

UNIVERZITA KARLOVA
Fakulta tělesné výchovy a sportu

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Teambuildingové programy v ČR

Vedoucí práce

PhDr. Vladimír Janák, CSc.

Zpracoval

Jan Krejčík

Praha 2013

Abstrakt

Název práce: Teambuildingové programy v ČR

Cíle práce: Cílem práce je sestavit přehled nabídky českého trhu v oblasti teambuildingových programů a její srovnání s nabídkou vybraných zahraničních agentur.

Dalším cílem práce je navrhnout opatření, která mohou pomoci k následnému zkvalitňování a rozšiřování české nabídky ve specifických odvětvích poskytování teambuildingových služeb.

Metoda: Pro shromáždění potřebných dat v oblasti vymezení pojmu teambuilding byla provedena rešerše odborné literatury. Pro analýzu české a zahraniční nabídky bylo čerpáno z elektronických zdrojů.

Výsledky: Poukazují na mezery v české nabídce v oblasti teambuildingových programů ve srovnání se zahraničím a na některé možnosti, jak těchto mezer využít.

Klíčová slova: teambuilding, programy, agentury, nabídka českého a zahraničního trhu

Abstract

Title: Teambuilding programs in CR

Goals: The goal of this essay is to compose an overview of the Czech market in the field of teambuilding programs and to compare the Czech supply and the supply of some chosen foreign teambuilding agencies.

A next goal of this essay is to propose measures, which could help to improve the quality and widening of the Czech supply in the specific field of teambuilding services.

Method: In the order of collecting the necessary data for the definition of the term, we performed a research of the technical literature. For the analysis of the Czech and the foreign supply we used electronic sources.

Results: Show us the leaks or the weak spots in the Czech supply in the field of teambuilding, compared to the foreign market. They also show us some possibilities how to utilize these weaknesses for our advantage.

Key words: teambuilding, programs, agencies, Czech and foreign supply

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracoval samostatně a uvedl veškeré literární prameny, které byly během této práce použity. Zároveň souhlasím se zveřejnění této práce jak v tištěné, tak v elektronické podobě.

V Praze dne 12. 5. 2013

Jan Krejčík

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval PhDr. Vladimíru Janákovi, CSc. za odborné vedení a podporu při tvorbě bakalářské práce. Dále bych rád poděkoval Prof. RNDr. Janu Hendlovi, CSc. a Mgr. Janu Šimovi za odborné rady ohledně designu a formálního provedení této bakalářské práce.

Svoluji k zapůjčení své bakalářské práce ke studijním účelům.

Prosím, aby byla vedena přesná evidence vypůjčovatelů, kteří musejí pramen převzaté literatury řádně citovat.

Jméno a příjmení: Číslo obč. průkazu: Datum vypůjčení: Poznámka:

Obsah

1 Úvod	9
2 Cíle práce a přesné určení řešené otázky	10
3 Teoretická část	11
3.1 Teoretické zdůvodnění	11
3.2 Přehled literatury	11
3.3 Pojem Teambuilding	13
3.3.1 Definice Teambuildingu	13
3.3.2 Cíle Teambuildingu	14
4 Metodologická část	16
4.1 Použité metody a postup řešení	16
5 Analytická část	19
5.1 Historie Teambuildingu	19
5.2 Vývoj problematiky teambuildingu ve světě	19
5.3 Teambuilding ve světě – aktuální výzkumy	21
5.4 Teambuildingové agentury	22
5.5 Nabídka teambuildingových programů na českém trhu	23
5.5.1 Outdoor F Event Company	23
5.5.2 Lemons	24
5.5.3 Adventura	31
5.5.4 Teamtime	32
5.5.5 Odyssey Teambuilding	32
5.6 Nabídka teambuildingových programů vybraných agentur na zahraničních trzích	33
5.6.1 U.S.A.	33
5.6.2 Velká Británie	35
5.7 Analýza rozdílných aspektů a silných a slabých stránek	37

5.7.1 Silné stránky zahraničních agentur	38
5.7.2 Silné stránky českých agentur	38
6 Navrhovaná opatření	39
6.1 Rozšíření nabídky	39
6.2 Zlepšení kvality orientace v programech na webu	39
6.3 Škála fyzické náročnosti	39
6.4 Popis programů	40
6.5 Charita	40
6.6 Světové jazyky	40
6.7 Kulinářské programy	40
7 Diskuse	41
8 Závěr	42
9 Seznam zdrojů	43
9.1 Elektronické zdroje	43
9.2 Tištěné zdroje	44

1 Úvod

Pro bakalářskou práci jsem si vybral téma: Možnosti teambuildingových programů pro různé profesní skupiny.

Důvodem pro výběr tohoto tématu byly pro mě mezery v českém trhu oproti vyspělejšími zahraničním trhům (USA, Velká Británie, Německo,...), které by bylo možné vyplnit. Po boomu po roce 2000 v ČR postupně vzniklo cca 60 agentur na zážitky, poskytujících rozličné možnosti vyžití sportovního i jiného charakteru. Stále ale v porovnání např. s Velkou Británií, kde podobné agentury fungují již od 50. let minulého století, má český trh mezery, kterých by se poměrně snadno dalo využít.

Navíc v Česku je sport a aktivní trávení volného času velmi oblíbenou a stále více populární disciplínou. Pro agentury, poskytující zážitky, je toto rozšiřování poptávky velmi dobrou příležitostí pro zisk.

Tato práce se tedy zaměřuje na analýzu nabídky českého a zahraničního trhu v oblasti teambuildingu a jejich srovnání. Z výsledných informací lze navrhnout určité postupy pro využití stávajících mezer na českém trhu.

Práce také stručně pojednává o historii moderního teambuildingu. Moderním teambuildingem je v tomto případě chápáno rozvíjení týmového citění ve firmách a korporacích. Při psaní této práce bylo čerpáno z českých i zahraničních, tištěných a elektronických zdrojů a z nestrukturovaných rozhovorů.

2 Cíle práce a přesné určení řešené otázky

Problém: V ČR je jen specifická nabídka v oblasti poskytování služeb, jako zážitků, sportovního vyžití. Otázky zní. Co chybí organizacím na českém trhu? Jak využít stávajících mezer v nabídce?

Hypotéza: Existují opatření, která by se dala aplikovat, tak aby se využilo mezer v českém trhu pro zvýšení zisku organizací v odvětví.

Cíl práce: Cílem práce je sestavit přehled nabídky českého trhu v oblasti teambuildingových programů a její srovnání s nabídkou vybraných zahraničních agentur.

Dalším cílem práce je navrhnout opatření, která mohou pomoci k následnému zkvalitňování a rozšiřování české nabídky ve specifických odvětvích poskytování teambuildingových služeb služeb.

Úkoly práce: Úkolem práce je pro pochopení problematiky stručně prezentovat historii teambuildingu, jeho vývoj a novodobou podobu.

3 Teoretická část

3.1 Teoretické zdůvodnění

Hlavním cílem organizací poskytujících zážitky je široký sortiment nabídky pro co největší počet zákazníků v souladu s jejími možnostmi tak, aby byl maximalizován jejich zisk. Aby se ale sortiment mohl rozšiřovat, potřebuje organizace informace o konkurenci, know-how a finanční prostředky. Podrobná analýza českého a zahraničního trhu v oblasti poskytování zážitků pomůže odhalit slabá místa české nabídky.

3.2 Přehled literatury

K prostudování daného tématu jsem hledal publikace, které se zaměřují především na téma teambuildingu, poskytování služeb a managementu sportovní organizace.

Abychom se důkladněji seznámili s problematikou metodologie výzkumu, použijeme publikaci od Ferjenčíka (2000), který velice dobře a srozumitelně popisuje požadovaný postup krok za krokem.

Pro pochopení problému teambuildingu nám pomůže Miller (2007), v jehož publikaci je stručně objasněna problematika týmové spolupráce a utužování kolektivu.

„Skutečně můžete dosáhnout nějakých výsledků za méně než 15 minut? Ano, pokud budou vaše očekávání realistická. Dlouhodobé problémy se nevyřeší. Z letitých nepřátel se nestanou nejlepší kamarádi. Hlavní překážky nezmizí. Avšak vyjdou najevo problémy, se kterými se tým potýká. Z neznámých lidí se stanou známí. Nastaví se normy skupiny. Ověří se pocity. Utuží se kamarádství. A nakonec se posílí týmový duch. Všechny aktivity uvedené v tomto sborníku lze provést s minimem potřebných materiálů, nebo je dokonce možné se bez nich zcela obejít. Materiály vyžadované pro zbytek činností jsou jednoduché věci, které je možné najít na pracovišti, jako papírové sponky, značkovače, kartotéční lístky, drobné mince, staré časopisy a tak dále. Každá aktivita má jeden nebo více specifických, zaměřených cílů.“ (Miller, 2007, s.3)

Další vhodnou publikací je Hurst (1994), který je důležitý pro upřesnění pojmů i jako vítaný zdroj dalších variant pro rozvoj týmového ducha atd.

V publikacích od Filky (2002), Holoušové, Krobotové (2005) se setkáme s metodikou a popisem psaní diplomových prací, která nám bude velice užitečná při finálním designování práce.

Při formulaci výzkumných otázek, hypotéz a formální stránce výzkumu jsme čerpali z Kozla (2007).

Doplňujícími materiály v problematice metodologie tvorby bakalářské práce nám dobře poslouží Hendl (2012), který na svých internetových stránkách uvádí konkrétní příklady designu diplomových prací.

Kotler (2007) ve své publikaci popisuje vhodné cesty pro vedení organizace a důležitosti jednotlivých aspektů trhu a konkrétní situace pro volbu optimálních strategií, tak aby pracovali na plném potenciálu svých schopností.

„Neexistuje jediná strategie, jež by byla tím nejlepším řešením pro všechny firmy. Každý podnik si musí najít cestu, která je za daných okolností nejsmyslupnější, musí zohlednit současnou situaci, příležitosti, cíle a prostředky.“ (Kotler, 2007, s.87)

Doplňující informace o managementu podniku nám ve své publikaci popisují Donnelly, Gibson, Ivancevich, (1997). Autoři rozdělují složky managementu do čtyř základních částí a aplikují je do praxe moderní organizace.

Klíčové informace pro vymezení pojmu teambuildingu jsme našli v elektronické publikaci Brunner a Spinka (2011). Ti se ve své práci zabývají především definováním teambuildingu jako jednoho z odvětví moderního managementu.

Stejně tak se ve svých publikacích zabývají vymezením a definicí termínu moderního teambuildingu Baguley (2003) a Joiner, Scholtes a Streibel (1996).

Kvalitní vymezení pojmu teambuildingu v českém prostředí jsme našli na internetovém serveru Podnikatel.cz (2013) nebo v tištěné publikaci od Plamínka (2009)

Naproti tomu zahraniční pojetí teambuildingu prezentují ve své studii Graffrath, Meyer a Monyeki (2008). Ve své studii pojednávají zejména o sportovní, psychické a fyzické rekreaci v Jižní Africe.

Možnostmi teambuildingových programů se ve své publikaci zabývá Phan (2011). Je zajímavé srovnat její práci s Dyerem (1978). Z provedeného porovnání je zřejmý technologický pokrok na konci dvacátého a začátku dvacátého prvního století.

Psychologický pohled a rozbor psychických stavů účastníků teambuildingových akcí přináší ve svých publikacích Devito (2006) nebo Výrost a Slaměník (2008).

Informace o historii teambuildingu jsme čerpali z již výše zmíněných publikací a také z elektronických materiálů Donaldsona (2013) a z tištěné publikace Brookse (2003).

Účinností teambuildingových programů v praxi a efektivitou teambuildingu jako odvětví moderního managementu se zabývají Klein (2009) a Moxon (1993).

Informace o metodách v praxi úspěšného teambuildingu podává ve své publikaci West (2004).

3.3 Pojem Teambuilding

3.3.1 Definice Teambuildingu

Podnikatel.cz (2013) uvádí, že pojem teambuilding pochází z anglických výrazů „team“, což znamená česky tým nebo skupina a „building“ neboli budování. Dohromady toto slovní spojení tedy znamená něco jako tvorba, stmelování či rozvoj týmu, nebo zvyšování efektivity týmové spolupráce apod.

Baguley (2003) uvádí, že většinou jde o jakýsi outdoorový „trénink“, při kterém mají jednotliví zaměstnanci možnost poznat jeden druhého v jiném prostředí, z jiného úhlu pohledu a při společném překonávání určitých nezvyklých překážek. Spolupracovníci, kteří se doposud znají jen z kanceláře, z porad či obchodních jednání nebo dokonce spolu dosud komunikovali pouze telefonicky nebo elektronicky spolu musí najít společnou řeč při překonávání nastalých problémů. Mohou se setkat i podřízenými s nadřízenými a muset

spolupracovat na „stejné úrovni“. Jedná se o jakýsi netradiční, zcela jiný způsob vzdělávání, využívající nejrůznější interaktivní metody, jako je hraní her, řešení nejrůznějších úloh, řešení komplikovaných modelových situací, apod.

Dále Podnikatel.cz (2013) píše, že při teambuildingu bývá uplatňována tzv. metoda zážitkového vzdělávání, která umožňuje lidem v týmu lépe si uvědomit a pochopit svou „rolí“ a zjistit, jak by spolu mohli efektivněji komunikovat a spolupracovat. Tato zjištění pak mohou být aplikována a rozvíjena v běžném pracovním vztahu. Členové týmu tak mají v rámci teambuildingu možnost poznat svůj tým, zjistit hlouběji a z jiného úhlu pohledu, jak funguje a jakými kroky lze dosáhnout jeho lepší efektivity.

Teambuilding bývá podle různých autorů charakterizován různě. Výrost a Slaměník (2008) charakterizují teambuilding jako program, zaměřený na cílené, strukturované a promyšlené modelování a rozvíjení týmů pracovníků a jejich tvůrčího a výkonového potenciálu. Teambuildingové programy jsou koncipovány pro konkrétní pracovní skupiny nejčastěji na začátku jejich společného působení nebo před chystanou etapou významných změn v organizaci.

V literatuře se však vyskytují i odbornější a obširnější charakteristiky. Podle Westa (2004) lze teambuilding vnímat i jako proces, díky němuž jednotliví členové týmu začínají rozumět podstatě skupinové dynamiky vedoucí k vyšší efektivitě týmové práce, zároveň umožňuje jednotlivcům kreativně rozvíjet cesty ke vzrůstající týmové výkonnosti.

Podle Westa (2004) je tzv. teambuildingový proces velmi dynamický a interaktivní, aby byl úspěšný, bývá nutností také jeho kreativita a flexibilita. Členové týmu v tomto procesu rozvíjí a zlepšují mezilidské i pracovní vztahy a týmové funkce.

3.3.2 Cíle Teambuildingu

Podle serveru Podnikatel.cz (2013) je cílem teambuildingu stmelit pracovníky dohromady, pomoci jim při vzájemném poznávání, utužit jejich vztahy, naučit je spolu lépe komunikovat a spolupracovat, zároveň také lépe řešit krizové situace, rozvíjet jejich kreativitu a komunikační schopnosti, zlepšit vedení lidí atd. Stručněji řečeno, úkolem teambuildingu je naučit tým fungovat efektivněji a produktivněji při celkově pozitivní a přátelské atmosféře.

Moxon (1993) stanovuje cíl teambuildingu, který má pomoci lidem, kteří spolu pracují, fungovat efektivněji jako tým, a pomoci tak organizaci pracovat efektivněji jako celek. Uvádí také, jaké funkce by měl efektivní teambuilding zahrnovat. Těmito funkcemi jsou podle Moxona: zlepšování výkonu a výsledku, umožnění většího využití individuálních i týmových sil a řešení problémů s veškerou odpovědností daného konkrétního týmu. Zaměření kteréhokoliv teambuildingového programu by mělo být především na zlepšení výkonu a výsledků, což by mělo být současně i primárním účelem existence týmu. Za největší potíže ohrožující týmový výkon lze podle Moxona považovat: problémy s cílem týmu, problémy s týmovými rolemi, problémy s týmovými procesy a problémy s mezilidskými vztahy mezi členy týmu.

4 Metodologická část

4.1 Použité metody a postup řešení

Před vlastním zahájením práce, jsme museli určit její cíl. K tomu nám posloužily již zmiňované hypotézy o mezerách v české nabídce v oblasti teambuildingu ve srovnání s vyspělejšími teambuildingovými systémy v zahraničí, které mají delší tradici. Cílem našeho výzkumu je tato slabá místa českého trhu odhalit a pokusit se navrhnout možnosti jejich případného využití ve prospěch českých firem a teambuildingových agentur.

Jak jsme již výše naznačovali, v ČR se můžeme setkat jen se specifickou nabídkou v oblasti poskytování služeb, jako zážitků, sportovního vyžití. Motivem naší práce je tedy zjistit, co chybí organizacím na českém trhu? Jak využít stávajících mezer v nabídce?

Pro naši práci jsme si stanovili otázku, zda existují určitá opatření, která by se dala aplikovat, tak aby se využilo mezer v českém trhu pro zvýšení zisku organizací v odvětví.

Podle Kozla (2006) můžeme při formulaci hypotézy čerpat z praktických zkušeností, teoretických znalostí, dostupných statistických databází nebo z explorativního výzkumu. My jsme pro formulaci hypotézy použili teoretických znalostí a praktických zkušeností z daného odvětví. Naše výsledná hypotéza tedy zní následovně. Na českém trhu v oblasti teambuildingu existují oproti zahraničním trhům mezery v nabídce specifických služeb, kterých by mohly české firmy využít a získat tak dodatečné zisky.

Metody sběru dat popisuje ve své publikaci Kotler (2007). Data by podle něj měla být vždy relevantní, srozumitelná, aktuální, podrobná, validní, reliabilní a efektivní. Proto se při realizaci sběru dat snažíme vyvarovat používání nevěrohodných nebo neúplných zdrojů. Aktuální informace byly čerpány především z elektronických zdrojů, ale i z nestrukturovaných rozhovorů a pozorování. Oblast efektivnosti informací byla konzultována s odborníky na výzkum.

Kotler (2007) rozděluje data do čtyř skupin. První skupinou jsou tzv. sekundární data, čili data, která byla již zjištěna dříve za jiným účelem. K jejich získání není nutné využívání nákladného nového výzkumu. Druhou skupinou jsou data primární. Ty jsou na rozdíl od dat sekundárních shromažďovány výhradně pro účel jednoho konkrétního výzkumu. Techniky

sběru primárních dat je využíváno v případě, že neexistují žádná dostupná použitelná sekundární data.

Dále Kotler (2007) rozděluje data na kvantitativní a kvalitativní. Kvalitativní data jsou obtížněji měřitelná a mají subjektivní charakter. Jsou to například pocity spotřebitelů, motivy nákupu, názory na oblíbenost atd. Kvantitativní data jsou naproti tomu přesně měřitelná. Mají číselný charakter.

V naší práci pracujeme převážně se sekundárními daty kvantitativního charakteru v rámci zachování co nejvyšší validity a reliability získaných informací.

Kozel (2006) charakterizuje následující interní zdroje sekundárních dat:

Firemní informace o cenách produktů, Zápisy z obchodních jednání, Zprávy ze služebních cest, Archivovaná korespondence se zákazníky, Informace z reklamačních řízení, Výkazy nákladů a tržeb, Výkazy zisků a ztrát, Veškeré rozpočty, Finanční plány, Přehled výroby, Prodejní výkazy, Evidenční přehledy výrobků, Evidenční přehledy podle trhů, Evidenční přehledy podle časových období, Databáze dodavatelů, Databáze konkurentů, Databáze distributorů, Registrace zákazníků, Zprávy z konferencí, výstav a veletrhů, Zprávy z předchozích výzkumů

Mezi externí zdroje řadí Kozel (2006) následující:

Internet (online databáze a tržní údaje, specializovaná průmyslová data, údaje o společnostech, vládní statistiky), Obchodní zdroje (přehledy firem, informace z veletrhů, informace z obchodních setkání, brožury a bulletiny vydávané firmami), Průmyslové orgány, Zprávy marketingového výzkumu, Tisk (knihovny, informační databáze, tiskové agentury), Seznamy, Databáze z regionálních řídicích orgánů, Podklady a nařízení vládních orgánů, Zprávy statistických úřadů, Odborné publikace, Publikace hospodářských komor, Rozbory, analýzy, prohlášení a prognózy, Noviny, časopisy, Sdělovací prostředky, Prospekty a katalogy, Inzerce, Informace od nezávislých hodnotitelů, Obchodní a živnostenský rejstřík, atd.

Pro naši práci mají zásadní význam sekundární externí data. Z interních zdrojů dat využíváme interní firemní informace o nabídce námi vybraných agentur, reprezentujících českou nabídku teambuildingových služeb. Dále pak využíváme interních informací o konkurenci a zpráv

z předchozích výzkumů. Z již zmíněných externích sekundárních dat využíváme informace z internetových stránek agentur a z elektronických vědeckých publikací a článků. K dalším využívaným zdrojům patří brožury a bulletiny zkoumaných agentur a z tištěných materiálů zejména pak odborné publikace a vědecké články.

Po určení charakteru sbíraných dat jsme provedli analýzu již zmiňovaných externích zdrojů a dat, získaných pozorováním a nestrukturovanými rozhovory s vedením vybraných agentur.

Pro charakteristiku českého trhu jsme na základě prostudování internetových nabídek a praktických zkušeností vybrali vzorek několika subjektů působících na českém trhu v oblasti poskytování specifických teambuildingových služeb, jejichž nabídka by měla věrně vykreslovat vlastnosti českého trhu.

Poté jsme provedli srovnání nabízených produktů na českém trhu a v zahraničí a analyzovali jsme silné a slabé stránky českého trhu v oblasti teambuildingu, reprezentovaného vybranými agenturami.

Na závěr jsme se na základě výsledků analýz pokusili s pomocí odborné literatury navrhnout možnosti, které by mohly vést ke zdokonalení slabých stránek české nabídky a přispět tak ke zvýšení konkurenceschopnosti a vyššímu zisku organizací.

5 Analytická část

5.1 Historie Teambuildingu

Pro pochopení problematiky teambuildingu musíme mít alespoň stručný přehled o jeho historii. Podle History of teambuilding.co.uk (2013) myšlenka jakéhosi týmu se vynořila počátkem třicátých let dvacátého století s dnes již velice známými Hawthorne Studies. Řadou výzkumných aktivit se sledovalo, co se stane se skupinou pracovníků, která čelí různým podmínkám. Po několika analýzách se zjistilo, že nejvýznamnějšími faktory byly - pocit skupinové identity, pocit sociální podpory a koheze, které vznikly vzrůstající interakcí pracovníků. Koncept týmů a teambuildingu však směřuje do šedesátých let se základy managementu. Původně byl teambuilding vytvořen pro zlepšení interpersonálních vztahů a sociálních interakcí. A jelikož se teambuilding vyvinul ze skupinové dynamiky, ze sociální psychologie a T-groups, velký důraz se pochopitelně kladl na budování vztahů, harmonii a skupinovou kohezi. Když se teambuildingu dostalo větší popularity v organizacích, jeho zaměření se přesunulo na úspěšné výsledky, dosahování cílů a splnění úkolů. Dnes teambuilding zahrnuje oba aspekty výkonu: jak týmové plnění požadované práce, tak i sounáležitost členů týmu.

Brooks (2003) píše, že Management v organizacích po celém světě přetváří tradiční pracovní struktury na organizaci fungujících týmů, neboť se zjistilo, že týmy nabízejí daleko více výhod než tradiční cesty organizace pracovního úsilí. Ačkoli se koncept teambuildingu v průběhu let změnil, potřeba komplexní metody zajišťující týmovou efektivitu stále stoupá.

5.2 Vývoj problematiky teambuildingu ve světě

Podle Devita (2006) se vývoj oblasti teambuildingu ve světě zakládá na dvou dominantních vlivech. Jednak ze Spojených států amerických a zároveň ze Spojeného království. Je vidno, že v těchto zemích vychází principy a inovace do teambuildingových aktivit z dlouhé militantní tradice a z tradic skautingu. Je nutné se zaměřit také na aktuální trendy, které se naopak vrací k původním kořenům a jsou definovány termíny jako outdoor nebo survival. Počátky filozofie teambuildingu můžeme najít ve dvacátých a třicátých letech minulého století se jménem psychologa Williama McDougalla. Ten v roce 1920 představil

podmínky/vstupy, potřebné k vytvoření efektivně pracující skupiny. S již výše zmíněnou Hawthornovou studií (1927 - 1932) přichází myšlenka „týmování“. Součástí této studie byla série výzkumů a hloubkových studií, které měli za úkol popsat, co se děje se skupinou pracovníků při výkonu práce za různých podmínek. Po mnoha provedených výzkumech přišli autoři se závěry naznačujícími, že rozhodujícím faktorem mezi pracovníky bylo vytvoření citu pro týmovou identitu, pocit podpory a koheze, které bylo možno sledovat narůstat se zvyšujícím se množstvím interakcí mezi zaměstnanci.

Jak píše Plamínek (2009), psycholog Elton Mayo na tomto základě v roce 1933 definoval podmínky, za kterých může dojít k rozvoji efektivní týmové spolupráce: manažer má osobní zájem na výsledcích každého zaměstnance, zajímá se o výsledky své skupiny, napomáhá spolupráci vedoucí k definici vstupů výkonu práce, dává zpětnou vazbu na výkon, skupina je oceňována za dobré výsledky a existuje zde možnost prezentovat je veřejnosti, skupina nesmí mít pocit tlaku na změnu, při zavádění změn jsou ve skupině změny konzultovány a skupina si vytváří pocit vzájemné důvěry a otevřenosti.

Podle Brookse (2003) se vedle jiných v dalším vývoji teorie teambuildingu objevuje jméno amerického psychologa s německými kořeny Kurta Lewina. Tento psycholog v roce 1935 definoval Dynamickou teorii osobnosti a následně na ni navázal v roce 1948 s dílem Řešení sociálních konfliktů: Vybrané spisy o týmové dynamice.

Dyer (1987) uvádí, že Lewin provádí jako první výzkum, jehož pomocí definuje interní procesy probíhající v týmu při dosahování zadaných úkolů. Je zřejmé, že fenomén teambuildingu vychází i z prací osobností psychologie, jako je Sigmund Freud se svojí teorií o podvědomí či Abraham Maslow s teorií potřeb. Velký průlom ve vývoji v oblasti týmové spolupráce přichází s událostmi týkajícími se přímo i nepřímo druhé světové války. Impulz začleňování teorií teambuildingu do běžných manažerských nástrojů pro vedení týmu, přichází v osmdesátých letech dvacátého století ve Spojených státech amerických společně s orientací na týmovou práci.

Dále Dyer (1987) uvádí, že ve spojených státech je velké množství organizací s delší tradicí věnujících se různým teambuildingovým programům a jejich rozvoji. Nelze tedy přesně říci, kdo hraje hlavní roli ovlivňování soudobých trendů. Faktem nicméně zůstává, že podobě jako

v České republice vychází rozvoj v této oblasti ruku v ruce s popularizací skautských organizací, jejich zážitkovou pedagogikou a týmovou spoluprací.

5.3 Teambuilding ve světě – aktuální výzkumy

Výzkumem významnosti vlivů užívání teambuildingových intervencí se zabývali autoři kolem Kleina v roce 2009 na Floridě. Ve svém výzkumu za použití více než 60 vzorků zjišťují, že při sledování a posuzování vlivu čtyř specifických teambuildingových komponent (nastavení cílů, mezilidských vztahů, řešení problémů a vyjasňování rolí) má teambuilding pozitivní vliv na všechny sledované týmy po prozkoumání a ohodnocení jejich výsledků. Teambuildingové nástroje byly silně vázány na efektivní postup a výsledky. Podobně všeobecně založený výzkum prezentují Bruner a Spink (2011), kteří pozorují chování mladých američanů při aplikaci teambuildingových postupů a intervencí do činností sportovních klubů. Ve svém výzkumu bylo sledováno 122 mladých lidí v 10 sportovních klubech, které rozdělili na dvě skupiny. Jednu výzkumnou a druhou kontrolní. Zjistili, že při aplikaci teambuildingových nástrojů se u sledované výzkumné skupiny zdatně zvýšila návštěvnost klubu a především byla výrazně posílena pozitivní zpětná vazba při dosahování výsledku v týmu.

Tématem outdoor tréninku, se ve své studii zabývají Greffrath, Meyer a Monyeki (2008). Ti se zaměřili na účinnost teambuildingových programů uvnitř ve srovnání s outdoor programy. Do svého výzkumu zapojili 35 studentů, kteří byli rozděleni do tří skupin (dvě výzkumné, jedna kontrolní). Z pohledu zlepšování osobní výkonnosti při dosahování zadaných úkolů byli jasně lepší jedinci, kteří předtím absolvovali trénink v konstantním, jim známém prostředí (indoor). Na teambuildingové aktivity za pomoci outdoorových prvků se zaměřila i Phan (2011), která sledovala výzkumný soubor o 120 subjektech v Kalifornii (USA) při outdoor programu s lanovými překážkami. Autorka se ve své studii zaměřuje na pozitivní dopady teambuildingových aktivit při překonávání lanových překážek. Ve svých výsledcích vyzdvihuje jak pozitivní dopad takových aktivit na psychiku jedinců, tak i na jejich fyzickou kondici. 87 % účastníků výzkumu se shodlo, že jim program zvýšil jejich důvěru v druhé a zároveň ruku v ruce s tím i úroveň spolupráce. 78 % účastníků uvedlo do následného dotazníku, že lanový kurz s teambuildingovými aktivitami měl pozitivní dopad na jejich psychiku. 81 % účastníků uvedlo do dotazníku zvýšení sebedůvěry a 63 – 70 % účastníků uvádí nárůst schopnosti vcítění se do druhých. Výše zmíněné skautské organizace plně ovlivňovaly vývoj termínů, jako jsou zážitková pedagogika a teambuilding. Z těchto zdrojů

dané teorie vycházejí a dodnes tyto organizace slouží jako jedny z hlavních pramenů, ovlivňujících trendy v těchto oblastech.

5.4 Teambuildingové agentury

Joiner a spol. (1996) uvádějí, že v rané historii týmové kultury si firmy své teambuildingové programy sestavovaly samy. To ale z hlediska efektivity nepřinášelo nejlepší možné výsledky, jelikož pracovníci, kteří měli tyto programy na starost, byli často nedostatečně vzdělaní a kvalifikovaní v oblasti psychologie a v oboru teambuildingu jako takového. Proto se často dopouštěli chyb, které měly na výsledek programu negativní vliv. Přesto ale byly teambuildingové programy shledány prospěšnými a jejich významnost v průběhu let stoupala až do současnosti.

V současné době existují podle serveru Podnikatel.cz (2013) specializované agentury, zabývající se otázkou teambuildingu. Nabízejí různorodé outdoorové i indoorové programy v nejrůznějších lokalitách, s různými stupni obtížnosti a časové náročnosti. Kvalitní agentury dokážou sestavit speciální teambuildingové programy na míru pro specifické skupiny pracovníků. Důležitými faktory při sestavování takovýchto programů bývají věk, zaměření, fyzická kondice účastníků a jejich zájmy.

Největší boom teambuildingových agentur bylo podle Donaldsona (2013) možné zaznamenat v USA v osmdesátých letech minulého století. Mezi nejstarší agentury tam patří Teambuilding.inc.com, fungující od roku 1985, agentura Corporate Teambuilding USA, která je na americkém trhu také od roku 1985 nebo agentura Venture UP, fungující na americkém trhu již od roku 1983.

Do České Republiky tento trend přichází s mírným zpožděním. I zde ale zejména v posledních letech začíná nabývat na důležitosti a stává se běžně užívaným nástrojem manažerů pro vedení lidí. Mezi nejstarší a nejvýznamnější agentury v Čechách patří Yellow Point (od roku 1996), agentura Lemons.cz (také od roku 1996) nebo agentura Newday (působící v českých podmínkách od roku 2000).

5.5 Nabídka teambuildingových programů na českém trhu

5.5.1 Outdoor F Event Company

Agentura Outdoor F Event Company rozděluje na svém serveru Zazitkovyteambuilding.cz (2013) ve své nabídce teambuilding do tří základních skupin.

První skupinou je Teambuilding, kterého se zpravidla účastní 4-15 účastníků, trvá zpravidla 0,5-7 dní a jeho hlavním záměrem je stmelení daného týmu.

„Pozitivní naladění skupiny je jedním z cílů akce, který však nesmí překrývat základní cíle teambuildingu, které jsou v každé fázi týmové dynamiky odlišné, ale mají společný jmenovatel. Tím je cílené, promyšlené a strukturované budování pracovního týmu a zvýšení jejich tvůrčího a výkonového potenciálu. Pokud je zábava hlavním cílem akce, nejde o teambuilding, ale o teamspirit. Teamspirit je prioritně nastaven na společný týmový prožitek, jako jeden z aspektů podporujících lepší komunikaci a vzájemné poznání.“ (Zazitkovyteambuilding.cz, 2013)

Teambuilding je určen konkrétním pracovním týmům v etapě významných změn, nebo v začátku jeho fungování. Hlavním smyslem je bližší poznání členů týmu, osvětlení pojmu a významu týmových rolí, generování přirozených vůdců, rozvoj týmové spolupráce, budování vzájemné důvěry. Teambuildingové programy vždy agentura připravuje na míru podle poptávky.

Druhou skupinou je takzvaný Teamspirit. Ten je zpravidla kratší (0,5-2 dny) a účastní se ho 15-800 členů daného programu. Hlavním záměrem Teamspiritu je společná zábava účastníků. V oblasti teamspiritu nabízí agentura služby v následujících odvětvích:

- Sportovní turnaje - fotbal, freesbee, volejbal, ragby...
- Logické týmové úkoly - sudoku, scrabble, kvízy.
- Ostatní - motoristické aktivity, paintball, golf, kola.
- Adrenalin - čtyřkolky, off roady, potápění, střelba (chladné i palné zbraně), parašutismus, vyhlídkové lety.

Třetí skupinou je potom podle agentury Outdoor F Event Company Teamwork. Toho se účastní 4-15 účastníků, periodicky a hlavním cílem zvýšit efektivitu práce týmu.

„Za pomoci různých typů her, případových studií, skupinových diskuzí pod vedením lektora, zaměřujeme programy na tyto cíle, případně jejich kombinace:

zvyšování znalostí,
získávání dovedností,
ovlivňování postojů. “ (Zazitkovyteambuilding.cz, 2013)

Mezi nejoblíbenější provozované aktivity patří:

- Orientační hra: Hra, ve které důležitou roli, jak sám název napovídá, hraje orientační smysl, ale i fyzická zdatnost, logické uvažování a rychlost.
- Strategická hra: Hra, při které se pořadí týmů může neustále měnit, díky zvolené strategii. Nestačí být nejrychlejší, či nejchytřejší, ale vymyslet tu nejlepší taktiku.
- Lanové překážky: Aktivita, při které překonáte sami sebe. Lanové překážky Vám odhalí Vaše hranice jak fyzických, tak i psychických možností.
- Rafting: Oblíbená týmová aktivita na vodě, spojená s hlubokým prožitkem, ale i nepochybným adrenalinem.
- Týmové hry
- Čtyřkolky
- Paintball
- Lukostřelba

5.5.2 Lemons

Velice zajímavě má nabídku zpracovanou jedna z nejstarších v Čechách, agentura Lemons. Nerozděluje svoje programy jako předchozí agentura a nabízí velmi širokou škálu vtipných příběhově laděných teambuildingových akcí. Zde je příklad nabídky, prezentován v původním znění:

„FORT BOYARD

“Prověřte svůj team ve hře na motiv známé TV soutěže v podmínkách středověkého hradu”

LIBRETO: Moudrý a zároveň i velice vtipný otec Furat Vás bude provázet úvodem hry a pak si počká na neúspěšné řešitele zapeklitých úkolů vysoko ve své věži. Bojíte se exotických zvířat? To raději ukažte svou odvahu, nebo si uděláte neplánovanou známost s naším katem... Strategickou teamovou hrou Vás provedou organizátoři v dobových kostýmech.

CO VÁS ČEKÁ:

Středověký hrad, spleť chodby a dobová atmosféra.

Přemožte hradního chasníka v souboji s kyjem.

Myslíte, že projde velbloud uchem jehly?

FILMOVÁ AKADEMIE

“Kamery, světla, střížna, digitální efekty a nutná dávka kreativity.”

LIBRETO: Uděluje se zlatá soška Oskara za nejlepší filmové dílo - stanete se nejen porotou, ale zároveň i tvůrci kreativního filmového díla. Před Vámi leží zajímavý úkol, množství materiálu a pár hodin času. Je už jenom na vás, jak si poradíte s filmovým štábem složeným z Vašich kolegů a zadaným tématem.

CO VÁS ČEKÁ:

Naučíte se základem práce s kamerou a tvorbě krátkého filmu

Vytvoříte si vlastní scénář

Spolu se svými kolegy natočíte akční, veselý nebo napínavý příběh

Za pomoci profesionálů bude vaše video sestříháno, ozvučeno a přidají se efekty

Slavnostní promítání videa, odborná porota a ceremoniální odevzdávání filmových cen pro ty nejlepší

GOLDEN EGG

„Neztrácejte čas sledováním akčního filmu. Prožijte ho!“

LIBRETO: Zúčastněte se spolu se svým týmem kolegů výsadkové operace s krycím názvem GOLDEN EGG. Cílem je osvobození Vašeho zajatého generála, rozlousknutí záhadné šifry Zlaté vejce a ve finále záchrana světové sítě před mimořádně nebezpečným virem...

CO VÁS ČEKÁ:

Etapový závod na 4-5 hod. kladoucí nároky na fyzickou a psychickou kondici stejně jako na logické myšlení, práci v týmu, ale i na schopnost rychlého a správného rozhodování.

Neobvyklé úkoly, nutná dávka invence, zajímavé herní situace a možnost identifikovat se s vlastní firmou

Sofistikovaná hra s překvapujícím závěrem...

M.A.S.H.

“Staňte se součástí nejznámější polní nemocnice na světě”

LIBRETO: Váš oblíbený seriál se na několik dnů stane realitou se vším co k tomu patří.

Nechte se pozvat na skleničku k Hokymu a cestou prohodte pár slov s Klingerem a hlavně mu

nezapomeňte pochválit novou blůzku...

Vhodné pro firemní Away day. Struktura programu je vždy upravena podle potřeb a přání klienta.

MISSION IMPOSSIBLE

„Překonejte nástrahy zdánlivě nesplnitelných úkolů“

Napínavá teamová hra na motiv filmu Mission Impossible, kterou si můžete zahrát téměř kdekoliv – možná outdoor nebo indoor varianta. Hra je ideální jako doplňkový program. Trvání cca 1,5 hodiny. Pro teamy 15 až 45 hráčů.

LIBRETO: „Nic není tak lehké, jak se zdá na první pohled. Čas běží a team je víc než pouhá skupina jednotlivců. Úspěch čeká na ty, kteří pochopí základní rovnici teamové spolupráce.“

CO VÁS ČEKÁ:

Rozlouskněte s kolegy zajímavé úkoly

Dynamický průběh hry

Jednoduchá pravidla

ADRENALIN NA VODĚ

CO VÁS ČEKÁ:

Odborná instruktáž

Atrakce klasické: vodní skútry; závěs na duši za motorovým člunem atd.

Atrakce speciální: Vodní kolo jaké jste ještě neviděli, vodní běžky atd.

TAJNÝ ZÁVOD

„Proměňte své auto na závodní, sebe na pilota a svého kolegu udělejte navigátorem!“

LIBRETO: Vaše auto v sobě ukrývá netušené možnosti a jeho potenciál ukážete nejlépe na startovací rampě „Tajných závodů“. Kilometry fascinující přírodou a trasa, která prověří jak pilota, tak i navigátora. Zvuk nastartovaných motorů a vůně benzínu věští neobyčejný zážitek.

CO VÁS ČEKÁ:

Orientace podle slepé mapy

Úkoly na kontrolních stanovištích

Silný teamový zážitek

LESNÍ GOLF

„Klasický golf umí každý – dokonce i Tiger Woods!“

I když klasický golf je individuálním sportem, tato atraktivní varianta je hrou kolektivní. Na jednotlivých jamkách vás čekají mnohá překvapení... Dopřejte si zážitek z golfu, který je úplně originální.

CO VÁS ČEKÁ:

Fyzicky středně náročná hra

Neobvyklá varianta golfu

Posílení teamového ducha

MEMORIÁL GUSTAVA EIFFELA – INDOOR HRA

„Navrhněte a zkonstruuje odvážný projekt!“

Přeneste se na konec 19. století, kdy geniální konstruktér Gustav Eiffel neúspěšně nabízí kanadskému Expu věž mimořádně odvážného tvaru. Dostalo se mu tvrdého zamítnutí. Projekt se ukázal i přes tento prvotní neúspěch jako životaschopný. 7200 tun železa tvořící důmyslně navrženou prutovou konstrukci je dnes ikonou nejenom Paříže, ale i celé Francie. Navrhněte stejně ambiciózní projekt a uspějte proti teamu svých kolegů.

CO VÁS ČEKÁ:

Konstruční závod a realizace odvážného projektu

Tvořivá práce

Atmosféra konce 19. století v Paříži

SKOTSKÉ HRY

„Skotským válečníkem tělem i duší...“

Skotské hry, stejně jako kilt, tartan, whisky a dudy, jsou nedílnou součástí skotské historie a skotského kulturního dědictví. Po staletí zkoušeli skotští válečníci svoji sílu a obratnost během her, jejichž počátek nalezneme u her pořádaných králem Malcolmem Canmorem v Braemeru v druhé polovině 11. století. Nechte znovu ožít legendu a prožijte netradiční zápolení.

CO VÁS ČEKÁ:

Stylové skotské aranžmá akce

Hod kládou do dálky

*Farmářský běh
Hod skotským kladivem
Vrh kamenem*

ZLATÁ HOREČKA

„Zlatonosná řeka vydá své poklady všem šikovným.“

Město Banská Štiavnica je historicky spjato s hornictvím a hledáním drahých kovů jako zlato a stříbro. Dvoudenní program je založen na genius locci tohoto výjimečného místa. Jednotlivé programy Vás přenesou do zlaté éry města, kde se poprvé na světě použil střelný prach k dobývání podzemního bohatství.

CO VÁS ČEKÁ:

Rýžování skutečného zlata a certifikát pro ty úspěšné

Iniciační hornický rituál „Šachták“

Konstrukční závod při stavění hornické lanovky

Hornické hry a hledání zlata v podzemí

JAMES BOND

„Adrenalinové úkoly, nutná dávka recese a vydělané peníze tým utratí v Casinu Royal.“

Jak se zdá, Hugo Čajves má pod rouškou pěstování čaje rozlehlé plantáže s kokou. Mise Venezuela je jenom jeden z mnoha úkolů, které vám centrála MI5 přes telemost zadá.

CO VÁS ČEKÁ:

Před každou misí dostane tým DVD s filmem, na kterém centrála MI5 definuje úkol.

Přenosný DVD přehrávač pro každý team (telemost).

Tým se pohybuje za pomoci GPS navigace.

EXPEDICE EMILA HOLUBA

„Ulovit a najít všechny cené zoologické a etnografické artefakty.“

Emil Holub byl člověk vzdělaný a pracovitý. Nedosáhl však svých snů - nestal se objevitelem nezmappedých území Afriky. Je to výzva, abyste naplnili Holubův sen a vyrazili do neznámé části afriky v oblasti Transvalu a Kapska za účelem mapování a rozšiřování etnografických sbírek.

CO VÁS ČEKÁ:

Setkání s mecenášem Vojtou Náprstkem, který bude expedici financovat.

Strategické plánování a nákup expedičního materiálu v Kapském městě.

Lov letajících ryb, vypouštění poštovních holubů se zprávou pro Vojtu Náprstka a další.

SURVIVAL CHALLENGE

„Žije jen ten, kdo přežije“

Náhodně si vylosujete azimut, musíte jít pořád rovně a nesmíte uhnout ani o centimetr. Pod vedením instruktora se naučíte základním technikám k přežití v přírodě. Cestou vás potká několik náhodně vylosovaných incidentů, které budete muset vyřešit.

CO VÁS ČEKÁ:

Naučíte se a vyzkoušíte si dovednosti z oblasti přežití ve volné přírodě.

Bivaky, oheň, získávání vody, nouzové vaření a další.

ARCHEOLOGICKÉ PÁTRÁNÍ

„Team špičkových archeologů pátrá po součástkách alchymistického stroje. Team je víc než jednotlivec. Zlato vyrobí jenom team, chamtivec nikoliv! “

CO VÁS ČEKÁ:

Hráči v týmech pátrají po staré Praze

Úvod do hry v historických barokních prostorách

Každý team dostane mapu a průvodce po Praze

Jenom teamová souhra umožňuje vyřešit zadaný úkol

Hráči uvedou do chodu alchymistický stroj

Možnost organizovat i mimo Prahu

DRAČÍ LODĚ

„Jedná se o kolektivní aktivitu vhodnou pro teambuilding, neboť předpokladem k úspěchu je souhra a týmový duch“

Dračí loď je 12,5 metru dlouhá 'kanoe' s dračí hlavou na přídi a ocasem na zádi. V nejširším místě měří 1,2 metru a má 10 laviček pro pádlaře, kteří si do ní sedají ve dvojicích. Každý má vlastní pádlo, se kterým pádluje na své straně lodi. Do lodi se vejde maximálně 20 pádlařů, optimální obsazení je však 16 nebo 18 pádlujících. Rytmus pádlování udává bubeník, sedící na vysoké stoličce zády ke směru jízdy na přídi lodi. Na zádi stojící kormidelník pak udržuje

plavidlo v požadovaném kurzu. Dračí lodě jsou ideálním prostředkem pro týmovou spolupráci. Jen těžko si lze představit nějaký jiný sport, při kterém je týmová souhra tak důležitá. I posádka složená se samých "nadřenců" snadno zůstává pozadu, když nenajdou společný rytmus. V lodi všichni sedí blízko jeden druhému, společně sdílí nervozitu před závodem, adrenalin startovního povelu, závodní nadšení a v lepším případě i radost z výhry. Týmový duch prosycuje atmosféru.

CASINO FALEŠNÝCH HRÁČŮ

„Profesionální kouzelníci, herci a krupiéři nabízí komponovaný program, ve kterém se slučuje to nejlepší z těchto profesí. Nejedná se však o klasické mobilní casino!“

Co vás čeká:

Klasických casino her, při kterých hráč hraje proti systému hry, i těch „za hranicí zákona“, kde hraje proti dovednostem profesionálního hráče. S námi ovšem hrajete naprosto legálně a bez rizika. Projekt Casino Falešných Hráčů nabízí spojení varieté, hazardu a kouzel. Myslíte si, že dokážete uhlídat šikovné ruce falešných hráčů? Předved'te svou bystrost. Moderátor Vás provede světem falešných hráčů, seznámí s pravidly jednotlivých her a na závěr vyhlásí nejúspěšnější hráče. Do programu jsou zařazena stylová eskamotérská čísla.

Hry „za hranicí zákona“, při kterých hráč hraje proti dovednostem profesionálního hráče. S námi ovšem hrajete naprosto legálně a bez rizika:

Skořápky – klasické (s kuličkou)

Skořápky – karetní

Podrážkové placky

Řetízek

Opasek

Plátýnko

Kámen, nůžky, papír

V případě že se vám podaří přistihnout našeho hráče při podvodu, vyhraje zajímavý bonus!

KRKONOŠSKÝ MAGORÁK

„Dejte si pořádně do těla – kola, voda, lana a výšlap do kopce!“

Magorák je závod 4-5 členných týmů v Harrachově a okolí. Dejte si pořádně do těla! Vyzvěte své kolegy a vyražte z kanceláře na pořádný chlapský závod. Čeká vás několik pořádných

výšlapů, kola, potápění a lanové centrum. Který tým bude nejlepší? Pohyb v terénu je podle mapy.

Náročnost je možné upravit podle představ klienta. Možná je i noční varianta.

ZÁCHRANÁŘSKÝ TEAM (EVAKUACE ZRANĚNÝCH)

„Záchranářské týmy jsou vyslané na místo neštěstí, kde hledají zraněné.“

Scénář:

Na území, které není blíže určeno, se ztratila skupina.

Je podezření, že někteří členové jsou vážně zraněni.

Místo neštěstí je těžko přístupné. Je nutné použít speciální vybavení a techniku.

Detailní informace nejsou k dispozici. Tým musí být schopen flexibilně měnit plán záchrany.

Zranění musí být lokalizováni a stabilizováni do hodiny, jinak hrozí vážné následky.

Stabilizovaná oběť se následně musí přepravit na předem určené bezpečné území.

Co vás čeká:

Náročná týmová výzva – může sloužit pro speštění programu, nebo jako součást komplexního tréninku týmové spolupráce

Praktické cvičení pro rozvoj manažerských nebo vůdčích dovedností

Tato aktivita přináší i pochopení a proniknutí do zásad první pomoci, hledání zraněných osob a záchranářských technik

Je možné přizpůsobit jako soutěž mezi dvěma týmy“ (Lemons.cz, 2013)

Jak je vidět, nabídka agentury Lemons je velmi široká a velmi zajímavě zpracovaná. Nacházejí se v ní možnosti indoorových i outdoorových aktivit velkým prostorem pro kreativitu individualit ale i stmelování týmu pracovníků.

5.5.3 Adventura

Další z tradičních agentur zabývajících se teambuildingem je bezesporu Adventura.cz. Ta se specializuje na aktivní zážitkové zájezdy do Čech i do zahraničí. V současné době je tedy spíše cestovní kancelář než čistě teambuildingovou agenturou.

5.5.4 Teamtime

Agentura Teamtime je tradiční teambuildingovou agenturou, která svoji nabídku na svém serveru Teamtime.cz (2013) dělí následovně:

- Zimní teamspiritové akce
- Letní teamspiritové akce
- Vltava na raftu - splutí Vltavy na raftech v úseku Českého Krumlova
- Dračí lodě - na Vltavě přímo v Praze nebo dle požadavků i mimo hlavní město
- Cyklistické výlety - slepá mapa a plnění úkolů po cestě
- Slovinsko – rafting na řece Soča

- Tematické hry s legendou
- Sportovní akce a disciplíny

5.5.5 Odyssey Teambuilding

Agentura Odyssey Teambuilding na svém serveru Odyssey-teambuilding.cz (2013) rozděluje nabízené teambuildingové programy do šesti základních konceptů, které jsou posléze upravovány podle konkrétních požadavků klienta. Jsou to:

- Jedeme tedy jsme- tématem workshopu je stavba dřevěného závodního vozu v omezeném časovém limitu a posléze změření sil s ostatními týmy.
- Cesta k ideálnímu týmu- program je založen na překonávání handicapů znesnadňujících práci v týmu.
- Mosty spojují- kreativní a inovativní přístup k překonávání překážek s omezenými prostředky v omezeném časovém limitu.
- Kulinářský teambuilding- tým pracovníků musí spolupracovat v kuchyni restaurace, kde si na chvíli vymění místa se stávajícím personálem.
- Firemní bubnování
- Barevná realita- pracovníci si mohou vyzkoušet street art techniky pod vedením zkušeného lektora.

5.6 Nabídka teambuildingových programů vybraných agentur na zahraničních trzích

Pro zachycení vyspělé zahraniční nabídky nám posloužilo několik agentur z U.S.A a Velké Británie. V obou těchto zemích má teambuilding velkou tradici a nabídka agentur na jejich trzích je tedy zpravidla vytříbenější a kvalitnější než ta česká.

5.6.1 U.S.A.

V nabídce teambuildingových programů v USA je zastoupeno vysoké množství agentur, zabývajících se touto problematikou, což vyplývá i z dlouhých tradic tohoto odvětví. Mezi nejpoblárnější agentury, které využívá nejvyšší množství klientů, patří Teambuilding USA, US Teambuilding a Corporate Teambuilding. Obecně je nabídka Teambuildingových agentur zpracována podobně jako u české agentury Lemons.cz do nápaditých zážitkových programů.

5.6.1.1 Teambuilding USA

Tato agentura se podle serveru Teambuildingusa.com (2013) zaměřuje na devět základních okruhů teambuildingových programů. Každá firma si tedy může zvolit, jakou tematikou se bude jejich program zabývat. Nabízené okruhy jsou následující:

- 1) **Building high performance teams-** Nejpoblárnější okruh, zaměřující se na zvýšení morálky pracovního týmu. Je založen sledu užívání hodinových teambuildingových her v menších týmech a postupném střídání jejich členů mezi jednotlivými týmy.
- 2) **Bikes for kids Charity event-** Tento okruh je provozován ve spolupráci s dětskými domovy nebo sportovními kluby, kde se součástí týmů pracovníků stávají děti. Tradiční je potom krátký týmový cyklistický závod.
- 3) **Scavenger hunt-** Program se zpravidla odehrává v různých městech podle výběru, kam agentura předem ukryje různé indicie a stopy, podle kterých se týmy pracovníků snaží získat co nejvíce informací.
- 4) **Murder mystery game-** Klasická detektivní hra, ve které mají týmy pracovníků za úkol vyřešit fingovaný kriminální případ.
- 5) **Canoeing adventure-** Několikadenní vyjíždka na řece spojená řešením různých úkolů, koncipovaných tak, aby podporovaly rozvoj týmové spolupráce.
- 6) **Teambuilding exercises-** Krátká teambuildingová cvičení a workshopy.

7) Wilderness adventure- Týmy mají za úkol přežít a zorientovat se v divočině. Tento okruh je zpravidla fyzicky náročnější a trvá více dní.

8) Indoor teambuilding games- Teambuildingové hry uvnitř. Tento okruh je vhodný pro méně sportovně založené jedince.

9) Business meeting icebreakers- Tento okruh je zaměřen na takzvané prolamování ledů na obchodních schůzkách. Pracovníci se učí jak na jednáních uvolnit atmosféru a naklonit si ostatní.

5.6.1.2 US Teambuilding

Podobně zařízená teambuildingová agentura, která také rozděluje svoji nabídku na serveru Usteambuilding.com (2013) do několika komplexních programů, ze kterých je možné si vybrat. Jsou to:

1) Strategic Challenge- Tento program se zaměřuje na postupné sekvence různých teambuildingových her, které mají vysoké nároky a strategické myšlení a spolupráci jednotlivých členů týmu. Na konci dne je zpravidla pořádána diskuze, kde mají pracovníci za úkol sestavit seznam věcí, které se naučili.

2) Tribal quest- Obdoba oblíbeného televizního seriálu „Kdo přežije“, kde se pracovníci odvezou do divoké krajiny a rozdělí do dvou vzájemně soupeřících kmenů.

3) An amazing chase- Tento program se stylizuje do klasické dětské hry „Honba za pokladem“, je ale doplněn o množství úkolů které musí tým při hledání stop splnit. Vyžadována je zde opět dobrá týmová spolupráce.

4) Grand prix- Jednotlivé týmy pracovníků si v omezeném čase a z omezených zdrojů musí postavit vozidlo, ve kterém posléze absolvují závod s ostatními týmy.

5) Olympus maximus- Program, postavený předně na fyzických aktivitách, je obdobou antických olympijských her.

6) Corporate raiders- Zúčastněné týmy pracovníků se dostanou do role pirátů. Pracovníci jsou rozděleni do několika mezi sebou soupeřících posádek.

7) Team regata- Týmy pracovníků mají za úkol postavit každý svoji vlastní závodní loď, na které poté budou závodit s ostatními.

8) Master mind- Zpravidla indoorová hra, kde týmy pracovníků společně řeší nejrůznější rébusy a hlavolamy.

5.6.1.3 Corporate Teambuilding

I tato agentura má, podobně jako předchozí, svoji nabídku na serveru Corporateteambuildingusa.com (2013) rozdělenou do několika okruhů programů, ze kterých je možno vybírat. Jsou to:

- 1) Culinary programs-** Kuchařské programy (například.: Chocolate convention, Dining in the Shadows, Chili Cook-off, Food Wars, Vineyard Challenge)
- 2) Adventure programs-** Dobrodružné programy (například.: Driving in the Dark, Board Breaking, Fire Walking, Hover Craft Racing, Paintball)
- 3) For a cause programs-** Dobročinné programy (například.: Bild a Bike, Caring Cooks, Gift Wrapping, Magical Murals)
- 4) Interactive programs-** Interaktivní programy (například.: Safari Mission, Under the Sea, Corporate TV, The wired Web, The Coiled Maze)
- 5) Physical programs-** Sportovní programy (například.: Biking, Water Adventures, Hiking Trips, Dance Challenge, Team Samurai)
- 6) Intelligence challenges-** Výzvy pro rozum (například.: Resolving Conflict, Puzzling Direction, Mind Wars, Creative Art)
- 7) Racing and constructing-** Závodů a konstruování (například.: Boat Creations, I Robot, Go-cart Challenge, Sand Castle Wars)

Mezi nejoblíbenější a nejčastěji vybírané programy potom patří zejména vyšetřování fiktivních detektivních případů, casino večery, filmové večery a karnevaly.

5.6.2 Velká Británie

Ve Velké Británii v současné době působí také velké množství agentur. Systémově se velmi podobají agenturám v USA. Mezi nejpopulárnější agentury patří Catalyst UK nebo agentura Blue Hat, která má, podle vlastního tvrzení, nejširší nabídku teambuildingových programů na světě.

5.6.2.1 Catalyst UK

Agentura Catalyst UK má nabídku také rozdělenou do okruhů. Podle serveru Catalystteambuilding.co.uk (2013) jimi jsou:

- 1) **Creative Team challenges**- Kreativní týmové výzvy. Mezi tyto programy patří například Big Picture, Dragon Squad nebo T-Shirt Masterpeace.
- 2) **Active Teambuilding**- Aktivní teambuilding. Těchto programů je velmi velké množství. Patří k nim řada teambuildingových her a krátkých programů
- 3) **Environment and Community**- Životní prostředí a společnost. Tyto programy se zaměřují na ochranu životního prostředí a pomoc lidem v nouzi. Mezi tyto programy patří například výroba hraček, sázení stromů a podobně.
- 4) **Icebreakers & Energisers**- Prolamování ledů a dobytí pozitivní energií. Tyto programy se zaměřují na nenáročnost a zábavu.
- 5) **Innovation and Invention**- Inovace a invence. U těchto programů je důležitá zejména kreativita pracovníků při konstruování nejrůznějších projektů od motokár před lodě až po rakety.
- 6) **Interactive Business Games**- Interaktivní obchodní hry. Mají za úkol zlepšovat obchodnické schopnosti zúčastněných.
- 7) **Just for Fun**- Jen pro zábavu. Úkolem těchto programů je vytvořit v týmu pozitivní a přátelskou atmosféru.
- 8) **Music and Rhythm Activities**- Muzika a rytmus. Mezi těmito programy patří k nejoblíbenějším týmové bubnování.
- 9) **Out and about**- Venku a něco navíc. Podstatou těchto programů je výlet do přírody, kde týmy zúčastněných pracovníků hledají stopy k rozluštění předem zadané hádanky.

5.6.2.2 Blue Hat

Agentura Blue Hat Group funguje na stejném principu jako agentura Catalyst. Má velmi širokou nabídku různých teambuildingových programů rozdělenou na serveru Bluehatgroup.co.uk (2013) do tematických okruhů:

- 1) **Indoor events**
- 2) **Outdoor events**
- 3) **Evening events**
- 4) **Just for Fun**
- 5) **Icebreakers and Energisers**
- 6) **Learning and Development**

5.7 Analýza rozdílných aspektů a silných a slabých stránek

Po důsledném prozkoumání výše zmiňovaných nabídek českých a zahraničních teambuildingových agentur jsme se zaměřili na identifikaci rozdílů mezi českou a zahraniční nabídkou. Jako jeden z klíčových rozdílů jsme rozpoznali vyšší výběr v nabídce zahraničních agentur. Zahraniční agentury mají na rozdíl od těch českých na svých webech programy většinou rozděleny do zpravidla pěti až devíti tematických okruhů, ze kterých si zákazník může následně vybrat požadovaný program. Stránky jsou tedy daleko přehlednější a hledání ideálního programu zabere zákazníkovi kratší dobu.

Další rozdílností je zpravidla zajímavě zpracovaná nabídka jednotlivých programů tak, aby na první pohled upoutala a vzbudila zvědavost zákazníka. S podobnou strategií s velkým výběrem konkrétních zajímavě zpracovaných programů můžeme u českých agentur sledovat pouze u agentury Lemons.cz.

Jako vítanou vlastnost zahraničních serverů oproti českým je u některých možnost předběžné kalkulace ceny online. Takže zákazník má okamžitě představu, jaké náklady bude daný teambuildingový program vyžadovat. Většina zahraničních serverů má také možnost vyhledávání, což zákazníkům také usnadňuje nalezení požadovaného programu.

Zahraniční agentury se ve svých programech také více zaměřují na charitu a dobročinné činnosti. To má pro firmy pozitivní účinek, jak na stmelování týmu zaměstnanců, tak i na zlepšování image firmy.

V nabídce zahraničních agentur je také možné nalézt daleko více programů, zabývajících se vařením, jinými kreativními činnostmi a hrami za účelem obchodního a finančního vzdělávání zúčastněných pracovníků.

Rozdílem mezi českými a zahraničními agenturami je i možnost prohlédnutí internetových stránek a následná realizace programů ve zpravidla minimálně čtyřech jazycích.

U českých agentur jsou potom zpravidla lépe než u zahraničních zpracovány údaje a trvání jednotlivých programů, což může být pro případného zákazníka při výběru programu klíčové.

5.7.1 Silné stránky zahraničních agentur

Po prozkoumání a shrnutí nabídek jednotlivých teambuildingových agentur jsme rozpoznali následující silné stránky oproti české nabídce:

- velmi široký výběr programů
- lépe řešenou strukturu nabídky, pomocí tematických okruhů
- zajímavě zpracovanou nabídku jednotlivých programů
- možnost předběžné kalkulace ceny online
- zapojení charitativní a dobročinné činnosti do teambuildingových programů
- zapojení více programů zabývajících se vařením, kreativními činnostmi, obchodní vzdělaností a finanční gramotností
- internetové stránky a nabízené programy zpravidla v minimálně čtyřech jazycích

5.7.2 Silné stránky českých agentur

- lépe než u zahraničních zpracovány údaje a trvání jednotlivých programů

Za další silnou stránku českých agentur lze považovat schopnost improvizace při nepředpokládaném nebo nepříznivém vývoji určitých programů. To je ale většinou způsobeno pokulhávajícími organizačními schopnostmi vedení agentur.

6 Navrhovaná opatření

Pro zlepšení nabídky na českém trhu po předchozí analýze rozdílností mezi nabídkami zahraničních a českých agentur navrhujeme následující opatření.

6.1 Rozšíření nabídky

České agentury by se měly snažit o plošné rozšíření nabídky jednotlivých diverzifikovaných teambuildingových programů tak, aby mohli uspokojit co nejširší spektrum potenciálních zákazníků.

6.2 Zlepšení kvality orientace v programech na webu

Dále by měly české agentury zlepšit kvalitu svých internetových stránek pro co nejsnazší orientaci v nabízených programech. Ty by měly stejně jako zahraniční agentury setřídít do několika tematických okruhů pro snazší orientaci. Za nejvhodnější rozdělení považujeme zavedení následujících tematických okruhů:

- 1) Indoor events- programy uvnitř
- 2) Outdoor events- programy venku
- 3) Evening events- večerní programy
- 4) Just for Fun- zábavné programy
- 5) Icebreakers and Energisers- prolamování ledů a získávání pozitivní energie
- 6) Learning and Development- učení a rozvoj

6.3 Škála fyzické náročnosti

Jako další přínosné opatření navrhujeme zpracovat číselnou škálu podle fyzické náročnosti daného programu od 1 do 10, přičemž 1 znamená nejméně náročný a 10 velmi náročný. K názvu každého programu by mělo poté být přiřazeno číslo, vystihující jeho fyzickou náročnost.

6.4 Popis programů

U každého programu by dále bylo vhodné uvést pro kolik pracovníků je daný program možné zrealizovat, jak dlouho bude přibližně trvat a k jeho popisu by měla být přiložena online kalkulačka přibližných nákladů.

6.5 Charita

Jako další vhodné opatření navrhujeme zapojení charitativní a dobročinné činnosti do teambuildingových programů českých agentur. Tyto programy mají pro zákazníka tu výhodu, že kromě rozvíjení týmového ducha zúčastněných zaměstnanců má i pozitivní vliv na image dané firmy.

6.6 Světové jazyky

Dalším výhodným krokem by pro agentury mohlo být zpracování vlastních internetových stránek do více světových jazyků a nabízené programy pořádat taktéž i v dalších jazycích. To by mělo být atraktivní pro zahraniční klientelu, působící v Čechách.

6.7 Kulinářské programy

Posledním navrhovaným opatřením je zapojení více programů, zabývajících se vařením. Tento trend je momentálně ve světě stále populárnější a zavedení více kulinářských programů, by mělo pro agentury znamenat přínos v podobě vyššího množství potenciálních zákazníků.

7 Diskuse

Z předchozího průzkumu a analýzy internetových nabídek teambuildingových agentur můžeme vyvodit, že na českém trhu skutečně existují mezery, které je možné relativně snadno vyplnit tak, aby agenturám přinesly vyšší užitek z jejich podnikání. Původní hypotéza, že existují opatření, která by se dala aplikovat, tak aby bylo využito mezer v českém trhu pro zvýšení zisku organizací v odvětví, se ukázala jako platná.

Výsledkem práce bylo tedy navržení opatření a postupů viz výše, které mohou pomoci k následnému rozšiřování nabídky agentur ve specifických odvětvích poskytování služeb.

Je samozřejmě nutné brát, při aplikaci navrhovaných postupů v praxi, v potaz rozdílnou mentalitu, kulturní rozdílnosti, finanční možnosti, zdraví a fyzickou kondici jednotlivých cílových skupin zákazníků. Na druhou stranu ale většina navrhovaných opatření není nijak významně vázána ani na jeden z těchto aspektů.

Vymezení: Navržené podněty pro zdokonalení slabých stránek českého trhu jsou přizpůsobeny několika konkrétním organizacím, jejichž chod byl podrobně analyzován. Měly by ale představovat věrohodný vzorek české nabídky.

8 Závěr

Průzkum nabídky teambuildingových agentur na českém, americkém a britském trhu a rešerše internetových a tištěných zdrojů za účelem shromáždění potřebných dat a jejich následná analýza ukázaly na mezery v nabídce českých agentur, a to zejména v oblastech šíře spektra nabízených programů, struktury a přehlednosti internetových stránek, zajímavosti zpracování nabídky jednotlivých programů, možnosti předběžné kalkulace ceny online, zapojení charitativní a dobročinné činnosti do teambuildingových programů, zapojení programů zabývajících se vařením, kreativními činnostmi, obchodní vzdělaností a finanční gramotností a internetových stránek a nabízených programů zpravidla v minimálně čtyřech jazycích.

Na základě těchto poznatků jsme navrhli výše uvedená opatření, která by měla mít po jejich uplatnění na českém trhu pozitivní vliv na zkvalitnění nabízených služeb jednotlivých agentur a z toho vyplývajícího zvýšení zájmu o jejich nabídku ze strany zákazníků. To by v konečném důsledku mělo agenturám přinést vyšší zisky z jejich činnosti.

Na základě zjištěných výsledků předpokládáme, že bádání v této oblasti se bude dále ubírat ke snahám o zjištění konkrétních fyzických, psychologických, kulturních a dalších aspektů jednotlivých profesních skupin na českém trhu a vhodnosti jednotlivých nabízených teambuildingových programů vzhledem k nim. Díky tomu se potom jednotlivé agentury budou moci se svojí nabídkou specializovat a určité specifické skupiny zákazníků. Se specializací bývá tradičně spojeno i snížení nákladů, což v konečném důsledku agenturám přinese zisk.

9 Seznam zdrojů

9.1 Elektronické zdroje

BLUEHATGROUP.CO.UK CATALYST.CO.UK. *Events*, 2013. [online] Dostupné z:
<<http://www.bluehatgroup.co.uk/events> > [25. 8. 2013]

BRUNER, M.- SPINK, K. *Effects of team building on exercise adherence and group task satisfaction in a youth activity setting. In Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 2011. [online] Dostupné z:
<<http://psycnet.apa.org/journals/gdn/15/2/161/>> [28. 4. 2013]

CATALYST.CO.UK. *Teambuilding Events*, 2013. [online] Dostupné z:
<<http://www.catalystteambuilding.co.uk/teambuilding-events> > [25. 8. 2013]

CORPORATETEAMBUILDINGUSA.COM. . *Programs*, 2013. [online] Dostupné z:
<<http://www.corporateteambuildingusa.com/> > [25. 8. 2013]

DONALDSON, D. *A Brief History Of Team Building And What It Can Do For You*. 2013. [online] Dostupné z:
<<http://www.articlesnatch.com/Article/A-Brief-History-Of-Team-Building-And-What-It-Can-Do-For-You/1119388#.UX42QKJFBxs>> [28. 4. 2013]

GREFFRATH, G., MEYER, C., & MONYEKI, D. *In South African Journal for Research in Sport, Physical Education and Recreation*, 2008. [online] Dostupné z:
<http://www.journaltoes.hw.ac.uk/api/jass/zotero.php?rfr_id=info:sid/journaltoes.ac.uk:suncat&rft.issn=0379-9069&maximumRecords=100&rft_volume=&rft_issue=&range=&select=&query_issn=Submit+Query> [28. 4. 2013]

HENDL, J., BLAHUŠ, P. *Návrh projektu závěrečné práce*. 2012 [online] Dostupné z:
<<http://www.ftvs.cuni.cz/hendl/metodologie/index1.htm>> [29. 4. 2013]

LEMONS PRODUCTION.CZ. *Teambuilding-nabídka programů*. 2013[online] Dostupné z: <<http://lemons.cz/teambuilding/program>> [30. 4. 2013]

ODYSSEY TEAMBUILDING.CZ. *Teambuilding- budování a rozvoj týmů*. 2013 [online] Dostupné z: <<http://www.odyssey-teambuilding.cz/cz/teambuilding-programy>> [30. 4. 2013]

PHAN, J. *The Impact of Therapeutic Recreation Through Ropes Courses and Teambuilding Activities*. San Luis Obispo: California Polytechnic State University, 2011. [online] Dostupné z: <<http://digitalcommons.calpoly.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1021&context=rptasp>> [28. 4. 2013]

PODNIKATEL.CZ. *Teambuilding - účinná forma vzdělávání zaměstnanců a zvyšování týmového potenciálu*. [online] Dostupné z: <<http://www.podnikatel.cz/clanky/teambuilding-ucinna-forma-vzdelavani/>> [25. 4. 2013]

TEAMBUILDINGUSA.COM. *Team building activities*. 2013 [online] Dostupné z: <<http://www.teambuildingusa.com/team-building-events/>> [30. 4. 2013]

TEAMTIME.CZ. *Teamspiritové a zábavné akce*. 2013 [online] Dostupné z: <<http://www.teamtime.cz/cz/teamspiritove-a-zabavne-akce>> [30. 4. 2013]

USTEAMBUILDING.COM. *The Events*. 2013 [online] Dostupné z: <<http://www.usteambuilding.com/Events.html>> [25. 8. 2013]

ZAZITKOVYTEAMBUILDING.CZ. *Teambuilding, týmové akce*. [online] Dostupné z: <<http://www.zazitkovyteambuilding.cz/teambuilding/>> [25. 4. 2013]

9.2 Tištěné zdroje

BAGULEY, P.: *Teams and Team-Working*. London: Hodder Headline Ltd., 2003. ISBN 0071407219.

BROOKS, I.: *Firemní kultura – jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN: 80-7226-763-9.

DEVITO, J. A.: *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 80-7169-988-8.

DONNELLY, J.H., GIBSON, J.L., IVANCEVICH, J.M. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.

DYER, L. *Team Building: Issues and Alternatives*. USA: Addison-Wesley Publishing, 1987. ISBN 978-02-010-1191-3.

FERJENČÍK, J. *Základy metodologie psychologického výzkumu*. Praha : Portál, 2000. ISBN 80-7178-367-6.

FILKA, J. *Metodika tvorby diplomové práce*. Brno: Knihář, 2002. ISBN 80-86292-05-3.

HOLOUŠOVÁ, D.; KROBOTOVÁ, M. *Diplomové a závěrečné práce*. 2.vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2005. 120 s. ISBN 80-244-1237-3.

HURST, B. *Encyklopedie komunikačních technik*. Praha: Grada Publishing, 1994. ISBN 978-80-854-2440-9.

JOINER, P. R.; SCHOLTES, B. L.; STREIBEL, B. J.: *The Team Handbook*. 2nd ed. Madison: Joiner Associates Inc., 1996. ISBN 1-884731-11-2.

KLEIN, C. et al. *Does Team Building Work? In Small Group Research*, Aldershot: Gower Publishing, 2009. ISBN 978- 08-058-2815-3.

KOTLER, P. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 978-80-247-0966-6.

MILLER, B., C. *Teambuilding - 50 krátkých aktivit*. Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1618-0.

MOXON, P. *Building a better Team: A Handbook for Managers and Facilitators*, Aldershot: Gower Publishing, 1993. ISBN 978-05-660-8007-4.

PLAMÍNEK, J.: *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2796-7.

VÝROST, J.; SLAMĚNÍK, I.: *Sociální psychologie*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-1428-8.

WEST, M. *The Secrets of Successful Team Management*. London: Duncan Baird Publishers Ltd., 2004. ISBN: 1-904292-96-8.