

Univerzita Karlova v Praze
Fakulta tělesné výchovy a sportu

**VÝZNAM OUTDOOR TRAININGU PRO VZDĚLÁVÁNÍ
ZAMĚSTNANCŮ**

Diplomová práce

Autor: Martin Mazurek

Vedoucí práce: Doc. PhDr. Jan Neuman, CSc.

Praha, duben 2006

Abstrakt a klíčová slova

Název:

Význam outdoor trainingu (OT) pro vzdělávání zaměstnanců

Cíle práce:

Zhodnocení významu outdoor trainingu pro vzdělávání zaměstnanců.

Posouzení vhodnosti a aktuálnosti metody OT pro vzdělávání manažerů a pracovních týmů.

Zjištění co firmy očekávají od účasti na OT a jejich vnímání outdoor trainingu.

Posouzení vývoje outdoor trainingu na našem a evropském trhu.

Metoda:

Ve výzkumu významu outdoor trainingu pro vzdělávání zaměstnanců bylo použito dotazníkové šetření, na které reagovalo 19 personálních manažerů z různých společností se sídlem v ČR. K posouzení vhodnosti a aktuálnosti OT pro vzdělávání manažerů a pracovních týmů byla zvolena metoda sekundární analýzy a pro zobrazení situace na trhu bylo využito strukturovaného rozhovoru se zástupci poskytovatelů OT.

Výsledky:

Přinášejí pohled manažerů personálních oddělení na OT a monitorují situaci na evropském i českém trhu s OT.

Klíčová slova:

outdoor training, teambuilding, vzdělávání zaměstnanců, manažér, pracovní tým

Abstract and key words

Title:

The Importance of Outdoor Training (OT) in the Education of Employees

Aim of the work:

Evaluate the importance of outdoor training in the education of the employees.

Consider the suitability and topicality of OT for training of the managers and working teams.

Find out what companies expect from taking part in OT and their opinion on it.

Present current Czech and European OT market from the point of view of the OT providers.

Method:

A questionnaire research was used to find out how important is OT for the companies. The answers were gained from 19 personnel managers of different companies with the place of business in the Czech Republic.

A method of the secondary analysis of the literature was chosen for the evaluation of the suitability and topicality of OT.

To present current situation on the market the structured interview with representatives of providers of outdoor training was used.

Results:

The results show the point of view of the personnel managers to the OT and present the situation on the Czech and European OT market.

Key words:

outdoor training, teambuilding, training of employees, manager, working team

Čestné prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně pod vedením Doc. PhDr. Jana Neumana, CSc., a že jsem uvedl veškeré literární i odborné zdroje, které jsem v této práci použil.

V Praze dne 14.4.2006

Handwritten signature of Marek Martin in black ink, written over a horizontal line.

Podpis

Poděkování:

Na tomto místě bych chtěl poděkovat všem, kteří k sepsání této práce přispěli informacemi, radami a připomínkami. Zejména pak vedoucímu diplomové práce Doc. PhDr. Janu Neumanovi, CSc. za odbornou, ochotnou a trpělivou pomoc. Dále také děkuji Project Managerovi Adventury Teambuilding, Mgr. Pavlu Hrochovi za poskytnuté informace.

Obsah:

1. Úvod.....	2
2. Teoretická část.....	3
2.1. Definice outdoor trainingu.....	3
2.2. Historie, vývoj a charakteristika outdoor trainingu	5
2.2.1. Historie a vývoj OT - Outward Bound	5
2.3. Charakteristika OT	6
2.3.1. Obecná podoba programu outdoor training	6
2.3.2. Vlastnosti a dovednosti, na které se OT kurzy soustředí.....	6
2.3.3. Používané kategorie her a aktivit v přírodě	7
2.4. Úspěšný manažer, vlastnosti, vzdělávání.....	10
2.4.1. Management a manažer - pojem.....	10
2.4.2. Klíčové kompetence	10
2.4.3. Klíčové kompetence manažerů.....	11
2.4.4. Konceptní dovednosti a vlastnosti manažera	13
2.4.5. Hlavní úkoly manažera	14
2.4.6. Vzdělávání manažerů.....	14
2.5. Význam pracovního týmu, jeho tvorba, vztahy	19
2.5.1. Tým a týmová spolupráce.....	19
2.5.2. Tvorba, složení, velikost a vedení týmu	21
2.5.3. Vztahy a role v týmu.....	23
2.5.4. Dynamika rozvoje týmu	25
2.5.5. Podmínky úspěšné týmové spolupráce	27
2.6. Odezva - k čemu OT přispívá.....	28
2.6.1. Osobní rozvoj.....	28
2.6.2. Teambuilding	28
2.6.3. Rozvoj vůdčích schopností	29
2.6.4. Rozvoj komunikačních schopností	29
2.6.5. Akce na podporu týmového ducha	30
2.6.6. Outdoor assessment center	30
2.6.7. Přenos poznatků do praxe	31
2.6.8. Přínos outdoor trainingu pro vzdělávání manažerů – shrnutí.....	32
2.6.9. Nástroje outdoor trainingu.....	33

2.7. Charakteristika výzkumných studií.....	35
3. Cíle práce	42
4. Metodologie.....	42
4.1. Sekundární analýza	42
4.2. Dotazníkové šetření	42
4.3. Strukturovaný rozhovor	43
4.4. Dotazování pomocí elektronické pošty	44
5. Analytická část	45
5.1. Zdokonalování a rozvoj manažera a pracovního týmu metodou OT	45
5.1.1. Vzdělávání manažerů a metoda OT	45
5.1.2. Vzdělávání pracovních týmů a metoda OT	48
5.2. Názory a zkušenosti firem, které se účastní OT.....	50
5.2.1. Získání informací o OT, důvod jeho prvního využití.....	50
5.2.2. Znalost firem nabízejících OT a zařazení metody outdoor trainingu	52
5.2.3. Nejdůležitější cíle sledované OT a zacílení na pracovní pozice.....	53
5.2.4. Opakování OT, změny způsobené OT a systém kontroly a hodnocení.....	56
5.2.5. Výdaje připadající na OT.....	60
5.2.6. Hodnocení významu OT a uvážení dalšího využívání této metody	61
5.3. Názory a zkušenosti firmy nabízející OT	63
5.4. Rozvíjející se český a evropský trh s OT	67
5.4.1. Vývoj firem nabízejících outdoor training na českém trhu	67
5.4.2. Vývoj OT na evropském trhu	69
6. Diskuse.....	72
7. Závěr.....	75
8. Bibliografie:	78

1. Úvod

Každý člověk je schopen vnímat pokrok, ke kterému neustále dochází. Věci kolem nás se mění a vše se zrychluje.

Mění se ale i podnikání firem, globalizuje se trh a konkurence stále roste. Proto není překvapující, že většina vlastníků firem se snaží investovat do svých zaměstnanců a pokoušet se tak posouvat společnost kupředu. Je jim totiž jasné, že jediné efektivně spolupracující pracovní týmy vedené kvalitními manažery jsou tou správnou cestou pro zmíněný rozvoj a prosperitu.

Vyvíjejí se ale i metody pro vzdělávání zaměstnanců, které se neustále přizpůsobují měnícím se potřebám. Outdoor training (dále jen OT) je jednou z metod, která slouží k rozvoji a vzdělávání zaměstnanců. Jde o vzdělávání orientované především právě na pracovní týmy a manažery. V České republice má tato metoda sice již několikaletou tradici, avšak názory na vzdělávání prostřednictvím OT se stále ještě liší.

Jelikož jsem se s outdoor trainingem několikrát sám setkal, a to ať už jako účastník kurzu nebo později i jako pomocný instruktor, měl jsem tak ideální možnost utvořit si na vzdělávání prostřednictvím OT svůj názor. Zážitková metoda vzdělávání mnohdy na základě atraktivních aktivit, většinou v neformálním prostředí a s okamžitou zpětnou vazbou, mě zaujala natolik, že jsem si položil následující otázku: „Jak je vlastně význam OT vnímán pro vzdělávání pracovníků?“ Tato otázka se později stala důvodem volby tématu mé diplomové práce, ve které se budu snažit na ni najít odpověď.

2. Teoretická část

2.1. Definice outdoor trainingu

„Outdoor training“ nebo také „adventure education“, kterou by bylo možné označit jako „učení se hrou“, je metoda, která se v poslední době stále více používá ve vzdělávání manažerů. Jde skutečně o hry či akce spojené se sportovními výkony, které by se s úspěchem uplatnily na skautském táboře. Jenomže v tomto případě je hrají manažeři a učí se přitom manažerským dovednostem, uvádí Koubek. [1, str. 256]

Jako podrobnější charakteristiku OT bych uvedl definici Tomáše Saifrtu, jenž se ve své diplomové práci snaží řešit vliv kurzů OT na jejich účastníky. OT je interdisciplinární metoda vzdělávání, stavějící na principech vzdělávání prožitkem, respektive zkušeností. Jde o propojení pedagogicko-psychologických poznatků s aktivitami a modelovými situacemi v přírodě. Tento obor kombinuje znalosti psychologie, sociologie, sociální psychologie, personalistiky a v neposlední řadě prožitkové pedagogiky. Stručně lze tedy outdoor management training popsat jako jedno či více denní kurzy, využívající přírodní prostředí a specifické pedagogické metody, směřující především k rozvoji pracovních týmů a jednotlivců, zvyšování jejich osobnostního potenciálu, zkvalitňování spolupráce a budování pozitivní atmosféry v pracovních týmech a organizacích. Program je sestaven z různých typů outdoorových aktivit, které respektují zaměření kurzu a přesně zapadají do předem stanovené dramaturgie kurzu. Programy bývají často sestaveny podle konkrétních potřeb společnosti i podle složení skupiny účastníků. Kurz je proložen systémem zpětných vazeb, hodnotících dané modelové situace a umožňujících transfer získaných zkušeností do praxe. [2]

Způsob vzdělávání vychází z učení se vlastními prožitky, vlastní činností v přírodním prostředí a spočívá např. v hledání optimálního řešení nějakého úkolu, umění koordinovat nějakou činnost, komunikovat se spolupracovníky a pověřovat je úkoly, vést a motivovat spolupracovníky atd.

Proč je zde významné učení právě prožitkem? Metoda outdoor trainingu v jeho kvalitním provedení je totiž založena na mnohokrát potvrzené skutečnosti, že nejlépe si uchováme v paměti a posléze vybavujeme poznatky, které jsme získali na základě vlastní zkušenosti, autentického osobního zážitku. Výzkumy potvrzují, že z poznatků získaných sdělením se nám po třech týdnech vybaví sedmdesát procent, ale po třech měsících jen

deset procent. U sdělení spojeného s ukázkou jsou tato procenta lepší. Po třech týdnech dvaasedmdesát procent, po třech měsících ještě téměř třetina. Konečně při kombinaci sdělení, ukázky a zážitku je to pětasedmdesát a pětasedesát procent. A to už je výrazný rozdíl.

Poznatek získaný	sdělením	sdělením s ukázkou	sdělením, ukázkou a zážitkem
Po třech týdnech si vybaví	70 %	72 %	85 %
Po třech měsících si vybaví	10 %	32 %	65 %

(výzkum IBM a UK Post Office) [26]

Princip učení se z vlastní zkušenosti je jedním ze základních východisek práce firem nabízející outdoor training

Každá tréninková akce bývá hned s účastníky zpětně projednána a připomenou se klíčové momenty průběhu akce. V hodnotící fázi se neomezují pouze na míru spokojenosti s dosažením cíle, ale stěžejní pozornost je věnována procesu řešení. Hledáním toho, co by bylo vhodné v budoucnu v podobné situaci zopakovat, i toho, čeho je třeba se dále vyvarovat. Nastává okamžik odhalování paralel s vlastní reálnou pracovní praxí. Tento krok umožní účastníkům zformulovat si plán změn, jejichž zvládnutí mají příležitost si ověřit v další aktivitě. [3]

Budeme-li hledat, kde myšlenka takovéto formy vzdělávání vznikla, nalezneme organizaci nazvanou Outward Bound.

deset procent. U sdělení spojeného s ukázkou jsou tato procenta lepší. Po třech týdnech dvaasedmdesát procent, po třech měsících ještě téměř třetina. Konečně při kombinaci sdělení, ukázky a zážitku je to pětasedmdesát a pětasedesát procent. A to už je výrazný rozdíl.

Poznatek získaný	sdělením	sdělením s ukázkou	sdělením, ukázkou a zážitkem
Po třech týdnech si vybaví	70 %	72 %	85 %
Po třech měsících si vybaví	10 %	32 %	65 %

(výzkum IBM a UK Post Office) [26]

Princip učení se z vlastní zkušenosti je jedním ze základních východisek práce firem nabízející outdoor training

Každá tréninková akce bývá hned s účastníky zpětně projednána a připomenou se klíčové momenty průběhu akce. V hodnotící fázi se neomezuje pouze na míru spokojenosti s dosažením cíle, ale stěžejní pozornost je věnována procesu řešení. Hledáním toho, co by bylo vhodné v budoucnu v podobné situaci zopakovat, i toho, čeho je třeba se dále vyvarovat. Nastává okamžik odhalování paralel s vlastní reálnou pracovní praxí. Tento krok umožní účastníkům zformulovat si plán změn, jejichž zvládnutí mají příležitost si ověřit v další aktivitě. [3]

Budeme-li hledat, kde myšlenka takovéto formy vzdělávání vznikla, nalezneme organizaci nazvanou Outward Bound.

2.2. Historie, vývoj a charakteristika outdoor trainingu

2.2.1. Historie a vývoj OT - Outward Bound

„Outward Bound ... nový druh školy, kde již nebude oddělen svět myšlení a činů“.

(Kurt Hahn)

Outward Bound je neziskové, na zkušenosti založené, vzdělávací hnutí, které vzniklo v roce 1941 během 2. světové války ve Velké Británii. Jeho cílem bylo poskytnout mladým námořníkům zkušenosti a dovednosti nutné k přežití. První vzdělávací program byl inspirován německým pedagogem Kurtem Hahnem, který reagoval na zjištění Lawrence Holta šéfa Blue Funnel Shipping line, obchodní lodní společnosti. Během 2. světové války při torpédování obchodních lodí německými ponorkami a následném ztroskotání, umírali totiž mladí námořníci mnohem častěji než jejich starší kolegové. Hahn tvrdil, že ví proč tomu tak je – mladí námořníci nemají dostatek životních zkušeností. Naproti tomu starší námořníci, kteří vyrůstali v době námořních plaveb, si již osvojili mnoho praktických dovedností a mnohokrát se zabývali složitými situacemi, které jim při náročných výzvěch dodávají potřebné sebevědomí a zdatnost.

Proto se mladí námořníci a potom i další mladí muži z Velké Británie zúčastnili prvního programu Outward Boundu, který trval 26 dní. Cílem tohoto kurzu bylo zvýšit, vytvořením intenzivních mini-životních zkušeností, sebedůvěru mladých lidí a schopnost vypořádat se s nástrahami života. První výsledky dokazovaly, že experimenty Outward Boundu fungují a mladí námořníci se stali mnohem odolnějšími.

Kurt Hahn se později soustředil na pomoc studentům, aby objevili své opravdové schopnosti a to na základě získání zkušenosti, která by jim tyto rozsáhlejší schopnosti odhalila.

Název „Outward Bound“ byl vybrán právě Lawrence Holtem. „Outward Bound“ je totiž námořní termín, vztahující se k vlajce, která signalizuje námořníkům, že je čas vrátit se zpět na loď, a že se blíží vyplutí. Doslova se výraz „Outward bound“ vztahuje k momentu, kdy loď opouští přístav. Tato symbolika má pro Outward Bound velký význam.

Experiment Outward Boundu nezrodil jen více než 40 Outward Bound škol po celém světě, ale také napomohl vzniknout novému průmyslu – outdoor education nebo adventure education. [4]

2.3. Charakteristika OT

2.3.1. Obecná podoba programu outdoor training

Převážná většina programů se odehrává "pod širým nebem". Mají povahu nejrůznějších skupinových cvičení, pohybových aktivit a didaktických her. V průběhu tréninků tak můžete spatřit jinak decentní a usedlé manažery prolézat provazovou sítí nataženou mezi dvěma stromy, chodit na chůdách, konstruovat plavidla, provazové mosty či dřevěné věže, spouštět se na laně ze skalních výčnělků nebo spolupracovat při „bojových“ hrách. To vše s jasným cílem: intenzivně a na vlastní kůži zažít situace, v nichž potřebují komunikovat, spolupracovat, rozhodovat se, překonávat vlastní limity, vymýšlet originální řešení problémů nebo řídit skupinu při práci na úkolu, dosáhnout zdravou sebedůvěru atd. Podle zaměření mohou programy rozvíjet řídicí schopnosti a rozhodnost manažerů. Poskytují také inspiraci k tvořivému přístupu k řešení problémů, lze je využít pro pochopení a trénink principů efektivní komunikace a k řadě dalších specifických cílů. Na kurzu, v atmosféře hry, která nehrozí reálnými důsledky chyb, má každý možnost vyzkoušet si nové postupy, odhalit své dosud nepoznané stránky, přijmout zpětnou vazbu a vyvodit z ní korigující závěry. U kolegů lze objevit dosud nepoznané kvality nebo s těmi méně známými navázat nové kontakty. Přírodní prostředí a neobvyklé aktivity často vzbuzující pozitivní emoce, jsou k tomu vhodnou kulisou a dobrým katalyzátorem. [5]

2.3.2. Vlastnosti a dovednosti, na které se OT kurzy soustředí

Kurzy jsou tedy nejčastěji zaměřeny na zkvalitnění vlastností a dovedností, které je možné zahrnout do následujících kategorií:

- Efektivní komunikace
- Komunikační strategie
- Kooperace
- Krizové situace
- Leadership
- Motivace
- Kreativní přístup
- Práce s informacemi
- Řešení konfliktů
- Řešení problémů
- Seberozvoj
- Rozvoj týmové spolupráce
- Sebeřízení
- Time management
- Vedení porad
- Vyjednávání

Účastníci kurzu se dostávají do situací, kdy je třeba řešit různě obtížné problémy a kdy není ve hře jen rozumová úvaha, ale i city a emoce zúčastněných. Velkou výhodou takového způsobu učení je to, že je zároveň rekreací, protože úkoly, před nimiž stojí lidé na kurzu, jsou zcela odlišné od těch, které řeší každý den ve svém zaměstnání.

2.3.3. Používané kategorie her a aktivit v přírodě

- Seznamovací hry
- Zahřívací a kontaktní hry
- Hrátky a zábavné soutěžení
- Hry na důvěru
- Iniciační a týmové hry
- Hry na rozvoj komunikace a spolupráce
- Hry a cvičení v přírodě
- Ekohry
- Závěrečné hry a rituály
- Hry pro reflexi a závěrečné hodnocení
- Nízké a vysoké lanové překážky [6]

2.3.3.1. Hry seznamovací

Jak již sám název napovídá, jsou "Hry seznamovací" zaměřeny na vzájemné poznání členů skupiny. Tyto aktivity mají své nezastupitelné místo v programech určených pro vznikající týmy. Opodstatněné však může být i zařazení poznávacích aktivit do programů koncipovaných pro stabilní - déle pracující týmy. V řadě případů jsme svědky toho, jak málo o sobě členové pracovních skupin vědí i přes to, že spolu pracují třeba i několik let. [7]

2.3.3.2. Hry zahřívací a kontaktní hry

"Aktivity - hry - zahřívací". Sem patří především kratší, dynamické, převážně pohybově orientované a humorně laděné hry. Tyto hry jsou v programu umístěny za

účelem eliminace počátečních rozpaků, vzájemného ostychu a zapojení členů týmu do aktivní účasti na programu. Své místo mají tyto aktivity i před fyzicky náročnými úkoly. V tomto případě je zařazujeme s cílem rozcvičení a zahřátí organismu účastníků v rámci přípravy na následující výkon (prevence vzniku úrazů). [7]

2.3.3.3. Legrace a soutěže

"Legrace a soutěže" je možné použít kdykoliv v průběhu programu jako prostředku pro nastavení a udržení nastartované dynamiky programu. [7]

Zástupce výše uvedených kategorií aktivit lze zahrnout do skupiny her tzv. "Icebreakers". Icebreakers jsou krátká skupinová cvičení směřující k "prolomení počátečních ledů" a překonání počátečních bariér.

Jejich dalším smyslem je „odstřížení“ účastníků od problémů každodenní práce, naladění na program kurzu a navození neformální atmosféry. Poskytují prostor k bližšímu seznámení a zapamatování si jmen kolegů tam, kde se účastníci znají třeba jen z mobilních telefonů nebo adres emailové komunikace. [8]

2.3.3.4. Hry zaměřené na rozvoj důvěry

Vzájemná důvěra je jedním ze základních kritérií úspěšně pracujícího týmu. Důvěřuji-li někomu, přebírám od něj zkušenosti, řídím se jeho radami, sděluji mu své problémy atd. Do této kategorie her patří aktivity, v jejichž průběhu si jednotliví účastníci musí poskytnout vzájemnou podporu, "svěřit se do rukou" ostatních, ale také přijmout odpovědnost za druhé a nezklamat. [7]

2.3.3.5. Problémové hry, iniciativní a týmové hry

Tato skupina her je pro metodu outdoor management trainingu klíčová a nese označení DYNAMICS (Problem Solving Activities, Team Building Activities, Initiative Games). Do této kategorie patří velmi široká škála činností, při nichž je tým účastníků, nebo jeho jednotliví členové, postaven před úkol, který musí vlastními silami bez pomoci zvenčí vyřešit. V rámci plnění úkolů účastníci přijímají osobní rozhodnutí v obtížných situacích, hledají netradiční cesty a řešení, překonávají překážky, staví různé objekty, plní

další, mnohdy náročné a neobvyklé úkoly. Problémové hry nám umožňují simulovat procesy probíhající v reálném profesionálním životě a pracovat s jevy, které se při jejich řešení projevují. Aktivní - iniciativní - účastí jednotlivce i týmu na řešení problému dostávají účastníci programu šanci k pozitivnímu posunu v oblasti osobního růstu, sociálních i ostatních klíčových kompetencí.

Problémové hry tedy slouží k tréninku jednotlivých manažerských dovedností i ke sladění v rámci jednotlivých týmů. Vytvářejí rovněž prostor pro vyniknutí doposud méně výrazných osobností či situačních vůdců. [3]

2.3.3.6. Aktivity zaměřené na rozvoj komunikace

Do této skupiny patří úkoly, využívající různé způsoby komunikace, dále pak aktivity, při kterých účastníci využívají různé specifické komunikační dovednosti, jako je například vyjednávání a argumentace, umění prezentace, umění naslouchat, poskytování zpětné vazby atd. [2]

2.3.3.7. Nízké a vysoké lanové překážky

Nízké lanové překážky nabízejí prostor k překonávání nezvyklých překážek, jak pro jednotlivce za pomoci ostatních, tak i pro celé skupiny.

Principem těchto programů je výzva - osobní i skupinová. Její přijetí a zvládnutí přináší následně pocit sebedůvěry a posílení sebedůvěry. Spoluúčast ostatních členů týmu formou jistění i velmi oceňované psychické podpory (např. při lanových či lezeckých aktivitách) posiluje také vzájemnou důvěru členů týmu, tolik potřebnou pro kvalitní spolupráci. [9]

Tyto překážky jsou postaveny z lan a dalšího materiálu a jsou umístěny do takové výšky, kdy není potřebné účastníky jistit pomocí sedacích úvazků apod.

Vysoké lanové překážky jsou naopak postaveny v takových výškách, kdy je nezbytné účastníky jistit pomocí horolezecké techniky. Vysoké lanové překážky jsou osobní výzvou a jejich zdolání podněcuje odvahu, pocit sounáležitosti ke skupině a pocit zodpovědnosti jako člena skupiny.

2.4. Úspěšný manažer, vlastnosti, vzdělávání

Cílem této práce je posoudit outdoor training jako vzdělávací metodu pro pracovní týmy a manažery. Abych toto mohl provést, je třeba nejdříve definovat úspěšného manažera a zamyslet se nad vlastnostmi, které by takovýto manažer měl mít. Dále pak vymezit určité formy výběru manažerů a způsoby jejich vzdělávání.

2.4.1. Management a manažer - pojem

Management – nejobecněji lze charakterizovat jako souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byla zabezpečena funkce organizace. [18]

Manažer – samostatná profese, kdy pracovník na základě zvolení, jmenování, pověření či ustavení nebo zmocnění realizuje aktivně řídicí činnosti, pro které je vybaven odpovídajícími kompetencemi. [18]

Mám-li blíže specifikovat úspěšného manažera, musím nejprve definovat kompetence, kterými by měl být manažer vybaven. Takové kompetence se nazývají klíčové.

2.4.2. Klíčové kompetence

Klíčové kompetence jsou obecně takové znalosti, dovednosti a schopnosti, které vyúsťují v kompetence, s jejichž pomocí je možno v daném okamžiku zastávat velký počet pozic a funkcí, a které jsou vhodné ke zvládnutí problémů celé řady většinou nepředvídatelně se měnících požadavků v průběhu života. [14]

Klíčové kompetence zahrnují celé spektrum (nikoliv odborných) kvalifikací. Jsou výrazem způsobilosti, tedy schopnosti chovat se přiměřeně situaci, vyrovnaně, kompetentně. Zvládnutí klíčových kompetencí vede k tomu, že člověk je nejen schopen jednat specificky podle situace a flexibilně uplatňovat to, co se naučil, nýbrž je navíc schopen:

- měnit podle svých potřeb to, co se naučil
- integrovat do tohoto systému nové alternativy jednání
- vybírat z více alternativ tak, aby se choval vhodně

- nově nabyté dovednosti spojovat se svými dalšími schopnostmi
- rozšiřovat repertoár svého jednání vytvořením vlastní synergie, tedy dospívat k dalším alternativám chování spojováním dosavadních schopností a dovedností s nově nabytými. [15]

Člověk tím dospěje k individuální, otevřené a harmonické kompetenci jednání. Především ale dospěje k uvědomování si vlastního chování, bude si vědom vlastních možností a hranic a bude také schopen uplatnit osobní přednosti a pracovat na posilování svých slabých stránek.

Práce na získávání klíčových kompetencí je tedy rozhodujícím krokem při rozvíjení osobnosti.

Získávat klíčové kompetence znamená mít schopnost a být připraven učit se po celý život. Učit se můžeme i jako dospělí. Učit se učit – tím rozumíme kompetentní způsob jakým dospělí člověk přijímá s kolegiálním duchem, samostatně a přiměřeně situaci (v kolegiálním vztahu s ostatními) celoživotní výzvu, aby pro něj byl život učením a učení životem. [16]

V této souvislosti je třeba zmínit, že učením se nerozumí pouhé přijímání informací, ale přetváření sama sebe, schopnosti dělat věci, které jsme nikdy nedělali a rozlišovat naši schopnost tvořit.

2.4.3. Klíčové kompetence manažerů

Klíčové kompetence manažerů jsou specifickým druhem kompetencí pracovníků. Obecně převládá názor, že klíčovým faktorem úspěchu organizace jsou kompetentní manažeři, a to především takoví, kteří mají osvojeny dovednosti v jednání s lidmi a s jejich vedením. [17]

Dnešní doba klade na manažery stále větší nároky, a tak jednou získané informace a znalosti celkem rychle zastarávají. Bez aktivního přístupu k učení pak v konkurenčním prostředí nelze obstát. Přesto ale lze vymezit určité základní kompetence manažera, bez kterých nelze úspěšně vykonávat danou pracovní činnost.

Jsou to:

1) odborné znalosti (vzdělání)

- znalosti v daném oboru, manažerské znalosti, znalosti se doplňují samovzděláváním, manažerské kurzy, jazykové znalosti

2) praktické dovednosti (trénink, praxe)

- zvládnutí správných řídicích praktik
- komunikující osoba
- ovlivňování pracovníků
- technické dovednosti

3) sociální zralost

- charakterové vlastnosti
- činorodost, aktivita manažera
- charisma (kouzlo osobnosti) [18]

Mezi odborníky panuje shoda v tom, že pro úspěšné zvládnutí manažerské role je sociální kompetence nezbytná. Neexistuje však shoda v tom, jak je tato kompetence vymezena. Výzkumů, které se touto problematikou zabývají, existuje celá řada. Já zde uvádím výzkum E. Jarošové. [17]

Výsledky první části výzkumu, kde měli dotazovaní manažeři (celkový počet 84) uvést jaké jsou nezbytné dovednosti, kterými musí úspěšný manažer v jednání s lidmi disponovat, jsou znázorněny v následující tabulce:

Parametry	Četnost výskytu
Komunikační dovednosti celkem	134
z toho:	
Komunikační dovednosti (komunikativnost)	34
Dovednosti naslouchat druhým	24
Jasně vyjadřování a sdělování myšlenek	20
Asertivita (otevřená komunikace)	19
Vyjednávací dovednosti	13
Prezentační dovednosti a vystupování, rétorika	13
Přesvědčovací dovednosti	11

Ovlivňování motivace podřízených	24
Odborné znalosti	21
Efektivita delegování	13
Sebedůvěra, sebeovládání a ochota k sebereflexi	12
Empatie, citlivé vnímání druhých a jejich poznávání	12

V druhé části výzkumu byl respondentům předložen konkrétní seznam dovedností důležitých pro zvládnání řídicí funkce. Ti měli za úkol vybrat takové dovednosti, které by podle nich měly být rozvíjeny v rámci přípravy na manažerskou pozici. Nejčastěji opakované (více než polovina dotazovaných) jsou tyto:

- Asertivita (otevřená komunikace, přiměřené sebeprosazování, podávání i přijímání kritiky)
- Inspirování a stimulování druhých k dosahování společných cílů
- Poskytování jasných informací, srozumitelné a přesné vyjadřování
- Organizování a kontrolování činnosti druhých
- Efektivní delegování
- Vytváření a vedení týmů
- Přiměřené sebehodnocení, zdravá sebedůvěra
- Aktivní naslouchání
- Podpora tvořivého přístupu k pracovním úkolům
- Hodnocení výkonu a pracovních předpokladů druhých

Na základě klíčových kompetencí, lze tedy charakterizovat koncepční dovednosti a vlastnosti úspěšného manažera.

2.4.4. Koncepční dovednosti a vlastnosti manažera

- a) **komunikační dovednosti:** plánování, koordinování, delegování (vybrat správné činnosti, vědět jaký očekává výsledek, výběr správných lidí, na které deleguje, delegování musí být provázeno písemnou formou, aby bylo jasné, kdo má jakou odpovědnost, specifikace pravomoci, vyhodnocení a odměna z delegování musí být také zahrnuty), kontrolní, analytické a rozhodovací

- b) **interpersonální dovednosti:** prezentace, asertivita, vůdcovství, motivace, delegování, rozvoj podřízených, senzitivnost k podřízeným, schopnost organizovat svůj úspěch
- c) **analytické dovednosti:** schopnost dát do relace informace z různých zdrojů a vybrat relevantní z nich, objektivnost, neemociální přijímání rozhodnutí
- d) **rozhodování:** připravenost přijmout rozhodnutí a nést jeho důsledky
- e) **komunikační dovednosti**

2.4.5. Hlavní úkoly manažera

- 1) **vytvářet sdílenou vizi** – zaměstnanci musí vědět, kam jejich firma směřuje
- 2) **rozdílet lidi a delegovat pro ně pravomoci** – umět posuzovat lidi, zařazovat je na správná místa, vyžaduje intuici a zkušenost
- 3) **emocionální sebedůvěra** – umět vést lidi, působit sebevědomě

2.4.6. Vzdělávání manažerů

Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla - byl zaměstnaný, musí své znalosti a dovednosti neustále zlepšovat. [1]

Vzdělávání pracovníků by tedy mělo být kontinuální a většinou také společnosti mají zájem na tom, aby jejich pracovníci vzdělávání byli.

Protože v této práci uvažuji o OT jako o vzdělávací metodě, je vhodné si dále uvést, jaké jsou další nejčastější metody vzdělávání zaměstnanců.

Jelikož se metody vzdělávání pracovníků dělí na metody používané při výkonu práce na pracovišti a metody vzdělávání mimo toto pracoviště, budu se dále zabývat pouze metodami vzdělávání mimo pracoviště.

Klasifikace a definice jednotlivých vzdělávacích metod podle Koubka. [1]

- 1. Přednáška
- 2. Přednáška spojená s diskuzí, seminář

3. Demonstrování
4. Případové studie
5. Workshop
6. Brainstorming
7. Simulace
8. Hraní rolí
9. Assessment center
10. Outdoor training
11. Vzdělávání pomocí počítačů

2.4.6.1. Přednáška

Přednáška je obvykle zaměřena na zprostředkování faktografie a teoretických znalostí. Výhodou je pohotovost a rychlost předání znalostí, nenáročnost na podmínky. Nevýhodou je jednostranný tok informací.

2.4.6.2. Semináře a přednášky spojené se skupinovou diskusí nebo panelovou diskusí

Jde také o metodu zprostředkovávající znalosti, ale překonávající nevýhody samotné přednášky.

Mezi její výhody patří stimulování zaměstnanců k aktivitě, vytvoření podmínek pro vznik nápadů. Mezi nevýhody pak náročnost na organizační zabezpečení a nebezpečí nevhodného způsobu moderování.

2.4.6.3. Demonstrování (názorné nebo praktické vyučování)

Zde dochází k zprostředkování znalostí a dovedností pomocí audiovizuální techniky, počítačů, trenažérů, předvádění pracovních postupů atd. Metoda, přestože je převážně orientovaná na zprostředkování znalostí, přináší důraz na praktické využívání těchto znalostí.

Její výhodou je osvojení dovedností v bezpečném prostředí, zprostředkovává jak znalosti, tak dovednosti. Nevýhody metody spočívají v odlišnosti podmínek od skutečného prostředí a také v tom, že dochází ke zjednodušení problému pomocí modelových situací.

2.4.6.4. Případové studie

Velmi rozšířená a oblíbená metoda, která se většinou používá při vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků. Jedná se o reálné nebo smyšlené problémové situace organizačního charakteru, které musí účastníci vzdělávání ve stanoveném čase diagnostikovat a navrhnout řešení.

Výhodou je rozvoj analytického a systematického myšlení, lze použít benchmarkingu. Pokud se zadání studie týká konkrétní situace dostatečně vzdálené v minulosti, lze využít konfrontace navrhovaného řešení se skutečným řešením problému. Nevýhodou je náročnost na přípravu a schopnosti vzdělavatele.

2.4.6.5. Workshop

Workshop je variantou případových studií. Praktické problémy se v tomto případě řeší týmově a komplexněji.

Mezi výhody této metody patří to, že je vhodným nástrojem pro rozvoj a výchovu týmové práce a umožňuje posuzovat problém z různých aspektů. Nevýhody jsou stejné jako u případových studií.

2.4.6.6. Brainstorming

Brainstorming je rovněž variantou případových studií. Vzdělávání účastníci jsou vyzváni, aby samostatně nebo v týmu, ústně nebo písemně navrhli řešení problému. Poté následuje diskuse a výběr optimální varianty nebo optimální kombinace navrhovaných řešení. Metoda je zaměřena na rozvoj tvůrčího myšlení.

Výhodou je podpora kreativního myšlení a zapojení všech účastníků. Je to účinná metoda přinášející nové nápady a alternativní přístupy k řešení problému. Nevýhody jsou stejné jako u případových studií.

2.4.6.7. Simulace

Simulace je metoda ještě více zaměřená na praxi a aktivní účast školených. Jde o tvorbu modelové situace, která je zjednodušena, ale blíží se běžné životní situaci (obvykle z práce vedoucích pracovníků). Účastníci se řídí podle scénáře, který vyžaduje, aby během určité doby učinili řadu rozhodnutí.

Výhodou této metody je účinnost pro formování technik vyjednávání a rozhodování se. Mezi nevýhody patří náročnost na přípravu a schopnosti vzdělavatele. Je také obtížné najít způsob usměrňování účastníků vzdělávání v jejich aktivitě.

2.4.6.8. Hraní rolí (manažerské hry)

Hraní rolí je již metodou vyloženě orientovanou na rozvoj praktických schopností účastníků, od kterých se vyžaduje značná aktivita a samostatnost, nehledě na potřebnou dávku hravosti. Účastníci na sebe berou určitou roli a v ní poznávají povahu mezilidských vztahů, střetů a vyjednávání. Scénář role jim ponechává menší či větší prostor pro dotváření role, nicméně vždy je nutné řešit konkrétní situaci. Metoda je zaměřena na osvojení si určité sociální role a žádoucích sociálních vlastností především u vedoucích pracovníků.

Výhodami hraní rolí je učení se samostatnému uvažování, pohotové reakci, vyjednávání a argumentaci. Nevýhodami pak náročná organizační příprava a široká škála schopností vzdělavatele.

2.4.6.9. Assessment center (development centre, diagnosticko – výcvikový program)

Assessment center je moderní a velmi vysoce hodnocená metoda nejen výběru, ale i vzdělávání manažerů. Účastník plní různé úkoly a řeší problémy tvořící každodenní náplň práce manažera. Dochází ke generování různých úkolů a vytváření různé úrovně stresu. Pozoruje se chování a výkon účastníků. Později si účastník může konfrontovat svá řešení s řešeními optimálními, čímž se učí.

Assessment center představuje vlastně k jisté dokonalosti dovedené metody případové studie, simulace a hraní rolí.

Výhodou je to, že Assessment center je jednou z nejefektivnějších metod. Účastník si osvojuje nejen znalosti, ale především manažerské dovednosti, širokou škálu způsobilostí k různým úkonům, učí se překonávat stres, jednat s lidmi, hospodařit s časem atd. Nevýhodou je finanční nákladnost, náročnost na přípravu, technické podmínky, vybavení a čas zúčastněných.

2.4.6.10. Outdoor training (adventure education, vzdělávání hrou/pohybovými aktivitami)

Tuto metodu jsem definoval již na začátku práce. Zde jen dodávám, že postup metody spočívá v zadání úkolu, který má podobu nějaké hry či pohybové aktivity, při kterém dochází k rozvoji manažerských dovedností.

Koubek kromě výhod, které jsem uvedl již dříve, označil za nevýhody náročnost na přípravu, nechuť k pohybovým aktivitám, nutnost překonání určitých předsudků a neochotu manažerů hrát si. [1]

2.5. Význam pracovního týmu, jeho tvorba, vztahy

Má diplomová práce se zabývá významem outdoor trainingu na vzdělávání zaměstnanců. Jak jsem již dříve uvedl, význam této metody spočívá převážně ve vzdělávání manažerů a pracovních týmů. V této kapitole se tedy zaměřím na pracovní týmy, týmovou práci, vztahy v týmu atd.

2.5.1. Tým a týmová spolupráce

„Žádný jedinec není dokonalý, tým však dokonalý být může.“

Vytváření pracovních týmů je vhodné zejména pro řešení složitých, interdisciplinárních, nestrukturovaných, těžko algoritmizovatelných a nejednoznačných úkolů. [10]

V dnešní době dochází k vytváření týmů velice často a každá větší společnost pravidelně sestavuje nové týmy, které mají na starosti zavádění projektů nebo řešení aktuálních problémů.

2.5.1.1. Výhody a nevýhody týmové práce

Tuto oblast výstižně uvádí [22]:

Výhody

- týmy jsou tvořivější než jednotlivci a klasické pracovní skupiny
- snadněji rozpoznávají a odstraňují chyby
- účast na tvorbě rozhodnutí vede ke snadnější identifikaci a motivaci k následné realizaci
- zvyšuje se ochota k riziku, neobvyklým a netradičním řešením
- zmírňují se extrémní názory a řešení
- rozšiřuje a prohlubuje se využívaná informační základna
- usnadňuje koordinaci a celkovou organizaci práce
- má výchovný a zkušenostní dopad na mladé spolupracovníky
- vytváří podmínky pro rozvoj všech členů týmu

- usnadňuje nepopulární rozhodnutí
- podmiňuje větší autoritu rozhodnutí než v případě rozhodnutí jednotlivce
- vede k uspokojení celé řady sociálně psychologických potřeb členů týmu

Nevýhody a omezení:

- iluze úspěšnosti, možnosti vysokého rizika a společné nezranitelnosti, které mohou vést až k nereálnému optimismu ve smyslu dosažení cílů i volby metod jejich dosažení
- skupinový tlak proti argumentům, které zpochybňují společnou iluzi, společná snaha vyhnout se kritice (i oprávněné) zvenčí
- přesvědčení o morální oprávněnosti týmem zvolených způsobů pracovního a sociálního jednání
- jistá stereotypizace pohledu na vnější okolí (jiné týmy, jiné pracovníky)
- autocenzura vlastních názorů, pokud se liší od týmového konsensu

2.5.1.2. Vymezení týmu

Považuji za účelné zmínit některé definice týmu. Často je totiž zmiňována problematika týmu, pokud ale jde o jeho vymezení existují různé názory:

Týmem zpravidla rozumíme malou pracovní skupinu složenou z pracovníků různých oborů, resp. profesí potřebných ke komplexnímu řešení složitých problémů, které vyžadují konfrontaci znalostí a zkušeností a souhrn jednotlivých činností jeho členů. [10]

Tým je skupina lidí, kteří spolupracují za účelem dosažení výsledku, který by žádný z jejich jedinců nedosáhl samostatně, a kteří se všichni podílejí na plodech společného úspěchu. [19]

A konečně Wiendieck [20] cituje výzkum, který se zabýval analýzou dvaceti různých definic týmů, ze kterého vyplynulo pět společných znaků. Tým je malá pracovní skupina:

- členěná podle funkcí
- se společně stanovenými cíli

- s intenzivními vzájemnými vztahy
- s výrazným kolektivním duchem
- se silnou soudržností mezi členy týmu

2.5.2. Tvorba, složení, velikost a vedení týmu

2.5.2.1. Tvorba týmu

Tvorba týmu je klíčovou komponentou jeho úspěšnosti. Zásadního významu nabývá výběr členů týmu. Ne všichni jsme se totiž narodili pro efektivní týmovou spolupráci. Jsou známé příklady souboru vysoce inteligentních jedinců, jejichž skupinové "IQ" dosahuje hodnoty 80. Naopak synergie průměrných osob může převyšovat sumu výkonu jednotlivců mnohonásobně.

Vedle schopnosti týmu spolupracovat bych chtěl zdůraznit princip komparativní výhody. Ve svém základu těží z relativní rozdílnosti jeho příslušníků (komparativních výhod). K tomu je nezbytně nutné znát právě relativní rozdíly mezi jednotlivými členy. Čím více těchto osobnostních informací jako jsou zkušenosti, znalosti, dovednosti, schopnosti a další kompetence máme, tím snáze můžeme těchto komparativních výhod využít v týmové spolupráci. Samozřejmě při sestavování týmu preferujeme absolutně vyšší osobnostní kvality.

V týmové spolupráci silně do popředí vystupují mezilidské vztahy. Jejich kvalita má značný vliv na všechny týmové procesy, a proto by u tvorby a vzniku týmu měly být tyto skutečnosti brány v úvahu.

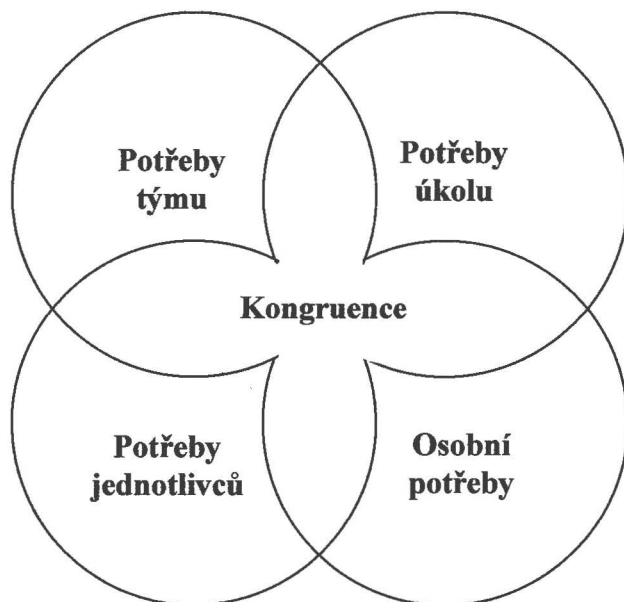
2.5.2.2. Složení a velikost týmu

Optimální velikost týmu lze těžko stanovit. Rozhodující by měl být cíl a z toho odvozená struktura a chování týmu. Zpravidla se udává jako standardní počet pět až devět osob. Výjimkou nejsou ani týmy složené z patnácti, popřípadě dvaceti pracovníků. To s sebou přináší ale komplikace - tým se rozděluje do podskupin, vážne komunikace atd. Opačná situace je na druhé straně spojována s potlačováním spolupráce na úkor konkurence. Není to ale pravidlem a závisí to na mnoha faktorech (koheze, týmový duch, identifikace s cílem, sdílené hodnoty a vize).

Co se týče složení týmu, měli by být v pracovním týmu pokud možno zastoupeni reprezentanti co nejširšího spektra profesní, funkční, demografické i osobní struktury. [10]

2.5.2.3. Vedení týmu

Úspěšné vedení týmu a efektivní týmová spolupráce spočívá v dynamické rovnováze (kongruenci) mezi čtyřmi dimenzemi [19]:



Obr. Model týmového vedení

Vedoucí týmu by se měl nacházet v oblasti kongruence a zároveň by měl koordinovat vyváženost těchto dimenzí. Dynamická rovnováha znamená dlouhodobě maximalizovat oblast kongruence v týmové spolupráci.

Potřeby jednotlivců chápeme jako specifické primární a sekundární potřeby. Jsou to osobní motivace členství týmu. Vedoucí by měl tyto motivace znát a využívat je při realizaci společného cíle. Zároveň by měl podporovat rozvoj lidí a uvolňovat jejich potenciál. Některé potřeby mohou být kontraproduktivní ve spojitosti s dalšími procesy, ty je třeba potlačit ve prospěch týmu.

Vedoucí optimalizuje tým nikoliv potíráním rozdílů, ale jejich povzbuzováním a vyjasňováním. Rozdíly zde totiž chápe jako komparativní výhodu. Sem patří i efektivita týmového procesu - komunikace, rozhodování, kontrola, vzájemná podpora, koheze, týmový duch, týmové učení.

Úkolem vedoucího týmu je dále mít jasně definovaný cíl a dbát na to, aby s ním všichni členové byli identifikováni. Každý člen týmu musí znát svůj úkol, týmové role musí být rozděleny a podporovat se. Je-li ale cíl příliš zdůrazňován, může tým promarnit zpětnovazební proces učení se.

Do modelu je třeba zahrnout i vlastní potřeby. Platí zde to, že přestože jsme součástí týmu, v první řadě musíme umět vést sami sebe.

2.5.3. Vztahy a role v týmu

Sociální role obecně představují komplexy očekávání vůči jednotlivcům v určitých pozicích. Jsou nadindividuální, vztahují se ke všem lidem, kteří v dané funkci či pozici působí. [10]

Role v týmu můžeme rozdělit na dva základní typy. Oba typy jsou vzájemně propojeny:

- **Funkční role**

Představují povinnosti a práva, která jsou spojena s nějakou pozicí v konkrétním týmovém projektu. Tyto role bývají obsazovány podle profese. Příkladem může být projekt tvorby informačního systému a role vedoucího projektu, analytika, programátora, správce databáze, systémového inženýra, uživatele atd.

- **Týmové role**

Nejsou předem definovány. Členové týmu si je "rozebírají" intuitivně podle zásad komparativní výhody. To předpokládá vysokou úroveň sebepoznání a přiměřenou sebekritičnost. Druhou možností je expertní diagnostika, kdy jsou členové do týmu vybíráni podle toho, jak spolupracují ve skupině při modelových aktivitách, které jsou zaměřeny na řešení různých problémů.

Pozornost dále zaměřím na rozšířenou typologii týmových rolí od Belbina. [21] Typologie vychází z rozsáhlého výzkumu, kterým bylo experimentálně testováno 120 šestičlenných týmů. Tendence v chování se dají shrnout do osmi základních týmových rolí, které by měli být optimálně obsazeny, aby tým fungoval efektivně :

2.5.3.1. Myslitel (Plant)

je klasicky "rozpojující" se tvořivý člověk, který je zdrojem mnoha originálních myšlenek a netradičních postupů. Je obecně orientovaný, nekonformní a potřebuje prostor.

2.5.3.2. Vyhledavač zdrojů (Resource investigator)

je extrovertně zaměřený, komunikativní, pozitivně laděný. Pohybuje se často mimo skupinu a přináší informace, nápady a kontakty z okolí. Dokáže rozpoznat význam nových nápadů. Ke své práci potřebuje podporu a tlak.

2.5.3.3. Kontrolor (Monitor evaluator)

je analytický, objektivní, kritický, hledá chyby a kontroluje kvalitu řešení, jeho úsudek je málokdy mylný. Kritikou dokáže ale i srážet morálku týmu v nepravý čas.

2.5.3.4. Týmový hráč (Team worker)

je nejdůležitějším tmelícím prvkem celého týmu. Velmi dobře vnímá nálady a pocity druhých, dokáže skvěle naslouchat, ale individuálně se neprosazuje.

2.5.3.5. Předseda (Chairman)

nemusí být vedoucím, ale dobře se pro tuto funkci hodí. Dokáže optimálně koordinovat aktivity členů týmů k úspěšné realizaci cíle. Má přirozenou autoritu. Dobře komunikuje, rozhoduje a stanovuje priority pro tým.

2.5.3.6. Formovač (Shaper)

je ten, který dokáže dát týmovým procesům tvar. Je soupeřivý a netrpělivý, nadprůměrný svým tahem na dosažení cíle. Je soutěživý, někdy může působit netolerantním dojmem.

2.5.3.7. Realizátor (Implementer)

je praktik a organizátor zaměřený na efektivitu. Rozhodnutí a strategie mění v definované a proveditelné úkoly. Pracuje systematicky a metodicky, občas se nedokáže přizpůsobit novým myšlenkám, které nemají bezprostřední souvislost s cílem.

2.5.3.8. Dotahovač (Finisher)

je člověk zaměřený na detail. Zodpovědný, svědomitý, snaží se plnit termíny a harmonogramy. Napravuje chyby a omyly. Pro své aktivity nemusí být oblíben v týmu, ale jeho role je nezbytná stejně jako všechny ostatní.

Každá z těchto týmových rolí má své silné i slabé stránky. V týmu je pak důležité, aby byly silné stránky optimálně využity ve prospěch týmu. O slabých je třeba vědět a tolerovat je. Některé role se doplňují, jiné mohou být konfliktní.

2.5.4. Dynamika rozvoje týmu

Často jsou obecně týmu jako celku přisuzovány nadprůměrné schopnosti a vynikající výsledky. Tento ideální stav je určitě hezká představa, ale bohužel neexistuje žádný recept na tvorbu takového týmu. Kvalitnímu a výkonnému týmu předchází dlouhý proces "tvrdé práce" a ani ta nezaručuje zmiňovaný efekt. V průběhu kvalitativního vývoje ale lze u většiny týmů pozorovat následující fáze: [21]

- Orientace (Forming)
- Konfrontace (Storming)
- Utváření pravidel (Norming)
- Výkonnost (Performing)
- Ukončení (Adjourning)

2.5.4.1. Orientační fáze

Jde o první kontakty. Členové přicházejí s určitým očekáváním, snaží se orientovat a nalézt své vlastní postavení v budoucím týmu. Řeší se problematika věcné povahy i mezilidských vztahů. Fáze je spojena s vyčkáváním, prvotní orientací podle vedoucího týmu. Překonávají se obavy, ostych, nejistota, nalézají se formy komunikace, spojené se

zjišťováním základních faktů o druhých osobách. Zřídka existují týmy, v nichž od prvního okamžiku vládne otevřená a volná atmosféra.

2.5.4.2. Konfrontace

Tato konfliktní etapa je klíčovým stádiem pro další úspěšný rozvoj týmu. Nejsou ojedinělé případy skupin, které v této etapě uvízly a jejich další spolupráce byla tristní nebo žádná. V této etapě dochází k názorovým střetům, "rozdělují" se týmové role a nejčastější postoje jsou vítěz versus poražený. Do dění vstupují mocenské zájmy (konfrontují se předchozí zkušenosti, dovednosti atd.), disciplína a emoce. Klíčovou roli zde hraje vedoucí týmu, který se ocitá pod palbou kritiky. Funguje zde jako facilitátor (usnadňovatel) a koordinátor týmových procesů.

Klíčovou roli zde hrají ale také osobní postoje a hodnotové systémy. Na konci této fáze musí nutně dojít ke konsensu, který je ostatně hlavním komunikačním mechanismem všech dalších týmových aktivit. Vymezuje se cíl a požadavky spojené s úkoly.

2.5.4.3. Utváření pravidel

Pakliže skupina zvládne konfrontační etapu, může přejít k utváření pravidel, norem chování a nepsaných zákonů. Skupina poprvé zažívá pocit sounáležitosti (koheze). Postupně se rozvíjí efektivní týmová práce, ustanovuje se týmový kodex. Harmonické působení skupiny odmítá jakékoliv náznaky konfliktu a reformulace dohodnutých pravidel, což může být z dlouhodobého hlediska neefektivní.

2.5.4.4. Výkonnost

Tým si uvědomuje svou samoorganizaci a začíná hledat další cesty efektivního rozvoje. Většina skupinové energie se soustředí na plnění úkolu. Týmová koheze je vysoká a tým dosahuje své vrcholové výkonnosti. Zároveň ale dochází k odcizení se s okolím (riziko povýšenosti nad ostatními skupinami) nebo naopak ke konstruktivní spolupráci. Vnitřní zralosti a výkonnosti týmu nejsou kladeny žádné hranice.

2.5.4.5. Ukončení

Vidina blízkého konce má také vliv na týmovou dynamiku. Skupina se snaží posílit všechny pozitivní rysy týmové spolupráce a mezilidských vztahů. Dobrý konec - všechno dobré. Snahou je připravit se na možnost další spolupráce, a tak urychlit první tři etapy následné skupinové dynamiky.

Vývoj (délka, intenzita, kvalita) skupiny je ovlivněn mnoha subjektivními a objektivními faktory. Zpravidla však tyto etapy následují v tomto pořadí.

Důležitým poznatkem je homogenita skupiny - stálost složení a další kritické události. Pokud dojde třeba ke změně v týmovém složení (odchod, příchod nového člena s výrazně jinými osobnostními kvalitami) nebo výměně vedoucího, tým se může vrátit do počátečních etap svého vývoje. Vysoce zralý tým pak obvykle tyto situace řeší mnohem efektivněji.

2.5.5. Podmínky úspěšné týmové spolupráce

- **atmosféra týmu:** základem je otevřenost, tolerance, důvěra a dobré mezilidské vztahy, naopak nepřijatelná je kultura obviňování a model vítěz x poražený.
- **informační logistika:** všem členům jsou dostupné společné informace, ty jsou prostředkem kvalitního rozhodování a participace.
- **rovnoprávné postavení členů:** v týmu neexistuje vztah hierarchičnosti, nikdo není nikomu podřízen, odměna za práci je kolektivní, formálně stanovený vedoucí má specifickou koordinační a řídicí funkci, tím je dána vysoká míra sebeřízení, každý člen je také sám sobě vůdcem.
- **komunikace a reflexe:** panuje zde zdravá komunikace, je zakázáno zesměšňovat, urážet a ironizovat, názorové rozdíly se řeší konstruktivním způsobem, hlavním rozhodovacím mechanismem je konsensus (konfrontace je nutná), myšlenky vyjadřuje každý sám za sebe, není tvrzení, o kterém by se předem nedohadovalo, týmový proces je základem pro týmové učení a jeho znalostní rozvoj, funguje zde kvalitní zpětná vazba.

2.6. Odezva - k čemu OT přispívá

Již jsme si definovali, co je to outdoor training, co je jeho podstatou, vymezili jsme si vlastnosti manažerů pracovních týmů a nyní se tedy pokusíme zamyslet nad otázkou, k čemu OT těmto lidem přispívá a proč.

2.6.1. Osobní rozvoj

Jednou z oblastí, ke které OT přispívá je osobní rozvoj účastníka kurzu. Takový účastník je totiž postaven před nové, obvykle nikdy nepoznané a náročné cvičení či problém a je nucen se s tímto problémem vypořádat a vyřešit ho. Cílem kurzů zaměřených na osobní rozvoj je dodat účastníkům kurzu takové zážitky, které pozvednou jejich sebevědomí a rozšíří vnímání sama sebe. Účastník si totiž velmi často v tomto neformálním a atraktivním přírodním prostředí začíná uvědomovat, že mnohá omezení, která u sebe pociťuje, jsou zbytečná.

Obvykle jsou tedy tyto aktivity používány k povzbuzení osobního riskování, k odhalení dispozic a zábran a vedou k odkrytí osobních schopností účastníka kurzu.

2.6.2. Teambuilding

Teambuildingové programy jsou určeny konkrétním pracovním skupinám nejčastěji na startu jejich společného působení nebo v etapě významných změn. Jejich hlavním smyslem je připomenout principy týmové práce a rozvíjet předpoklady kvality, které jsou pro efektivitu práce týmu zásadní. Vedou k bližšímu a hlubšímu poznání členů týmu, podpoře sebedůvěry, rozvoji vzájemné důvěry, rozvoji týmové komunikace, zaujímání optimálních týmových rolí, odhalování přirozených vůdčích osobností a zdokonalování se ve využívání technik tvůrčí týmové práce. [8]

Obecně se sledují následující cíle:

- Dobrá komunikace – v rámci týmu, ale i mimo něj
- Aktivní naslouchání – členové týmu se učí skutečně naslouchat a rozvíjet to, co říkají druzí
- Uvědomění si sama sebe – uvědomění si své pozice v týmu, svých silných a slabých stránek

- Velká důvěra – v rámci týmu
- Ochota přijmout pomoc – připravenost na pomoc od druhých
- Součinnost – společné řešení problémů
- Spolupráce – odstraňující vzájemnou konkurenci
- Kreativní konflikt – místo destruktivního
- Přístupný vůdce – sdílená a akceptovaná odpovědnost členů a vedoucího
- Vhodné rozhodování – rozhodnutí založené na faktech a ne na názorech
- Znalost a dosahování cílů – motivovanost jednotlivců v dosahování cílů
- Reviews – zpětný pohled na realizaci úkolu

2.6.3. Rozvoj vůdčích schopností

Kurzy zacílené na rozvoj vůdčích schopností vycházejí z předpokladu, že dobrý vedoucí je klíčový pro efektivní práci týmu. Vedení týmu vyžaduje mnoho znalostí a dovedností, ale na druhé straně také talent k tomuto vedení a schopnost a vůli tento talent rozvíjet. Kurzy OT přispívají k odhalení tohoto talentu a na základě modelových situací k jeho prohlubování. Dochází k stimulaci stresových situací, u kterých se účastníci kurzu nemusí příliš obávat o výsledek a mohou si tak vyzkoušet postupy, které by považovali např. v reálných pracovních situacích za příliš riskantní.

Největší význam těchto aktivit přichází při reflexi, kdy je účastníkům dáвана zpětná vazba na jejich jednání a dochází ke konfrontacím se zkušenými manažery.

2.6.4. Rozvoj komunikačních schopností

Je jasné, že v dnešní době je nutné umět správně a věcně prezentovat své názory, umět se prosadit, efektivně argumentovat, asertivně jednat atd. Ani největší odborníci, kteří však nemají náležité komunikační dovednosti, nebudou totiž ve své práci nikdy tak efektivní a společnost nebude využívat jejich potenciál v plné míře.

Proto je jedním z nejčastějších cílů OT kurzu rozvoj komunikačních dovedností. Při plnění úkolů jsou účastníci nuceni spolu komunikovat, a to mnohdy pod stresem ubíhajícího času a potřeby dojít k nějakému závěru. Přitom dochází k prezentování jejich názorů a vzájemného přesvědčování. Účelem ale nebývá najít vítěze, ale poskytnout účastníkům zpětnou vazbu na to, jak se mohli více zapojit, lépe se prosadit atd., či pojmenovat jaké komunikační chyby daný účastník udělal.

2.6.5. Akce na podporu týmového ducha

Tyto akce probíhají obvykle jako součást celofiremních manažerských konferencí, periodicky pořádaných setkání obchodních reprezentantů, mohou být organizovány pro zástupce významných klientů, stejně jako pro rodiny zaměstnanců.

Hlavním smyslem těchto „teamspirit“ programů bývá nabídnout účastníkům příjemný, zajímavý a zábavný společný zážitek. Hlavní přínos těchto programů tkví v tom, že se při nich poznávají poněkud více než při standardních společenských událostech. Podíl na tom má především uvolněná neformální atmosféra podporovaná přírodním prostředím i povahou úkolů, které vedou skupinu k vzájemné spolupráci a komunikaci. Při sestavování dílčích týmů se obvykle dbá na to, aby se v nich potkávali lidé napříč firemní strukturou.[8]

Příspěvek OT u těchto kurzů spočívá tedy především v navození neformální atmosféry, bližším seznámení jednotlivých účastníků, rozvíjení firemní kultury, relaxaci a odpočinku účastníků.

2.6.6. Outdoor Assessment Center

Outdoor Assessment Centra jsou programy směřované k hodnocení pracovníků nebo kandidátů na vypsanou pozici. Je jasné, že klasické postupy používané např. při výběru pracovníků jsou značně omezeny. Dochází při nich často k analýze životopisu případně i dotazníku uchazeče a pohovoru. Tyto činnosti lze do značné míry nacvičit a ovlivnit tak průběh procesu výběru. Všechny tyto informace dávají také pouze velmi limitovaný pohled na kandidáta.

Využívání nespecifikovaných outdoorových modelových situací přináší do hodnocení kandidátů nové možnosti. Tím, že nejsou obvyklou součástí pracovního ani soukromého života (jsou neobvyklé, překvapivé, pro účastníky často bezprecedentní), nemají na ně uchazeči vytvořeny standardní vzorce chování. Obvykle bývají řešeny ve skupině bez formální struktury, což vytváří prostor k projevení emoční inteligence (která má zcela zásadní význam pro fungování člověka ve společnosti) a všech interpersonálních dovedností souvisejících s působením jedince v sociálních skupinách a pracovních týmech. Individuálně orientované a psychicky náročné úkoly navíc prověřují odhodlání a ochotu přijímat neobvyklé výzvy a zvládat stresové situace. [8]

2.6.7. Přenos poznatků do praxe

Základní podmínkou efektivitu každého kurzu je soulad mezi jeho cíli a potřebami a očekáváními zadavatele na straně jedné a zvoleným programem, pedagogickými a odbornými schopnostmi lektorů na straně druhé.

Proto bývá součástí spolupráce s klientem analýza jeho potřeb a volba vhodných programových prostředků. Veškeré aktivity, hry či simulace, se kterými se na kurzech účastníci setkávají, představují pouze určitý prostředek. Tyto tréninkové situace jsou svým charakterem vzdálené reálným problémům, s nimiž se účastníci v každodenní praxi setkávají. Na jejich pozadí však probíhají dva typy zcela reálných procesů:

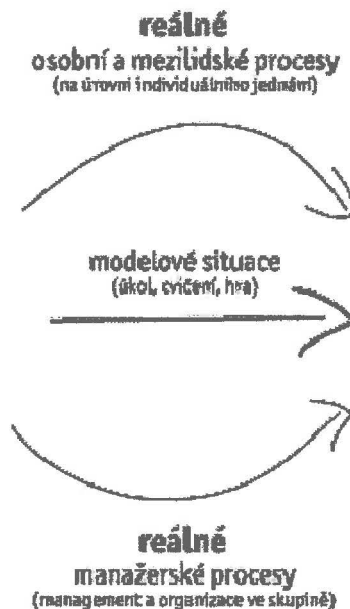
- osobní a mezilidské procesy:

Jde o procesy sebepoznání a bližšího vzájemného poznání v rámci skupiny či týmu; projevují se případné mezilidské bariéry, budují se vztahy založené na důvěře, jednotlivci si uvědomují problematiku interpersonální různosti, která, je-li zvládnuta, stává se předností týmu, nikoliv jeho problémem. Proto účastníci hodnotí tradičně velmi vysoko přínos kurzů pro jejich osobní rozvoj a mezilidské vztahy.

- manažerské procesy:

Tréninkové situace vyžadují koordinaci skupiny, její vedení, řízení, motivování atd. V modelové situaci se zřetelně projevují ve skupině zažitá mechanismy, na druhé straně se často vynořují nečekaná přirození vůdci apod. Tento aspekt outdoor trainingu otevírá širokou škálu příležitostí pro práci se skupinou, zvyšování efektivitu a kvalitu manažerských procesů a týmové práce. [11]

V tréninkových situacích skupina snáze a otevřeněji reflektuje nejen přednosti, ale i své rezervy a bez zábran hledá účinnější postupy. Kvalitní reflexe a zpětná vazba pak zaručují transfer těchto poznatků do reálného firemního života. Proto hrají rozbory (reflexe), hodnocení procesů, formulace plánů změn a na ně citlivě navázané teoretické principy stěžejní roli v každém kurzu.



© OUTWARD BOUND - ČESKÁ CESTA s.r.o. [11]

Reflexe je tedy snaha vytěžit z každé prožité aktivity co nejvíce zobecňujících i zcela konkrétních zkušeností. Hledají se tak tedy odpovědi na otázky: Co z postupu našeho týmu bylo užitečné? Co nás naopak brzdilo? Jaká z toho lze vyvodit pravidla pro spolupráci či řízení týmu? Na co se já osobně příště zaměřím?

Účastníci tak pojmenovávají nejdůležitější momenty, hledají silné stránky i rezervy jejich způsobu řešení, připomínají svou vlastní roli, dávají si vzájemnou zpětnou vazbu, formulují obecně platné závěry a také nacházejí podobnosti s firemní praxí. Skupina přichází na většinu důležitých poznatků na základě vhodně kladených otázek sama, čímž pro ni vzrůstá hodnota a trvanlivost informací. Na rozboru mohou navazovat „teoretické“ bloky informací o různých aspektech týmové spolupráce. [11]

2.6.8. Přínos outdoor trainingu pro vzdělávání manažerů – shrnutí

Programy vytrhnou účastníky ze známého prostředí a nabízejí jim nové, neobvyklé, originální výzvy. V bezpečných, ale náročných úkolech prověřují a rozvíjejí odpovědnost, sebedůvěru, spolupráci, respekt a toleranci, učí sociálním a komunikačním dovednostem a vyzývají k aktivnímu přístupu k vlastnímu životu a ke společnosti, kterou spoluvytvářejí.

Jedinečný přínos outdoor trainingu:

1. Poznatky získané outdoor trainingem jsou komplexní: kromě zdokonalení konkrétních manažerských dovedností přináší kurzy sebepoznání a rozvoj, a to jak na úrovni jednotlivce, tak i celých pracovních skupin.
2. Díky této komplexitě jsou získané zkušenosti snadno přenositelné do praxe.
3. K poznatkům se účastníci dobírají sami na základě praktické osobní zkušenosti. O to větší hodnotu a trvanlivost pro ně taková zjištění mají.
4. Kurzy jsou atraktivní svým programovým obsahem, což zvyšuje přirozenou motivaci k aktivní účasti.
5. Kurzy outdoor trainingu jsou i příjemnou kompenzací dlouhodobé pracovní zátěže. [12]

2.6.9. Nástroje outdoor trainingu

Na závěr této kapitoly uvádím ještě pro komplexní představu pohled na nástroje OT a jejich cíle podle autorů Prokopenka a Kubra. [13]

Nástroje outdoor trainingu		
Nástroj	Popis	Aplikace a cíl v OT
Labyrint činností	Programová modelová situace, která vyžaduje řadu rozhodnutí s možností výběru, který vede k nové situaci a novým alternativám.	řešení problémů rozvoj organizace rozhodování
Brainstorming	Relativně nestrukturovaná diskuse, ve které se klade důraz na tvůrčí myšlení, spíše než na racionální analýzu.	tvůrčivost identifikace problému dovednost naslouchat vytváření týmů rozvoj organizace
Diskusní skupiny	Malé diskusní skupiny se specifickým, týmovým úkolem, který musí být vyřešen v určitém časovém limitu a v požadované kvalitě.	identifikace problému strategie řešení týmové učení identifikace s řešením
Kritický incident	Účastníci kurzu popisují důležitou událost vztahující se k jejich práci, která přinesla změnu podmínek nebo organizačního chování. Popis je základem pro týmové učení.	analytické dovednosti nové zkušenosti týmové učení
Diskuse	Skupina 5 - 12 osob si vyměňuje poměrně nestrukturované myšlenky a názory, zaměřené na postoje a hodnoty, které se váží ke specifické otázce nebo problému.	změna hodnot a postojů nové informace tvorba týmů hodnocení rozvoj organizace
Debata	Prezentace protichůdných názorů dvou a více lidí nebo týmů za účelem vyjasnění rozdílností.	dovednost naslouchání analytické dovednosti dovednost prezentace schopnost prosadit se sebedůvěra

Manažerské hry	Strukturovaná soutěž mezi týmy za účelem poskytnutí příležitostí k specifickým dovednostem (rozhodování, organizace, motivace, komunikace, plánování, kontrola atd.). Umožňuje pohled na postoje a hodnoty a zájmy účastníků, kteří hrají různé role, přijímají různá rozhodnutí a provádějí odlišné činnosti.	řešení problémů rozvoj organizace rozhodování modelování chování tvorba týmů smysl pro odpovědnost
Hraní rolí	Spontánní dramatizace situace nebo problému, následovaná rozbohem ve skupině. Manažeři jsou žádáni, aby vystupovali ve cvičné situaci v roli, kterou si připomenou ve své funkci. Facilitátor koučuje a posiluje žádoucí role.	komunikace postoje a hodnoty modelování chování empatie rozvoj organizace
Cvičení vnímavosti T - skupiny	Skupina navzájem pomáhajících si osob, popisujících sebe samé a poskytujících si zpětnou vazbu. Výcvik vede facilitátor, který se soustředí na skupinové procesy a mezilidské vztahy, vytváří účinné klima, které napomáhá změně chování a přispívá k účinnějšímu stylu vedení lidí. Posiluje vědomí současného a žádoucího chování.	tvorba týmů sebeuvědomění modelování chování komunikace vedení lidí rozvoj organizace
Simulace	Cvičné prostředí nebo model, které simuluje skutečnou situaci a vyžaduje určité dovednosti. Zaměřuje se na postoje a hodnoty související s modelovou situací. Účastníci dostanou základní data i situaci a činnosti rozhodnutí, která dotahují až do důsledků a pak rozhodují, jak dál. Cyklus pokračuje, dokud není dosaženo žádoucích cílů simulace.	plánování organizování tvorba týmů odstraňování firemních problémů řešení problémů rozvoj organizace
Syndikát	Malá skupina, které byly přiděleny specifické úkoly, které jsou součástí širšího cíle programu. Její vedoucí obvykle přináší výsledky větší skupině nebo jinému syndikátu, který je komentuje.	tvorba týmů nové informace komunikační dovednosti týmové učení řešení problému rozvoj organizace
Tvořivostní dílny	Aktivita na rozvoj představivosti, fantazie, nacházení originálních a netradičních postupů s využitím uměleckých prvků.	rozvoj kreativity netradiční přístupy nové postupy zapojení emoční stránky
Relaxace a meditace	Slouží k uvolnění, obnově psychických a fyzických sil. Často se využívá uměleckých prostředků.	relaxace antistresové techniky
Pozorování	Ze zkušenostního procesu se vyčleňují jedinci, kteří napomáhají objektivizovat rozbor zkušenosti.	zpětná vazba modelování chování týmové učení
Videotrénink	Zkušenostní proces se zaznamenává na video. Nejprve probíhá klasické review. Získané poznatky a zkušenosti pomáhá facilitátor konfrontovat s objektivním záznamem, který tak napomáhá vytvářet druhý – efektivní cyklus učení.	tvorba týmů sebeuvědomění si perceptivních modelů vzorců chování postoje a hodnoty rozvoj organizace

2.7. Charakteristika výzkumných studií

Z mnoha prací jsem vybral dvě typické studie, které úzce souvisejí s tématem mé diplomové práce.

První studie Puschinga s názvem: **Trh pro Outdoor-Trainings, Kvalitativní analýza nabídkové struktury** [24], reaguje na zlatokopecké nálady osmdesátých a devadesátých let 20. století, kdy se zdálo, že se vzdělávacími kurzy pod širým nebem dá vydělat spousta peněz. Toto přivedlo na trh mnoho poskytovatelů s dobrým marketingem ale slabou kvalifikací. Vyvstálé škody na renomé OT jsou ještě dnes citelné. Vývoj pokračoval a dnes převažuje názor, že došlo k posunu „od exotiky k normalitě“ a tím k možnosti dosažení vyšší kvality. Avšak kolik kvality skutečně stojí za nálepkou outdoor training? To si právě dala za cíl v německy mluvících zemích vyřešit tato studie, která posuzuje kvalitu poskytovatelů.

Pusching se písemnou formou dotazoval 52 poskytovatelů OT. Otázky pokrývaly následující témata:

1. Koncepce tréninku
2. Původní pole činnosti poskytovatele
3. Etické principy
4. Plánování tréninkových opatření
5. Provádění tréninkových opatření
6. Follow-Up opatření
7. Evaluace
8. Velikost skupiny
9. Doba trvání tréninku
10. Klíčové specifikace ke zprostředkování
11. Kvalifikace trenéra
12. Náklady tréninkových opatření
13. Použitá zážitkově pedagogická média

Zpětné odpovědi obdržel od 27 oslovených (52%) a na jejich základě charakterizoval průměrného poskytovatele OT.

Charakteristika průměrného poskytovatele

Průměrný poskytovatel má své klíčové kompetence v poradenství. Není specializován na OT, nýbrž jej provádí jako službu prostřednictvím jiných. Tréninky trvají v průměru tři dny a jsou obsazeny maximálně 15 účastníky na kurz.

Ve spolupráci se svým zákazníkem stanovuje pro každou cílovou skupinu individuální podobu kurzu, přičemž se snaží zohlednit přání účastníků. K zajištění přenosu naučeného do pracovního prostředí, provádí pravidelné reflexe a používá strukturovanou podobnost k situaci v zaměstnání. Všechny tréninky jsou evaluovány.

Cílem tréninku je především vývoj a podpora klíčových kvalifikací jako komunikativnost, schopnost spolupráce, konfliktnost a schopnost řešení problému, stejně tak sebedůvěra a kompetence k vedení. Méně významné jsou posílení k přijetí rizika, vnitrokulturní pružnost a schopnost prosadit se.

Nejoblíbenější prostředky k uskutečňování těchto cílů jsou společné dobrodružné hry, strategické hry, orientační běh a lanové překážky. Často je také použito šplhání (horolezectví), stavba voru, turistika (vandrování) a cykloturistika. Spíše zřídka jsou používány rafting, kanoistika, jízda na koni nebo bojové sporty.

Průměrný poskytovatel zaměstnává především trenéra s pedagogickým nebo psychologickým vzděláním, často však také trenéra s uzavřeným ekonomickým studiem nebo s vlastní zkušeností vedoucího pracovníka.

Bezpečnost účastníka a ochrana přírody jsou brány velmi vážně. Za své služby požaduje mezi 300 až 500 DM za den a účastníka.

Detaily studie:

- Většina poskytovatelů (72%) nabízí tzv. „outdoor – orientovaný trénink“. V protikladu k „programům v divočině“ jsou tyto konány stacionárně, tzn. že ubytování účastníků je v seminárních hotelích nebo tréninkových centrech a tréninky jsou prováděny na zbudovaných cvičišťích. Tento trend vede k racionalizaci a ekonomizaci klasické zážitkově pedagogické koncepce. Také zkrácení trvání kurzu na tři dny (85 %) podporuje tuto domněnku, neboť „outdoor-orientované“ tréninky lze provádět s podstatně nižšími časovými a organizačními náklady, než programy v „divočině“. Je ovšem zjištěno, že kvalita programů v „divočině“ leží v průměru zřetelněji výše, než u „outdoor-orientovaných“ tréninků. Nejlépe pochodí poskytovatelé, kteří nabízejí obě tréninkové koncepce.

- Jak již bylo zmíněno, je OT trh z větší části pokryt poradenskými společnostmi; ze 60 % se u většiny poskytovatelů jedná o poradenské společnosti, které nabízejí OT jako jednu službu z mnoha dalších. Podle výsledků studie je poradenství spojeno také s vyšší kvalitou. Poradenské společnosti provádějí výrazně častěji analýzu potřeb vzdělávání svých současných zákazníků, zahrnují účastníky do vytváření konceptu kurzu a evaluují jejich semináře častěji, než je tomu v případě specializovaných poskytovatelů.
- Rozhodující pro kvalitu tréninku je jeho pečlivé naplánování. To zahrnuje nejdříve kontaktní rozhovor se zákazníkem a zjištění potřeby vzdělávání. Teprve pak může být vypracován koncept kurzu pro určitou cílovou skupinu. Avšak překvapivé je, že ne všichni poskytovatelé při plánování zohledňují, o jakou cílovou skupinu se jedná a jakých cílů má být dosaženo.
- Při provádění opatření by mělo být zaručeno zajištění přenosu zkušeností nabytých při tréninkových situacích do firemní praxe. Nejoblíbenějším prostředkem k zajištění tohoto přenosu je provádění pravidelných reflexí (100%). Avšak také použití isomorfních struktur (podobnost s pracovní situací) je jednou z často používaných metod (85%). Je zarážející, že pouze 25% poskytovatelů informuje ve svých materiálech o použití „Isomorfie“ pro zajištění přenosu do praxe.
- Zcela jasno není v počtu účastníků kurzu ani v jeho délce. Zatímco počet účastníků do 15 osob (75%) na kurz je všeobecně akceptovatelný, směřuje tendence v délce kurzu ke stále kratším tréninkům (30% poskytovatelů provádí jednodenní kurzy, 85% třídenní), a to i přesto, že delší tréninky jsou účinnější. Průzkumy CATI - zážitkově pedagogického výzkumného centra – to jednoznačně ukazují: „Krátkodobé programy nepůsobí dlouho!“
- Překvapující jsou výsledky požadavků na kvalifikaci instruktora. Ačkoli 85% všech poskytovatelů disponuje trenérem s uzavřeným pedagogickým nebo psychologickým vysokoškolským vzděláním a 81% trenérem s psychologickým nebo pedagogickým doplňkovým vzděláním, provádí 45% poskytovatelů OT bez

psychologicky nebo pedagogicky školeného trenéra v týmu. Také zde jsou pochybnosti o kvalitě opodstatněné.

- Nabídka používaných zážitkově pedagogických prostředků je velmi široká. Mnohočetnost je patrně „in“. Sotva existuje nějaký poskytovatel tréninku, který se omezí pouze na jednu oblast. Přestože prostředky „klasické“ zážitkové pedagogiky jako horolezectví, cykloturistika, horská turistika, kanoistika (kanoje, kajak) jsou stále ještě nabízeny zhruba polovinou poskytovatelů OT, je již jasně patrný trend přechodu k lanovým centrům a k rychlým a nenákladným dobrodružným hrám.

Po vyhodnocení výzkumu dotazníků, došel Pushing k těmto závěrům:

- Outdoor training se na německy mluvícím území změnil. Přizpůsobil se požadavkům trhu a optimálnímu tréninkovému efektu za minimální spotřeby zdrojů. Místo dvou až čtyřtýdenních trekkingových pochodů v Alpách, se dnes jde raději na dva dny na nejbližší položené lanové centrum. Předností je i to, že nepohodlné ubytování ve stanech nebo jednoduchých ubytovnách nahradily luxusní školící hotely.
- „**Orientace na zákazníka**“ se stala centrálním pojmem při vypracovávání koncepce kurzu. Zákazník je král a co si přeje, to je mu nabídnuto. I když je nutno se kvůli tomu oprostít od myšlenek týkajících se ekologických nebo sociálních aspektů.
- Výsledky studie se také týkají profesionalizace outdoorového trhu. Především je to požadavek na dobrou kvalifikaci OT trenéra, která je většinou založena na akademickém vzdělání a která umožňuje v průměru vysokou kvalitu kurzů. Hovoří pro to také snaha mnoha poskytovatelů o celistvou koncepci kurzu, která zahrnuje vše od analýzy potřeb přes různé reflexní metody až po jejich pravidelné evaluace.
- Samozřejmě se i nyní najdou na trhu mezi poskytovateli černé ovce. Dokud ale nebude jasněji definován a chráněn pojem outdoor training, nebude možno scénu účinně ohraničit od těchto nereseriových poskytovatelů. [24]

Druhá ze studií má název: **Užití Outdoor Management Development**, James Thurlow [25] a v podstatě přináší závěry a souhrny nejvýznamnějších prací, které se tomuto tématu věnují.

„... použili jsme tučný nápis, abychom nás distancovali od spojení s OMD... má špatnou image na trhu, kde se top manažeři a to docela oprávněně táží, „co má houpání na stromech společného s managementem“.“ Toto vyjádření CEO společnosti Leadership Trust a otázka, která se objevuje již přes 60 let, jestli outdoor management development opravdu funguje, inspirovali James Thurlowa k sepsání této studie.

Thurlow [25] se ve studii zabývá tím, co je to OMD, jaké jsou cíle, kterých může jedinec prostřednictvím OMD dosáhnout a jaké empirické důkazy podporují tvrzení, že je tato metoda opravdu účinná. Zaměřuje se na rozvoj OMD, v jehož počátku zmiňuje zakladatele Kurta Hahna a jeho 4 klíčové ideály OMD:

1. OMD se má konat venku.
2. OMD je strukturován tak, aby pomohl jednotlivcům odhalit a rozpoznat potenciál jejich skrytých možností
3. OMD je navržen tak, aby odrážel prostředí, ve kterém se očekává, že se účastníci budou pohybovat
4. OMD je založen na dobrodružných aktivitách, které jsou ve své podstatě nebezpečné a slouží k naplnění prvních 3 cílů

Od doby, kdy Hahn definoval OMD, uplynulo již hodně času a tak současní poskytovatelé mají na OMD zjevně odlišný pohled. Mnohé z dnešních kurzů jsou jen trochu více než pouhou podnikovou zábavou a mají pouze malý vzdělávací přínos.

Kvůli měnícím se podmínkám bylo tedy třeba OMD přesněji definovat. The Journal of Industrial Training [30] přinesl 6 prvků dobrého OMD programu. Ke 4 základním definovaným v roce 1920 Kurtem Hahnem přidává 2 prvky moderního pohledu na OMD.

1. reflexi
2. kurz OMD by měl být zaměřen na oblasti jako je rozhodování a komunikace a ne rozvoj zručnosti

Další autor Doughty [31] popsal rozvoj OMD jako tří generační. Hahnův pohled byl první, dalším bylo přidání zmíněných dvou prvků OMD a třetí generace mluví o psychických, intelektuálních, emociálních a duševních aspektech personálního rozvoje.

Co se snaží metoda OMD rozvíjet?

V realitě není zajímavé, co OMD je, ale čeho lze prostřednictvím této metody dosáhnout. Dvě významné publikace týkající se OMD přinášejí podobné názory na výsledky OMD kurzů. Bank [32] a Krouwel, Goodwill [33] poukazují na to, že OMD může být prostředek k rozvoji jednotlivců v oblastech zmíněných níže.

Bank (1994)	Krouwel, Goodwill (1994)
Teambuilding	Teambuilding
Vůdcovství	Vůdcovství
Osobní rozvoj	Změny v chování
Komunikační dovednosti	Řešení problémů/Rozhodování
Management změny	Kreativita

Při hodnocení metody OMD definovali Ibbetson a Newell [34] několik klíčových zjištění. Primární zjištění je to, že aby byl OMD efektivní, je nutné, aby byl integrován s cíli organizace. V mnoha případech totiž přes úspěšné hodnocení kurzu OMD, nebylo posléze možné zavést naučené do pracovního prostředí. Druhé zjištění bylo, že pouhá účast týmu na místním kurzu má značný dopad na jejich schopnosti pracovat společně.

Co se týče Teambuildingu, studoval Priest [35] efekty užití OMD a typických školících aktivit na rozvoj schopností týmové práce u farmaceutické společnosti. Jeho závěry uvádějí bez pochybností, že zkušenostní přístup k vzdělávání je mnohem více efektivní než užití běžných školících technik.

Proč využívají manažerské školy a společnosti OMD?

Studie související s touto otázkou jsou založené na výzkumu Banka v roce 1985. V roce 1997 pak University of Plymouth také dokončila výzkum (Badger et al) [36] založený na stejném modelu. Závěry tohoto výzkumu jsou bohužel limitovány, protože výzkum podstoupilo 54 společností z jihozápadu Anglie, kde jsou převážně malé a střední podniky, ale žádné větší.

Závěry studie vnímání OMD programů (Badger et al 1997):

neuživatelé OMD (65 %) – důvody pro nevyužívání OMD

cena OMD	17%
špatná předchozí zkušenost	0%
bezvýznamné pro potřeby vzdělávání	20%
zatím neuvažováno o OMD	31%
jiný důvod	6%

uživatelé OMD (35 %) – uvědomované přínosy OMD

přispívá k firemním cílům	47%
projeví se ve zvýšené efektivitě	79%
bylo převedeno do praxe	95%

3. Cíle práce

Za hlavní cíl mé diplomové práce jsem si zvolil zhodnocení významu outdoor trainingu pro vzdělávání zaměstnanců.

Tento cíl jsem dále rozčlenil do několika podcílů:

- zjistit vhodnost a aktuálnost metody OT ke vzdělávání manažerů a pracovních týmů
- zjistit, co firmy od účasti na OT očekávají a jak na outdoor training nahlíží

Dalšími cíli mé práce je ukázat pohled poskytovatelů na současný trh s OT a pokusit se ho blíže popsat a to jak z hlediska evropského tak i domácího vývoje.

4. Metodologie

K dosažení stanovených cílů jsem použil následující metodologické postupy.

4.1. Sekundární analýza

Sekundární analýzou se rozumí užití existujících dat k účelu, jenž se liší od výzkumu, kvůli kterému byla data primárně sebrána. [29]

Sekundární analýzu jsem použil k posouzení vhodnosti OT na vzdělávání a rozvoj manažerů a pracovních týmů. Na základě studia literatury jsem definoval oblasti, které je, v případě manažerů respektive pracovních týmů, vhodné rozvíjet a srovnával jsem je s cíli, na které je obecně OT zaměřen.

4.2. Dotazníkové šetření

Jedná se o písemnou, více formalizovanou podobu dotazování. Podstata dotazníku spočívá v písemném položení souboru otázek, na které respondent odpovídá, popř. položek, s nimiž souhlasí či nesouhlasí, nebo z nichž vybírá tu, která je podle něho nejbližší skutečnosti nebo jí naopak vůbec neodpovídá. Obecně se prostřednictvím dotazníku snažíme získat informace o postojích, motivech, hodnotách, názorech, vztazích a charakteristických rysech sociálních skupin a o podobných skutečnostech. [27]

Metodu nestrukturovaného dotazníkového šetření jsem využil k získání názorů firem, které se OT účastní či účastnily. Vytvořený nestrukturovaný dotazník přikládám jako přílohu diplomové práce pro jeho bližší charakteristiku. Do výzkumu bylo zařazeno cca 40 společností se sídlem na území České republiky. Vyplněný dotazník se podařilo získat od 19 z nich, tedy s návratností asi 48%.

Těchto 40 společností jsem vybral z referencí (ze seznamu klientů) čtyř významných poskytovatelů OT: Outward Bound – Česká cesta, Adventura Teambuilding, Alpinautic a Outdoor Management Training. Výběr byl čistě subjektivní, snažil jsem se zvolit společnosti z různých průmyslových odvětví, s rozdílným počtem zaměstnanců. Vyplněné dotazníky, na základě kterých byly výsledky zpracovány, pocházejí od těchto firem:

ČEZ a.s., Opavia – LU a.s., Generali Pojišťovna, Nestlé ČR s.r.o., Unilever ČR s.r.o., Deloitte, Tesco Stores ČR, Hewlett Packard ČR, Papirus, Pilsner Urquell, T-Mobile Czech Republic a.s, Allianz Pojišťovna a.s., IBM ČR, Spolana a.s., ČSOB, GTS Novera, Lucent Technologies, Zentiva CZ s.r.o., Siemens s.r.o.

V dotazníku byly použity jak otevřené tak i uzavřené otázky. Uzavřené otázky jsem volil pro lepší kvantifikaci a snazší porovnání, otevřené pak pro zjišťování subjektivních a velmi konkrétních pohledů. Do dotazníku jsem zařadil také otázku zaměřenou na výzkum pořadí cílů OT podle důležitosti. Byla formulovaná tak, aby respondenti vybrali a podle důležitosti seřadili alespoň 5 z navržených nebo jimi doplněných cílů OT.

4.3. Strukturovaný rozhovor

Jako další metodu mého výzkumu jsem zvolil strukturovaný rozhovor. Rozhovor můžeme považovat za ústní formu obecnější metody dotazování. Dotazování (někdy také „explorace“) je sociální komunikace, v jejímž rámci jeden z účastníků klade otázky a druhý na ně odpovídá. U strukturované formy rozhovoru jde o získávání odpovědí na otázky přesně formulované již před zahájením výzkumu. Předem je většinou stanoveno také pořadí otázek. [27]

Rozhovor jsem zvolil pro zmapování situace na trhu a způsobu práce poskytovatelů OT, konkrétně společnosti Adventura Teambuilding. Použil jsem strukturovaný rozhovor s otevřenými otázkami tak, abych získal co nejkonkrétnější pohled dotazovaného na vybrané oblasti.

4.4. Dotazování pomocí elektronické pošty

S masovým rozšířením internetu a elektronické pošty se rozvíjí i možnost rozesílat písemné dotazy elektronickou poštou. Dotazování pomocí elektronické pošty jsem využil pro zjištění vývoje situace s OT na českém a evropském trhu. Oslovil jsem odborníky z praxe (W. Sieberta a J. Marka) a formou otevřených otázek se jich dotázal na oblast mého zájmu.

5. Analytická část

5.1. Zdokonalování a rozvoj manažera a pracovního týmu metodou OT

V této kapitole se pokusím na základě studia odborné literatury analyzovat vhodnost využívání OT ke vzdělávání manažerů a pracovních týmů.

Budu se tedy snažit o komparaci toho, co jsem uvedl v teoretické části.

5.1.1. Vzdělávání manažerů a metoda OT

V teoretické části této diplomové práce jsem uvedl, že v současnosti jsou za hlavní klíčové kompetence manažerů považovány:

- Komunikační dovednosti:
 - Komunikační dovednosti (komunikativnost)
 - Dovednosti naslouchat druhým
 - Jasně vyjadřování a sdělování myšlenek
 - Asertivita (otevřená komunikace)
 - Vyjednávací dovednosti
 - Prezentační dovednosti a vystupování, rétorika
 - Přesvědčovací dovednosti

- Ovlivňování motivace podřízených
- Odborné znalosti
- Efektivita delegování
- Sebedůvěra, sebeovládání a ochota k sebereflexi
- Empatie, citlivé vnímání druhých a jejich poznávání

Nyní se pokusím odpovědět na otázku, zda lze na tyto hlavní kompetence a dovednosti manažerů orientovat outdoor training.

Klíčové kompetence:	Možné vzdělávání metodou OT
Komunikační dovednosti (komunikativnost)	√
Dovednosti naslouchat druhým	√
Jasně vyjadřování a sdělování myšlenek	√
Asertivita (otevřená komunikace)	√
Vyjednávací dovednosti	√
Prezentační dovednosti a vystupování, rétorika	√
Přesvědčovací dovednosti	√
Ovlivňování motivace podřízených	√
Odborné znalosti	-
Efektivita delegování	√
Sebedůvěra, sebeovládání a ochota k sebereflexi	√
Empatie, citlivé vnímání druhých a jejich poznávání	√

U klíčových kompetencí je situace jasná. Většina kurzů je přímo na tyto oblasti zacílena. Jedinou kompetencí, na jejíž rozvíjení nelze přímo outdoor training praktikovat jsou, jak je znázorněno v tabulce, odborné znalosti. Odborné znalosti nebývají předmětem a cílem OT, ale jejich rozšiřování může být doprovodnou částí programu.

Lze tedy konstatovat, že outdoor training je v případě manažerů vhodnou metodou pro rozvoj jejich klíčových kompetencí, které, jak bylo naznačeno v teoretické části, jsou předpokladem pro jejich dobrou a úspěšnou práci.

Zaměříme-li se dále na v současnosti vnímané hlavní rezervy českých manažerů, můžeme se setkat s jejich definováním Českou manažerskou asociací. Podle ní mají čeští manažeři určité rezervy především v těchto oblastech:

- způsoby řízení, delegování, vedení porad, řešení konfliktů, efektivní komunikace, prezentační dovednosti, projektové řízení, psychologické aspekty vyjednávání, zvyšování psychické odolnosti, hospodaření s časem, týmová práce, vedení a motivace lidí, asertivní chování atd. [28]

Jaká je situace v možnostech rozvoje problematických manažerských dovedností vymezených Českou manažerskou asociací zobrazuje následující tabulka.

Problematické manažerské dovednosti	Možné vzdělávání metodou OT
způsoby řízení	✓
delegování	✓
vedení porad	✓
řešení konfliktů	✓
efektivní komunikace	✓
prezentační dovednosti	✓
projektové řízení	✓
psychologické aspekty vyjednávání	✓
zvyšování psychické odolnosti	✓
hospodaření s časem	✓
týmová práce	✓
vedení a motivace lidí	✓
asertivní chování	✓

Na rozvoj všech těchto manažerských dovedností lze aplikovat metodu outdoor trainingu a v praxi k tomu také dochází.

Velký význam pro metodu OT má způsob vzdělávání, a to především v oblasti klíčové manažerské kompetence a problematické dovednosti. Dochází totiž ke vzdělávání zážitkem, tedy k praktické zkušenosti, která je vždy lépe pochopena a zapamatována než pouhý teoretický výklad či návod. Manažeři si také mohou prostřednictvím OT vyzkoušet reakce na zvolené postupy v jednotlivých činnostech.

Outdoor training lze tedy hodnotit jako metodu velice komplexní, která se zabývá téměř všemi v současné době důležitými oblastmi rozvoje manažerů. Porovnání účinnosti této metody s jinými možnostmi vzdělávání by muselo být předmětem rozsáhlého výzkumu. Je ale možné zobecnit, že metoda outdoor trainingu je pro vzdělávání manažerů velmi účinná z důvodu vzdělávání na základě vlastní zkušenosti, zážitku, a následné zpětné vazby od pozorovatelů nebo účastníků.

5.1.2. Vzdělávání pracovních týmů a metoda OT

Jelikož u pracovních týmů nelze specifikovat vhodné klíčové kompetence či dovednosti jako u manažerů, budu při posuzování vhodnosti metody OT na vzdělávání a vývoj pracovních týmů postupovat trochu jinak. Pokusím se na základě odborné literatury shrnuté v teoretické části stanovit, co je při vytváření týmů vhodné sledovat, co později rozvíjet a posilovat a co naopak eliminovat.

Při vytváření pracovního týmu by měly být rozpoznávány, respektovány a pokud možno posilovány:

- mezilidské vztahy
- komparativní výhody jednotlivých členů týmu
- odborné znalosti
- vhodnost jedinců pro týmovou práci
- vhodný vedoucí týmu – přirozená autorita

Dále by měla být podporována a rozvíjena:

- dobrá znalost členů týmu navzájem
- případně rychlé a bezproblémové začlenění nového člena týmu
- důvěra
- efektivní komunikace
- uvědomování si své pozice a důležitosti v týmu
- proces a systém týmové práce
- motivace jednotlivých členů týmu

V týmové práci by se naopak mělo vyvarovat a snažit se eliminovat:

- pocit anonymity členů týmu
- skupinový efekt nicnedělání
- nejasné vymezení pravomocí a odpovědností

Opět se zde pokusím o komparaci těchto žádoucích a nežádoucích aspektů týmové práce s možností je pozitivně ovlivňovat prostřednictvím OT.

Aspekty týmové práce	Možné ovlivnění metodou OT
Posilování: mezilidské vztahy komparativní výhody jednotlivých členů týmu odborné znalosti vhodnost jedinců pro týmovou práci vhodný vedoucí týmu – přirozená autorita dobrá znalost členů týmu navzájem případně rychlé začlenění nového člena týmu důvěra efektivní komunikace uvědomování si své pozice a důležitosti v týmu proces a systém týmové práce motivace jednotlivých členů týmu	√ √ - √ √ √ √ √ √ √ √ √
Eliminace: pocit anonymity členů týmu skupinový efekt nicnedělání nejasné vymezení pravomocí a odpovědnosti	√ √ √

Jak ukazuje tabulka, lze opravdu jednotlivé aspekty metodou outdoor trainingu více či méně ovlivňovat. Stejně jako v případě manažerů nelze ovlivnit pouze jedinou oblast, která nebývá předmětem tohoto vzdělávání, a to rozvíjení odborných znalostí členů týmu. I zde ale můžou být kurzy OT tímto způsobem vzdělávání doplněny.

Metoda OT je tedy i v případě pracovních týmů velmi vhodným a komplexním prostředkem k tomu, jak rozvíjet týmovou práci, uvědomit si a pozorovat vztahy v týmu, role, autority atd. i jak posunout celý tým na jeho cestě k dokonalosti zase o krok dopředu.

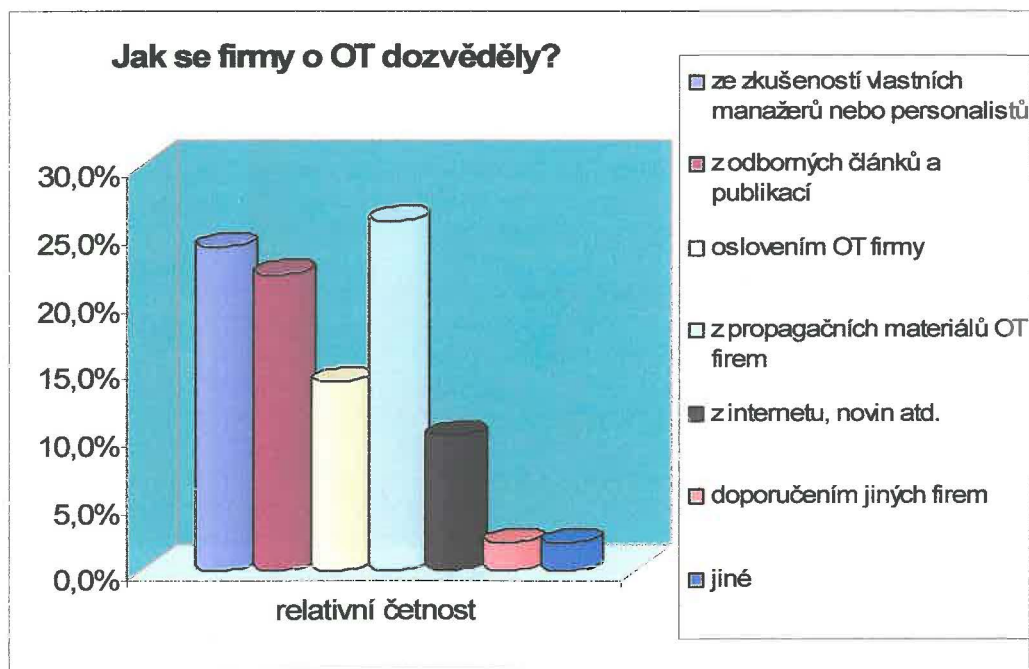
5.2. Názory a zkušenosti firem, které se účastní OT

Jak jsem již zmínil v metodologii této diplomové práce, jako postup pro zjištění informací, jsem využil dotazníkové šetření. Výsledky, které se pokusím dále interpretovat, se mi podařilo získat od 19 společností.

5.2.1. Získání informací o OT, důvod jeho prvního využití

V první části mého výzkumu jsem chtěl zjistit, jakým způsobem se firmy o OT vůbec dozvěděly. Způsob získání prvotních informací totiž považuji za velmi zásadní, protože se domnívám, že různý zdroj původních informací a tedy i různá jejich kvalita, může ovlivnit použití této metody k dosažení odlišných cílů.

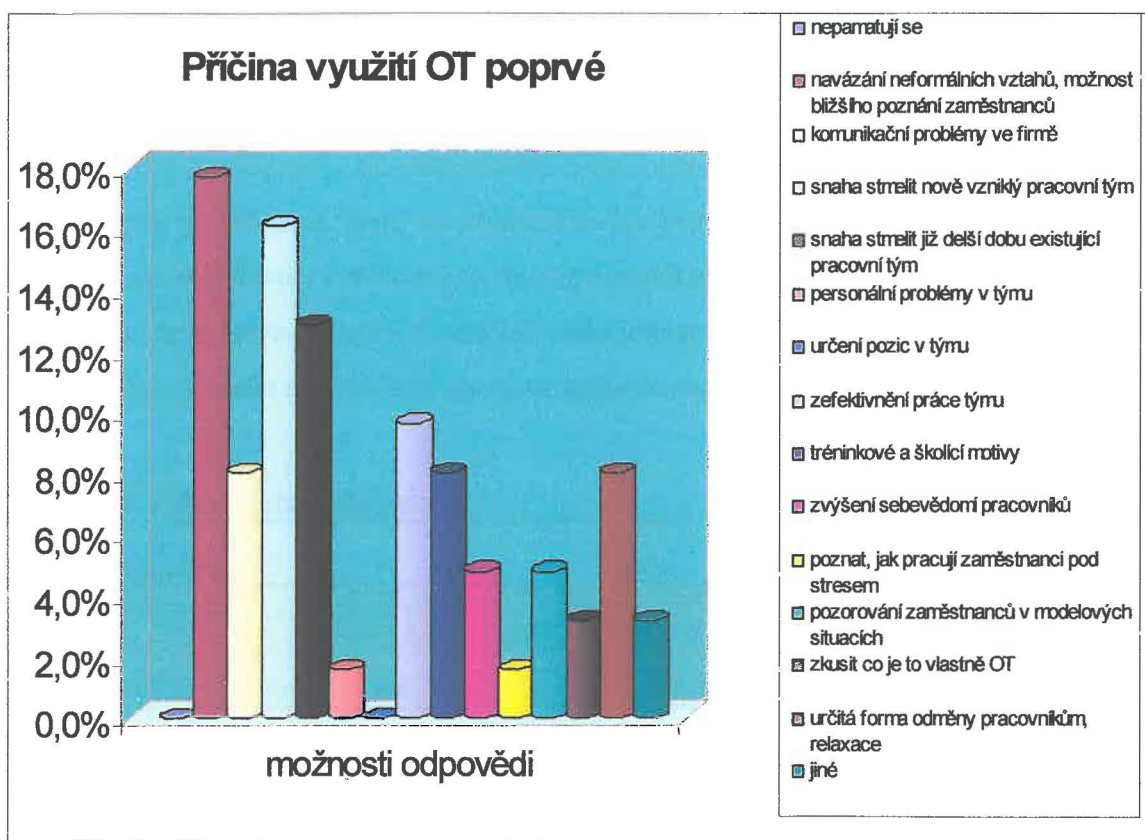
Z následujícího grafu je patrné rozdělení jednotlivých zdrojů prvotních informací o outdoor trainingu. Významné hladiny dosahují především tři zdroje těchto informací, a to **zkušenosti vlastních manažerů a personalistů, propagační materiály OT firem a odborné články a publikace**. Poněkud zaostává přímé oslovení firmami nabízejícími a provádějícími OT, jenž jsem mezi nejčastějšími způsoby seznámení se s možností outdoorového vzdělávání očekával. Důvodem je možná již celkem stabilní místo OT na českém trhu a s ním spojená relativně dobrá informovanost kompetentních oddělení jednotlivých firem, případně již určitá pravidelnost využívání OT jako vzdělávací metody.



Na základě těchto výsledků lze také konstatovat, že informací o možnostech vzdělávání zaměstnanců formou OT je k dispozici dostatek a to ať už v odborných člancích a publikacích, tak také v propagačních materiálech firem, které vzdělávání poskytují. Otázkou ale stále zůstává kvalita těchto dostupných informací a způsob, jak je v nich outdoor training prezentován.

I když se dá o OT mluvit jako o metodě, která má v současnosti na českém trhu stabilní pozici, jedná se i tak stále o relativně nový přístup ke vzdělávání pracovníků. Proto jsem se ve svém výzkumu pokusil také zjistit, jaký byl nejčastější důvod prvního podstoupení OT v dotazovaných firmách a sliboval jsem si od toho získání pohledu těchto firem na OT ještě před jeho vyzkoušením.

Jak je patrné z grafu, tím nejčastějším důvodem bylo **navázání neformálních vztahů, možnost bližšího poznání zaměstnanců a snaha stmelit nově vznikající pracovní tým**. Z tohoto je patrné, že outdoor training nebyl alespoň na začátku v očích těchto společností pravděpodobně považován za významnou vzdělávací metodu, ale spíše sloužil jako prostředek utvoření neformální atmosféry, ve které se měli zaměstnanci možnost lépe poznat.



5.2.2. Znalost firem nabízejících OT a zařazení metody outdoor training

Dalším předmětem mého zájmu byla míra znalosti firem poskytujících na českém území outdoor training. Sledoval jsem tím zjištění orientace klientů těchto společností na trhu s OT. Výsledky se v tomto ohledu zdají být poměrně uspokojivé. Téměř 95% společností zná více než 2 firmy, které poskytují OT. To svědčí o zdravém konkurenčním prostředí na trhu s OT. Takovéto prostředí vyvolává také značný tlak na zkvalitňování úrovně služeb firem poskytující OT a dále samozřejmě působí na cenu těchto programů.

Kolik znáte firem nabízejících OT?

možnosti odpovědi	četnost odpovědí	relativní četnost
jednu	1	5,3%
dvě	0	0,0%
více	18	94,7%

Poměrně zajímavé je i to, že mnohé z dotazovaných firem kromě toho, že znají více společností nabízejících OT, tak i s více z nich spolupracují. Zkouší tak, co jim nabízejí jiní a zjišťují, že pro jiný cíl trainingu je třeba vhodnější jiný poskytovatel.

Další krok mého výzkumu se soustředil na hledání odpovědi na jednu z klíčových otázek, a to do jaké oblasti vlastně personální manažeři kurzy OT zahrnují. V dotazníku měli manažeři v podstatě rozlišit, jde-li o kurzy spojené spíše se zábavou pro zaměstnance nebo o kurzy vzdělávací. Na odpovědích bylo zajímavé mimo jiné také to, že 21 % z představitelů společností, které se dotazníkového šetření zúčastnily, zařazují metodu OT mezi metodu vzdělávací i zábavnou s tím, že nepocitují převahu ani jedné z těchto oblastí. Pravdou je, že by se v případě OT ideálně mělo jednat o vzdělávání zábavnou formou, ale i tak by hlavní význam a smysl měl spočívat spíše ve vzdělávání zaměstnanců.

Kurzy OT zahrnujete spíše mezi:

možnosti odpovědi	četnost odpovědí	relativní četnost
zábavu	5	26,3%
vzdělávání	10	52,6%
zábava i vzdělávání rovnocenně	4	21,1%

Jak můžeme vidět v tabulce, je metoda OT chápána čistě jako vzdělávací v polovině případech, zatímco na OT jako jen na způsob zábavy nahlíží 26% personálních

manažerů. Už jsou zde ale viditelné jasné a významné rozdíly v chápání OT a jeho možnosti vzdělávání zaměstnanců v přírodě. S tím jsou samozřejmě spojeny i odlišné záměry jeho využívání.

Na druhé straně lze tyto výsledky interpretovat také tak, že použití OT v našich podmínkách je poměrně široké. Některé firmy využívají OT čistě jako formy zábavy a odměny pro zaměstnance, jiné výhradně jako vzdělávací metodu a téměř třetina firem používá OT jako kombinaci zábavy i vzdělávání. U těchto firem záleží pravděpodobně na cíli daného kurzu nebo jde o kombinaci vzdělávací i zábavné složky metody obecně.

5.2.3. Nejdůležitější cíle sledované OT a pracovní pozice pro které je OT používán

Zajímavou návaznost na problematiku rozlišení mezi vzdělávacím a zábavným potenciálem OT má další ze stěžejních otázek tohoto výzkumu – a to obecné vymezení a seřazení nejdůležitějších cílů OT. Manažeři měli seřadit alespoň 5 cílů OT dle jejich nejčastějšího a pro ně tedy nejdůležitějšího užívání. Mohli vybírat z cílů nabízených v dotazníku nebo mohli připsat cíle jiné.

Jestliže se budeme soustředit pouze na odpovědi těch manažerů, kteří pokládají OT čistě za formu zábavy pro zaměstnance, je zajímavé sledovat jaké cíle oni od kurzů OT očekávají a proč tedy pro zaměstnance tyto kurzy sjednávají. Výsledek jejich odpovědí můžeme vidět v následující tabulce.

Při vyhodnocování odpovědí jsem postupoval tak, že každé zařazení konkrétního cíle OT na jedno z požadovaných 5 míst, znamenalo pro tento cíl přiřazení bodů. Zařazení na první místo přineslo 5 bodů, na druhé 4 body atd. až po zařazení na ve výběru poslední páté místo, znamenalo bod 1.

Cíle OT dle důležitosti	pořadí	přiřazené body
stmelení pracovních týmů, zlepšení kooperace	1.	22
zlepšení komunikace ve firmě	2.	17
zlepšení schopností jednotlivých zaměstnanců	3. - 4.	10
prostředek relaxace, zábavy a způsob navázání neform. vztahů	3. - 4.	10
vyřešení personálních problémů v týmu	5.	8
zefektivnění práce týmu	6.	6
zvýšení sebevědomí pracovníků	7.	1

Za povšimnutí určitě stojí to, že jako nejdůležitější cíle sledované účastí na OT určili manažeři **stmelení pracovních týmů, zlepšení kooperace a zlepšení komunikace ve firmě**. Bodový zisk těchto prvních dvou cílů je tak značný (maximální počet dosažených bodů u jednotlivého cíle vzdělávání těchto 5 firem, které považují OT za pouhou zábavu pro zaměstnance, je 25 bodů), že v porovnání s ním se další motivy pro absolvování OT zdají být méně významné. U této skupiny personalistů, kteří považují OT čistě za zábavný program, je rozhodně k zamyšlení zařazení motivu **prostředek relaxace, zábavy a způsob navázání neformálních vztahů** až na 3. – 4. místo sledovaných cílů, protože se rozhodně dalo očekávat jeho prioritní umístění. Naopak první dva důvody využívání OT je možno podle mého názoru považovat za vzdělávání pracovníků. Tedy lze prokázat, že i zařazení metody outdoor trainingu mezi zábavu, nevylučuje očekávání ve zvyšování schopností jednotlivců, zefektivnění práce týmu a zlepšení komunikace uvnitř firmy.

Tyto výsledky souvisejí s mým předpokladem, že si mnoho personálních manažerů prvořadě uvědomuje především zábavnou stránku OT vycházející z aktivit kurzu a jejich vzdělávací potenciál je vnímán až na místě druhém..

Vyhodnocení stejné otázky u všech účastníků zařazených do výzkumu přináší podobné výsledky.

Cíle OT dle důležitosti	pořadí	přiřazené body
zlepšení komunikace ve firmě	1. - 2.	70
stmelení pracovních týmů, zlepšení kooperace	1. - 2.	70
zefektivnění práce týmu	3.	43
prostředek relaxace, zábavy a způsob navázání neform. vztahů	4.	30
zlepšení schopností jednotlivých zaměstnanců	5.	26
vyřešení personálních problémů v týmu	6.	22
pozorování jednání zaměstnanců v modelových situacích	7.	8
zvýšení sebevědomí pracovníků	8.	6
poznání a trénink práce zaměstnanců pod stresem	9.	3

Motivy **zlepšení komunikace ve firmě a stmelení pracovních týmů** dosahují i zde zdaleka nejvyšší četnosti a bývají tedy tou nejvýznamnější příčinnou, proč mají firmy o kurzy OT takový zájem.

Velký význam mají také následující čtyři cíle OT, tedy:

- zefektivnění práce týmu
- prostředek relaxace, zábavy a způsob navázání neformálních vztahů
- zlepšení schopností jednotlivých zaměstnanců
- vyřešení personálních problémů v týmu

Ostatní cíle OT už takové četnosti nedosahují. Není však v žádném případě vyloučeno, že se tato metoda nemůže efektivně používat i k jiným účelům a rozvíjet i některé další schopnosti účastníků kurzu než jen ty výše uvedené. Zcela evidentně taková zaměření kurzů ale nepatří mezi ty nejčastěji vyhledávané, na které jsem se ve svém výzkumu zaměřil.

Opět ale i zde existuje další úhel pohledu na získané odpovědi. Srovnáme-li tyto výsledky s odpověďmi zkoumajícími příčinu prvního využití OT, dojdeme k závěru, že právě nejčastější příčina prvního absolvování OT (navázání neformálních vztahů, možnost bližšího poznání se zaměstnanců) je nyní v hierarchii nejvýznamnějších cílů outdoor tréninku až na čtvrtém místě. Na druhou stranu, další významný důvod pro první absolvování OT (snaha stmelit nově vznikající pracovní tým) zůstává i v tomto uspořádání na předním místě. Tyto skutečnosti mě vedou k závěru, že poté, co si dotazované firmy OT zkusily a jejich manažeři zjistili, co jim tato vzdělávací metoda může přinést, posunul se pro ně význam OT ze zajímavé možnosti střetnutí se zaměstnanců v neformálním prostředí a vzájemném poznání se, na způsob zlepšování individuálních i skupinových schopností.

V návaznosti na cíle sledované účasti na OT mě zajímalo, kteří pracovníci se outdoor trainingu nejčastěji účastní. Na začátku jsem očekával, že nejčastěji budou firmy využívat outdoor trainingu pro vzdělávání vrcholových manažerů a pracovních týmů. Tento předpoklad se také potvrdil.

Pro které pracovníky je vzdělávání metodou OT využíváno:

možnosti odpovědi	četnost odpovědí	relativní četnost
pro členy určitého pracovního týmu	13	36,1%
pro jiné	9	25,0%
pro vedoucí divizi/oddělení	7	19,4%
pro vrcholové manažery	5	13,9%
pro nově přijaté pracovníky	2	5,6%

Absolutně nejčastěji využívají dotazované firmy outdoor trainingu právě ke vzdělávání a **rozvíjení pracovních týmů**. Na základě rozhovorů s několika personalisty zmíněných firem, mohu ještě upřesnit, že vůbec nejčastěji se jedná o rozvíjení a stmelování pracovních týmů nově vznikajících, případně měnících se v důsledku restrukturalizace firmy.

Jak uvádí Svatoš a Lebeda [8], teambuildingové programy jsou určeny konkrétním pracovním skupinám (na rozdíl od celofiremních setkání či kurzů pro skupiny manažerů vybíraných napříč firemní strukturou) nejčastěji na startu jejich společného působení nebo v etapě významných změn. Jejich hlavním smyslem je připomenout principy týmové práce a rozvíjet předpoklady a kvality, které jsou pro efektivitu práce týmu zásadní. Vedou k bližšímu a hlubšímu poznání členů týmu, podpoře sebedůvěry, budování vzájemné důvěry, rozvoji týmové komunikace, zaujímání optimálních týmových rolí, odhalování přirozených vůdčích osobností a ke zdokonalování ve využívání různých technik tvůrčí týmové práce. Teambuildingové programy ukazují, v jaké fázi se skupina nachází a dramaticky urychlují dynamiku skupiny. Často se také teambuildingové programy uskutečňují za účelem pochopení a sžití se jednotlivých členů týmu s firemní kulturou. Každopádně se ale jedná o velice úspěšnou metodu pro rozvíjení týmové práce a většina personálních manažerů, se kterými jsem měl možnost mluvit, to jednoznačně potvrzuje.

Poměrně vysoké významnosti dosáhly v tabulce také následující dvě skupiny pracovníků. Skupina „jiní“ (25%), kterou dle odpovědí nejčastěji reprezentují tzv. talenty, tedy mladí pracovníci s potenciálem a budoucím očekáváním vysoké manažerské pozice a druhou skupinou jsou **vedoucí různých oddělení firmy** (19,4%), kde personalisté sledují snahu zefektivnit kooperaci mezi jednotlivými odděleními.

5.2.4. Intenzita opakování outdoor trainingu, změny způsobené OT a systém jeho kontroly a hodnocení

Na předchozí kapitolu navazuje výzkum, který se týkal opakování outdoor trainingu pro zmíněné skupiny zaměstnanců. V podstatě šlo o to zjistit, jestli u pracovníků, kteří se zúčastnili outdoor trainingu, obecně dochází k opakování této vzdělávací metody či nikoliv.

Účastní se Vaši zaměstnanci OT kurzů opakovaně? Jestli ano, po jaké době znovu?

možnosti odpovědi	četnost odpovědí	relativní četnost
ano - nelze specifikovat, záleží na konkrétním cíli OT školení	8	44,4%
ano - cca po roce	6	33,3%
ne	2	11,1%
ano - znovu do půl roku	2	11,1%
ano - za delší dobu než po jednom roce	0	0,0%

Jak je vidět z výsledků výzkumu, pouze 11% firem OT u svých zaměstnanců opakovaně nevyužívá. Většina ostatních firem spolupracuje se vzdělávacími společnostmi dlouhodoběji a firmy mají zpracovanou určitou koncepci postupu tohoto vzdělávání. Zaměstnanci jedné třetiny dotázaných firem se účastní kurzů outdoor trainingu pravidelně zhruba po jednom roce. Četnost opakování kurzů záleží většinou na cíli vzdělávání a také, například u teambuildingových programů, na rychlosti vývoje a adaptování se dané skupiny, na úspěšnosti tréninkové metody atd.

Následující výzkum byl zaměřen na **možnosti pozorování změn**, které toto vzdělávání účastníkům přináší. Samozřejmě je těžké tyto změny přesně změřit a pojmenovat, jelikož se jedná o „měření neměřitelného“. Obecně totiž neexistuje žádný způsob pro přesné vyhodnocení dosažených výsledků a úspěšnosti vzdělávání metodou OT. Neexistuje žádný test, který by po skončení kurzu přesně a objektivně prokázal, v čem se jeho účastníci zlepšili a jak. Nelze také všechny změny (např. zlepšení efektivity a produktivity práce zaměstnanců, zvýšení prodeje, obratu či zisku, větší spokojenost zákazníků i zaměstnanců atd.), ke kterým ve firmě dochází, brát jako důsledek absolvování nějakého kurzu či školení. Na podnik totiž zároveň působí mnoho dalších vnějších i vnitřních faktorů, které není možné eliminovat a jejichž význam na výše zmíněné změny nelze přesně kvantifikovat.

Každý personalista by samozřejmě nějaký exaktní způsob měření takovýchto změn uvítal, protože by pak mohl celkem pohodlně srovnávat jednotlivé vzdělávací metody a účinně se rozhodovat, jaké vzdělávací postupy pro konkrétní podnikové cíle zvolit.

Bohužel přesněji změřit a pojmenovat jednotlivé přínosy školení (pokud se nejedná jen o vědomosti), by bylo možné snad jen v „laboratorních“ podmínkách, tedy bez působení jakýchkoliv vnějších vlivů. Navíc by takové testování muselo probíhat poměrně dlouhou dobu v řádu několika týdnů.

Kurz proto hodnotí jak účastníci OT tak jeho instruktoři, a dále pak každá firma na základě svého vlastního systému vnitřního hodnocení zaměstnanců (změny efektivity a produktivity práce, celkový přístup zaměstnanců k řešení pracovních problémů, atd.).

Platí tedy, že způsoby hodnocení OT záleží na cílech, formách a metodách, které jsou pro danou akci zvolené. Účastníci kurzů prakticky vždy dostávají **ústní zpětnou vazbu** po akci, většinou podpořenou videozáznamem. Zpětná vazba je často poskytována bezprostředně už i během jednotlivých aktivit. Dále si také zpětnou vazbu poskytují účastníci outdoor trainingu navzájem, většinou se dělá i tzv. **sebereflexe**. Často také účastníci kurzů zpracovávají na jejich konci **písemný dotazník**, který je určený pro potřeby personálních oddělení. Odpovědi v těchto dotaznících však mohou být zkreslené atmosférou, atraktivitou nebo naopak negativním zážitkem, který ani nemusí přímo souviset s hlavní náplní kurzu, ale spíše být spojen s outdoorovými aktivitami nebo interpersonálními vztahy.

Ze strany společnosti provádějící a zajišťující vzdělávání bývá většinou zpracována **závěrečná hodnotící písemná zpráva** a je-li součástí OT kurzu diagnostika jednotlivců případně skupiny, je přiložena i zpráva popisující tuto situaci. Obvykle také dochází k **ústní interpretaci postřehů instruktorů** a konzultaci způsobů možného napravení problémů. Zajímavé je, že často právě kvalita závěrečné hodnotící zprávy a relevantní postřehy instruktorů, mají největší vliv na další spolupráci a výběr zprostředkovatelů outdoor trainingu. Proto tomu také firmy, které se vzděláváním metodou OT zabývají, přikládají velký význam a snaží se vždy z konaného kurzu vyvodit kvalitní závěry. Na druhou stranu ale některé firmy, ve snaze snížit své náklady, využívají jako instruktory studenty vysokých škol, a i když tito studenti bývají většinou velmi schopní, často jim chybí potřebné praktické, ale i odborné zkušenosti (v oblasti psychologie, managementu atd.), což může výsledky kurzu ochuzovat či zkreslovat. Jedná-li se o diagnostické kurzy, jsou samozřejmě přítomni odborníci, kteří uchazeče sledují a hodnotí.

Nicméně hodnocení úspěšnosti vzdělávání jako takového nelze, dle názorů většiny personálních manažerů, provádět hned po akci, ale až s odstupem času, kdy se projeví (více či méně nebo vůbec) transfer do praxe. Většinou jsou určité změny po absolvování OT, jak ukazuje následující tabulka, viditelné. Pouze dvě z dotazovaných společností nedokázaly žádné změny zaznamenat. Změny se téměř vždy týkají těch cílů, které byly předem stanoveny a kvůli kterým k OT došlo. To svědčí o dobré úspěšnosti této metody.

Každopádně intenzita těchto změn je velmi různá, liší se člověk od člověka, tým od týmu. Někdy je cíl OT splněn téměř úplně, někdy částečně, někdy jsou změny málo znatelné.

Lze posléze vysledovat změny, které zaměstnancům přineslo absolvování OT?

možnosti odpovědi	četnost odpovědí	relativní četnost
ano	16	88,9%
ne	2	11,1%

Změny způsobené OT u jednotlivých pracovníků se mohou dále vyvíjet. Jak uvádí Bedrnová [10], změnu z OT můžeme chápat jako infekci - snadno se může rozšířit do celého organismu (organizace), ale může být taky "potlačena" hned v počátku svého šíření. A dále uvádí bariéry úspěšného transferu změny z OT do organizace:

- Nedostatek podpory na straně organizace (management)
- Organizační kultura, která nepodporuje organizační rozvoj
- Výcviku a rozvoji není přikládána důležitost
- Kurz OT není tak efektivní, jak se předpokládalo
- Účastníkům nevyhovuje množství změn, které je třeba vykonat k úspěšné realizaci učení se
- Resistence dalších skupin vůči změně

OT kurzy často přinášejí podněty pro změny pozic v týmu, tedy pro správné určení týmových rolí jednotlivců v pracovní skupině a dovolují poznání lidí z jiného úhlu pohledu. Mnohdy se objeví překvapivé klady nebo zápory zaměstnanců v oblastech, ve kterých se to nečekalo a které případně i představují personální problémy nebo nedobré mezilidské vztahy ve firmě.

Jak jsem již naznačil, jednotný a spolehlivý systém na měření těchto změn neexistuje a každá firma postupuje při kontrole účinnosti OT jinak. Obecně se však vyžaduje po OT **zpětná vazba** od jednotlivých účastníků a často i manažerů týmu, což může být považováno za určitou formu kontroly účinnosti OT kurzu. Z dotazníku vyplynulo, že více než polovina z dotazovaných firem změny způsobené kurzem OT žádným koncepčním způsobem nezjišťuje, ale dokáže je vyzorovat na základě rozhovorů s manažery jednotlivých týmů nebo na základě měnící se kultury společnosti.

Máte nějaký systém popřípadě způsob kontroly účinnosti OT?

možnosti odpovědi	četnost odpovědí	relativní četnost
ano	7	46,7%
ne	8	53,3%

System, který ostatní dotázané společnosti používají pro kontrolu účinnosti outdoorových kurzů, je obvykle spojen se všeobecným hodnocením pracovníků a není tedy pouze kontrolou účinnosti OT. Tyto společnosti hodnotí celkový rozvoj zaměstnanců, který je ovlivněn veškerým poznáváním, učením se, školeními, vzděláváním, zvyšujícími se zkušenostmi, pracovním postupem a mnohými dalšími okolnostmi.

Některé firmy provádějí po určité době např. po třech měsících po outdoor trainingu individuální a skupinová hodnocení za účasti lektorů firmy, která tento OT pořádala.

5.2.5. Výdaje připadající na OT

Další oblastí, na kterou jsem se v rámci své diplomové práce soustředil, jsou výdaje, které firmy na OT ročně vynakládají. Pro tento výzkum není ani tak zajímavá celková částka, kterou jednotlivé firmy do kurzů OT investují, ale spíše porovnání její výše s ostatními náklady vynaloženými firmou na vzdělávání a školení zaměstnanců. Procentuální podíl nákladů na OT ke všem nákladům na školení a vzdělávání pracovníků zobrazuje následující graf. Z něho je patrné, že u více než poloviny dotázaných firem se tato částka pohybuje pouze kolem 5%. Podle mého názoru je to částka poměrně nízká a vzhledem k rostoucí oblíbenosti OT, lze předpokládat, že by se v budoucnosti mohla zvyšovat. To by bylo pro firmy pořádající OT jistě dobré zjištění.

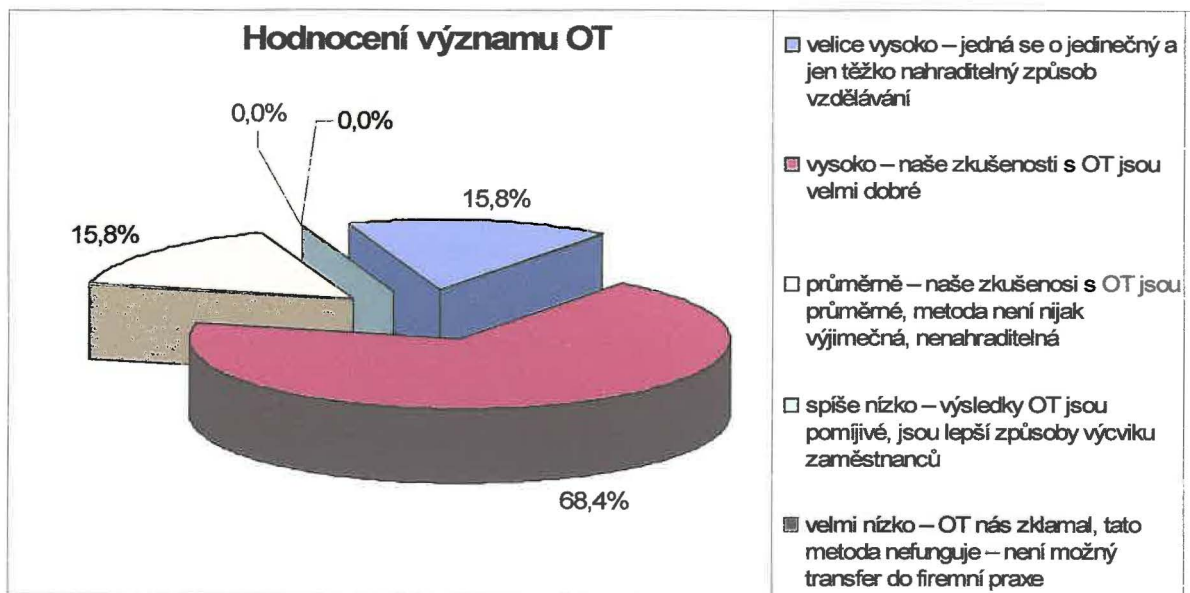


Jako doplnění předchozí otázky výdajů na OT přikládám i přehled částky v Kč vynaložené některými firmami na OT za rok. Z celkového počtu 19 dotazovaných firem se mi však podařilo tyto informace získat pouze od 8 z nich, protože většina personálních manažerů považovala tuto informaci za interní a nechtěla ji zveřejnit. Suma je uváděna i s počtem pracovníků, které daná firma zaměstnává.

Pořadí	Výdaje v Kč	Počet zaměstnanců
1	nad 1 000 000	7500
2	nad 1 000 000	2500
3	nad 1 000 000	560
4	do 500 000	1600
5	do 500 000	800
6	do 300 000	100
7	do 300 000	500
8	do 100 000	80

5.2.6. Hodnocení významu OT a zvážení dalšího využívání této metody

Poslední částí tohoto výzkumu bylo zjištění pohledu na OT a jeho hodnocení jednotlivými personálními manažery. Manažeři měli ohodnotit přínos a zkušenosti s OT a zařadit tuto metodu do jedné z pěti nabízených variant. Na základě výsledků, které zobrazuje následující graf, můžeme tvrdit, že přes 80% manažerů hodnotí OT velice kladně a spatřuje jeho významný přínos. Pouze 16% (3 společnosti) manažerů zařazuje tuto metodu mezi průměrné způsoby vzdělávání a konečně žádný z manažerů nehodnotí přínos OT nízko.



Na otázku zda budou využívat OT i nadále odpověděly všechny dotázané firmy kladně. Jedna ze společností plánuje dokonce spolupráci s firmami, které nabízejí OT, rozšířit.

Počítáte s touto formou vzdělávání i do budoucna?

možnosti odpovědi	četnost odpovědí	relativní četnost
ano – plánujeme využívat školení OT ještě více	1	5,6%
ano – budeme využívat OT zhruba na stejné úrovni jako doposud	17	94,4%
ano – ale spíše školení OT omezíme	0	0,0%
ne – již s touto formou vzdělávání nepočítáme	0	0,0%

Všechna tato zjištění jsou pro firmy, které se zabývají poskytováním OT, určitým příslibem pro budoucnost a dávají jim motivaci, aby ve své práci pokračovaly a nadále ji vylepšovaly.

5.3. Názory a zkušenosti firmy nabízející OT

Cílem této kapitoly je zjistit pohled na OT ze strany jeho provozovatelů, soustředit se na postup jejich práce při získávání klientů a navrhování programu a uvést okolnosti, které mají u klientů při volbě poskytovatele a programu největší význam.

Pro získání těchto informací jsem zvolil rozhovor s Pavlem Hrochem, Project Managerem Adventury Teambuilding (přední společnost poskytující na českém trhu OT) a zde uvádím jeho pohled na zmíněné skutečnosti.

➤ **Jakým způsobem získává Adventura většinu svých zákazníků?**

Adventura neprovádí příliš aktivní vyhledávání klientů. Klienti většinou sami projevují zájem, a to převážně na základě doporučení firem, které mají se službami Adventury již své zkušenosti. Co se týká aktivního vyhledávání, věnuje Adventura pozornost emailové komunikaci, zasílání katalogů potenciálním zákazníkům a účasti na veletrzích a výstavách.

➤ **O co mají vaši klienti především zájem?**

Téměř 2/3 klientů Adventury mají zájem o FUN programy, 1/3 o TEAMBUILDING a je i velký zájem o programy související s určitou odměnou pro zaměstnance. Fun programem se zde myslí zábavné, často celofiremní akce, pro 30 a více lidí.

➤ **Co při rozhodování klientů u výběru poskytovatele OT hraje největší roli?**

Hodně záleží na tom, o jakého klienta se jedná. Určitě velkou váhu má cena programu a struktura nabízeného programu. Tyto 2 kritéria bych radil nejvýše. Dále je rozhodování klientů velmi rozdílné. Často jde i o osobní přístup jednotlivých lidí zodpovědných za výběr vhodného poskytovatele. Co se týče např. kvality ubytování, nemyslím, že by měla pro rozhodování mezi jednotlivými nabízenými programy či společnostmi zásadní význam, protože většina společností nabízí hotely, kde je poměrně vysoký standard.

➤ **Jaká bývá úspěšnost Adventury u výběrových řízení?**

Myslím si, že celkem dobrá. Netroufnu si ji procentuálně odhadnout, ale většinou se dostáváme až do posledních kol výběru. Dále to již bývá loterie.

➤ **Co bývá naopak příčinou neúspěchu ve výběrových řízeních? Proč tomu tak je?**

Často to právě bývá vyšší cena, než je cena, kterou nabídnou konkurenti. Někdy mohou rozhodovat i další faktory, jako je zvolená lokalita, případně i rozdíly v ubytování, stravování atd. To jsou však pouze naše domněnky, protože tyto informace Adventura nemá.

➤ **Jaké typy společností a z jakého průmyslového odvětví mají o vaše kurzy zájem?**

Převážně nadnárodní společnosti jako telekomunikační firmy, farmaceutické firmy, banky, pojišťovny atd.

➤ **Jaký typ pracovníků a z jakých pracovních pozic se vašich kurzů nejčastěji účastní?**

Záleží na zvoleném cíli a charakteru programu. V případě zmíněných Fun programů jsou to nejrůznější pracovníci od skladníků počínaje a u vrcholových manažerů konče. Teambuildingy se týkají většinou vyšších pozic, ale u menších firem, které se snaží na sobě pracovat a rozvíjet se, se často účastní všichni zaměstnanci.

➤ **Jaké výsledky si vaši klienti od absolvování kurzů outdoor training nejčastěji slibují?**

Velmi často se jedná o zlepšení komunikace, to bývá asi nejčastější cíl našich Teambuildingů. V případě Fun programů je to podpora loajálnosti k firmě, odměna pro zaměstnance za dobře odvedenou práci, bližší poznání zaměstnanců mezi sebou, relaxace, pocit sounáležitosti k týmu. Také často děláme programy zacílené na Management změny, Leadership a podobné další kurzy.

➤ **Na základě jakých informací sestavujete pro své klienty program kurzu?**

Na základě informací, které nám sami poskytnou. Chceme po nich, aby si ujasnili, co od tohoto kurzu očekávají a chtějí. Často nakonec společně dojdeme k jiným cílům kurzu, než jaká byla jejich původní představa.

Základní informace získáváme ve chvíli, kdy nás klient osloví a to emailem nebo telefonicky. Jako Project Manager firmy mám další krok na starosti já. Dohodnu osobní schůzku a na základě informací, které z ní vyplynou, rámcově připravím program včetně jeho cílů, aktivit atd. V momentě, kdy zakázku získáme nebo v případě nějakého významného klienta ještě před tím, dochází k dalšímu osobnímu setkání. Na toto jednání jde společně se mnou i šéf instruktora, který by měl mít potom program na starosti. Tam už se definitivně domluvíme na tom, jak bude program probíhat.

➤ **Jaké jsou nároky na vaše instruktory?**

V našem instruktorském týmu je velmi široké spektrum instruktorů. Od vysokoškoláků (absolventi nebo studenti posledních ročníků) přes psychology až po velmi zkušené lektory. Instruktory vybíráme formou náročného 3 denního outdoorového assesment centra. Sledujeme, aby byli schopni komunikovat, vystoupit před lidmi, aby byli pracovití, tvořiví, kreativní, aby usnadnili účastníkům kurzu jejich projev u dávání zpětných vazeb atd.

➤ **Jakou formu zhodnocení celého kurzu a dosažení výsledků poskytujete svým klientům?**

Záleží na zadání a na tom, co klienti chtějí. Můžou např. dostat jen zpětnou vazbu o tom, jak se program účastníkům líbil, což se zjišťuje formou dotazníkového šetření na konci kurzu. U Teambuildingu záleží opravdu na zadavateli, co chce pozorovat, zaznamenat atd.

➤ **Jaké jsou ambice Adventury Teambuilding do budoucnosti? Na co by se chtěla soustředit, co by chtěla rozvíjet?**

Adventura se rozhodně chce udržet v postavení jedné z vedoucích firem na trhu s outdoor trainingem.

➤ **Je zde podle vás nějaký nezaplněný prostor na českém trhu s OT?**

Vidím tu prostor např. pro kurzy přežití v civilizaci – jako může být simulace povodní, výbuchů, teroristických útoků atd. Dále, a to je jedna z oblastí, kterou by se Adventura ráda časem také zabývala, Outdoor Assessment Center. Na našem trhu se mu v podstatě nikdo moc nevěnuje, protože jeho provádění je poměrně náročné.

➤ **Jaká je u nás v současnosti situace na trhu s OT? A jak je to s pozicí Adventury?**

Adventura je na českém trhu stále jednou z předních společností, které poskytují tyto služby. Celkově je zde asi 13 hlavních firem, jenž se sdružují v Cechu pro zážitkovou pedagogiku. Dále je zde spousta firem, které dělají teambuilding řekněme okrajově, pro doplnění svých dalších služeb. Jsou to často cestovní kanceláře, marketingové, personální a konsultační agentury atd. Těchto společností může být až sto.

➤ **Váš osobní pohled na OT a jeho význam pro školení a vzdělávání zaměstnanců?**

Myslím si, že outdoor training je rozhodně prospěšný a dokonce bych řekl, že je nezastupitelný. Prospěšné je jen totiž to, že spolupracovníci vyjedou společně někam na víkend a to i bez jakéhokoliv programu. V momentě, kdy je k tomuto přidán ještě kvalitní program, který je profesionálně veden a je postaven na míru klientovi, lze tak posunout firmu opravdu o krůček dopředu.

Z rozhovoru s manažerem Adventury lze utvořit závěr, že na českém trhu klienti spíše sami oslovují firmy poskytující OT, než aby si je poskytovatelé vyhledávali. Klienti Adventury mají pak největší zájem o FUN programy, rozhodují se především na základě nabízené ceny a programu a co se týče profesí pracovníků, pro které OT využívají, záleží vždy na zvoleném cíli a charakteru programu, ale spektrum těchto profesí je velmi široké.

5.4. Rozvíjející se český a evropský trh s OT

5.4.1. Vývoj firem nabízející outdoor training na českém trhu

Český trh outdoor trainingu začal významně vznikat v roce 1992/93. Prvními průkopníky byla Outward Bound - Česká cesta a Adventura. Již za totality však zde fungovala organizace Prázdninová škola Lipnice, jejíž členové po revoluci logicky viděli vhodné prostředí pro komerční využití svých aktivit, a proto založili právě Outward Bound - Česká cesta. Po pionýrských začátcích se OT stal běžnou součástí vzdělávání a benefitových programů většiny firem na českém trhu. Ve srovnání se zahraničím nabízejí čeští poskytovatelé OT více programů herní formy (v zahraničí často převažují reálné úkoly expedičního charakteru, což vychází zejména z přírodních podmínek, kterými ČR nedisponuje). Postupem času klienti pochopili, že se díky těmto aktivitám skutečně dá zlepšit týmová práce i jednotlivé dílčí soft skills.

V současné době působí na našem trhu deset až dvacet firem, které nabízejí OT. První dvě české společnosti Outward Bound-Česká cesta a Adventura Teambuilding patří na našem trhu stále mezi ty nejsilnější. Kromě nich zde nyní existuje i řada dalších firem např. Alpinautic, Outdoor Management Training a Project Outdoor.

Roste poptávka po firemních expedicích. Např. Outward Bound má v mnoha zemích dobré geografické podmínky a velmi silné postavení, což mu dovoluje pracovat jiným způsobem než u nás. Firma zavede týmy do skutečné buše a tam s nimi několik dní řeší různé problémy spojené s hledáním potravy, přežitím apod.

Roste také poptávka po službách teambuildingových agentur. Spolu s tím se však zvyšuje i konkurence. Ještě před pár lety se naprostá většinu zakázek zadávala přímo. Nyní už je většina spojena s výběrovým řízením.

Abych mohl lépe specifikovat možnosti budoucího vývoje českého trhu, obrátil jsem se s dotazy na pana Jana Marka, obchodního ředitele společnosti Outward Bound - Česká cesta s.r.o.

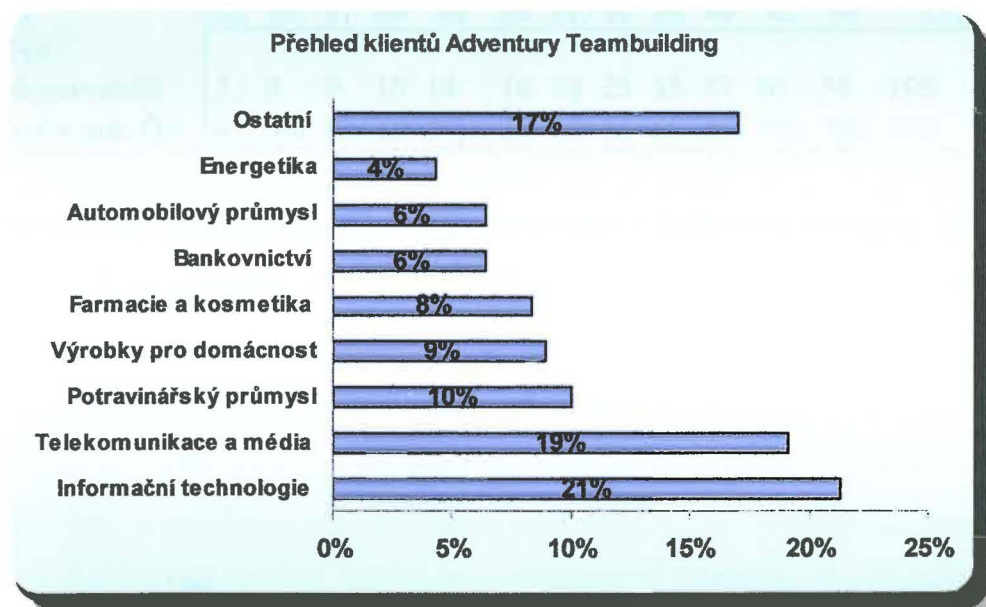
Závěry z rozhovoru s ním lze shrnout následovně:

V současnosti lze pozorovat, že z velkého balíku společností nabízejících outdoor training se oddělují jednotlivé firmy, které se více specializují na určitou oblast využití outdooru. Některé z těchto firem používají outdoor jenom jako lákadlo pro své klienty (pojedťte si zalézt na skále a tím rozšířit svou komfortní zónu), většina firem ho však

využívá skutečně jako prostředek pro vzdělávání zaměstnanců (připravíme tréninkový program pro vaši skupinu na míru s využitím outdoorových prvků). Dochází a v budoucnosti bude ještě výrazněji docházet k diferenciaci nabídek firem. Jasněji se vymeží ty, které nabízejí fun, ty které teambuilding i ty které Assessment Centra. Příčinou je především nasycení trhu - zákazníci outdoor training již znají a chtějí ho využívat efektivněji, nestačí jim jen pobavit zaměstnance. Outdoorové programy se stále více stávají součástí firemní kultury většiny společností. Jen málo z firem určité velikosti neabsolvovalo nějaký outdoorový program. Potenciál pro rozšíření trhu představují ale malé firmy, které většinou ještě nemají s OT žádné zkušenosti. Stále budou určitě vznikat nové firmy, jejichž zakladateli budou ambiciozní lektoři z jiných firem, kteří se budou chtít osamostatnit. S největší pravděpodobností již ale nevznikne příliš mnoho „pionýrských“ společností.

Přestože stále pokračuje celosvětová globalizace, outdoorový trh si zatím zachovává svůj teritoriální charakter. Většinou totiž společnosti z jednotlivých zemí oslovují firmy zabývající se outdoor trainingem v dané zemi, přesah přes hranice se objevuje pouze výjimečně.

Jako doplněk těchto informací přikládám přehled klientů, rozdělených podle průmyslových odvětví, jedné z největších českých firem, která OT poskytuje, Adventure Teambuilding.



5.4.2. Vývoj OT na evropském trhu

Aby byla představa o vývoji outdoor trainingu kompletní, uvádím zde také situaci tohoto odvětví na evropském trhu. Sestavit nějakou statistiku firem, které se v jednotlivých letech outdoor trainingem zabývaly je v podstatě nemožné. OT se totiž stal poměrně rychle populárním, a tak se jeho poskytováním začalo zabývat mnoho institucí. Velká část z nich nabízí OT buď jenom jako doplněk svých ostatních služeb nebo se s OT zabývá pouze okrajově. Je proto velmi obtížné rozhodnout, které z těchto společností do statistiky zahrnout a které ne. Dále je třeba si uvědomit, že celý trh s outdoor trainingem ani obsáhnout nelze, protože mnohé např. konzultační a školící společnosti neuvádějí, že se touto oblastí zabývají, i když tak činní. Tento stav se samozřejmě vyskytuje jak u nás, tak i v zahraničí.

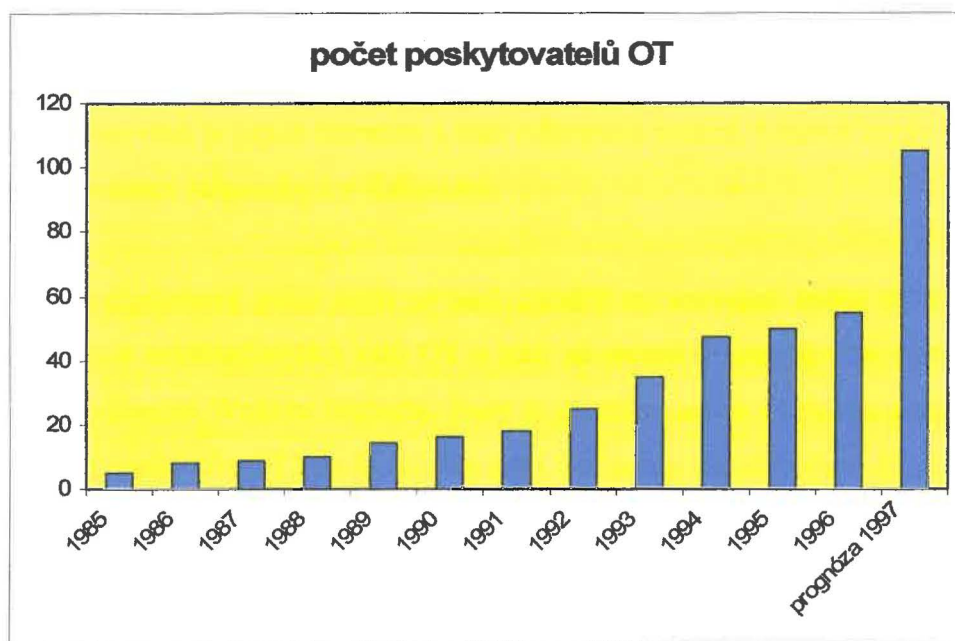
Výzkum, ze kterého je vidět růst zájmu o OT, prováděl v letech 1985 až 1997 Walter Siebert, Rakušan který již přes 20 let v oboru OT podniká. Jeho firma připravila a vedla OT kurzy pro více jak 15 tisíc účastníků v 26 evropských, asijských a afrických zemích. Zkušenosti ovšem má především z Rakouska a Německa.

Svůj výzkum publikoval v článku Risikofaktor Sicherheit, Zero Accident Qualitätsstandards für erlebnisorientierte Wirtschaftstrainings - Walter Siebert, Stefan Gatt, kde byla zveřejněna tato data:

Rok												prognóza	
	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	1997
Počet poskytovatelů	5	8	9	10	14	16	18	25	35	47	50	55	105
obrat v mil. ÖS	6	9,6	12	18	20,4	30	42	55	60	85	250	200	400

Tato statistika zahrnuje registrované poskytovatele v Rakousku, Německu, Itálii, Švýcarsku a Francii, včetně odhadovaného obratu v milionech rakouských šilinků. [23]

Podíváme-li se na graf počtu poskytovatelů [23], můžeme vidět, že k výraznému nárůstu OT dochází především od roku 1990.



Ve své diplomové práci jsem se chtěl pokusit navázat na tento výzkum a doplnit graf o data zobrazující vývoj od roku 1997. Z důvodu obtížnosti získání relevantních informací by však tento graf nebyl objektivní. Na základě emailové komunikace s Walterem Siebertem jsme ale dospěl k poměrně zajímavým závěrům, které se tohoto vývoje týkají.

Walter Siebert totiž přestal se zmíněným výzkumem, protože se trh s outdoor trainingem stal velmi složitý. Společnosti nabízející OT se objevovaly a zase mizely. Skoro každá větší konzultační společnost nabízela OT. Mnoho firem OT nabízelo, ale nijak to nedeclarovalo – např. nabízely vzdělávání, jehož jednou částí byl také outdoor training, ale celý kurz nazývaly Teamtraining. Proto žádný seriózní výzkum nebyl již možný.

Celý trh s OT je stále velice složitý. V roce 2003 zaznamenal v Německu a v Rakousku dokonce kolaps. Mnoho společností muselo skončit a instruktoři byli několik měsíců bez práce. Rok 2004 byl již lepší, ale ještě ani dnes není v těchto dvou zemích dosaženo stejné úrovně jako před zmíněnou krizí v roce 2003. Výsledkem této krize je dramatický pokles cen outdoor trainingu v Německu. V Rakousku zatím k tak silnému poklesu nedošlo, ale i tak bylo jisté snížení cen OT zaznamenáno.

Naproti tomu např. v Anglii je situace na trhu s outdoor trainingem poměrně stabilní a v podstatě tam neustále dochází k nárůstu poskytovatelů a zájmu o kurzy OT.

V poslední době se v tomto odvětví hodně rozšiřují lanové kurzy „fun-park-style“, což jsou kurzy poskytované většinou hotely pro více jak 20 lidí a nabízející zábavné lanové atrakce včetně systému samojištění. Provozovatelé tyto kurzy nazývají Management training. Otázkou však je jejich účinnost a také odbornost vedení. Lanové kurzy jsou velmi oblíbené především v Německu a v Rakousku.

Ve své diplomové práci jsem se také zaměřil na srovnání mého výzkumu, tedy nejobvyklejších a nejdůležitějších cílů OT u nás, se situací v Evropě. Pro srovnání jsem opět využil zkušenosti Waltera Sieberta, který k závěrům mého výzkumu podotkl, že se jedná o velice typické cíle OT, ale že on sám není schopen je seřadit podle důležitosti nebo četnosti v oblastech, kde on působí. Obecně podle něj záleží hodně na tom, jak zákazníci vidí danou společnost, která OT nabízí.

Síla kurzů společnosti Waltera Sieberta tkví hlavně v **posilování efektivity týmové práce a zlepšování výsledků týmů**. Dnešní zákazníci totiž požadují jasnou změnu, a to především v oblasti zlepšení celkových výsledků firmy, tedy hlavně zisku.

V poslední době je také znatelný poměrně velký zájem o kurzy zacílené na **zlepšování schopností jednotlivých zaměstnanců**. O tyto cíle mají zájem především velké banky, které v OT vidí prostředek, jak jejich TOP prodejci mohou překročit své osobní hranice.

Další velmi časté cíle OT v Rakousku jsou **práce na hodnotách – důvěra, odpovědnost, podpora atd., trénink vůdčích schopností**.

Walter Siebert také zaznamenává velký zájem o své kurzy zacílené **na analýzu a benchmarking**. Za více jak 10 let praxe, co se touto problematikou zabývá, nashromáždil ze standardizovaných cvičení spoustu dat týkajících se spolupráce, připravenosti, schopnosti řešit problémy, stupně orientace na zákazníky, kvality uvědomění atd., takže je schopen nabízet svým klientům srovnání s jinými skupinami ze stejných nebo i jiných průmyslových odvětví.

6. Diskuse

Cílem mé diplomové práce bylo zhodnotit význam outdoor trainingu pro školení zaměstnanců. Postupy, které jsem zvolil, s sebou přinášejí řadu nedokonalostí ale i přínosů, a proto bych se o nich rád v této části zmínil.

Omezení práce:

Výsledky, které jsem získal a v mé práci popsal, mají samozřejmě svá omezení. Je potřeba si uvědomit, že v případě dotazníkového šetření, které jsem provedl, se nejedná o reprezentativní vzorek výzkumu. Společnosti zahrnuté do tohoto šetření nebyly vybírány na základě metodologického postupu – výběr byl čistě subjektivní a jeho základem byly reference společností, které OT poskytují. Šlo tedy o výběr z klientů čtyř předních společností poskytujících OT: Outward Bound – Česká cesta, Adventura Teambuilding, Alpinautic a Outdoor Management Training. Nebyl tak postihnout celý trh s outdoor trainingem ani reprezentativní soubor klientů vybraných poskytovatelů. Z dosažených výsledků však lze udělat celkem zřetelné závěry, které se nezdají být ovlivněny výběrem testovaných společností.

Klady a zápory mého přístupu:

Pozitivně hodnotím to, že můj výzkum, který je orientovaný na zjišťování pohledu personálních oddělení na OT, je pravděpodobně první v České republice. Studie, které jsem měl totiž k dispozici, hodnotily změny, které účastníkům přineslo absolvování OT kurzu a to přímým dotazováním těchto účastníků. Jelikož se domnívám, že tento přístup s sebou nese poměrně vysoké riziko zkreslení dosažených výsledků z důvodu ovlivnění účastníků kurzu např. atraktivitou aktivit, událostmi nesouvisejícími s náplní kurzu či osobním nechutenstvím k podobným aktivitám, pokusil jsem se toto eliminovat právě orientací výzkumu na zprostředkovatele tohoto vzdělávání, tedy na personální oddělení. Můj přístup však neumožňuje porovnání dosažených závěrů s ostatními výzkumy, protože takto orientované studie nejsou k dispozici.

Za velký přínos mé práce považuji úspěšnou spolupráci s evropským expertem na outdoor training Waltrem Siebertem. Závěry, které vycházejí ze srovnání výsledků mého dotazníkového šetření a jeho názoru na situaci na trzích, kde působí, ale i jeho pohledu na vývoj evropského trhu s OT, jsou zajímavé.

Za přínos mé diplomové práce se dá určitě považovat i zjištění současné situace outdoor trainingu na českém trhu a to z pohledu poskytovatelů OT. Tady velice kladně hodnotím spolupráci se zástupci OT společností – Pavlem Hrochem, Adventura Teambuilding a Janem Markem, Outward Bound - Česká cesta.

Zápory mého postupu vidím především ve výběru dotazovaných společností, jak jsem již zmínil výše. Nedostatky jsou i v posuzování významu outdoor trainingu na vzdělávání manažerů a pracovních týmů. Orientoval jsem se totiž hlavně na možnost ovlivnění a vzdělávání v současnosti uvažovaných klíčových kompetencí či problémových dovedností těchto pracovníků, méně však na posouzení efektivity či účinnosti tohoto vzdělávání.

Porovnání se zahraničními pracemi:

Z mého výzkumu vyplynuly následující oblasti, které mají hlavní význam pro vzdělávání zaměstnanců metodou OT:

- stmelení pracovních týmů (25%)
- zlepšení komunikace ve firmě (25%)
- zefektivnění práce týmu (16%)
- prostředek relaxace, zábavy a způsob navázání neformálních vztahů (11%)
- Osobní rozvoj, zlepšení schopností jako je vedení lidí, rozhodování (9%)
- vyřešení personálních problémů v týmu (8%)

Podobné oblasti uvedli ve svých pracích i Bank a Krouwel s Goodwillem [25]:

Bank (1994):

- Teambuilding
- Vůdcovství
- Osobní rozvoj
- Komunikační dovednosti
- Manament změny

Krouwel, Goodwill (1994):

- Teambuilding
- Vůdcovství
- Změny v chování
- Řešení problémů/Rozhodování
- Kreativita

A konečně zkušenosti z dlouholeté praxe W. Sieberta týkající se nejvýznamnějších cílů OT jsou:

- posilování efektivity týmové práce
- zlepšování výsledků týmů
- zlepšování schopností jednotlivých zaměstnanců
- práce na hodnotách – důvěra
- trénink vůdčích schopností
- analýza a benchmarking

Srovnám-li mé závěry se zahraniční literaturou a praxí, můžu konstatovat, že nejvýznamnější cíle OT u nás a v zahraničí se shodují. Přestože se u dotazníkového šetření nejednalo o reprezentativní vzorek, toto srovnání naznačilo, že výsledky dosažené v mém výzkumu mají přece jenom určitou vypovídající hodnotu.

Jakým způsobem nahlížet na mé výsledky:

Mnou dosažené výsledky a závěry mají především informační charakter. Žádná validita jejich platnosti nebyla provedena.

Užitečnost dosažených výsledků:

Výsledky, které uvádím, mohou být užitečné pro personální oddělení těch společností, které o zařazení outdoor trainingu mezi své vzdělávací metody teprve uvažují, ale i pro společnosti, které už s outdoor trainingem zkušenosti mají. Někteří z personalistů, kteří se mnou spolupracovali při dotazníkovém šetření, již dokonce o tyto výsledky projevíli zájem. Závěry mého výzkumu mohou být určitě zajímavé i pro poskytovatele OT, kterým mohou sloužit jako informace o tom, co si jejich klienti nejčastěji od OT slibují a jakých cílů prostřednictvím outdoor trainingu chtějí dosáhnout.

7. Závěr

Na českém trhu patří outdoor training ke stále se rozvíjejícím oblastem vzdělávání pracovníků a to přesto, že se objevuje již od osmdesátých let dvacátého století. K jeho podstatnějšímu rozvoji dochází totiž až od rozdělení Československa a tento vývoj v podstatě setrvává dodnes. Nyní můžeme v tomto odvětví sice již mluvit o poměrně nasyceném trhu a velké konkurenci, ale i tak neustále vznikají nové společnosti, které OT nabízejí nebo o tyto služby rozšiřují svou oblast podnikání.

Jelikož se v porovnání se standardními vzdělávacími metodami jedná o poměrně atraktivní a zábavné vzdělávání, zajímalo mě, jaký má opravdu význam pro rozvoj zaměstnanců a k dosažení jakých cílů bývá OT na našem trhu využíván. Odpovědět na tyto otázky jsme si dal za cíl své diplomové práce a snažil jsem se zvolit takové metody a postupy, které by vedly ke komplexnějšímu pohledu na tento způsob vzdělávání pracovníků.

V závěrečné části mé práce bych tedy chtěl stručně zhodnotit dosažení tohoto cíle a zopakovat nejdůležitější poznatky, které má práce přináší.

V prvních několika kapitolách jsem se pokusil teoreticky definovat outdoor training, naznačit k čemu tato vzdělávací metoda přispívá, blíže charakterizovat pracovní týmy a pozici manažera. Poté jsem uvedl závěry ze studií, které se problematikou outdoor trainingu zabývají a přinášejí pro můj výzkum zajímavé informace. Tato první část má tedy sloužit jako teoretický základ pro následný výzkum.

Ve druhé části práce jsem se nejdříve soustředil na posouzení vhodnosti vzdělávání manažerů a pracovních týmů metodou OT. Na základě dosažených výsledků mohu říct, že OT je velmi vhodnou metodou pro vzdělávání jak manažerů tak i pracovních týmů. V případě manažerů se tato metoda orientuje téměř na všechny oblasti (kromě odborných znalostí) rozvoje manažerských klíčových kompetencí i problematických dovedností tak, jak je definovala Česká manažerská asociace. Outdoor training má tedy v tomto ohledu obrovský potenciál.

Úspěšnost vzdělávání záleží samozřejmě na kvalitě poskytnutého kurzu, schopnostech lektorů a instruktorů a stylu i kvalitě poskytovaných zpětných vazeb (reflexí). Efektivita OT je v případě kvalitně navrženého a vedeného programu vysoká a jeho efekt je rozpoznatelný.

Dále mě zajímal pohled personálních manažerů na OT. Ti totiž obvykle rozhodují o tom, jaké metody vzdělávání společnost zvolí a jakého poskytovatele vybere. V pohledu firem na význam outdoor trainingu došlo k určité změně. Podle mého výzkumu totiž téměř 74% personalistů zařazuje již OT mezi vzdělávací metody. V porovnání s počátečním skepticizmem a upřednostňováním zábavné stránky outdoor trainingu to považují za velký úspěch OT. Zajímavým zjištěním bylo i to, že přestože se personální manažeři na trhu s outdoor trainingem celkem dobře orientují a většinou znají více než 2 poskytovatele, zdaleka ne všichni si uvědomují, k čemu všemu lze outdoor training využít.

A co vlastně firmy od OT očekávají? Odpověď na tuto otázku jsem hledal u klientů poskytovatelů OT. Nejčastěji byly zmiňovány tyto cíle:

- stmelení pracovních týmů
- zlepšení komunikace ve firmě
- zefektivnění práce týmu
- prostředek relaxace, zábavy a způsob navázání neformálních vztahů
- zlepšení schopností jednotlivých zaměstnanců
- vyřešení personálních problémů v týmu

Hlavní význam OT vidí tedy personální manažeři v možnostech dosažení zmíněných cílů, prostřednictvím zábavné formy vzdělávání se v neformálním prostředí. Většina dotazovaných personalistů (cca 85%) hodnotí význam OT vysoko. Tuto metodu považují za efektivní a s absolvováním OT kurzů mají dobré zkušenosti. Všichni dotazovaní pak počítají se spoluprací s poskytovateli outdoor trainingu na minimálně stejné úrovni jako doposud.

Zajímal jsem se také o vývoj OT na našem a evropském trhu. Český trh s outdoor trainingem se neustále rozvíjí. Prostor pro další vývoj představují především střední a malé podniky, které zatím s OT moc zkušeností nemají. Vzhledem k tomu, že naše přírodní podmínky neumožňují nabízení klasických survival programů konaných v divočině, je zde další možnost pro poskytovatele orientovat se na programy přežití v civilizaci, které by vycházely ze simulace přírodních katastrof a podobně. Prostor pro poskytovatele nabízí i Outdoor Assessment Center, který se však na našem trhu zatím příliš nenabízí.

Mám-li posoudit vývoj OT na evropském trhu, musím podotknout, že se tento trh stává velmi složitým. Celkový počet poskytovatelů v jednotlivých zemích nelze v podstatě

sledovat. Zatímco v Rakousku a v Německu došlo v posledních letech k výraznému poklesu cen OT programů, jehož důvodem je jednak velké množství poskytovatelů na trhu, ale také celková krize, do které se toto odvětví dostalo, v Anglii je situace poněkud odlišná. Tady naopak neustále dochází k nárůstu poskytovatelů OT a zvyšuje se i zájem o jejich služby. V poslední době lze na evropském trhu sledovat rozvoj lanových center a to často na úkor standardních programů OT.

Zajímavým zjištěním bylo i to, že si klienti většinou sami vyhledávají poskytovatele outdoor trainingu. Přímé oslovení potenciálního zákazníka poskytovatelem není příliš běžné. Výběr poskytovatele pak nejčastěji probíhá formou výběrového řízení a největší význam při rozhodování klientů má cena a struktura nabízeného programu.

Tuto práci je možné tedy uzavřít konstatováním, že metoda OT je opravdu velmi významná a v rukách kvalitního a profesionálního poskytovatele lze outdoor trainingem posunout profesní rozvoj zaměstnanců a tím i celou firmu značně kupředu.

8. Bibliografie:

- 1) KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů, Praha: Management Press, 2001
- 2) SAIERT, T. Outdoor management training – hodnocení vlivu vybraných kurzů na účastníky, diplomová práce FTK Olomouc, 2002
- 3) OUTWARD BOUND - ČESKÁ CESTA s.r.o, [online].
URL: <<http://www.ceskacesta.cz/stranka.py?ids=STR000000000000034>> [cit. 2006-03-27]
- 4) OUTWARD BOUND – History, Philosophy, Theory, Research & Evaluation, [online]. URL: <<http://www.wilderom.com/outwardbound/ob.html>> [cit. 2006-03-27]
- 5) SVATOŠ, V. Outdoor Management Training – Úvod, [online].
URL: <<http://www.ceskacesta.cz/stranka.py?ids=STR000000000000052>> [cit. 2006-03-27]
- 6) NEUMAN, J. Dobrodružné hry a cvičení v přírodě, Praha: Portál, 2000
- 7) Používané kategorie aktivit, [online].
URL: <<http://www.alpinautic.cz/web/aktivita.htm>> [cit. 2006-03-27]
- 8) SVATOŠ, V., LEBEDA, P. Outdoor Trénink pro manažery a firemní týmy, Praha: Grada, 2005
- 9) Outdoor a sportovní aktivity, [online].
URL: <<http://www.ceskacesta.cz/stranka.py?ids=STR000000000000135>> [cit. 2006-03-27]
- 10) BEDRNOVÁ, E. - NOVÝ, I.: Psychologie a sociologie řízení. Prospektrum, Praha 1994
- 11) Přenos poznatků do praxe, [online].
URL: <<http://www.ceskacesta.cz/stranka.py?ids=STR000000000000037>> [cit. 2006-03-27]
- 12) Outdoor management training, [online].
URL: <<http://www.ceskacesta.cz/stranka.py?ids=STR000000000000029>> [cit. 2006-03-27]
- 13) PROKOPENKO, J., KUBR, M. a kol.: Vzdělávání a rozvoj manažerů. Praha: Grada Publishing, 1996
- 14) BELZ, H., SIEGRIST, M.: Klíčové kompetence a jejich rozvíjení. Východiska, metody, cvičení a hry. Praha, Portál 2001
- 15) RICHTER, CH.: Schlüsselqualifikationen , München 1995, str.23

- 16) STABENAU, H., J.: Schlüsselqualifikationen in der betrieblichen Weiterbildung. In: Grundlagen der Weiterbildung, (3/1993)
- 17) JAROŠOVÁ, E. Řízení a vedení lidí, rozvoj manažerských kompetencí. In Kislingerová, E., Nový, I. a kol.: Chování podniku v globalizujícím se prostředí. Praha: C.H. Beck, 2005
- 18) VEBER, J. a kol.: Management. Základy, prosperita a globalizace, Praha: Management Press, 2002
- 19) MCDERMOTT, I., O'CONNOR, J.: NeuroLingvistické Programování v manažerské praxi. Praha: Management Press, 1999
- 20) BAY, R.H.: Účinné vedení týmů. Praha: Grada, 2000
- 21) Manuál instruktora, Adventura Teambuilding s.r.o., 2000
- 22) KADLČÍK, M.: Psychologie a sociologie řízení. Hradec Králové: Gaudeamus, 2001
- 23) SIEBERT, W., GATT, S.: Risikofaktor Sicherheit, Zero Accident Qualitätsstandards für erlebnisorientierte Wirtschaftstrainings, Paffrath, H. (editor), Zu neuen Ufern., Internationaler Kongress erleben und lernen, Alling: Sandmann 1998
- 24) PUSCHING, A.: Der Markt für Outdoor-Trainings: Eine Qualitätsanalyse der Angebotsstruktur, erleben und lernen, 2002, č.1
- 25) THURLOW, J.: The Use of Outdoor Management Development, Horizons 24, Winter 2003
- 26) Učení zážitkem, [online].
URL: <<http://www.ceskacesta.cz/stranka.py?ids=STR000000000000053>> [cit. 2006-03-27]
- 27) PAVLICA, K. a kol.: Sociální výzkum, podnik a management, průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací, Praha: Ekopress, 2000
- 28) Česká manažerská asociace, [online]. URL: <<http://www.cma.cz/>> [cit. 2006-03-27]
- 29) HINDS, P., VOGEL, R., CLARKE-STEFFEN, L.: The possibilities and pitfalls of doing a secondary analysis of a qualitative data set. In Qualitative Health Research, Vol. 7, Issue 3, 1997
- 30) IRVINE, D., WILSON, J.: Outdoor Management Development – Reality or Illusion, Journal of Management Development, 1994, 13 (5): 25-37. Uvádí THURLOW, J.: The Use of Outdoor Management Development, Horizons 24, Winter 2003
- 31) DOUGHTY, S.: Three Generations of Training Development, Adventure Education special publication, Outdoor Management Development, 1998. Uvádí THURLOW, J.: The Use of Outdoor Management Development, Horizons 24, Winter 2003

- 32) BANK, J.: Outdoor Management Development, Gower, Aldershot, 1994. Uvádí THURLOW, J.: The Use of Outdoor Management Development, Horizons 24, Winter 2003
- 33) KROUWEL, B., GOODWILL, S.: Management Development Outdoors, Kogan Page, London, 1994. Podle THURLOW, J.: The Use of Outdoor Management Development, Horizons 24, Winter 2003
- 34) IBBETSON, NEWELL: Outdoor Management Development: the mediating effect of the client organisation Internationla Jurnal of Training and Development, 1998. Uvádí THURLOW, J.: The Use of Outdoor Management Development, Horizons 24, Winter 2003
- 35) PRIEST: Organisational Team Building, Adventure Education special publication, Outdoor Management Development, 1998. Uvádí THURLOW, J.: The Use of Outdoor Management Development, Horizons 24, Winter 2003
- 36) BADGER et al (1997) Outdoor Management Development: Use and Evaluation, Journal of European Industrial Training 21 (9): 318-325. Uvádí THURLOW, J.: The Use of Outdoor Management Development, Horizons 24, Winter 2003

jiné zdroje:

SIEBERT, W.: emailová komunikace

MAREK, J.: emailová komunikace

Příloha:

Dotazník pro firmy účastnící se OUTDOOR TRAININGU (dále jen OT)

Na začátek bych rád uvedl pár informací o sobě o důvodu sestavení a rozeslání tohoto dotazníku a o tom, jaké závěry by z dotazníku měly být učiněny.

Jmenuji se Martin Mazurek, jsem studentem posledního ročníku Univerzity Karlovy, fakulty tělesné výchovy a sportu a v současné době píšu diplomovou práci, jejíž téma je: Význam outdoor trainingu na školení a vzdělávání zaměstnanců.

Následující dotazník má tedy přispět k získání určitého pohledu na OT a teambuilding očima objednavatelů OT – tedy většinou personálních manažerů. Má především odpovědět na otázky širě a kvality využívání OT jako vzdělávací metody.

OT = outdoor training, tj. interdisciplinární metoda vzdělávání, stavějící na principech vzdělávání prožitkem, respektive zkušeností. Jde o propojení pedagogicko psychologických poznatků s aktivitami a modelovými situacemi v přírodě.

Krátká informace o způsobu vyplnění dotazníku:

Vaši odpověď prosím barevně vyznačte (viz příklad) nebo napište na místo teček. U mnohých otázek můžete vyznačit více odpovědí. U otázky číslo 6 je uveden příklad odpovědi na tuto otázku.

Příklad označení odpovědí:

- 1) Jak jste se o OT dozvěděli?
- a) ze zkušeností vlastních manažerů nebo personalistů
 - b) z odborných článků a publikací
 - c) oslovením OT firmy
 - d) z propagačních materiálů OT firem
 - e) z internetu, novin atd.
 - f) doporučením jiných firem
 - g) jiné:

Vyznačení odpovědi:

- a) ze zkušeností vlastních manažerů nebo personalistů
- b) z odborných článků a publikací
- c) oslovením OT firmy
- d) z propagačních materiálů OT firem
- e) z internetu, novin nebo časopisů
- f) doporučením jiných firem
- g) jiné: z televize Nova.....

Tedy odpověď je b, e a z televize Nova

1) Jak jste se o OT dozvěděli?

- h) ze zkušeností vlastních manažerů nebo personalistů
- i) z odborných článků a publikací
- j) oslovením OT firmy
- k) z propagačních materiálů OT firem
- l) z internetu, novin atd.
- m) doporučením jiných firem
- n) jiné:

2) Kurzy OT zahrnujete spíše mezi

- a) zábavu pro zaměstnance
- b) vzdělávání zaměstnanců

3) Tušíte, co Vás přimělo k realizaci OT pro Vaše zaměstnance poprvé?

- a) nepamatuji se
- b) způsob navázání neformálních vztahů, možnost bližšího poznání se zaměstnanců atd.
- c) komunikační problémy ve firmě
- d) snaha stmelit nově vzniklý pracovní tým, zlepšit kooperaci
- e) snaha stmelit již delší dobu existující pracovní tým
- f) personální problémy v týmu – malá důvěra v druhé, nejasné a nedobré vztahy, ...
- g) snaha vybrat šéfa týmu, případně obsazení dalších pracovních pozic
- h) zefektivnění práce týmu
- i) tréninkové a školící motivy – zlepšit schopnosti jednotlivých zaměstnanců – jako je definování problému, plánování, komunikace, rozhodování, vedení lidí, hodnocení výsledků atd.
- j) zvýšení sebevědomí pracovníků, posunutí jejich hranic možností
- k) poznat, jak pracují zaměstnanci, jsou-li pod stresem (případně trénink takových situací)
- l) způsob pozorování jednání zaměstnanců v modelových situacích
- m) zkusit co to vlastně OT je a co nám to může dát
- n) určitá forma odměny pracovníkům, relaxace
- o) jiné:

4) Pro které pracovníky vzdělávání metodou OT sjednáváte?

- a) pro vrcholové manažery
- b) pro vedoucí divizí/oddělení
- c) vždy pro členy určitého pracovního týmu dohromady
- d) pro nově přijaté pracovníky
- e) pro jiné:

5) Účastní se Vaši zaměstnanci OT kurzů opakovaně? Jestli ano, po jaké době znovu?

- a) ne, neúčastní se kurzů opakovaně
- b) ano, účastní se jich opakovaně:
 - 1. znovu do půl roku
 - 2. cca po roce
 - 3. za delší dobu než po jednom roce
 - 4. nelze specifikovat – záleží na konkrétním cíli OT školení

6) Dokážete seřadit následující cíle OT (nebo jinak také důvody, proč se Vaši pracovníci účastní OT) podle významnosti od nejvýznamnější k méně důležitým? Pokuste se takto vybrat a seřadit alespoň 5 nejvýznamnějších.

Příklad vyplnění (např.):	
1.	a
2.	d
3.	b
4.	h
5.	e

- a) zlepšení komunikace ve firmě
- b) stmelení pracovních týmů, zlepšení kooperace
- c) vyřešení personálních problémů v týmu – malá důvěra v druhé, nejasné a nedobré vztahy, ...
- d) výběr šéfa týmu, případně obsazení dalších pracovních pozic
- e) zefektivnění práce týmu
- f) zlepšení schopností jednotlivých zaměstnanců – jako je definování problému, plánování, komunikace, rozhodování, vedení lidí, hodnocení výsledků atd.
- g) zvýšení sebevědomí pracovníků, posunutí jejich hranic možností
- h) poznání, jak pracují zaměstnanci, jsou-li pod stresem (případně trénink takových situací)
- i) pozorování jednání zaměstnanců v modelových situacích
- j) prostředek relaxace, zábavy a způsob navázání neformálních vztahů
- k) jiné:
- l) jiné:
- m) jiné:

Vaše odpověď:	
1.
2.
3.
4.
5.

6.
7.
8.
9.
10.
11.
12.

7) Jakou formu zhodnocení úspěšnosti vzdělávání metodou OT obdržujete od provádějící firmy po absolvování výcviku? Vyhovuje Vám takové hodnocení kurzu?

.....
.....
.....
.....
.....

8) Lze posléze vysledovat změny, které zaměstnancům přineslo absolvování OT? Jestli ano, jaké (jsou shodné s předem stanovenými cíli)?

- a) ne
- b) ano:

9) Máte nějaký systém popřípadě způsob zjišťování těchto změn (kontroly účinnosti OT)? Jestli ano, jaký?

- a) ne
- b) ano:

10) Máte představu, kolik finančních prostředků ročně do OT investujete?

- a) představu nemáme
- b) nechceme uvádět
- c) do 50 tis. Kč
- d) do 100 tis. Kč
- e) do 300 tis. Kč
- f) do 500 tis. Kč
- g) do 750 tis. Kč
- h) do 1 mil. Kč
- i) nad 1 mil. Kč

11) Kolika OT školení se za tento rok Vaše firma zúčastnila? A kolik pracovníků tímto vzděláváním letos prošlo?

- počet OT školení:
- počet pracovníků:

12) Kolik zaměstnanců má Vaše firma?

.....

13) Dokážete odhadnout, kolik procent z částek vynaložených na školení a vzdělávání zaměstnanců připadá ročně na OT?

- a) max. 1%
- b) do 5%
- c) do 15%
- d) do 25%
- e) do 35%
- f) 35 – 50%
- g) nad 50 %

14) Jak hodnotíte význam OT?

- a) velice vysoko – je jen těžko nahraditelný jiným druhem školení
- b) vysoko – naše zkušenosti s OT jsou velmi dobré
- c) průměrně – dobrá metoda, ale není ničím výjimečná, nenahraditelná
- d) spíše nízko – výsledky OT jsou pomíjivé, jsou lepší způsoby výcviku zaměstnanců
- e) velmi nízko – OT nás zklamal, tato metoda nefunguje – není možný transfer do firemní praxe

15) Kolik znáte firem nabízejících OT? Případně jaké?

- a) jen jednu:
- b) 2:
- c) více:

16) Počítáte s touto formou vzdělávání pro Vaše zaměstnance i do budoucna?

- a) ano – plánujeme využívat školení OT ještě více
- b) ano – budeme využívat OT zhruba na stejné úrovni jako doposud
- c) ano – ale spíše školení OT omezíme
- d) ne – již s touto formou vzdělávání nepočítáme

Velice Vám děkuji za spolupráci a vyplnění dotazníku! Prosím ještě o jeho odeslání na email:
martin_mazurek@yahoo.com

Děkuji,
Martin Mazurek