Zde bývá také častý požadavek zadavatelů, aby byla nasimulována určitá kritická situace, kterou zadavatel třeba sám zažil a sám v ní objevil mnoho nového. Bohužel to jsou často nemožné požadavky, neboť krizovou situaci nelze vždy jednoduše nasimulovat, k ní prostě buď dojde, nebo ne.

### 3.3.7 Zábavné akce (fun)

Doba trvání těchto akcí je v rozmezí několika hodin. Počet lidí ve skupině se obvykle pohybuje v řádech desítek lidí. Cílem těchto akcí může být zvýšení motivace a loajality, ale ve většině případů tyto akce slouží jako **odměna** pro pracovníky nebo obchodní partnery. Je zde tedy žádoucí **pozitivní zážitek** u co nejvíce účastníků. Naopak cílem není řešení problémů skupiny. Někdy bývají tyto akce použity také jako lákadlo na různé přednášky nebo prezentace.

Jak bylo řečeno výše, cílovou skupinou mohou být jak obchodní partneři, kde tyto akce slouží jako poděkování za dosavadní spolupráci, tak i vlastní zaměstnanci, u kterých se těmito akcemi posiluje loajalita k firmě. Zároveň tímto dostávají najevo, že jejich zaměstnavateli na nich záleží a zajímá se o ně. Často bývají na tyto akce přizváni i rodinní příslušníci.

Obecně je doporučeno tyto kurzy pořádat v pracovní době, neboť ne všichni ocení, budou-li muset obětovat část svého osobního volna. Nejde-li to jinak, je vhodné uspořádat polovinu programu v pracovní době a polovinu třeba o víkendu. Jak firma, tak zaměstnanec věnuje těmto programům polovinu času. Celkově může být program těchto typů akcí velmi různorodý, od návštěvy restaurace či bowlingu, přes návštěvu vinného sklípku až třeba po zahraniční výlet nebo různé sportovní akce. Všechny tyto akce mívají společný znak, a to dostatek jídla a pití.

Jako místo konání je vhodné zvolit takové místo, kde se všichni denně nepohybují. Optimální je vyvézt účastníky alespoň za hranici města, nejde-li to, je vhodné zvolit alespoň nějaké zajímavé místo, např. místní zámek. Často jsou ale upřednostňována místa v přírodě, kde je dostatek soukromí a účastníky nic neruší.

Akce typu fun lze rozdělit na dva druhy, v jedné variantě si účastníci volí sami pořadí a skladbu programu, v druhém případě jsou účastníci v pevně daných skupinkách. Obě varianty mají své výhody i nevýhody.

#### 1. Účastníci si sami volí pořadí a skladbu programu:

Organizátoři připraví nedaleko od sebe různé aktivity a ty jsou nabídnuty účastníkům k volnému užívání. Aktivity jsou převážně individuální, každý účastník si tak může vybrat, co přesně chce absolvovat podle svých osobních zájmů. Tento typ je vhodný především pro obchodní partnery, kde nelze předem odhadnout, co bude koho zajímat. Není zde také účelem navazovat neformální vztahy mezi účastníky.

Výhody: Každý si vybere, co ho zajímá.

Nevýhody: Tvoří se skupinky, které se znají, chybí kontakt mezi účastníky. U atraktivních stanovišť vznikají fronty, což vnímá většina lidí negativně. Naopak některá stanoviště zůstávají nevyužita, čímž dochází ke zbytečným výdajům. Je třeba připravit více aktivit než v případě pevně daných skupin, a tím stoupá i cena programu.

## 2. Účastníci jsou po celou dobu programu v pevně daných skupinkách

Účastníci bývají na začátku rozděleni na stejně velké skupinky, v nichž obcházejí jednotlivá stanoviště. Na každém stanovišti je pevně daný časový limit a dochází tak k pravidelnému střídání aktivit u jednotlivých skupin; každá skupina projde každé stanoviště. V tomto případě lze celou akci pojmout jako soutěž jednotlivých družstev.

Výhody: Organizátoři mají nad průběhem akce neustálou kontrolu, při dobré přípravě jsou zde také minimální časové prodlevy. Každý si také může vybrat z programu něco, co ho zaujme.

Nevýhody: Jsou zde výrazně vyšší nároky na logistické zabezpečení akce, je tedy také nutný vyšší počet organizátorů. Vzhledem k omezenému času také nelze zajistit, aby si každý účastník vyzkoušel všechny akce. Lze také předpokládat, že se pracovník bude muset účastnit i takových aktivit, které by si sám nevybral (Zahrádková, 2005).

## 3.4 Typy jednotlivých aktivit

Podle Svatoše a Lebedy (2005) nabízejí outdoorové kurzy celou škálu různých programů, které se liší formou, zaměřením, ale i náročností a délkou. Podlé těchto parametrů se pak dělí do několika skupin.

Prvním typem je program **icebreakers**. Jak je patrné již z názvu po přeložení z angličtiny, jedná se o programy, který slouží zejména k „prolomení ledu“ mezi lidmi. Tyto programy bývají poměrně krátké; účastníci by se během nich měli seznámit s ostatními a zapamatovat si jejich jména.

Dalším typem je program **dynamics**. Tyto aktivity obvykle navazují na icebreakers. Jedná se o složitější úkoly, kde není dané žádné správné řešení, a záleží tak pouze na skupině, jak tento úkol vyřeší. K tomu je potřeba spolupráce všech členů, ale také dobré řízení skupiny. Obvykle trvají kolem 15 až 60 minut.

**Strategické hry** se vyskytují téměř na každém kurzu. Mívají různý charakter, formu, náročnost i délku. Obvykle bývají zařazeny po programech typu dynamics. Účastníci by tak měli využít znalostí získaných v předchozích programech. Délka těchto her bývá v řádu několika hodin.

**Lanové překážky** lze rozdělit na dva základní typy – vysoké a nízké. Nízká lana bývají napnuta mezi stromy cca 60 až 90 cm nad zemí. Pro účastníky bývají obvykle první výzvou pro vykročení z „komfortní zóny“. Zároveň jsou také předstupněm pro vysoká lana. Účastníci při těchto aktivitách zdolávají překážky stejně jako u nízkých lan, v tomto případě ale ve výšce okolo 10 až 12 metrů. Vzhledem k využití kvalitních materiálů a horolezeckého jištění je zde riziko minimální, účastníci ho však mohou subjektivně vnímat různě.

Stále oblíbenější jsou také **outdoorové sporty**. Lze sem zařadit nejen především skalní lezení, orientační běhy, ale dále např. i jízdu na kanoi nebo raftu. Pro většinu účastníků bývá tato část kurzu nejatraktivnější.

U **konstrukčních skupinových úkolů** se nejčastěji lze setkat se stavbou různých plavidel, plošin nebo přemostění. Účastníci při těchto úkolech řeší často i ekonomickou zápletku, neboť materiál na tyto stavby musí nakupovat za určité (fiktivní) ceny. Zároveň je zde i okamžitá **zpětná vazba**, neboť např. hned po spuštění na vodu účastníci vidí, zda jejich plavidlo vydrží nebo ne.

Při **komunikačních programech** čelí účastníci problémovým situacím, při kterých musí využít vzájemnou komunikaci, a to jak verbální, tak i neverbální. Většinou je zde kladen důraz na přesnou práci s informacemi a na řízení skupiny.

**Programy zaměřené na podporu důvěry** patří mezi jedny z nejznámějších programů. Cílem je zde budování vzájemné důvěry a tolerance ve skupině. Bývají součástí téměř všech kurzů.

Mezi české speciality patří **kreativní programy**. Většinou se jedná o různé umělecké činnosti, např. tvorba videoklipů. Účastníci mohou při těchto úkolech naplno využít fantazii, je zde ale prostor i pro týmovou práci.

Posledním typem jsou **společenské programy**. Účastníci se s nimi nejčastěji setkají v závěru kurzů, jsou pro ně jakousi odměnou. Nejčastějším typem tohoto programu je hra Kasino Las Vegas.

### **3.5 Outdoorový trénink v České republice - české speciality**

Jak uvádí Svatoš a Lebeda (2005), v novodobé historii lze sledovat dva proudy využívání outdoorových aktivit – konkrétně jde o **výchovu** (hlavně mládeže) a **rekreaci**. Tomu odpovídá i dnešní obvyklé uplatnění outdoorových programů ve firemním prostředí. Na jedné straně jsou cílené rozvojové a vzdělávací kurzy, na straně druhé pak zábavné programy na podporu pozitivní atmosféry.

V České republice je jasně vidět, jak se programy v přírodě staly nedomyslitelnou součástí všech výchovných systémů, ať už se jednalo o Skauty, Pionýry, turistické oddíly mládeže a další. Ti všichni využívali aktivity v přírodě ne jako samostatný cíl, ale jako prostředek osobního rozvoje. Mnoho her, využívaných a vytvořených těmito organizacemi, bývá v přetransformované podobě využíváno i v dnešní době v akcích pro dospělé.

Neméně důležitá je i jedinečná česká organizace – **Prázdninová škola Lipnice**. Vznikla v osmdesátých letech 20. století jako součást jednotné mládežnické organizace. Byla státem kontrolovaná, ale přesto nabízela alternativu výchovy balancující na hraně tehdy možného. Jako stěžejní hodnoty byly brány individualita, osobní odpovědnost, aktivita a kreativita. Kurzy využívaly širokého spektra činností s výrazným podílem outdoorových programů, účastníky učily spolupráci ve skupině a prověřovaly schopnost vůdcovství. Prázdninová škola Lipnice se také díky svému know-how a hlavně kontaktům

na mezinárodní outdoorovou organizaci **Outward Bound** stala i zakladatelem první české profesionální firmy nabízející outdoorové kurzy pro firemní zákazníky.

Svatoš a Lebeda (2005) dále podotýkají, že zatímco v celém světě vznikal outdoor management training jako propojení tradičního manažerského vzdělávání s outdoorovými výchovnými přístupy, v České republice byl vliv manažerského vzdělávání významně slabší. Výrazně tak převládal outdoor management training. Tuto nevyváženost také Svatoš a Lebeda považují za jedno z výrazných českých specifíků této disciplíny. Bývá tak výborně zpracován autentický zážitek, formy jeho reflexe, ale na druhou stranu bývá obvykle problém s vyvozením jasných závěrů a díky tomu také s následnou kontrolou plnění plánů. Proto toto může být jedna z příčin, proč jsou v ČR outdoorové programy vnímány spíše jako forma péče o zaměstnance a o pozitivní atmosféru, než jako nástroj personálního rozvoje a vzdělávání.

### 3.5.1 Fenomén hry

Mezi největší český fenomén patří bezpochyby hra. Na českých kurzech se s ní lze setkat v daleko větším měřítku než kdekoliv v zahraničí. Aby hra fungovala jako výchovný a vzdělávací nástroj, musí být účastníci do hry „vtaženi“, musí být přesvědčeni, že se naplno ponoří do situace, do světa hry, a přestanou vnímat okolí. Popustí-li pak účastníci uzdu fantazii, mohou věřit, že slézají osmitisícovky, i když ve skutečnosti budou třeba v Posázaví. Čím více se pak vžijí do situace, tím podobnější pocity podobné pocitům skutečných horolezců budou zažívat.

Obvykle nebývá velký problém vtáhnout do hry děti, u těch stačí jen malý impulz, ale u dospělých to bývá podstatně složitější. S hrami se ve svém životě již moc nesetkávají a tak se jim zdá nedůstojné se zúčastnit. Proto lze říci, že práce s hrou bývá z pohledu zdaleka nejnáročnější. Pokud ji však lektor zvládne, a přijmou-li ji účastníci, má velkou sílu.

Zároveň má také hra velkou výhodu, že se jedná v podstatě o **situaci „nanečisto“**. Nehrozí zde žádná rizika materiálních či jiných ztrát. Je tu tak poměrně velký prostor

k experimentování, lze zkoušet i taková řešení, která by v reálné situaci nebyla možná. Dojde-li zde k nějaké chybě, nemá tak tragické následky, jako ve skutečnosti (Svatoš a Lebeda, 2005).

### **3.6 Materiální, finanční a technické zabezpečení akce**

Dalším nezbytným krokem je podle Jelínkové (2010) interpretace materiálního, finančního a technického zabezpečení vzdělávací akce.

#### **3.6.1 Materiální zabezpečení**

Neodmyslitelnou součástí každé vzdělávací součásti jsou písemné studijní materiály. Ty mohou být různého charakteru, který je různý v závislosti na cílech, obsahu, metodách a formách vzdělávání. Co se týká profesního vzdělávání dospělých, nejčastěji bývají využívány studijní materiály typu skript, sylabů, tezí nebo pracovních sešitů a listů.

Všichni účastníci vzdělávací akce by měli minimálně dva týdny před samotnou teambuildingovou akcí obdržet metodické příručky. V nich by měli nalézt stručný popis teambuildingu a cíle, k čemu teambuilding slouží. Tyto informace by měli obdržet hlavně účastníci, kteří se nikdy dříve podobné akce neúčastnili. Dále by také účastníci měli být pomocí této brožurky seznámeni s tím, co mohou na dané akci očekávat, co se po nich bude vyžadovat a jaké by s sebou měli mít vybavení.

Obvykle veškeré materiální pomůcky bývají zajištěny najatou firmou, která celou vzdělávací akci organizuje. Klientská firma tak zařizuje pouze distribuci informačních materiálů mezi účastníky.

#### **3.6.2 Finanční zabezpečení**

Nejprve je nutné si uvědomit, jak podotýká Svatoš a Lebeda (2005), že outdoorové akce jsou finančně daleko náročnější než akce indoorové. V případě indooru je nutné zajistit pouze pronájem místnosti (nemá-li firma vlastní), dále je nutné zaplatit

lektora/lektory, flipcharty<sup>3</sup> a fixy. Případně se ještě lektorovi proplácí doprava, stravování a ubytování na jednu noc. V případě outdoorové akce cena velmi výrazně stoupá. Prostory už musí být vybírány pečlivěji – musí zde být vhodné okolí na venkovní akce.

Na samotnou realizaci kurzu je potřeba speciální vybavení, které musí poskytovatel nakoupit, skladovat a udržovat a průběžně dopravovat na dané akce. Venkovní akce také vyžadují vyšší lektorské zabezpečení – tedy více lektorů na stejný počet účastníků, než v případě indooru. Tím pádem rostou i náklady na dopravu, stravování a ubytování. Vzhledem k tomu, že daná akce by měla být vždy šita klientovi na míru, je více než vhodné, aby si lektoři předem přijeli prohlédnout a připravit terén. Firmy také obvykle po účastnících akce vyžadují úrazové připojištění.

Finanční zabezpečení lze rozdělit na náklady podle různého způsobu provedení nebo zajištění akce. Objedná-li si zadavatel kompletní přípravu akce, může podle Domanské (2007) zaplatit např.:

- 87 000 Kč za teambuildingovou akci v délce 2,5 hod pro 20 lidí,
- 70 000 Kč za teamspirit v délce 1 dne pro 50-60 lidí,
- 90 000 Kč za akci typu fun v délce ½ dne pro 100 lidí.

Výše uvedené ceny jsou pouze orientační, záleží na konkrétních podmínkách a požadavcích, na zadavatelské firmě atd. Zároveň je také u každé dobré firmy možné doobjednat různé příplatkové akce navíc.

### **3.6.3 Kalkulace vzdělávací akce**

Kalkulaci Mužík (2000) definuje jako “propočtení ekonomické výhodnosti jakékoliv činnosti jako takové v rámci firmy nebo jiné instituce. Jde zároveň o podklad pro rozhodnutí, zda činnost provozovat, v jakém rozsahu a s jakými prostředky, případně zda se příslušné činnosti účastnit.”

---

<sup>3</sup> flipchart = tabule s papírovými bloky, sloužící k prezentačním účelům (přednáškám, školením atd.)



Náklady na vzdělávací program a náklady na účastníka jsou podle Jelínkové (2010) v rámci kalkulace vzdělávací akce rozděleny do dvou kategorií – na **náklady variabilní** a **náklady fixní**. Po sečtení obou kategorií jsou získány celkové náklady na vzdělávací aktivitu.

Jelínková dále uvádí názorný příklad na vypočtení nákladů u vzorové třídní akce připravené pro 20 lidí:

**Fixní náklady:**

<b>Položka</b>	<b>Cena vč. DPH</b>
Tisk letáků – propagace:	1000 Kč
Tisk úvodních dopisů:	200 Kč
Doprava účastníků – minibus – 1500/hod x 2:	3000 Kč
Nákup materiálu potřebného k disciplínám⇒	
Šátek: 50 Kč x 5:	250 Kč
Lana:	300 Kč
Provázek:	50 Kč
Nůžky:	20 Kč
Kroužek:	30 Kč
Tenisový míček:	40 Kč
Šroubky:	30 Kč
Karty:	100 Kč
Ruleta:	300 Kč
Papíry:	250 Kč
Tužky, propisky, fixy:	150 Kč
Archy A3:	50 Kč
Pronájem lezecké výzbroje:	500 Kč
Půjčení obloukové pily (2x), sekerky (2x):	500 Kč
<u>Dláto: 50 Kč x 2:</u>	<u>100 Kč</u>
<b>Celkové fixní náklady:</b>	<b>6870 Kč</b>

### Variabilní náklady

<b>Položka</b>	<b>Cena vč. DPH</b>
Kancelářské potřeby (papír na dopis, obálky, známky): 20 Kč/osoba x 10:	200 Kč
Metodické příručky - tisk: 40 Kč/osoba x 10:	400 Kč
Mzda lektor: 1500 Kč/den x 3dny:	4500 Kč
Mzda lektor-zdravotník: 1500Kč + 300 Kč/den x 3:	5400 Kč
Doprava lektori: cestovné: 500 Kč x 2osoby:	1000 Kč
Tisk případových studií: 12 Kč /osoba x 10	120 Kč
Ubytování: 500 Kč/noc x 3 x 10+2:	18 000 Kč
Stravování: plná penze: 200 Kč/den x 3 x 10+2:	7200 Kč
<u>Lanové centrum – vstup: 350 Kč/osoba x 10+2:</u>	<u>4200 Kč</u>
<b>Celkové variabilní náklady:</b>	<b>41 020 Kč</b>

**Celkové fixní a variabilní náklady:** **47 890 Kč**

### Příjmy na kurz

Kurzovné na tří-denní kurz pro jednoho účastníka: **5500 Kč**

**Tab. 1. Vyčíslení fixních a variabilních nákladů (Jelínková, 2010)**

Je nutné si uvědomit, že ceny jsou opět pouze orientační. Vždy záleží na konkrétních podmínkách pro danou akci.

### **3.6.4 Rentabilita a doba návratnosti**

Nejprve je nutné definovat pojem rentabilita. Podle Vymětala (2009) rentabilita znamená poměr zisku z projektu k vloženým investicím. Někdy také bývá používán pojem návratnost investic. Tento poměr daný v procentech by měl být vyšší než je střednědobý úrok z vkladů.

Podle Jelínkové (2010) rentabilita v kontextu vzdělávacích akcí souvisí se stanovením minimálního nutného počtu účastníků akce, při kterém je kurz ekonomicky

efektivní. Vzdělávací akce je tedy ekonomicky efektivní v okamžiku, kdy poplatky účastníků na akci pokryjí fixní náklady vzdělávací akce. Jde tedy o tzv. **bod zvratu** fixních nákladů a účastnických poplatků. Ten je možné vypočítat na základě celkových fixních a variabilních nákladů na jednoho účastníka.

Následující výpočet navazuje na údaje z příkladu v kapitole 3.8.2.1.

Počet účastníků	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Příjmy</b>	5500	11000	16500	22000	<b>27500</b>	33000	38500	44000	49500	55000
<b>Náklady</b>	10972	15074	19176	23278	<b>27380</b>	31482	35584	39686	43788	47890

**Tab. 2. Výpočet bodu zvratu (Jelínková, 2010)**

Z předchozích výpočtů je patrné, že v tomto konkrétním příkladě dochází k bodu zvratu již u pátého účastníka. K tomu, aby tato vzdělávací akce byla ekonomicky efektivní je nutné, aby se zúčastnilo minimálně 5 platících účastníků. Při tomto a vyšším počtu je kurz ziskový.

Obecně je bod zvratu důležitou informací hlavně pro agenturu, která realizuje vzdělávací akci. Z těchto výpočtů pak nastaví minimální nutný počet účastníků. Naopak zadavatelské firmě mnoho informací neposkytuje. Zadavatel by měl vzdělávací akci vnímat jako dlouhodobou investici.

### **3.6.5 Technické zabezpečení**

Technické zabezpečení se týká hlavně zajištění didaktických pomůcek a různých prostředků didaktické techniky, které budou využity ve vzdělávací akci. Didaktická technika slouží hlavně ke zprostředkování učební látky, jejíž pomocí si mají účastníci akce osvojit potřebné dovednosti, vědomosti, informace a pracovní návyky. Lze sem zařadit mnoho různých pomůcek:

- Skutečné předměty, výrobky,

- zobrazení – př.film, video, televize, obraz, fotografie,
- literární pomůcky – př.diagramy, testy, dotazníky,
- doplňkové literární pomůcky – př. knihy, noviny, časopisy,
- simulace skutečnosti,
- modely – př. dvou nebo třírozměrné zobrazení,
- zvukové nahrávky,
- speciální pomůcky.

Obecně mají didaktické pomůcky zprostředkovávat účinnou prezentaci názorných pomůcek. Kvalitu těchto pomůcek je možné jednoduše změřit pomocí věrnosti reprodukce, jednoduché obsluhy a bezpečnosti práce (Jelínková, 2010).

### **3.7 Zadávání a příprava akce**

Jak uvádí Štork (2010), příprava kurzu je vždy důležitá. Vyžaduje, aby byl program sestaven přesně podle potřeb a nároků skupiny. Fázi přípravy je možné zařadit mezi know how jednotlivých firem, ale základní struktura vzdělávací akce by měla být vždy stejná. Je možné ji rozdělit na 4 hlavní části:

- Zadání,
- analýza,
- organizační příprava,
- informování účastníků.

Při každém kurzu je vhodné si stanovit:

- Čeho chce firma dosáhnout,
- proč toho chtějí dosáhnout,
- co je celkovým cílem.

Podobně celý průběh akce rozdělili i Hanuš a Chytilová (2009) na jednotlivé fáze:

- Cílování a tvorba základní myšlenky – idea specifikující jaká akce bude vytvořena a pro koho,

- specifikace cílové skupiny – pro koho je projekt tvořen, co potřebuje a očekává cílová skupina; je možno i lépe stanovit cíle projektu, programy a jejich formy,
- stanovení cílů – určení smyslu projektu, jeho orientace v úrovni působení na člověka, skupinu a společnost; výběr prostředků a programových oblastí; pomáhají při sestavování programu i při závěrečném hodnocení,
- sestavení realizačního týmu a role v týmu – po sestavení základní myšlenky je nutné vytvořit realizační tým, tedy skupinu lidí odpovědnou za přípravu a průběh akce,
- zajištění ubytování a stravování – nutnost zajistit objekt, který bude splňovat požadavky zadavatele na ubytování i stravování; objekt se podílí na spoluvytváření atmosféry celého projektu; lektoři by měli dokonale znát objekt i jeho okolí,
- sestavení programu – vytvoření programu na základě stanovených cílů; program je sestavován z jednotlivých prvků, které jsou řazeny dle dramaturgických pravidel,
- zajištění materiálu a služeb – zajištění materiálů a služeb, které vplynuly z přípravy programu projektu,
- tvorba rozpočtu – základní prostředek, který umožňuje stanovení ceny celé akce,
- fundraising – možnost sehnání někoho, kdo pomůže materiálně či službami (sponzoři); organizace může mít okruh pravidelných finančních dárců či podporovatelů,
- propagace – účastníky akce lze sehnat pomocí např. letáčků, inzerátů; v případech teambuildingu a podobných programů bývá daná akce určena konkrétním lidem, v tomto případě je oslovuje obvykle vedení přímo,
- komunikace s účastníky – účastníci musí být informováni o možnosti účasti na dané akci; obvykle musí vyplnit přihlášku,
- příprava týmu před akcí – realizační tým se schází i několik měsíců před samotnou akcí, připravují akci – poznávají cílovou skupinu, sestavují program, zajišťují ubytování a stravování, zajišťují materiály a služby, tvoří rozpočet,
- práce týmu v průběhu akce – zajišťování plynulého chodu celého programu,

- práce týmu po akci – nutnost zhodnocení naplnění vytyčených cílů, průběh dramaturgie projektu, probrání úspěšných i neúspěšných dílčích částí, návrhy na změny do budoucnosti.

Celou přípravu i průběh akce rozdělili do více podbodů, nicméně obsah je stále stejný. Dále také autoři dodávají, že u jednodušších projektů mohou některé fáze trvat jen několik minut nebo se dokonce nemusí objevit vůbec.

Podle Zahrádkové (2005) zaměstnavatelé obvykle zadávají cíl akce velmi obecně, zadání bývají typu: „*Stmelit lidi, dát je dohromady, udělat teambuilding, podpořit tým ve spolupráci, naučit se komunikovat, odpočinout si, pobavit se, něco zažít, udělat něco pro pracovníky.*“

Tato zadání jsou dost neurčitá, je proto žádoucí, aby najatá firma a její lektori provedli analýzu. Je nutné zjistit aktuální situaci ve skupině, popsat se na jednotlivé členy týmu, na jejich silné i slabé stránky. Dále je také důležité seznámit účastníky kurzu s plánovanou náplní. Často lektori v průběhu akce naráží na problém, že účastníci akce očekávají něco zcela jiného. Firmy mají obavy, aby byl dostatek účastníků a chtějí, aby se více těšili, tak je informují o jiné náplni. Je tedy vhodné, aby se lektori sešli s účastníky ještě před začátkem akce, nebo jim alespoň poslali dopis informující o náplni kurzu (Štork, 2010).

### **3.7.1 Motivace účastníků**

K tomu Zahrádková (2005) podotýká, že motivace je jeden z nejdůležitějších kroků. Pokud nejsou účastníci kurzu předem dostatečně motivováni, mají pocit, že nevědí o co jde, a nemají důvod se aktivně účastnit a snažit se. Pracovníky je možné motivovat několika způsoby.

Nejčastější a nejběžnější motivací jsou dostatečné informace. Je důležité, aby účastníci věděli, co je cílem a efektem kurzu. Potřebují znát, proč mají dělat zrovna

tu danou aktivitu a k čemu jim to bude v práci. Proto je nutné, aby před kurzem dostali dostatečné informace, kde je vyjasněn **cíl a záměr** celého kurzu.

Další důležitý bod je **zázemí**. Lidé mají opět potřebu vědět, jak a kde budou spát, kolik budou mít soukromí, jak bude organizováno jídlo a zda budou mít nějaký čas pro sebe.

Neméně podstatné je také **partnerství**. Zde je nutné si uvědomit, že velká část účastníku si pod organizovanou akcí představí něco jako dětský tábor, což byla často poslední akce podobného typu, které se účastnili. Nicméně v tomto případě je lektor spíše partnerem než učitelem.

S tím souvisí také **dobrovolnost**. Ta by měla být při těchto kurzech samozřejmostí, účastníci by neměli být do ničeho nuceni. Záleží jen na nich, zda se daného programu účastní, nebo ne. Nechtějí-li, je možné jim navrhnout, aby svůj tým alespoň doprovázeli a povzbuzovali.

Zaměstnance je také možné motivovat k účasti přímo **strukturou programu** a jeho přípravou. Informace o programu bývají často velice sporné, protože lidé si to obvykle neumí vůbec představit. Může tak dojít k situaci, že jsou programem spíše vyděšeni než nalákáni. Proto je vhodné v programu spíše zmínit očekávanou fyzickou náročnost a v neposlední řadě také uvést, co by si s sebou měli účastníci vzít.

Je vhodné, aby došlo k **setkání účastníků s instruktory** ještě před samotnou akcí. Lidé tak budou vědět s kým pojedou, kdo je bude provázet celým kurzem nebo na koho se mohou obracet s případnými otázkami.

### **3.8 Hodnocení akce**

Podle Zahrádkové (2005) je akci možno hodnotit několika způsoby. Nejběžnější je hodnocení ze strany zadavatele. To lze dále rozdělit na hodnocení podle různých aspektů.

Jedním z běžných druhů hodnocení je **hodnocení organizace a zajištění kurzu**. Tyto akce se obvykle konají pro větší počet lidí a tak se může objevit spousta organizačních problémů. Aby se tomu předcházelo, poradatelská firma by měla mít k dispozici dostatek lidí, aby se stihli jak věnovat klientům, tak byli vždy připraveni řešit nečekané situace a problémy. Jak již bylo zmíněno výše, pro hodnocení akce je nejlepší zpětná vazba účastníků (viz.kapitola 3.1.). Ne vždy jsou však samotní účastníci schopni toto posoudit, proto se v poslední době často přistupuje k praxi, kdy má zadavatelská firma na akci jednoho člověka, který toto sleduje.

Jako další variantu lze použít dotazník, který účastníci vyplní přímo na kurzu nebo v krátkém časovém sledu po kurzu. V obvyklých případech dotazníků se objevují otázky typu:

- Znali účastníci předem cíl akce?
- Měli účastníci dostatek informací a včas?
- Které informace chyběly?
- Jak by zhodnotili kvalitu ubytování a stravování?
- Jak byli spokojeni s lektorem/lektory?
- Co se jim na akci líbilo nejvíce/nejméně?
- Co by uvítali na dalších akcích tohoto typu?
- Měla tato akce přínos pro jejich pracovní skupinu/tým?
- Jak by zhodnotili délku/náročnost akce?

Další možností je **hodnocení splnění cíle**. V tomto případě je nutné, aby byl na začátku stanoven cíl, kterého by se mělo po absolvování akce dosáhnout. Čím je tento cíl stanoven přesněji a jasněji hned na začátku, tím je pak jednodušší jeho hodnocení. Ne vždy je však možné tyto cíle stanovit, třeba v případě, chce-li zadavatel zvýšit stmelенost kolektivu. Splnění těchto cílů pak lze hodnotit pouze subjektivně, podle výpovědí jednotlivých účastníků nebo jejich nadřízených.

U tohoto hodnocení je častý problém, že účastníci bývají žádáni o zhodnocení hned po akci, v době, kdy jsou unavení a nevyspalí. Je proto vhodné znovu požádat účastníky o zhodnocení třeba o dva týdny později.



Dále je možné hodnotit **naplnění plánu akce**. O nenaplnění plánu akce se jedná v případech, kdy organizující firma nedodala všechny slíbené aktivity. Ač by se mohlo zdát, že je to vždy vina organizující firmy, není to pravda. V mnohých případech jsou některé aktivity zrušeny z bezpečnostních důvodů - např. zrušení akce na vysokých lanech v případě deštivého počasí. V každém případě by zadavatelská firma měla být ihned informována o jakýchkoliv změnách, případně by jí měly být nabídnuty náhradní aktivity.

Zadavatelská firma si také může udělat představu o jednání organizátorské firmy z **jednání před kurzem**. V těchto případech může zadavatel hodnotit, jak se mu s dodavatelem jednalo. Lze použít různá kritéria, jako např.:

- Samostatnost dodavatele,
- dostatek informací, jejich včasné dodání,
- aktivní přístup dodavatele,
- vstřícnost ke změnám,
- přizpůsobení programu na míru,
- kontrola programu dodavatelem, zda naplňuje předem daný cíl.

Poslední významný typ hodnocení je **hodnocení účastníků lektory a instruktory**. V tomto případě jde o hodnocení, které se používá na kurzech, kde je cílem rozvoj jednotlivce nebo skupiny, tedy na assesment centrech a podobných vzdělávacích kurzech. Je však nutné podotknout, že k tomuto typu hodnocení nestačí vzdělávací akce trvající jen pár hodin. Lektori se často setkávají s žádostí, aby po jednom odpoledni zhodnotili skupinu třeba 80 osob, což není možné. Navíc v krátkém časovém úseku se spousta lidí chová podobně a teprve po delší době je možné vidět rozdíly v jejich chování.

### **3.9 Bezpečnost**

Otázku bezpečnosti nelze tak jednoduše popsat. V České Republice neexistují zákony, které by přímo souvisely s teambuildingovými akcemi a upravovaly je. Lze tak obecně říci, že běžně bude v této praxi používán Zákoník práce (zákon č. 262/2006 Sb.), jako téměř v každé jiné činnosti. Vzhledem k tomu, že se jedná o poměrně nestandardní podmínky, zaměstnanci nesedí v kanceláři, ale pohybují se venku, dále platí také Zákon

o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (zákon č. 309/2006 Sb.). Je také nutné zmínit Zákon o autorském právu (zákon č. 121/2000 Sb.). Ten je využíván hlavně v případě, kdy si agentury nárokují některé programy nebo činnosti, které vymyslely.

Bude-li firma vybírat novou agenturu, která jim bude zajišťovat outdoorové vzdělávací akce, může si ověřit, zda je daná agentura členem Profesního **sdržení pro zážitkové vzdělávání** (dále PSZV). Členství v této organizaci je zárukou, že dodavatelská agentura má již nějaké zkušenosti a splňuje určité standardy.

PSZV je nezisková organizace sdružující české a slovenské firmy zabývající se zážitkově zkušenostním vzděláváním. PSZV bylo založeno v roce 2006 a jeho hlavní prioritou je garance kvality služeb nabízených jeho členy a to v rovinách odbornosti, bezpečnosti a etiky. Proto byl hned v počátcích jeho činnosti vytvořen etický kodex a celý soubor bezpečnostních pravidel pro různé outdoorové aktivity (Profesní sdružení pro zážitkové vzdělávání, 2009).

Svatoš a Lebeda (2005) dále dodávají, že kromě dodržování zákonů mají agentury i svá vlastní **vnitřní pravidla**. Vymezují povinnosti i odpovědnosti instruktorů při přípravě a realizaci celého programu. Obvykle jsou v těchto pravidlech obsaženy i metodické pokyny, jak připravovat a uvádět programy, které vyžadují zvýšenou opatrnost. Dále by také všichni instruktoři měli mít odovídající vzdělání a zkušenosti. Minimem je také specializovaný zdravotnický seminář. S tím také souvisí zdravotní formulář, který často účastníci musí vyplnit před samotným zahájením akce. V něm podepisují, že jsou zdraví, případně jaké mají problémy. Z těchto informací pak instruktoři během kurzu vycházejí a přizpůsobují tomu jednotlivé aktivity.

Poslední věc je pojištění. Každá slušná organizace má na své produkty, tedy kurzy, uzavřeno pojištění o odpovědnosti za škody způsobené třetím osobám v souvislosti s provozováním činností uvedených v obchodním rejstříku. Dále také tyto agentury obvykle nabízejí po dohodě se zadavatelem možné připojištění účastníků.

## 4 Vlastní výsledky práce

### 4.1 Charakteristika společnosti

Českomoravská stavební spořitelna (dále ČMSS) je akciovou společností působící v Praze od roku 1993. ČMSS je dceřinou společností německé stavební spořitelny Bausparkasse Schwäbisch Hall AG. Obecně stavební spořitelna funguje jako určitá banka, které byla udělena bankovní licence dle zákona č. 21/1992 Sb., o bankách. Mezi hlavní akcionáře patří Českomoravská obchodní banka, a.s. a již zmiňovaná Bausparkasse Schwäbisch Hall AG, která vlastní 40 % společnosti. ČMSS disponuje základním jměním 1,5 miliardy Kč.

ČMSS se zaměřuje na tři hlavní služby, které nabízí svým zákazníkům:

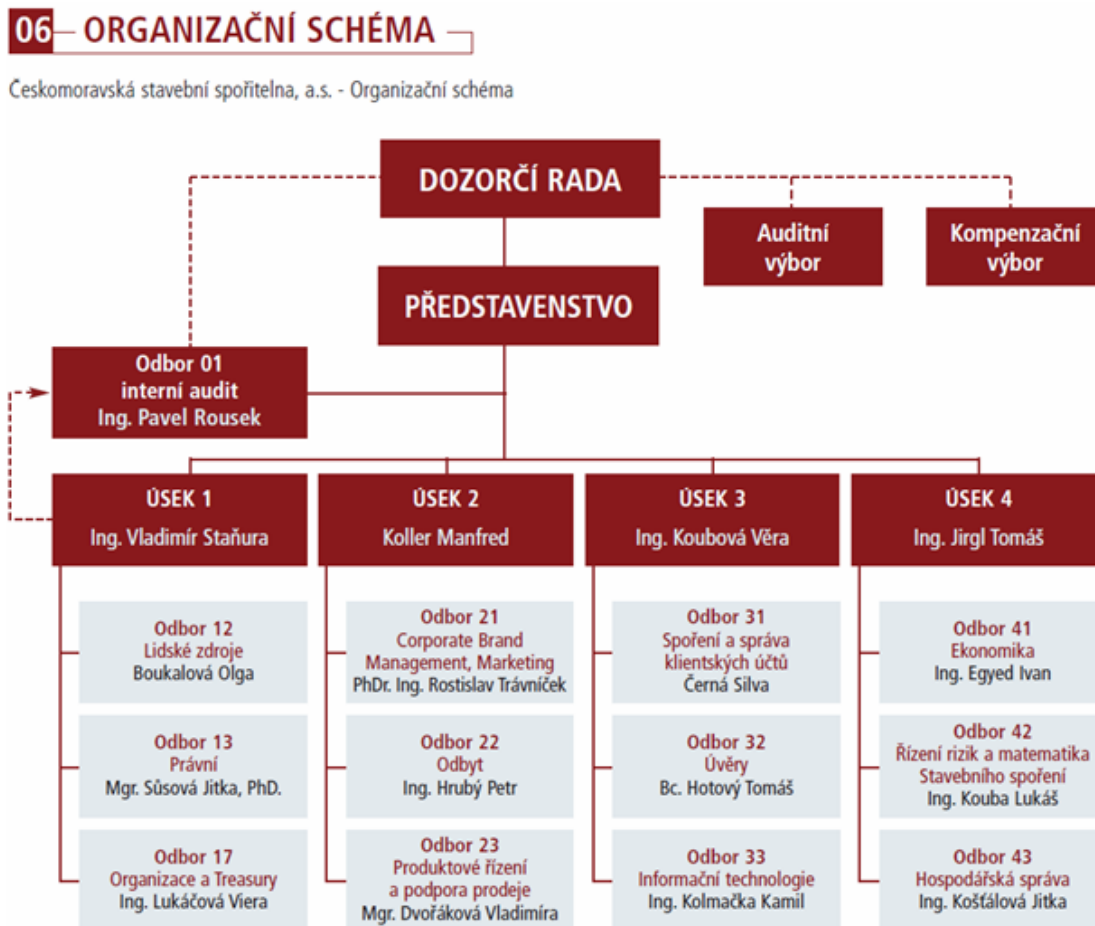
- Stavební spoření,
- financování bydlení,
- penzijní připojištění.

V ČR patří mezi stavební spořitelny mimo ČMSS také: Stavební spořitelna Česká spořitelna, a.s., Modrá pyramida stavební spořitelna, a.s. a Wüstenrot – stavební spořitelna a.s.. ČMSS má silné postavení na trhu. V posledních letech získala již třikrát ocenění za nejlepší banku ČR.



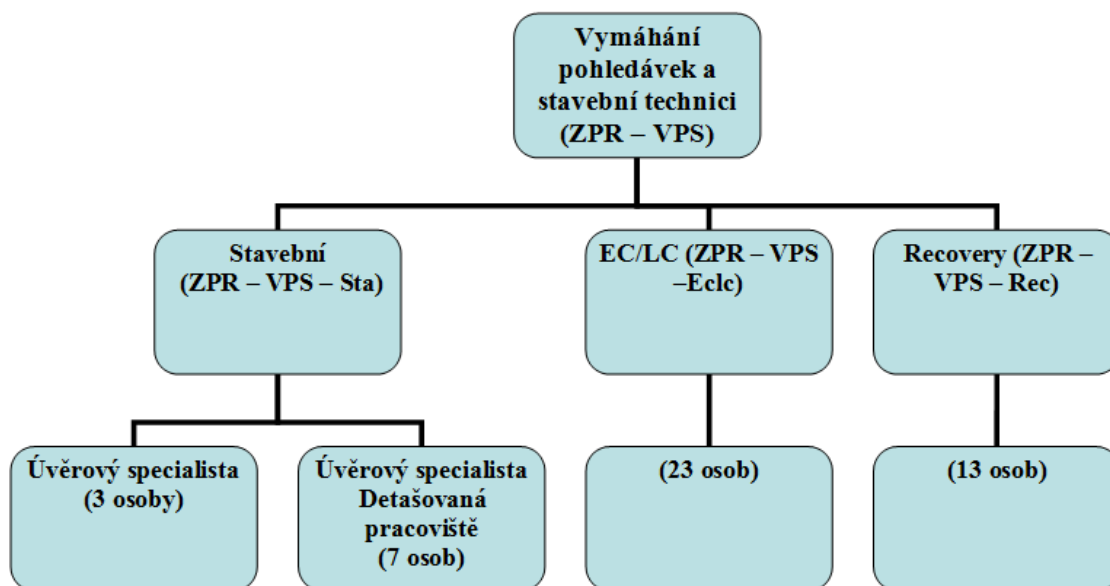
Obr. 5. Logo společnosti (www.cmss.cz, 2011)

### 4.1.1 Organizační a řídicí struktura podniku



Obr. 6. Organizační schéma společnosti (www.cmss.cz, 2011)

Celá firma ČMSS je velmi velká, praktická část tak bude prováděna jen na jediném oddělení, a to na Oddělení vymáhání pohledávek. Toto oddělení je velmi mladé – funguje od roku 2010. Je stále pouze v pilotním režimu, proto na schématu firmy ještě nestojí samo o sobě, ale ve spojení s oddělením stavebních techniků, viz obrázek níže.



Obr. 7. Organizační schéma oddělení: Vymáhání pohledávek a stavební technici (www.cmss.cz, 2011)

#### 4.1.2 Vybrané ekonomické ukazatele podniku

K 30. 9. 2010 má ČMSS aktiva v celkové výši 165 440 630 000 Kč. Oproti roku 2009, kdy měla aktiva ve výši 161 157 218 000 Kč jde o nárůst zhruba 2,6 %. Těmito hodnotám odpovídá i vlastní kapitál a závazky. Za běžné účetní období je uváděn zisk 1 681 321 000 Kč. Co se týká poměrových ukazatelů, rentabilita průměrných aktiv ROAA je 1,36 %; rentabilita průměrného vlastního kapitálu ROAE je 32,21 %. U těchto hodnot lze sledovat mírný pokles mezi jednotlivými čtvrtletími, je to dáno implementací nové metodologie. Celkově ale meziročně i tyto hodnoty stoupají (Výsledky hospodaření za rok 2010).

#### 4.1.3 Oddělení vymáhání pohledávek

Jak již bylo řečeno výše, toto oddělení vzniklo v roce 2010 za účelem vymáhání pohledávek. Dříve ČMSS pohledávky nevymáhala, zabývala se pouze pohledávkami, které byly těsně před odstoupením od smlouvy. Na starost to mělo oddělení Late Collection. Nyní se ČMSS rozhodla, že klienti budou na potenciální nedoplatky upozorňováni ihned,

a za tímto účelem založila vlastní oddělení. Toto oddělení zaměstnává v současné době 15 operátorů, 1 vedoucího oddělení a jemu podřízené 3 team leadery a skupinu právníků. V tomto oddělení je tedy celkem 46 zaměstnanců, z toho se jich celkem 27 účastnilo teambuildingové akce.

## **4.2 Popis akce**

Následující část je rozdělena do několika částí, podle toho, jak akce probíhala. Nejprve bude popsána příprava akce, rovněž budou zmíněny informace, které účastníci dostali. Další kapitola je přímo průběh celé akce. Nebude rozepisován úplně podrobně, vždy budou zmíněny nejvýznamnější části. Dále bude rozebráno ukončení akce a její hodnocení, včetně hodnocení samotnými účastníky. Toto hodnocení je založeno na nestandardizovaných rozhovorech. Nakonec budou zmíněny problémy, které se při akci vyskytly, a jimž by bylo vhodné se příště vyhnout.

### **4.2.1 Informace před kurzem, příprava**

Celá akce byla pořádána na žádost nadřízeného oddělení lidských zdrojů. Vzhledem k tomu, že oddělení vymáhání pohledávek vzniklo v nedávné době, bylo hlavním cílem seznámení účastníků. V další řadě mělo také dojít ke zlepšení v oblasti komunikace a vzájemné spolupráce. Na akci byla dotace zhruba 200 000 Kč.

Jak již bylo zmíněno výše, účastníci by měli mít dostatek informací, které dostanou včas. V tomto případě měla informace pouze vedoucí oddělení vymáhání pohledávek, která celý program zařizovala. Ostatním účastníkům byl zaslán informační email, který je uveden v přílohách. Z něj se účastníci dozvěděli termín a místo konání akce, dále v něm našli doporučení na vhodné oblečení, které by s sebou měli mít. Celkově se ale domnívali, že informací není dost; nevěděli vůbec, co je čeká, a část lidí to tak odradilo od účasti.

### **4.2.2 Průběh akce**

Celá akce probíhala v rámci 3 dnů – od čtvrtečního odpoledne do sobotního poledne. Průběh akce bude tedy dále členěn dle jednotlivých dní.

## Časový harmonogram a popis některých aktivit

### 1.den - čtvrtek

- 16:00 Odjezd přímo z firmy.
- 17:30 Příjezd na místo, ubytování, registrace v hotelu.
- 18:00 **Seznamovací schůzka.** Nejprve byli všichni účastníci požádáni o vyplnění **zdravotního dotazníku**. Jak již bylo uvedeno výše, tento dotazník zjišťuje zdravotní stav všech účastníků, podle těchto informací jsou dále upravovány jednotlivě aktivity.
- Následovalo představení firmy **Česká cesta s.r.o.**, která celou akci zajišťuje. Celkově zde byli představeni 3 lektoři a 1 fotograf, který v případě potřeby také pomáhá s přípravou akcí. Hlavní lektor představil Českou Cestu, uvedl, jak dlouho je firma na trhu a dále se pak zabýval samotným programem.
- Účastníci byli dále seznámeni s možností využití hotelové nabídky, k dispozici zde měli např. saunu, golf, bazén, fitness. V neposlední řadě byli účastníci upozorněni, že program je nepovinný.
- 18:30 Seznamovací hry – **typ icebreakers**. Účastníci se při nich navzájem seznámili, poznali celá jména svých kolegů, jejich zájmy atd. Následovala **zpětná vazba** od lektorů; ti je pochválili za aktivní účast.
- 19:30 Večeře.
- 20:30 Po večeři následoval večerní program, zaměřený stále na poznávání kolegů a na opakování jejich jmen. Jak je uvedeno v přílohách, účastníci si měli na akci přivést dvě vlastní fotografie, pokud možno co nejvíce odlišné od současného vzhledu daného účastníka.. Při této aktivitě je cílem jednotlivé fotografie správně přiřadit k jejich majiteli, včetně určení jména i příjmení. Tato aktivita velmi napomáhá k zapamatování si jmen a bližšímu seznámení se.
- Po seznamovací části následoval volný program; účastníci byli pouze upozorněni, kdy je druhý den sraz.

## 2.den - pátek

- 8:00 Snídaně.
- 9:00 Dopolodní program. V tento moment se objevily první problémy, kdy se zhruba čtvrtina účastníků nedostavila na sraz a neabsolvovala tak další akci.
- Následoval program v lese, kde byla připravena 4 stanoviště. Všichni účastníci byli rozdělení do 4 skupinek, které se na jednotlivých stanovištích postupně střídaly. Každá skupinka měla také k dispozici jednoho lektora, který jim v případě potřeby pomáhal.
- Celkově byly tyto aktivity zaměřeny především na aktivity typu **dynamics**, dále ale také na zlepšení **komunikace** a na posílení vzájemné spolupráce.
- 12:00 Oběd.
- 13:30 Volitelný program; účastníci měli na výběr z několika **kreativních** programů.
- 15:00 Sraz účastníků v hotelové klubovně. Následoval tříhodinový program, který byl tvořen jak prvky **kreativních programů**, tak prvky **komunikačních a strategických aktivit**. Účastníci měli k dispozici malé kousky dlaždiček a různých barevných kamínků; jejich úkolem bylo sestavení mozaiky, jejíž motiv by vyjadřoval činnost oddělení ve firmě. Účastníci tedy měli využít vzájemnou komunikaci k vyřešení motivu, dále také vzájemnou spolupráci při samotné tvorbě. Vyskytl se zde však problém, kdy vedoucí oddělení odmítal návrhy ostatních a pomocí svého postavení se snažil prosadit si svůj názor. Toto je v **rozporu** s celkovou **podstatou teambuildingu**, podle které jsou si na těchto akcích všichni rovni.
- Další problém souvisel stejně jako v dopoledních aktivitách s **nízkou účastí**. Toto změnili lektori až po vyhlášení, že večere bude až po splnění úkolu. Jenom díky této informaci se pak zapojili i zbylí účastníci.
- Vzhledem k výše uvedeným problémům se délka akce protáhla z původních plánovaných 3 hodin na 6 hodin.
- 21:00 Večeře. Při ní dostávají účastníci akce informace a pokyny k večernímu programu.



21:45 Následovala hra Kasino Las Vegas, která obsahem spadá pod **společenské programy**. Účastníci zde mají možnost odpočinku a odreagování se po náročném programu při „hazardu“ – ruletě, black jacku apod. Hra byla stejně, jako je to uváděno v literatuře (Svatoš a Lebeda, 2005) oživena vloženou hrou, při které účastníci akce upisují reálné služby na směnky, které se následně vydraží. Podle výpovědí účastníků se jednalo o jeden z nejúspěšnějších programů, zvláště využívání smének se těšilo velké oblibě.

### **3.den - sobota**

9:00 Snídaně.

10:00 Dopolední program – hra Scrabble. K této aktivitě se bohužel nepodařilo získat více informací, neboť se jí většina pracovníků neúčastnila. Jako důvod uvádějí, že využívali směnky z předchozího večera.

### **4.2.3 Ukončení akce**

Po sobotním obědě následovalo rozloučení instruktorů s účastníky. Ti jim poděkovali za účast a přislíbili setkání v Praze. Dále také ocenili některé konkrétní pracovníky za jejich výkony během kurzu.

Setkání v Praze proběhlo cca po měsíci a půl. Účastníci to nepovažují za příliš vhodnou volbu, neboť po delší době mnoho věcí z akce zapoměli, a dále také měli mnoho práce. K smotnému setkání došlo v pražské restauraci nedaleko jejich firmy. Na druhou stranu ale zaměstnanci ocenili, že veškerá konzumace v tomto podniku, včetně nápojů, byla hrazena zaměstnavatelem. K samotné akci se účastníci již nic nedozvěděli, pouze si mohli prohlédnout fotografie z jednotlivých programů.

### **4.2.4 Hodnocení akce účastníky**

Většina účastníků se již těší na další akci – hlavně mladší zaměstnanci, kteří se aktivně účastnili většiny programů. Po rozhovorech se zaměstnanci lze uvést, že zvláště operátoři tohoto oddělení mají pocit, že celkově jim tato akce pomohla, hlavně

k seznámení. Bohužel ale pouze v rámci této „podskupiny“, neboť s dalšími zaměstnanci celého oddělení vymáhání pohledávek se ani nezdraví, byť to vyžaduje **etika firmy**. Dále zaměstnanci udávají, že pracovníci, kteří tuto vzdělávací akci absolvovali aktivně, to cítí uží na lepší spolupráci v jejich týmu.

Celá tato akce byla původně připravena jako **kombinace teambuildingu** a **teamspiritu**, není to však příliš vhodné řešení, neboť ne všichni účastníci této akce pracují v jednom týmu. Naopak značná část účastníků pracuje ve firmě samostatně, a účast na akci pro ně nebyla větším přínosem.

Pracovníci dále při rozhovorech poznamenávali, že setkání v Praze bylo poměrně zmatené. Všichni čekali, že se bude zpětně rozebírat průběh akce, k ničemu takovému ale nedošlo. Zhodnocení akce lektory údajně dostala, v písemné formě, pouze vedoucí oddělení. Navíc se tohoto setkání účastnilo i mnoho zaměstnanců, kteří na vzdělávacím kurzu nebyli.

Hodnocení akce podle Zahrádkové (2005):

- Znali účastníci předem cíl akce?
  - Účastníci předem neznali cíl akce, značná část z nich to považuje za velký nedostatek.
- Měli účastníci dostatek informací a včas?
  - Email s informacemi zaměstnanci dostali pouhý týden předem, což se projevilo na účasti. Mnoho zaměstnanců nebylo schopno takto rychle svůj program upravit a přizpůsobit ho této akci. Navíc měli na přihlášení na akci pouhý 1 den.
- Které informace chyběly?
  - Podle pracovníků zde chyběly informace o typu programu a případně o jednotlivých aktivitách. Chyběly i informace o stravování, což je poměrně závažný nedostatek.
- Jak by účastníci zhodnotili kvalitu ubytování a stravování?
  - Obojí bylo podle nich velice dobré, ubytování luxusní a jídlo chutné. Domnívají se ale, že by na jídlo mělo být vyhrazeno více času.

- Jak byli spokojeni s lektorem/lektory?
  - S lektory byli účastníci spokojeni, jen jedna lektorka byla údajně nepříjemná, což jim kazilo celkový dojem z akce.
- Co by uvítali na dalších akcích tohoto typu?
  - Pracovníci by ocenili více volného času, neměli čas sami pro sebe. Jak již bylo zmíněno výše, domnívají se, že byl nedostatek času na jídlo i spánek.
- Jak by zhodnotili délku/náročnost akce?
  - Podle účastníků byla délka kurzu odpovídající. Dále také ocenili volbu termínu, neboť za pátek dostali mzdu jako v jiné dny, a sobotu věnovali sami ze svého volného času. Považují to za rozumný kompromis.
  - Celkově se jim akce zdála fyzicky i psychicky náročná, díky náročnosti by zkrátily délku, případně snížili množství aktivit.

#### 4.2.5 Negativní jevy

Hlavní problém celého kurzu byl shledán v přílišné konzumaci alkoholu. V důsledku toho se účastníci nedostavovali na jednotlivé aktivity a byla tak velmi nízká účast. Často také neabsolvovali program i z pouhé lenosti, neboť akci chápali jako placenou dovolenou. V takto „ušetřeném“ čase pak využívali hotelové služby, např. tenis, saunu nebo fitness.

Program obvykle vynechávali starší účastníci, naopak nikdo z nových spolupracovníků neměl absence. Toto souvisí s dosud trvajícím nadšením z nového zaměstnání a s pocitem zodpovědnosti. Daný problém potvrzují situace, kdy při hraní her starší zaměstnanci na fyzicky náročnější aktivity vysílali pracovníky mladší, ti se cítili zneužívání. Jako další důvod neabsolvování programu pracovníci uváděli také pocit trapnosti.

Další problém také nastal s uplatňováním „práva veta“ ze strany vedoucího. Jak již bylo zmíněno výše, při těchto programech by měli být všichni účastníci na stejné úrovni.

Používáním „práva veta“ pak vznikaly konflikty, v jejichž důsledku narůstala doba plnění úkolů a nedodržel se časový plán.

### **4.3 Tvorba vlastního dotazníku**

Při tomto šetření byl využit dotazník z akademické práce Outdoorové aktivity jako moderní způsob rozvoje lidských zdrojů (Radkeová, 2004). Tento dotazník byl využit na základě předchozích zkušeností s outdoorovými kurzy, neboť odpovídá potřebám tohoto výzkumu. Obsahově je rozčleněn do 5 tématických celků – na komunikaci, spolupráci, důvěru, reflexi a posouzení kurzu. Tyto tématické okruhy byly vybrány záměrně, neboť právě tyto vlastnosti a charakteristiky jednotlivců i týmu by se po absolvování vzdělávací akce měly dále rozvinout a zlepšit.

Dále dotazník obsahuje dvě otázky týkající se věku a pohlaví respondenta. Tyto otázky nemají příliš velký význam, co se týká samotného hodnocení kurzu; může být ale přínosem porovnávat jednotlivé odpovědi právě podle věku nebo pohlaví.

Celkově byly užity převážně otázky uzavřené – respondenti tedy vybírali z nabídnutých odpovědí. Otázky otevřené se vyskytují v menším množství a mají za úkol zjistit hlavně subjektivní názor respondenta na některé aktivity. Všechny otázky byly pro respondenty povinné. Vzor dotazníku je přiložen v přílohách.

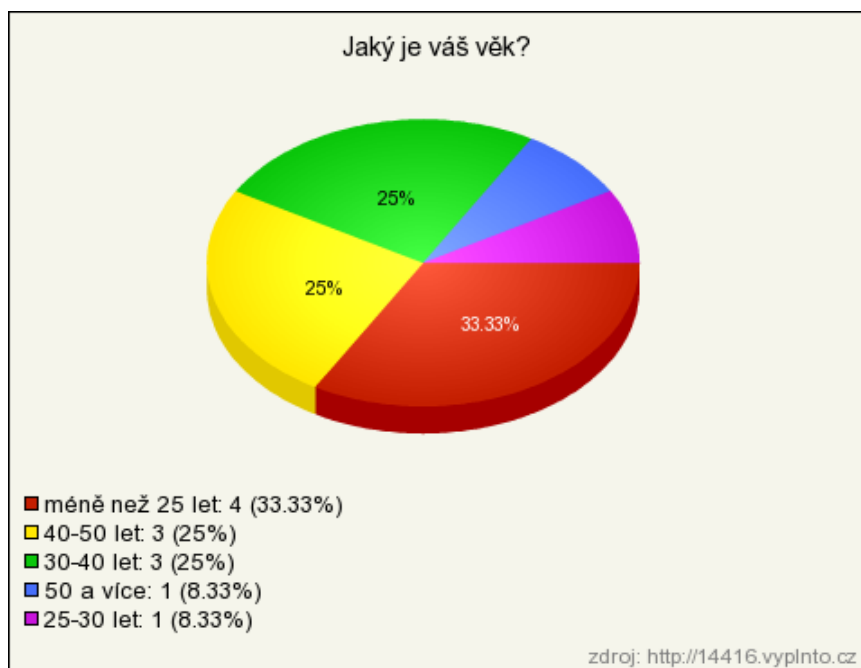
#### **4.3.1 Charakteristika zkoumaného souboru**

Vzdělávací akce se zúčastnilo celkem 27 pracovníků ČMSS. Návratnost dotazníku ale byla pouhých 44,4 %. Účastníci tohoto vzdělávacího kurzu uváděli, že nemají dostatek času na vyplnění tohoto dotazníku, nebo vůbec nereagovali. Celkově tedy dotazník podle grafu č.1 vyplnilo pouhých 12 lidí, z toho 8 žen a 4 muži, a dotazník tak nelze považovat za zcela průkazný.



**Graf č.1 - Pohlaví respondentů**

Věková skladba účastníků je podle grafu č.2 poměrně různorodá. Nejvíce jsou v dotazníku zastoupeni pracovníci ve věku do 25 let; tvoří celou třetinu dotázaných. Druhá nejpočetnější skupina jsou pracovníci ve věku 30-40 let a zároveň 40-50 let. Každá skupina je zastoupena třemi respondenty. Nejméně respondentů bylo z věkových kategorií 25-30 let a 50 a více let. Účastníci tohoto teambuildingového kurzu byli vybráni záměrně z nově vzniklého oddělení firmy. Cílem bylo vytvořit prostor k seznámení a navázání pevnějších vztahů účastníků..

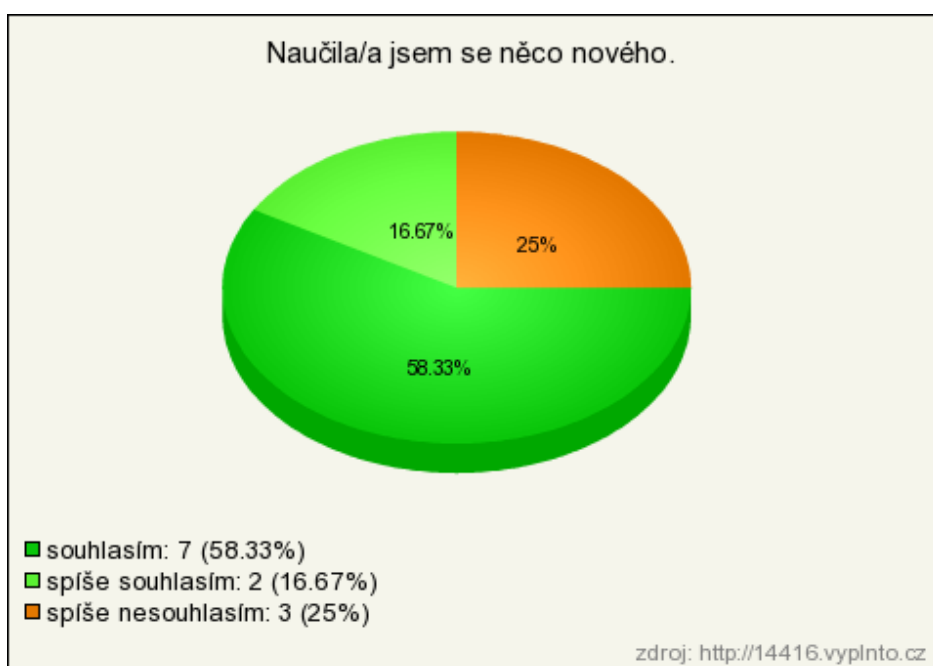


**Graf č.2 - Věk respondentů**

#### 4.4 Výsledky dotazníkového šetření

Jak již bylo uvedeno výše, dotazník vyplnilo pouze 12 účastníků, jeho výpovědní hodnota je tedy nízká. Po převodu na procenta tak byly získány pouze orientační výsledky, neboť i jediný hlas při takto nízkém počtu účastníků znamená výraznou změnu.

Kompletní výsledky dotazníkového šetření jsou přiloženy v přílohách. Zde budou rozebrány a popsány jen vybrané otázky.



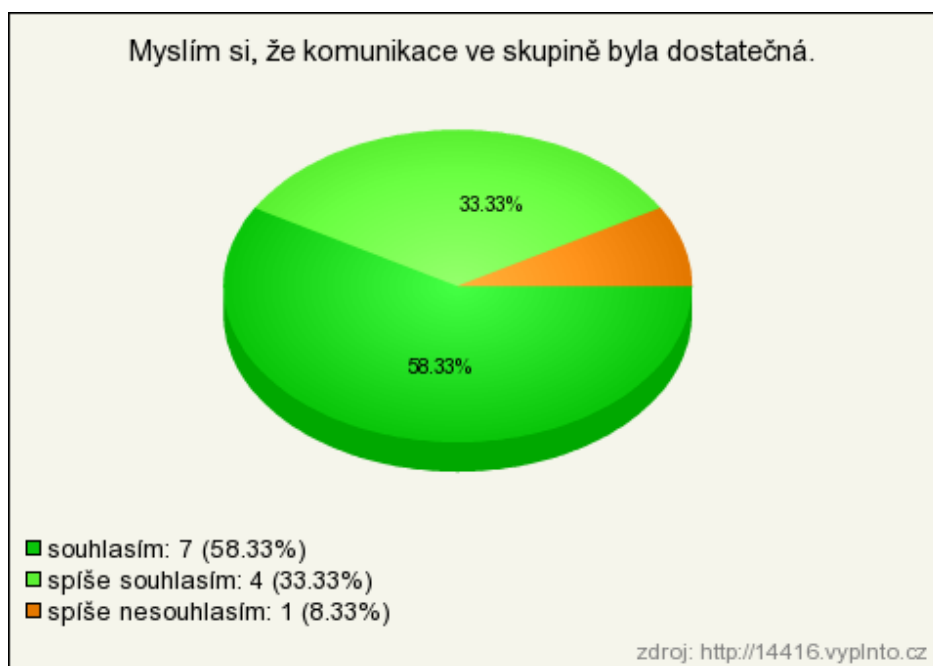
Graf č.3 - Učení se novému

Z grafu č.3 lze vyčíst, že více než polovina účastníků, konkrétně 58,33 % má pocit, že se naučila něco nového. Tomu odpovídají i odpovědi respondentů při nestandardizovaných rozhovorech, při kterých uvádějí, že by měli zájem o absolvování dalších kurzů. V tomto smyslu by se měla odvíjet další strategie firmy.



**Graf č.4 - Smysl nově získaných poznatků pro další život**

Tato otázka je podle odpovědí respondentů poměrně rozporuplná. Podle informací z grafu č.4 má pouhá čtvrtina dotázaných pocit, že nově získané poznatky jsou použitelné pro jejich další pracovní život. Naopak více než polovina respondentů s tím nesouhlasí. Bylo by vhodné se v budoucnosti zabývat tím, proč každý z účastníků vnímá toto téma jinak. Obecně lze ale z rozhovorů s respondenty usoudit, že to souvisí s problémy, kdy se část účastníků odmítala na vzdělávací akci daných aktivit zúčastnit, a pouhým přihlžením si z toho neodnesli žádné nové zkušenosti. Opět to také souvisí se situací, kdy lidé vnímají vzdělávací akce pouze jako placenou dovolenou.



**Graf č.5 - Dostatečnost komunikace ve skupině**

Tuto otázku lze podle údajů z grafu č.5 hodnotit kladně, neboť naprostá většina, 11 z 12 účastníků, se zde shoduje, že komunikace ve skupině je podle nich dostatečná. Toto tvoří dobrý základ pro všechny budoucí kurzy, neboť bude možné rozvíjet další schopnosti a znalosti účastníků, a nebude již třeba se zabývat zároveň komunikací. Opět je zde ale námět na další výzkumy – proč s tímto tvrzením jeden účastník nesouhlasí.





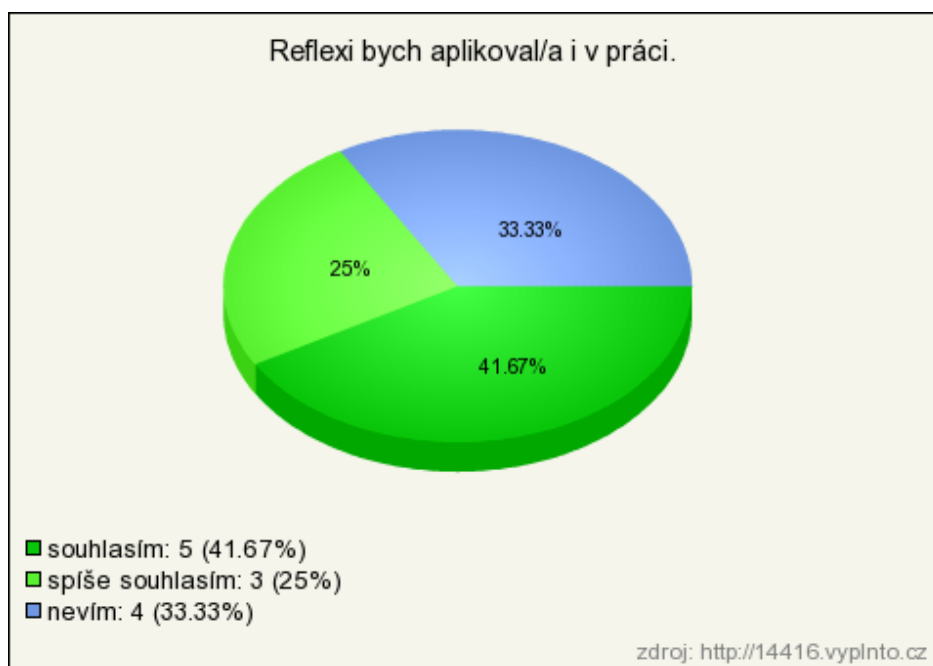
**Graf č.6 - Spolupráce s ostatními během kurzu**

Podle grafu č.6 25 % respondentů naprosto souhlasí s tím, že se během kurzu naučili lépe spolupracovat s ostatními. S tímto spíše souhlasí dalších 58,33 % respondentů. Celkově tedy více jak 80 % účastníků kurzu udává, že se jejich vzájemná spolupráce zlepšila. Je to jeden z důkazů, že tento kurz byl v některých směrech velmi úspěšný.



**Graf č.7 - Efektivita spolupracujícího týmu**

Odpovědi respondentů na tuto otázku podle grafu č.7 opět potvrzují úspěšnost celého kurzu, neboť naprostá většina (91,7 %) účastníků si uvědomila, že efektivně spolupracující tým má určité výhody. Všichni tyto respondenti byli vysláni na kurz právě za účelem stmelení týmu a podpoření spolupráce v něm, neboť na jejich pracovišti se po nich práce v týmu vyžaduje. Je tedy velmi dobře, že si tuto nutnost účastníci uvědomili.



**Graf č.8 - Aplikace reflexe do praxe**

Tato otázka by měla být jedna z nejdůležitějších. Vzhledem k tomu, že podle informací z grafu č.8 si 66,67 % respondentů přeje aplikování reflexe do praxe, bylo by pro vedoucího oddělení vymáhání pohledávek více než vhodné o tom uvažovat. Z této otázky lze usuzovat, že pracovníci patrně nemají žádnou zpětnou vazbu k jejich práci, ale rádi by jí měli. Pravděpodobně by se potom také zvýšila jejich výkonnost.



**Graf č.9 - Přínos pobytu na outdoorové akci**

Z grafu č.9 je patrné, že více jak polovina respondentů souhlasí s tím, že účast na vzdělávací akci pro ně byla přínosem. Dalších cca 9 % s tím spíše souhlasí. Celkem tedy dvě třetiny účastníků kurzu jej považují za přínosný. Zároveň ale celá třetina respondentů s tímto tvrzením nesouhlasí, nebo jako odpověď uvedli „nevím“.

Stejně jako u grafu č.4 lze z odpovědí respondentů usoudit, že to alespoň částečně souvisí s tím, že se značná část pracovníků neúčastnila některých, nebo dokonce všech aktivit. Jejich neúčast na těchto aktivitách se pak automaticky negativně promítá do přínosu akce pro ně samé.

V příštích kurzech by tak bylo vhodné upozornit na tuto skutečnost lektory; ti by se pak měli snažit zapojovat do aktivit všechny účastníky. Jako další variantu řešení je možné před nástupem na kurz účastníky opět informovat o záměru kurzu. Měli by být upozorněni, že se jedná o vzdělávací akci, nikoliv o placenou dovolenou.

## 4.5 Zhodnocení a návrhy řešení

Hlavním cílem této práce bylo zhodnotit průběh vzdělávací akce pro Oddělení vymáhání pohledávek firmy Českomoravská stavební spořitelna. Vzdělávací akce se zúčastnilo celkem 27 pracovníků. Na tomto souboru bylo provedeno dotazníkové šetření. Návratnost dotazníku ale byla pouhých 44,4 %. Účastníci tohoto vzdělávacího kurzu uváděli, že nemají dostatek času na vyplnění dotazníku, nebo vůbec nereagovali. Celkově tedy dotazník vyplnilo pouhých 12 lidí, z toho 8 žen a 4 muži. Výsledky tak nelze považovat za zcela průkazné.

Věková skladba účastníků je poměrně různorodá. Nejvíce jsou ve zkoumané skupině zastoupeni pracovníci ve věku do 25 let; tvoří celou třetinu dotázaných. Druhá nejpočetnější skupina jsou pracovníci ve věku 30-40 let a zároveň 40-50 let. Každá skupina je zastoupena třemi respondenty. Nejméně respondentů bylo z věkových kategorií 25-30 let a 50 a více let. Všichni účastníci byli vybráni záměrně, všichni jsou členy jednoho oddělení. Před absolvováním této akce se neznali, cílem bylo jejich seznámení.

Otázka, zda nově získané poznatky mají smysl pro jejich další pracovní život, je podle odpovědí respondentů poměrně rozporuplná. Pouhá čtvrtina dotázaných má pocit, že nově získané poznatky jsou použitelné pro jejich další pracovní život. Naopak více než polovina respondentů s tím nesouhlasí. Současně lze konstatovat, že více než polovina účastníků, konkrétně 58,33 % má pocit, že se naučila něco nového.

Otázku dostatečnosti komunikace ve skupině hodnotili respondenti kladně, 11 z 12 účastníků se zde shoduje, že komunikace ve skupině je podle nich dostatečná. Také 83,33 % respondentů souhlasí s tím, že se během kurzu naučili lépe spolupracovat s ostatními.

Pozitivním výsledkem je skutečnost, že respondenti z 91,7 % souhlasí s názorem, že efektivně pracující tým přináší určité výhody. Současně z výsledků dále vyplývá, že 66,67 % si přeje aplikování reflexe do praxe.

Více jak polovina respondentů souhlasí s tím, že účast na vzdělávací akce pro ně byla přínosem. Dalších cca 9 % s tím spíše souhlasí. Celkem tedy dvě třetiny účastníků kurzu jej považují za přínosný. Zároveň ale celá třetina respondentů s tímto tvrzením nesouhlasí, nebo jako odpověď uvedli „nevím“.

Je třeba zmínit i negativní jevy zjištěné v průběhu akce. Za hlavní problém je považována nízká účast na jednotlivých aktivitách. Zaměstnanci nebrali vážně cíle vzdělávacího programu a raději využívali hotelových aktivit. Také využívání „práva veta“ ze strany vedoucího oddělení je chápáno jako negativní jev.

Dalším dílčím cílem bylo zjistit, zda se opravdu jednalo o teambuildingový program. Na základě rozhovorů se zaměstnanci firmy je možné uvést, že o teambuildingový program se jednalo pouze částečně. Tento program je určen k budování týmu a k podpoře vzájemné spolupráce. Pracovníci, kteří se účastnili tohoto kurzu však nepracují v týmech.

Jako možné řešení a zároveň doporučení do budoucna se jeví absolvování akce typu teamspirit nebo fun. Zaměstnanci této firmy nepotřebují budovat tým, cílem této akce tedy může být například zvýšení motivace a loajality. Programy typu teamspirit nebo fun slouží jako odměna, což zaměstnanci toho oddělení patrně ocení nejvíce. Zároveň by vzhledem k předchozím negativním jevům bylo vhodné před další akcí upozornit všechny účastníky, že se nejedná o placenou dovolenou, ale o vzdělávací kurz. Na tento problém by měli být upozorněni i lektoři. Cílem je snížení počtu absencí na aktivitách.

V návaznosti na výsledky dotazníkového šetření by také vedoucí v daném oddělení měli uvažovat o zavedení zpětné vazby. Podle výsledků praktické části ji účastníci postrádali jak na akci, tak na pracovišti. Více jak dvě třetiny zaměstnanců se vyjádřily pro její zavedení.

### **Souhrn poznatků:**

1. Účastníci kurz hodnotí jako úspěšný, domnívají se, že pomohl celému jejich týmu i jim samým. Dle jejich názoru došlo k výraznému zlepšení vzájemné spolupráce.
2. Všichni účastníci kurzu si uvědomují, že efektivně pracující tým přináší určité výhody. Tento názor tvoří dobrý základ pro aktivní účast na příštích kurzech.
3. Absolvování kurzu pracovníky Oddělení vymáhání pohledávek mělo své kladné i záporné stránky. Vzdělávací program byl zaměřen na teambuilding. V týmu však pracuje pouhá část účastníků kurzu. Lze tedy říci, že kurz byl, co se týká podpory spolupráce v týmu, přínosný jen pro tuto část pracovníků.
4. V průběhu kurzu se objevily i určité negativní jevy. Nejdůležitějším z nich byla nízká účast na aktivitách, která pak měla vliv na výsledky celé akce.

### **Doporučená řešení:**

1. Do budoucna by bylo vhodné absolvovat program typu teamspirit nebo fun. Tyto programy slouží jako odměna a jsou zároveň relaxací pro všechny účastníky.
2. Účastníkům budoucích kurzů je třeba doporučit účast na všech aktivitách. To je úkol zejména pro lektory, kteří by se měli snažit zapojit všechny účastníky.
3. Vedoucí oddělení by měl uvažovat o zavedení zpětné vazby na pracovišti. V současné době pracovníci nedostávají očekávanou odezvu ke svým výkonům.

## 5 Závěr

V dnešní době tráví většina lidí velkou část svého času v zaměstnání, s lidmi, se kterými si ne vždy rozumí. V rámci dobrých pracovních vztahů, ale hlavně také za účelem zvyšování efektivity, se vedoucí firem snaží tvořit z těchto zaměstnanců týmy. Protože však pouhé sestavení týmu nestačí k jeho efektivní práci, bývají zaměstnanci z těchto týmu vysíláni na teambuildingové akce.

Je nutné si ale uvědomit pravý význam slova teambuilding. Jak již bylo mnohokrát řečeno, pravý význam tohoto slova je budování týmu, zlepšování jeho spolupráce. Kromě teambuildingu pak existuje mnoho dalších vzdělávacích programů, jako např. teamspirit, outdoor assessment a další. Každý z těchto programů má svá specifika, každý má jiné cíle i prostředky k jejich dosažení.

Potřebu těchto programů si uvědomila i Českomoravská stavební spořitelna. V nedávné době založila nové oddělení, a jeho zaměstnanci pak byli vysláni na teambuildingovou akci. Akce jako taková nebyla zcela vhodná, neboť pouze část zaměstnanců pracuje v týmu. Proto do budoucna je lepší doporučit program typu teamspirit, který v daném případě více vyhovuje požadavkům firmy i jejím zaměstnancům.

V průběhu kurzu se objevila řada standardních chyb, na které byli vedoucí celého oddělení po akci upozorněni. To by mělo vyloučit opakování stejných chyb u následných akcí.

Celkově lze přístup firmy k problematice týmového vzdělávání hodnotit kladně. Firma si evidentně uvědomuje potřebu kvalitních zaměstnanců a efektivně fungujících pracovních týmů. Prostředkem k dosažení cíle jsou různé formy dalšího vzdělávání. I kdyby budoucí akce nesplnily plánované cíle, budou vždy sloužit alespoň jako benefit zaměstnancům.



## 6 Seznam použitých zdrojů

### *Knižní publikace*

1. ADAIR, John. *Effective teambuilding*. Great Britain : Gover Publishing Co Ltd, 1986. 212 s. ISBN 0-330-29809-7.
2. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy*. Praha : Grada Publishing a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. CRKALOVÁ, Anna; RIETHOF, Norbert. *Jak zefektivnit práci v týmu*. 1.vydání. Praha : Grada Publishing a.s., 2007. 200 s. ISBN 978-80-247-1624-4.
4. HANUŠ, Radek; CHYTILOVÁ, Lenka. *Zážitkově pedagogické učení*. 1.vydání. Praha : Grada Publishing a.s., 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-2816-2.
5. MUŽÍK, Jaroslav. *Andragogická didaktika*. Praha : Kodex Bohemia, 1998. 271 s. ISBN 80-8596-352-3.
6. MUŽÍK, Jaroslav. *Management ve vzdělávání dospělých*. 1.vydání. Praha : Eurolex Bohemia, 2000. 107 s. ISBN 80-86432-00-9.
7. PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem : Praktický atlas managementu*. Praha 7 : Grada Publishing a.s., 2002. 156 s. ISBN 80-247-0403-X.
8. SVATOŠ, Vladimír; LEBEDA, Petr. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. Praha : Grada Publishing a.s., 2005. 192 s. ISBN 80-247-0318-1.
9. ŠOFEROVÁ, Jana. *Lektorské fínty : Jak připravit a realizovat zajímavá školení*. Praha : Grada Publishing a.s., 2008. 112 s. ISBN 978-80-247-2483-6. [kniha]
10. VYMĚTAL, Dominik. *Informační systémy v podnicích : teorie a praxe projektování*. 1.vydání. Praha : Grada Publishing a.s., 2009. 144 s. ISBN 978-80-247-3046-2.
11. ZAHŘÁDKOVÁ, Eva. *Teambuilding : cesta k efektivní spolupráci*. Praha : Portál, 2005. 176 s. ISBN 80-7367-042-9.

### ***Články v seriálové publikaci***

1. MUSÁLKOVÁ, Zuzana. *Osobní kouč : Zaplatte si kámoše*. Magazín Právo. 16.1.2010, č.3, s. 8-11.

### ***Nepublikované bakalářské práce***

1. RADKEOVÁ, Daniela. *Outdoorové aktivity jako moderní způsob rozvoje lidských zdrojů*. Praha, 2004. 42 s. Bakalářská práce. Česká zemědělská univerzita v Praze.

### ***Elektronické dokumenty***

1. Českomoravská stavební spořitelna [online]. 2011 [cit. 2011-03-12]. Dostupné z WWW: <<http://www.cmss.cz/index.html>>.
2. DOMANSKÁ, Lucie. *Podnikatel.cz : Business server* [online]. 2.7.2007 [cit. 2010-09-13]. Teambuilding - účinná forma vzdělávání zaměstnanců a zvyšování týmového potenciálu . Dostupné z WWW: <<http://www.podnikatel.cz/clanky/teambuilding-ucinna-forma-vzdelavani/>>. ISSN 1802-8012.
3. JELÍNKOVÁ, Daniela. *Rozvoj týmového ducha – Projekt vzdělávací akce*. Olomouc, 2010. 134 s. Diplomová práce. Univerzita Palackého v Olomouci. Dostupné z WWW: <<http://theses.cz/id/kgqgwm/90375-303115564.doc>>.
4. PELÁNEK, Radek. Rukověť instruktora. *ZČ HB Slunovrat* [online]. 2003, [cit. 2010-11-27]. Dostupný z WWW: <[http://www.slunovrat.info/files/organizatori/rukovet/rukovet\\_instruktora.pdf](http://www.slunovrat.info/files/organizatori/rukovet/rukovet_instruktora.pdf)>.
5. Profesní sdružení pro zážitkové vzdělávání [online]. 2009 [cit. 2011-03-11]. O nás. Dostupné z WWW: <<http://www.pszv.cz/cs/O-nas.aspx>>.
6. ŠTORK, Rudolf. *Teambuilding, psychologické aspekty*. Olomouc, 2010. 106 s. Diplomová práce. Univerzita Palackého v Olomouci. Dostupné z WWW: <<http://theses.cz/id/rfnjgc/117165-464465434.pdf>>.

## **7 Přílohy**

### **Seznam příloh:**

Příloha č. 1: Informační email

Příloha č. 2: Dotazník

Příloha č. 3: Kompletní výsledky dotazníkového šetření

## Příloha č. 1: Informační email



Pozvánka na program TEAMSPIRIT

který organizuje

Outward Bound – Česká cesta, s.r.o. pro pracovníky společnosti

Českomoravská stavební spořitelna, a.s.

na hotelu Jesenice v Jesenici u Rakovníka

v termínu 14. - 16. října 2010

Vážené dámy, vážení pánové,

jsme rádi, že vás můžeme pozvat na program, který pro vás připravuje Outward Bound – Česká cesta, s.r.o. Dovolte, abychom toto pozvání doplnili několika informacemi.

Náš program je připraven se záměrem vám umožnit intenzivní zážitky spolu s aktivním odpočinkem a uvolněním. Nabízíme vám možnost netradičního setkání s vašimi kolegy v krásném kraji Rakovnické pahorkatiny. Věříme, že každý z vás si najde něco, co jej bude osobně inspirovat či lákat.

Po čtvrteční večeři je pro vás připravena pozvánka do galerie „Zlaté časy“. Na tento příjemný večerní program bychom vás chtěli požádat o zapůjčení dvou vašich fotografií. Snímky by měly zachycovat netradiční okamžik vaše života nebo by měly být jakkoli jinak zajímavé. Bylo by prima, kdybyste na snímku byli x nebyli poznat – něco jako „učesaná x neučesaná, obutá x neobutá“. Stáří snímku není při jeho výběru rozhodující. Fotografie si od vás vybereme ihned po vašem příjezdu na hotel a po skončení programu vám je v pořádku vrátíme.

Děkujeme.

V pátek dopoledne vám nabídneme ochutnávku programu Mozaika, který je namíchán ze samých dobrých ingrediencí. Patří k nim čerstvý vzduch, mírný pohyb, zručnost, tvořivost, luštění a možná i podzimní slunce. Jeho ambicí je vás pobavit a potěšit. Samozřejmostí je princip dobrovolnosti – vybrané aktivity jsou z naší strany nabídkou. Na druhé straně ale platí, že čím více nasazení, energie a humoru do akce vložíte, tím více si odnesete.

Odpoledne nebudete mít lehkou volbu. Vedle procházky po kraji, kde prý i básník mlčí, se o vaši přízeň budou ucházet dvě dílny. Jejich náplň je zatím uložena v šuplíku s nálepkou „překvapení“. Po večeři vás zveme do Las Vegas. Ještě jsem tam nebyl. Co vy?

Sobotní dopoledne se vám pokusíme zpříjemnit atraktivní týmovou hrou s názvem Scrabble. Po brzkém obědě nás čeká cesta domů.

#### Místo a čas konání

Akce proběhne v hotelu Jesenice v obci Jesenice u Rakovníka. [www.hoteljesenice.cz](http://www.hoteljesenice.cz)

Program začíná společnou večeří ve čtvrtek 14. října v 18 hodin. Pokud nepojedete společně s ostatními kolegy autobusem, přijďte prosím s dostatečným předstihem tak, abyste se mohli pohodlně ubytovat.

Akce bude ukončena v sobotu 16. října obědem podávaným od 11,00 hodin. Čas odjezdu je stanoven na 11,30 tak, abyste se měli možnost zúčastnit se komunálních voleb.

#### Co s sebou

Pokud nám počasí bude přát, program proběhne venku pod širým nebem. Aby vám mohl poskytnout užitečný, zajímavý a zároveň příjemný zážitek, doporučujeme následující vybavení:

Oblečení včetně obuvi pro pohyb v přírodě.

Fleecovou bundu nebo mikinu pro případ chladného počasí.

Nepromokavou bundu nebo pláštěnku pro případ deštivého počasí.

Pohodlné oblečení a obuv do hotelu.

Pokrývku hlavy, sluneční brýle.

Nezapomeňte na osobní léky.

#### Závěrem

Zdají se vám být některé informace neúplné či málo konkrétní? Ano, máte pravdu. Nicméně do každé dobré kuchyně patří trochu fantazie a překvapení. Budete-li mít přesto nějaké dotazy, jsme vám k dispozici na níže uvedených kontaktech.

Za tým instruktorů a vedení Outward Bound – Česká cesta, s.r.o.

Radek Plíhal, vedoucí instruktor kurzu

Lenka Kinclová, projektová manažerka

Outward Bound – Česká cesta, s.r.o.

Jaromírova 51 | 120 00 Praha 2 | Czech Republic

tel./phone: +420-224 941 394 | fax: +420-224 941 396

info@ceskacesta.cz | [www.ceskacesta.cz](http://www.ceskacesta.cz)

## Příloha č. 2: Dotazník

# VYHODNOCENÍ OUTDOOROVÉHO KURSU

Věk:  Pohlaví: muž  žena

Kolikrát jste absolvoval/a outdoorový kurs?

	ano	spíše ano	nevím	ne	spíše ne
Můžete říci, že jste se naučil/a něco nového?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mají nově získané poznatky smysl pro váš další (pracovní) život?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Poznal/a jste své slabé a silné stránky?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Která aktivita se vám nejvíce líbila?	.....				
Zjistil/a jste svoji přirozenou roli v týmu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rozvinul/a jste své tvůrčí, řídicí, komunikační nebo organizační schopnosti?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Myslíte si, že komunikace ve skupině byla dostatečná?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
U které z aktivit jste nejvíce využili komunikaci k vyřešení daného problému?	.....				
Věříte, že kurs přispěje ke zlepšení vaší komunikaci na pracovišti?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Spolupracoval/a jste při daném problému?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Domníváte se, že spolupráce byla nutná?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Naučil/a jste se během kursu lépe spolupracovat s ostatními?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zjistil/a jste, že efektivně spolupracující tým má určité výhody?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Důvěřoval/a jste ostatním členům týmu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pomohl vám outdoorový kurs vybudovat větší důvěru k ostatním?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Myslíte, že je reflexe nezbytná?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Byla reflexe využita pro řešení dalšího úkolu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aplikoval/a byste reflexi i v práci?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Domníváte se, že outdoorové aktivity přispívají k rozvoji osobnosti (znalosti, schopnosti, postoje...)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Byl pro Vás pobyt na outdoorové akci přínosem?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Příloha č. 3: Kompletní výsledky dotazníkového šetření

číslo otázky	IDRespondent	1.respondent	2.respondent
1.	Kolikrát jste absolvoval/a outdoorový kurz?	1x	1x
2.	Naučila/a jsem se něco nového.	spíše nesouhlasím	souhlasím
3.	Nově získané poznatky mají smysl pro můj další (pracovní) život.	nevím	spíše nesouhlasím
4.	Poznal/a jsem své silné/slabé stránky	spíše nesouhlasím	spíše souhlasím
5.	Která aktivita se Vám nejvíce líbila?	fotografie	lukostřelba
6.	Zjistil/a jsem svoji přirozenou roli v týmu.	spíše nesouhlasím	nevím
7.	Rozvinul/a jsem své tvůrčí, řídicí, komunikační nebo organizační schopnosti?	spíše nesouhlasím	spíše souhlasím
8.	Myslím si, že komunikace ve skupině byla dostatečná.	spíše souhlasím	spíše souhlasím
9.	U které z aktivit jste nejvíce využili komunikaci k vyřešení daného problému?	sestavování jmen	kostičky
10.	Věřím, že kurz přispěl ke zlepšení komunikace na pracovišti.	spíše souhlasím	souhlasím
11.	Spolupracoval/a jste při daném problému.	nevím	souhlasím
12.	Domnívám se, že spolupráce byla nutná.	spíše souhlasím	spíše souhlasím
13.	Naučil/a jsem se během kurzu lépe spolupracovat s ostatními.	nevím	souhlasím
14.	Zjistil/a jsem, že efektivně spolupracující tým má určité výhody.	spíše nesouhlasím	souhlasím
15.	Důvěřoval/a jsem ostatním členům týmu	spíše souhlasím	souhlasím
16.	Outdoorový kurz mi pomohl vybudovat větší důvěru k ostatním.	spíše nesouhlasím	souhlasím
17.	Myslím, že reflexe (zpětná vazba od lektorů) je nezbytná.	souhlasím	spíše souhlasím
18.	Reflexe byla využita pro řešení dalšího úkolu.	nevím	spíše souhlasím
19.	Reflexi bych aplikoval/a i v práci.	nevím	souhlasím
20.	Domnívám se, že outdoorové aktivity přispívají k rozvoji osobnosti (znalosti, schopnosti, postoje...).	spíše nesouhlasím	souhlasím
21.	Pobyt na outdoorové akci pro mě byl přínosem.	nevím	souhlasím
22.	Jste muž nebo žena?	muž	žena
23.	Jaký je váš věk?	40-50 let	méně než 25 let

číslo otázky	3.respondent	4.respondent	5.respondent	6.respondent	7.respondent
1.	4x a víckrát	4x a víckrát	1x	3x	3x
2.	souhlasím	spíše souhlasím	souhlasím	spíše nesouhlasím	spíše nesouhlasím
3.	nesouhlasím	spíše souhlasím	nevím	spíše nesouhlasím	spíše nesouhlasím
4.	nevím	nevím	spíše nesouhlasím	spíše nesouhlasím	spíše nesouhlasím
5.	lukostřelba	lukostřelba	lukostřelba	fotografie	fotografie
6.	nevím	nevím	spíše souhlasím	nevím	spíše souhlasím
7.	nevím	nevím	spíše souhlasím	nevím	spíše nesouhlasím
8.	souhlasím	souhlasím	souhlasím	souhlasím	spíše souhlasím
9.	mozaika	hlavolamy	mozaika	mozaika	kvíz
10.	nevím	spíše souhlasím	spíše souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím
11.	souhlasím	souhlasím	souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím
12.	souhlasím	spíše souhlasím	souhlasím	nevím	spíše souhlasím
13.	spíše souhlasím	spíše souhlasím	spíše souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím
14.	souhlasím	souhlasím	souhlasím	souhlasím	spíše souhlasím
15.	souhlasím	souhlasím	souhlasím	spíše souhlasím	spíše souhlasím
16.	spíše souhlasím	spíše souhlasím	nevím	spíše souhlasím	nevím
17.	spíše souhlasím	spíše souhlasím	spíše souhlasím	nevím	spíše nesouhlasím
18.	spíše souhlasím	spíše souhlasím	spíše souhlasím	nevím	nevím
19.	spíše souhlasím	nevím	nevím	nevím	spíše souhlasím
20.	spíše souhlasím	spíše souhlasím	nevím	nevím	spíše nesouhlasím
21.	spíše souhlasím	souhlasím	souhlasím	spíše nesouhlasím	spíše nesouhlasím
22.	žena	žena	žena	muž	muž
23.	40-50 let	méně než 25 let	30-40 let	50 a více	40-50 let



číslo otázky	8.respondent	9.respondent	10.respondent	11.respondent	12.respondent
1.	1x	2x	1x	1x	1x
2.	souhlasím	souhlasím	souhlasím	souhlasím	spíše souhlasím
3.	nesouhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	spíše nesouhlasím	spíše souhlasím
4.	spíše nesouhlasím	nevím	spíše nesouhlasím	spíše souhlasím	spíše souhlasím
5.	lukostřelba	rozhovory	lukostřelba	Las Vegas	výroba mýdel
6.	spíše souhlasím	souhlasím	spíše nesouhlasím	nevím	spíše souhlasím
7.	souhlasím	souhlasím	spíše souhlasím	spíše souhlasím	spíše souhlasím
8.	souhlasím	spíše souhlasím	souhlasím	spíše nesouhlasím	souhlasím
9.	kvíz	Las Vegas	Scrabble	sestavování jmen	kostičky
10.	nevím	spíše souhlasím	spíše souhlasím	spíše souhlasím	souhlasím
11.	spíše souhlasím	spíše souhlasím	souhlasím	souhlasím	souhlasím
12.	spíše souhlasím	nevím	spíše nesouhlasím	spíše souhlasím	nevím
13.	spíše souhlasím	souhlasím	souhlasím	spíše souhlasím	spíše souhlasím
14.	souhlasím	spíše souhlasím	souhlasím	souhlasím	souhlasím
15.	spíše souhlasím	souhlasím	souhlasím	spíše nesouhlasím	souhlasím
16.	nevím	nevím	souhlasím	spíše souhlasím	souhlasím
17.	spíše souhlasím	souhlasím	souhlasím	souhlasím	souhlasím
18.	spíše souhlasím	souhlasím	spíše souhlasím	nesouhlasím	souhlasím
19.	souhlasím	spíše souhlasím	souhlasím	souhlasím	souhlasím
20.	nevím	nevím	souhlasím	souhlasím	souhlasím
21.	nevím	souhlasím	souhlasím	souhlasím	souhlasím
22.	žena	žena	žena	muž	žena
23.	30-40 let	méně než 25 let	méně než 25 let	25-30 let	30-40 let