

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Teambuilding a jeho úloha
Diplomová práce

2021

Bc. Iveta Albiniová

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Iveta Albiniová**
Osobní číslo: **E19598**
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Téma práce: **Teambuilding a jeho úloha**
Zadávací katedra: **Ústav správních a sociálních věd**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je analýza teambuildingu jako nástroje zlepšování personální politiky ve strukturách konkrétních organizací. Bude zkoumáno jakým způsobem je teambuilding implementován, jak je hodnocen jeho přínos, práce s výsledky, co fakticky organizaci přináší a budou navržena doporučení pro praxi.

Osnova:

- Základní pojmy (organizace, podnik, firma, osobnost, atd.).
- Role týmu/ skupiny v organizaci.
- Teambuilding (definice teambuildingu, historie teambuildingu, důvody využití teambuildingu, atd.).
- Empirická sonda (analýza problému v konkrétním prostředí).
- Zhodnocení a doporučení.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- CEJTHAMR, V.; DĚDINA, J.; *Management a organizační chování*, 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.
- GOLD, J.; THORPE, R.; MUMFORD, A.; *Gower Handbook of Leadership and Management Development*. 5. vydání. England: Gower Publishing, 2010. ISBN 978-0-566-08858-2.
- MASLOW, Abraham H. *Motivation and personality*. 2. vydání. USA: Harper and Row publishers, 1970
- MEDLÍKOVÁ, Olga. *Lektorské dovednosti*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4336-3.
- MOHAUOTOVÁ, Eva. *Teambuilding*. 2. vydání. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-736-7641-4.
- MOHAUOTOVÁ, Eva. *Týmový koučink*. 1. vydání. Praha: Portál, 2013. ISBN 978-80-262-0350-6.
- TVRDÁ, Jana. *Lektorské finty, Jak připravit a zrealizovat zajímavá školení*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3675-4.

Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Jan Mandys, Ph.D.**
Ústav správních a sociálních věd

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2020**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2021**

L.S.

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

Prohlašuji:

Práci s názvem Teambuilding a jeho úloha jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 4. 2021

Bc. Iveta Albiniová

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala všem, kteří k zhotovení této práce přispěli, ať už povzbuzováním, či připomínkami nebo radami. Zejména mému vedoucímu diplomové práce Mgr. Janu Mandysovi, Ph.D. za jeho odbornou pomoc, cenné rady a ochotu. Dále bych chtěla poděkovat vedení organizací A, B a C a jejich zaměstnancům, kteří mi ochotně poskytli potřebné informace pro zpracování této diplomové práce.

ANOTACE

Tato diplomová práce s využitím metod rozhovoru a dotazníkového šetření analyzuje teambuilding jako nástroj zlepšování personální politiky vybraných podniků. Na základě zjištěných informací z řízeného rozhovoru s pracovníky analyzovaných podniků, kteří mají na starost teambuildingové aktivity a z dotazníků vyplněných zaměstnanci, poukazuje tato práce na vnímání přínosů teambuildingu pro podnik. Teoretická část vymezuje základní pojmy potřebné k pochopení celé problematiky, definuje tým a skupinu a přibližuje teambuildingové aktivity. V praktické části je hodnoceno, co teambuilding do podniků přináší. V závěru práce jsou návrhy a doporučení pro praxi.

KLÍČOVÁ SLOVA

teambuilding, tým, skupina, komunikace, motivace

TITLE

Teambuilding and its role

ANNOTATION

This diploma thesis analyzes the teambuilding as a tool for improving the personnel policy of selected companies using interview and questionnaire survey methods. Based on the information obtained from a controlled interview with employees of the analyzed companies who are in charge of teambuilding activities and from questionnaires filled out by employees, this work points to the perception of the benefits of teambuilding for the company. The theoretical part defines the basic concepts needed to understand the whole issue, defines the team and group and approaches teambuilding activities. The practical part evaluates what teambuilding brings to companies. At the end of the work are suggestions and recommendations for practice.

KEYWORDS

teambuilding, team, group, communication, motivation

OBSAH

ÚVOD	10
1 ZÁKLADNÍ POJMY	11
1.1 MOTIVACE	14
2 ROLE TÝMU/SKUPINY V ORGANIZACI	16
2.1 TÝMOVÝ KOUČINK.....	17
2.2 SYNERGIE.....	19
3 TEAMBUILDING	21
3.1 DEFINICE A HISTORIE TEAMBUILDINGU.....	21
3.2 DŮVODY VYUŽITÍ TEAMBUILDINGU	22
3.3 ROZDĚLENÍ TEAMBUILDINGOVÝCH AKCÍ.....	24
3.4 DRUHY A METODY TEAMBUILDINGOVÝCH AKTIVIT.....	26
3.4.1 Zážitekové výukové programy.....	26
3.4.2 Outdoorové teambuildingové aktivity.....	28
3.4.3 Teambuildingové aktivity při vícedenních kurzech	30
3.5 VÝBĚR A IMPLEMENTACE TEAMBUILDINGOVÝCH AKTIVIT	31
3.5.1 Povinnosti před zahájením teambuildingu	32
4 METODOLOGIE EMPIRICKÉ STUDIE	34
4.1 CÍL VÝZKUMU	34
4.2 CÍL PŘEDVÝZKUMU	34
4.2.1 Organizace A.....	35
4.2.2 Organizace B.....	35
4.2.3 Organizace C.....	36
4.3 METODY VÝZKUMU	36
4.3.1 Strukturovaný rozhovor.....	37
4.3.2 Dotazníkové šetření.....	37
4.3.3 Charakteristika výzkumného vzorku a zpracování dat.....	39
5 EMPIRICKÁ SONDA	40
5.1 ANALÝZA V ORGANIZACI A	40
5.1.1 Rozhovor se Specialistou reklamních předmětů, výstav a eventů z Organizace A.....	40
5.1.2 Zhodnocení rozhovoru	43
5.1.3 Vyhodnocení dotazníkové šetření v Organizaci A.....	45
5.2 ANALÝZA V ORGANIZACI B	53
5.2.1 Rozhovor s Asistentkou Back Office z Organizace B.....	53
5.2.2 Zhodnocení rozhovoru	57
5.2.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření v Organizaci B.....	58
5.3 ANALÝZA V ORGANIZACI C	66
5.3.1 Rozhovor s Asistentkou generálního ředitele z Organizace C	66
5.3.2 Zhodnocení rozhovoru	69
5.3.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření v Organizaci C	71
5.4 SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ A DOPORUČENÍ PRO PRAXI.....	79
ZÁVĚR	83
POUŽITÁ LITERATURA	85
SEZNAM PŘÍLOH	88

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1 Maslowova pyramida potřeb	14
Obrázek 2 Organizování teambuildingových aktivit z časového hlediska v Organizaci A.....	47
Obrázek 3 Postoje k oblastem vyplývajících z teambuildingu v Organizaci A.....	48
Obrázek 4 Preference teambuildingových aktivit v Organizaci A.....	49
Obrázek 5 Formy pracovní části v teambuildingu v Organizaci A	50
Obrázek 6 Hodnocení přínosů pracovní části do teambuildingu v Organizaci A	51
Obrázek 7 Organizování teambuildingových aktivit z časového hlediska v Organizaci B.....	60
Obrázek 8 Postoje k oblastem vyplývajících z teambuildingu v Organizaci B.....	61
Obrázek 9 Preference teambuildingových aktivit v Organizaci B.....	62
Obrázek 10 Formy pracovní části v teambuildingu v Organizaci B.....	63
Obrázek 11 Hodnocení přínosů pracovní části do teambuildingu v Organizaci B.....	64
Obrázek 12 Organizování teambuildingových aktivit z časového hlediska v Organizaci C....	73
Obrázek 13 Postoje k oblastem vyplývajících z teambuildingu v Organizaci C.....	74
Obrázek 14 Preference teambuildingových aktivit v Organizaci C.....	75
Obrázek 15 Formy pracovní části v teambuildingu v Organizaci C.....	76
Obrázek 16 Hodnocení přínosů pracovní části do teambuildingu v Organizaci C.....	77

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Počet dotazovaných respondentů.....	39
Tabulka 2 Pracovní pozice respondentů z Organizace A	45
Tabulka 3 Pracovní pozice respondentů z Organizace B	59
Tabulka 4 Pracovní pozice respondentů v Organizaci C.....	72

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

BOZP – Bezpečí a ochrana zdraví při práci

B4B – business pro business

IT – Informační technologie

Sb. – Sběrka zákonů

POS – prodejní místo

ÚVOD

Tato diplomová práce je zaměřena na teambuilding a jeho úlohu v podniku. Teambuilding je chápán jako potenciál s možností rozvinutí komunikačních dovedností jedinců v podniku, které se dále projevují ve všech sférách organizace. Využití osobitosti každého člena v týmu je klíčové k dobré spolupráci a k efektivnímu naplnění cílů organizace. Stmelení kolektivu, budování týmů, zlepšení spolupráce či řešení náročných pracovních projektů jsou důvody, proč v podniku využít právě teambuilding.

Cílem práce je analýza teambuildingu jako nástroje zlepšování personální politiky ve strukturách konkrétních organizací. Bude zkoumáno, jakým způsobem je teambuilding implementován, jak je hodnocen jeho přínos, práce s výsledky, co fakticky organizaci přináší a budou navržena doporučení pro praxi.

K tomu, aby byl teambuilding správně implementován do pracovní činnosti je důležité, aby byli pracovníci správně motivováni a měli zájem se teambuildingu aktivně zúčastnit. Je nezbytné správně zvolit formu teambuildingu pro konkrétní pracovní tým či skupinu. Dalším důležitým aspektem je příprava samotného teambuildingu a promyšlení jeho náročnosti, co se týče organizace.

Teoretická část se zaměřuje na základní pojmy, které jsou nezbytné k pochopení celé problematiky, jedná se o definování si pojmů organizace, podnik, firma, osobnost personální politika a zejména motivace, která je pro teambuilding velmi významná. Značná část je věnována týmu a skupinám v organizaci, jichž se teambuildingové aktivity přímo týkají. Dále je teoreticky vymezen teambuilding, jeho možné formy a způsoby implementace.

Analytická část práce se skládá z řízeného rozhovoru s pracovníky ze společností A, B, C, kteří mají na starost teambuildingové aktivity. Dále z dotazníkového šetření provedeného elektronickou formou. Dotazování jsou právě zaměstnanci zmíněných podniků.

Shromážděná data z řízeného rozhovoru a dotazníkového šetření jsou dále vyhodnocena a navzájem porovnávána. Jedná se o porovnání pohledu pracovníků, kteří teambuildingové aktivity realizují, na přínosy a efektivitu teambuildingu v konkrétní organizaci s vnímáním teambuildingových aktivit zaměstnanci.

1 ZÁKLADNÍ POJMY

Úvodní kapitola je věnována vysvětlením základních pojmů, které se týkají teambuildingu. Definování pojmů organizace, podnik a firma je klíčové k nastínění celé problematiky, jedná se totiž o útvary, v nichž je teambuilding aplikován. Dále se kapitola věnuje personální politice a určení její podstaty pro efektivní chod společnosti. Stěžejní část této kapitoly je věnována motivaci, která neodmyslitelně patří ke správné implementaci teambuildingu. S motivací souvisí nejen teambuildingový proces, ale odvíjí se od ní směřování života každého jedince a z toho vyplývající celkové pracovní nasazení. Pro tuto práci je také důležitá Maslowova pyramida potřeb, jejíž přiblížení je podstatné k definování si pojmu motivace.

„Organizace je vyjadřována seskupením koordinujících činností a rozvíjejících postupů k dosažení specifických cílů, a to v oblasti ekonomické (podniky), sociální (syndikáty, odbory), politické (strany), náboženské (v rámci církve), zdravotnické (nemocnice).“
(Echaudemais, 1995, s. 215)

Pro tuto diplomovou práci je podstatné vysvětlení organizace z ekonomické oblasti. *“Organizace je chápána jako organizační jednotka, organizovaný útvar v nejširším slova smyslu. Může být použita jak pro podnikatelský (výdělečný), tak i jiný subjekt (například školu, zájmovou organizaci).“* (Peštová, 2004, s. 52)

Tyto definice se shodují v tom, že je organizace vnímána jako nějaký celek, který společnými aktivitami vyústuje v určitý cíl.

Definování si pojmu organizace je důležité převážně pro řídicí osoby, jenž v organizaci disponují pravomocemi a mají na starost řízení určitého úseku. Nejdůležitějším článkem organizace jsou pracovníci, kteří pro organizaci pracují. Od jejich práce se dále vyvíjejí používané technologie a informace, které pro svou práci potřebují. Průběh práce pracovníků s využitím technologií a informací vyústuje ve zmiňovanou organizaci.

Je důležité vzájemné fungování pracovních sil k tomu, aby v podniku nedocházelo ke konfliktům a případným diskrepancím. Tyto kritické faktory pro podnik znamenají, že se organizace nevyznačuje plnou výkonností. Z toho vyplývá, že je v organizacích důležitá koordinace celého chodu organizačních komponentů, za kterou je označována práce, lidé, technologie a informace.

K výkonnosti organizace existují systémy, jenž práci, pracovníky, informace a technologie sdružují do uspořádaného celku. Každá organizace by měla obsahovat alespoň systém produktů

a služeb, systém hodnotových toků a informační systém. Velmi důležitý je systém kontrolní, který má za cíl rozdělení hierarchických hodnot v podniku. Každý z pracovníků by měl znát svou pracovní pozici a kompetence. (Cejthamr, 2010)

Dalším nezbytným pojmem je **podnik**, který se podle Zákona č. 513/1991 Sb., o Podniku a obchodním jmění § 5 odst. 1 definuje takto: „*Podnikem se pro účely tohoto zákona rozumí soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit.*“ Podnik se vyznačuje ekonomickou samostatností. Tato samostatnost je myšlená tak, že podnik na trhu působí jako samostatný subjekt, tedy že ze svých výnosů hradí vzniklé náklady. V mnoha případech je podnik spojován s pojmem firma. V praxi je to tak, že podnikem je označována provozovna firmy, tedy pouze její část. (Veber, Srpová, 2012)

Zákon 513/1991 Sb. poukazuje také na pojem **firma**. „*Obchodní firma je název, pod kterým je podnikatel zapsán do obchodního rejstříku. Podnikatel je povinen činit právní úkony pod svou firmou.*“ (podle Zákona č. 513/1991 Sb., o Obchodní firmě § 8 odst. 1) Pojem firma je v praxi často zaměňován s pojmem podnik, nebo také s pojmem organizace. K této záměně dochází často i v odborných publikacích. Rozdíl mezi organizací, podnikem a firmou by se dle předchozích vysvětlení dal shrnout tak, že organizace je právní subjekt, který vystupuje pod vlastním jménem, sám rozhoduje o svých aktivitách a disponuje určitým majetkem. Podnik je součástí organizace, může se jednat pouze o provozovnu určité organizace. Podnik je však chápán jako samostatný subjekt, který hradí své náklady pomocí vzniklých výnosů. Firmou rozumíme její právní název, pod kterým je podnikatel povinen vykonávat její činnost.

Pojem, který neodmyslitelně patří k teambuildingovému procesu je **osobnost**. Slovo osobnost je odvozeno ze slova persona (slovo latinského původu). Latinské slovo persona poukazuje na masku, jenž nosí umělci kvůli zvýraznění jejich rolí, nebo maskování samotných osob. Osobnost by se dala jednoduše vysvětlit jako soubor myšlenek, pocitů a chování, které dělají člověka výjimečným. První zmínky o studiích osobnosti pocházejí ze starověkého Řecka, kdy lékař Hippokrat přirovnává závislost lidského chování a osobnosti ke čtyřem tekutinám v lidském těle. Jedná se o černou žluč, žlutou žluč, hlen a krev, tyto tekutiny odpovídají čtyřem lidským projevům chování, a to melancholikovi, cholericovi, flegmatikovi a sangvinikovi. Teorie, jenž se nazývá humorismus v 21. století není považována za pravdivou, ale její poznatky otevřely rozhledy pro nové bádání o lidské osobnosti. (Lumenlearning, 2020)

Vyjádření osobnosti z psychologického hlediska je podstatné pro využití v ekonomickém prostředí. Při práci je velkou výhodou znát osobnost svých kolegů, podřízených či nadřízených pracovníků. Tato znalost dává možnost předpovídat jejich chování a určité reakce. Při reakcích člověka si často klademe otázky, proč reaguje zrovna takovým způsobem. Osobnost člověka prochází nekonečným vývojem, na který má vliv hned několik faktorů.

Podle V. Cejthamra a J. Dědiny 2010 mezi tyto faktory patří:

- *Vnitřní biologické faktory* – spadá sem dědičné chování zapříčiněné vlivem genů člověka;
- *Vnější sociální faktory* – mezi sociální faktory patří výchova rodičů, ovlivnění okolních lidí, s kterými nejčastěji přijdeme do kontaktu (spolužáci, přátelé, později kolegové nebo například také referenční skupiny);
- *Kulturní faktory* – do kulturních faktorů řadíme zvyky, očekávání jednání, normy nebo také kulturu národa a společenské skupiny.

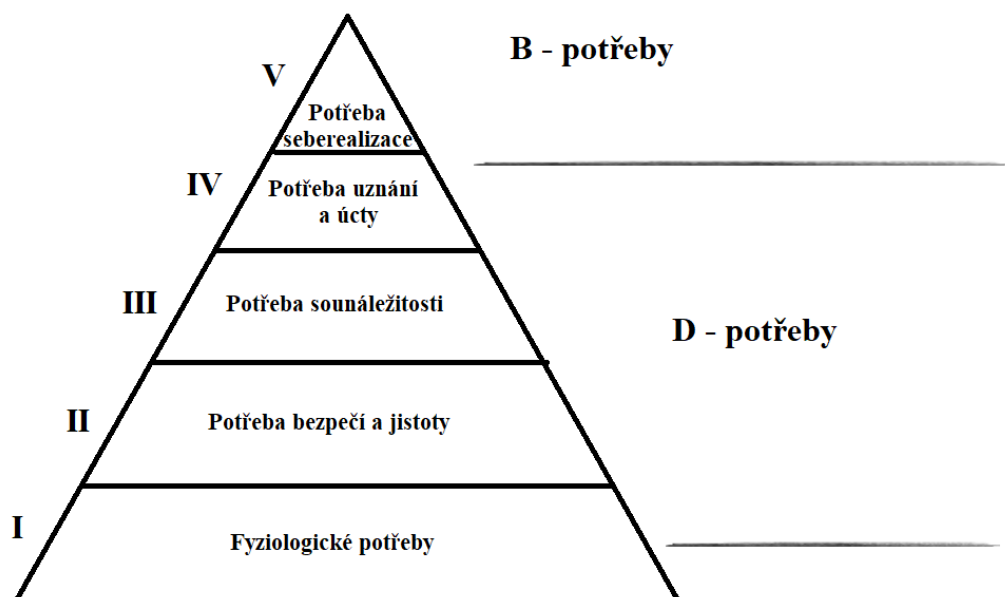
Personální politika je spjata s legislativou a právními předpisy, které se orientují na zaměstnávání lidí. Klíčové je zjištění názorů vrcholového managementu na politiku lidských zdrojů a potřeby případné změny. Po analyzování současné personální politiky by měla následovat co nejjednodušší implementace personální politiky do chodu organizace. Je podstatné, aby byla personální politika správně a srozumitelně formulovaná, což zajišťuje dlouhodobou stabilitu personální politiky jako celku. Personální politika upevňuje vazby mezi pracovníky a podniky tím, že při celkovém fungování a rozhodování organizace bere v potaz zájmy pracovníků s ohledem na zájmy podniku. (Armstrong, 2013)

Do personální politiky spadají zásady, opatření a pravidla, jimiž se osoby patřící do podniku řídí. Tyto opatření napomáhají k usměrňování chování a jednání pracovníků k naplnění cílů organizace. Je zřejmé, že personální politika vyplývá z cílů a strategie organizace. (Váchal, 2013) K formulaci a realizaci personální politiky je důležité pochopení podnikové kultury a jejích základních hodnot. Aby byla personální politika správně chápána, je nezbytná její současná analýza, a to z důvodu, že personální politikou nerozumíme to, co je psáno, ale spíše to, co je obsaženo uvnitř organizace v politice lidských zdrojů. Pro větší představu, politika lidských zdrojů je chápána jako sladění potřeb a cílů organizace se zaměstnanci a jejich zájmy. (Armstrong, 2013)

1.1 Motivace

Stěžejním pojmem pro tuto diplomovou práci je motivace. a to převážně z důvodu její podstaty, která se promítá do celkového života každého jedince. Slovo motivace je odvozené od výrazu „motiv“, což vyjadřuje touhy, přání, potřeby, nebo například pohnutky uvnitř každého jednotlivce. Motivace se dá také popsat jako nasměrování lidí k dosažení cílů. Lidé se nechají stimulovat díky jejich touze po penězích, úspěchu nebo například uznání. Manažeři si kladou za cíl motivovat své podřízené a vzbudit v nich zájem o co nejlepší pracovní výkon. Aby byl pracovník výkonný musí se cítit potřebný. Z toho tedy vyplývá, že výchozím pocitem pro motivaci je potřeba. (Managementstudyguide, 2020)

Maslowova pyramida potřeb je teorie potřeb, kterou vysvětlil v roce 1943 americký psycholog Abraham Harold Maslow. V průběhu let byla tato teorie modifikována, aby co nejlépe odpovídala podmínkám pracovního prostředí. Myšlenkou Maslowovy teorie je, že je člověk motivován neuspokojenými potřebami. Na základě této myšlenky je sestavena hierarchie potřeb, která je seřazena od nejméně důležitých potřeb po potřeby nezbytné. Tyto potřeby jsou znázorněny v pětipatrové pyramidě na Obrázek 1.



Obrázek 1 Maslowova pyramida potřeb

Zdroj: vlastní zpracování dle (Maslow, 1970)

Uspokojování potřeb probíhá hierarchicky od uspokojení potřeb nejnižších, tedy fyziologických, až po potřeby nejvyšší, což jsou potřeby seberealizace. Pokud člověk uspokojí

jednu potřebu, přestává být jeho motivátorem a automaticky se zaměřuje na potřebu, která se nachází na vyšší příčce hierarchie. Potřeby ale nemusí být zcela uspokojeny, stačí když je potřeba z části naplněna a člověk následuje na potřebu další. Dle Maslowa se většina lidských potřeb uspokojuje jen částečně. Maslowova pyramida se dělí na dvě části, a to na D- potřeby a B- potřeby. (Maslow, 1970)

- *D- potřeby* jsou odvozeny z anglického slova deficiency. Čtyři spodní patra pyramidy jsou označovány jako D-potřeby. Uspokojení těchto potřeb vede k odstranění různých nedostatků. Patří mezi ně konkrétně:
 - Fyziologické potřeby – chápeme je jako základní potřeby – spánek, jídlo, teplo, odpočinek, dýchání;
 - Potřeba jistoty a bezpečí – řád, struktura, osvobození od strachu;
 - Potřeba sounáležitosti – láska, přátelství, potřeba někam patřit, být součástí týmu;
 - Potřeba uznání – respekt, nezávislost, svoboda.
- *B- potřeby* odvozeny od slova being-values zahrnují pouze potřebu na nejvyšší příčce pyramidy. Pokud jsou D – potřeby naplněny, přichází na řadu potřeba seberealizace;
 - Potřeba seberealizace– vnitřní naplnění.

D- potřeby bývají téměř pro všechny shodné. B- potřeby, tedy potřeba seberealizace je u každého individuálním pojmem, zároveň se jedná o jedinou potřebu, která nemůže být zcela uspokojena. (Maslow, 1970)

2 ROLE TÝMU/SKUPINY V ORGANIZACI

Nezbytným faktorem pro správné fungování týmů a skupin v organizaci je jejich spolupráce. Do této spolupráce je zařazeno dodržování pravidel, ochota přijímat zpětnou vazbu a případnou kritiku a také následování cíle určitého týmu. Po ochotě spolupracovat je na řadě využití schopností a dovedností jedince. Dovednost spolupracovat se postupem času mění, pokud jsme ochotni učit se novým věcem.

Tým je seskupený celek, který tvoří spolupracující lidé. Slovo tým je v současné době čím dál více využíváno ve spojení s pracovními úkony. Tato práce je časově omezena výsledným očekávaným cílem, limitovanou velikostí, danými pravidly, rolemi účastníků týmu a charakterem procesu práce. Pokud jsou splněny tyto podmínky, můžeme hovořit o optimální spolupráci týmu. (Mohauptová, 2009)

Hlavním kritériem fungování týmu je vzájemná pracovní závislost práce jednotlivých členů týmu. Důležitým aspektem je, jak se navzájem vnímají jednotliví členové týmu, a to buď jako celek, nebo jako lidé, kteří byli přiřazeni k vyhotovení cíle. Pokud je vnímání pracovníků na úrovni jednoho celku, tak je kvalitnější celková týmová dynamika, spolupráce na splnění cílů organizace a převážně výsledek společné práce je na vyšší úrovni, než by tomu bylo v opačném případě. (Mohauptová, 2013)

Pracovní skupinou nazýváme skupiny lidí, kteří společně pracují v nějakém celku, ale nesplňují všechny podmínky týmu. Pracovní skupiny se obvykle zdokonalují a když je jejich spolupráce dostatečně synchronizovaná, můžeme hovořit o spolupráci jednoho týmu. (Mohauptová, 2009) Je důležité rozlišovat skupiny neformální, které v organizacích vznikají. Tyto skupiny jsou zapříčiněny vztahy mezi zaměstnanci. Čím je v této skupině méně zaměstnanců, tím je skupina pro ostatní vnímána jako více atraktivní. V tomto případě je důležitá soudržnost mezi jednotlivými členy skupiny, kteří by si měli navzájem pomáhat a snažit se o co nejkvalitnější dosažení cíle. (Cejthamr, 2010)

Autoři udávají hlavní rozdíl mezi týmem a pracovní skupinou v časovém omezení splnění daného cíle, přičemž zohledňují, že se v případě, kdy pracovní skupina nevyústí do týmu, nemusí jednat o méně kvalitní práci skupiny, ale o menší časové rozpětí úkolu, který vyústí v kvalitní výsledek práce. (Mohauptová, 2009)

Při zaměření na rozdíl mezi týmem a pracovní skupinou je čerpáno z přímého příkladu z mé praxe. Pokud jde o mě samotnou, tak spíše pracuji ve skupině, kdy si se svými kolegy předáváme potřebné informace a materiály, které následně musíme zpracovat. V mém případě

se jedná konkrétně o předávací protokoly o servisních prohlídkách. Každý z této skupiny má za úkol odvést určitý díl práce, za který nese zásluhy pouze on sám. O týmu můžeme hovořit v případě organizování teambuildingových aktivit, kdy zaměstnanci společně vytvářejí určitý projekt, který vyústí v nějaký celek. Následné aktivity jsou zaměřeny na stmelování kolektivu a rozšiřování týmové spolupráce.

2.1 Týmový koučink

Pokud je týmový koučink správně prováděn a formulován je to velký předpoklad pro správné využití a formulaci týmových rolí k dosažení efektivních výsledků týmu. K tomu, aby tým správně fungoval je nezbytná jeho spolupráce a schopnost sdílení informací a zdrojů mezi jednotlivými členy.

„Týmový koučink je nástroj k rozvoji skupin a týmů.“ (Mohauptová, 2013, s. 15.)

Jedná se o proces, který se orientuje na vedení skupiny ke splnění určitého cíle a spokojenosti lidí. Týmový koučink slouží zejména pro týmy nebo skupiny, které jsou na sobě pracovně závislé a dosahují společně určité vize.

K upřesnění, co je to vlastně koučink a co je záměrem kouče přibližuje popis jednotlivých rolí vzdělavatelů podle Medlíkové, 2010:

- **Konzultant**

Konzultant je člověk s přímými praktickými zkušenostmi, který odpovídá na potřebné dotazy. Konzultant spolupracuje s klientem na určitých záležitostech, vysvětluje je a nabádá k dalším krokům. Ve firmě či v organizaci pracuje na stanoveném úkolu do doby jeho naplnění, přičemž spolupracuje s vyčleněným týmem vytvořeným ke splnění cíle.

- **Lektor**

Lektor se přednostně zaměřuje na teoretické znalosti dané problematiky v užším smyslu předává i své praktické dovednosti. Očekávanými vlastnostmi lektora jsou plné znalosti daného tématu podložené vysokoškolským vzděláním.

- **Kouč**

Pojem koučování bylo dříve spíše chápáno jako příprava, například ke zkouškám, nebo také cvičení či trénování. V současné době se koučování váže k práci mezi lidmi a k rozvoji jejich komunikace. Častými problémy v organizacích je právě špatná komunikace v týmech. Kouč má na starost navést pracovníky na správnou cestu, a to nejen na základě

komunikačních dovedností, ale také ve směru ke splnění cílů organizace. Pomocí strukturovaných otázek nabádá kouč své klienty, aby se sami zamysleli nad jejich situací a následně našli příčiny a řešení vzniklých problémů. U koučů není důležité jejich vzdělání, ale jejich koučovací dovednosti, které se dají získat koučovacím výcvikem, tedy zkušenostmi.

- **Mentor a tutor**

V případě mentora se jedná o služebně starší osobu, která dohlíží a vede služebně mladší kolegy. Využití mentora je výhodné k rychlejšímu a efektivnějšímu zařazení nových pracovníků do chodu organizace. Tutorem je považován ten, který předává ostatním znalosti, ale nejedná se o člověka s dlouholetými zkušenostmi. Roli tutorů často splňují starší studenti, nebo například mladší učitelé na školách.

- **Supervizor**

Úkolem supervizora je neustálá kontrola parametrů, jenž navazují na stanovené cíle. Supervizor kontroluje pracovníky týmu a následně jim pomáhá při řešení obtížných situací. Supervizorem může být také psycholog, který externě spolupracuje s organizací. Supervizoři většinou zdokonalují své schopnosti pomocí kurzů a pomocí práce s lidmi.

- **Facilitátor**

Úspěšná facilitace v podniku probíhá, pokud její účastníci spolu komunikují a jejich vizí je naplnění cílů organizace. Facilitátor je odpovědný za splnění stanovených výsledků. Pracovním týmům však nedává přímé rady, ale snaží se je navést ke splnění cíle a k efektivní spolupráci.

- **Mediátor**

Mediátor spolupracuje s týmem, či s klienty na řešení komplikovaných případů. Jeho záměrem je zlepšení komunikace dvou stran, a to buď její obnovením nebo zefektivněním. Mediátor vystupuje například jako poslední možnost před různými soudními spory, nejčastěji se jedná o občanská práva. Dále mediátor působí také ve sporech manželských

Rozdělení rolí ve vzdělávání je podstatné pro teambuilding v podniku. Co se týče teambuildingu nejhlavnější je role kouče, jehož cílem je zlepšení komunikace v podniku. Pokud v podniku funguje komunikace, dochází k jednodušší cestě k plnění cílů.

K správné funkci pracovních skupin a týmů v organizaci je nezbytné, aby manažer podniku zvládal roli týmového kouče. Důležité je prvotně ovládat koučování jednotlivců, které následně

směřuje ke správnému koučování a podpoře členů týmu. Role kouče z pohledu manažera je složitější než v případě externího kouče. Manažer má odpovědnost za výsledky týmu, rozhoduje o postupech směřování k cíli, jelikož je součástí pracovního procesu. Pro manažera je složitější dívat se na věci bez jakýchkoliv předsudků a mít k problému neutrální postoj, protože zná podrobně chod celé organizace a může předvídat chování jednotlivců. (Mohauptová, 2013)

Manažeři plánují směr organizace za pomoci stanovených cílů. Určují konkrétní činnosti a zdroje potřebné k implementaci obchodního plánu. Dále rozhodují o tom, jak by měla být práce koordinována a alokována. (Gold, Thorpe a Mumford, 2010)

Externí kouč odpovídá pouze za proces koučování, nikoli za dodržení cílů týmu, nemá právo rozhodovat o postupech práce. Pro externího kouče je jednodušší udržet si nadhled a probírat témata s neutrální postojem k věci. Naopak složitější situací je pro externího kouče, že nezná lidi v podniku, musí se naladit na jejich chování a pokusit se o předvídaní jejich postupů.

Pro manažera je složité udržet si pozici kouče. Pro správné udržení této pozice je potřebné, aby byl manažer schopen udržet si nadhled a aby provázel skupiny k růstu a splnění stanovených cílů. V tomto případě je vhodné využití facilitátora, který provází tým jednotlivými procesy a pomáhá jim k naplnění cílů. Rozdíl facilitátora a kouče je v tom, že facilitátor provází skupinu ke splnění cíle, zatímco kouč má za cíl provázet skupinu v delším časovém horizontu s výsledkem efektivnějšího fungování týmu. (Mohauptová, 2013)

2.2 Synergie

K řešení náročných úkolů a problémů v organizaci je vhodný správně fungující tým. Efektivnost týmu se dá vyjádřit pomocí rovnice synergie. Rovnice vypovídá o tom, že práce v týmech se nedá ničím překonat.

Rozlišujeme 3 typy rovnice synergie:

- **Synergická rovnice týmu**

$$1 + 1 = 3$$

Rovnice vyjadřuje vztah, kdy práce v týmu vykazuje lepších výsledků než v případě, kdyby jednotlivci na daném úkolu pracovali sami.

- **Rovnice práce více jednotlivců**

$$1 + 1 = 2$$

Týmové výsledky nejsou rozdílné s výsledky, než jakých by jednotlivci dosahovali při samostatné práci.

- **Rovnice v případě neefektivního týmu**

$$1 + 1 = -1$$

Tato rovnice nastává v případě, když je pracovní efektivita týmu menší než produktivita práce jednotlivce. V tomto případě dochází k větší efektivitě, když pracovníci pracují jednotlivě a nikoli v týmu.

Ke stanovení těchto závěrů je potřebné efektivitu týmu analyzovat. Analýza vychází z jasných dat. Tato analýza může probíhat dotazováním všech jednotlivců, kteří jsou buď součástí týmu, nebo se jich alespoň existence týmu týká. Průzkum se provádí s nadřízenými týmu, vedoucím týmu, s jeho členy, ale také s vnějšími spolupracovníky týmu a zákazníky. Dle odpovědí zjistíme, která oblast je klíčová a na kterou je potřeba se zaměřit a vyvarovat se tam neefektivnímu výstupu týmové práce. (Mohauptová, 2009)

Nejčastější důvody klesání efektivity týmu jsou špatné vztahy a nevhodná komunikace mezi členy týmu. Špatná efektivita může být i z důvodu naopak dobrých vztahů v týmu, kdy jsou často tito pracovníci zaměstnání rozhovory a řešením problémů, které nesouvisí s úkoly týmu. Dalšími aspekty neefektivnosti mohou být také lenost pracovníků nebo například nevhodnost úkolu pro řešení více lidmi. (Mohauptová, 2013)

3 TEAMBUILDING

Pro správné fungování podniku je nezbytné, aby určitý tým v organizaci efektivně spolupracoval. Tato efektivní spolupráce se vyznačuje ve vzájemné podpoře členů v týmu, která podněcuje k radosti z odvedené práce. Právě podpora jednotlivých pracovníků mezi sebou zpravidla vyústí k lepším výkonům organizace jako celku. Teambuilding představuje budování týmů zejména rozvojem spolupráce, dále přípravu týmu na zvládnutí nestandardních složitých situací. K tomu, aby tým správně fungoval je nezbytná komunikace napříč všemi členy daného celku. Teambuildingem je v současné době také myšlena spousta společných aktivit, které jsou uskutečňovány v rámci organizace. Patří mezi ně například outdoorové kurzy či oslava výročí existence podniku. (Mohauptová, 2009)

3.1 Definice a historie teambuildingu

V současné době se pojem teambuilding stále více rozšiřuje do podvědomí lidí. Téměř každý pracovník se zúčastnil některé z teambuildingových aktivit, aniž by věděl, že je součástí tohoto procesu. Pojem teambuilding prožil svou slávu již v šedesátých letech dvacátého století. Orientace teambuildingu nejprve směřovala na vztahy a skupinovou soudržnost. S postupem času se teambuilding čím dál více orientoval na plnění cílů organizace. (Payne, 2007)

Teambuildingový proces poukazuje na funkčnost týmů. Vytváření týmů k dosažení cílů bylo zvykem již od začátku lidské existence. V případě ohrožení vesnice se obyvatelé stávali týmy, kteří společně bránili své obydlí a živobytí. Týmy také vznikaly z důvodu zaopatření potravy, kdy týmy společně lovily zvířata, či se podílely na pěstování plodin. (Peragine, 2007)

K definování si pojmu teambuilding je nezbytné vyjádřit si význam tohoto spojení v češtině. Teambuilding se skládá ze spojení dvou slov team a building. Team v překladu z anglického jazyka znamená tým, což potvrzuje vysvětlování teambuildingu v předchozí kapitole, které poukazuje na význam správného fungování týmů v organizaci. Anglické slovo building lze přeložit jako budovat, stavět. Volný překlad spojení teambuilding je budování týmu.

„Teambuilding je sled událostí, které probíhají v delším časovém úseku. Musíme ho ovšem považovat za neustále probíhající proces“ (Payne, 2007, s. 8).

„Teambuilding je strukturovaná činnost, která umožňuje jednotlivcům identifikovat a maximalizovat kompetence a provádět úkoly způsobem, který přispívá k jasným cílům a úspěchu celého týmu. Úspěch týmu je zase založen na výkonu a jednání každého jednotlivce.“ (Peragine, 2007, s. 25)

Autoři poukazují na teambuilding jako na nástroj sloužící k budování, stmelování a udržení kolektivu se zaměřením na důležitost spolupráce a správné komunikace členů týmu v určitém čase. Na tým je poukazováno jako na důležitý aspekt efektivního naplnění organizačních cílů.

3.2 Důvody využití teambuildingu

Teambuilding je vhodný k cílenému rozvoji pracovních týmů a skupin. Zvyšující se složitost pracovních postupů má za následky potřebu čím dále větší spolupráce pracovních skupin a týmů. Právě tato spolupráce se vyznačuje v celkovém chodu organizace.

- **Zlepšení spolupráce**

Jedním z důvodů užití teambuildingu je neshoda firemní kultury s kulturou týmu. Tím je myšleno, že chování týmových pracovníků se neshoduje s kulturou firmy a dochází tím k odklonění od stanovených cílů organizace. Zlepšení spolupráce napříč celou organizací je velmi důležitým aspektem k využití teambuildingových aktivit ke zlepšení efektivní spolupráce týmů a rozšíření komunikačních dovedností. Rizikové chování skupin zahrnuje čtyři základní aspekty, kterými jsou hledání viníka, hledání slepých cest, vnitřní agrese týmu a rizikové skupinové myšlení.

- Hledání viníka

V tomto případě je důležité si uvědomit, že hledání toho, kdo za to může, nevyřeší neúspěch, ale pouze pozastavuje řešení problému; je důležité se zaměřit na hledání nových postupů a řešení než se zaměřovat na příčiny vzniklé situace. K přeučení myšlenkových pochodů, které mnohdy automaticky hledají viníka než nový postup řešení nevhodných výsledků, je stanovení si otázky, co je cílem týmu. Není to nalezení viníka, ale vhodného postupu řešení a následných efektivních cílů.

- Hledání slepých cest

Základním problémem je demotivace pracovníků, ztráta energie a chuti k práci. Podstatné k potlačení slepých cest je nevěnovat pozornost hledáním problémů a námitek, ale pracovat s návrhy řešení a zlepšení.

Pokud v organizaci existuje nějaký problém, na který neznáme dlouhou dobu řešení, je dobré vrátit se na úplný začátek, problém si definovat a následně nechat každého z pracovníků zaměřit se na řešení problému. Jednou z možností je využití tzv. papírkové metody, kdy každý z pracovníků napíše na papír možné řešení problému a následně jej vloží do předem určené nádoby. Dalším postupem je, že si každý z pracovníků vytáhne

z nádoby papír s návrhy řešení někoho jiného. Cílem je příprava obhajoby cizího návrhu, zamyšlením se nad námitkami ostatních pracovníků a následných odpovědí na ně. Podstatou je trénování a posílení nalezení řešení na jakýkoliv problém, protože je velmi pravděpodobné, že si pracovníci vytáhnou papíry s řešením, se kterým vůbec nesouhlasí.

- Vnitřní agrese týmu

Riziky vznikajícími na základě vnitřní agrese týmů jsou rozvrácení týmu, vměšování osobních záležitostí a sporů do prostředí organizace. Tyto aspekty vytváří nízkou výkonnost týmů a velkou fluktuaci. Tato forma rizikového chování bývá nejhůře odstraňována, protože pracovníci si špatně připouští své chyby a pokud jde o osobní spory, nechce se jim zamýšlet nad svými chybami, či důvody vzniklého konfliktu. Častým případem je nenalezení vhodného řešení. Je však důležité se pokoušet o rozlišování faktů i druhé strany, provedení revize procesů a stanovení kroků reálné změny.

- Rizikové skupinové myšlení

Nevhodnou situací je, když celý tým aktivně a jednotně směřuje k cíli, který se odklání od cíle, jenž byl předem stanoven. Členové skupiny jsou však přesvědčeni a vzájemně motivováni, že je nový cíl tím správným. Výsledkem této práce jsou materiály nevyjadřující žádné konkrétní potřebné výsledky. Rizikové skupinové myšlení se charakterizuje zejména blokováním vývoje skupin i jednotlivců, využívání nefunkčních postupů, odklánění se od stanovených cílů a obrannou proti novým věcem. Způsoby pro potlačení neefektivního skupinového myšlení jsou udělení prostoru pro kritiku nápadů, v případě nového člena ve skupině zamyšlení nad jeho poznatky a návrhy, větší zamyšlení nad variantami řešení a snaha nepřiklánět se k ověřeným postupům před podrobnějším zkoumáním možností. Důležité také je, aby si vedoucí skupiny uvědomoval, že jeho postavení neznamená, že všichni musí souhlasit s jeho názory a postoji k danému problému. (Mohauptová, 2009)

Záměrem podniků je naplnění stanovených cílů. Aby byly tyto cíle splněny, jsou k tomu zapotřebí fungující týmy. Záměrem teambuildingu je pomoci ke správnému fungování pracovních týmů a zajištění efektivní podnikové politiky. Spolupráce týmů a skupin je v současné době chápána jako obchodní strategie, přičemž teambuilding má na starost spolupráci týmů podporovat. (Payne, 2007)

- **Stmelení kolektivu**

Při stmelení kolektivu se klade důraz zejména na prožitek všech zúčastněných pracovníků. Jde o vzájemné poznání kolegů při situacích, které nejsou součástí každodenního pracovního dne. Cílem je nenásilné stmelení lidí v neobvyklém prostředí. Tato situace bývá neformální a je spojena se společnými zážitky a učením se spolupracovat, posílit důvěru a vzájemnou podporu. Častou negativitou v případě pořádání aktivit na stmelení kolektivu bývá, že pracovníci vnímají tuto možnost spíše jako příležitost k bezplatnému občerstvení a zábavě a mnohdy nemají tendenci spolupracovat a plnit úkoly, které jsou cílem programu. (Mohauptová, 2009)

- **Koučování týmu**

Koučování týmu se věnuje kapitola číslo 2.4. Týmový koučink. Koučink je právě také jedním z důvodů pořádání teambuildingových akcí. Cílem koučování je osamostatnění týmů, a to zejména jejich příprava na samostatné naplnění cílů organizace. Jedná se o prakticky orientovaný trénink, který nabádá ke správným postupům řešení problémů. (Daňková, 2015)

- **Zážitkové vzdělávání**

Dalším důvodem využití teambuildingu je zážitkové vzdělávání. Velkým potenciálem zážitkového vzdělávání je, že si jeho účastníci nové poznatky lépe zapamatují. Je to tím, že se právě zážitkové vzdělávání orientuje na cílené vzdělávání na určité téma s důrazem na praktické vyzkoušení nových poznatků. Výhodou je, že zážitkové vzdělávání účastníky více baví a mají větší snahu se do něj zapojovat. (Mohauptová, 2009)

- **Náročné projekty na zpracování**

Při plnění jakýchkoliv firemních projektů, nejen těch náročných na zpracování, je důležité, aby byl tým správně motivován. Správná motivace vede k snadnějšímu překonávání překážek. Cílem je zajištění co možná nejvyšší synchronizace týmu a ucelení týmových rolí. (Mohauptová, 2009)

3.3 Rozdělení teambuildingových akcí

Teambuildingové akce se rozlišují dle jejich požadavků na budoucí přínos pro organizaci. Pokud je záměrem organizace pouze odreagování pracovníků, bez jakékoliv budoucí přidané hodnoty, jedná se o eventy či teamspirity. V případě, že organizace pořádá teambuildingovou

akci z důvodu rozšíření pracovních schopností, či významného posílení spolupráce týmu, v tomto případě hovoříme o teambuildingu nebo teamworku.

- **Event**

Eventy, jsou programy, které se vyznačují nevšedními zážitky. Pro event je specifické, že se jedná o aktivitu, která je zábavná a umožňuje odreagování od běžného pracovního dne. Cílem je udržení komunikace a vytvoření sounáležitosti mezi členy týmu. Podstatou je vyvolání pocitu v zaměstnancích, že pro ně podnik uskutečnil možnost zábavy. Eventy jsou vhodné pro 50-250 účastníků a doba trvání je obvykle 1 den. (Chovanieiu, 2017)

- **Teamspirit**

Program teamspiritu je určený pro menší skupiny pracovníků, a to obvykle pro konkrétní pracovní týmy. Jedná se stejně jako u eventů o nevšední zážitek. Může se například jednat o adrenalinové sporty. Spolupráce a komunikace je v tomto případě nezbytným aspektem. Cílem teamspiritu je motivace zaměstnanců, vzájemné poznání kolegů a převážně odbourání komunikačních bariér mezi nimi. Teamspirity jsou častou formou odměny za správně odvedenou práci. Program teamsipritu není přímo zaměřen na budování týmu a nejsou na něj obvykle vytvářeny zpětné vazby. (Chovenieu, 2017)

- **Teambuilding**

Pro teambuilding jako takový je specifické cílené budování a rozvoj týmů v organizaci. Pro teambuilding je dále typický předem řádně sestavený program a harmonogram celého procesu. Jsou jasně definované cíle teambuildingu a závěrem teambuildingových aktivit jsou diskuze, které se orientují na přenesení získaných dovedností z teambuildingu do pracovních zkušeností. Prvotním záměrem je zlepšení vztahů na pracovišti s potenciálem efektivní spolupráce při řešení pracovních úkolů. Mezi nejčastější formy teambuildingu patří zejména outdoorové aktivity. Teambuilding se nejčastěji organizuje pro 8-25 osob a trvá obvykle 2 až 3 dny. (Chovanieiu, 2017)

Pokud se tedy zaměříme na rozdíl mezi teambuildingem a teamspiretem, tak hlavní odlišnosti jsou v jejich výsledném charakteru. Teamspirit se orientuje na zábavu ke které je potřeba týmová práce, zatímco specifikem teambuildingu je rozvoj týmu založený na zpětných vazbách.

- **Teamwork**

Další formou teambuildingové akce je teamwork, který se zaměřuje na větší efektivitu spolupráce týmů. Teamwork probíhá identifikací současné spolupráce a mírou komunikace ve skupinách a následným prohlubováním těchto dovedností a celkovým rozvojem týmu. Teamwork je určený pro skupiny do dvaceti osob a trvá obvykle minimálně dva dny. (Chovanieu, 2017)

3.4 Druhy a metody teambuildingových aktivit

Neexistuje žádné přímo definované rozdělení teambuildingových aktivit. Pro tuto práci je stěžejní rozdělení dle požadovaného cíle teambuildingu. Cílem této diplomové práce je analýza teambuildingu jako nástroje zlepšení personální politiky. Z čehož vyplývá, že je podstatné udržení, nebo vylepšení podnikové kultury a vztahů napříč celou organizací. Podstatná je důvěra pracovníků ve vedení organizace. Předěšlé kapitoly jsou věnovány důvodům použití teambuildingu v organizacích a specifikováním možných teambuildingových akcí. Tato kapitola navazuje na kapitoly předcházející a určuje konkrétní možné příklady teambuildingových aktivit.

K formulaci teambuildingových aktivit jsou popsány možné zážitkové výukové programy a outdoorové aktivity. Dále jsou přiblíženy teambuildingové aktivity při vícedenních kurzech.

3.4.1 Zážitkové výukové programy

Zážitkové programy jsou jednou z možných forem teambuildingových aktivit. Díky své originalitě a zajímavosti programu patří mezi oblíbené formy teambuildingu. Zážitkové výukové programy jsou v porovnání s outdoorovými aktivitami více pořádány interními pracovníky, kteří mají organizaci teambuildingu na starost.

Rozdělení zážitkových programů podle Pelánka (2010):

- **Hry a scénky**

Hry jsou využívány převážně pro lepší vžití do určité situace. Toto vnímání vyvolává u zúčastněných emoce, což umožňuje větší prohloubení tématu. Pokud jsou zvoleny hry soutěžní, je to vnímáno jako forma motivace, nemělo by se to však zdůrazňovat při vyhodnocování teambuildingu. Možnou formou her jsou scénky a dramatické hry. Probíhá to tak, že jsou hráči těchto her rozděleni do skupin a jejich úkolem je ztvárnění svých rolí s využitím spolupráce a značné improvizace.

Další možnou formou her jsou hry simulační, které jsou typické pro rozsáhlé strategické hry s předem stanovenými cíli. Před zahájením her je nezbytná podrobná příprava. Nachystání materiálů, rekvizit, jasných pravidel, rozdělení členů do skupiny, či připravená formulace nadcházející hry zajišťuje efektivitu, jednodušší implementaci a větší pravděpodobnost aktivního zapojení jejích účastníků.

- **Diskuze**

Díky diskuzi a možnosti samostatné práce vzniká prostor pro účastníky teambuildingových aktivit k přemýšlení, formulaci vlastních názorů a převážně možnosti dozvědět se, jak danou problematiku vnímají ostatní v týmu. Před zahájením diskuze, je důležitá role instruktora. Instruktor by měl mít připravené správně formulované diskuzní otázky, díky kterým vznikne diskuzní komunikace mezi jednotlivými členy skupiny. Samostatná práce ve skupinách je právě specifickou formou diskuze. Probíhá to tak, že se pracovníci rozdělí do skupin, v těchto skupinách mají zadanou diskuzi na určité téma, může se jednat například o vyřešení nějakého problému v organizaci. Úkolem skupin je nalézt společné řešení. Rozdělení pracovníků dává možnost prosazení se i lidem, kteří by se do diskuze většího počtu lidí nezapojili.

- **Multimédia**

Multimédia, mezi které se řadí například obrázky či hudba jsou využívány k smyslovým úkolům, u kterých jsou vyvolávány emoce. Je to také dobrá forma k zpestření teambuildingu a možnosti zaujetí pracovníků. Hudba má totiž značný vliv na atmosféru. Zvolení správné hudby není však jednoduché, je totiž podstatné, aby hudba zapadala do celkového programu teambuildingu. Vhodně zvolený obrázek, či video mohou být také vhodným spouštěčem emocí, které dále budou potřebné k plnění úkolů a efektivní spolupráci. Práce s multimédií si často žádá využití techniky, jako je počítač, nebo také projektor. V tomto případě je však důležité myslet na podstatu využití multimédií, a to je navození diskuze a rozpoutání emocí, nikoliv však zabavení a oslnění pracovníků. Vhodným rozpoutáním smyslů může být také hmat, kdy je možné zvolení rozpoznávání předmětů poslepu, ať už se jedná o výrobky organizace, nebo o jiné předměty.

- **Testy a kvízy**

Principem testů je zjištění znalostí účastníků teambuildingu. Testy a kvízy jsou také vhodné k upoutání pozornosti a naladění na dané téma. Dále je to vhodná forma motivace, kdy jsou

testy a kvízy vnímány jako soutěž ve znalostech. Vhodnou formou vyhodnocení odpovědí může být prohození testů mezi účastníky a jejich následná oprava.

- **Čtený text**

Tato forma teambuildingové aktivity je využívána v případě potřeby předání konkrétních informací. Je důležité, mít předem nacvičený projev na dané téma s možným podkladem hudby. Předešlá příprava poskytuje větší možnost upoutání posluchačů a zasažení jejich smyslů. Strohé čtení krátkých informací by mělo být využíváno minimálně, cílem podniků je posluchače zaujmout.

- **Přednáška**

Při zážitkových programech by neměla být přednáška hlavní formou k předání informací. Přednáška by měla být volena v užší formě, například z důvodu vysvětlení tématu, nebo k vyvolání diskuze. Čtený text je orientován na vzbuzení emocí, zatímco přednáška podmaňuje racionální část vnímání. Z důvodu doplňující role přednášky, je nezbytná její příprava a správné zvolení forem přednesu s využitím technologií.

3.4.2 Outdoorové teambuildingové aktivity

Outdoorové aktivity jsou vhodnou formou pro posílení vztahů a spolupráce v organizaci. Dále je to oblíbená forma teambuildingových aktivit nejen pro jejich zúčastněné, ale také pro jejich organizátory. Právě outdoorové aktivity bývají často pořádány externími společnostmi.

Podle Svatoše a Lebedy (2005) dělíme outdoorové teambuildingové aktivity takto:

- **Hromadné outdoorové programy**

Programy tohoto charakteru jsou typické velkým počtem zúčastněných osob. Počet účastníků se pohybuje od desítek k několika stům osob. Tato forma teambuildingu je vhodná k využití při stmelování organizace jako celku. Hromadné outdoorové programy bývají využívány v případě větších firemních meetingů. Jedná se o podobu teambuildingu teamspirit, a to z důvodu, že požadavky na intenzivnější rozvoj jsou při této formě teambuildingu zcela výjimečné.

Hromadné outdoorové programy jsou spíše společenským než vzdělávacím směrem. Je nezbytná motivace lidí k udržení jejich pozornosti. Při plnění aktivit je nezbytné účastníky rozdělit do skupin. Pro hromadné outdoorové programy je typické, že program je sestaven, aby upoutal velké spektrum lidí a každý zde našel aktivitu dle vlastního zájmu.

Obvykle se jedná o týmové hry, kdy mají jednotlivé týmy plnit na určitých stanovištích úkoly.

Při každé z takovýchto akcí je běžné, že někteří z účastníků nemají zájem se jakékoliv aktivity z hromadného outdoorového programu zúčastnit. Je nezbytné před zahájením celé akce správně motivovat zejména pracovníky na vyšších pozicích, či ty pracovníky, kteří působí pro okolí autoritativně, aby správně namotivovali zbývající členy jejich týmů či skupin v organizaci. Toto není vždy lehký úkol, protože je nezbytné podrobně znát návyky těchto osob.

- **Vícedenní kurzy s pobytem ve středisku**

Tato forma teambuildingu má předem formulované rozvojové a vzdělávací cíle. Délka vícedenních kurzů se obvykle pohybuje mezi dvěma a čtyřmi dny. Vhodné místo pro konání této teambuildingové aktivity je hotel či jiné středisko, jehož okolí poskytuje možnost outdoorových aktivit bez rušivých elementů. Některé z programů vyžadují absolutní klid, jedním z důvodů je možný ostych účastníků, což znamená, že se nebudou zapojovat do aktivit naplno.

V případě vícedenních kurzů je typické, že na sebe jednotlivé aktivity navazují a vzájemně se doplňují. V praxi to může znamenat, že je daná aktivita nejprve vysvětlena teoreticky a následně je vyzkoušena prakticky. Výsledným efektem vícedenních kurzů by mělo být posílení osobního rozvoje a podpora vztahů členů týmů a organizačních skupin.

- **Expediční programy**

Expediční programy jsou využívány k podpoře pozitivních vztahů v organizaci. Jejich absolvování slouží jako trénink spolupráce v týmu. Tento typ teambuildingové aktivity je často realizován pro celky, které běžně spolupracují v organizaci a slouží právě jako podpora jejich vzájemné spolupráce. Jedná se například o přespání pod širým nebem v kombinaci se splněním různých úkolů. Součástí tohoto procesu bývá i instruktor jenž má na starost nejen dohled na skupinu lidí, ale také závěrečné hodnocení celkové spolupráce.

- **Programy realizované v lanových centrech**

Právě lanová centra nabízí vysokou škálu atraktivních překážek jak pro jednotlivce, tak pro týmy. Lanová centra nedokážou nahradit náplň vícedenních outdoorových kurzů nebo například formy manažerského vzdělávání. Nabízejí však možnost odreagování týmu

v kombinaci s adrenalinem, což může vést k motivaci při řešení úkolů, které nejsou pro skupiny příliš zábavné.

- **Q-hry**

Q-hry jsou jedním z dalších nástrojů sloužících k vzájemnému poznávání členů týmu či skupiny. Spojení lidí při nezvyklých zážitcích je klíčové pro utužení a rozvíjení vztahů. Podstatou je, že účastníci těchto her jsou mnohdy i několik dní součástí určitého děje za podpory kostýmů, či různých rekvizit a vhodně zvoleného prostředí, což ve výsledku probouzí pocit autentičnosti. Podstatou tohoto programu je zhodnocení osobnostních rysů každého z účastníků z psychologického hlediska a následné celkové vyhodnocení.

- **Incentivní turistika**

Efektivní formou motivace pracovníků jsou zahraniční zájezdy. Součástí programu incentivní turistiky jsou často právě outdoorové aktivity, které slouží k stmelení kolektivu. Součástí incentivní turistiky bývá také často expedice přizpůsobená možnostem dané země. Tato kombinace bývá efektivnější pro rozvoj týmů.

3.4.3 Teambuildingové aktivity při vícedenních kurzech

Teambuildingové aktivity při vícedenních kurzech se v některých částech shodují se zážitkovými výukovými programy či s outdoorovou formou teambuildingu. Je tomu tak z důvodu, že právě tyto předem definované možné formy teambuildingu jsou v kombinaci součástí teambuildingových aktivit při vícedenních kurzech.

Dle Svatoše a Lebedy (2005) vícedenní teambuildingové aktivity rozdělujeme na:

- **Icebreakers** – programy sloužící k navození neformální atmosféry, jsou používány na úplném začátku kurzů k odbourání formálních zvyklostí a mají za cíl upoutání pozornosti účastníků k plnění následných úkolů
- **Dynamics** – jedná se o složité úkoly, jejichž předpokladem k vyřešení je kreativita účastníků a potřebná účast všech členů týmu, výsledkem programu je hodnocení a rozbor proběhlých aktivit
- **Terénní strategické hry** – soutěžní pohybové aktivity, po jejich absolvování dochází k porovnávání postupů řešení jednotlivých týmů

- **Lanové překážky** – napomáhají k rozvoji důvěry členů týmu, úkolem účastníků je nalezení vlastního způsobu překonání překážek, důležitá je psychická podpora spolupracovníků, zdolání překážek podporuje budoucí odhodlání při řešení úkolů

- **Outdoorové sporty** – řadíme mezi ně například turistiku, běh, či lyžování, při této formě teambuildingu je nezbytné dodržování bezpečnostních pravidel, vytvoření skupin a vzájemná spolupráce vytváří prostor ke zlepšení komunikace

- **Konstrukční skupinové programy** – nezbytnými aspekty ke správnému vyřešení zadání jsou efektivní spolupráce, otevřená komunikace, kreativita, taktické přemýšlení a operativnost, úkolem bývá využití společných sil k sestavení společného výtvaru, který má za úkol tým dále někam přepravit, může se jednat například o plavidlo

- **Komunikační programy** – nezbytností při týmové spolupráci je již několikrát zmíněná kvalitní komunikace, pokud tým správně nekomunikuje, může to znamenat, že nedokáže vyřešit stanovené úkoly, a to ať už v rámci teambuildingu či v organizaci, posílení komunikačních dovedností je jedním z důvodů využívání teambuildingových aktivit

- **Programy zaměřené na podporu důvěry** – tyto programy se orientují na rozvoj důvěry pracovníků a dále na zvýšení jejich odvahy a odpovědnosti při řešení úkolů, tyto teambuildingové aktivity poukazují na rozdělení dílčích úkolů mezi členy týmu, přičemž na sebe musí účastníci spoléhat a důvěřovat si

- **Kreativní programy** – kreativita poskytuje pracovníkům možnost projevit své nápady a originality, formou kreativních programů může být například vymyšlení sloganů, reklamního spotu, dále se jedná o oblíbenou teambuildingovou aktivitu z důvodu možnosti vyjádření sami sebe

- **Společenské programy** – bývají zakončením kurzu, jedná se například o tematický večer v kostýmech, posezení u ohně, či vyhlášení a shrnutí výsledků z celého kurzu, společenským programem může být také zapojení pracovní části do teambuildingu a naznačení propojení získaných znalostí a návyků do chodu organizace.

3.5 Výběr a implementace teambuildingových aktivit

Pro účastníky teambuildingových aktivit by měl být tento zážitek nezapomenutelný a zároveň by měl být také značným posunem dopředu jak skupiny, tak jednotlivce, či týmu. Předpokladem k naplnění nezapomenutelnosti je vytvoření programu na míru příslušné skupině. Je důležité mít jasné cíle, kterých chceme dosáhnout, a právě k jejich naplnění jsou smysluplné hry.

Zařazením her do teambuildingových programů musí předcházet analýza spojitosti hry s cíli podniku, pomocí nichž chceme naplnit podnikové zájmy. (Zouňková, 2013)

Zvolení vhodných teambuildingových aktivit pro konkrétní organizaci závisí na kultuře organizace a na tom, jak dobře funguje management podniku. Důležitý je postoj pracovníků k naplnění vize a mise organizace a způsob vedení managementu k jejich dosažení. Nezbytné je také se zaměřit na časovou náročnost manažerů a posouzení, zda mají prostor na budování týmového ducha a motivaci svého týmu.

V případě, že organizace nevěnuje čas na posilování týmu, nemůže čekat, že pracovní výsledky v týmech budou na vysoké úrovni. Špatně fungující tým a nedostatečná spolupráce týmu může znamenat nenaplnění cílů organizace. Před započítáním samotných aktivit, jež přispívají k rozšíření týmové ducha, je vhodné zaměřit se na posílení komunikačních dovedností manažerů v organizaci. Pokud manažeři a vedoucí týmů prokazují správné dovednosti, jež napomáhají k spojení týmových sil, je následná teambuildingová komunikace zaručeně prospěšnější. Nezbytností je věnovat čas do hodnocení toho, co v týmu chybí a co skutečně týmy potřebují. Na základě těchto informací zvolíme vhodné teambuildingové aktivity. (Peragine, 2007)

Při teambuildingových aktivitách je důležité průběžné hodnocení a zpětná vazba účastníkům teambuildingu. Častým problémem v organizacích je omezené zapojení manažerů do teambuildingových aktivit, což nese příčinu následné nezapojení řadových zaměstnanců. Dalším problémem je nedostatečný výběr možností teambuildingových aktivit. (Gold, Thorpe a Mumford, 2010)

Dalším důležitým aspektem je zpětná vazba pro zúčastněné teambuildingu, která vede k efektivní motivaci a k lepším výsledkům. Zpětná vazba může být prováděna pomocí pochvaly či nějaké pozornosti. Je důležité myslet na to, že naopak kritika demotivuje. Proto je při zpětné vazbě důležité, jakým způsobem jsou případné výtky podány. Důraz je kladený na to, že vyřčené kritiky mají vést pracovníky k perfektnímu řešení úkolů. (Trdá, 2011)

3.5.1 Povinnosti před zahájením teambuildingu

Před zahájením teambuildingu je důležité splnit několik důležitých úkolů. Zajišťuje to jednodušší následnou implementaci a výslednou efektivitu teambuildingových aktivit.

Kroky před zahájením teambuildingu podle Peragine (2007):

- Organizace by se měla ujistit, zda má na teambuilding dostatek volného času. V případě, že s časem závodí, aby byly včas dokončeny následné pracovní povinnosti, znamená to, že nebudou pracovníci teambuilding brát vážně. Jeho podstatu nepřijmou ani při budoucích teambuildingových aktivitách, z důvodu, že nebudou vnímat tyto činnosti jako momentální prioritu.
- Plánování přestávek je důležité k udržení pozornosti jedince. Je dobré si uvědomit, že pracovníci potřebují přestávky k pročištění a vstřebání myšlenek.
- K lepšímu zapojení lidí je dobré myslet na to, aby bylo dostatek občerstvení a vody. Občerstvení by mělo být vhodně zvoleno. Preferují se zdravější formy potravin, jako je například ovoce. Pokud je v plánu celodenní teambuilding, je vhodné myslet na oběd pro všechny jenž jsou součástí těchto aktivit. V případě, že budou pracovníci na oběd chodit po skupinkách do různých restaurací, je pravděpodobné, že se nestihnou vrátit včas.
- Kontrola všech potřebných věcí pro zvolenou aktivitu je také nezbytná. Je vhodné mít v záloze teambuildingové hry, pro případ, že by původní plán nefungoval dle prvotních představ. Některé činnosti mohou připadat organizátorům teambuildingu jako automatické, ale je dobré myslet opravdu na vše. Je vhodné předem myslet například na rozložení stolů a židlí a vyvarovat se přeorganizování místnosti v době, kdy by se měl tým orientovat na jiné činnosti.
- Je velice časté, že pracovníci vnímají teambuilding, jako možnost se dobře najíst a bavit se se svými přáteli. Na tom není nic špatného, je však dobré si dát pozor na správné načasování podávání alkoholu. Často se stává, že dochází k neefektivním teambuildingovým aktivitám z důvodu toho, že pracovníci neudrží pozornost.
- Pokud jsou teambuildingové aktivity směřovány do venkovních prostorů a jejich plnění může být fyzicky náročnější, je vhodné pracovníkům připomenout, aby se oblékli pohodlně.
- Před započítím teambuildingu se ujistěte, zda mají pracovníci správně zorganizované své pracovní povinnosti a můžou se teambuildingu zúčastnit.

4 METODOLOGIE EMPIRICKÉ STUDIE

Následující kapitola obsahuje informace o cíli výzkumu, předvýzkumu, použitých metodách výzkumu a postupu ke splnění cíle. Pro tuto práci je vybrána metoda rozhovoru a dotazníkového šetření. První fází praktické části je rozhovor s pracovníky podniku, kteří mají na starost teambuildingové aktivity. Následuje část druhá, kterou je dotazníkové šetření určené pro zaměstnance. Toto dotazníkové šetření slouží ke zjištění vnímání celkového postoje zaměstnanců k teambuildingovým aktivitám.

4.1 Cíl výzkumu

Cílem výzkumu je analýza teambuildingu jako nástroje zlepšení personální politiky v konkrétních organizacích. Výzkum zkoumá, jakým způsobem je teambuilding implementován, jak je hodnocen jeho přínos a co fakticky pro organizaci přináší. Cílem rozhovoru je zjištění vnímání teambuildingových aktivit z pohledu pracovníků, kteří mají teambuildingové aktivity ve svých kompetencích. Cílem dotazníkového šetření je zhodnocení teambuildingu z pohledu zaměstnanců, a to z hlediska přínosu pro pracovní aktivity v podniku, zlepšení komunikace na pracovišti a zefektivnění celkové spolupráce. Výsledky dotazníkového šetření přibližují podnikovou kulturu organizací a vnímání personální politiky. Právě kombinace kvalitativní a kvantitativní metody je klíčová k naplnění cíle této diplomové práce.

4.2 Cíl předvýzkumu

Předvýzkum probíhá formou zvolení vhodných společností k analyzování teambuildingových aktivit. Záměrem je, aby tyto společnosti byly z různorodého odvětví, což zapříčiňuje rozsáhlejší pohled na vnímání dané problematiky. Prvním krokem předvýzkumu je analýza trhu a volba vhodných organizací ke zkoumání implementace a přínosů teambuildingu. V rámci výzkumu je osloveno celkem 8 firem a v nich dále podrobněji analyzovány teambuildingové aktivity.

Na základě aktivního pořádání teambuildingových aktivit a jejich rozmanitosti jsou vybrány 3 společnosti. Veškeré informace o organizacích jsou zjištěny na základě rozhovoru s příslušnými pracovníky v analyzovaných podnicích. Tyto tři společnosti nechtějí být pro diplomovou práci přímo jmenovány. Pro účel diplomové práce jsou označovány jako:

- **Organizace A** – Organizace zabývající se prodejem automobilů
- **Organizace B** – Organizace zabývající se vývojem software
- **Organizace C** – Organizace zabývající se výrobou produktů z oceli

4.2.1 Organizace A

Organizace A působí na trhu více jak 25 let a v současné době zaměstnává více než 250 zaměstnanců. Podnik svou činnost zaměřuje do více aktivit. Zejména se zabývá autorizovaným prodejem a servisem automobilů. Dále se vyznačuje svým marketingovým oddělením, které se stará o marketingové aktivity nejen autocentra, ale také své služby nabízí klientům. Mezi další aktivity Organizace A patří také prodej motocyklů a půjčovna automobilů.

Organizace A je významným obchodníkem ve svém oboru. Dokazuje to spousta ocenění za vynikající obchodní výsledky a její spolehlivost. Autocentrum se vyznačuje svým vybavením, které ve spojitosti s vyškolenými pracovníky vyúsťuje v perfektně provedenou práci. Jak jsem již zmínila, marketingové oddělení nabízí komplexní reklamní služby nejen pro své podnikání. Mezi tyto služby patří například nabídka venkovní reklamy, výroba tiskovin, rozhlasové reklamy, ale také organizace eventů, či sportovních podnikových aktivit. (Specialista reklamních předmětů, výstav a eventů z Organizace A)

Organizace A je pro tuto diplomovou práci zvolena z důvodu, že využívá teambuildingové aktivity jako motivaci k lepším obchodním výkonům. Podrobnější informace o motivaci pracovníků a následných teambuildingových aktivitách Organizace A jsou uvedeny v Rozhovor se Specialistou reklamních předmětů, výstav a eventů z Organizace A.

4.2.2 Organizace B

Organizace B působí na trhu téměř 20 let. Její primární činnost se zabývá vývojem software, a to přímo na míru dle přání klienta. Prvotně podnik své aktivity směřoval k zajišťování domén, poskytování webhostingů a k tvorbě internetových stránek pro malé e-shopy. Postupem času podnik přeorientoval svou hlavní činnost na vývoj složitějších software. Tato možnost nastala díky značným zkušenostem v oboru. Konkrétně se jedná o vývoj webových a mobilních aplikací.

Tato organizace má v současné době 30 zaměstnanců. Pro firmu je specifická práce v týmech, týmy se mění v závislosti na specifické náročnosti probíhajícího projektu. Při práci každý z vývojářů nese stejnou míru odpovědnosti, tedy všichni pracovníci jsou si svou pozicí rovni a nikdo z nich není tomu druhému nadřazeným. V týmech jsou zastoupeny různé pozice, které se orientují například na programování, design, komunikaci se zákazníkem, nebo také testování aplikací. (Asistentka Back Office z Organizace B)

Tento podnik je zvolen pro tuto diplomovou práci z důvodu dlouholetých zkušeností s teambuildingovými aktivitami. Již od počátku své existence tento podnik využívá teambuilding k stmelování kolektivu svých zaměstnanců. Podrobnější rozbor teambuildingu v organizaci B obsahuje Rozhovor s Asistentkou Back Office z Organizace B

4.2.3 Organizace C

Organizace C je na českém trhu skoro 30 let. Jedná se o součást nadnárodní společnosti a její výrobní závod je významným zaměstnavatelem v České republice. Společnost v současné době zaměstnává více než 700 zaměstnanců. Její hlavní činnost směřuje k výrobě ocelových materiálů, které se využívají v průmyslu. To vše za pomoci nejmodernějšího technického vybavení.

Společnost je výrobního charakteru, což znamená, že nevstupuje do přímého kontaktu se zákazníky. Distribuci vyrobených produktů mají na starost sesterské obchodní společnosti jejichž pobočky se nachází po celé České republice.

K výrobě produktů je využívána velká škála materiálů. Zajímavostí je, že výroba neprobíhá jenom v halách, jak je tomu u výrobních společností zvykem, ale také na venkovních zpevněných plochách. Podnik se skládá z několika oddělení, které mají na starost určitý díl práce. Jedná se například o vývojové centrum, testovací centrum, či různé výrobní úseky. Z důvodu složitého technologického postupu je v podniku velký dohled na bezpečnost práce. (Asistentka generálního ředitele z podniku C)

Tento podnik je pro tuto práci zvolen, protože se neustále orientuje na vzdělávání svých pracovníků. Jedná se o pravidelné jazykové a IT kurzy, přičemž se na ně mohou přihlásit i zaměstnanci, kteří je ke své práci nepotřebují. Detailnější informace o vnímání teambuildingových aktivit Organizací C jsou v Rozhovor s Asistentkou generálního ředitele z Organizace C

4.3 Metody výzkumu

K výzkumu této diplomové práce je využita triangulace, což pro tuto práci znamená kombinaci různých výzkumných metod, odlišných zkoumaných odvětví a s tím vyplývajících pracovních skupin, a to vše s podložením teorie. (Hendl, 2016) Důvodem je, že kvalitativní metody slouží k pochopení významu dané problematiky a kvantitativní porovnání slouží k zobecnění získaných dat. Pro tuto práci je použita konkrétně kvalitativní metoda řízeného rozhovoru a kvantitativní metoda dotazníkového šetření. Výzkumy kvantitativní metodou bývají však

časově náročné, ale přesto slouží jako vhodný nástroj k porovnání validity. Výhodou spojení těchto dvou metod je právě to, že umožňují hlubší vysvětlení jednotlivých dějů, které můžou v dotazníkovém šetření zapříčinit určité negativní, či pozitivní hodnocení. (McKenney, 2018)

4.3.1 Strukturovaný rozhovor

Strukturovaný rozhovor obsahuje správně formulované otevřené otázky. Na tyto otázky mají jednotliví respondenti odpovědět. Tento typ rozhovoru je použit z důvodu nízké variace kladených otázek, a to z důvodu, aby se jednotlivá získaná data od sebe strukturně nelišila. (Hendl, 2016) Jedná se o kvalitativní typ výzkumu, který analyzuje u zkoumané jednotky příčiny, vztahy a závislosti. Kvalitativní výzkum se analyzuje na méně zkoumaných jednotkách, než je tomu při metodě kvantitativní. (Kozel, 2006)

Dotazování jsou pracovníci, kteří mají zkušenosti s teambuildingovými aktivitami. V Organizaci A je dotazován Specialista reklamních předmětů, výstav a eventů, v Organizaci B je dotazována Asistentka Back Office a v Organizaci C je dotazována Asistentka generálního ředitele. Záměrem tohoto rozhovoru je zjištění postoje dané organizace k teambuildingovým aktivitám. Rozhovor slouží k následnému porovnání dotazníkového šetření zaměřeného na vnímání teambuildingových aktivit ze strany zaměstnanců. Rozhovor se skládá z osmnácti otázek, které jsou identické pro všechny dotazované Organizace viz Příloha A.

4.3.2 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření je jednou z forem kvantitativního výzkumu. Záměrem dotazníkové šetření je získat informace o četnosti výskytu určitého jevu. Výsledkem dotazníkového šetření jsou číselné údaje, nebo v případě otevřených otázek subjektivní názor na danou problematiku. Rozeznáváme dva přístupy k tvorbě dotazníku, a to přístup sociologický a ekonomický. Cílem sociologického přístupu je probrat co nejvíce oblastí a následných návazností. Dotazníky tohoto typu bývají rozsáhlé. Dále rozlišujeme ekonomický přístup, který je také zvolen pro tuto diplomovou práci, a to z důvodu, že spočívá v jasné formulaci a stručné podobě. Dotazník také rozlišujeme, zda je strukturovaný, nebo polostrukturovaný. Přičemž polostrukturovaný znamená kombinaci uzavřených, polouzavřených a otevřených otázek. Právě polouzavřené a otevřené otázky dávají respondentovi možnost otevřenějších a přímějších odpovědí a také částečné vyjádření názoru na zkoumanou problematiku. (Kozel 2006)

V dotazníkovém šetření rozlišujeme různé druhy otázek, jedná se o:

- *Otevřené otázky*: dotazovaný respondent odpovídá svými slovy, tyto otázky jsou obtížnější k závěrečnému vyhodnocování;
- *Uzavřené otázky*: respondent si volí jednu nebo více z možných variant;
- *Polootevřené otázky*: respondent má stejně jako v případě uzavřených otázek na výběr výčet odpovědí, ze kterých má možnost si vybrat jednu nebo více možností, ale také má možnost uvést svou vlastní odpověď;
- *Dichotomické otázky*: respondent si volí pouze ze dvou možných variant, nejčastěji jsou to možnosti Ano – Ne;
- *Demografické otázky*: jejich podstatou je zjištění údajů o respondentovi, jako je jeho věk, vzdělání, bydliště, zaměstnání, nebo například pohlaví;
- *Šalovací otázky*: hodnocení určitého výčtu tvrzení, nebo také možností na číselné škále určit preference objektu.

Účelem dotazníkového šetření je pomocí odpovědí na otázky zjistit stávající situaci. To je možné v případě vyhodnocení otázek a následné interpretace. (Disman, 2011)

Struktura dotazníku

V dotazníku pro tuto diplomovou práci jsou využity všechny druhy definovaných dotazníkových otázek. Jedná se o polostrukturované dotazníkové šetření s celkem 23 otázkami

- *Otázky č. 1-2* se zabývají zařazením pracovníka v organizaci, jedná se o jeho pracovní pozici a dobu po jakou v organizaci pracuje;
- *Otázky č. 3-7* se orientují na preference tvorby teambuildingových aktivit z pohledu zaměstnanců;
- *Otázky č. 8-13* jsou zaměřeny na zhodnocení přínosů teambuildingů a preferencí konkrétních aktivit respondentů;
- *Otázky 14-17* se týkají zapojení pracovní části do teambuildingových aktivit, jejich možností a možných forem;
- *Otázky 18-21* jsou závěrečné a nabádají respondenty k vyslovení názorů na výhody a nevýhody teambuildingu;
- *Otázky 22–23* jsou určeny k finálnímu zařazení respondentů, a to konkrétně k zjištění jejich pohlaví a věku.

Výzkum pomocí dotazníkového šetření je zvolen z důvodu zjištění vnímání teambuildingových aktivit z pohledu zaměstnanců. Cílem tohoto dotazníkového šetření je zjištění, které konkrétní

teambuildingové aktivity v podniku jsou zaměstnanci vnímány jako nejvíce efektivní, dále zda zaměstnanci pocít'ují zlepšení komunikačních dovedností a snadnější spolupráci. Výsledná data jsou následně porovnána s danými podklady z řízeného rozhovoru. Dotazníkové šetření je uvedeno v Příloha B.

4.3.3 Charakteristika výzkumného vzorku a zpracování dat

Dotazování jsou zaměstnanci Organizací A, B a C ve věku od 18 let. Dané podniky pravidelně vytváří pro své zaměstnance teambuildingové aktivity, což znamená, že každý z těchto zaměstnanců má s teambuildingovým procesem zkušenost.

Dotazníkové šetření je mezi zaměstnance šířeno virtuální formou konkrétně pomocí platformy online formulářů od společnosti Google. Odkaz k vyplnění dotazníkového šetření je poskytnut zaměstnancům od příslušného pracovníka, se kterým je pro tuto práci vyhotoven řízený rozhovor.

Řízené rozhovory z důvodu pandemie Covid-19 probíhají také pomocí online platformy, a to konkrétně v aplikaci Teams. Jedná se o to, aby byly alespoň v malé míře přiblíženy podmínky jako při přímém rozhovoru při osobním setkání, což znamená, že online komunikace probíhá formou videohovoru.

Pro zpracování dat je použit program Microsoft Office Word 2019 a Microsoft Excel 2019. Tyto programy jsou využity zejména kvůli jejich možnostem tvoření grafů a tabulek, které jsou klíčové k vyhodnocení dotazníkových šetření.

Tabulka 1 Počet dotazovaných respondentů

	Počet zaměstnanců v Organizaci	Počet oslovených respondentů	Počet dotazovaných respondentů
Organizace A	250	80	48
Organizace B	30	25	23
Organizace C	700	102	62

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 1 udává přehled počtu zaměstnanců v jednotlivých organizacích, dále počet oslovených respondentů a poslední sloupec udává počet navrácených vyplněných dotazníkových šetření.

5 EMPIRICKÁ SONDA

Empirická část diplomové práce vyhodnocuje výsledky kvalitativního a kvantitativního výzkumu. Nejprve jsou výzkumy vyhodnoceny v jednotlivých organizacích. V těchto organizacích je analyzováno, jakým způsobem je teambuilding implementován, jak je hodnocen jeho přínos a co fakticky organizacím přináší. Stěžejní část empirické sondy se věnuje celkovému zhodnocení zjištěných výsledků a doporučení pro praxi.

5.1 Analýza v Organizaci A

Analýza v Organizaci A probíhá ve dvou dílčích etapách. Prvním krokem je vyhotovení rozhovoru se Specialistou reklamních předmětů, výstav a eventů. Tento pracovník má v organizaci v kompetencích přípravu a realizaci teambuildingových aktivit.

5.1.1 Rozhovor se Specialistou reklamních předmětů, výstav a eventů z Organizace A

Rozhovor je vyhotoven pomocí komunikace v aplikaci Teams. Délka rozhovoru probíhala 35 minut.

1. Organizuje Vaše společnost teambuildingy? Jak dlouho?

Teambuildingy organizujeme od prvního roku vzniku společnosti. Teď tomu bude 25 let.

2. Organizujete je pravidelně, jak často?

Máme pravidelné akce, jako jsou kulturní hudební festivaly, kde jsme partnerem. Na této akci máme obvykle i vlastní zónu, kam zveme všechny zaměstnance. Pak samozřejmě až po ty nahodilé, které mohou být jednou za rok, jednou za dva roky, podle výsledků nějakého obchodního oddělení po splnění plánu. Odměnou bývá například zájezd do zahraničí.

3. Jak vnímáte teambuilding? Jaké jsou podle Vás jeho přínosy pro podnik?

Teambuilding vnímáme velmi pozitivně, protože se zde stmelí podřízený se svým nadřízeným. Je to nejideálnější místo, kde si člověk může mimo pracovní prostředí s dotyčným sednout a popovídat si o tom, co mu vadí, nevadí, co se dá zlepšit, zefektivnit. Velkým přínosem je tedy možnost komunikace s nadřízeným a podřízeným, kde je prostor komunikovat o věcech, na které v práci není standartně prostor.

4. Pořádáte teambuildingy specializované pro jednotlivá oddělení, či týmy? (zvlášť pro účetní oddělení, zvlášť pro obchodní)

Spíše hromadné teambuildingy napříč firmou. Dále dle oddělení, pořádáme teambuildingy v zahraničí, které jsou určené například pro patnáct pozic. Vybírají se konkrétní pozice, například dvě pozice z výrobního, dvě ze servisního, zkrátka vždy z nějakého oddělení. Tyto oddělení mají zvlášť nastavené motivační procedury, přičemž musí mít odpracované přesčasové hodiny. Dále dle nejlepšího hodnocení jednotlivých oddělení jsou vybráni pracovníci, kteří se teambuildingu do zahraničí zúčastní.

5. Pořádáte teambuildingy pro společnost jako celek?

Ano pořádáme, jak jsem již zmínil, zaměřujeme se spíše na hromadné akce.

6. Zabýváte se teambuildingy, které jsou určeny i pro rodiny pracovníků nebo pro veřejnost?

Ano, zaměřujeme se na sportovní akce, které jsou určené pro rodiny zaměstnanců, pak pořádáme rodinné dny pro veřejnost i pro naše zaměstnance. Dále jsme partnery kulturních akcí a také se podílíme na jejich organizaci.

7. Myslíte si, že teambuildingové aktivity se zapojením rodinných příslušníků přispívají k efektivnější komunikaci a lepšímu vnímání společnosti jako celku?

V rámci lepšího vnímání společnosti jako celku každopádně. Teambuildingy přispívají k lepšímu vnímání celkových vztahů na pracovišti rodinnými příslušníky. Dále také poznání kolektivu a celkové atmosféry na pracovišti pomáhá k lepšímu vnímání společnosti z pohledu rodinných příslušníků. Projevuje se to například v nutnosti přesčasů, kdy mají právě rodinní příslušníci lepší pochopení. Toto má přesah do pracovního života. Rodina zná kolektiv, ve kterém pracovník tráví svůj čas, a tím dochází k posílení rodinné důvěry. Vnímám tedy zapojení rodinných příslušníků do teambuildingových aktivit jako velkou výhodu.

8. Jsou Vaše teambuildingové aktivity každým rokem stejné, nebo se snažíte vymýšlet stále nové?

Aktivity se snažíme obměňovat a vždy přijít s novými nápady a s něčím výjimečným. Dodavatelé jsou každým rokem řešeni individuálně, přednostně spolupracujeme s našimi klienty. Máme rádi business for business.

9. Jaká forma teambuildingu je dle Vašich zkušeností nejefektivnější? Interní, nebo externí? (Interní – teambuildingy pořádané Vaší organizací, Externí – teambuildingy pořádané společnostmi, které se na tyto aktivity specializují)

V rámci České republiky si vše organizujeme sami s využitím příslušných interních zaměstnanců, pokud je to v zahraničí, tak tvoříme teambuildingy v koprodukcí s nějakou z příslušných externích agentur a delegáta.

10. V případě externího teambuildingu, z jakého důvodu jej volíte?

Důvodem je, že se externí organizátoři se lépe vyznají v dané oblasti a znají, jaké jsou zde možnosti.

11. Na jak dlouho pořádáte teambuilding (jednodenní, vícedenní)? V případě vícedenního na kolik dní?

Společenské akce jsou ve většině případů jednodenní. Pokud jde o kulturní akce, tak se jedná nejčastěji o víkendovou záležitost. Záleží dle druhu, například sjíždění vody je víkendovou záležitostí a zahraniční teambuildingy se vyplatí na dva týdny. Je to proměnlivé v ohledu na druh akce.

12. Jakým způsobem, myšleno dle lokality a typu ubytování, teambuildingy pořádáte?

Teambuildingy nejčastěji pořádáme v blízkosti dané pobočky podniku. Dále záleží na atraktivnosti a událostech dění na příslušném místě. V případě cesty do zahraničí se například orientujeme na kulturní akce, či jiné slavnosti v dané zemi. Adrenalinové teambuildingové aktivity jsou zaměřeny zase spíše pro mladší generace. Shrnu bych to tedy tak, že lokalita nehraje roli, je uzpůsobena podle událostí, podle výkonu místa práce zaměstnance a podle možností, co se dá v daném místě dělat. Ubytování je také řešeno individuálně, ale zaměřujeme se, abychom měli vlastní ubytování a co největší soukromí. Nejčastěji si pronajmeme nějakou nemovitost o jejíž chod se starají právě pracovníci, kteří společně nakupují a vaří. Tuto spolupráci vnímáme jako teambuilding sám o sobě.

13. Myslíte si, že se zaměstnanci dostatečně zapojují do teambuildingových aktivit?

Většina zaměstnanců ano. Teambuildingy jsou u nás spíše za odměnu. Jsou někteří zaměstnanci, kteří by díky svým pracovním výsledkům mohli být součástí nějaké z teambuildingových aktivit v zahraničí, ale nemají o to zájem. Pracovníci si můžou zvolit, zda se jej chtějí zúčastnit či nikoliv.

14. Kolik je Váš podnik ochotný vynaložit do teambuildingových aktivit? Považujete to za dobře investované peníze?

Je to velmi proměnlivé, v některých letech jsme vynaložili na teambuildingy v řádu milionu korun z důvodu 3-4 zahraničních teambuildingů. Následující rok, když tedy není pandemie se zase zaměřujeme na teambuildingy po Čechách tam se pohybujeme v řádu nižších stovek tisíc. Je to individuální, dle momentálních akcí. Myslím si, že tato investice má určitě svou cenu.

15. Vytváříte v současné situaci nějaké teambuildingové aktivity? (současnou situaci je myšlena pandemie Covid-19)

Čekáme, až bude možné pořádat teambuildingové aktivity. V současné době vládní restrikce respektujeme. Nezaměřujeme se ani na online formu, máme plány, až to bude zase povoleno.

16. Vedete nějakou evidenci efektivnosti teambuildingových aktivit? Jak hodnotíte přínos těchto aktivit?

Žádnou evidenci efektivnosti teambuildingových aktivit nevedeme. Pracovníci mají možnost zahraničních teambuildingů v případě plnění pracovních plánů, berou to tedy jako motivaci, mají to za odměnu. V tomto vidíme efekt teambuildingu.

17. Uved'te stručně konkrétní příklady teambuildingu, které jste pořádali.

Zaměřujeme se na kulturní akce, zahraniční teambuildingy, adrenalinové zážitky a vše směřujeme k větší motivaci pracovníků.

18. Který z těchto příkladů hodnotíte jako nejúspěšnější.

Konkrétně se toto říct nedá a každý teambuilding má jiný dopad. Kladně vnímáme, když je teambuilding spojený s pracovní částí, a to například při cestě do zahraničí jsou součástí, jak teambuildingové aktivity, tak účast na určitém veletrhu.

5.1.2 Zhodnocení rozhovoru

Organizace A se zabývá teambuildingovými aktivitami již 25 let. Tento fakt se odráží i ve formách a zpracování jednotlivých teambuildingových akcí. Konkrétně se orientuje na teambuilding jako možný nástroj motivace zaměstnanců. V praxi to funguje tak, že zaměstnanci jsou odměňováni za splnění pracovních plánů právě zájezdy do zahraničí. Tato možnost také odráží vnímání teambuildingu Organizací A, jako pozitivní přínos a motivátor s možností otevřené komunikace a sblížení vztahů mezi podřízeným a nadřízeným.

Podnik se orientuje spíše na teambuildingy napříč celou organizací než na akce pořádané pro konkrétní týmy. Důvodem je, jak jsem již zmínila, že teambuildingy fungují jako motivátor k lepším výsledkům, za které jsou udělovány odměny formou teambuildingu v zahraničí. Z každého oddělení jsou vybráni ti pracovníci, kteří mají za předem stanovené období nejlepší výsledky.

Co se týče teambuildingových aktivit, kterých se mají možnost zúčastnit rodinní příslušníci, ale také veřejnost, tak Organizace A pořádá sportovní dny, rodinné dny a dále je partnerem kulturních akcí. Na kulturních akcích není pouze sponzorem, ale podílí se i na jejich organizaci. V tomto případě využívá kulturní akci jako další z forem teambuildingu, kdy je na těchto akcích součástí i úsek pouze pro Organizaci A. Teambuildingy se zaměřením pro rodiny i veřejnost Organizace A vidí jako prvek k lepšímu vnímání společnosti jako celku.

Při pořádání teambuildingových aktivit je pro tuto společnost nezbytné aktivity obměňovat, tedy přijít vždy s něčím výjimečným. Zajímavé je, že Organizace A uplatňuje při výběru dodavatelů B4B. Při organizaci teambuildingů jsou využívány přednostně interní pracovníci organizace. Je to tím, že právě tento podnik se také zabývá organizací teambuildingů a jiných společenských akcí, takže jsou interní pracovníci specialisté v oboru. Externí společnosti využívá v případě teambuildingu v zahraničí z důvodu znalostí externích podniků místních kultur a možností vyžití.

Z časového hlediska se Organizace A zaměřuje většinou na jednodenní či víkendové teambuildingové aktivity. V případě teambuildingu v zahraničí preferuje čtrnáctidenní časový horizont z důvodu co největšího poznání dané země. Dle lokality se Organizace A v případě kulturních, rodinných, či sportovních akcí zaměřuje na místa v okolí sídla společnosti. Ubytovací služby jsou voleny s ohledem na co největší soukromí pracovníků. Zajímavostí je, že často se o běžný chod (o úklid, či vaření) starají přímo pracovníci, přičemž tento fakt Specialista reklamních předmětů, výstav a eventů popisuje jako teambuilding sám o sobě.

Zaměstnanci Organizace A se ve velké míře aktivně zapojují do teambuildingových aktivit. Důvodem je, že teambuilding vnímají jako možnou formu odměny. Finanční náročnost teambuildingových akcí je závislá na druhu aktivity. Organizace vynakládá na teambuildingy řády milionu korun a vnímá tuto investici jako opodstatněnou. Jako podklad, pro to, že je teambuilding efektivní slouží Organizaci A pracovní výsledky zaměstnanců. Přičemž sledují plnění plánů, které jsou předem stanoveny s motivací odměny teambuildingu v zahraničí. Organizace A kladně vnímá teambuildingy, které jsou spojené s pracovní částí. V případě

zahraničního teambuildingu se jedná o účast na veletrzích. Současná pandemie Covid-19 pro organizaci znamená úplné zamezení teambuildingových aktivit.

5.1.3 Vyhodnocení dotazníkové šetření v Organizaci A

Šíření dotazníkových šetření zajišťoval Specialista reklamních předmětů, výstav a eventů, pomocí elektronické pošty v Organizaci A. Osloveno bylo 80 respondentů a celkem 48 respondentů dotazník vyplnilo.

Vyhodnocení dotazníkového šetření probíhá v návaznosti na strukturu dotazníků viz Dotazníkové šetření, kde jsou dotazníky rozděleny do jednotlivých úseků.

- **Otázky č. 1-2 Zařazení pracovníků v organizaci**

Dotazováno bylo celkem 48 osob. Z toho 5 Pracovníků managementu, 12 Pracovníků marketingu, 18 Administrativních pracovníků, 7 Obchodních zástupců a 6 Pracovníků výroby. Tabulka 2 udává rozdělení respondentů dle jejich pozic. Graf pro 1. otázku zobrazující procentuální rozložení respondentů a jejich pracovních činností je v Příloha C.

Tabulka 2 Pracovní pozice respondentů z Organizace A

Odpověď na otázku	Počet odpovědí	Podíl v %
Pracovník managementu	5	10 %
Pracovník marketingu	12	25 %
Administrativní pracovník	18	37 %
Obchodní zástupce	7	15 %
Pracovník výroby	6	13 %

Zdroj vlastní zpracování na základě dotazníkové šetření pro Organizaci A

Časové úseky, po které v organizaci respondenti pracují jsou zobrazeny v grafu a v tabulce pro 2. otázku v Příloha C. Největší část respondentů pracuje v organizaci 3-5 let, jedná se o 44 % dotazovaných, 29 % pracuje v organizaci 1-3 roky, 15 % méně než jeden rok a 12 % pracovníků 5 let a více.

- **Otázky č. 3-7 Preference tvorby teambuildingových aktivit**

Pracovníci Organizace A na otázku, zda se zapojují do teambuildingových aktivit odpověděli převážně „Ano, částečně“, jedná se o 22 respondentů, dále 14 respondentů odpovědělo „Ano, zcela“, 8 respondentů uvedlo „Spíše ne“ a 4 respondenti uvedli „Rozhodně ne“.

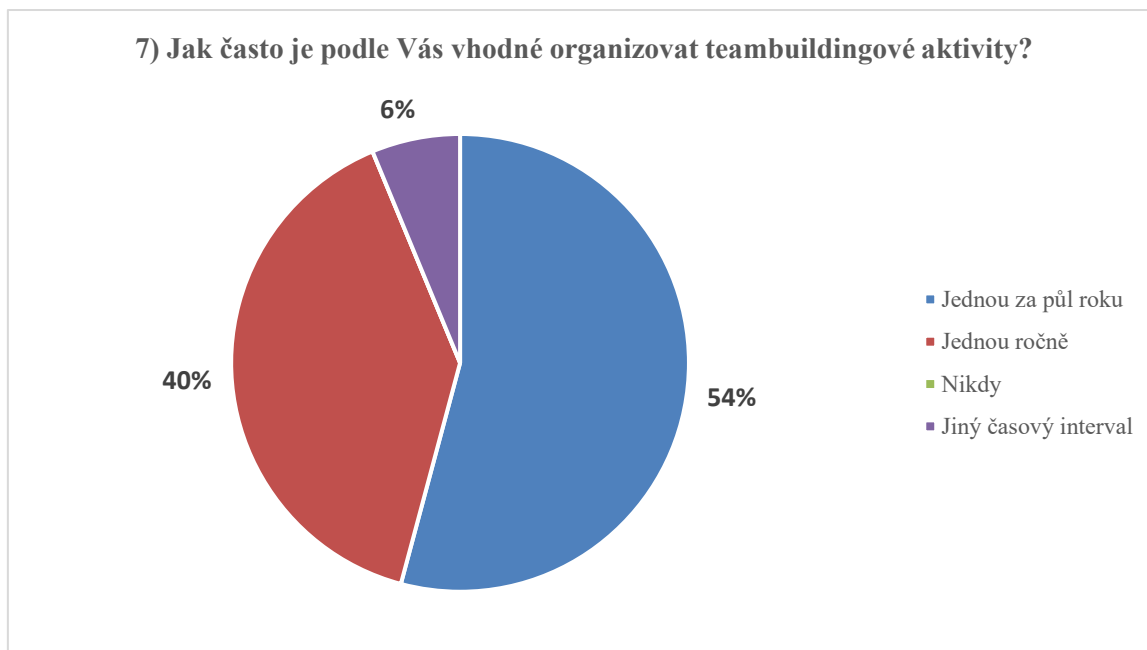
Procentuální četnosti jednotlivých odpovědí zobrazuje graf a tabulka pro 3. otázku v Příloha C.

Dle dotazníkového šetření se respondenti aktivně zapojují do teambuildingových aktivit. Celkem 75 % z dotazovaných uvedlo, že se zapojují zcela, nebo částečně. Tento fakt potvrzuje, že pracovníci Organizace A vnímají teambuilding jako odměnu, což ve výsledku znamená, jejich aktivitu na teambuildingových akcích.

Organizace A využívá své interní zaměstnance k pořádání teambuildingových aktivit, 75 % z dotazovaných by dalo přednost právě teambuildingu vytvořenému interními pracovníky. Zbýlých 25 % zvolilo teambuilding pořádaný externí organizací viz graf a tabulka pro 4. otázku v Příloha C. Toto procentuální vyjádření dokazuje, že interní pracovníci dělají svou práci správně.

Pracovníci Organizace A nejvíce preferují víkendové teambuildingy, a to 56 % z nich, dále 19 % respondentů zvolilo jednodenní teambuilding a 17 % dotazovaných týdenní teambuilding. V případě možnosti „Jiné“, kterou zvolili 4 dotazovaní uvedli všichni z nich dvoutýdenní teambuilding. V návaznosti na rozhovor se Specialistou reklamních předmětů, výstav a eventů se jedná o zahraniční teambuilding, který obvykle trvá právě dva týdny. Četnosti jednotlivých preferencí teambuildingových aktivit z časového hlediska jsou zobrazeny v grafu a tabulce pro 5. otázku v Příloha C.

Preference ubytování pracovníků jsou z 37 % pro penzion, 25 % preferuje chatu, 15 % dotazovaných by si zvolilo k ubytování hotel a 4 % dobrodružné ubytování (stanování). Možnost „Jiné“ zvolilo 9 respondentů, což je 19 % z celkových dotazovaných viz graf a tabulka pro 6. otázku v Příloha C. Čtyři z těchto respondentů uvedli, že nezáleží na typu ubytování, ale na soukromí. Tato odpověď potvrzuje informace z rozhovoru v Organizaci A, kdy Specialista reklamních předmětů, výstav a eventů uvádí, že je pro podnik podstatné právě ubytování v soukromí. Dále by zaměstnanci volili apartmán, vilu nebo spánek pod širým nebem. Časové hledisko pořádání teambuildingových aktivit udává následující Obrázek 2.



Obrázek 2 Organizování teambuildingových aktivit z časového hlediska v Organizaci A

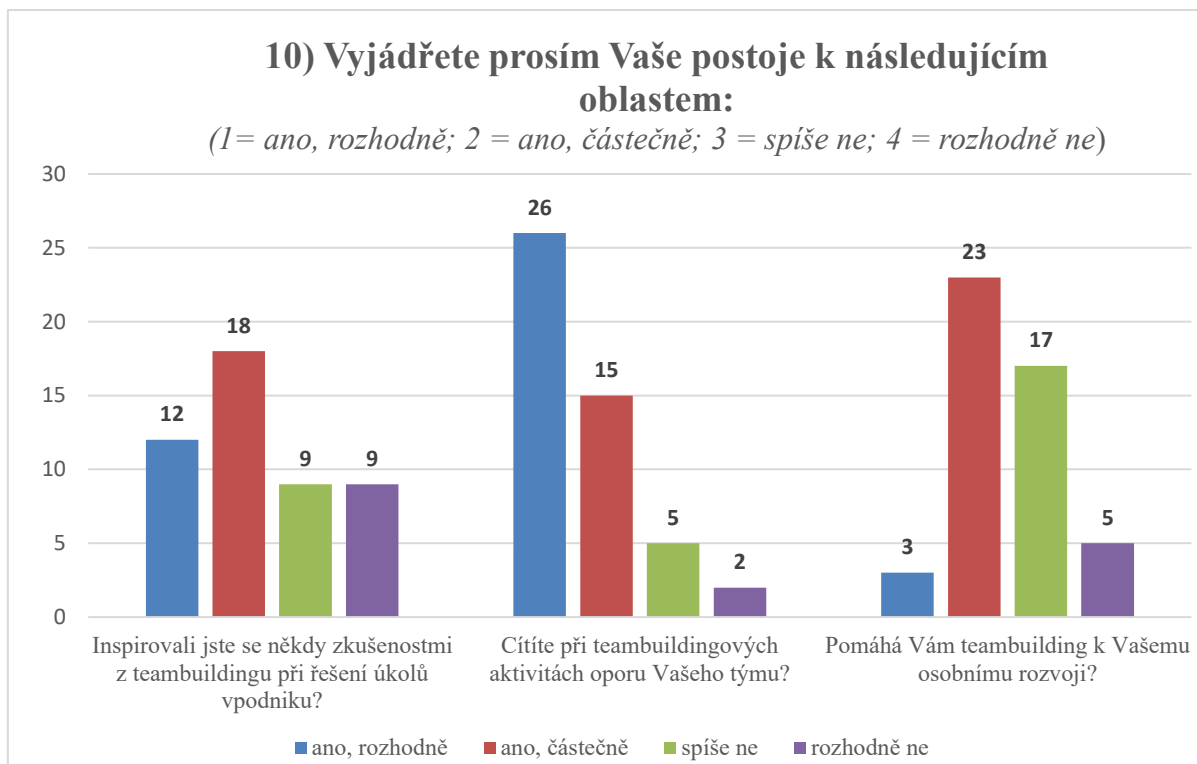
Zdroj vlastní zpracování na základě dotazníkové šetření pro Organizaci A

Jak je vidět na Obrázek 2, 54 % dotazovaných by teambuilding organizovalo jednou za půl roku, 40 % jednou ročně. Možnost „nikdy“ ne zvolil ani jeden z dotazovaných. Dále 6 % respondentů uvedlo jiný časový interval. Jednalo se o každý měsíc a jednou za 3 měsíce. Četnosti jednotlivých odpovědí jsou uvedeny v tabulce pro 7. otázku v Příloha C.

- **Otázky 8-13 Zhodnocení přínosů teambuildingu**

Zlepšení komunikace v týmu díky teambuildingovým aktivitám pocítuje 58 % dotazovaných, zbylých 42 % nepocítuje žádné změny viz graf a tabulka pro 8. otázku v Příloha C. Ani jeden z dotazovaných neodpověděl, že se komunikace v týmech zhoršuje. Což vypovídá o dobrých vztazích na pracovišti.

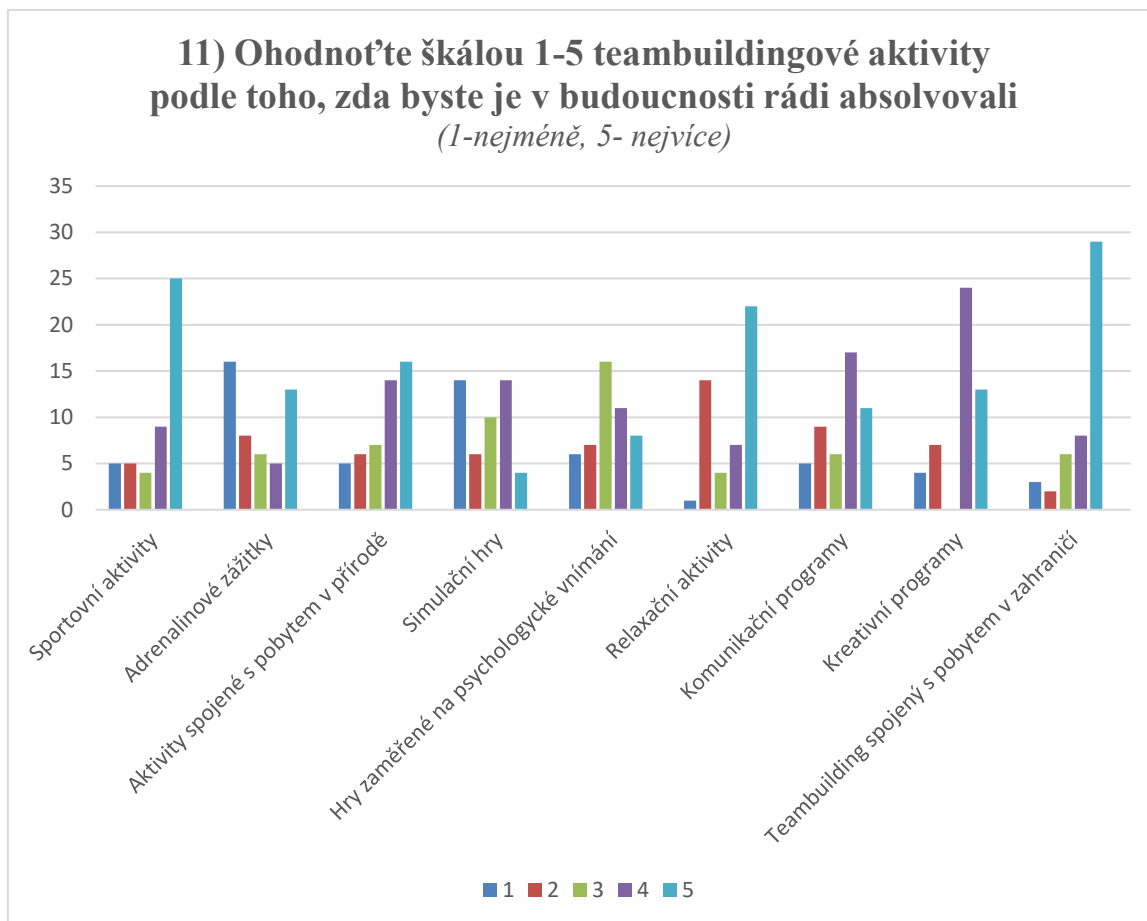
Při zkoumání vlivu na vztahy s kolegy 60 % dotazovaných uvedlo, že má teambuilding pozitivní vliv na vztahy s kolegy, 40 % dotazovaných nepocítuje žádné změny viz graf a tabulka pro 9. otázku v Příloha C. Žádný z respondentů neodpověděl, že má teambuilding negativní vliv na vztahy s kolegy, což také poukazuje na dobré vztahy mezi pracovníky.



Obrázek 3 Postoje k oblastem vyplývajících z teambuildingu v Organizaci A

Zdroj vlastní zpracování na základě dotazníkové šetření pro Organizaci A

Jak zobrazuje Obrázek 3, desátá otázka dotazníkové šetření je směřována k možným oblastem vyplývajících z teambuildingu. První oblastí je, zda se pracovníci někdy inspirovali zkušenostmi z teambuildingu při řešení úkolů, nejvíce četností má možnost „ano, částečně“. Další oblastí je, zda respondenti cítí při teambuildingových aktivitách oporu týmu, v tomto případě je nejvíce odpovědí u možnosti „ano, rozhodně“. Poslední oblastí je, zda respondentům teambuilding pomáhá k osobnímu rozvoji, což je nejvíce odpovědí u možnosti „ano, částečně“. Na všechny z těchto odpovědí je vyjádřena kladná odpověď, což značí, že je teambuilding v podniku správně implementován.



Obrázek 4 Preference teambuildingových aktivit v Organizace A

Zdroj vlastní zpracování na základě dotaznikové šetření pro Organizaci A

Obrázek 4 zobrazuje teambuildingové aktivity a četnosti v jakých by je respondenti v budoucnu rádi absolvovali. Nejlépe hodnocenou aktivitou je Teambuilding v zahraničí s celkem 29 hodnoceními. Další aktivitou, kterou by chtěli pracovníci v budoucnu absolvovat jsou Sportovní aktivity s 25 hodnoceními a za nimi následují Relaxační aktivity s 22 četnostmi. tabulka pro 11. otázku s přehlednými údaji o četnostech jednotlivých aktivit je zobrazena v Příloha C.

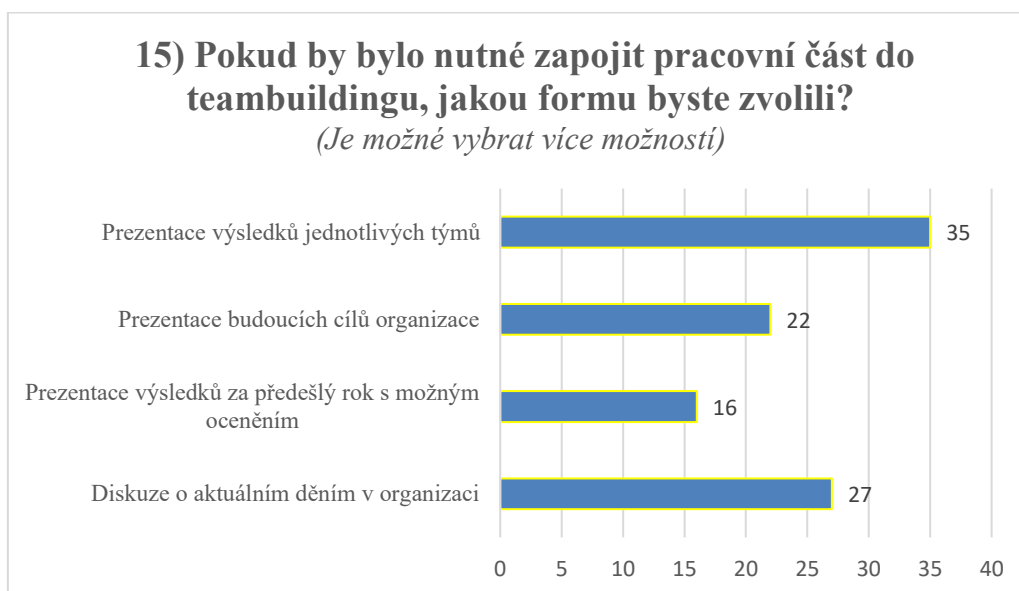
Pokud jde o jiné teambuildingové aktivity, o které by měli v budoucnosti pracovníci zájem jedná se konkrétně o pravidelné grilovací večery a dále dva respondenti uvedli firemní večer zaměřený na letní kino.

Poslední otázkou tohoto okruhu je, zda si respondenti myslí, že je vhodné, aby se teambuildingových akcí zúčastnili i rodinní příslušníci. V tomto případě uvedlo 67 % dotazovaných „Ano“ a 33 % „Ne“ viz graf a tabulka pro 13. otázku v Příloha C. Při zdůvodnění předchozí výběru uvádí respondenti s kladným přístupem na danou

problematiku nejčastěji, že je vhodné, aby se rodinní příslušníci účastnili teambuildingových akcí, a to z důvodu, aby jejich rodina poznala ostatní kolegy, se kterými spolupracují. Dále respondenti také uvádějí, že v případě rodinných dnů je to vhodné místo k seznámení dětí pracovníků. Respondenti, kteří odpověděli „Ne“ uvádějí jako důvod, že není vhodné míchat pracovní a rodinné vztahy a dále, že si rádi užijí zábavu i mimo rodinu.

- **Otázky č. 14–17 Zapojení pracovní části do teambuildingových aktivit**

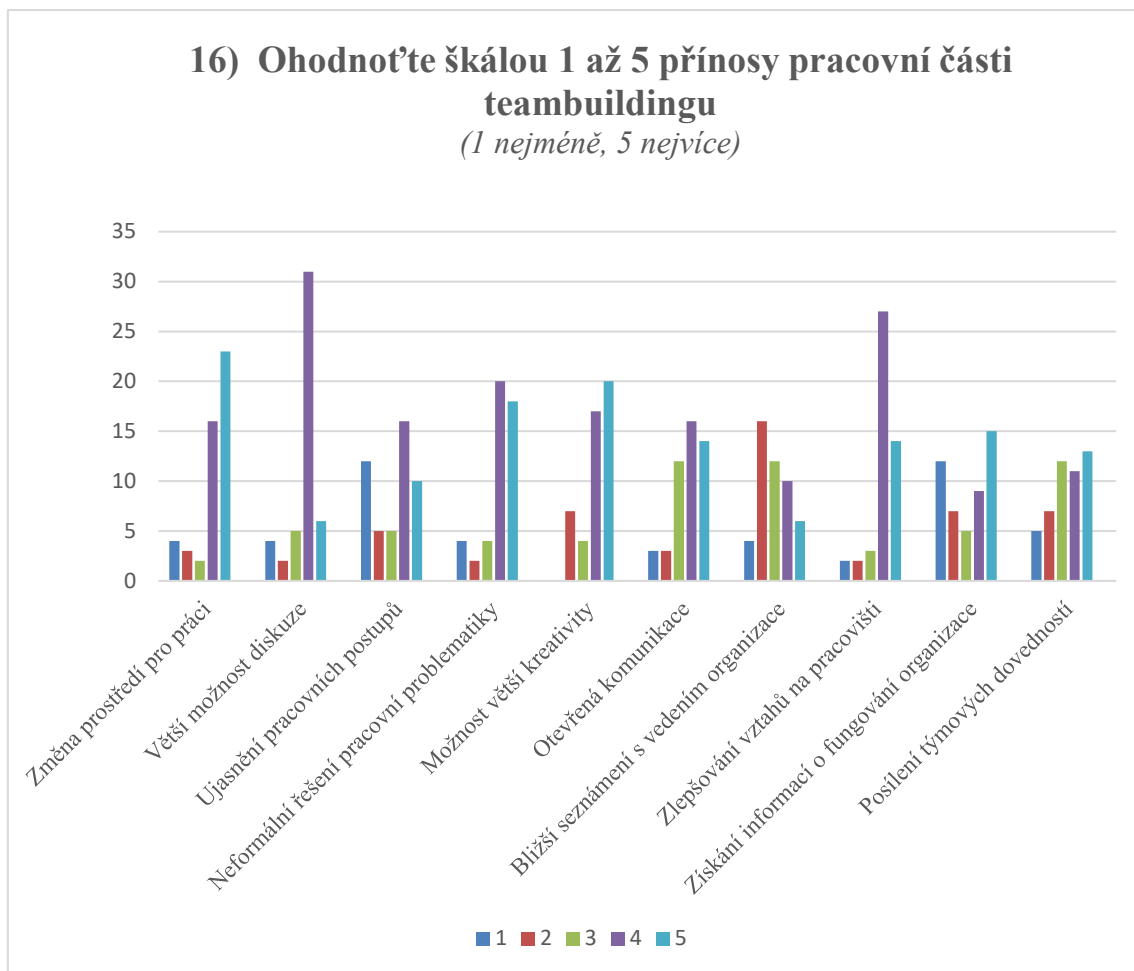
Graf a tabulka pro 14. otázku v Příloha C. zobrazuje postoj k zapojení pracovní části do teambuildingových aktivit. Na otázku „Považujete za přínosné, pokud je součástí teambuildingu i pracovní část?“, odpovědělo „Ano“ 31 % respondentů, „Ne“ 42 % respondentů a „Pro přínos teambuildingu to není podstatné“ odpovědělo 27 % dotazovaných.



Obrázek 5 Formy pracovní části v teambuildingu v Organizaci A

Zdroj vlastní zpracování na základě dotazníkové šetření pro Organizaci A

Obrázek 5 Zobrazuje možné formy v případě nutnosti zapojení praktické části do teambuildingu. Pokud by byla praktická část povinná pracovníci Organizace A by nejvíce uvítali prezentaci výsledků jednotlivých týmů a dále diskuzi o aktuálním dění v organizaci.



Obrázek 6 Hodnocení přínosů pracovní části do teambuildingu v Organizaci A

Zdroj vlastní zpracování na základě dotazníkové šetření pro Organizaci A

Obrázek 6 zobrazuje hodnocení přínosů pracovní části teambuildingu. Dle respondentů z Organizace A je největším přínosem větší možnost diskuze, dále zlepšování vztahů na pracovišti, možnost kreativity a neformální řešení pracovní problematiky. Podrobná tabulka s četnostmi jednotlivých přínosů je zobrazena v tabulce pro 16. otázku v Příloha C.

Otázka číslo 17 se zaměřuje na další důvody, proč by se měla pracovní část do teambuildingu zapojovat, nebo naopak, proč by do teambuildingu neměla patřit. V tomto případě respondenti vyzdvihují možnost práce mimo kancelář v neobvyklém prostředí. Dále 8 respondentů odpovědělo, že pracovní část narušuje neformálnost teambuildingu, tudíž by jí rozhodně do teambuildingových aktivit nezahrnovali.

- **Otázky č. 18-21 Výhody a nevýhody teambuildingu**

Hlavní výhodou teambuildingu je dle pracovníků Organizace A čas strávený s kolegy mimo práci. Tento fakt uvedlo téměř 50 % respondentů. Mezi další výhody patří navázání lepších vztahů, zábava, stmelení kolektivu, jídlo a pití na účet organizace. Dále 10 pracovníků

Organizace A uvedlo, že vidí velkou výhodu v možnosti návštěvy zahraničních zemí, do kterých by se bez možnosti od Organizace A nikdy nepodívali. Popisují to jako velkou motivaci k lepším pracovním výkonům. Tento fakt potvrzuje, to, co uvádí Specialista reklamních předmětů, výstav a eventů, konkrétně je tím myšleno, že jsou v organizaci teambuildingy využívány jako možný motivátor k lepším pracovním úspěchům.

Více než polovina respondentů z Organizace A uvedla, že neznají žádné nevýhody teambuildingu. Jako možné nevýhody pracovníci uvedli zásah do volného času mimo pracovní dobu a dále finanční náročnost ze strany podniku, kterou mnohdy každý neocení.

Otázka číslo 20, se zaměřuje na to, zda by měl být teambuilding povinný. „Ano, zcela“ odpovědělo 4 % dotazovaných, „Ano, částečně“ 21 % dotazovaných, „Spíše ne“ 44 % dotazovaných a „Rozhodně ne“ uvedlo 31 % respondentů viz graf a tabulka pro 20. otázku v Příloha C.

Poslední otázka tohoto oddílu se zaměřuje na možné formy teambuildingu v současné situaci kvůli Covid-19. Přičemž 88 % dotazových nemá žádné návrhy na možné formy teambuildingu viz graf a tabulka pro 21. otázku v Příloha C. Zbylých 12 % tedy uvedlo následující návrhy: testování před každou teambuildingovou akcí, teambuilding v přírodě mimo civilizaci, teambuilding formou online kurzu.

- **Otázky č. 22 a 23 Finální zařazení respondentů**

Co se týče věku respondentů, tak 44 % dotazovaných je ve věku 18–25 let, 33 % je ve věku 26–35 let, 15 % je ve věku 36–45 let a 8 % je ve věku 46–60 let. Z toho na dotazníkové šetření odpovídalo 62 % mužů a 38 % žen. viz graf a tabulka pro 22. a 23. otázku v Příloha C.

5.2 Analýza v Organizaci B

Analýza v Organizaci B probíhá ve dvou dílčích etapách. Prvním krokem je vyhotovení rozhovoru s Asistentkou Back Office z Organizace B. Asistentka se aktivně podílí na organizaci teambuildingových aktivit.

5.2.1 Rozhovor s Asistentkou Back Office z Organizace B

Rozhovor je vyhotoven pomocí komunikace v aplikaci Teams. Délka rozhovoru trvala 45 minut.

1. Organizuje Vaše společnost teambuildingy? Jak dlouho?

Ano organizuje, již pátým rokem.

2. Organizujete je pravidelně, jak často?

Záleží na druhu teambuildingu. Máme určité akce, které mají každoroční tradici a dále teambuildingy vytváříme dle aktuální situace. Naším záměrem je jednou měsíčně vytvořit pro podnik nějakou společnou aktivitu. Každým rokem máme 6 teambuildingových akcí, které se každoročně opakují. Tyto akce jsou během roku rozloženy, aby v daném měsíci byla vždy jedna z nich. Ve zbylých měsících vymýšlíme pro zaměstnance například firemní snídaně, společné večery, či sportovní odpoledne k udržení neustálé komunikace mezi nimi.

3. Jak vnímáte teambuilding? Jaké jsou podle Vás jeho přínosy pro podnik?

Teambuilding vnímáme určitě pozitivně. Přínosem je, že se známe v rámci firmy, je uvolněnější atmosféra a podpora týmové spolupráce. Díky teambuildingu vnímáme větší efektivitu práce.

4. Pořádáte teambuildingy specializované pro jednotlivá oddělení či týmy? (zvlášť pro účetní oddělení, zvlášť pro obchodní)

Teambuildingy máme rozdělené pro určité divize. Teambuildingy pořádáme dle pracovních týmů, nerozdělujeme je podle pracovních pozic. Společně s týmem se obvykle teambuildingu zúčastní i asistentka, která má jeho organizaci na starost. Pak vytváříme celofiremní teambuildingy, kterých se zúčastňují všichni pracovníci mnohdy i se svými partnery.

5. Pořádáte teambuildingy pro společnost jako celek?

Ano pořádáme, mimo jiné. Dokud nepřišla pandemie Covid-19, všechno mělo své pravidlo a naše teambuildingy byly pravidelné. Jedná se například o teambuildingové narozeniny a srazy pro programátory, kterých se může zúčastnit kdokoliv, kdo má zájem.

6. Zabýváte se teambuildingy, které jsou určeny i pro rodiny pracovníků, nebo pro veřejnost?

Ano, jak jsem zmínila, pro veřejnost se jedná o srazy pro programátory, které se konají zpravidla dvakrát ročně. Pro rodiny je každoročně pořádán vánoční večírek, kterého se mohou zúčastnit pracovníci i se svými partnery. Vysloveně pro rodiny s dětmi jsou uzpůsobeny firemní narozeniny, kde mají i děti vymyšlený svůj program.

7. Myslíte si, že teambuildingové aktivity se zapojením rodinných příslušníků přispívají k efektivnější komunikaci a lepšímu vnímání společnosti jako celku?

Sto procentně, je příjemné, když kolegové mluví o radostných rodinných událostech a ostatní z firmy znají navzájem své partnery. Díky tomu se zaměstnanci nemusí bavit pouze o pracovních záležitostech, ale i o věcech ze soukromého života.

8. Jsou Vaše teambuildingové aktivity každým rokem stejné, nebo se snažíte vymýšlet stále nové?

V principu teambuildingy jsou stejné, teambuilding pro týmy, firemní narozeniny, srazy pro programátory, vánoční večírek. Ale většinou se snažíme teambuilding něčím ozvláštnit, ať už tématem, cateringem, lokalitou, či aktivitou. Nikdy není využita stejná aktivita hned za sebou. Máme určité aktivity, ke kterým se rádi vracíme.

Konkrétně srazy pro programátory se snažíme mít pokaždé jiné, jenom nám v okolí naší firmy začínají docházet místa, kde bychom je mohli pořádát. V našem místě se pro představu jedná o různé kavárny, sály, konferenční místnosti nebo také parky či koupaliště. Teambuildingy se snažíme ozvláštnit cateringem, přičemž naposledy se jednalo o americký styl. Pro příklad jsme pořádali sraz pro programátory 5.12., tedy na Mikuláše. Všechno bylo laděno do tohoto tématu – prospekty, výzdoba, komunikace na sociálních sítích, vždy dbáme na originalitu.

U teambuildingových aktivit určených pro týmy se snažíme měnit aktivity. Když jeden teambuilding týmy sjíždějí řeku, dalším teambuildingem bude například výšlap do hor.

9. Jaká forma teambuildingu je dle Vašich zkušeností nejefektivnější? Interní, nebo externí? (Interní – teambuildingy pořádané Vaší organizací, Externí – teambuildingy pořádané společnostmi, které se na tyto aktivity specializují)

Hlavní organizační věci mají na starost interní pracovníci. Zaměřujeme se převážně na aktivity, které si zvolí pracovníci například prostřednictvím hlasování.

Externí organizace jsou vhodnější na větší akce v případě celodenního programu. Část teambuildingu zařizují naše asistentky, které mají na starost také komunikaci s externí firmou. Externí firmy lépe znají příslušné místo a doporučí například vhodnou aktivitu či trasu. Funguje to tedy formou komunikace mezi interními pracovníky, kteří věci organizují s pomocí externích společností.

10. V případě externího teambuildingu, z jakého důvodu jej volíte?

Externí teambuilding volíme v případě, když se teambuilding uskutečňuje v místě, které naše asistentky neznají. Také se na externí společnosti obracíme v případě teambuildingu s účastí většího počtu osob, a to z důvodu náročnosti organizace.

11. Na jak dlouho pořádáte teambuilding (jednodenní, vícedenní)? V případě vícedenního na kolik dní?

Dle toho, o jakou teambuildingovou akci se jedná. Firemní narozeniny obvykle trvají 2-3 noci. Srazy pro programátory jsou jednodenní. Teambuildingy pro týmy obvykle volíme formou prodlouženého víkendu.

12. Jakým způsobem, myšleno dle lokality a typu ubytování, teambuildingy pořádáte?

To záleží na druhu teambuildingu. Akce pořádané pro společnost, což je sraz pro programátory, se snažíme pořádat ve městě, ve kterém sídlí naše společnost. Orientujeme se také na společné snídane, sportovní aktivity, či strávené večery. Před prací, nebo po práci, cílem je rychle se pobavit v blízkých zdrojích firmy.

Pro vícedenní teambuildingy je oblíbená Morava nebo hory. Lokality se střídají. Ubytování preferujeme spíše v soukromí, třeba jako chalupy, nebo nějaké apartmány. Pro teambuilding není cíl být v hotelovém pokoji, chceme, aby byl tým pospolu. Je voleno kvalitní ubytování. Hotelový pokoj není preferován.

Při firemních narozeninách využíváme menší hotely, které obsadíme celé sami, kvůli velkému množství osob. Tyto hotely se nachází poblíž hlavní budovy, ve které se firemní narozeniny odehrávají. Cílem je oddělit se od veřejnosti.

13. Myslíte si, že se zaměstnanci dostatečně zapojují do teambuildingových aktivit?

Určitě, někdy až moc (smích). Fungují, zapojují se do teambuildingů a spolupracují. Zaměstnanci berou teambuilding jako zábavu, ne jako povinnost. Pracovníci nemají povinné se zúčastnit teambuildingových aktivit a ti, co chtějí, si ho užijí naplno. Je to určitě i tím, že dáváme pracovníkům možnost zvolit si lokalitu či aktivity teambuildingů.

14. Kolik je Váš podnik ochotný vynaložit do teambuildingových aktivit? Považujete to za dobře investované peníze?

Určitě, když ta akce stojí za to a zaměstnanci jsou motivováni. Pro příklad, jedna z našich posledních akcí vyšla pro 35 lidí na 4 dny přibližně na 700 000,- Kč. Vnímáme to jako dobře vynaložené peníze. Při organizaci bývají stanovené limity, které chceme vynaložit na osobu, často jsou rozpočty navyšovány z důvodu změny požadavků. Peníze za teambuilding v jakémkoliv směru jsou dobře utracené peníze.

15. Vytváříte v současné situaci nějaké teambuildingové aktivity? (současnou situaci je myšlena pandemie Covid-19)

V roce 2020 jsme stihli, když bylo rozvolněné opatření sraz pro programátory a jeden teambuilding pro tým. Žádnou speciální formu teambuildingu jsme nevymýšleli.

16. Vedete nějakou evidenci efektivnosti teambuildingových aktivit? Jak hodnotíte přínos těchto aktivit?

Konkrétní evidenci nevedeme. Ptáme se účastníků, pozorujeme reakce a snažíme se následné aktivity zdokonalovat. Žijeme momentem, když se ozvou pracovníci s připomínkami, tak je to podnět k následnému zlepšení.

17. Uveďte stručně konkrétní příklady teambuildingu, které jste pořádali.

Jak jsem již v průběhu rozhovoru uvedla, tak se jedná o firemní narozeniny, srazy pro programátory, teambuildingy v týmech zaměřené na zážitkové a sportovní aktivity.

Dále se zaměřujeme na výjimečné akce, jako je remote office, tedy práci mimo kancelář. Ten náš probíhal v Chorvatsku, kam bylo přesunuto firemní vybavení. Ve dvou turnusech se vystřídali pracovníci. Probíhalo to tak, že jeden turnus připravil potřebnou techniku a druhý zase techniku sbalil a následně odvezl. V praxi to probíhalo tak, že se 4–6 hodin pracovalo, tedy probíhala zkrácená pracovní doba, pak měli pracovníci volný program. Principem tedy byla práce ve zkrácené době v úžasném prostředí. Zaměstnanci si společně vařili a starali se o úklid, což také utužovalo vzájemné vztahy. Pracovníci si hradili vlastní náklady, jako je doprava a jídlo.

18. Který z těchto příkladů hodnotíte jako nejúspěšnější?

Každá akce je něčím jedinečná a zajímavá. Z mého osobního hlediska považuji za úspěšné firemní narozeniny, kde dochází k provázání kolektivu i mezi rodinnými příslušníky zaměstnanců.

5.2.2 Zhodnocení rozhovoru

Organizace B se zabývá teambuildingovými aktivitami již pátým rokem. Záměrem této společnosti je rozvržení teambuildingů tak, aby v každém měsíci v roce měli zaměstnanci nějakou z aktivit, jež společnost pro své zaměstnance vytváří. V praxi to probíhá tak, že Organizace B realizuje 6 pravidelných každoročních aktivit. Tyto akce jsou během roku rozloženy tak, aby každá z nich byla v jiném měsíci. Jedná se konkrétně o teambuildingové aktivity, které se zaměřují na srazy pro programátory, oslavu narozenin firmy, vánoční večírek nebo rodinné dny. V průběhu ostatních měsíců podnik vymýšlí pro zaměstnance různé společné aktivity, aby mezi nimi udržel neustálou neformální komunikaci.

Velkým přínosem pro podnik je následná uvolněná atmosféra na pracovišti, díky níž vnímají větší efektivitu práce při plnění projektů. Organizace B se orientuje na tvorbu teambuildingů pro určité pracovní divize. Dále pořádá celofiremní teambuildingy určené pro rodiny pracovníků, ale také pro veřejnost.

I když se jedná o teambuilding, který se pořádá každým rokem, neznamená to, že je stejný i jeho průběh. Záměrem Organizace B je, aby se tyto akce každým rokem lišily, co se týče jejich programů, cateringu nebo také lokality. Při organizaci teambuildingů se podnik také zaměřuje na aktuální období a celkové dění. Příkladem je právě sraz pro programátory, jehož datum je směřováno na 5.12., což znamená, že je tato akce celkově laděna do Mikulášského ducha. Jedná se konkrétně o přizpůsobení výzdoby či propagace na sociálních sítích.

Organizace převážně využívá své interní asistentky k organizaci teambuildingů. V případě větších akcí, u kterých je náročnější příprava, často realizace probíhá v kombinaci s externími podniky, jež se zaměřují na realizaci teambuildingů. Dále jsou externí společnosti voleny v případě pořádání teambuildingu v místě, kde interní pracovníci dostatečně neznají možnosti v okolí. V tomto případě se také jedná o kombinaci realizace teambuildingu pomocí interních i externích pracovníků.

Co se týče časové náročnosti teambuildingů, tak jejich doba trvání je závislá na druhu teambuildingu. Nejčastěji se jedná o jednodenní, či víkendové akce. Lokalita je také specifická

dle druhu teambuildingových aktivit. Nejčastější lokací je okolí podniku. Při vícedenních aktivitách se Organizace B zaměřuje na místa na Moravě či někde v horách. Ubytování je orientováno na co největší možné soukromí a prioritou je dále kvalita ubytování.

Zapojení pracovníků do teambuildingu popisuje Asistentka Back Office, jako velice aktivní. Důvodem je fakt, že teambuildingy v organizaci nejsou povinné a pracovníci mají dále možnost zvolit si místo konání a popřípadě i některou z aktivit. Finanční náročnost teambuildingů se pohybuje v řádech stovek tisíců korun a podnik tyto investice vnímá jako dobře utracené peníze. V současné situaci kvůli Covid-19 Organizace B nevymýšlí žádné speciální teambuildingové aktivity.

Velkou zajímavostí je remote office, tedy práce mimo kancelář. V případě Organizace B to probíhalo formou přesunu firemního vybavení do Chorvatska, kde se pracovníci ve dvou skupinách vždy po týdnu vyměnili a měli možnost pracovat v tomto prostředí. Práce probíhala ve zkrácené pracovní době a v odpoledních hodinách měli pracovníci možnost aktivit dle vlastního výběru. Během této společně strávené doby se zaměstnanci dělili o úklid a vaření, což Asistentka Back Office popisuje jako utužování vzájemných vztahů.

V případě hodnocení nejúspěšnějšího teambuildingu z pohledu Asistentky Back Office se jedná převážně o akce, kterých se mají možnost zúčastnit i rodinní příslušníci, což vede k provázání celkového kolektivu.

5.2.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření v Organizaci B

Šíření dotazníkových šetření zprostředkovává Asistentka Back Office pomocí elektronické komunikace v Organizaci B. Osloveno je 25 respondentů a celkem 23 respondentů dotazník vyplnilo. Jedná se tedy pro tuto diplomovou práci o nejprůkaznější zkoumaný vzorek.

Vyhodnocení dotazníkové šetření probíhá v návaznosti na strukturu dotazníku viz Dotazníkové šetření, kdy jsou dotazníky rozděleny do jednotlivých úseků.

- **Otázky č. 1-2 Zařazení pracovníků v organizaci**

Jak je již zmíněno, dotazováno bylo 23 respondentů. Z toho 19 IT pracovníků, 2 Pracovníci managementu a 2 Administrativní pracovníci. Rozložení jednotlivých pozic a jejich procentuální podíl zobrazuje Tabulka 3.

Tabulka 3 Pracovní pozice respondentů z Organizace B

Odpověď na otázku	Počet odpovědí	Podíl v %
Pracovník managementu	2	9 %
Administrativní pracovník	2	9 %
IT pracovník	19	82 %

Zdroj vlastní zpracování na základě dotazníkové šetření pro Organizaci B

Jelikož je hlavní činností Organizace B vývoj software, je opodstatněné významné zastoupení právě IT pracovníků. Rozložení jednotlivých pozic v grafickém zobrazení je uvedeno v grafu pro 1. otázku v Příloha D.

Rozložení časového horizontu, po který respondenti pracují v Organizaci B, je zobrazen v grafu a tabulce pro 2. otázku viz Příloha D. Méně, než jeden rok v Organizaci B pracuje 9 % respondentů, 1-3 roky 30 % respondentů, 3-5 let 44 % pracovníků, což je také pro tuto otázku největší četností a dále 17 % dotazovaných ve společnosti působí déle než 5 let.

- **Otázky č. 3-7 Preference tvorby teambuildingových aktivit**

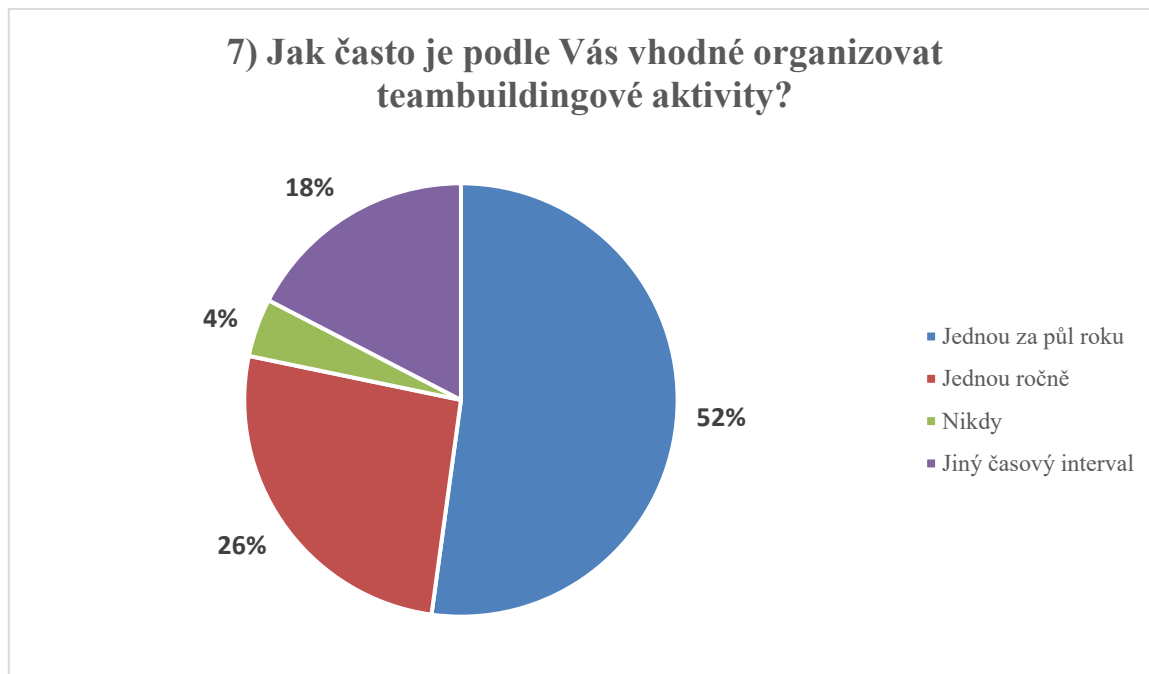
Pracovníci Organizace B hodnotili aktivní zapojení do teambuildingových aktivit z více než 70 %. Konkrétně 39 % odpovědělo, na otázku, zda se zapojují aktivně do teambuildingových aktivit „Ano zcela“, 35 % odpovědělo „Ano, částečně“, 13 % uvedlo „Spíše ne“ a stejný procentuální výsledek také vyšel u odpovědi „Rozhodně ne“ viz graf a tabulka pro 3. otázku v Příloha D.

V případě množného výběru by 78 % respondentů zvolilo tvorbu teambuildingu interními pracovníky a pouhých 22 % by využilo externí společnost. Tento fakt poukazuje na to, že asistentky v Organizaci B svou práci provádějí správně a účastníci jednotlivých teambuildingových akcí jsou s jejich realizací spokojeni. graf a tabulka pro 4. otázku jsou zobrazeny v Příloha D.

Jak uvádí graf a tabulka pro 5. otázku v Příloha D, volba teambuildingu z časového hlediska je z velké míry hodnocena pro víkendové teambuildingy. Jedná se o 69 % četností. Dále 22 % dotazovaných zvolilo jednodenní teambuilding a 9 % zvolilo možnost „Jiné“. V tomto případě uvedli, že preferují teambuilding pouze v řádu hodin a dále také jeden z respondentů uvedl, že se teambuildingů neúčastní, tudíž by nevolil žádný z možných časových intervalů.

Otázka č. 6 specifikuje preference ubytování pracovníků Organizace B. 66 % z nich zvolilo jako možnost ubytování v případě teambuildingů chatu, 17 % preferuje penzion,

9 % dobrodružné ubytování, 13 % hotel a 4 % jsou u možnosti „Jiné“. Jak je vidět dle grafu a tabulky pro 6. otázku v Příloha D, 4 % dotazovaných znamenají pro tuto organizaci 1 pracovníka, který stejně jako u předchozí otázky v případě „Jiné“ uvedl, že se teambuildingů neúčastní, což znamená, že by ne zvolil žádné ubytování.



Obrázek 7 Organizování teambuildingových aktivit z časového hlediska v Organizaci B

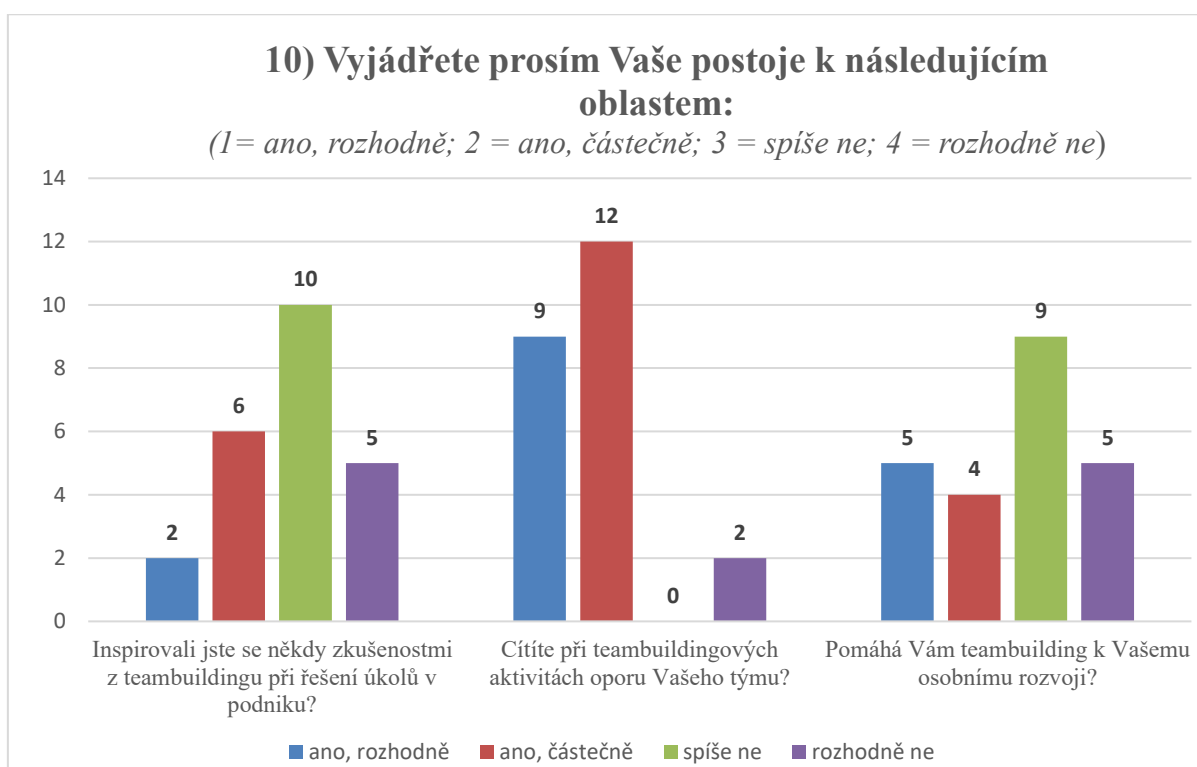
Zdroj vlastní zpracování na základě dotazníkové šetření pro Organizaci B

Obrázek 7 zobrazuje, jak často je dle respondentů vhodné organizovat teambuildingové aktivity, přičemž 52 % pracovníků zvolilo „Jednou za půl roku“, 26 % odpovědělo „Jednou ročně“ a 18 % zvolilo „Jiný časový interval“ a 4 % by nikdy teambuildingové aktivity nepořádali. V případě možnosti „Jiný časový interval“ respondenti odpověděli, že by teambuildingové aktivit realizovali častěji než jednou za půl roku, nebo jednou za 3 měsíce. Tabulka pro otázku 7. otázku je v Příloha D a uvádí četnosti jednotlivých odpovědí. V řízeném rozhovoru Asistentka Back Office udává, že se teambuildingové aktivity pro tuto společnost vytvářejí každý měsíc. Podle mě tato častá realizace stmelovacích aktivit zapříčiňuje, že pracovníci tyto aktivity nevnímají jako možnou formu teambuildingu, ale spíše si pod touto skutečností představí teambuilding s možným přespáním mimo domov.

- **Otázky 8-13 Zhodnocení přínosů teambuildingu**

Zlepšení komunikace v týmu díky teambuildingu pociťuje 83 % dotazovaných pracovníků z Organizace B, 17 % respondentů uvedlo, že nepociťuje žádné změny v komunikaci a ani jeden z dotazovaných nevedl, že by se komunikace kvůli teambuildingovým aktivitám zhoršovala viz graf a tabulka pro 8. otázku v Příloha D.

Pozitivní vliv na vztahy s kolegy díky teambuildingu hodnotí 67 % respondentů, zbylých 33 % uvedlo, že nepociťuje žádné změny ve vztazích na pracovišti. U této otázky také ani jeden z respondentů nevedl, že by měl teambuilding negativní vliv na vztahy s kolegy. viz graf a tabulka pro 9. otázku v Příloha D.

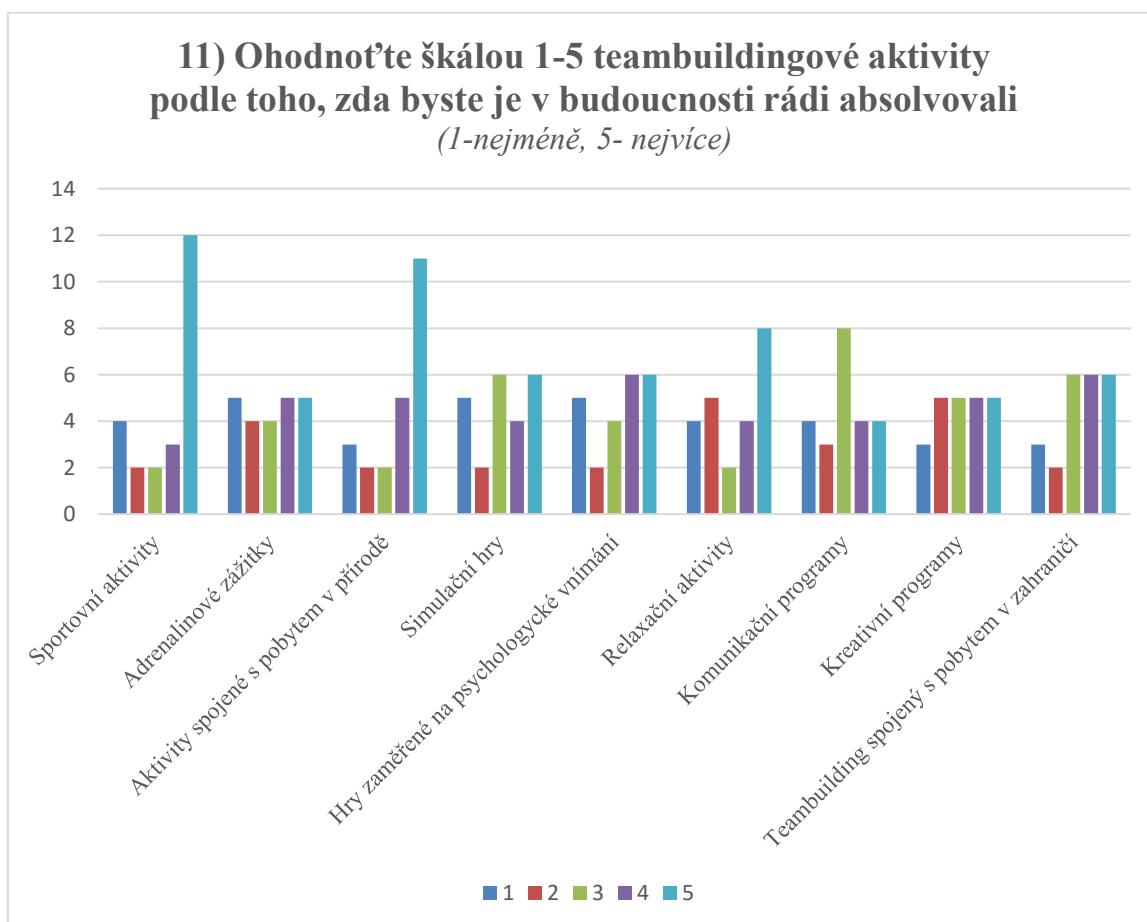


Obrázek 8 Postoje k oblastem vyplývajících z teambuildingu v Organizaci B

Zdroj vlastní zpracování na základě dotazníkové šetření pro Organizaci B

V Obrázek 8 jsou zobrazeny četnosti jednotlivých možných postojů vyplývajících z teambuildingu. První hodnotící oblastí je, zda se pracovníci inspirovali zkušenostmi z teambuildingů při řešení úkolů v podniku, 8 z nich odpovědělo kladně a zbylých 15 uvedlo možnost „Spíše ne“ a „Rozhodně ne“. Organizace B své teambuildingové aktivity příliš nepropojuje s pracovními úkony, což je také odůvodněním odpovědí na tuto otázku. Druhou zkoumanou oblastí je, zda respondenti cítí při teambuildingových aktivitách oporu týmu. V tomto případě odpovědělo celkem 21 dotazovaných „Ano, rozhodně“ nebo „Ano částečně“,

dále 2 respondenti uvedli „Rozhodně ne“. Poslední oblast je zaměřena na posílení osobního rozvoje. V tomto případě odpovědělo 5 respondentů „Ano, rozhodně“, 4 respondenti „Ano, částečně“. Negativní postoj k posílení osobního rozvoje v tomto případě převládá.



Obrázek 9 Preference teambuildingových aktivit v Organizace B

Zdroj vlastní zpracování na základě dotazníkové šetření pro Organizaci B

Obrázek 9 zobrazuje teambuildingové aktivity, které by pracovníci Organizace B v budoucnosti rádi absolvovali. Nejvíce četností je u sportovních aktivit, těsně za nimi jsou aktivity spojené s pobytem v přírodě a dále jsou na třetím nejlépe hodnoceném místě relaxační aktivity. Zbytek aktivit je hodnocen průměrně s přibližně stejnými hodnotami četností. tabulka pro 11. otázku je uvedena v Příloha D. V této tabulce jsou zobrazeny četnosti jednotlivých odpovědí.

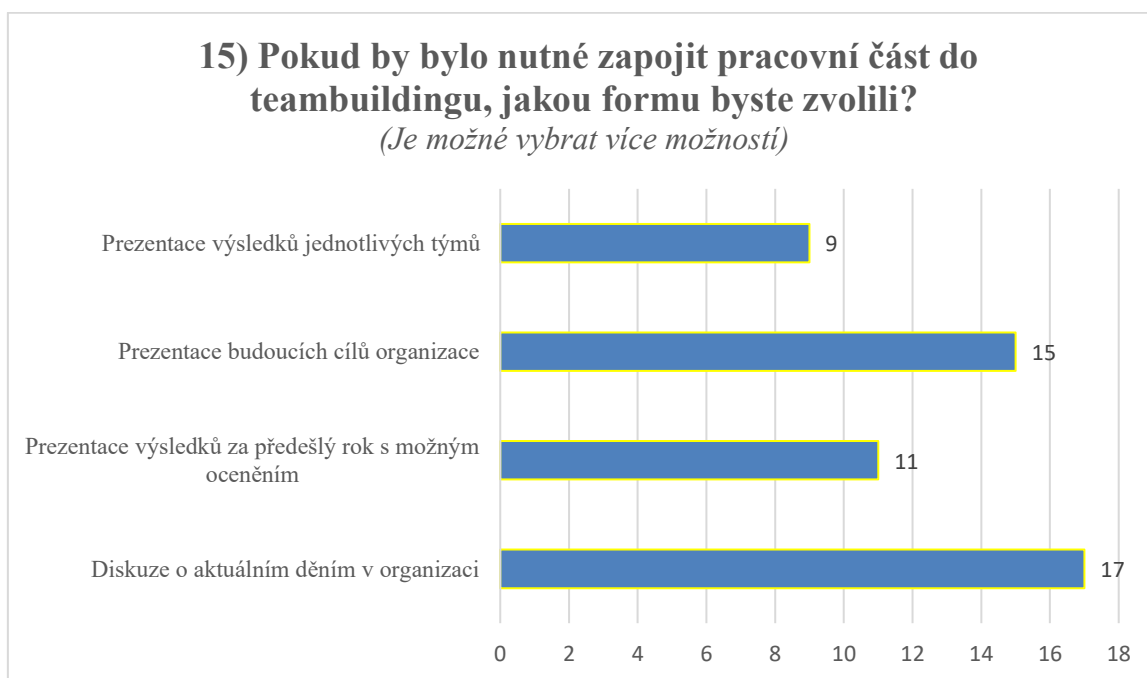
V případě jiných aktivit, které nejsou v předešlé otázce na výběr respondenti uvedli grilování, snídaně, komunitní srazy, kempování v přírodě, cyklo výlet, nebo také naučné kurzy mimo pracovní tematiku.

Poslední otázkou tohoto oddílu je, zda si respondenti myslí, že je vhodné, aby se teambuildingových aktivit zúčastnili i rodinní příslušníci. 74 % dotazovaných

odpovědělo „Ano“. Jako možné výhody této skutečnosti dotazovaní uvedli, že přítomnost rodinných příslušníků pomáhá v rozvoji vztahů mezi kolegy, přičemž zapojení rodiny dává vyšší osobnější rovinu vztahům v organizaci. Díky zapojení rodinných příslušníků se na těchto akcích neprobírají pracovní témata. Jako další výhodu respondenti uvedli, že má rodina šanci poznat kolegy, a naopak kolegové poznají rodinu pracovníků. Dalším zajímavým poznatkem je, že síla rodiny podpoří sílu teambuildingových aktivit. Zbylých 26 % uvedlo, že není vhodné, aby se rodinní příslušníci účastnili teambuildingových aktivit, a to z důvodu, že teambuilding má být o sjednocení týmu a zlepšení pracovních vztahů. V případě přítomnosti rodinných příslušníků je zde možnost tvorby skupin nebo ignorování ostatních a věnování se rodině. graf a tabulka pro 13. otázku jsou zobrazeny v Příloha D.

- **Otázky č. 14–17 Zapojení pracovní části do teambuildingových aktivit**

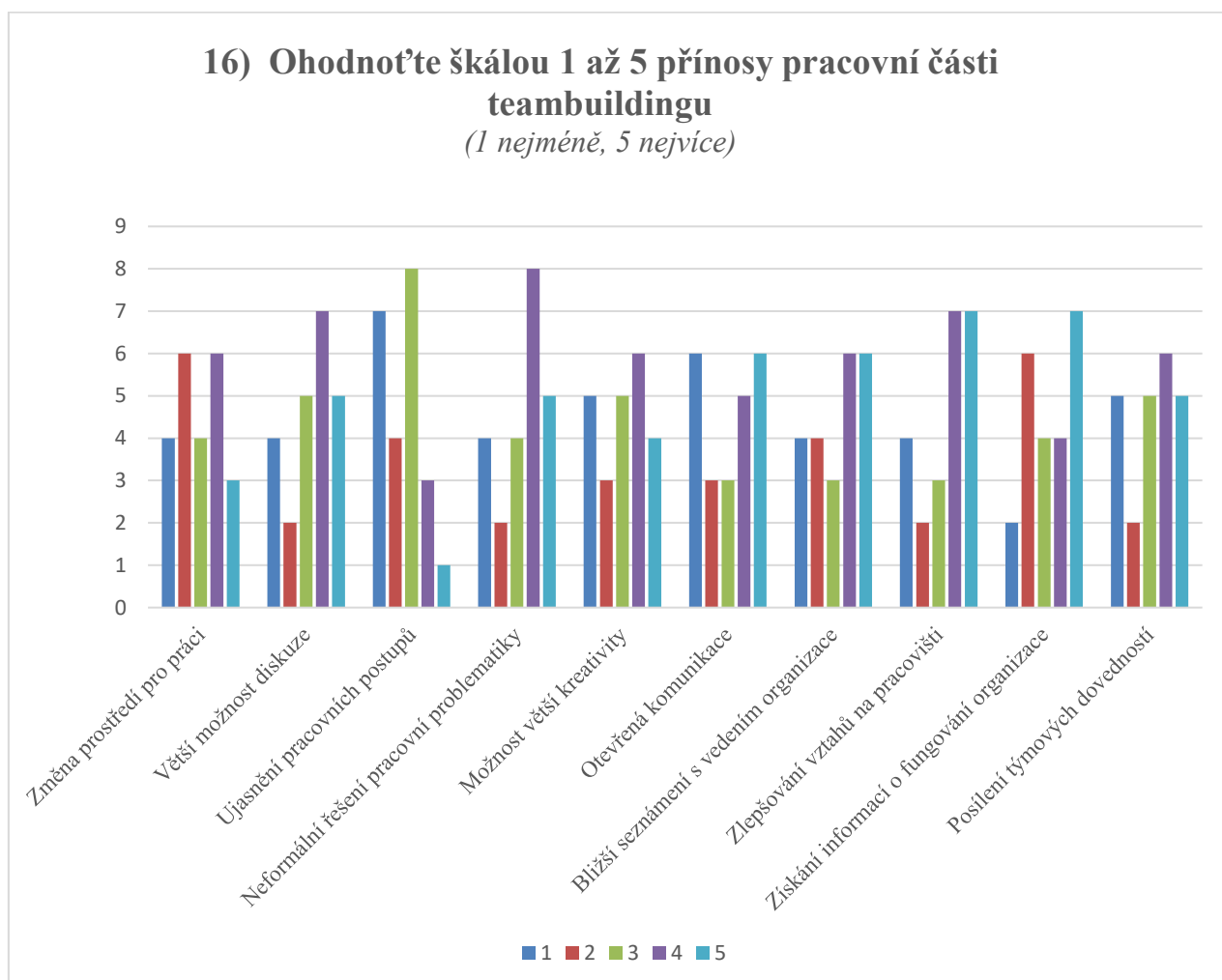
Otázka číslo 14 se zaměřuje na to, zda je přínosné, pokud je součástí teambuildingu i pracovní část. Jak udává graf a tabulka pro 14. otázku v Příloha D, 61 % dotazovaných odpovědělo, že pro přínos teambuildingu není zapojení pracovní části podstatné. Dále 26 % dotazovaných odpovědělo „Ne“ a pouze 13 % uvedlo, že považuje za přínosné, pokud je součástí teambuildingu i pracovní část.



Obrázek 10 Formy pracovní části v teambuildingu v Organizaci B

Zdroj vlastní zpracování na základě dotazníkové šetření pro Organizaci B

Obrázek 10 udává preference forem pracovní části teambuildingu, pokud by bylo nutné jej do teambuildingových aktivit zapojit. Pracovníci Organizace B by si v tomto případě zvolili diskuzi o aktuálním dění v organizaci nebo prezentaci budoucích cílů organizace.



Obrázek 11 Hodnocení přínosů pracovní části do teambuildingu v Organizaci B

Zdroj vlastní zpracování na základě dotazníkové šetření pro Organizaci B

Obrázek 11 zobrazuje graf s hodnocením jednotlivých přínosů pracovní části do teambuildingu. Nejlépe hodnocený přínos dle pracovníků z Organizace B je neformální řešení pracovní problematiky a zlepšování vztahů na pracovišti. Naopak nejhůře hodnocený přínos je ujasnění pracovních postupů. Tabulka jednotlivých četností pro 16. otázku je uvedena v Příloha D.

Poslední otázkou této části dotazníkového šetření je, zda napadají pracovníky nějaké jiné důvody, proč by se měla pracovní část zapojovat do teambuildingu a naopak, proč by se práce s teambuildingovými aktivitami neměla spojovat. V tomto případě pracovníci Organizace B uvádí, že zapojení pracovních aktivit je vhodné v případě nenucených přednášek a volné otevřené komunikace o pracovních povinnostech. Spíše se ale respondenti obrací k tomu,

že by teambuilding neměl být doprovázen pracovní částí, a to hned z několika důvodů. Teambuilding by měl dle pracovníků řešit osobní rovinu, nikoliv pracovní vztahy, teambuilding by měl být dle dotazovaných pracovníků neformální.

- **Otázky č. 18-21 Výhody a nevýhody teambuildingu**

Hlavní výhodou teambuildingu je dle pracovníků Organizace B čas strávený s kolegy mimo práci. Dále vystoupení z každodenní rutiny, uvolnění atmosféry, stmelení kolektivu. Jeden z respondentů také uvedl možnost zdarma si užít výlet a v případě neúčasti na teambuildingu zase pracovní volno.

Možné nevýhody teambuildingu pracovníci Organizace B vidí v přílišném očekávání ze strany organizátorů a vedoucích pracovníků, že se každý musí bavit a aktivně zúčastnit. V případě introverta je toto zbytečný stres. Dále jako nevýhody respondenti uvedli časovou náročnost a ze strany organizace vysokou nákladovost.

Na otázku, zda by měl být teambuilding povinný odpovědělo 48 % respondentů „Rozhodně ne“, 39 % dotazovaný uvedlo „Spíše ne“ a 13 % odpovědělo „Ano částečně“. Ani jeden z pracovníků neuvedl odpověď „Ano, zcela“. viz graf a tabulka pro 20. otázku v Příloha D.

Poslední otázkou, ve které měli možnost respondenti uvést své názory je, zda mají nějaké návrhy na formy teambuildingu v současné situaci kvůli Covid-19. Na tuto otázku odpovědělo 74 % „Ne“ a 26 % „Ano“. Jako možné formy uvedli pořádání teambuildingových aktivit ve venkovních prostorech, kde jsou pouze zaměstnanci Organizace B. Dále v případě negativních testů účastníků, je dle dotazovaných možné zrealizovat jakoukoliv formu teambuildingu.

- **Otázky č. 22 a 23 Finální zařazení respondentů**

Věkové rozložení v Organizaci B se skládá z 61 % respondentů ve věku 26-35 let, 22 % respondentů ve věku 36-45 let a 17 % dotazovaných ve věku 18-25 let. Dotazník zodpovědělo 87 % mužů a 13 % žen. grafy a tabulky pro 22. a 23. otázku jsou v Příloha D.

5.3 Analýza v Organizaci C

Analýza v Organizaci C probíhá stejným způsobem jako ve dvou předchozích analyzovaných podnicích. Prvním krokem je vyhodnocení rozhovoru s Asistentkou Generálního ředitele a následuje vyhodnocení dotazníkové šetření z pohledu zaměstnanců z Organizace C.

5.3.1 Rozhovor s Asistentkou generálního ředitele z Organizace C

Rozhovor je vyhotoven pomocí komunikace v aplikaci Teams. Délka hovoru byla 25 minut.

1. Organizuje Vaše společnost teambuildingy? Jak dlouho?

Teambuildingy se organizují od vzniku společnosti, což je skoro 30 let. Aktivně se teambuildingům věnujeme posledních deset let.

2. Organizujete je pravidelně, jak často?

Některá střediska mají pravidelné teambuildingy. Dále organizujeme teambuildingy dle potřeby. Je to tím, že v naší organizaci jsou teambuildingy obvykle spojené s některou pracovní aktivitou, která je potřebná uskutečnit. Pracovní záležitosti se mnohdy lépe řeší, když se členové týmu sejdou v neformálním prostředí, mimo firmu. Také se orientujeme dle pocitů, když je potřeba tým sblížit, nebo ho nějakým způsobem odměnit. Také pořádáme teambuildingy v případě změny členů týmu v organizaci, nebo při vzniku nového týmu.

3. Jak vnímáte teambuilding? Jaké jsou podle Vás jeho přínosy pro podnik?

Teambuildingy kombinujeme s pracovní částí. Přínos teambuildingu vidím při práci na dlouhodobých vizích, které jsou pro podnik důležité. Přínosem je, že se lidé lépe poznají, což znamená, že se lidem lépe spolupracuje. Má to tedy skrytý význam, a to je vliv na budoucí spolupráci. Pokud jde o teambuilding formou odměny, například za dobré výsledky, tak to u nás není prioritní.

4. Pořádáte teambuildingy specializované pro jednotlivá oddělení či týmy? (zvláště pro účetní oddělení, zvláště pro obchodní)

Organizujeme teambuildingy pro jednotlivá oddělení. Dále jsme měli teambuildingy i napříč odděleními kvůli sladění a seznámení kolektivu. Důvodem bylo, že vázla spolupráce mezi jednotlivými odděleními, a právě díky teambuildingu došlo k lepším pracovním výsledkům a celkovému posílení spolupráce.

5. Pořádáte teambuildingy pro společnost jako celek?

Marketingové oddělení se zaměřuje každým rokem na organizaci půlmaratonu. Dále každý rok pořádáme Den otevřených. Obě tyto akce jsou určeny pro organizaci jako celek, pro rodinné příslušníky pracovníků, ale i pro veřejnost. Co se týče teambuildingů pouze pro zaměstnance tak se jedná o každoroční firemní vánoční večírek.

Spoustu akcí podporujeme finančně. Nejedná se o oficiální akci podniku. Ale spoustu našich pracovníků se jich pravidelně společně zúčastní.

6. Zabýváte se teambuildingy, které jsou určeny i pro rodiny pracovníků nebo pro veřejnost?

Jak jsem již zmínila, jedná se o půlmaraton, nebo o Den otevřených dveří, který také nazýváme Rodinným den.

7. Myslíte si, že teambuildingové aktivity se zapojením rodinných příslušníků přispívají k efektivnější komunikaci a lepšímu vnímání společnosti jako celku?

Já si myslím, že určitě, už jenom z mé vlastní zkušenosti. Propagujeme se jako rodinná firma a myslím si, že je velmi důležité, aby rodina věděla, kde člověk pracuje a kdo jsou jeho spolupracovníci. K tomuto přiblížení je právě vhodný Den otevřených dveří, kde probíhá i prohlídka podniku.

8. Jsou Vaše teambuildingové aktivity každým rokem stejné, nebo se snažíte vymýšlet stále nové?

Snažíme se aktivity obměňovat. Aby byly teambuildingové aktivity pokaždé trochu jiné. U některých akcí jsme se nesetkali s přílišným zaujmutím pracovníků, proto tyto aktivity při dalším organizování již nezapojujeme.

9. Jaká forma teambuildingu je dle Vašich zkušeností nejefektivnější? Interní, nebo externí? (Interní – teambuildingy pořádané Vaší organizací Externí – teambuildingy pořádané společnostmi, které se na tyto aktivity specializují)

Dříve jsme se přikláněli k externím společnostem, v posledních letech využíváme spíše interní pracovníky k organizaci teambuildingových aktivit. Teambuildingy chápeme, jako společné trávení času a nepřikláníme se ke strojeným aktivitám. Raději vyrazíme na kola, nebo na hory na túru, kde mají lidé možnost si popovídat. Myslím si, že toto funguje lépe než nějaká organizovaná zábava, protože spousta lidí se při organizované zábavě nedokáže uvolnit a jsou takzvaně v křeči. Pracovníci vědí, že jsou sledováni a jsou od nich očekávány určité výsledky, což není úplně ono.

10. V případě externího teambuildingu, z jakého důvodu jej volíte?

Na externí společnosti se obracíme maximálně z důvodu technického zajištění, ale programy si plánujeme samy. Dále využíváme externí odborníky na vzdělávání, kteří pomáhají našim pracovníkům v případě teambuildingu s pracovní náplní. Dále mě napadá teambuilding s využitím externisty při škole vaření.

11. Na jak dlouho pořádáte teambuilding (jednodenní, vícedenní)? V případě vícedenního na kolik dní?

Dříve jsme pořádali spíše třídenní teambuildingy, momentálně se zaměřujeme na dvoudenní. Z důvodu, že jsou pracovníci radši, když stráví pouze jednu noc mimo rodinu. Dále organizujeme jednodenní akce, jako je například již zmíněný Den otevřených dveří.

12. Jakým způsobem, myšleno dle lokality a typu ubytování, teambuildingy pořádáte?

Preferujeme horské oblasti, zajímáme se o zajímavé lokality. Rádi jezdíme také do Prahy. Lokality se snažíme měnit. V okolí podniku využíváme wellness a zajímavá místa v přírodě. V případě akcí určených i pro veřejnost lokality směřujeme k okolí našeho podniku. K ubytování našich pracovníků využíváme nejčastěji hotelové pokoje či penziony.

13. Myslíte si, že se zaměstnanci dostatečně zapojují do teambuildingových aktivit?

Myslím si, že mají naši zaměstnanci teambuildingy rádi. Většinou je součástí teambuildingů pracovní část, z principu by se jich pracovníci měli účastnit, ale samozřejmě, pokud mají nějaký nezbytný důvod, tak jej neabsolvují.

14. Kolik je Váš podnik ochotný vynaložit do teambuildingových aktivit? Považujete to za dobře investované peníze?

Na teambuildingové akce nemáme stanovený rozpočet. Každý teambuilding je specifický a jsou na něj potřeba vynaložit rozdílné finanční prostředky. Myslím si, že jsou to dobře investované peníze, protože jsou vidět následné výsledky.

15. Vytváříte v současné situaci nějaké teambuildingové aktivity? (současnou situací je myšlena pandemie Covid-19)

Čekáme, až nám situace znova umožní nějaký teambuilding zrealizovat. Byly pokusy dát si například společně kávu online, ale je problém v tom, že pracovníci mají spoustu schůzek online a pak již nemají na komunikaci ve virtuálním prostoru náladu.

16. Vedete nějakou evidenci efektivnosti teambuildingových aktivit? Jak hodnotíte přínos těchto aktivit?

Evidenci nevede, spíše při organizaci dalších akcí se obracíme na to, co se v minulosti povedlo, či nepovedlo. Hodnocení aktivit probíhá vždy po teambuildingu samotném, a to formou komunikace a zpětné vazby. Vedení si dále pro sebe dělá shrnutí z každé proběhlé teambuildingové akce.

17. Uved'te stručně konkrétní příklady teambuildingu, které jste pořádali.

Pokud jde o konkrétní příklad, tak při zlepšení spolupráce jednotlivých oddělení probíhal teambuilding v Praze a trval 2 dny. Průběh byl v kombinaci s pracovní částí a s plněním různých neformálních úkolů, které sloužili k posílení důvěry a spolupráce. Pracovní část teambuildingu probíhala ve spolupráci s odborníkem na vzdělávání.

Dále si zaměstnanci sami organizují akce, kdy se spolupracovníci napříč organizací domluví, že do práce přijedou na kole, nebo se ráno sejdou na určitém místě a jdou do práce pěšky. Tyto aktivity samozřejmě nejsou povinné, ale vždy se jich zúčastní značná část pracovníků. Od toho se vyvíjí i pracovní den, kdy jsou lidé dobře naladěni.

Často k nám jezdí kolegové ze zahraničí, kteří zde mají meetingy. Večer pro ně děláme společné večere, kterých se zúčastní i naši příslušní pracovníci, jedná se o pracovníky na vyšších funkcích, kteří byli součástí předešlých meetingů.

18. Který z těchto příkladů hodnotíte jako nejúspěšnější.

Z akcí určených pro celou organizaci jsou to určitě každoročně pořádané Rodinné dny. Pro jednotlivá střediska, jsou úspěšné sportovní aktivity. Kdy máme vždy od pracovníků dobré ohlasy.

5.3.2 Zhodnocení rozhovoru

Organizace C se věnuje aktivně teambuildingu posledních 10 let. Co se týče pravidelnosti teambuildingů, tak je organizace převážně plánuje dle aktuální potřeby. Je to tím, že tato společnost teambuildingové aktivity obvykle spojuje s pracovními aktivitami, přičemž Asistentka generálního ředitele vysvětluje, že se pracovní aktivity mnohdy lépe řeší, když se členové týmu sejdou v neobvyklém prostředí. Dále se Organizace C orientuje při tvorbě teambuildingu dle aktuálního dění v organizaci, například v případě vzniku nového týmu, ztráty motivace, nebo přijetí nových pracovníků do společnosti.

Hlavní přínos teambuildingu je dle Asistentky generálního ředitele při práci na dlouhodobých vizích, které jsou pro podnik důležité. Velkým přínosem je lepší spolupráce. Organizace C převážně pořádá teambuildingy pro jednotlivá oddělení. V případě sladění spolupráce a komunikace jsou vytvářeny teambuildingy i napříč jednotlivými odděleními, které spolu pracují na některém z pracovních úkolů.

Co se týče teambuildingů určených pro veřejnost a pro rodinné příslušníky, tak organizace realizuje každým rokem dvě akce. Jedná se konkrétně o půlmaraton a o Den otevřených dveří. Dále je partnerem kulturních akcí, kde se často pracovníci scházejí. Asistentka generálního ředitele vnímá zapojení rodiny do teambuildingových aktivit velmi pozitivně. Jelikož Organizace C vystupuje jako rodinná firma je dle Asistentky velmi důležitý, když rodina ví, kde člověk pracuje.

Organizace C se snaží teambuildingy obměňovat a vždy přijít s nějakým zajímavým nápadem. Společnost vždy vychází z předchozích úspěchů implementace jednotlivých teambuildingových aktivit. Organizace C teambuildingy vnímá jako společné trávení času a nepřiklání se ke strojeným aktivitám. K tvorbě teambuildingů využívá převážně své interní pracovníky. Externí společnosti využívá v případě vzdělávacích programů nebo z důvodu technického zajištění. Tento fakt se v organizaci za posledních 10 let změnil, protože dříve k realizaci teambuildingových aktivit využívali naopak převážně externí společnosti.

Co se týče pořádání teambuildingů z časového hlediska, tak se Organizace C zaměřuje převážně na dvoudenní teambuildingy z důvodu co nejmenšího vstupu do rodinného života. Akce, které jsou určené pro veřejnost jsou vždy jednodenní. Tyto veřejné akce jsou realizovány v okolí sídla organizace. Pokud jde o teambuildingy jako takové, organizace ráda využívá horské oblasti, hlavní město České republiky, nebo v okolí podniku wellness centra.

Z důvodu, že bývá často součástí teambuildingu i pracovní část, pokládá společnost teambuildingy za povinné. Společnost vnímá finanční prostředky vynaložené na teambuildingové aktivity jako dobrou formu investice, protože vždy jsou následně vidět patřičné výsledky.

V současné situaci kvůli Covid-19 společnost nevytváří žádné speciální teambuildingové aktivity. Nejprve společnost své teambuildingové aktivity zkoušela přesunout do online prostoru, ale z důvodu vytížení všech pracovníků a velkého počtu online schůzek se tento pokus nedočkal přílišného úspěchu.

Hodnocení jednotlivých teambuildingových aktivit probíhá formou komunikace a zpětné vazby ze strany pracovníků. Pracovníci, kteří mají na starost teambuildingy si dělají pro sebe poznámky o celkovém průběhu a na jejich základě se inspirojí při tvorbě dalších teambuildingových aktivit.

Konkrétně společnost organizovala teambuilding, který byl zaměřen na stmelení kolegů a posílení komunikace napříč jednotlivých oddělení. Tento teambuilding probíhal formou kombinace plnění neformálních úkolů s pracovní částí, přičemž pracovní část probíhala v kombinaci s odborníkem na vzdělávání. Dále Asistentka poukazuje na činnosti, které si pracovníci organizují sami, jedná se například o to, že se pracovníci sejdou a jdou z určitého místa do práce pěšky, nebo se domluví, že přijedou na kole. To poukazuje na dobré vztahy pracovníků v organizaci. Jak je zmíněno v charakteristice Organizace C, společnost je nadnárodní společností a často vymýšlí aktivity pro zahraniční spolupracovníky. Nejčastěji to probíhá formou meetingů a následné společné večeře.

Pokud se jedná o konkrétní příklady teambuilding, který Asistentka generálního ředitele vnímá jako neúspěšnější, tak jde o Rodinné dny a sportovní aktivity.

5.3.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření v Organizaci C

Dotazníkové šetření je šířeno Asistentkou generálního ředitele pomocí online komunikace v Organizaci C. Dále je dotazníkové šetření šířeno jedním z pracovníků BOZP. Osloveno je celkem 102 respondentů a 62 z nich dotazník vyplnilo.

Vyhodnocování dotazníkového šetření probíhá v návaznosti na strukturovaný rozhovor s Asistentkou generálního ředitele. Dotazník je rozdělen do jednotlivých úseků viz Dotazníkové šetření.

- **Otázky č. 1-2 Zařazení pracovníků v organizaci**

V Organizaci C je analyzováno 62 vyplněných dotazníkových šetření. Co se týče rozložení pracovních pozic, tak v tomto případě se jedná o 25 Administrativních pracovníků, 13 Pracovníků managementu, 6 IT pracovníků, 7 Pracovníků vývoje, 6 Techniků kvality a 5 Techniků BOZP. Podíl jednotlivých pracovních pozic v procentech zobrazuje Tabulka 4. Zobrazení jednotlivých pracovních pozic je uvedeno v grafu pro 1. otázku v Příloha E.

Tabulka 4 Pracovní pozice respondentů v Organizaci C

Odpověď na otázku	Počet odpovědí	Podíl v %
Pracovník managementu	13	21 %
Administrativní pracovník	25	40 %
IT pracovník	6	10 %
Technik BOZP	5	8 %
Technik kvality	6	10 %
Pracovník vývoje	7	11 %

Zdroj vlastní zpracování na základě dotazníkové šetření pro Organizaci C

Respondenti z největší části v organizaci pracují více než 5 let, jedná se o 69 % dotazovaných, 3-5 let pracuje v organizaci 21 % respondentů a zbývajících 10 % působí v Organizaci C 1-3 roky viz graf a tabulka pro 2. otázku v Příloha E.

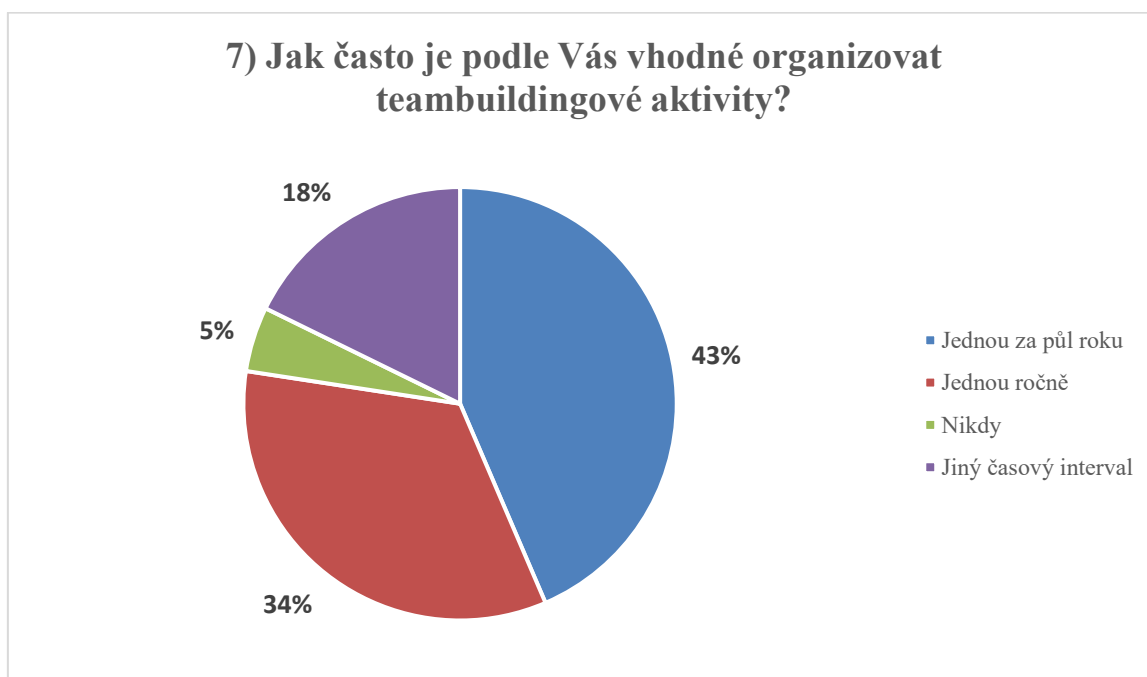
- **Otázky č. 3-7 Preference tvorby teambuildingových aktivit**

Co se týče aktivního zapojení do teambuildingových aktivit, tak více než 90 % dotazovaných spíše aktivně zapojuje. „Ano, zcela“ uvedlo 31 % respondentů, „Ano částečně“ 60 %, pouhých 6 % dotazovaných zvolilo „Spíše ne“ a 3 % uvedlo „Rozhodně ne“. Jak udává Asistentka generálního ředitele ve strukturovaném rozhovoru, teambuildingy v organizaci jsou spojeny s pracovní náplní, což potvrzuje i tato vysoká účast respondentů. Četnosti jednotlivých odpovědí jsou uvedeny v grafu a tabulce pro 3. otázku v Příloha E.

Pokud by si zaměstnanci mohli vybrat mezi teambuildingem tvořeným interními a externími pracovníky, ze 73 % by zvolili tvorbu pomocí interních pracovníků a z 27 % by využili externí společnost viz graf a tabulka pro 4. otázku v Příloha E.

Rozdělení teambuildingů z časového hlediska je zobrazeno v grafu a tabulce pro 4. otázku v Příloha E 40 % pracovníků preferuje víkendový teambuilding, 31 % jednodenní teambuilding, 10 % týdenní teambuildingy a 19 % dotazovaných zvolilo možnost „Jiné“, a to celkem 12 pracovníků. 10 z nich dále uvedlo, že by volilo teambuilding na jednu noc, což dále podkládá informace zjištěné z rozhovoru s Asistentkou z Organizace C, kdy je preferencí tvorba teambuildingových aktivit pouze na jednu noc, z důvodu menšího zásahu do rodiny pracovníků. Zbylí 2 pracovníci uvedli, že by teambuildingy zahrnuli do pracovní doby v rámci pár hodin.

Preference ubytování není pro respondenty z Organizace C jednoznačná, 35 % preferuje penzion, 31 % chatu, 16 % hotel, 13 % dotazovaných zvolilo dobrodružné ubytování. Dále 5 % uvedlo „Jiné“. V případě možnosti „Jiné“ pracovníci uvedli, že na ubytování nezáleží.



Obrázek 12 Organizování teambuildingových aktivit z časového hlediska v Organizaci C

Zdroj vlastní zpracování na základě dotazníkové šetření pro Organizaci C

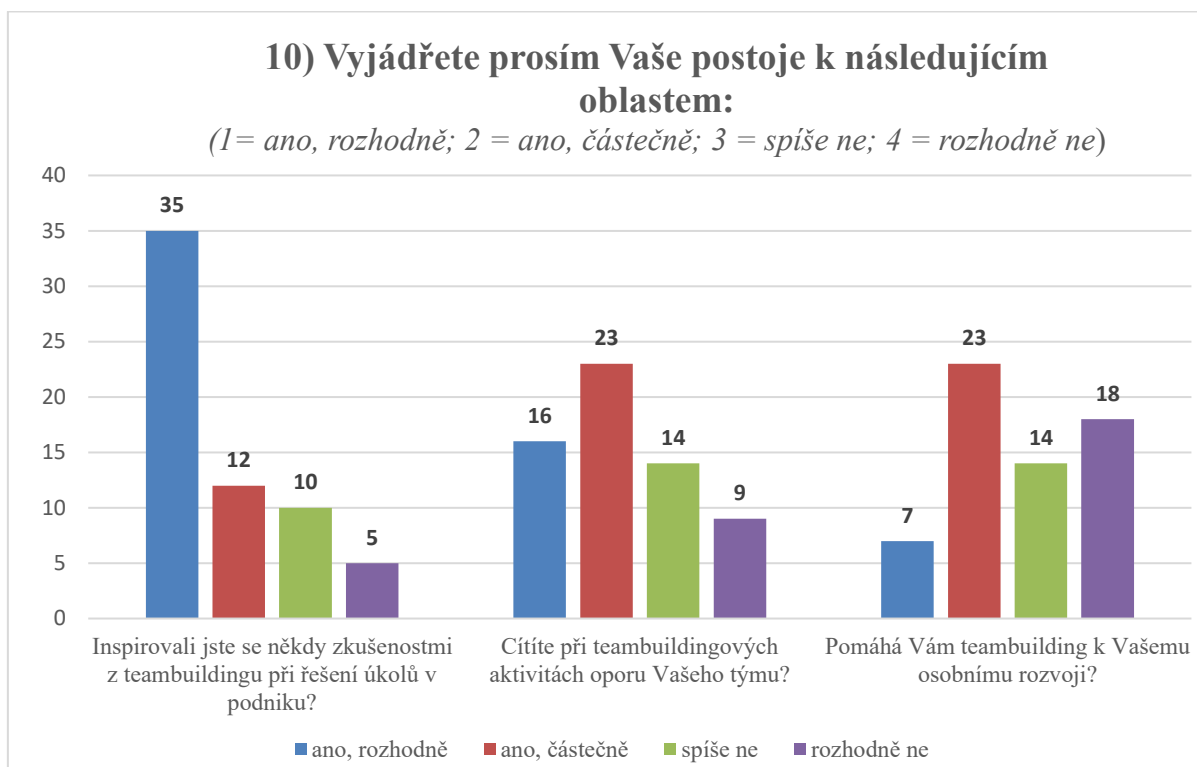
Obrázek 12 zobrazuje v jakém intervalu je dle respondentů vhodné vytvářet teambuildingové aktivity. Největší část dotazovaných, jedná se o 43 % by teambuilding volila jednou za půl roku, 34 % jednou ročně, 5 % dotazovaných uvedlo odpověď „Nikdy“. Jiný časový interval zvolilo 18 % dotazovaných. Tito dotazovaní uvedli, že je vhodné teambuildingy tvořit v závislosti na potřebě ať už z pohledu tvorby projektů či z důvodu motivace týmu. Dále také uvedli, že by teambuildingové aktivity uvítali v častějším časovém rozmezí, například jednou za dva měsíce. Tabulka pro 7. otázku zobrazující četnosti jednotlivých odpovědí je v Příloha E.

- **Otázky 8-13 Zhodnocení přínosů teambuildingu**

Zlepšení komunikace se spolupracovníky pocítuje 81 % dotazovaných, 19 % respondentů uvedlo, že nepocítují v komunikaci se svými spolupracovníky po teambuildingových aktivitách žádné změny. Žádný z pracovníků neuvedl, že by se komunikace se spolupracovníky zhoršovala. viz graf a tabulka pro 8. otázku v Příloha E.

Na otázku, zda si respondenti myslí, že má teambuilding vliv na vztahy s jejich kolegy odpovědělo 85 %, že má teambuilding pozitivní vliv na vztahy s kolegy a zbylých 15 %

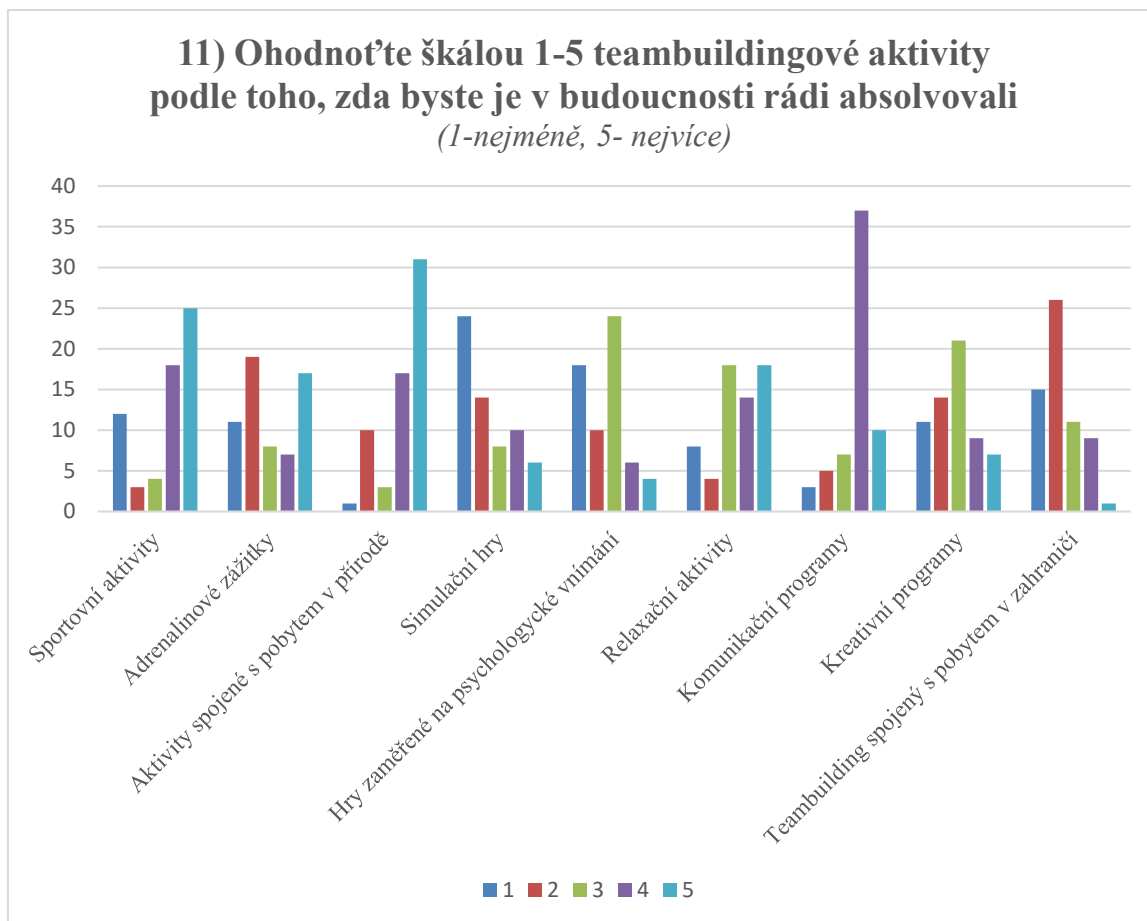
nepocit'uje žádné změny ve vztazích na pracovišti. Žádný z respondentů neodpověděl, že by měl mít teambuilding negativní vliv na vztahy s kolegy.



Obrázek 13 Postoje k oblastem vyplývajících z teambuildingu v Organizaci C

Zdroj vlastní zpracování na základě dotazníkové šetření pro Organizaci C

Obrázek 13 zobrazuje postoje respondentů k jednotlivým oblastem vyplývajících z teambuildingu. První z oblastí je, zda se pracovníci z Organizace C inspirovali zkušenostmi z teambuildingu při řešení úkolů v podniku. V tomto případě 35 respondentů odpovědělo „Ano rozhodně“ a 12 „Ano, částečně“. Dále 10 respondentů uvedlo „Spíše ne“ a 5 dotazovaných „Rozhodně ne“. Velká část pozitivních odpovědí vyplývá z faktu, že bývá právě pracovní část součástí teambuildingových aktivit, jak udává Asistentka generálního ředitele. Další otázkou je, zda respondenti cítí oporu týmu při plnění teambuildingových aktivit. V tomto případě 16 dotazovaných uvedlo „Ano, rozhodně“, nejvíce odpovědí bylo u „Ano částečně“ a to 23 četností, 14 dotazovaných odpovědělo „Spíše ne“ a 9 „Rozhodně ne“. Poslední částí je, zda pomáhá teambuilding k posílení osobního rozvoje zaměstnanců. Pozitivní a negativní odpovědi jsou pro tento dotaz vyrovnané, „Ano rozhodně“ odpovědělo 7 dotazovaných, „Ano částečně“ 23 respondentů, „Spíše ne“ zvolilo 14 dotazovaných a „Rozhodně ne“ 18 respondentů.



Obrázek 14 Preference teambuildingových aktivit v Organizace C

Zdroj vlastní zpracování na základě dotaznikové šetření pro Organizaci C

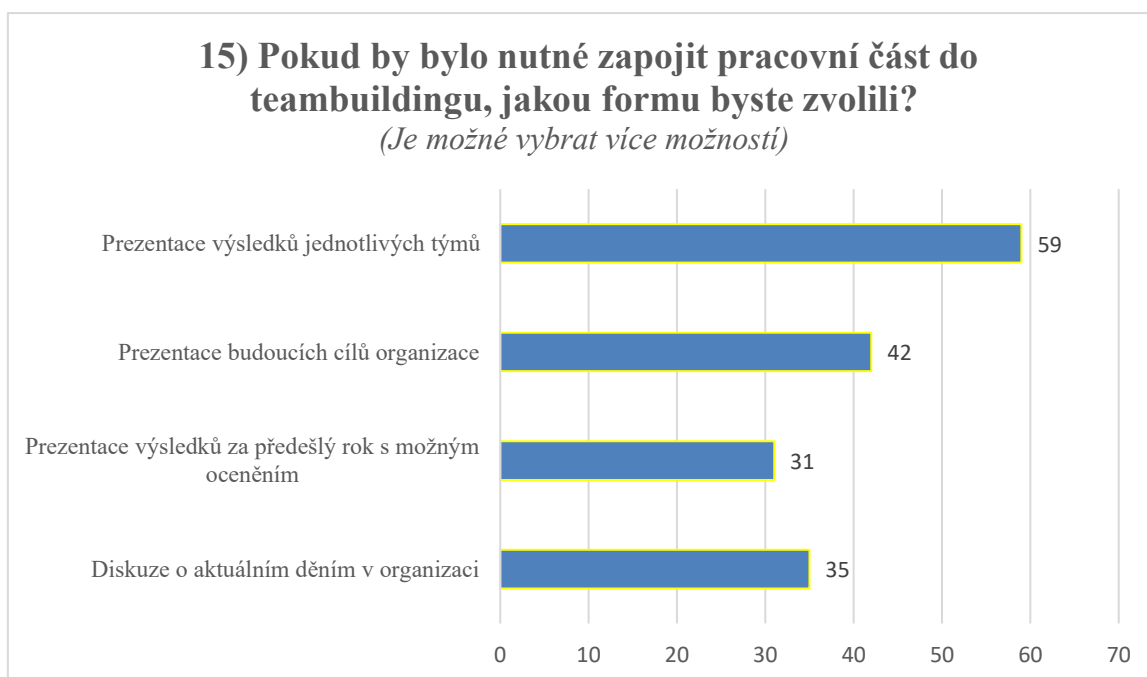
Obrázek 14 uvádí teambuildingové aktivity, které by dotazovaní pracovníci Organizace C chtěli v budoucnu absolvovat. Největší počet četností je u komunikačních programů, dále u aktivit spojených s pobytem v přírodě a dále u sportovních aktivit. Nejhůře hodnocené jsou naopak simulační hry a teambuilding spojený s pobytem v zahraničí. Asistentka generální ředitele v rozhovoru uvedla, že neradi organizují právě Simulační hry z důvodu nucené zábavy. Nejmenší počet četností u Teambuildingu spojeného s pobytem v zahraničí může být z důvodu několika nocí mimo rodinu. Tabulka č. 11 s četnostmi jednotlivých teambuildingových aktivit je uvedena v Příloha E. Pokud jde o jiné aktivity, kterých by se respondenti rádi v budoucnu zúčastnili, jedná se o školu smyku, paintball, nebo o firemní grilovací večer.

Pokud jde o otázku, zda je vhodné pořádat teambuildingové akce, kterých se mohou účastnit i rodinní příslušníci, tak v tomto případě „Ano“ uvedlo 42 % dotazovaných a „Ne“ odpovědělo zbylých 58 % respondentů viz graf a tabulka pro 13. otázku v Příloha E. Jako hlavní důvod, proč by se měli rodinní příslušníci zapojovat do teambuildingu pracovníci Organizace C uvádí, že je dobré kolegy poznat nejen pracovně, ale také lidsky a rodinně. Důvody, proč by neměli

být rodinní pracovníci součástí, jsou dle respondentů, že by měl být teambuilding zaměřený převážně na stmelování týmů, dále že by se měl oddělovat pracovní a soukromý život, dalším důvodem je, že člověk reaguje jinak, když je s rodinou, než když je sám.

- **Otázky č. 14–17 Zapojení pracovní části do teambuildingových aktivit**

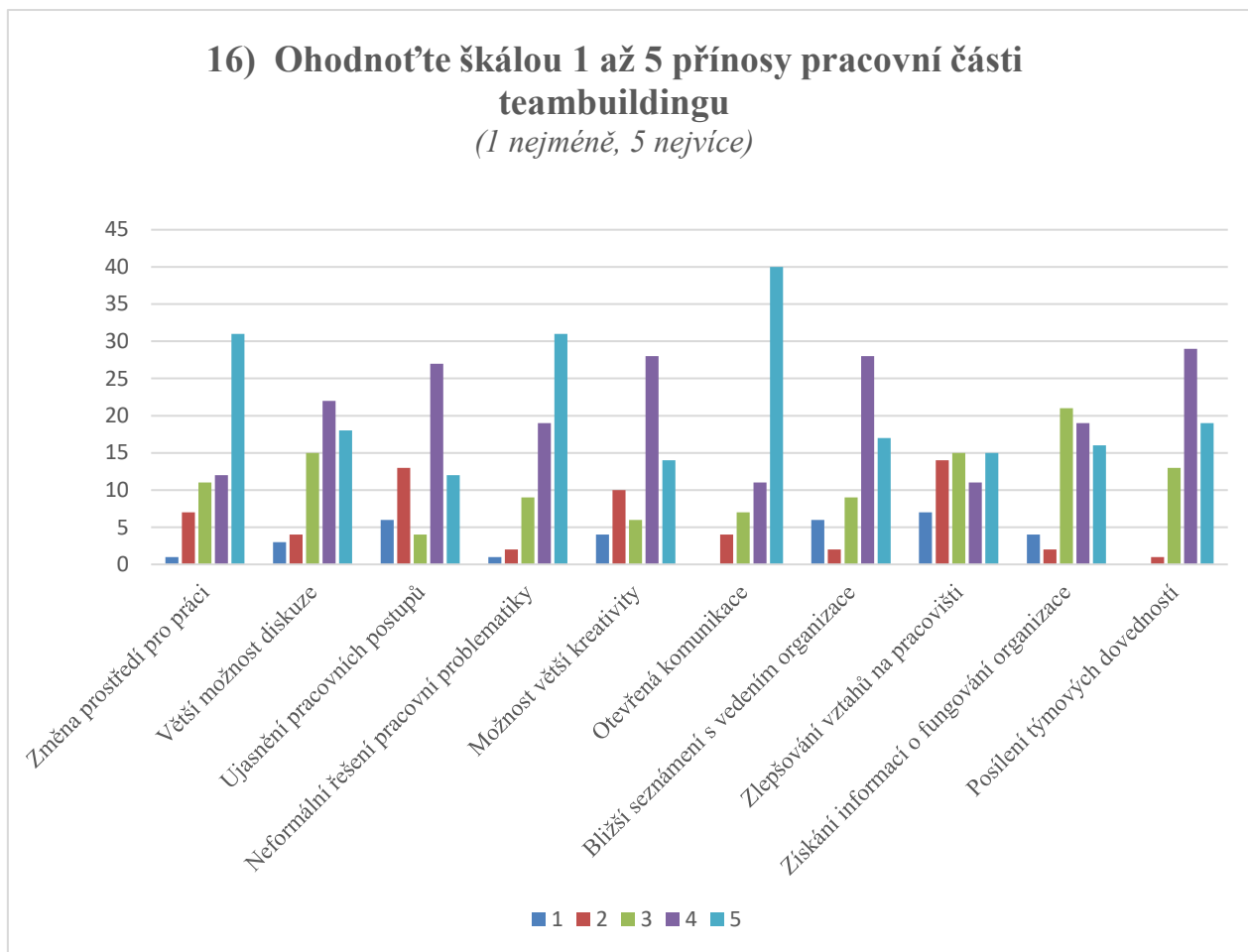
Otázka číslo 14 se zaměřuje na to, zda je přínosné, pokud je součástí teambuildingu i pracovní část. 70 % dotazovaných odpovědělo „Ano“, 19 % uvedlo „Ne“ a 11 % respondentů odpovědělo, že zapojení pracovní části není pro teambuilding podstatné. Četnosti jednotlivých odpovědí jsou uvedeny v grafu a tabulce pro 14. otázku v Příloha E.



Obrázek 15 Formy pracovní části v teambuildingu v Organizaci C

Zdroj vlastní zpracování na základě dotazníkové šetření pro Organizaci C

Obrázek 15 zobrazuje formy teambuildingu, pokud by bylo nutné zapojit pracovní část. Nejvíce četností je u prezentace výsledků jednotlivých oddělení a dále u prezentace cílů organizace.



Obrázek 16 Hodnocení přínosů pracovní řásti do teambuildingu v Organizaci C

Zdroj vlastní zpracování na základě dotazníkové šetření pro Organizaci C

Na Obrázek 16 je hodnocení jednotlivých přínosů pracovní řásti do teambuildingu. Dle pracovníků Organizace C je největším přínosem otevřená komunikace, posílení týmových dovedností a změna prostředí pro práci. Četnosti jednotlivých hodnocení přínosů jsou uvedeny v tabulce pro 16. otázku v Příloha E.

Dalším důvodem, proč by měla být pracovní řást zapojena do teambuildingu je, že člověk může snadněji vyslovit svůj názor. Dále by bylo dle dotazovaných vhodné skloubit teambuilding s podáním důležitých informací, které se týkají například auditu. Dále respondenti uvádí opačný postoj k zařazení pracovních aktivit do teambuildingů a to konkrétně, že je v práci práce dostatek, proto je příjemné mít s kolegy prostor otevřené komunikace na jiná než pracovní témata.

- **Otázky č. 18-21 Výhody a nevýhody teambuildingu**

Hlavní výhody teambuildingu jsou dle dotazovaných pracovníků z Organizace C setkání s kolegy na neformální půdě, stmelení kolektivu, nebo také bližší kontakt s pracovníky z jiných oddělení.

Nevýhody teambuildingových aktivit vnímají dotazovaní v účasti vedoucího, kterého zrovna nemusí, možné projevení negativních stránek kolegů a tím narušení pracovních vztahů a dále možné překročení hranice mezi vedoucím a pracovníky.

Názor pracovníků Organizace C na to, zda by měl být teambuilding povinný se rozděluje na dvě poloviny. Celkem 53 % dotazovaných uvedlo „Ano zcela“ nebo „Ano částečně“ a 47 % pracovníků uvedlo „Spíše ne“ a „Rozhodně ne“. Četnosti jednotlivých odpovědí jsou uvedeny v grafu a tabulce pro 20. otázku v Příloha E.

Další otázka se zaměřuje na možné formy teambuildingu v současné situaci kvůli Covid-19. viz graf a tabulka pro 21. otázku v Příloha E 66 % dotazovaných nemá žádné návrhy na formy teambuildingu v této době, zbylých 34 % navrhuje testování před každým teambuildingem, dále aktivity v přírodě nebo také teambuilding v menším kolektivu bez přítomnosti veřejnosti a rodiny.

- **Otázky č. 22 a 23 Finální zařazení respondentů**

Dotazováno bylo 11 % respondentů ve věku 18-25 let, 36 % ve věku 26-35 let, 40 % ve věku 36-45let, 8 % ve věku 46-60 let a 5 % ve věku 61 a více. Pohlaví respondentů je z 69 % muži a z 31 % ženy. Rozdělení četností jednotlivých odpovědí jsou v grafu a tabulce pro 22. a 23. otázku v Příloha E.

5.4 Shrnutí výsledků a doporučení pro praxi

Cílem výzkumného šetření byla analýza teambuildingu jako nástroje zlepšení personální politiky v Organizacích A, B a C. Výzkum zkoumal, jakým způsobem je teambuilding implementován, jak je hodnocen jeho přínos a co fakticky pro organizaci přináší.

Cílem strukturovaného rozhovoru bylo zjištění vnímání teambuildingových aktivit z pohledu pracovníků, kteří mají ve svých kompetencích jejich tvorbu. V Organizaci A se jednalo konkrétně o rozhovor se Specialistou reklamních předmětů, výstav a eventů, v Organizaci B s Asistentkou Back Office a v Organizaci C s Asistentkou Generálního ředitele. Cílem dotazníkového šetření bylo zhodnocení teambuildingu z pohledu zaměstnanců, a to z hlediska přínosu pro pracovní aktivity v podniku, zlepšení komunikace na pracovišti a zefektivnění celkové spolupráce.

V Organizaci A bylo dotazováno 80 respondentů. Na dotazníkové šetření odpovědělo 48 pracovníků. V Organizaci B byla návratnost procentuálně vyšší, z 25 oslovených zaměstnanců se vrátilo 23 vyplněných dotazníkových šetření, což znamená, že Organizace B je pro tuto práci nejprůkaznějším vzorkem. V Organizaci C byla návratnost dotazníkových šetření celkem 62 ze 100 dotazovaných.

Pracovníci z Organizace A hodnotí otázku, zda je přínosné, aby byla součástí teambuildingu i pracovní část z 31 %, pracovníci z Organizace B pouze z 13 % a pracovníci z Organizace C naopak tento přínos hodnotí velmi pozitivně, a to ze 70 %. Je to jistě i z důvodu zaběhlých forem pořádání teambuildingu, kdy jsou zaměstnanci společností A a B zvyklí, že je teambuilding vnímán jako forma odpočinku, naproti tomu pro pracovníky v Organizaci C bývá pracovní část součástí teambuildingu. Pracovníci z Organizace A a z Organizace B si dle dotazníkového šetření nemyslí, že by měl být teambuilding povinný. Naopak více než polovina pracovníků z Organizace C zvolila, že by teambuilding povinný měl být. Důvodem je také fakt, že se v Organizaci C do teambuildingu zapojuje i pracovní část.

Analyzované společnosti se zaměřují na originalitu a vymýšlejí stále nové teambuildingové aktivity, střídají různá prostředí nebo zkoušejí zajímavé cateringové společnosti. Zajímavá je forma výběru dodavatelů na teambuildingy z pohledu Organizace A, která upřednostňuje své zákazníky, uplatňují tedy formu spolupráce B4B.

Všechny tři analyzované společnosti tvoří kulturní aktivity i pro veřejnost či rodinné příslušníky. Zapojení rodiny do těchto aktivit analyzované společnost vnímají velmi pozitivně. Přičemž poukazují na výhodu poznání osobních životů spolupracovníků.

Organizace A, B i C mají speciální interní pracovníky, kteří jsou určeni k tvorbě a realizaci teambuildingových aktivit. Proto také upřednostňují interní pracovníky při tvorbě teambuildingů oproti externím společnostem. Externí společnosti využívá Organizace A v případě teambuildingu v zahraničí, Organizace B v případě větších akcí, které probíhají v kombinaci práce interních a externích pracovníků a Organizace C v případě vzdělávacích kurzů. Na efektivní práci interních pracovníků analyzovaných firem poukazují i výsledky z dotazníkového šetření, kdy v případě Organizace A by si 75 % zvolilo interní společnost k tvorbě teambuildingových aktivit. V Organizaci B zvolilo interní pracovníky k tvorbě teambuildingu 78 % dotazovaných a v Organizaci C 73 % pracovníků.

Časové hledisko teambuildingových aktivit je u analyzovaných společností závislé na druhu akce. Ve všech analyzovaných organizacích dle výsledků z dotazníkového šetření pracovníci nejvíce preferují víkendové teambuildingy. Nejvíce stejných četností měli také všechny tři organizace u odpovědi na otázku, která se zaměřovala na to, jak často je vhodné teambuildingové aktivity realizovat, a to jednou za půl roku.

Lokalita je pro všechny analyzované společnosti také závislá na druhu teambuildingu. V případě větších aktivit, zaměřených i pro veřejnost se teambuildingy odehrávají v okolí sídla společnosti. Při teambuildingových aktivitách zaměřených na posílení týmů jsou lokality rozmanité. Organizace A a Organizace B preferují převážně ubytování v soukromí, jedná se o penziony, soukromé apartmány či chaty. Organizace C volí pro své zaměstnance jako formu ubytování hotelové pokoje, nebo také penziony. Tyto informace o ubytování zjištění z rozhovorů s jednotlivými pracovníky dokazuje i dotazníkové šetření, kdy v případě druhu ubytování byl u Organizace A a Organizace C nejlépe hodnocen penzion, u Organizace B chata.

Všechny tři zkoumané Organizace vynakládají na teambuildingové a kulturní aktivity velkou část finančních prostředků. V Organizaci A se pohybujeme v rámci milionu korun ročně, v Organizaci B v rámci stovek tisíc ročně. Asistentka generálního ředitele v rozhovoru z Organizace C uvedla, že pro teambuildingové aktivity nemají předem stanovené rozpočty a vše se řeší individuálně dle příslušné akce. Vzhledem k velkému počtu zaměstnanců v Organizaci C a aktivní realizaci teambuildingových aktivit lze předpokládat, že se také společnost pohybuje v řádech statisíců korun.

V současné situaci kvůli pandemii Covid-19 ani jedna ze společností neorganizuje žádné speciální teambuildingové aktivity. Organizace C se z počátku pokusila o teambuilding v rámci virtuálního prostředí, ale z důvodu velkého vytížení zaměstnanců a převážně z důvodu převedení všech schůzek do online komunikace tuto činnost zrušila. Co se týče možných návrhů

z pohledu zaměstnanců analyzovaných organizací na možné formy teambuildingu v současné situaci kvůli Covid-19, tak se jedná o teambuilding v přírodě, nebo na nějakých soukromých místech.

Ani jedna z analyzovaných společností nevede žádnou průkaznou evidenci o efektivnosti teambuildingových aktivit. Organizace A vidí zlepšení v pracovních výkonech svých zaměstnanců, a právě tuto skutečnost přikládá motivaci formou odměny teambuildingu v zahraničí. Organizace B se zaměřuje na zpětnou vazbu ze strany svých pracovníků a další aktivity soustřeďuje dle předešlých zkušeností. Organizace C hodnotí teambuildingy stejným způsobem jako Organizace B, a to na základě komunikace a zpětné vazby od svých pracovníků.

Dle zjištěných informací z rozhovorů se zaměstnanci zkoumaných společností aktivně zapojují do teambuildingových aktivit. Zajímavostí je, že ani jeden z respondentů ze všech třech společností v dotazníkovém šetření neuvedl, u otázek 8. a 9. které se orientují na to, zda teambuilding zlepšuje komunikaci se spolupracovníky a zda má teambuilding vliv na vztahy s kolegy, že by se komunikace po teambuildingových aktivitách zhoršovala, nebo že by měl teambuilding negativní vliv na vztahy s kolegy.

V analyzovaných organizacích jsou teambuildingy realizovány opravdu aktivně. Pokud jde o přímý příklad zajímavých možností pro zaměstnance v jednotlivých společnostech, tak v Organizaci A se jedná o možnost navštívení zajímavých zahraničních zemí z důvodu úspěšného plnění práce. V Organizaci B je výjimečná práce mimo kancelář, kdy je přesunuto firemní vybavení a práce probíhá v jiném prostředí. V Organizaci C je zase vidět fungující kolektiv, kdy si zaměstnanci vytváří společné aktivity ve velké míře i sami, jedná se o společné dopravení do práce ať už pěšky, nebo na kole a dále o společnou účast na kulturních akcích, kterých je jejich zaměstnavatel partnerem.

Před tvorbou teambuildingových aktivit je důležité ujasnit si cíle, kterých chce organizace díky teambuildingu dosáhnout. Je dobré si zvolit, zda se má organizovaná akce týkat týmů, oddělení, či zda se bude jednat o celopodnikovou akci s možným zapojením i veřejnosti. Od toho se také odvíjí potřebný finanční rozpočet. Při tvorbě teambuildingu je také nezbytné ujasnění kompetencí tvorby a z toho vyplývající volbu interních pracovníků či volba externí organizace. Je dobré se orientovat na preference pracovníků a zaměřit se na předešlé zkušenosti, které se při teambuildingových aktivitách osvědčily jako funkční. Organizace by si měla ujasnit, zda bude účast na teambuildingu povinná. Je dobré předem zaměstnance informovat o průběhu a cílech teambuildingu, v případě jejich zaujetí je větší pravděpodobnost, že se teambuildingu zúčastní. V případě některé z outdoorových aktivit by měl podnik zaměstnance upozornit na to,

aby této aktivitě pracovníci přizpůsobili i své oblečení. Po absolvování teambuildingu by měla probíhat zpětná vazba jak ze strany organizace, tak ze strany zaměstnanců. Dále by měl podnik zvážit možnost odměny za aktivní účast. Může to být dobrým krokem k následné motivaci pracovníků.

ZÁVĚR

Cílem práce byla analýza teambuildingu jako nástroje zlepšování personální politiky ve strukturách konkrétních organizací. Díky předvýzkumu diplomové práce byly zvoleny tři konkrétní organizace z rozdílného odvětví. Jedná se o organizaci zabývající se prodejem automobilů, organizaci zabývající se vývojem software a organizaci zabývající se výrobou produktů z oceli. Rozdílná odvětví byla vybrána z důvodu komplexnějšího pohledu na celou problematiku teambuildingu. Znalost klíčových pojmů je důležitá k pochopení celé problematiky, proto byly vymezeny rozdíly mezi týmem a skupinou a dále bylo vysvětleno stěžejní rozdělení teambuildingu jako takového.

Z důvodu současné situace kvůli pandemii Covid-19 jsem bohužel neměla možnost být přítomná u některé z teambuildingových aktivit a její průběh přímo analyzovat. Neodráží to však nic na naplnění cílů diplomové práce, kdy díky aktivní komunikaci s pracovníky analyzovaných organizací byly zjištěny všechny nezbytné informace a fakta.

Samotná analýza probíhala v kombinaci kvalitativní a kvantitativní analýzy, tedy v kombinaci řízeného rozhovoru a dotazníkového šetření v jednotlivých organizacích. Díky této podobě analýzy je možné srovnání zjištěných informací z kvalitativního výzkumu s obecnými daty, které vychází z kvantitativní analýzy. Klíčovými prvky tedy byly jednotlivé strukturované rozhovory s pracovníky, kteří mají na starost implementaci teambuildingových aktivit v návaznosti na dotazníkové šetření zaměřené na pracovníky jednotlivých organizací, kteří se teambuildingových aktivit zúčastňují.

Zajímavostí jsou různé pohledy vnímání teambuildingu pro jednotlivé organizace. Rozdíl mezi vnímáním teambuildingu v jednotlivých analyzovaných společnostech je v tom, že Organizace A, zabývající se prodejem automobilů vnímá teambuilding jako možný motivátor, který podněcuje pracovníky k lepším výkonům práce a následné teambuildingy se skládají z pracovníků z různých pozic a rozdílných oddělení. V Organizaci B, zabývající se vývojem software je prioritou tvořit teambuildingy právě dle divizí a jednotlivých týmů. Je to zapříčiněno i zajímavým faktem z personální politiky Organizace B, kdy si jsou všichni v pracovním týmu rovni a neexistuje tu rozdíl mezi podřízeným a nadřízeným. V Organizaci B je teambuilding vnímán jako možnost neformální komunikace mezi pracovníky. Zatímco Organizace C se také zaměřuje na teambuildingové aktivity pro jednotlivé týmy, či oddělení s tím rozdílem, že oproti Organizaci B do svých teambuildingových akcí prioritně zapojuje

i pracovní část. Teambuildingy v Organizaci C probíhají kombinací neformálních aktivit s následným pracovním přínosem.

V jednotlivých rozhovorech se pracovníci, jenž mají teambuildingové aktivity na starost, vyjádřili, že vnímají teambuilding jako velký přínos do pracovního života. To dokazuje i velké množství finančních prostředků, které na teambuilding společnosti vynakládají. Pozitivní dopad těchto aktivit je zřejmý i z dotazníkového šetření, kdy ani jeden ze všech dotazovaných neuvedl, že by teambuilding zhoršoval komunikaci v týmu, nebo měl negativní vliv na vztahy s kolegy.

Všechny zkoumané organizace se zaměřují na originalitu a vymýšlejí stále nové teambuildingové aktivity a střídají různá prostředí pro jejich realizaci. Dle zjištěných informací ze strukturovaných rozhovorů a dotazníkových šetření ve všech analyzovaných společnostech funguje správná personální politika a z ní odvozená firemní kultura. Na základě výše uvedeného můžeme konstatovat, že cíl diplomové práce byl naplněn.

POUŽITÁ LITERATURA

ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2013. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7

CEJTHAMR, Václav, DĚDINA Jiří. *Management a organizační chování*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

CRAGAN, John F., KASCH Chris R a David W. WRIGHT. *Communication in small groups: theory, process, skills*. 7. vydání. USA: Cengage Learning, 2004. 350 s. ISBN 978-0-495-09596-6.

DAŇKOVÁ, Michaela, *Koučování: Kdy, jak a proč*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2015. 168 s. ISBN 978-80-247-5549-6

DISMAN, Miroslav, *Jak se vyrábí sociologická znalost*. 4.vydání. Praha: Karolinum, 2011. 374 s. ISBN 978-80-246-1966-8

ECHAUDEMAISON , Claude-Daniele, a spol. *Slovník ekonomie a sociálních věd*. Praha: E.W.A. Edition, 1995. 419 s. ISBN 978-80-8576-413-0 "

GOLD, Jeff, THORPE Richard a Alan MUMFORD. *Gower Handbook of Ledership and Management Development*. 5. vydání. England: Gower Publishing, 2010. 614 s. ISBN 978-0-566-08858-2.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: Základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál, 2016. 437 s. ISBN 978-80-262-0982-9.

Chování.eu: Rozlišení teambuildingových akcí [online].2017 [cit. 2021-03-15]. Dostupné z: <http://www.chovani.eu/teambuilding/c397>

KOZEL, Roman a kol. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.

Lumenlearning: Osobnost [online].2020 [cit. 2020-12-15]. Dostupné z: <https://courses.lumenlearning.com/boundless-psychology/chapter/introduction-to-personality/Motivace>

Managementstudyguide: Motivace [online].2020 [cit. 2020-12-15]. Dostupné z: https://www.managementstudyguide.com/what_is_motivation.htmMaslowa pyramida

- MASLOW, Abraham H. *Motivation and personality*. 2. vydání. USA: Harper and Row publishers, 1970. 369 s. ISBN 978-0-06-044241-5
- MCKENNEY, Susan. *Conducting Educational Design Research*. 2. vydání. Nizozemsko. Taylor & Francis Ltd, 2018, 312 s. ISBN 978-11-380-95556-4
- MEDLÍKOVÁ, Olga. *Lektorské dovednosti: manuál úspěšného lektora*. 2. doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2013. 176 s. ISBN 978-80-247-4336-3
- MOHAUPTOVÁ, Eva. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2009. 176 s. ISBN 978-80-736-7641-4.
- MOHAUPTOVÁ, Eva. *Týmový koučink*. Praha: Portál, 2013. 240 s. ISBN 978-80-262-0350-6
- PAYNE, V. *Teambuilding Workshop: trénink týmových dovedností*. Brno: Computer Press, 2007. 339 s. ISBN 978-80-251-1588-6
- PELÁNEK, Radek, *Zážitkové výukové programy*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2010, 133 s. ISBN 978-80-7367-656-8
- PERAGINE, John N. *365 low or no cost workplace team building activities: games and exercises designed to build trust and encourage teamwork among employees*. Vyd. 2. Ocala, Florida: Atlantic Publishing Group, 2007, 288 s. ISBN 978-1-60138-043-2.
- PEŠTOVÁ, Stanislava, ROTPORT, Miloslav. *Slovník ekonomických pojmů*. Praha: Fortuna, 2004, 102 s. ISBN 80-7168-898-3.
- SVATOŠ, Vladimír, LEBEDA, Petr. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada Publishing, 2005, 191 s. ISBN 80-2470-318-1.
- TRDÁ, Jana. *Lektorské finty: Jak připravit a realizovat zajímavá školení*. Praha: Grada Publishing, 2011. 112 s. ISBN 978-80-247-3675-4
- VÁCHAL, Jan, VOCHOZKA, Marek. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013, 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5.
- VEBER, Jaromír, SRPOVÁ Jitka *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 336 s. ISBN 978-80-247-4520-6.
- ZOUNKOVÁ, Daniela, *Zlatý fond her III: Hry a programy připravené pro kurzy Prázdninové školy Lipnice*, Praha: Portál, 2013. 152 s. ISBN 978-80-262-0394-0

Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník v platném znění. [online]. [cit. 2020-12-15]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-513>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A- <i>Strukturovaný rozhovor</i>	- 89 -
Příloha B - <i>Dotazníkové šetření pro zaměstnance</i>	- 90 -
Příloha C- <i>Grafy a Tabulky; Organizace A</i>	- 97 -
Příloha D- <i>Grafy a Tabulky; Organizace B</i>	- 102 -
Příloha E- <i>Grafy a Tabulky; Organizace C</i>	- 107 -

Příloha A- Strukturovaný rozhovor

Záměrem tohoto rozhovoru je zjištění postoje dané organizace k teambuildingovým aktivitám. Rozhovor slouží k následnému porovnání dotazníkového šetření zaměřeného na vnímání teambuildingových aktivit ze strany zaměstnanců.

- 1. Organizuje Vaše společnost teambuildingy? Jak dlouho?**
- 2. Organizujete je pravidelně, jak často?**
- 3. Jak vnímáte teambuilding? Jaké jsou podle Vás jeho přínosy pro podnik?**
- 4. Pořádáte teambuildingy specializované pro jednotlivá oddělení či týmy? (zvláště pro účetní oddělení, zvláště pro obchodní)**
- 5. Pořádáte teambuildingy pro společnost jako celek?**
- 6. Zabýváte se teambuildingy, které jsou určeny i pro rodiny pracovníků nebo pro veřejnost?**
- 7. Myslíte si, že teambuildingové aktivity se zapojením rodinných příslušníků přispívají k efektivnější komunikaci a lepšímu vnímání společnosti jako celku?**
- 8. Jsou Vaše teambuildingové aktivity každým rokem stejné, nebo se snažíte vymýšlet stále nové?**
- 9. Jaká forma teambuildingu je dle Vašich zkušeností nejefektivnější? Interní, nebo externí? (Interní- teambuildingy pořádané Vaší organizací; Externí- teambuildingy pořádané společnostmi, které se na tyto aktivity specializují)**
- 10. V případě externího teambuildingu, z jakého důvodu jej volíte?**
- 11. Na jak dlouho pořádáte teambuilding (jednodenní, vícedenní)? V případě vícedenního na kolik dní?**
- 12. Jakým způsobem, myšleno dle lokality a typu ubytování, teambuildingy pořádáte?**
- 13. Myslíte si, že se zaměstnanci dostatečně zapojují do teambuildingových aktivit?**
- 14. Kolik je Váš podnik ochotný vynaložit do teambuildingových aktivit? Považujete to za dobře investované peníze?**
- 15. Vytváříte v současné situaci nějaké teambuildingové aktivity? (současnou situací je myšlena pandemie Covid-19)**
- 16. Vedete nějakou evidenci efektivnosti teambuildingových aktivit? Jak hodnotíte přínos těchto aktivit?**
- 17. Uveďte stručně konkrétní příklady teambuildingu, které jste pořádali.**
- 18. Který z těchto příkladů hodnotíte jako nejúspěšnější.**

Příloha B - Dotazníkové šetření pro zaměstnance

Cílem tohoto dotazníkového šetření je zjištění vnímání celkového postoje zaměstnanců k teambuildingovým aktivitám. Jedná se zejména o analýzu přínosů teambuildingu do pracovní činnosti.

1) Jaká je Vaše pracovní pozice?

1. Pracovník managementu	
2. Pracovník marketingu	
3. IT pracovník	
4. Administrativní pracovník	
5. Obchodní zástupce	
6. Pracovník výroby	
7. Jiné, prosím, uveďte	

2) Jak dlouho pracujete v organizaci?

1. Méně než rok	
2. 1-3 roky	
3. 4-5 let	
4. 5 let a více	

3) Zapojujete se v rámci teambuildingů aktivně do teambuildingových aktivit?

1. Ano, zcela	
2. Ano, částečně	
3. Spíše ne	
4. Rozhodně ne	

4) V případě možného výběru, jakou formu pořádání teambuildingu byste si vybral/a?

1. Interní teambuilding (pořádáný organizací, ve které pracujete)	
2. Externí teambuilding (pořádáný externí organizací)	

5) Jaké typy teambuildingu preferujete z časového hlediska?

1. Jednodenní teambuilding	
2. Víkendový program	
3. Týdenní teambuilding	
4. Jiné, prosím, uveďte	

6) Jaké ubytování preferujete v případě vícedenního teambuildingu?

1. Hotel	
2. Penzion	
3. Chata	
4. Dobrodružné ubytování (stanování)	
5. Jiné, prosím, uveďte	

7) Jak často je podle Vás vhodné organizovat teambuildingové aktivity?

1. Jednou za půl roku	
2. Jednou ročně	
3. Nikdy	
4. Jiný časový interval, prosím, uveďte...	

8) Myslíte si, že teambuilding zlepšuje komunikaci s Vašimi spolupracovníky?

1. Ano, komunikace v týmu se zlepšuje	
2. Spíše ne, nepociťuji žádné změny	
3. Ne, komunikace se zhoršuje	

9) Myslíte si, že má teambuilding vliv na vztahy s Vašimi kolegy?

1. Teambuilding má pozitivní vliv na vztahy s kolegy	
2. Nepociťuji žádné změny ve vztazích na pracovišti	
3. Teambuilding má negativní vliv na vztahy s kolegy	

10) Vyjádřete prosím Vaše postoje k následujícím oblastem:

(1 = ano, rozhodně; 2 = ano, částečně; 3 = spíše ne; 4 = rozhodně ne)

1. Inspirovali jste se někdy zkušenostmi z teambuildingu při řešení úkolů v podniku?	1	2	3	4
2. Cítíte při teambuildingových aktivitách oporu Vašeho týmu?	1	2	3	4
3. Pomáhá Vám teambuilding k Vašemu osobnímu rozvoji?	1	2	3	4

11) Ohodnořte řkálou 1-5 teambuildingové aktivity podle toho, zda byste je v budoucnosti rádi absolvovali (1-nejméně, 5- nejvíce)

1. Sportovní aktivity	1	2	3	4	5
2. Adrenalinové aktivity	1	2	3	4	5
3. Aktivity spojené s pobytem v přírodě	1	2	3	4	5
4. Simulační hry	1	2	3	4	5
5. Hry zaměřené na psychologické vnímání	1	2	3	4	5
6. Relaxační aktivity	1	2	3	4	5
7. Komunikační programy	1	2	3	4	5
8. Kreativní programy	1	2	3	4	5
9. Teambuilding spojený s pobytem v zahraničí					

12) Pokud jsou jiné teambuildingové aktivity, o které byste v budoucnu měli zájem, prosím, uveďte je....

13) Myslíte si, že je vhodné pořádat teambuildingové akce, kterých se mohou účastnit i rodinní příslušníci?

1. Ano, prosím, uveďte důvod....
2. Ne, prosím, uveďte důvod....

14) Považujete za přínosné, pokud je součástí teambuildingu i pracovní část?

1. Ano	
2. Ne	
3. Pro přínos teambuildingu to není podstatné	

15) Pokud by bylo nutné zapojit pracovní část do teambuildingu, jakou formu byste zvolili? (Je možné vybrat více možností)

1. Prezentace výsledků jednotlivých týmů	
2. Prezentace budoucích cílů organizace	
3. Prezentace výsledků za předešlý rok s možným oceněním	
4. Diskuze o aktuálním děním v organizaci	

16) Ohodnoťte škálou 1 až 5 přínosy pracovní části teambuildingu (1 nejméně, 5 nejvíce)

1. Změna prostředí pro práci	1	2	3	4	5
2. Větší možnost diskuze	1	2	3	4	5
3. Ujasnění pracovních postupů	1	2	3	4	5
4. Neformální řešení pracovní problematiky	1	2	3	4	5
5. Možnost větší kreativity	1	2	3	4	5
6. Otevřená komunikace	1	2	3	4	5
7. Bližší seznámení s vedením organizace	1	2	3	4	5
8. Zlepšení vztahů na pracovišti	1	2	3	4	5
9. Získání informací o fungování organizace	1	2	3	4	5
10. Posílení týmových dovedností	1	2	3	4	5

17) Napadají Vás nějaké jiné důvody, proč by se měla pracovní část do teambuildingu zapojovat, nebo naopak, proč by do teambuildingu neměla patřit?

Prosím, stručně uveďte.....

18) Jaké jsou podle Vás výhody teambuildingu?

Prosím, stručně uveďte.....

19) Jaké jsou podle Vás nevýhody teambuildingu?

Prosím, stručně uveďte.....

20) Myslíte si, že je vhodné, aby byl teambuilding povinný?

1. Ano, zcela	
2. Ano, částečně	
3. Spíše ne	
4. Rozhodně ne	

21) Máte nějaký návrh, jaká forma teambuildingu je vhodná v současné situaci kvůli Covid-19?

1. Ano	
2. Ne	
3. Pokud ano, prosím, specifikujte.....	

22) Kolik je Vám let?

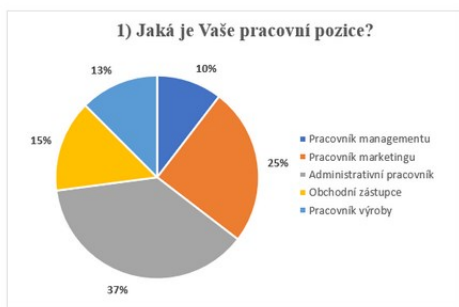
1. 18–25 let	
2. 26–35 let	
3. 36–45 let	
4. 46–60 let	
5. 61 a více	

23) Jaké je Vaše pohlaví?

1. Muž	
2. Žena	
3. Jiné, prosím, uveďte...	

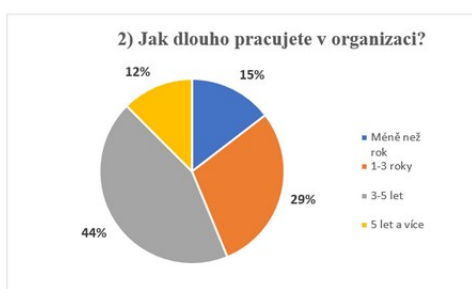
Mnohokrát děkuji za Váš čas a zejména za spolupráci a ochotu při vyplňování dotazníku k mé diplomové práci.

Příloha C – Grafy a Tabulky; Organizace A



Grafické znázornění 1. otázky dotazníkové šetření

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků z dotazníkového šetření pro Organizaci A



Grafické znázornění 2. otázky dotazníkové šetření

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků z dotazníkového šetření pro Organizaci A

Tabulka odpovědí na 2. otázku

Odpověď na otázku	Počet odpovědí	Podíl v %
Méně než rok	7	15 %
1-3 roky	14	29 %
3-5 let	21	44 %
5 let a více	6	12 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků z dotazníkového šetření pro Organizaci A



Grafické znázornění 3. otázky dotazníkové šetření

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků z dotazníkového šetření pro Organizaci A

Tabulka odpovědí na 3. otázku

Odpověď na otázku	Počet odpovědí	Podíl v %
Ano, zcela	14	29 %
Ano, částečně	22	46 %
Spíše ne	8	17 %
Rozhodně ne	4	8 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků z dotazníkového šetření pro Organizaci A



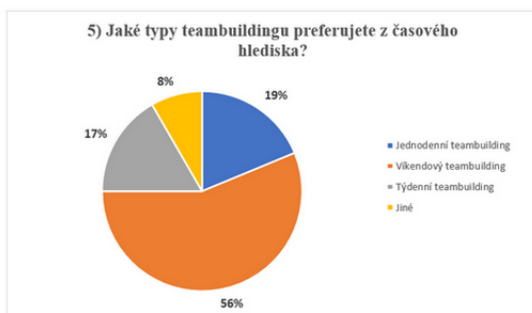
Grafické znázornění 4. otázky dotazníkové šetření

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků z dotazníkového šetření pro Organizaci A

Tabulka odpovědí na 4. otázku

Odpověď na otázku	Počet odpovědí	Podíl v %
Interní teambuilding	36	75 %
Externí teambuilding	12	25 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků z dotazníkového šetření pro Organizaci A



Grafické znázornění 5. otázky dotazníkové šetření

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků z dotazníkového šetření pro Organizaci A

Tabulka odpovědí na 5. otázku

Odpověď na otázku	Počet odpovědí	Podíl v %
Jednodenní teambuilding	9	19 %
Víkendový teambuilding	27	56 %
Týdenní teambuilding	8	17 %
Jiné, prosím, uveďte...	4	8 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků z dotazníkového šetření pro Organizaci A



Grafické znázornění 6. otázky dotazníkové šetření

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků z dotazníkového šetření pro Organizaci A

Tabulka odpovědí na 6. otázku

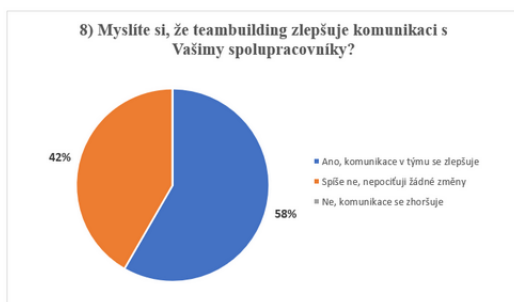
Odpověď na otázku	Počet odpovědí	Podíl v %
Hotel	7	15 %
Penzion	18	37 %
Chata	12	25 %
Dobrodružné ubytování (stanování)	2	4 %
Jiné, prosím, uveďte...	9	19 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků z dotazníkového šetření pro Organizaci A

Tabulka odpovědí na 7. otázku

Odpověď na otázku	Počet odpovědí	Podíl v %
Jednou za půl roku	26	54 %
Jednou ročně	19	40 %
Nikdy	0	0 %
Jiný časový interval, prosím, uveďte...	3	6 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků z dotazníkového šetření pro Organizaci A



Grafické znázornění 8. otázky dotazníkové šetření

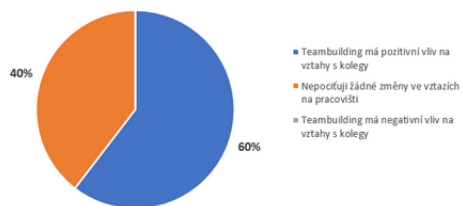
Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků z dotazníkového šetření pro Organizaci A

Tabulka odpovědí na 8. otázku

Odpověď na otázku	Počet odpovědí	Podíl v %
Ano, komunikace v týmu se zlepšuje	28	58 %
Spíše ne, nepocítuji žádné změny	20	42 %
Ne, komunikace se zhoršuje	0	0 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků z dotazníkového šetření pro Organizaci A

9) Myslíte si, že má teambuilding vliv na vztahy s Vašimi kolegy?



Grafické znázornění 9. otázky dotazníkové šetření

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků z dotazníkového šetření pro Organizaci A

Tabulka odpovědí na 8. otázku

Odpověď na otázku	Počet odpovědí	Podíl v %
Teambuilding má pozitivní vliv na vztahy s kolegy	29	60 %
Nepocítají žádné změny ve vztazích na pracovišti	19	40 %
Teambuilding má negativní vliv na vztahy s kolegy	0	0 %

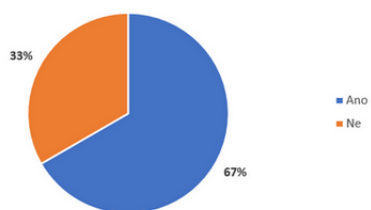
Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků z dotazníkového šetření pro Organizaci A

Tabulka odpovědí na 11. otázku

Odpověď na otázku	1	2	3	4	5
Sportovní aktivity	5	5	4	9	25
Adrenalinové zážitky	16	8	6	5	13
Aktivity spojené s pobytem v přírodě	5	6	7	14	16
Simulační hry	14	6	10	14	4
Hry zaměřené na psychologické vnímání	6	7	16	11	8
Relaxační aktivity	1	14	4	7	22
Komunikační programy	5	9	6	17	11
Kreativní programy	4	7	0	24	13
Teambuilding spojený s pobytem v zahraničí	3	2	6	8	29

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků z dotazníkového šetření pro Organizaci A

13) Myslíte si, že je vhodné pořádat teambuildingové akce, kterých se mohou účastnit i rodinní příslušníci?



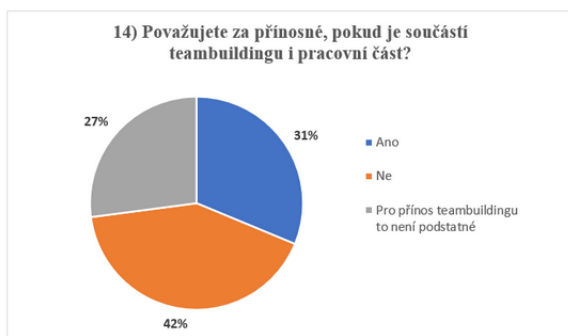
Grafické znázornění 13. otázky dotazníkové šetření

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků z dotazníkového šetření pro Organizaci A

Tabulka odpovědí na 13. otázku

Odpověď na otázku	Počet odpovědí	Podíl v %
Áno	32	67 %
Ne	16	33 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků z dotazníkového šetření pro Organizaci A



Grafické znázornění 14. otázky dotazníkové šetření

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků z dotazníkového šetření pro Organizaci A

Tabulka odpovědí na 14. otázku

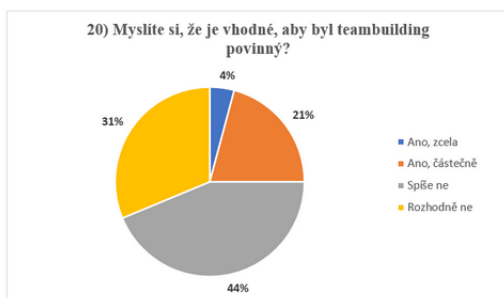
Odpověď na otázku	Počet odpovědí	Podíl v %
Ano	15	31 %
Ne	20	42 %
Pro přínos teambuildingu to není podstatné	13	27 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků z dotazníkového šetření pro Organizaci A

Tabulka odpovědí na 16. otázku

Odpověď na otázku	1	2	3	4	5
Změna prostředí pro práci	4	3	2	16	23
Větší možnost diskuze	4	2	5	31	6
Ujasnění pracovních postupů	12	5	5	16	10
Neformální řešení pracovní problematiky	4	2	4	20	18
Možnost větší kreativity	0	7	4	17	20
Otevřená komunikace	3	3	12	16	14
Bližší seznámení s vedením organizace	4	16	12	10	6
Zlepšení vztahů na pracovišti	2	2	3	27	14
Získání informací o fungování organizace	12	7	5	9	15
Posílení týmových dovedností	5	7	12	11	13

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků z dotazníkového šetření pro Organizaci A



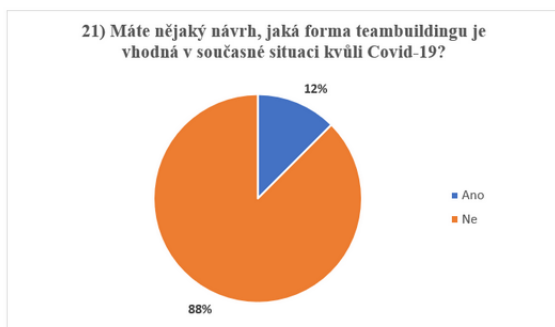
Grafické znázornění 20. otázky dotazníkové šetření

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků z dotazníkového šetření pro Organizaci A

Tabulka odpovědí na 20. otázku

Odpověď na otázku	Počet odpovědí	Podíl v %
Ano, zcela	2	4 %
Ano, částečně	10	21 %
Spíše ne	21	44 %
Rozhodně ne	15	31 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků z dotazníkového šetření pro Organizaci A



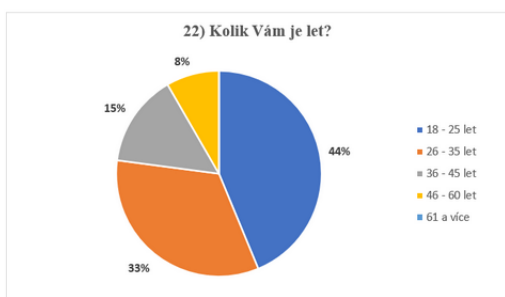
Grafické znázornění 21. otázky dotazníkové šetření

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků z dotazníkového šetření pro Organizaci A

Tabulka odpovědí na 21. otázku

Odpověď na otázku	Počet odpovědí	Podíl v %
Ano	6	12 %
Ne	42	88 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků z dotazníkového šetření pro Organizaci A



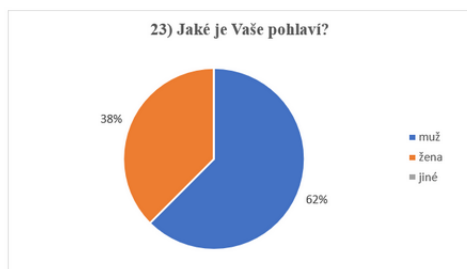
Grafické znázornění 22. otázky dotazníkové šetření

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků z dotazníkového šetření pro Organizaci A

Tabulka odpovědí na 22. otázku

Odpověď na otázku	Počet odpovědí	Podíl v %
18-25 let	21	44 %
26-35 let	16	33 %
36-45 let	7	15 %
46-60 let	4	8 %
61 let a více	0	0 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků z dotazníkového šetření pro Organizaci A



Grafické znázornění 23. otázky dotazníkové šetření

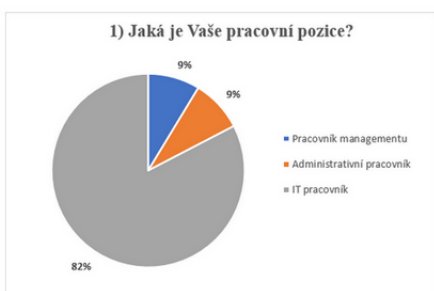
Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků z dotazníkového šetření pro Organizaci A

Tabulka odpovědí na 23. otázku

Odpověď na otázku	Počet odpovědí	Podíl v %
Muž	30	62 %
Žena	18	38 %
Jiné	0	0 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků z dotazníkového šetření pro Organizaci A

Příloha D- Grafy a Tabulky; Organizace B



Grafické znázornění 1. otázky dotazníkového šetření

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků z dotazníkového šetření pro Organizaci B



Grafické znázornění 2. otázky dotazníkového šetření

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků z dotazníkového šetření pro Organizaci B



Grafické znázornění 3. otázky dotazníkového šetření

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků z dotazníkového šetření pro Organizaci B



Grafické znázornění 4. otázky dotazníkového šetření

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků z dotazníkového šetření pro Organizaci B

Tabulka odpovědí na 2. otázku

Odpověď na otázku	Počet odpovědí	Podíl v %
Méně než rok	2	9 %
1-3 roky	7	30 %
3-5 let	10	44 %
5 let a více	4	17 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků z dotazníkového šetření pro Organizaci B

Tabulka odpovědí na 3. otázku

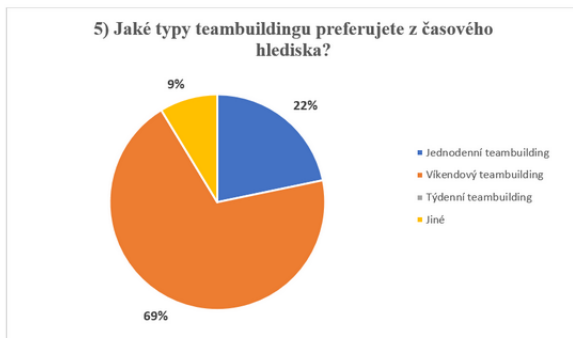
Odpověď na otázku	Počet odpovědí	Podíl v %
Ano, zcela	9	39 %
Ano, částečně	8	35 %
Spíše ne	3	13 %
Rozhodně ne	3	13 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků z dotazníkového šetření pro Organizaci B

Tabulka odpovědí na 4. otázku

Odpověď na otázku	Počet odpovědí	Podíl v %
Interní teambuilding	18	78 %
Externí teambuilding	5	22 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků z dotazníkového šetření pro Organizaci B



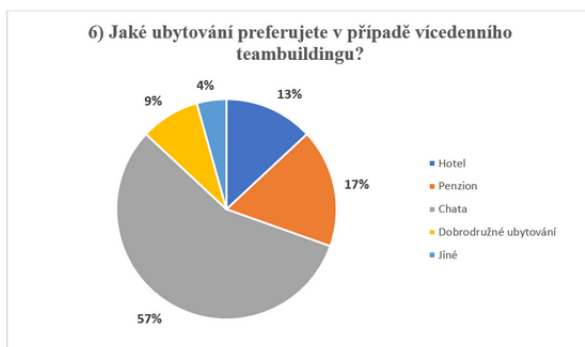
Grafické znázornění 5. otázky dotazníkového šetření

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků z dotazníkového šetření pro Organizaci B

Tabulka odpovědí na 5. otázku

Odpověď na otázku	Počet odpovědí	Podíl v %
Jednodenní teambuilding	5	22 %
Víkendový teambuilding	16	69 %
Týdenní teambuilding	0	0 %
Jiné, prosím, uveďte...	2	9 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků z dotazníkového šetření pro Organizaci B



Grafické znázornění 6. otázky dotazníkového šetření

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků z dotazníkového šetření pro Organizaci B

Tabulka odpovědí na 6. otázku

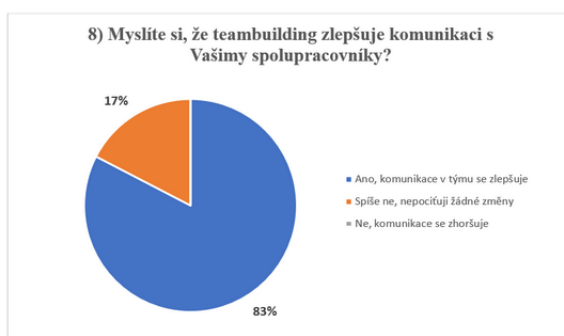
Odpověď na otázku	Počet odpovědí	Podíl v %
Hotel	3	13 %
Penzion	4	17 %
Chata	13	57 %
Dobrodružné ubytování (stanování)	2	9 %
Jiné, prosím, uveďte...	1	4 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků z dotazníkového šetření pro Organizaci B

Tabulka odpovědí na 7. otázku

Odpověď na otázku	Počet odpovědí	Podíl v %
Jednou za půl roku	12	52 %
Jednou ročně	6	26 %
Nikdy	1	4 %
Jiný časový interval, prosím, uveďte...	4	18 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků z dotazníkového šetření pro Organizaci B



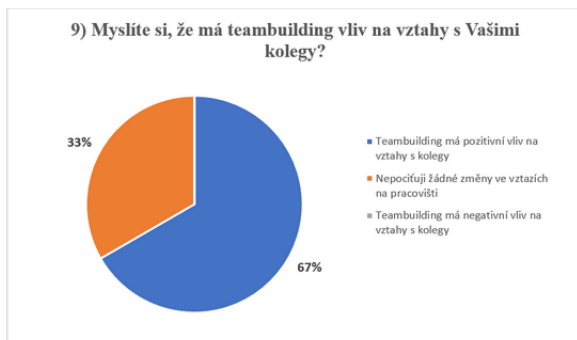
Grafické znázornění 8. otázky dotazníkového šetření

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků z dotazníkového šetření pro Organizaci B

Tabulka odpovědí na 8. otázku

Odpověď na otázku	Počet odpovědí	Podíl v %
Ano, komunikace v týmu se zlepšuje	19	83 %
Spíše, nepocítuji žádné změny	4	17 %
Ne, komunikace se zhoršuje	0	0 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků z dotazníkového šetření pro Organizaci B



Grafické znázornění 9. otázky dotazníkového šetření

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků z dotazníkového šetření pro Organizaci B

Tabulka odpovědí na 9. otázku

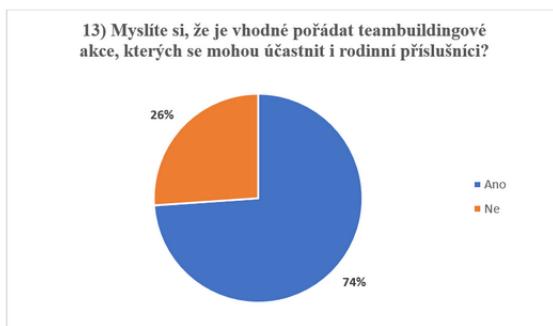
Odpověď na otázku	Počet odpovědí	Podíl v %
Teambuilding má pozitivní vliv na vztahy s kolegy	18	67 %
Nepociítují žádné změny ve vztazích na pracovišti	5	33 %
Teambuilding má negativní vliv na vztahy s kolegy	0	0 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků z dotazníkového šetření pro Organizaci B

Tabulka odpovědí na 11. otázku

Odpověď na otázku	1	2	3	4	5
Sportovní aktivity	4	2	2	3	12
Adrenalinové zážitky	5	4	4	5	5
Aktivity spojené s pobytem v přírodě	3	2	2	5	11
Simulační hry	5	2	6	4	6
Hry zaměřené na psychologické vnímání	5	2	4	6	6
Relaxační aktivity	4	5	2	4	8
Komunikační programy	4	3	8	4	4
Kreativní programy	3	5	5	5	5
Teambuilding spojený s pobytem v zahraničí	3	2	6	6	6

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků z dotazníkového šetření pro Organizaci B



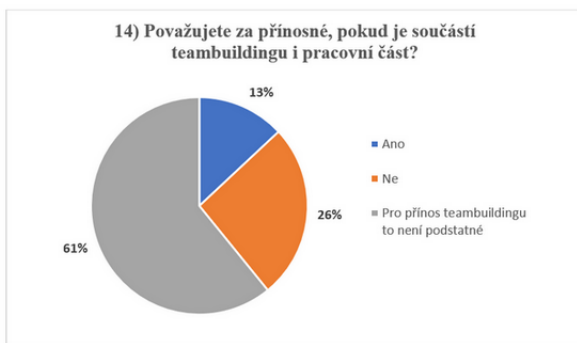
Grafické znázornění 13. otázky dotazníkového šetření

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků z dotazníkového šetření pro Organizaci B

Tabulka odpovědí na 13. otázku

Odpověď na otázku	Počet odpovědí	Podíl v %
Ano	17	74 %
Ne	6	26 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků z dotazníkového šetření pro Organizaci B



Grafické znázornění 14. otázky dotazníkové šetření

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků z dotazníkového šetření pro Organizaci B

Tabulka odpovědí na 14. otázku

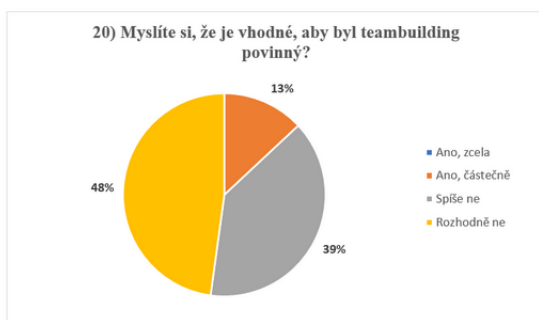
Odpověď na otázku	Počet odpovědí	Podíl v %
Ano	3	13 %
Ne	6	26 %
Pro přínos teambuildingu to není podstatné	14	61 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků z dotazníkového šetření pro Organizaci B

Tabulka odpovědí na 16. otázku

Odpověď na otázku	1	2	3	4	5
Změna prostředí pro práci	4	6	4	6	3
Větší možnost diskuze	4	2	5	7	5
Ujasnění pracovních postupů	7	4	8	3	1
Neformální řešení pracovní problematiky	4	2	4	8	5
Možnost větší kreativity	5	3	5	6	4
Otevřená komunikace	6	3	3	5	6
Bližší seznámení s vedením organizace	4	4	3	6	6
Zlepšování vztahů na pracovišti	4	2	3	7	7
Získání informací o fungování organizace	2	6	4	4	7
Posílení týmových dovedností	5	2	5	6	5

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků z dotazníkového šetření pro Organizaci B



Grafické znázornění 20. otázky dotazníkové šetření

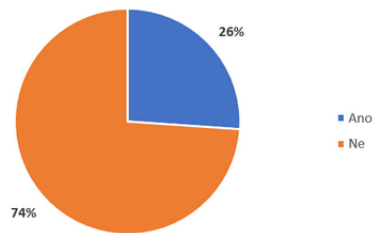
Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků z dotazníkového šetření pro Organizaci B

Tabulka odpovědí na 20. otázku

Odpověď na otázku	Počet odpovědí	Podíl v %
Ano, zcela	0	0 %
Ano, částečně	3	13 %
Spíše ne	9	39 %
Rozhodně ne	11	48 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků z dotazníkového šetření pro Organizaci B

21) Máte nějaký návrh, jaká forma teambuildingu je vhodná v současné situaci kvůli Covid-19?



Grafické znázornění 21. otázky dotazníkové šetření

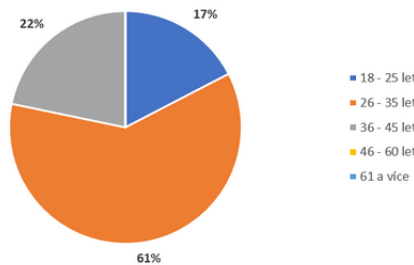
Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků z dotazníkového šetření pro Organizaci B

Tabulka odpovědí na 21. otázku

Odpověď na otázku	Počet odpovědí	Podíl v %
Ano	6	26 %
Ne	17	74 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků z dotazníkového šetření pro Organizaci B

22) Kolik Vám je let?



Grafické znázornění 22. otázky dotazníkové šetření

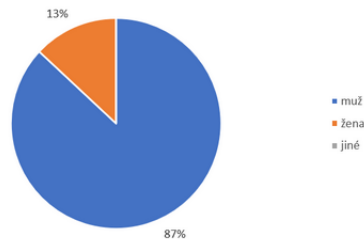
Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků z dotazníkového šetření pro Organizaci B

Tabulka odpovědí na 22. otázku

Odpověď na otázku	Počet odpovědí	Podíl v %
18-25 let	4	17 %
26-35 let	14	61 %
36-45 let	5	22 %
46-60 let	0	0 %
61 let a více	0	0 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků z dotazníkového šetření pro Organizaci B

23) Jaké je Vaše pohlaví?



Grafické znázornění 23. otázky dotazníkové šetření

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků z dotazníkového šetření pro Organizaci B

Tabulka odpovědí na 23. otázku

Odpověď na otázku	Počet odpovědí	Podíl v %
Muž	20	87 %
Žena	3	13 %
Jiné	0	0 %

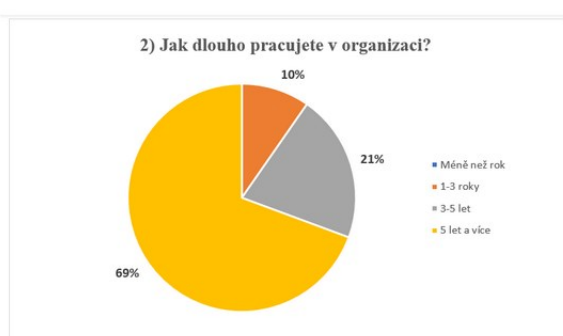
Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků z dotazníkového šetření pro Organizaci B

Příloha E- Grafy a Tabulky; Organizace C



Grafické znázornění 1. otázky dotazníkového šetření

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků z dotazníkového šetření pro Organizaci C



Grafické znázornění 2. otázky dotazníkového šetření

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků z dotazníkového šetření pro Organizaci C

Tabulka odpovědí na 2. otázku

Odpověď na otázku	Počet odpovědí	Podíl v %
Méně než rok	0	0 %
1-3 roky	6	10 %
3-5 let	13	21 %
5 let a více	43	69 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků z dotazníkového šetření pro Organizaci C



Grafické znázornění 3. otázky dotazníkového šetření

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků z dotazníkového šetření pro Organizaci C

Tabulka odpovědí na 3. otázku

Odpověď na otázku	Počet odpovědí	Podíl v %
Ano, zcela	19	31 %
Ano, částečně	37	60 %
Spíše ne	4	6 %
Rozhodně ne	2	3 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků z dotazníkového šetření pro Organizaci C



Grafické znázornění 4. otázky dotazníkového šetření

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků z dotazníkového šetření pro Organizaci C

Tabulka odpovědí na 4. otázku

Odpověď na otázku	Počet odpovědí	Podíl v %
Interní teambuilding	45	73 %
Externí teambuilding	17	27 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků z dotazníkového šetření pro Organizaci C



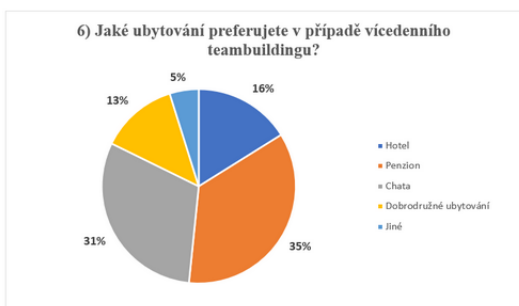
Grafické znázornění 5. otázky dotazníkového šetření

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků z dotazníkového šetření pro Organizaci C

Tabulka odpovědí na 5. otázku

Odpověď na otázku	Počet odpovědí	Podíl v %
Jednodenní teambuilding	19	31 %
Víkendový teambuilding	25	40 %
Týdenní teambuilding	6	10 %
Jiné, prosím, uveďte...	12	19 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků z dotazníkového šetření pro Organizaci C



Grafické znázornění 6. otázky dotazníkového šetření

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků z dotazníkového šetření pro Organizaci C

Tabulka odpovědí na 6. otázku

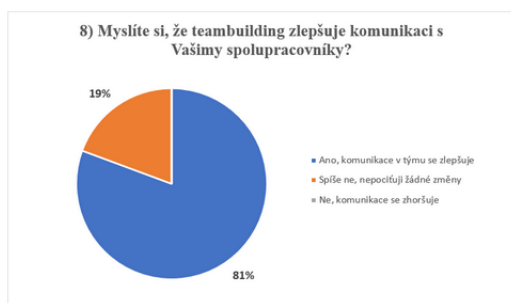
Odpověď na otázku	Počet odpovědí	Podíl v %
Hotel	10	16 %
Penzion	22	35 %
Chata	19	31 %
Dobrodružné ubytování (stanování)	8	13 %
Jiné, prosím, uveďte...	3	5 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků z dotazníkového šetření pro Organizaci C

Tabulka odpovědí na 7. otázku

Odpověď na otázku	Počet odpovědí	Podíl v %
Jednou za půl roku	27	43 %
Jednou ročně	21	34 %
Nikdy	3	5 %
Jiný časový interval, prosím, uveďte...	11	18 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků z dotazníkového šetření pro Organizaci C



Grafické znázornění 8. otázky dotazníkového šetření

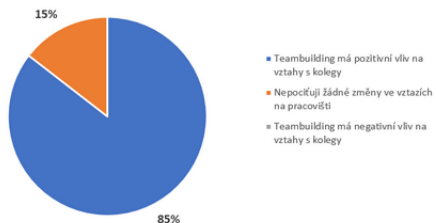
Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků z dotazníkového šetření pro Organizaci C

Tabulka odpovědí na 8. otázku

Odpověď na otázku	Počet odpovědí	Podíl v %
Ano, komunikace v týmu se zlepšuje	50	81 %
Spíše, nepocítuji žádné změny	12	19 %
Ne, komunikace se zhoršuje	0	0 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků z dotazníkového šetření pro Organizaci C

9) Myslíte si, že má teambuilding vliv na vztahy s Vašimi kolegy?



Grafické znázornění 9. otázky dotazníkového šetření

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků z dotazníkového šetření pro Organizaci C

Tabulka odpovědí na 9. otázku

Odpověď na otázku	Počet odpovědí	Podíl v %
Teambuilding má pozitivní vliv na vztahy s kolegy	53	15 %
Nepocítují žádné změny ve vztazích na pracovišti	9	85 %
Teambuilding má negativní vliv na vztahy s kolegy	0	0 %

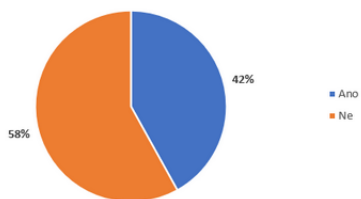
Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků z dotazníkového šetření pro Organizaci C

Tabulka odpovědí na 11. otázku

Odpověď na otázku	1	2	3	4	5
Sportovní aktivity	12	3	4	18	25
Adrenalinové zážitky	11	19	8	7	17
Aktivity spojené s pobytem v přírodě	1	10	3	17	31
Simulační hry	24	14	8	10	6
Hry zaměřené na psychologické vnímání	18	10	24	6	4
Relaxační aktivity	8	4	18	14	18
Komunikační programy	3	5	7	37	10
Kreativní programy	11	14	21	9	7
Teambuilding spojený s pobytem v zahraničí	15	26	11	9	1

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků z dotazníkového šetření pro Organizaci C

13) Myslíte si, že je vhodné pořádat teambuildingové akce, kterých se mohou účastnit i rodinní příslušníci?



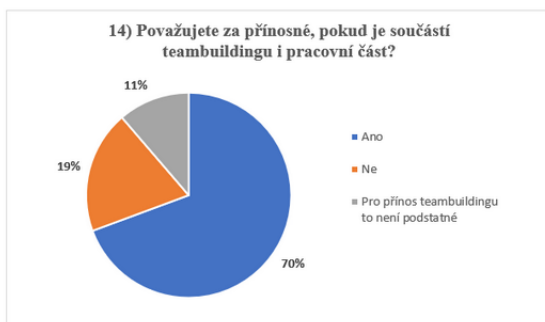
Grafické znázornění 13. otázky dotazníkového šetření

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků z dotazníkového šetření pro Organizaci C

Tabulka odpovědí na 13. otázku

Odpověď na otázku	Počet odpovědí	Podíl v %
Ano	26	42 %
Ne	36	58 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků z dotazníkového šetření pro Organizaci C



Grafické znázornění 14. otázky dotazníkového šetření

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků z dotazníkového šetření pro Organizaci C

Tabulka odpovědí na 14. otázku

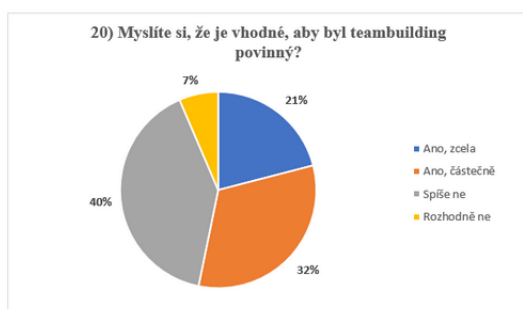
Odpověď na otázku	Počet odpovědí	Podíl v %
Ano	43	70 %
Ne	12	19 %
Pro přínos teambuildingu to není podstatné	7	11 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků z dotazníkového šetření pro Organizaci C

Tabulka odpovědí na 16. otázku

Odpověď na otázku	1	2	3	4	5
Změna prostředí pro práci	1	7	11	12	31
Větší možnost diskuze	3	4	15	22	18
Ujasnění pracovních postupů	6	13	4	27	12
Neformální řešení pracovní problematiky	1	2	9	19	31
Možnost větší kreativity	4	10	6	28	14
Otevřená komunikace	0	4	7	11	40
Bližší seznámení s vedením organizace	6	2	9	28	17
Zlepšování vztahů na pracovišti	7	14	15	11	15
Získání informací o fungování organizace	4	2	21	19	16
Posílení týmových dovedností	0	1	13	29	19

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků z dotazníkového šetření pro Organizaci C



Grafické znázornění 20. otázky dotazníkového šetření

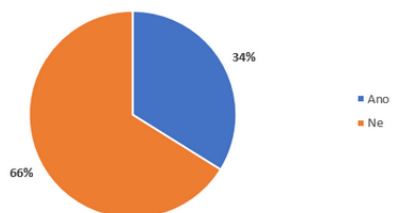
Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků z dotazníkového šetření pro Organizaci C

Tabulka odpovědí na 20. otázku

Odpověď na otázku	Počet odpovědí	Podíl v %
Ano, zcela	13	21 %
Ano, částečně	20	32 %
Spíše ne	25	40 %
Rozhodně ne	4	7 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků z dotazníkového šetření pro Organizaci C

21) Máte nějaký návrh, jaká forma teambuildingu je vhodná v současné situaci kvůli Covid-19?



Grafické znázornění 21. otázky dotazníkové šetření

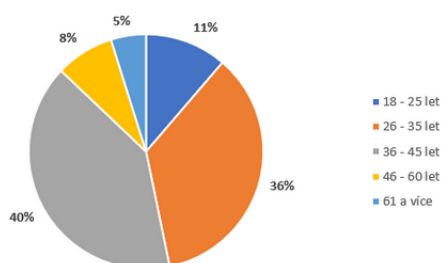
Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků z dotazníkového šetření pro Organizaci C

Tabulka odpovědí na 21. otázku

Odpověď na otázku	Počet odpovědí	Podíl v %
Ano	21	34 %
Ne	41	66 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků z dotazníkového šetření pro Organizaci C

22) Kolik Vám je let?



Grafické znázornění 22. otázky dotazníkové šetření

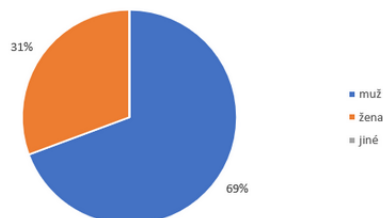
Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků z dotazníkového šetření pro Organizaci C

Tabulka odpovědí na 22. otázku

Odpověď na otázku	Počet odpovědí	Podíl v %
18-25 let	7	11 %
26-35 let	22	36 %
36-45 let	25	40 %
46-60 let	5	8 %
61 let a více	3	5 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků z dotazníkového šetření pro Organizaci C

23) Jaké je Vaše pohlaví?



Grafické znázornění 23. otázky dotazníkové šetření

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků z dotazníkového šetření pro Organizaci C

Tabulka odpovědí na 23. otázku

Odpověď na otázku	Počet odpovědí	Podíl v %
Muž	43	69 %
Žena	19	31 %
Jiné	0	0 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků z dotazníkového šetření pro Organizaci C