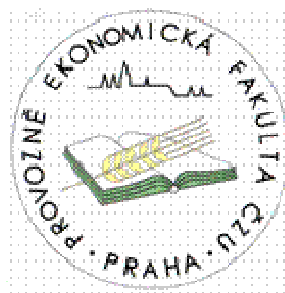


ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Fakulta provozně ekonomická

Obor: Provoz a ekonomika



BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**Outdoor management training jako moderní způsob
rozvoje lidských zdrojů**

Vedoucí bakalářské práce:

Mgr. Hana Chamoutová

Autor bakalářské práce:

Klára Pertlová

© Praha 2006

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „*Outdoor management training jako moderní způsob rozvoje lidských zdrojů*“ vypracovala samostatně a za použití jen těch pramenů, které uvádím v seznamu použité literatury.

V Praze dne 12.6.2006

.....

podpis

Poděkování

Děkuji vedoucí bakalářské práce Mgr. Haně Chamoutové za odbornou pomoc, cenné rady a čas, který mi věnovala při zpracovávání bakalářské práce. Také bych ráda poděkovala České Cestě s.r.o. za to, že mi umožnili účastnit se outdoorového kurzu a všem ostatním, kteří přispěli svými připomínkami k napsání této bakalářské práce.

**Outdoor management training jako moderní způsob
rozvoje lidských zdrojů**

**Outdoor management training, a modern method of
developing human resources**

Souhrn

V první části této bakalářské práce jsou čtenáři seznámeni se základními pojmy týkajícími se rozvoje lidských zdrojů řídicích pracovníků. Dále je tato část věnována popisu vzdělávací metody Outdoor management training a mezinárodní organizaci Outward Bound. Tato část práce je zakončena charakteristikou společnosti Česká Cesta s.r.o.

Druhá část práce je vlastně empirickým šetřením, které proběhlo na outdoorovém kurzu pořádaném Českou Cestou s.r.o. a je zaměřeno na rozvoj komunikačních schopností, vývoj atmosféry ve skupině, rozvoj vůdčích schopností a celkové sladění kolektivu vysokého managementu.

V závěru práce jsou shrnuty výsledky šetření a celkový vliv kurzu na kolektiv.

Klíčová slova: řízení, management, zážitková pedagogika, outdoor management training, komunikace, osobnostní rozvoj, team building, vůdčí schopnosti

Summary

In the first part of the bachelor project readers are acknowledged with basic terms regarding development of human resources of top management employees. Furthermore it describes educational methods of Outdoor management training and international Outward Bound organisation. This part is finalized by characterisation of the company Česká Cesta s.r.o.

Second part is actual empirical research, which took place on outdoor team building course organised by Česká Cesta s.r.o. and was focused on developing communicational skills, building atmosphere within the team, development of leading skills and overall team co-ordination of top management.

In the final part are summarized results of the actual research and overall impact of the outdoor course on the team.

Key words: leadership, management, experience education, outdoor management training, communication, personal development, team building, leading skills

Obsah

1	ÚVOD	8
2	CÍL PRÁCE A METODIKA	9
2.1	CÍL PRÁCE	9
2.2	METODIKA	9
3	LITERÁRNÍ REŠERŠE	11
3.1	MANAGEMENT	11
3.2	ŘÍZENÍ	11
3.3	SOCIÁLNĚ-PSYCHOLOGICKÁ PROBLEMATIKA	12
3.4	ZÁŽITKOVÁ PEDAGOGIKA	12
3.5	OUTDOOR MANAGEMENT TRAINING	14
3.5.1	<i>Jedinečný přínos outdoor management trainingu</i>	15
3.5.2	<i>Cíle výcviku</i>	16
3.5.3	<i>Efektivita</i>	19
3.6	OUTWARD BOUND (OB).....	21
3.7	OUTWARD BOUND – ČESKÁ CESTA (WWW.CESKACESTA.CZ).....	21
3.7.1	<i>Co je to outdoor kurz?</i>	22
3.7.2	<i>Programy a kurzy České Cesty s.r.o.</i>	24
4	EMPIRICKÉ ŠETŘENÍ	27
4.1	SOUBOR RESPONDENTŮ	27
4.2	SBĚR DAT	27
4.3	VYHODNOCENÍ JEDNOTLIVÝCH OTÁZEK	27
4.4	ROZBOR SLOVNÍCH KOMENTÁŘŮ SLEDOVANÝCH CHARAKTERISTIK	31
4.5	SOUHRN	34
5	DISKUSE	35
6	ZÁVĚR	36
7	SEZNAM LITERATURY	37
8	PŘÍLOHY	38
8.1	PŘÍLOHA 1, PROGRAM KURZU	38
8.2	PŘÍLOHA 2, POPIS A HODNOCENÍ JEDNOTLIVÝCH HER	39
8.3	PŘÍLOHA 3, DOTAZNÍK	42

1 Úvod

V dnešním tržním prostředí je pro firmu, která se chce na trhu udržet, rozvíjet a prosperovat nezbytné, aby měla dobře a účelně fungující management. Zejména v dnešní době, kdy se EU rozšířila a konkurence na trhu vzrostla, se vedení pro firmu stává stále důležitějším.

Aby byl management schopen dosahovat kvalitních výsledků, je nutné stále utužovat a zdokonalovat schopnosti a dovednosti celého týmu. Management může fungovat na určité pracovní úrovni bez toho, aniž by se jednotliví členové týmu příliš znali. Čím lépe se ale jednotliví zaměstnanci navzájem znají, tím lepších výsledků může celý tým dosahovat.

Jedním ze způsobů, jak rozvíjet dovednosti a schopnosti týmu jsou outdoorové víkendy pořádané na základě metody Outdoor management training. Takovýto kurz působí na rozvoj jednotlivých dovedností jako je komunikace, vedení týmu, naslouchání, reakce na nevhodné situace, celková spolupráce týmu. Kromě toho má celý management příležitost se lépe navzájem poznat, odhalit své skryté schopnosti a vylepšit celkové klima ve skupině.

Tato práce se proto zabývá tématem Outdoor management training jako moderní způsob rozvoje lidských zdrojů a snaží se tuto metodu přiblížit a ověřit její účinnost.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Na základě politického, ekonomického a dalšího vývoje trhu naší země vznikají nové velké firmy. Aby podnik mohl fungovat a dále se rozvíjet, je nezbytné, aby v jeho čele stál pevný management. Pro každou velkou společnost je velmi důležité, aby její management fungoval dobře a účelně. Proto je potřeba rozvíjet a utužovat schopnosti managementu.

Tato bakalářská práce se snaží přiblížit téma rozvoje lidských zdrojů metodou Outdoor management training. Konkrétně je tato práce zaměřena na zdokonalení komunikačních a vůdčích schopností a celkový vývoj klima v úzké skupině top managementu. Zdokonalení všech těchto schopností zpětně vede k lepšímu fungování top managementu jako týmu.

Hlavní otázky a cíle průzkumu:

- Rozvoj vztahů
- Změna klima ve skupině
- Rozvoj komunikačních schopností
- Rozvoj vůdčích schopností

2.2 Metodika

Celé šetření proběhne na tří denním outdoorovém kurzu zaměřeném na rozvoj jednotlivých sledovaných schopností v malé skupině top managementu. Konkrétně se bude jednat o vrcholný management finančního oddělení bankovního institutu. Tato skupina respondentů by v ideálním případě měla mít stejný počet žen a mužů na srovnatelných pozicích. Věkový rozdíl respondentů se bude pohybovat v rozmezí 28 až 50 let.

Vzhledem k tomu, že otázky tohoto průzkumu jsou těžce měřitelné, je nutné spoléhat spíše na názory a pocity jednotlivých účastníků. Po zvážení všech možností provedení výzkumu byla vybrána metoda dotazníků.

Dotazník bude předložen všem účastníkům bezprostředně po ukončení kurzu. Vzhledem k obtížnosti měření budou odpovědi omezeny na dvě alternativy odpovědí a to „ano“ a „ne“. K této odpovědi pak účastníci mohou doplnit slovní komentář, který je vítaný. Každý účastník bude odpovídat na 11 otázek týkajících se těchto témat:

- Změny v atmosféře ve skupině
- Rozvoj komunikačních schopností jednotlivců a kolektivu
- Osobnostní rozvoj
- Rozvoj vůdčích schopností
- Hodnocení sama sebe a druhých
- Největší osobní a skupinový přínos
- Použití v běžném pracovním životě

Na závěr budou dotazníky zpracovány a bude provedena analýza a vyhodnocení výsledků.

3 Literární rešerše

V této teoretické části je rámcově nastíněna problematika Outdoor management training. První část této kapitoly vysvětluje několik základních pojmů, které je dobré znát pro pochopení celého tématu. Těmito pojmy jsou například management, řízení, zážitková pedagogika a pak také samotný Outdoor management training.

Druhá část se zabývá popisem společnosti Česká Cesta s.r.o., která se specializuje na outdoorové kurzy.

3.1 Management

Prvním pojmem, kterým by bylo vhodné se pro pochopení problematiky zabývat je management. Koontz a Weinrich vidí management jako proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů (Koontz, Weinrich, 1993).

Managementem se dá v podstatě označit soubor lidí, kteří se zabývají řízením a vedením podniku.

Management se dá rozdělit do pěti funkcí a to plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrolování.

3.2 Řízení

Řízení je jedna z nejdůležitějších lidských činností. Od doby, kdy lidé začali vytvářet skupiny, aby dosáhli cílů, kterých nemohli dosáhnout jako jednotlivci, se stalo řízení nezbytné pro zabezpečení koordinace individuálních úsilí. Jak se společnost začala stále více spoléhat na skupinové úsilí a mnoho organizovaných skupin se neustále zvětšovalo, vzrůstal význam manažerů (Koontz, Weinrich, 1993).

Řízení je v současné době každodenní náplní manažerovy práce a proto by mělo být v zájmu podniku rozvíjet veškeré manažerovy dovednosti spojené s řízením a managementem.

Dá se říci, že metoda Outdoor management trainingu (dále jen OMT) se snaží potažmo napomoci k rozvíjení všech těchto uvedených manažerských dovedností jak u jednotlivých manažerů, tak u celého managementu jako týmu.

3.3 Sociálně-psychologická problematika

Sociální psychologie jakožto vědní disciplína se zabývá člověkem v sociálních souvislostech života.

„Zabývající se člověkem“ znamená dle prof. Heluse jak sociální souvislosti působí na osobnost, její vývoj a rozvoj, chování, jednání atd. Sociálními souvislostmi života vidí souvislosti s působením druhých lidí, jiných sociálních skupin, kulturních poměrů, ostatních zvyklostí a pravidel a podobně (Helus, 2001).

Působení sociálních vlivů na člověka a zpětného působení člověka na vývoj těchto vlivů zakládá drama plné napětí. Sociální psychologie se snaží toto drama postihnout tak, aby vztahy mezi společností a jedincem byly právy jak této společnosti, tak tomuto jedinci (Helus, 2001).

Tato problematika je také jedním z témat, kterými se vlastně kurzy OMT zabývají. Účastníci jsou uměle uváděni do nejrůznějších situací na které bezprostředně reagují. Tyto způsoby jejich jednání jsou dále převáděny do denního běžného života.

3.4 Zážitková pedagogika

Outdoor management training patří do pedagogického proudu označovaného jako učení se zážitkem, či zážitková pedagogika. Tyto pojmy jsou poměrně čerstvým odborným termínem a nejsou ještě dostatečně teoreticky ukotveny.

Zážitek

Hartl definuje zážitek jako každý duševní jev, který jedinec prožívá (zdroj osobní zkušenosti). Tyto prožitky se hromadí celý život a vytvářejí jedinečné bohatství každého člověka (Hartl, 1996).

Zkušenost

Hlavní a prvotní zdroj poznatků člověka o světě vznikající během jeho praktické činnosti (Hartl, 1996).

Zážitková pedagogika je termín používaný pro výchovné a vzdělávací směry, které záměrně používají učení se zážitkem (učení se na základě bezprostřední zkušenosti).

Neuman (1999) popisuje zážitkovou pedagogiku jako zkušenost, kterou můžeme považovat za znalost získanou vlastním prožíváním a vlastním náhledem. Je to suma jednotlivých částí prožitků, zpracovaných pomocí reflexe. Dá se říci, že výchova prožitkem zprostředkovává zkušenost skrze neobyčejné zážitky (Neuman, 1999).

Teorie uvádějí, že člověk si díky zkušenosti zapamatovává nové poznatky až z 80%, oproti asi 20% účinku běžné přednášky.

Poznatek získaný	sdělením	sdělením s ukázkou	sdělením, ukázkou a zážitkem
Po 3 týdnech si vybaví	70 %	72 %	85 %
Po 3 měsících si vybaví	10 %	32 %	65 %

(Česká Cesta, 2004)

3.5 Outdoor management training

Outdoor management training využívá zážitkové pedagogiky pro rozvoj pracovních schopností a dovedností manažerů. Tento druh vzdělávání je často také nazýván jako outdoor training, či rozvoj manažerských schopností – management development outdoors (MDO).

Koubek (1998) charakterizuje tento přístup jako školení, které spočívá v zadání úkolu majícího podobu nějaké hry či pohybové aktivity. Úkol se řeší zpravidla kolektivně, přičemž vedení se ujímá jeden účastník spontánně nebo je jím pověřen. Po splnění úkolu se diskutuje o tom, jaké manažerské dovednosti byly ke splnění úkolu potřeba, jak se uplatnily a co by se dalo vylepšit. Hraním těchto her se manažeři učí dovednostem, např. hledání optimálního řešení úkolu, koordinování činnosti, umění komunikovat se spolupracovníky, pověřovat je úkoly, vést spolupracovníky, orientovat se v složitých situacích a mnohé další.

Za výhody Koubek považuje to, že účastníci se zábavnou formou učí manažerským dovednostem a zdokonalují je, učí se uvědomovat si a rozpoznávat tyto dovednosti, jejich uplatnění a význam v jakékoli běžné aktivitě a aplikovat je na běžnou manažerskou práci. Považuje metodu za ideální propojení hry a sportu s procesem zdokonalování pracovních schopností (tedy kombinaci rekreačně-relaxačních aktivit s pracovními-vzdělávacími). Metodu považuje za „velmi efektivní“ při rozvoji pracovních schopností řídicích pracovníků podniku nebo specialistů.

Nevýhody pak vidí v náročnosti na přípravu, v potřebě překonávání předsudků a neochoty manažerů hrát si, obav ze zesměšnění, a možné nechuti k pohybovým aktivitám (Koubek 1998).

Podle České Cesty je OMT vzdělávací metodou využívající herních a pohybových aktivit v přírodě jako zdroje zkušenosti a poznání.

Programy vytrhují účastníky ze známého prostředí a nabízejí neobvyklé, originální výzvy. V bezpečných, ale náročných úkolech využívajících vyvážené kombinace outdoor a indoor programů prověřují a rozvíjejí odpovědnost, sebedůvěru, spolupráci, respekt

a toleranci, učí sociálním a komunikačním dovednostem a vyzývají k aktivnímu přístupu k vlastnímu životu a ke společnosti, kterou spoluvytváříme.

Účastníci rozvojových kurzů jsou stavěni do situací, jejichž řešení vyžaduje rozhodnost, důvtip a vzájemnou spolupráci členů skupiny. Následuje společný rozbor chování jak skupiny jako celku, tak jednotlivých členů. Právě tady se prožité zkušenosti upevňují, zobecňují a ukládají pro příští použití v každodenní praxi.

Většina aktivit se navíc odehrává v přirozeném přírodním prostředí a často ve speciálně navozené atmosféře. Učení je tak nejen mnohem efektivnější, ale stává se doslova napínavou hrou.

Díky zapojení emocionálních vjemů do racionálního procesu učení je i schopnost uchování a vybavování získaných poznatků podstatně vyšší než u standardních vzdělávacích programů (Česká Cesta, 2004).

3.5.1 Jedinečný přínos outdoor management trainingu

Těchto pět bodů vyjadřuje přednosti a přínosy manažerům účastnících se výcvikových kursů OMT.

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

5. Kurzy outdoor trainingu jsou i příjemnou kompenzací dlouhodobé pracovní zátěže. (Česká Cesta, 2004)

3.5.2 Cíle výcviku

Pro vhodné sestavení kurzu je nutné si předem stanovit cíle, kterých chceme dosáhnout, co by měl školený po dokončení kurzu dělat lépe. Toto je velmi důležité, protože na základě těchto cílů je pak možné „ušít“ program výcviku přesně na míru podle potřeb zákazníka.

Zde jsou uvedeny hlavní cíle, kterých se kurzy OMT snaží dosáhnout.

3.5.2.1 Osobnostní rozvoj

Cílem těchto kurzů je přinést frekventantům takové zážitky, které pozdvihnou jejich sebevědomí a rozšířit vnímání sebe sama. Účastník kurzu je nucen podívat se hlouběji do svého já, do svých vlastních zdrojů, aby našel skryté síly a odhalil slabiny.

Zcela přirozeně srovnává svou fyzickou kondici s ostatními účastníky a s instruktory. Pro nepříliš trénovaného vedoucího pracovníka může být prospěšným zážitkem zdolat skalní stěnu společně se zkušeným lezcem, nebo pro bázlivého manažera vzdorovat bílým peřejím divoké řeky po boku statečného kolegy. Pokud se týká osobnostního rozvoje, jsou fyzické aktivity používány k povzbuzení osobního riskování, k odhalení a prozkoumání zvyklostí, dispozic a zábran jedince. Jde vlastně o jakési odhalení osobních schopností a kapacit, které mohou pomoci člověku být samostatnějším a manažerovi být efektivnějším a rozhodnějším (Bank, 1985).

3.5.2.2 Team building

Budování a rozvoj pracovních týmů je nedílnou součástí OMT.

Nejdůležitější předpoklady pro existenci úspěšného týmu:

- Existuje tu jeden společný zájem a jednoznačný cíl – totiž přežít

- Skupina a její cíle mají absolutní prioritu
- Vnitřní konkurenční boje jsou potlačeny
- Komunikace je cílově a účelově orientována
- Důvěra a loajalita ke skupině mají shodný význam s loajalitou vůči sobě navzájem

O tom zda tým uspěje, nebo nikoliv, rozhoduje ale nakonec potenciál znalostí a schopností, kterým disponují jednotliví členové týmu, bez nichž by se nedostali z problematické situace. Jestliže jsou dány následující předpoklady jako organizace (cíle a závazný řád), kvalifikace (znalosti a schopnosti) a kooperace (důvěra a loajalita), je už k dispozici ten správný potenciál pro úspěšný tým. Výkony jednotlivých členů se pak totiž jen prostě nesčítají, nýbrž dochází k tomu, že se zvyšuje potenciální výkonnost celé skupiny nad tento prostý součet. Na takovém základě jsou také možné kvalitativně vyšší špičkové výkony (Krúger, 2004).

Fáze formování týmu podle Krúgera (2004):

- **Organizace:** Výběr vedoucího manažera týmu, stanovení velikosti skupiny
- **Kvalifikace:** Sestavení týmu podle odborných a osobních vlastností a schopností vybíraných osob
- **Kooperace:** Sestavování týmu s ohledem na předpokládané kooperativní schopnosti jeho budoucích členů

3.5.2.3 Hodnocení sebe a druhých

Náplň těchto kurzů poskytuje účastníkům řadu příležitostí, aby získali ucelený pohled jako prostředek pro rozšíření svých kapacit, aby se setkali s mnoha rozličnými problémovými situacemi. Tyto podmínky vyžadují přístupy a řešení, které mohou být prospěšné jak pro soukromý, tak profesionální život účastníků. Outdoorové kurzy umožní účastníkovi vidět se tak, jak ho vnímají druzí a přemýšlet o sobě, ale také měnit své chování (Hrdlička, 2004).

3.5.2.4 Rozvoj vůdčích schopností

Být dobrým vedoucím (managerem) je velké umění. Vedení týmu vyžaduje mnoho znalostí a dovedností, ale také jejich správné využití. Úspěšný vůdce musí znát a kontrolovat dobře sám sebe tak, aby se mohl přiblížit lidem a správně zvládnout situaci. Musí se tedy naučit používat „hlavu“ i „srdce“ a dostát tak závazkům a odpovědnosti k lidem, aby dosáhl společných cílů (Hrdlička, 2004).

Co musí vedoucí týmu zvládat:

- Koordinovat tým
- Moderovat tým
- Radit členům týmu
- Regulovat konflikty
- Prezentovat výsledky
- Reprezentovat tým navenek
- Jednat za tým

(Krúger, 2004)

Stres a jiné zátěže se v kursech pouze simulují a proto si jejich účastníci mohou vyzkoušet vést skupinu a nemusí se bát udělat chybu. Lidé se nemusí bát o sebevědomí nebo svou kariéru (Hrdlička, 2004).

3.5.2.5 Rozvoj komunikačních schopností

Jedním z nejdůležitějších cílů kurzů Outward Boundu je rozvíjení komunikačních schopností účastníků. Jak se účastníci snaží co nejlépe vypořádat se zadaným úkolem, je nutí komunikovat navzájem a konzultovat své nápady nebo zkušenosti s ostatními. Při náročnějších simulacích, kde běží o čas a skupina je v časovém tlaku, se prosazují průbojnější jedinci. Není však účelem snižovat sebevědomí méně výrazným osobnostem, ale ukázat jim cestu, jak zkvalitnit jejich způsob jednání s lidmi. Nejprínosnější jsou v tomto případě zpětné vazby následující po programu, jimiž jsou rozhovory účastníků s vedoucími (Hrdlička, 2004).

3.5.2.6 Zkušenost zvládnutí změny a nejistoty

Schopnost odolávat změně a nejistotě se liší u každého člověka. Zejména manager pak musí být schopen vypořádat se s nejistotou a změnou v nebyvalém měřítku. Provést své lidi skrz takové zmatky vyžaduje dobré schopnosti při zvládnutí nejistoty.

Manageři, vystavení tréninkové situaci na outdoorovém kurzu, jsou neklidní kvůli neznámému přístupu a prostředí. Okolnosti je nutí dělat rozhodnutí v ohledu na velké změny a nejistotu, a tak jsou fyzické a psychické účinky těchto rozhodnutí pocíťovány okamžitě a často bolestně.

3.5.3 Efektivita

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

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

Osobní a mezilidské procesy:

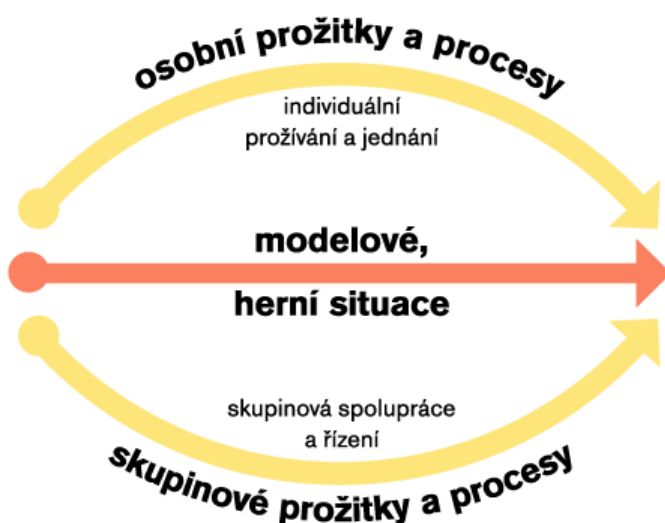
jde o procesy sebepoznání a bližšího vzájemného poznání v rámci skupiny či týmu. Projevují se případné mezilidské bariéry, budují se vztahy založené na důvěře, jednotlivci si uvědomují kořeny interpersonální různosti, která, je-li zvládnuta, stává se předností týmu, nikoliv jeho problémem. Proto účastníci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

Manažerské procesy:

tréninkové situace vyžadují koordinaci skupiny a její vedení procesem řešení úkolu. V modelové situaci se zřetelně projevují ve skupině zažité mechanismy, na druhé straně se často vynořují nečekaní přirození vůdci. Tento aspekt outdoor trainingu otevírá širokou škálu příležitostí pro práci se skupinou, zvyšování efektivity a kvality manažerských procesů a týmové práce.

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

(Česká Cesta, 2004)



(Česká Cesta, 2004)

3.6 *Outward Bound (OB)*

Outward bound je termín pocházející ze staré námořní angličtiny. Vystihuje okamžik, kdy loď opouští přístav a vyplouvá k plavbě na širé moře. Jde o chvíle, v nichž se posádka musí rozloučit s bezpečím, jistotou a pohodlím pevniny a vyrazit vstříc rizikům plavby, strádání a nepohodě, ale také směrem k novým poznáním, novým dobrodružstvím a neznámým horizontům.

Outward Bound je mezinárodní organizací působící téměř ve třiceti státech všech kontinentů. Jejími členy jsou národní organizace z hospodářsky nejvyspělejších, ale i rozvojových zemí celého světa. Spolupracuje s řadou dalších institucí, včetně vysokých škol. Vydává mezinárodní časopis, pořádá konference a publikuje odborné materiály.

Národní organizaci OUTWARD BOUND České republiky tvoří v současné době dva subjekty:

- obchodní organizace Outward Bound – Česká cesta, s. r. o.
- občanské sdružení Prázdninová škola Lipnice

3.7 *Outward Bound – Česká Cesta (www.ceskacesta.cz)*

V této části práce bude stručně představena firma Česká cesta, s.r.o., která byla založena občanským sdružením Prázdninová škola Lipnice v roce 1993.

Outward bound – Česká cesta je vzdělávací organizace zaměřená na diagnostiku a rozvoj pracovních skupin v oblasti komunikace, týmové spolupráce, tvořivého řešení problémů a řízení pracovních týmů a na realizaci akcí podporujících firemního ducha.

Ve svých programech využívá interaktivní metody založené na řešení modelových situací a (podle konkrétního typu akce) následných rozborech a teoretických zobecněních. Její specialitou je outdoor training - metoda využívající herních a pohybových aktivit v přírodě jako zdroje zkušenosti a poznání.

Outward Bound - Česká cesta počátkem 90. let přinesla jako první outdoor training na český vzdělávací trh a určila standard kvality. Od té doby prošly kurzy tisíce spokojených klientů z více než 130 společností. Instruktoři a lektoři Outward Bound - Česká cesta představuje skutečnou špičku v českém outdoor trainingu a je zárukou kvalitního zhodnocení tréninkových zkušeností pro praktické využití ve firmě.

Příslušnost k Outward Bound International umožňuje mezinárodní výměnu instruktorů i odborného know-how a přináší cenné zahraniční zkušenosti. Je garancí mezinárodního standardu kvality programů. Respektuje náročná mezinárodní bezpečnostní pravidla organizace Outward Bound International. Lektoři procházejí pravidelnými výcviky v oblasti bezpečnostní a zdravotní prevence a první pomoci při outdoor programech.

Posláním Outward Bound - Česká cesta, s.r.o. je stimulovat rozvoj osobnosti a napomáhat porozumění a spolupráci mezi lidmi.

Společnost Outward Bound – Česká cesta vzhledem ke svému členství v Outward Bound International prochází každé 2 roky speciálním auditem bezpečnosti a kvality, který se zaměřuje jak na bezpečnost při programech (nejen při programech s náročnějším fyzickým zatížením, např. skalní lezení či lanové překážky, ale při všech programech, tj. včetně modelových situací typu Dynamics i indoorových aktivit), tak i během všech procesů v rámci celé společnosti (Česká Cesta, 2004).

3.7.1 Co je to outdoor kurz?

Kurzy jsou založeny na promyšlené kombinaci různých typů interaktivních programů s vhodným zastoupením outdoor aktivit, jejichž náročnost odpovídá cílům kurzu, možnostem skupiny a samozřejmě aktuálním podmínkám. Následná zobecnění pak směřují k připomenutí obecných principů např. týmové spolupráce či jiných témat dle cílů kurzu a k hledání paralel mezi čerstvou tréninkovou zkušeností a každodenní pracovní praxí.

Zde je uveden přehled jednotlivých typů cvičení a úkolů používaných Českou Cestou:

- **Icebreakers** jsou krátká skupinová cvičení směřující k "prolomení počátečních ledů". Ve funkci "zahřívacího kola" slouží k navození neformální, avšak pracovní atmosféry a pomáhají k větší otevřenosti a ochotě nahlédnout na sebe i ostatní z jiných úhlů pohledů než v běžném pracovním prostředí.
- V rámci **Dynamics** řeší účastníci v menších skupinkách modelové týmové úkoly s postupně narůstající náročností. Jejich splnění vyžaduje především nápad, dobrou spolupráci, kvalitní řízení skupiny a někdy i aktivní pohyb všech zúčastněných. V rozbořech po jednotlivých cvičeních objevují charakteristické rysy svého chování ve skupině i silné stránky a rezervy spolupráce celé skupiny.
- Jedním z hlavních stavebních kamenů outdoor kurzů jsou **strategické hry**. Mohou dvouhodinové i celodenní. Ve velké míře využívají venkovní prostředí. Strategické hry umožňují připravit týmům náročnější výzvy a úkoly k řešení. Na nich se dá testovat a trénovat jejich schopnost fungovat v dlouhodobějším časovém měřítku, svůj tým koordinovat, rozdělit si vhodným způsobem role, pracovat s časem a plánovat, hledat strategii, reflektovat její úspěšnost a přizpůsobovat ji vývoji situace apod. Strategické hry slouží k tréninku jednotlivých manažerských dovedností i ke sladění v rámci jednotlivých týmů. Vytvářejí rovněž prostor pro vyniknutí doposud méně výrazných osobností či situačních vůdců.
- **Komunikační aktivity** - jedná se většinou o indoor aktivity, jejichž cílem je rozvoj komunikačních, argumentačních, prezentačních aj. dovedností.
- Programy na **rozvoj důvěry** - v těchto skupinových inscenovaných aktivitách nabízíme účastníkům takové situace, v nichž jsou potlačeny možné doposud existující bariéry ve skupině. Následně tedy v nové situaci účastníci reflektují projevy chování

svých kolegů mnohem objektivněji a nestranněji, což silně narušuje základy dosavadních bariér a umožňuje budovat novou důvěru ve skupině.

- **Outdoor a sportovní aktivity** - do této kategorie patří jedny z nejoblíbenějších a nejefektivnějších typů programů: nízké a vysoké lanové překážky, skalní lezení a slaňování, orientační běh, rafting apod.
- Významnou součástí outdoor kurzů jsou **kreativní aktivity**. Nejde o pokus o "návrat k čistému dětství", ale o snahu zlomit bariéry, které si řada z nás z dob své školní docházky vůči především výtvarným aktivitám vytvořila.

3.7.2 Programy a kurzy České Cesty s.r.o.

3.7.2.1 Rozvojové kurzy

Team building

Budování a rozvoj pracovních týmů

Teamproject

Kurz týmové práce "pro pokročilé"

Leadership

Kurz řízení a vedení pracovních týmů a skupin

Komunikace

Kurz zaměřený na zkvalitnění komunikace v týmu a na rozvoj individuálních komunikačních dovedností

Expedice

Rozhodování a spolupráce v reálném prostředí a přirozeně náročných situacích

Challenge

Kurz zaměřený na přijímání výzev, podporu rozhodnosti a posun osobních hranic

Creative

Kurz rozvoje kreativního myšlení

Kreativní workshopy

Lektoři dají strukturu a směr vašim kreativním poradám. Speciálním postupem vám pomůžeme nalézt originální nápady a nová řešení

Dlouhodobé projekty

Komplexní programy rozvoje manažerských "soft skills" s využitím interaktivních outdoorových programů

3.7.2.2 Diagnostické programy

Outdoor assessment centra se využívají nejčastěji pro ohodnocení potenciálu tzv. manažerských záloh, mladých nadějných pracovníků, kteří by mohli aspirovat na kariéerní postup v rámci své společnosti. Jinou klasickou příležitostí k jejich aplikaci jsou výběrová řízení.

Přínos assessment center tkví především v hloubce zpětné vazby, která umožňuje nejen zadavateli lépe se seznámit s potenciálem svých pracovníků, ale i jednotlivým účastníkům získat cenná doporučení a rady pro svůj další osobnostní a profesní rozvoj.

3.7.2.3 Teamspirit

V rámci programů Teamspirit je kladen naopak důraz na atraktivitu a dynamiku aktivit a sílu společného zážitku. Jejich atmosféra je odlehčená, reflektující podtitul těchto programů, kterým je heslo "zábava s přidanou hodnotou". Mezi tyto programy patří např.: Den splněných přání, Život je hra, No limits! apod.

3.7.2.4 Programy pro školy a neziskový sektor

Ve spolupráci s mateřskou Prázdninovou školou Lipnice připravuje Česká cesta kurzy a programy pro školy (učitele i třídy), neziskové organizace a státní správu. Připravuje jak metodické semináře, zaměřené na předávání našich zkušeností, poznatků a konkrétních her a programů, tak i programy rozvíjející sociální a komunikační dovednosti a schopnost spolupráce konkrétních kolektivech učitelů.

3.7.2.5 Novinky

Česká cesta připravila nové typy kurzů, které vycházejí vstříc poptávce zejména po kratších, ale intenzivních kurzech, méně náročných na čas a finance: jednodenní varianty kurzů, komunikační a mediální trénink, trénink obchodních dovedností, kursy pro ženy atd.

4 Empirické šetření

4.1 Soubor respondentů

Kurzu se zúčastnilo 13 lidí top managementu finančního oddělení bankovního institutu. Z toho bylo sedm žen a šest mužů. Šest účastníků bylo nižší věkové kategorie pod 35 let a sedm nad 35 let. Účastníky bylo možné rozdělit do tří kategorií dle pracovní pozice. Do nejvyšší kategorie se zařadili tři pracovníci (ředitel a zástupci ředitele). Do střední kategorie spadalo šest zaměstnanců na vysokých manažerských pozicích. Čtyři zaměstnanci se pak zařadili do třetí kategorie pomocných asistentů.

4.2 Sběr dat

Všem účastníkům byl bezprostředně po ukončení kurzu rozdan dotazník k vyplnění (příloha 3). Všechny rozdané dotazníky byly vráceny zpět v celkovém původním počtu 13. Ve všech dotaznících byly zodpovězeny všechny otázky. Pouze v sedmi dotaznících byl k odpovědím připojen slovní komentář, který vyjadřoval přímé emoce a postřehy účastníků.

4.3 Vyhodnocení jednotlivých otázek

1) Zpozorovali jste po absolvování kurzu nějaké změny v atmosféře ve vaší skupině?

Účastníků, kteří zaznamenali pozitivní vývoj klima ve skupině bylo 61,5% (8). Z tohoto počtu byla půlka mužů a půlka žen a většina z nich byla na středních až vyšších pracovních pozicích.

15% respondentů (2) si stěžovalo na negativní vývoj atmosféry. Tito respondenti byli vyšší věkové kategorie taktéž na vyšších pracovních pozicích.

Těch, kteří nezaznamenali žádnou změnu v klima ve skupině bylo 23% (3) a byly to pouze ženy na nižších pracovních pozicích.

Hlavní vliv na vývoj atmosféry ve skupině měla proto pravděpodobně pracovní pozice. Lidé na vyšších pracovních pozicích zaznamenali většinou pozitivní výsledky, kdežto ženy na nižších pracovních pozicích žádnou změnu nezaznamenaly.

2) Vnímáte nějakou změnu, či rozvoj komunikačních schopností u sebe?

Překvapivě pouze méně než polovina účastníků (46%, 6) u sebe zaznamenala rozvoj komunikačních schopností. Těchto 46% byli pouze pracovníci na vyšších pracovních pozicích a většinou muži starší věkové kategorie.

54% (7) zaměstnanců nepocítilo žádný rozvoj komunikačních schopností. Z těchto 54% byla většina mladších žen na nižších pracovních pozicích.

3) Vnímáte nějakou změnu, či rozvoj komunikačních schopností ve vašem týmu?

Na základě odpovědí na tuto otázku zaznamenala většina účastníků (70% - 9x ano) rozvoj komunikačních schopností v celém týmu. Naopak 30% (4) respondentů nepocítilo žádnou změnu v komunikačních schopnostech. Z podílu odpovědí (ano, ne) jednotlivých kategorií vyplývá, že věk, pohlaví, nebo pracovní pozice neměli pravděpodobně vliv na odpověď. Všechny kategorie byly v odpovědích zahrnuty přibližně stejně.

4) Zaznamenali jste nějaký osobnostní rozvoj jako sebepoznání, poznání svých zdrojů, sil a možností?

V případě této otázky vyšel velmi zajímavý výsledek. Celých 100% účastníků se shodlo na tom, že poznali a prohloubili své zdroje, síly a možnosti, poznali lépe sebe sama a uvědomili si, že kolikrát dokážou mnohem více, než si myslí.

5) Změnily se nějak vaše vůdčí schopnosti?

Z dotazníků vyšlo, že překvapivě pouze 23% (3) respondentů upozorovalo rozvoj vůdčích schopností. Tito tři lidé byli zaměstnanci na manažerských pozicích obou pohlaví a obou věkových kategorií. 77% (10) odpovědí na tuto otázku bylo negativních. Všechny tři kategorie byly opět zastoupeny v přibližně stejném poměru.

6) Změnili jste nějak hodnocení sama sebe? (Jak vás vnímají ostatní?)

30% (4) účastníků změnilo názor na sama sebe. Na této odpovědi se shodli pracovníci středních s vyšších pozic. Věk ani pohlaví zde pravděpodobně nemělo vliv na odpověď.

70% (9) odpovědí na tuto otázku bylo negativních a vliv kategorie zde nebyl výrazně prokázán.

7) Změnili jste nějak názor na druhé?

Na tuto otázku byly odpovědi převážně kladné a to ze 70% (9). Jediným výraznějším společným znakem respondentů, kteří odpověděli na tuto otázku kladně, byla střední a vyšší pracovní pozice. Ze 30% (4) byly odpovědi na tuto otázku záporné a shodly se na tom většinou ženy. Ostatní znaky se nijak výrazně neprokázaly.

Na následující dvě otázky respondenti odpovídali pouze slovně. Zde je předložen výčet nejzajímavějších odpovědí.

8) Co pokládáte za největší přínos vám osobně?

- Jeskyně, zvládnutí i toho, co by člověk myslel, že nezvládne
- Zábava a při tom možnost poznat své síly a schopnosti, poznání nových disciplín a aktivit

- Zkusila jsem plno zajímavých věcí. Posunula jsem si hranice strachu a víc si věřím po fyzické stránce
- Pobavit se a ověřit si svůj názor na kolegy
- Aktivně a přínosně strávený víkend, pěkná příroda
- Poznání sebe a lidí se kterými pracuji

9) Co pokládáte za největší přínos vaší skupině?

- Dokázali jsme fungovat jako tým
- Utužení přátelství
- Po čase stráveném v práci, schopnost a ochota spolu vydržet o víkendu
- Lepší spolupráce
- Zlepšení komunikace mezi některými lidmi

Ze slovních odpovědí na předešlé dvě otázky je patrné, že hlavní sledované ukazatele, jako rozvoj komunikace, vztahů, atmosféry a celková lepší spolupráce týmu, byly rozvinuty.

10) Myslíte si, že některé ze zkušeností získaných na kurzu použijete v běžném pracovním životě?

To, že je možné použít získané zkušenosti z kurzu v běžném pracovním životě, si myslí 54% (7) respondentů. Takto odpověděli převážně starší zaměstnanci na vyšších pracovních pozicích. Opačný názor mělo 46% (6), z čehož většina byla žen mladší věkové kategorie na nižších pracovních pozicích.

11) Uvítal(a) byste pokračovací kurz?

U této otázky se opět celý tým na odpovědi sjednotil a všichni, nehledě na věk, pohlaví, či pracovní pozici, by pokračovací kurz uvítali.

4.4 Rozbor slovních komentářů sledovaných charakteristik

V této kapitole je uveden výčet nejzajímavějších slovních komentářů, které mohli respondenti k odpovědím připojit. Slovní hodnocení mohou odpověď výrazně doplnit, upřesnit a vyjádřit bezprostřední pocity účastníků.

Rozvoj atmosféry

- Kolektivní dobrá nálada
- Schopnost bavit se se všemi o všem
- Větší vzájemné poznání
- Rozhodně nás neopouštěla dobrá nálada, spíše naopak
- Otevřeli se vztahy mezi některými lidmi
- Soudržnost, vzájemná podpora
- Víkend byl příliš dlouhý a někteří lidé na sebe musí stále upozorňovat
- Přespřílišné „kamarádění“, separování skupinek osob
- Utužení vztahů
- Porozumění jednoho k druhému

Komentáře na téma rozvoj klima v celém týmu jsou převážně pozitivní. Atmosféra ve skupině se vyvíjela po celou dobu, spolupracovníci se lépe poznali a navázali bližší kontakty mezi sebou.

Rozvoj komunikačních schopností

- Nebát se před kolegy vyslovit svůj názor, více se zapojit
- Nové zkušenosti při diskuzích ve velké skupině
- Větší otevřenost
- Pomoc při komunikaci s lidmi různých generačních rozdílů
- Donucení ke komunikaci v týmu (jsem více individualista)

- Víme co v týmu od sebe můžeme čekat
- U uzavřenějších lidí jsem zpozoroval větší odvalu vystoupit
- Lepší komunikace s kolegy

Ač z procentuálních výsledků rozvoj komunikačních schopností nebyl stoprocentní (více jak polovina respondentů pocítila rozvoj komunikačních schopností), ze slovních hodnocení lze vycítit, že účastníci byli nuceni komunikovat mezi sebou po celou dobu kurzu a mnohým kurz dodal odvalu projevit se před ostatními kolegy.

Poznání sama sebe

- Uvědomění si vlastních slabin a limitů
- Zdolání dalších osobních výzev (lana a jeskyně)
- Člověk se dokáže hodně překonávat – fyzicky
- Překonání sama sebe, přistoupení na věci, které bych jinak nedokázala, posunutí hranic kam až můžu
- Přemohla jsem strach z výšek, překvapilo mě, co všechno dokážu zvládnout
- Dokážu víc, než si na začátku myslím
- Zejména akce na lanech, sáhla jsem si na dno
- Lepší poznání mé osoby
- Psychická i fyzická odolnost

Co se týče poznání svých sil a schopností byly odpovědi respondentů zcela jednoznačné. Všichni účastníci odhalili nějaké skryté schopnosti, či dokázali překonat takové situace, o kterých si mysleli, že nikdy nebudou schopni překonat.

Rozvoj vůdčích schopností

- Naučila jsem se naslouchat názorům a pak rozhodnout o řešení
- Vedení týmu různých lidí v různých situacích
- Zvýšení mé prestiže v kolektivu lidí, které moc neznám

Změna názoru na druhé

- Kolega, kterého jsem znala jen pracovní mě příjemně překvapil
- Ojedinělé poznání charakterů
- Člověk pozná lidi v jiných situacích a tím je lépe pozná
- Při konkrétních úkolech
- Poznání kolegů
- U některých se můj názor utvrdil, u jiných vytvořil

Nejen že se spolupracovníci lépe mezi sebou poznali, ale taky měli příležitost vytvořit si lepší názor na sebe navzájem. Poznali se v jiných nestandardních situacích, odhalili blíže své charaktery a vyzkoušeli si jak reagují na určité situace.

Použití v běžném pracovním životě

- Ovládání se
- Trochu té týmovosti
- Ano, ale asi ne vysloveně v práci
- Poznám lidi v mimopracovních situacích a přenesu poznání do pracovní činnosti
- Zkušenosti s dynamikou skupiny

Z předešlých komentářů lze vycítit převážně pozitivní reakce účastníků na kurz. Na základě těchto slovních hodnocení můžeme vidět, jakým způsobem byly jednotlivé charakteristiky konkrétně rozvinuty.

4.5 Souhrn

Na základě uvedených výsledků kurz splnil očekávání. Ne všechny odpovědi byly ale kladné a ne všechny sledované schopnosti byly plně rozvinuty.

Co se týče vývoje atmosféry ve skupině, byly očekávány převážně kladné odpovědi. Na základě dotazníku ale pouze něco málo přes polovinu účastníků pocítilo pozitivní vývoj atmosféry. Z dalších slovních odpovědí pak kolikrát ale vyzařovala spokojenost skupiny a pozitivní nálada. Proto se zdají být odpovědi na tuto otázku trochu nejasné.

Dle účastníků byly komunikační schopnosti rozvinuty pouze z padesáti procent. Nedá se ale popřít, že během celého kurzu byli všichni účastníci nuceni komunikovat jak v týmu, tak jako celá skupina mezi sebou.

V čem kurz dle výsledků splnil svou úlohu na 100% bylo poznání svých zdrojů, možností a sil. Všichni účastníci se dostali do situace, o které si mysleli že je pro ně předem neřešitelná a nezvládnutelná. Po řádném vyhodnocení situace ale většinou našli nějaké řešení a situaci vyřešili.

Dle dotazníků během kurzu nedošlo k výraznému vývoji vůdčích schopností. Tento výsledek lze přičíst tomu, že týmy byly příliš malé (4 osoby). Ani v hodnocení sama sebe nenastal žádný rapidní rozvoj.

Výrazná pozitivní změna byla zaznamenána u změny názoru na druhé. V tomto směru byl cíl kurzu naplněn. Kolegové se lépe poznali a odhalili u sebe navzájem spoustu vlastností, o kterých by při pouhém pracovním vztahu nevěděli. V některých případech byly odhalené charaktery lidí milým překvapením, někdy zklamáním.

Celkový pozitivní přínos kurzu je jasně znatelný z posledních otázek. Účastníci považují za hlavní přínos to, že se příjemnou a zábavnou metodou lépe poznali v jiných situacích, určitým způsobem si odpočinuli a poznali spoustu nových věcí. Pro hodně lidí byly největší zábavou a přínos adrenalinové hry na lanech, či sestup do jeskyní při nichž odhalili své skryté schopnosti. Celkově účastníci měli radost z toho, že dokázali pracovat jako tým, komunikovat mezi sebou a příjemně strávit společný víkend.

Na základě poslední otázky se všichni účastníci shodli na tom, že by přivítali další pokračování kurzu.

5 Diskuse

Outdoor management training není zatím příliš rozšířenou vzdělávací metodou. Z tohoto důvodu bylo velmi složité získávání informací a pramenů na toto téma. Díky tomu, že se tato metoda stává stále populárnější, můžeme doufat, že se v budoucnu setkáme s novými zdroji informací na toto téma.

V některých případech nebyly naplněny cíle kurzu stoprocentně. Bylo to například u rozvoje komunikace, pozitivní změny atmosféry, nebo rozvoje vůdčích schopností. Tyto výsledky šetření by mohly být přiloženy tomu, že skupina byla příliš malá (13 lidí) a většina účastníků již minimálně jeden takovýto kurz absolvovala. Proto se celá skupina již určitým způsobem znala a rozvoj atmosféry a komunikace ve skupině nebyl tak výrazný.

Předchozí odstavec naráží na další problém, který během šetření nastal a to příliš malá skupina respondentů. Vzhledem k tomu, že šetření probíhalo na top managementu, který co do počtu osob většinou nebývá početný, nebylo možné s touto skutečností nic dělat. V dalším výzkumu by proto mohlo být zajímavé porovnat více top managementů (kterých v České Republice není mnoho) mezi sebou. Také by mohlo být zajímavé porovnat rozvoj sledovaných charakteristik na extrémnějším a celkově náročnějším teambuildingovém kurzu. Těchto kurzů se však u nás nepořádá mnoho.

Pro další výzkum by mohlo být zajímavé natočení jednotlivých situací na videokameru a zpětná studie chování a jednání lidí v určitých situacích. Tento způsob šetření je ale bohužel velmi časově a i finančně náročný. Další možnou alternativou výzkumu by mohlo být přímé pozorování v místě konání kurzu. To však nezahrnuje vyjádření účastníků.

6 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo přiblížit téma Outdoor Management Training jako moderní způsob rozvoje lidských zdrojů a na základě přímé účasti na outdoorovém kurzu zhodnotit vliv kurzu na pracovníky, kteří jej absolvovali.

První část práce byla věnována literární rešerši, ve které je přiblížena celá problematika tématu. V začátku je tato část zaměřena na přiblížení několika příbuzných témat jako management, řízení, či zážitková pedagogika. Dále následuje rozbor samotného tématu Outdoor management training a mezinárodní organizace Outward Bound, která se zabývá rozvojem lidských zdrojů touto metodou. Tato část práce je zakončena charakteristikou společnosti Česká Cesta s.r.o., která se zabývá rozvojovými vzdělávacími kurzy. Je zde nastíněn vznik firmy, zaměření a její kurzy.

Druhá část práce je věnována empirickému šetření. Cílem tohoto průzkumu bylo zjistit, jaký vliv má outdoorový kurz na pracovníky, kteří kurz absolvovali. Celé šetření bylo zaměřeno na rozvoj komunikačních schopností, atmosféry ve skupině, týmové spolupráce, bližší seznámení kolektivu. Šetření proběhlo formou dotazníku na víkendovém outdoorovém kurzu, pořádaném pro pracovníky top managementu finančního oddělení bankovního institutu.

Z výsledků je patrné, že celkově kurz určitým způsobem rozvinul jednotlivé sledované charakteristiky. V některých případech byly tyto charakteristiky rozvinuty méně a v některých případech více. Vzhledem k očekávání by kurz měl mít značně vyšší vliv na rozvoj komunikačních a vůdčích schopností. Rozvoj těchto charakteristik samozřejmě záleží na zaměření kurzu a na ostatních faktorech, které byly zmíněny v diskusi.

Za největší přínos lze označit skutečnost, že se na závěr kurzu celkově snížilo napětí mezi všemi kolegy a bylo znatelné utužení kolektivu a přátelství. Můžeme doufat, že celý tým bude do budoucna fungovat lépe, efektivněji a že upevnění kolektivu a vyjasnění vztahů mezi kolegy povede k lepší spolupráci celé skupiny.

Je proto možné na závěr konstatovat, že absolvování kurzu vedeného metodou Outdoor management training vede k rozvoji sledovaných schopností a dovedností všech jedinců, což se efektivně odráží v lepším fungování skupiny jako celku.

7 Seznam literatury

Bank J.: Outdoor development for managers. Gower publishing company ltd., England 1985.

Hartl, P.: Psychologický slovník. Budka, Praha 1993, ISBN 80-901549-0-5

Prof. PhDr. Helus, Z., CSc.: Úvod do sociální psychologie, Universita Karlova v Praze – Pedagogická fakulta, 2001, ISBN 80-7290-054-4

Hrdlička, J.: Vliv kurzu Outdoor management training na pracovní kolektiv, UK – FTVS, Praha, 2004

Koontz, H, Weinrich, H.: Management, Přel. ing. V. Dolanský, 10. vyd. Praha: East Publishing, 1993, ISBN 80-7219-014-8

Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. Praha, Management Press 1995, ISBN 80-85943-01-8

Krúger, W.: Vedení týmů, Grada, Praha 2004, ISBN 80-247-0780-2

Neuman, J.: Překážkové dráhy, lezecké stěny a výchova prožitkem. Praha, Portál 1999, ISBN 80-7178-292-0

Česká Cesta s.r.o., Praha, 2004, poslední aktualizace 13.10.2004 [cit. 2004-11-15].
Dostupné z URL: <http://www.ceskacesta.cz/profil>

8 Přílohy

8.1 Příloha 1, program kurzu

1. den, pátek 4.11.

- 18:00 Příjezd, večeře
- 19:00 Zahájení kurzu, seznámení s programem, organizace
- 20:00 Skupinová zahřívací hra – **Svíčkofuk**
- 21:00 Konec programu

2. den, sobota 5.11.

- 8:00 Snídaně
- 9:00 Příprava na celodenní putování
- 10:00 Rozdělení do skupin a balení
- 11:00 **Expedice**
Celodenní putování za dobrodružstvím
- 16:00 Setkání všech skupin s večeří u ohně, sdílení zážitků
- 19:00 Večerní hra Investice – intelektuální hra, ve které můžete řídit svou zemi, uzavírat koalice, či soupeřit s ostatními a hlavně rychle myslet, jednat a vyjednávat.

3.den, neděle, 6.11.2006

- 7:30 Snídaně
- 8:30 Odjezd do jeskyní Rudice
- 9:00 Sestup do jeskyní
- 13:30 Oběd a závěr kurzu (Závěrečné hodnocení)

8.2 Příloha 2, popis a hodnocení jednotlivých her

Svíčkofuk

Svíčkofuk je noční pohybová hra, ve které vítězí ten tým, který uchrání své světlo. Tato hra je založená na týmové spolupráci a na výběru vhodné taktiky. Je to zahřívací hra, která má za úkol oprostít účastníky od pracovních vztahů a uvolnit atmosféru.

Hodnocení

Hra rozhodně svůj úkol splnila. Jednotlivé týmy se semkly dohromady a vymýšlely nespočetné množství taktik a způsobů, jak obelstít soupeře. Některé účastníky bylo občas složité donutit běhat, po celém náročném dni v práci, ale většina hráčů se do hry zapojila s plným nasazením a bojovala jak mohla.

Expedice

Hra expedice byla v našem případě celodenním putováním na kolech. Úspěch závisel na stejných principech jako v životě. Musíte vědět kde jste, kam jdete a jak se tam dostanete. Někdy se musíte spolehnout na své kolegy, někdy oni na vás a někdy každý sám na sebe. Občas musíte zdolat nějakou překážku a často se rozhodovat sami, nebo s někým společně.

Účastníky jsme rozdělili do tří týmů po čtyřech až pěti lidech. Každý tým dostal svá kola, mapy, seznam úkolů, svačinu a mohlo se vyrazit. V mapě byla vyznačena tři stanoviště, která jednotlivé skupiny měly za úkol v různém pořadí navštívit. Na těchto stanovištích museli účastníci splnit různé úkoly v co nejkratším čase a po jejich absolvování dorazit co nejrychleji do cílového tábora.

Na prvním stanovišti čekal účastníky klasický orientační běh. Délka tratě byla asi 3km, týmy dostaly podrobné mapy a měly za úkol projít jednotlivé kontroly.

Na druhém stanovišti se všichni museli poprat s lanovou překážkou zvanou „mohavk“. Úkolem bylo překonat tři úseky na laně, které bylo vypnuté mezi stromy asi metr nad zemí. Na tuto trať nastupovali všichni členové skupiny postupně za sebou, až byli na laně

všichni najednou. Náročné bylo to, že se všichni museli po celou dobu držet za ruce.

Zajímavé byly zejména úseky, kde délka úseku byla větší než samotná délka všech účastníků držících se za ruce.

Na závěr probíhalo šplhání po laně s pomocí speciálních horolezeckých pomůcek. Cílem bylo došplhat až do koruny stromů (cca 15 – 20m).

Po splnění těchto úkolů se všechny týmy přesunuly do cílového tábora, kterým byl opuštěný lom. Zde došlo na poslední úkol, totiž uvařit si ze základních surovin guláš na ohni. Po té se všichni přesunuli zpět do hotelu, kde proběhlo zhodnocení celého dne a sdílení všech zážitků.

Hodnocení

Co se týče účelu celodenního putování (rozvoj komunikace v týmu, rozvoj vůdčích schopností, týmová spolupráce a organizace v týmu) tato hra rozhodně splnila svůj účel. Jednotliví účastníci byli nuceni navzájem se domlouvat a vymýšlet plány a postupy při plnění jednotlivých úkolů. V každé skupině se vyprofilovala jedna osoba, která se ujala vůdčí role a celé putování vedla.

Zejména zajímavá hra byla „mohavk“. Všichni členové byli závislí na všech. Velmi důležitým faktorem pro úspěšné splnění tohoto úkolu byla přesná koordinace pohybů a hlavně zachování klidné hlavy a soustředění se pouze na jednu věc. Překonání této překážky se zdálo skoro nemožné, přesto dva ze tří týmů dokázaly úkol splnit.

S velkým nadšením se setkalo vaření na ohni. Všichni putovníci byli velmi vyhládlí, takže se buřtguláš opravdu povedl. Týmy mezi sebou ochutnávali své kulinářské výtvořky. Nepříznivým faktorem bylo to, že nás celý den zužovalo velmi špatné a deštivé počasí. Někteří účastníci měli problémy se s tím vyrovnat a cyklistické putování pro ně bylo za takovýchto podmínek opravdu náročné. Nedostatkem celé hry bylo podcenění časové rezervy. Překonání celé trati bylo pro týmy příliš dlouhé a pro některé jednotlivce i náročné. Tímto vlivem se stávalo pro některé členy putování spíše neštěstím, než radostí. Všichni dorazili do lomu téměř za tmy a měli pak problém se na kolech dostat včas zpět do hotelu.

Investice

Tato strategická hra, která byla naplánovaná na večer bohužel neproběhla. Díky náročnosti celodenního putování a z důvodu značné únavy hráčů byla tato část po domluvě se zadavatelem odložena.

Sestup do jeskyní

Poslední den proběhla expedice do nitra Rudických jeskyní pod dohledem zkušených instruktorů. Každý dostal ochranou kombinézu, holiny a rukavice, čelovku a horolezecký sedák pro případné jištění. Během sestupu, který trval dvě a půl hodiny, museli všichni zdolat přibližně padesát jeskynních žebříků, několikrát se plazit po čtyřech a výjimkou nebylo ani brodění skrze jeskynní potok po kolena ve vodě.

Tato expedice nebyla jen adrenalinovou záležitostí, ale především velkou psychickou zkouškou pro některé účastníky.

Hodnocení

Všem se expedice do jeskyní velmi líbila. Sestup byl středně náročný. Většina dam byla překvapena, co všechno dokázala překonat. Pouze jedna účastnice po deseti minutách nezvládla psychicky stísněné prostory jeskyní a byla odvedena instruktorem zpět na povrch. Všichni byli po návratu z jeskyní velmi špinaví, unavení, ale spokojení. Většina dokázala překonat sama sebe. Stísněný prostor a představa jak hluboko pod zemí se jedinec nachází je náparem na psychiku. Všichni se však navzájem podporovali a celou expedici v pořádku absolvovali.

8.3 Příloha 3, dotazník

Závěrečné hodnocení kursu Outward Bound - Česká cesta, s.r.o.

Na závěr kursu vás nyní žádám o chvílku zamyšlení nad jeho průběhem. Odpovědi na následující otázky budou použity pro výzkum v rámci mé bakalářské práci na téma Outdoor management training jako moderní způsob rozvoje lidských zdrojů. Děkuji vám předem za pochopení i vaše otevřené názory.

Pohlaví: žena **Věk:** do 35 let **Pracovní pozice:** ředitel, zástupce ředitele
muž nad 35 let manager
asistent manažera

Zpozorovali jste po absolvování kurzu nějaké změny v atmosféře ve vaší skupině?

a) Ano, spíše pozitivní.

Př.:

b) Ano, spíše negativní.

Př.:

c) Ne

Vnímáte nějakou změnu, či rozvoj komunikačních schopností u sebe?

a) Ano.

Př.:

b) Ne

Vnímáte nějakou změnu, či rozvoj komunikačních schopností ve vašem týmu?

a) Ano.

Př.....

b) Ne

Zaznamenali jste nějaký osobnostní rozvoj jako sebepoznání, poznání svých zdrojů, sil a možností?

a) Ano.

Př.....

b) Ne

Změnily se nějak Vaše vůdčí schopnosti?

a) Ano.

Př.....

b) Ne

Změnili jste nějak hodnocení sama sebe? (Jak Vás vnímají ostatní?)

a) Ano.

Př.....

b) Ne

Změnili jste nějak názor na druhé?

a) Ano.

Př.....

b) Ne

Co pokládáte za největší přínos Vám osobně?

Co pokládáte za největší přínos vaší skupině?

Myslíte si, že některé ze zkušeností získaných na kursu použijete v běžném pracovním životě?

a) Ano.

Př.....

b) Ne

Uvítal(a) byste pokračovací kurs?

Ještě jednou děkuji za Vaše hodnocení.

Klára Pertlová
Studentka PeF, ČZU