

**UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO
ŘÍZENÍ**

Bakalářské prezenční studium
2008-2011



Eliška Janouchová

Příprava projektu outdoorového kurzu

Project development of outdoor management training

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2011

Vedoucí práce: Mgr. Jan Froněk

Prohlašuji,

že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně, že jsem řádně citovala všechny použité prameny a literaturu a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 19. června 2011

.....
Eliška Janouchová

Motto:

"Zkušenost je dítě myšlenky, myšlenka je dítě jednání - nelze se naučit být člověkem z knih."

(Benjamin Disraeli, 1826, in: Beard, Wilson, 2002, s. 1)

Obsah

Resumé	6
0 ÚVOD	7
1 ZÁKLADNÍ POJMY	9
1.1 Definice pojmu kurz	9
1.2 Podstata outdoorového kurzu	9
1.3 Druhy outdoorových akcí	11
1.3.1 Teamspirit	12
1.3.2 Teambuilding	13
1.3.3 Fun kurz	13
1.3.4 Outdoor assessment	14
1.4 Rozdíl mezi otevřenými kurzy pro veřejnost a firemními kurzy.....	15
2 PŘEDNOSTI A LIMITY OUTDOOROVÉHO KURZU	16
2.1 Specifické výhody outdoorového kurzu	16
2.2 Problémy při využívání outdoorových kurzů	19
3 PŘÍPRAVA VZDĚLÁVACÍHO PROJEKTU	21
3.1 Průběh příprav vzdělávacího projektu	23
4 TVORBA OUTDOOROVÉHO KURZU	25
4.1 Analýza potřeb a cílů	27
4.2 Cílová skupina	27
4.3 Výběr dodavatele	29
4.3.1 Komunikace s dodavatelem	31
4.3.2 Osobnost a role lektora	32
4.4 Zajištění optimálních podmínek pro kurz.....	33
4.5. Motivace pracovníků před kurzem	35
5 PŘÍPRAVA OUTDOOROVÉHO KURZU V PRAXI	37
5.1 Zadání požadavků firmy Sei group a.s. na teambuilding	37
5.2 Poptávka dodavatelských firem	38
5.3 Představení dodavatelských firem	39
5.4 Komunikace s realizátory kurzu	40
5.5 Vyhodnocení dotazníkového šetření	41

5.5.1	Nabídka A	42
5.5.2	Nabídka B	44
5.5.3	Nabídka C	45
5.6	Závěrečné hodnocení nabídek	47
6	ZÁVĚR.....	49
7	SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ	51
8	PŘÍLOHY	53

Seznam obrázků

Obr. č. 1	Struktura účinných faktorů	17
Obr. č. 2	Metodika zpracování vzdělávacího projektu	23
Obr. č. 3	Realizace vzdělávacích akcí	24
Obr. č. 4	Hlavní zdroje autority lektora	32

Resumé

Cílem práce je představit přípravu projektu outdoorového kurzu, jenž se již několik let stále častěji objevuje v rámci firemního vzdělávání.

Práce se skládá ze dvou částí, teoretické a praktické. Teoretická část je založena na informacích z odborné literatury a pojednává o tom, jaké jsou důležité kroky při přípravě outdoorového kurzu a také se zabývá komunikací dodavatelské firmy s klientem. Ve druhé části jsou poznatky prohloubeny v rámci dotazníkového šetření, kde jsou analýze podrobeny tři nabídky teambuildingového programu od vybraných dodavatelských firem. V závěru práce jsou zjištěny a popsány aspekty, které při výběru dodavatele hrají roli. Svým charakterem práce nastiňuje návod, jak připravit kurz z pohledu klienta, tak z pohledu dodavatele.

Summary

This thesis is introducing the development of outdoor training management which is a more often a part of education trainings in several companies during last Years.

Thesis consists of theoretical part composed on specialized literature and practical part. The first part of theoretical thesis which is foundation for empirical part is based on individual steps preparation of outdoor training. Its includes also the communication between supplying company and customer. The second part is compost of analyses which compares three outdoor training offers based of satisfaction questionnaires surveys. The final part of this thesis is focused on important aspects during the supplier selection describing and discovering these aspects. The thesis by it's character outlines instructions for outdoor training preparation.

0 ÚVOD

V současné době je na českém trhu mnoho společností, které nabízí zprostředkování společného zážitku pro zaměstnance firem. Ze všech stran slyšíme slovo teambuilding a beze všeho můžeme říct, že mluvíme o fenoménu dnešní doby v nejrůznějších podobách.

Osobně jsem se poprvé s outdoorovým kurzem založeným na principu zážitkové pedagogiky setkala v prvním ročníku na vysoké škole, kde jsem absolvovala adaptační kurz „VIA LUCIS“ nejprve jako účastník a následně jsem zde působila několik let jako lektorka. Vzhledem k nabírání nových zkušeností mně problematika zážitkové pedagogiky začala být velmi blízká a proto jsem si pro tuto práci vybrala téma spojené s přípravou outdoorového kurzu.

V předložené bakalářské práci chci čtenářům nabídnout dva pohledy na přípravu kurzu, nejprve ten teoretický, kde bude prostor pro ucelený přehled informací, vztahující se k přípravě kurzu a také praktický pohled.

Cílem práce bude, poskytnout čtenáři na základě odborné literatury základní postupy práce při přípravě kurzu, které budou doplněny analýzou tří nabídek teambuildingového programu, jenž zjistí, které aspekty ovlivňují klienta při výběru dodavatelské firmy.

V podstatě by tato práce měla splňovat účel „manuálu“ pro firmu, která si chce kurz objednat. Nejde pouze o výčet věcí, na které by se nemělo při přípravě zapomenout, ale je o zprostředkování informací. Můžeme hovořit o doporučeních, jak postupovat od A, což je výběr cílů a zaměření zvolené akce až po Z, čímž je v této práci míněn výběr dodavatelské zážitkové firmy pro přípravu teambuildingu.

V závěrečné části bude zajímavé sledovat, zda se lišily informace o přípravě kurzu v odborné literatuře a současně v praxi, která je v závěru podložena analýzou nabídek ve společnosti Sei group a.s, která plánuje pro své zaměstnance teambuilding. Společnost čelí problému, jak si vybrat vhodnou dodavatelskou firmu pro realizaci jejich kurzu a jaké faktory ovlivní právě tento výběr.

Bakalářská práce je rozdělena do několika částí, z toho do pěti nejvýznamnějších. V rámci první kapitoly je stěžejním cílem představit základní pojmy týkající se

outdoorového kurzu a určit jeho podstatu. Je zde rozlišení několika druhů outdoorových akcí a také rozdílné prvky kurzu pro veřejnost a naopak pro zaměstnance firem.

Druhá kapitola s sebou přinese informace o přednostech a limitech outdoorového kurzu. Pojednává především o tom, jaké výhody z něj můžeme vytěžit, ale také s jakými problémy se můžeme setkat. Jsou zde zmíněny kognitivní, účinné a emoční faktory, které v průběhu kurzu na účastníky působí.

Vzhledem k tomu, že outdoorový kurz je jednou z forem firemního vzdělávání, patří k němu náležité kroky při přípravě vzdělávacího projektu, které jsou zmíněny ve třetí kapitole. Jsou zde vytyčeny hlavní fáze projektu: příprava, realizace a vyhodnocení.

Čtvrtá kapitola je zaměřena teoreticko-prakticky a popisuje jednotlivé kroky při samotné tvorbě kurzu. Je zde poukázáno na několik důležitých aspektů při plánování, počínaje tím, jak vybrat dodavatele akce až po organizační zajištění a motivaci zaměstnanců, jakožto účastníků před kurzem.

Pátá a poslední klíčová kapitola je zpracována z pohledu klienta, jakožto objednatel teambuildingu. Tato část je zpracována na základě materiálů, které jsem získala ze své pozice HR Specialistky při přípravě teambuildingového kurzu pro zaměstnance Sei group a.s. V této části je použit dotazník pro vyhodnocení tří zaslaných nabídek teambuildingového programu od tří různých dodavatelských firem, na základě kterých je závěru vybrána nabídka nejvíce vyhovující pro firmu Sei group a.s.

Malý vzorek respondentů (tři) byl zvolen z toho důvodu, že jsou to právě tyto lidé, kteří budou ve finále rozhodovat, se kterou firmou bude kurz realizován a která nabídka je vyhovující zadaným požadavkům.

Budu doufat, že kroky, kterými se budu v této práci ubírat, usnadní čtenáři orientaci v přípravě outdoorového kurzu.

Zároveň bych touto cestou chtěla poděkovat Mgr. Janu Froňkovi za podnětné a trpělivé vedení mé bakalářské práce a za jeho věnovaný čas. Dále mým kamarádům z VIA LUCIS, kteří mě inspirovali. Děkuji také kolegům ze společnosti Sei group a.s., ze jejich vstřícný přístup a svolení s využitím firemních materiálů pro tuto práci a především děkuji svým rodičům za podporu během mého studia.

1 ZÁKLADNÍ POJMY

Následující kapitola definuje některé z pojmů. Přednostně to je pojem kurz, který bude v této práci několikrát zmiňován a následně se zaměříme na rozdíly mezi obecně používanými pojmy teambuilding, teamspirit, fun kurz a outdoor assesment centrum.

1.1 Definice pojmu kurz

V dnešní době je kurz široce používané slovo, které se objevuje v několika případech. Jak uvádí Palán, slovo kurz znamená „samostatnou vzdělávací formu, většinou složenou z více jednotek – lekcí, přednášek, cvičení, seminářů, studijních úkolů a zkoušek směřujících k naplnění vzdělávacího cíle“ (Palán, 2002, str. 107).

Mužik pojmem kurz rozumí „organizační útvar, ve kterém se shromáždí skupina lidí k tomu, aby se mohla strukturovaně vzdělávat v určitém předmětu činností nebo ve vzájemně propojených předmětech“ (Mužik, 2005, str. 104).

V souvislosti s přípravou outdoorového kurzu si tento pojem definujeme jako příležitost, kde dochází k rozvoji nejrůznějších schopností, celkové osobnosti, týmu, a to vše na základě předem stanovených cílů.

1.2 Podstata outdoorového kurzu

Na začátek je dobré si určit, jaký je hlavní princip outdoorového kurzu a v čem tkví jeho podstata.

„Anglický pojem „outdoor“ v češtině znamená „provozovaný venku, ve volné přírodě“. V terminologii zážitkové pedagogiky často užívané slovní spojení „outdoor training“ nebo „outdoor management training“ pak označuje kurz či trénink, založený na prožitkových principech (činnostním učení) a odehrávající se převážně v přírodě. Tyto termíny pronikají do českého jazyka až po roce 1989, ale dnes se již běžně používají a nemají české ekvivalenty“ (Turecká, 2011, str. 13).

„Outdoor trénink ve své ryzí podobě je konkrétní forma zážitkového učení. Jeho specifikum spočívá ve výrazném uplatnění aktivit v přírodě, které slouží jako onen výchozí zážitek, jenž je následně zpracováván ve využitelnou zkušenost...účastníci se mohou setkat s drobnými iniciačními hrami, skupinovými kreativními či konstrukčními úkoly, lanovými překážkami, outdoorovými sporty – skalním lezením, raftingem, orientačním během – s terénními strategickými hrami a s řadou dalších aktivit...co mají všechny společné, že nejsou reálným zobrazením pracovních činností“ (Svatoš a Lebeda, 2005, str. 28).

Můžeme říct, že outdoorové programy nemají být nápodobou pracovního prostředí, kde by účastníci řešili pouze simulaci pracovních problémů, nicméně mají zcela reálnou podobu s reálnými důsledky. Pokud totiž účastník například v lese při aktivitě najde špatný kontrolní bod a ztratí se, může několik hodin hledat správnou cestu do hotelu. Často se objevují dotazy manažerů, jak tyto činnosti souvisejí s manažerskými dovednostmi a budováním týmu. „Protože převážná většina aktivit na kurzech má povahu týmového úkolu, při jehož řešení vstupují účastníci do interakce s ostatními členy skupiny. Každý úkol se stává modelovým příkladem spolupráce skupiny a fungování každého jednotlivce v ní“ (Svatoš a Lebeda, 2005, str. 29).

Gilbertson uvádí názor, že učení v přírodě je jak umění, tak i věda. Je to umění, protože tvořivost a zároveň přizpůsobivost jsou potřebné k tvorbě aktivit, za předpokladu, že počasí se může změnit z jasného a slunného na chladné a deštivé, a je to věda, protože použité aktivity jsou předem plánované a jsou především založeny na pevných teoriích, vycházející ze směsi metod, které mají jasně určující výstupy (2006, str. 8).

Vzdělávání zážitkem Franc popisuje tak, že „má několik základních charakteristik, mezi něž patří například snaha o osobní rozvoj, prvek dobrodružství, které nemusí mít nutně povahu fyzické zátěže, jistou míru nejistoty a přijímání rizik, elementy výzvy a reflexe, zasazení do neobvyklého prostředí, přítomnost her, využití metafor a rozborů proběhlých aktivit.“ Dále píše, že „první generace outdoorových zážitkových programů využívala především metodu osobního růstu pomocí fyzických výzev. Další generace toto doplnila o facilitaci a review (*review = zpětná vazba – doplnila E.J.*) a v poslední

době se setkáváme s generacemi programů, které zařazují programy akceptující fyzickou, intelektuální, emoční a spirituální složku osobnostního růstu (2005, str. 12).

Ve výše uvedených definicích outdoorového tréninku můžeme nalézt společný bod, a to ten, že outdoorový kurz probíhá většinou v přírodě. Nicméně, aby kurz byl užitečný pro účastníky a zvolené aktivity měly podíl na rozvoji osobnosti, musí být zážitky řádně zreflektovány, pouze tehdy se jedná o využití zážitkové pedagogiky, na jejichž principech by měl kurz probíhat, aby šlo o osobnostní růst.

1.3 Druhy outdoorových akcí

Současnost nabízí široké spektrum nabídek a forem outdoorových kurzů, které jsou klienty voleny na základě jejich představ a cílů.

V dnešní době je outdoorový kurz brán jako jeden z důležitých aspektů např. pro rozvoj firemních týmů. V současné době je jen málo firem, kde teambuilding nemá svoji kolonku v rozpočtu, na druhou stranu mnohé firmy nemají přesnou představu, co outdoorové kurzy mohou nabídnout, co si z kurzů je možné všechno odnést a to způsobí, že jejich investice nejsou zrovna zacíleny správně (Svatoš a Lebeda, 2005, str. 66).

Kritériem pro výběr správné akce jsou především cíle, velikost skupiny, požadovaná náročnost programu, fáze skupinové dynamiky a cenová náročnost programu (Zahrádková, 2005, str. 141).

Na úvod je nutné si vždy připomenout a stanovit, jestli se účastníci jedou na kurz hlavně pobavit, nebo se něco dozvědět, či naučit. Další důležitou otázkou je, zda společné zážitky budou zpracovány v následných rozborech, nebo se vše nechá působit spontánně. V závislosti na podílu zábavy a rozvoje lze rozlišit typy programů, které jsou uvedeny v následujících podkapitolách.

Můžeme tedy konstatovat, že existují nejrůznější formy vzdělávání a jejich volba by měla vždy vycházet z cílů i charakteru skupiny. Každý člověk, který bude pro danou skupinu zařizovat teambuilding, by měl myslet na adekvátnost těchto prvků.

1.3.1 Teambspirit

U teamspirit programů (z anglického spojení „teamspirit“, tzn. týmový duch) je hlavním smyslem nabídnout účastníkům příjemný, zajímavý a zábavný společný zážitek, který bude posilovat týmového ducha a navázání neformálních vztahů.

Aktivity jsou voleny tak, že nenásilně podporují vzájemnou komunikaci a spolupráci. Většinou jsou tyto akce pořádány pro větší počet lidí (celá firma, všichni obchodníci apod.) v rozmezí několika hodin až jednoho dne. Při tvorbě jednotlivých týmů bývá důraz kladen na to, aby se v nich shromáždili lidé, kteří by se normálně nepotkali, tudíž je zde prostor pro seznámení osob, které by například nenašly odvahu ke vzájemnému seznámení. Pokud má celé setkání své ústřední téma, bývá snahou promítnout toto téma i do povahy outdoorových kurzů. U teamspirit akcí většinou není snaha dělat zpětné rozbory zážitků, většinou jde pouze o motivační prvky. Hlavními cíli tedy jsou dobrá nálada, atmosféra, odpočinek, společný zážitek, který je mnohdy na pracovišti zpracováván ještě nějaký čas po návratu. V podstatě se pořádání teamspirit akce dá brát jako projev dobré vůle zaměstnavatele, který se tak snaží zaměstnancům nabídnout netradiční zážitek a zároveň podporuje identifikaci zaměstnance s podnikem (Svatoš a Lebeda, 2005, str. 67).

Jednou z velkých výhod tohoto programu je nenásilné stmelení a posílení týmového fungování. Neobvyklé prostředí může působit relaxačně a jako odměna pro pracovníky. Naopak nevýhodou je, že si tuto formu programu často účastníci pletou s oslavnou „party“. Díky špatné komunikaci zadavatele s dodavatelem se může stát, že zadavatel bude očekávat zázraky a okamžitou viditelnou změnou skupiny (Zahrádková, 2005, str. 148).

Jako příklad teamspirit akcí bychom mohli uvést například rafting, lezení po skalách, jízda na koních. Dále je možné využít nabídku jiných poskytovatelů zážitků, kteří nabízejí motokáry, čtyřkolky, bowling, paintball, bungee jumping a další. I přesto, že jmenované aktivity jsou určeny především pro zábavu, je možné je dělat i rozvojově, zde je rozdíl v kontextu, do kterého jsou aktivity vsazeny.

1.3.2 Teambuilding

Tato forma outdoorového kurzu je chápána jako budování a rozvoj pracovních týmů. Často se v dnešní době setkáváme s nepochopením a mnoho firem nedokáže rozlišit mezi důkladně naplánovaným programem na základě předem stanovených cílů a společné firemní akci, jako je společný pobyt v přírodě se závěrečným grilováním. Tyto kurzy jsou určeny výhradně konkrétním skupinám (na rozdíl od celofiremního teamspirit setkání), protože ukazují, v jaké fázi vývoje se skupina nachází, a dramaticky urychlují dynamiku skupiny (Svatoš a Lebeda, 2005, str. 68-69).

Základním principem teambuildingových programů je navazování aktivit na sebe tak, aby se vzájemně doplňovaly a podporovaly tým v určitém rozvoji (*tzv. design kurzu = doplnila E.J.*). Po aktivitách většinou následuje rozbor, který může přejít až do diskuze, jak danou situaci převést do reálného života, jaké můžeme vidět souvislosti a jak to může pomoci fungování týmu do budoucna. Velmi klíčová je motivace skupiny, je dobré s ní pracovat už i před kurzem. Oblíbeným nástrojem teambuildingu jsou outdoor aktivity, které využívají specifické přírodní podmínky k efektivnímu rozvoji týmů (Zahrádková, 2005, str. 146).

1.3.3 Fun kurz

Program typu fun (z anglického „fun“, tzn. zábava) je především zacílen na odreagování a zábavu účastníků.

Při tomto druhu programu se jedná pouze o zábavu zprostředkovanou buď pro obchodní partnery (dodavatelé, odběratelé atd.), jako poděkování či odměna, nebo také pro zaměstnance firmy. Někdy se zde setkává celá firma a někdy je akce uspořádána jen pro jedno oddělení (Zahrádková, 2005, str. 152).

Program může být velmi různorodý, každopádně je vždy založený na zprostředkování nevšedního zážitku, který účastníkům přináší odreagování a zábavu. Můžeme zvolit dva druhy skladeb programu:

- **Účastníci si zvolí pořad a skladbu programu**

Organizátoři nabídnou účastníkům nejrůznější aktivity, které si účastníci následně volí podle svých individuálních preferencí. Toto je vhodné především pro obchodní partnery, kde předem netušíme, jaké aktivity preferují a kde není potřeba, aby navozovaly neformální vztahy mezi účastníky.

- **Účastníci jsou v pevně daných skupinách**

Tento druh lze připravit jako soutěž družstev s následným vyhodnocením, tudíž jsou účastníci rozděleni na stejně velké skupiny, v nichž plní jednotlivé úkoly, což umožňuje seznámení hlavně v rámci jedné skupiny (Zahrádková, 2005, str. 54).

Může se zdát, že pojmy teamspirit a fun kurz jsou si velmi blízké, nicméně jsou zde malé rozdíly hlavně ve velikosti účastnické skupiny. Zatímco, obvyklý počet účastníků teamspiritu je od 15 do 150 a jde zde hlavně o posílení týmového ducha, stmelení kolektivu a navázání neformálních vztahů, tak fun kurz pracuje obvykle s větší skupinou a to stovkami účastníků. Samozřejmě záleží na zaměření kurzu. Zábavné prvky pro skupinu mohou tvořit akce jako například ohnivá show, hudební a jiná vystoupení, sportovní dny a podobně. Většinou jsou fun akce i pro obchodní partnery společností.

1.3.4 Outdoor assessment

„Výběrový assessment centre je zpravidla jednodenním, případně vícedenním programem diagnostikujícím pracovní způsobilost“ (Kociánová, 2010, str. 117). Kociánová také dále uvádí, že je tvořen souborem metod umožňujících posouzení skupiny uchazečů, především jejich individuálních pracovních předpokladů a celkové posouzení ve vztahu k obsazované pozici, to vše podle stanovených kritérií skupinou hodnotitelů. Assessment centra mohou mít různou podobu, standardně jsou realizována uvnitř, ale objevují se i outdoorové formy, které probíhají v přírodě (Kociánová, 2010, str. 117).

Outdoor assessment umožňuje připravit komplikovanější situace a náročnější aktivity, zvláště pro pracovníky, kteří už mají nacvičené, jak se chovat při situacích

v indoor assessment centrech. Tento druh programů je však náročný hned z několika hledisek a těmi jsou: prostředí, pozorované kompetence (vyžaduje velmi zkušené pozorovatele), organizace, cena (Zahrádková, 2005, str. 149).

Program kurzu je vždy rozvržen do logicky řazených bloků, které obsahují především teoreticko-metodickou část, případovou outdoorovou studii, test a zpětnou vazbu. Dosažené výsledky ukazují, že vhodně zadaný a řešený projekt outdoor assessment centra může být velmi užitečným nástrojem personální práce, např. při zajišťování počátečních náborů a výběrů zaměstnanců většího rozsahu v nových společnostech (Hanuš, 2004).

1.4 Rozdíl mezi otevřenými kurzy pro veřejnost a firemními kurzy

V přípravě těchto dvou typů kurzů můžeme najít určité rozdíly, které je budou rozlišovat. Obecně můžeme říci, že příprava firemního kurzu je obvykle kratší a použité aktivity by měly být osvědčené a předem vyzkoušené, zatímco při tvorbě kurzu pro veřejnost, který může být naplánován delší dobu dopředu, je větší prostor pro kreativitu a zařazení nových aktivit. Není to však pravidlem vždy. I tak můžeme konstatovat, že každý kurz je jiný a jeho náplň je možno pružně přizpůsobit potřebám.

„Účastníci otevřených kurzů přijíždějí na kurz z vlastní vůle a obvykle vědí, že investují do své budoucnosti a osobního rozvoje. Účastníci firemních kurzů se na kurz obvykle dostanou rozhodnutím nadřízeného, takže úroveň jejich motivace může být velmi rozdílná. Na začátku kurzu často instruktoři musejí účastníky přesvědčit, že jim kurz může něco přinést a nenásilně je motivovat, aby se programu zúčastnili skutečně aktivně“ (Franc, 2007, str. 61).

Účastníci otevřených kurzů pro veřejnost se po skončení kurzu nemusejí už nikdy setkat, pokud si to sami nepřejí, zatímco klienti firemních kurzů jsou členy jednoho pracovního kolektivu. To znamená, že je třeba být opatrný při otevírání citlivých témat...“ (Franc, 2007, str. 61).

2 PŘEDNOSTI A LIMITY OUTDOOROVÉHO KURZU

Zde je na místě zmínit citát Propertiusa „Všechny věci nejsou však vhodné pro všechny stejně“ (Svatoš a Lebeda, 2005, str. 131).

Výše uvedené můžeme pochopit tak, že musíme reálně posoudit, jestli navržený kurz je pro danou skupinu opravdu vhodný, zda je správně načasován a harmonogram kurzu plně odpovídá předem stanoveným cílům. Samozřejmě jako každá věc má svoje klady a zápory, tak i outdoorový kurz může mít své přednosti a limity.

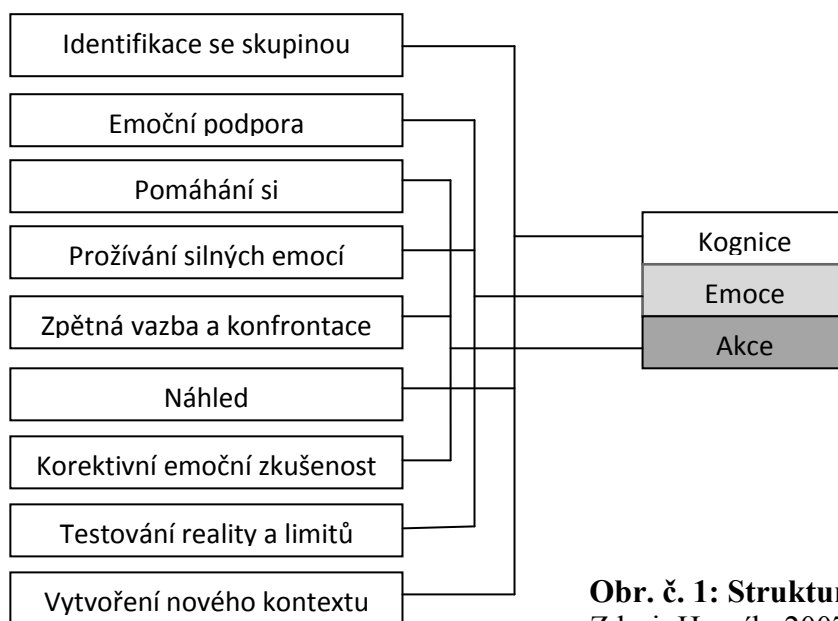
2.1 Specifické výhody outdoorového kurzu

Svatoš a Lebeda ve své knize uvádí jako specifické výhody outdoorového kurzu především reálnost situací, která je zajištěna speciální formou zážitkového učení, kdy úkoly jsou reálné situace s reálnými důsledky, které musí být řešeny „ted' a tady“. Protože vznikají i reálné vztahy a pocity, které si každý účastník prožívá během aktivit, v následném ohlédnutí si účastníci uvědomí, že poznatky stojí na reálných základech a ukazují tak skutečné chování jednotlivců i celé skupiny. Některé úkoly jsou koncipovány tak, že každý inteligentní účastník lehce nalezne paralely mezi tréninkovou situací a reálem a rychle tak pochopí, že pokud se skupina a její členové projeví určitým způsobem v jedné reálné situaci, je navýsost pravděpodobné, že se tak budou chovat i v jiných, kupříkladu i pracovních situacích. Pokud tedy bude platit určitý princip ve fungování skupiny v tréninkovém prostředí, bude platit i v manažerské praxi (2005, str. 133).

Obecně je známo, že poznatky získávané vlastní činností jsou nejstálejší, outdoorový trénink však toto doplňuje o další významnou složku a to jsou emoce, které podle intenzity způsobují nezapomenutelnost zážitku pro všechny zúčastněné a vysokou míru zapamatování. Svatoš a Lebeda uvádí, že délka takové vzpomínky může být i 3 roky. Outdoorový kurz je složen z úkolů, které jsou ve většině případů velmi vzdálené každodenní realitě. Skládá se především z nejrůznějších sportů, her, zábavy, což má každý spojeno především s volným časem. Toto všechno působí nejen jako možnost odreagování, ale také jako lákadlo pro účastníky, kteří se těší na něco neobvyklého a

vzrušujícího. Pro lektora je velmi důležité, když vidí, že účastníci jsou doslova nadšeni programem a podařilo se jim odbourat od každodenního stresu. Výhodou outdoorového kurzu je fakt, že vytváří bezpečné prostředí pro experimentování s vlastním rozhodováním a jednáním. Jinak řečeno, k čemu se neodvážím v např. v pracovním prostředí, můžu si vyzkoušet v outdoorové hře. Je ale nutné rozlišit, kdy se jedná o úspěšný experiment a kdy naopak o neúspěšný. Může se stát, že při vyhocených situacích ve skupině budou činy, nebo výroky zneužity v rámci zákulisních bojů. Tuto skutečnost by měli brát na vědomí především instruktoři. Díky překročení hranic osobní komfortní zóny se vedle klasického výcviku dovedností, jako je komunikace, týmová spolupráce, delegování, řešení konfliktů staví i vedlejší produkt. Ten popisujeme jako osobnostní rozvoj, kterým je myšleno nejen celkový rozvoj účastníka, ale také prohlubování vzájemného poznávání a budování důvěry ve skupině. Tento vedlejší produkt je bezesporu nenahraditelnou a často opomíjenou hodnotou, která při uplatnění standardních indoorových přístupů obvykle nevzniká (Svatoš a Lebeda, 2005, str. 133).

Hroník zmiňuje účinné faktory outdoorových programů, kterých lze formulovat devět a můžeme je dále rozdělit do tří větších skupin: **kognice**, **emoce** a **akce** (viz obr. 1). Některé faktory jsou neoddělitelně spjaté a některé se vzájemně překrývají. Tyto účinné faktory jsou velmi dobrým vodítkem pro designování programu a lze je stejně tak užít při vyhodnocování programu (2007, str. 209).



Obr. č. 1: Struktura účinných faktorů
Zdroj: Hroník, 2007, str. 209

- **Kognitivní účinné faktory**

Mají souvislost především s myšlením, přemýšlení o sobě a druhých v určité situaci. Outdoorové metody směřují k zážitku „všichni jsme na jedné lodi“, což znamená, že bez identifikace se skupinou je efektivita outdoorového programu značně omezena. Je potřeba soustředit se na to, aby každý účastník mohl zažít identifikaci, která však nemá nic společného se stádností. Pro porozumění sobě ve vztahu k druhým a uvědomění si, co způsobují, je podstatný náhled. Nahlížení na sebe se děje pomocí zpětné vazby, ale také skrze události, ve kterých jsou jiní aktéři. Jelikož je outdoorové prostředí specifické a účastníci se ocitají v nových situacích, které poskytují nové úhly pohledu, vytváří se účastníkům nové kontexty, které na začátku nebyly zřejmé.

- **Emoční účinné faktory**

Outdoorové programy jsou většinou spojeny s velmi silnými prožitky, které vyvolávají nejrůznější emoce. Zážitky zde hrají velmi podstatnou roli. Identifikaci se skupinou určuje emoční podpora druhých. Jestliže si členové naslouchají a je zde snaha porozumět si, vytváří tak bezpečné prostředí pro účastníky. Emoční podpora znamená přijetí druhých bez podmínek, bez ohledu na to, jak si vedou v různých situacích. Jakmile ve skupině probíhá vyjadřování silných emocí, s velkou pravděpodobností se zvyšuje soudržnost skupiny (*záleží jaké emoce jsou vyjadřovány, jakým způsobem a jak jsou přijímány a zpracovávány – doplnila E.J.*).

Na pomezí emočních a kognitivních faktorů je korektivní emoční zkušenost, jejíž podstata tkví v tom, že prostředí outdooru umožňuje ocitnout se v situaci, v ní očekávám jinou reakci svého okolí, než ve skutečnosti nastane.

- **Behaviorální účinné faktory**

Tyto faktory představují především tři způsoby konání v outdoorových programech: pomáhání si, zpětná vazba a testování hranic, limitů a reality. Pomáhání si je zde mnohem častější, než v reálném prostředí na pracovišti a jde ruku v ruce s pocitem vzájemné potřebnosti a užitečnosti. Zpětná vazba je nastavením zrcadla, v němž se odráží, jak působí chování druhého na mě samotného. Je zřejmé, že v outdoorových programech se účastník dostane do situací, vůči nimž může zaujímat opatrný či naopak riskující přístup a testuje tak své limity. Pro člověka je ale přirozené soutěžit a vyhrávat a objevuje se zde tak strach z neúspěchu (Hroník, 2007, str. 209).

2.2 Problémy při využívání outdoorových kurzů

Na druhou stranu je namístě zmínit i problémy při využívání outdoorových kurzů. Jak bylo uvedeno dříve, outdoorový kurz probíhá na základě modelových situací, které zobrazují jednotlivé charakteristiky jednotlivců a celých skupin.

Některé modelové situace jsou natolik reálné, že účastníci mají následně v ohlednutí problém se odtrhnout od věci jako je „kdybychom ten uzel uvázali jinak, třeba bychom to zvedli“ a soustředit svou pozornost na personální a skupinové procesy, jejich popsání a zobecnění do praxe. Zde nastupuje profesionalita lektora, který by měl debaty nenápadně a citlivě odklánět a posouvat je do obecnějších rovin, obzvláště se účastníků doptávat nejen na to, jestli se jim kurz líbil, ale hlavně, co konkrétního si z něj odnášejí pro každodenní praxi a co se pokusí od zítřka udělat jinak než dosud. Obecně platí, že čím vnímavější účastnická skupina, tím je více zaručena schopnost zobecnění a pochopení užívaných metafor v modelových situacích. Často totiž slycháváme „vždyť naše práce je úplně jiná, v praxi neřešíme takové úkoly jako tady, to spolu přece nesouvisí.“ Pokud zaznamenané takové výroky, je nutné trpělivě a jednodušeji s využitím příkladů jednotlivé podobnosti odhalovat (Svatoš a Lebeda, 2005, str. 138).

Mezi posledními bychom mohli dále vzpomenout konzervativní chápání vzdělávání tohoto typu. Je totiž všeobecně známo, že na outdoorové kurzy jsou různé názory, občas slycháváme, že je to pouze „běhání po lese“, což logicky nemůže podporovat osobnostní rozvoj. Je to způsobeno i tím, že mnoho lidí si neumí pod pojmem outdoor kurz představit, co to přesně znamená a stále je více preferován učební styl s důrazem na memorování. Pro správné pochopení je nutná buď perfektní prezentace a vysoká míra představitivosti, nebo prožitek výborně vedeného kurzu (Svatoš a Lebeda, 2005, str. 138).

Outdoorové kurzy většinou vychází ze skupinových aktivit, které jsou založeny na práci v týmu. Může se stát, že ve skupině dojde k problému, který pokud není vyřešen a lektor ho přejde, může v týmu vyvolat některé klasické poruchy.

Hermochová zmiňuje například apatičnost členů, kteří dělají, jen to co musí. Dále mezi ctižádostivými členy dochází k boji o moc, skupina se může rozpadnout na ty,

kteří chtějí využít výhody z vedení týmu a na ty, kteří jsou z této situace frustrováni. Při řešení problémů mohou proniknout do věcných argumentů osobní vztahy, které nejsou vysloveny a také nedostatek informací podporuje vznik fám (Hermochová, 2006, str. 37).

Jeden z největších problémů při organizaci outdoorového kurzu je náročnost na organizaci a tedy i finanční nákladnost. Všeobecně jsou v outdoorových kurzech větší investice, protože náročnost nejen na organizaci, ale na zajištění lektorů a pomůcek je větší.

Jako příklad uveďme porovnání s indoor kurzem na týmovou spolupráci pro skupinu šestnácti osob, který lze realizovat skoro v jakémkoliv hotelu, vede jej minimum lektorů (1-2) a zapotřebí je většinou flipchart, notebook, dataprojektor. Naproti tomu outdoorový kurz musí probíhat v dobře situovaném hotelu, který má příznivé okolní prostředí, vhodné pro realizaci outdoorových aktivit. Organizace je náročná především v tom, že poskytovatel musí zajistit množství speciálního materiálu, který musí nakoupit, skladovat a na kurz dopravit. Kurz pro šestnáct osob zajišťuje podle náročnosti tým instruktorů (většinou 3-5), což zvyšuje náklady na jejich ubytování a stravování. Samozřejmě se do nákladů započítávají i takové věci jako je úrazové pojištění účastníků, nákladné pojištění odpovědnosti poskytovatele a spousta dalších věcí, odvíjející se od obsahu kurzu (Svatoš a Lebeda, 2005, str. 139).

V řadě situací se setkáváme s neslučitelností s firemní kulturou. Je to způsobeno především zážitkovým učením, které staví na otevřenosti a využívá neformální atmosféry, poskytuje zpětnou vazbu a v ideálním případě potírá hierarchické rozdíly. Zde nastává rozpor v případě hodně formální a hierarchicky členěné struktury a odpovídajícímu stylu řízení lidí ve firmách (Svatoš a Lebeda, 2005, str. 140).

Na závěr bych uvedla, že se občas klient může setkat s tím, že musí pořádající firmě podepsat potvrzení, že byl seznámen se všemi riziky a že příslušné aktivity podniká na vlastní nebezpečí. Tady je důležitá jedna věc. Žádný takový dokument nezbavuje provozovatele odpovědnosti (Zahrádková, 2005, str. 172).

3 PŘÍPRAVA VZDĚLÁVACÍHO PROJEKTU

Do přípravy projektu se angažuje vždy několik subjektů/osob. V případě přípravy outdoorového kurzu je to minimálně garant za klienta, což může být manažer vzdělávání, personalista, manažer týmu a podobně. Za dodavatele to je většinou projektový manager či jiná kompetentní osoba pro zpracování požadavků klienta.

Jak uvádí Mužík, vždy existuje nějaký subjekt (podnik, instituce), který je zadavatelem projektu a jeho povinností je, aby zformuloval požadavky na vzdělávací projekt, které vyplývají z personálního managementu a stanovuje vzdělávací potřeby, zvyšování či prohlubování kvalifikací pracovníků ve firmě. Formulování cílů projektu Mužík rozděluje do následujících fází, které se řadí za sebe a každá fáze končí výstupem, který je zároveň vstupem do následující fáze. Tyto fáze jsou PROČ?, CO?, JAK?. V otázce PROČ? se popisuje účel projektu a stanovují se cíle v tzv. požadavkovém dokumentu, kde by měly být velmi podrobně uvedeny vzdělávací potřeby a kam vlastně celý projekt směřuje a jaké má následně propojení s praxí. Na otázku CO? by měl být zpracován úkolový dokument, který popisuje rozsah prací a kvalitativní kritéria produktu. V této fázi je nutné pohlížet ze dvou úhlů a to ze strany potenciálního účastníka kurzu, kde nás zajímá, jakou úlohu bude plnit připravovaný kurz v jeho v jeho další profesní dráze a také z pohledu lektora, který se bude podílet na jeho přípravě popř. realizaci. Na otázku JAK? odpovídá manažer vzdělávání, který stanovuje konkrétní postup a připravuje řešení. Postup je konkretizován v celkové koncepci, která by měla obsahovat harmonogram úkolů, termínů, určení osob. Cílem toho je zabezpečit bezproblémový chod akce, kdy bude vyloučena improvizace, vyvarují se chyb a nedostatků a bude umožněná průběžná kontrola (Mužík, 2005, str. 95)

Dle mých zkušeností, bych zde jen podotkla, že i přes perfektní přípravu každého kurzu, je nezbytnou součástí improvizace, která dělá každý kurz originálním. I když je nutné předem stanovit jasný rámec a obsah kurzu, některé vzniklé situace vyžadují aktuální reakci.

„Vzdělávací projekt se zpracovává do písemné podoby, který má jasné a určené náležitosti:

- Cíle vzdělávací aktivity
- Účastníci
- Obsah – osnova a učební plán
- Didaktické formy
- Metody výuky
- Učební pomůcky a didaktická technika
- Způsob ukončení vzdělávací akce
- Lektori
- Organizační zajištění
- Kalkulace ceny
- Vedení pedagogické dokumentace“

(Mužík, Didaktika profesního vzdělávání dospělých, 2005, str. 82)

Zcela samostatnou, avšak velmi důležitou kapitolou přípravy projektu je cena kurzu popř. vzdělávací akce, která mnohdy razantně ovlivňuje výběr dodavatelské firmy, harmonogram kurzu a celkovou realizaci.

Dle Mužíka je nutné do celkové kalkulace vzdělávací akce zanést i další položky, které cenu více či méně ovlivní. Jsou to především mzdy, stravování a ubytování účastníků (s posledními jmenovanými většinou dodavatelské firmy počítají). Úplnou kalkulaci je však nutné doplnit i o tzv. náklady ušlé příležitosti (opportunity costs), protože pokud by se zaměstnanci nezúčastnili kurzu, přinesli by pravděpodobně za tuto dobu firmě příjmy, vytvořili hodnoty a navíc je možné, že finance použité na vzdělávací akci by byly použity na něco jiného. Jak uvádí Mužík „jen mzdy účastníků podraží kurz o 30 % původních přímých nákladů“ (2005, str. 104).

Vzdělávací projekt může vzniknout sestavením jednotlivých vzdělávacích modulů, kde by měl prvotně existovat tzv. pilotní projekt. Pilotní projekt může představovat již hotový dokument, který se aplikuje na část cílové skupiny (př. vybraní účastníci) a na základě jejich připomínek se upraví do finální podoby. Další testování se dělá např. na managementu firem, který následně na základě své účasti rozhodne, zda tento projekt

finančně podpoří a koupí, či ne. Složitější alternativa je v tom, pokud existují dva a více pilotních projektů, které se ověřují a následně se vybere pouze jeden (Mužík, kniha 2005, str. 82).



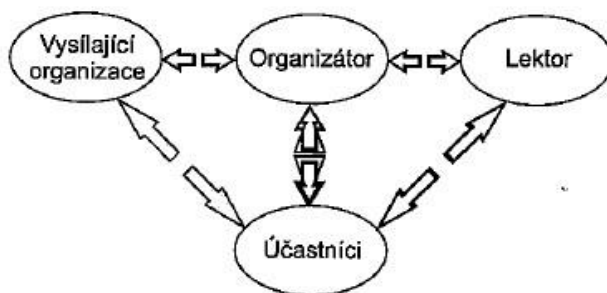
Obr. č. 2: Metodika zpracování vzdělávacího projektu

Zdroj: Mužík, Didaktika profesního vzdělávání dospělých, 2005, str. 79

3.1 Průběh příprav vzdělávacího projektu

Příprava vzdělávacího projektu se skládá z několika jasných fází, které na sebe navazují a jedna ovlivňuje druhou. Jedná se o přípravu, realizaci a vyhodnocení. Přípravná fáze zahrnuje zpracování projektu vzdělávací akce, pro které je zásadní určit vzdělávací potřeby. Tato fáze by měla být hlubší a promyšlenější, čímž se zvyšuje šance na úspěšnou realizaci a vyhodnocení. Realizaci lze přiblížit jako vzájemnou komunikaci mezi 4 základními partnery, které jsou: vysílající organizace, organizátor, lektor, účastník. (viz obr. 3) V některých případech se vysílající organizace neobjevuje. Organizátor je hlavní zodpovědnou osobou za realizaci kurzu. Účastníkům poskytuje v dostatečném předstihu všechny podstatné informace o kurzu, formách, obsahu, cílech a podmínkách jejich účasti. Zároveň napomáhá vytvořit lektorovi nejlepší podmínky pro jeho činnost, zajišťovat technický servis, ubytování, dopravy apod. V zásadě platí, že vztah mezi lektorem a účastníkem je nastaven v partnerské rovině. Lektor si buduje autoritu na základě své odborné kompetence i didaktických schopností a účastník přistupuje k vystoupení lektora na základě svých profesionálních zájmů a předchozích

zkušeností. Někdy se může stát, že účastník má v dané vzdělávací oblasti hlubší znalosti, než vystupující lektor, v tom případě by měl lektor dát příležitost účastníkům vystoupit a zpestřit tak výuku. Na závěr každé vzdělávací akce musí přijít vyhodnocení efektivity, které by nemělo být pouze jednorázovou záležitostí, ale výsledkem sledování účastníků v průběhu celé akce. Dále by mělo odpovídat stanoveným cílům, charakteru a délce vzdělávání. Pro účastníky je důležité, co si z toho odnesli do praxe a jak to dokážou aplikovat. Přístup k hodnocení nesmí účastníky demotivovat, vyvolávat stres, ale naopak poskytovat efektivní zpětnou vazbu (Mužík, 2005, str. 85-87).



Obr. č. 3: Realizace vzdělávacích akcí

Zdroj: Mužík, Didaktika profesního vzdělávání dospělých, 2005, str. 86

4 TVORBA OUTDOOROVÉHO KURZU

K tvorbě outdoorového kurzu je možné přistoupit z různých stran. Je nutné říct, že každý kurz je specifický a proto i taková příprava nelze zobecnit. Nicméně existují některé prvky, které by měly prostupovat každou přípravu, ať už je to jednodenní kurz pro managery, nebo několikadenní teambuilding pro firemní oddělení. I když je pojem outdoorový kurz hodně rozšířen, málokdo si dovede představit, jak složitá je příprava a celková organizace. Tato část práce čtenářům přibližuje praktickou přípravu a jednotlivé kroky, které následně vedou k finální podobě kurzu.

Pelánek na začátku rozlišuje čtyři hlavní fáze přípravy a těmi jsou zranění, budování kostry, doladování a vyhodnocení. V první fázi se vymýšlení pohybuje v abstraktní rovině. Určuje se cílová skupina, cíle a témata akce, hledají se inspirační zdroje. Dále je potřeba určit termín akce. V této fázi se také prvotně formuje tým. Navazuje druhá fáze budování kostry, kde by tým měl být fixní, týmové role jasně rozděleny. Začínají se řešit základní materiální aspekty akce, domlouvá se objekt, kde se kurz bude konat. Tady je dobré zmínit, že pokud tým nikdy ve vybraném objektu nebyl, je nutné ho navštívit, projít si okolí a zapamatovat si prostředí. Po programové stránce vzniká kostra scénáře. Hlavní programové bloky se rozdělují mezi členy týmu. Upřesňování jednotlivých bloků probíhá samostatně, nebo v mini týmech. Ve třetí fázi nastává doladování celé akce. Účastníkům se předávají přesné informace o akci, domlouvá se materiální zabezpečení, logistika a finální jednotlivé úkoly členů instruktorského týmu. U klíčových aktivit se doladují detaily a popř. se vymýšlí náhradní varianta v případě nepříznivého počasí. V průběhu celého doladování je nutné kontrolovat scénář, zda koresponduje s předem stanovenými cíli na počátku. U méně zásadních akcí může některá část doladování probíhat až na akci, zejména pokud je instruktorský tým zkušený a jde o standardní věci, nicméně základní kostra by měla být vždy popravena před akcí. Na závěr zůstává vyhodnocení, které by mělo proběhnout po každé akci. Je možnost získat zpětnou vazbu od účastníků (osobním rozhovorem, písemným dotazníkem) a zamyslet se následně nad vytyčenými cíli a mírou jejich naplnění a dále nad tím, co se povedlo a co se nepovedlo (Pelánek, 2008, str. 50-52).

Zabadal tyto organizační body zformuloval a detailně rozčlenil do tří částí, které se dívají na přípravu projektu kurzu z několika pohledů:

„1. pohled klienta:

- analýza potřeb účastnické skupiny a návrh vhodného řešení
- konzultace obsahu kurzu
- dohodnutí typu ubytování a stravy
- dohodnutí doplňkových služeb, odměn apod.
- dohodnutí ceny kurzu
- reakce na potřeby klienta a účastníků během kurzu
- dodání závěrečné hodnotící zprávy
- doporučení a konzultace dalších kroků práce se skupinou

2. personální obsazení kurzu:

- výběr vhodného lektora či lektorského týmu
- předání všech informací o kurzu i účastnické skupině
- doprava a ubytování lektora/ů
- zajištění odměn a benefitů

3. na straně produkce kurzu:

- výběr vhodného objektu ke konání
- zajištění ubytování účastníků včetně servisu klientovi
- zajištění materiálního vybavení kurzu
- zajištění případných subdodavatelů služeb
- vyúčtování služeb“

(Zabadal, 2009, str. 53)

V tomto rozdělení autora považuji za užitečné přehledné rozčlenění činností přípravných kroků mezi klienta a dodavatele, které jasně chronologicky ukazují postup organizace kurzu.

4.1 Analýza potřeb a cílů

Příprava outdoorového kurzu přednostně vychází z formulace cílů, které odpoví na otázku, co je podstatou celé akce, proč se bude konat a za jakým účelem. Často se stává, že cílů je vyřčeno více, což může způsobit neefektivitu. Je mnohem lepší provést důkladnou analýzu potřeb a na jejím základě stanovit nejhlavnější cíle, které se promítnou v průběhu akce a především bude v závěrečném zhodnocení potvrzeno jejich naplnění.

Jako první typ na postup při stanovení cílů, je začít od konce a zamyslet se nad tím, co chceme, aby bylo po kurzu jinak. Tak nejlépe odvodíme cíle kurzu. Na začátku je tedy dobré si položit několik otázek KDO? a PROČ? Čeho chceme dosáhnout a jaké skupiny se to týká? Co se má změnit v jejich chování?. Měli bychom být maximálně konkrétní a hlavně upřímní (Svatoš a Lebeda, 2005, str. 175).

Svatoš a Lebeda uvádí dvě jednoduché rady pro prvotní fázi kurzu: napsat si na list papíru proč kurz chceme a jaký přínos má mít pro firmu a účastníky samotné, protože při písemné formulaci je člověk konkrétnější a pokusí se tak pojmenovat přesně a jasně hlavní cíle. Pokud se vyskytnou problémy s pojmenováním potřeb, je vhodné se obrátit a poradit s odborníkem z potenciální dodavatelské firmy kurzu. Mimo jiné si tím můžete ověřit jejich profesionální přístup k plánování akce (2005, str. 175).

Dále je potřeba se připravit na otázku, která bude položena jako jedna z prvních od dodavatelské firmy „Do jaké míry jde o to, aby se lidé pobavili a do jaké míry má jít o cílený profesionální rozvoj? Můžete procentuálně vyjádřit poměr mezi zábavou a tréninkem?“ po zodpovězení těchto otázek by měla být situace jasnější (Svatoš a Lebeda, 2005, str. 176).

4.2 Cílová skupina

Další klíčovou záležitostí je vymezení cílové skupiny, která se má kurzu zúčastnit, což je zároveň jedním z nejdůležitějších předpokladů účinnosti akce. Jsou obvyklé i případy, kdy je kurz celofiremní záležitostí. Je tedy nutné vázat zpracování každého

vzdělávacího projektu na konkrétní cílovou skupinu a současně stanovit typy účastníků. (Mužik, Tvorba cílových skupin a účinnost profesního vzdělávání dospělých, Uklizeno.cz).

Účastnická skupina složená z mladých dospělých bude mít jiné potřeby než senioři, mezinárodní skupina bude reagovat jinak, než sami Češi a také je velký rozdíl ve výhradně mužské skupině, která se k programům staví poněkud jinak a skupině smíšené (Franc, 2007, str. 76).

„Některé aktivity se pro určité skupiny nehodí, proto je nutné zvážit následující otázky (Franc, 2007, str. 76):

- Do jaké míry se účastníci mezi sebou znají?
- Jaké jsou silné a slabé stránky konkrétní skupiny?
- V jaké fázi skupinové dynamiky se v daný moment skupina nachází?
- Jakou fyzickou kondici účastníci mají? (obecně a v danou chvíli na kurzu)
- Jakou psychickou kondici účastníci mají? (obecně a v danou chvíli na kurzu)
- Jaké je věkové složení skupiny?
- Jaký je poměr mezi muži a ženami?
- Jak je skupina kulturně/národnostně různorodá?“

(Franc, 2007, str. 76).

Svatoš a Lebeda uvádí, že pro solidní outdoorový trénink s hlubšími rozvojovými a vzdělávacími cíli se nejvíce osvědčila práce se skupinami dvanácti až šestnácti účastníků, nedoporučují skupinu nad dvacet osob. Velká skupina ubírá na aktivitě účastníků i na jejich otevřenosti, tým navíc přestává komunikovat jako celek a zákonitě se začíná štěpit na menší skupiny. Ve skupině pod deset členů je naopak omezené další dělení na menší týmy a rozdílná je i skupinová dynamika (2005, str. 184).

4.3 Výběr dodavatele

V současné době na českém trhu působí velké množství firem se specializací na firemní vzdělávání, zajišťující tmelící a zážitkové programy. Je těžké vybrat právě jednoho dodavatele, který bude přesně vyhovovat našim potřebám.

„U outdoorových programů, stejně jako u jakékoliv jiné služby, si nikdy dopředu nemůžeme být jisti výsledkem. Na rozdíl od výrobků, jejichž kvalitu si můžete předem ověřit (bonbóny ochutnat, knihu prolistovat), žádný kurz si nevyzkoušíte předem. Každý program je jedinečným originálem, který vzniká přímo na místě v interakci účastníků, lektor a vnějších podmínek. Co se jednou zdařilo, může v trochu jiné situaci selhat. Svoji roli sehraje počasí, některý člen instruktorského týmu účastníkům prostě lidsky nesedne nebo se mezi účastníky najde demotivovaný 'škodlivý' a výsledek je horší než minule. Přesto existuje několik ukazatelů, které vám napoví, zda je pravděpodobnost úspěchu u daného dodavatele větší či menší“ (Svatoš a Lebeda, 2005, str. 177).

Svatoš ve své knize doporučuje mít na zřeteli zejména tyto kritéria při výběru dodavatele:

- „Celkovou integritu poskytovatele služeb;
- odbornou a lidskou úroveň konkrétních instruktorů/lektorů, kteří kurz povedou (ti jsou určující pro jeho kvalitu);
- reference od přímých účastníků kurzů poskytovatele (nejlépe osobně vedených lektory, kteří mají na starost i váš kurz;
- dále pak etické a bezpečnostní normy, kapacitní možnosti a další formální znaky kvality dodavatelské firmy“

(Svatoš a Lebeda, 2005, str. 182).

Integritou Svatoš a Lebeda definují jako fakt, že „nejde o nic jiného, než aby všechny projevy firmy – produkty, prostředí, reklama, vyznávané hodnoty, ale hlavně vzhled a konkrétní *chování lidí* (od majitelů po recepční či skladníka) byly v souladu“ (2005, str. 178).

Každý kurz dělají konkrétní lektoři, kteří jsou nositeli know-how, oni jsou tvůrci atmosféry kurzu. Kvalitní společnost, by Vám měla nabídnout setkání s lektorem před kurzem. Zde nejde pouze o prověření lektora, ale tento moment je velmi důležitý pro samotného lektora, který pro svoji práci potřebuje informace z první ruky. Zde by zadavatel poprvé měl trvat na schůzku s lektorem dříve, než podepíše objednávku. Důležité jsou lektorovy zkušenosti a také jeho představy, jak si konkrétní kurz představuje. Pokud zadavateli daný lektor nevyhovuje, měl by požádat o vybrání jiné osoby. Naopak, pokud z referencí, které někde dostal, má zadavatel zájem o konkrétního lektora, je na místě, aby si ho od dodavatele vyžádal (Svatoš a Lebeda, 2005, str. 179).

Zadavatel by se dodavatele měl také ptát na to, zda má jasná pravidla zajišťující fyzickou a psychickou bezpečnost klientů a jak nakládá s informacemi, které jsou během kurzu zjištěny. Často jsou tyto informace uvedeny na webových stránkách dodavatelských firem.

„Účastníci musejí vědět, zda se jedná o trénink nebo o hodnotící program (assessment). Pokud se jedná o trénink, informace o jednotlivcích neposkytujeme. V případě, že si objednáte některou z forem assessmentu, předpokládá to, že akceptujeme velmi konkrétní pravidla nakládání s informacemi. Jejich součástí je mimo jiné i to, že každý účastník by měl být seznámen s hodnocením, které na něj vzniklo, a dát souhlas s užíváním těchto informací pro personální potřeby firmy“ (Svatoš a Lebeda, 2005, str. 179 - 180).

Měli bychom také myslet na fakt, že dodavatel má své kapacity a kvůli tomu, že někteří lektoři jsou v jednotlivých aktivitách nezastupitelní, může nastat problém při domlouvání termínů akce. V neposlední řadě bychom neměli podceňovat ani formální znaky kvality dodavatelské firmy, čímž je míněno, jaké normy a předpisy dodržuje.

Tímto je myšlena například atmosféra v kanceláři dodavatele, ze které jde vyzorovat dost věcí, přehledná webová prezentace by měla být samozřejmostí, dále jazykově a formálně kvalitní nabídka programů, ze které jsme schopni posoudit účelnost versus okázalost, přehlednost nebo chaotičnost a cílenost k našim potřebám.

Důležitým znakem je i přiměřená doba odezvy na poptávku. Okamžitá reakce může naznačovat, že firma není zase tak zaneprázdněná (což není v kvalitních firmách tak běžné), dlouhá doba odezvy zase naznačuje přetíženost či liknavost firmy, co může posléze způsobit sníženou kvalitu kurzu (Svatoš a Lebeda, 2005, str. 181).

Nutno podotknout, že programy konkurenčních firem jsou podobné. Je to způsobeno hlavně tím, že zdroje pro inspiraci jsou omezené. Důležitější je však jednotlivé aktivity propojit tak, aby naplňovaly cíle kurzu. Setkáme se však i s aktivitami inovačními i připravovanými na míru (Zahrádková, 2005, str. 170).

4.3.1 Komunikace s dodavatelem

Většinou komunikace s dodavatelem outdoorového kurzu probíhá na podobné bázi, kdy se dotazují na standardní otázky, které jim umožní plánování dramaturgie kurzu. Proto je potřeba předat lektorům, či projektovým managerům relevantní informace, které pro přípravu akce potřebují.

„Lektoři by měli z úst zadavatele slyšet nebo v písemné podobě žádat zejména tyto informace:

- jakých cílů chcete kurzem dosáhnout;
- jaký je celkový firemní kontext (mimo jiné organizační struktura a začlenění účastníků kurzu v ní, základní rysy firemní kultury, všeobecná atmosféra ve firmě);
- jaká je aktuální situace v účastnické skupině, co se od ní v nejbližší době očekává;
- co bylo bezprostředním stimulem k realizaci kurzu;
- zda je kurz povinný nebo výběrový;
- kdo skupinu tvoří – seznam účastníků akce s jejich pracovní pozicí a věkem;
- zda jsou ve skupině cizinci; pokud ano, vzniká zásadní otázka, v jakém jazyce bude kurz veden;
- jakými tréninky (nejen outdoorovými) již skupina jako celek prošla a co absolvovali její jednotliví členové;

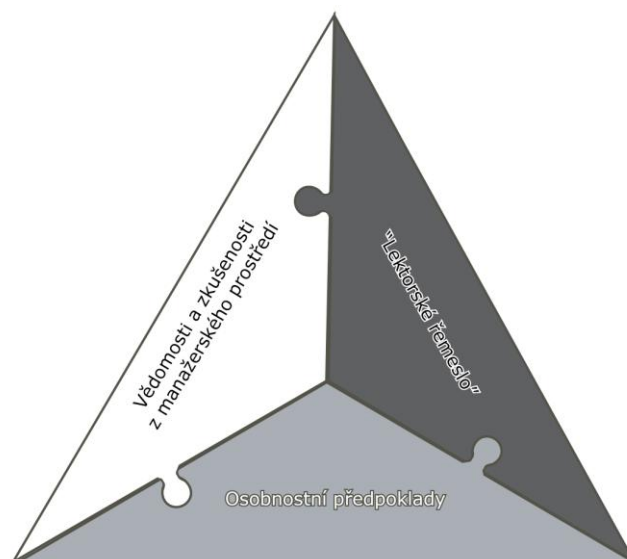
- zda jsou ve skupině výrazné osobnosti klíčové pro chování skupiny resp. skupinou neakceptovaní „outsideri“;
- jestli existují ve skupině nějaká „tabu“, která vyžadují zvláštní opatrnost;
- co konkrétně byste považovali za úspěch tréninku.“

(Svatoš a Lebeda, 2005, str. 185).

4.3.2 Osobnost a role lektora

Již jsme zmínili, že osoba lektora je důležitým faktorem úspěšnosti kurzu. Jak uvádějí Svatoš a Lebeda, „úspěch každého kurzu stojí na osobnosti lektora, na tom, zda dokáže zaujmout publikum a zjednat si respekt účastníků akce, aby následně přijali program a zkušenosti, které jim nabízí. Jsem přesvědčen, že schopnost... (*zaujmout–doplnila E.J.*) ...je kombinací tří významných ‚ingrediencí‘: osobní integrity, znalosti ‚lektorského řemesla‘ a zkušenosti z manažerského prostředí“ (viz obr. č. 4) (2005, str. 26).

Zabadal ve své práci píše o „kompetencích lektora, ke kterým patří flexibilita v roli, stabilita, spontaneita, empatie, sebekontrola, emoční stabilita, stejně jako citlivá dramaturgie. Dále je důležitá schopnost volit vhodné programy“ (2008, str. 54).



Obr. č. 4: Hlavní zdroje autority lektora
Zdroj: Svatoš a Lebeda, 2005, str. 119

Přestože v každé organizaci může být rozdělení úkolů v týmu jiné, následující rozdělení může pomoci při sestavování týmu a rozdělení hlavní oblasti zodpovědnosti mezi jeho členy.

Šéfinstruktor: „Má odpovědnost za organizaci kurzu. Vytváří či vybírá hlavní téma kurzu, sestavuje tým, řídí přípravu kurzu a ve sporných situacích má poslední slovo.

Zástupce šéfa: Dokáže šéfa zastoupit a převzít všechny jeho úkoly v případě, že je to nutné.

Instruktoři: S formální kvalifikací tvoří jádro týmu. Uvádějí aktivity a pomáhají elévům.

Elévové: 1-3 členové týmu, kteří ještě nemají instruktorskou kvalifikaci. V závislosti na schopnostech a zkušenostech uvádějí aktivity (pod dozorem zkušenějších), asistují instruktorům. Obvykle nemají na starosti zásadní a komplexní programy.

Externí specialisté: Uvádějí speciální aktivity, které instruktoři na kurzu sami nezvládnou, například komplexní fyzicky náročné strategicky hry, nebo naopak psychologicky orientované aktivity.

Partner kurzu: Zkušený instruktor, který na kurz přijede jako pozorovatel a může případně vypomoci s několika aktivitami. Úkolem partnera je poskytovat zpětnou vazbu týmu a informovat organizaci o průběhu kurzu,...cílem návštěvy partnera není kontrola či kritika, spíše ‚nezávislý pohled‘, který instruktorům, zcela ponořeným do práce, obvykle chybí“ (Franc, 2007, str. 50).

Jako inspirující práci na toto téma bych zde zmínila práci Kamily Novákové, která v rámci své diplomové práce (Univerzita Karlova, 2010) velmi přehledně a podrobně zpracování profesní kompetence instruktora vzdělávacích akcí.

4.4 Zajištění optimálních podmínek pro kurz

V této části je důležité zmínit několik dalších parametrů, které ovlivňují kvalitu a celkový průběh kurzu a jak již bylo zmíněno v předchozí podkapitole výběr dodavatele. Svatoš a Lebeda v knize popisují tyto:

- **Délka kurzu**

Je velmi obvyklé, že firmy přijdou k dodavatelské firmě s několika stanovenými cíli a požadují kurz na dva dny. Pro dodavatele je tedy skoro nemožné program kurzu naplánovat tak, aby hlavní témata nebyly probírány pouze povrchem. Účastníci si pak nic pořádně nevyzkouší a nezažijí a výsledkem jsou pro firmu vyhozené peníze za neefektivní kurz. Vzhledem k tomu, že jen prvotní fáze „oťukávání“ a odpoutání od pracovního prostředí trvá půl dne až jeden den, teprve po tomto čase je skupina schopna přijímat nové poznatky. Samozřejmě, pokud se skupina dobře zná, je prvotní fáze mnohem kratší, nikdy však není nulová. Kvalitní dodavatel by nás měl v tento moment upozornit na rozpor v cílech a délce kurzu, i když je jasné, že čím obsáhlejší program, tím je to nákladnější a pro dodavatele výnosnější (2005, str. 182).

- **Vhodný termín**

Dalším významným aspektem pro realizaci kurzu je vhodný termín. Velmi žádoucí je jezdit na outdoorové kurzy za předpokládaného příjemného počasí, tzn. v období květen, červen, září a říjen, nicméně, jak už jsme zmiňovali dříve i skrze přiměřeně tvrdší podmínky (zima, déšť sněh) mohou lidé prožít náročnou výzvu, která uvolní jejich přirozené chování. Důležitou roli hrají časové možnosti konkrétních účastníků. Zde musí rozhodnout osoba organizující kurz, jestli akce proběhne v pracovní dny, nebo část kurzu půjde na vrub osobního času účastníků. Doporučuje se však po vícedenním kurzu (3-4 dny) nechat účastníkům alespoň jeden den volna na strávení zážitků a na odpočinek. Po nástupu do práce bude efektivita mnohem vyšší (2005, str. 183).

- **Místo pro realizaci**

Outdoorové vzdělávací firmy mávají vytipované objekty, hotely, střediska pro kurzy, které mohou již ze zkušenosti nabídnout a následně ho i zajistí. Zde se doporučuje začít s přípravou outdoorového kurzu včas, neboť kapacity hotelů jsou většinou omezené a může se stát, že na dohodnutý termín nebude objekt volný. Pro některé klienty je důležitá kvalita hotelu, nicméně objekt je vhodné zvolit tam, kde je obklopen vhodným přírodním prostředím, které vyhovuje danému kurzu (2005, str. 184).

- **Kontrola procesu přípravy**

Ve fázi přípravy kurzu je dobré být v kontaktu s dodavatelem. Je dobré se přesvědčit, zda vybraný objekt je již zmluvený, je možnost se tam zajet i osobně podívat. Je možné s dodavatelem diskutovat o podobě scénáře, nabídnout jim zpětnou vazbu k jejich návrhům. Rozhodně by to vše mělo být formou doporučení, konečné rozhodnutí by mělo být ponecháno na lektorech. Pokud jsou dodavatel profesionálové, vědí, jaká kombinace aktivit pro účastníky je optimální. Odpovědností zadavatele je zajistit včas objednávku, nebo podpis smlouvy (2005, str. 186).

- **Forma vyhodnocení a návazné aktivity**

Vzhledem k tomu, že firma chce pro účastníky z kurzu vytěžit žádoucí změnu chování, je tedy na místě s dodavatelem probrat a dohodnout formu hodnocení kurzu a navazující akční plány (co po návratu kurzu udělám/budu dělat jinak), případně další akce umožňující efekt kurzu. Na závěr kurzu by mělo proběhnout zamyšlení nad tím, co účastníkovi kurz přinesl a jak to využije ve svém dalším profesionálním i osobním životě (2005, str. 186).

Zahrádková vyhodnocení rozlišuje na průběžné hodnocení, které se používá hlavně při hodnocení jednotlivců a skupiny. V průběhu lze také naplánovat hodnocení programu a základních cílů kurzu. Pro tuto formu lze využít například krátký dotazník, pozorovací archy, nebo rozhovor. Dále je na místě po každém kurzu udělat závěrečné hodnocení, kdy pomocí skupinové diskuze, dotazníků nebo rozhovoru zhodnotíme splnění cíle, naplnění programového plánu, organizaci a zajištění akce. S odstupem času, po dvou týdnech nebo měsících, je vhodné znovu zhodnotit a posoudit, zda kurz byl pro účastníky efektivní. Pro toto hodnocení se používá dotazník, nebo kontrolní setkání skupiny (2005, str. 166).

4.5 Motivace pracovníků pro kurz

Motivace pracovníků by měla proběhnout dostatečně před kurzem. Je obecně známo, že každého člověka motivuje něco jiného. Celkově informovanost účastníků je nesmírně důležitá pro apriorní nastavení účastníků a významu celé akce, je zde místo na motivaci a pro předcházení fámám o charakteru akce. (Zahrádková, 2005, str. 162)

Zde je několik tipů, které motivaci můžou pomoci:

- **Cíl a efekt**

„Většina lidí potřebuje vědět, proč má dělat to, co má dělat a k čemu jim to bude v práci. Před kurzem je nutná otevřená komunikace, dobře vyjasnit cíl a záměr celého kurzu všem účastníkům.

- **Zázemí**

Pro účastníky je důležitá představa o tom, kde budou spát, kolik budou mít prostoru a času na soukromí, jakým způsobem bude organizováno jídlo a zda budou mít chvíli pro sebe.

- **Partnerství**

Většina lidí si pod organizovanou akcí představí něco jako tábor, protože to je často poslední organizovaná akce s programem, kterou zažili. Je nutné zdůraznit, že toto je akce pro dospělé, kde instruktoři jsou spíše partneři než direktivní učitelé, Vždy se lze domluvit

- **Dobrovolnost**

Dobrovolnost při činnostech na kurzu by měla být samozřejmostí, protože dává svobodnou volbu a samostatné rozhodování o sobě a jaká náročnost mi vyhovuje.

- **Struktura programu a příprava**

Informace o programu je věc velice sporná, protože většinou si to lidé umí těžko představit a při popisování slovy si spíše začnou vytvářet obavy než je rozptýlovat. Program je dobré popsat tak, aby věděli, co si mají vzít s sebou, jak moc fyzicky náročná akce to bude a jaké jsou varianty například pro nepřízeň počasí nebo pro únavu lidí.

- **Setkání s instruktory**

Je dobré, když je možné se setkat s instruktory před kurzem, aby lidé už věděli, s kým pojedou, na koho se mohou obrátit s otázkami a kdo je bude provázet celým kurzem.

- **Motivační dopis**

Pokud chcete motivovat pracovníky legendou nebo příběhem, je vhodné napsat motivační dopis, který znovu popisuje kurz, zázemí, legendu, cíl kurzu a obsahuje seznam, co si mají vzít s sebou“ (Zahrádková, 2005, str. 162).

5 PŘÍPRAVA OUDOOROVÉHO KURZU V PRAXI

Vzhledem k tomu, že tato práce doposud popisovala teoretické přípravy outdoorového kurzu, kde se zaměřovala především na přístup dodavatele a jeho organizace kurzu na míru, nyní se podíváme na podložený příklad z praxe, který naopak přistupuje k přípravě outdoorového kurzu z pohledu klienta. Tento pohled ze strany klienta může nastínit druhou stranu přípravy kurzu a bude zajímavé sledovat, co při výběru dodavatelské firmy teambuildingu klienta ovlivňuje.

Pro případ bakalářské práce jsem využila reálnou poptávku na outdoorový kurz pro firmu Sei group a.s., (česko–švýcarská investiční skupina), kde v současné době pracuji na pozici HR Specialisty, tudíž jsem plánování a případnou realizaci měla ve svých kompetencích a dle dohody a se souhlasem vedení společnosti Sei group a.s., jsem veškeré informace o přípravách kurzu mohla využít pro tuto práci. Proto moji osobu uvádím i dále v tomto textu a zejména jako jednu z hodnotících respondentek v dotazníkovém šetření.

5.1 Zadání požadavků firmy Sei group a.s. na teambuilding

Firma Sei group a.s. v nedávné době, kvůli finančním problémům, fungovala na základě krizového managementu. Celá tato situace se odrazila nejen na fungování celé společnosti, ale především na vztazích a komunikaci mezi zaměstnanci. Začalo působit stresové prostředí, docházelo k nedorozuměním až k hádkám mezi jednotlivými divizemi, což se projevovalo nejen na dusné atmosféře, ale také na uvolněnější morálce. Firma se rozhodla využít jinou formu budování týmu a objednat profesionální a na míru ušitý program na stmelení týmu.

Nejprve bylo důležité si stanovit základní cíle, které obsahovaly klasické stmelení kolektivu a upevnění vztahů, které mohou být navázány v rámci nových zážitků. Firma dále požadovala vzájemné hlubší neformální poznání, nicméně se chtěla zaměřit i na problémovější věci jako je řešení konfliktů mezi jednotlivými divizemi, zlepšení spolupráce ve vypjatých situacích a v neposlední řadě odreakování od každodenního

stresu. Jak už bylo popsáno v kapitole 1.3.2 z těchto zadaných cílů bylo zřejmé, že se bude jednat o teambuilding, protože se zde spojuje nejen zábava, ale také rozvoj pracovního týmu. V rámci efektivity kurzu bylo v tomto projektu počítáno se všemi zaměstnanci pobočky v Praze, tzn. 15 účastníků i s nejvyšším vedením. Toto všechno bylo požadováno v horizontu konce června 2011, v délce trvání dvou dnů, přičemž nebylo specifikováno, zda se bude jednat o pracovní či víkendové dny. Lokalita objektu by měla být vzdálena přibližně 1,5 – 2 hodiny od Prahy. Posledním základním bodem bylo stanovení rozpočtu, který nebyl dopředu stanoven. Vedení společnosti si uvědomovalo, v jaké cenové relaci se tyto programy pohybují, nicméně se také shodli, že za kvalitní práci náleží odpovídající odměna. Po diskuzi se dohodli, že po zhlédnutí všech dodavatelských nabídek a návrhů cen se teprve rozhodne, zda je cena našim požadavkům odpovídající, či nikoliv.

5.2 Poptávka dodavatelských firem

Jak je již uvedeno v kapitole 3.1, firem, které nabízí služby přípravy teambuildingu a podobných vzdělávacích akcí, je samozřejmě na trhu nepřeberné množství. Velkou roli hraje marketingová strategie, což v dnešní době reprezentují hlavně perfektní a poutavé webové stránky. Tudíž po zadání slova „teambuilding“ do internetového vyhledávače, vypadne několik stran velmi podobných firem s obdobnou nabídkou služeb.

Pro výběr poptaných dodavatelů nebyl zvolen žádný konkrétní způsob, spíše jen „prokliknutím“ těch nejzajímavějších a nejpoutavějších stránek zážitkových firem působících v Praze (kvůli dostupnosti dodavatelské firmy pro osobní jednání) bylo následně vybráno několik konkrétních společností, které se následně zkoumaly blíže například podle designu webových stránek, ale také jejich obsahu, nabídky služeb, představení lektorů, referencí a fotogalerie. Dle našeho názoru, pěti nejlepším firmám jsme zaslali poptávku na zpracování teambuildingu pro firmu Sei group a.s.

Od této chvíle, bylo zajímavé sledovat, reakci a přístup jednotlivých firem. Co bylo velmi překvapující, že dvě firmy z pěti vůbec na poptávku neodpověděly, což je fakt k zamyšlení, zda v dnešní době mají zážitkové firmy tolik poptávek, že nemají čas se

věnovat úplně každé, nebo v tom sehrály roli jiné faktory. Důkazem toho může být, že jedna poptávající firma se ozvala po měsíci od zaslání poptávky na jejich e-mail s tím, že byli velmi zaneprázdnění. Nicméně pro přehlednost si pojdme jednotlivé vybrané firmy označit velkými písmeny abecedy A,B,C.

5.3 Představení dodavatelských firem

Tyto informace byly čerpány z písemných materiálů firem a webových stránek, které z důvodu zachování anonymity není možné blíže vypsát. Představení obsahuje stručné informace o délce působení firmy na českém trhu a o zaměření jejich nabídek.

- **Firma A**

Firma zabývající se firemními zážitkovými kurzy od roku 1996. Jejich produkty jsou na jedné straně zážitkové vzdělávací kurzy zaměřené na rozvoj jednotlivců i týmu a na straně druhé zábavné, sportovní a společenské akce pro firemní kolektivy. Každý realizovaný kurz je originálem na „klíč“, který připravují na základě cílů a očekávání klienta. Každoročně pořádají kurz pro cca 5 000 tisíc lidí. Jsou členy Profesního sdružení zážitkového vzdělávání.

- **Firma B**

Společnost vznikla v roce 2004 s cílem nabízet špičkové vzdělávací, rozvojové a diagnostické programy pro manažery a firemní týmy založené na metodě interaktivního tréninku. Hlavní lektoři společnosti mají osobní trenérskou i manažerskou zkušenost. V současné době poskytují služby ve čtyřech oblastech, trénink manažerských a interpersonálních dovedností, koučování manažerů, poradenství v oblasti lidských zdrojů a teambuilding.

- **Firma C**

Tato firma působí na trhu více než deset let. Svým klientům nabízí originální a individuálně připravované programy. Jako jedna z mála tuzemských společností se specializují výhradně na firemní programy, ať se již jedná o motivační zájezdy, doplňkové cestovatelské programy v rámci dalších akcí či akce zaměřené na stmelení

týmu. Mají dlouholeté zkušenosti na poli cestovního ruchu a dobře rozumí současným firemním požadavkům i obchodnímu prostředí.

5.4 Komunikace s realizátory kurzu

Na úvod této kapitoly je důležité poznamenat, že pro účely této práce bylo dopředu stanoveno, že nabídky poptaných firem budou posuzovány v rámci prvotně zasláné nabídky od všech, přestože všichni dodavatelé upozorňovali na samozřejmost, že všechny nehodící se prvky v nabídce včetně ubytování i aktivit, lze na přání pozměnit, což by ve finále mohlo hrát velkou roli při rozhodování. Nicméně i tak je vhodné porovnat reakci realizátorů kurzu a způsob jejich komunikace. Zajímavé bylo sledovat rychlost odpovědí na zasláné poptávky.

Firma C reagovala do 2 hodin od zaslání, což v porovnání s ostatními bylo velké plus. Telefonát probíhal přesně dle standardní struktury rozhovoru lektora s klientem, která je zmíněna i v této práci v kapitole 4.3.1. Po vyjasnění základních požadavků a představ bylo dohodnuto, že prvotní návrh zašle do 3-5 dnů. V průběhu telefonu padly od dodavatele i doptávající otázky na konkrétní aktivity ve stylu „Co si myslíte o aktivitě ..“, „V závislostech na Vaše požadavky máme aktivitu ...“ a podobně. Celkově byla komunikace hodně otevřená a konstruktivní. V části rozhovoru o ceně jsem byla upozorněna, že po prvotním návrhu lze cenu konzultovat, z čehož jsem nabyla dojmu, že určitá variabilní část ceny je také dost o domluvě. V průběhu příprav mě realizátor ještě jednou kontaktoval a ověřoval si některé fakty a následně do 2 dnů zaslal návrh teambuildingu. Jako jediná dodavatelská firma zaslala dva návrhy s tím, že jeden návrh je dle naší dohody a druhý je inspirativní, pokud bychom popřípadě chtěli něco pozměnit.

Jako druhá v pořadí reagovala firma B, která jako jediná hned požádala o osobní schůzku, což z naší strany považuji pro přípravu kurzu za velmi podstatný fakt při výběru dodavatele, zde se odkazuji opět na kapitolu 4.3 Výběr dodavatele. Osobní schůzka trvala asi hodinu a půl, kde byly opravdu do detailu probrány požadavky, lokalita objektu, objekt, byla představena jejich firma, dále metody a přístupy, které používají. I tady bylo zopakováno, že cena se může lišit v závislosti na množství

faktorů, které jsou například výběr ubytování, speciální požadavky, zapůjčení speciálních pomůcek pro aktivity a celková struktura programu, která je dle dohody variabilní. Nabídku firma B zaslala do 8 dnů.

V pořadí poslední zareagovala firma A, která volala více než po týdnu od zaslání nabídky, zda je poptávka stále aktuální. Dotazování na požadavky proběhlo pouze po telefonu a to dosti stručně, což bylo vzhledem k profesionalitě zmiňované firmy dost zarážející. Je možné, že to ovlivnil i poptávající e-mail, kde byly dost specifikovány základní údaje a požadavky. I zde byla samozřejmě možnost variability programu, ubytování a tak i ceny. Nabídku zaslali do 7 dnů.

Informace o vzájemné komunikaci nebyly nijak předloženy ostatním respondentům (kromě mě, jakožto respondenta HR- vysvětleno dále). Ale při následném vyhodnocení, se kterou firmou se bude kurz realizovat, bude vhodné si připomenout i prvotní přístupy firem k přípravě kurzu.

5.5 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Tato část práce bude věnována zhodnocení jednotlivých zaslanych nabídek dodavatelských firem za účelem výběru nejlepší varianty, respektive nabídky outdoorového kurzu pro firmu Sei group a.s. K získání potřebných informací slouží dotazníkové šetření, které bylo předloženo třem klíčovým pozicím v Sei group a.s., které ve finále budou rozhodovat o realizaci kurzu.

Do dotazníkového šetření byla zařazena pozice HR Specialisty, která zajišťovala organizaci od výběru firem po následné dořešení jednotlivých dotazů dodavatelských firem a zároveň byla kontaktní osobou od začátku až do konce, vzhledem k tomu, že komunikovala s firmami od prvopočátku, mohla do hodnocení nabídek zahrnout subjektivní dojem z komunikace popřípadě osobní schůzky s jednotlivými firmami. Dále to byla pozice Credit manažera, který nabídky srovnává především z pohledu financí a v konečném důsledku výběru, by měl vyslovit souhlas, jestli rozpočet pro tuto akci odpovídá, či ne. Jako třetí hodnotící osoba to byl Ředitel pro rozvoj a obchodní strategii, který má jedno z hlavních slov při rozhodování o účasti popřípadě neúčasti na

kurzu, či školení. Nejen, že velmi dobře zná prostředí firmy, ale také zaměstnance a proto je jedním z nejvíce kompetentních osob, která může posoudit, zda nabídka kurzu odpovídá požadavkům firmy Sei group a.s.

Dotazník pro vybrané respondenty, který byl použit ke sběru dat, lze nalézt v plném znění v přílohách této práce jako Příloha A. Tento dotazník obsahuje dvanáct otázek, z nichž 3 jsou otevřené s možností rozepsání odpovědi a zbývající otázky jsou polootevřené. Je zde i zvláštní prostor pro komentáře respondentů k jednotlivým otázkám. Data získána z dotazníků jsou v následujících subkapitolách interpretována a následně vyhodnocena tak, aby v závěru byla vybrána jediná nabídka, která nejvíce odpovídá požadavkům firmy Sei group a.s. Pro přehlednost jsou respondenti v následujícím textu označováni následujícími zkratkami: HR Specialist = **H**; Credit manager = **CM**; Ředitel pro rozvoj a obchodní strategii = **Ř**

Dotazník dostane každý jednotlivý respondent ke všem nabídkám, tzn. bude vyplňovat 3 dotazníky. Je důležité zmínit, že kromě respondentky HR, ostatní respondenti nebyli ovlivněni žádnými okolnostmi při poptávání, výběru firem a podobně. Respondentka HR mohla být již částečně poznamenána předchozí komunikací s firmami i s několika zkušenostmi s přípravou outdoorových kurzů. V podstatě se dá říct, že respondenti dostali nabídku s dotazníkem a hodnotili pouze informace obsažené v nabídce. Tudíž záleželo na tom, jaké informace a co všechno dodavatelská firma v nabídce uvedla a jakým stylem ji zpracovala.

Dále bude text pro přehlednost členěn podle jednotlivých nabídek.

5.5.1 Nabídka A

Hned na úvod byla použita otázka „*Jak na Vás nabídka na první pohled působila?*“ Zatímco na respondenty CM a Ř nabídka působila přehledně, respondentka HR navíc ocenila dobrou grafiku nabídky. V následující otázce „*Co Vás nejvíce v nabídce zaujalo?*“ respondentka HR uvedla detailní přehled kalkulace, zatímco ostatní respondenty zaujal ubytovací objekt a cena kurzu. Logicky navazoval dotaz „*Co Vás naopak odradilo?*“ respondentka HR uvedla „chyběly mně reference firmy a

představení lektorů, dále mě nezaujal program druhého dne a zarážející je představení firmy na konci nabídky“. Respondenta CM odradily „málo rozvedené a popsané“ aktivity a respondenta Ř „složitá obchodní podmínky – storno“. Dále jsem se ptala „*Jak velkou roli při rozhodování hrály reference popř. umístění dodavatelské firmy na trhu?*“ jednoho respondenta reference nijak zvlášť neovlivnily, pro jednoho nehrály roli a respondent Ř si reference vůbec nezjišťoval a navíc poznamenal, že reference v nabídce vůbec neuvádějí. Dále z důvodu přehlednosti padl dotaz „*Jak je pro Vás nabídka přehledná?*“, zde se vystřídaly názory a každý z respondentů uvedl jednu z možností – velmi přehledná, spíše přehledná, přehledná i nepřehledná. Na dotaz „*Do jaké míry Vás ovlivnil design nabídky, že byste uvažoval/a o výběru právě této nabídky?*“ dva respondenty spíše ovlivnil a jednu respondent ovlivnil i neovlivnil. Následovala otázka „*Jak se Vám líbí navržené aktivity?*“ všichni respondenti se shodli, že se jim líbí i nelíbí, respondent CM okomentoval, že si nedovede představit, co aktivity obnáší. „*Které aktivity jste uvítal/a a které byste naopak vynechal/a?*“ respondentovi CM chyběl podrobnější popis a tak nedokázal odhadnout, respondentka HR by vynechala aktivity na uvědomění si všech komunikačních kanálů, které v komunikaci používáme a naopak uvítala náročnou hru v terénu s různými handicap, respondent Ř uvítal aktivitu, kde se dalo dokázat, že individuální přístup v teamu znamená neúspěch teamu. Při dotazu „*Jak jste spokojený/á s lokalitou?*“ uvedli dva respondenti, že jsou spíše spokojení a jeden respondent byl spokojený velmi. V závěru padl dotaz „*Jak moc se Vám zdají ceny odpovídající?*“ dvěma respondentům se zdály odpovídající na půl a jedna respondentka uvedla spíše odpovídající. „*Když celkově zhodnotíte nabídku, co myslíte, že bude pro kolek největší problém?*“ respondentka HR uvedla, že „pochopení smyslu aktivit“, respondent CM neshledal žádný problém a respondent Ř jako problém vidí „shodnout se na programu“. Závěrem byli tázáni „*Do jaké míry si myslíte, že bude kurz úspěšný?*“ respondenti HR a Ř si myslí, že bude spíše neúspěšný a respondent CM ho považuje za spíše úspěšný.

Dle odpovědí respondentů se zdá, že nabídka nijak nevyčnívala z průměru, dokonce můžeme konstatovat, že i když byl obsah přehledný, chybělo několik základních prvků, jako jsou reference firmy a představení lektorů. I přesto, že reference ve finále nehrály takovou roli v rozhodování. Aktivity nebyly výrazně oslňující, i když

některé zajímavé byly vyzdviženy, především ty na podporu týmového ducha, což bylo mimo jiné zadáno v požadavcích, celkově ale jednotlivé aktivity byly popsány velmi stručně, což neumožňuje detailní představení programu. Ceny, dle respondentů, byly odpovídající tak napůl. Lokalita se zdála vyhovující. Vzhledem k tomu, že ve většině případů se objevovaly odpovědi „spíše neovlivnil“, můžeme kurz celkově hodnotit jako spíše neúspěšný.

5.5.2 Nabídka B

Na první položenou otázku „*Jak na Vás nabídka na první pohled působila?*“ se všichni respondenti shodli, že nabídka je přehledná, což navíc respondent HR a CM doplnili, že nabídka je profesionální a dobře graficky zpracovaná. Následující dotaz „*Co Vás nejvíce v nabídce zaujalo?*“ pro dva respondenty to byly vybrané aktivity, byly také jednou zmíněny reference firmy a ubytovací objekt. Dále respondent Ř uvedl jako zajímavou věkovou rozdílnost lektorů a respondentovi CM se líbilo celkové pečlivé zpracování nabídky. V následující otázce „*Co Vás naopak odradilo?*“ se opět všichni shodli, že to je vysoká cena kurzu a jednou byla zmíněna i náročnost akce. V otázce zaměřené na reference „*Jak velkou roli při rozhodování hrály reference popř. umístění dodavatelské firmy na trhu?*“ bylo dvakrát odpovězeno, že roli hrály velkou a jednoho respondenta výrazně neovlivnily. Na dotaz „*Je pro Vás nabídka přehledná?*“ se všichni shodli, že je přehledná velmi a na dotaz „*Do jaké míry Vás ovlivnil design nabídky, že byste uvažoval/a o výběru právě této nabídky?*“ zároveň všichni odpověděli, že je ovlivnil velmi. Na sedmou otázku „*Jak se Vám líbí navržené aktivity?*“ dva respondenti odpověděli, že se jim líbí velmi, zbývající odpověděl, že se mu spíše líbí. V dotazu na konkrétní aktivity „*Které aktivity jste uvítal/a a které byste naopak vynechal/a?*“ se dva respondenti shodli na akčním nočním putování s cíleným handikepem, což shledali za zajímavé a nápadité, dále bylo zmíněno stavění vorů na vodu a jedna aktivita zaměřena na zpětnou vazbu. Naopak respondent CM by vynechal noční putování a také lanové překážky. „*Jak jste spokojení s lokalitou?*“ všichni okomentovali jako velmi spokojení. Také se všichni shodli na otázce „*Jak moc se Vám zdají ceny odpovídající?*“, kdy odpověď zněla spíše odpovídající. „*Když celkově*

zhodnotíte nabídku, co myslíte, že bude pro kolegy největší problém?“ na toto byla jednoznačná odpověď noční putování s cíleným hendikepem. V posledním dotazu „Do jaké míry si myslíte, že bude kurz úspěšný?“ všichni ohodnotili jako velmi úspěšný.

Závěrem můžeme vyhodnotit, že nabídka působila velmi přehledně a profesionálně, zaujaly nejen vybrané aktivity, ale také velmi dobré reference. Celkové zpracování a design nabídky byl hodnocen velmi kladně. Na druhou stranu bylo upozorněno na vysokou cenu, která byla ale následně vzhledem k programu a kvalitnímu zpracování zhodnocena jako spíše odpovídající. U hodnocení navržených aktivit bylo zajímavé sledovat, jak se osobnostní nastavení promítá do hodnocení, poněvadž dva respondenti vřele uvítali noční „bojovku“ a dále stavění vorů, třetí respondent by ji z důvodu obav o zdraví účastníků raději nezařazoval. Lokalita byla zvolena vhodně. Na závěr můžeme říct, že pro účastníky by mohl být problém s fyzickou náročností a také s aktivitou zaměřenou na zpětnou vazbu a její poskytování. V případě realizace byl kurz hodnocen jako velmi úspěšný.

5.5.3 Nabídka C

Na úvodní otázku „*Jak na Vás nabídka na první pohled působila?*“ Respondentka HR odpověděla, že nabídka „působí slabě“, respondent CM napsala, že „není moc přesvědčivá a je málo agresivní“ a poslednímu respondentovi Ř se líbila grafika nabídky. Následovala otázka „*Co Vás nejvíce v nabídce zaujalo?*“, ve které se respondent Ř a HR shodli, že je nejvíce zaujal ubytovací objekt a reference firmy. Respondenta CM zaujala „výše pojištění“. Na otázku „*Co Vás naopak odradilo?*“ zaznělo od respondentky HR, že „neuvádějí představení lektorů“, stejně jako respondent Ř, jehož odpověď zněla „anonymní lektoři“, respondentovi CM odradil ubytovací objekt a chyby v ceníku. Na čtvrtou otázku „*Jak velkou roli při rozhodování hrály reference popř. umístění dodavatelské firmy na trhu?*“ se všichni respondenti shodli, že reference pro ně nehrály roli žádnou. „*Jak je pro Vás nabídka přehledná?*“ na to odpovídali opět všichni stejně a to spíše přehledná. V šesté otázce „*Do jaké míry Vás ovlivnil design nabídky, že byste uvažoval/a o výběru právě této nabídky?*“ respondentku HR spíše ovlivnil, respondenta CM ovlivnil i neovlivnil a respondenta Ř

spíše neovlivnil. „*Jak se Vám líbí navržené aktivity?*“ respondentovi CM se spíše líbí, respondentovi Ř se líbí i nelíbí a respondentce HR se aktivity spíše nelíbí. Následovala otázka „*Které aktivity jste uvítal/a a které byste naopak vynechal/a?*“ na kterou respondent CM uvedl „vybrané aktivity se mi velmi líbí, obávám se všem programu ve skalách – některé bych raději vynechala – skok“, respondentka HR uvedla „raději bych vynechala celodopolední aktivitu s koly a naopak uvítám lanové překážky“, respondent Ř neuvědl žádnou odpověď. Desátá otázka zněla „*Jak jste spokojení s lokalitou?*“ respondenti CM a Ř se shodli na spokojení i nespokojení, jen respondentka HR uvedla, že byla velmi spokojená. Na otázku „*Jak moc se Vám zdají ceny odpovídající?*“ odpovídali stejně respondent Ř a HR a to odpovídající i neodpovídající, respondent C, ohodnotil jako spíše odpovídající. „*Když celkově zhodnotíte nabídku, co myslíte, že bude pro kolegy největší problém?*“ respondentka HR uvedla „ohlédnutí za uplynulým dnem – review“, respondent CM uvedl „možná ubytování, pro některé skok – skály“ a respondent Ř se vyjádřil „pro dámy adrenalinové sporty“. Na závěrečnou otázku „*Do jaké míry si myslíte, že bude kurz úspěšný?*“ odpovídali respondenti HR a Ř úspěšný i neúspěšný a respondent CM spíše úspěšný.

Pokud bychom měli shrnout poslední nabídku, tak lze konstatovat, že na všechny působila celkem přehledně, bohužel ale na některé respondenty působila málo agresivně spíše nepřesvědčivě až slabě, lze podotknout, že to může být ovlivňující fakt do budoucna při rozhodování. V nabídce je nejvíce zaujal ubytovací objekt a reference firmy a zajímavá poznámka od jednoho respondenta o výši pojištění (*pojištění na 10 milionů – poznamenala E.J.*). Velká shoda padla i v názoru, že nabídka C neuvádí představení konkrétních lektorů. Bylo také upozorněno na chyby v ceníku. V konečném důsledku firemní reference nikoho nijak neovlivnily, stejně tak jako design nabídky by nebyl zásadním prvkem při rozhodování. Hodnocení aktivit můžeme zprůměrovat tak, že se líbily tak na půl. Můžeme stejně jako při nabídce B podotknout, že v této nabídce opět mohl hrát faktor osobního nastavení respondentů značnou roli, protože jeden v nabídce C oceňuje lanové aktivity, druhý by je zase vynechal, dále padla negativní zmínka i o aktivitě s využitím kol. Lokalitu objektu, dle odpovědí, lze určit jako vyhovující. Cena byla vyhodnocena jako odpovídající na půl. Při zhodnocení toho, co by bylo pro kolegy největším problémem, znovu jsme se setkali se zmínkou o

adrenalinových sportech a padla odpověď i o reflektující zpětné vazbě po aktivitách. Celkově byl kurz ohodnocen jako úspěšný i neúspěšný, což by se samozřejmě mohlo vyjasnit později.

5.6 Závěrečné hodnocení nabídek

V této části bude finálně popsáno, která nabídka je podle závěrů z dotazníkového šetření nejvíce vyhovující pro firmu Sei group a.s. a z jakého důvodu si ji vybrala. Závěrečná diskuze probíhala za účasti všech dotazujících respondentů, kteří měli k dispozici vyhodnocení na sobě nezávislých nabídek a krátké povídání o každé firmě. Diskuze probíhala na základě těchto otázek: Které z nabídek jsou nejvíce vyhovující? Jak si vedle sebe stojí nabídky cenově? Jak firmy dodržely námi zvolené cíle? Jak nám vyhovuje ubytovací objekt? Jsou vybrané aktivity zacíleny správně? Jakou formu komunikace a přesvědčení firmy zvolili? Jak si stojí na českém trhu? Do jaké míry je možné tento kurz v daném čase realizovat? Jsme opravdu ochotni investovat uvedenou sumu do teambuildingu pro naši firmu?

Co je nutné poznamenat, že všechny ceny uvedené v nabídkách byly bez ubytování. Ubytování je samozřejmě dle dohody variabilní a tudíž pro účely této práce a bylo počítáno pouze s cenami uvedenými v nabídce. Po diskusi nad požadavky firmy a nabídnutými službami bylo rozhodnuto, že nejvíce odpovídající a vyhovující zadaným cílům byla nabídka B. Firma B od začátku projevila velmi profesionální přístup, který bohužel v ostatních případech nebyl tolik rapidní a přesvědčivý. Jejich webové stránky byly velmi přehledné a poskytovaly mnoho informací o firmě i jejich nabízených službách. Velmi zásadní při rozhodování bylo také závěrečné zhlédnutí referencí, které byly napsány formou krátkého komentáře od jejich nejvýznamnějších klientů, které poskytly alespoň malý obraz toho, jak jsou jejich účastníci spokojeni po kurzu. I přesto, že cena uvedená v nabídce byla bez ubytování nejvyšší ze všech, program byl natolik akčně a programově nabitý, že dle názoru všech zúčastněných diskuzí byla cena posouzena jako odpovídající kvalitě a nabízeným službám. Jediná výtka byla namítnuta proti ubytovacímu objektu, který byl dosti lukrativní, což firma Sei group a.s. nevyžadovala. Tento objekt by cenu kurzu zbytečně navyšoval, tudíž dle dohody by byl

následně vybrán jiný objekt. Díky představení konkrétních lektorů, jsme měli užitečnou informaci, s kým se kurz bude realizovat. Největším pozitivním faktem bylo to, že firma si hned po zadání poptávky sjednala osobní schůzku. Tato schůzka proběhla s projektovým managerem firmy, který jezdí na jejich kurzy jako lektor a s největší pravděpodobností, by jel i na ten pro firmu Sei group a.s., což bylo další zjištění, které pomohlo při rozhodování o nejlepší nabídce.

Závěrem, Firma B poskytla cenné informace a rady při tvorbě cílů. Z osobního setkání byla navíc vidět snaha o to, udělat kurz co nejvíce efektivní tak, aby klient po návratu byl nadmíru spokojen a účel byl splněn. To ostatně, dle informací, firma B zpětně ověřuje, zda byly cíle opravdu naplněny a jestli se po návratu něco změnilo. Bohužel tato práce byla dokončena dříve, než byl kurz zrealizován, tudíž není možné komentovat závěry, zda kvalita nabídky odpovídala skutečnosti a jaký měl teambuilding dopad na celou skupinu po návratu, nicméně je to jeden z možných námětů pro další zkoumání v diplomové práci.

Dovolím si zde poznamenat, že konkrétní nabídky není možné zveřejnit v přílohách této práce. Jde o citlivý konkurenční materiál, který jsem bez souhlasu považovala za etické nezveřejňovat.

6 ZÁVĚR

V závislosti na hledání dodavatelské firmy, bylo zjištěno, že na českém trhu je opravdu nepřehledné množství zážitkových firem, které nabízejí velmi podobné služby a proto je důležité zvolit způsob, jakým si vybrat firmu, která bude realizaci zaštitovat, aby klient tzv. „nenarazil“.

Z dotazníkového šetření vzešlo, že existuje několik zásad, které mohou být pro dodavatele návodem, jak prohlubovat marketingovou strategii, aby si klient vybral právě je. Tento seznam zásad vyplynul především z praktické části této práce:

- Dobře zpracované webové stránky
- Reklama firmy
- Reference umístěné na webových stránkách (nejlépe formou krátkého textu od stěžejních klientů)
- Nabídka služeb a jejich kvalitní popis uvedený na webových stránkách
- Rychlost reakce na zasloupanou poptávku
- Osobní setkání s klientem při ověřování požadavků
- Design a zpracování nabídky
- Nabídka by měla obsahovat: důkladné představení aktivit, lektorů, referencí, informace o firmě a ubytovacím objektu

Velmi podstatné je mít perfektně zpracované webové stránky a vložit investice do toho, aby byly stránky vidět. Vhodné umístění a reklama je dle aktuálních zkušeností základ úspěchu. Dále si klient bude všimnout referencí, nabídky služeb a jejich zpracování. Nesčetněkrát byla nabídka služeb firem obsáhlá, nicméně pro klienta laika nic neříkající. Pokud je klient osloven s poptávkou kurzu pro zaměstnance, je velmi podstatná rychlost reakce, kterou dodavatel projeví a jaký styl komunikace následně zvolí. Osobně doporučuji osobní setkání, které přináší jak nové poznatky pro klienta, tak pro dodavatele. Jak jsme se dále přesvědčili v praktické části, design a zpracování nabídky je pro první dojem skoro nejdůležitější. Obsah by měl být přesvědčivý a v nabídce by nemělo chybět důkladné představení aktivit, lektorů, referencí, firmy a ubytování. Dodavatelé by neměli zapomenout, že ve většině firem je vypisováno

výběrové řízení a nabídky jsou porovnávány mezi sebou, tudíž každý zvýhodňující prvek je přidanou hodnotou a důkladná analýza poptávky je nezbytná.

Cílem této bakalářské práce bylo popsat přípravu projektu outdoorového kurzu. Proto, aby byly správně rozlišovány druhy kurzů, byly v úvodní kapitole popsány typické prvky programů, které se objevují na trhu. I přestože je v dnešní době pro firmy obvyklé jezdit na teambuildingy, mají i tak zkrácené představy o průběhu. Nikdy nemůže být nic ideální a tak se setkáváme se situacemi, kdy jsou problémy s využíváním outdoorových kurzů nejen u účastníka, ale i u firmy.

Co je však na začátku při přípravě vzdělávacího projektu nejdůležitější, je analýza cílů, které určují design kurzu. S tímto krokem může tak pomoci dodavatel, který má zkušenosti a rád poskytne radu. Někdy se stává, že je zvoleno příliš mnoho cílů, které jsou pak pochopitelně nesplnitelné. Jak je vidět v této práci, je velká spousta věcí, které prostupují přípravu jak z pohledu dodavatele, tak i klienta, nicméně v rámci této práce není možné pojmout všechny aspekty hlouběji. Co však považuji za velmi důležité, je osobnost lektora, který v konečném důsledku „dělá kurz kurzem“.

Každý kurz by měl být správně dělán na míru a každá organizace nemá určitě stejné postupy při přípravě, ostatně jako i ty, se kterými jsme se měli šanci setkat (způsob komunikace a organizace). To dokazuje, že příprava projektu sice může být naplánovaná přesně, ale je nutné počítat s jistou dávnou kreativitou a improvizací na kurzu. Čím více dodavatel uspořádá kurzů, tím více bude plánovat projekt podle ověřených kroků.

Jelikož jedním z kroků vzdělávacího projektu je zhodnocení výsledků, bylo by určitě zajímavé tuto problematiku zpracovat dál a zaměřit se na důsledky po kurzu, například, jak se změnila skupinová dynamika a fungování týmu v závislosti na kurzu.

7 SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ

BEARD, Colin; WILSON, John P. *The power of experiential learning: A handbook for trainers and educators*. London: KoganPage Limited, 2002. 257 s. ISBN 0-7494-3467-8-

FRANC, Daniel; ZOUNKOVÁ, Daniela; MARTIN, Andy. *Učení zážitkem a hrou: Praktická příručka instruktora*. Praha: ComputerPress, 2007. 201 s. ISBN 978-80-251-1701-90749434678.

GILBERTSON, K. *Outdoor education: methods and strategies*. Champaign: Human Kinetics, 2006. ISBN: 0-7360-4709-3.

HANUŠ, Radek. *Maxirekvalifikace pomocí Outdoor Assessment Centre*. Moderní řízení [online]. 2004, 3, [cit. 29.06.2011]. Dostupný z WWW: <<http://modernirizeni.ihned.cz/c1-14073370-maxirekvalifikace-pomoci-outdoor-assessment-centre>>.

HERMOCHOVÁ, Soňa. *Teambuilding*. Praha: Grada Publishing, 2006. 116 s. ISBN 80-247-1155-9

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: GradaPublishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: GradaPublishing, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

MUŽÍK, Jaroslav. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. Plzeň: Fraus, 2005. 202 s. ISBN 80-7238-220-9

MUŽÍK, Jaroslav. *Androdidaktika*, Praha: ASPI, 2005. 146 s. ISBN 80-7357-049-9

MUŽÍK, Jaroslav. *Uklizeno.cz* [online]. 2001 [cit. 2011-06-05]. Tvorba cílových skupin a účinnost profesního vzdělávání dospělých. Dostupné z WWW: <http://www.uklizeno.cz/docmuzik/doc/ukazky/p5.htm>

PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: Výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. 282 s. ISBN 80-200-09-507.

PELÁNEK, Radek. *Příručka instruktora zážitkových akcí*. Praha: Portál, 2008. 208 s. ISBN 978-80-7367-353-6.

PELIKÁN, Jiří. *Základy empirického výzkumu pedagogických jevů*. 2. dotisk 1. vydání. Praha: Nakladatelství Karolinum, 2007. 270 s. ISBN 978-80-7184-569-0.

SVATOŠ, Vladimír; LEBEDA, Petr. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada Publishing, 2005. 192 s. ISBN 80-247-0318-1

ŠUSKOVÁ, Radka. *Prožitková pedagogika vyučovací metoda, kterou neumíme uchopit ?*. HRForum: *Loajalita dnes* [online]. 2008, 5, [cit. 2011-06-05]. Dostupný z WWW: <http://hronline.lidske-zdroje.org/cs/at-hrforum-archiv/?componentName=Casopis&componentId=49b213dc909d80.08249964&method=detailCasopisAtHRForum>

TURECKÁ, Hana. *Výběr cílů outdoorových kurzů*. Praha, 2011. 54 s. Bakalářská práce. Univerzita Karlova.

ZABADAL, Radim. *Využití metod zážitkové pedagogiky ve vzdělávání dospělých*. Praha, 2009. 84 s. Diplomová práce. Univerzita Karlova

ZAHRÁDKOVÁ, Eva. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. Praha: Portál, 2005. 176 s. ISBN 80-7367-042-9.

BIBLIOGRAFIE

NOVÁKOVÁ, Kamila. *Profesní kompetence instruktora zážitkového vzdělávání*. Praha, 2010. 91 s. Diplomová práce. Univerzita Karlova

ŠVAŘÍČEK, Roman; ŠEĐOVÁ, Klára a kol. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. 1. vydání. Praha: Portál s.r.o., 2007. 377 s. ISBN 978-80-7367-313-0.

PŘÍLOHA A

DOTAZNÍK

Tento dotazník je zaměřen na srovnání nabídek firemního teambuildingu pro společnost Sei group a.s. Do šetření jsou zařazeny 3 dodavatelské firmy. Dotazník bude předložen 3 předem určeným zaměstnancům firmy. Po zpracování bude vyhodnoceno, která nabídka je dle odpovědí respondentů nejvíce vyhovující pro firmu Sei group a.s.

Funkce: HR Specialista/ credit manager/ ředitel pro rozvoj a obchodní strategii

Dodavatelská firma: A B C

V dotazníku zakroužkujte nejvhodnější varianty. Pokud k jednotlivým otázkám máte komentáře, uveďte je, prosím, do připraveného sloupce vpravo.

Otázky:

Komentáře

1. Jak na Vás nabídka na první pohled působila?

- Přehledně/ nepřehledně
- Profesionálně / neprofesionálně
- Dobrá grafika nabídky/ špatná grafika nabídky
- Jiné (uveďte).....

2. Co Vás nejvíce v nabídce zaujalo?

- Vybrané aktivity
- Reference firmy
- Cena kurzu
- Ubytovací objekt
- Jiné (uveďte).....

3. Co Vás naopak odradilo?

.....

.....

.....

4. Jak velkou roli při rozhodování hrály reference popř. umístění dodavatelské firmy na trhu?

- Velkou roli
- Nijak výrazně mě neovlivnily
- Žádnou
- Reference jsem si vůbec nezjišťoval

5. Jak je pro Vás nabídka přehledná?

- Velmi přehledná
- Spíše přehledná
- Přehledná i nepřehledná
- Spíše nepřehledná
- Velmi nepřehledná

6. Do jaké míry Vás ovlivnil design nabídky, že byste uvažoval/a o výběru právě této nabídky?

- Velmi ovlivnil
- Spíše ovlivnil
- Ovlivnil i neovlivnil
- Spíše neovlivnil
- Vůbec neovlivnil

7. Jak se Vám líbí navržené aktivity?

- Velmi se mi líbí
- Spíše se mi líbí
- Líbí i nelíbí
- Spíše se mi nelíbí
- Vůbec se mi nelíbí

8. Které aktivity jste uvítal/a a které byste naopak vynechal/a?

.....

.....

.....

9. Jak jste spokojený/á s lokalitou?

- Velmi spokojená
- Spíše spokojená
- Spokojená i nespokojená
- Spíše nespokojená
- Velmi nespokojená
-

10. Jak moc se Vám zdají ceny odpovídající?

- Velmi odpovídající
- Spíše odpovídající
- Odpovídající i neodpovídající
- Spíše neodpovídající
- Velmi neodpovídající

11. Když celkově zhodnotíte nabídku, co myslíte, že bude pro kolegy největší problém?

.....

.....

.....

12. Do jaké míry si myslíte, že bude kurz úspěšný?

- Velmi úspěšný
- Spíše úspěšný
- Úspěšný i neúspěšný
- Spíše neúspěšný
- Velmi neúspěšný