

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC

Ústav společenských věd

Eva Tomečková

Outdoor trénink pro zaměstnance S+C Alfanametal

Outdoor Training for Employees S+C Alfanametal

Bakalářská práce

Vedoucí práce: PhDr. Dana Pokorná

Olomouc 2010

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a použila jen uvedené
informační zdroje.

Olomouc.....

Děkuji PhDr. Daně Pokorné za odborné vedení bakalářské práce a vedení firmy S+C Alfanametal za poskytnutí potřebných informací.

Obsah

Úvod	6
1 Potřeba vzdělávání zaměstnanců	7
2 Systematický přístup ke vzdělání	8
2.1 Identifikace potřeby vzdělání.....	8
2.1.1 Rozvíjení zaměstnanců	9
2.2 Plánování vzdělávání zaměstnanců	9
2.3 Realizace vzdělávání zaměstnanců.....	10
2.4 Vyhodnocení vzdělávání zaměstnanců	10
3 Formy vzdělávání	12
3.1 Metody vzdělávání.....	12
3.1.1 Metody vzdělávání na pracovišti	13
3.1.2 Metody vzdělávání pohybující se mezi pracovištěm a mimo něj.....	14
3.1.3 Metody vzdělávání mimo pracoviště.....	14
4 Outdoor trénink.....	16
4.1 Základní principy metody outdoor tréninku	16
4.2 Specifika outdoor tréninku.....	18
4.2.1 Využití prostředí outdooru.....	19
4.2.2 Proces učení	19
4.2.3 Vliv outdooru na účastníky.....	20
4.2.4 Hodnocení programu outdoor tréninku.....	21
4.3 Možnosti využití outdoorových programů	22
5 Týmová práce	24
5.1 Týmy v organizaci	24
5.2 Efektivnost týmové práce	24
5.3 Stádia vývoje týmu	26
6 Metodologie práce společnosti Schmidt + Clemens.....	27
6.1 Charakteristika Schmidt + Clemens Group	27
6.2 Charakteristika výrobního závodu S + C Alfanametal	27
6.3 Charakteristika výrobní a prodejní strategie společnosti Schmidt + Clemens ..	28
6.4 Procesní maticová organizační struktura firmy S + C Alfanametal	29

7	Koncepce outdoor tréninku pro zaměstnance S + C Alfanametal	30
8	Návrh outdoor tréninku pro firmu S + C Alfanametal.....	31
8.1	Identifikace potřeby vzdělání pomocí outdoor tréninku.....	31
8.2	Plánování outdoor tréninku.....	31
8.2.1	Cílová skupina účastníků	32
8.2.2	Časové rozvržení.....	32
8.3	Realizace outdoor tréninku	32
8.3.1	Program.....	33
8.3.2	Klíčové aktivity jednotlivých dní	34
8.3.3	Lektorské zajištění programu.....	35
8.3.4	Místo konání	36
8.3.5	Logistická a časová náročnost na přípravu	36
8.4	Vyhodnocení outdoor tréninku	36
	Závěr	38
	Anotace	39
	Použitá literatura a zdroje	40
	Seznam obrázků.....	42
	Seznam tabulek.....	43
	Seznam příloh	44
	Přílohy	45

Úvod

Dnešní dynamická doba přináší stále se měnící a zvyšující se požadavky na znalosti a dovednosti člověka – zaměstnance. Kvalifikovaní pracovníci vykonávají svou práci rychle a spolehlivě. Proto jsou schopnosti a dovednosti zaměstnanců klíčové pro úspěšné fungování podniku a jeho konkurenceschopnost na trhu. Cílem každé organizace by tam mělo být vytvoření kvalitního vzdělávacího systému.

Cílem mé bakalářské práce je provedení analýzy vzdělávacích potřeb společnosti S + C Alfanametal a návrh konkrétního vzdělání pro její zaměstnance.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. V první teoretické části popíši teoretické vymezení vzdělávání a jeho jednotlivé fáze. Dále se zaměřím na rozbor vzdělávání pomocí outdoor tréninku a vlivu vzdělávání na týmovou práci.

V druhé části představím společnost S + C Alfanametal, její organizační strukturu a hlavní strategické cíle. Dále provedu analýzu systému vzdělávání zaměstnanců ve firmě S + C Alfanametal, kde na základě analýzy firemních dokumentů a neřízených rozhovorů se zaměstnanci identifikuji, jaké znalosti a dovednosti je třeba u zaměstnanců dále rozvíjet. Na základě zjištěných poznatků se na závěr pokusím sestavit návrh vzdělání pro tuto organizaci.

Ke zvolení tohoto tématu přispělo mé dlouholeté působení v organizaci zabývající se výchovou dětí a dospívajících prostřednictvím zážitkové pedagogiky.

1 Potřeba vzdělávání zaměstnanců

Jak uvádí Dvořáková: „Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců se v tradičním slova smyslu zaměřuje na formování pracovních schopností člověka a té části jeho osobnosti, prostřednictvím které si vytváří hodnoty, a to za účelem zlepšení pracovního výkonu jednotlivců, naplnění jejich individuálních cílů v rámci pracovní kariéry a zlepšování výkonnosti organizace jako celku.“ (Dvořáková, 2007, s. 286). Organizace musí pružně reagovat na neustále se měnící podmínky trhu a přizpůsobovat se jim. „Základním zákonem podnikání a úspěšnosti jakékoliv organizace je flexibilita a připravenost na změny. Flexibilitu organizace však vytvářejí flexibilní lidé, kteří jsou nejen připraveni na změnu, ale změnu akceptují a podporují ji.“ (Koubek, 2007, s. 252) Rozvoj zaměstnanců tudíž musíme chápat jako nepřetržitý proces získávání a ověřování si znalostí. Vzdělávání představuje souhrn plánovaných činností, které vedou k prohloubení schopností zaměstnanců a následně ke zvýšení výkonu celé organizace. Dnešní doba přináší stále nové a sofistikovanější procesy, jež si vyžadují efektivnější a vzdělanější zaměstnance. Vzdělávání zaměstnanců můžeme navíc pojmut jako formu motivace či benefity pro zaměstnance. Tímto způsobem dává firma najevo, že si zaměstnanců váží, má zájem podílet se na jejich „růstu“ a počítá s nimi i v dalších letech, což je nejvíce vnímáno a ceněno v období nejistot a krizí.

„Lidé jsou Váš největší kapitál“

P. F. Drucker

Jak uvádí Peter F. Drucker lidský kapitál je pro firmu zásadní. Pokud pro ni má být ale skutečným přínosem, musí být zaměstnanec způsobilý vykonávat svěřenou práci. Jak už ale bylo řečeno výše, požadavky na znalosti a dovednosti zaměstnanců se neustále mění, ať už je to změnou výrobního procesu, legislativy, technologií atd. Organizace proto přistupují k systematickému vzdělávání.

2 Systematický přístup ke vzdělání

(srov. Dvořáková, 2007, s. 290)

Systematické vzdělávání se skládá ze čtyř základních fází, které na sebe navzájem navazují.

2.1 Identifikace potřeby vzdělání

Potřeba vzdělání zaměstnanců vychází z analýzy organizace a zjištěného nedostatku ve vzdělání jednotlivců, skupin i celé organizace. Aby bylo vzdělávání a následný rozvoj efektivní, je nutné stanovit cíle, jakých má proces vzdělání dosáhnout a zvolit vhodnou formu, jíž bude nejefektivněji dosaženo vymezeného záměru.

„Je užitečné rozlišovat mezi třemi základními úrovněmi potřeb analýzy: organizace, úkolů a osob“.(Arnold, Silvester, Patterson, Robertson, Cooper, Burnes, 2007, s. 355)

Analýza organizace je zaměřena na potřebu školení organizace jako celku. Zjišťuje současné nebo budoucí překážky, které brání dosahování cílů organizace. Školení může být zaměřeno jak na všechny zaměstnance, tak i na jejich část. Jedná se například o změnu kultury organizace nebo nábor velkého počtu nových zaměstnanců, jež musí být proškoleni.

Analýza úkolů se zaměřuje na zjišťování vědomostí, dovedností a postojů, jež jsou nutné pro jednotlivce, aby mohl provádět stanovené úkoly. Zahrnuje popis činnosti jedince, která je dále rozčleněna do dílčích operací.

Analýza osob je zacílena na zjištění kdo a jaký druh školení potřebuje. Zda-li má jedinec nebo skupina požadovanou úroveň kvalifikace.

Aby zbytečně nedocházelo ke zdvojení a následnému plýtvání zdroji a energií, je nutné synchronizovat a koordinovat rozvojové aktivity v jednotlivých organizačních jednotkách. Z tohoto důvodu by organizace měla znát jak své vnitřní údaje tak i místní trh práce a jím nabízené profesně-kvalifikační skupiny. Organizace by měla zavést systém monitorování požadavků rozvoje, aby mohla s předstihem identifikovat

předvídatelné, popřípadě i neočekávané potřeby rozvoje a pružně na ně reagovat. Po zjištění nezbytnosti vzdělání je důležité určení úrovně, které se rozvoj bude dotýkat. Zda je potřeba proškolit pouze jednoho, eventuálně skupinu zaměstnanců či celou organizaci.

2.1.1 Rozvíjení zaměstnanců

Rozvíjení zaměstnanců zahrnuje všechny formy následného vzdělání, jako je získávání a prohlubování dovedností, schopností a znalostí, jež nejsou nezbytné pro aktuální pracovní činnost zaměstnance ale je spíše zaměřen na rozvoj sociálních dovedností a utváření pracovního potenciálu. Jedná se například o kurzy práce s počítači, jazykové kurzy a kurzy zaměřené na komunikaci. Je určen spíše pro vzdělávání jednoho nebo skupiny zaměstnanců

2.2 Plánování vzdělávání zaměstnanců

Na identifikaci potřeby vzdělání plynule navazuje plánování, při němž se srovnává zjištěná potřeba s možnostmi organizace. Při této aktivitě vyvstává několik otázek na něž je třeba odpovědět. V čem a kdo by měl být vzděláván jsme se dověděli již při identifikaci potřeby vzdělání. Pracovníci odpovědní za vzdělání by měli vybrat vhodný segment zaměstnanců s ohledem na možnosti organizace. Jeden z klíčových kroků plánování je výběr metody vzdělávání, které jsou dále rozvedeny v následujících kapitolách. Je nutno zvážit kým a jak bude proces zajištěn, kdy, kde a jak dlouho bude realizován. Neméně důležitým bodem je i financování. V praxi se nejčastěji užívá rozpočet stanovený na jeden rok, případně na kratší časové období. Rozpočet by měl obsahovat fixní, variabilní a rezervní část. Na závěr musí plán obsahovat také metodu vyhodnocení dosažení stanovených cílů pomocí vhodně zvolených kritérií jejichž příklad je uveden níže v podkapitole vyhodnocení vzdělávání zaměstnanců.

2.3 Realizace vzdělávání zaměstnanců

V této části přistupujeme k organizačnímu zajištění vzdělávacích aktivit. Je zde zahrnuto rozhodování o dodavateli vzdělávacího programu, lektorech, jejich zkušenostech a zaměřeních, lokalitách, studijních materiálech, pomůckách a jejich formě, dopravě, ubytování a ostatních podmínkách nezbytných pro realizaci.

Před samotným zahájením je nezbytné informovat účastníky o základních informacích o vzdělávací aktivitě. Vyvarujeme se tak následným nepříjemným situacím, kdy účastníci budou již před zahájením rozladěni nedostatečnou komunikací mezi organizátory a účastníky nebo z nedostatku informací zvolí nevhodné vybavení a typ oblečení.

Během vzdělávacího programu je třeba soustavného monitorování a srovnávání se stanoveným plánem, časovým harmonogramem, rozpočtem a cíly. Do fáze realizace patří i příprava hodnotících dotazníků a evidence účasti zaměstnanců na vzdělávacích programech, které budou sloužit jako podklady pro závěrečnou hodnotící zprávu kurzu.

(srov. Hroník, 2007, s. 161)

2.4 Vyhodnocení vzdělávání zaměstnanců

Tato konečná fáze je velmi obtížná. Nelze v číslech ohodnotit a změřit účinnost vzdělání, změny v jednání, ve zlepšení komunikace či ve zefektivnění pracovních činností. Nabízí se také související otázka, kdy hodnotit efekt vzdělání. Zda ihned po skončení vzdělávacího kurzu nebo s časovým odstupem.

Okamžité hodnocení je vhodné pro ověřování efektivnosti kurzu k ostatním nabízeným možnostem pro danou vzdělávací potřebu a slouží pro budoucí rozhodování o výběrech kurzů a vzdělávacích programů.

Hodnocení kurzu s odstupem ukazuje, zda došlo k dlouhodobému nebo trvalému zlepšení pracovního výkonu.

K hodnocení vzdělávání se užívá tzv. Hamblinova přístupu:
(Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 382)

1. **Reakce na akci.** Můžeme ji sledovat podle:
 - aktivity a výrazu účastníků v průběhu akce,
 - verbálního hodnocení akce účastníky,
 - Dotazníku, v němž účastníci písemně zhodnotili různé stránky akce (odbornost lektora, zajímavost výkladu, organizaci semináře atd.).

2. **Změna individuální úrovně znalostí, dovedností, postojů.** Změnu zachytíme například testem znalostí, který použijeme na začátku i na konci akce, a pak srovnáme výsledky.

3. **Změna chování.** Sledujeme, zda se pracovní chování účastníka po akci nějakým způsobem změnilo.

4. **Výsledky útvaru nebo firmy.** Objektivní hospodářské údaje, které svědčí o zvýšení kompetence pracovníků (objem prodaného zboží, produktivita, počet reklamních akcí atd.)

3 Formy vzdělávání

Jak už bylo uvedeno v podkapitole Plánování vzdělávání zaměstnanců, je třeba si s předstihem vyjasnit, která z forem a metod vzdělávání je nejvhodnější k rozvoji zjištěných mezer a nedostatků. Formou vzdělání můžeme chápat činnost, při které dochází k získávání nových informací a dovedností. Lze je rozdělit na činnosti řízené nebo na přirozený a nepřetržitý proces. Řízené vzdělávání je koordinovaná činnost realizovaná přímo na pracovišti, kde jsou zaměstnanci školeni interními či externími školiteli, nebo mimo areál zaměstnavatele např. ve školících centrech. Neřízené vzdělání probíhá skrze pozorování pracovního procesu, mezilidskými vztahy a celoživotním sebevzděláváním. Formy vzdělávání se dále člení na jednotlivé metody, které jsou uvedeny v následující podkapitole.

3.1 Metody vzdělávání

U metod vzdělávání se můžeme u jednotlivých autorů setkat s rozdílným pohledem na členění. Bělohávek dělí metody vzdělávání na „výklad, diskusi, koučování, aktivní učení a sebevzdělávání“ (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 379) Koubek dělí metody vzdělávání do dvou kategorií:

1. Na pracovišti, jež je vhodnější pro kvalifikačně méně náročnější profese, kde si zaměstnanci osvojují žádoucí pracovní jednání a potřebné dovednosti.
2. Vzdělávání mimo pracoviště jež je vhodnější pro vzdělávání vedoucích zaměstnanců a klade důraz na získávání odborných znalostí.

(srov. Koubek, 2007, s. 265)

Vzdělání je možné dělit podle obsahu i na metody jež rozvíjejí tvrdé a měkké kompetence. Rozvíjení tvrdých kompetencí, jež bývá často předmětem certifikací, má charakter odborné přípravy, která zajišťuje, že pracovník může řádně vykonávat svou práci. Pro rozvoj těchto dovedností slouží nejčastěji metoda rozvoje na pracovišti.

Při rozvíjení měkkých dovedností, jako jsou komunikační a rozhodovací dovednosti, týmová spolupráce a analytické myšlení, je využíváno metod vzdělání mimo pracoviště.

Dvořáková vkládá mezi tyto dvě kategorie další, kterou je vzdělávání jež se uskutečňuje na rozhraní vzdělávání na pracovišti a mimo něj. Členění dle Dvořákové je podrobněji rozepsáno v další podkapitole. (srov. Dvořáková, 2007, s. 298)

3.1.1 Metody vzdělávání na pracovišti

Významnou roli ve vzdělávání na pracovišti představuje individuální přístup k zaměstnanci, přizpůsobuje se jeho stylu učení. Jedná se o tyto metody vzdělání:

Instruktaž - tento postup se nejčastěji uplatňuje například při školení nového zaměstnance. Učí se pozorováním a napodobováním zkušenějšího zaměstnance a tak si osvojuje žádoucí pracovní postupy.

Rotace práce - tato technika využívá střídání pracovních úkolů a pozic. Rozdělujeme ji do dvou forem a to na rotaci práce vertikální, kde pracovník mění různé stupně řízení a na rotaci horizontální, jež představuje střídání pracovních pozic na stejné úrovni řízení. Uvedená metoda je vhodná pro přípravu uchazečů na vedoucí funkce.

Asistování - asistování spočívá v přidělení zaměstnance ke zkušenějšímu zaměstnanci, kterému pomáhá při plnění pracovních úkolů a tak si tyto úkoly postupně osvojuje. Následně získává větší samostatnost, až je schopen práci vykonávat sám.

Coaching a mentoring - jedná se o dlouhodobý proces rozvoje zaměstnance, jenž si pod dohledem určeného kouče osvojuje potřebné schopnosti a dovednosti. V případě mentoringu si zaměstnanec mentora vybírá sám.

3.1.2 Metody vzdělávání pohybující se mezi pracovištěm a mimo něj

Samostudium - nabízí se jako forma studia pro starší zaměstnance, kteří jsou více motivováni dalším vzděláním. Je založena na rozvoji vlastní osoby prostřednictvím sebe sama.

Trainee programy - trainee programy jsou metodou vzdělávání nadějných uchazečů o vedoucí funkci. Technika je užívána především u čerstvých absolventů škol, u kterých rozvíjí předpoklady pro vykonávání budoucího zaměstnání a snižuje tak hrozbu zaměstnání nesprávným uchazečem.

Pracovní porady - při této metodě dochází k výměně zkušeností, postojů a názorů mezi pracovníky.

E-learning - metoda vzdělávání pomocí počítače, jež je využíván ke zprostředkování výuky. Výhodou e-learningu jsou především rychlost, nízké náklady na účastníka, časová a místní nezávislost.

3.1.3 Metody vzdělávání mimo pracoviště

Tyto metody vzdělání jsou určeny pro větší skupiny účastníků. Probíhají mimo pracoviště a jsou realizovány interními či externími školiteli.

Přednáška - přednáška zprostředkovává informace a teoretické znalosti. Nevýhodou této metody je jednosměrnost informací, tu ovšem můžeme částečně odbourat diskuzí.

Workshop - při workshopu je účastníkům předkládána k řešení reálná či smyšlená případová studie, kterou účastníci musejí vyřešit ve stanoveném čase. Tato metoda přispívá k rozvoji týmové spolupráce a analytického myšlení a je nejčastěji užívána pro vzdělávání manažerů.

Demonstrování - u demonstrování dochází k názornému a praktickému vzdělávání, kdy školitelé předvádějí pracovní postupy, nejčastěji ve výukových dílnách či vývojových pracovištích.

Hraní rolí - hraní rolí je zaměřeno na procvičování sociálních dovedností. Účastníci předvádějí určenou roli při níž dochází k poznávání různých forem mezilidských vztahů a konfliktů, a jejich následným rozborům.

Simulace - při simulaci se účastníci řídí předloženým scénářem jež vytváří reálnou situaci, kterou musí aktéři v daném čase vyřešit. Simulace je vhodná pro nácvik komunikačních a rozhodovacích schopností.

Assessment centre - tato metoda je nejčastěji využívána pro výběr zaměstnanců. Účastníci se zde střetávají s reálnými simulacemi či případovými studii reálných pracovních situací a úkolů. Je navozena jistá míra stresu, s níž se účastníci musí vyrovnat. Na závěr účastníci předkládají své výsledky a srovnávají je s optimálním řešením. Při činnostech je účastník sledován a na závěr pozorovatelem hodnocen.

Outdoor trénink - outdoor trénink představuje učení se pomocí her a pohybových aktivit, při jejichž plnění si účastníci rozšiřují své manažerské schopnosti.

Důkladnějšímu rozboru metody vzdělávání pomocí outdoor tréninku jsou věnovány následující kapitoly.

Vzdělávání má pro život organizace, která se neustále přichází do styku s měnícími se sociálními a technickými podmínkami, klíčový význam. Nabídka metod vzdělávání je dostatečně pestrá. Každá z metod nebo jejich kombinaci lze využít k rozvoji specifických kompetencí. Lze je také vybírat dle povah účastníků, kdy teoretikům bude spíše vyhovovat výklad nebo studium z literatury a naopak pro prakticky založené zaměstnance bude vhodnější zvolit simulace či případové studie.

4 Outdoor trénink

4.1 Základní principy metody outdoor tréninku

Prvním pilířem pro vznik zážitkové pedagogiky bylo dílo Jana Amose Komenského. „Učitel národů“ prosazoval rozvoj osobnosti jako celku. Až 80 % našich poznatků vychází z vlastních zážitků, jež si následně přetváříme do poznatku, kterým se posléze řídíme. Tyto poznatky jsou navíc dlouhodobě zapamatovatelné.

Tab. 1 Kolik si vybavíme z nových poznatků po určitém čase
(Svatoš, Lebeda, 2005, s. 17)

	Poznatek získaný		
	sdělením	sdělením ukázkou	sdělením ukázkou zážitkem
Po třech týdnech si vybaví	70 %	72 %	85 %
Po třech měsících si vybaví	10%	32 %	65 %

Na rozdíl od klasického přístupu ke vzdělávání, kdy učitel svým žákům vědomosti předává a úkolem žáka je, aby vědomosti pochopil, zapamatoval si je a následně podle nich jednal, zážitkové učení představuje opak. Při něm žák aktivně řeší nejrůznější modelové či reálné úkoly, které se následně zhodnocením za dohledu učitele přetváří do podoby v praxi využitelné zkušenosti. Zážitkové učení umožňuje zapojit do procesu učení celého člověka - jeho fyzické, sociální, intelektuální a emoční část.

Tab. 2 Chování učitele a žáka v klasickém vzdělávání a v zážitkovém učení
(Svatoš, Lebeda, 2005,s. 19)

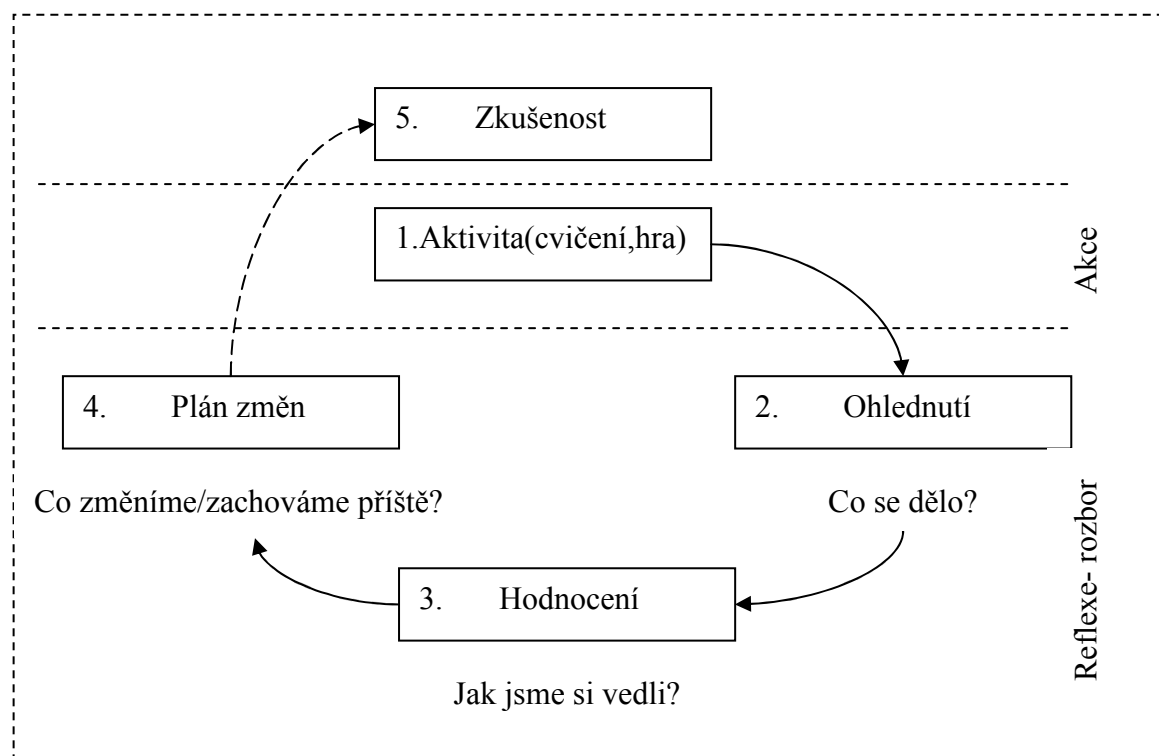
	Učitel	Žák
Klasický přístup	Ví, jak je to „správně“.	Neví, je „nepopsaný list“.
	Sděluje toto poznání žákovi.	Naslouchá učiteli
	Ilustruje na příkladech	Snaží se pochopit, zapamatovat si.
	Zadává kontrolní cvičení.	Procvičuje.
	Prověřuje, zda žák učivo pochopil, přijal a naučil se ho.	Aplikuje v konkrétních situacích.
Zážitkové učení	Zná obecně uznávané poznatky, je otevřen novým pohledům.	Má své životní zkušenosti.
	Předkládá úkol k řešení.	Aktivně řeší úkol
	Motivuje žáky.	Jedná-li se o skupinový úkol, spolupracuje v řešitelském týmu.
	Pozoruje práci žáků.	Spolu s ostatními členy týmu dochází k závěrům.
	Iniciuje společnou reflexi.	Rekapituluje a hodnotí svoji práci.
	Usměňuje proces hodnocení a zobecňování poznatků.	Zajímá se o konkrétní výsledky i proces, jakým k nim sám nebo jako člen řešitelského týmu došel.
	Shrnuje závěry.	Zobecňuje odborné i procesní poznatky.
	Zasazuje do širšího rámce a porovnává s obecně uznávanými teoriemi.	Potvrzuje/upravuje si vlastní závěry srovnáním s obecně uznávanou teorií.
	Předkládá další úkol.	Nabyté zkušenosti prověřuje a rozvíjí v dalším úkolu.

Účastníci jsou při outdoor tréninku vystavení subjektivnímu riziku jenž u nich vyvolává reakce naprosto odlišné od běžného pracovního procesu, v důsledku jsou pak otevřenější sami sobě, partnerům i novým zkušenostem. Je přirozené, že při aktivitách tohoto typu dochází k akceleraci vývoje skupiny z několika let v běžném pracovním prostředí až na několik dní při outdoor tréninku. Pomocí tréninkových aktivit můžeme též odhalit nedokonalosti týmu, jako jsou nedostatky v komunikaci, neznalost technik práce ve skupině atd.

4.2 Specifika outdoor tréninku

Účastníci se na kurzu setkávají se situacemi, jež nejsou reálným zobrazením pracovních činností, mají ovšem i tak reálnou podobu a reálné důsledky. Většina aktivit na kurzech má charakter týmového úkolu, při jehož řešení spolu účastníci musí navzájem komunikovat. Každý úkol se tak stává modelovým příkladem spolupráce skupiny a úlohou každého jednotlivce v ní.

Obr. 1 Cyklus učení
(Svatoš, Lebeda, 2005, s. 18)



V průběhu aktivity vznikají silné zážitky. Abychom je mohli přetvořit do zkušenosti, je třeba se po skončení aktivity ohlédnout zpět na její průběh, zásadní mezníky v jejím řešení, zhodnotit postupy, jež vedly k úspěšnému zvládnutí aktivity i na ty, které bychom příště zlepšili, nebo zvolili naprosto odlišný postup, zda ve skupině chyběl kreativní člen či silný vůdce. Lektoři do ohlédnutí a hodnocení aktivit nevstupují přímo, pouze je usměrňují a podporují tak, aby došlo k porozumění a propojení do nových souvislostí.

4.2.1 Využití prostředí outdooru

Specifikum outdoor tréninku „spočívá ve výrazném uplatnění aktivit v přírodě, které slouží jako onen výchozí zážitek, jenž je následně zpracováván ve využitelnou zkušenost.“ (Svatoš, Lebeda, 2005, s. 28) Příroda je jako pozadí pro outdoor trénink velmi významná. Vystavuje účastníky přírodním vlivům, jež jsou velmi odlišné od prostředí kanceláří či továrních hal, na něž jsou účastníci navyklí. Příroda přináší reálné nebezpečí, nepohodu a činí nás tak zranitelnějšími a zároveň otevřenějšími novým zkušenostem. Umožňuje vidět sebe i své kolegy v jiném světle, jež odhalí dříve nepozorované detaily.

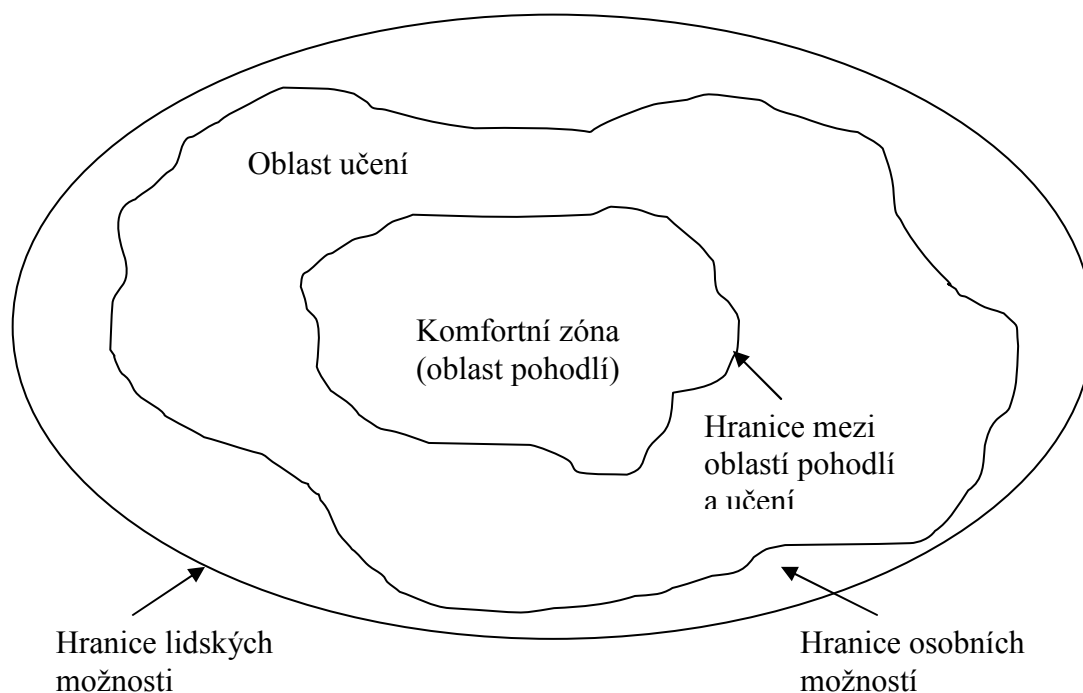
4.2.2 Proces učení

Komfortní zóna představuje oblast v níž se člověk ve svém životě běžně pohybuje – rodina, přátelé, práce, koníčky a ostatní činnosti, vztahy a problémy. Tento prostor je nám znám a umíme se v něm pohybovat, na podněty reagujeme naučenými a ověřenými postupy. Lidé jen neradi opouštějí komfortní zónu, brání se novinkám a krizovým situacím. Občas je však nutné komfortní zónu opustit a přejít do zóny učení, jež představuje něco nového a nepoznaného. Tento krok do neznáma je pro nás přínosem. Pokud překonáme stres a obavy, a situaci „zvládneme“ cítíme se velmi příjemně, získáme vědomí, že dokážeme více a že je dobré to zkoušet. Rozšíříme si komfortní zónu, získáme nové poznatky, dovednosti či vztahy, naučíme se situaci řešit novými postupy.

Čas od času se může stát že novou situaci nezvládneme. Máme nepříjemné pocity, jež nás nutí k přesvědčení, že nejsme tak dobří, abychom situaci zvládali a naopak se ponoříme hlouběji do komfortní zóny a máme obavy i z věcí, jenž jsme dříve zvládali.

Obr. 2 Komfortní zóna

(upraveno dle Franc, Zounková, Martin, 2007, s. 29)



Jak je patrné z obrázku, hranice a vzdálenosti mezi jednotlivými oblastmi nejsou rovnoměrné. Každý máme svou komfortní zónu a oblast učení jinak velkou a jinak zakřivenou. Pro někoho může být výkon za hranicí osobních možností slánění skalní stěny, pro jiného naopak prezentace projektu před početnou skupinou lidí.

4.2.3 Vliv outdooru na účastníky

Na rozdíl od pracovního procesu kde patříme do určité formální struktury, na outdoorových kurzech tato formální struktura přestává platit. Úkoly jsou různorodé a neobvyklé, všichni mají navíc naprosto stejné informace. Žádný z členů skupiny není předem jmenován za vůdce, naopak je plně ponecháno na skupinových procesech jež

vytvoří novou neformální strukturu která nemusí být totožná s pracovní hierarchií. Postupně se projevují vůdcové a tahouni skupiny, koordinátoři práce ve skupině, tvůrci nápadů a řešení. Rovněž je zanedlouho patrné, kdo je ochoten riskovat a odhalit se i za cenu neúspěchu a kdo se raději drží stranou. Tyto projevy chování jsou pro manažery velice cenné a vypovídají mnoho o vnitřním stavu skupiny a její kultury.

4.2.4 Hodnocení programu outdoor tréninku

Pro hodnocení programu se nejčastěji užívají skupinové rozhovory, které slouží ke společnému ohlédnutí se za programem, aktivitou nebo časovým úsekem kurzu a pomáhají účastníkům přetvořit zážitky do podoby v praxi využitelné zkušenosti. Je důležité, aby závěry vyvozovala sama skupina. Lektor se v tomto procesu stává pomocníkem. Svatoš a Lebeda (Svatoš, Lebeda, 2005, s. 42) uvádí tyto dílčí cíle skupinových rozborů:

- iniciovat a podpořit sdílení zážitků, zkušeností a pocitů,
- nabídnout prostor k poskytování a přijímání zpětné vazby, k vzájemnému ocenění a podpoře,
- zacílit pozornost účastníků určitým směrem, např. k charakteristickým způsobům chování skupiny a jejích členů,
- vytvořit prostor pro „vyplavení“ latentních problémů ve skupině,
- stimulovat individuální reflexi prožité zkušenosti, vést účastníky k přemýšlení o tom co zažili,
- umožnit vzájemné vyjasnění nečekaných výkladů průběhu řešení, případně jejich korekci,
- zobecnit konkrétní pozorování do polohy v praxi využitelných poznatků,
- vybídnout k hledání paralel mezi zážitkem v modelové situaci na kurzu a každodenní praxí,
- inspirovat k iniciování a přijímání žádoucích změn.

4.7 Možnosti využití outdoorových programů

Outdoorové programy se rozdělují na několik podskupin v závislosti na podílu zábavy a vzdělání. (srov. Svatoš, Lebeda, 2005, s. 67)

Akce na podporu týmového ducha (teamspirit)

Akce tohoto typu slouží pro posílení sociálních vztahů mezi pracovníky, jejich rodinami či obchodními reprezentanty, navíc podporuje identifikaci zaměstnanců s firmou. Nabízejí účastníkům příjemné a zábavné společné zážitky a umožňují tak hlubší poznání se navzájem. Jsou pořádány pro větší skupiny klientů a prioritní je zde neformální atmosféra, odpočinek od pracovních problémů a prostor pro setkávání a společné zážitky účastníků.

Budování a rozvoj pracovních týmů (teambuilding)

Tento program je orientován na konkrétní pracovní skupiny nejčastěji na startu jejich společného působení. Teambuilding je zaměřen na cílené, promyšlené a strukturované budování a rozvíjení pracovních týmů a jejich tvůrčího a výkonového potenciálu.

Trénink manažerských dovedností (management training)

Jak už název napovídá slouží tento program k rozvíjení manažerských dovedností manažerů na určitém stupni hierarchie firmy, které mají zásadní vliv na kvalitu jejich práce. Jsou to např: delegování, koordinace práce v týmu, prezentování atd. Program je složen z množství týmových úkolů při kterých jsou účastníci formálně jmenováni jako vedoucí skupiny. V této pozici jsou prostřídáni všichni účastníci a hodnocení se zaměřuje na práci skupiny pod jednotlivými vedoucími a rozbořem jejich manažerských činností.

Kurzy týmové práce (teamwork training)

Slouží k rozvíjení pracovních týmů, kdy je pomocí outdoorových aktivit učí technikám týmové práce.

Rozvoj předpokladů k vůdcovství (leadership training)

Tyto programy rozvíjejí vůdčí schopnosti jako jsou například zvládání konfliktů, zodpovědnost, rozhodnost, prezentační dovednosti, znalost principů skupinové práce a schopnost naslouchat druhým. Vhodnost outdoorových kurzů pro řízení rozvíjení vůdčích dovedností spočívá ve vytvoření neformální skupiny, kde „vyplují“ na povrch přirození vůdci, skupina sama určí, zda pro ni jedinec představuje uznávanou autoritu. Aktivity zaměřené na osobní výzvy posilují sebedůvěru a sebestotnění účastníků, jež je motivují k dalším, mnohem náročnějším úkolům i v jejich zaměstnání.

Hodnotící programy (outdoor assessment center)

Tyto programy umožňují pozorovat chování uchazečů o zaměstnání při řešení modelových situací. Pro účastníky představují novou, nezvyklou situaci, která je nutí jednat přirozeně a spontánně. Tím se projevují schopnosti uchazečů jako např. pohotovost, kreativita, prosazování názorů a komunikativnost. Hodnotící programy tak podávají o uchazeči informace jež nemusejí být patrné z pohovoru nebo životopisu.

Z předcházející nabídky outdoorových programů se jako nejvhodnější pro rozvoj pracovních týmů jeví teambuilding, který je zaměřen na cílené, promyšlené a strukturované budování a rozvíjení pracovních týmů a jejich tvůrčího a výkonového potenciálu. Za tímto účelem je zde uvedena následující kapitola, která podkryvá principy týmové práce.

5 Týmová práce

Jak uvádí Bělohlávek „V efektivních týmech hrají členové své role s plným využitím svého talentu k maximálnímu prospěchu týmu. Pokud dokáží spojit své schopnosti, prosadit přednosti a potlačit nedostatky, podaří se obvykle dosáhnout cílů týmu. Pokud však každý pracuje na vlastní pěst, tým málokdy uspěje. Většina úspěchů a neúspěchů je dána úrovní týmové práce. „ (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 529) Skupina představuje pro jednotlivce jistotu, uznání, oporu a vazby na ostatní členy, ale očekává od něj přizpůsobení, potlačení individuálních zájmů a přináší i konflikty. Jak uvádí Bělohlávek dosáhnutí cílů závisí na úrovni týmové práce, na uvědomění si jednotlivých členů a využití jejich schopností a znalostí. Nejdřív ale musí skupina projít určitým vývojem než se z ní stane efektivní tým.

5.1 Týmy v organizaci

Na pracoviště přicházejí úkoly, které si vyžadují spolupráci několika pracovníků či dokonce útvarů. Často bývají sestavovány mezioborové týmy, jež jsou sestaveny z pracovníků z různých odborných útvarů. Zde mohou vznikat problémy například v komunikaci mezi jednotlivými členy, rivalitě mezi členy z jednotlivých útvarů, zvolením formálního vůdce skupiny jež nemá dostatečnou autoritu. Těmto problémům se lze vyhnout například outdoor programem na podporu týmové práce. Při volbě vhodných účastníků z různých útvarů již můžeme s předstihem získat náhled na práci skupiny a jejím formování, jež lze následně zohlednit při sestavování týmů pro řešení pracovních úkolů.

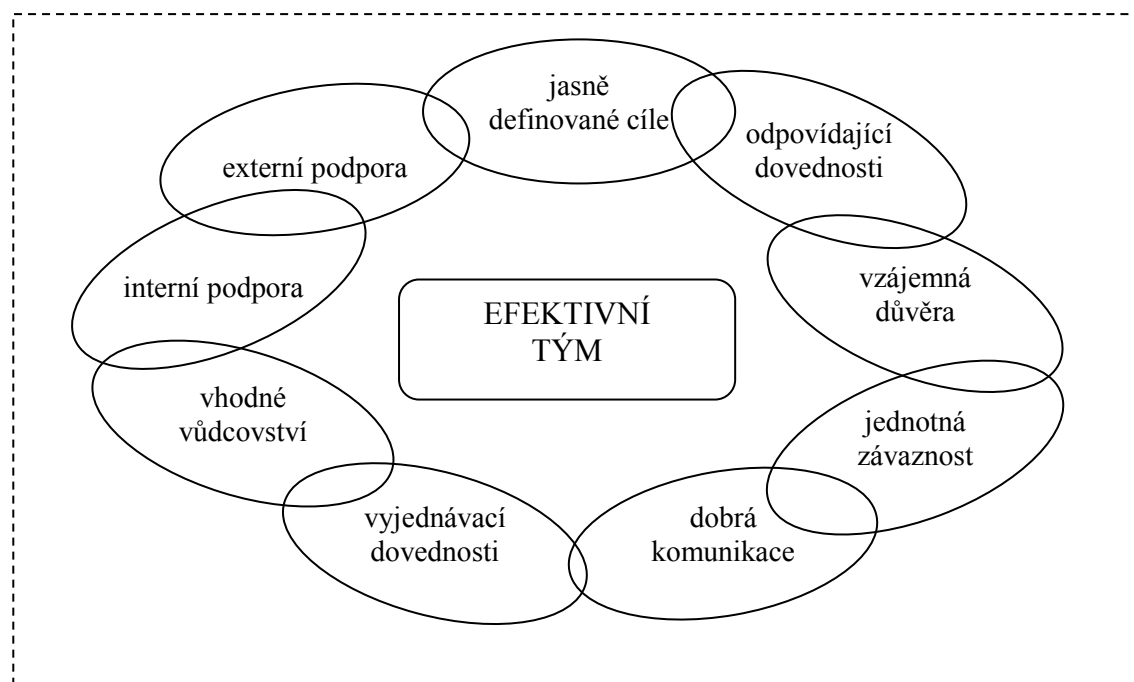
5.2 Efektivnost týmové práce

Skupina převyšuje možnosti jednotlivých členů, jež se pomocí skupinových vazeb navzájem doplňují, vyzvedávají schopnosti jednotlivých členů a zároveň

minimalizují jejich nedostatky ve prospěch cílů skupiny. Typické charakteristiky efektivních týmů odhaluje obr. 3. Jak je patrné, efektivnost týmu závisí jak na externích vstupech jako jsou např. jasně definované cíle, tak na vstupech interních - dobré komunikaci, vhodném vůdcovství a vzájemné důvěře.

Obr. 3 Typické charakteristiky efektivních týmů

(Robins, Coulter, 2004, s. 380)



Tento obrázek může sloužit i jako pomůcka při volbě zaměření vzdělávání či sestavování programu. Jestliže tým není efektivní, je nedostatečná nebo úplně chybí jedna, několik nebo všechny body v výše uvedené charakteristice. Program vzdělávání by pak měl být zaměřen na rozvoj právě těchto slabých míst.

5.3 Stádia vývoje týmu

„Skupinové učení představuje především vytváření souhry mezi jejími členy.“
(Hroník, 2007, s. 58)

Vytvoření efektivního a úspěšného týmu je dlouhodobý proces vedoucí skrze konflikty a sebeprosazování. Tento vývoj lze významně ovlivnit například outdoor tréninkem, jenž formování skupiny urychluje. Než dosáhne zralosti, musí skupina projít několika typickými stádii:

Orientace - v tomto stádiu je skupina v nejistotě o své roli (chování jedince, které je mu vlastní a které je akceptováno týmem), dochází k vzájemnému poznávání.

Konflikt a výzva - představuje období vzájemného prověřování a zkoušení. Jednotlivci zkoumají vlastní místo ve skupinové hierarchii. Dochází k formování skupiny a objevují se stížnosti a výhrady.

Soudržnost - dochází k přebudování mocenské struktury skupiny. Rozvíjí se týmový duch. Jednotlivci jsou přesvědčeni, že se již dosáhli své správné role.

Opojení - členové se domnívají, že nejhorší je již za nimi, pocítují uvolnění a jsou při práci aktivnější.

Zklamání - začíná se bortit nereálný pocit harmonie. Dochází ke konfliktům, snižuje se soudržnost skupiny, roste nezájem a kritické poznámky.

Přijetí - poslední stadium podněcuje členy skupiny k novému srovnání s požadavky reality.

Ve stádiu přijetí je již tým schopen efektivní činnosti a plnění cílů. I tyto stádia lze využít při tvorbě programu vzdělávání. Po identifikaci stádia, ve kterém se tým momentálně nachází lze navrhnout vzdělání které napomůže postupu do další fáze.

6 Metodologie práce společnosti Schmidt + Clemens

6.1 Charakteristika Schmidt + Clemens Group

Firma Schmidt + Clemens je rodinnou firmou založenou 1. května 1879 Ludwigem Schmidtem a Wilhelmem Clemensem. Sídlo společnosti se nachází v městečku Lindlar – Kaiserau. Z kovářských hutí se postupem času firma rozvíjela až do dnešní podoby moderní slévárny ušlechtilých ocelí. Od roku 1932 vlastní firma Schmidt + Clemens slévárnu do pískových forem, v padesátých letech byla zřízena slévárna velmi přesných odlitků a výrobní linka odstředivého odlévání na výrobu trubek. Dnes jsou v závodě v Kaiserau odlévány a kovány speciální výrobky z ušlechtilých ocelí.

Firma Schmidt + Clemens se v posledních desetiletích dynamicky rozvíjela, čehož důsledkem je stavba zahraničních výrobních závodů ve Španělsku, USA, Velké Británii, Brazílii, České Republice, Indii a Malajsii.

Moderní kovářské zařízení, výroba pískových forem a výroba velmi přesných odlitků, odstředivé lití a výroba armatur, spolu s mechanickými dílnami splňují všechny předpoklady k výrobě náročných produktů pro zákazníky z celého světa. Produkty nacházejí uplatnění všude tam, kde jsou vysoké nároky na tepelnou stálost, korozivzdornost apod. Do odvětví jako je například zemědělství, petrochemický, energetický, oděvní a potravinářský průmysl, strojírenství a stavba lodí.

(interní zdroje firmy Schmidt + Clemens Group)

6.2 Charakteristika výrobního závodu S + C Alfanametal

Firma S+C Alfanametal, která je dceřinou společností holdingu Schmidt + Clemens, byla založena 20. března 1997 v Tršicích. Po výstavbě nových výrobních hal a zkušebním provozu byla v roce 1999 zahájena kompletní výroba jak slévárny tak i cídírny. V dnešní době patří tato jedna z nejmodernějších sléváren v České Republice

mezi přední Evropské výrobce odlitků z ušlechtilých ocelí. Mezi odlévané materiály patří korozivzdorná, žárovečná, žáruvzdorná a otěruvzdorná ocel.

S + C Alfanametal uspokojuje široký okruh odběratelů odlitků především z Německa, Rakouska, Itálie, Skandinávie, Bulharska a České a Slovenské republiky. O svou image pečuje firma pořádáním odborných, technických nebo obchodních symposií se svými zákazníky, kde jsou zástupci firem informováni mimo jiné o vývoji nových materiálů nebo konstrukčních řešeních nových strojů a zařízení a účastněním se mezinárodních výstav a veletrhů jako MSV Brno, FOND-EX a Stainless Steel Congress Ostrava.

(interní zdroje firmy S + C Alfanametal)

6.3 Charakteristika výrobní a prodejní strategie společnosti Schmidt + Clemens

„Wherever you are worldwide you can trust in competence and quality - Made by S+C.“

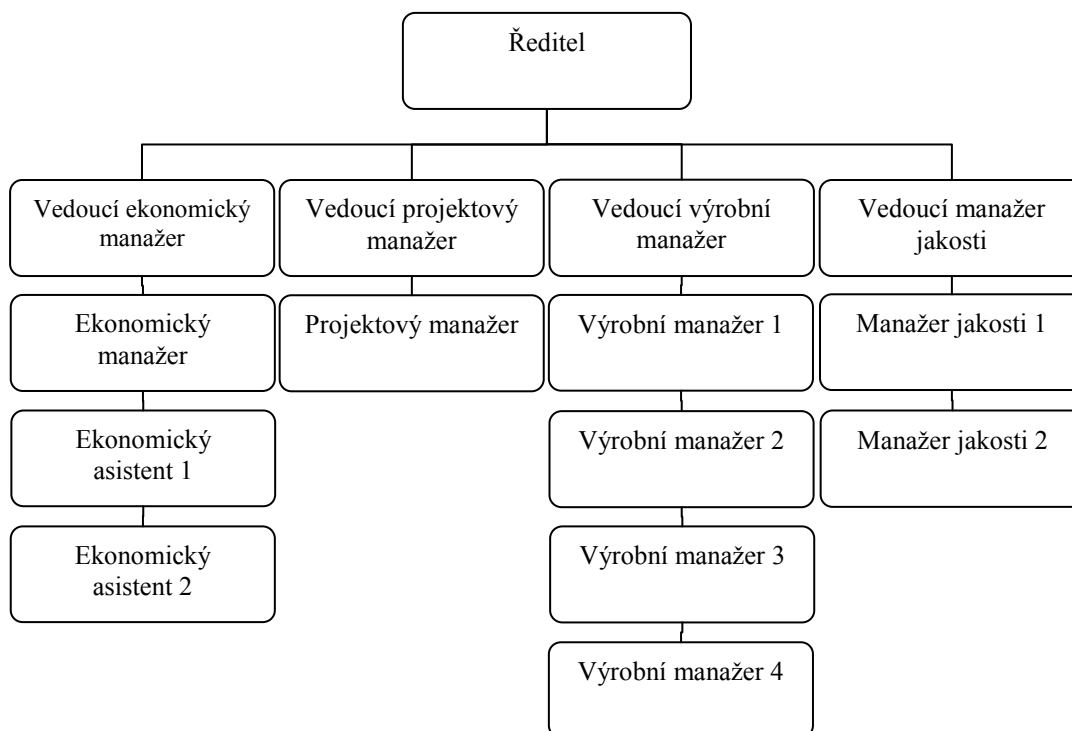
(Dostupná z WWW: <<http://www.schmidt-clemens.de>>).

„Ať jste kdekoli na světě, můžete věřit ve schopnosti a kvalitu produktů S+C“

Společnost Schmidt + Clemens klade velký důraz na **kvalitu** svých produktů, profesionální a **rychlé plnění** objednávek a individuální přístup k zákazníkům. Tato strategie vyžaduje rychlost, preciznost a dokonalou spolupráci jednotlivých úseků firmy. Společnost využívá metodu Just in time, díky níž udržuje jen minimální zásobu jak materiálu tak hotových výrobků. Z tohoto důvodu byla v celé společnosti i ve všech pobočkách upřednostněna plochá organizační struktura.

6.4 Procesní maticová organizační struktura firmy S + C Alfanametal

Obr. 4 Procesní maticová organizační struktura firmy S+C Alfanametal
(interní zdroje firmy S + C Alfanametal)



Organizační struktura S + C Alfanametal plynule navazuje na organizační strukturu Schmidt + Clemens Group. Až 70 % zakázek je do dceřiné společnosti S + C Alfanametal přidělováno z hlavního ústředí z Německa, zbylá část je v kompetenci obchodního oddělení dceřiné společnosti. Hotové výrobky jsou distribuovány přímo zákazníkům nebo ke kompletaci do ostatních závodů, např. do Německa.

7 Koncepce outdoor tréninku pro zaměstnance S + C Alfanametal

Firma S + C Alfanametal připravuje každoročně plán vzdělávání a školení pracovníků, v němž jsou zahrnuty názvy jednotlivých školení, účastníci, časové rozvržení a náklady jednotlivých školení. Školení jsou zaměřena především na rozvíjení tzv. tvrdých dovedností. Patří mezi ně například výuka angličtiny a němčiny, studium slévárenských technik a školení zaměřená na legislativní změny.

Jedenkrát ročně firma organizuje akci s názvem Teamtraining jejímž účelem je stmelování kolektivu a zlepšení komunikace mezi jednotlivými úseky firmy. Akce se účastní střední a vrcholový management S + C Alfanametal Tršice, cca 16 osob – jednatel, ekonom, hlavní účetní, dva zástupci obchodního oddělení, personalista, vedoucí výroby, tři zástupci úseku jakosti, logistik, vedoucí skladu, dva mistři, technolog a provozní technik.

Do programu akce je zahrnuto vyhodnocení předešlého roku pomocí ekonomických ukazatelů, plány na následující rok týkající se nových zakázek, materiálů, výzkumu a vývoje. Mezi těmito aktivitami je účastníkům nabízeno také sportovní a kulturní vyžití v podobě exkurzí a kolektivních aktivit jako např. bowling, paintball, turistika a další. Akce je zahajována v pátek pro pracovní dobu a ukončena příjezdem v neděli večer. Místem konání je penzion se sportovním zázemím, umístěný v klidném, přírodním prostředí.

(interní zdroje firmy S + C Alfanametal)

V následující kapitole se budu věnovat návrhu akce pro srovnatelný počet účastníků, ve stejném složení, která se bude věnovat rozvoji týmové práce (teamwork training) a týmového ducha (teampirit).

8 Návrh outdoor tréninku pro firmu S + C Alfanametal

Kapitola se zabývá postupným rozpracováváním jednotlivých fází outdoor tréninku zaměřeného na zaměstnance S+C Alfanametal.

8.1 Identifikace potřeby vzdělání pomocí outdoor tréninku

Jak již bylo výše uvedeno, firma S + C Alfanametal pořádá každoročně pro část svých zaměstnanců víkendový pobyt v přírodě, který je využíván k hodnocení uplynulého roku a ke stmelení kolektivu. V každoročním plánu školení a výcviku zaměstnanců S + C Alfanametal však chybí, ani není dostatečně rozpracován jeho návrh, následná realizace a vyhodnocení. Vzhledem k jeho přínosům by outdoor trénink měl být v tomto plánu obsažen také.

Jak již bylo řečeno výše, firma S + C klade značný důraz na rychlost a kvalitu. Pro naplnění těchto cílů je ovšem potřeba efektivně pracujícího týmu. Outdoor trénink je zde vhodný zejména jako připomenutí důležitosti hodnot jako je důvěra, posílení jednotné závaznosti na cílech, vyjednávacích dovedností, efektivní komunikace a jejich další rozvoj. Na outdoor tréninku mají účastníci možnost lépe se navzájem poznat. Zaměstnanci zde nejsou jen emailové adresy nebo telefonní čísla, se kterými se většinou v pracovním procesu setkáváme, ale lidé z „masa a kostí“, jež tak můžeme blíže poznat a navázat s nimi bližší vztahy, které pak využijeme při pracovních činnostech.

8.2 Plánování outdoor tréninku

Outdoor trénink byl zvolen z důvodu hlubšího působení na účastníky pomocí zážitků a následného transferu do zkušeností použitelných v praxi. Neformální prostředí a aktivity v přírodě navíc napomáhají větší otevřenosti účastníků. Program

outdoor tréninku bude zaměřen na rozvoj týmové práce, komunikace, sociálních a prezenčních dovedností.

8.2.1 Cílová skupina účastníků

Výběr pracovníků z řad managementu i jejich počet je identický s předchozím stavem. Program bude sestaven pro 16 osob – tj. jednatel, ekonom, hlavní účetní, dva zástupci obchodního oddělení, personalista, vedoucí výroby, tři zástupci úseku jakosti, logistik, vedoucí skladu, dva mistři, technolog a provozní technik. Účastníky je třeba s časovým odstupem o kurzu informovat a doporučit vhodné oblečení a vybavení.

8.2.2 Časové rozvržení

Délka trvání tréninku je 3 dny. Z důvodu většího posunu ve vývoji skupiny a vzájemných vztahů lze volit i program s delší časovou linií. Outdoor trénink bude zahájen v odpoledních hodinách prvního dne (pátek) a ukončen třetí den (neděle) odpoledne. Program se tedy plně uskutečňuje ve volném čase zaměstnanců. V poslední době se ale stále více firem přiklání k uskutečňování takovýchto programů v pracovní době. Dávají tak zaměstnancům najevo, že si váží jejich volného času a nechtějí do něj zasahovat záležitostmi týkajícími se zaměstnání, i když se přímo nejedná o pracovní činnost. Z tohoto důvodu může být po zvážení společnosti outdoor trénink přesunut z části do pracovní doby.

8.3 Realizace outdoor tréninku

Na počátku her jsou účastníkům vysvětlena pravidla a dán prostor pro případné dotazy. Účastníci budou podle jednotlivých aktivit rozdělení do několika skupin. Složení jednotlivých skupin je vhodné měnit a pozorovat při aktivitách jejich práci. Jinak totiž může pracovat např. skupina kde je umístěn nadřízený ostatních členů skupiny.

U některých her, jako např. u slepého čtverce můžeme nejdříve účastníky rozdělit do dvou skupin. Po zvládnutí jednodušší verze v menším počtu lze zapojit do skládání jednoho obrazce všechny účastníky. Na závěr každé aktivity provedeme její zhodnocení.

8.3.1 Program

Program je koncipován tak, aby účastníky vybízel k zamyšlení nad sebou samými, nad svou úlohou ve skupině a svým přínosem pro ni. Zároveň ukazuje sílu skupiny jako celku, nutnost otevřenosti a porozumění k druhým a jejich názorům, ohleduplnosti a tolerance. Vybízí skupinu k zamyšlení nad svou prací během kurzu a přeneseně i v pracovních činnostech.

Podle obrázku č. 3 byli k rozvoji zvoleny vyjednávací dovednosti, dobrá komunikace, jednotná závaznost a vzájemná důvěra. Jednotlivé aktivity mohou současně rozvíjet několik dovedností.

Rozdělení aktivit podle zaměření na rozvoj dovedností:

- vzájemná důvěra - skalní lezení
- jednotná závaznost - ekosystém, společné jídlo, slepý čtverec, impresionisté
- dobrá komunikace - slepý čtverec, ekosystém
- vyjednávací dovednosti - práva zvířat

Aktivity lze rozdělit do několika skupin na sociální, fyzické, kreativní a psychologické:

- sociální - noemova archa, slepý čtverec, společné jídlo, kasino, práva zvířat
- fyzické - ekosystém, člověče nezlob se
- kreativní - homepage, impresionisté
- psychologické - křivka skupiny, osobní zpětná vazba

Podrobnější popis jednotlivých aktivit je uveden v příloze.

Tab. 3 Scénář aktivit (vlastní zdroj)

Den	Dopoledne		Oběd	Odpoledne		Večeře	Večer
1				Noemova archa	Slepý čtverec		Homepage
2	Skalní lezení		Oběd - společné jídlo	Ekosystém	Práva zvířat	Kasino	
3	Lidské člověče nezlob se	Impresionisté	Oběd	Ohlédnutí se za kurzem			

Tyto aktivity jsou rozděleny do jednotlivých dní tak, aby bylo zajištěno střídání a vyváženost aktivit od fyzicky náročných her, přes kreativní, sociální až po psychologické. Program lze upravovat na základě aktuálního stavu a vývoje skupiny, musí však být zachována vyváženost aktivit.

8.3.2 Klíčové aktivity jednotlivých dní

1. den: Dochází k zaměření pozornosti účastníků ke kurzu, navození neformální a příjemné atmosféry, aktivity jsou voleny jako prostředek k hlubšímu poznání se mezi účastníky.

K tomuto účelu jsou do prvního dne zasazeny hry noemova archa, která slouží k uvolnění atmosféry a navození dobré nálady. Po této hře je do prvního dne umístěna i skupinová hra slepý čtverec, která vyžaduje zapojení všech členů a napomáhá k odhalení charakteristických rysů fungování skupiny. Homepage slouží k přestavení jednotlivých účastníků. První den můžeme také účastníky vyzvat aby každý na velký papír napsali své subjektivní hodnocení dosavadní spolupráce a úrovně komunikace mezi ním jednotlivými účastníky, i skupiny jako celku v pracovních procesech. Večer můžeme pro lepší atmosféru uspořádat uvítací táborový oheň.

2. den: Program druhého dne je zahájen sklaním lezením, které pomocí prohloubení vzájemné důvěry a překonávání psychických a fyzických hranic napomáhá jak posunu ve vývoji jedince tak i skupiny. Do druhého dne je zasazen netradiční oběd, který prověří účastníky v trpělivosti a ohleduplnosti k ostatním.

Odpolední program na přírodní témata jako je ekosystém prověří skupinu při práci s časem, rychlosti reakce, kvality plánování a úrovni komunikace mezi jednotlivými členy skupiny. Komunikační hra práva zvířat staví účastníky před úkol formulovat vlastní názor, obhájit ho a společně s ostatními hledat společné řešení. Slouží k lepšímu pochopení přijímání rozhodnutí a následnou ochotou ostatních takovéto rozhodnutí dále obhajovat.

Večerní program vrací účastníky zpět do civilizace programem s názvem kasino, který po náročném dni přináší účastníkům možnost příjemně se pobavit a odreagovat se. Skrze dražbu směnek a následného plnění přináší i přenos neformálních vztahů do doby po skončení kurzu.

3. den Na večerní program předchozího dne kasino navazuje dopolední hra člověče nezlob se. Kreativní hra impresionisté přináší prostor pro týmovou práci na společném výtvarném díle, uvolnění a zábavu. Výsledné obrazy můžeme zarámovat a vystavit v budově firmy jako připomínku společné práce a víkendu.

Odpolední program přináší ohlédnutí za celým kurzem a jeho hodnocení prostřednictvím křivky skupiny, osobnostní zpětné vazby i zvážení a případnou úpravou hodnocení spolupráce a komunikace, které účastníci hodnotili první den kurzu.

8.3.3 Lektorské zajištění programu

Pro 16 účastníků se jako optimální počet lektorů jeví 2 – 3. Ti by již v přípravné fázi měli s firmou komunikovat a být seznámeni s potřebnými informacemi o firmě a jejich zaměstnancích. Samozřejmě pouze s nezbytnými pro přípravu a realizaci programu. Jak již bylo řečeno, program je určen střednímu a

vrcholovému managementu firmy S+C Alfanametal. Proto budou všichni lektoři externisté ze společností specializujících se na vzdělávání pomocí outdoor tréninku. Samozřejmostí je jejich proškolení v oblasti potřebné pro realizování konkrétního outdoor kurzu.

8.3.4 Místo konání

Jako vhodná lokalita se jeví penzion se sportovním zázemím, se společenskou místností a s rozmanitým přírodním terénem v okolí. Louka nebo travnaté prostranství s výškou porostu nejvýše 10 cm, členitý les se vzrostlými stromy umožňující volný pohyb a skalní stěnu s lezeckými cestami obtížnosti III. nebo IV. Hřiště nebo volný, rovný asfaltový povrch v areálu penzionu, společenská místnost vybavena nábytkem s možností jeho přesunu po místnosti, venkovní posezení vybavené obdélníkovou nebo čtvercovou plochou stolů tak, aby k sobě navzájem přiléhaly a je bylo možno umístit do jedné řady. Mimo hry Ekosystémy a skalního lezení, které jsou náročné na prostor, je program koncipován tak, aby mohl být uskutečněn jak ve venkovním prostředí tak uvnitř budovy.

8.3.5 Logistická a časová náročnost na přípravu

Logistická náročnost na herní pomůcky je minimální. Příprava jednotlivých aktivit taktéž nepředstavuje nadměrnou časovou zátěž. Logisticky náročnější je pouze horolezecké vybavení.

Strava bude zajištěna pro všechny jednotně, počínaje snídaní, obědem až po večeři.

8.4 Vyhodnocení outdoor tréninku

Na závěr každé aktivity přistupujeme k hodnocení a rozboru. Jednotliví účastníci jsou vyzváni aby hodnotili průběh aktivity, rozhodující body které skupinu přivedly k řešení problému, složení skupiny, přínosy jednotlivých členů a kvalita

práce. Co účastníci hodnotí na práci kladně a co naopak záporně, jakým způsobem by negativa mohla být odstraněna, zda se skupina spokojí jen s částečným naplněním cíle nebo lpí na dokonalém dokončení.

Jako pomůcku pro hodnocení aktivit a jejich částí účastníkům rozdáme tři barevné kartičky, kterými budou aktivitu hodnotit. Zelená kartička představuje pozitivní hodnocení, oranžová či žlutá představuje neutrální stanovisko kdy se hra líbila tak napůl a červená reprezentuje negativní stanovisko.

Za účelem hodnocení jsou do programu umístěny aktivity křivka skupiny, osobní zpětná vazba a hodnocení spolupráce a komunikace na začátku kurzu a jeho přehodnocování na konci kurzu a poté ještě po určitém časovém odstupu od skončení kurzu, například 4 - 6 měsíců.

Závěr

Cílem mé bakalářské práce bylo na základě studia interních dokumentů a rozhovorů se zaměstnanci společnosti identifikovat vzdělávací potřeby zaměstnanců společnosti S + C Alfanametal a navrhnout pro ně konkrétní vzdělávací kurz.

V první části jsem formulovala teoretické poznatky z literatury, které se věnují vzdělávání zaměstnanců, jednotlivým fázím a metodám. Blíže jsem se zaměřila na metodu vzdělávání pomocí outdoor tréninku a jeho vliv na rozvoj pracovních týmů.

V praktické části jsem v návaznosti na poznatky z první teoretické části a na základě studia vnitropodnikových materiálů a rozhovorů se zaměstnanci o dosavadním vzdělávání, provedla identifikaci nedostatků a mezer ve vzdělání. Na základě provedené identifikace nedostatků a konzultace s vedením společnosti jsem zpracovala návrh na vzdělání zaměstnanců pomocí outdoor tréninku, který nejlépe rozvíjí potřebné týmové dovednosti jako je komunikace a týmová práce.

Se svou bakalářskou prací jsem seznámila vedení společnosti S + C Alfanametal. Zde se práce setkala se zaujetím a s kladným postojem k ní, jelikož podle slov vedení práce přináší nový pohled na vzdělávání, který je pro velkou část zaměstnanců S + C Alfanametal nový a „neokoukaný“. Vedením společnosti byl vyčleněn pracovník, kterému bude tato bakalářská práce poskytnuta, a kterému bude sloužit jako pomůcka a návod pro přípravu outdoor kurzu.

Tato bakalářská práce mi dopomohla k rozšíření mé dosavadní zkušenosti se zážitkovou pedagogikou o aplikaci jejich principů na pracovní skupiny. Díky ní jsem si uvědomila jak široké spektrum možností rozvoje outdoor trénink přináší a také jeho pozitivní přínos na pracovní skupiny.

Anotace

Příjmení a jméno autora:	Eva Tomečková
Instituce:	Moravská vysoká škola Olomouc
Název práce:	Outdoor trénink pro zaměstnance S+C Alfanametal
Vedoucí práce:	PhDr. Dana Pokorná
Počet stran:	44
Počet příloh:	12
Klíčová slova:	Systematický přístup ke vzdělávání, formy vzdělávání, metody vzdělávání, outdoor trénink, zážitková pedagogika, týmová práce, hry
Klíčová slova v angličtině:	Systematic Approach to Education, Forms of Education, Methods of Education, Outdoor Training, Experiential Education, Teamwork, Games

Tato bakalářská práce je zaměřena na možnosti využití outdoor tréninku při rozvoji týmových dovedností. V první části práce byla definována teoretická vymezení vzdělání. Následně byly popsány principy zážitkové pedagogiky a jejich vliv na rozvoj týmových dovedností. Na závěr práce byl zpracován návrh vzdělání pomocí outdoor tréninku pro konkrétní pracovní skupinu.

This work is focused on the possibilities of outdoor training in the development of team skills. In the first section was defined a theoretical definition of education. Subsequently we described the principles of experiential education and their influence on the development of the team skills. At the conclusion was drawn design education through outdoor training for a specific working group.

Literatura a prameny

ARNOLD, J., SILVESTER, J., BATTERSON, F., ROBERTSON, C. *Psychologie práce*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2007. 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN P., ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vydání. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. 486 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

FRANC, D., ZOUNKOVÁ, D., MARTIN, A. *Učení zážitkem a hrou*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2007. 200 s. ISBN 978-80-251-1701-9

HERMOCHOVÁ, S. *Hry pro dospělé*. 3. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 160 s. ISBN 80-247-0817-5

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8

NEUMAN, J. *Dobrodružné hry a cvičení v přírodě*. 1. vydání. Praha: Portál, 1998. 325 s. ISBN 80-7178-218-1

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4., rozš. a dopl. vydání. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3

ROBBINS, P. S., COULTER, M. *Management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. 600 s. ISBN 80-247-0495-1

SVATOŠ, V., LEBEDA, P. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2005. 200 s. ISBN 80-247-0318-1.

Interní zdroje společnosti S + C Alfanametal

Interní zdroje společnosti Schmidt + Clemens Group

Schmidt + Clemens Group [online] Schmidt + Clemens GmbH + Co.Kg, 2007 – [cit. 2010-04-04]. Dostupná z WWW: <<http://www.schmidt-clemens.de>>.

Seznam obrázků

Obr. 1 Cyklus učení	18
Obr. 2 Komfortní zóna.....	20
Obr. 3 Typické charakteristiky efektivních týmů	25
Obr. 4 Procesní maticová organizační struktura firmy S+C Alfanametal	29

Seznam tabulek

Tab. 1 Kolik si vybavíme z nových poznatků po určitém čase.....	16
Tab. 2 Chování učitele a žáka v klasickém vzdělávání a v zážitkovém učení.....	17
Tab. 3 Scénář aktivit	34
Tab. 4 Seznam ekosystémů a „oživovacích poměrů“	50
Tab. 5 Tabulka koeficientů zmnožení zvířat.....	51

Seznam příloh

Příloha č. 1 Logo společnosti Schmidt + Clemens Group

Příloha č. 2 Noemova archa

Příloha č. 3 Slepý čtverec

Příloha č. 4 Homepage

Příloha č. 5 Oběd – společné jídlo

Příloha č. 6 Ekosystém

Příloha č. 7 Práva zvířat

Příloha č. 8 Kasino

Příloha č. 9 Lidské Člověče nezlob se

Příloha č. 10 Impresionisté

Příloha č. 11 Křivka skupiny

Příloha č. 12 Osobní zpětná vazba

Přílohy

Příloha č. 1 Logo společnosti Schmidt + Clemens Group



Příloha č. 2 Noemova archa

Legenda o Noemově arše bude jistě známá všem účastníkům. Aby se při potopě zachránily zvířecí druhy, museli se co nejrychleji od každého druhu setkat dva jedinci. Hra ukáže, jak to tehdy mohlo vypadat.

Každý hráč obdrží lísteček se jménem některého zvířete. Kartičky zahrnují rozličné druhy zvířat z nichž každý druh musí být zastoupen nejméně dvakrát. Hráči si šátkem zavážou oči a jsou vedoucím hry rozestaveni na větší vzdálenosti od sebe. Na povel začne každý hráč napodobovat zvuky daného zvířete a zároveň poslouchá, kde se ozývá podobný zvuk. Jednotlivé druhy se snaží shromáždit co nejrychleji, aby mohli být umístěny do archy a zachránit tak svůj živočišný druh. Při hře není dovoleno mluvit, ale pouze vydávat zvuky daného zvířete. Variací na tuto hru může být zadání úkolu, aby se hráči seřadili podle velikosti zvířat, která představují od nejmenšího po největší. Řazení opět probíhá poslepu a jen podle vydávaných zvířecích zvuků. Vhodná zvířata pro tuto hru jsou například: kráva, slepice, pes, kočka, kuň, osel, koza, žába, moucha, atd.

Jelikož se jedná o hru, při které mají hráči zavázané oči, je třeba brát ohledy na bezpečnost. Hrací plocha (louka, hřiště) musí být bezpečná, pokud možno ohraničená.

Pomůcky: šátek na oči pro každého, kartičky se jmény zvířat

(srov. Neuman, 1998, s. 73)

Příloha č. 3 Slepý čtverec

Všichni členové skupiny si zavážou oči. Potom jsou po jednom odváděni k ležícímu lanu, kde jsou rozestaveni v pravidelných intervalech a dáme jim do ruky lano. V tomto postavení jim následně oznámíme jejich úkol a základní pravidla. Úkolem hráčů je vytvořit z lana čtverec. V průběhu musí být stále v kontaktu s lanem a pro splnění úkolu musí být využita celá jeho délka. Jakmile se skupina domluví, že již úkol splnila, položí lano na zem a sundá si pásky z očí. Hráče je vhodné upozornit, že každý může mít vlastní názor, jež je třeba vyslechnout a společně se rozhodnout pro jedno z řešení. Hru lze obměňovat vytvářením jiných geometrických tvarů, odloučením jednoho člena který stojí opodál, vidí a na dálku řídí konstruování obrazců. Jako herní prostředí volíme volné prostranství jako hřiště či louku.

Pomůcky: šátek na oči pro každého, 30 m lana nebo šňůry

(srov. Neuman, 1998, s. 176)

Příloha č. 4 Homepage

Hru můžeme motivovat spuštěním nového sociálního portálu, zaměřeného na setkávání zajímavých osobností. Hráči jsou vyzváni k vytvoření osobní WWW stránky. Každý „klient“ ovšem její tvorbu svěří svému „webovému designérovi“, který mu stránku navrhne a vytvoří. Účastníci jsou rozděleni do dvojic ve kterých se jeden druhému stanou klientem a zároveň designérem. Hráči se musí nejprve navzájem vyzpovídat, aby o tom druhém zjistili co nejvíce informací, na jejichž základě pro něj vytvoří webovou stránku. Po vytvoření následuje slavnostní otevření webového portálu, kde má každý možnost představit své stránky a on-line odpovědět na případné dotazy.

Pomůcky: k dispozici pro vytváření webových prezentací mají hráči připravené papíry, pastelky, barvy, případně nůžky, lepidlo, staré časopisy a noviny. Na prezentaci použijeme provázek a kolíčky na prádlo jimiž budeme jednotlivé prezentace na provázek připevňovat. (srov. Franc, Zouňková, Martin, 2007, s. 168)

Příloha č. 5 Oběd – společné jídlo

Aktivita je zaměřena na skupinové řešení problému, spolupráci a pohybovou strategii. Nic netušícím účastníkům svážeme k sobě pravé ruce tak, aby mezi nimi bylo 40 - 50cm volného lana. Ke svázání rukou účastníků použijeme uzly, jež se dále nedotahují. Jakmile jsou všichni svázáni, popřejeme dobrou chuť a úkolem skupiny je v rámci možností se v klidu najíst. Hra vyžaduje hodně taktiky, domluvy i ohleduplnosti. Je vhodné počítat s delším časem na jídlo a výběrem jídla předejít některým nepříjemnostem. Jako vhodné prostředí pro hru se jeví venkovní posezení.

Pomůcky: 30 m lana nebo šňůry

(srov. Neuman, 1998, s. 203)

Příloha č. 6 Ekosystém

Hráči jsou rozděleni do 5-6 členných skupin a na každý tým připadá jeden instruktor. Úkolem všech týmů je zabezpečení fungování tří ekosystémů ve kterých platí určitý potravní řetězec, kdy jeden organismus je potravou jiného, a ten je potravou dalšího. Abychom zajistili přežití jednotlivých živočichů, musíme jim zajistit dostatek potravy (vždy dvojnásobek tzn. čáp potřebuje dvě žáby a každá žába zase dva komáry)

Tab. 4 Seznam ekosystémů a „oživovacích poměrů“

(Franc, Zounková, Martin, 2007, s. 115)

Štika - 1	Bělíce - 2	Perloočka - 4	Řasa - 8
Čáp - 1	Žába - 2	Komár - 4	
Kuna - 1	Veverka - 2	Oříšek - 4	

Cílem hry je vypěstování co největšího počtu nejvyšších zvířat (kun, štik, čápů), minimálně však jeden kus od každého z nich za celou dobu trvání hry. Bodová hodnota zvířat je následující: štika – 4 body, čáp – 3 body, kuna – 3 body. Vyhrává skupina s nejvyšším počtem bodů.

Doba hry je tři „roky“, přičemž každý trvá 20 minut a je rozdělen na 4 roční období po 5 minutách. Jednotlivá roční období na sebe plynule navazují a jejichž změna je vždy hlasitě ohlášena. Hráči v tuto dobu přinášejí jednotlivá zvířata či jejich potravu z určených stanovišť (nalezišť), jež jsou umístěna 200 metrů od centrálního místa.

Zvířata jsou přinášena všemi členy týmu, kromě jednoho, který je neustále přítomen v depu a je v každém dalším roce vyměněn. Jednotliví hráči mohou při vyběhnutí ze stanoviště navštívit pouze jedno naleziště zvířat a přinést pouze jedno zvíře. Přinesené zvíře se následně zmnoží podle období, v němž bylo přineseno a nahlášeno. Pokud je koeficient nula organismus v důsledku špatných podmínek pro život v tomto období umírá. Zmnožení probíhá pouze při přinesení zvířete na stanoviště. Na konci každého roku je provedena inventura zvířat. Body jsou přičítány pouze za nejvyšší uživená zvířata tzn. pokud máme na stanovišti na konci roku např. 1 kunu, 2 veverky a 4

oříšky, můžeme si připočíst 3 body a zvířata vyřadíme. Zvířata (na jakémkoli stupni v ekosystému), která neměla dost potravy, jsou ze hry vyřazena. Zbylá nevyužitá zvířata jsou převedena do dalšího roku. Nejvyšší obodovaná zvířata jsou odložena bokem a slouží k závěrečnému sčítání bodů. O ně už není nutné se v následujících „letech“ starat. Každý tým si vede vlastní záznamy o přinesených zvířatech a jejich zmnožení v přinesených „ročních“ obdobích. Současně jsou hlášena i přidělenému instruktorovi jenž si vede vlastní záznamy. Na konci každého roku je družstvům přidělena 10 minutová přestávka, kdy je provedena inventura zvířat a na jejímž základě mohou měnit strategii na další rok. Při přestávce není možno vybíhat na stanoviště. Pokud běžec nestihl zvíře přinést do konce roku (je přineseno až po začátku přestávky), musí být ihned nahlášeno a je převedeno do následujícího roku. Při přinášení není dovoleno zvířata skladovat a musejí se ihned po přinesení nahlásit. Pomůcky: kartičky s názvy zvířat, papír a psací potřeby pro každou skupinu (srov. Franc, Zounková, Martin, 2007, s. 114)

Tab. 5 Tabulka koeficientů zmnožení zvířat (srov. Franc, Zounková, Martin, 2007, s. 116)

	Jaro	Léto	Podzim	Zima
Štika	x4	x6	x3	x3
Bělice	x4	x6	x4	x4
Perloočka	x1	x2	x2	x1
Řasa	x3	x2	x1	x1
Čáp	x4	x5	x2	x0
Žába	x2	x2	x2	x1
Komár	x3	x1	x0	x0
Kuna	x0	x2	x4	x3
Veverka	x2	x2	x1	x0,5
Oříšek	x2	x2	x1	x1

Příloha č. 7 Práva zvířat

Skupině mohou být předložena například tyto témata: chov zvířat na malých farmách, chov ve velkochovech, chov kožešinových zvířat, využívání zvířat v práci, chov zvířat v Zoo, pokusy na zvířatech pro kosmetické účely, vojenské, základní biologický výzkum, ve školství a pro lékařské účely, souboje zvířat (kohoutí zápasy), závody zvířat, využití zvířat v reklamě, chov domácích mazlíčků, lov a hon.

Úkoly pro skupinu jsou například vybrat činnosti které budou zakázány, ty které budou povoleny nebo seřazení činností od nejhorších po nejméně škodlivé. Skupinu pozorujeme při práci, jak probíhá diskuse, kdo prosazuje své nápady a kdo mluví za skupinu. (srov. Hermochová, 2008, s. 91)

Příloha č. 8 Kasino

Lze ji uvést jako otevření nového Kasina. Hráči jsou předem pozváni na slavnostní otevření a jsou přivítáni přípitkem k otevření kasina a přestřihnutím pásky. Místnost může být vyzdobena a je v ní připravena ruleta, banka, bar, případně další hazardní hry. Po uvedení vysvětlíme hráčům pravidla večera i pravidla rulety. Žetony, které budou hráči potřebovat do hry a při placení v baru lze získat upsáním směnky v bance. Na každou směnku hráč uvede reálnou službu kterou je schopen nabídnout a také splnit, jako je např. vyvenčení psa, upečení koláče a doručení majiteli, poskytnutí výuky PC dovedností, připravení snídaně a přinesení na pokoj, recitace básně nebo zpěv písně majiteli, atd. Směnka, jejíž platnost je jeden rok je nabídnuta bance, která ji podle její atraktivity a originality ohodnotí a vyplatí určitou sumu žetonů. Směnky mohou být upisovány v průběhu celé hry. Služby na směnce je dobré blíže specifikovat (pro kolik lidí je určena, kde bude vykonána). Žetony lze užít k hraní hazardních her nebo nákupu nápojů v baru. Na závěr hry je uspořádána aukce kde mají hráči možnost za zbylé žetony dražit směnky, které ostatní hráči upsali bance. Noví majitelé si pak mohou v průběhu roku službu vyžádat.

Pomůcky: ruleta (lze koupit v hračkářství), žetony, formuláře na směnky, obsah baru.
(srov. Franc, Zounková, Martin, 2007, s. 122)

Příloha č. 9 Lidské Člověče nezlob se

Pravidla hry Člověče nezlob se jistě není třeba představovat. Na rozdíl od běžného stolního Člověče nezlob se jsou v lidském v roli figurek samotní účastníci. Smyslem hry je jako první dostat všechny „figurky“ do „domečku“. Jako hrací plochu použijeme ve venkovním prostředí např. asfaltové parkoviště na které křídou vyznačíme jednotlivá políčka. V prostředí salonku nebo společenské místnosti je vhodné použít čtvrtky papíru. Družstva můžeme označit barevnými stužkami připnutými na rukáv. Je vhodnější připravit hrací kostku pro každé družstvo zvlášť, pokud možno větších rozměrů a dobře čitelnou. Házet kostkou mohou například hráči kteří ještě nebyli nasazeni do hry nebo již umístění do cílového „domečku“.

Příloha č. 10 Impresionisté

Umělecký směr impresionismu se pokouší o zachycení atmosféry určité neopakovatelné chvíle či duševního rozpoložení. Mezi nejčastější patří malba přírody, rozkvetlé zahrady, snaha o celkové zachycení hry světla a stínů. Impresionistické obrazy jsou tvořeny krátkými tahy štětce s nemíchanými jasnými barvami. Pro inspiraci lze uvést dílo Claudia Moneta.

Hráče rozdělíme do skupin po 5. Každá skupina obdrží, paletu barev, kbelík s vodou a ručníkem, prázdný papír velikosti 100 cm x 150 cm na tvrdé podložce a předlohu obrazu (fotografii krajiny či kopii impresionistického obrazu). Prázdný papír umístíme asi 10 m od ostatních pomůcek a předlohy. Hráči si nanášejí barvu na prsty a pomocí vytečkovávání jednotlivých bodů přenášejí obraz z předlohy na čistý papír. Společně tak tvoří umělecké dílo.

Příloha č. 11 Křivka skupiny

Tuto aktivitu lze použít na závěr, kdy nám pomůže v hodnocení programu a celkového přínosu. Každý z účastníků vnímal program jinak, každý má jiné vzpomínky. Některé pro něj mohou být pozitivní, jiné naopak negativní. Každý z účastníků má k dispozici čistý papír a tužku a je vyzván aby nakreslil křivku programu a zároveň ohodnotil vývoj skupiny. Krajiní body křivky několika slovy charakterizuje. Na závěr účastníci debatují o životě skupiny. Zda-li se většina shodne na pozitivních či negativních zážitcích, jaké jsou rozdíly ve vnímání ve skupině. Tento postup lze využít i k hodnocení např. komunikace a spolupráce mezi jednotlivými úseky v běžném pracovním procesu za uplynulý rok. (srov. Hermochová, 2008, s. 99)

Příloha č. 12 Osobní zpětná vazba

Tato aktivita slouží k vzájemnému poznávání mezi jednotlivými členy. Vybízí je ke sdělení, jakých prvků si na ostatních váží a které jim naopak vadí. Každý z účastníků obdrží prázdný arch papíru který nadepíše své jméno a rozdělí do tří sloupců, které pojmenuje: Toto se mi na tobě líbí, v tom pokračuj. S tímto prosím přestaň. Pokus se naučit.

Účastníci následně zapisují na archy ostatních své názory, které podepíší. V následné debatě se hodnotí pocity účastníků a postup jak je možné dosáhnout změny.

(srov. Hermochová, 2008, s. 107)