

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie



Projekt vzdělávací akce – Teambuilding

(Educational project – Teambuilding)

Bakalářská práce

Mgr. Kateřina Slívová

Vedoucí práce: Mgr. Jitka Doležalová

Olomouc 2015

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Brně dne

.....

Podpis

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Mgr. Jitce Doležalové za poskytnutí odborných rad, věcné připomínky, ochotu a vstřícný přístup.

OBSAH

ÚVOD	6
TEORETICKÁ ČÁST	7
1 Firemní vzdělávání	7
1.1 Vymezení pojmu firemní vzdělávání	7
1.2 Systematické vzdělávání zaměstnanců.....	8
2 Projektování vzdělávací akce	10
2.1 Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb	10
2.1.1 Kompetenční přístup.....	11
2.1.1.1 Pojem kompetence	11
2.1.1.2 Kompetenční model	12
2.2 Interpretace výsledků analýzy vzdělávacích potřeb	13
2.2.1 Cíle vzdělávací akce	13
2.2.2 Stanovení profilu účastníka vzdělávací akce a profilu absolventa vzdělávací akce	14
2.2.3 Určení obsahu vzdělávací akce, sestavení inventáře disciplín, tvorba studijního plánu, osnov, anotací	14
2.2.4 Tvorba studijních materiálů	15
2.3 Volba forem, metod a technik vzdělávání	15
2.4 Přehled lektorů	20
2.5 Organizační zabezpečení vzdělávací akce.....	20
2.6 Materiální, technické a finanční zabezpečení vzdělávací akce	21
2.7 Návrh způsobu evaluace vzdělávací akce	21
3 Popis společnosti ABC	23
3.1 Vzdělávání ve společnosti ABC.....	23
3.2 Cílová skupina vzdělávací akce – brněnská pobočka společnosti ABC	24
4 Tým a týmová spolupráce	26
4.1 Definice týmu	26
4.2 Týmová spolupráce	26
5 Teambuilding	28
5.1 Vymezení pojmu	28
5.2 Proces a přínos teambuildingu.....	29
5.3 Kdy realizovat teambuilding?	29
6 Outdoor trénink	31
6.1 Definice outdoor tréninku	31

6.2 Outdoorové programy	31
PRAKTICKÁ ČÁST.....	34
7 Projekt vzdělávací akce – teambuildingu pro společnost ABC	34
7.1 Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb	34
7.1.1 Výsledky analýzy vzdělávacích potřeb.....	36
7.2 Interpretace výsledků analýzy vzdělávacích potřeb	38
7.2.1 Cíl vzdělávací akce	38
7.2.2 Stanovení profilu účastníka a profilu absolventa vzdělávací akce	38
7.2.3 Určení obsahu vzdělávací akce, sestavení inventáře disciplín, tvorba studijního plánu, osnov, anotací	39
7.2.3.1 Inventář disciplín.....	39
7.2.3.2 Studijní plán	41
7.2.3.3 Osnovy disciplín	42
7.2.4 Tvorba studijních materiálů	47
7.3 Volba forem, metod a technik vzdělávání vzdělávací akce	47
7.4 Přehled lektorů vzdělávací akce	48
7.5 Organizační zabezpečení vzdělávací akce.....	48
7.6 Materiální, technické a finanční zabezpečení vzdělávací akce	49
7.7 Návrh způsobu evaluace.....	49
ZÁVĚR.....	50
Seznam použité literatury.....	51
Seznam obrázků	53
Seznam tabulek	54
ANOTACE.....	55

ÚVOD

„Vítězné týmy mají skvělé vůdce. Jsou tvořeny správnými lidmi. Hrají, aby vyhrály. Snaží se pomoci k úspěchu ostatním. Stále se snaží zlepšovat.“

John C. Maxwell

V dnešní době si většina firem uvědomuje, jak důležité je starat se o rozvoj a vzdělávání svých zaměstnanců. Lidský kapitál je jedním z nejdůležitějších zdrojů, které má firma k dispozici, a je proto v jejím zájmu o něj náležitě pečovat.

Jedním z efektivních nástrojů, jak realizovat vzdělávání zaměstnanců a zvýšit produktivitu týmů, je teambuilding. Díky teambuildingu mají jednotliví pracovníci možnost blíže poznat své kolegy, naučit se vzájemně komunikovat, zjistit, jak funguje tým, kterého jsou součástí, a jak společně dosáhnout lepší spolupráce. Velkou výhodou teambuildingu je to, že během něj dochází jednak k rozvoji požadovaných dovedností, ale zároveň je pro účastníky i zábavou. K tomu, aby měl teambuilding očekávaný efekt, je nutné ho správně připravit a realizovat.

Téma teambuildingu je mi blízké, neboť jsem dříve působila v neziskové organizaci, ve které jsme pořádali teambuildingové akce pro mládež. Během té doby jsem si uvědomila, jak velký význam má vzájemná spolupráce založená na porozumění, správné komunikaci a důvěře. V budoucnu bych ráda pracovala v oblasti vzdělávání dospělých a věřím, že téma projektování vzdělávací akce – teambuildingu a informace, které se k němu vztahují, prakticky využiji.

Cílem mé bakalářské práce je tedy návrh projektu teambuildingové vzdělávací akce, a to pro brněnskou pobočku personální agentury, kterou zde z důvodu ochrany firemního know-how budu nazývat společností ABC. Celá práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. V teoretické části práce se nejprve věnuji problematice firemního vzdělávání, poté uvádím jednotlivé kroky projektování vzdělávací akce. Ve třetí kapitole blíže popisuji společnost ABC a systém vzdělávání, který je v ní uplatňován. Následující čtvrtá kapitola je věnována problematice týmů, jejich budování a fungování. V páté kapitole zmiňuji specifika teambuildingu a teoretickou část uzavírá šestá kapitola, v níž osvětluji povahu outdoorového tréninku.

V praktické části mé bakalářské práce navrhuji samotný projekt teambuildingové vzdělávací akce. Zde postupuji podle jednotlivých kroků při plánování projektu a oporou jsou mi právě teoretické informace uvedené v první části této práce.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Firemní vzdělávání

Cílem této bakalářské práce je návrh projektu vzdělávací akce – teambuildingu. Teambuilding patří mezi specifické metody firemního vzdělávání. Z tohoto důvodu považuji za nutné v první kapitole uvést základní pojmy týkající se daného tématu, jako je firemní vzdělávání, jeho specifika a cíle.

1.1 Vymezení pojmu firemní vzdělávání

V odborné literatuře existuje celá řada definic firemního vzdělávání. Níže uvádím ty, které bývají nejčastěji užívány.

Podnikové nebo také firemní vzdělávání je popisováno jako vzdělávání organizované zaměstnavateli (Průcha, Walterová, Mareš 2003, s. 167). Podle Koubka se vzdělávání zaměstnanců zaměřuje na formování pracovních schopností v širším slova smyslu, včetně formování sociálních znalostí potřebných při vytváření zdravých mezilidských vztahů zaměstnanců mezi sebou (Koubek 2007, s. 399).

Je tedy patrné, že vzdělávání je přínosné pro toho, kdo se vzdělává, ale zároveň má velký význam i pro firmu, která vzdělávání zaměstnanců uplatňuje. Na to poukazuje Tureckiová, podle které je podnikové vzdělání hlavním nástrojem rozvoje zaměstnanců ve smyslu zdokonalování, rozšiřování, prohlubování nebo změny struktury a obsahu jejich profesní způsobilosti, a tím vlastně také příspěvkem k vyšší výkonnosti pracovníků i firmy jako celku (Tureckiová 2004, s. 89). „Jeho náplní ovšem není pouhý rozvoj či změna způsobilosti ve smyslu osvojování si nových znalostí a dovedností, ale především dosažení změn v myšlení a chování pracovníků, které jsou rozhodující pro další rozvoj firmy k dosažení a udržení její konkurenceschopnosti.“ (Tureckiová 2004, s. 92). Význam podnikového vzdělávání vyzdvihuje i Palán: „Podnikové vzdělávání je jednoznačně investicí do lidských zdrojů. Z praxe vyplývá, že konkurenceschopné mohou být jen ty podniky, v nichž je rychlost učení větší než rychlost změn v jejich okolí.“ (Palán 2003, s. 70). Kociánová zmiňuje, že vzdělávání by mělo být firmou chápáno, jako návratná investice: „Vzdělávání a rozvoj pracovníků by měly být součástí celkové strategie a politiky organizace. Investice organizace do vzdělávání jsou chápány jako návratné – zajišťují organizaci potřebné schopnosti personálu a jsou považovány za výhodu, kterou organizace svým pracovníkům poskytují.“ (Kociánová 2010, s. 169).

Z výše uvedených definic je patrné, že by podniky neměly chápat vzdělávání svých zaměstnanců jako ztrátu času a finančních prostředků. Naopak by mělo být v

jejich zájmu, aby věnovali firemnímu vzdělávání dostatečnou pozornost, neboť tím zlepšují i své postavení na trhu a schopnost uspět v konkurenčním prostředí. Firemní vzdělávání by mělo být systematické a dobře organizované. Co znamená systematické vzdělávání, popisují v následující kapitole.

1.2 Systematické vzdělávání zaměstnanců

Z předchozí kapitoly je patrné, že rozvoj zaměstnanců a vzdělávání je jedna z významných aktivit, které by měla být věnována značná pozornost. Existuje řada možností, jak ke vzdělávání pracovníků přistupovat, jedním z nich je tzv. systematické vzdělávání.

Systematické vzdělávání pracovníků pokládáme za neúčinnější a vyžaduje plánovanost, organizovanost a dobré zacílení. Důležitým hlediskem systematického vzdělávání je jeho logická návaznost a promyšlenost (Kociánová 2010, s. 171).

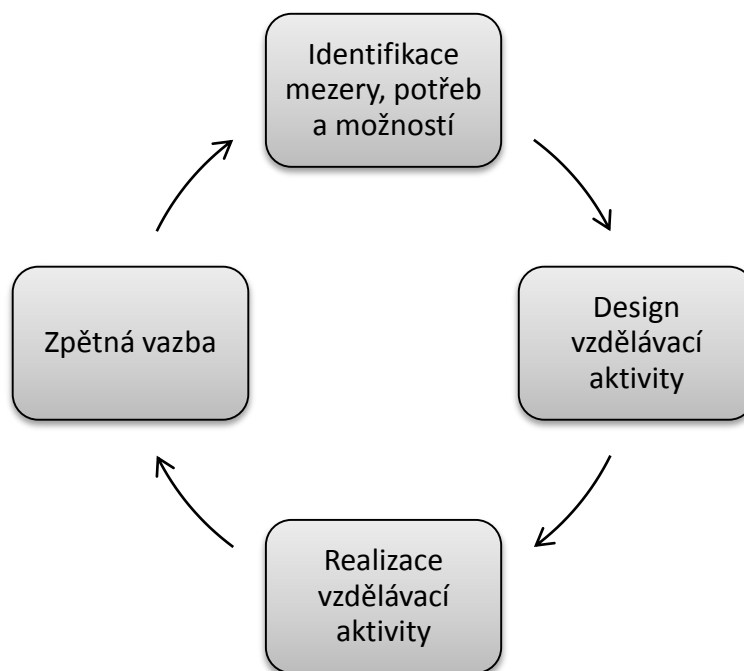
Co si můžeme pod pojmem systematické vzdělávání konkrétně představit? Systematické vzdělávání je takový způsob učení, který je vytvořen specificky k uspokojování definovaných potřeb. Systematické vzdělávání je v organizaci neustálé přítomné a formuje nejen znalosti, dovednosti a schopnosti potřebné k současnému výkonu práce, ale připravuje pracovníky i na změnu a činí z nich flexibilní pracovní sílu (Armstrong 2002, s. 496).

Nejvíce efektivní vzdělávání zaměstnanců v organizaci je dobře organizované systematické vzdělávání. „Je to neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.“ (Koubek 2001, s. 244).

Podle Hroníka má cyklus vzdělávání v organizaci čtyři fáze (Hroník 2007, s. 134):

- Identifikace mezery, potřeb a možností
- Design vzdělávací aktivity
- Realizace vzdělávací aktivity
- Zpětná vazba

Obr. č. 1 Schéma cyklu vzdělávání (Hroník 2007, s. 134)



Z výše uvedeného vyplývá, že systematický přístup ke vzdělávání je vysoce efektivní nástroj, který nám poslouží k vytvoření projektu vzdělávací akce. V další kapitole podrobně popisují jednotlivé kroky projektu vzdělávací akce.

2 Projektování vzdělávací akce

Cílem mé práce je vytvoření konkrétního projektu vzdělávací akce, proto se v této kapitole budu věnovat popisu postupů v rámci dílčích kroků výše uvedených hlavních fází vzdělávacího cyklu. Bartoňková uvádí, že se projekt vzdělávací akce skládá z těchto kroků (Bartoňková 2010, s. 116):

- Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb.
- Interpretace výsledků analýzy vzdělávacích potřeb:
 - formulace cíle vzdělávací akce
 - stanovení profilu účastníka vzdělávací akce a profilu absolventa vzdělávací akce
 - určení obsahu vzdělávací akce, sestavení inventáře disciplín, tvorba studijního plánu, osnov, anotací
 - tvorba studijních materiálů
- Volba forem, metod a technik vzdělávání.
- Přehled lektorů.
- Organizační zabezpečení vzdělávací akce.
- Materiální, technické a finanční zabezpečení vzdělávací akce.
- Návrh způsobu evaluace vzdělávací akce.

2.1 Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb

Podle Bartoňkové je tento první krok projektu vzdělávací akce naprosto kritický a důležitý, neboť jeho chybné provedení ovlivní všechny následující kroky a tím i úspěch vzdělávací akce (Bartoňková 2010, s. 118). Belcourt, Wright uvádějí, že: „Cílem analýzy potřeb je provést identifikaci rozdílu mezi tím, „co je“ a tím, „co je žádoucí“ (Belcourt, Wright 1998, s. 35).

Armstrong zdůrazňuje, že není žádoucí zaměřovat se pouze na rozdíl mezi stávajícím a žádoucím stavem. Vzdělání je podle něj mnohem více, mělo by se také věnovat uspokojování potřeb rozvoje, přípravou zaměstnanců v budoucnu přebrat vyšší odpovědnost či zlepšování všestranných dovedností (Armstrong 2007, s. 503).

Zdroje vzdělávacích potřeb mohou být vyvolány změnami, např. technickým rozvojem, novou organizací výroby, nebo také mohou vyplynout ze změn ve vnitřním prostředí firmy (Koubek 1997, s. 217).

Zdroje pro analýzu vzdělávacích potřeb Koubek dělí do tří skupin (Koubek 1997, s. 217 – 218):

- Celopodnikové údaje – jedná se o informace týkající se podnikové struktury, zdrojů, výrobního programu, počtu a pohybu pracovníků apod.
- Údaje o pracovním místě – popisy jednotlivých pracovních míst, informace o stylu vedení, požadavky manažerů na vzdělání apod.
- Údaje o pracovnících – údaje, které jsou zjistitelné ze záznamů o vzdělání, hodnocení pracovníků, výsledků testů apod.

V rámci způsobu analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb Bartoňková vymezuje dva přístupy (Bartoňková 2010, s. 122):

- Kvantitativní sociologický výzkum – zde patří terénní šetření (rozhovory, dotazníky, pozorování).
- Aplikace kompetenčního přístupu ke vzdělávání a k rozvoji lidských zdrojů v organizaci – zdrojem jsou písemné dokumenty, získávají se tak obecné požadavky na pracovní místo. „Tento přístup vyúsťuje v tvorbu kompetenčního modelu.“

Jelikož společnost ABC má pro jednotlivé pracovní pozice vytvořené kompetenční modely, které aktivně využívá, pro účely mé bakalářské práce jsem si vybrala právě druhý přístup, tedy aplikaci kompetenčního modelu.

2.1.1 Kompetenční přístup

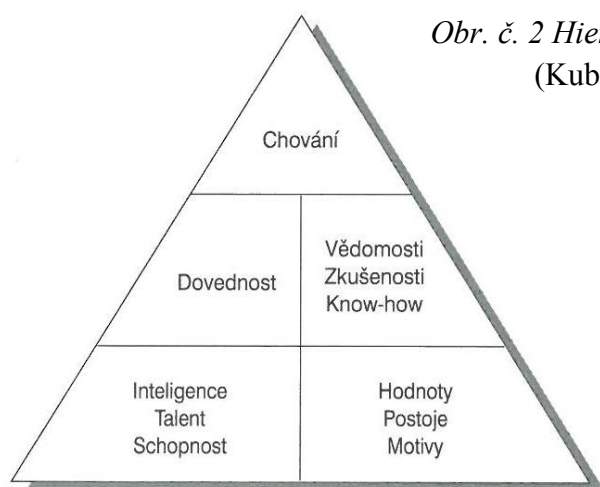
Jak jsem již zmínila výše, budu využívat aplikaci kompetenčního přístupu ke vzdělávání, proto v této kapitole uvedu bližší charakteristiku pojmu kompetence a kompetenčního modelu.

2.1.1.1 Pojem kompetence

Pojem kompetence je používán ve dvou významech. Podle Kubeše, Spillerové, Kurnického v prvním významu je kompetence chápána jako pravomoc, oprávnění, obvykle uděleno nějakou autoritou nebo patřící nějaké autoritě (instituci, jednotlivci). Ve druhém významu je kompetence chápána jako schopnost vykonávat nějakou činnost, umět ji vykonávat, být v příslušné oblasti kvalifikovaný (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 14 – 15). Hroník uvádí, že: „Kompetence nejsou pouhými dovednostmi. Jsou to pozorovatelné způsoby, pomocí kterých dosahujeme efektivních výkonů.“ (Hroník 2007, s. 61).

Kompetence je vždy nutné posuzovat v konkrétní situaci. Kubeš, Spillerová, Kurnický poukazují na skutečnost, že má smysl mluvit o kompetenci pouze tehdy, pokud ji vztahujeme ke konkrétnímu úkolu, pozici nebo funkci. Pokud známe nároky,

keré na člověka klade nebo bude klást konkrétní pozice, lze vyžadované kompetence identifikovat. Úroveň těchto kompetencí potom můžeme měřit (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 27).



Obr. č. 2 Hierarchický model struktury kompetence (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 28)

Kompetence dokáže napovědět, jakým způsobem se bude její nositel chovat, myslet a projevovat v určitém typu situací.

Kompetence můžeme dělit mnoha způsoby. Kubeš, Spillerová, Kurnický uvádějí dělení kompetencí podle Spencera a Spencera. Jedná se o dělení kompetencí podle toho, jak mohou předpovídat výkon v určité pozici na *prahové kompetence* (takový typ charakteristik, které jedinec potřebuje pro danou pozici jako minimální, aby dokázal danou pozici zastávat, nerozlišují mezi průměrnými a výbornými pracovníky) a *odlišující kompetence* (díky nim lze rozlišit průměrné od vynikajících pracovníků). Další způsob dělení kompetencí je např. podle Tyrona, kdy jsou kompetence založeny na typu práce a na něj navázaných potřebných dovednostech. Jsou rozlišovány *manažerské kompetence* (koučování zaměstnanců, delegování, řešení konfliktů, výběr zaměstnanců, řešení konfliktů, strategické plánování), *interpersonální* (empatie, aktivní naslouchání, budování vztahů), *technické* (sběr dat, analýza, řešení problémů, rozhodování). Kompetence lze rovněž dělit podle Carrolla a McCrackina na *klíčové* (pro všechny zaměstnance), *týmové* (pro skupiny a týmy), *funkční* (finance, vývoj, rozvoj, marketing), *vůdcovské a manažerské* atd. (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004 s. 31 - 35).

2.1.1.2 Kompetenční model

Jakmile jsou určeny kompetence, které jsou žádoucí, následuje vytvoření kompetenčního modelu. Z vybraných kompetencí je možné následně poskládat kompetenční model, a to dle určitého klíče (Hroník 2007, s. 68). Kompetenční model je

kombinace vědomostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou nutné ke zvládnutí úkolů v organizaci (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 60).

Pro účely této bakalářské práce budu používat kompetenční model společnosti ABC, proto zde uvádím jen základní informace a nebudu se blíže věnovat problematice týkající se tvorby kompetenčního modelu.

2.2 Interpretace výsledků analýzy vzdělávacích potřeb

Tento krok plynule navazuje na předchozí a jeho hlavním úkolem je stanovit, za jakých podmínek, kým a kde má být vzdělávání realizováno.

2.2.1 Cíle vzdělávací akce

Správná formulace cíle usnadní další kroky přípravy a realizace vzdělávací akce. Palán pojímá cíl jako: „Konkrétně formulovanou představu o formě chování studujícího nebo jeho dispozicích k určitému chování (schopnosti, dovednosti, kvalifikace) získaných díky výuce.“ (Palán 2002, s. 234). Medlíková definuje cíl vzdělávací akce jako: „To, co si zadavatel přeje a čeho chce lektor dosáhnout.“ (Medlíková 2013, s. 41). Stanovení cílů vzdělávací akce s sebou přináší řadu výhod. Podle Bartoňkové Buckley a Caple uvádějí (Bartoňková 2010, s. 141):

- Cíle zabraňují přílišnému nebo příliš malému množství tréninku/obsahu/ rozsahu vzdělávání.
- Cíle jsou zdroje vodítek pro návrh vzdělávací akce a plní funkci základu pro formulaci učebních a dílčích umožňujících cílů.
- Objasňují vzdělavateli i účastníkům vzdělávací akce jejich cíle.
- Slouží jako základ pro měření efektivity vzdělávací akce ve vztahu ke znalostem, dovednostem a přístupům.

Díky stanovování cílů si vzdělavatelé ujasní, co od účastníků požadují, dokáží lépe vzdělávací akci naplánovat a odhadnout potřebný čas. Účastníci kurzu zároveň vědí, co mohou od vzdělávací akce očekávat a v jejím průběhu si mohou ověřovat, čeho již dosáhli (Bartoňková 2010, s. 142).

Cíle lze různě strukturovat. Uvádím zde dělení podle dimenzí učení (Palán 2002, s. 219):

- *Kognitivní cíle* – vědomosti, teoretické schopnosti
- *Afektivní cíle* – cit, mravní a emotivní postoje
- *Psychomotorické cíle* – praktické dovednosti

2.2.2 Stanovení profilu účastníka vzdělávací akce a profilu absolventa vzdělávací akce

Po stanovení cílů vzdělávací akce následuje určení profilu účastníka a absolventa vzdělávací akce. Tento krok slouží k tomu, aby nedocházelo např. k situaci, že se budou akce účastnit lidé, kteří požadované schopnosti či dovednosti již mají. Vzdělávání by tak nesloužilo svému účelu.

Bližší popis profilu účastníka a profilu absolventa nabízí Bartoňková.

Profil účastníka vzdělávací akce můžeme chápat jako souhrn jeho vstupních znalostí, dovedností, schopností, pravomocí v organizaci, kompetencí, které by měl mít člověk, který je účastníkem daná vzdělávací akce. Určení profilu účastníka umožňuje nastavit obsah vzdělávací akce, která tak bude odpovídat jeho potřebám a požadavkům.

Profil absolventa je ideálním profilem výsledku, cílovou strukturou vědomostí, dovedností, kompetencí, event. i osobních parametrů účastníka, absolventa vzdělávací akce (Bartoňková 2010, s. 145). Absolvent vzdělávací akce dokáže poznat potřeby týmu a flexibilně reagovat na změny, bude schopen podat zpětnou vazbu, vědět, co je cílem spolupráce a pracovat na něm, respektovat ostatní, znát členy týmu a jejich specializace, důvěřovat členům svého týmu (Zahrádková 2005, s. 15).

2.2.3 Určení obsahu vzdělávací akce, sestavení inventáře disciplín, tvorba studijního plánu, osnov, anotací

Bartoňková uvádí, že proces vytváření obsahu vzdělávací akce je nazýván didaktickou transformací. Má čtyři podoby – inventář disciplín, studijní plán, osnovy vzdělávání, studijní materiály.

Inventář disciplín – lze jej vytvořit na základě přesné specifikace profilu účastníka a absolventa, která zabrání zařazení irelevantního obsahu do dané vzdělávací akce. Mělo by dojít k sestavení co možná největšího souboru tematických oblastí, které dokáží pokrýt identifikované vzdělávací potřeby nebo kompetence identifikované v rámci kompetenčního modelu. Za vhodnou techniku pro sestavení inventáře je považován brainstorming (Bartoňková 2010, s. 145).

Studijní plán – je chápán jako uspořádaný systém disciplín, který stanovuje vzájemné proporce, posloupnost jednotlivých disciplín a způsob jejich ukončení (Bartoňková 2010, s. 146).

Můžeme rozeznat tři základní formy uspořádání obsahu vzdělávací akce v učebních plánech. Jedná se o (Skalková 2007, s. 86 – 90):

- *Předmětové uspořádání obsahu* – nejčastěji užívané, a to především ve formálním systému vzdělávání. Spojuje jednotlivé předměty s příslušnými vědami, obory či praktickými činnostmi.
- *Projektové uspořádání obsahu* – propojuje obsah vzdělávání s praktickými činnostmi. Vzdělávací cíle bývají formulovány jako činnosti, kterých se účastníci vzdělávací akce přímo účastní. Soustřeďují látku kolem praktických činností a tím jsou blízké reálnému životu, nicméně při něm vzniká mezera mezi praktickou činností a studiem, proto je vhodné tuto formu kombinovat s předmětovým uspořádáním obsahu.
- *Modulové uspořádání obsahu* - podporuje integraci učiva. Moduly vytvářejí určitou stavebnici, ze které je sestaven učební plán. Témata modulů lze formulovat v termínech poznávacích cílů či činností. Výhoda modulového uspořádání obsahu je ta, že se snadno přizpůsobuje požadavkům společnosti.

Osnovy vzdělávání – „Učební osnova je podrobné obsahové vymezení jednotlivých tematických celků.“ (Mužík 1998, s. 98). Osnovy vzdělávání zahrnují výběr, zpracování, určení pořadí a kontrolu jednotlivých lekcí tak, aby byly splněny vytčené cíle. Jedná se o podrobně specifikované obsahy jednotlivých disciplín. Stanovené cíle jsou konkretizovány do tematických celků, ve kterých se stanoví dílčí cíle, obsah, rozsah, vzdělávací postupy a prostředky dle učebního plánu (Bartoňková 2010, s. 148).

2.2.4 Tvorba studijních materiálů

Při plánování vzdělávací akce je nutné zvážit, jakou budou mít studijní materiály roli, aby byly správně zvoleny a následně efektivně využity. Podoba studijních materiálů se odvíjí například od volby metod, technik vzdělávání. Můžeme rozlišit studijní materiály tištěné, elektronické (Bartoňková 2010, s. 148).

2.3 Volba forem, metod a technik vzdělávání

Dalším navazujícím krokem je volba vhodných forem, metod a technik vzdělávání.

Didaktické formy představují ustálený komplex didakticko-organizačních opatření, jimiž je vzdělávání realizováno ve vymezeném čase, prostoru a ve vztahu k didaktickým systémům živým (lektor-účastník) a neživým (metody, pomůcky, techniky) (Bartoňková 2010, s. 149).

Podle Mužíka rozlišujeme čtyři základní didaktické formy ve vzdělávání dospělých (Mužík 1998, s. 114 - 148):

Přímá výuka – charakteristický je osobní kontakt lektora a účastníka, většinou se jedná o jednorázovou akci, je nutné, aby byl účastník uvolněn z pracovních či rodinných povinností.

Kombinovaná výuka – jedná se o kombinaci individuálně řízeného studia a výcvikových seminářů.

Korespondenční výuka – řadíme ho mezi tzv. dálkové (distanční) vzdělávání, účastník je odloučen od svého lektora, učí se sám a je odkázán na studijní materiály a lektorovu korespondenci.

Terénní vzdělávání – zahrnuje všechny prvky předchozích didaktických forem, ale ve specifických podmínkách (mimo rámec vzdělávacích zařízení a institucí) tedy v terénu.

Metoda je podle Mužíka postup k určitému cíli, je spojená s naplňováním stanovených vzdělávacích cílů, s optimálním zvládnutím obsahu vzdělávání a realizuje se v rámci dané vzdělávací formy a za určitých výukových situací a podmínek (Mužík 1998, s. 149). Bartoňková uvádí, že není možno stanovit jedinou správnou nebo univerzální metodu vzdělávání (Bartoňková 2010, s. 150). Metod vzdělávání existuje nepřeborné množství. Metoda by proto měla být zvolena tak, že se s jednotlivými metodami blíže seznámíme a vypracujeme důležitá kritéria pro volbu správné metody v dané situaci. Učební situace se mění, a to i během výukového procesu, tomu by měly být metody vzdělávání přizpůsobeny a vhodně střídány (Mužík 1998, s. 151).

Výběr vhodné metody je determinován mnoha faktory. Může to být například věk a počet účastníků, jejich současná a požadovaná úroveň znalostí, dovedností a motivace k učení. Důležitým faktorem jsou cíle a druh podnikání, kterým se podnik zabývá. Významná je také zkušenost lektorů i prostorové možnosti realizace vzdělávací akce (Vodák, Kucharčíková 2011, s. 112).

Níže uvádím klasifikaci vzdělávacích metod podle místa vzdělávání. Právě toto členění se mi zdá pro účely mé bakalářské práce vhodné, jelikož popisuje specifika metod vzdělávacích akcí probíhajících mimo pracoviště, mezi které právě patří i teambuilding.

Koubek metody vzdělávání dělí do dvou skupin (Koubek 1997, s. 221 - 222). Jedná se o *metody používané ke vzdělávání na pracovišti* („on the job“), na běžném pracovním místě při výkonu pracovních úkonů. Tyto metody bývají využívány ke vzdělávání dělníků a *metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště* („off the job“),

mimo běžné pracoviště, v organizaci nebo mimo ni. Tyto metody bývají využívány ke vzdělávání specialistů, manažerů. Slouží většinou ke vzdělávání celých skupin účastníků.

Metody používané ke vzdělávání na pracovišti

Koubek k této skupině řadí (Koubek 1997, s. 222 – 225):

Instruktaž při výkonu práce - nejjednodušší užívaná metoda, která se využívá k zácvičení nového pracovníka. Vzdělávaný pracovník napodobuje pracovní postup předvedený zkušeným kolegou.

Counselling – při této metodě je překonávána jednosměrnost vztahu mezi vzdělávaným a vzdělávatelem. Vzdělávaný pracovník bývá velmi aktivní, vyjadřuje se k celému procesu vzdělávání, problémům své práce, vytváří návrhy řešení problémů. Tato metoda je poměrně časově náročná.

Pracovní porady – metoda umožňující účastníkům seznámit se s problémy nejen na jejich pracovišti, ale i v rámci celé organizace. Díky výměně názorů a zkušeností se zvyšuje informovanost pracovníků, dochází k posílení sounáležitosti s organizací či kolektivem.

Asistování – vzdělávaný bývá přidělen ke zkušenému pracovníkovi, kterému pomáhá plnit zadané úkoly a tím se učí pracovním postupům. Postupně si osvojuje znalosti a dovednosti tak, že dokáže práci vykonávat zcela samostatně.

Mentoring – Walker uvádí, že se jedná o metodu, kdy si pracovník sám vybírá svého rádce, který je pro něj vzorem. Ten mu radí, usměrňuje ho, stimuluje (Walker 2003, s. 246).

K metodám používaných ke vzdělávání na pracovišti můžeme dále zařadit (Šikýř 2012, s. 151):

Koučink – zaměstnanec je vzděláván pod vedením kouče, ten ho vede k iniciativě, usměrňuje a podněcuje k samostatnosti při osvojování si požadovaných schopností a dovedností.

Pověření úkolem – zaměstnanec je pověřen určitým úkolem a následně je sledováno, nakolik umí aplikovat získané dovednosti, schopnosti a chování.

Rotace práce – učení zaměstnance probíhá během postupného a dočasného přemísťování na jiná pracovní místa v rámci či mimo organizaci, kde plní různé pracovní úkoly. Díky této metodě dochází k rozvoji jeho kvalifikace a přizpůsobivosti.

Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště

K této skupině metod bývají řazeny (Šikýř 2012, s. 151):

Přednáška – usnadňuje snadné a rychlé předání znalostí a dovedností školitele zaměstnancům. Nevýhodou je jednostranný výklad školitele.

Seminář – učení probíhá nejen prostřednictvím výkladu školitele, ale také diskuze se školitelem a ostatními zaměstnanci.

Demonstrování – v reálných nebo modelových podmínkách je zaměstnancům školitelem předváděn jistý pracovní postup. Zaměstnanci si tak názorně osvojují potřebné dovednosti a znalosti.

Případové studie – zaměstnanci podle určitého zadání společně hledají řešení modelového nebo reálného problému. Dochází k rozvoji analytického a systémového myšlení a vzájemné spolupráci v týmu.

Koubek jako další metody vzdělávání mimo pracoviště uvádí (Koubek 2009, s. 226 - 229):

Workshop – během workshopu jsou v týmech řešeny komplexní případové studie. Posiluje se týmová spolupráce a schopnost posuzovat problém z více aspektů.

Brainstroming – jedná se o variantu případových studií. Účastníci jsou vyzváni, aby navrhli způsob řešení určitého problému. Následuje diskuze nad jednotlivými návrhy a společné hledání optimálního řešení.

Assessment centre (development centre) – tato metoda je využívána při výběru i vzdělávání manažerů. Účastník řeší problémy, se kterými se běžně může potkat na pracovišti, kdy úkoly bývají generovány počítačem, a na účastníka je kladena značná míra stresu. Počítačem bývají účastníkovy řešení i vyhodnocována, má tedy možnost konfrontace svých řešení s optimálními a dochází tak k procesu učení.

Outdoor training – tato metody bývá také nazývána *adventure education*. Účastníci se během sportovních aktivit učí potřebným dovednostem jako je např. umění komunikovat s ostatními, koordinace činností, hledání optimálního řešení, vedení, týmová spolupráce. Skupina dostane nějaký úkol, který má být řešen formou hry, pohybové aktivity. Důležitá je následná diskuze po splnění úkolu, kdy je rozebírán zvolený postup řešení a skupina diskutuje, co by se dalo případně zlepšit. Jedná se o velmi efektivní metodu.

E-learning (vzdělávání pomocí počítačů) – tato metoda je realizována prostřednictvím počítačů a speciálních vzdělávacích programů. Výhodou E-learningu je možnost průběžného vyhodnocování vzdělávacího procesu či zvolení si tempa podle individuálních potřeb. Metoda bývá využívána k individuálnímu či kolektivnímu

vzdělávání. Tuto metodu lze zahrnout mezi metody realizované jak na pracovišti, tak i mimo pracoviště.

Dvořáková jako další metody vzdělávání mimo pracoviště zmiňuje (Dvořáková 2007, s. 301):

Hraní rolí – slouží k procvičování praktických schopností. Účastníci hrají podle scénáře určitou roli, v níž poznávají mezilidské vztahy, dochází ke konfrontacím a dohadování. Scénář mívá otevřený konec, účastníci tak mohou přijít s vlastním řešením situace.

Simulace – vytváření modelové situace blízké realitě. Účastníci mají během určité doby učinit řadu na sebe navazujících rozhodnutí. Dochází k zdokonalování zejména v komunikačních a rozhodovacích schopnostech.

Na základě výše uvedeného členění vzdělávacích metod lze teambuilding zařadit mezi metody *outdoor trainingu*.

Technik vzdělávání neboli speciálních didaktických postupů rovněž existuje celá řada. Během navrhování projektu vzdělávací teambuildingové akce pro společnost ABC budou využívány dva didaktické postupy, a to brainstorming a brainwriting. Proto je zde budu blíže specifikovat, kdežto u ostatních technik uvedu pouze základní charakteristiku. Důvodem, proč budou využívány právě techniky brainstormingu a brainwritingu, je skutečnost, že se jedná o skupinové techniky, které se dají realizovat v krátkém časovém úseku a jsou prakticky aplikovatelné a využitelné v konkrétních podmínkách mnou navrhované vzdělávací akce. Jsou zaměřeny na: „Podporu kreativního myšlení a konfrontaci řešení s reálnými podmínkami“ (Dvořáková 2007, s. 301).

Mužik popisuje jednotlivé vzdělávací techniky, níže uvádím některé z nich (Mužik 1998, s. 173 – 184):

Brainstorming – neboli burza nápadů realizovaná jako skupinová práce, která má formu neomezené diskuze a měla by vyústit v kreativní myšlení. Podstatou brainstormingu je, že účastníci mají možnost sdělovat své názory a nápady k dané problematice, zapisovatel je následně všechny zaznamenává, nehledě na to, že někomu jinému třeba případnou absurdní. Nápady by neměly být nikým kritizovány nebo hodnoceny.

Brainwriting (metoda 6-3-5) – jedná se o obdobu techniky brainstorming, ale v psané podobě. Podstatou je, že každý z šesti účastníků napíše tři možná řešení

zadaného problému během pěti minut. Poté předá list sousedovi, který si přečte jeho návrhy a připíše své myšlenky.

Metoda CNB (Collective Notebook) – propojení brainstormingu a brainwritingu s organizovaným průběhem a diskuzí nad myšlenkami, které si účastníci sepisují během delšího časového úseku.

Synektika – technika, kdy se ze zdánlivě nesouvisejících asociací pomocí analogie vytvářejí nové myšlenky a řešení problémů s následnou diskuzí. Důležitá je zde vůdčí úloha lektora.

Laterální myšlení – technika, pomocí které se má odklonit dosavadní průběh myšlení za účelem vzniku nových nápadů.

Metoda Pro-Kontra – dochází k popírání určitého stavu pomocí různých přístupů, což vede k jeho zlepšení a nalezení řešení problému.

2.4 Přehled lektorů

O úspěchu vzdělávací akce velkou mírou rozhoduje také lektor, jeho osobnost, schopnosti a dovednosti. Medlíková uvádí, co bývá od lektora požadováno: „Očekává se u něho vysokoškolské vzdělání a znalost andragogiky. Rovněž se od lektora čeká všeobecný přehled a schopnost širšího vnímání celé problematiky; často jde o lidi znalé více oborů.“ (Medlíková 2013, s. 12). Svatoš a Lebeda zdůrazňují, že lektor musí mít hlavně vyzrálou osobnost, aby působil na klienty s důvěrou a získal od nich respekt (Svatoš, Lebeda 2005, s. 120).

2.5 Organizační zabezpečení vzdělávací akce

„Organizační zajištění dané vzdělávací akce znamená nezapomenout na žádnou z činností po celou dobu přípravy, realizace i evaluace dané vzdělávací akce, mít jednoznačně stanovenou odpovědnost za dané činnosti a nastavené mechanismy kontroly tak, aby bylo zřejmé, zda, kdy, jak a kým je daná činnost zajištěná.“ (Bartoňková 2010, s. 168). Bartoňková dále uvádí, že činnosti, které zahrnujeme do organizace vzdělávací akce, se vždy liší podle charakteru akce, povahy pořádající instituce či zadavatele. Mezi tyto činnosti patří např. uzavření smluv s lektory, příprava harmonogramu vzdělávací akce, evidence účastníků, zajištění prostor pro vzdělávací akci, vypracování evaluace apod. Ke kontrole, zda je vzdělávací akce správně organizačně zabezpečena můžeme využít řadu nástrojů, jako Ganttův diagram, CPM diagram, časový a místní plán dané vzdělávací akce (Bartoňková 2010, s. 168 – 169).

2.6 Materiální, technické a finanční zabezpečení vzdělávací akce

Materiální a technické zabezpečení vzdělávací akce se vztahuje k prostředkům, které nazýváme didaktické pomůcky a prostředky didaktické techniky. Jejich funkcí je zprostředkovat účastníkům informaci sdělovanou lektorem a usnadnit její pochopení. Výběr didaktických pomůcek a prostředků didaktické techniky je ovlivněn faktory jako např. forma a metoda vzdělávání, finanční prostředky, technická vybavenost. Mezi didaktické pomůcky můžeme zařadit skutečné předměty, modely, zobrazení (internet, televize, video, intranet apod.), zvukové nahrávky, literární pomůcky (kopie článků, kopie přednášek apod.). Mezi základní prostředky didaktické techniky patří zpětný projektor, nástěnná tabule, flipchart, LCD panely aj. (Bartoňková 2010, s. 162 – 164).

Kalkulace vzdělávací akce je náročný úkol. Prokopenko a Kubr uvádějí, že rozpočet vzdělávacího programu je dalším hlavním výstupem fáze plánování. Měl by zahrnovat náklady na vzdělávací program (náklady na lektory, realizační tým, poplatky za nájemné prostor, parkoviště atd.) a náklady na účastníky (místní přeprava, diety, stravování, ubytování atd.) (Prokopenko, Kubr 1996, s. 156 – 157).

2.7 Návrh způsobu evaluace vzdělávací akce

Hodnocení výsledků vzdělávací akce je poslední ze všech fází. „Vyhodnocování rozvojového vzdělávacího programu je komplexní proces pokoušející se měřit celkové přínosy a náklady tohoto programu.“ (Vodák, Kucharčíková 2011, s. 125). Bartoňková zdůrazňuje, že bychom měli způsob evaluace rozhodnout již při plánování a tvorbě firemní a vzdělávací strategie (Bartoňková 2010, s. 181).

Belcourt, Wright uvádějí několik zásadních důvodů, proč jsou hodnocení důležitá (Belcourt, Wright 1998, s. 182):

- dokážeme zjistit, zda byly splněny očekávané cíle
- evaluace pomůže identifikovat silné a slabé stránky vzdělávací akce
- lze určit náklady a přínosy vzdělávací akce
- hodnocení pomáhá manažerům zjistit, kteří zaměstnanci budou mít z programu největší užitek
- posiluje dosažení očekávaných výsledků mezi účastníky
- posiluje důvěru v hodnotu a smysl programu ve společnosti

Modelů evaluace vzdělávací akce existuje několik. Rozhodla jsem se uvést model podle Kirkpatricka, který bývá využíván nejčastěji. Ten se zabývá evaluací ve

čtyřech oblastech – reakce, učení, chování, výsledky (Belcourt, Wright 1998, s. 183 - 190).

1. *Reakce* – tato metoda bývá užívána nejčastěji a to z důvodu její snadné realizace, sběru a analýzy dat. Bývá zjišťována spokojenost účastníků se vzdělávací akcí, většinou je uskutečňována pomocí dotazníku na konci akce. Hledáme odpověď na otázku, líbilo se jim to?

2. *Učení* – zjišťujeme, kolik se toho účastníci naučili. Nejlepší způsob, jak toto zjistit, je zadat účastníkům na začátku a po skončení vzdělávací akce test. Zlepšení výsledků potom můžeme pokládat jako důsledek vzdělávání. Hledáme odpověď na otázku, naučili se to?

3. *Chování* – zaměřujeme se na to, nakolik účastníci vzdělávací akce uplatnili nabyté dovednosti a znalosti na svém pracovišti. To se dá zjistit několika způsoby, např. pozorováním výkonu, dotazníky, testy. Hledáme odpověď na otázku, zda účastník použil to, co se naučil? „Skutečné používání nového chování představuje třetí úroveň modelu. Co z toho, co si účastníci přinesli z tréninkového programu, umějí, chtějí a mohou efektivně používat. Tyto podmínky musí být splněny všechny tři, jinak se očekávané chování nedostaví.“ (Kubeš 2008, s. 46).

4. *Výsledky* – zjišťujeme, jak přispěla vzdělávací akce ke zvýšení výkonu firmy oproti počátečnímu stavu. Měří se změny v oblasti jako je obrat, ziskovost, produktivita apod. Hledáme odpověď na otázku, došlo ke změně efektivity organizace?

Podle Folwarczné je důležité provádění hodnocení na úrovních 3 a 4, neboť díky nim lze posoudit přínos investic do vzdělávání a rozvoje (Folwarczná 2010, s. 177).

Jak již bylo zmíněno výše v textu, evaluace je posledním krokem při projektování vzdělávací akce. Celá tato kapitola je nezbytným teoretickým ukotvením pro vytvoření projektu teambuildingu, který budu navrhovat v praktické části této práce.

3 Popis společnosti ABC

Cílem mé bakalářské práce je navržení projektu vzdělávací akce – teambuildingu pro brněnskou pobočku konkrétní společnosti, pokládám tedy za nutnost ji blíže představit. Z důvodu ochrany firemního know-how zde bohužel nemohu uvádět pravý název firmy, proto ji v této bakalářské práci budu nazývat společností ABC. Zároveň jsem nedostala svolení zde uvádět interní dokumenty firmy, proto na ně budu pouze odkazovat.

Společnost ABC patří k předním dodavatelům personálního poradenství. Nabízejí řešení v oblasti náborů, personálně mzdového vedení, outsourcingu, outplacementu a mnoha dalších služeb. Pro své klienty vyhledávají zaměstnance napříč všemi segmenty trhu. Společnost má pobočky po celém světě, v České republice 18 poboček s celkem 180 zaměstnanci (Interní dokumenty společnosti ABC).

3.1 Vzdělávání ve společnosti ABC

Společnost ABC klade na vzdělávání svých zaměstnanců velký důraz. Všem zaměstnancům poskytuje potřebné školení pro správný výkon pracovní funkce. V rámci společnosti funguje HR oddělení, které vytváří plán vzdělávání pro nově příchozí i stávající zaměstnance. Na realizaci tohoto plánu následně dohlíží vedoucí jednotlivých poboček. Společnost je držitelem certifikátu ISO 9001, což zaručuje, že školení probíhají stejným způsobem na všech pobočkách společnosti a poskytování školení zaměstnancům je upraveno i konkrétní směrnici. Jedná se o systematický sled školení, které začínají prvním dnem nástupu zaměstnance do práce a trvají po celou dobu jeho působení ve společnosti (Interní dokumenty společnosti ABC).

Jednotlivá školení a kurzy na sebe navazují a zaměstnanec tak postupně získává nové znalosti a dovednosti a zdokonaluje se v těch stávajících. Školení jsou realizována interními zaměstnanci nebo externími dodavateli, záleží na obsahu školení. Liší se i délkou trvání, od školení vícedenních až po krátké, hodinové školení. Školení jsou zaměřena jak na měkké, tak na tvrdé dovednosti. Zároveň mají zaměstnanci možnost absolvovat i jazykové vzdělávání, na každou pobočku zpravidla jednou týdně dochází lektor, který tento kurz vede.

Kromě tohoto průběžného vzdělávání jsou organizovány i další vzdělávací akce, nicméně jen na celorepublikové nebo krajské úrovni. Jedná se o teambuildingové akce zaměřené na rozvoj týmové spolupráce, budování a posílení vztahů v kolektivu.

Cílem mé bakalářské práce je návrh takovéto akce, ale pro brněnskou pobočku společnosti ABC.

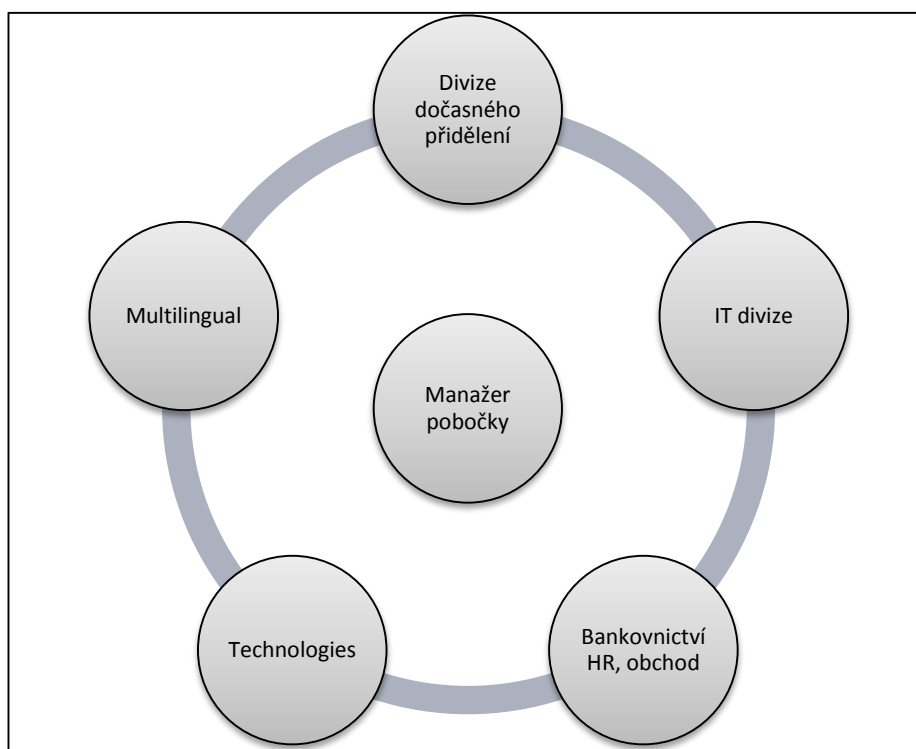
3.2 Cílová skupina vzdělávací akce – brněnská pobočka společnosti ABC

V této kapitole blíže popíšu prostředí a fungování brněnské pobočky, pro kterou budu teambuildingovou akci navrhovat.

V rámci brněnské pobočky působí celkem 20 pracovníků, kteří zastávají pozici personální konzultant. Na pobočce zároveň působí manažer a recepční. Personální konzultanti vytvářejí pět týmů (divizí), z nichž se každá divize specializuje na jiný segment trhu. Počet lidí v týmech je dán potřebami a poptávkou v daném odvětví. Jsou zde tedy týmy dvoučlenné až pětičlenné. Nicméně mezi jednotlivými týmy existuje silné propojení, spolupracují na stejných projektech, sdílejí stejné klienty. Z tohoto pohledu lze považovat celou pobočku za jeden velký spolupracující tým. Vzdělávací akci budu vytvářet právě pro personální konzultanty brněnské pobočky společnosti ABC.

Organizační strukturu brněnské pobočky společnosti můžeme pro lepší představu zobrazit následujícím schématem.

Obr. č. 3 Organizační struktura brněnské pobočky společnosti ABC (vlastní návrh)



Pracovní náplň personálního konzultanta je poměrně obsáhlá. K hlavním činnostem patří každodenní komunikace s klienty společnosti, rozvíjení dobrých vztahů s nimi, samostatné vedení projektů při obsazování pracovních pozic, aktivní oslovování

a výběr vhodných uchazečů, vedení pohovorů s uchazeči a zpracování výstupů z pohovorů. Při všech těchto činnostech konzultanti úzce spolupracují s ostatními kolegy ze své i z jiných divizí. Náročnost výkonu takovéto pozice vyžaduje velmi dobrou spolupráci celého týmu. Je nezbytná vzájemná důvěra, komunikace a týmovost. Během roku 2014 došlo k poměrně velkým personálním změnám na brněnské pobočce společnosti ABC. Několik zaměstnanců odešlo k jinému zaměstnavateli, zároveň odešly i některé pracovnice na mateřskou dovolenou. Účast na teambuildingové akci může být tedy celému kolektivu velmi prospěšná.

V této kapitole jsem blíže popsala společnost ABC, její přístup ke vzdělávání zaměstnanců i brněnskou pobočku, pro kterou budu navrhnout vzdělávací akci. V následujících kapitolách se budu věnovat problematice týmů a teambuildingu. Zároveň se dotknu specifik outdoor tréninku. Poté, co budu mít ukotvenou veškerou potřebnou teorii, již budu moci přistoupit k samotnému projektování teambuildingové vzdělávací akce.

4 Tým a týmová spolupráce

Vzhledem k cíli této bakalářské práce, kterým je návrh projektu teambuildingové vzdělávací akce, blíže v této kapitole popíšu specifika týmů a týmové spolupráce, jelikož se jedná o pojmy, které s teambuildingem úzce souvisí.

4.1 Definice týmu

V dnešní době jsou týmy považovány za velmi žádoucí a populární formu práce. Tým je „Cílově zaměřená, vnitřně organizovaná skupina s malým počtem členů odpovědných za řešení určitého problému a existující v časově vymezeném období.“ (Palán 2002, s. 218). Podle Kolajové je tým tvořen třemi a více jedinci, kteří jsou ve vzájemné interakci, vnímají společnou identitu, přijímají kolektivní normy a cíle, uvědomují si jeden druhého. Týmy většinou mají časové, finanční a materiální limity (Kolajová 2006, s. 12).

4.2 Týmová spolupráce

Aby tým správně fungoval, je při jeho sestavování nutné mít na paměti několik zásad (Krüger 2004, s. 21):

- kdo se hodí za vedoucího týmu
- jak má být tým velký
- jaké má mít složení

Co se vhodného složení týmu týče, je třeba při výběru členů brát v úvahu několik faktorů (Krüger 2004, s. 21):

- odbornou kvalifikaci
- osobnostní profil
- předpoklady pro týmovou práci

Plamínek k předpokladům dobře fungujícího a úspěšného týmu ještě přidává přiměřenou velikost týmu (aby se lidé mezi sebou individuálně dobře znali), schopnost kritického uvažování členů týmu a společného poučení z vlastních chyb a schopnost rozložit pozornost mezi dosahování výsledků, zdokonalování procesu spolupráce a uspokojování individuálních potřeb svých členů (Plamínek 2000, s. 253-254).

Jedním ze znaků úspěšného týmu je dobrá spolupráce jeho členů, tedy systematické spojení úsilí jednotlivých členů týmu při dosahování společných cílů.

Pokud je tým správně veden, tak dochází k jeho rozvoji a k vzájemnému doplňování nedostatků jednotlivců týmu schopnostmi a dovednostmi jiných členů tohoto týmu a tým tak začíná být efektivnější a podávat větší výkon nežli jednotlivci (Krüger 2004, s. 15-16).

Tým má synergický efekt – vyjádřeno nematematicky $1 + 1 = 3$. Výkon týmu převyšuje pouhý součet možností všech členů týmu. Týmová činnost zvyšuje efektivnost práce, spojuje lidi, kteří se vzájemně doplňují, obohacují a inspirují se nápady svých kolegů. Tak se zvýší nejen celkový výkon skupiny, ale i výkon každého člena (Kolajová 2006, s. 17).

Jak lze vyvodit z výše uvedených informací, týmová spolupráce dokáže být pro firmu velmi přínosná. Základem je ovšem dobře vytvořený a správně fungující tým. K efektivnímu fungování týmu a k posílení týmové spolupráce může přispět právě vzdělávací akce teambuilding, kterou budu navrhovat v praktické části této práce. V následující kapitole se budu věnovat teoretickému vymezení problematiky teambuildingu.

5 Teambuilding

Tato kapitola podrobněji představuje teambuilding coby prostředek dalšího rozvoje zaměstnanců. Nejprve uvádím definice pojmu jako takového, následně popisují proces teambuildingu a také zmiňuji, za jakých podmínek je a není teambuilding vhodné realizovat.

5.1 Vymezení pojmu

Teambuilding – (angl.) budování týmu; akce, kterou organizuje zaměstnavatel pro své zaměstnance, aby rozvíjela, podporovala jejich spolupráci, na základě čehož budou schopni podávat vyšší pracovní výkony a dosahovat lepších výsledků. Teambuilding je proto zaměřen na cílené, promyšlené, strukturované budování, resp. rozvíjení pracovních týmů a jejich výkonového potenciálu (Jurášková, Hornák a kol. 2012, s. 220, podle Svatoš, Lebeda 2005).

Další definici teambuildingu nabízí Payne: „V nejširším slova smyslu je teambuilding prostředek pro zajištění harmonické, produktivní a efektivní spolupráce jednotlivců a maximalizace provedení úkolů a dosažení cíle.“ (Payne 2007, s. 8). Podle Svatoše a Lebedy je teambuilding charakterizován jako program zaměřený na cílené, promyšlené a strukturované budování a rozvíjení pracovních týmů a jejich tvůrčího a výkonového potenciálu. Teambuildingové programy jsou určeny konkrétním pracovním skupinám nejčastěji na začátku jejich společného působení nebo v etapě významných změn (Svatoš, Lebeda 2005, s. 68-69).

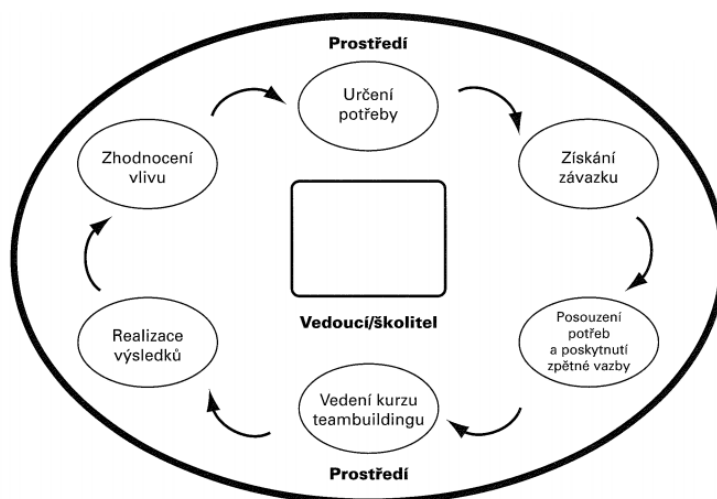
„V současné době se pod slovem teambuilding míní stále více jakákoliv aktivita, která se děje ve skupině přes narozeninovou party, outdoorové kurzy až po týmový assessment, ať v týmu nebo v pracovní skupině. Zde bych se přimluvila za původní výklad, který obsahuje vědomou a cílenou práci s týmem tak, aby byl schopen dobře využívat jedinečnost každého svého člena. Teambuilding ve svém původním významu se zabýval budováním týmu. Zaměřoval se na rozvoj spolupráce, zvládnání náročných situací, efektivní práci a komunikaci v přímém spojení s rozbořením a uvědoměním si fungování skupiny a vědomým plánováním změn s cílem zvýšit efektivitu týmu.“ (Zahrádková 2005, s. 21).

Z výše uvedených definic vyplývá, že obecným cílem teambuildingového programu je zvýšení výkonnosti a synergie celého pracovního týmu, zlepšení vzájemných vztahů a posílení pozitivních vazeb v týmu. Teambuilding posiluje a zkvalitňuje komunikaci mezi členy týmu, reflexi vlastního jednání.

5.2 Proces a přínos teambuildingu

Payne uvádí, že samotný proces teambuildingu: „Může být jediná událost nebo sled událostí, které probíhají v delším časovém úseku. V každém případě teambuilding musíme považovat za neustále probíhající proces.“ (Payne 2007, s. 8).

Obr. č. 4 Šest kroků, které by měl obsahovat teambuilding (Payne 2007, str. 9)



Janíková vidí hlavní přínos teambuildingu v tom, že teambuilding (Janíková 2008):

- buduje, oživuje či upevňuje vztahy v kolektivu
- rozvíjí týmovou komunikaci a spolupráci
- jedinci se identifikují se skupinou
- odhaluje přirozené vůdčí osobnosti a další týmové role
- prohlubuje vzájemnou důvěru a toleranci
- zvyšuje motivaci, pracovní produktivitu, morálku a loajalitu vůči firmě
- pracuje na silných a slabých stránkách skupiny
- podporuje sebedůvěru jednotlivců, prohlubuje jejich sebepoznání
- rozvíjí sebevědomí a osobní schopnosti, zdokonaluje sociální dovednosti

5.3 Kdy realizovat teambuilding?

Existuje několik faktorů, které mohou poukazovat na potřebu realizace teambuildingu. Lze jej uskutečnit vždy, když pozorujeme selhávání týmové práce. Payne jako základní ukazatele potřeby realizace teambuildingu uvádí špatné provádění úkolu a problémové mezilidské vztahy. Potíže v týmu mohou být např. špatná komunikace, konflikty, neplnění termínů, špatné pracovní vztahy s ostatními týmy (Payne 2007, s. 11 – 12).

Je důležité mít na paměti, že není vhodné provádět teambuilding vždy a za každou cenu. Existuje řada situací, kdy je lepší hledat jiné, alternativní řešení. Jedná se o situace, kdy (Payne 2007, s. 19 – 20):

- Členové týmu nemají schopnosti požadované pro jejich práci.
- Tým nemá prostředky, které potřebuje.
- Týmová práce není oceňovaná nebo se neodráží v systému řízení výkonu.
- Tým má problémy nalákat a udržet si členy.
- Členové týmu cítí, že uvízli na mrtvém bodě a pociťují nedostatek příležitostí pro kariérní růst a vývoj.
- Vedoucímu týmu chybí odborná nebo praktická kvalifikace nebo požadované schopnosti.
- Panuje zmatek ohledně pravomocí v týmu.
- Není možné, aby se teambuildingu účastnili všichni členové týmu.
- Tým už měl s teambuildingem špatnou zkušenost.

V této kapitole jsem se věnovala jednotlivým aspektům teambuildingu. Vymezila základní definice, uvedla jeho přínosy a popsala, z jakých fází se proces teambuildingu skládá. Tyto informace mi poslouží v praktické části při návrhu projektu teambuildingové vzdělávací akce.

6 Outdoor trénink

V kapitole 2.3 jsem uvedla, že teambuilding můžeme zařadit mezi metody outdoor tréninku. Nyní blíže vymezím specifika outdoorového tréninku a konkrétní, nejčastěji užívané typy programů, které se následně využívají během teambuildingové vzdělávací akce.

6.1 Definice outdoor tréninku

Definice outdoorového tréninku existuje celá řada. Výkladový slovník Lidské zdroje definuje outdoor trénink jako: „vzdělávací metoda výcviku manažerů využívajících pohybových aktivit v přírodě jako zdroje zkušeností a poznání.“ (Palán 2002, s. 142).

Outdoorový trénink má svoje specifika, podle Armstronga spočívá outdoor trénink v tom, že účastníci působící v týmech musejí pod tlakem vykonávat pohybové aktivity, o kterých téměř nic nevědí. Tyto aktivity jsou určitými příklady podnětů nebo výzev, se kterými se lidé setkávají při práci, ale neznámá povaha těchto aktivit jim umožňuje zjistit, jak fungují oni pod tlakem coby členové či vedoucí týmu (Armstrong 1999, s. 907 – 908).

Svatoš a Lebeda uvádějí, že outdoorové programy mají reálnou podobu s reálnými důsledky. Většina aktivit má povahu týmových úkolů, kdy je k jeho řešení nutná interakce jednotlivých účastníků. Úkoly je stávají modelovým příkladem spolupráce skupiny a fungování každého jednotlivce v ní (Svatoš, Lebeda 2005, s. 29).

6.2 Outdoorové programy

V rámci outdoorového tréninku můžeme rozeznat řadu různých druhů aktivit, hovoříme o outdoorových programech. S ohledem na cíl této bakalářské práce níže uvádím základní charakteristiku jednotlivých programů. Tyto informace nám poslouží jako opora při sestavování osnov vzdělávací akce v praktické části.

Je více možností, jak lze hry a programy třídit. Svatoš a Lebeda uvádějí následující dělení a charakteristiky (Svatoš, Lebeda 2005, s. 88 – 100):

Icebreakers – Jedná se o krátké aktivity sloužící k překonání bariér na počátku programu. Jsou zaměřené na uvolnění atmosféry a vzájemné sblížení účastníků. Trvají většinou pět až dvacet minut.

Dynamics – tyto aktivity navazují na icebreakers. Jedná se o náročnější většinou problémové úkoly vyžadující dobrou spolupráci účastníků a konstruktivní řešení. Po této aktivitě by měl následovat společný rozbor, účastníci mohou využít závěry v další

hře. Tento typ her je naprosto nepostradatelný při realizaci kurzu, neboť dynamizuje dění ve skupině. Na význam skupinové dynamiky poukazuje i Kirchner: „Skupinová dynamika je významným činitelem, se kterým se můžeme setkat u každé skupinové činnosti. Jedná se o změny, které se dějí v rámci skupiny pod vlivem prostředí a vztahů mezi jednotlivými členy. Jako důležitý faktor vývoje skupinové dynamiky a její katalyzátor mohou působit právě hry a cvičení, které skupina provádí.“ (Kirchner 2005, s. 13).

Svatoš, Lebeda dále mezi outdoorové programy řadí (Svatoš, Lebeda 2005, s. 88- 100):

Komunikační programy – slouží k rozvoji strukturované a efektivní komunikace, schopností formulovat vlastní názor, přijmout něčí rozhodnutí či obhájit své vlastní.

Kreativní programy – aktivity zaměřené na rozvoj tvořivosti, prezentačních dovedností či schopností vystoupit před druhými. Skupina má většinou za úkol vytvořit videoklip, sehrát divadelní představení apod.

Konstrukční skupinové úkoly – U těchto úkolů bývá prověřována schopnost efektivně spolupracovat, delegovat, organizovat práci a to při stavbě nějakého plavidla, plošiny apod. Účastníci mají okamžitou zpětnou vazbu, podle toho, zda jejich výtvar vydržel nebo se při prvním použití rozpadl.

Terénní týmové strategické hry – Většinou trvají od jedné do několika hodin. Vyžadují pohybovou aktivitu, bývají realizovány ve dne nebo v noci. Zpravidla mívají podobu soutěže mezi několika menšími týmy.

Lanové překážky – Tyto aktivity slouží ke zdolávání strachu z nepoznaného, rozvíjení vzájemné důvěry ve členy týmu i důvěru v sebe sama. Lanové překážky bývají dvojího druhu - nízká lana a vysoká lana. Nízké lanové překážky bývají předstupněm těch vysokých a při jejich zdolávání bývá důležitá podpora kolegů. U vysokých lan dochází k posilování individuálního sebevědomí a posilování odhodlání překonat obtížné úkoly v budoucnu.

Programy zaměřené na podporu důvěry – Při těchto aktivitách je nezbytná vzájemná spolupráce a důvěra v ostatní. Tato cvičení mívají většinou krátké trvání, jsou ale velmi účinná.

Outdoorové sporty – Zde můžeme zařadit lezení na skalách, slaňování, rafting apod. Aktivity bývají vnímány účastníky jako velice náročné a mnozí z nich si nedokáží ani představit svou účast na nich. Náročnost těchto programů spočívá nejen ve velkém psychickém a fyzickém vypětí, ale také v nutnosti dokázat se spolehnout na ostatní v týmu. To, že účastníci vnímají danou aktivitu jako nebezpečnou, ačkoliv ve skutečnosti nebezpečná není, ji činí zajímavou a přitažlivou.

Společenské programy – Společenské programy bývají pomyslnou „třešničkou na dortu“. Jsou realizovány na konci teambuildingu a mívají podobu tematického večeru. Hlavním cílem je odreagovat a pobavit se. V průběhu večera jsou pořádány různé soutěže, vyhlašuje se tombola či zpívá karaoke.

V rámci této kapitoly jsem zaměřila pozornost na specifika outdoorového tréninku. Uvedla jsem definice pojmu a charakterizovala jednotlivé typy outdoorových programů. Tyto informace posléze využiji v praktické části.

PRAKTICKÁ ČÁST

Cílem mé bakalářské práce je navržení projektu vzdělávací akce – teambuildingu pro brněnskou pobočku společnosti ABC. V teoretické části jsem terminologicky ukotvila všechny náležitosti projektu vzdělávací akce, jednotlivé potřebné kroky, podle kterých budu nyní akci navrhovat.

7 Projekt vzdělávací akce – teambuildingu pro společnost ABC

7.1 Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb

Pro účely mé bakalářské práce jsem při identifikaci vzdělávacích potřeb zvolila aplikaci kompetenčního přístupu. Níže uvádím kompetenční model personálního konzultanta, který má společnost ABC vytvořený.

Tab. č.1 Kompetenční model personálního konzultanta společnosti ABC (Interní dokumenty společnosti ABC)

Kompetence	Dílčí oblast kompetence	Projev chování
PROFESNÍ KOMPETENCE	Zaměření na klienta	<ul style="list-style-type: none">• s klientem buduje dlouhodobé vztahy založené na důvěře• zná klientovo podnikání, naslouchá jeho potřebám, přáním a problémům• s klientem udržuje aktivní otevřenou komunikaci, informuje ho o aktuálním dění v agendě, která s ním souvisí
	Vyhledávání informací	<ul style="list-style-type: none">• používá ověřené informace z více zdrojů• vyvíjí systematické úsilí, aby získal potřebné údaje či zpětnou vazbu• provádí formální výzkum pomocí tištěných médií, internetu nebo dalších zdrojů
	Orientace na kvalitu	<ul style="list-style-type: none">• snaží se o dosahování nejvyšší kvality a včasné dokončení svěřeného projektu• při práci dodržuje vnitřní předpisy a postupy• dosahuje stanovených cílů a výsledků

OSOBNOSTNÍ KOMPETENCE	Komunikace a vliv	<ul style="list-style-type: none"> dokáže výstižně, souvisle a kultivovaně formulovat své myšlenky je schopen přizpůsobit styl komunikace konkrétním podmínkám snaží se jednoduše a přímo ovlivňovat druhé svými argumenty, ke své argumentaci se pečlivě připravuje, nejedná bezhlavě
	Sebedůvěra a vytrvalost	<ul style="list-style-type: none"> projevuje pozitivní sebevědomí, vystupuje jako silná osobnost dokáže čelit dlouhodobému tlaku, zůstává zaměřen na svůj cíl nevyhýbá se překážkám, má rád výzvy
	Flexibilita a kreativní myšlení	<ul style="list-style-type: none"> je schopen přijímat nové myšlenky a dokáže řešit problémy jinak, než podle zaběhnutých schémat otevřenost vůči novým myšlenkám je schopen přizpůsobit se měnícím se podmínkám
TÝMOVÉ KOMPETENCE	Týmová práce	<ul style="list-style-type: none"> podporuje přátelskou atmosféru v týmu a vzájemnou spolupráci průběžně informuje ostatní o průběhu práce na společných projektech podporuje týmová rozhodnutí
	Chápání druhých	<ul style="list-style-type: none"> je schopen se učit od druhých veřejně přiznává zásluhy za práci druhým a dokáže vyjádřit uznání dokáže předávat pravomoce druhým
ODBORNÉ ZNALOSTI A DOVEDNOSTI	Znalost AJ	<ul style="list-style-type: none"> má znalost anglického jazyka na min. úrovni B2 dokáže vést jednání v anglickém jazyce zvládá písemné úkony v anglickém jazyce spojené s výkonem pozice
	Práce s informačními technologiemi	<ul style="list-style-type: none"> ovládá na běžné uživatelské úrovni sadu MS Office a MS Outlook efektivně a bezpečně pracuje s internetem využívá ke své práci všechny firemní systém se všemi jeho funkcionalitami
	Aktivní řidič	<ul style="list-style-type: none"> má řidičský průkaz sk. B dokáže samostatně obsluhovat firemní vozidlo

Ve společnosti ABC probíhá analýza a identifikace vzdělávacích potřeb dvakrát ročně. Děje se tak během hodnocení zaměstnanců, které je ve firmě označováno pojmem PMS (Performance Management System). Toto hodnocení je v režii každého jednotlivého zaměstnance a jeho nadřízeného, manažera pobočky. Dané hodnocení má

za cíl pomoci konzultantovi a zároveň i jeho vedoucímu posoudit schopnosti a oblasti, ve kterých se konzultant potřebuje zlepšit. Hodnocení se uskutečňuje pomocí elektronického formuláře. Je zaměřeno celkem na pět dimenzí (finanční cíle, práce s klienty, práce s kandidáty, interní procesy, inovace). Součástí hodnocení je i posouzení úrovně jednotlivých, definovaných kompetencí pracovníka.

Elektronický formulář je částečně předvyplněný, ale u některých dimenzí je nutné, aby se zaměstnanec k hodnocené skutečnosti vyjádřil svými slovy. V závěru hodnocení si konzultant sám definuje klíčové cíle v jednotlivých dimenzích, o které by rád usiloval. Pracovník má zároveň možnost sdělit své názory, podněty či návrhy týkající se dění na pobočce, systému školení a vzdělávání, práci manažera, situaci v týmu apod. Jakmile zaměstnanec vyplní všechny potřebné náležitosti formuláře, k jednotlivým výstupům a komentářům zaměstnance se vyjadřuje jeho přímý nadřízený, manažer pobočky, který do hodnocení vepíše celkové posouzení. Následuje vzájemná otevřená diskuze o výstupech hodnocení a vše je zakončeno stanovením individuálního rozvojového plánu zaměstnance na další půlrok (Interní dokumenty společnosti ABC).

7.1.1 Výsledky analýzy vzdělávacích potřeb

Analýzu vzdělávacích potřeb personálních konzultantů brněnské pobočky společnosti ABC jsem učinila srovnáním požadované úrovně stanovených kompetencí se skutečnou úrovní. Podkladem byly výstupy z pravidelného hodnocení zaměstnanců společnosti. Rozvoj profesních kompetencí a odborných znalostí a dovedností personálního konzultanta je ve společnosti ABC uskutečňován jiným typem školení, proto jsem se na rozvoj těchto kompetencí nezaměřovala. Pozornost jsem tedy věnovala kompetencím týmovým a osobnostním a analýzou jsem zjistila, zda existuje potřeba rozvoje těchto kompetencí.

Úroveň jednotlivých týmových a osobnostních kompetencí konzultantů z výstupů posledního hodnocení zaměstnanců jsem srovnávala s hodnotící škálou, kterou má společnost stanovenou. Ta je zobrazena v následující tabulce.

Tab. č.2 Hodnotící škála úrovně kompetencí (Interní dokumenty společnosti ABC).

1	velmi dobrá
2	spíše dobrá
3	spíše špatná
4	nedostatečná

V případě, že je některá kompetence ohodnocena úrovní 3 – spíše špatná nebo 4 – nedostatečná, je nutné danou kompetenci u pracovníka rozvíjet.

Na základě analýzy vzdělávacích potřeb byly zjištěny následující skutečnosti:

Osobnostní kompetence:

Komunikace a vliv – ze všech 20 personálních konzultantů bylo celkem 8 hodnoceno úrovní 3 – spíše špatná úroveň této kompetence. Pracovníci nedokázali dostatečně přizpůsobit styl komunikace dané situaci a rovněž nedokázali vhodně argumentovat.

Sebedůvěra a vytrvalost – celkem 6 personálních konzultantů mělo spíše špatnou úroveň této kompetence – 3. Konzultanti v náročnějších situacích nezvládali vystupovat sebevědomě a jistě a zároveň se při práci na dlouhodobějších projektech nedokázali plně orientovat na vytyčený cíl.

Flexibilita a kreativní myšlení – ze všech konzultantů celkem 5 bylo ohodnoceno úrovní 3 – spíše špatnou. Tito konzultanti nezvládají dostatečně reagovat na měnící se podmínky a přizpůsobit tomu své jednání.

Týmové kompetence:

Týmová práce – celkem 10 konzultantů bylo ohodnoceno úrovní 3 – spíše špatná a dva konzultanti úrovní 2 – nedostatečná. Pracovníci nebyli dostatečně schopni fungovat jako tým, předávat si potřebné informace a sladit činnost na společných projektech.

Chápání druhých – 6 konzultantů mělo úroveň této kompetence ohodnoceno jako spíše špatnou – 3. Tito pracovníci neprojevují zájem učit se od zkušenějších kolegů a zároveň nebyli ochotni uznat jejich zásluhy na společných úspěších.

Díky analýze vzdělávacích potřeb byl zjištěn zásadní nepoměr mezi požadovanou a reálnou úrovní kompetencí, a to zejména týmových kompetencí. Daná situace může být zapříčiněna velkými personálními změnami v týmech, které proběhly během roku 2014. Nicméně je patrná i potřeba rozvíjet kompetence osobnostní. Vzhledem k obecným cílům teambuildingu uvedených v kapitole 5.1 teoretické části této bakalářské práce můžeme vymezit teambuilding jako vhodný prostředek k rozvoji výše definovaných osobnostních a týmových kompetencí.

Ve své bakalářské práci budu projektovat právě teambuildingovou vzdělávací akci sloužící k rozvoji týmových a osobnostních kompetencí personálních konzultantů brněnské pobočky společnosti ABC.

7.2 Interpretace výsledků analýzy vzdělávacích potřeb

V předchozím kroku jsem určila, koho budeme vzdělávat a co bude vzdělávací akcí rozvíjeno. Nyní můžu pokračovat definováním vzdělávacího cíle.

7.2.1 Cíl vzdělávací akce

V teoretické části této bakalářské práce jsem uvedla strukturaci cílů podle dimenzí učení, nyní bych proto definovala cíle s využitím tohoto členění.

Kognitivní cíle:

Po skončení vzdělávací akce budou mít její účastníci nové znalosti z oblasti správné komunikace a efektivní týmové spolupráce. Budou znát zásady správné argumentace a úspěšné komunikace. Osvojí si znalosti o zásadách týmové spolupráce a kooperace s druhými.

Afektivní cíle:

Absolventi vzdělávací akce budou vykazovat odpovědný přístup při spolupráci s ostatními členy týmu. Budou hledat argumenty při obhájení svého způsobu řešení problému, ale zároveň budou respektovat názor druhého. Jejich snahou bude usilovat o reprezentativní vystupování a kultivovaný styl komunikace jak s kolegy, tak s klienty společnosti.

Psychomotorické cíle:

Absolvent po ukončení vzdělávací akce bude umět v praxi uplatnit nově nabyté dovednosti: v oblasti efektivní komunikace dokáže přizpůsobit styl komunikace konkrétním podmínkám, bude umět respektovat názor ostatních a vědět, jak prosadit svůj. Dokáže plánovat své aktivity v souladu s aktivitami ostatních za účelem dosažení společného cíle. Ovládá techniky kreativního myšlení a umí řešit problémové situace s nadhledem.

7.2.2 Stanovení profilu účastníka a profilu absolventa vzdělávací akce

Vzdělávací akce se budou účastnit všichni personální konzultanti brněnské pobočky společnosti ABC. Jedná se celkem o 20 zaměstnanců. Všichni účastníci mají vysokoškolské vzdělání a znalost anglického jazyka na pokročilé úrovni. Někteří z nich již mají i předchozí praxi na obdobné pozici, pro jiné je toto zaměstnání jejich první. U všech konzultantů lze očekávat přibližně stejnou úroveň odborných znalostí a dovedností, jelikož je na tyto požadavky při výběrovém řízení kladen velký důraz. Co se úrovně jednotlivých kompetencí týče, ty jsou u všech konzultantů v jisté míře

zastoupeny. Nicméně je vhodné, aby byla úroveň vymezených kompetencí zvýšena, neboť tak budou konzultanti moci efektivněji vykonávat svou pozici.

Po absolvování vzdělávací akce se předpokládá, že personální konzultanti budou schopni efektivně komunikovat s ostatními členy týmu i s klienty společnosti. Odstraní případné komunikační nedostatky. Budou vědět, jak správně formulovat své názory a jak argumentovat, aby dosáhli cíle ke spokojenosti všech zúčastněných stran. Dokáží podporovat vzájemnou spolupráci, budou znát metody, které podporují kreativní myšlení.

7.2.3 Určení obsahu vzdělávací akce, sestavení inventáře disciplín, tvorba studijního plánu, osnov, anotací

Vzdělávací akce pro personální konzultanty společnosti ABC proběhne během tří dnů a bude koncipována jako teambuildingový kurz v outdoorové podobě. Veškeré aktivity, které budou realizovány prostřednictvím her, se budou odehrávat v přírodě. Časové rozpětí kurzu bude osm hodin denně (9.30 – 12.30 / 13.30 – 17.00), výjimkou je jeden noční program.

7.2.3.1 Inventář disciplín

Vzdělávací akce pro společnost ABC bude obsahovat praktické disciplíny, které budou sloužit k rozvoji výše specifikovaných týmových a osobnostních kompetencí personálních konzultantů.

Bližší charakteristiku jednotlivých outdoorových programů jsem uvedla v kapitole 6.2. Pro účely této bakalářské práce budeme outdoorové programy pojímat jako vzdělávací disciplíny. Níže uvádím výčet toho, jaké hry/aktivity budou zařazeny v rámci jednotlivých disciplín v průběhu vzdělávací akce:

- **Icebreakers** – Icebreakers jsou zařazeny, jelikož je důležité, aby se hned ze začátku vzdělávací akce vytvořila dobrá atmosféra a překonal počáteční ostych.
 - *Indiánská jména*
 - *Spíše než*
 - *Gordický uzel*
 - *Naštěstí a bohužel*
- **Dynamics** – Vzdělávací akce podporuje týmovou spolupráci, proto je zařazen tento typ programu, který dynamizuje dění ve skupinách.
 - *Pomoc přírodě*

- *Pavučina*
- *Ostrov*
- **Komunikační programy** – Vzdělávací akce se zaměřuje i na rozvoj komunikačních dovedností, proto jsem zařadila do inventáře komunikační programy.
 - *Seřazení podle narozenin*
 - *Manažeři*
 - *Sdílené hodnoty*
 - *Pohotová sebe prezentace*
- **Kreativní programy** – Zařazeny jsou do vzdělávací akce, protože podněcují rozvoj kreativního myšlení, na což je zaměřena i navrhovaná vzdělávací akce.
 - *Pračky*
 - *Zpráva v láhvích*
 - *Videoklip*
- **Konstrukční skupinové úkoly** – Tento typ programu je začleněn, neboť se během něj rozvíjí hlavně týmová spolupráce a mnou navrhovaná teambuildingová akce cílí hlavně na posílení týmové spolupráce.
 - *Budování voru*
 - *Nález pokladu*
- **Lanové překážky** – Lanové překážky jsem zařadila, protože se vzdělávací akce kromě jiného zaměřuje i na rozvoj vytrvalosti a sebedůvěry jedince.
 - *Nízké lanové překážky*
 - *Vysoké lanové překážky*
- **Programy zaměřené na podporu důvěry** – Tyto programy jsou do inventáře zařazeny, jelikož vzdělávací akce cílí i na rozvoj vzájemného porozumění, schopnosti si pomoci a pochopení druhých.
 - *Cesta tmou*
 - *Ulička důvěry*
- **Outdoorové sporty** – Do inventáře zařazeny, jelikož se během nich posiluje důvěra v sebe sama, překonávání překážek a dosahování cíle, na což se mimo jiné zaměřuje vzdělávací akce.
 - *Slaňování*
- **Společenské programy** – Společenské programy mají za úkol ukončení akce, jsou zařazeny, aby se týmy na závěr pobavily.
 - *Casino Las Vegas*

7.2.3.2 Studijní plán

Po sestavení inventáře následuje další fáze v projektování vzdělávací akce a tím je uspořádání jednotlivých disciplín a her/aktivit do studijního plánu, a to v pořadí, v jakém budou následně realizovány. Obsah vzdělávací akce má podobu modulového uspořádání a je zobrazen pomocí tabulky níže v textu.

Jednotlivé disciplíny teambuildingového kurzu budou rozčleněny do tří pracovních dní. Celková časová dotace vzdělávací akce činí 20 výukových hodin. Hry a aktivity byly sestaveny podle logické posloupnosti tak, aby na počátku proběhly programy zaměřené na uvolnění atmosféry, bližší vzájemné poznání, následují hry, které dynamizují dění v týmu. V programu se rovněž střídají disciplíny vyžadující fyzickou zátěž s disciplínami klidnější povahy. Vzhledem k tomu, že většina aktivit vyžaduje okamžitou zpětnou vazbu, ve studijním plánu se již s prostorem pro zpětnou vazbu počítá.

Tab. č.3 Studijní plán vzdělávací akce (vlastní návrh)

Název disciplíny	Den konání	Délka trvání (min)	Čas konání	Způsob ukončení	Metody vzdělávání
Icebreakers	1	75	10:30 – 11:05 11:20 – 12:00	Zpětná vazba	Outdoor training
Dynamics	1	90	12:00 – 12:30 13:30 – 14:30	Zpětná vazba	
Komunikační programy	1, 3	185	1. den: 14:30 – 15:20 15:35 – 17:00 3. den: 15:35 – 16:25	Zpětná vazba	
Kreativní programy	2	200	9:30 – 10:40 13:30 – 15:40	Zpětná vazba, prezentace	
Lanové překážky	2, 3	185	2. den: 10:55 – 12:30 3. den: 11:00 – 12:30	Zpětná vazba	
Konstrukční skupinové úkoly	2, 3	120	2. den: 15:55 – 17:00 3. den: 9:30 – 10:25	Zpětná vazba	
Programy zaměřené na podporu důvěry	2, 3	65	2. den: 20:00 – 20:45 3. den: 10:25 – 10:45	Zpětná vazba	
Outdoorové sporty	3	110	13:30 – 15:20	Zpětná vazba	
Společenské programy	3	180	16:25 – 19:25	Zpětná vazba	

7.2.3.3 Osnovy disciplín

Nyní budu blíže specifikovat jednotlivé disciplíny a pro každou z nich vypracuji osnovy – anotační listy.

Anotační list disciplíny

Název disciplíny: Icebreakers

Cíl disciplíny: Cílem této disciplíny je rozběhnutí zábavy, odbourání počátečního ostychu, prolomení obav z práce v týmech. Díky zaměření jednotlivých her dochází k bližšímu poznání kolegů, posílení kreativního myšlení, rozvoji vztahové a věcné stránky vyjadřování.

Rozvoj kompetencí: týmová práce, komunikace a vliv, chápání druhých, flexibilita a kreativní myšlení.

Obsah disciplíny (konkrétní hry/aktivity):

Indiánská jména

Spíše než

Gordický uzel

Naštěstí a bohužel

Způsob ukončení disciplíny: Zpětná vazba.

Seznam literatury k disciplíně:

EVANGELU, Jaroslava Ester, FRIDRICH, Oldřich. *111 her pro motivaci a rozvoj týmů*. Praha: Grada, 2009.

MILLER, Brien Cole. *Teambuilding 50 krátkých aktivit*. Brno: Computer Press, 2007.

VECHETA, Vladimír. *Indoor aktivity – 50 her a aktivit pro trénink, školení i zábavu*. Brno: Computer Press, 2009.

Metody vzdělávání: Outdoor training

Techniky vzdělávání: Nejsou využívány žádné specifické techniky.

Anotační list disciplíny

Název disciplíny: Dynamics

Cíl disciplíny: Cílem této disciplíny je rozvoj vzájemných vztahů mezi členy, posílení komunikativních dovedností, zejména potřeby prosadit svůj názor, ovlivnit druhé,

vzájemné domluvy. Účastníci získávají dovednosti v oblasti správné kooperace, zvládnutí netypického úkolu a schopností hledání nových řešení.

Rozvoj kompetencí: komunikace a vliv, flexibilita a kreativní myšlení, týmová práce, chápání druhých, sebedůvěra a vytrvalost.

Obsah disciplíny (konkrétní hry/aktivity):

Pomoc přírodě

Pavučina

Ostrov

Způsob ukončení disciplíny: Zpětná vazba.

Seznam literatury k disciplíně:

EVANGELU, Jaroslava Ester, FRIDRICH, Oldřich. *111 her pro motivaci a rozvoj týmu*. Praha: Grada, 2009.

VECHETA, Vladimír. *Indoor aktivity – 50 her a aktivit pro trénink, školení i zábavu*. Brno: Computer Press, 2009.

Metody vzdělávání: Outdoor training

Techniky vzdělávání: Brainstorming

Anotační list disciplíny

Název disciplíny: Komunikační programy

Cíl disciplíny: Cílem disciplíny je získání dovedností v oblasti přizpůsobení komunikace specifické situaci, procvičování neverbální komunikace, schopnosti argumentovat a prosadit si svůj názor. Dochází k rozvoji analytického přístupu při řešení problému, kreativního myšlení, prezentačních dovedností.

Rozvoj kompetencí: komunikace a vliv, týmová práce, flexibilita a kreativní myšlení, chápání druhých.

Obsah disciplíny (konkrétní hry/aktivity):

Seřazení podle narozenin

Manažeři

Sdílené hodnoty

Pohotová sebereprezentace

Způsob ukončení disciplíny: Zpětná vazba.

Seznam literatury k disciplíně:

EVANGELU, Jaroslava Ester, FRIDRICH, Oldřich. *111 her pro motivaci a rozvoj týmů*. Praha: Grada, 2009.

MILLER, Brien Cole. *Teambuilding 50 krátkých aktivit*. Brno: Computer Press, 2007.

NEUMAN, J. *Dobrodružné hry a cvičení v přírodě*. Praha: Portál, 2000.

PAYNE, V. *Teambuilding workshop: trénink týmových dovedností*. Brno: Computer Press, 2007.

Metody vzdělávání: Outdoor training

Techniky vzdělávání: Brainstorming

Anotační list disciplíny

Název disciplíny: Kreativní programy

Cíl disciplíny: Cílem disciplíny je posílení kreativity účastníků, jejich schopnosti nalézat nová, praktická řešení problémů. Dochází ke stmelování týmů, rozvoji komunikace, schopnosti překonávat překážky.

Rozvoj kompetencí: komunikace a vliv, flexibilita a kreativní myšlení, týmová práce.

Obsah disciplíny (konkrétní hry/aktivity):

Pračky

Zpráva v láhvích

Videoklip

Způsob ukončení disciplíny: Zpětná vazba, prezentace.

Seznam literatury k disciplíně:

EVANGELU, Jaroslava Ester, FRIDRICH, Oldřich. *111 her pro motivaci a rozvoj týmů*. Praha: Grada, 2009.

MILLER, Brien Cole. *Teambuilding 50 krátkých aktivit*. Brno: Computer Press, 2007.

NEUMAN, J. *Dobrodružné hry a cvičení v přírodě*. Praha: Portál, 2000.

PAYNE, V. *Teambuilding workshop: trénink týmových dovedností*. Brno: Computer Press, 2007.

SVATOŠ, V., LEBEDA, P.: *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada, 2005.

Metody vzdělávání: Outdoor training

Techniky vzdělávání: Brainwriting, Brainstorming

Anotační list disciplíny

Název disciplíny: Konstrukční skupinové úlohy

Cíl disciplíny: Tato disciplína má za cíl rozvoj týmové spolupráce, komunikačních dovedností, schopností jak překonávat překážky. Posilování týmové spolupráce, vzájemné důvěry, tvořivosti. Účastníci si rozvíjejí schopnosti respektování názorů druhých a argumentačním dovednostem. Rozvoj kompetencí: komunikace a vliv, flexibilita a kreativní myšlení, týmová práce, chápání druhých.

Obsah disciplíny (konkrétní hry/aktivity):

Budování voru

Nález pokladu

Způsob ukončení disciplíny: Zpětná vazba.

Seznam literatury k disciplíně:

NEUMAN, J. *Dobrodružné hry a cvičení v přírodě*. Praha: Portál, 2000.

Metody vzdělávání: Outdoor training

Techniky vzdělávání: Brainstorming

Anotační list disciplíny

Název disciplíny: Lanové překážky

Cíl disciplíny: Cílem této aktivity je rozvoj sebedůvěry a vytrvalosti účastníků. Zároveň podněcuje vzájemnou důvěru v týmu a komunikační dovednosti. Dochází k posilování jejich sebevědomí při překonávání vlastních limitů.

Rozvoj kompetencí: sebedůvěra a vytrvalost, komunikace a vliv.

Obsah disciplíny (konkrétní hry/aktivity):

Nízké lanové překážky

Vysoké lanové překážky

Způsob ukončení disciplíny: Zpětná vazba.

Seznam literatury k disciplíně:

SVATOŠ, V., LEBEDA, P.: *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada, 2005.

Metody vzdělávání: Outdoor training

Techniky vzdělávání: Nejsou využívány žádné specifické techniky.

Anotační list disciplíny

Název disciplíny: Programy zaměřené na podporu důvěry

Cíl disciplíny: Účastníci jsou vystavováni nezvyklým situacím, kdy jsou plně odkázáni na ostatní, což posiluje vzájemnou důvěru mezi členy týmu, kooperaci, respekt k ostatním. Dochází k rozvoji schopnosti naslouchat.

Rozvoj kompetencí: týmová práce, chápání druhých, komunikace a vliv.

Obsah disciplíny (konkrétní hry/aktivity):

Ulička důvěry

Cesta tmou

Způsob ukončení disciplíny: Zpětná vazba.

Seznam literatury k disciplíně:

NEUMAN, J. *Dobrodružné hry a cvičení v přírodě*. Praha: Portál, 2000.

Metody vzdělávání: Outdoor training

Techniky vzdělávání: Nejsou využívány žádné specifické techniky.

Anotační list disciplíny

Název disciplíny: Outdoorové sporty

Cíl disciplíny: Tato disciplína rozvíjí sebedůvěru a vytrvalost, zvládání stresu v náročných situacích a překonávání překážek.

Rozvoj kompetencí: sebedůvěra a vytrvalost.

Obsah disciplíny (konkrétní hry/aktivity):

Slaňování

Způsob ukončení disciplíny: Zpětná vazba.

Seznam literatury k disciplíně:

SVATOŠ, V., LEBEDA, P.: *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada, 2005.

Metody vzdělávání: Outdoor training

Techniky vzdělávání: Nejsou využívány žádné specifické techniky.

Anotační list disciplíny

Název disciplíny: Společenské programy

Cíl disciplíny: Aktivita je zaměřena na rozvoj komunikace, posiluje neformální vztahy v kolektivu. Hlavním smyslem je odreagování se a společná zábava.

Rozvoj kompetencí: komunikace a vliv.

Obsah disciplíny (konkrétní hry/aktivity):

Casino Las Vegas

Způsob ukončení disciplíny: Zpětná vazba.

Seznam literatury k disciplíně:

SVATOŠ, V., LEBEDA, P.: *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada, 2005.

Metody vzdělávání: Outdoor training

Techniky vzdělávání: Nejsou využívány žádné specifické techniky.

7.2.4 Tvorba studijních materiálů

Lektorem budou zajištěny všechny potřebné studijní materiály, především tištěná zadání jednotlivých úkolů, pracovní listy vztahující se k disciplínám, které budou účastníci dostávat v průběhu kurzu. Pracovní listy budou vytvořeny tak, aby je účastníci mohli využít i po skončení kurzu. Budou obsahovat podstatné teoretické poznatky ohledně rozvoje jednotlivých kompetencí, jako např. zásady efektivní komunikace a týmové spolupráce, techniky kreativního myšlení. Tyto informace jim tak mohou následně posloužit jako opora při uvádění získaných poznatků, schopností a dovedností do praxe.

7.3 Volba forem, metod a technik vzdělávání vzdělávací akce

Vzdělávací akce pro společnost ABC bude realizována formou terénního vzdělávání, kdy bude docházet k přímému působení lektora na účastníky. Jako metoda vzdělávání je uplatňována metoda používaná ke vzdělávání mimo pracoviště, konkrétně outdoor training a program – teambuilding. Ten se jeví jako ideální metoda pro rozvoj výše definovaných kompetencí a dosažení stanovených vzdělávacích cílů. Během vzdělávací akce byly používány dvě techniky vzdělávání, a to brainstorming a brainwriting.

7.4 Přehled lektorů vzdělávací akce

Realizace vzdělávací akce bude zajištěna dvěma lektory, kteří mají dlouhodobé zkušenosti s vytvářením a vedením teambuildingových kurzů. Oba lektori mají rovněž výborné komunikační dovednosti, ví, jak vést týmy. Lektori budou zároveň vytvářet studijní materiály pro účastníky akce a zpracovávat závěrečnou evaluaci.

7.5 Organizační zabezpečení vzdělávací akce

Organizační zabezpečení vzdělávací akce pro společnost ABC jsem znázornila formou tabulky.

Tab. č. 4 Časový plán organizačního zabezpečení vzdělávací akce (vlastní návrh)

Činnost	Zodpovědná osoba	Datum splnění
Rozhodnutí o potřebě vzdělávací akce	Personální oddělení společnosti ABC	Leden 2015
Oslovení účastníků vzdělávací akce	Manažer brněnské pobočky společnosti ABC	Leden 2015
Vyhledání a oslovení lektorů	Personální oddělení společnosti ABC	Únor 2015
Výběr vhodných lektorů, uzavření smlouvy s nimi	Personální oddělení společnosti ABC	Únor 2015
Zajištění místa konání vzdělávací akce	Personální oddělení společnosti ABC	Únor 2015
Informativní schůzka s účastníky	Manažer brněnské pobočky společnosti ABC	Březen 2015
Zaplacení vzdělávací akce, dopravy, ubytování a stravování	Účetní oddělení společnosti ABC	Březen 2015
Zpracování osnov, studijních materiálů, zajištění pomůcek a materiálu	Lektori	Březen 2015
Zajištění dopravy účastníků a lektorů do místa konání vzdělávací akce	Personální oddělení společnosti ABC	Duben 2015
Realizace vzdělávací akce	Lektori	Duben 2015
Zaplacení činnosti lektorů	Účetní oddělení společnosti ABC	Květen 2015
Evaluace vzdělávací akce	Lektori	Květen 2015

7.6 Materiální, technické a finanční zabezpečení vzdělávací akce

Dalším důležitým krokem při plánování projektu vzdělávací akce je specifikování materiálního, technického a finančního zabezpečení.

Materiální zabezpečení zahrnuje kromě již výše zmiňovaných studijních materiálů také všechny potřeby nutné pro zajištění správného průběhu aktivit. Jedná se o lana, prkna, přilby, archy papíru, fixy apod. Technické vybavení, které bude během teambuildingového kurzu využito, zahrnuje dvě videokamery, zpětný projektor, promítací plochu, notebook, CD přehrávač. Materiální prostředky i technické vybavení bude zajištěno lektory.

Finanční zabezpečení navrhované vzdělávací akce v této bakalářské práci nebudu zpracovávat, jelikož nemám k dispozici bližší informace týkající se výše prostředků, které by společnost na tuto vzdělávací akci uvolnila.

7.7 Návrh způsobu evaluace

K evaluaci teambuildingové vzdělávací akce využiji Kirkpatrickův model zmiňovaný v teoretické části této bakalářské práce.

Úroveň reakcí bude zjišťována pomocí dotazníku, který obdrží účastníci na konci vzdělávací akce. Z dotazníků zjistím, jak byli účastníci spokojeni s prostředím, ve kterém se akce konala, přístupem a schopnostmi lektorů, výběrem disciplín, vhodností studijních materiálů apod.

Úroveň učení bude možno zjistit pomocí případových studií zaměřených na jednotlivé osobnostní a týmové kompetence, které měly být u pracovníků rozvíjeny.

Úroveň chování bude zjišťována po dvou měsících od absolvování vzdělávací akce pomocí přímého pozorování, dotazníku a hodnocení pracovního výkonu.

Úroveň hodnocení výsledků bude zjišťována po uplynutí třetího kvartálu (7. – 9. měsíc roku 2015). Výstupy v oblastech, jako je dosažení finančních cílů, projektová činnost, práce s klienty, interní procesy budou porovnávány s výstupy za 1. a 4. kvartál roku 2015.

ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce bylo navržení Projektu teambuildingové vzdělávací akce pro brněnskou pobočku společnosti ABC.

V první části práce jsem teoreticky ukotvila jednotlivé náležitosti vztahující se k tématu. V úvodu jsem se zaměřila na popis firemního a systematického vzdělávání. Následující kapitola pojednávala o jednotlivých krocích nutných k vytvoření projektu vzdělávací akce. Dále jsem blíže popsala společnost ABC a systém vzdělávání, který uplatňuje. V posledních třech kapitolách teoretické části práce pojednávám o týmech, týmové spolupráci, teambuildingu a outdoorovém tréninku. Při psaní teoretické části jsem vycházela z odborné literatury a také interních dokumentů společnosti ABC.

Ve druhé části práce jsem se zaměřila na vytvoření konkrétního návrhu vzdělávací akce. Postupovala jsem podle kroků vymezených v teoretické části práce, od analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb, přes formulaci cílů, stanovení profilu účastníka a absolventa k určení obsahu, sestavení inventáře, tvorbu studijního plánu a osnov, tvorbu studijních materiálů. Navrhla jsem formy a metody vzdělávání, přehled lektorů. Stručně popsala organizační a materiální zabezpečení. V neposlední řadě jsem se rovněž věnovala evaluaci této vzdělávací akce.

Výsledkem mé bakalářské práce je vzdělávací projekt, který reflektuje aktuální vzdělávací potřeby personálních konzultantů brněnské pobočky společnosti ABC. Ať již společnost ABC mnou vytvořený návrh vzdělávací akce využije v praxi, nebo jí poslouží pouze k zamyšlení, věřím, že pro ni bude má práce podnětná.

Při návrhu vzdělávací akce jsem postupovala v souladu s odbornou literaturou a jsem přesvědčena, že cíl této bakalářské práce lze považovat za splněný.

Seznam použité literatury

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002.
- ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999.
- BELCOURT, M., WRIGHT, P.C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada, 1998.
- BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010.
- DVOŘÁKOVÁ a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: Nakladatelství C H Beck, 2007.
- EVANGELU, J. E., FRIDRICH, O. *111 her pro motivaci a rozvoj týmů*. Praha: Grada, 2009.
- FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. : Grada, 2010.
- FRANC, D., ZOUNKOVÁ, D., MARTIN, A. *Učení zážitkem a hrou: praktická příručka instruktora*. Brno: Computer Press, 2007.
- HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007.
- JANÍKOVÁ, I. *Teambuilding*. [Online]. 2008 [cit. 2015-01-26]. Dostupné z WWW: <http://www.superkariera.cz/poradna/pro-firmy/teambuilding.html>
- JAROŠOVÁ, E., KOMÁRKOVÁ, R., PAUKNEROVÁ, D., PAVLICA, K. *Trénink sociálních a manažerských dovedností. Metodický průvodce*. Praha: Management press, 2001.
- JURÁŠKOVÁ, O., HORŇÁK, P. a kol. *Velký slovník marketingových komunikací*. Praha: Grada, 2012.
- KIRCHNER, J., LOUKA, O., HNÍZDIL, J. *Kondiční hry a cvičení v přírodě*. : Grada, 2005.
- KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010.
- KOLAJOVA, L. *Týmová spolupráce*. Praha: Grada, 2006.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 1997.
- KUBEŠ, M. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada, 2008.
- KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*. Praha: Grada, 2004.
- KRÜGER, W. *Vedení týmů. Jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. Praha: Grada, 2004.
- MEDLÍKOVÁ, Olga. *Lektorské dovednosti; Manuál úspěšného lektora*. Praha: Grada, 2013.

- MILLER, B. C. *Teambuilding 50 krátkých aktivit*. Brno: Computer Press, 2007.
- MOHAUPTOVÁ, E. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. Praha: Portál, 2009.
- MUŽÍK, J. *Andragogická didaktika*. Praha: Codex Bohemia, 1998.
- NEUMAN, J. *Dobrodružné hry a cvičení v přírodě*. Praha: Portál, 2000.
- PALÁN, Z. *Profesní vzdělávání 2002*. Praha: MJF, 2003.
- PALÁN, Z. *Výkladový slovník - lidské zdroje*. Praha: Academia, 2002.
- PAYNE, V. *Teambuilding workshop: trénink týmových dovedností*. Brno: Computer Press, 2007.
- PLAMÍNEK, J. *Synergický management: vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*. Praha: Argo, 2000.
- PROKOPENKO, J., KUBR, M. a kol. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada, 1996.
- PRŮCHA J., WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J. *Pedagogická slovník*. Praha: Portál, 2003.
- SKALKOVÁ, J. *Obecná didaktika 2*. Praha: Grada, 2007.
- STUHLÍK, R. *Tým snů*. Praha: Grada, 2008.
- SVATOŠ, V., LEBEDA, P. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada, 2005.
- ŠIKÝŘ M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012.
- TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004.
- VECHETA, V. *Indoor aktivity – 50 her a aktivit pro trénink, školení i zábavu*. Brno: Computer Press, 2009.
- VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2011.
- WALKER, A. J. *Moderní personální management: nejnovější trend a technologie*. Praha: Grada, 2003.
- ZAHRÁDKOVÁ, E. *Teambuilding*. Praha: Portál, 2005.
- Interní materiály společnosti ABC

Seznam obrázků

- Obr. č. 1 Schéma cyklu vzdělávání
- Obr. č. 2 Hierarchický model struktury kompetence
- Obr. č. 3 Organizační struktura brněnské pobočky společnosti ABC
- Obr. č. 4 Šest kroků, které by měl obsahovat teambuilding

Seznam tabulek

Tab. č.1	Kompetenční model personálního konzultanta společnosti ABC
Tab. č.2	Hodnotící škála úrovně kompetencí
Tab. č.3	Studijní plán vzdělávací akce
Tab. č.4	Časový plán organizačního zabezpečení vzdělávací akce

ANOTACE

Jméno a příjmení autora:	Mgr. Kateřina Slívová
Název katedry a fakulty:	Katedra sociologie a andragogiky, Filozofická fakulta
Název bakalářské práce:	Projekt vzdělávací akce - Teambuilding
Vedoucí práce:	Mgr. Jitka Doležalová
Počet znaků:	85 535
Počet příloh:	0
Počet použitých zdrojů:	40
Klíčová slova:	firemní vzdělávání, projekt vzdělávací akce, kompetence, kompetenční model, teambuilding
Key words:	corporate education, educational project, competence, competency model, teambuilding

Cílem této bakalářské práce je vytvoření projektu vzdělávací akce- teambuildingu pro brněnskou pobočku společnosti ABC. Práce je rozdělena na dvě části. První část obsahuje teoretické vymezení problematiky vzdělávání, projektování vzdělávací akce, týmové spolupráce, teambuildingu a outdoorového tréninku. Teoretická část rovněž obsahuje popis společnosti ABC. Druhá navazující praktická část je věnována samotnému návrhu vzdělávací akce pro brněnskou pobočku společnosti ABC, která byla vypracována dle jednotlivých kroků uvedených v teoretické části této bakalářské práce.

ABSTRACT

The aim of this bachelor thesis is design an educational project – teambuilding for ABC company branch in Brno. Thesis is divided into two parts. First part introduces theoretical definitions of education, steps of designing educational project, teamwork principles and outdoor training. The theoretical part also contains a description on the ABC company. The second practical part of the thesis is focused on designing of the educational project for the ABC company branch in Brno. The educational project has been designed accordingly to the specific steps outlined in the theoretical part of this thesis.