

Univerzita Karlova v Praze  
Fakulta tělesné výchovy a sportu  
Management tělesné výchovy a sportu



Název diplomové práce:

## **Kompetenční profil instruktora outdooru**

Vypracovala: Jana Semeňuková

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Vladimír Janák, CSc.

**Jméno:** Jana Semeňuková

**Katedra:** Katedra základů kinantropologie a humanitních věd

**Studijní obor:** Management tělesné výchovy a sportu

**Název práce:** Kompetenční profil instruktora outdooru

**Title of the Thesis:** Competency Profile of Outdoor Instructor

**Vedoucí diplomové práce:** PhDr. Vladimír Janák, CSc.

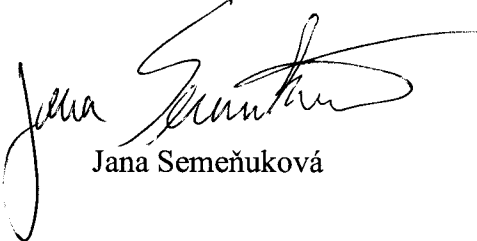
**Rok obhajoby:** 2009

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 18.8.2009



Jana Semeňuková

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala PhDr. Vladimíru Janákovi, CSc., vedoucímu mé diplomové práce, za jeho odborné vedení, neocenitelný přístup a připomínky během zpracování diplomové práce.

# Abstrakt

- Název práce:** Kompetenční profil instruktora outdooru
- Cíl práce:** Cílem této diplomové práce je vytvoření kompetenčního profilu instruktora outdoorových kurzů zaměřených na vzdělávání a rozvoj jejich účastníků.
- Metody:** K dosažení požadovaných cílů byly použity dvě metody. Komplexní obraz o práci instruktorů byl získán prostřednictvím jejich pozorování při práci. Druhou metodou bylo osobní dotazování, jež bylo klíčovým prostředkem k získání podrobných informací o požadovaných kompetencích.
- Výsledek:** Výsledkem je ucelený soubor dílčích kompetencí outdoorového instruktora, včetně jejich podrobného popisu.
- Klíčová slova:** zážitková pedagogika, outdoorový trénink, teambuilding, týmová práce, outdoorový instruktor, zpětná vazba, kompetenční profil, 360 stupňová zpětná vazba.

# Abstract

**Title of the Thesis:** Competency Profile of Outdoor Instructor

**Target:** The goal of this diploma thesis is to create a competency profile of the instructor of outdoor courses aimed at the education and development of their participants.

**Methods:** To achieve the goals the following two methods were used. On one hand the complex picture about work of the instructors was established by observing them at work. The second method was a personal questioning of the instructors, which was key in gathering of detailed information about their required competencies.

**Result:** The result of my research is a comprehensive set of individual competencies of an outdoor instructor including their detailed description.

**Key words:** experiential education, outdoor training, teambuilding, teamwork, outdoor instructor, feedback, competency profile, 360 degree feedback review.

# Obsah

<b>1 Úvod</b> .....	9
<b>2 Cíl a úkoly práce</b> .....	10
<b>Teoretická část</b> .....	11
<b>3 Teoretická východiska týmové práce</b> .....	11
3.1 Tým vs. pracovní skupina.....	11
3.2 Rozdělení rolí v týmu.....	12
3.3 Skupinová dynamika.....	14
<b>4 Zážitková pedagogika</b> .....	15
<b>5 Vzdělávání dospělých</b> .....	17
<b>6 Hlavní principy outdoorového tréninku</b> .....	19
6.1 Vykročení ze zóny komfortu.....	20
6.2 Transfer (přenos) zkušeností.....	20
6.3 Absence formální struktury.....	21
6.4 Skupinová reflexe.....	21
<b>7 Outdoorový trénink v Čechách</b> .....	22
7.1 Outward Bound.....	23
7.2 Prázdninová škola Lipnice (PŠL) a Outward Bound - Česká cesta.....	24
7.3 Specifika českého outdooru.....	24
<b>8 Využití outdoorového tréninku</b> .....	25
8.1 Zacílení outdoorových programů.....	25
8.1.1 Teamspirit events.....	26
8.1.2 Teambuilding (budování týmu).....	27
8.1.3 Management Training.....	28
8.1.4 Leadership Training.....	28
8.1.5 Outdoor assesment/development centra (OAC).....	29
8.2 Formy outdoorových programů.....	29
8.3 Typologie outdoorových aktivit.....	30
8.3.1 Icebreakers.....	31
8.3.2 Dynamics.....	31
8.3.3 Strategické hry.....	32
8.3.4 Konstrukční úkoly.....	32
8.3.5 Lanové překážky.....	32
8.3.6 Hry na podporu důvěry.....	34
8.3.7 Outdoorové sporty.....	34
8.3.8 Kreativní programy.....	34
8.3.9 Společenské programy.....	35
<b>9 Bezpečnost na outdoorových kurzech</b> .....	35
<b>10 Outdoorový kurz od A do Z</b> .....	37
10.1 Přípravná fáze.....	37
10.2 Plánování kurzu.....	38
10.2.1 Tvorba programu.....	38
10.2.2 Zajištění lokality.....	38
10.3 Fáze před kurzem.....	39
10.4 Průběh kurzu.....	39
10.5 Fáze po kurzu.....	39
<b>11 Metodologie</b> .....	40

11.1	Tvorba kompetenčního profilu .....	40
11.1.1	Přípravná fáze .....	40
11.1.2	Získávání dat .....	40
11.1.3	Analýza a klasifikace informací .....	41
11.1.4	Tvorba samotného profilu .....	42
11.1.5	Ověření spolehlivosti profilu .....	42
11.2	360 stupňová zpětná vazba .....	42
11.2.1	Postup 360 stupňové zpětné vazby .....	43
	<b>Analytická část</b> .....	45
<b>12</b>	<b>Tvorba kompetenčního profilu</b> .....	46
12.1	Přípravná fáze .....	46
12.1.1	Instruktorská hierarchie (dělení instruktorů) .....	46
12.1.2	Popis pracovní pozice .....	47
12.2	Sběr dat .....	49
12.3	Analýza a klasifikace získaných informací .....	49
12.3.1	Typ osobnosti .....	49
12.3.2	Obecná a emoční inteligence .....	50
12.3.3	Fyzické a psychické předpoklady .....	50
12.3.4	Pohlaví a věk .....	52
12.3.5	Motivy a postoje .....	52
12.3.6	Schopnost motivovat účastníky .....	53
12.3.7	Komunikační a prezentační schopnosti .....	54
12.3.8	Umění zpětné vazby .....	55
12.3.9	Outdoorové sporty a ostatní aktivity .....	56
12.3.10	Zkušenosti s prací s lidmi .....	57
12.3.11	Dosažené vzdělání .....	58
12.3.12	Znalost manažerských dovedností .....	58
12.3.13	Jazykové vybavení .....	58
12.3.14	Další potřebná osvědčení .....	59
12.4	Vytvoření kompetenčního profilu .....	59
12.5	Ověření validity (spolehlivosti) kompetenčního profilu .....	64
12.6	Pořadí důležitosti kompetencí .....	66
<b>13</b>	<b>Hodnocení 360 stupňovou zpětnou vazbou</b> .....	67
13.1	Postup hodnocení .....	67
13.2	Výsledky 360 stupňové zpětné vazby .....	69
<b>14</b>	<b>Závěr</b> .....	81
<b>15</b>	<b>Použité zdroje</b> .....	83
<b>16</b>	<b>Seznam příloh</b> .....	86



# 1 Úvod

V současné době je velký podíl na úspěchu jakékoliv společnosti přisuzován lidské složce - týmu či pracovní skupině. Efektivní tým je sestavený z jedinců, jež se svými vlastnostmi, schopnostmi a znalostmi vhodně doplňují, dokáží vzájemně spolupracovat, bez problémů komunikovat a hlavně veškeré své pracovní úsilí směřují k naplnění společného cíle. Cesta k úspěchu firmy může být klikatá a trnitá, avšak díky kvalitním lidem jej lze dosáhnout mnohem snáze.

V popředí zájmu většiny společností je tedy budování fungujících týmů a zkvalitňování jejich práce.

V posledních letech je k tomuto účelu ve velké míře využíváno outdoorových aktivit. Ty tvoří protipól ke klasickému indoorovému vzdělávání. Outdoorové vzdělávání využívá principy zážitkové pedagogiky, jejíž hlavní výhodou je dlouhodobá zapamatovatelnost získaných poznatků. Oproti klasickému vzdělávání, kde jsou pouze pasivně přijímány předložené informace, se při zážitkovém vzdělávání jedinci zapojují do vzdělávacího procesu a předkládané poznatky prakticky zkouší, což přispívá k jejich lepšímu pochopení a osvojení si.

Jak vyplývá již ze samotného názvu outdoorového tréninku, odehrává se v přírodě, která představuje nový rámec světa, jež je pro nás netypický, cítíme se v něm zranitelnější a tudíž jsme mnohem otevřenější novým poznatkům.

Outdoorový trénink či teambuilding jsou slova, která jsou v poslední době velmi „moderní“. Stále více firem jej chce využít pro své zaměstnance, aniž by si plně uvědomovaly jeho možnosti. V současnosti je našem trhu mnoho firem, které prodávají jako „vzdělávací programy“ takové kurzy, které mají malý či žádný vliv na zlepšení týmové práce. Není se tedy čemu divit, že někteří zaměstnavatelé ho považují za pouhou zábavu a nevědí o jeho rozvojových možnostech.

Využívání outdoorových programů pro vzdělávání a osobní rozvoj je velice náročné, od instruktorů jsou vyžadovány odborné znalosti a dovednosti z mnoha oblastí, jako například pedagogiky, sociální psychologie, managementu a outdoorových sportů. Analytická část práce se tedy soustředí na instruktory, jakožto klíčové prvky úspěšnosti outdoorových kurzů, neboť právě oni jsou tou lidskou složkou outdoorových firem, která má velkou důležitost, jak bylo řečeno již na začátku.

Tato diplomová práce by měla poskytnout ucelený přehled kompetencí ideálního instruktora outdoorových kurzů, sloužící k výběru vhodných pracovníků na tuto pozici a jejich hodnocení. Zároveň by měla pomoci samotným instruktorům k uvědomění si důležitosti jednotlivých schopností, dovedností či znalostí a k jejich zdokonalování.

## 2 Cíl a úkoly práce

Hlavním cílem této diplomové práce je vytvoření kompetenčního profilu instruktora outdoorových kurzů zaměřených na vzdělávání a rozvoj jejich účastníků. Výsledkem je profil obsahující kromě jednotlivých kompetencí, potřebných k dosahování nadprůměrných výsledků při práci outdoorového instruktora, i jejich popis a základní charakteristiku.

Následně bude vytvořený kompetenční profil použit pro hodnocení instruktorů pomocí 360 stupňové zpětné vazby.

Pro dosažení vytyčeného cíle práce je zapotřebí splnit následující **úkoly**:

- 1) V teoretické části prostudovat dostupné prameny týkající se problematiky outdoorového tréninku a formulovat jeho teoretická východiska.
- 2) Pomocí pozorování instruktorů při práci a osobního dotazování odborníků na toto téma vytyčit a popsat komplex nejdůležitějších rysů osobnosti, schopností, dovedností a znalostí, kterými by měl outdoorový instruktor disponovat.
- 3) Na základě výsledků výzkumu vytvořit a vhodně graficky ztvárnit kompetenční profil ideálního pracovníka na pozici instruktora outdoorových kurzů.
- 4) Pro hodnocení instruktorů pomocí 360 stupňové zpětné vazby sestavit z kompetenčního profilu dotazník, provést hodnocení, zpracovat výsledky a vytvořit závěrečnou zprávu pro každého instruktora.

# Teoretická část

## 3 Teoretická východiska týmové práce

### 3.1 Tým vs. pracovní skupina

Se schopností spolupracovat se jedinec nenarodí, musí si ji během života osvojit, naučit se ji. Musíme se naučit respektovat různé názory a pravdy ostatních, přijímat a dávat zpětnou vazbu a současně pracovat sami na sobě a na postupech, jež v životě využíváme.

Podle Zahrádkové (2005) je klíčovým faktorem přístup, neboť chceme-li se učit, snadno si znalosti osvojíme.

„Spolupráce nevzniká tím, že ji někdo nařídí, a dokonce ani tím, že se jí lidé naučí například na kurzu týmové spolupráce. Jediný způsob, jak jí účinně pomoci na svět, je vytvářet vhodné podmínky pro to, aby se lidem vyplatilo spolupracovat.“<sup>1</sup> Základem tedy je, aby lidé chtěli spolupracovat.

Již od narození se každý jedinec stává členem různých sociálních skupin - rodina, školní kolektiv, kolektiv v zájmových oblastech, pracovní skupina atd. Termíny „pracovní skupina“ a „pracovní tým“ nelze zaměňovat. Ne každá pracovní skupina musí být považována za tým.

**Tým** je celek spolupracujících lidí, jejichž dovednosti se vzájemně doplňují, jsou oddáni společnému účelu, cílům práce a přístupům k ní. Role a pravidla jsou jasně definovány. Za výsledky týmu jsou odpovědni všichni jeho členové.

„**Pracovní skupina** je skupina lidí, kteří jsou spolu spojeni do pracovního celku náplní práce, při níž jsou na sobě závislí pracovní hierarchií nebo cílem práce.“<sup>2</sup> Za pracovní skupinu můžeme považovat všechny skupiny, které dostatečně nesplňují charakteristiky týmu. Každá pracovní skupina se však časem může stát pracovním týmem.

---

<sup>1</sup> Plamínek, J. *Vedení lidí, týmů a firem*, 2. vydání, 2006, str.126.

<sup>2</sup> Zahrádková, E. *Teambuilding - cesta k efektivní spolupráci*, 1. vydání, 2005, str.20.

Podle Hermochové (2006) k úspěšnosti týmu přispívají jasně formulované cíle, přiměřená vnitřní struktura, členové připravení k úkolu, klima podporující spolupráci, podpora a uznání „zvenčí“ a kompetentní vedení.

Je-li tým efektivní, můžeme vysledovat tzv. **synergický efekt**. Síly jednotlivých členů se nesčítají, ale dokonce násobí. Tento stav lze vyjádřit rovnicí  $1+1=3$ , tým dosahuje lepších výsledků, než by dosahovali jednotlivci sami. U neefektivního týmu dochází k menší produktivitě, než kdyby jednotlivci pracovali sami. Stav je dán rovnicí  $1+1<2$ . Z toho vyplývá, že ne pro každé úkoly je vhodná týmová spolupráce. V takovém případě se doporučuje ponechat úkol jednotlivcům.

### 3.2 Rozdělení rolí v týmu

Podle Thilbauta a Kellera je role „systém očekávání, která existují v sociálním světě, který obklopuje toho, kdo zaujímá určitou pozici. Role je souhrn specifického vnějšího chování, které vidíme u nositele jedné role ve vztahu k nositeli jiné role.“<sup>3</sup>

Tým rozvinuje individualitu jednotlivých svých členů. Každý si v něm hledá své přirozené místo odpovídající jeho osobnosti. Definic týmových rolí a zejména jejich rozdělení je nepřehledné množství.

Podle Belbina je týmová role „tendence určitým způsobem se chovat, přispívat a být v souvislosti s ostatními.“<sup>4</sup>

Belbin člení týmové role na následující:

- **Chrlič nápadů (Plant)** je člověk kreativní, nápaditý, otevřený novým přístupům. Někdy díky přílišné zahloubanosti nedokáže efektivně komunikovat.
- **Vyhledávač zdrojů (Resource Investigator)** objevuje příležitosti a navazuje kontakty. Je to komunikativní extrovertní člověk, jemuž nechybí nadšení. Někdy se příliš rychle pro něco nadchne a brzy o to ztratí zájem.

---

<sup>3</sup> Hermochová, S. *Teambuilding*, 1. vydání, 2006, str. 82

<sup>4</sup> Dostupné z: <http://www.belbin.com/rte.asp?id=8>

- **Předseda (Co-ordinator)** je člověk vyspělý a sebejistý. Podporuje týmovou diskuzi, ujasňuje cíle, dobře deleguje úkoly. Někdy může působit manipulativním dojmem.
- **Formovač (Shaper)** podněcuje ostatní členy k výkonu, rád pracuje pod tlakem, je hnací silou. Je náchylný k provokaci a může zraňovat city ostatních.
- **Vyhodnocovač (Monitor Evaluator)** je člověk se střízlivým uvažováním, inteligentní a strategický. Dokáže vidět všechny možnosti a správně hodnotit. Postrádá však schopnost inspirovat a pohánět ostatní.
- **Týmový hráč (Teamworker)** je člověk spolupracující, diplomatický a vnímavý. Umí naslouchat ostatním. V krizových situacích bývá nerozhodný.
- **Tahoun (Implementer)** bývá schopný, disciplinovaný a spolehlivý. Proměňuje nápady v činy. Není moc flexibilní a na nové možnosti reaguje pomalu.
- **Dotahovač (Completer Finisher)** je důkladný perfekcionista, jež dodržuje termíny a má vysoké nároky. Díky tomu je svými kolegy někdy vnímán negativně. Neoprávněně se strachuje a není ochoten delegovat úkoly na ostatní.
- **Specialista (Specialist)** je odborníkem na daný problém. Je to člověk cílevědomí a oddaný. Někdy se zabývá pouze technickou stránkou věci.

Pro efektivní fungování týmu je důležité, aby v něm pokud možno byly zastoupeny všechny výše zmíněné role, aby složení bylo dostatečně pestré.

### 3.3 Skupinová dynamika

„Podle teorie skupinové dynamiky prochází každá nově vytvořená skupina několika zákonitými na sebe navazujícími stádii vývoje. Žádné z nich nelze přeskocit. Bez vyřešení klíčových otázek každé etapy nemůže skupina pokročit dále na cestě ke skutečně efektivnímu působení.“<sup>5</sup>

Jednotlivé fáze můžou u různých skupin trvat různou dobu, nemají mezi sebou ostré přechody a nelze je naplánovat jako fáze projektu. Vycházím z rozdělení Zahrádkové, které je následující.

V první fázi dochází ke **vzniku skupiny**. Klíčovým prvkem této fáze je výběr správných lidí, jež spolu budou spolupracovat. Fáze je charakteristická počáteční nejistotou, zdrženlivostí a odstupem členů. Outdoorové kurzy pořádané pro skupiny v této fázi se zaměřují zejména na rozvoj osobních vztahů, poznání jednotlivých členů a vytvoření společných zážitků. Obvykle se nedoporučují přílišné rozvojové cíle.

Poté nastává **formování** skupiny. Tato fáze se dá charakterizovat roztříštěností a individuálním vystupováním jedinců. Členové si hledají vlastní pozice v týmu.. Zároveň hledají celkový smysl jejich společné práce. V této fázi zatím nedochází k řešení konfliktů, jsou zakrývány.

Právě přiznáním konfliktů a hledáním jejich řešení je charakteristická fáze nazývaná jako **krize**. Opadáva počáteční nadšení, mění se struktura rolí ve skupině, dochází k otevřenějším zpětným vazbám.

Podaří-li se skupině vyřešit problémy a akceptovat nové rozdělení rolí, hovoříme o tzv. **stabilizaci**. Dochází k uvolnění napětí a jedinci se více zapojují do skupinové práce.

Proběhne-li stabilizace úspěšně, přichází pro skupinu nejvýkonnější fáze, tzv. fáze **produktivity**. Struktura rolí a pravidel je stabilní, silné stránky jedinců jsou maximálně využity.

Po dosažení cílů, například k dokončení projektu, nastává fáze **uzavírání**. Členové se buď vrátí ke své předchozí práci, nebo má-li skupina dlouhodobý charakter, dochází k obměně některých členů, vyladování vztahů i prohlubování stereotypů, tzv. **oživení**. Kurzy pořádané pro skupinu v její poslední fázi jsou obvykle odměnou za

---

<sup>5</sup> Svatoš, V., Lebeda, P. *Outdoor trénink*, 1.vydání, 2005, str. 69.

společnou vykonanou práci, jsou tedy obvykle složeny s čistě zážitkových aktivit bez rozvojového cíle.

Cíleně zaměřený outdoorový trénink může jednotlivé fáze urychlit. Instruktoři na outdoorových kurzech by měli být schopni odhalit, ve které fázi se skupina nachází a podle toho eventuálně upravit jednotlivé části programu tak, aby měl pro účastníky co největší přínos.

## 4 Zážitková pedagogika

Zážitková pedagogika je prostředek používaný při outdoorovém tréninku, slouží k dosažení předem definovaných cílů. Při outdoorovém tréninku se využívá interaktivní přístup, staví se na aktivitě samotných účastníků. Přesně to je podstatou právě zážitkové pedagogiky.

Z výzkumů Davida Kolba (1976) vyplývá, že 80% lidského poznání pramení z vlastních zážitků, které si racionálně přeměníme na obecný poznatek, kterým se v následném životě řídíme. Výhoda těchto poznatků tkví zejména v tom, že právě díky osobní zkušenosti jsou dlouhodobě zapamatovatelné.<sup>6</sup>

„**Zážitkem** je každý duševní jev, který jedinec prožívá (vnímání, myšlení, představivost), je vždy vnitřní, subjektivní, citově provázaný, zdroj osobní zkušenosti, jež se hromadí celý život a skládá jedinečné duševní bohatství každého člověka.“<sup>7</sup>

„**Zkušenost** je poznání, které přichází z prostředí „vně“ člověka prostřednictvím činnosti, pozorování a pokusů, hlavní a prvotní zdroj poznatků člověka o světě.“<sup>8</sup>

Mužik (1998) předkládá názor, že zapojíme-li do procesu učení pouze sluch, zapamatujeme si pouze 20% předkládaného sdělení, při zapojení pouze zraku je to 30%, atd. Pokud se při učení kombinuje zapojení více smyslů, stoupá i procento zapamatovaného. V ideálním případě bychom měli zkombinovat sluch, zrak, vlastní zopakování i „osahání si“ přednášené látky, což ústí až v 90 % zapamatovaného výkladu.

---

<sup>6</sup> Svatoš, V., Lebeda, P. *Outdoor trénink*, 1.vydání, 2005, str. 17

<sup>7</sup> Hartl, P., Hartlová, H. *Psychologický slovník*, 1.vydání, 2000, str. 701

<sup>8</sup> Hartl, P., Hartlová, H. *Psychologický slovník*, 1.vydání, 2000, str. 703

Právě tyto poznatky daly vzniknout samostatné oblasti pedagogiky nazývané zážitková pedagogika (experiential education, Erlebnis Pedagogik). „Zážitková pedagogika“ ještě není definitivně ustáleným termínem, používají se ještě tyto: prožitková pedagogika, zážitkové vzdělávání, výchova zážitkem apod.

**Zážitkové učení** je založeno na aktivním zapojení účastníků při řešení různých modelových či reálných úkolů. Po úkolu následuje učitelem/lektorem vedená reflexe, při které se *zážitek převede do zkušenosti*. Naproti tomu při **klasickém učení**, patří učiteli hlavní role. Jeho úkolem je předávat své vědomosti studentům, kteří je pouze pasivně přijímají, zpracovávají a dále podle nich jednájí.

„Zážitková pedagogika využívá učení prostřednictvím zážitku, prožitku, učení na základě vlastní zkušenosti. Záměrně vyvolává situace vedoucí k získání zážitků, posléze vybízí k introspektivnímu zkoumání vlastních pocitů, postojů, zkušeností a možností poučení. Hlavní rozdíl mezi „rekreačním“ a „pedagogickým“ zážitkem tkví právě v této zpětné vazbě.“<sup>9</sup>

„Pro zážitkovou pedagogiku je typické (a tím se odlišuje od nepedagogických aktivit využívajících fenoménu prožitek) zakotvení prožitku do jeho širších souvislostí. Tedy nejenom vyvolání prožitku, ale především znalost cílů navozování prožitkových situací, zpracování prožitku a jeho převedení do zkušenosti, jež může být opětovně využita.“<sup>10</sup>

Podle Svatoše a Lebedy (2005) jsou při zážitkovém vzdělávání lektorem/učitelem předkládané úkoly jak individuální, tak týmové povahy. Studenti musí tedy kromě odborných znalostí a dovedností použít i **dovednosti sociální** (související s prací v **týmu**). Právě to je důvodem pro využití zážitkové pedagogiky pro potřeby práce s týmem.

Při následné reflexi (které podle daného úkolu může být opět individuální či týmová) dochází k opětovnému probrání celé akce, postupů, jakých bylo využito k řešení a k formulaci obecných závěrů. Při dalších úkolech jsou již tyto zkušenosti prověřovány a rozvíjeny. Tento postup zachycuje Kolbův cyklus (viz. příloha č. 1), jež je jedním ze základních teoretických východisek zážitkového učení.

---

<sup>9</sup> Pelánek, R. *Rukověť instruktora*, 2003, dostupné z : [http://anna.fi.muni.cz/~xpelane/nova\\_herka/rukovet.pdf](http://anna.fi.muni.cz/~xpelane/nova_herka/rukovet.pdf), str.2.

<sup>10</sup> Jirásek, I. *Vymezení pojmu zážitková pedagogika, Gymnasion 1*, str.13.



## 5 Vzdělávání dospělých

Účastníky firemních outdoorových programů jsou dospělí lidé, což přináší určité odlišnosti v jejich vzdělávání, oproti vzdělávání dětí/mladistvích. Na kurzy obvykle jezdí zaměstnanci středního i vyššího managementu, ale i generální ředitelé firem. Jedná se o osoby v produktivní části života s rozsáhlými zkušenostmi jak na poli profesním, tak i v osobním životě. Často se jedná o osoby s vysokoškolským vzděláním, širokou paletou odborných a manažerských znalostí a určitou mírou sebevědomí.

Vzdělávacího kurzu se obvykle účastní na popud zaměstnavatele. Kurz nejčastěji probíhá v pracovních dnech, což pro ně znamená obětování soukromého času po pracovní době. Důležitým faktorem je také to, že jejich práci nikdo jiný neudělá a tudíž po návratu z kurzu budou muset vše dodělat v nastaveném čase.

Ne vždy je však samozřejmostí vzdělávání zaměstnanců v pracovních dnech. Někteří zaměstnavatelé pohlíží na outdoorové kurzy částečně jako na zábavu a od svých zaměstnanců požadují obětování alespoň jednoho volného dne jako kompenzace za poskytnutí vzdělání. Je to typické zejména pro menší firmy, zatímco velké nadnárodní společnosti zařazují vzdělávání do pracovních dní.

Z tohoto všeho vyplývá, že účastníci často na kurzy přijíždějí negativně naladěni. Pro úspěch kurzu je tedy nejdůležitější **motivace účastníků, získání si jejich pozornosti a zájmu.**

Podle Svatoše a Lebedy<sup>11</sup> lze efekt kurzu vyjádřit následující rovnicí:

$$e = Q \cdot m$$

e - efekt kurzu

Q - kvalita programu

m - motivace účastníků

Z dané rovnice vyplývá, že s rostoucí motivací účastníků roste i celkový efekt kurzu. Naproti tomu při malé, či nulové, motivaci jsou efekty i sebelépe připraveného kurzu menší. Zde právě vstupují do popředí kvality příslušných instruktorů, součástí

<sup>11</sup> Svatoš, V., Lebeda, P. *Outdoor trénink*, 1. vydání, 2005, str.21.

jejichž práce je klienty správně motivovat. Dobrý instruktor dokáže svou kvalifikovanou prací vytvořit takovou atmosféru, která přinese očekávané výsledky a výsledný efekt kurzu bude vysoký.

Svatoš a Lebeda (2005) řadí mezi nejdůležitější **faktory k získání a udržení motivace** klientů následující:

- **Vědomí potřeby a užitečnosti programu.**

Pro špičkové manažery je velmi důležitý jejich vlastní čas. Je pro ně tedy hlavní prioritou jeho účelné využití. Důležité je tedy dát klientům hned od počátku na vědomí, že kurz povede k naplňování jejich potřeb, že je sestavený přímo k rozvoji jejich osobnosti a schopností.

- **Soulad s dosavadními zkušenostmi účastníků.**

U kurzů je důležité, aby byly postaveny na zkušenostech účastníků a ty nadále rozvíjely a obohacovaly. Pokud by navrhované postupy řešení byly v plné neshodě s dosavadními zkušenostmi klientů, pak by je velmi brzy pokládali za nereálné a jejich zájem a motivace by brzy opadla. Proto je velmi důležité, aby lektor/instruktor byl seznámen s prostředím klientů, s náplní jejich práce.

- **Respekt k osobnosti účastníků.**

Zde vycházíme z teorie základních potřeb člověka, mezi něž patří potřeba sebeúcty. K dosažení sebeúcty nám pomáhá právě úcta a respekt ostatních. V praxi to znamená zejména partnerský přístup (například navazování neformálních kontaktů ve volném čase mezi aktivitami programu) a pozitivní zpětnou vazbu (volit optimálně obtížný úkol, jehož splnění bude motivující).

- **Rozvíjet, nikoliv konfrontovat.**

Toto je důležité zejména účastní-li se kurzu nadřizení se svými podřízenými. Není vhodné úplně zavrhnout klientův návrh na řešení (pravděpodobně by se totiž před svými podřízenými necítil dobře a příště by se radši aktivnímu zapojení vyhnul). Doporučuje se spíše označit dané řešení za zajímavé a doporučit jiné ke zvážení.

- **Volba vhodné formy a podmínek kurzu.**

Ta se obvykle odvíjí od konkrétních cílů, jež má kurz přinést, ale nepochybně také vychází z charakteru cílové skupiny. Například přespání ve stanu není nezbytně nutné pro kurz zaměřený na zlepšení komunikačních dovedností pracovníků na prodejně. Zde je opět důležité zdůraznit teorii potřeb. Pokud nebudou naplněny účastníkovy potřeby fyziologické, bezpečí a zajištění, nelze naplňovat potřeby vyšší - např. seberealizaci.

- **Osobnost lektora.**

Úspěch všech kurzů totiž stojí hlavní měrou na osobnosti daného lektora, na tom jak dokáže účastníky zaujmout, přesvědčit a vtáhnout do děje.

## 6 Hlavní principy outdoorového tréninku

Jak už bylo dříve zmíněno, hovoříme-li o outdoorovém tréninku, jde o formu zážitkového učení. Specifické je velké využití **přírody** a aktivit v přírodě pro rozvoj jedinců. Příroda je zde nabízena jako nový a neobvyklý rámec světa, který slouží k odhalení charakteristických rysů chování jedinců. Toto prostředí je pro nás nové, netypické, cítíme se v něm zranitelnější a díky tomu jsme otevřenější novým zkušenostem a postupům. K rozvoji jsou využívány různé **modelové situace** (cvičení, konstrukční úlohy, hry, lanové překážky), které jsou tzv. **nereálně reálné** (označení viz Svatoš a Lebeda). Nesnaží se reálně napodobovat činnosti a problémy z praxe, ale mají reálné důsledky. Jejich hlavním úkolem je zapojení více osob do procesu řešení, rozvoj spolupráce v týmu. Zde je již patrný dopad na praxi. Pokud se na modelových situacích naučíme vhodně spolupracovat a komunikovat v týmu, použijeme podobné postupy i při řešení situací v běžné pracovní praxi.

## 6.1 Vykročení ze zóny komfortu

V běžném životě se každý člověk pohybuje v důvěrně známém prostředí. Jde o prostředí, které dobře zná, ví, co od něj může očekávat a problémy zde vzniklé řeší podle naučených a ověřených modelů. Uplatňuje zde zkušenosti, vědomosti i dovednosti získávané po celou dobu svého života. Hovoříme o tzv. **zóně komfortu** (viz. příloha č. 2).

Za hranicí komfortu se nachází **zóna učení**. Vstupujeme do ní při setkání s dříve nepoznanými úkoly, problémy. Narozdíl od zóny komfortu zde obvykle pocítujeme nepohodlí, nejistotu až drobné nebezpečí. Situace zde vzniklé neumíme z předchozích zkušeností řešit, musíme vymýšlet nové postupy. Dokážeme-li se s tím vyrovnat, dojde k rozšíření naší komfortní zóny. Pokud uděláme příliš velký krok do neznáma, může v nás stresová situace vyvolat v lepším případě stáhnutí se zpět a zachování původní velikosti zóny komfortu. V horším případě, při příliš velkém stresu, může dojít až k nežádoucímu posunu zóny komfortu v dané oblasti směrem ke středu.

Outdoorové programy jsou založené právě na principu rozšiřování komfortní zóny jedinců. Použité aktivity cíleně vyhánějí účastníky ze zóny komfortu a vedou je k postupnému rozvoji osobnosti a sebepoznání.

Činnosti vedoucí k opuštění komfortní zóny jsou individuální záležitostí, stejně jako její velikost a tvar. Pro jednoho je to zdolání překážky ve výšce 12 metrů, pro jiného prezentace projektu kolegům či nadřízeným. Úkolem lektora/instruktora je připravit takový úkol, který klient subjektivně vnímá jako velmi rizikový, ale u kterého objektivně nehrozí žádné nebezpečí úrazu (fyzického, psychického či sociálního).

## 6.2 Transfer (přenos) zkušeností

Transfer zkušeností tvoří podle Svatoše a Lebedy (2005) samotné jádro outdoorového tréninku. Podstatou je to, že „Potvrdím-li si, že zvládnou více, než jsem si myslel, v jedné oblasti (třeba tím, že jsem překonal obrovské psychické zábrany a zvládl

čtyřicetimetrové slanění ze skály), posílí mě to i při rozhodování v oblastech jiných (například zda přijmout nabízenou odpovědnější pozici).“<sup>12</sup>

Je zde potřeba zmínit, že outdoorových tréninků se účastní větší skupiny lidí. Tudíž je třeba na kurzech nabízet dostatečně pestrý program, který umožní každému jedinci být úspěšným alespoň v jedné činnosti.

### 6.3 Absence formální struktury

Při outdoorových kurzech neplatí hierarchie používaná ve firmě. Při řešení úkolů mají všichni stejné informace, nikdo není expertem na dané téma (aktivity jsou tak schválně vybírány). Účastníci tedy vystupují ze svých běžných pracovních rolí a mohou vyzkoušet role, na které nejsou běžně zvyklí, kupříkladu vůdčí role. Kurz může pomoci odhalit skryté kvality jedinců, ale naopak i uškodit těm, kteří neoprávněně v praxi zastávají určité, obzvláště vůdčí, role.

### 6.4 Skupinová reflexe

Aby aktivity používané na kurzech měly ten správný vzdělávací účinek, je potřeba přeměnit zážitek z nich ve využitelnou zkušenost (podstata zážitkového učení). K tomu slouží tzv. skupinové rozbory (reflexe). Při skupinových rozborech dochází k transferu zkušeností a ke zpětné vazbě pro účastníky.

„Zpětná vazba je seznámení se s efektivitou vlastního výkonu. Zpětná vazba je zřejmě základem většiny druhů učení a je účinnější, pokud je poskytnuta ihned.“<sup>13</sup>

„Reflexe je druh sebepozorování, obrácení myšlenek do sebe, do vlastního vědomí a prožitků, je považováno za určující prvek procesu učení.“<sup>14</sup>

Závěry vyvozuje sama skupina, lektor zde zastává roli facilitátora (pomocníka).

---

<sup>12</sup> Svatoš, V., Lebeda, P. *Outdoor trénink*, 1.vydání, 2005, str.33.

<sup>13</sup> Hayes, N. *Psychologie týmové práce*, 1.vydání, 2005, str.149

<sup>14</sup> Hartl, P., Hartlová, H. *Psychologický slovník*, 1.vydání, 2000, str. 502

Hlavními **úkoly lektora** podle Svatoše a Lebedy (2005) jsou:

- vytvořit potřebnou atmosféru a příznivé podmínky
- nabídnout vhodné techniky rozboru
- iniciovat diskuzi
- řídit proces
- shrnovat a formulovat závěry
- porovnat závěry skupiny s uznávanými teoriemi

Reflexe může být od krátké - pouhého shrnutí - až po dlouhou, s detailním rozbohem postupu řešení úkolu, grafickým znázorněním apod. Technik a metod reflexe existuje celá řada, úkolem lektora je vybrat pro danou skupinu vždy tu nejvhodnější.

Podle Banka (1985) je důležité mít dvojitou zpětnou vazbu - jednu ihned po skončení aktivity a druhou po několika týdnech od skončení kurzu.

## 7 Outdoorový trénink v Čechách

K velkému rozvoji outdoorového tréninku v Čechách došlo po revoluci v roce 1989. Nelze však říci, že by se v českých podmínkách začínalo od nuly a veškeré principy outdoor tréninku byly převzaty ze zahraničí, kde v té době byla tato forma vzdělávání již plně rozvinuta. Využití aktivit v přírodě má v Čechách velkou tradici, která spolu s izolací od západního světa dala vzniknout určitým specifikům, se kterými se nesetkáme v žádných jiných zemích. Ve světě tato vědní disciplína vznikla propojením klasického manažerského vzdělávání a outdoorové výchovy, zatímco u nás byl vliv manažerského vzdělávání znatelně menší (díky celkové nerozvinutosti tohoto odvětví). Svatoš a Lebeda (2005) jsou přesvědčeni, že právě díky tomuto je při českých programech „Výborně zprostředkovan autentický zážitek, kvalitně jsou zvládnuty formy jeho reflexe, velmi často se však vytrácí vyvození jasných závěrů pro manažerskou praxi a vypracování a následná kontrola plnění akčních plánů.“<sup>15</sup> To je jedním z důvodů, proč některé firmy pohlízejí na outdoorový trénink pouze jako na zábavu a

---

<sup>15</sup> Svatoš, V., Lebeda, P. *Outdoor trénink*, 1.vydání, 2005, str.56.

formu péče o zaměstnance, než jako na komplexní vzdělání a rozvoj manažerských dovedností.

Již v historii byly outdoorové aktivity využívány ve dvou směrech - pro vzdělání a pro rekreaci. Tomu odpovídá i využití v dnešní době - na jedné straně cíleně vzdělávací programy (teambuilding), na straně druhé programy sloužící k zábavě a rekreaci zaměstnanců (team spirit). V české historii lze vysledovat využití aktivit v přírodě na poli školním i mimoškolním, staly se součástí skautské, pionýrské i sokolské výchovy, branných kurzů a dětských letních táborů. Právě z těchto oblastí vzešla většina dnešních instruktorů outdoorového tréninku firem.

Svatoš a Lebeda (2005) vidí jako důležité pro rozvoj outdoor tréninku v ČR tyto zdroje:

- Prázdninová škola Lipnice
- Zahraniční vlivy ( Outward Bound, Krouwel)
- České výchovné organizace ( Junák, Sokol, Pionýr, Hnutí Brontosaurus, letní dětské tábory, vysoké školy zaměřené na sport a výchovu,...)
- České formy rekreace ( tramping, vodácká turistika, skalní lezení,...)

## 7.1 Outward Bound<sup>16</sup>

Organizace Outward Bound (OB) byla založena ve Velké Británii v roce 1941 německým pedagogem Kurtem Hahnem. Termín "Outward Bound" v námořní angličtině znamená loď opouštějící jistotu přístavu a vydávající se na moře s mnoha riziky. Metaforicky tak vyjadřuje základní princip outdoorového vzdělávání. Jejím původním cílem bylo pořádání několikátýdenních kurzů zaměřených na zlepšení schopností mladých námořníků. OB využíval outdoorových programů k demonstraci toho, že nepohodlí není fatálním problémem a že koncentrací lze překonávat různé svízelné situace.

Po druhé světové válce došlo k transformaci OB na civilní organizaci využívající dříve vyzkoušených prostředků k osobnímu růstu a formování charakteru účastníků. V současné době je OB mezinárodní neziskovou organizací se zhruba 40 školami po celém světě. Nabízí široké spektrum kurzů, od klasických vedoucích k rozvoji

---

<sup>16</sup> Dostupné z: <http://www.outwardbound.org>

osobnosti, přes kurzy skalního lezení, raftingu, přežití v extrémních podmínkách až po kurzy pro vrcholové manažery a pracovní týmy. OB svou existencí ovlivnil vývoj outdoorového tréninku nejen v České republice, ale i po celém světě.

## 7.2 Prázdninová škola Lipnice (PŠL) a Outward Bound - Česká cesta<sup>17</sup>

Organizace působící v našich podmínkách již více jak 30 let, tzv. „kolébka“ moderního českého outdoorového vzdělávání byla založena v roce 1977. Již od svých počátků využívala moderní formy rekreace a pobytu v přírodě, prosazovala individualitu, kreativitu, aktivitu a odpovědnost za sebe. Jedná se o nestátní neziskovou organizaci, občanské sdružení. Od roku 1991 je PŠL členem Outward Bound. Z dílny PŠL pochází mnoho aktivit a her, jež se staly nedílnou součástí většiny outdoorových programů a zážitkových kurzů (Den Trifidů, Ekosystémy, Kasino Las Vegas,...)

V roce 1993 byla založena společnost **Outward Bound - Česká cesta, s.r.o.**, která nabízí kurzy týmové spolupráce firmám a společně s využitím metody a programů PŠL a Outward Bound. Jako první na českém trhu nabídla outdoor management training - metodu, která využívá herní principy a specifické pohybové aktivity v přírodě jako zdroj zkušeností a poznání.

## 7.3 Specifika českého outdooru

Důležitým prvkem českého outdoorového tréninku je **fenomén hry**, přinášející podoný efekt, jako již dříve zmíněná příroda. V českém outdooru se s nimi setkáme v mnohem větší míře než kdekoliv jinde na světě. Hry nám umožňují vyzkoušet si všechny situace „nanečisto“, bez výrazných ztrát, můžeme v nich experimentovat a vyzkoušet řešení, která bychom v praxi nikdy nepoužili kvůli strachu z neúspěchu.

„Hra je realizací našich fantazií. Hra je cestou do našeho nitra. Kdo si dovede hrát, ten žije. Kdo to neumí nebo nemůže, ten jen přežívá.“<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> Dostupné z: <http://www.psl.cz/index.php?menu=1>



Další princip využívaný v našich podmínkách je **dramaturgie, celostný (holistický) přístup**. Jednotlivé aktivity a programové bloky jsou voleny a kombinovány tak, aby utvářely jistý celek, aby na sebe navazovaly a doplňovaly se. U některých aktivit z počátku nemusíme pochopit jejich význam, avšak v kontextu celého kurzu nám poté dávají smysl. Je to právě dramaturgie, která dává českému outdooru svou jedinečnou podobu. O velké rozšíření tohoto principu se zasloužila zejména Prázdňinová škola Lipnice.

Pelánek (2008) zmiňuje existenci tzn. *červených nití*. Jedná se o činnosti, jež se pravidelně opakují, prolínají se celým kurzem a pomáhají dotvářet celkovou atmosféru.

V neposlední řadě je třeba zmínit také časté využití **inscenačních ( málo strukturovaných) her a výtvarných dílen**. U inscenačních her jsou hráči stavěni do reálných životních situací.

„Ve hře nejde o předávání informací ani o vyučování, ale o nabídku . Zkus si, co to s tebou udělá, a budeš vědět, na co se máš připravit, až to bude doopravdy...“<sup>19</sup>

## 8 Využití outdoorového tréninku

### 8.1 Zacílení outdoorových programů

V posledních letech je outdoorový trénink hojně využívané slovní spojení. Lze dokonce říci, že se jedná o „fenomén“ dnešní doby.

„Málokterý významný firemní mítink se obejde bez více či méně sportovně zaměřeného programu pod širým nebem.“<sup>20</sup> Hlavním důvodem využití tohoto typu programů je odměňování pracovníků, jejich motivace, prohlubování vztahů a spolupráce napříč firemní strukturou a v neposlední řadě vzdělávání. Slovo *teambuilding* se stává velice moderním. A zde právě leží kámen úrazu. Rozvojové a vzdělávací cíle má v posledním letech jen málo z programů prodávaných firmami pod označením *teambuilding*. Odpolední sjíždění řeky na raftech a lukostřelba spojené s večerním grilováním nabízejí zaměstnancům zábavu a uvolnění, ale jen stěží bychom

---

<sup>18</sup> Šebek, M. *Hra, symbol a umění prohrát. Gymnasion 6*, str. 116.

<sup>19</sup> Holec, O. a kol. *Instruktorský slabikář*, 1994, str.56.

<sup>20</sup> Svatoš, V., Lebeda, P. *Outdoor trénink*, 1.vydání, 2005, str.66.

zde hledali nějaký vzdělávací prvek. Právě z tohoto důvodu je potřeba jednotlivé programy správně pojmenovávat dle již zažitě terminologie.

Jedná se o rozdělení na základě **cílů** outdoorových programů. Jednotlivé akce však nebývají vždy „čisté“ z hlediska tohoto třídění, často se jedná o kombinaci dle požadavků klienta. Velice důležitá je zde i osobnost konkrétních instruktorů, kteří kurzům mohou dodat „rozvojovou přidanou hodnotu“<sup>21</sup> či naopak ze seriózního tréninku udělat pouhou zábavu.

Podle hlavního kritéria, kterým je **podíl zábavy a vzdělávání**, rozlišujeme následující typy programů.

### 8.1.1 Teamspirit events

Někdy též nazývané *akce na podporu týmového ducha*, či akce typu *fun*.<sup>22</sup> Jejich hlavní prioritou je příjemně strávený čas účastníků, odměna zaměstnancům, zábava, vyzkoušení neobvyklých aktivit a společný zážitek. Pořádají se v délce několika hodin, až celého dne. Jelikož jsou vhodné pro velké skupiny, či dokonce celou firmu, lze je uskutečnit v rámci celofiremní konference, pro zástupce významných klientů či pro rodinné příslušníky zaměstnanců (tzv. *company days*). Při těchto programech obvykle panuje neformální uvolněná atmosféra a lze je chápat jako určitou společenskou událost. Účastníci jsou často na jednotlivé aktivity rozdělováni do týmů tak, aby se potkávali napříč firemní strukturou. Mohou tedy blíže poznat lidi, se kterými by v běžném pracovním životě nepřišli do kontaktu. Prostřednictvím těchto akcí může vedení společnosti vyjádřit zájem o své zaměstnance a prohloubit pocit sounáležitosti s firmou.

Jelikož jejich cílem není vzdělávání či rozvoj zaměstnanců, neobsahují skupinové rozborů na závěr programu. Aktivit, které lze využít je nepřeberné množství, nejčastěji se můžeme setkat s raftingem, skalním lezením, lanovými překážkami, jízdou na koních, jízdou na motokárách či čtyřkolkách, lukostřelbou, paintballem a dalším.

<sup>21</sup> Svatoš, V., Lebeda, P. *Outdoor trénink*, 1. vydání, 2005, str.67

<sup>22</sup> Někteří odborníci rozlišují akce typu *teamspirit* a *fun*. V jejich pojetí slouží *teamspirit* akce k posílení týmového ducha a tmelení kolektivu, zatímco *fun* je podle nich čistě pro zábavu a odreagování. Většina autorů však *fun* a *teamspirit* používá jako označení pro jeden typ kurzů, značení je pro ně tedy libovolně zaměnitelné. Z toho vychází i tato práce.

## 8.1.2 Teambuilding (budování týmu)

Výraz teambuilding bývá často používán nesprávně, pro označení výše jmenovaných akcí typu teamspirit. Některé společnosti nedělají rozdíl mezi programy cíleně zaměřenými k rozvoji a budování pracovních týmů a odpolednem stráveným na motokárách. Tím vznikají nedorozumění a někteří manažeři považují teambuilding za pouhou zábavu.

Odborníci však termín teambuilding používají pro „programy zaměřené na cílené, promyšlené a strukturované budování a rozvíjení pracovních týmů a jejich tvůrčího a výkonového potenciálu.“<sup>23</sup>

Tyto programy jsou určeny pro menší skupiny lidí, pro konkrétní pracovní týmy. V porovnání s teamspiritovými programy bývají komplexní a delší, obvykle dva až čtyři dny. Vedení firmy je nejčastěji zařazuje do období začátku společné práce týmu či období výrazných změn. Hlavním účelem teambuildingových programů je zlepšení spolupráce a komunikace v týmu, navázání hlubších vazeb mezi spolupracovníky, vytipování vůdčích osobností a práce s odpovědností v týmu.

Teambuildingový program může výrazným způsobem napomoci k urychlení skupinové dynamiky. Pro efektivitu programu je důležité, aby se pokud možno zúčastnili všichni členové týmu. Během těch dvou až čtyřech dní se totiž tým může posunout o tolik, že člen, jež se nezúčastnil by mohl mít problémy se zbytkem spolupracovat.

Při teambuildingu se používá široké spektrum aktivit, od outdoorových sportů až po psychologické hry. Všechny však mají společného jmenovatele - aktivitu a spolupráci. K základním principům patří volba takových aktivit, které na sebe vhodně navazují a doplňují se a zároveň skupině umožňují plynulý vývoj. Součástí těchto programů, na rozdíl od teamspiritových, je **skupinový rozbor** po aktivitě.

---

<sup>23</sup> Svatoš, V., Lebeda, P. *Outdoor trénink*, 1. vydání, 2005, str.68.

### 8.1.3 Management Training

Tyto typy kurzů, využívajících outdoorových aktivit, slouží k rozvoji a zlepšení jednotlivých manažerských dovedností. Cíle kurzu jsou jasně vzdělávací, rozvíjí se zejména koordinace v týmu, prezentační schopnosti, řízení času, delegování práce apod. Typické je časté využití uměle vytvořené formální struktury týmu při řešení úkolů. Kurzy lze pořádat jako jednorázové, či jako dlouhodobé projekty pro stejnou účastnickou skupinu sestávající ze série na sebe navazujících kurzů.

### 8.1.4 Leadership Training

Vůdce (lídr) „má schopnost strategického a komplexního myšlení, dokáže nadchnout ostatní. Je univerzální a všestranný.“<sup>24</sup>

„Téměř každá organizace má své manažery, ne každý manažer je však vůdcem. Totéž platí i naopak - vůdce nemusí být nutně manažerem. Vůdcem se v organizaci může stát jakákoliv osoba, bez ohledu na její formální pozici, která je silou své osobnosti schopna získávat a mobilizovat ostatní k tomu, aby dobrovolně sledovali její cíle.“<sup>25</sup>

Mezi odborníky panují v současnosti dva názory. Jedni se přiklání k tomu, že vůdcem se člověk narodí, v opačném případě bude celý život zastávat podřízené role. Podle druhých lze vůdcovství dosáhnout pílí a soustavným tréninkem (nepopírají však nutnost existence alespoň malé míry talentu).

Podle Svatoše a Lebedy (2005) existují také tzv. situační vůdci. Jsou to jedinci, kteří vůdčí schopnost projeví až za určité, obvykle vypjaté, situace a po problému se opět vrátí do svých běžných kolejí.

Při leadership trainingu dochází k rozvoji prezentačních dovedností, schopnosti přijímat odpovědnost za druhé, posílení sebedůvěry, osvojování vhodných postupů k nakládání s konflikty. Při kurzech dochází k využití pozitivní zpětné vazby, neboť ke

---

<sup>24</sup> Plamínek, J. *Vedení lidí, týmů a firem*, 2.vydání, 2006, str.134.

<sup>25</sup> Urban, J. *Řízení lidí v organizaci*, 1.vydání, 2003, str.108.

zdokonalení dochází při úspěchu a potvrzení. Jednotlivé aktivity jsou voleny tak, aby byly pro účastníky náročné, ale aby je při usilovné snaze zvládli.

### 8.1.5 Outdoor assesment/development centra (OAC)

Outdoor trénink lze využít i ve fázi výběru budoucích pracovníků. V současnosti se kromě tradičních metod (pohovor, vyhodnocení životopisu, motivačního dopisu) využívá i tzv. assessment /development center, jež nabízí komplexnější přístup k hodnocení pracovníků. Účastníci jsou stavěni před řadu úkolů a problémových situací, v průběhu jejichž řešení jsou systematicky pozorováni a hodnoceni. Kromě úkolů modelujících pracovních realitu se velmi často využívají i nespécifické outdoorové modelové situace. Jejich význam tkví zejména v tom, že účastníci na ně nemají vytvořené běžné vzorce chování. Situace jsou pro ně nové, setkávají se s nimi poprvé a musí tedy vytvářet nové řešící postupy. Úkoly se obvykle řeší ve skupinách bez formální struktury, tudíž se zde výrazněji projeví tzv. emoční inteligence, která je velice důležitá pro budoucí spolupráci v týmu.

Součástí OAC bývá i sebereflexe, kdy na závěr každý účastník ohodnotí sám sebe. Kritici často namítají, že při klasických assessment centrech účastníci volí žádoucí a podle nich nejvhodnější chování a nechovají se přirozeně. Právě zařazení netypických a náročných outdoorových úkolů způsobujících únavu snižuje schopnost sebekontroly a předstírání.

Nevýhodou OAC je přílišná zaměřenost na „měkké dovednosti“ a taktéž zvýhodňování osob, jež se ve svém volném času outdooru věnují a je to tedy pro ně pole známé. Proto je podle Svatoše a Lebedy (2005) nejvhodnější komplexní přístup, kombinující outdoorové poznatky s klasickými metodami.

## 8.2 Formy outdoorových programů

Požadovaných cílů outdoorového tréninku lze dosáhnout několika způsoby. Z toho důvodu by výběr aktivit a zejména **forma** jednotlivých programů vždy měla vycházet ze stanovených cílů.

Například *hromadné outdoorové programy* jsou vhodné pro akce typu teamspirit. Pokud bychom je použili pro kurz se vzdělávacími cíli, museli bychom účastníky rozdělit na menší skupiny.

Pro teambuildingové programy se obvykle využívá *vícedenních kurzů* s pobytem mimo bydliště zúčastněných.

V menší míře se vyskytují tzv. *expediční programy*, které zejména podporují dobré vztahy v týmu. Jedná se o několikadenní putování s přespáváním v přírodě, zajišťováním si potravy, orientací v mapě či zdolávání překážek v podobě skalních útvarů a řek. Není to již hra, situace a důsledky řešení jsou zcela reálné.

Další formu představují, zejména v poslední době ve velké míře vznikající, *lanová centra*. Nabízejí prostor pro uskutečnění čistě zábavných a adrenalinových programů, ale i pro propracovanější tréninkové programy týmů.

### 8.3 Typologie outdoorových aktivit

Během outdoorových kurzů se setkáváme s celou škálou různých aktivit. Liší se od sebe délkou, náročností, zaměřením (co je jejich hlavním cílem?) a dalším. Mohou se vyskytovat i v různých kombinacích. V praxi se již dlouhou dobu používá následující rozdělení.

- icebreakers
- dynamics
- strategické hry
- konstrukční úkoly
- lanové překážky
- hry na podporu důvěry
- outdoorové sporty
- kreativní programy
- společenské programy

Tento výčet není definitivní, různé organizace mají další své specifické aktivity, jedná se však o ty nejtypičtější a nejvíce používané.

### 8.3.1 Icebreakers

Českým ekvivalentem tohoto slova by mohly být tzv. ledolamky. Již samotný název napovídá jejich hlavní cíl. Jde o krátké aktivity, obvykle trvající 10-20 minut, sloužící k pomyslnému „prolomení ledů“. Zařazují se na začátek programu, často již před informační úvod. Zároveň se využívají vždy po programových pauzách (po obědě, na začátku dalšího dne). Pomáhají účastníky naladit na program, odreagovat se od běžných soukromých či pracovních starostí, navozují příjemnou neformální atmosféru. Současně poskytují prostor k bližšímu seznámení účastníků a zapamatování jmen. Aktivity mají význam i pro instruktory, zjišťují při nich jak na tom skupina je nejen fyzicky, ale i interpersonálně, jak dokáží spolupracovat apod.

*Příklad: Řazení na kládě či zídce (podle abecedy, výšky, věku), Zasedání v kruhu, Bimbák,...*

### 8.3.2 Dynamics

Po těchto úvodních aktivitách obvykle následují tzv. dynamics (Problem Solving Activities). Jedná se o obtížnější úkoly, které nemají jasně vymezený způsob řešení. Skupina tedy musí přijít s nějakým nápadem a společnými silami se ho pokusit zrealizovat. Úkoly trvají obvykle kolem 60 minut a skupiny mají šest až deset členů. Po každé aktivitě následuje krátký rozbor. Aktivity by měly být řazeny tak, aby jejich náročnost stoupala a aby poznatky z jedné mohli být účastníky použity v aktivitě další. Tato cvičení bývají základem většiny kurzů.

*Příklad: Pavoučí síť, Přelet-podlet, Mnohočlověk,...*

### 8.3.3 Strategické hry

Týmové strategické úkoly se obvykle zařazují po bloku dynamics, tudíž zde účastníci mohou využít dříve osvojené zkušenosti. Mohou být různé délky, náročnosti, někdy se jedná o logicky propojený sled dynamicsů. Trvají hodinu, či až třeba celé odpoledne. Bývají spojeny s pohybem, obvykle jsou však připraveny role i pro méně pohyblivé jedince. Pro jejich zvládnutí je zapotřebí správná komunikace v týmu, plánování postupů a času a v neposlední řadě nasazení všech členů týmu. Po těchto aktivitách taktéž následuje skupinový rozbor.

„Strategické hry slouží k tréninku jednotlivých manažerských dovedností i ke sladění v rámci jednotlivých týmů. Vytvářejí rovněž prostor pro vyniknutí doposud méně výrazných jedinců či situačních vůdců.“<sup>26</sup>

*Příklad: Ekosystémy, Mlýny, Messnerovy vrcholky,...*

### 8.3.4 Konstrukční úkoly

Jeich hlavním cílem bývá postavení nějakého plavidla, stavby, mostu, plošiny, horkovzdušného balónu apod. Nejčastěji se využívá stavba voru za pomoci klád, sudů a lan. Aktivity nabízejí prostor k vyzkoušení organizace práce, řízení skupiny, delegování, plánování času a komunikace ve skupině. Výhodou těchto aktivit je okamžitá zpětná vazba (uveze mě vor, nebo skončím uprostřed rybníka?).

Lze zde zařadit i ekonomickou rovinu - účastníci si musí jednotlivý materiál kupovat za určitou cenu, přičemž mají vždy omezený rozpočet.

Jde tedy o „modelový příklad optimalizace nákladů a výnosů.“<sup>27</sup>

### 8.3.5 Lanové překážky

„Lanové překážky jsou konstrukce, které se skládají z lan (syntetických, ocelových nebo přírodních), trámků, kulatin, a dalších prvků nainstalovaných v předem

<sup>26</sup> Chytilová, L. *Dobrodružné aktivity ve výchově a vzdělávání. Gymnasion 3*, str.15

<sup>27</sup> Svatoš, V., Lebeda, P. *Outdoor trénink*, 1.vydání, 2005, str.96.



esteticky a účelově připravených kombinacích. Ty tvoří překážky tak, aby jejich překonávání simulovalo výzvy a problémy, které je nutné řešit. Při řešení se objevují modely shodné s běžným chováním při řešení problémů obecně.“<sup>28</sup>

„Nejde primárně o výkon ve smyslu měřených a dosažených veličin, ale o výkon ve smyslu překonání výzvy.“<sup>29</sup>

Lanové překážky lze dělit podle mnoha různých kritérií. Podle výšky je dělíme na nízké a vysoké, podle počtu lezců na individuální a týmové, podle směru lezení na vertikální a horizontální, dle systému konstrukce na překážky na stromech a na kůlech.

*Nízké překážky* jsou postaveny do 150 cm nad zemí (vymezeno vyhláškou ČÚBP č. 324/1990 Sb., o bezpečnosti práce). Není na nich zapotřebí využívání speciálního záchranného systému, stačí záchrana od ostatních členů skupiny (tzv. spotting). Znamenají pro účastníky menší vykročení z komfortní zóny a bývají předstupněm vysokých lanových překážek. Rozvíjejí mezi členy skupiny vzájemnou důvěru. Existují v podobě individuální - jeden lezec (manévry, vertikální kříž, třmeny), týmové - dva lezci (véčko, horizontální kříž), ale i jako překážky pro celý tým (Mohawkův přechod).

*Vysoké překážky* představují pro každého velký krok z komfortní zóny. Jedná se o podobné překážky jako u nízkých, ale tentokrát zbudované ve výšce až dvanácti metrů. K zajištění bezpečnosti účastníků se využívá horolezeckého a jistícího vybavení. Účastníci překonávají svůj strach a dosavadní meze svých možností. Překonání překážek a následný pocit euforie jim může dopomoci v soukromém či pracovním životě k uskutečnění rozhodnutí, ke kterým se dříve neodvážili. Díky použitému materiálu je míra objektivního rizika minimální, zatímco žádoucího subjektivního rizika na vysoké úrovni.

Kromě klasických překážek se využívají i různé lanovky, houpačky (Big swing) a skoky (tarzaní skok).

---

<sup>28</sup> Dostupné z:

<http://www.pzzv.sk/content/download/168/793/file/Bezpe%C4%8Dnostn%C3%AD%20pravidla%20PSZV%20-%20Lanov%C3%A9%20p%C5%99ek%C3%A1%C5%BEky%202008.pdf>, str.3

<sup>29</sup> Hanuš, R., Hrkal, J. *Lanové překážky a lanové dráhy*, 1.vydání, 1999, str. 18

### 8.3.6 Hry na podporu důvěry

Hlavním cílem her na podporu důvěry (Trust Building Activities) je naučit se využívat pomoci druhých, prohloubit vzájemnou důvěru ve skupině a zodpovědnost jedinců.

*Příklad: Pád důvěry, Běh důvěry, Putování terénem se zavázanýma očima, Trifidi,...*

### 8.3.7 Outdoorové sporty

Outdoorové sporty jsou mezi účastníky kurzů velmi oblíbené. Umožňují vyzkoušení aktivit na které by si sami netroufli, nebo na které nemají potřebné vybavení. Nejčastěji se jedná o *rafting, skalní lezení, slaňování, přemostění, orientační běh* a další.

*Orientační běh* nemusí vedle ostatních aktivit vypadat tak „lákavě“ či „zajímavě“, podle Hory (1984) je však jeho hlavními devizami trénink vytrvalosti se současnou mobilizací hlavy, koncentrace, rychlé rozhodování a v neposlední řadě atraktivní prostředí.

Výrazným prvkem je u těchto sportů transfer zkušeností do reálného života - věřil-li jsem kolegovi, který mě jistil při lezení, budu mu pravděpodobně více věřit i v pracovním životě.

### 8.3.8 Kreativní programy

Jsou specifíkem českého outdooru. Používá se společné malování obrazů, tvorba z přírodních materiálů, sochání, natáčení videoklipů či hraní divadla. Úkoly jsou obvykle velmi jednoduše zadány a zbytek (volba prostředků, rozdělení rolí, způsob ztvárnění, zhotovování kostýmů, atd.) je již v rukou účastníků. Dochází k uplatňování manažerských dovedností - tvořivosti, projektového plánování, rozhodování, týmové spolupráce. Kromě toho poskytují aktivity prostor k uvolnění a zábavě. Inscenace

divadelního představení je časově náročnější, proto bývá zařazována na delších kurzech. Výsledný produkt - videoklip či představení bývá promítán/hrán v rámci večerního programu. Výtvarná díla poté zdobí nejednu kancelář. Pro některé účastníky představují tyto aktivity větší výzvu než překonání lanové překážky či slaňování.

### 8.3.9 Společenské programy

Bývají obvykle zařazovány na závěrečný večer kurzu. Jsou fyzicky i psychicky nenáročné, jejich hlavním cílem je zábava a uvolnění. Dokreslují celkový pocit sounáležitosti účastníků na kurzu a pomáhají přenést pozitivní vztahy s kolegy i do běžného pracovního života.

*Příklad: Kasino Las Vegas, Tančírna,...*

Výše zmíněné aktivity jsou pouze nástrojem. Pro rozvojový přínos je mnohem důležitější kvalitní zpracování zážitků v rozborech, než výběr konkrétních aktivit.

## 9 Bezpečnost na outdoorových kurzech

Jedním z důležitých úkolů instruktorů na kurzech je zajištění bezpečnosti. Outdoorové aktivity sebou vždy nesou určitou míru rizika, což ale bývá zdrojem atraktivity pro účastníky a trvalejšího zapamatování zkušeností. Důležité je však snížit objektivní riziko na minimum, zatímco subjektivní (neboli účastníky vnímané) je žádoucí.

Podle Svatoše a Lebedy (2005) jsou nejčastějšími zdroji nebezpečných situací *spěch, únava a podcenění*. Jednotlivé části programu je potřeba připravovat v dostatečném předstihu, neboť ve spěchu můžeme zapomenout na důležité detaily. Kurz tedy musí být naplněn takovým množstvím aktivit, aby je bylo možno zavčas připravit a rizikové části zkontrolovat. S únavou velmi úzce souvisí i nepozornost, která se obvykle objevuje ke konci kurzu a to jak na straně účastníků, tak instruktorů. Kromě

podcenění (času, rozcvičení,..) je velmi nebezpečné i přecenění, a to obvykle vlastních schopností.

Z hlediska dodržení potřebné bezpečnosti na kurzech jsou důležité následující oblasti.

- **Zkušení instruktoři**

Instruktoři s dostatkem zkušeností jsou základem nejen kvality kurzy, ale i jeho bezpečnosti (tedy dvou nejdůležitějších prvků). Instruktor by měl znát rizika spojená s aktivitami a předcházet jim, dbát na dodržování bezpečnostních pravidel a v případě úrazu poskytnout první pomoc. Jasnými a srozumitelnými instrukcemi lze předcházet zranění. Jeho zájemem by měla být nejen fyzická, ale i psychická bezpečnost účastníků. Na kurzech by vždy měl být dostatečný počet instruktorů vzhledem k počtu účastníků.

- **Existence bezpečnostních pravidel**

Dobrá outdoorová firma by měla mít sepsána bezpečnostní pravidla obsahující povinnosti instruktorů při programu a jejich odpovědnost.

- **Existence krizového scénáře**

Krizový scénář popisuje jak postupovat v případě úrazu, či jiných zdravotních komplikací. Všichni instruktoři by s ním měli být seznámeni.

- **Potřebné vybavení**

Instruktoři by na kurzu měli mít vždy k dispozici auto pro případný transport zraněného účastníka, stejně jako dostatečně vybavenou lékárničku.

- **Použití ochranných pomůcek**

U aktivit, které to vyžadují, je zapotřebí používat ochranné pomůcky, jako jsou například helmy, úvazky apod. Úkolem instruktora je jít příkladem, tedy sám je použít a požadovat to samé od účastníků.

- **Dobrovolnost**

Účastníci se vždy kurzu účastní dobrovolně a z důvodu jejich psychické bezpečnosti není možné je k nějakým aktivitám nutit.

- **Použitý materiál**

Na kurzech by měl být používán kvalitní materiál, který je zapotřebí pravidelně kontrolovat.

- **Prevence úrazů**

Úrazům lze předcházet jednak vhodným rozcvičením před aktivitou, ale i dostatkem odpočinku a nepřetěžováním účastníků.

Bezpečnost by vždy měla být u outdoorových kurzů na prvním místě, neboť zdraví účastníků je důležitější než atraktivita programu.

## **10 Outdoorový kurz od A do Z**

Následující část popisuje celý postup pořádání outdoorového kurzu, od počáteční schůzky s klientem až po samotný průběh kurzu. Zaměřuje se na zdůraznění nejdůležitějších okamžiků každé části, klíčových osob a jejich úkolů.

### **10.1 Přípravná fáze**

Na počátku celého procesu stojí požadavek klienta na uspořádání kurzu. Následně probíhají schůzky s klientem. Schůzek se obvykle účastní kromě vedení firmy i šéfinstruktor, jež bude mít celý průběh kurzu na starosti. Účelem těchto setkání je zjistit hlavní cíl kurzu, seznámit se blíže s cílovou skupinou, pro kterou je pořádán. Je důležité skupinu dobře poznat, zjistit v jaké fázi vývoje se nachází a jaké jsou vztahy mezi jednotlivými jejími členy. Od toho se posléze odvíjí optimální forma a délka kurzu. Důležitým bodem této části je rozpočet, neboť z něj se poté vychází při plánování programu.

## **10.2 Plánování kurzu**

Po zjištění všech potřebných informací může začít samotné plánování kurzu. V této fázi je důležité zaměřit se na následující oblasti.

### **10.2.1 Tvorba programu**

Výběr vhodných aktivit na kurz, jež se odvíjí od požadovaných cílů kurzu a samozřejmě také od rozpočtu. Následně se aktivity sestavují do výsledného celku, probíhá plánování časového harmonogramu, volí se vhodná posloupnost úkolů, popřípadě zastřešení společným tématem kurzu.

Je zapotřebí vytvořit seznam aktivit s potřebným materiálem a počtem instruktorů k jejich zrealizování.

### **10.2.2 Zajištění lokality**

S plánováním programu je těsně spojen i výběr vhodné lokality. Ta musí mít ve svém okolí dobré podmínky pro jednotlivé aktivity. Obě tyto fáze spolu velmi souvisí, nelze kupříkladu naplánovat do programu skalní lezení, pokud v okolí objektu žádné skály nejsou. Kromě přírodních faktorů hraje velkou roli i kvalita ubytování a stravování. Outdoorové firmy obvykle využívá pro své kurzy několik objektů, které dobře znají. Pokud však kurz vyžaduje uspořádání v jiné lokalitě, je zapotřebí před samotným kurzem dané místo navštívit a udělat průzkum okolního terénu.

### **10.3 Fáze před kurzem**

Program je již naplánován, seznamují se s ním instruktoři, dochází k rozdělování jednotlivých jeho částí. Taktéž je zapotřebí poslat potřebné informace cílové skupině - zejména doporučené oblečení apod.

### **10.4 Průběh kurzu**

Šéfinstruktor s instruktory na kurz odjíždějí o den dříve než účastníci, aby připravili vše potřebné. V této fázi je nejdůležitější práce samotných instruktorů, neboť na nich z velké části záleží, zda bude kurz úspěšný a dojde-li k naplnění požadovaných cílů.

Z tohoto důvodu je analytická část práce zaměřena právě na instruktory, na sestavení jejich kompetenčního profilu. Úkoly instruktorů v této fázi jsou taktéž zmíněny v analytické části.

### **10.5 Fáze po kurzu**

Po skončení kurzu vyhotovuje šéfinstruktor závěrečnou zprávu. Skupině je poskytnuta celková zpětná vazba a obvykle je požádána o zhodnocení celého kurzu a práce instruktorů.

## **11 Metodologie**

Cílem této diplomové práce je sestavení kompetenčního profilu instruktora outdoorových kurzů. Následující část popisuje metodu tvorby kompetenčního profilu od přípravné fáze, přes sběr dat až po ověření jeho validity. Zároveň je zde popsán postup 360 stupňové zpětné vazby, jež je v analytické části použita k praktickému využití kompetenčního profilu k hodnocení skupiny instruktorů.

### **11.1 Tvorba kompetenčního profilu**

Proces lze rozdělit do několika částí:

- přípravná fáze
- získávání dat
- analýza a klasifikace informací
- tvorba kompetencí a kompetenčního profilu
- validizace vzniklého profilu

#### **11.1.1 Přípravná fáze**

V přípravné fázi je potřeba uvědomit si, k čemu bude kompetenční profil sloužit, jaké budou jeho hlavní cíle. Je vhodné osvojit si popis pracovní pozice pro kterou budeme profil tvořit. Důležitá je také volba vhodných výzkumných prostředků.

#### **11.1.2 Získávání dat**

Pro zjišťování potřebných informací v první fázi tvorby kompetenčního profilu je použito dvou výzkumných metod.



## Pozorování

Pozorování patří mezi nejstarší metody získávání informací o požadavcích na pracovní místo. Umožňuje pochopení širšího kontextu práce a odkrytí údajů, jež si jedinci neuvědomují a v rozhovoru je nezmíní. Nevýhodou této metody je, že pozorovatel může svou přítomností ovlivnit průběh pozorované činnosti. Základním principem pozorování je soustředěné a cílené sledování vnímatelných jevů tak, aby pozorovatel nezasahoval žádným způsobem do skutečností. Při pozorování zastává pozorovaný pasivní úlohu. Pozorovatel při pozorování používá vlastní smyslové orgány, popřípadě ještě pozorované jevy zaznamenává (písemně či audiovizuálně).

## Osobní dotazování

Osobní dotazování, jinými slovy rozhovor či interview je jednou z nejrozšířenějších metod získávání informací. Je založeno na přímém kontaktu tazatele s dotazovaným, probíhá „tváří v tvář“. Lze jej rozdělit do dvou skupin - strukturované a nestrukturované.

Při *strukturovaném dotazování* jsou otázky předem připraveny a naplánovány, což snižuje riziko vynechání důležitých skutečností.

*Nestrukturované dotazování* nemá předem definované otázky, tazatel je formuluje v jeho průběhu.

V této práci bude použito *polostrukturované dotazování*, při němž jsou předem formulované otázky, ale není striktně dodržována jejich posloupnost a rozhovor se v průběhu může začít ubírat i jiným než vytyčeným směrem.

### 11.1.3 Analýza a klasifikace informací

Rozhovořky byly zaznamenávány pomocí audio techniky, z důvodu jejich rozsahu však nebylo možné připojit jejich přepis k diplomové práci. Jádro těchto rozhovorů je však obsaženo v následné analýze nasbíraných dat. S analyzováním dat souvisela i klasifikace jednotlivých kompetencí a rozbor jejich projevů. Byly vytvořeny celky *kompetence - její projevy*. Jednotlivé kompetence byly ještě jednou analyzovány z důvodu zařazení pouze těch důležitých do profilu.

#### **11.1.4 Tvorba samotného profilu**

Výsledkem analýzy dat bylo sestavení kompetenčního profilu, obsahujícího vedle kompetencí i jejich popisy.

#### **11.1.5 Ověření spolehlivosti profilu**

Spolehlivost (validita) profilu byla ověřena pomocí dotazníků, kde původní odborníci hodnotili jednotlivé kompetence. Výsledkem hodnocení bylo rozhodnutí o ponechání či odebrání kompetencí z profilu.

### **11.2 360 stupňová zpětná vazba**

360 stupňová zpětná vazba je nástrojem, díky němuž lze zjistit úroveň schopností/kompetencí u sledovaného jedince a následně zvýšit jeho efektivitu. Tento nástroj slouží řízení lidských zdrojů a pracovního výkonu, pomáhá ukazovat silné stránky a oblasti pro rozvoj. Poskytuje zaměstnancům jedinečnou výkonovou zpětnou vazbu. Odborníci doporučují opakovat zpětnou vazbu jednou ročně, z důvodu zjištění požadovaného vývoje u hodnocených osob. Některé firmy používají 360 stupňovou zpětnou vazbu k diagnostikování pracovního týmu, na základě toho poté vytváří program outdoorového tréninku.

Mezi její hlavní výhody patří komplexnost (přináší celkový obraz), anonymita, objektivita, poskytnutí různých pohledů, atd.

Předpokladem použití této metody je existence funkčního kompetenčního profilu.

## **11.2.1 Postup 360 stupňové zpětné vazby**

### **Informování hodnocené osoby**

Hodnocený pracovník musí být předem informován a této metodě hodnocení, o jejím průběhu a základních pravidlech. Má taktéž právo vědět o anonymitě výsledků. Výjimkou je poskytnutí výsledků přímému nadřízenému, je-li to předem dohodnuto.

### **Stanovení hodnotící skupiny**

Ke každému hodnocenému jedinci je přidělena tzv. hodnotící skupina, jež poskytuje zpětnou vazbu. Skupina je složena ze širokého okolí hodnoceného jedince, tedy jeho přímých nadřízených i podřízených, kolegů a interních klientů. Podstatné je, aby hodnotitelé dobře znali práci hodnoceného a byli s ním často v kontaktu. Součástí tohoto hodnocení je i tzv. sebehodnocení. Hodnocený tak dostane zpětnou vazbu od úplného okruhu lidí, s nimiž pracuje.

Hodnocená skupina musí být taktéž dobře informována o tom, jak probíhá tento typ hodnocení a jaká jsou jeho základní pravidla.

### **Tvorba a vyplnění dotazníku**

Jako podklad tomuto typu hodnocení slouží kompetenční profil. Celá hodnotící skupina vyplňuje shodný dotazník, který obsahuje jednotlivé klíčové kompetence. Pomocí hodnotící škály se vyjadřuje úroveň dané kompetence měřené osoby. Kompetence by měly být jednoznačně formulované, pozorovatelné a zaměřeny na to nejdůležitější co se od zaměstnance požaduje. Doporučuje se používat sudý počet možností na hodnotící škále, z důvodu existence prostřední hodnoty. Někteří odborníci také doporučují použít jako doplnění otevřené otázky, kde se respondenti mohou vyjádřit v oblastech, které jsou pro rozvoj nejdůležitější.

Dotazníky mohou být vyplňovány online, či v papírové podobě. Záleží jen na tom, komu co více vyhovuje. Z hlediska administrativní náročnosti a času byla použita výhodnější elektronická forma.

## **Vyhodnocení dotazníku**

Po sběru dat dochází k vyhodnocení dat a k vyhotovení závěrečné zprávy.

## **Prezentace výsledků**

Zjištěné výsledky jsou prezentovány každé osobě individuálně, obvykle formou konzultací. Jejich cílem je pojmenování nedostatků a hledání vhodného řešení k jejich odstranění. Jelikož tato zpětná vazba obsahuje i sebehodnocení zaměstnance, dochází obvykle při závěrečných konzultacích k porovnání hodnocení vlastního s hodnocením druhých.

Kromě ústního podání obdrží hodnocený i písemnou závěrečnou zprávu.

## Analytická část

Jak již bylo mnohokrát zmíněno v teoretické části této práce, instruktoři hrají při kurzech outdoorového tréninku velmi důležitou roli. Dalo by se říci, že jsou jedním z klíčových faktorů úspěchu daného kurzu. Osobnostně vyzrálý a zkušený instruktor dokáže i z kurzu s nepříliš vhodně sestaveným programem dostat maximum přínosu pro účastníky. Naopak bezchybně připravený kurz za přítomnosti špatného instruktora může mít až nulový rozvojový přínos pro tým. Pokud totiž instruktor neumí správně motivovat, podávat instrukce, vést reflexi a mnoho dalšího, aktivita může být pro účastníky sice zábavná, ale žádné poznatky o týmové práci si z ní neodnesou. S trochou nadsázky se dá říci, že instruktoři jsou „vizitkou“ outdoorových firem. Pokud například vybavení na aktivity na kurzu není špičkové kvality, není to tak viditelné, jako když je na kurzu přítomen špatný instruktor.

Analytická část této diplomové práce se tedy zaměřuje na sestavení kompetenčního profilu instruktora outdoorových kurzů.

**Kompetenční profil** je soubor dílčích kompetencí pro danou pracovní pozici. Jde o souhrn schopností, dovedností, znalostí a dalších předpokladů, potřebných pro efektivní výkon na dané pracovní pozici. Kompetenční profil je používán k usnadnění výběru pracovníků, neboť jednoznačně stanovuje požadavky na konkrétní pracovní místo. Existence kompetenčního profilu výrazně snižuje riziko výběru nevhodného zaměstnance. Další využití kompetenčního profilu je k hodnocení zaměstnanců.

Stejně jako se liší různé formy outdoorového tréninku (teampirit, teambuilding,...), liší se i požadavky na jednotlivé instruktory. Po instruktorech pracujících pouze na kurzech typu teampirit nejsou požadovány tak rozsáhlé kompetence, jako po instruktorech kurzů se vzdělávacím a rozvojovým cílem. Tato práce se zabývá sestavením **profilu instruktorů právě těchto vzdělávacích a rozvojových kurzů.**

## 12 Tvorba kompetenčního profilu

### 12.1 Přípravná fáze

Součástí přípravné fáze je definice hlavních cílů kompetenčního profilu a popis pracovní pozice, pro niž je sestavován. Kompetenční profil instruktora kurzů outdoorového tréninku by měl sloužit zejména jako podklad k hodnocení instruktorů pomocí 360 stupňové zpětné vazby. Zároveň je očekávané i jeho použití při výběru nových instruktorů outdoorových firem.

V následujícím popisu pracovní pozice je zahrnuta charakteristika úkolů, jež instruktor na kurzech vykonává a běžně používané rozdělení instruktorů („instruktorská hierarchie“).

#### 12.1.1 Instruktorská hierarchie (dělení instruktorů)

Na začátku je nutné vysvětlit základní rozdělení instruktorů. Následující typologie se s malými odlišnostmi vyskytuje u většiny firem pořádajících kurzy outdoorového tréninku.

Každý nově přijatý instruktor je považován za *nováčka* či *junior instruktora*. Po určité době se z nováčku stávají „řadoví“ *instruktoři*. Tato doba je v každé firmě jiná. Jedním hlediskem je časový horizont. Nováček se stává instruktorem po uplynutí obvykle jedné sezóny<sup>30</sup> či jednoho roku. Druhým hlediskem bývá počet odpracovaných hodin/odvedených kurzů. Všechny dotazované firmy používají v praxi hlavně druhou metodu, lépe odráží nabyté zkušenosti.

Posledním a nejvyšším stupněm je tzv. *šéfinstruktor/senior instruktor*. Šéfinstruktor je obvykle zodpovědný za průběh celého kurzu. Je formálně nadřízený instruktorům a nováčkům. Má na starost hladký a bezproblémový průběh všech aktivit, dodržování časového harmonogramu kurzu, řízení ostatních instruktorů. Jeho úkolem je řešit nečekané problémy. Má rozhodující slovo v instruktorském týmu daného kurzu.

---

<sup>30</sup> Pod pojmem sezóna rozumíme obvykle dobu od března do října, tedy období kdy se koná většina outdoorových kurzů.

Obvykle se ve velké míře podílí i na samotné přípravě kurzu, komunikuje se zadavatelem, vybírá vhodné aktivity dle jeho potřeb, stará se o návaznost jednotlivých programových bloků. Po skončení kurzu vypracovává závěrečnou zprávu, kterou předkládá vedení firmy. Šéf instruktorem se nestává automaticky každý instruktor po určité době či počtu odvedených programů. Hlavním kritériem se stávají reference šéfinstruktora, úspěšnost odvedených programů a zejména míra splňování kompetenčního profilu.

### **12.1.2 Popis pracovní pozice**

Instruktor je hlavním lidským faktorem na outdoorových kurzech. Počet pracovních míst na této pozici je v každé firmě jiný, pohybuje se obvykle od 20 do 50 osob. Instruktorů je ve firmě obvykle více než vyžaduje množství probíhajících kurzů, což je dáno povahou této práce. Instruktoři totiž velmi často pracují v několika outdoorových firmách a organizacích zároveň, či pracují při studiu. V žádné z dotazovaných firem není celý instruktorský tým tvořen stálými zaměstnanci, kteří by pracovali pravidelně. Z organizačních důvodů je tedy zapotřebí mít vždy o něco více instruktorů než je zapotřebí.

Následující popis pracovních úkolů se týká „řadových“ instruktorů (povinnosti šéfinstruktora jsou popsány níže).

#### **Hlavní náplň práce instruktorů na kurzech:**

- příprava jednotlivých aktivit a programových bloků, po jejich skončení úklid veškerého materiálu
- pravidelná kontrola používaného materiálu, případný defekt ihned hlásí šéfinstruktora kurzu
- uvádění aktivit, vysvětlování jejich pravidel
- při jednotlivých aktivitách dbát o bezpečnost účastníků, dodržovat bezpečnostní pravidla
- motivace účastníků

- spolupráce s ostatními instruktory
- vykonávání činností přiřazených šéfinstruktořem
- vedení zpětné vazby formou skupinové reflexe
- pozorování práce účastníků v průběhu celého kurzu pro potřeby závěrečné reflexe
- dodržování časového harmonogramu

Mimo kurzy je náplní jejich práce účastnit se povinných doškolování instruktořů.

**Kromě činností běžného instruktora má šéfinstruktoř navíc tyto úkoly:**

- na kurzu působí jako jeho manažer
- podílí se na přípravě kurzu, jedná se zadavateli (zákazníky)
- vybírá si tým instruktořů na kurz
- má na starosti zajištění veškerého materiálu z firmy
- deleguje úkoly jednotlivým instruktořům
- případně drobně upravuje program zjistí-li, že pro skupinu není plně vyhovující
- zpracovává závěrečnou zprávu z kurzu
- má na starosti průzkum a zajišťování nových lokací pro kurzy
- šíří dobré jméno firmy
- po kurzu zajišťuje zpětnou vazbu se zákazníky z důvodů zjištění spokojenosti s proběhlým kurzem
- vybírá a školí nové instruktory
- podílí se na průběžné vzdělávání instruktořů
- zdokonaluje existující programy a aktivity
- vymýšlí nové aktivity a hry



## 12.2 Sběr dat

K získávání potřebných informací je použito dvou metod - pozorování a rozhovoru. Pozorování probíhalo v průběhu celého kurzu i při počátečních přípravách a pokurzovním hodnocením. Zdrojem podrobnějších informací poté byly rozhovory s odborníky na toto téma - vedoucími pracovníky outdoorových firem a šéfinstruktory. Hlavním cílem těchto polostrukturovaných rozhovorů bylo utřídit si poznatky vzniklé při pozorování a vytyčit nejdůležitější oblasti kompetencí důležité pro úspěšné vykonávání pozice instruktora.

## 12.3 Analýza a klasifikace získaných informací

V následující části jsou analyzovány informace získané pozorováním a rozhovory. Jedná se o oblasti, které byly diskutovány v průběhu rozhovorů, jejich rozbor a vysvětlení důležitosti pro práci instruktorů.

### 12.3.1 Typ osobnosti

Pozorování instruktorů při práci bylo mimo jiného zaměřeno i na zjištění typu osobnosti, který se v tomto oboru nejčastěji vyskytuje. Ve všech případech jde o lidi *extrovertní* povahy. Díky neustálému vystupování před lidmi je pro instruktory určitá míra extroverze nezbytná. Tito jedinci jsou otevření, aktivní, temperamentní, velmi přístupní, nechybí jim nezbytné nadšení, které dokáží přenést na účastníky. Nesmí se bát vystupovat před lidmi a při uvádění aktivit se stylizovat do určitých osob. Instruktor by měl být také trošku *hercem*. Zejména u programů s legendou je vyžadováno, aby instruktor byl schopen hrát svou roli, chovat se podle daného tématu. Pokud u toho není „zapálený instruktor, celá legenda vyzní směšně a účastníci se do ní nikdy nevžijí. U pozorovaných jedinců byly vidět lehké herecké sklony, neměli problém zesměšnit sami sebe, pokud to situace vyžadovala. Je zapotřebí, aby toto vše instruktor dělal pro potřeby skupiny, ne z touhy exhibovat před účastníky.

Z povahy práce instruktora vychází požadavek na existenci *empatie*. Je to schopnost vcítit se do druhých, porozumět jejich potřebám a pocitům, jejich emocím. Při některých aktivitách na kurzu může dojít k vypjaté situaci, ve které citlivý a empatický přístup instruktora je nejen žádoucí, ale nezbytný.

Z vlastního pozorování instruktorů při práci byl charakterizován jako důležitý *kladný vztah k přírodě*. Je zapotřebí, aby jednotlivé aktivity zanechaly na přírodě minimální či žádné stopy. Obvykle není problém připravit většinu aktivit tak, aby výše zmíněné respektovaly.

### 12.3.2 Obecná a emoční inteligence

Dotazované osoby uvedli, že u uchazečů o pozici instruktora více požadují emoční inteligenci, než obecnou. Při přijímacím řízení nezařazují speciální IQ testy, vycházejí pouze z průběhu pohovoru.

Naproti tomu *emoční inteligence* je hodnocena jako velmi důležitá pro práci instruktora. Testy emoční inteligence však nejsou tak rozšířené a spolehlivé, jako testy obecné inteligence. Emoční inteligence uchazečů je obvykle hodnocena pozorováním při přijímacím řízení, které obsahuje mnoho modelových situací, se kterými se instruktor může setkat. Emoční inteligence je schopnost spolupracovat a komunikovat se svým okolím, zacházet s emocemi. Emočně vospělý jedinec je „společensky obratný“, umí se přizpůsobit, je laskavý a přátelský, umí vhodně řešit mezilidské spory. Emoční inteligence je důležitá nejen pro vztah instruktor - účastník, ale i instruktor - ostatní členové instruktorského týmu.

U pracovních pozic, kde je velký podíl práce s lidmi, je emoční inteligence stavěna na či nad úroveň obecné inteligence.

### 12.3.3 Fyzické a psychické předpoklady

Jedním z důležitých předpokladů dobrého instruktora je *fyzická a psychická odolnost*. Outdoorové kurzy jsou totiž náročné nejen pro účastníky, ale dokonce ještě ve větší míře pro instruktorský tým.

Každý instruktor musí být v dobré *fyzické kondici*, neboť součástí jeho práce je příprava a následný úklid veškerých aktivit. To v praxi znamená například rozmístění kontrolních stanišť pro orientační běh, stavba nízkých a vysokých lanových překážek, příprava cest pro skalní lezení, příprava slaňování či rozmístění potřebného materiálu na stanoviště jednotlivých aktivit (při konstrukčním úkolu - stavba voru - to znamená dostat velké množství těžkého materiálu do často velmi špatně přístupných míst). Práce instruktorů obvykle začíná dlouho před samotným začátkem programu pro účastníky a končí opět až po konci poslední aktivity.

S velkou náročností připravovaných kurzů souvisí i *psychická odolnost*. Instruktoři se často potýkají s nespolupracujícími účastníky, musí několikrát za sebou vysvětlovat pravidla aktivity. Pokud jsou účastníci nespokojeni s nějakým hodnocením jejich výkonu, obracejí se právě na instruktory. Instruktoři během celého kurzu nesou velkou odpovědnost, musí dbát na dodržování bezpečnostních pravidel a i po náročném dni se plně soustředit na všechny aktivity, zejména na ty, kde hrozí potenciální riziko úrazu při zanedbání pozornosti ze strany instruktorů (např. skalní lezení). Psychická odolnost je nutná i z hlediska potřeby činit rychlá rozhodnutí, uzpůsobovat program při nedodržení časového harmonogramu, při nepříznivém počasí umět udělat indoorovou variantu programu s alespoň částečně stejným přínosem pro účastníky. Instruktor před kurzem nezná osobně účastníky, z čehož vyplývá nutnost určité improvizace na kurzech (i přes prvotní připravenost celého kurzu). Musí být schopen odhadnout situaci a nepoužívat vždy univerzální řešení. Vyskytne-li se nějaká problémová situace, očekává se od instruktorů, že zachovají chladnou hlavu a budou ji umět řešit.

Pokud je instruktor *vyráloou osobností*, směřuje celé své úsilí k naplnění potřeb účastníků, k dosažení potřebných cílů kurzu. Je schopen díky reflexi i z nepříliš vhodné zvolené aktivity udělat ze vzdělávacího hlediska přínosný prvek programu. Osobnostně nevyzrálý instruktor využívá aktivity ke své vlastní exhibici a špatným nakládáním s dobrou aktivitou z ní může udělat pouhou zábavu pro účastníky, bez vzdělávací „přidané hodnoty“.

### 12.3.4 Pohlaví a věk

Jedním z dotazů při rozhovorech bylo, jaký vliv na výběr instruktorů má věk a pohlaví. Všichni dotazovaní odpověděli, že jedinou podmínkou je minimální věk 18 let. Žádnou horní hranici stanovenou nemají. Ve vyšším věku má člověk více zkušeností (ať životních či profesních), je však podmínkou, aby splňoval základní fyzické předpoklady pro práci instruktora (fyzická zdatnost).

Pohlaví na výběr nemá dle dotazovaných žádný vliv. Jeden z dotazů byl směřován na zjištění procentuálního zastoupení žen a mužů na pozicích instruktorů. Ve všech zkoumaných firmách je to stejné, jeden rok je drobná převaha žen, druhý rok stejná převaha mužů. Celkově je v instruktorském týmu zastoupení mužů a žen přibližně stejné.

### 12.3.5 Motivy a postoje

Při dotazování respondentů na to, co podle nich zejména charakterizuje dobrého outdoorového instruktora bylo nejčastěji zmiňováno slovo *motivace*. V tomto případě hovoříme o vlastní motivaci. U instruktorů je velmi oceňováno, když se chtějí průběžně vzdělávat a rozvíjet. Práce s kolektivem účastníků na kurzu může být přínosná i pro samotné instruktory, neboť se setkávají s lidmi zastávajícími vysoké pozice, s mnoholetou odbornou praxí. Na závěr kurzů mají účastníci prostor pro vyjádření zpětné vazby směrem nejen k samotnému programu, ale i k práci konkrétních instruktorů. Dobrý instruktor by se vždy měl zamyslet nad hodnocením svého výkonu. Pokud dostal návrh na změnu svého chování, či je-li upozorněn na nějaký nedostatek, měl by ze své vlastní iniciativy pracovat na svém zdokonalování. Současně s tím by se měl neustále vzdělávat na poli psychologie, zážitkové pedagogiky, manažerských schopností, vedení zpětné vazby. Jeho cílem by také mělo být zvyšovat postupně své kvalifikace na poli outdoorových sportů.

Velkou motivací pro práci instruktorů je *chut' pracovat s lidmi*, pomáhat jim vzdělávat se. Při pozorování instruktorů bylo zřetelné, že je jejich práce baví, dělají ji

s nadšením, jsou sebevědomí a věří svým schopnostem. Tímto svým přístupem velmi pozitivně působí na samotné účastníky.

Od instruktorů outdoorového tréninku se očekává dodržování určitých *morálních hodnot a etiky*. V průběhu kurzů velmi blízce poznávají chování účastníků, odhalují jejich niterné stránky. Instruktor by měl se získanými poznatky nakládat citlivě - tak, aby svým jednáním nepoškodil jednotlivé účastníky. Obvykle platí pravidlo, že co se stane na kurzu, zůstává tam.

Zadavatel může mít na kurz jiné požadavky, avšak v rámci pravidel etiky o tom musí být informováni i účastníci. S etikou souvisí i nutnost respektovat osobnost účastníků, dodržovat kromě fyzické i jejich psychickou bezpečnost. Názory na postupy řešení a chování skupiny je zapotřebí nabízet citlivě a s respektem.

### **12.3.6 Schopnost motivovat účastníky**

Schopnost motivovat účastníky vychází z jedné z nejdůležitějších instruktorských rolí - role iniciátora. Instruktor představuje aktivitu, vysvětluje její pravidla, zmiňuje důležité bezpečnostní pokyny, organizuje skupinu. Poté je jeho úkolem motivovat tým k účasti, získat si jejich nadšení a zájem. U všech jedinců nelze uplatnit stejný způsob motivace, někdo potřebuje motivovat více, jinému stačí malé „popostrčení“.

Potřeba motivovat účastníky je zejména u outdoorových aktivit typu lanové překážky, skalní lezení či slaňování. Jedná se o aktivity, jež se velmi liší od činností, se kterými se účastníci setkávají v běžném životě. Krok ze zóny komfortu je veliký a stejně tak velká je i potřeba správné motivace. Typické je zde motivovat k postupným krokům, jejichž součtem účastník překoná danou překážku. Zde však instruktor nesmí zajít příliš daleko, musí odhadnout hranici, za kterou se již motivace stává manipulací. Pokud by toto neodhadl, mohlo by to pro účastníka znamenat přílišnou psychickou zátěž s možnými důsledky do budoucna. Zkušený instruktor by neměl mít problém toto odhadnout a vždy jednat v nejlepším zájmu účastníků.

### 12.3.7 Komunikační a prezentační schopnosti

Jednou z klíčových kompetencí instruktora je *komunikativnost*. Při plnění této pracovní pozice je jedinec v neustálém kontaktu s lidmi a musí zvládat vhodným způsobem komunikovat se všemi zainteresovanými stranami. V průběhu kurzu komunikuje s účastníky a zbytkem instruktorského týmu..

Důležitou podmínkou je taktéž, aby instruktor byl schopen vystupovat před větší skupinou lidí a bez problému a trémy s nimi jednal.

Činnost, se kterou se outdoorový instruktor setkává často a při které plně využívá komunikační schopnosti je vysvětlování pravidel jednotlivých částí programu a aktivit. Jednou z podmínek je jejich bezpečná znalost. V praxi by neměl uvádět aktivity, které před tím nikdy neviděl probíhat, nebo se jich nezúčastnil. Mohlo by dojít ke špatnému výkladu pravidel, následnému nepochopení účastníky a ztrátě smyslu celé aktivity. Znat a chápat pravidla však není jedinou podmínkou úspěchu. Důležité je zejména umět je dobře a srozumitelně vysvětlit ostatním tak, aby nemohlo dojít k mylnému pochopení některými účastníky. Předejde se tím nespokojenosti ze strany těch účastníků, kteří je nepochopili správně a díky tomu v plnění dané aktivity neuspěli.

Zajímavé je, jakým způsobem tuto schopnost u uchazečů o pozici instruktora zaměstnavatelé zjišťují. Obvykle se při přijímacím řízení využívají tzv. „mluvící aktivity“. Jejich smyslem je zjistit, zda budoucí instruktoři jsou schopni bez problémů vystupovat a mluvit před více lidmi. V jedné firmě využívají metodu, při které uchazeči dostanou nějaký předmět, ideálně nějaký netypický a mají krátce vysvětlit co drží v ruce, k čemu to slouží apod. Podstatou je, že není důležité co, ale jak to říkají. Nemusí tedy vůbec vědět, k čemu se předmět původně používá, ale nějakým originálním způsobem vysvětlit použití v oboru outdoorového tréninku. Další používanou metodou je vysvětlování pravidel. Uchazeči dostanou vytištěná pravidla k nějaké aktivitě (podstatné je, aby šlo o pravidla, jež je možno lehce pochopit pouze z písemného zadání). Jejich úkolem je pravidla nastudovat a poté vysvětlit zbytku skupinky (ostatním uchazečům) tak, aby je všichni bez problémů pochopili. Tomuto procesu jsou obvykle přítomni šéfinstruktoři (působící v roli účastníků kurzu), kteří kladou dotazy na problémové pasáže a zjišťují tak, zda jsou uchazeči schopni na to reagovat.

Schopnost vystupovat před lidmi, hovořit srozumitelně a strukturovaně, používat vhodné vyjadřovací prostředky a mnoho dalšího můžeme souhrnně nazvat jako *prezentační schopnosti*. Instruktor je využije v průběhu celého kurzu - při uvádění aktivit, vysvětlování pravidel, v průběhu skupinové reflexe, je tedy žádoucí, aby si je každý osvojil a průběžně zdokonaloval.

Instruktor, jež před účastníky vystupuje sebejistě, používá vhodné vyjadřovací prostředky a podává srozumitelné informace působí mnohem na účastníky mnohem lépe a důvěryhodněji než instruktor, který mluví potichu, nesrozumitelně a nejasně.

### **12.3.8 Umění zpětné vazby**

Jednou ze stěžejních činností při outdoorových kurzech je zpětná vazba ve formě skupinové reflexe. Instruktoři při nich vystupují v roli facilitátorů. Jejich úkolem je pomoci účastníkům uvědomit si jejich vlastní prožitky a přetransformovat je do zkušeností, jež využijí v praxi.

Mezi jejich hlavní činnosti spojené s touto rolí patří vytvoření takové atmosféry, při které se účastníci nebudou zdráhat sdílet s ostatními pocity z průběhu aktivity. Instruktor musí správně pokládat dotazy, iniciovat diskuzi, řídit celý proces reflexe a na závěr shrnout poznatky a porovnat je s obecně uznávanými teoriemi. Z tohoto hlediska je zapotřebí, aby se instruktor neustále vzdělával a zdokonaloval na poli fungování a práce týmů.

Je nutné, aby instruktor měl osvojené široké spektrum technik rozboru a uměl vždy zvolit tu nejvhodnější. Za velice nedostačující je považováno, když instruktor zná jednu techniku rozboru a používá ji na jedné skupině po celou dobu kurzu, po každé aktivitě. Střídáním různých technik lze zatraktivnit reflexe a lépe udržet pozornost účastníků. Je vhodné, aby instruktor stěžejní poznatky z reflexe určitým způsobem zaznamenal (např. na flipchart) a umožnil účastníkům mít je v průběhu kurzu na očích.

Jak již bylo řečeno v této práci několikrát, při absenci fungujících reflexí dochází ke ztrátě vzdělávacího potenciálu kurzu. Je to hlavní kritérium k odlišení dobrého instruktora od průměrného či špatného.

### 12.3.9 Outdoorové sporty a ostatní aktivity

Samozřejmostí pro práci instruktorů je *technické zvládnutí outdoorových sportů*, jež konkrétní firma na svých kurzech využívá. Se zařazením těchto sportů do programu kurzu souvisí i požadavek na instruktory zvládat přípravu pro jejich užití na kurzech. Z těch nejčastěji používaných se jedná zejména o skalní lezení, lanové překážky, slaňování, splouvání divoké vody na raftech, orientační běh apod. Celkově je však množství existujících aktivit a sportů nepřehledné, což dodává kurzům pestrost a outdoorovým firmám možnost vybrat pro cílovou skupinu ten nejvhodnější.

Pro skalní lezení a slaňování je nutnost znát a umět používat veškerý materiál – od lan a úvazků až po různá slaňovadla a šplhadla. Při přípravě musí být instruktor schopen zajistit bezpečné slaňování, jež by měl otestovat sám před použitím účastníky. Při skalním lezení je jeho úkolem zajistit cesty, musí tedy umět lézt jako prvolezec. U aktivit na vodě, jako je například rafting, by měl instruktor zvládat ovládání raftu, fungovat jako kormidelník. Použití nízkých a vysokých lanových překážek vyžaduje instruktory, jež jsou jednak schopni vést program na překážkách a jednak dokáží samotné překážky postavit.

Výše zmíněné sporty jsou rizikové povahy, proto je vhodné, ne však povinné, aby instruktoři byli kvůli bezpečnosti účastníků držiteli odpovídajících licencí (Instruktor skalního lezení, Instruktor lanových překážek I.třídy, Instruktor vodní turistiky<sup>31</sup>)

Ostatní outdoorové sporty taktéž vyžadují četné dovednosti, jako je například práce s mapou a GPS navigacemi, orientace v terénu a mnoho dalších.

Dobry instruktor je u všech výše zmíněných aktivit současně i *bezpečnostním expertem*. V praxi to znamená znát všechna bezpečnostní rizika a dbát na dodržování pravidel účastníky. Instruktor jde účastníkům příkladem, pokud tedy například aktivita vyžaduje použití bezpečnostní helmy, měl by ji používat i on sám.

V případě úrazu musí být schopen neprodleně *poskytnout první pomoc*.

Je vhodné, aby každý instruktor měl absolvovaný kurz první pomoci. Všechny šetřené firmy zajišťují pro své instruktory v pravidelných intervalech (obvykle jednou za 2 roky) *zdravotní doškolení*. Jako nejlepší pro cílovou skupinu instruktorů se jeví kurzy

---

<sup>31</sup> akreditace MŠMT



ZDrSEM<sup>32</sup>, pořádané Prázdninovou školou Lipnice. Tyto kurzy, stejně jako celý outdoorový trénink, jsou založeny na principu zážitkového vzdělávání. Kromě teorie obsahují velké množství praktických cvičení - simulovaných zdravotních událostí, díky kterým jsou získané poznatky dlouhodobě zapamatovatelné. Součástí kurzů jsou následně rozborů simulací. ZDrSEM nabízí celou řadu kurzů od standardních až po speciálně zaměřené na poskytnutí první pomoci při horolezeckých aktivitách (kurz Horal) či vodáckých sportech (kurz Vodák). Taktéž nabízejí speciálně sestavené kurzy pro potřeby konkrétních organizací, jako jsou právě outdoorové organizace, lanová centra, apod.

### **12.3.10 Zkušenosti s prací s lidmi**

Jednou z kladených otázek v interview bylo, jak důležitá je pro práci instruktorů předchozí praxe. Dotazovaní se shodli, že praxe v oboru je bezpochyby výhodou, avšak stejně důležitá je i jakákoliv jiná zkušenost s prací s lidmi. Jedná se zejména o vedení dětských táborů a zájmových kroužků, pořádání zážitkových akcí apod. Právě toto je jedním z velmi důležitých kritérií při výběru instruktorů outdoorových kurzů. Má-li uchazeč podobné zkušenosti, má obvykle ty správné předpoklady stát se dobrým instruktorem. Zejména v souvislosti s prací s dětmi lze hovořit o vysoké míře zodpovědnosti a hlavně trpělivosti. Účastníky outdoorového tréninku jsou často pracovníci středního a vyššího managementu, s nimiž práce nepatří mezi ty jednoduché a vyžaduje právě dostatek trpělivosti. Jelikož jsou tyto osoby odborníky ve svém oboru, mají vystudovanou vysokou školu a absolvovali již řady vzdělávacích kurzů, mají obvykle pocit, že „znají vše a nějaké primitivní hry jim v praxi nepomohou“. Zde se právě uplatní instruktor, který toto vše pečlivě vyslechne a poté jim s dostatkem trpělivosti vysvětlí přínosy dané aktivity.

Toto však nejsou jediné vlastnosti, které si z dětských táborů a skautských oddílů budoucí instruktoři mohou odnést. Mezi dalšími je důležité zmínit schopnosti organizační, týmové spolupráce, ale také kreativní.

---

<sup>32</sup> ZDrSEM poskytuje akreditované kurzy MŠMT, dostupné z: <http://www.zdrsem.cz/>

### **12.3.11 Dosažené vzdělání**

Minimální požadované vzdělání na pozici instruktora je středoškolské. Vysokoškolské vzdělání není obvykle striktně vyžadováno. Díky tomu často práci instruktorů vykonávají vysokoškolští studenti, kteří ještě nejsou dostudovaní.

O něco vyšší požadavky bývají kladeny na šéf instruktory. Z jejich zodpovědnosti za instruktorský tým a za průběh celého kurzu vyplývá větší požadavek na vysokoškolské vzdělání. Jako nejvhodnější se jeví vzdělání z oboru pedagogiky, psychologie, rekreologie. Přínosné (nejen pro šéfinstruktory) je i absolvování kurzů zážitkové pedagogiky, vzdělávání dospělých, psychoterapie, atd.

### **12.3.12 Znalost manažerských dovedností**

Úspěšný instruktor by měl mít znalost základních manažerských dovedností. Jedním z účelů je využití různých teoretických modelů při zpětné vazbě. Důležitá je však jejich znalost v průběhu celého kurzu. Aktivity mohou být zaměřené jednak na týmovou spolupráci, ale i na osvojení základních manažerských dovedností jako např. delegování úkolů apod. Pro správný průběh aktivity i pro její zhodnocení je tedy zapotřebí, aby instruktor měl v těchto dovednostech přehled a aby cílenou prací je rozvíjel i u jednotlivých účastníků.

Ještě více než u běžných instruktorů musí být manažerské dovednosti rozvinuty u šéfinstruktorů kteří na kurzech působí na pozici manažera.

### **12.3.13 Jazykové vybavení**

Stejně jako na většinu jiných pozic, i zde jsou vyžadovány jazykové znalosti. Jedná se zejména o anglický jazyk, ale i znalost němčiny je výhodou. Cílová skupina kurzů bývá často z velkých mezinárodních firem, kde je jednacím jazykem angličtina. Z tohoto důvodu bývají některé kurzy pořádané celé v anglickém jazyce. Outdoorové firmy po svých instruktorech požadují komunikativní znalost jazyka, neboť musí být

schopní vysvětlit pravidla aktivit, vést reflexe a při aktivitách, jako jsou lanové překážky či slaňování, vydávat kvůli bezpečnosti jasné a srozumitelné instrukce. Oslovené firmy nepožadují nějaké konkrétní jazykové zkoušky či certifikáty, znalost jazyka ověřují při přijímacím řízení.

### 12.3.14 Další potřebná osvědčení

Outdoorové tréninky bývají vždy velmi logisticky náročné. Před kurzem se veškerý materiál dopravuje na místo, v průběhu je potřeba jezdit na lokace jednotlivých aktivit a vše tam připravit. Z tohoto důvodu je vhodné, aby instruktoři byli aktivními řidiči. Důvody pro to jsou i bezpečnostní, neboť v případě úrazu je zapotřebí, aby každý instruktor byl schopen transportu účastníka do nemocnice.

## 12.4 Vytvoření kompetenčního profilu

Po analyzování získaných informací ty kompetence, jež jsou pro efektivní výkon instruktora nejdůležitější, byly vybrány a rozděleny do skupin a byl vytvořen výsledný kompetenční profil.

Tab. č.1: Kompetenční profil instruktora outdoorových kurzů

Název kompetence	Popis kompetence
<b>INDIVIDUÁLNÍ KOMPETENCE</b>	
<b>EXTROVERZE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jedinec je otevřený, aktivní, temperamentní, přístupný.</li> <li>• Projevuje herecké sklony, nemá problém vystupovat na veřejnosti.</li> </ul>

<p><b>EMPATIE</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jedinec se umí vcítit do druhých a porozumět jejich emocím.</li> <li>• Pátrá po jejich cílech a potřebách.</li> <li>• K lidem přistupuje jako partner, dbá o jejich celkový komfort.</li> </ul>
<p><b>VLASTNÍ MOTIVACE</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jedinec projevuje chuť neustále rozvíjet svou osobnost, vzdělávat se.</li> <li>• Nemá problém vyslechnout názory ostatních na svou práci a vzít si z nich ponaučení.</li> <li>• Pravidelně se účastní vzdělávacích kurzů pořádaných jeho zaměstnavateli.</li> </ul>
<p><b>KREATIVITA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jedinec nemá problém vymyslet mnoho obměn aktivit, čímž dokáže zaujmout i skupinu, která se již někdy s podobnou aktivitou setkala.</li> <li>• Snadno nachází náhradní řešení programu při špatném počasí.</li> <li>• Je schopen navrhnout účastníkům originální řešení vzniklých situací.</li> </ul>
<p><b>DODRŽOVÁNÍ MORÁLNÍCH HODNOT A ETIKY</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jedinec nakládá citlivě se získanými poznatky o účastnících kurzu.</li> <li>• Respektuje osobnost účastníků a dbá na dodržování jejich psychického bezpečí.</li> <li>• Názory na chování skupiny i jedinců nabízí citlivě a s respektem.</li> </ul>

<p><b>FYZICKÁ ODOLNOST</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jedinec je v dobré fyzické kondici, je schopen pracovat několik celých dní v kuse.</li> </ul>
<p><b>PSYCHICKÁ ODOLNOST</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jedinec musí činit rychlá rozhodnutí, improvizovat.</li> <li>• Při problémech vždy zachovává chladnou hlavu.</li> <li>• Je za všech okolností neustále soustředěný.</li> <li>• Nečiní mu problém být odpovědný za bezpečí účastníků.</li> </ul>
<p><b>SOCIÁLNÍ KOMPETENCE</b></p>	
<p><b>EMOČNÍ INTELIGENCE (EQ)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jedinec je schopen spolupracovat a komunikovat se sociálním okolím.</li> <li>• Umí zacházet s emocemi, je „společensky obratný“, přizpůsobivý.</li> <li>• Zvládá řešení mezilidských sporů.</li> </ul>
<p><b>KOMUNIKAČNÍ A PREZENTAČNÍ SCHOPNOSTI</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jedinec je komunikativní, jedná bez trémy, nemá problémy vystupovat před lidmi. Zvládá komunikovat s účastníky, ostatními instruktory i klíčovými dodavateli.</li> <li>• Používá vhodné vyjadřovací prostředky, hovoří zřetelně a strukturovaně.</li> </ul>
<p><b>ZVLÁDÁNÍ KONFLIKTNÍCH SITUACÍ</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jedinec řeší vzniklé konfliktní situace diplomaticky.</li> <li>• Hledá vždy řešení schůdné pro obě strany.</li> </ul>

<p><b>ORIENTACE NA LIDI</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jedinec upřednostňuje potřeby účastníků nad svými a snaží se je naplnit, stejně jako cíle kurzu.</li> <li>• Rád pracuje s lidmi, věří svým schopnostem, práce ho baví a přistupuje k ní s nadšením.</li> </ul>
<p><b>SCHOPNOST MOTIVOVAT</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jedinec dokáže účastníky motivovat k účasti, překonání jich samých.</li> <li>• Získává jejich zájem a nadšení.</li> <li>• Dokáže odhadnout hranici mezi motivací a manipulací.</li> </ul>
<p><b>KOMPETENCE SOUVISEJÍCÍ S „INSTRUKTORSKÝM REMESLEM“</b></p>	
<p><b>UMĚNÍ ZPĚTNÉ VAZBY</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jedinec dokáže vytvářet vhodnou atmosféru, klást dotazy, iniciovat diskuzi a řídit celý proces reflexe. Na závěr shrnuje poznatky a porovnává je s obecně uznávanými teoriemi.</li> <li>• Zná široké spektrum technik rozboru a umí z nich vybrat pro každou situaci nejvhodnější.</li> <li>• Důležité poznatky a závěry zaznamenává a nechává účastníkům na očích po celou dobu kurzu.</li> </ul>
<p><b>ZNALOST A APLIKACE PRVNÍ POMOCI</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jedinec zvládá poskytnout první pomoc při ohrožení života, ošetřit drobná zranění.</li> </ul>

<p><b>ZVLÁDNUTÍ OUTDOOROVÝCH SPORTŮ A OSTATNÍCH AKTIVIT</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jedinec zvládá přípravu veškerých aktivit, stejně jako jejich technické provedení.</li> <li>• Zná a umí použít veškerý používaný materiál a vybavení.</li> <li>• Zná dostatek aktivit a her, umí je připravit, stejně jako zná a umí vysvětlit jejich pravidla.</li> <li>• Je bezpečnostním expertem – zná rizikové momenty jednotlivých sportů a aktivit, předchází zraněním a jde účastníkům příkladem v použití ochranných pomůcek.</li> </ul>
<p><b>ODBORNÉ KOMPETENCE</b></p>	
<p><b>JAZYKOVÉ VYBAVENÍ</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jedinec plynně ovládá anglický jazyk, bez problémů jím dokáže komunikovat v průběhu celého kurzu.</li> </ul>
<p><b>ŘIDIČSKÉ OPRÁVNĚNÍ</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jedinec je aktivním řidičem a držitelem řidičského oprávnění skupiny B.</li> </ul>
<p><b>ODBORNÉ ZNALOSTI A ZKUŠENOSTI</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jedinec má potřebné znalosti z oblasti manažerských dovedností, zážitkové pedagogiky a psychologie.</li> <li>• Má zkušenosti s vedení dětských táborů, skautských oddílů, zájmových kroužků apod.</li> <li>• Má praxi v oboru outdoorového tréninku.</li> </ul>

## 12.5 Ověření validity (spolehlivosti) kompetenčního profilu

Pro zjištění, zda sestavený kompetenční profil opravdu obsahuje kompetence, jež jsou pro danou pozici nezbytné, neboli zda je validní, byla použita metoda dotazníku. Dotazník obsahoval všechny zjištěné kompetence, jejichž důležitost a častost výskytu pro efektivní výkon instruktorů měli dotazovaní ohodnotit na pětibodové škále. Tento dotazník byl předložen původní dotazované skupině odborníků. Pro výsledné ponechání či odebrání kompetence z kompetenčního profilu byly použity průměrné hodnoty.

**Pro ohodnocení kompetencí byly využity následující škály:**

Jak důležitá je daná kompetence pro efektivní výkon instruktora kurzů outdoorového tréninku?

1 zbytečné	2 málo důležité	3 důležité	4 velmi důležité	5 nezbytné
---------------	--------------------	---------------	---------------------	---------------

Jak často je třeba uplatňovat danou kompetenci pro efektivní výkon instruktora kurzů outdoorového tréninku?

1 nikdy	2 zřídka	3 občas	4 velmi často	5 neustále
------------	-------------	------------	------------------	---------------

**Tab. č.2: Výsledky dotazníku pro ověření validity kompetenčního profilu instruktora outdoorových kurzů**

Kompetence	Důležitost dané kompetence (průměrná hodnota)	Častost využití dané kompetence (průměrná hodnota)
<b>INDIVIDUÁLNÍ KOMPETENCE</b>		
Extroverze	4,88	4,75
Empatie	4,25	4,88
Vlastní motivace	5,00	4,75



Kreativita	3,38	4,00
Dodržování morálních hodnot a etiky	3,50	3,36
Fyzická odolnost	3,25	4,25
Psychická odolnost	4,50	4,25
<b>SOCIÁLNÍ KOMPETENCE</b>		
Emoční inteligence (EQ)	4,13	4,75
Komunikační a prezentační schopnosti	4,88	4,63
Zvládání konfliktních situací	4,13	3,38
Orientace na lidi	4,75	4,63
Schopnost motivovat	4,63	4,38
<b>KOMPETENCE SOUVISEJÍCÍ S „INSTRUKTORSKÝM ŘEMESLEM“</b>		
Umění zpětné vazby	4,38	4,38
Znalost a aplikace první pomoci	4,13	3,00
Zvládnutí outdoorových sportů a ostatních aktivit	4,50	4,75
<b>ODBORNÉ KOMPETENCE</b>		
Jazykové vybavení	3,13	3,25
Řidičské oprávnění	4,00	4,00
Odborné znalosti a zkušenosti	3,25	3,50

Na základě výsledků byl kompetenční profil označen za validní a všechny kompetence v něm byly ponechány.

## 12.6 Pořadí důležitosti kompetencí

Výsledky z ověřování validity profilu byly použity k sestavení následujících tabulek, které znázorňují kompetence seřazené podle jejich důležitosti v rámci jednotlivých kompetenčních oblastí i celkově.

**Tab. č.3: Pořadí důležitosti kompetencí v rámci jednotlivých kompetenčních oblastí**

Název kompetence
<b>INDIVIDUÁLNÍ KOMPETENCE</b>
Vlastní motivace
Extroverze
Psychická odolnost
Empatie
Dodržování morálních hodnot a etiky
Kreativita
Fyzická odolnost
<b>SOCIÁLNÍ KOMPETENCE</b>
Komunikační a prezentační schopnosti
Orientace na lidi
Schopnost motivovat
Emoční inteligence (EQ)
Zvládání konfliktních situací
<b>KOMPETENCE SOUVISEJÍCÍ S „INSTRUKTORSKÝM ŘEMESLEM“</b>
Zvládnutí outdoorových sportů
Umění zpětné vazby
Znalost a aplikace první pomoci
<b>ODBORNÉ KOMPETENCE</b>
Řidičské oprávnění
Odborné znalosti a zkušenosti
Jazykové vybavení

**Tab. č.4: Celkové pořadí důležitosti kompetencí**

Název kompetence
Vlastní motivace
Extroverze
Komunikační a prezentační schopnosti
Orientace na lidi
Schopnost motivovat
Zvládnutí outdoorových sportů a ostatních aktivit
Psychická odolnost
Umění zpětné vazby
Empatie
Emoční inteligence (EQ)
Zvládání konfliktních situací
Znalost a aplikace první pomoci
Řidičské oprávnění
Dodržování morálních hodnot a etiky
Kreativita
Fyzická odolnost
Odborné znalosti a zkušenosti
Jazykové vybavení

## 13 Hodnocení 360 stupňovou zpětnou vazbou

Následující část diplomové práce se zabývá 360 stupňovým hodnocením instruktorů, při kterém je prakticky využit sestavený kompetenční profil. Výhodou tohoto typu hodnocení je jeho pestrost, z důvodu hodnocení osobami ze širšího okolí hodnoceného.

### 13.1 Postup hodnocení

Pro hodnocení bylo vybráno celkem 10 instruktorů outdoorových kurzů, pracujících pro různé firmy. Pro dosažení větší rozmanitosti výsledků byly do hodnocené skupiny zařazeni i instruktoři - nováčci a šéfinstruktoři. Celkově skupina čítala 6 instruktorů, 2 instruktory - nováčky a 2 šéfinstruktory.

*Hodnotící skupina* pro každého hodnoceného byla tvořena 6 osobami. Mezi nimi byl 1 nadřízený, 3 šéfinstruktoři a 2 instruktoři. Spolu se sebehodnocením jsme tedy získali pro každého 7 různých hodnocení. Aby hodnocení prováděli osoby, které jsou s instruktory často ve styku a mohou je tedy objektivně ohodnotit, byli hodnocení požádáni, aby sepsali osoby (instruktory i šéfinstruktory), se kterými pracují nejčastěji. Na základě tohoto byla každému hodnocenému přidělena 6-ti členná hodnotící skupina.

Všichni hodnocení i hodnotící byli *informováni* o kompetenčním profilu, ze kterého bylo vycházeno, o způsoby hodnocení 360 stupňovou zpětnou vazbou. Hodnotící byli poučeni o správném způsobu hodnocení. Hodnocení byli ubezpečeni o anonymitě výsledků a o obdržení závěrečné zprávy z tohoto hodnocení. Byla jim nabídnuta možnost hodnocení odmítnout, ale všichni s ním souhlasili.

Pro hodnocení byl sestaven *dotazník* (viz. příloha č. 3) obsahující všechny vyzkoumané kompetence. Jednotlivé kompetence pro dané instruktory byly hodnoceny na následující *škále*.

1	Při práci danou kompetenci <b>neprojevuje</b> , není u něj rozvinutá.
2	<b>Výjimečně</b> projevuje danou kompetenci, je u něj trochu rozvinutá.
3	<b>Občas</b> danou kompetenci projeví, je u něj středně rozvinutá.
4	Daná kompetence se u něj projevuje <b>často</b> , ne však vždy.
5	Při práci projevu danou kompetenci <b>téměř vždy</b> , je u něj velmi rozvinutá.

Jelikož byli pro hodnocení vybrány osoby, které jsou v hodnocenými v častém kontaktu a mohou tedy bez problémů ohodnotit všechny kompetence, nebylo třeba zařazovat možnost „nemohu hodnotit“.

Kromě hodnocení na této škále dostali hodnotitelé možnost i slovně vyjádřit ke každé kompetenci svůj názor a připojit doporučení ke zlepšení.

K celkovému hodnocení byla poté použita *průměrná hodnota* všech 7 hodnocení (včetně sebehodnocení).

Na závěr 360 stupňového hodnocení obdrželi všichni hodnocení závěrečnou zprávu (viz. příloha č. 4).

## 13.2 Výsledky 360 stupňové zpětné vazby

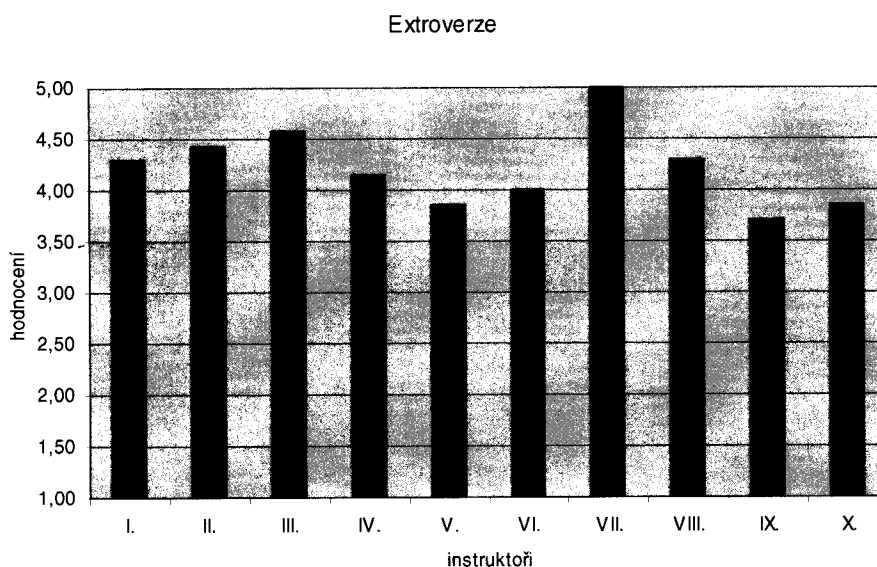
Jako výsledek je zde předloženo graficky znázorněné průměrné hodnocení úrovní kompetencí jednotlivých instruktorů. Tyto grafy přehledně zobrazují rozdílné úrovně kompetencí jednotlivců a taktéž rozdíly mezi šéfinstruktory, instruktory a nováčky.

Grafy obsahující úroveň všech kompetencí pro jednotlivé instruktory jsou součástí závěrečné zprávy, jež obdrželi všichni hodnocení instruktoři.

Instruktoři jsou v grafech označeni řeckými číslicemi (I.-X.) následovně:

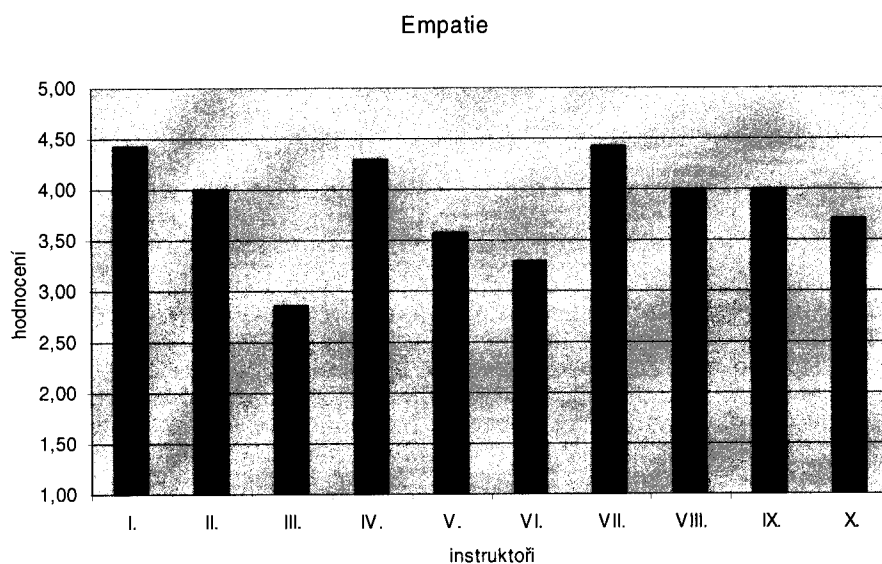
I.-VI.	instruktoři
VII.-VIII.	šéfinstruktoři
IX.-X.	nováčci

Graf č. 1: Extroverze



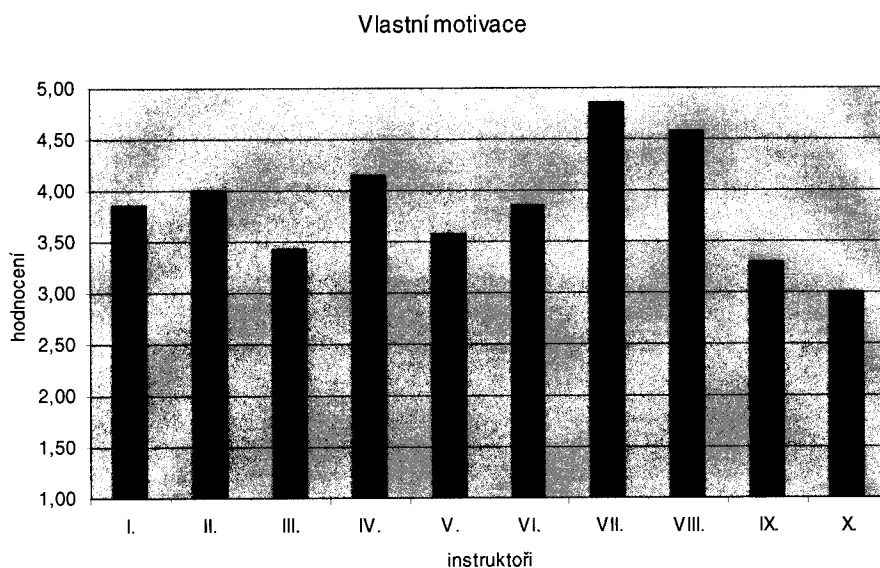
Hodnocení kompetence extroverze je na poměrně vysoké úrovni. Jeden ze šéfinstruktů dokonce obdržel nejvyšší možné ohodnocení. Rozdíly v hodnocení instruktorů a nováčků nejsou nikterak veliké, což je dáno povahou této kompetence. Cíleně ji rozvíjet mohou jak zkušení instruktoři, tak nováčci, kteří doposud nemají s prací na outdoorových kurzech zkušenost.

**Graf č. 2: Empatie**



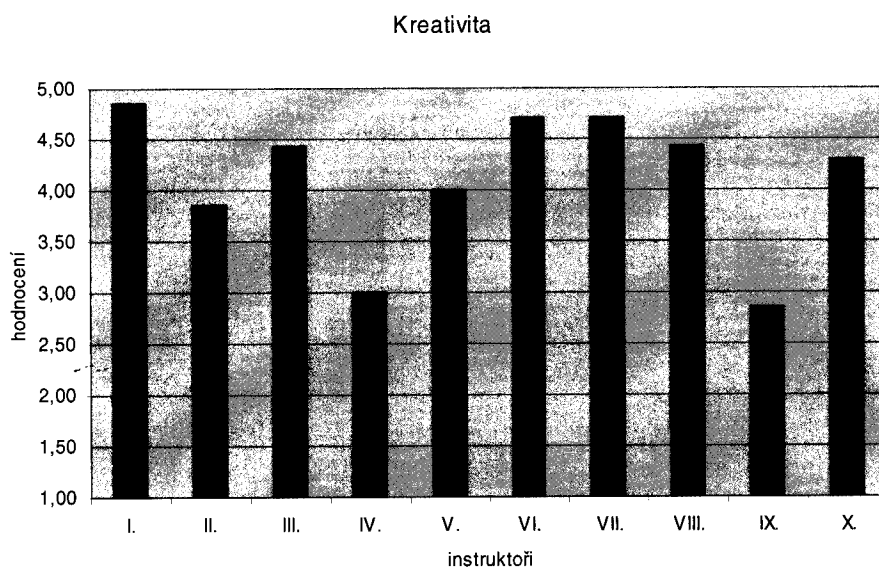
V kompetenci empatie jsou jednoznačně vidět velké rozdíly mezi jednotlivými instruktory. Opět zde nehraje velkou roli, jedná-li se o šéfinstruktora, instruktora či nováčka. Nejvyšší dosaženou hodnotou je 4,43. Přesto, že je empatie vrozená, lze její míru cíleně ovlivnit, o což by se měl pokusit instruktor, jež obdržel nejnižší hodnotu 2,86. Při práci s lidmi (kterou outdoorové kurzy bez pochyby jsou) je totiž empatie velice důležitá.

**Graf č. 3: Vlastní motivace**



Hodnocení této kompetence přineslo očekávané výsledky. Nejlepších výsledků dosáhli šéfinstruktoři, což odpovídá jejich dlouhodobé praxi. Je pro ně samozřejmostí neustále se vzdělávat a brát si ponaučení ze všech absolvovaných kurzů. Nicméně ani nováčci si dle hodnocení nevedou špatně a lze očekávat, že po delším působení v oboru u nich dojde k nárůstu této kompetence.

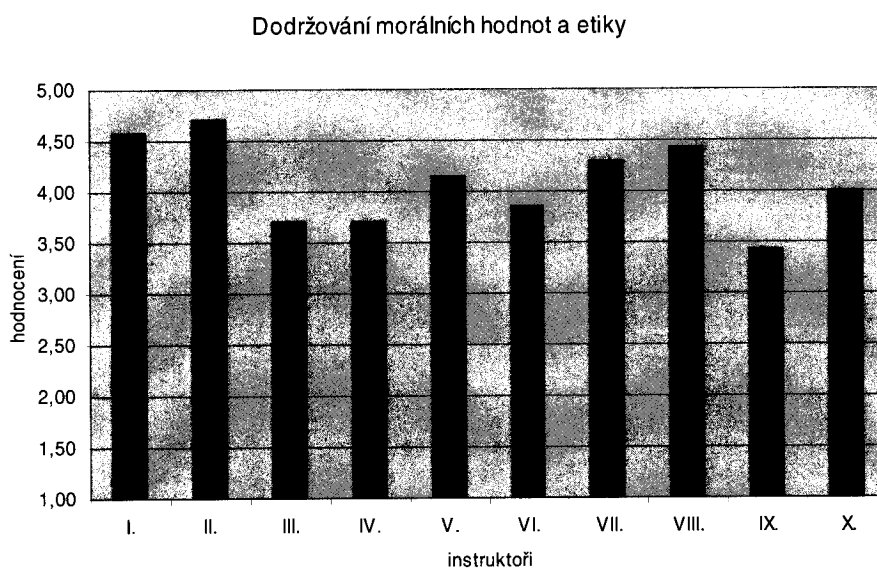
**Graf č. 4: Kreativita**



Hodnocení kreativity přineslo velké rozdíly u jednotlivých instruktorů. Sedm instruktorů obdrželo hodnocení 4,00 a výše, což je velmi dobrý výsledek. Hodnoty 3,00

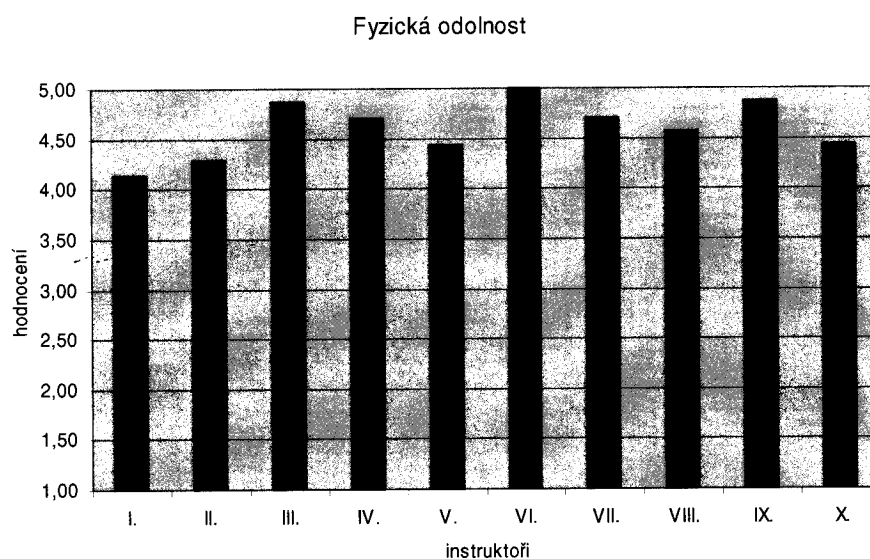
a 2,86 lze považovat za nedostatečné vzhledem k povaze práce instruktora a bylo by vhodné, aby se daní instruktoři pokusili úroveň kreativity zlepšit. Z grafu taktéž vyplývá, že u této kompetence nejsou patrné žádné rozdíly mezi šéfinstruktory, instruktory a nováčky.

**Graf č. 5: Dodržování morálních hodnot a etiky**



Taktéž u dodržování morálních hodnot a etiky lze pozorovat rozdílné výsledky pouze u jednotlivců, ne mezi skupinami instruktorů. Celkově lze výsledky považovat za vyhovující, nejnižší obdrženu hodnotou je 3,43.

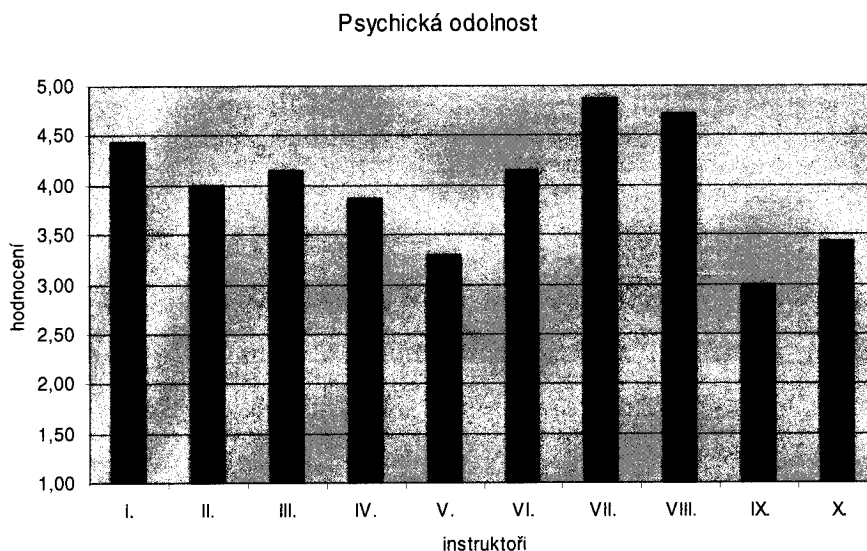
**Graf č. 6: Fyzická odolnost**





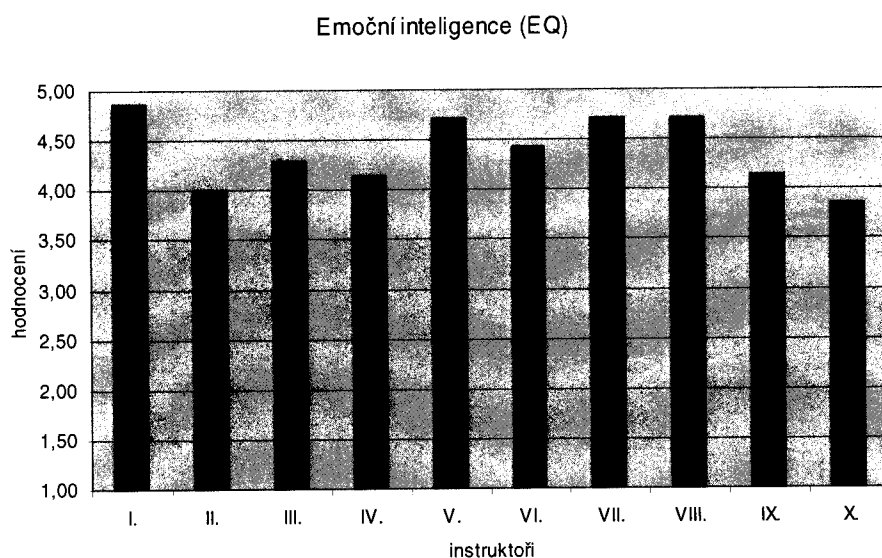
U kompetence fyzická odolnost dosahují všichni instruktoři velmi podobné, vysoké hodnoty. Ani zde nelze vyzorovat rozdíly mezi jednotlivými skupinami instruktorů, průměrná hodnota všech instruktorů je 4,62. Z grafu vyplývá, že všichni hodnocení instruktoři jsou v dobré fyzické kondici a nemusí tuto kompetenci nijak zvlášť rozvíjet.

**Graf č. 7: Psychická odolnost**



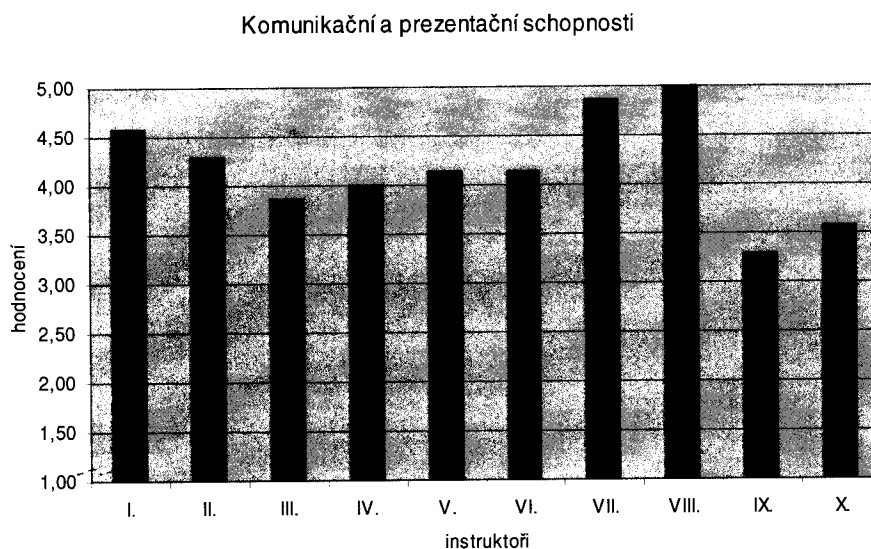
Výsledky hodnocení psychické odolnosti jsou velmi rozdílné mezi jednotlivými skupinami instruktorů, což se dalo očekávat. Nejvyšších hodnot dosáhli šéfinstruktoři, čemuž vděčí své dlouholeté zkušenosti. Naproti tomu nováčci, kteří doposud nemají dostatek zkušeností, nezvládají ve stresových situacích činit rychlá rozhodnutí a dle potřeb improvizovat, čemuž odpovídá i jejich průměrná hodnota 3,22.

**Graf č. 8: Emoční inteligence**



U kompetence emoční inteligence obdrželi všichni instruktoři vysoké ohodnocení, bez rozdílu mezi skupinami instruktorů. Průměrná hodnota všech instruktorů je 4,37, což je vzhledem k velké důležitosti této kompetence při práci s lidmi velmi dobrý výsledek.

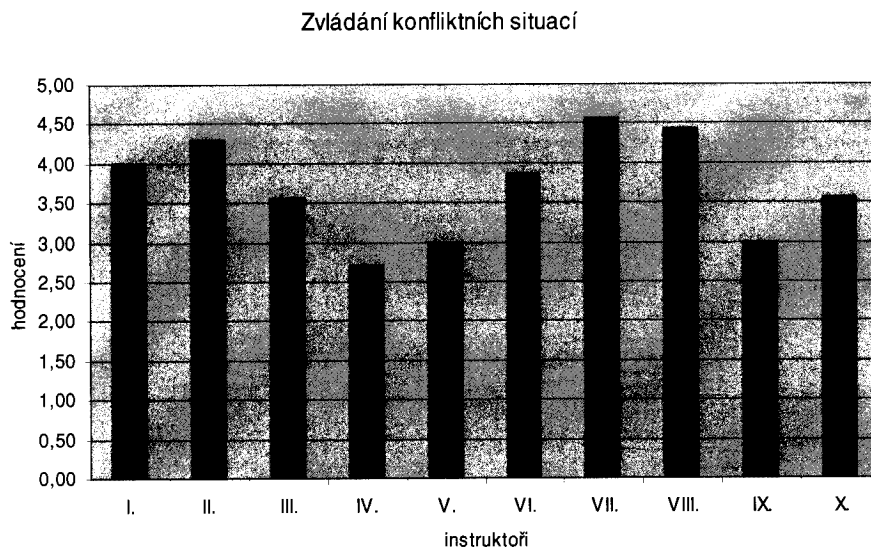
**Graf č. 9: Komunikační a prezentační schopnosti**



Hodnocení komunikačních a prezentačních schopností se mezi jednotlivými skupinami dost liší, což je způsobeno tím, že právě tyto kompetence bývají velmi často rozvíjeny v rámci firemního vzdělávání. Tudíž je pochopitelné, že nejvyšších hodnot

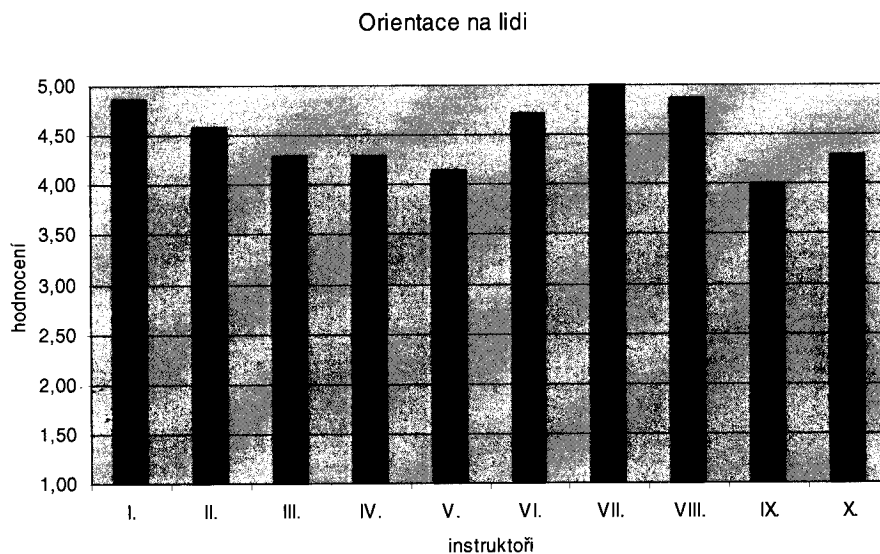
dosáhli právě šéfinstruktoři (jeden z nich dokonce obdržel hodnocení nejvyšší), neboť ti mají za sebou největší počet firemních školení a zároveň mnoho zkušeností.

**Graf č. 10: Zvládání konfliktních situací**



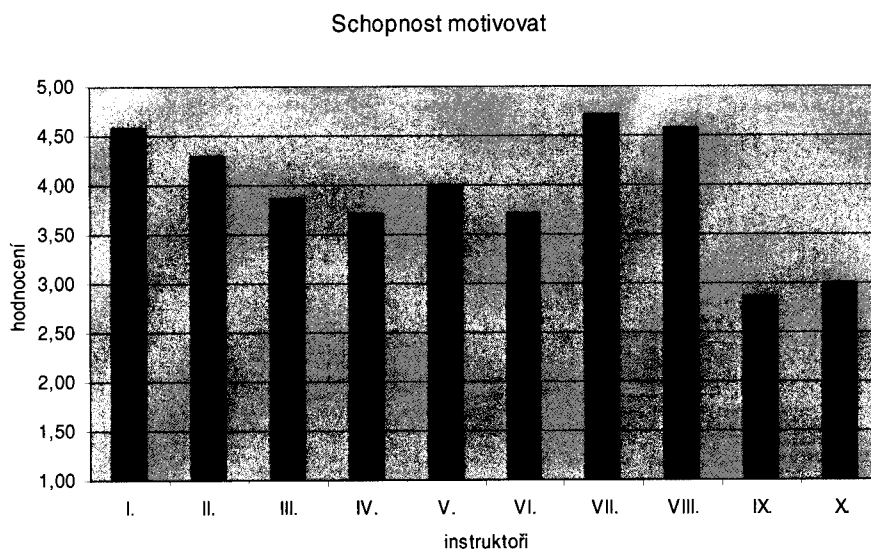
U zvládání konfliktních situací jsou patrné rozdíly mezi jednotlivci. Vyšších hodnot dosahují opět šéfinstruktoři, což souvisí s jejich zkušenostmi. Výraznější rozdíly mezi instruktory a nováčky však nejsou.

**Graf č. 11: Orientace na lidi**



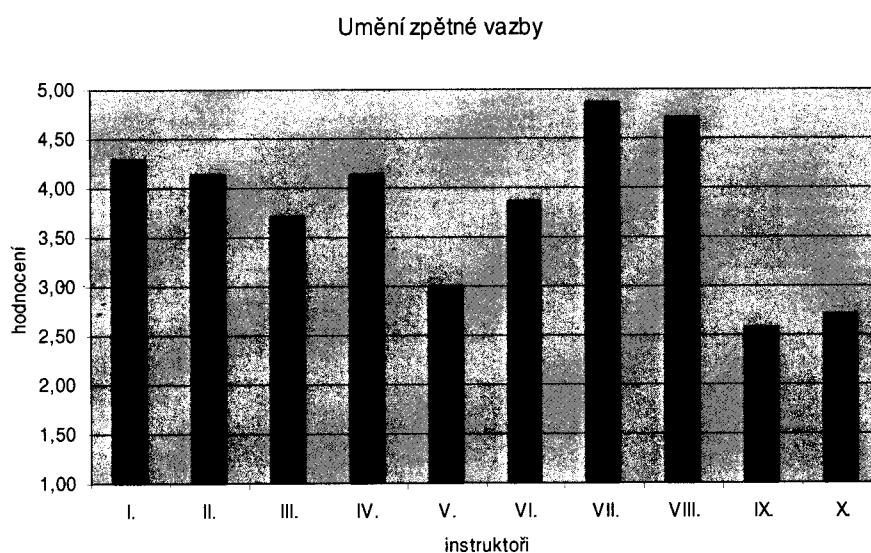
Hodnocení této kompetence dopadlo velmi dobře, nejnižší hodnotou bylo 4,00. Rozdíly mezi jednotlivými skupinami instruktorů jsou nepatrné. Celkové průměrné hodnocení je 4,52.

**Graf č. 12: Schopnost motivovat**



Nováčci získali z hlediska schopnosti motivovat poměrně nízké hodnocení, což se však dalo očekávat vzhledem k nedostatku zkušeností. Jejich průměrná hodnota je 2,93. Průměr instruktorů je 4,02 a šéfinstruktorů 4,64. U nováčků lze však očekávat nárůst hodnocení této kompetence po větším množství odvedených kurzů.

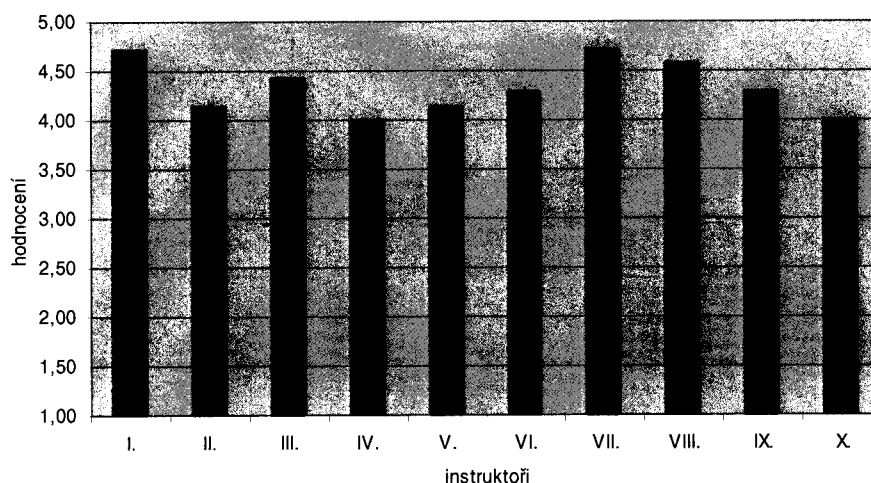
**Graf č. 13: Umění zpětné vazby**



Stejně jako komunikační a prezentační schopnosti tak i umění zpětné vazby je kompetence, která je průběžně rozvíjena v rámci firemního vzdělávání. Tomu odpovídají výsledky hodnocení instruktorů. Průměrné hodnocení nováčků je pouhých 2,64, instruktorů 3,86. Šéfinstruktoři dle očekávání obdrželi vysoké hodnocení 4,79.

**Graf č. 14: Znalost a aplikace první pomoci**

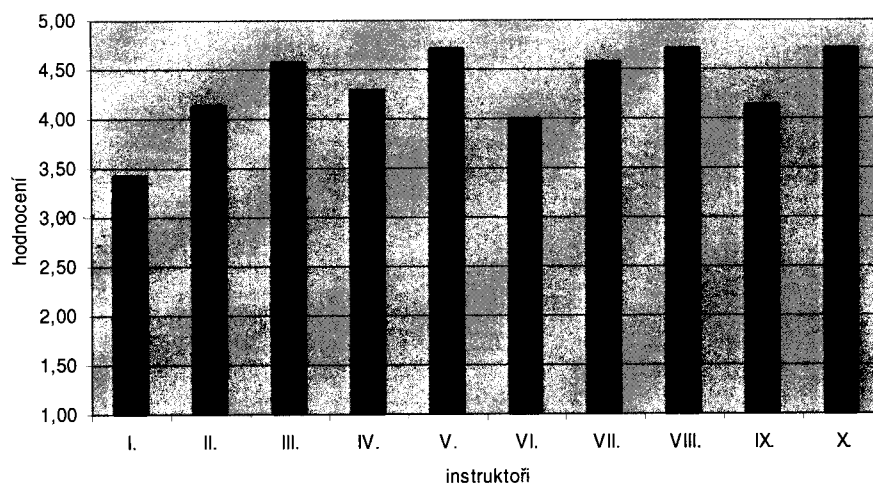
Znalost a aplikace první pomoci



U znalosti a aplikace první pomoci byly získány podobné výsledky pro všechny instruktory. S nejnižší hodnotou 4,00 je tato kompetence hodnocena velmi dobře, což je z bezpečnostních důvodů nezbytné.

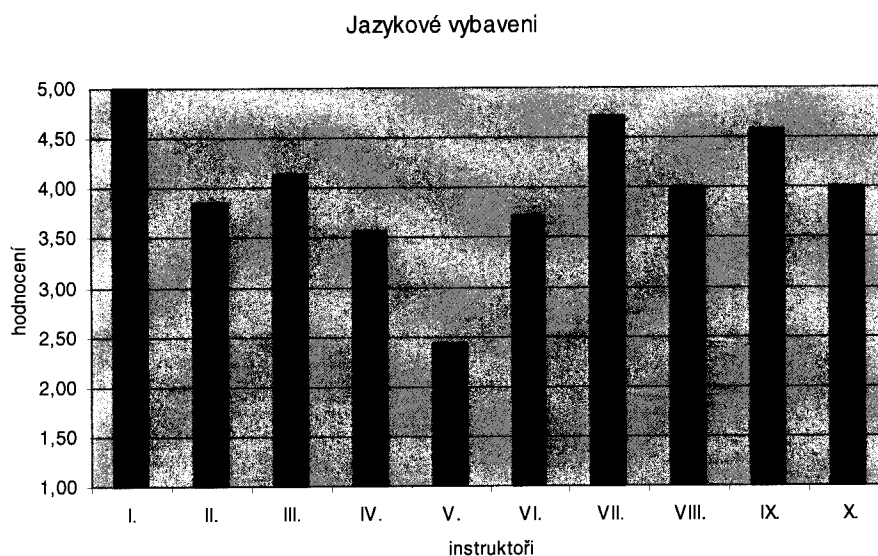
**Graf č. 15: Zvládnutí outdoorových sportů a ostatních aktivit**

Zvládnutí outdoorových sportů a ostatních aktivit



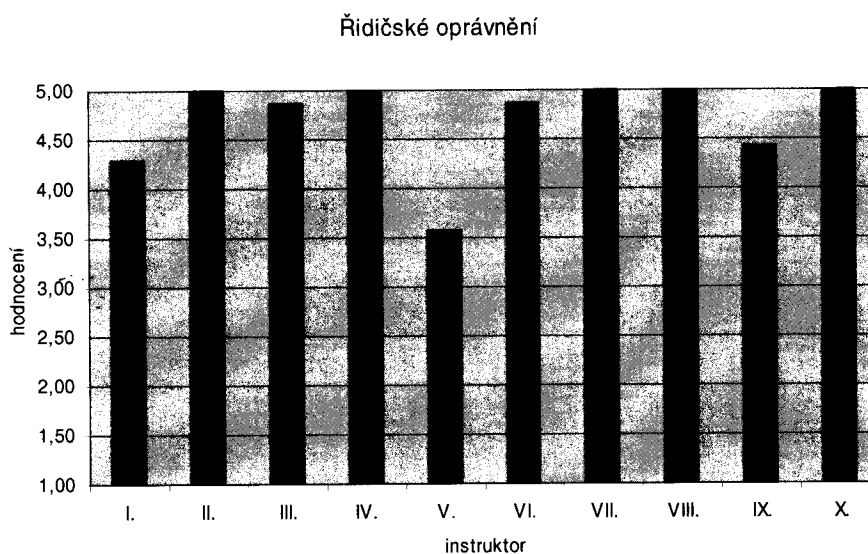
Hodnocení zvládnutí outdoorových sportů a ostatních aktivit je nezávislé na tom, zda se jedná o šéfinstruktora, instruktora či nováčka. Nejvyšší hodnotou je 4,71, jež získali jedinci ze všech těchto tří skupin.

**Graf č. 16: Jazykové vybavení**



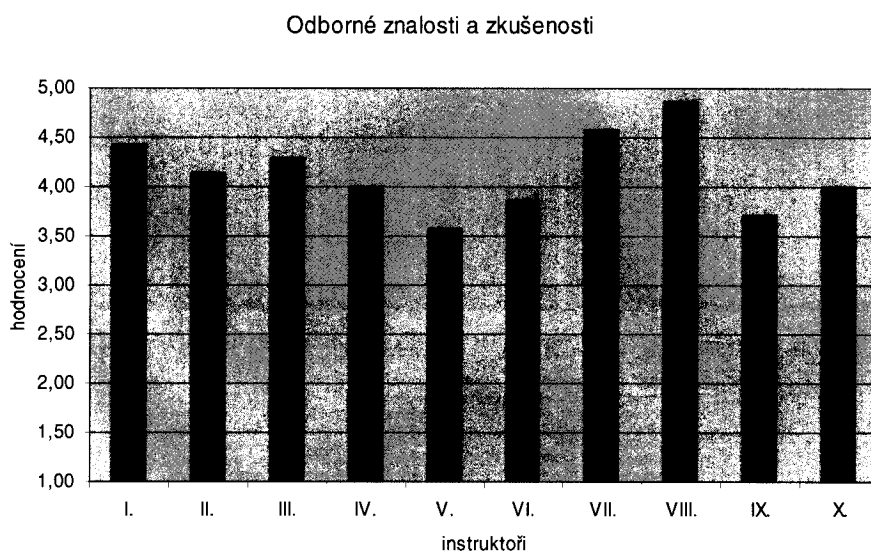
Jazykové vybavení bylo hodnoceno mezi jednotlivci velmi rozdílně..Nezáleželo však na tom, zda se jednalo o šéfinstruktory, instruktory či nováčky. Hodnoty se pohybovaly od nejnižší 2,43, která je pro účast na kurzech v anglickém jazyce nedostačující, až po 5,00.

**Graf č. 17: Řidičské oprávnění**



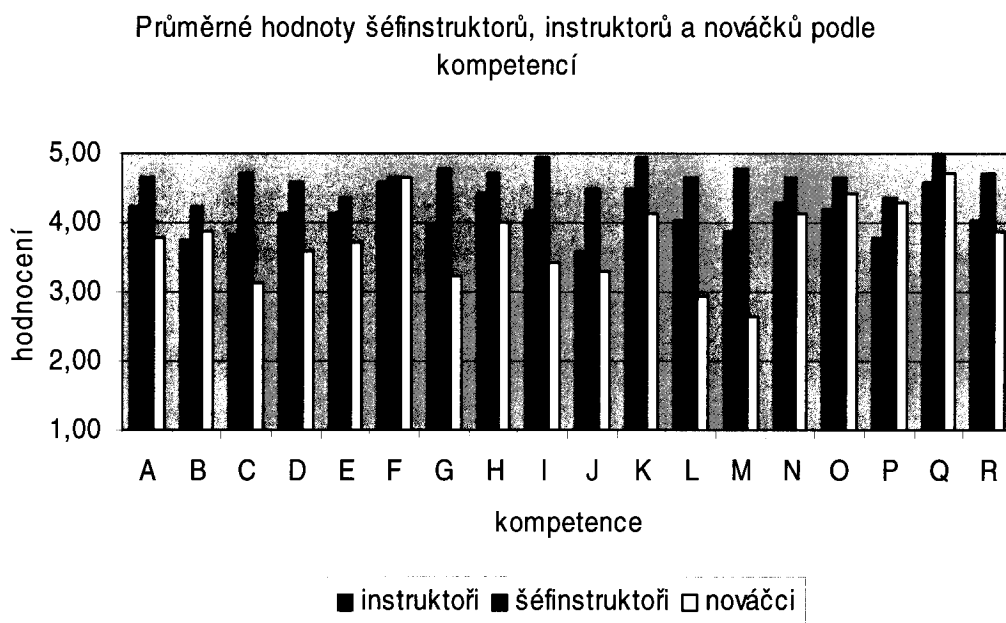
Nejlépe hodnocená byla kompetence související s řídičským oprávněním. Kromě instruktora č.V. obdrželi všichni instruktoři hodnoty větší než 4,00, což odpovídá tomu, že jsou aktivní řidiči a nemají s řízením žádné problémy.

### Graf č. 18: Odborné znalosti a zkušenosti



U odborných znalostí a zkušeností jsou opět patrné rozdíly mezi jednotlivými skupinami. Průměr hodnocení šéfinstruktorů je 4,72. Zde se odráží větší nutnost této kompetence právě pro práci šéfinstruktorů. Rozdíl mezi instruktory a nováčky již není tak veliký.

**Graf č. 19: Průměrné hodnoty šéfinstrukturů, instruktorů a nováčků podle kompetencí**



A	Extroverze	B	Empatie
C	Vlastní motivace	D	Kreativita
E	Dodržování morálních hodnot a etiky	F	Fyzická odolnost
G	Psychická odolnost	H	Emoční inteligence (EQ)
I	Komunikační a prezentační schopnosti	J	Zvládání konfliktních situací
K	Orientace na lidi	L	Schopnost motivovat
M	Umění zpětné vazby	N	Znalost a aplikace první pomoci
O	Zvládnutí outdoorových sportů a ostatních aktivit	P	Jazykové vybavení
Q	Řidičské oprávnění	R	Odborné znalosti a zkušenosti

Tento graf je zařazen z důvodu lepšího zachycení rozdílů mezi šéfinstruktory, instruktory a nováčky. Je na něm přehledně vidět, že u některých kompetencí, například schopnost motivovat a umění zpětné vazby, jsou rozdíly velké a u jiných kompetencí, jako je empatie, fyzická odolnost či zvládnutí outdoorových sportů a aktivit, jsou rozdíly nepatrné.



## 14 Závěr

Ve své diplomové práci jsem se zabývala zajímavým a v posledních letech velmi moderním tématem outdoorového tréninku.

Cílem práce bylo vytvoření kompetenčního profilu instruktora outdoorových kurzů zaměřených na vzdělávání a rozvoj jejich účastníků.

V první části jsem se zaměřila na objasnění teoretických východisek týmové práce, podstaty outdoorového tréninku, jeho vývoji v Čechách a jeho hlavních forem. Z dostupných zdrojů se mi podařilo nastítnit ucelený přehled o tomto fenoménu.

V analytické části jsem využila svých praktických zkušeností a kontaktů na outdoorové firmy. Při shromažďování podkladů k vytvoření kompetenčního profilu jsem potkala několik zajímavých a velice ochotných osob, které mi poskytly cenné a podrobné informace k práci instruktorů. Výsledkem rozhovorů s nimi a mého vlastního pozorování instruktorů při práci bylo získání všech potřebných podkladů k vytvoření kompetenčního profilu. Lze tedy konstatovat, že stanovený cíl práce se podařilo splnit.

Identifikováním klíčových kompetencí jsem zjistila, že kvalitního outdoorového instruktora dělají nejen znalosti a dovednosti z oboru, ale ve stejné míře i osobnostní rysy, chuť vzdělávat se a pozitivní vztah k lidem a práci samotné.

Pevně věřím, že z vytvořeného kompetenčního profilu budou profitovat jak zaměstnavatelé - vedoucí outdoorových firem, tak i zaměstnanci - instruktoři. Zaměstnavatelům poslouží jako nástroj, jež mohou použít při výběru nových instruktorů a při jejich hodnocení. Instruktoři z kompetenčního profilu mohou čerpat inspiraci pro zlepšování projevů jejich chování a celkové rozvíjení ve všech směrech, určujících efektivitu jejich práce.

V současné době lze pozorovat v souvislosti s ekonomickou krizí pokles zájmu společností o kurzy outdoorového tréninku. Šetření financí v oblasti vzdělávání zaměstnanců se pro ně jeví jako nejschůdnější, což dle mého názoru nekoresponduje s tím, jak velký podíl na úspěchu každé firmy je přisuzován lidské složce. Lze si jen přát, aby se zlepšením své finanční situace firmy opětovně začaly více investovat do rozvoje zaměstnanců, neboť ti mají obrovský význam na jejich úspěšnosti.

Zpracování této diplomové práce mi pomohlo lépe se zorientovat v problematice outdoorového tréninku a prohloubit mé znalosti, což uplatním prakticky při své práci

instruktorky. Zároveň pevně věřím, že zjištěné poznatky pomohou k rozvoji i ostatních instruktorů outdoorových kurzů, kteří budou stále zlepšovat a zkvalitňovat svou práci.

## 15 Použité zdroje

- 1) BANK, J. *Outdoor development for managers*. Hampshire: Gower, 1985. 178 s. ISBN 0-566-02440-3
- 2) HANUŠ, R., HRKAL, J. *Lanové překážky a lanové dráhy*. 1. vydání. Olomouc: Hanex, 1999. 156 s. ISBN 80\_85783-25-8
- 3) HARTL P., HARTLOVÁ H. *Psychologický slovník*. 1. vydání. Praha: Portál, 2000. 776 s. ISBN 80-7178-303-X
- 4) HAYES, N. *Psychologie týmové práce*. 1.vydání. Praha: Portál, 2005. 189 s. ISBN 80-7178-983-6
- 5) HERMOCHOVÁ, S. *Teambuilding*. 1. vydání. Praha: Grada, 2006. 116 s. ISBN 80-247-1155-9
- 6) HOLEC, O. a kol. *Instruktorský slabikář*. Praha: Prázdninová škola Lipnice, 1994. 149 s. ISSN 1210-5805
- 7) HORA, P. a kol. *Prázdniny se šlehačkou*. 1. vydání. Praha: Mladá fronta, 1984. 304 s.
- 8) CHYTILOVÁ, L. *Dobrodružné aktivity ve výchově a vzdělávání. Gymnasion, časopis pro zážitkovou pedagogiku č.3*, Praha: Prázdninová škola Lipnice - Outward Bound ČR, 2005. 168 s. ISSN 1214-603X
- 9) JIRÁSEK, I. *Vymezení pojmu zážitková pedagogika. Gymnasion, časopis pro zážitkovou pedagogiku č.1*, Praha: Prázdninová škola Lipnice - Outward Bound ČR, 2004. 112 s. ISSN 1214-603X

- 10) MUŽÍK, J. *Andragogická didaktika*. 1. vydání. Praha: Codex Bohemia, 1998. 271 s. ISBN - 80-85963-52-3
- 11) PELÁNEK, R. *Příručka instruktora zážitkových akcí*. 1. vydání. Praha: Portál, 2008. 208 s. ISBN 978-80-7367-353-6
- 12) PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu*. 2. vydání. Praha: Grada, 2006. 180 s. ISBN 80-247-1092-7
- 13) SVATOŠ, V., LEBEDA, P. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. 1. vydání. Praha: Grada, 2005. 200 s. ISBN 80-247-0318-1
- 14) ŠEBEK, M. *Hra, symbol a umění prohrát. Gymnasion, časopis pro zážitkovou pedagogiku č.6*, Praha: Prázdninová škola Lipnice - Outward Bound ČR, 2006, 152 s. ISSN 1214-603X
- 15) URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 1. vydání. Praha: ASPI, 2003. 300 s. ISBN 80-86395-46-4
- 16) ZAHŘÁDKOVÁ, E. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. 1. vydání. Praha: Portál, 2005. 173 s. ISBN 80-7367-042-9
- 17) PELÁNEK, R. *Rukověť instruktora*. 2003. [online]  
Dostupné z: [http://anna.fi.muni.cz/~xpelane/nova\\_herka/rukovet.pdf](http://anna.fi.muni.cz/~xpelane/nova_herka/rukovet.pdf)  
Navštíveno dne 2.6.2009
- 18) Belbin Team Roles. [online]  
Dostupné z: <http://www.belbin.com/rte.asp?id=8>  
Navštíveno dne 29.6.2009

19) Outward Bound. [online]

Dostupné z: <http://www.outwardbound.org>

Navštíveno dne 9.7.2009

20) Prázdninová škola Lipnice. [online]

Dostupné z: <http://www.psl.cz/index.php?menu=1>

Navštíveno dne 9.7.2009

21) Outward Bound - Česká cesta. [online]. *Hry na kurzech Outward Bound - Česká cesta*

Dostupné z:

[http://www.ceskacesta.cz/homepage/vice\\_o\\_cc/konference\\_hry/Hry2006\\_SH](http://www.ceskacesta.cz/homepage/vice_o_cc/konference_hry/Hry2006_SH)

Navštíveno dne 12.6.2009

22) Profesní sdružení pro zážitkové vzdělávání. [online]

Dostupné z:

<http://www.pzzv.sk/content/download/168/793/file/Bezpe%C4%8Dnostn%C3%AD%20pravidla%20PSZV%20-%20Lanov%C3%A9%20p%C5%99ek%C3%A1%C5%BEky%202008.pdf>

Navštíveno dne 20.6.2009

23) ZDrSEM: Kurzy první pomoci zážitkem. [online]

Dostupné z: <http://www.zdrsem.cz/>

Navštíveno dne 17.7.2009

24) Outdoor Echo. [online]

Dostupné z: [http://www.outdoor-echo.cz/metody\\_1.htm](http://www.outdoor-echo.cz/metody_1.htm)

Navštíveno dne 8.6.2009

## 16 Seznam příloh

Příloha č. 1: Kolbův cyklus

Příloha č. 2: Komfortní zóna

Příloha č. 3: Ukázka dotazníku 360 stupňové zpětné vazby

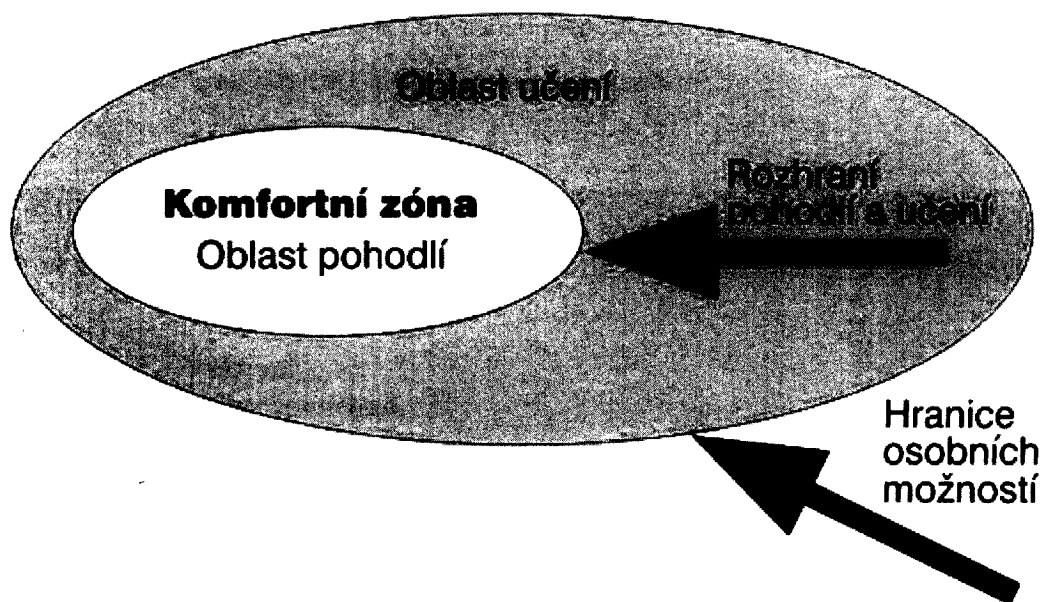
Příloha č. 4: Tabulka průměrných hodnot úrovní kompetencí jednotlivých instruktorů

Příloha č. 5: Ukázka závěrečné zprávy 360 stupňové zpětné vazby

## Příloha č. 1: Kolbův cyklus<sup>1</sup>



## Příloha č. 2: Komfortní zóna<sup>2</sup>



<sup>1</sup> Dostupné z: [http://www.ceskacesta.cz/homepage/vice\\_o\\_cc/konference\\_hry/Hry2006\\_SH](http://www.ceskacesta.cz/homepage/vice_o_cc/konference_hry/Hry2006_SH)

<sup>2</sup> Dostupné z: [http://www.outdoor-echo.cz/metody\\_1.htm](http://www.outdoor-echo.cz/metody_1.htm)

**Příloha č. 3: Ukázka dotazníku 360 stupňové zpětné vazby**

Jméno hodnoceného	
-------------------	--

Stupnice hodnocení	Popis hodnocení
<b>1</b>	Při práci danou kompetenci <b>neprojevuje</b> , není u něj rozvinutá.
<b>2</b>	<b>Výjimečně</b> projevuje danou kompetenci, je u něj trochu rozvinutá.
<b>3</b>	<b>Občas</b> danou kompetenci projeví, je u něj středně rozvinutá.
<b>4</b>	Daná kompetence se u něj projevuje <b>často</b> , ne však vždy.
<b>5</b>	Při práci projevuje danou kompetenci <b>téměř vždy</b> , je u něj velmi rozvinutá.

Každou kompetenci z následující tabulky, prosím, ohodnoťte podle výše zmíněné hodnotící škály. Využijte i možnosti připojit slovní doporučení, jež může pomoci hodnocenému v dalším rozvoji jeho kompetencí.

Název kompetence	Popis kompetence	Hodnocení	Doporučení
<b>Extroverze</b>	Jedinec je otevřený, aktivní, temperamentní, přístupný. Projevuje herecké sklony, nemá problém vystupovat na veřejnosti.		

.....



**Příloha č. 4: Tabulka průměrných hodnot úrovní kompetencí jednotlivých instruktorů**

Hodnocený/ Kompetence	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.
Extroverze	4,29	4,43	4,57	4,14	3,86	4,00	5,00	4,29	3,71	3,86
Empatie	4,43	4,00	2,86	4,29	3,57	3,29	4,43	4,00	4,00	3,71
Vlastní motivace	3,86	4,00	3,43	4,14	3,57	3,86	4,86	4,57	3,29	3,00
Kreativita	4,86	3,86	4,43	3,00	4,00	4,71	4,71	4,43	2,86	4,29
Dodržování morálních hodnot a etiky	4,57	4,71	3,71	3,71	4,14	3,86	4,29	4,43	3,43	4,00
Fyzická odolnost	4,14	4,29	4,86	4,71	4,43	5,00	4,71	4,57	4,86	4,43
Psychická odolnost	4,43	4,00	4,14	3,86	3,29	4,14	4,86	4,71	3,00	3,43
Emoční inteligence (EQ)	4,86	4,00	4,29	4,14	4,71	4,43	4,71	4,71	4,14	3,86
Komunikační a prezentační schopnosti	4,57	4,29	3,86	4,00	4,14	4,14	4,86	5,00	3,29	3,57
Zvládnutí konfliktních situací	4,00	4,29	3,57	2,71	3,00	3,86	4,57	4,43	3,00	3,57
Orientace na lidi	4,86	4,57	4,29	4,29	4,14	4,71	5,00	4,86	4,00	4,29
Schopnost motivovat	4,57	4,29	3,86	3,71	4,00	3,71	4,71	4,57	2,86	3,00
Umění zpětné vazby	4,29	4,14	3,71	4,14	3,00	3,86	4,86	4,71	2,57	2,71
Znalost a aplikace první pomoci	4,71	4,14	4,43	4,00	4,14	4,29	4,71	4,57	4,29	4,00
Zvládnutí outdoorových sportů a ostatních aktivit	3,43	4,14	4,57	4,29	4,71	4,00	4,57	4,71	4,14	4,71
Jazykové vybavení	5,00	3,86	4,14	3,57	2,43	3,71	4,71	4,00	4,57	4,00
Řidičské oprávnění	4,29	5,00	4,86	5,00	3,57	4,86	5,00	5,00	4,43	5,00
Odborné znalosti a zkušenosti	4,43	4,14	4,29	4,00	3,57	3,86	4,57	4,86	3,71	4,00

Příloha č. 5: Ukázka závěrečné zprávy 360 stupňové zpětné vazby

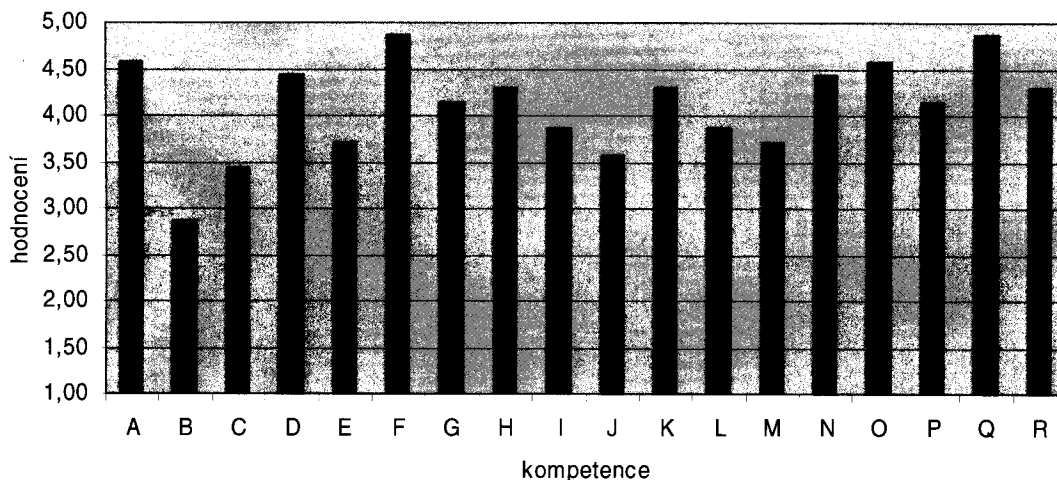
## Závěrečná zpráva z 360 stupňové zpětné vazby

<b>Jméno hodnoceného</b>	
--------------------------	--

Pro hodnocení kompetencí byla použita tato hodnotící škála:

Stupnice hodnocení	Popis hodnocení
1	Při práci danou kompetenci <b>neprojevuje</b> , není u něj rozvinutá.
2	<b>Výjimečně</b> projevuje danou kompetenci, je u něj trochu rozvinutá.
3	<b>Občas</b> danou kompetenci projeví, je u něj středně rozvinutá.
4	Daná kompetence se u něj projevuje <b>často</b> , ne však vždy.
5	Při práci projevu danou kompetenci <b>téměř vždy</b> , je u něj velmi rozvinutá.

**Grafické znázornění hodnocení jednotlivých kompetencí (průměr všech hodnocení)**



### Tabulka hodnocení

	Název kompetence	Celkové hodnocení	Sebehodnocení	Průměr 6-ti hodnotitelů
A	Extroverze			
B	Empatie			

.....

### Doporučení k jednotlivým kompetencím

Název kompetence	Doporučení
Extroverze	

.....