

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

2015-2016

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Vojtěch Vavřich**

**Zážitkové vzdělávání zaměstnanců z pohledu personalisty**

Praha 2016

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Katarína Krpálková Krelová, Ph.D.

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES**

2015-2016

**BACHELOR THESIS**

**Vojtěch Vavřich**

**Experimental education of employees from the perspective  
of a personalist**

Prague 2016

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Ing. Katarína Krpálková  
Krelová, Ph.D.

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Vojtěch Vavřich

## **Poděkování**

Děkuji paní Ing. Kataríně Krpálkové Krelové, Ph.D. za její podporu a trpělivost při vedení mé bakalářské práce a také firmám, které mi umožnily prostřednictvím svých zaměstnanců vypracovat praktickou část práce.

## **Anotace**

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou. Základem teoretické části je popis základních teoretických východisek zážitkového vzdělávání zaměstnanců. Cílem této části práce je seznámení čtenáře se základními principy a možnostmi vzdělávání zaměstnanců, se základními pojmy, teoriemi, historií i současností z oblasti tohoto vzdělávání.

Praktická část je věnována rozhovorům s pracovníky personálních oddělení z různých oborů a odvětví. Cílem a prvořadým úkolem těchto rozhovorů i celé části práce bylo zmapovat práci personalistů a následně tím ověřit poznatky, které vyplynuly z teoretické části práce.

## **Klíčová slova**

Personalista, Prázdninová škola Lipnice, rozhovor, teambuilding, vzdělávání zaměstnanců, workshop, zážitkové vzdělávání

## **Annotation**

The Bachelor thesis is divided into two parts - the theoretical and the practical part. The base of the theoretical part is a description of theoretical (basis of experienceable education of employees). The reader will be introduced to the basic concepts, theories and history of the area of this education.

In the practical part, the attention is paid to interviews with the employees of personal departments from various fields and branches. The point of these interviews was to chart the work of personalists and then attest the knowledge from the theoretical part of the thesis.

## **Keywords**

Personalist, Holiday school Lipnice, interview, teambuilding, employee education, workshop, experimental education

<b>ÚVOD.....</b>	<b>10</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>11</b>
<b>1 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....</b>	<b>11</b>
1.1 Postavení personalisty v konceptu vzdělávání .....	12
<b>2 ZÁŽITKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ .....</b>	<b>15</b>
2.1 Historie.....	16
2.2 Dalova pyramida učení.....	16
2.3 Zážitkové učení .....	17
2.4 Formy zážitkového vzdělávání.....	19
Workshop .....	19
Zážitkový kurz .....	19
Kooperativní učení .....	20
Situační a příběhová dramata.....	20
Akční učení.....	20
<b>3 DALŠÍ VYUŽITÍ ZÁŽITKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ.....</b>	<b>21</b>
<b>4 PRÁZDNINOVÁ ŠKOLA LIPNICE .....</b>	<b>22</b>
<b>5 TEAMBUILDING - ROZBOR .....</b>	<b>25</b>
5.1 Teambuilding.....	25
5.2 Podstata teambuildingu.....	26
5.3 Rizika při pořádání teambuildingu .....	27
5.4 Tým .....	27
5.5 Vysvětlení a vymezení pojmu tým .....	28
5.6 Výčet parametrů týmu .....	28
<b>6 TEORIE TÝMOVÝCH ROLÍ .....</b>	<b>29</b>
6.1 Dr. Meredith Belbin .....	29
6.2 Týmové role.....	30
6.3 Popis týmových rolí.....	30
<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>34</b>
<b>7 CÍL VÝZKUMU .....</b>	<b>34</b>
<b>8 VÝZKUMNÉ OTÁZKY A PŘEDPOKLADY .....</b>	<b>35</b>
<b>9 RESPONDENTI VÝZKUMU .....</b>	<b>38</b>

<b>10</b>	<b>POPIS METODY</b> .....	<b>40</b>
<b>11</b>	<b>ČASOVÁ ORGANIZACE PRŮZKUMU</b> .....	<b>41</b>
<b>12</b>	<b>VÝSLEDKY</b> .....	<b>42</b>
12.1	První rozhovor .....	42
12.2	Druhý rozhovor.....	46
12.3	Třetí rozhovor.....	50
12.4	čtvrtý rozhovor .....	54
<b>13</b>	<b>INTERPRETACE - VYHODNOCENÍ</b> .....	<b>57</b>
<b>14</b>	<b>NÁVRHY A DOPORUČENÍ</b> .....	<b>64</b>
	<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>65</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>67</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b> .....	<b>69</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>70</b>



*Motto:*

*„Pověz mi a zapomenu, ukaž mi a já si vzpomenu, ale nech mne se zúčastnit  
a já pochopím.“*

*Konfucius*

# ÚVOD

Těžko bude někdo hledat pohádku, ve které by rodiče neposlali Honzu do světa na zkušenou. Vědí totiž, že jen sám se může naučit mnoho potřebných věcí a hlavně poznat nové lidi. Na tento příklad někdo může nahlížet trochu skepticky, ale podle mého názoru velice přesně vystihuje problematiku zaměření mé bakalářské práce.

Hlavním tématem této práce je zážitkové vzdělávání zaměstnanců z pohledu personalistů. To znamená, že tato práce se věnuje nejen tomu, co to zážitkové vzdělávání vlastně je, ale zaměřuje se zejména na praktické ukázky způsobů využití zážitkového vzdělávání v praxi. Díky těmto praktickým prvkům pak práce může posloužit širší skupině čtenářů.

Jelikož se jedná o teoreticko-empiricky zaměřenou práci, je předem jasné, že bude rozdělena na dvě základní části.

Hlavní náplní první části teoretické části práce bude samotné vysvětlení pojmu zážitkové vzdělávání, aby si každý mohl ucelit představu o tomto druhu vzdělávání. Úvodní kapitoly by měly obsahovat základní informace o samotné problematice vzdělávání zaměstnanců, o vztahu vzdělávání a postavy personalisty a v neposlední řadě právě potřebné informace o zážitkovém vzdělávání. Samozřejmě budou součástí poznatky o historii a základech zážitkového vzdělávání v České republice – to znamená představení Prázdninové školy Lipnice, která je totiž - bez přehánění - českou kolébkou zážitkového vzdělávání a s ním i spojených výukových metod, jako jsou situační dramata, workshop nebo teambuilding.

Druhá část teoretické části práce bude zaměřena na konkrétní příklad využití zážitkového vzdělávání v praxi. Ten bude doplněn o celkový teoretický základ zkoumané vzdělávací metody. Jako příklad poslouží vzdělávací metoda, která je zaměřena jak na rozvoj jedince, tak zejména vztahů a profesionálních vazeb ve skupině, spíše pak v týmu – teambuilding.

Druhou částí práce bude část empirická. Jejím základem bude kvalitativní průzkum, který proběhne formou rozhovorů. Ty budou realizovány s pracovníky personálních oddělení v různých firmách, které působí na českém trhu. Cílem těchto rozhovorů bude potvrdit nebo vyvrátit předpokládané hypotézy.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ

*„Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, byl zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat.“<sup>1</sup>*

Cílem této kapitoly je věnovat se hlavně otázkám úzce souvisejícím právě s dalším vzděláváním zaměstnanců. Jako dvě cílové byly vytyčeny otázky PROČ a KDY? Pokud si zaměstnavatel na tyto otázky dokáže odpovědět, nebrání už dalšímu úspěšnému a produktivnímu vzdělávání zaměstnanců vlastně vůbec nic.

Pokud firma pečuje o své zaměstnance a podílí se tedy na jejich vzdělávání a rozvoji, tak prvním krokem před organizací jakéhokoli programu je zodpovězení několika základních otázek a jasně vytyčený popis základních předpokladů. Prvním z těchto bodů je vytvoření přesného popisu stávajícího stavu a situace ve firmě. Tento popis by rozhodně neměl být jednorázový. Mělo by se tedy jednat spíše o proces dlouhodobý, který firmě pomůže průběžně reagovat na všechny možné potřeby a to jak zaměstnanců, tak samotného vedení firmy a zaměstnavatele. Takto získaná identifikace potřeb pak může mít mnoho různých podob.

Základní otázkou při organizaci jakéhokoli vzdělávacího programu je jednoznačně jednoslovné „Proč?“. Zaměstnavatel totiž může mít pro organizaci vzdělávacích programů mnoho různých důvodů, z nichž by mezi ty nejdůležitější měla patřit jeho snaha, aby všichni jeho zaměstnanci byli obeznámeni s nutnými legislativními předpisy a zákony, stejně tak jako snaha o co největší profesionalitu a stmelení kolektivu

---

<sup>1</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 252. ISBN 978-80-7261-168-3.

pracovníků. Tedy o to, aby se jeho zaměstnanci cítili ve svých pozicích pevní a aby si byli jisti, že to, co v rámci své pracovní pozice dělají, opravdu dělat mají. Dalším důvodem pro vzdělávání je také zaškolování nových zaměstnanců. To patří mezi jedny z nejrozšířenějších situací, kdy se zaměstnavatel rozhoduje pro uspořádání vzdělávacího programu. Ať už je realizován jednodenní workshop nebo měsíc dlouhý koučing, vždy se ale jedná o jednorázovou záležitost, která většinou postrádá návaznost. Z těch nejobvyklejších lze jmenovat dále průběžný rozvoj zaměstnanců, řešení krizových situací nebo přípravné období na změny.<sup>2</sup>

Právě od výše zmíněných důvodů se odvíjí další otázka, a to „*Kdy?*“. Odpověď na tuto druhou otázku je obvykle zcela v kompetenci personálních útvarů. Načasování vzdělávacího procesu je totiž nutné konzultovat s vedením firmy, aby bylo možné zohlednit strategické plány, ale také s přímými nadřízenými vzdělávaných zaměstnanců. A to kvůli synchronizaci vzdělávání a operativních plánů manažerů.

## **1.1 POSTAVENÍ PERSONALISTY V KONCEPTU VZDĚLÁVÁNÍ**

Celkově lze tvrdit, že pokud firma pro své zaměstnance chce realizovat jakýkoli vzdělávací nebo i školicí program, má několik možností jak se vypořádat s organizací daného programu.

V první řadě se jedná o rozhodnutí, zda firma bude program organizovat sama, nebo se rozhodne pro takzvaný outsourcing a využije služeb některé ze společností, které se přímo a výhradně zabývají právě vzděláváním. Hlavní výhody využití těchto firem spočívají ve zkušenostech a specializaci. Největší úskalí se ale skrývá ve výběru té správné firmy, která program připraví. Spolu s rozrůstajícím se trhem stále přibývá podnikatelů, jejichž nabízené služby jsou například lákavé cenou, avšak jejich kvalita je nedostatečná. Proto je základním předpokladem pro úspěšné vzdělávání výběr kvalitní a

---

<sup>2</sup> VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 205 s. ISBN 978-80-247-1904-7.

ověřené společnosti, která je schopna zajistit potřebný vzdělávací program ve stoprocentní kvalitě.

Druhou možností je, že se vedení firmy rozhodne zorganizovat vzdělávací akci pomocí využití svých vlastních kapacit. V tomto případě je pak několik možností, kdo ze zaměstnanců bude tento proces zastřešovat, případně vést. V mnoha malých firmách se lze setkat s tím, že vzdělávání a rozvoj zaměstnanců má na starost přímo vedení firmy, tedy majitelé, jednatelé, případně ředitelé. Toto řešení však není většinou úplně vhodné, protože na jedné straně ne všichni vedoucí pracovníci mají dostatečné znalosti a dovednosti a na straně druhé pak může u zaměstnanců nastat situace, že dané osoby budou brát stále jako vedoucí autority a ne jako školitele – partnera, který u nich měl navodit pocit, že to co dělá, dělá pro ně. Jsou však situace, kdy je naopak angažovanost vedení společnosti vhodná.<sup>3</sup> Jedná se například o rotaci práce nebo koučování.

Naproti malým společnostem s často omezenými personálními kapacitami stojí firmy zaměstnávající stovky až tisíce zaměstnanců, které často využívají služeb specializovaných oborů vzdělávání. Jedná se o zaměstnance, jejichž náplní práce je zajistit, aby všichni pracovníci vykonávali své úkoly na té nejvyšší úrovni, která je vyžadována zaměstnavatelem. Tato oddělení pak úzce spolupracují s odděleními personálními.<sup>4</sup>

Jednou z nejobvyklejších cest ke vzdělání nebo zdokonalování zaměstnanců je využití dovedností personalisty. Důležitým faktem je, že personalista by ve většině případů měl tento proces zastřešovat, ale ne vždy ho realizovat. Jsou totiž velké rozdíly v pořádání workshopu, teambuildingu nebo dokonce assesment centra. V případě, že školení provádí současně personalista s pověřeným zaměstnancem – školitelem, bude prvořadým úkolem personalisty zajištění vstupních informací a hodnot, ale průběh školení a vyhodnocení jednotlivých výstupů pak bude prací obou zaměstnanců

---

<sup>3</sup> BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Brno: Edika, 2013, 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.

<sup>4</sup> VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 159 s. ISBN 978-80-247-1770-8.

společnou, protože zejména vyhodnocení bývá mnohdy tou prací nejobtížnější a není tedy úplně vhodné, aby vyhodnocování prováděl sám personalista.

Druhý případ pro personalistu nastává v případě, že k pořádání akce přizve například externího lektora, pro kterého pouze připraví základní vstupní informace o tematice školení a účastnících vzdělávacího programu. Úkolem lektora pak je připravit si kompletní průběh školení včetně závěrečného zhodnocení a vyhodnocení jednotlivých výsledků pro zadavatele školení a tím i pro personalistu.

O čem by měl mít personalista i personální útvar ale dobrý přehled, je vždy aktuální situace, ve které se ostatní zaměstnanci nacházejí, stejně jako situace, kterou plánuje či si přeje vedení společnosti. Důležité je znát obě tyto strany, protože v rámci personálního plánování je nutné počítat právě i se vzděláváním a například zaškolováním nových pracovníků.

## 2 ZÁŽITKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ

Tato kapitola si klade za cíl přiblížit zážitkové vzdělávání jako jednu z forem vzdělávání. Jedná se o soubor specifických kroků a aktivit, které jsou zaměřeny maximálním možným způsobem na vzdělávané. Díky tomu, co prožijí a zažijí, je totiž jejich učení mnohem snazší a pro ně tedy výhodnější.

Hlavním významem zážitkového vzdělávání je fakt, že všechny nově získané informace a poznatky nejsou podávány strukturovaně podle učebnic. Základní myšlenkou takového přístupu je skutečnost, že každý, kdo se tímto způsobem vzdělává, si z dané látky či problematiky vybere pro sebe to nejdůležitější, o čem může přemýšlet<sup>5</sup>, co se mu může navždy zapsat do paměti. V budoucích situacích se tato již získaná zkušenost následně snáze vybaví a dotýčný jakoby automaticky využije takto získané informace. V neposlední řadě je zde také vliv na sociální vnímání, protože většina takovýchto programů probíhá skupinově.

Zážitkové vzdělávání je jednou z metod vzdělávání, kterou lze aplikovat na všechny věkové skupiny. A to buď jako programy cílené na kreativitu či mezilidské vztahy, ale i něco naprosto odlišného a jiného. Proto se s ním setkáváme u dětí ve školách stejně jako v učebnicích andragogiky. Nikoho pak nemůže překvapit, že lze na tento styl výuky nahlížet z mnoha různých úhlů pohledu. Ve většině případů jsou však klíčové faktory stejné. Jedná se o aktivity, které navozují jistou dávku austresu, který motivuje k většímu výkonu a zároveň vytváří hlubší prožitek více se ukládající do paměti. K tomu se připojuje faktor sociální. Práce ve skupině, týmu či třídě posouvá míru dopadu jakékoli akce jedince o stupeň výš a on se proto znovu víc zaměřuje na svou práci a výkon.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 789 s. ISBN 978-80-2471-407-3.

<sup>6</sup> FRANC, Daniel, Daniela ZOUNKOVÁ a Andy MARTIN. *Učení zážitkem a hrou: praktická příručka instruktora*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, VII, 201 s. Edice aktivit a her. ISBN 978-802-5117-019.

## 2.1 HISTORIE

Pokud se podíváme na vznik zážitkového vzdělávání, většinou se nám objeví jméno John Dewey (1859–1952). Dewey, americký pedagog, psycholog a filosof, prosazoval názor, že klasické učení („zpaměti“) není tak účinné, jako když se připojí získávání informací pomocí zážitků. Po jeho smrti na tento směr úspěšně navázal například David Kolb (1939). Faktem však zůstává, že přibližně tři sta let před nimi s touto myšlenkou přišel už Jan Ámos Komenský, který do své koncepce vzdělávání zahrnul prvky přesně takového způsobu vzdělávání. Jednalo se o zásady názornosti a aktivity, které poukazovaly na důležitost zapojení dítěte do vzdělávání. Věřil, že pokud žáci aplikují při výuce vlastní zkušenosti, mohou k nim tímto způsobem přiřadit další informace. A jako opačné využití viděl, že nově získané informace si ověří sami v praxi a tak je opět lépe dostanou do paměti.

## 2.2 DALOVA PYRAMIDA UČENÍ

V souvislosti se zážitkovým vzděláváním je nutné zmínit *Dalovu pyramidu učení*. V tomto případě je totiž tato teorie aplikovatelná nejen na získávání nových informací od lektorů, ale patří sem i získávání informací a zkušeností od kolegů.

Dalova pyramida říká, že lidé si pamatují:

10 % Z TOHO, CO ČTOU

20 % Z TOHO, CO SLYŠÍ

30 % Z TOHO, CO VIDÍ

50 % Z TOHO, CO SLYŠÍ A VIDÍ

70 % Z TOHO, CO ŘEKNOU A NAPIŠÍ

90 % Z TOHO, CO UDĚLAJÍ



Na tomto principu stojí základy celé zážitkové pedagogiky. Proto je cílem, aby si ty nejpodstatnější informace student mohl sám zkusit aplikovat, případně na ně pouze za pomoci nápověd přišel svou vlastní cestou. To je považováno za ten nejefektivnější způsob. Protože pokud mozek dokázal na řešení přijít jednou, tato „cesta“ se mu v následujících případech snadno vybaví znovu. Je však na lektorovi, zda dokáže pro takový styl učení vytvořit vhodné podmínky a studenty správně nasměrovat.

Při teambuildingu se využití Dalovy pyramidy aplikuje hned dvakrát. Zaprvé se každý účastník tímto „praktickým“ způsobem učí nové věci při plnění jednotlivých úkolů. A za druhé má tato zkušenost mnohem větší vliv na mezilidské vztahy mezi kolegy, kteří spolu stráví několik dní a prakticky se poznají, než informace, které o sobě slychají na pracovišti. To vše právě proto, že na teambuildingu se „navzájem zažijí“.

## 2.3 ZÁŽITKOVÉ UČENÍ

Často se může stát, že dojde k záměně pojmů zážitkové učení a zážitkové vzdělávání. Hlavním rozdílem však je, že zážitkové vzdělávání se zabývá i vztahem ke školiteli. Naproti tomu zážitkové učení popisuje učení jako takové. To znamená, jak člověk takto nabyté informace zpracovává a dále s nimi nakládá, přičemž ještě více než obvykle hraje podstatnou roli správná zpětná vazba.

Touto problematikou se zabývá *Kolbův model učení*, který záležitost rozděluje do čtyř podstatných kroků<sup>7</sup>:

- 1) Získání informací – zkušeností prostřednictvím zážitků.
- 2) Reflexe - ohlédnutí, zhodnocení kroků vedoucích k řešení.
- 3) Zobecnění nabytých poznatků – vytvoření nového plánu.
- 4) Aktivní zkouška – experiment, podle vytvořeného plánu.

---

<sup>7</sup> PALÁN, Z. *Kolbův model učení* [online]. [cit. 2016-01-29]. Dostupné z WWW: <<http://http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/kolbu-cyklus-uceni>>.

Ukažme si tento model učení například při vzdělávání zaměstnanců v oblasti školení řidičů – referentů. V rámci praktické části je možné použít právě Kolbův model učení na potvrzení a snazší zapamatování si získaných poznatků (např. na téma jízda na mokré vozovce a jízda za zhoršených povětrnostních podmínek).

ad1.) Získání potřebných teoretických základů k jízdě za zhoršených povětrnostních podmínek – sníh či voda na vozovce. Detailní vysvětlení a popsání praktik používaných při jízdě na kluzké, mokré či zledovatělé vozovce.

ad 2.) Diskuse o jednotlivých přednášených technikách jízdy, o volbách a možnostech, které se v takovýchto situacích mohou objevit a které je potřeba mít na zřeteli s ohledem na stav pneumatik a typ vozidla.

ad 3.) Vlastní příprava jednotlivých účastníků školení před praktickou zkouškou, tedy jízdou na mokré vozovce. Tzn. shrnutí již nabytých teoretických zkušeností o možnostech chování vozidla získanými od lektora se svými zkušenostmi z praktického provozu používání vozidla.

ad4.) Praktická zkouška jízdy na mokré vozovce na zkušebním polygonu se simulací jízdy na zledovatělé či vlhké vozovce při současném provádění instruktáže zkušeným lektorem jako spolujezdcem.

Obrázek 1: Kolbův model učení



Zdroj: Autor, 2016

## **2.4 FORMY ZÁŽITKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ**

Se zážitkovým vzděláváním se v současnosti můžeme setkat v rámci různých aktivit či způsobů zdokonalování se. Jednou z dnes velmi využívaných metod je například workshop. Platí však pravidlo, že pro identifikaci vzdělávacího stylu se nelze řídit názvem vzdělávací metody nebo kurzu, ale je důležitý způsob, jakým se účastník dopracuje k získání informací. Některé druhy si blíže představíme. Ne ale jako dlouhý výčet různých kurzů a cvičení, ale proto, abychom vysvětlili jednotlivé názvy, se kterými se často setkáváme. Tím si je lze přiřadit k pojmu zážitkové vzdělávání.

### **WORKSHOP**

Workshop je cílen na zájemce už v určitém oboru pokročilé, kteří zadané úkoly řeší za pomoci vlastních dovedností a zkušeností. Takto se dopracují k výslednému řešení, které je pro ně přínosem. K tomu jim nepomáhá lektor, nýbrž facilitátor, jehož hlavním úkolem je pomoc při komunikaci v rámci skupiny. Při workshopech se hojně využívají myšlenkové mapy nebo brainstorming.

### **ZÁŽITKOVÝ KURZ**

V dnešní době to je velmi populární a rozšířená forma učení se. Lidé si tyto kurzy často vybírají nejen pro sebe, ale obdarovávají jimi i své kolegy či blízké různých věkových skupin. Může se jednat o různé kurzy, kdy se jedinci či skupinky zdokonalují v řízení automobilu, prožívají společně různé sportovní aktivity nebo se účastní třeba i kurzů vaření.

## **KOOPERATIVNÍ UČENÍ**

Základem je, že účastník jako jedinec nemůže zvládnout sám a bez pomoci jiných celý zadaný úkol. Proto v malých skupinách dochází ke spolupráci, přičemž jednotliví členové vědí, že jsou závislí na spolupráci a také na výkonu svých kolegů. Jistou roli tu hraje také faktor odpovědnosti vůči ostatním v týmu. Zadávané úkoly pak graduují, takže se spolupráce stává nejenom těžší, ale také důležitější.

## **SITUAČNÍ A PŘÍBĚHOVÁ DRAMATA**

Základem situačních nebo příběhových dramát je neustálá nutnost jednání. Znamená to tedy, že nikdo nemá možnost oddělit se od požadovaného toku procesů a úkolů. Při plnění těchto úkolů každý účastník plní svou určitou roli, ve které „odehrává“ předem plánovaný děj – situaci. Zpětně si pak každý vyhodnotí, jak tato role v oné situaci ovlivnila jeho chování. Přínosem pro všechny je získání nových zkušeností. Zaprvé jak se on sám zachoval a zadruhé jak funguje „odehraná“ role (například pozice nadřízeného/podřízeného).

## **AKČNÍ UČENÍ**

Průběh akčního učení spočívá v tom, že jsou všichni zúčastnění postaveni před modelovou situací, avšak bez jakýchkoli instrukcí k jejímu vyřešení. Je pak pouze na nich, kdo a jak se chopí té které části úkolu. Přitom se pozorují organizační schopnosti jednotlivců napříč věkovým spektrem všech účastníků. Ještě více oproti jiným cvičením je zde hlavním rozvíjeným a posuzovaným faktorem míra sociální inteligence. Největším přínosem (například pro pracovní týmy nebo skupiny zaměstnanců) je pak to, že se zde prolamují předem zažitá role nebo generační bariéry. Pro vedení firmy se průběh může stát ukazatelem, kdo a jak se přirozeně podvědomě začleňuje a vybírá si své místo.

### 3 DALŠÍ VYUŽITÍ ZÁŽITKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ

Cíl této kapitoly je jednoduchý: zdůraznit že na zážitkové vzdělávání lze nahlížet z mnohem širšího pohledu než bývá zvykem. V dnešní době je zážitkové vzdělávání využíváno zejména k účelům, které mají za úkol být prospěšný firmě. Proto, ať už se jedná o různé teambuildingy nebo workshopy, je většinou zájem podobný: motivovat zaměstnance k lepším výkonům a tím zajistit vyšší zisky firmy. Není to zatím v podnikatelském prostředí tak rozšířené, nicméně nabízí se podobnou formou zlepšit výkony, spolupráci, orientaci zaměstnanců i na poli otázek bezpečnosti, případně přímo školeních z pohledu legislativy povinných.

Jako první příklad lze použít školení řidičů. Mimo přednášky v konferenční místnosti je tady možnost pozvat všechny zaměstnance na závodní okruh, případně testovací polygon, kde získají nejen nové teoretické informace o řízení motorových vozidel, ale mohou si zde v praxi vyzkoušet získané informace, například při ovládání automobilu v krizových situacích nebo při jízdě za uměle zhoršených podmínek (stříkající voda, zhoršená přilnavost pneumatik atd.). Tímto způsobem může zaměstnavatel zdokonalovat své zaměstnance i v rámci motivačního programu. Odměnou totiž mohou být třeba „zážitkové poukazy“, například na školu smyku.

Další možnosti se nabízí při zajišťování školení BOZP (Bezpečnost a ochrana zdraví při práci). Samotný zážitek, který by měl zúčastněným přinést přidanou hodnotu prožitých skutečností, zde spočívá v první řadě v tom, že výklad by měl být synchronní s prožitkem. To znamená možnost projít si celé pracoviště, seznámit se s možnými nástrahami, názorně si vyzkoušet rizikové situace a to vše doplnit o nutný komentář pověřené osoby. Zaměstnavatel má také příležitost zaměstnancům zajistit například formou workshopu kurz první pomoci či požární bezpečnosti. Mnoho zaměstnanců totiž i po absolvování školení BOZP neví, jak správně používat hasicí přístroj nebo jak správně a hlavně bezpečně pomoci kolegovi v případě úrazu. Po absolvování praktických ukázek, kdy má každý možnost si tak říkajíc nanečisto danou situaci vyzkoušet, by zajisté v případě krizové situace měl alespoň možnost vzpomenout si, jak už takovou situaci řešil.

## 4 PRÁZDNINOVÁ ŠKOLA LIPNICE

Pokud se někdo v Čechách zajímá o zážitkové vzdělávání, je téměř nemožné, aby nenarazil na *Prázdninovou školu Lipnice (PŠL)*. Jedná se o neziskovou nevládní organizaci, která má v oboru s velkou pravděpodobností největší členskou základnu. Zabývá se hlavně pořádáním vícedenních kurzů, které jsou plné pohybu, tvorby, diskusí, rozjímání a hlavně her. Mezi instruktory PŠL patří lidé z oborů jako pedagogika, psychologie, ekonomie, ale také umělci, architekti nebo podnikatelé a studenti vysokých škol. „*Absolventy našich akcí připravujeme na život ve třetím tisíciletí - prostřednictvím hlubšího sebepoznávání, iniciací k seberozvoji.*“<sup>8</sup>

### Historie školy

Za začátky PŠL musíme zpět do roku 1977. Na jejím vzniku měl velký podíl i dr. Allan Gintel, který školu také řídil až do roku 1987. Jeho hlavní myšlenkou byl rozvoj rekreace v přírodě, která se vždy těšila velké oblibě, a také probuzení společenské strnulosti té doby. Tyto metody byly nazvány „intenzivní rekreační režim“.

V prvním ročníku se uskutečnily čtyři kurzy: Středoškolské Prázdniny, Projekt pro vysokoškoláky a dva metodické semináře.

Instruktoři se vždy snažili vytvářet nové kurzy, často i s pomocí nadčasových metod. Jednou z nejvýznamnějších výukových metod se stala takzvaná „dramaturgie“. To znamená, že při pořádání kurzu je kladen obzvláště velký důraz na časové řazení jednotlivých aktivit. Z každého kurzu pak byla zpracována závěrečná zpráva jako budoucí zdroj informací. V prvních dvanácti letech pak PŠL uspořádala 98 kurzů, kterých se účastnily více než tři tisíce lidí. Strategicky pak byly pořádány i vzdělávací

---

<sup>8</sup> *Prázdninová škola Lipnice*, online, cit. 2016-02-10

kurzy pro budoucí i stávající instruktory. V létě roku 1989 PŠL začala aktivně spolupracovat s britskou *OutwardBound*.

Po roce 1990 začalo rozporuplné období. Na jedné straně se otevřely nejrůznější možnosti (např. kontakt se zahraničím), ale na druhé se objevily starosti a problémy s úbytkem lektorů, kteří byli mnohem více pracovně i osobně vytíženi, ale také s potřebnou legislativou a samotným fungováním školy. V této době se předsedou stal ing. Ota Holec, který PŠL vedl celých deset let.

### **Česká cesta**

V roce 1991, po dvouletém jednání, celosvětová pedagogická organizace *OutwardBound International* v červnu ve Walesu na mezinárodní konferenci k padesátému výročí organizace přijala PŠL do svých řad. O více než rok později se představitelé PŠL rozhodli založit novou společnost *OutwardBound – Česká cesta s.r.o.* Ziskem tohoto subjektu je financováno udržování v chodu samotnou PŠL. Se svými kurzy se čeští lektori představují v rámci *OutwardBound* od Hong Kongu až po USA. Mezi nejúspěšnější kurzy se řadí například „Mosty – integrace zdravotně postižených“.<sup>9</sup>

### **Středisko PŠL**

Jelikož o středisko v Lipnici nad Sázavou škola přišla v rámci restitucí ve prospěch České tábornické unie, bylo nejdůležitějším úkolem najít nové místo působení. Po letech hledání a migrování s kurzy napříč republikou padla volba na chatu Doubravka u Chotěboře, na které v roce 1997 začala rekonstrukce i díky finanční podpoře MŠMT. To mimo jiné přispělo k rozšíření nabídky kurzů jen z letních měsíců na celoroční.

---

<sup>9</sup> *Prázdninová škola Lipnice* [online]. [cit. 2016-02-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.psl.cz/o-nas-zivotopis-psl>>.

## **Kurzy**

Nabídka pořádaných akcí je rozmanitá a snaží se pokrýt celé spektrum možných účastníků. Každý si proto může vybrat ze starých klasických kurzů nebo se může zaměřit na nové kurzy pro různé cílové skupiny. Jedním z nich je například projekt GO!, na kterém PŠL spolupracuje s Gymnáziem Jana Keplera a je připravován pro budoucí studenty gymnázií. Toto gymnázium není jediným partnerem při tvorbě kurzů. Mezi další partnery patří například Štúdium zážitkom – slovenská organizace založena členy PŠL.

Struktura kurzů byla po roce 1990 ovlivněna i tím, že „zákazníky“ se začaly stávat nejrůznější organizace a instituce (například vláda Horního Rakouska, firma Siemens). Mimo to škola stále více rozšiřuje nabídku expedičních kurzů do lokalit Norska, Alp, Dolomit i jiných částí Evropy.



## 5 TEAMBUILDING - ROZBOR

Tato kapitola se věnuje dnes jednomu z nejpoužívanějších typů zážitkového vzdělávání – teambuildingu. Hlavním cílem tedy je představit, proč tomu tak je, ale hlavně s čím musí personalista počítat, pokud se zúčastní realizace nebo příprav teambuildingu.

Mnoho pracovních aktivit personalistů má silný dopad na lidské osobnosti. Den co den řeší situace, které ovlivňují životy lidí kolem nich. Ať už se jedná o proces výběru nových zaměstnanců, nebo o péči, rozvoj i uvolňování stávajících pracovníků. Vždy a v jakékoli situaci je ale nezbytné na věc hledět jak profesionálně, tak maximálně eticky a každý personalista si musí být vědom své zodpovědnosti.

Právě z těchto důvodů je základním předpokladem pro práci personalisty nejenom dobrá připravenost, ale i znalost všech nezbytných faktů, náležitostí a souvislostí celého procesu. Na následujícím příkladu vzdělávací metody lze názorně předvést, kolik různých aspektů musí personalista, který akci zastřešuje či případně přímo realizuje, sledovat.<sup>10</sup>

### 5.1 TEAMBUILDING

Slovo teambuilding pochází z angličtiny a vzniklo složením dvou slov: *team* – *tým* a *building* – *budovat*, lze ho tedy překládat jako budování týmu. Ve většině případů se dnes toto slovo ale nepřekládá a používá se pouze anglický originál.

Teambuilding většinou pořádá firma nebo jiná organizace pro své zaměstnance či své členy. Hlavním důvodem pro realizaci takové akce může být buď skutečnost, že je nutné z jednotlivých osobností vytvořit jednotný tým. Může ale nastat i situace, kdy

---

<sup>10</sup> MOHAUPTOVÁ, Eva. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2009, 173 s. ISBN 978-80-7367-641-4.

tým již existuje, ale neplní požadavky, pro které byl vytvořen. V obou případech je hlavním úkolem teambuildingu docílit toho, aby po jeho skončení v týmu fungovala kvalitní spolupráce a k požadovanému stavu byly dovedeny potřebné vlastnosti a dovednosti týmu. V praxi to znamená například efektivní řešení náhlých krizových stresových situací či řešení dlouhodobých pracovních problémů. S tím ale také souvisí společné zdokonalování dovedností v oblasti komunikace nebo spolupráce mezi jednotlivci. Dalším přínosem může být i navázání osobních vazeb mezi účastníky a posílení týmového ducha.

Ve většině případů se teambuilding pořádá jako několikadenní akce probíhající mimo pracoviště. Jedná se zde o outdoorové aktivity, ale nejsou neobvyklé ani indoorové kurzy. Větší přínos jednoznačně mají kurzy pořádané mimo působiště zaměstnavatele.

## **5.2 PODSTATA TEAMBUILDINGU**

Mezi hlavní metody, kterými se vytváří funkce budování týmu, patří zážitkové vzdělávání a zážitkové učení. Každý z členů týmu na počátku přichází o jistou dávku soukromí, protože s kolegy netráví jen „povinných“ několik hodin denně, ale opravdu dvacet čtyři hodin každý den trvání teambuildingu. To je totiž ta jediná správná cesta k tomu, aby jedinci přestali hrát své zažité role a začali se chovat naprosto přirozeně. Poté mají nejenom samotní řešitelé jednotlivých úkolů, ale i lektori/moderátoři možnost poznat, jaké má ten určitý člověk ambice a zda jeho pracovní pozice odpovídá jeho povaze, aktivitě a schopnostem.

Po skončení teambuildingu jsou dva hlavní druhy výstupů – přínosů. Jedním z nich jsou sebezpoznání a zpětná vazba pro zúčastněné, druhým pak informace pro pořádajícího (HR manager, ředitel, vedoucí), který si zde v praxi ověří své manažerské metody a postupy. Seznámí se totiž s tím, jak tým v praxi funguje bez jeho rad a řízení, nebo když si zaměstnanci vymění svá místa ve struktuře firmy.

### 5.3 RIZIKA PŘI POŘÁDÁNÍ TEAMBUILDINGU

Pokud realizujeme teambuilding, musíme nepochybně počítat s možnými riziky. Každý účastník je totiž osobností se svým vlastním životem a vlastním pracovním programem. Málokdy se podaří, aby program, čas i prostředí vyhovovaly všem, kteří by se tohoto teambuildingu měli zúčastnit.

V základu můžeme možná rizika rozdělit na rizika ovlivnitelná a rizika neovlivnitelná. Paradoxně mezi ovlivnitelná řadíme například počasí nebo změny v počtu účastníků. To proto, že plán koncipovaný outdoorově pro 20 osob dokáže zkušený a hlavně připravený moderátor přetvořit na indoorové hry jen pro 10 hráčů.

Větším problémem, a proto také neovlivnitelným rizikem, jsou samotní účastníci. Můžeme se setkat s účastníky, kteří:

- 1) odmítají spolupracovat z omluvitelných důvodů (zdraví, psychika),
- 2) odmítají spolupracovat, aby narušili - bojkotovali průběh akce,
- 3) přehnanou aktivitou ruší ostatní.

Pro moderátora celé akce je pak velmi náročné se s takovouto situací vyrovnat, protože tyto aspekty samozřejmě mají negativní dopady i na ostatní účastníky teambuildingu.<sup>11</sup>

### 5.4 TÝM

Pokud je záměrem firmy zaměřit svůj proces zážitkového vzdělávání na více jedinců, je nezbytné předem jasně definovat a vymežit význam slova tým. Jedná se o hlavní pojem, od kterého je odvozen základní princip právě zmiňovaného teambuildingu.

---

<sup>11</sup> MOHAUPTOVÁ, Eva. *Týmový koučink*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2013, 236 s. ISBN 978-80-262-0350-6.

## 5.5 VYSVĚTLENÍ A VYMEZENÍ POJMU TÝM

Téměř automaticky se nabízí definice, že *tým je skupina lidí, kteří...*, jenže v tom se právě může objevit ten zásadní problém. Při rozebírání pojmu tým musíme nejlépe začít u toho, co je tou hranicí mezi skupinou, pracovní skupinou a pracovní skupinou s přívlastkem – týmem. Oddělení těchto pojmů se většinou v odborné literatuře posuzuje pomocí zkoumání vztahů jednotlivých členů skupiny.

Zprvce pozorujeme vzájemné závislosti mezi jednotlivými členy. To znamená, že diváci v kině jsou naprosto náhodné seskupení lidí. Naproti nim stojí obchodní zástupci vybrané firmy. Jejich vzájemné závislosti nejsou nikterak velké, avšak znají se, vědí o sobě a lze je nazývat skupinou. Jako pracovní skupinu by je bylo možné označit až tehdy, pokud by na sobě začali být závislí, a to až už z pohledu úspěšnosti firmy, nebo jejich odměňování. Tým by se z nich mohl stát například tehdy, kdyby jejich činnost byla navzájem zcela provázána a bez kvalitní spolupráce by pracovní procesy kolabovaly. Ještě je zde také varianta projektového týmu. To by ale znamenalo, že se tým po dokončení zakázky či projektu rozpadá. Druhým sledovaným a posuzovaným faktorem pak je zralost a vyspělost nejen celku, ale i jednotlivců.

## 5.6 VÝČET PARAMETRŮ TÝMU

Může se tedy zdát, že tým je libovolná skupina lidí, kteří spolu nějakým způsobem pracují či kooperují. To však není úplně pravda, protože můžeme jmenovat některé konkrétní body, které by skupina pro označení „tým“ měla splňovat.

Mezi konkrétní parametry pro naplnění podstaty týmu patří hned několik bodů. Musí zde platit vlastní a hlavně všemi dodržovaná pravidla. Všichni jsou si rovni, ale každý má jasně definovanou roli a s ní spojené povinnosti a odpovědnost. Všichni jsou si vědomi společného cíle, dokážou si navzájem hodnotit odvedenou práci a panuje zde otevřená nálada mezi přibližně sedmi členy.

## 6 TEORIE TÝMOVÝCH ROLÍ

Cílem této kapitoly je dokázat, že existuje-li tým, existují v něm i jednotlivé role. A každý z účastníků jakéhokoli setkání či vzdělávání má svou roli, přesněji role. To je důležité jak pro něj samotného, tak hlavně pro jeho nadřízené a personalisty. Pro ně se totiž jedná o jednu ze základních informací při tvorbě a „údržbě“ týmu.

K celému procesu teambuildingu stejně jako k samotné práci v týmu nevyhnutelně patří problematika týmových rolí. V popisech těchto rolí se pak může identifikovat každý ze zaměstnanců, a to ve většině případů nejen v jedné roli, ale hned v několika z nich, podle toho v jaké situaci se právě nachází. Z hlediska teambuildingu je tedy podstatné přijít na to, zda jsou členové týmu schopni jednotlivé role zastoupit a pokrýt tak potřebné spektrum vlastností a dovedností pro efektivní a co možná nejvíce nekolizní plnění daných úkolů.

### 6.1 DR. MEREDITH BELBIN

Této problematice se věnoval britský teoretik Dr. Meredith Belbin. Vystudoval psychologii na Clare College v Cambridgi, kde získal svůj titul za disertační práci „*Older Workers in Industry*“. Belbin pracoval napříč obory jako konzultant v oblasti managementu, ale také na univerzitách (např. Cranfield College, Cambridge). Se svou prací procestoval mnoho evropských zemí i USA. V roce 1988 pak spolu se svým synem založili společnost *Belbin Associates*, pod jejíž záštitou šíří výsledky svých výzkumů z oblasti psychologie a managementu.

Mezi jeho nejvýznamnější knihy patří *The Job Promoters*, *Beyond the Team*, *Managing without Power*, z našeho pohledu je pak nejdůležitější *Team Roles At Work*.

## 6.2 TÝMOVÉ ROLE

Belbinova teorie týmových rolí je dnes jednou z nejznámějších a také nejrozšířenějších teorií aplikovanou při tvorbě či reorganizaci pracovního týmu. Předpokládá jedinečnost každého zaměstnance a fakt, že každý ze zaměstnanců vykonává i několik rolí, jak již bylo řečeno v úvodu. Základem proto je efektivní využití vlastností a dovedností každého zaměstnance bez narušení týmové spolupráce, ba naopak vyžadující spolupráci všech členů týmu.

Belbin přiřadil typy pracovníků k celkem devíti typům týmových rolí. Těchto devět typů je rozděleno do tří skupin podle toho, na co jsou role hlavně orientovány. Do první skupiny spadají role zaměřené na akci - mezi ně patří *Usměrňovač*, *Realizátor* a *Kompletovač*. Druhou skupinu tvoří role *Koordinátor*, *Týmový pracovník* a *Vyhledávač zdrojů*, které se zaměřují na lidi a využívají primárně měkké a manažerské dovednosti. Třetí skupinu představuje *Inovátor*, *Vyhodnocovač* a *Specialista* a jejich úkolem je „myšlení“ a vývoj.

Základem úspěchu je pak pokrýt všech těchto devět rolí, a to i s týmem složeným z méně než devíti členů. Toho lze docílit jedině tak, že každý z týmu zastává více jak jednu roli. Neméně důležité však je, aby si každý byl své role (rolí) vědom. Pokud by tomu tak nebylo, zaměstnanec si nemusí být jistý tím, kdy výsledek úkolu nebo situace závisí zejména či pouze na něm. Toto však platí i pro vzájemné vazby, a to z opačného důvodu. Každý musí vědět, kde končí jeho působnost a kdy už je nutné přenechat iniciativu svému kolegovi.

## 6.3 POPIS TÝMOVÝCH ROLÍ

### **Inovátor**

Inovátor je člen týmu, jehož největším přínosem jsou nové nápady a myšlenky. Je velmi kreativní, což mu spolu s flexibilitou a představivostí dává možnost řešit úkoly stejně jako náhlé situace i netradičními způsoby. Mezi jeho slabé stránky ale patří fakt, že přes tento svůj přístup často přehlíží standardní metodiky a postupy. Často se také

stává, že se objeví problémy při komunikaci s kolegy, protože inovátor se snadno ponoří do své tvorby a poté nevěnuje potřebnou pozornost okolnímu dění. Celkově však lze přínos inovátora považovat za nepopíratelný, protože pomáhá k rozvoji a dynamice týmu.

### **Vyhledávač zdrojů**

Vyhledávač zdrojů je nejkomunikativnější a nejoptimističtější člen týmu. Z pracovního pohledu je jeho hlavní předností právě vysoká míra efektivity komunikace. Snadno tak získává nové kontakty jak na obchodní partnery, tak na obchodníky či koncové zákazníky. Jeho nevýhodou je ale to, že po splnění jednorázového úkolu velmi rychle ztrácí chuť pokračovat v údržbě dlouhodobého procesu.

### **Koordinátor**

Koordinátor je klidná a sebejistá postava, která tyto vlastnosti předává i celému týmu. Jeho hlavní dovednost „řídít“ se ukazuje při vedení porad nebo celých projektů. Je schopný rovnoměrně a efektivně rozdělovat úkoly, vždy se snaží tým stmelovat, a pokud je třeba, sám ho zastupuje při jednání s partnery. Jediným rizikem v případě koordinátora může být zneužívání pravomocí, díky kterému pak v krajních případech může dojít k rozložení celého týmu.

### **Formovač**

Formovač je povahou extrovert, který schopně překonává překážky a to například i pod časovým tlakem. Rád přijímá výzvy a nic pro něj není nemožné. To pomáhá týmové náladě. Jeho temperament však někdy hraničí až s hrubostí, protože takto dokáže pracovat i na úkor druhých. Z tohoto důvodu je lepší, když je jeho působení vnitrofiremní.

## **Vyhodnocovač**

Největší předností vyhodnocovače je schopnost odpoutat se od emocí a za pomoci svého analytického myšlení vyhodnotit návrhy vznesené inovátorem. Následně pak dává doporučení, případně rozhoduje o využitelnosti v praxi za pomoci logických argumentů. Mezi jeho slabé stránky patří to, že jen obtížně motivuje a inspiruje své kolegy.

## **Týmový pracovník**

Týmový pracovník je oblíbený, empatický a snaží se za každých okolností předcházet konfliktům. Má klidnou povahu a ve všech situacích se s ním dobře spolupracuje. Jeho problém ale je v řešení krizových situací, kdy se chová nerozhodně právě proto, aby předešel konfliktu. Ostatní kolegové však očekávají pomoc právě od něj.

## **Realizátor**

Realizátor je důležitou postavou kolektivu. Jeho hlavní předností je pečlivost při dokončování zadaných úkolů. Náplní jeho práce je zejména přeměna nápadů v reálné výsledky. Využívá při tom ověřené postupy, které se ostatním mohou zdát až konzervativní. Proto se realizátor velice těžko adaptuje na jakoukoli změnu.

## **Dotahovač/kompletovač**

Získat do týmu dotahovače není snadný úkol, protože takovýto přístup k práci úzce souvisí s celkovou filozofií a přístupem k životu. Hlavním znakem dotahovače je velmi puntičkářský přístup a ne zrovna kolektivní chování, protože nikomu z kolegů



příliš nevěří. V mnoha případech se pak stává, že dotahovač množstvím své práce a neustálými kontrolami zavíní časové problémy celému týmu.

### **Specialista**

Tato role – specialista je poslední, devátá. Nepatří mezi osm rolí základního modelu, avšak postupem času začala být vyžadována z důvodu užší specializace jednotlivých zaměstnání napříč obory. V každém pracovním týmu tedy plní specialista roli odborníka, byť třeba nemá ani daný obor vystudovaný. Největším problémem specialistů je přehnané vnímání detailů, které má často za následek zpomalování celku.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> BELBIN, Meredith. *Týmové role v práci*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, XI, 159 s. ISBN 978-80-7357-892-3.

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 7 CÍL VÝZKUMU

Pokud první část – teoretická část práce měla za cíl čtenáře informovat zejména o základních principech vzdělávání zaměstnanců, především pak o historii, současnosti a možnostech zážitkového vzdělávání, praktická část má za cíl tato tvrzení potvrdit a doplnit o reálné znalosti a hlavně zkušenosti lidí, kteří se této problematice aktivně profesně věnují.

Hlavním cílem výzkumu je tedy potvrzení teoretických informací a získání popisu praktických zkušeností lidí zaměstnaných v tomto oboru, kteří pracují v různě velkých a zaměřených organizacích. Z popisu těchto jejich zkušeností si pak lze udělat zajímavý přehled o tom, zda například velikost školené skupiny může ovlivňovat výběr metody vzdělávání či je lepší, pokud je skupina školená externím lektorem nebo vlastním zaměstnancem.

## 8 VÝZKUMNÉ OTÁZKY A PŘEDPOKLADY

Tato část je zaměřena na vyslovení určitých předpokladů, které by bylo možné získat na základě prováděných rozhovorů. A tím si ověřit, jak to všechno probíhá v opravdovém pracovním procesu. Pro rozhovor byly zvoleny otázky přímo zaměřené na vzdělávání pracovníků, které se následně dají rozdělit do čtyř kategorií.

### **Kategorie osobní:**

Předpokládáme, že v práci personalistů nerozhoduje délka praxe, nýbrž osobnost personalisty jako člověka. (1)

Předpokládáme, že tento obor by měl být založen zejména na komunikaci mezi spolupracovníky. (2)

Předpokládáme, že při uskutečňování vzdělávacích programů se při jejich realizaci využívají jak externisté, tak i lektori z vlastních řad. (3, 4)

Na základě těchto předpokladů můžeme vyslovit i následující výzkumné předpoklady:

Výzkumný předpoklad č. 1: Správná komunikace by v tomto oboru měla být zásadní.

Výzkumný předpoklad č. 2: Realizaci by měly zajišťovat obě skupiny – externisté i vlastní zdroje.

### **Kategorie firemní:**

Předpokládáme, že vzdělávání pro zaměstnance by mělo probíhat v určitém časovém horizontu, spíše jako proces dlouhodobý. (5,6)

Předpokládáme, že pro kvalitní a úspěšný chod firmy by mělo být pravidlem vzdělávání všech zaměstnanců, bez ohledu na věk či jejich uplatnění. (7)

Předpokládáme, že se využívají ke vzdělávání různé druhy vzdělávacích programů, které probíhají v menších početních skupinách. (8)

I v této kategorii pro náš výzkum vyplývají další výzkumné předpoklady:

Výzkumný předpoklad č. 3: Vzdělávání by mělo probíhat nejméně 3x ročně, jako proces dlouhodobý a pravidelný.

Výzkumný předpoklad č. 4: Vzdělávání by měli být pracovníci na všech pozicích.

#### **Kategorie zážitkové vzdělávání:**

Předpokládáme, že každý personalista se jistě někdy setkal se zážitkovým vzděláváním jako jeden z účastníků, a proto on sám může tuto formu jen doporučit. (9, 10,11)

Předpokládáme, že příprava zážitkového vzdělávání by měla být i pro zkušeného personalistu náročnější, protože pro jeho správný průběh je nutné věnovat více času a pozornosti jednotlivým krokům vzdělávání. (12)

Z předešlých předpokladů je možné sestavit takovéto předpoklady:

Výzkumný předpoklad č. 5: Zkušenosti jsou dobré z pohledu personalisty i z pohledu zúčastněného.

Výzkumný předpoklad č. 6: V současnosti převažují hlavně formy teambuildingu, tedy spolupráce mezi jednotlivci normálně pracujícími na různých pozicích.

#### **Kategorie změny a plány:**

Předpokládáme, že by se každá firma měla při vzdělávání pracovníků věnovat i hledání nových vzdělávacích metod. (13)

Předpokládáme, že jednotlivé firmy mají pro své vzdělávání přesně naplánované časové dotace i přesně stanoveny, pro jakou skupinu je vzdělávání určeno (počet účastníků, obor). (14,15, 16)

I pro tuto kategorie můžeme vyslovit následující předpoklady:

Výzkumný předpoklad č. 7: Změny nejsou nutné, rozvoj a vzdělávání probíhá podle požadavků a potřeb.

Výzkumný předpoklad č. 8: Nutné je přesně naplánovat jednotlivé vzdělávací akce a oslovit ty, kterých se týkají.

## 9 RESPONDENTI VÝZKUMU

Pokud si klademe za cíl získat ty nejužitečnější a nejkvalifikovanější odpovědi na dané otázky, je nezbytné se v první řadě důkladně zaměřit na výběr respondentů. Pro účely tohoto výzkumu se vhodně jeví výběr ze tří základních skupin lidí. První skupinou jsou pracovníci personálních oddělení, tedy personalisté, personální manažeři a další, kteří jsou kompetentní organizovat, zastřešovat, mapovat průběh nebo i vyhodnocovat výsledky vzdělávacích procesů ve firmě. Druhou skupinu tvoří vedoucí pracovníci – manažeři či ředitelé, kteří v mnoha českých podnicích stále suplují roli kvalifikovaných personálních pracovníků. Do poslední skupiny pak patří jednatelé a majitelé firem, kteří si například díky své velikosti nebo zaměření nemohou dovolit svého personalistu, protože by pro ně provoz personálního oddělení byl neefektivní.

Naproti těmto skupinám, které jsou za strany zaměstnavatelů, však stojí další, početnější skupiny, tedy pracovníci personálních agentur a školících firem, které samotné vzdělávací programy realizují. Tito lidé o dané problematice mají ve většině případů logicky největší přehled, protože právě ona orientace na trhu (druh a rozměr vzdělávacího programu v návaznosti na velikost a orientaci firmy) je pro ně klíčovou znalostí v jejich podnikání.

Do výzkumu byly zapracovány odpovědi 4 vybraných respondentů. Všichni byli nápomocní a ochotní odpovídat na položené otázky. Před započítáním každého rozhovoru bylo umožněno nahlédnutí i do zákulisí firmy a seznámení se s odvětvím, kterému se firma věnuje. Stejně tak jako bylo možné seznámit se i s prací jednotlivých respondentů. Respondenty byli tyto personalisté:

Muž: 40 let, 12 let praxe, vedoucí personálního oddělení ve firmě s asi 150 zaměstnanci, která se zabývá zpracováním nerezové oceli.

Žena: 43 let, 17 let praxe, vedoucí personálního oddělení ve firmě zaměstnávající cca 120 lidí v oboru kamenické výroby.

Muž: 30 let, 8 let praxe, zástupce vedoucí personálního oddělení ve firmě s asi 80 zaměstnanci v oboru internetového velkoobchodu

Žena: 58 let, 33 let praxe, vedoucí personálního oddělení ve firmě zaměstnávající cca 800 lidí v oboru stavebnictví.

## 10 POPIS METODY

Pro získávání informací pro praktickou část této práce byl zvolen kvalitativní výzkum formou strukturovaného řízeného rozhovoru. Tato forma byla zvolena proto, že splňuje formu, která byla vybrána – tedy dotazník, ve kterém má respondent k dispozici předem stanovené otázky a není limitován časem. Stejně tak platí, že pro tento výzkum jsou respondenti vybíráni zcela náhodně.

Získávání respondentů formou telefonického oslovování předem vybraných firem je v tomto případě nezbytné, protože náhodné navštěvování a oslovování lidí nebylo možné hned z několika důvodů. Prvním důvodem byla jeho časová náročnost, v průměru trval až 45 minut. Dalším pak byl fakt, že dotazovanému by předem měly být poskytnuty okruhy rozhovoru, na které se tak může připravit a jeho odpovědi pak už budou cíleně zaměřené, jasné a srozumitelné. Další výhodou této formy dotazníku tedy je, že víme, koho se ptáme. Dotazovaný také postupuje podle určitého schématu, nemůže tak vynechat žádnou otázku a tím je vyplnění dotazníku úplnější.

Každý z respondentů musí být také samozřejmě vždy předem seznámen s faktem, že se jedná o rozhovor anonymní a že všechny takto získané informace budou využívány výhradně bez uvádění osobních údajů. Stejně tak musí být respondent informován o tom, že se jedná o průzkum sloužící výhradně pro studijní účely.



## 11 ČASOVÁ ORGANIZACE PRŮZKUMU

Průzkum byl rozdělen celkem do pěti fází. Lze tvrdit, že každá z těchto fází trvala přibližně stejně dlouhou dobu.

První fáze – příprava otázek a okruhů pro rozhovory. V rámci první fáze je nejdůležitější dostatečně se připravit na všechny možné varianty rozhovorů, vyhodnotit vhodné tematické okruhy a otázky. S určitostí je možné říci, že tento první krok je pro úspěch průzkumu zásadní, protože k dosažení požadovaných a hlavně kvalitních výsledků je zapotřebí nepodcenit přípravnou fázi.

Druhá fáze – výběr respondentů. V tomto období průzkumu je hlavním úkolem výběr vhodných respondentů, což jsou v tomto případě firmy, přesněji personalisté nebo zaměstnanci oboru vzdělávání. Druhým krokem je shánění potřebných kontaktů.

Třetí fáze – oslovování respondentů. Kontaktování vybraných firem, a to jak telefonicky, tak pomocí elektronické pošty (e-mail). Pokud firma, případně přímo pracovník personálního útvaru souhlasí se schůzkou, jsou mu odeslány podklady k rozhovoru. To znamená seznam základních okruhů a strukturovaných otázek.

Čtvrtá fáze – realizace rozhovorů. Někomu by se mohlo zdát, že se jedná o klíčovou fázi celého průzkumu, avšak pravdou je, že samotný průběh rozhovorů není tak podstatný jako první (přípravná) či pátá fáze (vyhodnocování). Jednotlivé rozhovory se uskuteční s dotazovaným osobně a bez přítomnosti dalších osob.

Pátá fáze – analýza a vyhodnocování získaných dat. Závěr průzkumu vždy spočívá v sumarizaci všech získaných dat. Následným krokem je rozbor, díky kterému lze vyvodit závěrečné výsledky. Ty se skládají jednak z odpovědí na strukturovanou část rozhovoru, ale hlavně z rozboru samotných rozhovorových částí, které mapují osobní zkušenosti a praxi jednotlivých respondentů.

## 12 VÝSLEDKY

V této kapitole jsou představeny výsledky průzkumu, a to formou přepisu vybraných částí realizovaných rozhovorů. Záměrně nejsou rozhovory přepisovány celé, protože některé části odpovědí nejsou pro závěrečné vyhodnocení žádným přínosem ani nezmění význam jednotlivých odpovědí na dané otázky. K vyhodnocení se vybírají jen ty části, které obsahují informace přínosné pro výsledky práce.

### 12.1 PRVNÍ ROZHOVOR

Tento rozhovor proběhl v sídle firmy, která se zabývá zpracováním nerezové oceli pro stavební a potravinářský průmysl. Komunikace s firmou i dotazovaným probíhala velmi rychle a bez jakýchkoli komplikací. Na úvod setkání bylo ukázáno pracoviště a proběhla krátká komunikace s vedením společnosti. Poté začal rozhovor s vedoucím personálního oddělení, mužem ve věku asi 40 let.

#### **Jak dlouho pracujete v tomto oboru a proč jste se rozhodl/a právě pro něj?**

V odbore personálneho riadenia pracujem 8 rokov. Hlavným dôvodom môjho výberu bola práca s ľuďmi. Tento potenciál je jedným z hlavných pilierov úspešnej firmy a ja som rád, že sa môžem podieľať na stratégii spoločnosti.

#### **Jaká je vaše osobní zkušenost s interní komunikací s ostatními zaměstnanci, případně se zaměstnavatelem nebo vedením?**

S komunikáciou zo zamestnancami a vedením mám rôzne skúsenosti. U predošlého zamestnávateľa prakticky neexistovala. Pre vedenie spoločnosti bola komunikácia

s personálnym oddelením stratou času a preto i vzťahy medzi personálom nefungovali. Bol to hlavný dôvod prečo som pre danú spoločnosť nechcel pracovať a podal výpoveď.

Vedenie spoločnosti, pre ktorú pracujem posledných 5 rokov, úzko spolupracuje s personálnym oddelením, využíva väčšinu dostupných metód ako efektívne zvyšovať výkonnosť zamestnancov a motivovať ich zamestnaneckými výhodami. Management pravidelne organizuje porady, kde vyhodnocuje spokojnosť pracovníkov.

**Využívá vaše firma při realizaci vzdělávacích programů vlastní zdroje (případně vás), nebo volí cestu externích dodavatelů?**

Po dohode s vedením spoločnosti sa snažíme využívať hlavne vlastné zdroje. Externé zdroje využívame iba v prípade, že potrebujeme pomoc s realizáciou alebo sa jedná o špecifické odborné školenie. Všetky organizačné, administratívne a propagačné aktivity však zabezpečujeme interne na personálnom oddelení.

**Jak často realizujete jako firma vzdělávání pro zaměstnance?**

Zamestnanecký program vzdelávania je vysoko profesionálny vzhľadom k tomu, že odbor, v ktorom pracujem sa rýchlo vyvíja a mení. Všetci pracovníci sa ale pravidelne zúčastňujú nielen odborných školení, ale i aktivít, spojených s ich osobným rozvojom.

**Jedná se o dlouhodobý proces nebo o jednorázové akce?**

Jedná sa jednoznačne o priebežný proces. Všetky kroky sú vopred prepracované a naplánované s ohľadom na pracovné zaradenie a osobné možnosti zamestnanca.

**Máte určité skupiny zaměstnanců, které vzděláváte/rozvíjíte, nebo se snažíte zahrnout do procesu všechny?**

Všetci naši zamestnanci sú súčasťou programu vzdelávania spoločnosti. Program sa skladá z niekoľkých častí a úrovní, podľa zaradenia a pracovnej činnosti každého zamestnanca.

### **Jaké druhy vzdělávacích programů využíváte a pro jaké skupiny/jedince?**

Vzdělávací program obsahuje tematické školenia pre zamestnanca podľa pracovného zaradenia. Vedenie spoločnosti za pravidelne zúčastňuje školení manažerských znalostí a inovačných metód efektívneho vedenia firmy. Pracovníci obchodného oddelenia sa zdokonaľujú v nových produktových trendoch, ale aj vo vyjednávaní a pravidlách obchodných pravidiel. Pre zamestnancov vo výrobe pravidelne organizujeme školenia bezpečnosti a manipulácie s tovarom.

### **Máte osobní zkušenost s metodami zážitkového vzdělávání z pozice účastníka?**

Samozrejme áno. Pracovníci personálneho oddelenia sa zúčastňujú všetkých akcií, spojených so vzdelávaním a voľnočasových aktivít zamestnancov, organizovaných vedením spoločnosti.

### **Co byl pro vás největší přínos?**

Veľmi oceňujem všetky odborné školenia pre zamestnancov. Pre mňa osobne sú však veľmi dôležité vzťahy medzi zamestnancami, takže ma oslovili teambuildingové akcie, kde sa vďaka spoločným aktivitám stmeluje kolektív a pomáha to v ujasnení internej hierarchie firmy.

### **Doporučujete zaměstnavateli (pokud je to možné) prvky zážitkového vzdělávání?**

Áno, veľmi často. Všetci zamestnanci firmy si sú vedomí prínosu ZV. Preto sa snažíme, v spolupráci s vedením spoločnosti, organizovať tieto akcie čo najčastejšie. Vzhľadom k pracovnému vyťaženiu pracovníkov sa týchto aktivít zúčastňujeme aspoň 6 x ročne.

### **Jaký je váš názor na náročnost (realizace, příprava, vyhodnocování,...) zážitkového vzdělávání z pohledu vaší pracovní pozice?**

Organizácia a príprava každej akcie je veľmi náročná. Akcie sú pripravené a zabezpečené vrátane všetkých detailov. To samozrejme vyžaduje veľa času a energie.

Odmenou je spokojnosť zamestnancov a vedenia spoločnosti s priebehom a výsledkom akcií.

**Jste v rámci firmy spokojeni s množstvím a intenzitou rozvoje a vzdělávání zaměstnanců?**

Áno, máme vhodne nastavený koncept vzdelávania zamestnancov. Daný systém je výsledkom spoločnej práce s vedením spoločnosti a zamestnancami v priebehu posledných rokov. S prepracovaným konceptom sú spokojní všetci zamestnanci firmy, presvedčil nás o tom i pozitívny výsledok dotazníku spokojnosti z posledného obdobia minulého roka.

**Neplánujete změnu časové dotace pro tuto oblast?**

Nie, neplánujeme. Zatiaľ sme spokojní s aktuálnym stavom. Daný koncept máme odsúhlasený managementom spoločnosti v časovom i finančnom rozsahu. Zmenu alebo úpravu vzdelávania zamestnancov budeme riešiť po oprávnenom požiadavku zo strany vedenia spoločnosti alebo zamestnancov.

**Jak dlouho dopředu plánujete záležitosti týkající se vzdělávání?**

Príprava všetkých záležitostí vzdelávania pre nasledujúce ročné obdobie začína v letných mesiacoch predošlého roka. V zimnom období pred koncom roka prebieha schvaľovací proces vedením spoločnosti. Ten odsúhlasuje obsahové, finančné a časové detaily návrhu v súlade so stratégiou ďalšieho vývoja a rozvoja spoločnosti.

**Máte zkušenost, že by počet účastníků ovlivňoval volbu vzdělávacího programu?**

Počet účastníkov v skupinách sa snažíme upravovať. Osvedčila sa nám metóda menších tímov. Je to síce časovo náročnejšie, ale po skúsenostiach z minulosti máme vyššiu efektivitu vzdelávania u malých celkov.

## 12.2 DRUHÝ ROZHOVOR

Další rozhovor se uskutečnil ve firmě, která se věnuje oblasti pojišťovnictví. Oslovení i následná potřebná komunikace byla rychlá, stručná a bez problémů. Dotazovanou byla žena, vedoucí personálního oddělení, ve věkové kategorii 45 – 50 let.

### **Jak dlouho pracujete v tomto oboru a proč jste se rozhodl/a právě pro něj?**

V oboru personalistiky pracuji už více než 17 let. Tuto práci jsem si zvolila proto, že mě vždy zajímala práce s lidmi, setkávání se s různými osobnostmi, s jejich osudy, názory a postoji. Personalistika je pro mě obor, který mi umožňuje splnit si své požadavky na výběr zaměstnání, na jeho obsah – každý den je tady vlastně úplně jiný. Nikdy vlastně nevíme, s kým se v ten určitý den setkáme, koho potkáme. S kým budeme vést ten určitý rozhovor na dané téma a zda opravdu najdeme toho, koho hledáme.

### **Jaká je vaše osobní zkušenost s interní komunikací s ostatními zaměstnanci, případně se zaměstnavatelem nebo vedením?**

Komunikace je v tomto oboru velmi důležitá. Je nutné s pracovníky pracujícími na stejné pozici komunikovat velice intenzivně, protože všichni si vlastně vzájemně předáváme nové poznatky a zkušenosti nutné pro náš obor, pro naše další uplatnění. Občas se možná objeví rozpory s nadřizenými ohledně některých postupů - schvalování, finance, tok informací - ale vždy zatím docházelo k postupnému a pro všechny strany tomu správnému vyřešení.

### **Využívá vaše firma při realizaci vzdělávacích programů vlastní zdroje (případně vás), nebo volí cestu externích dodavatelů?**

Naše firma se v této sféře věnuje oběma směrům. Externí podpora se využívá zejména v oborech věnujících se těm zásadním, které určují samy zákony. Tady se využívá podpora ze strany orgánů a podniků, které se těmito tématy zabývají v rámci svého působení, tedy zejména ochrana zdraví, bezpečnost práce a podobná témata.

V rámci školení z vlastních zdrojů firmy se provádějí vzdělávací programy v oblastech počítačových programů, programů komunikace nebo asertivity.

### **Jakým způsobem vás podnik využívá (v souvislosti se vzděláváním)?**

Otázka, jak podnik využívá jednotlivé pracovníky.... Ano, podnik jednotlivé pracovníky využívá, ale nezneužívá. Zaměstnavatel se vlastně snaží ze všech svých pracovníků vyzískat to, co je pro něj nejpotřebnější a pro jeho další růst nezbytné. Proto se snaží jednotlivé pracovníky motivovat k dalšímu vzdělávání a získávání nových poznatků a zkušeností a my z pozice personálního oddělení to samozřejmě musíme patřičně zastřešovat. Takže já konkrétně se starám jak o administrativní stránku, tak například o realizaci vzdělávání zaměřeného na dovednosti jednotlivých zaměstnanců. A také na proces zaškolování nově přijatých osob.

### **Jak často realizujete jako firma vzdělávání pro zaměstnance?**

Naše firma se snaží vzdělávání pro své zaměstnance realizovat v průběhu roku nejméně každé tři měsíce. Oblast našeho působení je proměnlivá, proto je nutné všechny zaměstnance informovat o jednotlivých změnách či postojích. I z toho důvodu se těmto tématům věnujeme častěji, aby nedocházelo k zásadním nedorozuměním a problémům, jejichž řešení by pak zabralo mnohem více času.

### **Jedná se o dlouhodobý proces nebo o jednorázové akce?**

Většinou se jedná o dlouhodobý proces. Snažíme se neustále růst. Jsou to opravdu akce předem připravené buď pracovníky z naší firmy a tedy z vlastních zdrojů, nebo odborníky z vybraných firem, které se těmto problémům věnují už dlouhou dobu a mají na takovéto akce připravený vlastní program.

### **Máte určité skupiny zaměstnanců, které vzděláváte/rozvíjíte nebo se snažíte zahrnout do procesu všechny?**

Náš vlastní vzdělávací program je zaměřený zejména na vedoucí pracovníky. Je to proto, že oni pak následně svoje podřízené mohou sami připravovat a školit v rámci jednotlivých zásadních problémů, které se přímo dotýkají jejich práce. Tím je odbouráno „školení všech o všem“.

### **Jaké druhy vzdělávacích programů využíváte a pro jaké skupiny/jedince?**

Naše vzdělávací programy vycházejí zejména z potřeb naší firmy, z našich vlastních zkušeností – to znamená, že se naši pracovníci školí v oblastech, které jsou pro jejich práci zásadní. Jsou to školení, která organizuje naše firma jako „nad“ práci svých pracovníků. Často realizujeme různá školení a workshopy. Pro vybrané zaměstnance se pak připravují teambuildingy a to buď preventivní, nebo při řešení krizových situací.

### **Máte osobní zkušenost s metodami zážitkového vzdělávání z pozice účastníka?**

Ano. Absolvovala jsem několik teambuildingů. Naše firma se věnuje takovýmto aktivitám poměrně často.

### **Co byl pro vás největší přínos?**

V oblasti teambuildingu mě osobně nejvíce oslovily zážitky, ve kterých bylo třeba pracovat „společně“. Tedy spolehnout se na ostatní. To znamená nevěřit jen sama sobě, ale věřit opravdu i těm druhým, jejich reakcím a schopnostem. Je pravda, že takovéto zážitky podporují stmelení kolektivu, ujasnění si jeho hierarchie – jen tady se projeví ti vůdci – a i to, jak ostatní jsou schopni a ochotni přijmout své role.

### **Doporučujete zaměstnavateli (pokud je to možné) prvky zážitkového vzdělávání?**

Ano. Ze svých vlastních zkušeností tuto formu mohu jen doporučit. Jen tady si totiž všichni – ti vůdci i ti, kteří se nechají jen vést – mohou zkusit, jaké by to bylo v obrácené pozici. A pro zaměstnavatele to může být i doporučením, na jaké pozice je dobré toho kterého pracovníka umístit. I když to také nemusí být vždycky pravda, ale v takovýchto okamžicích se všichni opravdu projevují tak, jak je jim to přirozené.

### **Jste v rámci firmy spokojeni s množstvím a intenzitou rozvoje a vzdělávání zaměstnanců?**

Naše firma se opravdu snaží v rámci vzdělávání a rozvoje pracovníků sledovat nové trendy. Je fakt, že ne vždy se všechno podaří podle představ vedení a stále je co zlepšovat, ale přesto si myslím, že v rámci možností je naše firma na dobré cestě.



### **Neplánujete změnu časové dotace pro tuto oblast?**

Naše firma prochází v současné době určitým rozvojem, vytvářením nových oblastí a zájmů našich pracovníků, proto se budeme v budoucnosti snažit i o zintenzivnění procesu vzdělávání pracovníků a věnování se více času i vzdělávání jak jednotlivců, tak i jednotlivých oborů speciálně zaměřených. Máme v úmyslu školení a vzdělávání věnovat více času nejen pro naše zaměstnance, ale i pro ty, kdo by se zaměstnanci teprve mohli stát.

### **Máte zkušenost, že by počet účastníků ovlivňoval volbu vzdělávacího programu?**

Ano, samozřejmě. Pokud se jednotlivých školení a vzdělávání zúčastní více zaměstnanců, mohou se objevit zásadní problémy – nesoustředěnost, „opisování“, nedostatek místa při nutnosti pracovat s počítači či jinými zdroji... Podle našich zjištění a zkušeností je nutné na každý typ vzdělávání a školení přesně vymezit, jaký počet je limitní. Protože jedině tak je možné zajistit, aby všechno proběhlo tak, jak má a aby všechno bylo pro všechny zúčastněné přínosem.

## 12.3 TŘETÍ ROZHOVOR

Následující rozhovor probíhal v reklamní agentuře. I tady nebyly žádné problémy s přípravou ani průběhem rozhovoru. Všechno bylo rychlé, dynamické a ku prospěchu věci. Dotazovaným byl personalista, muž ve věku asi 30 let.

### **Jak dlouho pracujete v tomto oboru a proč jste se rozhodl/a právě pro něj?**

V oboru personálního řízení pracuju 8 let, postupem času na jiné pozici, než jsem začínal. A mohu říct, že mě tato práce stále naplňuje a nechtěl bych ji v nejbližší budoucnosti nijak měnit. Personalistika je obor, který má své ohromné výhody: každý den probíhá vlastně jinak. Nikdy člověk neví, co mu ten daný den přinese, jaká témata budou předmětem dne. Cílem je jakoby předpovídat to, co nás čeká a být dobře připraven, ale stejně se to ne vždy daří.

### **Jaká je vaše osobní zkušenost s interní komunikací s ostatními zaměstnanci, případně se zaměstnavatelem nebo vedením?**

Komunikace s ostatními je velice důležitá a pro mne asi i zásadní. Právě to byl totiž i důvod mého odchodu z minulého zaměstnání – špatná a neúplná komunikace mezi nadřízenými a podřízenými, která byla vedena pokaždé jinak. V současném zaměstnání je vidět, že komunikace mezi jednotlivými pracovníky může být dobrá a pro firmu také přínosná. Protože pokud každý ví to, co má, může se tak mnohem snadněji vyrovnat s možnými komplikacemi a tedy i snadněji plnit zadané úkoly.

Samozřejmě správná a dobrá komunikace je zásluhou vedení firmy, které se tímto problémem zabývá a po všech zaměstnancích vyžaduje naprosto jasnou a správným směrem cílenou komunikaci. Vedení si tady zakládá na pravidelných poradách, kde všechny své podřízené informuje o věcech stručně a přesně a právě díky tomu tito lidé zase stejným způsobem mohou informovat své podřízené.

**Využívá vaše firma při realizaci vzdělávacích programů vlastní zdroje (případně vás), nebo volí cestu externích dodavatelů?**

Naše firma ve většině případů využívá své interní školitele, kteří se této problematice věnují pravidelně a s předstihem, aby byli na další vzdělávací akce dobře a včas připraveni. Pouze tehdy, pokud se objeví některé „sporné“ vzdělávací akce (zejména ohledně zákonů či právních předpisů), je pro firmu snazší najmout externího školitele, který se tou danou problematikou zabývá. Moje práce pak spočívá spíše v organizaci než v realizaci.

**Jak často realizujete jako firma vzdělávání pro zaměstnance?**

Naše firma vzdělávání pro zaměstnance dělá pravidelně 4x ročně, pokud se ale objeví něco závažného, s čím je zaměstnanec nutné seznámit, připraví se akce mimořádná. Samozřejmostí je to, že se jednotlivé akce připravují s ohledem na určitou cílovou skupinu našich zaměstnanců tak, aby opravdu byli školeni v tom, co je pro ně zásadní. Myslíme si totiž, že další vzdělávání a rozvoj jednotlivých pracovníků je přínosem pro obě zúčastněné strany – jak pro firmu, tak i pro její zaměstnance, pro jejich další růst. Takže to je touto cestou i určitá forma benefitu.

**Jedná se o dlouhodobý proces nebo o jednorázové akce?**

Jednoznačně je to proces průběžný. Vždy jsou to akce připravené předem, aby byly opravdu přínosné a ne jenom proto, aby se uskutečnily.

**Máte určité skupiny zaměstnanců, které vzděláváte/rozvíjíte, nebo se snažíte zahrnout do procesu všechny?**

V naší firmě upřednostňujeme rozvoj všech pracovníků, ať zaujímají jakoukoli pozici. Protože jedině tak budou všichni spokojeni a budou se podílet na práci a rozvoji celé firmy.

**Máte osobní zkušenost s metodami zážitkového vzdělávání z pozice účastníka?**

Ano, mám i vlastní zkušenosti. Teambuildingových akcí se zúčastňuji pravidelně nejenom proto, že by byly „povinné“, ale i proto, že mě zajímají a že právě na nich

mám možnost potkat se s lidmi, se kterými třeba na pracovišti přímo nespolupracuji, ale po absolvování se nám jednoznačně lépe komunikuje.

### **Co byl pro vás největší přínos?**

Mne osobně nejvíce oslovuje právě teambuilding. Tady si totiž ověřím schopnosti nejenom své, ale i těch druhých. A proto se mi takové akce, kde opravdu všichni musí pracovat jako jeden a musí spolu přesně komunikovat a spoléhat se jeden na druhého, velice zamlouvají. Tady už pak nejde o to, kdo je nadřízený a kdo podřízený. Tady je to jen jeden tým.

### **Doporučujete zaměstnavateli (pokud je to možné) prvky zážitkového vzdělávání?**

Ano, velmi často. A to proto, že já sám jsem se zúčastnil už mnoha takových setkání a sám na sobě si vyzkoušel, jaké to je. Myslím si, že i vedení naší firmy tyto akce upřednostňuje a nevyhýbá se jim. A zatím to má jen ty dobré výsledky.

### **Jste v rámci firmy spokojeni s množstvím a intenzitou rozvoje a vzdělávání zaměstnanců?**

Ano, firma má vhodně nastavený koncept, snaží se sledovat nové možnosti jak své pracovníky motivovat k výsledkům a jak jim co nejvíce usnadnit plnění jednotlivých úkolů. Na druhou stranu je ale nutné zmínit i některá špatná rozhodnutí vedení, kdy nebyl správně zvolen ať školitel a předmět jeho akce, či složení pracovníků při vzdělávací akci, která díky tomu nedopadla podle představ vedení ani pracovníků samotných.

### **Neplánujete změnu časové dotace pro tuto oblast?**

Zatím o žádných změnách neuvažujeme, v současné době jsme s aktuálním stavem spokojeni. Samozřejmě, pokud by ve firmě došlo k nějakým zásadním změnám, projevil by se tyto změny i v oblasti vzdělávání a školení.

**Máte zkušenost, že by počet účastníků ovlivňoval volbu vzdělávacího programu?**

Určitě. Školení je nutné připravovat vždy jen pro určitý počet účastníků. Jen tak má smysl. Každý musí mít snadný přístup k potřebným médiím, literatuře a vědět, že bude na všechno dostatek času. I z tohoto důvodu jsou všechna školení důkladně předem připravena – na jednotlivé akce se opravdu počítá jen s určitým limitem zúčastněných, aby prováděná školení byla úspěšná a přínosná pro všechny.

## 12.4 ČTVRTÝ ROZHOVOR

Poslední rozhovor probíhal ve firmě, která se už dlouhá léta věnuje stavebnictví. Je nutné přiznat, že už první komunikace s vedoucí personálního oddělení, ženou ve věku 55 – 60 let, byla asi nejproblematičtější a bylo zřejmé, že odpovídat na tyto otázky pro ni nebude až tak příjemné.

### **Jak dlouho pracujete v tomto oboru a proč jste se rozhodl/a právě pro něj?**

V personálním oddělení (v době, kdy jsem začínala, to bylo oddělení osobní) pracuji více než 30 let. Tato práce je stále stejná, jednání s různými lidmi. V současné době do tohoto oboru zasahují nové metody, které jsem ve svých začátcích nepotřebovala. Přestože je náplň personalisty stále stejná už roky.

### **Jaká je vaše osobní zkušenost s interní komunikací s ostatními zaměstnanci, případně se zaměstnavatelem nebo vedením?**

Komunikace s ostatními zaměstnanci – no, pokud s někým potřebuji opravdu nutně hovořit, zavolám mu a věc se vyřeší buď hned prostřednictvím telefonu, nebo ho požádám o návštěvu v kanceláři. Se spolupracovníky komunikuji jen s ohledem na svou práci. Komunikace s nadřízenými je o něčem jiném. Pokud mám já potřebu se svým nadřízeným vyřešit nějakou záležitost, musím se s ním sejít a věc si vyříkat. Pokud je iniciativa vedena z druhé strany, snažím se záležitost vyřešit tak, jak si myslím, že by chtěl, aby byla vyřešena.

### **Využívá vaše firma při realizaci vzdělávacích programů vlastní zdroje (případně vás), nebo volí cestu externích dodavatelů?**

Naše firma využívá obě možnosti.

### **Jakým způsobem vás podnik využívá (v souvislosti se vzděláváním)?**

Já osobně jako školitel nikdy nevystupovala a ani bych vystupovat nechtěla. Většinou řeším jen nezbytnou administrativu.

### **Jak často realizujete jako firma vzdělávání pro zaměstnance?**

Naše firma realizuje hlavně povinná školení – BOZP, školení řidičů, požární ochrana... Pokud je ale třeba, jsou různá školení prováděna průběžně podle jejich závažnosti a nutnosti. Je nutné, aby všichni zaměstnanci věděli a znali to, co je v jejich náplni práce. Aby nikdo nemohl říct, že o některých změnách či jiných opatřeních nevěděl nebo nebyl s nimi seznámen.

### **Máte tedy určité skupiny zaměstnanců, které vzděláváte/rozvíjíte nebo se snažíte zahrnout do procesu všechny?**

Naše firma se věnuje nejvíce vzdělávání vedoucích pracovníků. Oni přece mají tu zodpovědnost a oni pak musí dále informovat nebo školit zase svoje podřízené.

### **Jaké druhy vzdělávacích programů využíváte a pro jaké skupiny/jedince?**

Naše vzdělávací programy je možné zobrazit ze dvou úhlů. Pro vedoucí pracovníky jsou tyto programy připravovány přesně „na míru“ tak, aby oslovily jenom tyto pracovníky a byly pro ně přínosem. Druhý úhel je pak ten, kdy už proškolený pracovník školí další zaměstnance.

### **Máte osobní zkušenost s metodami zážitkového vzdělávání z pozice účastníka?**

Osobní zkušenost mám, ale nemohu říct, že by pro mou práci tyto metody byly něčím zásadním a nějak moji práci obohatily či usnadnily. Víím, že se říká, že tyto formy jsou výhodné a pro kolektiv důležité, ale můj přístup je spíše opačný.

### **Co byl pro vás největší přínos?**

Já osobně z těchto akcí žádný přínos nemám. Pokud totiž tyto akce nejsou přímo v náplni práce, snažím se jim vyhnout. Ve svém věku již nebudu tyto akce vyhledávat a nemyslím si, že pro moji práci jsou až tak důležité.

**Doporučujete zaměstnavateli (pokud je to možné) prvky zážitkového vzdělávání?**

Já osobně takovéto akce nijak zvlášť nedoporučuji, vlastně si myslím, že se mě ani nikdy nikdo nezeptal, co si o nich myslím.

**Jste v rámci firmy spokojeni s množstvím a intenzitou rozvoje a vzdělávání zaměstnanců?**

Náš podnik se vzdělávání a rozvoji svých pracovníků věnuje, školení probíhají v různých oborech a oblastech. Pokud je nutné mimořádné školení o něčem novém a pro naši práci zásadním, je provedeno v co nejkratší možné době.

**Neplánujete změnu časové dotace pro tuto oblast?**

Naše firma je v současné době spokojena jak s intenzitou, tak i s náplní jednotlivých akcí. Pokud by bylo nutné něco změnit, vedení jistě bude reagovat okamžitě a nutné změny provede.

**Máte zkušenost, že by počet účastníků ovlivňoval volbu vzdělávacího programu?**

Ano, určitě. Každé školení musí být prováděno jen pro určitý a předem svolaný počet účastníků. Jen tak se může takové školení uskutečnit a jen tak si z něho zaměstnanci odnesou to, co pro svoji práci potřebují.



## 13 INTERPRETACE - VYHODNOCENÍ

Vyhodnocování rozhovorů je rozděleno na dvě části. Jedna část se věnuje rozborům a porovnáním odpovědí na předem vybrané otázky. Při realizaci jednotlivých rozhovorů byly totiž záměrně použity strukturované otázky, díky kterým právě v rámci vyhodnocování lze porovnat odpovědi jednotlivých dotazovaných a na základě těchto porovnání vypožorovat, jaký vliv na vnímání a aplikaci vzdělávacích procesů a v první řadě i prvků zážitkového vzdělávání má nejen postava personalisty, ale také celková image firmy, tzn. jak velikost, tak i třeba oblast podnikání nebo délka působení na trhu.

### Kategorie osobní:

*Jak dlouho pracujete v tomto oboru a proč jste se rozhodl/a právě pro něj?*

Cílem této otázky bylo zjistit, zda je délka praxe v tomto oboru vůbec důležitá a co bylo tím impulzem, že se dotazovaný věnuje právě tomuto oboru.

Z výsledků rozhovorů vyplynulo, že délka dosavadní praxe není nijak zásadní. Důležité je, aby personalista rád pracoval s lidmi, aby byl flexibilní a schopen přijímat každodenní změny. To bylo i impulzem u většiny dotazovaných, že se rozhodli právě pro tento obor a tuto práci. V neposlední řadě je tato práce zajímavá i proto, že jejich pracovní pozice je blízko vedení společnosti, u kterého tak můžou zastupovat potřeby a postoje ostatních zaměstnanců.

*Jaká je vaše osobní zkušenost s interní komunikací s ostatními zaměstnanci, případně se zaměstnavatelem nebo vedením?*

Přestože tato otázka jakoby nesouvisí s tématem, je otázka komunikace pro většinu personalistů naprosto zásadní (potvrzen Výzkumný předpoklad č. 1). A jejím

prostřednictvím je možné i zjistit, zda pracovníci personálních oddělení mají blíže k vedení nebo k zaměstnancům, kterých se jejich práce nejvíce týká.

Ze všech realizovaných rozhovorů pak vyplynulo, že personalisté lépe a raději komunikují právě s kolegy – zaměstnanci než s vedením firmy. Komunikace s vedením pro ně bývá většinou obtížnější. Z pohledu příprav, realizace a všech ostatních kroků nejen zážitkového vzdělávání je tento výsledek pozitivní. Vyplývá z toho, že je snazší problémům předcházet, než je později řešit.

*Využívá vaše firma při realizaci vzdělávacích programů vlastní zdroje (případně vás), nebo volí cestu externích dodavatelů?*

V rámci této otázky se jednalo zejména o zjištění, co je pro respondenta, popřípadě jiné zaměstnance příjemnější a přínosnější. Je možné konstatovat, že pro firmu i zaměstnance vychází jako ideální řešení vzdělávací program řešit oběma směry (potvrzen Výzkumný předpoklad č. 2).

Vlastní zdroje se využívají zejména pro vzdělávání se ve „vlastním“ oboru, externí zdroje se využívají v otázkách vzdělávání v oborech zcela odlišných – právo, legislativa...

*Jakým způsobem podnik využívá vaše schopnosti?*

Tato otázka, jasně a jednoduše položená, měla za cíl zjistit, jak jsou dotazovaní respondenti využíváni v rámci vzdělávání ve své firmě.

Ze všech odpovědí bylo zřejmé, že v jejich náplni práce je hlavně zajištění agendy a organizace jednotlivých vzdělávacích akcí. Tedy od výběru tématu, přes oslovení školitelů až po vybrání těch, kteří se takové akce mají zúčastnit.

### Kategorie firemní:

*Jak často realizujete jako firma vzdělávání pro zaměstnance?*

Jedním z cílů celé práce je zprostředkovat pohled na činnost personalisty související se zážitkovým vzděláváním zaměstnanců. Proto je taky nezbytné vědět, kolik času a jak často se pracovníci personálních oddělení touto problematikou zaobírají.

Po vyhodnocení všech rozhovorů je zřejmé, že problematika vzdělávání zaměstnanců patří mezi hlavní náplň práce personalistů, kteří se samotnému zážitkovému vzdělávání věnují velmi často jako ti, kteří ho připravují, ale i ti, kteří se ho sami účastní. Trendem dnešní doby je hlavně snaha o stálou péči a rozvoj zaměstnanců firmy.

*Jedná se tedy o dlouhodobý proces nebo o jednorázové akce?*

Z rozhovorů vyplývá, že dnešním trendem je jednoznačně průběžná péče a rozvoj zaměstnanců (potvrzen Výzkumný předpoklad č. 3). To lze jednoznačně považovat za vhodný přístup, protože jedině tak je možné zajistit osobní i profesionální růst všech pracovníků firmy.

*Máte určité skupiny zaměstnanců, které vzděláváte/rozvíjíte, nebo se snažíte zahrnout do procesu všechny?*

Z odpovědí je zřejmé, že v dnešní době se většina firem věnuje opravdu vzdělávání všech svých pracovníků na jednotlivých pozicích (potvrzen Výzkumný předpoklad č. 4). Protože jedině tak, že firma školí a vzdělává všechny své pracovníky, přináší to výhody i jí samotné a zaručuje to její další rozvoj.

*Jaké druhy vzdělávacích programů využíváte a pro jaké skupiny/jedince?*

Podle názoru respondentů se používají různé typy vzdělávacích akcí. Objevíme ta nejjednodušší školení, akce probíhající v průběhu pracovního dne i programy využívající nejrůznější techniky. V současnosti se nedílnou součástí vzdělávání staly i akce trvající i více dnů, které se zaměřují zejména na seznamování kolektivu a plnění různých adrenalinových úkolů.

#### Kategorie zážitkové vzdělávání:

*Máte osobní zkušenost s metodami zážitkového vzdělávání z pozice účastníka?*

Odpovídající se z většiny shodli na tom, že principy zážitkového vzdělávání jsou založeny na prožitcích a osobních zkušenostech. Proto je vhodné, aby i ti, kdo mají rozhodovat o využití těchto metod, měli sami osobní zkušenost s tímto druhem vzdělávání. Na základě vlastních zkušeností mohou lépe zacílit jednotlivé programy na určité skupiny zaměstnanců (potvrzen Výzkumný předpoklad č. 5).

V průběhu rozhovorů vyšlo najevo, že nejvíce osobních zkušeností mají personalisté zejména s teambuildingy nebo workshopy. Ovšem není to úplnou samozřejmostí, že se pracovníkům personálních oddělení dostává možnosti zúčastňovat se vzdělávacích kurzů.

*Co byl pro vás největší přínos?*

Nad touto otázkou se až na jednu výjimku všichni dotázaní velmi rozpovídali. Rádi vzpomínali a popisovali zážitky a zkušenosti, které zde získali. To jen dokládá smysl a funkci zážitkového vzdělávání. Většina z dotazovaných se shodla, že právě zážitkové vzdělávání teprve ukáže schopnosti jednotlivce pracovat a žít v kolektivu. To znamená, že právě při této formě se každý projeví takový, jaký je.

*Doporučujete zaměstnavateli (pokud je to možné) prvky zážitkového vzdělávání?*

Na tuto otázku všichni odpověděli kladně, ano, zaměstnavateli takové formy doporučují velice často a samo vedení si uvědomuje, co takovéto zážitkové vzdělávání pro její zaměstnance znamená a zpětně, co přináší firmě.

Mezi nejčastější jednoznačně patřil teambuilding, který si své „fanoušky“ získává hlavně díky vytržení z kontextu pracoviště, tzv. outdoorová verze (potvrzen Výzkumný předpoklad č. 6).

*Jaký je váš názor na náročnost (realizace, příprava, vyhodnocování,...) zážitkového vzdělávání z pohledu vaší pracovní pozice?*

Zajímavě probíhala konverzace na téma náročnosti realizace programů založených na principech zážitkového vzdělávání. Dotazovaní (až na výjimku v podobě posledního rozhovoru) se přesvědčivě shodli na tom, že všechny kroky spojené s využíváním zážitkového vzdělávání, které vyplývají z jejich pozice a kompetencí, nejsou nikterak náročnější a ani nezabírají znatelně větší množství času než jejich běžná každodenní náplň práce.

Kategorie změny a plány:

*Plánujete využívání nových vzdělávacích metod, jakých?*

Naproti očekávání se zdá, že firmy necítí potřebu implementovat nové vzdělávací procesy. V některých případech je však při osobním setkání zřetelné, že se ani tak nejedná o to, že by firma nepotřebovala změny, ale spíše o nezájem pracovníků z řad personálního oddělení. Faktem totiž je, že aplikace nových metod může působit velmi složitě, avšak ne vždy toto tvrzení musí platit a naopak by si personalisté mohli usnadnit a hlavně zefektivnit svoji práci (rozpor Výzkumný předpoklad č. 7: změny nejsou nutné....., ale spíše z neochoty odpovědných pracovníků měnit.).

*Jste v rámci firmy spokojeni s množstvím a intenzitou rozvoje a vzdělávání zaměstnanců?*

Personální oddělení podobně jako celá firma musí mít nutně nastaven celý koncept a plán vzdělávání zaměstnanců, který se může dále měnit podle potřeb zaměstnanců i podle nečekaných událostí. Nastavení celého konceptu vzdělávání spočívá právě v plánování jednotlivých bodů, jako je množství, intenzita nebo cíl vzdělávacích procesů (potvrzen Výzkumný předpoklad č. 8).

Nejen z odpovědí na tuto otázku, ale z celkového působení respondentů při realizaci rozhovorů je jasné, že si za svým konceptem stojí a, i když nejsou přesvědčeni o správnosti rozvržení, dokážou si ho navenek obhájit.

*Neplánujete změnu časové dotace pro tuto oblast?*

Otázka, která měla zjistit, jak se personalisté staví ke změnám a pochybám o jimi vytvořeném konceptu firemního vzdělávání. Jak vyplývá již z předchozí otázky, většinou jsou firmy zatím spokojeny s aktuálním stavem a neplánují žádné významné změny. Zároveň ale připouští, že pokud by firma procházela nějakým procesem změn jako celek, budou muset na tyto změny reagovat i personální útvary. Například vytvořit nové programy pro zaškolování a adaptaci většího počtu zaměstnanců při růstu, nebo naopak tmelení a zefektivnění nově vzniklých týmů z důvodů restrukturalizace.

*Máte zkušenost, že by počet účastníků ovlivňoval volbu vzdělávacího programu?*

Cílem bylo zjistit, zda firmy případně samotní personalisté upravují způsob jakým předat zaměstnancům požadované informace nebo zdokonalit jejich dovednosti, podle toho o kolik zaměstnanců se jedná.

U této problematiky se všichni dotazovaní shodli, že velikost vzdělávané skupiny má velký vliv na volbu programu a stylu, kterým budou zaměstnanci vzdělávání. Jak z rozhovorů dále vyplynulo, z pohledu personalistů jsou extrémně

důležité první kroky vzdělávacích procesů – to znamená příprava, dobré rozmyšlení a rozvržení postupů, metod a skupin nebo jedinců, kteří mají být předmětem vzdělávacího procesu.

Nejdůležitějším zjištěním z vyhodnocených dotazníků je to, že všichni respondenti potvrdili, že zážitkové vzdělávání je vhodnou cestou ke vzdělávání zaměstnanců. Samozřejmě, že to není cesta jediná, protože některé obory, se kterými je nutné zaměstnance seznamovat a prohlubovat jejich znalosti, je nutné provádět zcela jinými typy vzdělávání, kde dnes většinou převládá forma školení – přednášek. Je ale k zamyšlení, zda by v některých případech například právě místo přednášek nebylo možné použít například formu workshopu. Zážitkové vzdělávání se používá zejména v případech nově vzniklých pracovních týmů nebo při stmelování již stávajícího kolektivu, aby došlo ke sblížení jednotlivých pracovníků a pochopení jejich „rolí“ v rámci firmy. Cílem je tedy zaměstnancům ve správný čas dokázat prostřednictvím zážitkového vzdělávání, že všichni se potřebují navzájem a všichni jsou pro chod firmy stejně důležití.

Ze všech odpovědí a poznatků je naprosto jasné a srozumitelné, že pro všechny – zaměstnance i zaměstnavatele – je zážitkové vzdělávání v současné době jednou z velmi efektivních forem vzdělávání. Má samozřejmě i určité nedostatky, někdy v případě vyšší finanční náročnosti či neochoty některých zaměstnanců se ho zúčastnit, ale i tak je možné tvrdit, že pro většinu je stoprocentně vždycky přínosem a je na vůli zaměstnavatelů, zda ho budou upřednostňovat. Podle zjištěných faktů by to byl nepochybně dobrý krok.

## 14 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Jak vyplývá z vyhodnocení realizovaných rozhovorů, názory a postoje personalistů i firem jsou v zásadě velmi podobné, až na výjimečné případy (viz. čtvrtý rozhovor), kdy je jasně zřetelné, že i ve velkých podnicích lze nalézt nepříliš aktuální systémy a postoje. To však působilo jako „výjimka potvrzující pravidlo“. Lze však předpokládat, že firem nebo personalistů s takovýmto postojem ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců by při rozsáhlejší výzkumu bylo nalezeno zajisté více.

Všechny realizované rozhovory ale probíhaly bez větších překážek nebo komplikací, což bylo příjemným překvapením. Zajímavým zjištěním při těchto rozhovorech bylo to, že někteří respondenti působili dojmem, že, i když je zážitkové vzdělávání zajímavá, účastní se ho a jejich zaměstnavatel tyto metody praktikuje, nejsou oni sami vnitřně úplně přesvědčeni o účinnosti a potřebnosti takových metod v rámci jejich firmy či organizace.

Hlavní doporučení vyplývající z provedených rozhovorů je jednoznačně nutnost zaměřit se hlavně na komunikaci mezi jednotlivými pracovníky a na rozdělení kompetencí a funkcí v souvislosti s realizací vzdělávacích programů. Jak totiž z výsledků vyplývá, o organizační a administrativní stránku vzdělávání se téměř vždy starají personalisté, avšak u výběru konkrétní vzdělávací metody a realizace tomu tak není. Dalším důležitým zjištěním je nutnost přesně vědět, koho a proč je třeba vzdělávat a až poté zvolit vhodnou metodu přizpůsobenou pro dané účastníky, jejich počet a odborné zaměření. Posledním doporučením může být potřeba zaměřit se na vzdělávání nejen jako na jednorázovou akci, nýbrž jako na průběžný a nikdy nekončící proces, který všechny zaměstnance a celou firmu posouvá stále více dopředu oproti konkurenci.



## ZÁVĚR

Tato práce, která se věnuje zážitkovému vzdělávání z pohledu personalisty, by chtěla dokázat, že opravdu na vzdělávání v dnešní době velmi záleží nejenom z pohledu zaměstnavatelů, ale i z pohledu zaměstnanců.

Na začátku byly vytyčeny určité okruhy a cíle, které by se měly v práci objevit, ať už jako realizované či nikoli. Samozřejmě vím, že není možné v současné době podchytit a představit všechno, co se v této oblasti děje, ale snažil jsem se věnovat alespoň těm nejpodstatnějším, a proto také nejpoužívanějším problémům.

Teoretická část měla za úkol obeznámit hlavně s pojmem a typy zážitkového vzdělávání. Záměrem bylo představit tento proces nejenom lidem, kteří ho pro svoji práci dnes už využívají, ale i těm, kteří se s ním ještě nesetkali. Protože jak jedni, tak i druhí si tak mohou udělat obrázek, k čemu vlastně má sloužit zážitkové vzdělávání, jaký může být jeho průběh a jaké výsledky se na jeho základě mohou očekávat. Stejně tak neopominutelnou součástí této části byl i návrat do historie zážitkového vzdělávání.

Praktická část byla připravena na základě rozhovorů s těmi, kteří mají personalistiku jako své pracovní zařazení. Byli vybráni lidé z různých oborů a odvětví i s různě dlouhou dobou působnosti v tomto oboru. Na základě jejich odpovědí pak bylo vytvořeno krátké vyhodnocení a z něho vyplývající závěry. Je samozřejmé, že ne všechno, co bylo v rozhovorech sdělováno, je nutně pravdou. Ale to už záleží jedině na respondentovi, jak s takovými otázkami a odpověďmi pracuje.

Využití této práce by bylo smysluplné pro ty, kteří se tomuto tématu opravdu chtějí věnovat. Samozřejmě jako první jsou to hlavně personalisté, protože to je náplní jejich práce. Je ale pravdou, a v práci je to i uvedeno, že zážitkové vzdělávání se nevztahuje nutně jen na zaměstnance, ale je možné ho zařadit i v dětském kolektivu – ve školách při vyučování i školních výletech, stejně jako v dětských zájmových organizacích. I tady všude je možné zařadit workshop či teambuilding, a tak si ověřit jak třeba

kolektiv dětí je schopen spolupracovat mimo školu nebo jakou které z nich zastává v kolektivu pozici.

Téma zážitkové vzdělávání je pravděpodobně i téma, které má před sebou ještě dlouho cestu. Je to dáno rychlým rozvojem společnosti, nutným sebevzděláváním lidí a také, což si myslím potvrzují všichni, kdo ho již absolvovali, jeho atraktivitou a zajímavostí. Zážitkové vzdělávání totiž má tu výhodu, že jeho průběh je neopakovatelný a vždy se setkáme s něčím novým a jiným.

# SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

## Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M. Personální management. Praha: Grada Publishing, 1999, 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 789 s. ISBN 978-80-2471-407-3.

BELBIN, Meredith. *Týmové role v práci*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, XI, 159 s. ISBN 978-80-7357-892-3.

BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Brno: Edika, 2013, 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.

FRANC, Daniel, Daniela ZOUNKOVÁ a Andy MARTIN. *Učení zážitkem a hrou: praktická příručka instruktora*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, VII, 201 s. Edice aktivit a her. ISBN 978-802-5117-019.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

MOHAUPTOVÁ, Eva. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2009, 173 s. ISBN 978-80-7367-641-4.

MOHAUPTOVÁ, Eva. *Týmový koučink*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2013, 236 s. ISBN 978-80-262-0350-6.

NAKONEČNÝ, M. Motivace lidského chování. 1. vyd. Praha: Academia, 1997, 270 s. ISBN 80-200-0592-7.

PALÁN, Z. Lidské zdroje: výkladový slovník. 1. vyd. Praha: Academia, 2002, 280 s. ISBN 80-200-0950-7.

PELÁNEK, R. Příručka instruktora zážitkových akcí. 1.vyd. Praha: Portál, 2008. 205 s. ISBN 978-80-7367-353-6.

SEITLOVÁ, Klára. *Teambuilding - face to face, nebo virtuální prostředí?*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013, 143 s. ISBN 978-80-244-3420-9.

TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, J. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. 1. vyd. Praha: Aspi, 2003. 298 s. ISBN 80-86395-46-4.

VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 112 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1739-5.

VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. Kompetence ve vzdělávání. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 159 s. ISBN 978-80-247-1770-8.

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 205 s. ISBN 978-80-247-1904-7.

### **Seznam použitých internetových zdrojů**

*Prázdninová škola Lipnice* [online]. [cit. 2016-02-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.psl.cz/o-nas-zivotopis-psl>>.

PALÁN, Z. *Kolbův model učení* [online]. [cit. 2016-01-29]. Dostupné z WWW: <<http://http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/kolbuv-cyklus-uceni>>.

# SEZNAM OBRÁZKŮ

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Kolbův model učení.....	18
------------------------------------	----

# **SEZNAM PŘÍLOH**

**Příloha 1 - Struktura řízeného rozhovoru**

## **Příloha 1 – Struktura řízeného rozhovoru**

### Kategorie osobní:

1. Jak dlouho pracujete v tomto oboru a proč jste se rozhodl/a právě pro něj?
2. Jaká je vaše osobní zkušenost s interní komunikací s ostatními zaměstnanci, případně se zaměstnavatelem nebo vedením?
3. Využívá vaše firma při realizaci vzdělávacích programů vlastní zdroje (případně vás), nebo volí cestu externích dodavatelů?
4. Jakým způsobem podnik využívá vaše schopnosti?

### Kategorie firemní:

5. Jak často realizujete jako firma vzdělávání pro zaměstnance?
6. Jedná se tedy o dlouhodobý proces nebo o jednorázové akce?
7. Máte určité skupiny zaměstnanců, které vzděláváte/rozvíjíte, nebo se snažíte zahrnout do procesu všechny?
8. Jaké druhy vzdělávacích programů využíváte a pro jaké skupiny/jedince?

### Kategorie zážitkové vzdělávání:

9. Máte zkušenost s metodami zážitkového vzdělávání i z pozice účastníka?
10. Co byl pro vás největší přínos?
11. Doporučujete zaměstnavateli (pokud to lze) prvky zážitkového vzdělávání?
12. Jaký je váš názor na náročnost (realizace, příprava, vyhodnocování,...) zážitkového vzdělávání z pohledu vaší pracovní pozice?

### Kategorie změny a plány:

13. Plánujete využívání nových vzdělávacích metod, jakých?
14. Jste v rámci firmy spokojeni s množstvím a intenzitou rozvoje a vzdělávání zaměstnanců?
15. Neplánujete změnu časové dotace pro tuto oblast?
16. Máte zkušenost, že by počet účastníků ovlivňoval volbu vzdělávacího programu?

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Vojtěch Vavřich**

**Obor: 6208R180 – Bc. MS-ŘLZ Voš**

**Forma studia: kombinované studium**

**Název práce: Zážitkové vzdělávání zaměstnanců z pohledu personalisty**

**Rok: 2016**

**Počet stran textu bez příloh: 56**

**Celkový počet stran příloh: 1**

**Počet titulů českých použitých zdrojů: 17**

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0**

**Počet internetových zdrojů: 2**

**Vedoucí práce: Ing. Katarína Krpálková Krelová, Ph.D.**