**Univerzita Palackého vOlomouci**

**FILOZOFICKÁ FAKULTA**

Rozvoj týmu v organizaci -

hodnocení a inovace programu teambuildingové akce

Bakalářská diplomová práce

Olomouc 2020 Lukáš Němec

**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI**

**FILOZOFICKÁ FAKULTA**

**KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ ANTROPOLOGIE**

**Rozvoj týmu v organizaci -**

**hodnocení a inovace programu teambuildingové akce**

Bakalářská diplomová práce

Obor studia: Andragogika v profilaci na personální management

**Autor:** Lukáš Němec

**Vedoucí práce:** Mgr. Pavel Veselský, Ph.D.

Olomouc 2020

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „*Rozvoj týmu v organizaci - hodnocení a inovace programu teambuildingové akce*“ vypracoval samostatně a uvedl v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použil*.*

V Olomouci dne Podpis

**Poděkování:**

Tímto bych rád poděkoval vedoucímu mé bakalářské práce panu Mgr. Pavlovi Veselskému, Ph.D. za odborné vedení, návrhy, připomínky a cenné rady. Také bych chtěl poděkovat respondentům dotazníku, své rodině a okolí za všechnu podporu, trpělivost a ohleduplnost*.*

# Anotace

|  |  |
| --- | --- |
| **Jméno a příjmení:** | *Lukáš Němec* |
| **Katedra:** | Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie |
| **Obor studia:** | *Andragogika v profilaci na personální management* |
| **Obor obhajoby práce:** | *Andragogika v profilaci na personální management* |
| **Vedoucí práce:** | Mgr. Pavel Veselský, Ph.D |
| **Rok obhajoby:** | *2020* |
|  |  |
| **Název práce:** | Rozvoj  týmu v organizaci - hodnocení a inovace programu teambuildingové akce |
| **Anotace práce:** | Bakalářská práce se zaměřuje na rozvoj týmu v rámci outdoor teambuildingu. Cílem je prostřednictvím výzkumného šetření zjistit hodnocení teambuildingové akce a programu. Šetření bude formou dotazníku pro účastníky. Hodnocení se týká, jak dopadů na rozvoj týmu, tak obsahu a kvality programu. Na základě zpětné vazby následuje navržení inovace programu. |
| **Klíčová slova:** | Zážitkové vzdělávání, teambuilding, rozvoj týmu, zážitková pedagogika, hodnocení |
| **Title of Thesis:** | Team development in the organization - evaluation and innovation of the teambuilding event program |
| **Annotation:** | The bachelor thesis focuses on team development in outdoor teambuilding. The aim is to find out the evaluation of the teambuilding event and the program through a research survey. The survey will take the form of a questionnaire for participants. The evaluation covers both the impact on team development and the content and quality of the program. Based on the feedback, a program innovation is proposed. |
| **Keywords:** | Experiential education, teambuilding, team development, experiential education, evaluation |
| **Názvy příloh vázaných v práci:** | Dotazník pro účastníky outdoor teambuildingu, Obrázek č. 1, Obrázek č. 2. |
| **Počet literatury  a zdrojů:** | 17 |
| **Rozsah práce:** | 64 s. (*78 937* znaků s mezerami) |

# Obsah

[Anotace 5](#_Toc39601106)

[Obsah 7](#_Toc39601107)

[Úvod 9](#_Toc39601108)

[1. Týmové teorie 11](#_Toc39601109)

[1.1. Skupina 11](#_Toc39601110)

[1.1.1 Rozvoj skupiny 11](#_Toc39601111)

[1.2. Tým 12](#_Toc39601112)

[1.2.1. Týmové role 13](#_Toc39601113)

[1.2.1.1 Lídr 13](#_Toc39601114)

[1.3. Týmová spolupráce 14](#_Toc39601115)

[1.4. Týmové cíle 14](#_Toc39601116)

[2. Trénink a řízení rozvoje zaměstnanců 16](#_Toc39601117)

[2.1. Plán rozvoje zaměstnanců 16](#_Toc39601118)

[2.2. Efektivita vzdělávání 17](#_Toc39601119)

[2.3. Vazba na cíle organizace 18](#_Toc39601120)

[2.4. Aktivní tréninkové metody 18](#_Toc39601121)

[2.5. Hodnocení vzdělávacích aktivit 18](#_Toc39601122)

[3. Teambuilding 20](#_Toc39601123)

[3.1. Zážitkové učení 21](#_Toc39601124)

[3.2. Proces posouzení potřeb 22](#_Toc39601125)

[3.3. Příprava a hodnocení teambuildingové akce 23](#_Toc39601126)

[3.4. Efekt kurzu 23](#_Toc39601127)

[3.5. Role přírody 24](#_Toc39601128)

[3.6. Zážitkové pedagogické učení – český přínos 24](#_Toc39601129)

[3.6.1. Znaky prožitku 25](#_Toc39601130)

[3.6.2. Kořeny prázdninové školy Lipnice 26](#_Toc39601131)

[3.6.3. Podstata prázdninové školy Lipnice 28](#_Toc39601132)

[4. Výzkumné šetření – Hodnocení a inovace teambuildingového programu 30](#_Toc39601133)

[4.1. Metodologie výzkumného šetření 30](#_Toc39601134)

[4.2. Popis zkoumaného teambuildingu 32](#_Toc39601135)

[4.3. Hodnocení - Dotazník pro účastníky akce 37](#_Toc39601136)

[4.4. Hodnocení výsledků dotazníku a zpětné vazby 39](#_Toc39601137)

[4.5. Návrh nové inovace programu 49](#_Toc39601138)

[Závěr 53](#_Toc39601139)

[Literatura a zdroje 54](#_Toc39601140)

[Seznam grafů 56](#_Toc39601141)

[Seznam tabulek 57](#_Toc39601142)

[Seznam příloh 58](#_Toc39601143)

[Příloha 1: Dotazník pro účastníky outdoor teambuildingu. 59](#_Toc39601144)

[Příloha 2: Obrázek č. 1 63](#_Toc39601145)

[Příloha 3: Obrázek č. 2 64](#_Toc39601146)

# Úvod

V této bakalářské práci jsem se rozhodl věnovat oblasti, která se neustále mění, utváří a formuje. Touto oblastí je pole týmové spolupráce a rozvoje týmu v organizaci v rámci teambuildingu. Práce se zaměřuje hlavně na jeho outdoor podobu a zabývá se hodnocením programu účastníky raftového kurzu a navržením nové podoby tohoto programu. V rámci bakalářské práce se chci pro uvedení do tématiky věnovat teoretickým oblastem, které jsou s naší prací spojeny a jsou pro ni důležité. Nejprve se podívám na objekt naší práce a to týmy, skupiny a s tím spojené týmové teorie. Poté následuje část věnovaná tréninku a řízení rozvoje zaměstnanců, které jsou důležitým aspektem z hlediska firemního posuzovaní vhodných metod a investic do oblastí, ke kterým spadá i outdoor teambuildingová aktivita. Teambuildingu samotnému a zážitkové pedagogice, s kterou je naše práce spojená a ovlivněná, se věnuje poslední teoretická část mé práce. Poté přejdu k části práce, ve které provedu výzkumné šetření. V rámci tohoto šetření nejprve rozeberu konkrétní outdoor teambuildingovou podobu programu, se kterou budu následně pracovat. V této části bych popsal o čem tato teambuildingová aktivita je, jaké má výhody ona konkrétní na vodní turistice založená podoba, jak s účastníky pracujeme a jak to přibližně funguje a také se budu lehce věnovat začátkům a historii. Rozvoj týmu,   
o kterém má práce pojednává, probíhá v rámci této v práci popsané činnosti.

Následně přejdu k samotnému výzkumnému šetření. V tom se budu nejprve věnovat popisu konkrétní teambuildingové akce na raftech v Litovelském Pomoraví, na které budu provádět výzkum. Rozeberu nastavení a průběh akce. Poté následuje hodnocení účastníky, které je uděláno formou dotazníku předaného po skončení programu akce. Na základě všech těchto zjištěných dat a nejnovějších informací posléze navrhnu ideální podobu budoucí akce tohoto druhu a to, jak bych chtěl proměnit podobu, formu a prohloubit záměr a dopad této práce a outdoor teambuildingu na raftech, kterému se nakonec i touto prací snažím dát vyšší společenský cíl a hodnotu. Hlavním cílem bakalářské práce je jednak prostřednictvím výzkumného šetření zjistit hodnocení akce účastníky teambuildingu a na základě toho je dalším cílem navržení nové ideální podoby programu outdoor teambuildingu v Litovelském Pomoraví na raftech. Ve kterém bych kromě známých výhod outdoor teambuildingu v oblasti rozvoje týmu (a dalších klasických výhod, které raftová aktivita přináší), rozvinul podobu nové formy, která by v sobě více zahrnula krajinná a ekologická hlediska. Tato spolupráce přináší oboustranné výhody často nezanedbatelného charakteru s mnohými pozitivními dalekosáhlými důsledky pro mnoho oblastí života. Což by měla být výzva každého andragoga. Jak uvádí Jochmann (1991, str. 136) o našem (olomouckém) pojetí andragogiky v širším smyslu než je obvyklé, jako vědu s orientací nejen na vzdělávání dospělých, ale i jako vědu o výchově dospělých v široké pojetí doslova jako vědu o vedení zahrnující všechny oblasti a aspekty. Jako v našem případě hlavně aspekty rozvoje týmu, péče   
o lidi v podniku, sféru volného času, rekreaci a sociální ekologii a vztah člověka ke krajině. Má práce se snaží jít do hloubky právě v tomto andragogickém rozměru.

# 1. Týmové teorie

Nejprve se podívám na skupinu, její rozvoj a role jejich členů, poté bych chtěl přiblížit specifikaci a vlastnosti týmu, pak popíši týmové role a ukážu vlastnosti a charakteristiky pozice lídra. Následně se budu věnovat kritériím týmové spolupráce. A na závěr cílům, jejich druhům a hledisku jejich definice.

## 1.1. Skupina

Podle Bělohlávka lze skupinu definovat jako: „*dva nebo více jedinců, kteří jsou ve vzájemné interakci, dosahují společné identity – vědomí, že k sobě patří, cítí se jako „My““*(BĚLOHLÁVEK, František. Organizační chování. 1.vyd. Olomouc: Rubico, 1996. 148 s. 80-85839-09-1.)*. Skupiny* dělíme na formální a neformální. Dále Bělohlávek (1996, str. 149) uvádí tyto **funkce formální skupiny:***Skupina* může být nezbytným prostředkem k vykonání úkolu. Dále umožňuje vznik   
a rozvoj nových myšlenek. Také může sloužit jako prostředek koordinace funkcí. Pak skupina přispívá k řešení problému. Vedle toho může usnadnit zavadění složitých rozhodnutí. A také socializuje a učí nové členy. Bělohlávek (1996, str. 151) přiřazuje členům skupiny dva typy rolí. Tzv. **role úkolové** a **role udržující**. Role úkolové pomáhají určit, vyjasnit a sledovat plnění úkolu. Role udržující zase mají funkci podpory pozitivních mezilidských vztahů vně skupiny.

### 1.1.1 Rozvoj skupiny

Rozvoj skupiny je dle Bělohlávka (1996, str. 150) z hlediska úspěšného   
a efektivního chování dlouhá cesta. Rozvoj má svá stádia (Bělohlávek, 1996, s. 150-151): Stádium první je **orientace**. Ve kterém se členové poznávají. Druhé stádium má povahu **konfliktu a výzvy**, které je hlavně o porovnávání a vzájemném poměřování. Třetí stádium je **koheze** neboli soudržnost. V tomto stádiu respektovaný člen (ne vůdce) vyzívá k přestavění mocenské struktury. Čtvrtá fáze je **opojení**. Je stádiem, kdy jsou vyřešeny mocenské rozpory, a převládá tlak na udržení harmonie. Pátým stádiem je **zklamání**. Iluze harmonie je zbořena a soudržnost skupiny je ohrožena rozpadem. Roste nezájem a kritika. Poslední šestým stádiem je **přijetí**. Znovu se objevuje vůdce, který stmeluje skupinu a dosavadní zkušenost zvyšuje pochopení a očekávání členů skupiny.

## 1.2. Tým

Jak už napovídá samotný název, tým je základním pojmem a objektem zájmu kromě jiného i z hlediska teambuildingu. Tým je skupina lidí, která aktivně spolupracuje na dosažení společného cíle. Členové týmu vzájemně spolupracují za účelem dosažení svých cílů. Členové týmu se vzájemně doplňují na rozdíl od skupiny, kde jsou členové převážně zaměnitelní (Hayes, 2005, str. 58).

Většinou se tým skládá z pracovníků různých profesí a oborů. Jejich úkolem je řešit složitý problém, který vyžaduje spolupráci, znalosti, zkušenosti a souhrn všech jednotlivých činností všech členů skupiny. (Rolinek, 2008). Podle Hayes (2005, str. 176) se týmy od pracovních skupin liší hlavně v tom, že jsou zaměřené na úkol a skládají se z lidí různých dovedností a zaměření. Mají společný například vývoj skupinových norem, ale týmové normy se zaměřují více na úkol. Kolajová (2006, str. 15) uvádí, že tým chápeme jako skupinu lidí. Dále uvádí tyto základní **vlastnosti týmu**:*Týmy* jsou ve většině organizací základní pracovní jednotkou, která v sobě spojuje dovednosti, zkušenosti a pohledy jejich členů. *Týmová spolupráce* představuje soubor hodnot, které posilují určité způsoby chování. *Týmy* jsou vytvářeny pro účel plnění náročných a významných úkolů. *Týmy* podávají větší výkon než je výkon jednotlivce a to hlavně v oblastech kde je vyžadována širší škála dovedností, zkušeností a úsudku. *Týmy* jsou pružné   
a flexibilní a umějí se lépe přizpůsobovat novým okolnostem, požadavkům   
a úkolům. *V týmech*, které jsou úspěšné, pracují jednotlivci intenzivně na svém růstu a úspěchu.

### 1.2.1. Týmové role

Týmové role a jejich kooperace je podstatným a důležitým faktorem úspěšného dosažení cíle. Podle Hanuše (2009, str. 147) nemusí být všechny týmové role naplněny stejnou měrou a není potřeba všech po celé trvání činnosti, ale pokud některá chybí úplně, tak tým nepracuje, tak efektivně, jak mu umožňuje jeho potenciál. Plamínek (2002, str. 132) popisuje následující týmové role. **Lídr** disponuje strategickým a komplexním myšlením. Dále **myslitel**, který využívá hlavně racionální inteligenci, kreativitu a nápady. Pak **režisér**, který převádí strategii a myšlenky do praxe. Poté **diktátor**, který je trochu problematický typ, jenž se dá využit při krizových situacích, které vyžadují pevnou ruku. Pak **procesní specialista.** Přichází tam, kde se neosvědčily standardní postupy. Jeho schopností je objevování nečekaných metod a zdrojů. Poté **pečovatel**, jenž pečuje o tým. Exceluje v oblasti vztahové a komunikační problematiky. Dále **hybatel.** Je tím díky, kterému se uskuteční a realizuje to, co se vymyslelo. Realizátor strategie. **Dotahovatel j**e tím, který dokončuje detaily a hlídá, aby se na něco neopomnělo. A na závěr **věcný specialista.** Jeho specializací a hlavní znalostí je jeho obor, ve kterém se dokonale orientuje.

### 1.2.1.1 Lídr

Je vedoucím týmu a nejpodstatnějším faktorem určujícím kvalitu výkonu. K tomu, aby byl tým úspěšný, je potřeba, aby měl dobrého kvalitního lídra. Kvalita lídra je hodně dána jeho osobnostní charakteristikou a nastavením. Dvořáková (2012, str. 242) uvádí, že podle Bennise musí lídři disponovat těmito vlastnostmi, schopnostmi a chováním: odborné znalosti, koncepční schopnosti, pracovní výkon v oboru, lidské schopnosti, cit, úsudek, charakter.

## 1.3. Týmová spolupráce

V každé organizaci vznikají různé sociální struktury, skupiny, frakce, týmy. Aby byly týmy v pozitivním rozvoji, musí určitým způsobem naplňovat potřeby členů. Nezbytným aspektem úspěšného naplnění jak týmových, tak individuálních potřeb jeho členů je týmová spolupráce. Bělohlávek (1996, str. 154) připomíná **tři kritéria** podle, kterých lze posuzovat efektivnost týmové spolupráce. **Prvním** je kritérium skupinové efektivnosti- což jsou výsledky práce skupiny ve srovnání se standarty. **Druhým** je kritérium skupinového vývoje-doprovodné sociální procesy, které zvyšují a vytvářejí připravenost členů k práci na společném úkolu. **Třetím** je kritérium osobní spokojenosti- převážení uspokojení individuálních potřeb nad frustrací. Také bych připomenul, že efektivní týmová spolupráce je: spoluprací, důvěrou   
a soudržností (Bělohlávek, 1996, str. 154).

## 1.4. Týmové cíle

Kolajová (2006, str. 22) uvádí, že na veškeré dění v týmu má vliv správně stanovený cíl. Cíl má vliv na soudržnost a výkonnost týmu. A nejedná se jen o obtížnost cíle, ale i o jeho definici a o způsob podání cíle členům týmu. Je nutné být rozvážný při stanovování cíle, tak aby cíl nebyl příliš náročný nebo naopak příliš lehký a tím pádem potencionálně demotivující. Úspěch přináší povzbuzení a pomáhá k lepším výkonům a většímu nadšení při jeho dosahování. Dále Kolajová (2006, str. 22) uvádí tyto druhy cílů: tzv. **Kooperativní cíl** je stanoven tak, aby na sebe jednotlivé činnosti navazovaly. Všichni členové jsou na sobě závislý a předpokladem splněného cíle je úspěch všech jednotlivců. Poté je to tzv. **Konkurenční cíl**- Je o snaze jednotlivce se prosadit a vyniknout. Zdravá soutěživost, kde často neúspěch jednoho znamená úspěch jiného. A nakonec je to tzv. **Individuální cíl**- Každý jednotlivec má svůj úkol, který není vázán s ostatními. Při hodnocení je posuzováno nakolik se splnil samotný cíl. Neporovnává se s ostatními. Pro tým je nejvýhodnější kooperativní cíl. Umožňuje nejlépe využít výhody spolupráce členů týmu a kooperace činností (Kolajová, 2006, str. 23). Z hlediska definice cílů nám (Kolajová, 2006, str. 23) připomíná, známé zkratky **SMART** a **KARAT**. Zkratka **SMART** v sobě ukrývá tyto pojmy (Kolajová, 2006, str. 24):**S**pecifický, srozumitelný, **M**ěřitelný, **A**kceptovatelný, ambiciózní, **R**eálný, **T**erminovaný. Pro porovnání uvádí SMART x KARAT:

|  |  |
| --- | --- |
| **SMART** | **KARAT** |
| **S**plnitelný | **K**ontrolovatelný |
| **M**ěřitelný | **A**kceptovatelný |
| **A**kceptovatelný | **R**eálný |
| **R**eálný | **A**mbiciózní |
| **T**erminovaný | **T**ermínovaný |

Tabulka 1: Cíl SMART a KARAT

(Kolajová, 2006, str. 24)

# 2. Trénink a řízení rozvoje zaměstnanců

Řízení rozvoje zaměstnanců (Urban, 2003, str. 164-165) je trénink a rozvoj zaměstnanců. Je jedním z nejpodstatnějších faktorů zvyšování produktivity   
a konkurenceschopnosti v rámci firem. Jeho význam dává na úroveň s technologickými změnami a inovacemi. Potřeba systematického tréninku   
a rozvoje se vztahuje napříč všemi druhy organizací. Důležitost vzdělávání   
a tréninku ve vyspělých zemích, kterou lze sledovat na stále rostoucích ukazatelích, jako jsou náklady na trénink a rozvoj zaměstnanců a počet dnů, které se v rámci firem tomuto věnují. Vedoucí společností v roce 2005 věnovali na trénink a rozvoj svých zaměstnanců 6 až 8 procent příjmových mzdových nákladů. A zaměstnanci věnují každý rok průměrně 40 hodin. Je mnoho důvodů pro trénink a rozvoj zaměstnanců, hlavní důvodem je úměra schopnější, rovná se výkonnější zaměstnanec a v důsledku toho se šetří náklady a díky rozvoji je možné delegovat na zaměstnance složitější úkoly. Organizace, ve kterých se zaměstnanci nerozvijí, hrozí v budoucnu nepřipravenost na nové situační faktory a obtížné zvládání problémů trhu.

## 2.1. Plán rozvoje zaměstnanců

Plán ideálního rozvoje zaměstnance rozvádí Urban (2003, str. 166). Řízení rozvoje zaměstnanců je o přípravě na budoucí nároky, které se před ně v rámci budoucího vývoje firemní organizace vynoří. Manažerským úkolem je být citliví k vnímání budoucích rozvojových potřeb zaměstnanců   
a o nutnosti dialogu jako nástroje pro stanovení potencionálních možností   
a směrů jejich osobního i profesního rozvoje. Základním nástrojem pro efektivní rozvoj zaměstnanců je plán jejich individuálního rozvoje. **Plán** by měl obsahovat tyto prvky:

1) *Rozvojové cíle.* U zaměstnance vycházejí z jeho odborných a manažerských nároků pozice a osobního očekávaného postupu v rámci své oblasti působení.

2) *Nástroje dosažení dlouhodobých cílů.* Poté co na základě rozhovoru manažera se zaměstnancem, manažer stanoví osobní rozvojové cíle zaměstnance, následuje rozhodnutí, jak stanovených cílů dosáhne. Je zde možnost mnoha nástrojů, jak lze dosáhnout rozvojových cílů.

3) *Termíny dosažení rozvojových cílů.* Termíny by měli mít konkrétní určení, které odpovídá jejich adekvátnosti. Termín by neměl být pozdní ani příliš brzký. Za ideální (z hlediska rozvojových cílů) je považovaný takový termín, který zaměstnanci umožňuje běžné plnění úkolů a zároveň jej drží v náskoku před změnami, které k potřebě jejich rozvoje vedou.

4) *Standardy pro měření rozvojových cílů.* Je třeba určit kritéria, kterými ověříme, zda bylo daného cíle dosaženo. Kritéria/standardy by měli být jasné a dosažitelné a manažer by se na nich měl se zaměstnanci naprosto dohodnout. Většinou jde o posouzení a zhodnocení manažera, zda se daří využití nově získaných schopností. (Urban, 2003, str. 166.)

## 2.2. Efektivita vzdělávání

Efektivita vzdělávání je poměr mezi **přínosem** a dopadem vzdělávací akce   
a **vynaloženými** náklady a časem na realizaci a uskutečnění vzdělávací akce. Urban (2003, str. 168) uvádí, že s rostoucím významem a finančními náklady tréninku a rozvoje, rostou i nároky, které se kladou v rámci oblasti efektivity. Výdaje na oblast tréninku a rozvoje zaměstnanců jsou stejné důležitosti jako kterékoliv jiné výdaje a jejich návratnost by měla být porovnávána stejnými měřítky a nároky. Dle Urbana (2003, str. 168-169) máme tři pilíře naplnění předpokladu efektivního vzdělávání systematickým přístupem. **Prvním pilířem** je správné stanovení rozvojových potřeb. **Druhým pilířem** je výběr vhodných vzdělávacích metod a principů. **Třetím pilířem** je pravidelné vyhodnocování, které vzdělávání a trénink přinesly.

## 2.3. Vazba na cíle organizace

Konečným cílem vzdělávání a tréninku zaměstnanců je pomoc organizaci   
a zvýšení konkurenceschopnosti organizace. Předpokladem efektivního rozvoje a tréninku je orientace na konkrétní potřeby vycházející z aktuální situace. Cílené zaměření tréninku znamená, že plán rozvoje a tréninku vychází z cílů organizace. Není-li ve vzdělávání a rozvoji propojení s firemními cíly, značí to, že není v souladu s firemní strategií. (Urban, 2003, str. 169). Hermochová (2006, str. 44) píše o jedné ze zásad, která je přenosná z jedné skupiny do druhé, a tou zásadou je princi spoluúčastí. Spoluúčast je založená na faktu, že při možnosti se spolupodílet na rozhodování skupiny, jsou členové ochotnější přejímat nové myšlenky. Spoluúčast zaměstnanců bývá často deklarovaným cílem.

## 2.4. Aktivní tréninkové metody

Urban uvádí, že požadavky klasického tréninku a rozvoje vedou od pole klasických a výkladových způsobů výuky k poli aktivnímu (akčnímu) způsobu rozvoje manažerů a zaměstnanců. K metodám akčního tréninku řadí: Případové studie, hraní rolí, písemné úkoly, manažerské hry   
a **outdoorové hry prováděné pod širým nebem**. U těch dále zdůrazňuje jejich cíl v podobě přivedení poznání manažerů svých vlastních možností fyzického a psychického charakteru s poznáním vlastních omezení, a učení se týmové spolupráci s ostatními a využívaní výhod planoucích z týmové spolupráce (Urban, 2003, str. 171).

## 2.5. Hodnocení vzdělávacích aktivit

Urban (2003, str. 171) píše, že předpokladem účinnosti je i systematické hodnocení efektivity školení a tréninků. Dle Urbana lze efektivitu vzdělávání a tréninku posuzovat třemi způsoby. **Prvním** je zjišťováním toho, co bylo naučeno (za pomoci jak standardních testů, tak testů speciálních). **Druhým** je posuzováním změn (ze strany manažerů), ke kterým vzdělávací akce směřovala. **Třetím** je hodnocením výsledků práce a tedy porovnání dopadů vzdělávaní na dosažení firemních cílů. Pokud chceme, aby byla investice návratná, musí finanční hodnota výsledků přesahovat finanční náklady spojené se vzdělávacím programem. Hodnocení je dle Urbana (2003, str. 172) nepostradatelnou součástí *systematickému přístupu k rozvoji zaměstnanců a především manažerů.* Jeho důležitost Urban vnímá nejen z hlediska celkového ověření přínosu vzdělávací akce, ale i z hlediska chápaní výdajů na rozvoj ne na úrovni režijních nákladů, které je potřeba snižovat, ale na úrovni důležitého předpokladu úspěšnosti firemní organizace (Urban, 2003, str. 171-172).

# 3. Teambuilding

Teambuilding je propojením všech předchozích kapitol. Spojuje v sobě hlediska týmu, týmové spolupráce, rolí a také potřeby tréninku a řízení rozvoje zaměstnanců. Na začátek bych uvedl několik citátů, které podle mě hodně vystihují teambuilding a podstatu toho s čím se v rámci něj pracuje. Svatoš (2005, str. 15) připomíná Ciceruv výrok: „*Zkušenost je nejlepším učitelem.*“. Dále připomíná (Svatoš, 2005, str. 16) výrok Aldouse Huxleyho: „Zkušenost *není to, co se vám přihodí, zkušenost je to, co uděláte z toho, co se vám přihodí.*“ A do třetice Svatoš (2005, str. 20) vzpomíná výrok Galilea: „*Nikoho nemůžeme nic naučit, můžeme mu jen pomoci, aby to pro sebe objevil.*“Payne (2007, str. 5) píše, že teambuilding je již mnoho let prostředkem, který pomáhá jedincům lépe spolupracovat, aby dosáhli důležitých výsledků. Teambuilding začal být populární v šedesátých letech dvacátého století. Dále Payne uvádí čtyři faktory, které jsou zásadní při zvažování, zda se teambuildingu zúčastníme a pomáhají nám si ujasnit, zda nám čas do teambuildingu vložený, přinese výsledky:

1) **Aby byl teambuilding přínosem, neznamená to, že musí zabrat hodně času**. I jednodenní nebo dvoudenní kurz může mít pozitivní dopad. Nejdůležitějším atributem z hlediska nabytí týmu by měl být výkon ne délka kurzu. Jednodenní či dvoudenní kurz může mít na následný výkon také velký dopad. Je důležité, aby každý tým znal společný cíl a smysl svého poslání. Týmy se musí dohodnout na způsobu spolupráce. Charakteristikou výkonného týmu je snaha o co nejlepší výkon jak na individuální tak kolektivní úrovni. Jak nové tak staré týmy mohou využít jednodenního či dvoudenního kurzu k uvedení všech základních složek týmové výkonnosti do chodu.

2) **Teambuilding a jeho zaměření, by se mělo věnovat spíše na posílení týmového výkonu než na propagaci týmového prostředí.** Je důležité, aby měl teambuilding účel. Musí to být takový účel, aby do něj stálo za to investovat čas a peníze s tím spojené.

3) **Externí vedení**. Teambuilding, který je vedený externím školitelem bývá obvykle úspěšnější než teambuilding, který je veden vedoucím samotného týmu.

4) **Musí existovat závazek k týmu**. Je důležité, aby se všichni členové týmu včetně vedoucích zavázali k teambuildingové aktivitě. Tým musí být ochoten neustále pracovat na řešení problému a snaze stále zlepšovat svůj výkon.

(Payne, 2007, str. 5-7)

Payne (2007)dále uvádí, že původně byl teambuilding navržený jako nástroj na zlepšení sociální interakce a mezilidských vztahů. Koncept teambuilding se postupně vyvíjel a časem s tím, jak získával na popularitě  
i v organizacích obchodního charakteru nabral aspekt snahy o dosažení výsledků, cílů a splnění úkolů. V dnešní době se teambuilding většinou zabývá oběma aspekty výkonu a to jak tím jak týmy vykonávají svou práci, tak tím, jak spolu členové vycházejí. (Payne, 2007, str. 8). Dle Zahrádkové (2005, str. 21) můžeme za teambuilding považovat všechny aktivity, které se odehrávají ve skupině od outdoorového kurzu, práce v týmu, narozeninové párty po práci v pracovní skupině. Svatoš (2005, str. 16) mluví o **pěti pilířích outdoor tréninku** pro manažery: **Prvním** je zážitek nereálně reálných situací. **Druhým** je vykročení z komfortní zóny. **Třetím** je spolupráce v malé skupině. **Čtvrtým** je role přírody. **Pátým** jsou skupinové rozbory.

## 3.1. Zážitkové učení

Podle Svatoše (2005, str. 17) je zážitkové učení založeno na osobní aktivitě účastníka. Hlavní je účastníkův zážitek, který vzniká při aktivním řešení všech možných úkolů reálného i modelového charakteru. Následná reflexe (tedy zhodnocení a zobecnění), většinou usměrňovanou pedagogem se zážitek přenese do zkušenosti s možným využitím v praxi. Svatoš nám ukazuje **souvislosti v chování učitele a žáka v zážitkovém učení**:

|  |  |
| --- | --- |
| **Učitel** | **Žák** |
| Zná obecně uznávané poznatky a je otevřený novým pohledům. | Má své životní zkušenosti. |
| Předá úkol k řešení. | Aktivně řeší úkol. |
| Motivuje žáky. | Jedná-li se o skupinový úkol, spolupracuje v řešitelském týmu. |
| Pozoruje práci žáků | Spolu s ostatními členy týmu dochází k závěrům. |
| Iniciuje společnou reflexi. | Rekapituluje a hodnotí svou práci. |
| Shrnuje závěry. | Zobecňuje odborné i procesní poznatky. |
| Zasazuje do širšího rámce a porovnává s obecně uznávanými teoriemi. | Potvrzuje a upravuje si vlastní závěry s obecně uznanou teorií. |
| Předává další úkol/y. | Nabitou zkušenost prověřuje, testuje a rozvijí v dalším úkolu. |

Tabulka 2: Souvislosti v chování učitele a žáka v zážitkovém učení

Svatoš (2005, str. 19)

## 3.2. Proces posouzení potřeb

Posouzení potřeby dle Payne (2007, str. 31). Proces posuzování v sobě zahrnuje výzkum, shromažďování a zpracování informací. Proces hodnocení Payne rozděluje do řady základních kroků. *Prvním krokem* je definování cílů. *Druhým krokem* je výběr metod pro sběr a vyhodnocení dat. *Třetím krokem* je sběr dat. *Čtvrtým krokem* je analýza informací. *Pátým krokem* je identifikace témat a otázek, které působí problémy.

## 3.3. Příprava a hodnocení teambuildingové akce

Z hlediska kvalitní akce je důkladná **příprava** velmi stěžejním základním krokem. Základní fáze podstatné pro plánování jsou následující (Mohauptová, 2009, str. 158): **Zadání** je výchozím požadavkem. **Analýza,** která je dalším krokem přípravy a je o shromaždování informací. Pak následuje **organizační příprava**, která vychází z předchozí analýzy a je na základě ni konkretizována. A závěrečnou fází je předání **informace o kurzu účastníkům.**

Z druhého hlediska **vyhodnocení** teambuildingové akce můžeme použít několik druhů vyhodnocení (Mahauptová, 2009, str. 163-167):

1)Hodnocení organizace a zajištění kurzu. Je zpětnou vazbou účastníků kurzu.

2)Hodnocení naplnění plánu. Jde hlavně o naplnění dohodnuté podoby mezi zadavatelem a dodavatelem.

3)Hodnocení míry dosažení stanoveného cíle. Dosažené cíle můžeme hodnotit na základě výkonu týmu či zpětné vazby. Velmi záleží na tom, jak konkrétně jsou stanovené cíle. Čím je stanovení konkrétnější, tím je lehčí zhodnocení. Některé cíle se dají zhodnotit a rozpoznat až po určité době. Dosažené cíle můžeme hodnotit na základě výkonu týmu či zpětné vazby.

4)Hodnocení účastníků lektory. Toto hodnocení je vhodné hlavně u menších skupin, kde lze lépe poznat jednotlivé účastníky.

## 3.4. Efekt kurzu

Podle Svatoše (2005, str. 21) jsou účastníky outdoor kurzů pro firemní týmy lidé velmi široké škály, často manažeři středních a vyšších úrovní až po generální ředitele. Všichni již za sebou mají jistou životní zkušenost, postoje a názory. Asi nejdůležitějším faktorem při pořádání úspěšného kurzů je motivace. Čím je motivace větší tím, je větší celkový efekt. Osobní důvěryhodnost lektora (Svatoš, 2005, str. 29) je velmi důležitým faktorem, na kterém závisí úspěšnost a kurzu. Výsledný efekt akce a to, jak je kurz úspěšný, stojí na osobním charakteru a kvalitách lektora a na tom, jak dokáže zaujmout, nadchnout a pracovat s lidmi a tím jim v rámci programu předat zkušenost.

## 3.5. Role přírody

Podle Svatoše (2005, str. 29) mají outdoorové aktivity společnou skutečnost, že *nejsou reálným zobrazením pracovních činností.* Nemají ambici být simulací úkolů a problémů, ale zároveň nejsou fikcí v komfortním prostředí učebny. Role přírody je také nezanedbatelná (Svatoš, 2005, str. 40-41) uvádí, že outdoorové kurzy umožňují změnu zažitého rámce a umožňují alternativu v podobě často už zapomenuté přírody. Zkušenost z přírody a situací, které pobyt v ní přináší, otevírá nové možnosti poznávání jak sám sebe tak kolektivu. Díky tomu jednotlivosti světa vnímáme vždy na pozadí širšího rámce, v podobě prostředí, ve kterém se pohybujeme. Změna tohoto pozadí či rámce umožňuje zcela nové a netradiční pohledy na děje, kterých jsme součástí. Právě outdoorové kurzy nabízí svým účastníkům nový rámec, ve kterém se dočasně pohybují, a tím je autentické přírodní prostředí. Příroda má také funkci „katalyzátoru reakcí“ účastníků, kdy netradičnost prostředí a opuštění standardního rámce a všechny možné výzvy a překážky s tím spojené, lépe odhalují skutečné charaktery, povahy a rysy chování jak v rámci jednotlivců, tak v rámci skupin.

## 3.6. Zážitkové pedagogické učení – český přínos

V českém tembuildingovém pojetí a hlavně konkrétně našem pojetí teambuildingu o kterém tato práce pojednává, je nezanedbatelný vliv české školy zážitkového pedagogického učení a tedy hlavně takzvané prázdninové školy Lipnice. Hanuš (2009, str. 11) uvádí, že zážitkový pedagogický koncept má v České republice svá zvláštní specifika, která jsou daná i tím, jak se zdejší koncept vyvíjel částečně samostatně ve *zvláštní době za zvláštních okolností.* Tyto okolnosti jsou dle Hanuše ovšem i důvodem vzniku velice účinného a originálního konceptu, který lze oprávněně považovat za český díl do spolčeného evropského konceptu (2009, str. 11)

Český koncept vychází z nejlepší tradice a kořenů unikátní české výchovy v přírodě. Česká zážitková pedagogika staví především na pojmech jako prožitek, zážitek, zkušenost. Které jsou vyvolány v rámci procesu dramaturgie, a tedy v cíleně plánovaných situacích ve kterých je nejčastějším způsobem forma hry. Celý tento proces je při svém průběhu podle potřeb evaluován, aby se dosáhlo co největšího rozvojového potencionálu. Tento přístup tvoří originalitu, unikátnost a jedinečnost české zážitkové pedagogiky. Český koncept se navíc rozvijí v jednorázových projektech s podstatnou *intenzitou programu a intervencí do struktury osobnosti.* Cílem je rozvoj jedince a jeho osobnosti ve všech jeho aspektech a oblastech. Podstatná je orientace na přístup, který jde směrem k rozvoji osobnosti, na kterou zaměřuje více pozornosti než na oblasti vědomostí a dovedností. (Hanuš, 2009, str. 11-12).

### 3.6.1. Znaky prožitku

Prožitek je důležitým pojmem a páteří konceptu prázdninové školy Lipnice   
i zážitkové pedagogiky obecně. Má své znaky, které můžeme definovat. Znaky prožitku dle Hanuše (2009) jsou: **Nenahraditelnost** prožitku. Jeho nenahraditelnost v lidském životě. Zaměřujeme na určitou unikátní událost, která je ohraničená jak časem, tak prostorem. **Jedinečnost** prožitku spočívá   
v nemožnosti záměny prožitku jednoho za druhý v tom, že nelze nahradit jednu událost, jinou událostí se snahou o totožné vyznění v jedinci. **Individuálnost** prožitku. Je o tom, že každý prožíváme konkrétní situaci jiným způsobem, podle svého individuálního osobnostního nastavení   
a charakterových složek naší osobnosti a také podle prožitých zkušeností. **Intencionálnost** prožitku. Prožitek je neoddělitelně spojený se svým obsahem. Je zde propojení mezi prožívajícím jedincem a jim prožívanou událostí. **Nepřenositelnost** prožitku. Prožitek je individuální záležitost, kterou nelze v plném rozsahu předat jiné osobě bez obrovského zpolštění   
a zjednodušení. To, co se dá v rámci zážitku ze hry přenést, nebude nikdy tím, co lze předat pouze sluchovými a vizuálními vjemy. Zdůrazňuje se nenahraditelnost komplexnosti zapojení všech složek osobnosti při prožívání. **Komplexnost** při získávání prožitku je to, že prožitek se nezužuje pouze na emocionální či racionální zaujetí. Jirásek (1998) uvádí, že nutností pro získání silného prožitku je zapojení tělesných i duševních charakteristik.

(Hanuš, 2009, str. 12-13)

### 3.6.2. Kořeny prázdninové školy Lipnice

Hanuš (2009, str. 13) zmiňuje Prázdninovou školu Lipnice jako originální český příspěvek k zážitkové pedagogice. Prázdninová Lipnická škola se zaměřuje na období mladší dospělosti a využívá specifické metody a to zážitkové pedagogiky. Hanuš uvádí čtyři důležitá období formování.

**Období směřování** bylo v letech 1964 až 1970. V tomto období probíhaly akce, pro které by zaveden pojem **„tábornická škola“**. Zaměřovaly se na zálesáctví, tramping a tábornictví, částečně převzaly prvky dřívějších organizací Junáka a Lesní moudrosti (Hanuš, 2009, str. 13-14).

**Období experimentů** (Hanuš, 2009, str. 14-15) bylo v letech (1970-1976). V rámci tohoto období je významné ovlivnění myšlenkou japonského architekta Kanzo Tance. Jeho filozofií je, že příroda není jen prostorem lidské rekreace, ale měla by být prostorem lidské kreativity s inspirací v antice   
a období renesance. Koncept se rozvíjel hlavně ve směru orientace v podobě fyzicky i psychicky náročných situací. Situace, které vytváří tlak na osobnost a výzvy s požadavky na fyzickou kondici, intelektuální schopnosti v náročných situacích a schopnost se rozhodovat pod tlakem. Takové situace svou povahou přináší v konečném efektu vnitřní uspokojení a všestranně rozvijí osobnost a pomáhají jistým způsobem si utvářet vlastní duchovní svět, ideály, hodnoty a názory. Hanuš uvádí, že jedním z prvních experimentů byl projekt **Pokus pro dvacet** v roce 1970. Poté si v roce 1971 odbývá premiéru projekt **Gymnasion**, který se snaží o úplně nový koncept z hlediska výchovy a rekreace mládeže. Nový koncept se rozvíjel hlavně v *duchu prosazování životní harmonie antického Řecka* (Hanuš, 2009, str. 14). Náplní programu byly hlavně sporty v přírodě outdoorové povahy, umělecké činnosti všech, možných povah, podněty pro řízení vlastního rozvoje jako psychologické testy a podobné, hry a programy a různé další činnosti v přírodě. Nároky v rámci tohoto experimentálního programu na vedoucí a instruktory jsou velmi široké škály od všech oblastí, i když se instruktoři a jejich specializace doplňují, vyžadovala se vzájemná zastupitelnost. Zmiňují se další experimentální projekty. Pro příklad je to třeba Lesní sportovní škola, Projekt Jeseníky, Řeka pod horou, Dlouhé cesty, Konkurz ducha a těla, Entomologická kavalerie a další. Toto období, dle Hanuše, přineslo vznik základního konceptu české zážitkové pedagogiky   
a tento koncept se dále rozvijí dodnes (Hanuš, 2009, str. 15). Po období experimentů následovalo tzv.:

**Období Prázdninové školy**. Toto období Hanuš zasazuje mezi lety 1977 až 1989. Dle Hanuše byl přelomem rok 1977, kdy proběhl celostátní seminář s tématem: rozvoj moderních forem pobytu v přírodě a turistiky. Tento seminář potvrdil a účinnost a oprávněnost výsledků předchozích experimentálních akcí a na základě této práce se v rámci semináře přijal návrh na zřízení Prázdninové školy ČÚV SSM. Prázdninová škola připravovala mladé lidi trochu netradičním způsobem a metodou. Myšlenkou bylo:učit se být (Hanuš, 2009, str. 15). Prázdninová škola se v průběhu let stala místem a prostředím experimentů, které se zaměřovaly na osobnost účastníka a její rozvoj. Prázdninová škola postupně vytvářela vlastní výchovné metody a komponované programy. Prostředím těchto experimentů zůstával Lom na hřebenech, který se nachází blízko městečka Lipnice Nad Sázavou. Zdejší kouzlo místa a unikátnost s ním spojená, byla důvodem, že se označení Lipnice stalo nejen místopisným označením, ale   
i označením tohoto druhu programu, metodiky i názvu školy (Hanuš, 2009, str. 16). A poté se dostáváme do posledního období. Hanuš to označuje jako:

**Období prázdninová škola Lipnice o. s.** Éra od roku 1990 až do současnosti. V roce 1989 se rozhodlo o osamostatnění instituce a vznik občanského sdružení. V průběhu času se metody Prázdninové školy Lipnice prohlubovaly. Zážitková pedagogika je postavena na jednorázových akcích   
o délce 3 až 18 dní. Výchovné a rekreační projekty jsou určeny především mladší dospělé generaci. Prázdninová škola Lipnice využívá specifické metody, které kladou význam na skupinovou a osobnostní dynamiku, cílenou dramaturgii a vytváření nejrůznějších zápletek a scénářů se zaměřením na aktivní postoj/jednání. Dynamika programů a nasazení člověka vede ke zkušenosti a zážitku, který vede k zpětné vazbě a k odkrytí masky a možností dalšího seberozvoje. Prostředky prázdninové školy Lipnice jsou vedle tábornictví a přírodních sportů, také hry. Hlavně hry málo strukturované, ale s důrazem na psychologické, dramatické, simulační   
a strategické prvky. Prázdninová škola Lipnice zdůrazňuje pojmy jako prožitek, hra, evaluace (Hanuš, 2009, str. 16-17).

### 3.6.3. Podstata prázdninové školy Lipnice

To, s čím zážitková pedagogika v rámci prázdninové školy Lipnice pracuje, je koncept, který ji odlišuje a je výsledkem výše popsaného procesu jejího formování. Na tomto konceptu je postavena její současná podoba a je nejvíce známým přínosem z našeho domácího prostředí v zážitkové pedagogice obecně. Hanuš (2009, str. 18-19) uvádí, že význam a podstata zážitkové pedagogiky Prázdninové školy Lipnice spočívá v těch to bodech:

**1) Cílování-**  Jedná se o formulování autorských cílů kurzu a s tím spojená specifika témat.

**2) Motivace-** Cílené motivování účastníků se snahou o maximální výkon   
a velký výkon a dynamiku.

**3) Dramaturgie-** Hlavní je promyšlenost a souvislosti v rámci skladby programů v kontextu k předpokládanému cíle projektu. Pracujeme se třemi typy. Těmi jsou dramaturgie plánovaná (teoretická), dále reálná (praktická)   
a také evaluovaná (závěrečná, ideální).

**4) Výrazové prostředky-** Hudba, barvy, prostředí, příroda a další faktory okolí a prostředí.

**5) Ovlivňování osobnosti prostřednictvím situací-** Hlavně pomocí her, rolí, zápletek a dějů.

**6) Zpětná vazba-** Je nejrůznějších podob od rozboru, testu, anket, her a je uzavřením procesu.

**7) Skupinová dynamika**

**8) Osobnost pedagoga-** Je potřeba životně, zkušenostně a profesně uzrálá osobnost, která je odborně erudovaná a disponuje rozvinutou emoční inteligencí (Hanuš, 2009, str. 17-19).

Hanuš (2009, str. 18) uvádí, že tyto zážitkové pedagogické formy vytvářejí situace a děje, při kterých se člověku otevírá možnost vlastním jednáním a konáním odhalovat nové skutečnosti, vědomosti a dovednosti.   
A na této skutečnosti se staví. Je to hlavní přínos. O tom je přibližně podstata Prázdninové školy Lipnice.

# 4. Výzkumné šetření – Hodnocení a inovace teambuildingového programu

Nejprve bych chtěl shrnout, o co se ve výzkumném šetření budu snažit a co vše tato část obsahuje. Na začátek bych se věnoval metodologii a teoretickým podkladům výzkumu. Pak bych přiblížil obecná specifika použitého outdoor teambuildingu a s tím spojené práce. Poté se podívám na konkrétní akci teambuildingu na raftech v Litovelském Pomoraví. Popíši specifika programu a jeho podoby a podívám se na samotné účastníky teambuildingu,ve kterém budu provádět výzkum formou dotazníku. Po teoretickém souhrnu k výzkumnému šetření, bude následovat samotné hodnocení účastníky akce formou dotazníku a posléze jeho vyhodnocení, na základě něhož poté navrhnu vylepšení programu a inovaci stávající podoby a vylepšení konceptu teambuildingové aktivity. Nový koncept a jeho výhody poté rozvedu do co největší hloubky. Po vyhodnocení dotazníku a nově nabytých zjištěních, vše využiji k navržení nového vylepšeného programu. Cílem výzkumného šetření je tedy realizace a zpracování hodnocení a na základě nových zjištění, je dalším cílem, navržení nové inovace programu.

## 4.1. Metodologie výzkumného šetření

Výzkumné šetření se bude zabývat hodnocení účastníky akce formou dotazníku, který se jim předloží po ukončení akce, tedy po doplutí do kempu v Olomouci, kde program končí. Dotazník zjišťuje jednak to, jak účastníci hodnotí dopad na tým a jeho rozvoj, také se zabývá hodnocením programu akce s cílem, co největšího zisku informací a zpětné vazby. Na závěr využiji všechny získané informace a navrhnu inovaci programu. Podle Payne (2007, str. 35) je dotazník výhodný, protože umožňuje současný zisk velkého množství dat od mnoha lidí s relativně malou časovou náročností. V rámci metodiky budu vycházet z Palána a jeho Andragogického slovníku (Andromedia, 2020). Na počátku jsem si určil, jaké informace a jaké množství a jakou metodou je potřeba získat, aby byla zaručená validita získaných informací. Podle toho jsem stanovil otázky a podobu dotazníku. Hodnocení budou provádět účastníci formou dotazníku, který jsem jim jako jeden z instruktorů předal po ukončení akce. Na dotazník měli dostatek času, nejdéle vyplňovali něco přes půl hodiny, ale většina jej vyplnila dříve s tím, že jsme si při odevzdání ještě doplňkově povídali a někdy dodatečně rozvedli a ujasňovali některé odpovědi. **Proces hodnocení** jsem na základě Palána rozdělil do následujících kroků:

* *Identifikace cílů hodnocení* – Cílem je získat zpětnou vazbu od účastníků teambuildingové akce. A to jak z hlediska jejich hodnocení dopadů na budování a rozvoj týmu, tak z hlediska hodnocení a evaluace samotného programu a celkového nastavení akce.
* *Návrh vhodných metod zjišťování* – Metodou je polostrukturovaný dotazník, který zkoumá jak hlediska týmu, tak hlediska kolem samotného programu a organizace akce.
* *Stanovení postupu zjišťování* – Po ukončení akce je vyhrazený čas v místě ukončení programu, kde účastníkům předložím dotazník, se kterým na začátku akce všichni souhlasili. Účastníci mají libovolný čas na vyplnění dotazníku a po vyplnění následuje kratší rozhovor při předání.
* *Vlastní proces získávání informací* – Byl proces tvorby a tisku dotazníku a jeho předání a sběr od účastníků akce.
* *Analýza a interpretace výsledků hodnocení*-Je mé hodnocení výsledků dotazníku, získaných dat a zpětné vazby z pozice instruktora   
  a vedoucího výzkumného šetření.
* *Přijetí nápravných opatření*-Na základě získané zpětné vazby navrhnu inovaci programu a jeho novou vylepšenou podobu.

## 4.2. Popis zkoumaného teambuildingu

***Použitá outdoor teambuildingová aktivita***

Nejprve bych se chtěl zaměřit na popis a princip fungování teambuildingové činnosti v organizaci, kde budu provádět šetření. Tato organizace se věnuje převážně realizaci výletů se zaměřením na vodní turistiku v Litovelském Pomoraví. Samozřejmě se v rámci práce firmy nejedná jen o realizaci teambuildingových aktivit v této lokalitě a má mnohem širší záběr, jak od mnoha lokalit domácích i zahraničních, tak po typy činností od koučování, výletů, táborů, půjčoven a logistiky materiálu. Nicméně výlety   
a teambuilding na raftech v Litovelském Pomoraví tvoří páteř její práce. Tato firma funguje již skoro dvacet let a patří mezi největší a nejznámější ve své lokalitě. Nejprve popíši obecná nastavení práce na raftech v Litovelském Pomoraví a posléze popíši nastavení konkrétní teambuildingové akce.

***Popis práce na raftech v Litovelském Pomoraví:***

V rámci popisu se nebudu věnovat logistickým činnostem a materiálnímu pozadí pořádání akce a rovnou se zaměřím na popis práce s lidmi a podobu samotného výletu a teambuildingu.

**Popis úvodního programu akce:**

**Úvod akce a její průběh** - Celý výlet začíná přivítáním se s účastníky, kdy předstoupí hlavní vedoucí akce, představí sebe i další instruktory a řekne účastníkům úvodní informace. Jako kde se dá převléct, jak si správně vybrat ochranné a sportovní pomůcky (pádlo, vesta, helma, neopren, botičky, bunda). Poté následuje čas k přípravě převlečení a chystání posledního materiálu (záchranné pomůcky, dofoukání raftu, pomoc účastníkům s výběrem pádla či zapínání vesty a podobně). Jakmile je vše připraveno, tak se přechází k samotné instruktáži, která každé akci předchází. Instruktáž popíši později. Po instruktáži následuje samotná plavba a rámci ní často další program, soutěže, hra a závody. Většina soutěží a programu je na raftech na řece, ale jsou zde i soutěže a hry na souši. Vše probíhá v souladu s plavbou po řece a program akce končí s ukončením plavby a doplutím do cíle.

**Instruktáž** je velice podstatná část, jak z hlediska bezpečnostního, tak z hlediska kvality samotné akce a hodnotného sportovně outdoorového zážitku. Na úplném začátku instruktáže hlavní instruktor vysvětlí základní informace. Jako kolik lidí by mělo být v posádce a jak by se mělo přibližně rozdělovat v rámci týmů a posádek. A zde nastává první zajímavý teambuildingový moment této práce a to je samotné rozdělení rolí v raftu   
a posádce. Volbu toho, jak budou posádky vypadat, necháváme více méně na samotných účastnících s tím, že jim doporučujeme vhodné kombinace   
a zasahujeme jen v případě krajní nutnosti a nevyváženosti posádek (ale to je velice vzácné). Zde začíná z hlediska týmu zajímavá fáze výběru rolí v rámci posádek. Bystrý pozorovatel zde již na začátku mnohé odhalí a často se posádky skládají podle povah a životních rolí, ale své samozřejmě hrají   
i sportovní a zkušenostní předpoklady. Role a místa v raftu se dají podle potřeby a zájmu v průběhu akce měnit. Níže se pokusím popsat jednotlivé role a jejich funkci v rámci raftové posádky (toto povídání je součástí úvodní instruktáže). Raftový teambuilding, který provozujeme je postaven na konceptu spolupráce v týmu na raftu, kde každá role má svůj úkol a činnost a souhra a spolupráce týmu je nezbytným předpokladem úspěchu a tedy úspěšné plavby. Raftová loď je většinou osazena posádkou čtyř až osmi lidí. Kde lidé sedí za sebou, většinou dvě až čtyři řady po dvou lidech. Ale lze kombinace a umístění i měnit. Je naprosto důležitá spolupráce všech členů týmu/raftové posádky. Bez spolupráce nehrozí újma na životě, ale raft jede nerovně a ve větvích od strany na stranu, což je výhodné jedině z hlediska sběru místí stromové fauny a flóry. V rámci práce představím jednotlivé role, abych ukázal důležitost jejich kooperace.

Jednotlivé **role a jejich funkce v raftové posádce:**

1) **Háček**- Tzv. háček, v případě úplné raftové posádky háčci, sedí v úplně přední části raftu a mají (z pozice plynoucí) tři hlavní pro svou roli speciální úkoly.

Úkolem prvním je pozorování. Jelikož sedí v přídi raftu a mají nejlepší výhled, hlásí vše, co vidí a má vliv na plavbu raftu. Tedy věci jako překážky v cestě jako stromy, zátarasy, nízké větve, balvany či plavce, případně pro obveselení posádky zajímavá zvířata jako ledňáčky, bobry atd. Úkolem druhým je určování skupinového tempa a frekvence pádlovaní na raftu. Protože háčci sedí úplně vepředu, všichni za nimi vidí na toho před sebou,   
a proto tempo určují právě oni. Je důležité, aby oba háčci periferně sledovali toho druhého háčka a zabírali současně a tím pádem všechny řady za nimi zabírali podle toho před sebou a raft tím dosáhl synchronizace, kde obě řady pádlují v souladu, a raft dosahuje nejefektivnějšího výkonu. Třetí úkol háčků opět vychází z jejich pozice na raftu. Jako vepředu sedící členové při nasedání drží lano a nasedají jako poslední. Nasedá se od zadní řady   
a špičkou proti proudu (z důvodu lepší manipulace s lodí při výjezdu), takže první jde zadák pak motory a na závěr háčci. Obrácený je postup při vysedání. Kde první vyskakují háčci, kteří na břehu lanem zajistí výstup dalších členů raftu, kteří jdou všichni obráceně než při nasedání.

2) **Motor**- Pokud má raft více než dvě řady, tedy více než čtyři členy posádky, prostřední sedící řada/řady (v případě že má raft více než šest lidí) říkáme pracovně tzv. motor. Úkolem motoru je pádlovat podle určeného tempa, které udává háček a řídit se pokyny hlavního řídícího člena- zadáka. Dobře pádlující motory v souladu se zbytkem posádky dávají raftu rychlost.

3) **Zadák**- Zadák (někdy mohou být vzadu také dva) je hlavním řídícím členem posádky. Kormidluje loď a vyhodnocuje situaci (i na základě informací od háčků, ale i dalších členů) a určuje vše kolem plavby. Zadák se nemusí řídit tempem a kormidluje dle potřeby a toho, jak vyhodnotí situaci. Určuje povely nutné k ovládání raftu a dává pokyny, jak mají jeho členové pádlovat a jaké záběry dělat. Tempo sice určují háčci, nicméně zadák jim říká, kdy a jak je potřeba přidat zvolnit či cokoliv. Zadák je v podstatě v roli kapitána lodi a má největší zodpovědnost. Kvalita zadáka z naprosté většiny určuje kvalitu plavby. Tuto roli zastávají často sami instruktoři nebo zkušenější účastnící tzv. vodáčtí mazáci. Na divokých řekách se tato role doporučuje jen opravdu zkušeným jezdcům, ale na klidnějších tocích jako je Morava si to pod dohledem a dodržení jistých bezpečnostních pravidel může vyzkoušet prakticky kdokoliv.

**Další podstatné věci zmíněné v rámci instruktáže:**

1) **Raftová posádka** - Společným cílem raftu a jeho týmové posádky je řízená plavba po řece, která vyžaduje koordinaci a spolupráci všech rolí, všech členů raftové posádky. Rafty mají většinou 4- 8 členů posádky. Nejčastěji je to 5-6 členů.

2) **Bezpečnost** – Pro hladký a bezpečný průběh akce, je potřeba dodržovat bezpečnostní pravidla. Od správně nasazené výstroje (neopreny, botičky, vesta, případně helma) až po pravidla bezpečné jízdy na vodě a dodržovaní zásad pro bezpečnou plavbu (dát pozor na větve, stromy a překážky, poslouchat hlavního instruktora a včas a dle pokynů zastavit na určených místech) atd.

3) **Prostředí Litovelského Pomoraví** - Litovelské Pomoraví se řadí mezi naše dva největší lužní komplexy v České republice. Rozkládá se na 9600,86 hektarech. V rámci CHKO se jedná o náš největší lužní les v ČR. Rozkládá se od Mohelnice až po Olomouc a svým rozvětvením řeky do mnoha ramen tvoří nejzajímavější chráněný lužní labyrint u nás. Právě ona unikátnost tohoto prostředí připomínající oblast Amazonie, zapříčinila, že se oblastem lužních lesů kolem Moravy říká Moravská Amazonie. A není to úplně přirovnání od věci, jelikož řeka Morava je jednou z mále evropských řek černého charakteru, který jí dává právě oblast Litovelského Pomoraví. V Evropě již moc takových řek není, většinou jsou veřejnosti známé jen jihoamerické černé řeky jako Rio Negro. Přitom Morava, řeka, kterou má mnoho obyvatel přímo pod nosem je také řekou černého charakteru. Na téměř pralesním charakteru a unikátním prostředí lužních lesů, meandrů a mokřadů je outdoor teambuildingová zážitková práce v Litovelském Pomoraví z velké části postavena.

**Konkrétní akce/teambuilding v němž proběhl výzkumné šetření**

Programu jsem se zúčastnil jako jeden z instruktorů této teambuildingové akce, díky této roli nebyl problém domluvit výzkumné šetření formou dotazníku se všemi účastníky a pořadateli akce.

**Druh akce**- Firemní teambuilding formou sjezdu řeky na raftech pro zaměstnance menší olomoucké firmy.

**Počet dnů akce**- 2 dny

**Počet účastníků akce**- 20 účastníků

**Počet raftů**- 5 raftů

**Typ akce**- sjezd řeky spojený s doprovodným programem jak na řece, tak na suchu

**Počet instruktorů**- 5 instruktorů

**Místo konání**- Sraz účastníků je v Litovli. První den se po řece přemístí do Hynkova, kde se spí v kempu. Druhý den se po vodě pluje do Olomouce, kde je konec akce.

**Program akce**- Celá akce začíná v Litovli, kde první den akce začíná. Zde proběhne instruktáž a úvodní nalodění. Tento teambuilding je inspirovaný prázdninovou školou Lipnice a některé hry a část programu probíhají v jejím duchu. Takže během prvního dne plavby po zvládnutí týmové práce a nabití dovednosti týmového ovládání raftu, následují soutěže, hry a týmové závody. V případě naší akce to jsou hry na raftech pro jednotlivé posádky i všechny posádky dohromady. Hrají se soutěže na posilování důvěry   
i spolupráce i soutěže závodního a sportovního charakteru. První den je soutěž v plavbě na raftu v rovnováze a takzvaná plavba důvěry, následuje vodní přepadávaná a hra najdi si nový domov a celý program prvního dne je zakončen závody na Hynkovské peřeji. Druhý den následuje nejprve jen plavba, ale pak soutěž elegance na vodě, pak kratší závod ve sprintu   
a v pauze hra zvaná pád důvěry a přebíhaná. Kousek před cílem se rafty semknou a hraje se tzv. soulodění. Program akce se zakončí doplutím do cíle v Olomouckém kempu.

**Průběh akce**- celý teambuilding se povedl, kromě počasí vyšlo i nastavení   
a celkový průběh teambuildingové akce a s tím spojený program soutěže   
a hry. Akce se v celém průběhu setkávala z pohledu mého i dalších pořadatelů s veskrze kladnou až radostnou odezvou účastníků. Akci hodnotili kladně a nejspíše další rok budou v podobném duchu něco podobného opakovat. Proto naštěstí nebyl problém jim přednést dotazník, který by nám poskytl další žádanou zpětnou vazbu a odezvu. Po vyplnění dotazníku, následovalo, ještě kratší povídaní.

## 4.3. Hodnocení - Dotazník pro účastníky akce

**Dotazník: Hodnocení teambuildingové akce - Na raftech Litovelským Pomoravím**

Dotazník jsem po ukončení programu akce rozdal účastníkům. Na tomto závěrečném dotazníkovém sezení jsem se dohodl s účastníky na začátku akce. Celé to proběhlo, tak, že se nejprve v klidu zabalil materiál a pomohl jsem všem zajistit občerstvení před samotným dotazníkem a poté měli chvilku před hlavním chodem oběda v kempu čas, na vyplnění dotazníku a závěrečnou evaluaci. Nyní zrekapituluji data k samotnému dotazníku.

**Samotný dotazník** - viz Příloha č. 1

**Typ dotazníku** - polostrukturovaný

**Profil respondenta** – zaměstnanec firmy a účastník teambuildingu na raftech

**Počet respondentů** - 20

**Doba předání dotazníku** – asi tři čtvrtě hodiny po ukončení programu akce

**Místo pro uskutečnění** – zázemí kempu

**Vyhrazený čas** - libovolný, očekávaná je max. hodina

**Skutečná délka celkového trvání** – cca. 40 minut

**Počet otázek** - 15

**Zkoumané cíle dotazníku:**

-hodnocení instruktorů z pozice účastníků akce

-hodnocení kvality programu a hledání případných slabých a silných stránek a možných zlepšení

-hodnocení zázemí akce

-hodnocení prostředí akce

-hodnocení zážitku, který si účastníci odnesli

-hodnocení unikátnosti akce a zjištění toho, co účastníci shledávají unikátní

-hodnocení spolupráce z hlediska práce týmu na raftu

-hodnocení role na raftu z pohledu účastníka

-hodnocení týmové sounáležitosti a spolupráce

-hodnocení úrovně vztahů ve firmě (jejichž zaměstnanci byli účastníky teambuildingu). V rámci dotazníku, respondent hodnotí stav před a po akci.

-hledání dalších postřehů a nápadů od respondentů dotazníku

## 4.4. Hodnocení výsledků dotazníku a zpětné vazby

**Co jsem se dozvěděl ze získaných dat?**

Výsledky dotazníku mi poskytly cennou zpětnou vazbu a nastínily nové možnosti plus odhalily slabiny, na kterých by se dalo do budoucna zapracovat. Zpětnou vazbu jsem měl jak k samotné teambuildingové akci   
a programu. Tak i z hlediska jejich hodnocení vlastních pocitů z hlediska rozvoje týmu a dopadu na týmovou sounáležitost a spolupráci. Trochu mě překvapilo až příliš kladné známkování a hodnocení, ale to se dá přičíst velmi pozitivní náladě, která kolem této teambuildingové akce panovala.   
A také svůj díl hraje bezprostřední dojem z pozitivního prožitku. Nyní přejdu k hodnocení výsledků jednotlivých otázek z výzkumného dotazníku. Pro lepší orientaci uvedu danou otázku plus výsledné průměry známek   
a nejčastější a nejzajímavější shrnutí doplňujících otázek a k některým otázkám jsou přiložené tabulky.

**Hodnocení jednotlivých otázek od 1-15.**

1) **Zhodnoťte úroveň u každého z instruktorů od 1 do 5 (jako ve škole). A dopište konkrétní názor či postřeh. Silné či slabé stránky.**

- Průměrné známky-

Instruktor1- 1,25

Instruktor2- 1,35

Instrukror3- 1,35

Instruktor4- 1,5

Instuktor5 – 1,4

- Souhrn doplňujících názorů a postřehů: Zde jsem zjistil poměrně dobrou odezvu jak v podobě velmi dobrého hodnocení a známek samotných instruktorů, tak v podobě velmi pozitivních doplňujících komentářů. Hlavně se jednalo o chválu, na skvělé vedení hlavního instruktora, ale i ostatní instruktoři byli hodnoceni dosti kladně. Sice jsme v naší firmě zvyklí na dobré hodnocení a zpětnou vazbu, ale samotného mě překvapilo, jak moc pozitivní odezva byla. V negativní odezvě se jednalo hlavně o drobnosti   
a spíše jen lehčí osobní nesympatie.

Tabulka číslo 3 zobrazuje popisné statistiky hodnocení jednotlivých instruktorů. Z tabulky je zřejmé, že na otázku odpovědělo všech 20 dotázaných. Aritmetické průměry hodnocení se pohybují od 1,25 do 1,5. Modus i medián jsou u všech instruktorů 1. U instruktora 1 a 3 byla nejhorší zvolená známka 2, u ostatních 3. Podle četnosti modu lze vidět, že známku 1 volilo u instruktora 1 celkem 15 účastníků.

Tabulka 3: Popisné statistiky hodnocení instruktorů

2) **Ohodnoťte úroveň a kvalitu programu akce od 1 do 5. Plus opět dopište konkrétněji.**

- Průměrná známka – 1,55

- Souhrn doplňující otázky. Zde opět většina ocenila kvalitu programu dosti kladně a pozitivně. Hlavně se ocenila netradiční forma soutěží na vodě   
a kolem vody a hodně velká spokojenost panovala kolem programu netradičního závodu na raftech přes Hynkovskou peřej. Také se jim líbila tajemná návštěva bažiny na raftu. Část kritiky byla na fyzickou náročnost programu a nepohodlné mokré prostředí s hmyzem, ale také i na program soutěží.

Tabulka 4 zobrazuje popisné statistiky odpovědí hodnocení kvality programu. Modus i medián jsou 1. Četnost modu je 11. Nejhorší známka byla 3.



Tabulka 4: Popisné statistiky hodnocení kvality programu

3) **Oznámkujte zázemí akce. Kemp, materiál, jídlo, zázemí atd. Od 1- 5. Plus opět případně zkonkretizujte.**

- Průměrná známka – 2,3

- Souhrn doplňující otázky. Zde se jednalo hodně o komentáře kolem hygienického zázemí kempu. Většina vzala tábořiště s povděkem. Ale někteří hůře špatně snášely drsnější prostředí kempu a hygienické možnosti. Jinak se hodnotilo celkem kladně.

V tabulce číslo 5 je vidět, že zázemí akce účastníci nehodnotili tak pozitivně, jako instruktory a program. Průměrná známka je 2,3. Medián i modus jsou 2. Z četnosti modu je zřejmé, že 8 účastníků uvedlo známku 2. Také lze vidět, že celkově bylo tentokrát hodnocení rozmanitější. Objevily se zde známky od 1 až do 5.



Tabulka 5: Popisné statistiky hodnocení zázemí akce

4) **Zhodnoťte od 1-5 celkově prostředí akce (krajinu, řeku a okolí). Plus opět rozveďte, co se vám líbilo a co ne.**

- Průměrná známka – 1,35

- Souhrn doplňující otázky. Zde se jednalo o velmi pozitivní odezvu z hlediska hodnocení přírody a lužního lesa. Prakticky všichni ocenili prostředí a přírodu velmi kladně. Některým nesedla přílišná divočina a nevonělo bahno a komáři, ale i ti většinou alespoň částečně ocenili krásu zdejší přírody.

I z tabulky 6 je zřejmé, že prostředí hodnotili mnohem lépe než zázemí. Modus i medián jsou 1, tuto známku zvolilo celkem 14 účastníků. Nejhorší známka je 3.

Tabulka 6: Popisné statistiky hodnocení prostředí akce

5) **Oznámkujte 1-5 kvalitu celkového zážitku, který si odnášíte a rozveďte, co se vám na akci líbilo nejvíce.**

- Průměrná známka – 1,8

- Souhrn doplňující otázky. Zde účastnící uváděli povětšinou buď samotnou přírodu a prostředí nebo pobyt celkově nebo konkrétní osobní zážitky jako závody, plavbu po slepu a podobné. U hodnocení zážitku byla nejčastější známka 2. Zvolila ji polovina účastníků.

Tabulka 7: Popisné statistiky hodnocení zážitku

6) **Co vás nejvíce zaujalo. Specifikujte váš nejlepší a nejhorší zážitek.**

- Nejlepší zážitky: Zde účastníci např. uváděli- Sranda na vodě, závody na raftech, večerní párty v hospůdce, ticho v lese, pádlování a pádlování v lese, závody a schovávaní v lese, škola kormidelníků, pohoda v lese, opalovačka, program první den, válka na lodi, klídek v přírodě, lesní meditace, shazování se navzájem do vody, párty, dobývání džungle. A podobné druhy aktivit.

- Nejhorší zážitky: Byly hodně osobní povahy jako. Zmatek při hledání věcí, když došlo pivo, mokré věci, ztráta mobilu, ranní kocovina, bolest zad, špatné spaní, zjištění, že nebude sprcha, pád do vody, řev ráno v kempu, ráno celkově, konec akce, začátek akce, první navštívení záchodů v kempu.

7) **Specifikujte, v čem je tato akce pro vás unikátní a výjimečná. V případě, že se vám akce nezdála unikátní, vysvětlete proč. Unikátnost oznámkujte Od 1-5.**

- Průměrná známka – 1,3

- Souhrn doplňující otázky. Podle hodnocení účastníci shledávali akci vcelku unikátní. Hlavně se vyzdvihovala v kontextu s programem unikátnost přírody a prostředí. Nejunikátnější přišlo účastníkům samotné prostředí akce. Padala hodnocení a pojmy jako: Amazonie, unikátní příroda, prales, džungle, zajímavá divočina a podobné. Kromě unikátního programu, který nezmínili všichni (i když většina jej uvedla), prakticky všichni viděli hlavní unikátnost v prostředí samotném. Nejhorší zvolená známka byla v tomto případě 2.

Tabulka 8: Popisné statistiky hodnocení unikátnosti

8) **Co by se dle vás dalo na programu akce zlepšit?**

-Zde účastníci uváděli: více kilometrů a delší plavba, více závodních soutěží na raftech, ale i méně soutěží a závodů na raftech a kratší plavba, někdo by ocenil ještě zajímavější trasy a jiná ramena řeky, které viděli z dálky, dále někteří uvedli raut a program při večerní zábavě.

9) **Bylo něco, co vám celkově chybělo a co jste během těch dvou dnů postrádali?**

-Zde se uvádělo hlavně: zázemí kempu, sprchy, hygienické prostředí, klidné spaní, dobrá kuchyně, nonstop hospoda, pivo ráno, ale také často bez odpovědi či nic nepostrádali.

10) **Jak hodnotíte spolupráci v rámci vašeho raftu? Oznámkujte 1-5 a případně rozveďte.**

- Průměrná známka – 1,5

- Souhrn doplňující otázky. Zde většina hodnotila úroveň a spolupráci v rámci raftu pozitivně a jak podle známky, tak podle doplňujícího hodnocení, lze říct, že spolupráce byla hodnocena na vysoce pozitivní úrovni. Celkem dvanáct účastníků uvedlo známku 1. Nejhorší uvedená známka byla 3.

Tabulka 9: Popisné statistiky hodnocení spolupráce na raftu

11) **Která role a místo na raftu vám nejvíce seděla/o a proč? Role-háček, motor, zadák. Okomentujte svou nejoblíbenější roli v průběhu plavby.**

-Zde uvedlo:

*1)* háčka- preferovalo 6 účastníků. Většinou se jim líbila na roli háčka pozice v přídi raftu a úkoly a výzvy s tím spojené. Háček má před sebou akční výzvy v podobě prvního vystupujícího a posledního nastupujícího a to přináší zábavné situace a možnost realizace své šikovnosti a obratnosti při pomoci týmu. Pozici preferovali především akčnější jedinci.

*2)* motor- preferovalo 7 účastníků. Většinou ocenili možnost klidnější pozice, která nevyžadovala tolik sportovně technické a tělesné dovednosti a úkolů v návaznosti na tým, jako je pozice háčka a zadáka, ale umožňovala se realizovat v rámci svých možností a být přínosným členem týmu. Nejvíce si na této pozici mohli užívat samotnou plavbu. Pozici preferovali především starší a méně sportovně nadaní jedinci.

*3)* zadáka- preferovalo 7 účastníků. Tito účastníci ocenili možnost řídit raft a být v pozici kormidelníka celé lodě. Většinou se jednalo talentovanější a na vodě šikovnější jedince. Nezkušený zadák, který neví, jak kormidlovat loď pluje více ve větvích a naráží do břehu. Pozici preferovali především šikovní jedinci s vodáckými dovednostmi nebo vůdčí typy.



Graf 1: Koláčový graf role a místa na raftu

12)**Jak moc jste se v průběhu akce cítili jako potřebná součást týmu? - oznámkujte od 1-5.**

- Průměrná známka – 1,35. Většina hodnotila pozitivně a ze známky vyplívá, že se v průběhu akce většina spíše cítila jako potřebná součást týmu.

Tabulka 10 ukazuje, že modus i medián jsou 1, četnost modu je 14. Nejhorší známka je opět 3. Kontingenční tabulka níže srovnává podle vybrané role z předchozí otázky, jak se cítí potřební. S tak malým počtem respondentů je sice její validita na nízké úrovni. Ale ukazuje zajímavé věci a můžeme zde pozorovat zajímavé tendence. Ti, kteří volili roli motor, uváděli horší hodnocení své potřebnosti než ti, kteří volili roli háček a zadák. Všech 7 respondentů (tedy 100 % těch, kteří měli oblíbenou roli zadák) hodnotilo svou potřebnost v týmu na 1. Oproti tomu pouhých 29 % respondentů, kteří volili možnost motor, zhodnotili svou potřebnost v týmu na 1. U role háčka hodnotilo 83 % účastníků svou potřebnost na 1.



Tabulka 10: Popisné statistiky potřebnosti v týmu

Tabulka 11: Kontingenční tabulka potřebnosti v týmu

13) **Myslíte, že akce posílila pocit sounáležitosti k týmu a podpořila spolupráci a týmového ducha ve firmě obecně? Oznámkujte 1-5**.

- Průměrná známka- 1,75. Většina spatřovala pozitivní dopad akce na sounáležitost a posílení týmového ducha a spolupráci ve firmě. Hodně respondentů se díky raftové formě posádek cítilo jako součást party a bavila je týmová spolupráce. A podle toho hodnotili i pocit z hlediska dopadu na sounáležitost obecně. Část respondentů ovšem potřebovala vysvětlení smyslu otázky, které bylo zvoleno poněkud nešťastně, a ne každý mu takto rozuměl.

Nejčastější zodpovězená známka byla 2 a celkem tak odpovědělo 9 účastníků. Známky se pohybovaly v rozmezí od 1 do 3.

Tabulka 12: Popisné statistiky podpora týmové spolupráce

14) **Nyní trošku složitější otázka ohodnoťte úroveň vztahů ve vaší firmě před akcí, a teď těsně po akci. Oznámkujte obě fáze každou od 1-5.**

-před akcí- průměrná známka - 2,6.

-po akci- průměrná známka – 1,85

Z hodnocení lze vidět pozitivní dopad na úroveň vztahů ve firmě.

Tabulka 13 ukazuje popisné statistiky známkového hodnocení před i v průběhu akce. Průměrná známka se liší o 0,7. Při hodnocení vztahů před akcí uvedlo 13 účastníků známku 3, to je tedy i hodnota modu a mediánu. Při hodnocení vztahů těsně po akci se však tyto hodnoty mění na 2. Celkem známku 2 v této situaci dalo 10 lidí. Nejlepší a nejhorší známka je u obou hodnocení 1 a 3. Pro názornost přidávám i graf 2, který podrobněji zobrazuje jednotlivé odpovědi.

Tabulka 13: Popisné statistiky hodnocení vztahů



Graf 2: Histogram hodnocení vztahů

15) **Pokud nám chcete něco vzkázat, je zde něco, co jste se nedozvěděli nebo nám chcete poradit, pochválit nás či pokárat, napište nám to prosím.**

-vzkazy účastníků: hodně bylo děkovaní za akci a zážitky s tím spojené. Většina ocenila skvělý zábavný program a možnost pobytu v krásné přírodě. Byly ovšem i klasicky vzkazy jako: zařiďte lepší kemp, sprchy či lepší raut. Dále byly žádosti o budoucí opětovnou akci v podobném duchu. Opět zde padlo hodně o přírodě a krásné a nezapomenutelné krajině. Také zde padl dotaz na pomník na Hynkově a historii místní chráněné krajinné oblasti   
a s těmito poznatky jsem se rozhodl později více pracovat.

**Závěrečné hodnocení výsledků dotazníku:**

Na základě známek a výsledků hodnocení lze usoudit, že takto pojatá teambuildingová akce má z hlediska týmu a týmové spolupráce pozitivní odezvu z hlediska zpětné vazby získané od respondentů dotazníku. Účastníci hodnotili pozitivně jak samotnou akci a její program, prostředí   
a instruktory, tak i dopad na tým a firemní týmovou spolupráci a vztahy. Velmi pozitivní odezvu a celkovou pozornost vzbudilo také prostředí   
a příroda Litovelského Pomoraví a unikátnost zdejších lužních lesů. Ta byla předmětem mnoha postřehů a nejčastějším specifikem v rámci unikátnosti. Dalo by se říct, že vedle programu byla příroda hlavním tématem. A byla to příroda a krajina, ve které kromě programu spatřovali největší unikátnost. Slabinou v rámci hodnocení, je pro někoho zázemí kempu a hygienické podmínky. Na těch se ovšem z hlediska toho, že nejsme vlastníci kempu, nedá moc pracovat, a proto jsem jej prozatím nezařadil ani do závěrečné inovace.

## 4.5. Návrh nové inovace programu

**Návrh a rozvedení nového konceptu, navrženého na základě nově zjištěných informací.**

Ze získaných dat jsem usoudil, že největší dopad na celkový zážitek v rámci teambuildingu, je kromě programu samotného, prostředí a okolní příroda. Právě krajina Litovelského Pomoraví je nejčastěji zmiňovaným   
a oceňovaným pojmem ve výzkumu. Také jsem z šetření zaznamenal zájem   
o historii místní oblasti. Na těchto zjištěních jsem se rozhodl pracovat a stavět inovaci programu. Prostředí a přírodu Litovelského Pomoraví dobře znám, ale rozhodl jsem se prostudovat i historické zdroje a další informace v rámci CHKO Litovelské Pomoraví. Z hlediska historie a okolností vzniku je nejpodstatnější osoba pana profesora Otakara Štěrby, jehož památku nám připomíná nedávno zbudovaný pomník u Hynkovského jezu. Pokud se podívám na historické okolnosti vedoucí k založení CHKO Litovelské Pomoraví a příběh s tím spojený. Zjistím, že je zde propojení a souvislost s trávením času v přírodě a outdoorovou aktivitou a zdejší krajinou a její ochranou a s tím spojeným legislativním ukotvením. V dostupných zdrojích (Časopis ochrana přírody, 2020) a (Česká televize, 2020) je uvedeno, k okolnostem vzniku Litovelského Pomoraví mnohé z nejpodstatnějšího   
a mimo jiné i příběh o konkrétním nápadu a jeho vzniku: Přesně na místě   
u Hynkovského jezu (kde je dnes pomník pana profesora Otakar Štěrby)   
2. května 1976 vznikla v hlavě Otakara Štěrby myšlenka na vyhlášení chráněné krajinné oblasti. Bylo to za zvláštních okolností, když se vraceli z výletu s kamarády na kajacích a na tomto místě odpočívali. A náhle se oni do něj přátelé pustili a křičeli: „Ty jseš ten ekolog Otakare. Musíš s tím něco dělat!“ A v tom pohnutí mysli jim pan Štěrba slíbil, že s tedy s tím něco udělat i když absolutně neměl tušení, co by se mělo dělat a jak toto přírodu, poslední kousíček přírody zachránit. Otakar Štěrba stavěl na tom, že se zde podél řeky Moravy nějakým zázrakem zachovala příroda, která panovala podlé všech řek v Evropě, než byla odstraněna civilizací. Se dvěma kolegy podali návrh na vyhlášení chráněné krajinné oblasti, ale svízel byla v tom, že podobná chráněná krajinná oblast v Československu v tehdejší době ještě neexistovala, navíc se jednalo v té době o návrh politicky nežádoucí. Nicméně pokračovali s hrstkou statečných dál a po více než 14 letech se jim povedlo uspět a byla vyhlášena 15. listopadu 1990 chráněná krajinná oblast Litovelského Pomoraví. Ve své době první chráněná krajinná oblast tohoto typu v Československu.

Na tomto konceptu postavím novou inovaci teambuildingového programu. Tento vztah a propojení člověka, přírody a krajiny, vzájemná provázanost a historické souvislosti a okolnosti dopadů, budou hlavním tématem inovace programu a charakteru teambuildingové akce. Nový návrh bude v sobě propojovat a prohlubovat vztah člověka ke krajině a přírodě a připomínat historické souvislosti, příběh a okolnosti vzniku zdejší chráněné krajinné oblasti (Česká televize, 2020).

**Nové inovace programu:**

1) Změna názvu programu: Moravská Amazonie – Nový název bude s ohledem na téma, které bude vycházet z konceptu programu a her hlavně charakteru objevování a poznávaní místního lužního lesa.

2) Změna a inovace úvodní instruktáže, kde se nově zmíní osobnost pana profesora Otakara Štěrby a základní příběh a okolnosti vzniku CHKO Litovelské Pomoraví. Připomene se, že nápad na ochranu zdejší unikátní přírody, vznikl při podobné akci, jako je náš výlet a poukáže na přínosnost ohleduplného chování člověka ke krajině a oboustranné výhody, které takový vztah přináší.

3) Zařazení nových her a programu v podobě poznávání přírody ve slepých ramenech, mokřadech a lužní přírodě. V rámci těchto her zde bude snaha ekologicky šetrně pozorovat místní přírodu. Zařazení večerních plaveb umožňuje třeba nahlédnout a poznat svět bobrů, kterých je k večeru vidět a slyšet mnohem více než přes den.

4) U vícedenních výletů se spaním na Hynkově bude v rámci večerního programu nově zařazena návštěva pomníku pana profesora Otakara Štěrby u Hynkovského jezu. Zde se mu věnuje vzpomínka a znovu se připomene památný den 2. Května 1976, kdy právě na tomto místě s přáteli po výletu na vodě, dostal nápad na vznik chráněné krajinné oblasti, která svou existencí umožnila zachovat zdejší unikátní přírodu a díky této události mohou lidé prožívat krásné okamžiky při plavbě ve zdejší přírodě a využívat všechny výhody. To vše je plynoucí z existence samotné chráněné krajinné oblasti Litovelského Pomoraví.

**Možné výhody nové inovace programu:**

Nová podoba programu se zaměřuje na prohloubení programu v rovině vztahu s přírodou a její historií. Přírodu a její unikátnost vnímali v rámci výzkumu prakticky všichni. A nový koncept se snaží tento zájem ještě více zohlednit. Chce poukázat na unikátnost prostředí a význam ochrany zdejší krajiny. Cílem je nejen prohloubení zábavnosti a zvýšení kvality programu týmové teambuildingové akce, ale i obecná krajinná edukace a prohloubení vztahu účastníků ke krajinně a s tím plynoucí možné pozitivní důsledky. Třeba budování tohoto vztahu v budoucnu přinese podobně pozitivní důsledek, jako byla ve své době myšlenka a důsledek z ní plynoucí u pana profesora Štěrby. Vztah člověka ke krajině a jejich propojenost je důležitou součástí a faktorem kvality života a prostředí, ve kterém žijeme.

# Závěr

Rozvoj týmu v organizaci v prostředí teambuildingové outdoor aktivity má velký potenciál z hlediska možných pozitivních dopadů, jak na formování, posilování a spolupráci v týmu, tak na další aspekty všeobecného lidského rozvoje. Výhoda teambuildingového programu, se kterým pracuji, je jeho konkrétní raftová podoba, která umožňuje neustále rozvíjení a budování týmové spolupráce. Nutnost koordinace a spolupráce a možnost směřovat tým podle nastalé situace. Zajímavé a nové situace odhalují skutečné povahy a formují a posilují lidské vztahy, spolupráci v týmu, ale i spojení s přírodou a krajinou, kde se aktivita odehrává. Jedním z cílů práce bylo prostřednictvím výzkumného šetření realizovat hodnocení raftového teambuildingu účastníky programu. Dalším cílem bylo, na základě tohoto výzkumného šetření a získané zpětné vazby, navržení nové inovované podoby outdoor teambuildingové programu. Výzkumné šetření jsem provedl formou dotazníku účastníkům aktuální podoby programu. Na základě odpovědí a celkové získané zpětné vazby, jsem se rozhodl inovovat program outdoor teambuildingu ve smyslu prohloubení jeho spojitosti s přírodou a příběhem krajiny. Inovace programu ve smyslu ekologického, krajinného a historického propojení programu a s příběhem a okolnostmi vzniku Litovelského Pomoraví. Změna v podobě inovace tématu a rétorické i programové části, která by tuto souvislost připomínala. Kromě výhod klasického starého konceptu teambuildingu, získám inovací navíc další prohloubení rozměru propojení člověka s přírodou. A to je samo o sobě všeobecně přínosná a tím pádem přidaná hodnota.

# Literatura a zdroje

**Použitá literatura:**

BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování.* 1.vyd. Olomouc: Rubico, 1996.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů.* 1.vyd. Praha: Beck, 2012.

HANUŠ, Radek. *Zážitkově pedagogické učení.* 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2009.

HAYES, Nicky. *Psychologie týmové práce. Strategie efektivního vedení týmu.* 1.vyd. Praha: Portál, 2005.

HERMOCHOVÁ, Soňa. *Teambuilding.* 1.vyd. Praha: Grada Publishing 2006.

KOLAJOVÁ, Lenka. *Týmová spolupráce.* 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2006.

MOHAUPTOVÁ, Eva. *Teambuilding:cesta k efektivní spolupráci.* 2.vyd. Praha: Portál, 2009.

PAYNE, Vivette. T*eambuilding workshop.* 1.vyd. Brno: Computer Press, 2007.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem.* 1.vyd. Praha:Grada Publishing, 2002.

ROLÍNEK, Ladislav. *Procesní management.* 1.vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2008.

SVATOŠ, Vladimír. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy.* 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2005.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci.* 1.vyd. Praha: ASPI Publishing, 2003.

ZAHRÁDKOVÁ, Eva. *Teambuilding:cesta k efektivní spolupráci.* 1.vyd. Praha: Portál, 2005.

**Internetové zdroje:**

Andromedia. (2020). *Sdílením informací ke konkurenční výhodě.* Citováno 23. března 2020. Dostupné z: http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovnik/hodnoceni-ve-vzdelavani-evaluace

Časopis ochrana přírody. (2020). *Otakar Štěrba odplouvající.* Citováno 23. března 2020. Dostupné z: http://www.casopis.ochranaprirody.cz/kuler-medailonky/otakar-sterba-odplouvajici/

Česká televize. (2020). *Řeky Otakara Štěrby.* Citováno 23. března 2020. Dostupné z: http: //www.ceskatelevize.cz/ivysilani/10441286883-reky-otakara-sterby/

Pedagogická orientace. (2020). *Výchova dospělých – andragogika.* Citováno 23. Března 2020. Dostupné z: http://journals.muni.cz/pedor/article/view/11401/10135

# Seznam grafů

Graf 1: Koláčový graf role a místa na raftu 45

Graf 2: Histogram hodnocení vztahů 48

# Seznam tabulek

Tabulka 1: Cíl SMART a KARAT 15

Tabulka 2: Souvislosti v chování učitele a žáka v zážitkovém učení 22

Tabulka 3: Popisné statistiky hodnocení instruktorů 40

Tabulka 4: Popisné statistiky hodnocení kvality programu 41

Tabulka 5: Popisné statistiky hodnocení zázemí akce 41

Tabulka 6: Popisné statistiky hodnocení prostředí akce 42

Tabulka 7: Popisné statistiky hodnocení zážitku 42

Tabulka 8: Popisné statistiky hodnocení unikátnosti 43

Tabulka 9: Popisné statistiky hodnocení spolupráce na raftu 44

Tabulka 10: Popisné statistiky potřebnosti v týmu 46

Tabulka 11: Kontingenční tabulka potřebnosti v týmu  46

Tabulka 12: Popisné statistiky podpora týmové spolupráce 47

Tabulka 13: Popisné statistiky hodnocení vztahů 47

# Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník pro účastníky outdoor teambuildingu 59 Příloha 2: Obrázek č. 1 - řeka Morava u Hynkova 63 Příloha 3: Obrázek č. 2 – Mapa Litovelského Pomoraví 64

# Příloha 1: Dotazník pro účastníky outdoor teambuildingu.

**1)Zhodnoťte úroveň u každého z instruktorů od 1 do 5 (jako ve škole). A dopište konkrétní názor či postřeh. Silné či slabé stránky.**

1- INSTRKTOR

2- INSTRUKTOR

3- INSTRKTOR

4- INSTRUKTOR

5- INSTRKTOR

**2)Ohodnoťte úroveň a kvalitu programu akce od 1 do 5. Plus opět dopište konkrétněji.**

a)známka-

b)konkrétnější hodnocení-

**3)Oznámkujte zázemí akce. Kemp, materiál, jídlo, zázemí atd. Od 1- 5. Plus opět případně zkonkretizujte.**

a)známka-

b)konkrétnější hodnocení-

**4)Zhodnoťte od 1-5 celkově prostředí akce (krajinu, řeku a okolí). Plus opět rozveďte, co se vám líbilo a co ne.**

a)známka-

b)konkrétnější hodnocení-

**5) Oznámkujte 1-5 kvalitu celkového zážitku, který si odnášíte a rozveďte, co se vám na akci líbilo nejvíce.**

a)známka-

b)konkrétnější hodnocení-

**6)Co vás nejvíce zaujalo? Specifikujte váš nejlepší a nejhorší zážitek.**

**7)Specifikujte, v čem je tato akce pro vás unikátní a výjimečná. V případě, že se vám akce nezdála unikátní, vysvětlete proč. Unikátnost oznámkujte Od 1-5.**

a)známka-

b)konkrétnější hodnocení-

**8)Co by se dle vás dalo na programu akce zlepšit?**

**9)Bylo něco, co vám celkově chybělo a co jste během těch dvou dnů postrádali?**

**10)Jak hodnotíte spolupráci v rámci vašeho raftu? Oznámkujte 1-5 a případně rozveďte.**

a)známka-

b)konkrétnější hodnocení-

**11)Která role a místo na raftu vám nejvíce seděla/o a proč? Role-háček, motor, zadák. Okomentujte svou nejoblíbenější roli v průběhu plavby.**

a)nejoblíbenější role-

b)komentář role-

**12)Jak moc jste se v průběhu akce cítili jako potřebná součást týmu? - oznámkujte od 1-5.**

a)známka-

**13)Myslíte, že akce posílila pocit sounáležitosti k týmu a podpořila spolupráci a týmového ducha ve firmě obecně? Oznámkujte 1-5.**

a)známka-

**14)Nyní trošku složitější otázka ohodnoťte ve vaší firmě před akcí, a teď těsně po akci. Oznámkujte obě fáze každou od 1-5.**

a)před akcí- známka:

b)po akci- známka:

**15)Pokud nám chcete něco vzkázat, je zde něco, co jste se nedozvěděli nebo nám chcete poradit, pochválit nás či pokárat, napište nám to prosím.**

*Děkuji za čas a pomoc při hodnocení akce. Výsledky využijeme pro nikdy nekončící proces inovace a vylepšování teambuildingového programu a práce na raftech i jako data pro výzkum v rámci mé bakalářské práce.*

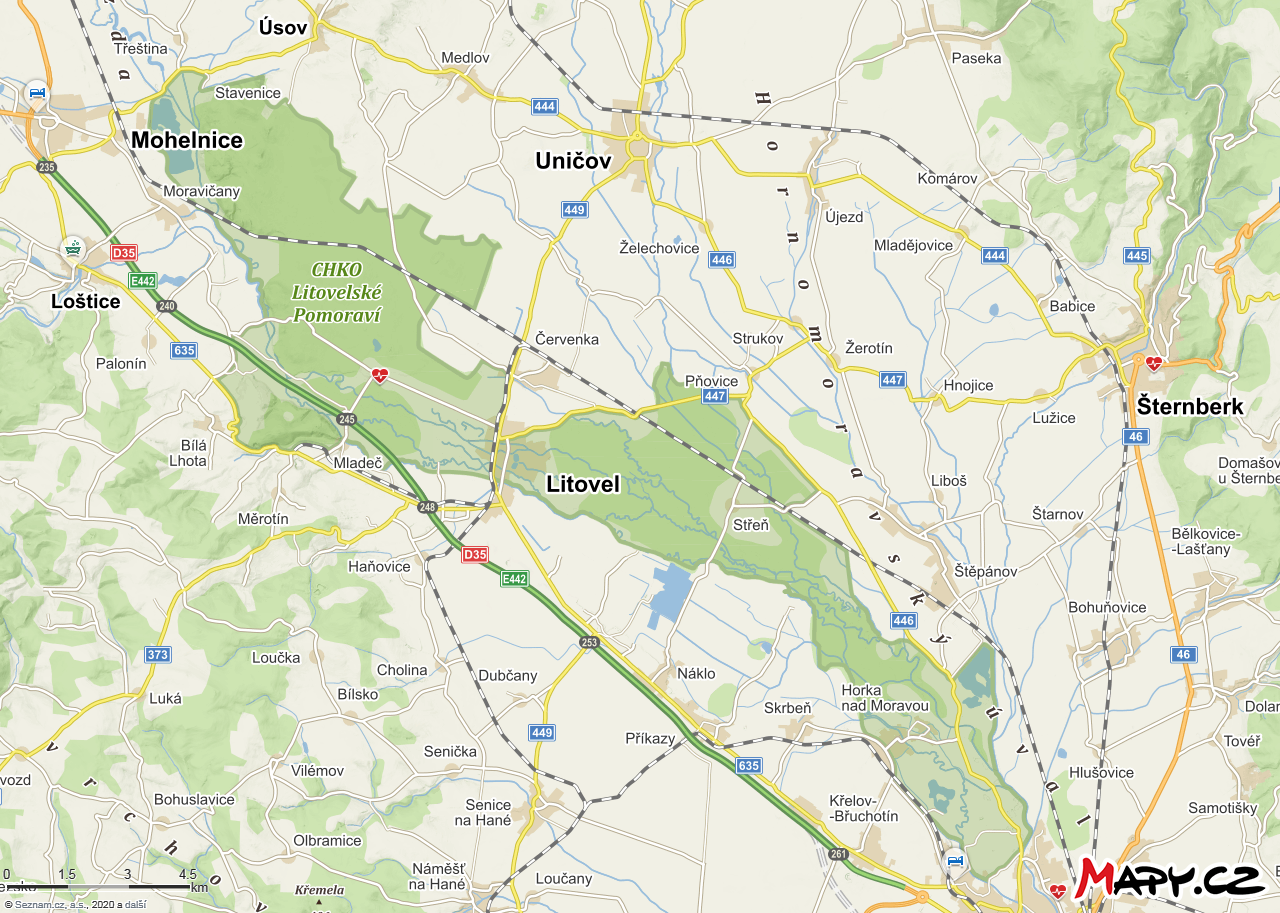
# Příloha 2: Obrázek č. 1

- řeka Morava u Hynkova

****

# Příloha 3: Obrázek č. 2

– Mapa Litovelského Pomoraví

****

**Zdroj: Mapy.cz**