

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2011

Martina Stonová

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie a andragogiky

Outdoor trénink – nástroj firemního vzdělávání

Outdoor training – instrument of corporate education

Martina Stonová

Bakalářská práce

Vedoucí práce: Mgr. Vít Dočekal

Olomouc 2011

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

V Hradci Králové, dne 24.3.2011

.....

Martina Stonová

Anotace

Tato práce se zabývá vzdělávací metodou outdoor tréninku. Postupuje od objasnění pojmu firemního vzdělávání přes přístupy k firemnímu vzdělávání, až po metody využívané v rámci profesního vzdělávání dospělých. Cílem práce je představit konkrétní vzdělávací metodu, kterou je právě outdoor trénink. Práce popisuje klíčové body, pilíře outdoor tréninku, možnosti využití s ohledem na cíle vzdělávání a různé typy outdoorových programů. Zdůrazněny jsou také přednosti a limity outdoor tréninku. Důležitou součástí práce je příklad projektu vzdělávací akce, využívající metody outdoor tréninku. Celý text by měl poskytnout teoretický a zčásti i praktický obraz o této vzdělávací metodě.

Klíčová slova

Firemní vzdělávání, metody firemního vzdělávání, outdoor trénink, projekt vzdělávací akce

Abstract

This work deals with the education method outdoor training. It proceeds from the clarification of the concept of corporate education through the approaches to corporate training, to methods used in the professional education of adults. The aim is to introduce a specific educational method which is just outdoor training. The work describes key points, pillars of outdoor training, and opportunities of the use in respect of aims of education and various types of outdoor programs. Advantages and limits of outdoor training are highlighted. An important part of the work is an example of the educational events project, using methods of outdoor training. The entire text should provide a theoretical and practical picture of this educational method.

Keywords

Corporate education, methods of corporate education, outdoor training, education events project

Obsah

1. Úvod	6
2. Firemní vzdělávání	8
2.1. Charakteristika firemního vzdělávání	8
2.2. Přístupy k firemnímu vzdělávání.....	9
2.2.1. Systematický přístup k firemnímu vzdělávání.....	10
2.3. Metody firemního vzdělávání.....	11
3. Outdoor trénink	14
3.1. Vymezení pojmu outdoor trénink.....	14
3.1.1. Zážitkové učení.....	15
3.1.2. Pilíře outdoor tréninku.....	18
3.2. Cíle outdoorových programů.....	20
3.3. Typy outdoorových programů a her.....	21
3.4. Osobnost, přístup a role lektora.....	25
3.5. Možnosti a omezení outdoor tréninku	28
4. Příklad vzdělávací akce s využitím metody outdoor tréninku realizované společností OMT group s.r.o.	31
4.1. Představení společnosti OMT group s.r.o.	31
4.2. Fáze vzdělávací akce.....	32
4.2.1. Zahájení jednání s klientem.....	32
4.2.2. Identifikace a analýza vzdělávacích potřeb.....	33

4.2.3. Interpretace výsledků analýzy vzdělávacích potřeb.....	34
4.2.4. Stanovení profilu účastníka a absolventa.....	35
4.2.5. Obsah vzdělávací akce.....	36
4.2.6. Formy, metody a techniky outdoorového vzdělávání.....	41
4.2.7. Sestavení realizačního týmu a role lektora	42
4.2.8. Kalkulace vzdělávací akce.....	43
4.2.9. Realizace a evaluace vzdělávání.....	44
5. Závěr.....	47
6. Použitá literatura a zdroje.....	49
7. Přílohy.....	52

1. Úvod

Dnešní globalizovaná společnost se každou minutou mění a vyvíjí, a aby byla organizace působící v této společnosti schopná reagovat na tyto neustále se měnící podmínky, musí se ustavičně rozvíjet a zdokonalovat. Pomalu už přestávají být nejdůležitějším prvkem konkurenční výhody hmotné zdroje, do popředí se však stále více dostávají lidské zdroje. Jeden z prostředků, kterým lze pozitivně ovlivnit znalosti a dovednosti zaměstnanců organizace, představuje vzdělávání. Mnoho společností si uvědomuje, že vzdělání zaměstnanců, kteří jsou schopni spolupracovat a předávat si informace, jsou jedním z nejdůležitějších prvků vedoucích k efektivnímu fungování v globálním tržním prostředí. Tito zaměstnanci jsou klíčovým zdrojem úspěchu v konkurenčním boji. Ne vždy se však podaří získat takto „vybavené“ zaměstnance, proto je důležité stávající zaměstnance podporovat v jejich dalším rozvoji a vzdělávání. Organizace disponují širokou škálou prostředků, jak své zaměstnance vzdělávat. Může se jednat o podporu studia při zaměstnání, rekvalifikaci, ale též může jít o využití vzdělávacích metod, jako jsou přednáška, seminář, případová studie, workshop, assessment centrum, nebo také mohou využít outdoor trénink.

Outdoor trénink je vzdělávací metoda, která v porovnání s ostatními vzdělávacími metodami není příliš využívána, a mnoho lidí ani neví, co přesně si má pod tímto pojmem představit. Cílem této práce je proto seznámit čtenáře s touto metodou v rámci firemního vzdělávání, vymezit klíčové pojmy a pilíře outdoor tréninku, shrnout poznatky o cílech a typech outdoorových programů, poukázat na přednosti a limity této vzdělávací metody, to vše za pomoci odborné literatury. Dále pak propojit tyto teoretické poznatky s konkrétním projektem vzdělávací akce, při němž byla využita metoda outdoor tréninku a nastínit tak čtenáři konkrétní využití této metody v rámci firemního vzdělávání. K dosažení tohoto cíle je kromě prostudování odborné literatury využita i analýza interních materiálů společnosti připravující outdoorové programy.

Tato práce je s ohledem na splnění cíle rozdělena do dvou částí – teoretické a praktické. První kapitola je věnována firemnímu vzdělávání, vymezení používaných pojmů, představení možných přístupů k firemnímu vzdělávání a metodám firemního vzdělávání. Druhá kapitola se zabývá již konkrétní vzdělávací metodou outdoor tréninku. Jejím dílčím

cílem je vymezení pojmu outdoor tréninku, následně představuji specifika zážitkového učení a pilíře outdoor tréninku. Dále jsou popisovány možnosti využití outdoor tréninku vzhledem ke stanoveným cílům vzdělávání či typy outdoorových programů, které jsou více či méně zaměřeny na vzdělávání. Závěr teoretické části je věnován významu osobnosti lektora outdoorových programů a rolím, ve kterých může během kurzu vystupovat. Teoretická část je zakončena výčtem předností a limitů, kterými tato vzdělávací metoda disponuje.

Náplní praktické části této práce je ukázka konkrétního projektu vzdělávací akce, při němž je metoda outdoor tréninku využita. Na úvod praktické části je představena společnost, která daný projekt vzdělávací akce připravila, dále následuje přehled jednotlivých fází projektu vzdělávací akce. V každé této fázi je uveden teoretický základ, který je následně propojen s metodou outdoor tréninku, tak aby bylo patrné propojení teorie s praxí.

2. Firemní vzdělávání

V dnešní době, pokud chce být organizace úspěšná a konkurenceschopná, musí věnovat pozornost vzdělávání a rozvoji svých pracovníků. Právě zaměstnanci podniku jsou nositeli myšlenek, zkušeností, poznatků a na jejich přístupu závisí úspěch podniku jako celku. Vzhledem k neustále se měnícím podmínkám je nutné, aby lidé v organizaci byli flexibilní, připraveni na změnu, změnu přijali a akceptovali ji. K rozvoji flexibility a připravenosti na změny již nestačí tradiční způsoby vzdělávání pracovníků, jakými jsou např. zácvik, doškolení či přeškolení, ale stále více jde o rozvojové aktivity zaměřené na formování širšího rejstříku znalostí a dovedností, než jaký vyžaduje momentálně zastávané pracovní místo a v neposlední řadě i na formování osobnosti pracovníků, formování jejich hodnotových orientací, přizpůsobování jejich kultury kultuře organizací.¹

2.1. Charakteristika firemního vzdělávání

Chceme-li se více věnovat vzdělávání a rozvoji pracovníků, musíme si nejprve definovat některé pojmy. Vzhledem k tomu, že člověk stráví značnou část svého života v práci, je více než pravděpodobné, že se setká s firemním neboli podnikovým vzděláváním. Bartoňková vymezuje firemní vzdělávání takto: „firemní vzdělávání je hledání a následně odstraňování rozdílu mezi tím, „co je“ a mezi tím „co je žádoucí“.“² Podle Koubka je vzdělávání pracovníků personální činnost, zahrnující následující aktivity:

- a) přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností
- b) zvyšování použitelnosti pracovníků tak, aby alespoň z části zvládali znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání dalších, popřípadě jiných pracovních míst
- c) péče o případné rekvalifikační procesy
- d) přizpůsobování pracovní schopnosti nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa, používané technice, technologii, stylu práce v organizaci...

¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů; Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2009, s. 252.

² BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání; Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2010, s. 11.

e) formování osobnosti pracovníka³

Palán vymezuje podnikové (firemní) vzdělávání jako „systematický proces změny pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností včetně motivace zaměstnanců organizace, kterým se snižuje rozdíl mezi jejich charakteristikou – subjektivní kvalifikací pracovníků a požadavků na ně kladenými – kvalifikací objektivní tj. kvalifikovaností práce“.⁴ Kvalifikací subjektivní je myšlen soubor schopností, dovedností, návyků, zkušeností a postojů získaných během života s potencionální možností využití pro výkon určité činnosti. Kvalifikací objektivní je zde pak myšlena kvalifikovanost práce, tzn. požadavky na kvalifikaci pracovníka, vyplývající z náročnosti, charakteru, tempa a odbornosti práce.⁵

V dalším textu je firemní vzdělávání vnímáno právě podle této poslední výše uvedené definice Zdeňka Palána a pojmy firemní a podnikové vzdělávání jsou používány jako synonyma.

2.2. Přístupy k firemnímu vzdělávání

V odborné literatuře se setkáváme s mnoha přístupy k firemnímu vzdělávání. Bartoňková ve své knize rozlišuje např. tyto přístupy:

- 1) strategický přístup k firemnímu vzdělávání – je založen na propojení poslání, vize a následně strategie firmy s procesem vzdělávání
- 2) kompetenční přístup k firemnímu vzdělávání – souvisí s uplatněním metodiky řízení podle kompetencí, práci s kompetencemi a následně propojení s oblastí vzdělávání
- 3) systémový a systematický přístup k firemnímu vzdělávání⁶

Atkins rozlišuje pojmy „systémový“ a „systematický“. Systémový přístup vidí vzdělávání ve firmě jako subsystém spolupracující s ostatními subsystémy, na nichž závisí postup a přežití organizace. Systematický přístup pak vykládá jako logický vztah mezi následnými

³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů; Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2009, s. 254.

⁴ PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje; Výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002, s. 157.

⁵ BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání; Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2010, s. 16.

⁶ Tamtéž, s. 32.

stádií v procesu vyšetřování tréninkových potřeb, navrhování, poskytování a hodnocení tréninku.⁷

Buckley a Caple vymezují dva další přístupy k firemnímu vzdělávání následovně:

- 1) reaktivní způsob – řešení již existujícího problému, např. řešení poklesu výkonnosti
- 2) proaktivní způsob – řešení velice specifickým problémů, úvahy orientované do budoucna⁸

2.2.1. Systematický přístup k firemnímu vzdělávání

„Nejefektivnějším vzděláváním pracovníků v organizaci je dobře organizované systematické vzdělávání.“⁹ Stejně jako Koubek, tak i Vodák a Kucharčíková zdůrazňují, že aby vzdělávání nebylo náhodné a nepravidelné, aby bylo efektivní a zaručilo podniku návratnost investic, musí být systematické.¹⁰ Z tohoto důvodu se dále budu věnovat pouze systematickému přístupu k firemnímu vzdělávání, protože outdoor trénink je metoda, která, aby vedla k vytyčeným cílům, též musí být součástí komplexního systému vzdělávání.

Systematické vzdělávání zaměstnanců je neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Předpoklady vzdělávání se rozumí existence skupiny či skupin pracovníků, kteří vzdělávání iniciují, zajišťují jeho odbornou a organizační stránku.¹¹

Vlastní cyklus vzdělávání se skládá z těchto na sebe navazujících částí:

- 1) analýza a identifikace vzdělávacích potřeb – při identifikaci se jedná především o stanovování disproporcí mezi znalostmi, dovednostmi, přístupem a porozuměním problému na straně pracovníka a tím, co vyžaduje pracovní místo, nebo co vyplývá

⁷ ATKINS cit. dle BUCKLEY, Roger, CAPLE, Jim. *Trénink a školení*. Brno: Computer Press, 2004, s. 23.

⁸ BUCKLEY, Roger, CAPLE, Jim. *Trénink a školení*. Brno: Computer Press, 2004, s. 24.

⁹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů; Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2009, s. 259.

¹⁰ VODÁK, Josef, KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007, s. 64.

¹¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů; Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2009, s. 259.

z organizačních či jiných změn; na základě zjištěných disproporcí se pak analyzuje potřeba vzdělávání pracovníků; k analýze jsou využívány především údaje týkající se organizace, jednotlivých právních míst a činností a údaje o jednotlivých pracovnících

2) plánování vzdělávání pracovníků – ve fázi plánování je nutné nejprve formulovat úkoly a priority vzdělávání, posléze pak návrhy programů a rozpočtů; v konečné podobě by měl plán odpovědět na následující otázky: Jaké vzdělávání má být zabezpečeno? Komu? Jakým způsobem? Kým? Kdy? Kde? Za jakou cenu, s jakými náklady? Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů?

3) realizace firemního vzdělávání – realizace konkrétních vzdělávacích aktivit v souladu s plánem vzdělávání; fáze realizace se skládá z několika prvků (jsou to cíle, program, metody, účastníci a lektoři)

4) vyhodnocení vzdělávání na základě stanovených kritérií – je to poslední fáze vzdělávacího procesu, která se většinou pokouší měřit celkové přínosy a náklady programu vzdělávání; jde o porovnání cílů (žádoucího chování) s výsledky (výsledné chování), odpovídající na otázku, do jaké míry vzdělávání splnilo svůj účel¹²

2.3. Metody firemního vzdělávání

Volba metody firemního vzdělávání je součástí procesu plánování. Metodu firemního vzdělávání vymezuje Barták jako „didaktický prostředek, sloužící k dosahování cílů organizace.“¹³ Prostřednictvím metod se uskutečňuje vazba cíle a obsahu výuky. Neexistuje jednoznačný návod k výběru nejvhodnější metody vzdělávání. Volba metody vždy závisí na okolnostech vztahujících se k podniku, k jednotlivcům, k učebním cílům. Metody lze nejrůznějším způsobem kombinovat a využívat s ohledem na cíle a efektivitu jejich dosažení v konkrétní situaci (připravenost lektora a účastníků, různost skupiny z hlediska dosavadních vědomostí, zkušeností, praxe, studijních návyků atd.).¹⁴

¹² BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání; Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2010, s. 119-182.

¹³ BARTÁK, Jan. *Jak vzdělávat dospělé*. Praha: Alfa, 2008, s. 34.

¹⁴ Tamtéž, s. 137.

Do půlky minulého století bylo známo poměrně málo metod vzdělávání. V dnešní době však existuje více než 100 metod, které jsou popsány v odborné literatuře. Tento rozvoj je zapříčiněn především lepším poznáním procesu učení. Mezi nejstarší metody vzdělávání patří přednáška či seminář. V současné době jsou v oblibě hry a případové studie. „Popularitu her a případových studií lze připsat prostému faktu, že nahrazují abstraktnost druhých metod a reakci na metody, ve kterých je vzdělávání převážně pasivní“.¹⁵ Nacházíme se v epoše, kdy se stále objevují nové a inovativní metody vzdělávání, založené na moderních učebních teoriích. Současné vzdělávací metody by podle Vodáka a Kucharčíkové měly „podporovat rozvoj tvořivosti a flexibility, ochotu přijímat změny a reagovat na ně, měly by rovněž využívat moderní podpůrné prostředky“.¹⁶

Existuje mnoho kritérií, podle kterých můžeme využívané a využitelné metody vzdělávání klasifikovat. V souladu s cílem a charakterem tohoto textu uvedu pouze základní členění, kde autoři jasně používají pojem outdoor trénink.

Podle Koubka můžeme metody vzdělávání rozdělit do dvou skupin. Jedná se o:

1) metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce – tedy na konkrétním pracovním místě, při vykonávání běžných pracovních úkolů (metody „on the job“), často je tato skupina metod využívána při vzdělávání dělníků, patří sem například: instruktáž při výkonu práce, koučink, mentorink, asistování, pověření úkolem, pracovní porady atd.; jde vesměs o individuální metody vzdělávání, vyžadující individuální přístup a partnerský vztah mezi vzdělávaným a vzdělavatelem

2) metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště, ať už v organizaci nebo mimo ni (metody „off the job“) - tato skupina metod se využívá při vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů, často se realizují v režimu podobném tomu školnímu, ve zvláštních vzdělávacích zařízeních; vesměs jde o metody používané k hromadnému vzdělávání skupin účastníků, tradičnější metody se orientují na rozvoj znalostí a sociálních dovedností, ale modernější metody se vyznačují i orientací na rozvoj dovedností, patří sem například: přednáška, demonstrování, případová studie, workshop, brainstorming, simulace, hraní rolí, assessment (development) centre, vzdělávání pomocí počítačů (e-

¹⁵ PROKOPENKO, Joseph, KUBR, Milan a kol. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada, 1996, s. 375.

¹⁶ VODÁK, Josef, KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007, s. 96.

learning), outdoor training/learning atd.¹⁷ Hroník ve své knize používá podobné členění jako Koubek. Matice metod rozvoje ukazuje následující schéma:

Tabulka č. 1: Matice metod rozvoje¹⁸

	Řízení druhými, společně s druhými	S převahou sebeřízení, sám
Mimo chod	Trénink, workshop, výuka, best practices, hra, modelové situace, outdoorové programy	Samostudium, domácí úkoly a cvičení, případové studie a jejich tvorba, osobní rozvoj a e-learning
Za chodu	Koučink, mentorink, 360° zpětná vazba, stínování, praxe, zařazení do projektu, supervizní skupiny	Sebereflexe, autofeedback, 360° zpětná vazba, vyzkoušení nového přístupu (pokus, experiment)

K dosahování vyšší efektivity vzdělávání je vhodné používat kombinace více metod. Nejčastěji jsou využívány přednášky a semináře, modernější a účinnější jsou však tzv. participativní metody. Tyto metody předpokládají vysokou míru aktivity účastníků v učebním procesu, jsou určeny pro menší skupiny účastníků, ale jejich výhodou je, že podporují lepší zapamatování naučené látky. Jde o současné moderní vzdělávací metody a jednu z nich představuje trénink. Název této metody byl převzat z anglického slova „training“. Trénink klade důraz na aktivní procvičování, získávání dovedností, způsobilostí a prožitků. Jde o formu zážitkového učení, vycházejícího ze skutečnosti, že lidé se mnohem více a rychleji naučí, když si „něco vyzkoušejí“.¹⁹

V další části své bakalářské práce se budu věnovat metodě tréninku, konkrétně outdoor tréninku a outdoorovým programům, „které jsou určitou kompenzací, protipólem převažujících trendů ve vzdělávání“.²⁰

¹⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů; Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2009, s. 265.

¹⁸ HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007, s. 157.

¹⁹ VODÁK, Josef, KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007, s. 97.

²⁰ HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007, s. 207.

3. Outdoor trénink

V této kapitole se budu zabývat vzdělávací metodou outdoor trénink. Nejprve vymezím pojem outdoor trénink, poté se budu věnovat zážitkovému učení, uvedu pilíře outdoor tréninku, jeho formy a typy. Důležité jsou i cíle vzdělávání, kterých můžeme pomocí této metody dosáhnout. Některé z nich budou v této kapitole též zmíněny. Neméně důležitou roli hrají i vzdělavatelé, kteří ovlivňují, jak si účastníci akce osvojí získané zkušenosti. I těm je proto věnována část textu. V závěru budou uvedeny silné a slabé stránky této metody vzdělávání.

3.1. Vymezení pojmu outdoor trénink

Pojem outdoor je výraz pro cokoli, co se odehrává venku. Ve spojení se slovem trénink vzniká vzdělávací metoda, „která má své specifické postavení proto, že se odehrává v jiném prostředí a emoce se v něm projevují koncentrovanějším způsobem“.²¹ Toto prostředí nejčastěji představuje příroda, jako něco, co není našim obvyklým pracovním a životním prostředím. Příroda podle Svatoše a Lebedy představuje „jiný svět“, kde jsme daleko „zranitelnější“, protože naše pózy a stylizace přestávají fungovat. Díky této „zranitelnosti“ jsme ale i otevřenější novým zkušenostem a poznáním.²² Důležitým znakem outdoor tréninku je, že veškeré učení je založeno na osobní zkušenosti – na zkušenostním učení.

Armstrong uvádí, že učení se pohybovými aktivitami spočívá v tom, že účastníci působící v týmech musejí pod určitým tlakem provádět činnosti, o nichž zhora nic nevědí. Smyslem je to, že tyto testy jsou určitými příklady podnětů nebo výzev, s nimiž se lidé musejí setkávat při práci, ale jejichž neznámá povaha znamená, že se mohou více poučit v tom, jak fungují pod tlakem jako vedoucí nebo členové týmů.²³

Na tomto místě bych rozlišila pojem outdoor trénink a outdoorové programy. Outdoor trénink je metodou vzdělávání, kdežto outdoorové programy již konkrétní výukové

²¹ HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007, s. 207.

²² SVATOŠ, Vladimír, LEBEDA, Petr. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada, 2005, s. 40.

²³ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007, s. 473.

aktivity, které probíhají především v přírodě. Mohou být zaměřeny na týmovou spolupráci, týmovou komunikaci, budování nových týmů atd. V některých publikacích je možné se setkat i s pojmem outdoorový kurz. Oba názvy lze považovat za totožné, proto i v této práci budou používány oba pojmy jako synonyma.

Outdoor trénink je vzdělávací metoda, která je založena na zážitkovém či zkušenostním učení. Proto považuji za důležité se na tomto místě o těchto pojmech zmínit.

3.1.1. Zážitkové učení

Základem zážitkového učení jsou aktivity, jejich prostřednictvím člověk získává zážitky. Čím více vlastní energie musí člověk vynaložit, tím je zážitek intenzivnější, zapamatovatelnější. Pokud od nás aktivita vyžaduje vysoký vklad fyzické nebo psychické energie, je sice méně lákavá na první pohled, ale o to větší má potenciál. Samotný zážitek však nestačí k tomu, aby se člověk něco naučil.²⁴ Hlavní rozdíl mezi rekreačním a výchovným užitím aktivit leží v reflexi. „Reflexe je řízený proces hodnocení aktivity nebo hry, který využívá zpětnovazebních informací k hledání širších souvislostí a významů. Učí nás vidět naše jednání a jeho působení prostřednictvím jednotlivých prožitků a zkušeností. Vede nás k tomu, abychom se z nich naučili co nejvíce“.²⁵ Pojem reflexe je úzce spjat s pojmem cílená zpětná vazba, kterou Reitmayerová a Broumová definují jako „něco, co neprobíhá zcela přirozeně, mimoděk. Jedná se o zpětnou vazbu chtěnou, která je zaměřena na nějakou charakteristiku (...) Je pro ni typické, že je vyvolána záměrně, většinou někým zvenčí, kdo ji iniciuje.“²⁶ S podobným druhem zpětné vazby se setkáváme právě v zážitkové oblasti. Cílená zpětná vazba se často vyskytuje už jako nedílná součást uměle vyvolaných situací – her a různých aktivit. Tyto situace jsou navozovány za účelem konkrétních prožitků. Jejich pomocí se formulují konkrétní zkušenosti jednotlivých účastníků, případně přesah těchto zkušeností do budoucna – plán dalšího rozvoje.²⁷ V dalším textu jsou pojmy reflexe a cílená zpětná vazba používány jako synonyma a vnímány jako proces, „při němž skupina verbálně zpracovává zážitek z předcházející

²⁴ PELÁNEK, Radek. *Příručka instruktora zážitkových akcí*. Praha: Portál, 2008, s. 21.

²⁵ NEUMAN, Jan. *Dobrodružné hry a cvičení v přírodě*. Praha: Portál, 2009, s. 39.

²⁶ REITMAYEROVÁ, Eva, BROUMOVÁ, Věra. *Cílená zpětná vazba: metody pro vedoucí skupin a učitele*. Praha: Portál, 2007, s. 11-12.

²⁷ Tamtéž, s. 11.

aktivity pod vedením instruktora, který určuje cíl a průběh zpětné vazby a má kontrolu i nad parametry aktivity samé“.²⁸

Provádění reflexe patří mezi nejnáročnější dovednosti, kterými by měl lektor outdoorových programů disponovat. Při reflexi musíme věnovat pozornost nejenom obsahové náplni a otázkám, které klademe, ale také podmínkám, ve kterých zpětnovazební hodnocení probíhá.²⁹ Neuman upozorňuje na následující podmínky, které jsou pro zdárný průběh reflexe nezbytné:

- 1) časová charakteristika – reflexe by měla proběhnout bezprostředně po hodnocené činnosti; pro výměnu zkušeností je potřeba zajistit dostatek času (to je ovlivněno věkem hráčů, předcházející zkušeností, významem aktivity a cíli, které jsme si stanovili)
- 2) vhodné místo a organizace skupiny -- nejlépe klidné a příjemné prostředí; účastníci by na sebe měli vidět, vhodné je sezení v kruhu
- 3) připravenost vedoucího reflexe – ta spočívá především ve stanovení cíle; zvolené cíle je nutné stále poměřovat s vývojem diskuze, popřípadě upravovat; připravenost spočívá také ve shromáždění informací o skupině a průběhu hry a okruhu otázek, vztahujících se k řešené situaci
- 4) pravidla vedení reflexe – lektor by měl podpořit a stimulovat vyjadřování názorů, povzbuzovat k výměně zkušeností; vytvořit klima důvěry a porozumění; respektovat osobnost každého účastníka...
- 5) volba otázek pro vedení diskuze – především volit otevřené otázky³⁰

Odjet z outdoorového programu se silnými zážitky a prožitky nestačí. Po vlastním outdooru je nutné najít uplatnění zážitků v praxi, zakotvení do firemní praxe - jak mohu využít to, co jsem zažil na outdoorovém programu. Zakotvení je nedílnou součástí outdoorových programů. Probíhá cca 2 týdny po skončení programu, může být realizováno interními zdroji. Jedná se o to, že na konci outdoorového programu je zadána otázka např. „Jaký je můj základní úkol v organizaci?“. Účastníci programu následně hledají odpověď

²⁸ REITMAYEROVÁ, Eva, BROUMOVÁ, Věra. *Cílená zpětná vazba: metody pro vedoucí skupin a učitele*. Praha: Portál, 2007, s. 11.

²⁹ NEUMAN, Jan. *Dobrodružné hry a cvičení v přírodě*. Praha: Portál, 2009, s. 40.

³⁰ Tamtéž, s. 40-42.

na tuto otázku. Po dvou týdnech proběhne krátké setkání, které má právě výše zmiňovaný charakter zakotvení do firemní praxe a hledání odpovědí na položené otázky.³¹

Učení na outdoorových kurzech většinou probíhá podle principu Kolbova cyklu učení, i když existuje více autorů podobných cyklů. Kolbův cyklus popisují Reitmayerová a Broumová jako kruh rozdělený na čtyři části symbolizující jednotlivé, na sebe navazující etapy učení:

1. etapa – Bezprostřední konkrétní zkušenost – konkrétní zážitek plánovaný (aktivita, hra) nebo náhodný (situace, okamžik zlomu); *účastník prožívá*
2. etapa – Aktivní přemýšlení – přemýšlení o prožitku a jeho významu, popis toho, co se dělo, pojmenování jednotlivých součástí apod.; *účastník vnímá, odpovídá na otázku „Co se stalo?“*
3. etapa – Zobecnění – generalizování na základě předchozí zkušenosti, hledání příčin, vznik různých teorií a myšlenek; *účastník přemýšlí, odpovídá na otázku „Co z toho plyne?“*
4. etapa – Aktivní experimentování – testování myšlenek a teorií v nových situacích – vzniká další, už bohatší zkušenost a cyklus začíná znovu; *účastník koná, prožívá další situace, odpovídá si na otázku „Co dál?“*³²

V praxi zážitkových akcí se Kolbův cyklus učení většinou zjednodušuje na dvě fáze: zkušenost a reflexe. Po reflexi následuje další zkušenost, při které by mělo dojít k posunu díky nabytým zkušenostem. V optimálním případě tedy nejde tak o cyklus, jako spíš o spirálu.³³ Zážitek je tedy stále více obohacován a dochází tak ke vzniku a rozšiřování zkušeností.

Prostřednictvím zážitkového učení samozřejmě nemůžeme zpracovávat všechna témata. Cílovými kategoriemi pro učení se prostřednictvím zážitku je zvyšování sebedůvěry, schopnost spolupráce, zvyšování pocitu zodpovědnosti za členy skupiny a skupinové soudržnosti, schopnost vyrovnat se se zátěžovou situací, způsobilost tvořivě řešit problémové úkoly atd.³⁴

³¹ HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007, s. 215.

³² REITMAYEROVÁ, Eva, BROUMOVÁ, Věra. *Cílená zpětná vazba: metody pro vedoucí skupin a učitele*. Praha: Portál, 2007, s. 45-46.

³³ PELÁNEK, Radek. *Příručka instruktora zážitkových akcí*. Praha: Portál, 2008, s. 21.

³⁴ VÁŽANSKÝ, Mojmir, SMĚKAL, Vladimír. *Základy pedagogiky volného času*. Brno: Paido, 1995, s. 137.

3.1.2. Pilíře outdoor tréninku

Svatoš a Lebeda rozlišují ve své knize pět nosných prvků, na kterých „stojí“ metoda outdoor tréninku. Jedná se o:

- 1) zážitek „nereálně reálných“ situací
- 2) vykročení z komfortní zóny
- 3) sociální skupina bez formální struktury
- 4) příroda jako nové pozadí
- 5) skupinové rozборы³⁵

Situace, se kterými se účastníci na outdoorových kurzech setkají, mají společnou skutečnost, že „nejsou reálným zobrazením pracovních činností“.³⁶ Zároveň však nejsou fikcí, mají zcela reálnou podobu s reálnými důsledky, v tom tkví právě jejich reálnost. Při řešení aktivit vstupují účastníci do interakce s ostatními členy skupiny. „Každý úkol se stává modelovým příkladem spolupráce skupiny a fungování každého jednotlivce v ní.“³⁷ „Nereálnost“ situace, která se odehrála na outdoorovém kurzu je podkladem pro rozvoj schopností a dovedností, které účastníci následně mohou využít v reálném pracovním prostředí.

Další prvek outdoor tréninku představuje vykročení z komfortní zóny. Vše, co je v komfortní zóně obsaženo, je člověkem „zvnitřněno, vstřebáno“, to znamená, že člověk se s vědomostí, událostí, situací již někde setkal, poznal ji a promyslel, objevil způsob, jakým v dané situaci jednat, jak s dovedností či vědomostí zacházet, a ona už mu nepřipadá nová, záhadná, cizí, nebezpečná.³⁸ Nadler tvrdí, že účastníci zážitkových programů mají možnost se rozhodnout, zda vykročí za hranice své komfortní zóny a odváží se do nového, riskantního a neznámého teritoria.³⁹ Pokud člověka vystrčíme kousek mimo jeho komfortní zónu, outdoorový trénink tuto možnost nabízí, a poskytneme mu dostatečnou podporu,

³⁵ SVATOŠ, Vladimír, LEBEDA, Petr. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada, 2005, s. 28 - 48.

³⁶ Tamtéž, s. 29.

³⁷ Tamtéž, s. 29.

³⁸ HANUŠ, Radek, CHYTILOVÁ, Lenka. *Zážitkově pedagogické učení*. Praha: Grada, 2009, s. 85.

³⁹ NADLER cit. dle FRANC, Daniel, ZOUNKOVÁ, Daniela, MARTIN, Andy. *Učení zážitkem a hrou. Praktická příručka instruktora*. Brno: Computer Press, 2007, s. 28.

může nové situace ovládnout a zvětšit si tak komfortní zónu. Díky tomu se dotyčný bude cítit dobře ve více situacích a jeho život bude bohatší.⁴⁰

Pro outdoorový kurz je typické, že přestává platit hierarchie pozic, která je běžná v pracovním procesu. Úkoly jsou předávány skupině jako celku, informace mají všichni účastníci stejné. Nikdo není v takové situaci zvýhodněn, všichni mají stejné výchozí podmínky a projevují se podle svých přirozených dispozic. Po určité době se ve skupině začíná vytvářet neformální struktura iniciovaná novou situací. Způsob, jakým se skupiny s danou situací vyrovnávají, výrazně napovídá o jejich vnitřním stavu a skupinové kultuře.⁴¹

Jak již bylo řečeno, příroda je neoddelitelnou součástí outdoorových programů. Poskytuje pozadí, které je v kontrastu s obvyklým prostředím, naším životním rámcem. Příroda nás přivádí do situací, kde stojíme před reálným nebezpečím spojeným s nepohodou, staví před nás přirozené výzvy, vystavuje nás svým vlivům. Působí jako pomocník při vykročení z komfortní zóny. V přírodě je člověk nucen experimentovat, hledat nové cesty k řešení úkolů, pohybuje se tak tedy často mimo hranice své komfortní zóny a objevuje v sobě dosud utajený potenciál.⁴²

Důležitým prvkem vzdělávací metody outdoor trénink jsou skupinové rozbory. Tyto rozbory je možné označit jako zpětné ohlédnutí za aktivitou, programem, či určitým časovým obdobím kurzu. Smyslem tohoto rozboru je zobecnění získaných prožitků a jejich transformace do podoby v praxi využitelných zkušeností. Důležité je, aby zobecňující závěry při rozborech vyvozovala skupina sama a lektor byl v tomto procesu pouze pomocníkem, který významné myšlenky, které při rozboru vznikly, porovná s obecně uznávanou teorií. Skupinový rozbor nám také přináší informace o fungování skupiny, kvalitě komunikace, schopnosti rozhodování v týmu, hierarchii v týmu atd. Skupinový rozbor dává celému procesu smysl, zážitek přispívá ke snadnějšímu vybavení naučených obsahů.⁴³

⁴⁰ PELÁNEK, Radek. *Příručka instruktora zážitkových akcí*. Praha: Portál, 2008, s. 22.

⁴¹ SVATOŠ, Vladimír, LEBEDA, Petr. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada, 2005, s. 37.

⁴² Tamtéž, s. 40.

⁴³ Tamtéž, s. 41-44.

3.2. Cíle outdoorových programů

Správné stanovení cíle je velmi důležité pro úspěch vzdělávací akce. Při jeho specifikaci je nutná spolupráce agentury, která akci bude realizovat, a zadavatele. Zadavatel musí určit, zda má akce sloužit k posílení týmové spolupráce či ke zdokonalování specifických manažerských dovedností. Ne všechny outdoorové programy mají ryze vzdělávací charakter. Nejčastější programy, které jsou realizovány, představují: teamspirit, teambuilding, outdoor assessment centre a outdoor fun.

Hlavním cílem teamspirit programů bývá nabídnout účastníkům příjemný, zajímavý a zábavný společný zážitek. Jedná se o akce, které mají uvolněnější neformální atmosféru, která je podporována přírodním prostředím i povahou úkolů. Úkoly jsou voleny tak, aby skupinu nenásilně vedly ke vzájemné spolupráci a komunikaci. Zpravidla trvají několik hodin až jeden den. Teamspiritové akce mnohdy slouží jako odměna pro pracovníky, přispívají také k posílení týmové spolupráce. Obvykle se zde nepočítá s cíleným zpracováním zážitků formou skupinových rozborů. Prioritní zde tedy bývá dobrá nálada, neformální atmosféra, odpočinek od pracovních problémů a společný zážitek, který se často stává sjednocujícím tématem rozhovorů i po návratu zpět do firmy.⁴⁴

Teambuildingové programy jsou zaměřeny na „cílené, promyšlené a strukturované budování a rozvíjení pracovních týmů a jejich tvůrčího a výkonového potencionálu“.⁴⁵ Tyto programy jsou určeny pro konkrétní pracovní skupiny, nejčastěji na startu jejich společného působení nebo v etapě významných změn. Mezi cíle teambuildingových akcí patří především zefektivnění práce týmu, podpora vnímání celkového cíle oproti cílům podskupin nebo jednotlivců, práce s týmovými rolemi, práce s odpovědností v týmu, aktivní přístup k řešení úkolů a problémů v týmu.⁴⁶ Vedou například k bližšímu poznání členů týmu, podpoře sebedůvěry, budování vzájemné důvěry, rozvoji týmové komunikace. Podobně široké jako jsou cíle teambuildingu, je i bohaté spektrum aktivit, které tyto programy využívají. Jejich společným jmenovatelem bývá spolupráce při řešení neobvyklých úkolů a vzájemná podpora v psychicky vypjatých situacích. Na rozdíl od teamspiritových programů bývají teambuildingové akce delší, avšak zásadní rozdíl spočívá

⁴⁴ SVATOŠ, Vladimír, LEBEDA, Petr. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada, 2005, s. 67-68.

⁴⁵ Tamtéž, s. 68.

⁴⁶ ZAHŘÁDKOVÁ, Eva. *Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci*. Praha: Portál, 2005, s. 146.

ve využití skupinových rozborů, díky nimž je společný zážitek zpracováván do podoby zobecnění a v praxi následně využitelné zkušenosti.⁴⁷

Outdoor assessment centre představuje propojení „klasického“ assessment centra s „nespecifickou“ outdoorovou modelovou situací. Při využití nespecifických outdoorových modelových situací se otevírají nové možnosti. Účastníci outdoor assessment centra nemají na nově vzniklé situace vytvořené standardní vzorce chování. Projevují se v nich tedy spontánně, přirozeně, musejí ukázat kreativitu, pohotovost, odhalují méně patrné rysy a tendence svého chování, zejména emocionální inteligenci a interpersonální dovednosti. Je však třeba zmínit, že outdoorové aktivity jsou zaměřeny pouze na „měkké dovednosti“ a nevypovídají nic o úrovni konkrétních odborných činností pracovníka.⁴⁸ Zahrádková upozorňuje na další úskalí outdoor assessment center. Jedná se především o hledisko prostředí – je nutné vybrat dobré a klidné prostředí, aby okolí nezasahovalo do akce, nerozptylovalo a nevyrušovalo účastníky. Stejně jako Svatoš a Lebeda poukazuje na to, že ne všechny kompetence je vhodné a možné zjistit z outdoorové akce. Další úskalí vidí v organizaci akce, protože outdoor vždy vyžaduje více času a organizace než práce v místnosti. Tato náročnost zajištění kvalitní organizace se vždy promítá do ceny celé akce, která je dalším z hledisek náročnosti realizace outdoor assessment centra.⁴⁹

Zábavné akce, tzv. „fun akce“ jsou typem outdoorových programů, které trvají několik hodin, a skupina většinou čítá několik desítek účastníků. Tyto programy neřeší problémy skupiny, snaží se naopak o pozitivní zážitek co nejvíce zúčastněných. Nepatří příliš do vzdělávacích programů, jejich hlavním cílem je zvýšení loajality, motivace, odměnění zaměstnanců či obchodních partnerů.⁵⁰

3.3. Typy outdoorových programů a her

Pro dosažení cílů vzdělávání realizovaného pomocí metody outdoor tréninku je možné využít širokou škálu různých programů a her. Ty se od sebe liší formou, délkou, náročností

⁴⁷ SVATOŠ, Vladimír, LEBEDA, Petr. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada, 2005, s. 69-71.

⁴⁸ Tamtéž, s. 74-75.

⁴⁹ ZAHŘÁDKOVÁ, Eva. *Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci*. Praha: Portál, 2005, s. 150.

⁵⁰ Tamtéž, s. 152.

a zaměřením. V praxi tyto programy často nefungují samostatně – naopak – dochází k jejich kombinaci.

Na úvod outdoorového programu jsou zařazovány aktivity označované jako „icebreakers“, tedy nástroje k prolamování bariér. Jedná se o krátké programy, jejichž cílem je navození neformální atmosféry, naladění na program kurzu, poskytují také prostor k bližšímu seznámení a zapamatování jmen kolegů. Z psychologického hlediska sehrává v „lámání ledů“ významnou roli narušování osobního prostoru a fyzické doteky. Poznávací hry mají jednoduchá pravidla, nevyžadují mnoho pomůcek, ani žádné specifické dovednosti.⁵¹

Aktivity nazývané jako „Dynamics“ (či Problem Solving activities, Team building activities) často navazují na „icebreakers“. Jedná se o složitější úkoly, které nemají dopředu jasný vzorec řešení. Jejich úspěšné splnění vyžaduje dobrý nápad, zapojení a spolupráci všech účastníků a kvalitní řízení skupiny. Trvají obvykle mezi patnácti až šedesáti minutami. Realizují se většinou ve více skupinkách a každá skupina plní sérii tří až pěti cvičení. Po každém cvičení následuje krátký rozbor. Náročnost zadávaných cvičení je přizpůsobena úrovni skupiny a měla by postupně narůstat. Dynamics bývají základem každého vzdělávacího kurzu. Nejenže dynamizují dění, přinášejí též důležité informace o skupině i jednotlivcích. Dobře ukazují schopnost komunikace jednotlivých členů i celého týmu.⁵²

„Terénní týmové strategické hry“ jsou rozmanitou skupinou aktivit. Může jít například o sled předchozích typů aktivit nebo o nějakou modifikaci známých didaktických a strategických her typu „Člověče, nezlob se“ nebo „Scrabble“.⁵³ Délka trvání se pohybuje od jedné až po několik hodin a ani konání hry v nočních hodinách není výjimkou. Tyto aktivity jsou velmi často spojeny s pohybem a účastníci během nich mohou využívat i nejrůznější přesouvací prostředky (kola, koloběžky, sněžnice...)⁵⁴ Jelikož tyto aktivity často probíhají formou soutěže několika menších týmů, informace získané následným

⁵¹ Srov. SVATOŠ, Vladimír, LEBEDA, Petr. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada, 2005, s. 89 -90. NEUMAN, Jan. *Dobrodružné hry a cvičení v přírodě*. Praha: Portál, 2009, s. 49.

⁵² SVATOŠ, Vladimír, LEBEDA, Petr. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada, 2005, s. 90-91.

⁵³ PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých. Průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. Praha: Grada, 2010, s. 178.

⁵⁴ SVATOŠ, Vladimír, LEBEDA, Petr. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada, 2005, s. 91.

rozbohem vypovídají o kvalitě plánování, práci s časem, úrovni komunikace skupiny i jednotlivců.

Další, většinou velmi známou součástí outdoorových programů, tvoří „lanové překážky“. Tyto aktivity zahrnují pohyb jak na „nízkých lanech“, tak na „vysokých lanech“. Zejména vysoká lana, instalované ve výšce cca 10 m vedou k subjektivně vnímanému riziku (objektivní riziko by se mělo blížit nule – účastníci jsou jistě „lanovými specialisty“, kteří jsou na práci ve výškách certifikováni) a tím i k trvalým zážitkům z jeho překonávání.⁵⁵

„Outdoorové sporty“ tvoří další skupinu aktivit využívaných při outdoorových programech. Patří sem zejména skalní lezení, slaňování, orientační běh, speleologie a rafting. Jedná se o velice silné programy, pro většinu účastníků tvoří nejatraktivnější část programu. Účastníci je vnímají jako aktivity se zvýšeným potencionálním rizikem, o to silnější je pak uspokojení z překonání sebe samého.⁵⁶

„Konstrukční skupinové úkoly“ jsou aktivity, při nichž jde zejména o stavbu různých plavidel, vyvýšených plošin, přemostění apod. Program je často doplněn o ekonomickou rovinu – materiál je nakupován za určité ceny, za převoz jednotlivce získá skupina určitý obnos – jde také o optimalizaci nákladů a výnosů. Aktivity probíhají cca 3 hodiny a jejich hlavním přínosem je okamžitá zpětná vazba pro účastníky.⁵⁷ Tyto aktivity často poskytují informace o organizaci práce ve skupině, řízení skupiny, rozhodování ve skupině, delegování atd.

Další skupinou aktivit, která je zařazována do outdoorových programů, jsou „komunikační programy“. Ty jsou reprezentovány hlavně týmovým řešením logických problémů a případových studií. Komunikační programy čerpají velice často ze zdrojů interaktivních indoorových školení. Komunikační programy probíhají v menších

⁵⁵ PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých. Průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. Praha: Grada, 2010, s. 178

⁵⁶ SVATOŠ, Vladimír, LEBEDA, Petr. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada, 2005, s. 93-95.

⁵⁷ Tamtéž, s. 96.

skupinkách a trvají většinou v rozmezí čtyřiceti minut až dvou hodin a kladou nároky především na přesnou práci s informacemi, průběžnou kontrolu a řízení práce skupiny.⁵⁸

„Programy zaměřené na podporu důvěry“ jsou dalším typem aktivit, které jsou využívány při outdoorových akcích. Jedná se například o tzv. „pád důvěry“ (pád pozadu z vyvýšeného místa do připravených rukou ostatních) či vedení „nevidoucích“ vidoucími kolegy náročným terénem. Hlavním přínosem těchto aktivit je prohlubování potřebné důvěry ve skupině.⁵⁹

Specialitou českého outdooru jsou „kreativní programy“. Jde o aktivity inspirované uměleckými činnostmi, jako je např. natáčení videoklipů, tvorba společných výtvarných koláží či příprava a realizace divadelních představení. Těchto aktivit se mohou účastnit větší skupiny účastníků, které se během realizace aktivit rozdělují na dílčí týmy, které následně spolupracují. Pro svoji neobvyklost a vysokou náročnost bývají tyto aktivity zařazovány jen v delších kurzech.⁶⁰

„Společenské programy“ bývají zařazovány na konec outdoorových kurzů. Obvykle se jedná o večery s určeným motivem (např. Jamese Bonda – doplněný stylovým oblečením či maskami).⁶¹ Tyto programy však s tématem vzdělávání nemají mnoho společného.

Výše uvedené typy outdoorových programů a her nám již dávají konkrétnější představu o tom, jak vypadá složení outdoorového kurzu. Většina aktivit je realizována pomocí her. „Hra je prostředkem, kterým ověřujeme své teoretické poznatky, úroveň dovedností, životní zkušenost a provazujeme je s vědomím použitelnosti v životě. Ve hře prověřujeme své názory, hodnoty a postoje, ale současně získáváme poznatky o sobě, o druhých a okolním světě.“⁶² Nesmíme však zapomínat, že „ani nejlepší hra nemá zaručený úspěch vždy a všude. Záleží na mnoha okolnostech a zdánlivě zanedbatelných drobnostech. I ta nejlepší hra ztroskotá, když se organizátoři dopustí při její inscenaci závažné chyby. Do hry musíme mít především chuť. To platí nejen o vedoucích a organizátorech, ale hlavně o

⁵⁸SVATOŠ, Vladimír, LEBEDA, Petr. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada, 2005, s. 97-98.

⁵⁹ Tamtéž, s. 98.

⁶⁰ Tamtéž, s. 99.

⁶¹ PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých. Průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. Praha: Grada, 2010, s. 179

⁶² HANUŠ, Radek, CHYTILOVÁ, Lenka. *Zážitkově pedagogické učení*. Praha: Grada, 2009, s. 114.

těch, kterým je hra určena“.⁶³ Stejně tak jako toto tvrzení, tak i odborná literatura vztahující se k tématu outdoor tréninku upozorňuje na roli organizátora (lektora, vedoucího kurzu), který je pro dosažení cíle vzdělávací akce nepostradatelný. Proto následující část textu bude věnována tomuto tématu.

3.4. Osobnost, přístup a role lektora

„Ve vzdělávání dospělých se pro pedagoga používá obecný pojem lektor. Lektor je osoba, která řídí vzdělávací a rozvojové programy v rámci programů vzdělávání dospělých, ve kterých vyniká svou odborností“.⁶⁴ Podle Šoferové je lektor ten, „kdo se vědomě podílí na změnách přístupů, znalostí a dovedností. Učí lidi pracovat novým způsobem, dělat něco jinak.“⁶⁵ Osobnost lektora je jednou z klíčových podmínek pro uskutečnění kvalitního kurzu a splnění cíle vzdělávací akce.

Svatoš a Lebeda rozlišují dva možné přístupy lektora k účastníkům outdoorové vzdělávací akce. První možností je přístup experta, který seznamuje účastníky se správným způsobem řešení a outdoorové aktivity využívá pro ilustraci svých tvrzení a k provedení žádoucích postupů. Účastníky seznámí se svým plánem a řekne jim, jak se mají chovat; tento způsob chování pak vyžaduje a průběžně kontroluje. Po celou dobu je lídrem procesu. Druhou možností je zážitkový přístup. Při něm už lektor není lídrem procesu, ale chová se spíše jako iniciátor a facilitátor procesu a bere na sebe dílčí role. Pod facilitačním vedením lektora si skupina uvědomuje jednotlivé kroky řešení úkolu, obdobně jak se to děje při projektovém řízení.⁶⁶ Facilitátor by si měl být vědom individuálního učení a emotivních potřeb jednotlivých členů skupiny a monitorovat je, vytvářet bezpečné klima pro školení a strukturalizovat zkušenosti školení a aktivity skupiny a řídit učení tak, aby mělo svou důležitost a aby se dosáhlo stanovených cílů.⁶⁷ Být dobrý lektor neznámá jen naučit lidi něco nového. Lektor musí zvládat mnoho dalších úkolů – naplnit cíle kurzu, motivovat, vtáhnout účastníky do školení, naučit aplikovat teorii do praxe... Dobrý lektor učí mimo jiné i tak, aby vzdělávání lidí bavilo a aby se sami chtěli zlepšovat.⁶⁸ Aby lektor

⁶³ ZAPLETAL, Miloš. *Zlatý fond her*. Praha: Mladá fronta, 1990, s. 9.

⁶⁴ BARTÁK, Jan. *Jak vzdělávat dospělé*. Praha: Alfa, 2008, s. 118.

⁶⁵ ŠOFEROVÁ, Jana. *Lektorské finty. Jak připravit a realizovat zajímavá školení*. Praha: Grada, 2008, s. 12.

⁶⁶ SVATOŠ, Vladimír, LEBEDA, Petr. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada, 2005, s. 105.

⁶⁷ BUCKLEY, Roger, CAPLE, Jim. *Trénink a školení*. Brno: Computer Press, 2004, s. 235.

⁶⁸ ŠOFEROVÁ, Jana. *Lektorské finty. Jak připravit a realizovat zajímavá školení*. Praha: Grada, 2008, s. 12.

výše uvedené úkoly plnil, musí disponovat určitými kompetencemi. Tyto kompetence pro lektora outdoorových kurzů lze obecně řadit do tří skupin. První skupinu tvoří osobnostní předpoklady. Dobrý lektor musí být zralou a vnitřně integrovanou osobností. Druhým významným osobnostním předpokladem pro úspěšnou lektorskou práci je vysoká míra sociální inteligence.⁶⁹ Lidé s vysokou úrovní této schopnosti rozumí druhým lidem a mezilidským vztahům.⁷⁰ Druhá oblast kompetencí zahrnuje množství konkrétních vědomostí a dovedností, které se souhrnně označují jako „lektorské řemeslo“. Mezi tyto vědomosti a dovednosti řadíme např. technické zvládnutí základů outdoorových sportů, dovednosti spojené s jejich přípravou pro užití na kurzech, znalost principů a pravidel týmových úkolů a strategických her, znalost komunikačních a prezentačních dovedností. Tomuto „lektorskému řemeslu“ se lze poctivou přípravou naučit. Třetí skupinou kompetencí jsou pak znalosti a zkušenosti z manažerského prostředí, které výrazně ovlivňují úroveň lektorovy práce zejména v závěrečných fázích rozborů a při podpoře přenosu nových poznatků do praxe.⁷¹

Během celého outdoorového kurzu vystupuje lektor v několika rolích, které jsou spojeny s procesem přípravy, realizace a vyhodnocení kurzu. Mezi nejčastější role patří např. odborník – poradce, dramaturg, logistik, bezpečnostní expert, iniciátor, pozorovatel a facilitátor.⁷²

Role odborníka je spojena především s prvotní fází přípravy kurzu. Lektor v této fázi komunikuje se zadavatelem kurzu. Snaží se pochopit aktuální situaci ve skupině i celé firmě, musí poznat konkrétní potřeby klienta a být sto mu navrhnout konkrétní řešení problému. K roli poradce se lektor vrací v poslední fázi kurzu, kdy vyhodnocuje právě skončený kurz a nabízí postřehy k chování skupiny a doporučení pro její další rozvoj.⁷³

V roli dramaturga se lektor ocitá při navrhování optimálního programu. Důležité je zde pochopení potřeb a charakteristických rysů dané skupiny, jasné vymezení cílů kurzu, znalost programů odpovídajících možnostem a potřebám dané skupiny. Role logistika je

⁶⁹ SVATOŠ, Vladimír, LEBEDA, Petr. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada, 2005, s. 120.

⁷⁰ ŘÍČAN, Pavel. *Psychologie osobnosti. Obor v pohybu*. Praha: Grada, 2007, s. 84.

⁷¹ SVATOŠ, Vladimír, LEBEDA, Petr. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada, 2005, s. 120-121.

⁷² Tamtéž, s. 106-116.

⁷³ Tamtéž, s. 106-107.

úzce spjata s rolí dramaturga. Dochází totiž k propojení navrženého programu s hledáním a zajištěním vhodné lokace, kde by bylo možné program realizovat. Role logistika v sobě zahrnuje i zajištění ubytování a stravy, nutné je brát v potaz i časový harmonogram, velikost skupiny, ale i časovou dotaci, která je pro jednotlivé aktivity potřebná nebo nutná na přesuny účastníků. Vzhledem k náročnosti této role bývají některé úkoly a povinnosti delegovány na realizační tým.⁷⁴

Lektor, jako bezpečnostní expert, je vrcholnou autoritou v této oblasti při každém kurzu. Odpovědnost za dodržování pravidel bezpečnosti je rozložena mezi všechny účastníky kurzu, avšak vedoucí lektor je zodpovědný za informovanost všech zúčastněných a kontrolu dodržování pravidel. A tak je sám musí nejen znát, ale i ve svém chování plně respektovat a od ostatních instruktorů jejich dodržování vyžadovat.⁷⁵

Role iniciátora bezprostředně souvisí s vedením programu. Lektor představuje účastníkům jednotlivé aktivity, vyzývá a motivuje je k aktivní účasti. Nedílnou součástí jeho práce je vysvětlení pravidel jednotlivých aktivit, předání informací souvisejících s bezpečností či vydáváním organizačních pokynů. Působení lektora v roli iniciátora má dvě úzce propojené funkce. Tou první je motivovat k účasti, nadchnout pro věc, zaujmout. Druhou funkcí je informovat, sdělit pravidla a nezbytné pokyny pro zapojení v dané aktivitě.⁷⁶

Role pozorovatele je velmi důležitá pro kvalitní rozbor realizovaných aktivit a především pak pro poskytnutí nezávislé zpětné vazby, která je v procesu učení nenahraditelná. Lektor v průběhu plnění úkolů sleduje činnost skupiny, aniž by ji jakkoliv rušil v samostatné práci. Z praktického hlediska je dobré zaujmout postavení s odstupem, mimo ohnisko dění, které ale poskytuje dobrý výhled na celou skupinu. Pokud se účastníci v průběhu akce na něco zeptají, je na místě dát odpověď a co nejrychleji se zpět vrátit do pozice pozorovatele. Pokud se ve skupině vyskytnou konfliktní situace, které nehrozí nepatřičnou eskalací, je opět vhodné nezasahovat a nechat skupinu své problémy řešit a pouze pozorovat.⁷⁷

⁷⁴ SVATOŠ, Vladimír, LEBEDA, Petr. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada, 2005, s. 107-108.

⁷⁵ Tamtéž, s. 109.

⁷⁶ Tamtéž, s. 110.

⁷⁷ Tamtéž, s. 111.

Role facilitátora je Svatošem a Lebedou označována jako „královská disciplína“ lektora outdoorových kurzů. S rolí facilitátora se setkáváme především v poslední fázi outdoorového kurzu – ve fázi skupinových rozborů. Lektor jako facilitátor pomáhá účastníkům v procesu uvědomování si vlastních prožitků a v jejich racionalizaci do podoby využitelné zkušenosti.⁷⁸ Podle Kirchnera je základním úkolem facilitátora „stimulovat pozitivní jevy ve skupině, usměrňovat její směřování a řídit hladký průběh diskuze (...) Sumarizuje a shrnuje konání v rámci aktivity či diskuze (...) Neměl by kritizovat pocity a myšlenky účastníků, navrhnout skupině různá řešení úkolu nebo za ní dokonce vykonávat rozhodnutí“.⁷⁹

3.5. Možnosti a omezení outdoor tréninku

Stejně tak jako každá vzdělávací metoda, tak i outdoor trénink má své přednosti a limity. Mezi jeho hlavní přednosti patří: atraktivnost učení, vysoká míra zapamatování, bezpečné prostředí pro experimentování, názornost a přenositelnost.⁸⁰

„Asi není nutné příliš vysvětlovat, proč je outdoor tak oblíbený – je akční, zábavný, probíhá v přírodě, umožňuje nevšední zážitky a situace, a v neposlední řadě také představuje péči o mezilidské vztahy jinak než pracovně“.⁸¹ Abstraktnost a zábavnost je způsobena především povahou úkolů a aktivit, které se na outdoorových kurzech objevují. Tyto úkoly jsou na hony vzdáleny každodenní pracovní realitě.⁸²

Mezi hlavní výhodu metody outdoor tréninku patří, že je založena na zážitkovém učení. „Něco, co jsem prožil, zkusil, viděl, slyšel, držel, mám v sobě jako zvnitřnělou zkušenost – zážitek“.⁸³ Zážitky získané vlastní činností jsou nejstálější. V outdoorovém tréninku k tomuto principu přistupuje ještě další významná podpora a to jsou emoce. Provázejí-li totiž zážitek silné emocionální vjemy, stává se doslova nezapomenutelným a to nejen pro

⁷⁸ SVATOŠ, Vladimír, LEBEDA, Petr. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada, 2005 s. 112.

⁷⁹ KIRCHNER, Jiří. *Psychologie prožitku a dobrodružství pro pedagogiku a psychoterapii*. Brno: Computer Press, 2009, s. 105.

⁸⁰ SVATOŠ, Vladimír, LEBEDA, Petr. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada, 2005, s. 133-135.

⁸¹ ZAHŘÁDKOVÁ, Eva. *Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci*. Praha: Portál, 2005, s. 139.

⁸² SVATOŠ, Vladimír, LEBEDA, Petr. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada, 2005, s. 134.

⁸³ KIRCHNER, Jiří. *Psychologie prožitku a dobrodružství pro pedagogiku a psychoterapii*. Brno: Computer Press, 2009, s. 25.

samotného lektora, ale i pro ostatní.⁸⁴ Hroník dokonce tvrdí, že prostředí outdooru „musí umožnit projevovat nejrůznější emoce. Jakmile ve skupině probíhá vyjadřování silných emocí, s velkou pravděpodobností se zvyšuje soudržnost skupiny“.⁸⁵

Přestože se při outdoorových kurzech jedná o reálné situace, nehrozí účastníkům riziko dlouhodobých problémů a ztrát plynoucích z případného nezdaru. Kurz tak vytváří bezpečné prostředí pro experimentování s vlastním rozhodováním a jednáním.⁸⁶ Účastníci též mohou bezpečně vystupovat z oblasti své komfortní zóny.

Další výhodou outdoor tréninku je jeho názornost a přenositelnost poznatků do praxe. Názornost vyplývá z reálnosti úkolů, přenositelnost poznatků pak z jednoznačné zpětné vazby. V závěrečných rozborech se snadno odhalují zdroje úspěchu i příčiny nezdaru. Účastníci pak rychle nacházejí paralely mezi tréninkovou situací a pracovní realitou.⁸⁷

Dalším plusem outdoor tréninku je spojení učení s určitou formou relaxace, odreagování, rekreace.⁸⁸ Pokud je outdoor trénink veden v této formě, často bývá tato forma spojena i s odměňováním pracovníků. Koubek vidí v outdoor tréninku „ideální propojení hry a sportu (tedy v podstatě rekreačních a relaxačních aktivit) s procesem zdokonalování pracovních schopností manažerů“.⁸⁹ Pokud dojde k propojení procesů vzdělávání i odměňování, může dojít k lepší identifikaci zaměstnanců s organizací.

Outdoor trénink má však i své nedostatky. Mezi ně podle Svatoše a Lebedy patří např.: přílišná atraktivita úkolů odvádějící pozornost od učení, organizační a tedy i finanční náročnost a stále ještě přetrvávající způsob myšlení, který považuje outdoor trénink za něco, co se přičí konzervativnímu vzdělávání.⁹⁰

⁸⁴ SVATOŠ, Vladimír, LEBEDA, Petr. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada, 2005, s. 134.

⁸⁵ HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007, s. 211.

⁸⁶ SVATOŠ, Vladimír, LEBEDA, Petr. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada, 2005, s. 135.

⁸⁷ Tamtéž, s. 133.

⁸⁸ Tamtéž, s. 135.

⁸⁹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů; Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2009, s. 272.

⁹⁰ SVATOŠ, Vladimír, LEBEDA, Petr. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada, 2005, s. 137-139.

Jeden z problémů, který se při outdoor tréninku vyskytuje, je, že účastníci jsou natolik ovlivněni atraktivitou úkolů, že se nemohou v následném rozboru odtrhnout od debaty nad optimální technikou řešení nebo od sdílení osobních prožitků. Pokud se tak děje, nejsou pak účastníci kurzu následně schopni soustředit svou pozornost na rozbor procesů, jejich popsání a zobecnění, které jsou tak důležité pro proces učení.⁹¹

Dalším nedostatkem outdoor tréninku je jeho organizační náročnost a tím pádem i finanční nákladnost. Pro zabezpečení kvalitního outdoorového kurzu je nutné zajistit vhodnou lokalitu, s tím souvisí i zajištění stravování, pronájmu seminárních prostor, případně dopravy účastníků. Pro realizaci outdoorového kurzu je potřeba i množství speciálního vybavení (lana, helmy, GPS navigace...). Program nevede pouze lektor, má s sebou i instruktorský tým, který je po celou dobu akce na místě s účastníky kurzu. Všechny tyto faktory se pak následně promítají do ceny kurzu.⁹² Pokud se společnost rozhodne realizovat outdoorový kurz, chce znát přínosy, které jí tato metoda vzdělávání přinese. Měření efektivity v oblasti měkkých dovedností, které outdoor trénink především rozvíjí, je však složité. Často se proto organizátoři outdoorových programů potýkají s problémem odůvodnění vložených financí do tohoto typu vzdělávání.

Aby outdoor trénink nebyl vnímán jako nestandardní způsob vzdělávání, je třeba pochopení a skutečné přijetí buď pomocí kvalitní prezentace, nebo pomocí osobního prožitku. Výše uvedené chápání outdoor tréninku „podporují“ i nekvalitní kurzy, které utvrzují v představách, že se jedná jen a jen o zábavu.⁹³ S jistým konzervatismem se setkáváme i u samotných účastníků, kteří velmi často nejsou ochotni si hrát, mají obavu ze zesměšnění či nechuť k pohybovým aktivitám.⁹⁴

I přes náročnost na podmínky, které s sebou tato metoda přináší, je potřeba zdůraznit, že jedinečnost této metody převládá nad těmito negativními faktory. Jedinečnost této metody se skrývá právě v podobě zážitkového učení.

⁹¹ SVATOŠ, Vladimír, LEBEDA, Petr. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada, 2005, s. 137.

⁹² Tamtéž, s. 139.

⁹³ Tamtéž, s. 138.

⁹⁴ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů; Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2009, s. 272.

4. Příklad vzdělávací akce s využitím metody outdoor tréninku realizované společností OMT group s.r.o.

Tato kapitola je vyústěním celého textu. V této části bude představen projekt vzdělávací akce, v rámci něhož bude aplikována vzdělávací metoda outdoor tréninku. V každé fázi projektu je nejprve zmíněn teoretický základ, který je následně zúžen na náš konkrétní projekt vzdělávací akce. Výsledkem by pak mělo být přiblížení jednotlivých fází při plánování, realizaci a vyhodnocení jednotlivých aktivit i celé vzdělávací akce a současně propojení předchozího teoretického ukotvení outdoor tréninku s jeho praktickou podobou. Tato vzdělávací akce bude realizována externí vzdělávací firmou, společností OMT group s.r.o. Externí společnosti jsou při realizaci outdoorových programů téměř pravidlem. Málokdy se můžeme setkat se společností, jejíž interní vzdělavatelé realizují outdoorové akce sami.⁹⁵ Proto i v našem případě je dodavatelem externí firma. Ještě než přistoupím k jednotlivým krokům vzdělávací akce, představím v krátkosti vzdělávací společnost OMT group s.r.o., zaměřenou na realizaci outdoorových akcí.

4.1. Představení společnosti OMT group s.r.o.

V roce 1996 vznikla cestovní kancelář KJT s.r.o. zaměřená na tzv. incomingovou turistiku. Specializovala se na přípravu outdoorových programů pro holandské turisty, následně zajišťovala komplexní servis včetně ubytování a dopravy. Zároveň ale postupně začala příprava a realizace prvních outdoorových kurzů pro firmy. V roce 1999 došlo k utlumení činnosti společnosti KJT a následnému založení společnosti Outdoor Management Training s.r.o. jako dcery společnosti KJT s.r.o. Outdoorové a teambuildingové kurzy pro firmy se rychle rozvíjely a zájem stoupal, proto zanikala činnost v oblasti cestovního ruchu (KJT s.r.o.) a plně se rozvíjely kurzy a vzdělávání pro firmy – tedy rozvoj společnosti Outdoor Management Training s.r.o. Jelikož se společnost postupně rozvíjela a diverzifikovala, došlo v roce 2008 ke změně názvu na OMT group s.r.o. (předchozí název společnost příliš vymezoval v jen jedné části portfolia vzdělávání). Společnost má v současné době 3 sekce: Outdoor management training, Event solutions, HR development. Společnost zaměstnává 4 osoby v trvalém pracovním poměru a je řízena

⁹⁵ ZAHŘÁDKOVÁ, Eva. *Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci*. Praha: Portál, 2005, s. 141.

dvěma jednatelemi, z nichž jeden je zároveň majitelem společnosti a druhý působí též jako vedoucí lektorského střediska. Společnost spolupracuje s cca 11 externími lektory a cca 50 externími instruktory, je členem Profesního sdružení pro zážitkové vzdělávání.⁹⁶

4.2. Fáze vzdělávací akce

V této části textu je zaměřena pozornost na konkrétní projekt vzdělávací akce. Je propojením předchozího teoretického ukotvení outdoor tréninku s jeho praktickou podobou. Pracuji zde především s interními materiály společnosti OMT group s.r.o., zkušenostmi, které mi předal pan Radek Tejc (jednatel společnosti OMT group s.r.o.) a doplňujícími informacemi získanými od lektorů a instruktorů spolupracujících se společností OMT group s.r.o. Projekt vzdělávací akce je realizován pro komerční společnost a je spojen s profesním vzděláváním zaměstnanců.

4.2.1. Zahájení jednání s klientem

Tato fáze prvního kontaktu s klientem je velmi důležitým prvkem v celé fázi projektu vzdělávací akce. Společnosti nabízející vzdělávací služby, mezi které outdoorové programy bezpochyby patří, mají dvě možnosti jak, klienty oslovovat. První způsob je z hlediska aktivity pasivní. Jedná se o situaci, kdy klienti sami reagují na nabídku programů. Tato reakce je většinou ve formě e-mailové poptávky či telefonátu, kdy reagují na nabízené služby, které si vyhledali na webových stránkách, či dostali kladnou referenci ze strany svého okolí. Druhý způsob můžeme označit jako aktivní, kdy většinou prostřednictvím sales managerů oslovují vzdělávací společnosti personální či marketingová oddělení firem. Oslovované firmy jsou vytipovány na základě získaných dat (ekonomická situace společnosti, počet zaměstnanců...). Těmto firmám je většinou na osobních obchodních schůzkách představena nabídka možných programů pro jejich zaměstnance. Důležitou roli v tomto procesu hrají reference, na jejichž základě si klienti velmi často prověřují dodavatele vzdělávacích služeb.

V našem případě firmu OMT group s.r.o. oslovil s poptávkou realizace outdoorové akce zadavatel pasivním způsobem, formou e-mailové poptávky (viz Příloha č. 1). Tato poptávka však přišla na základě spolupráce, která v minulosti již probíhala. Nejedná se

⁹⁶ Interní materiál společnosti OMT group s.r.o.: „Prezentace společnosti“, 10. 2. 2011, s. 1.

tedy o úplně nového a neznámého klienta. Firma, pro kterou je outdoorový program připravován, působí na českém trhu více jak 18 let. V roce 2010 byla převzata švédským holdingem a změnila svůj název. Jednalo se pouze o formální změnu, obor činnosti ani tým pracovníků se nezměnil. Sídlo společnosti pro Českou republiku je v Královéhradeckém kraji, společnost v současné době zaměstnává 84 osob. Teambuildingový program je poptáván pro oddělení – Call centrum.⁹⁷

4.2.2. Identifikace a analýza vzdělávacích potřeb

Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb tvoří první část projektu vzdělávací akce. „Vzdělávací potřeby vznikají jako hypotetický stav (uvědomovaný nebo neuvědomovaný), kdy jedinci chybí znalosti nebo dovednosti, které mají význam pro jeho další existenci, zachování psychických (i fyzických) nebo společenských funkcí.“⁹⁸ K identifikaci potřeb organizace v oblasti vzdělávání využíváme obvykle tři skupiny údajů. První skupinou jsou údaje týkající se organizace (údaje o struktuře organizace, jejím výrobním programu či programu činnosti, zdrojích – vybavení, finanční zdroje a lidské zdroje). Druhou skupinou zdrojů jsou údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností, tedy profily pracovních míst a jejich specifikace. Třetí skupinou jsou údaje o jednotlivých pracovnících, které je možné získat např. z personální evidence, ze záznamů o hodnocení, záznamů o vzdělání, kvalifikaci atd.⁹⁹ Tyto údaje můžeme získat pomocí různých metod a technik. Pokud se budeme držet výše uvedených zdrojů, nejčastější metody a techniky pro získání údajů o organizaci jsou např. analýza strategických plánů, analýza podnikových cílů, mezipodnikové srovnání, personální audit, práce s dokumenty a mnohé další. Nejčastějšími metodami a technikami pro získání informací o pracovním místě jsou: analýza pracovní náplně, analýza z popisů práce, deníková metoda atd. Mezi metody a techniky pro zajištění údajů o účastnících řadíme např. 360° zpětnou vazbu, assessment centrum, pozorování, rozhovor, testy a zkoušky.¹⁰⁰

⁹⁷ Interní materiály společnosti XY (pozn. na základě přání klienta není uváděn název společnosti, místo něho jsou používána písmena XY), „Představení společnosti“, 5. 3. 2011, s. 5.

⁹⁸ BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání; Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2010, s. 119.

⁹⁹ KÓUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů; Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2009, s. 262.

¹⁰⁰ BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání; Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2010, s. 123-125.

Vzdělávací potřeby mohou vzniknout ve dvou základních situacích:

- 1) nastane-li změna v některém segmentu vnějšího prostředí firmy
- 2) nastane-li změna ve vnitřním prostředí organizace¹⁰¹

V našem případě se jedná o situaci, kdy vzdělávací potřeba vznikla na základě změny vnitřního prostředí organizace (přechod z pasivního telemarketingu na aktivní – viz Příloha č. 1).

Pro samu identifikaci vzdělávacích potřeb máme dvě základní možnosti:

- 1) kvantitativní sociologický výzkum
- 2) aplikaci kompetenčního přístupu ke vzdělávání a k rozvoji lidských zdrojů v organizaci – jedná se především o práci s dokumenty a literaturou, na jejichž základě získáme obecné požadavky na pracovní místo – tzv. kostru kompetencí; tento přístup vyúsťuje v určení a tvorbu specifického souboru kompetencí, tzv. kompetenčního modelu¹⁰²

V našem projektu vzdělávací akce se jedná o rozvoj zaměstnanců v rámci organizace a požadované kompetence jsou zde definovány v souvislosti s pracovní pozicí. Pro identifikaci vzdělávacích potřeb byl proto využit druhý přístup, který úzce souvisí se stanoveným cílem vzdělávacího projektu, který je spojen právě s rozvojem kompetencí.

4.2.3. Interpretace výsledků analýzy vzdělávacích potřeb

Interpretace výsledků analýzy vzdělávacích potřeb plynule navazuje na předchozí fázi projektu vzdělávací akce. V tomto kroku je nezbytné stanovení vzdělávacího cíle, který je v našem případě spojen s jednotlivými kompetencemi a jejich následným rozvojem. Při specifikování a stanovování cíle vzdělávací akce je nutné nezapomínat na určité parametry, které by měl cíl splňovat. Nejčastějším pravidlem je princip SMART, kde každé počáteční písmeno zastupuje jednu vlastnost cíle. Cíl by proto měl být specifický, měřitelný, akceptovatelný, reálný a termínovaný.¹⁰³ U outdoor tréninku není ve většině těchto oblastí se stanovením problém, avšak jak už bylo zmíněno v kapitole o nevýhodách outdoor

¹⁰¹ BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání; Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2010, s. 119.

¹⁰² Tamtéž, s. 122.

¹⁰³ Tamtéž, s. 143.

tréninku, měření efektivity měkkých dovedností, na které se outdoor trénink především zaměřuje, je složitější a obtížnější než u jiných vzdělávacích metod.

„Formulace cíle vzdělávací akce v podstatě představuje konkretizaci dané mezery, která je řešitelná vzděláváním.“¹⁰⁴ Cíle vzdělávací akce je možné rozdělit do několika úrovní:

- 1) programové cíle – zahrnují vzdělávací cíle celého programu vzdělávání a úzce se vážou k potřebám vyplývajícím z analýzy potřeb
- 2) cíle lekce – zahrnují cíle jednotlivých vzdělávacích lekcí; předpokládá se, že pokud bylo dosaženo cílů všech jednotlivých lekcí, bylo dosaženo i cílů programových

Dále se můžeme setkat ještě s třetí kategorií cílů – dílčích. Pokud je program členěn na jednotlivé tematické úseky, před následným členěním do jednotlivých lekcí jsou stanoveny cíle dílčí.¹⁰⁵ Bartoňková k tomu dodává, že při „návrhu dílčích cílů musíme popsat, jakým způsobem účastník vzdělávací akce prokáže dosažení cíle (...) Existují však vzdělávací akce, u kterých nelze cíl takto jednoznačně formulovat (...) Příkladem z oblasti firemního vzdělávání může být například formulace cílů u outdoorových či teambuildingových aktivit.“¹⁰⁶

Cíle stanované v rámci outdoorových programů jsou nejčastěji zaměřené na posilování týmového ducha (teamspirit) či na cílený rozvoj týmu (teambuilding). V našem konkrétním projektu vzdělávací akce se cíl vztahuje právě na oblast teambuildingu a byl zadavatelem definován takto: posílit spolupráci mezi supervizorkami, zajistit týmovost a táhnutí za jeden provaz (viz Příloha č. 1).

4.2.4. Stanovení profilu účastníka a absolventa

Profil účastníka představuje soubor požadovaných vstupních znalostí, dovedností, kompetencí, které by měl mít člověk, který vstupuje do dané vzdělávací akce.¹⁰⁷ V našem případě se jedná o dospělé osoby, pracující na pozici supervizorek či operátorek call centra

¹⁰⁴ BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání; Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2010, s. 135.

¹⁰⁵ PROKOPENKO, Joseph, KUBR, Milan a kol. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada, 1996, s. 135.

¹⁰⁶ BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání; Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2010, s. 136.

¹⁰⁷ Tamtéž, s. 145.

komerční společnosti. Jedná se výhradně o ženy, které mají odborné znalosti, dovednosti a způsobilosti potřebné pro vykonávanou pozici. Skupina je věkově homogenní.

Profil absolventa je ideálním modelem výsledku, ideální cílovou strukturou vědomostí, dovedností, kompetencí, tedy případně i osobnostních parametrů absolventa dané vzdělávací akce.¹⁰⁸ Na obecné úrovni lze rozlišit dva druhy profilu:

- 1) široký a mělký – absolvent disponuje kvalifikací pro široký okruh problémů, není specializován
- 2) hluboký a úzký – absolvent disponuje výrazně specializovaným vzděláním v rámci jednoho oboru¹⁰⁹

Absolvent(ka) naší konkrétní vzdělávací akce by měla být schopna týmové spolupráce, kooperace, zvládat komunikaci v rámci týmu, znát teoretické základy týmové práce a tyto získané schopnosti, dovednosti a znalosti by měla být schopna aplikovat do své profesní praxe.

4.2.5. Obsah vzdělávací akce

Fáze stanovení vzdělávacích obsahů navazuje na předešlou fázi vzdělávací akce a je konkretizována do podoby inventáře disciplín, studijního plánu, studijních osnov a studijních materiálů.¹¹⁰ Na tomto místě je důležité zmínit, že obsah outdoorové vzdělávací akce se proměňuje podle aktuálních podmínek. Do těchto faktorů řadíme především počasí nebo také stav a dynamiku skupiny, se kterou spolupracujeme.

Inventář disciplín vychází z profilu absolventa, což má zabránit zařazení irelevantních disciplín. Vzhledem k tomu, že v rámci projektu vzdělávací akce je využívána metoda outdoor tréninku, i inventář disciplín je jiný než u „klasických“ metod vzdělávání. U sestavování inventáře disciplín budeme vycházet z typů outdoorových programů a her, které byly uvedeny v kapitole 3.3. Vzhledem k tomu, že jednotlivé programy již byly podrobněji popsány ve výše uvedené kapitole, na tomto místě zmíním pouze jejich výčet.

¹⁰⁸ BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání; Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2010, s. 145.

¹⁰⁹ Tamtéž, s. 145.

¹¹⁰ Tamtéž, s. 145.

Jedná se o tyto disciplíny: icebreakers, dynamics, terénní týmové strategické hry, lanové překážky, outdoorové sporty, konstrukční skupinové úkoly, komunikační programy, programy zaměřené na podporu důvěry, kreativní programy a společenské programy.

V našem konkrétním projektu vzdělávací akce jsou zařazeny následující disciplíny: icebreakers, terénní týmová strategická hra, dynamics (v našem projektu nazývané jako Problem solvings), v rámci nichž jsou zařazeny nízké lanové překážky a nesmí chybět komunikační programy.

Dalším krokem v projektu vzdělávací akce je uspořádání inventáře disciplín do podoby studijního plánu. „Studijní plán vytváří důležité spojení mezi programovými /výkonnostními cíli, stanovenými na základě analýzy potřeb a skutečným procesem výuky. Studijní plán je logicky uspořádaný systém disciplín, stanovující vzájemné proporce (časové dotace jednotlivých disciplín) a posloupnost nasazení jednotlivých disciplín.“¹¹¹

Délka vzdělávací akce byla v našem případě stanovena zadavatelem na 1,5 dne (od 10:00 prvního dne do 11:30 druhého dne). Níže je konkrétní studijní plán:

Icebreakers – časová dotace: 1 hodina – první den dopoledne od 10:00 – 11:00

Terénní outdoorová strategická hra – časová dotace: 2 hodiny – první den dopoledne od 11:00 – 13:00

Problem solvings – časová dotace: 3 hodiny – první den odpoledne od 14:00 – 17:00

Zpětná vazba k předchozím aktivitám – časová dotace: 1,5 hodiny – první den odpoledne od 17:00 – 18:30

Komunikační program – časová dotace: 1,5 hodiny – druhý den dopoledne od 9:00 – 10:30

Závěrečná zpětná vazba – časová dotace: 40 minut – druhý den dopoledne od 10:30 – 11:10

Fáze tvorby osnov zahrnuje výběr, zpracování, stanovení pořadí a kontrolu jednotlivých lekcí tak, aby byly splněny stanovené cíle. Osnovy jsou tedy účelovým a logickým uspořádáním obsahu vzdělávání z hlediska konkretizace stanovených cílů do jednotlivých

¹¹¹ BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání; Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2010, s. 146.

tematických celků, ve kterých se stanoví dílčí cíle, určí obsah, rozsah a kvalita předávaných souborů poznatků a souborů činností.¹¹²

V rámci našeho vzdělávacího projektu specifikujeme obsah jednotlivých disciplín. Aktivity zaměřené na seznamování (Icebreakers) se skládají ze tří krátkých seznamovacích her. První seznamovací aktivitou je „Tanec na kládě“. Skupina je lektorem vybídnuta, aby se postavila na kládu v libovolném pořadí. Poté je zadán úkol, např. vytvoření řady, ve které budou všichni účastníci seřazeni abecedně podle prvního písmena křestního jména. Po celou dobu aktivity se však skupina nesmí pohybovat mimo kládu. Úkol je splněn, až když všichni členové týmu řeknou nahlas své jméno v abecedním pořádku.¹¹³ Druhou aktivitou zařazenou do icebreakers je „Slepá řada“. Jedná se o navázání na předešlou aktivitu, avšak účastníci kurzu mají zavázané oči a lektor každému z nich pošeptá informaci (např. číslo). Podle těchto čísel se účastníci musí seřadit do řady. Tato aktivita se většinou postupně stěhuje, např. rozšířením plochy, kde se hráči pohybují.¹¹⁴ Poslední aktivitou zařazenou do icebreakers je „Gordický uzel“. Účastníci vytvoří kruh, tak aby se dotýkali rameny. Předpaží levou ruku a chytí ruku některého ze svých spoluhráčů. Totéž provedou s druhou rukou, nesmí však nikdy chytit ruku vedle stojícího souseda. Úkolem týmu je rozplést tento uzel, aniž by se spojení uvolnilo a vytvořit kruh. Pokud není možné tento úkol splnit, může skupina uvolnit jedno spojení, které považuje za klíčové, či může zasáhnout lektor a jedno spojení uvolnit.¹¹⁵ Cílem výše uvedených aktivit je naladění se na sdílení zážitků, navození neformální a bezpečné atmosféry. Aktivity také zvyšují neformální poznávání účastníků, odbourávají prvotní nejistotu na začátku kurzu.

Konkrétní obsah terénní outdoorové hry tvoří aktivita „Desky“. Podstatou této hry je vzájemné poznání a schopnost rychlé výměny informací. Přínosem této aktivity je zejména uvědomění si nutnosti rychle a strukturovaně předávat informace. V okolí konání akce (většinou v okolí hotelu) jsou rozmístěny desky. Umístění desek na území je zakresleno v mapě a podrobněji popsáno v rozpisu desek. Deska představuje text, který je barevně rozlišen na několik částí. Každý člen týmu může získat pouze tu desku, která je shodná s barvou, která mu byla přidělena. Členové týmu získají desku tak, že ji naleznou a každý

¹¹² BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání; Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2010, s. 147-148.

¹¹³ NEUMAN, Jan. *Dobrodružné hry a cvičení v přírodě*. Praha: Portál, 2009, s. 56.

¹¹⁴ Tamtéž, s. 74.

¹¹⁵ Tamtéž, s. 80.

člen týmu se naučí část svého textu nazpaměť. Takto získanou desku pak mohou členové týmu „prodat“ do výkupny a obdržet za ni body. K bodům za výkup desek je možné získat i body bonusové, které soutěžící nacházejí při putování po nalezištích desek. Vítězem této hry je tým, který získá nejvíce bodů.¹¹⁶ Aktivita byla zařazena do programu proto, aby si účastníci uvědomili, že pro efektivní komunikaci je nutné si předávat jasné informace. Tato aktivita také podporuje nutnost vytvoření rolí v týmu, odhaluje též nedostatky v komunikaci.

Obsah aktivity „Problem solvings“ tvoří série na sebe navazujících úkolů podporujících týmovou komunikaci, spolupráci, schopnost rychlého rozhodování, hledání nestandardního řešení a umění ho prosadit. První článek v rámci tohoto „kolečka“ je aktivita „Uzel“. Hráči uchopí lano oběma rukama těsně u sebe a lektor je rozmístí v pravidelných rozestupech (vždy musí být jedna osoba na konci lana) a pozice na laně už nelze po tomto rozmístění měnit. Úkolem týmu je v co nejkratším čase uvázat na laně uzel na místě, které určí lektor, aniž by se lana kdokoli pustil.¹¹⁷ Druhou aktivitou zařazenou do této série je „Vlajka“. Úkolem týmu v rámci této aktivity je v časovém limitu vztyčit stožár, ukotvit ho a vytáhnout vlajku. Toto vše se děje na pevně vyznačeném prostoru, do kterého nesmí účastníci vstoupit. Mimo tento prostor mají připraven materiál (stožár, lana, provázky, karabiny, rukavice...). Pouze pomocí tohoto materiálu mohou stožár vztyčit a vlajku vyvěsit. Cílem této aktivity je společné hledání řešení, využití kreativity a zároveň je kladen důraz na preciznost provedení.¹¹⁸ Dalším problem solvingem je v našem projektu „Ruční telegraf“. Během této aktivity si musí tým v co nejkratším čase na dálku, beze slov, předat a rozluštit zašifrovanou zprávu. Tým je rozdělen na dvě části. Jedná část týmu má k dispozici zašifrovanou zprávu, druhá část týmu má šifrovací mřížku, ze které lze vyčíst, jaké písmeno se pod kterou souřadnicí skrývá. Snahou účastníků jednotlivých týmů je zašifrovanou zprávu rozluštit tak, že část týmu se zprávou vysílá souřadnici tým, kteří mají mřížku. Ti podle ní najdou písmeno příslušné k souřadnici a posílají ho zpět. Komunikace neprobíhá ústně, ale pouze pomocí řeči těla. Tato aktivita je zaměřena především na týmovou spolupráci.¹¹⁹ Čtvrtou aktivitou zařazenou do našeho projektu vzdělávací akce v rámci problem solvings je „Pavoučí síť“. Tato síť je „utkána“ mezi dvěma stromy pomocí lan, šňůr a gum. Vrchní silné lano je nataženo cca 2 metry nad zemí, dolní silné

¹¹⁶ Interní materiál společnosti OMT group s.r.o.: Popis hry „Desky“, 5. 2. 2011, s. 1.

¹¹⁷ Interní materiál společnosti OMT group s.r.o.: Popis hry „Uzel“, 10. 2. 2011, s. 1.

¹¹⁸ Interní materiál společnosti OMT group s.r.o.: Popis hry „Vlajka“, 10. 2. 2011, s. 1.

¹¹⁹ Interní materiál společnosti OMT group s.r.o.: Popis hry „Ruční telegraf“, 10. 2. 2011, s. 1-2.

lano cca 40 cm nad zemí. Síť mezi těmito lany je upletena pomocí šňůr a gum a musí mít nejméně 14 ok. Oka mají různou velikost a tvar. Celý tým stojí na jedné straně a jeho úkolem je dostat se skrz pavoučí síť na druhou stranu v co nejkratším čase, aniž by se kdokoli sítě dotkl. Síť může prolézat vždy jen jeden člen týmu, jednou proleze oko je pak již pro ostatní uzavřené. V týmu si mohou všichni pomáhat – vyzvednout se, přidržovat se, ale oko nesmí proskočit a ani se dotknout stromů, na kterých je síť upevněna, či síť podlézat nebo přelézat. Tato hra je zaměřena především na řešení problému, kooperaci týmu a nezbytný je i tělesný kontakt.¹²⁰ Poslední aktivitou zařazenou do „kolečka“ je „Houpačka“. Ta je vytvořena z fošny, která je uprostřed podepřena trátkem. Před touto houpačkou je vymezeno území ve tvaru písmene „V“ (které má špičičku uprostřed fošny). K nástupu a výstupu na houpačku může skupina využít pouze toto vymezené území. Úkolem týmu je nastoupit v kompletní sestavě na houpačku a v zápětí i sestoupit, aniž by se kterákoliv část fošny dotkla země.¹²¹ Problem-solvingové aktivity nutí účastníky spolupracovat při jejich plnění, „táhnout za jeden provaz“. Jsou proto pomocníkem při odstraňování neochoty jednotlivých členů skupiny vzájemně se podílet na jednotném cíli. Zároveň podporují rozvoj komunikace. Důležitý efekt této série aktivit je, že vyžaduje od každého účastníka především schopnost vidět se navzájem při řešení velmi rozdílných úkolů a tím se i seznámit se svými dovednostmi a schopnostmi a naučit se vzájemně respektovat.

V rámci zpětné vazby na závěr programu prvního dne kurzu lektor spolu s účastníky hodnotí uplynulý den a rozebírají nastalé situace, jejich řešení, popřípadě problémy při jejich řešení. Rozborem prochází i chování jednotlivých účastníků. Lektor tyto rozbory provádí tak, aby účastníci byli schopni získané dovednosti a schopnosti využít i ve svém profesním životě. Lektor během zpětné vazby klade účastníkům otevřené otázky. Mezi nejčastější patří: „Popište, jak probíhala aktivita“, „Jaké byly klíčové okamžiky v rámci této aktivity“? Tato zpětná vazba je lektorem prováděna za dodržení podmínek, které byly uvedeny v kapitole o zážitkovém učení (viz 3.1.1.).

Komunikační hra, která je zařazena na samý závěr programu nese název „Obelisk – ZIN“. Tato aktivita poukazuje na specifické prvky mezilidské komunikace v dimenzích týmové spolupráce. V našem případě je tato aktivita realizována v seminární místnosti a úkolem

¹²⁰ NEUMAN, Jan. *Dobrodružné hry a cvičení v přírodě*. Praha: Portál, 2009, s. 178-179.

¹²¹ Interní materiál společnosti OMT group s.r.o.: Popis hry „Houpačka“, 10. 2. 2011, s. 1.

týmu je v co nejkratším čase najít správné řešení problémové situace, tzn. určit den v týdnu, kdy byl obelisk postaven. Každý hráč obdrží kartičku s informací, která může, ale nemusí být podstatná pro dosažení řešení.¹²² Tato aktivita byla zařazena se zaměřením na sdělování informací a jejím cílem bylo, aby si účastníci uvědomili vlastní odpovědnost za předávané informace v dostatečné kvalitě a rozsahu tak, aby jim druhá strana dobře porozuměla.

Před odjezdem následuje ještě závěrečná zpětná vazba, při které probíhá rozbor poslední dopolední aktivity a zároveň také shrnutí poznatků z celého outdoorového kurzu. Lektor hodnotí spolu s účastníky organizaci kurzu, zapojení skupiny do programu a udílí další doporučení pro rozvoj skupiny.

V rámci outdoorové metody většinou nejsou využívány žádné „klasické“ studijní materiály jako jsou např. skripta, sylaby či studijní opory. Účastníci kurzu však mají k dispozici v tištěné podobě např. zadání či pravidla her. Velmi často však lektor využívá didaktické pomůcky, které „zpřístupňují, prohlubují a rozšiřují informaci sdělovanou lektorem. Tuto úlohu může plnit záznam na flipchartu, diapozitiv, graf na fólii pro zpětný projektor, PP prezentace, videozáznam, moderní informační technologie (internet a intranet) a další pomůcky.“¹²³ V rámci našeho projektu vzdělávací akce bude využit především flipchart.

4.2.6. Formy, metody a techniky outdoorového vzdělávání

Volba forem, metod a technik je nezbytným nástrojem k dosažení cíle každé vzdělávací akce. Didaktické formy představují „relativně trvalý, ustálený komplex didakticko-organizačních opatření, jimiž se realizuje vzdělávání ve vymezeném čase, prostoru a ve vztahu k didaktickým systémům živým (lektor – účastník) a neživým (metody, pomůcky, technika)“.¹²⁴

¹²² Interní materiál společnosti OMT group s.r.o.: Popis hry „Obelisk-ZIN“, 10. 2. 2011, s. 1-2.

¹²³ BARTÁK, Jan. *Jak vzdělávat dospělé*. Praha: Alfa, 2008, s. 99.

¹²⁴ BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání; Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2010, s. 149.

Mužík rozlišuje následující didaktické formy:

- 1) přímá forma (prezenční) – osobní kontakt lektora s účastníkem, forma práce lektora je založena na přímém partnerství ve výuce
- 2) forma distančního vzdělávání – lektor i účastník jsou odděleni v průběhu výuky v čase i prostoru (např. korespondenční vzdělávání, e-learning)
- 3) forma kombinovaného studia – lektorem řízené samostudium účastníků¹²⁵

Naše vzdělávací akce má přímou didaktickou formu, je založena na přímém kontaktu lektora s účastníkem vzdělávací akce.

Metodám firemního vzdělávání byla věnována podrobněji kapitola 2. 3., proto na tomto místě pouze shrnu základní informace k metodě outdoor tréninku. Tato metoda je řazena do skupiny metod zvaných „off the job“. Tím, že je realizována mimo pracoviště, především v přírodě, je účastníkům umožněno zapomenut na běžné starosti, oprostít se od naučených vzorců chování. Zážitky získané během outdoorového programu se následným rozбором „přetavují“ v nové zkušenosti. Síla zážitku podporuje snadnější zapamatování a pozdější vybavení získaných schopností a dovedností i ve firemní praxi.

Využití technik v rámci outdoor tréninku se liší podle stanovených cílů vzdělávací akce, podle charakteristiky účastníků (muži/ženy, věk, podle toho, zda už podobný program absolvovali...) a stanoveného programu. Pro každou skupinu účastníků, s ohledem na stanovené cíle, volíme vždy specifickou skladbu technik. Důležité je, aby každá technika obsahovala možnost jejího rozboru a následné zpětné vazby, které jsou důležité pro vznik nových zkušeností.

4.2.7. Sestavení realizačního týmu a role lektora

Každý outdoorový program je jedinečným originálem, který vzniká až přímo na místě akce v interakci účastníků, lektorů a vnějších podmínek. Co se jednou zdařilo, může v trochu jiné situaci selhat. Svoji roli hraje počasí, složení instruktorského týmu a osobnost lektora. Každý trénink dělají konkrétní lektoři. Oni jsou nositeli know-how, oni jsou tvůrci atmosféry kurzu. Na lektorovi záleží obě zásadní veličiny určující efekt kurzu – kvalita i

¹²⁵ MUŽÍK, Jaroslav. *Androdidaktika*. Praha: ASPI, 2004, s. 56-57.

motivace.¹²⁶ V průběhu akce se role lektora mění. Na počátku stojí zřetelně v čele, později dává stále větší autonomii účastníkům kurzu a jeho role se mění v podpůrnou a podněcující (více kapitola 3.4.).

Neméně důležitý prvek pro předpoklad úspěchu outdoorového kurzu tvoří realizační tým. „V ideálním týmu by se měly objevit různé typy osobností, z nichž každá přináší jedinečné kvality... V týmu jsou potřeba lidé zaměřeni na fyzicky náročné aktivity i lidé orientovaní spíše na kreativní či duchovní témata.“¹²⁷ Složení realizačního týmu v našem projektu vzdělávací akce je založeno na míře zodpovědnosti. V realizačním týmu se objeví jeden šéfinstruktor. Vždy je to osoba z interního týmu společnosti OMT group s.r.o. Je garantem bezpečnosti a metodickým garantem outdoorových aktivit. Samostatně vede kurz, sestavuje tým, řídí přípravu a ve sporných situacích má poslední slovo. Má za sebou minimálně 30 absolvovaných kurzů na této pozici. Realizační tým doplňují dva instruktoři. Ti mají potřebná školení v oblasti komunikace, práce ve výškách, bezpečnosti práce a současně prošli školením poskytování první pomoci. Samostatně instruktoři vystupují po absolvování minimálně 10 kurzů.¹²⁸

4.2.8. Kalkulace vzdělávací akce

Nezbytnou součástí projektování vzdělávací akce je i vyčíslení finanční náročnosti dané akce. Kalkulace nemá bezprostřední vliv na splnění cílů vzdělávací akce, ale její výsledky rozhodují o přijetí či nepřijetí daného projektu vzdělávání. „V širším smyslu je kalkulace propočet ekonomické výhodnosti jakékoliv činnosti jako takové v rámci firmy nebo jiné instituce.“¹²⁹

Mezi nejvyšší náklady, které je nutné do kalkulace outdoorové akce zahrnout, patří mzdové náklady. Tyto mzdové náklady představují odměnu pro lektora a členy realizačního týmu. Výraznou složku rozpočtu tvoří náklady na zajištění ubytování a stravování pro účastníky kurzu i realizační tým. Nesmíme také zapomenout na položku

¹²⁶ SVATOŠ, Vladimír, LEBEDA, Petr. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada, 2005, s. 177-179.

¹²⁷ FRANC, Daniel, ZOUNKOVÁ, Daniela, MARTIN, Andy. *Učení zážitkem a hrou. Praktická příručka instruktora*. Brno: Computer Press, 2007, s. 49.

¹²⁸ Interní materiál společnosti OMT group s.r.o.: „Instruktorský tým“, 15. 2. 2011, s. 3.

¹²⁹ BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání; Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2010, s. 175.

pronájmu seminární místnosti a v některých případech i dopravu účastníků (např. společným autobusem od sídla společnosti do místa konání kurzu). Další položku v kalkulaci tvoří odpis materiálu potřebného pro outdoorové aktivity (jsou to především lana, kuše, luky, šípy...). Dalšími, spíše drobnými položkami jsou částky za tvorbu CD s fotografiemi, odměny pro vítěze aktivit a úrazové připojištění účastníků. Součástí kalkulace každé vzdělávací akce jsou také náklady na provoz vzdělávací společnosti, rozpočítané podle organizační a časové náročnosti akce. Z těchto nákladů společnost hradí své výdaje na provoz „kanceláře“.¹³⁰

Kalkulace našeho projektu vzdělávací akce se pohybuje ve výši cca 55 000,- bez DPH (v této kalkulaci je zahrnuta cena programu, ubytování, stravování – včetně předpokládané výše spotřeby nápojů a pronájem seminární místnosti).

4.2.9. Realizace a evaluace vzdělávání

Pokud máme naplánován projekt vzdělávací akce dle předešlých kroků, je třeba připravit vše k tomu, aby mohl být úspěšně realizován. Je potřeba připravit lektora, účastníky, realizační tým a celou akci organizačně zajistit. „Zjednodušeně řečeno, organizační zajištění dané vzdělávací akce znamená nezapomenout na žádnou z činností po celou dobu přípravy, realizace i evaluace dané vzdělávací akce, mít jednoznačně stanovenou odpovědnost za dané činnosti a nastavené mechanismy kontroly tak, aby bylo zřejmé, zda, kdy, jak a kým je daná činnost zajištěná.“¹³¹

I při sebelepším organizačním zajištění můžou nastat situace, které předem zajistit nelze. K těm patří především počasí, neočekávané dopravní komplikace, onemocnění lektora či nečekané zdravotní komplikace někoho z účastníků. I přes tyto nestandardní situace by vzdělávací společnost realizující outdoorový program měla být schopna pružně reagovat. Většinu outdoorových aktivit je možné přetransformovat na indoorové a tím čelit nepříznivému počasí. Po dohodě se zadavatelem je možné program i upravovat či přeskupovat aktivity tak, aby byly i pod tíhou nepříznivých okolností splněny cíle vzdělávací akce. Důležitou roli v tomto procesu hraje schopnost předvídat možné komplikace a také promyšlení

¹³⁰ Interní materiál společnosti OMT group s.r.o.: „Kalkulace vzdělávací akce pro společnost XY“ (pozn. písmena XY nahrazují skutečný název společnosti), 5. 9. 2010, s. 8.

¹³¹ BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání; Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2010, s. 168.

náhradních plánů – to vše by měla vzdělávací společnost realizující outdoorové programy díky svým zkušenostem bez problémů zvládat.

Evaluace je nedílnou součástí projektu vzdělávací akce. Je to proces, který „stanoví, zda byl problém vyřešen. Je integrální součástí vzdělávání, v podstatě je to porovnání cílů s výsledky odpovídající na otázku, do jaké míry splnilo vzdělávání svůj účel“.¹³² Evaluace však neprobíhá jen na úrovni obsahu vzdělávací akce, ale hodnotí se i organizace, realizace, prostředí a lektoři.

Při realizaci outdoorových programů můžeme využít obě dvě základní formy evaluace vzdělávání. Hodnocení formativní – probíhá v průběhu vzdělávací akce a posuzuje, zda a kolik se účastníci naučili, posuzuje lektory, komunikaci, vztah s účastníky, posuzuje prostředí a organizaci. Tato forma dává možnost již v průběhu kurzu odstranit případné nedostatky. Toto hodnocení máme k dispozici na základě rozborů a následné zpětné vazby od účastníků kurzu. Druhou etapou je hodnocení sumativní – finální, které proběhne až po skončení vzdělávací akce. K tomuto hodnocení se využívají nejčastěji dotazníky, které jsou distribuovány na závěr vzdělávací akce.¹³³ V tomto bodě opět narážíme na problémy se zjištěním tzv. „měkkých dovedností“. Je velmi těžké změřit, o kolik se zlepšila schopnost komunikace a týmové spolupráce. Velmi často nezbyvá nic jiného než se spolehnout na subjektivní hodnocení účastníků vzdělávací akce a čekat na reakci personalistů, či vedoucích oddělení, kteří informují o změnách v chování účastníků, kteří prošli vzdělávací akcí s využitím metody outdoor tréninku nebo využít jiné metody hodnocení pracovníků (např. 360° zpětnou vazbu či výstupy z hodnotících pohovorů).

V rámci firemního vzdělávání můžeme hodnotit vzdělávací akce také podle Kirkpatrickova modelu, který zkoumá přínos vzdělávací akce ve čtyřech oblastech:

- 1) Reakce – líbilo se jim to?
- 2) Učení – naučili se to?
- 3) Chování – použili to na pracovišti?
- 4) Výsledky – došlo ke změně efektivity organizace?¹³⁴

¹³² BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání; Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2010, s. 182.

¹³³ Tamtéž, s. 184-185.

¹³⁴ BELCOURT, Monika, WRIGHT, Phillip. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada, 1998, s. 183.

V rámci hodnocení přínosu našeho vzdělávacího projektu proběhla evaluace pouze na úrovni reakce. Účastníkům byl na závěr vzdělávací akce rozdán k vyplnění dotazník (viz Příloha č. 2), který hodnotí lektora, instruktorský tým, organizační zajištění kurzu. Evaluace v dalších oblastech ze strany společnosti OMT group s.r.o. neproběhla, protože nebyla zadavatelem požadována.

Evaluace však nemusí být přínosná pouze pro zadavatele vzdělávací akce, ale je velmi podstatná i pro outdoorovou společnost. Během ní můžeme zjistit, jaké nedostatky vznikly při identifikaci vzdělávacích potřeb, plánování a samotné realizaci vzdělávací akce. Může tak vést ke zlepšení a rozvoji poskytovaných služeb, jejichž kvalita je důležitým prvkem ve srovnání s konkurencí. Závěrem můžeme tedy konstatovat, že přestože je evaluace poslední fází projektu vzdělávací akce, není proto fází o to méně důležitou.

5. Závěr

Je nesporné, že žijeme v době, která je velmi hektická a proměnlivá. Člověk je neustále nucen přizpůsobovat se tempu života, učit se nové věci, prohlubovat své znalosti a dovednosti, aby obstál v současném konkurenčním prostředí. Stejně tak jako si konkurují samotní lidé, konkurují si i společnosti na trhu. Výhodu na trhu je možné získat objevením nové technologie, nebo také pomocí lidských zdrojů – zaměstnanců. Stává se, že zaměstnanci, kteří mají určité znalosti, dovednosti, vzdělávání, kvalifikaci i zkušenosti se v určitý moment ocitnou v situaci, kdy jsou tyto prostředky již nedostačující. Jednou z možností, jak danou situaci řešit, je zaměstnance vzdělávat. Existuje mnoho metod v oblasti firemního vzdělávání, které lze k tomuto účelu využít. Ať už od „klasických“ metod jako jsou přednáška či seminář až po ty „netradiční“ jako jsou koučink, mentorink či outdoor trénink.

Cílem mé práce bylo čtenáři přiblížit právě poslední zmiňovanou metodu vzdělávání. Vycházela jsem přitom z jejího teoretického zakotvení v oblasti firemního vzdělávání. Pokusila jsem se popsat klíčové body a pilíře outdoor tréninku. Nastínila jsem také cíle, kterých je možné pomocí této metody dosáhnout a typy programů, které jsou nejčastěji v rámci outdoor tréninku využívány. Zdůraznila jsem osobnost a roli lektora, který výrazně ovlivňuje úroveň každého outdoorového kurzu. Na konkrétním příkladu projektu vzdělávací akce jsem se pokusila aplikovat jednotlivé fáze firemního vzdělávání na outdoor trénink. Právě tato část práce by měla čtenáři metodu outdoor tréninku co nejvíce osvětlit a přiblížit. Cílem práce rozhodně nebylo představit tuto metodu jako jedinou a správnou v rámci firemního vzdělávání, ale spíše poukázat na možnost využití této metody v rámci firemního vzdělávání. Její specifikum spočívá v zážitkovém učení, tedy na principu získání prožitku při aktivitě, která probíhá v přírodě a jeho následné „přetavení“ pomocí skupinových rozborů do v praxi využitelné zkušenosti. Stejně tak jako své výhody má i tato metoda své nevýhody. Její hlavní nevýhodou je organizační náročnost a tedy i finanční nákladnost. Metoda outdoor tréninku se zaměřuje pouze na rozvoj měkkých dovedností, proto se často setkáváme s problémem měření reálných přínosů této vzdělávací metody.

Osobně si myslím, že outdoorové programy lze využívat jako doplněk klasického vzdělávání a za dodržení všech pravidel mohou být přínosem v oblasti dalšího rozvoje zaměstnanců. Závěrem mohu jen doufat, že jsem touto prací přispěla k vyšší informovanosti o této vzdělávací metodě.

6. Použitá literatura

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007.

BARTÁK, Jan. *Jak vzdělávat dospělé*. 1.vyd. Praha: Alfa, 2008.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání; Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010.

BELCOURT, Monika, WRIGHT, Phillip. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Grada, 1998.

BUCKLEY, Roger, CAPLE, Jim. *Trénink a školení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004.

FRANC, Daniel, ZOUNKOVÁ, Daniela, MARTIN, Andy. *Učení zážitkem a hrou. Praktická příručka instruktora*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007.

HANUŠ, Radek, CHYTILOVÁ, Lenka. *Zážitkově pedagogické učení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007.

KIRCHNER, Jiří. *Psychologie prožitku a dobrodružství pro pedagogiku a psychoterapii*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů; Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2009.

MUŽÍK, Jaroslav. *Androdidaktika*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2004.

NEUMAN, Jan. *Dobrodružné hry a cvičení v přírodě*. 5.vyd. Praha: Portál, 2009.

PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje; Výkladový slovník*. 1.vyd. Praha: Academia, 2002.

- PELÁNEK, Radek. *Průručka instruktora zážitkových akcí*. 1. vyd. Praha: Portál, 2008.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých. Průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010.
- PROKOPENKO, Joseph, KUBR, Milan a kol. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996.
- REITMAYEROVÁ, Eva, BROUMOVÁ, Věra. *Cílená zpětná vazba: metody pro vedoucí skupin a učitele*. 1. vyd. Praha: Portál, 2007.
- ŘÍČAN, Pavel. *Psychologie osobnosti. Obor v pohybu*. 5. vyd. Praha: Grada, 2007.
- SVATOŠ, Vladimír, LEBEDA, Petr. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005.
- ŠOFEROVÁ, Jana. *Lektorské finty. Jak připravit a realizovat zajímavá školení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008.
- VÁŽANSKÝ, Mojmír, SMÉKAL, Vladimír. *Základy pedagogiky volného času*. 1. vyd. Brno: Paido, 1995.
- VODÁK, Josef, KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007.
- ZAHRÁDKOVÁ, Eva. *Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005.
- ZAPLETAL, Miloš. *Zlatý fond her*. 1. vyd. Praha: Mladá fronta, 1990.

Interní materiály

Metodické středisko: Popis her a instruktorského týmu.

Interní materiál společnosti OMT group s.r.o.

Prezentační materiály společnosti OMT group s.r.o.

Interní materiál společnosti OMT group s.r.o.

Nabídka outdoorového programu pro společnost XY

Interní materiál společnosti OMT group s.r.o.

Kalkulace vzdělávací akce pro společnost XY

Interní materiál společnosti OMT group s.r.o.

Dotazník hodnocení outdoorové akce

Interní materiál společnosti OMT group s.r.o.

Poptávka teambuildingového programu pro společnost XY

Interní pošta společnosti OMT group s.r.o

Prezentace společnosti XY

Interní materiály společnosti XY

7. Přílohy

Příloha č. 1: Poptávka teambuildingového programu

Martina Stonová

From:
Sent: Monday, September 06, 2010 9:37 AM
To: tejc@omt.cz
Subject: Teambuilding call centrum

Dobrý den,

chtěla bych vás poprosit o nabídku Teambuildingu pro naše Call Centrum.

Koho se týká

jsou to supervizorky a jejich zástupkyně, případně námi vybraní „talenti“, kteří by případně do budoucna mohli řídit tým...+ manažerka call centra

Důvod

pracovníci call centra prošli v minulých měsících odborným školením (školení bude ukončeno koncem září) na téma „Aktivní telemarketing“, kdy naším firemním cílem je připravit operátorky na přechod na aktivní telemarketing ze současného pasivního, kdy opravdu jen přebíráme požadavky našich zákazníků do systému. Lektorem bylo zjištěno, že tým nedrží pohromadě, že supervizorky částečně nespolupracují, nevytvářejí prostředí, ze kterého by bylo patrné kolektivní vedení (částečně mají supervizorky cíle nastaveny společně za celý tým, ne pouze za svůj tým), což negativně působí na operátorky

Cíl

Posílit spolupráci mezi supervizorkami, zajistit týmovost a táhnutí za jeden provaz

Počet	max. 10 lidí
Termín	1-2.10
Místo	do 30 km pokud možno

V případě dalších dotazů jsem vám samozřejmě k dispozici.

Děkuji. S přáním hezkého dne

Zdroj: Interní pošta společnosti OMT group s.r.o., 6.9.2010

