

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



## KOMUNIKACE A LIDSKÉ ZDROJE

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Outdoorové firemní aktivity a jejich úloha v rozvoji zaměstnanců – case study

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

2015 / 01

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

Denisa Boháčová / PKLZ06

## JMÉNO VEDOUČÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

PhDr. Markéta Šnýdrová, Ph.D.

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř. k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 30. 11. 2014 Praha

## PODĚKOVÁNÍ

Rád/-a bych tímto poděkoval/a vedoucímu bakalářské práce, za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl/a při zpracování mé bakalářské práce.

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Hlavním cílem bakalářské práce je vyhodnotit úspěšnost uskutečněného teambuildingu ve společnosti Siemens a následně stanovit vhodná doporučení pro další plánované teambuildingy. Dílčími cíli práce jsou přiblížení problematiky outdoorových aktivit a vytvoření konkrétního programu teambuildingu na míru pro společnost Siemens.

### 2. Výzkumné metody:

V práci jsou použity následující metody: analýza sekundárních zdrojů, strukturovaný rozhovor, kvantitativní výzkum (dotazníkové šetření) a následná komparace získaných dat.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že po absolvování teambuildingu došlo u zaměstnanců společnosti ke zlepšení ve všech sledovaných kritériích (komunikace na pracovišti, práce v týmu, vztahy ve společnosti). Uskutečněný teambuilding lze považovat za úspěšný.

### 4. Závěry a doporučení:

Společnost Siemens může být s výsledky uskutečněného teambuildingu spokojena. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že došlo ke zlepšení ve všech sledovaných kritériích. Výběr společnosti Česká cesta, jakožto poskytovatele a organizátora teambuildingu se taktéž ukázal jako velmi zdařilý. Právě jejich program na míru měl na pozitivních výsledcích šetření velký podíl. Teambuilding dosáhl pozitivního vlivu na zúčastněné zaměstnance společnosti Siemens a byl všemi účastníky vnímán jako velmi přínosný. Z dotazníkového šetření vyplývá, že nedostatky jsou stále v komunikaci s vedením a informovanosti zúčastněných o konání kurzu. Společnosti bylo doporučeno zajistit pro příští teambuilding i účast vedení, lépe informovat účastníky o jeho programu a eliminovat tak jejich obavy z kurzu. Společnosti Siemens bylo také navrženo zavedení vyhodnocování úspěšnosti teambuildingů v podobě anonymních dotazníků.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Outdoorové aktivity, outdoorový trénink, teambuilding, zážitková pedagogika

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The main objective of this thesis is to evaluate the success of teambuilding effected at Siemens and then determine appropriate recommendations for further planned teambuilding. Partial objective of work to approach the issue of outdoor activities and the creation of a specific program for teambuilding company Siemens.

### 2. Research methods:

The work uses the following methods: analysis of secondary sources, structured interviews, quantitative research (survey) and subsequent comparison of the data obtained.

### 3. Result of research:

The survey showed that after completing teambuilding occurred at the company's employees to improve in all the criteria (workplace communication, team work, relationships in society). Placed teambuilding can be considered successful.

### 4. Conclusions and recommendation:

Siemens may be effected with the results teambuilding satisfied. The survey showed an improvement in all the criteria. Browse companies Česká cesta as provider and organizer teambuilding is also proved very successful. Now the program is tailored to the positive results of the investigation a large proportion. Teambuilding reaching positive impact on the participating employees and Siemens were all interested seen as very beneficial. The survey shows that deficiencies are still in communication with management and the lack of awareness among the course. Companies, therefore, it was recommended that for the next teambuilding and leadership participation. Another recommendation for the company to better inform participants of the program teambuilding and thus eliminate their fears of course. Siemens was also designed to evaluate the success of the introduction of teambuilding in the form of anonymous questionnaires.

## KEYWORDS

Outdoor activities, outdoor training, teambuilding, experiential learning

## JEL CLASSIFICATION

J20 - Human Capital, Work Behavior,  
J24 - Human capital

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Boháčová Denisa
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Komunikace a lidské zdroje
Studijní skupina:	PKLZ 6
Téma:	Outdoorové firemní aktivity a jejich úloha v rozvoji zaměstnanců – case study
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Outdoorové aktivity (historie, druhy outdooru, zážitková pedagogika, celoživotní vzdělávání, situace v ČR...).</li><li>2. Lidská psychika a možnosti jejího rozvoje (psychické kompetence, druhy aktivit, vzdělávání, trénink).</li><li>3. Outdoorové aktivity a firemní rozvoj (aplikace v prac. prostředí, formy a cíle rozvoje, teambuilding, úloha kompetenčních modelů, zhodnocení využitelnosti outdoor. aktivit).</li><li>4. Charakteristika vybraného podniku (popis před a po absolvování outdoorových aktivit, určení rozvojových kompetencí a priorit).</li><li>5. Komplexní vyhodnocení situace, identifikace slabých a silných stránek tréninkových aktivit; zhodnocení úspěšnosti programu.</li><li>6. Shrnutí základních poznatků a závěrů vyplývajících ze zjištěných informací a formulace doporučení pro podnik.</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	ARMSTRONG, M. <i>Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy</i> . 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024714073. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. <i>Psychologie a sociologie řízení</i> . 3. roz. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 800 s. ISBN 978-80-7261-169-0. MIKULÁŠTÍK, M. <i>Manažerská psychologie</i> . 2. akt. a roz. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024713496. NAKONEČNÝ, M. <i>Psychologie osobnosti</i> . Praha: Academia, 1997. ISBN 80-200-0628-1.
Vedoucí práce:	PhDr. Markéta Šnýdřová, Ph.D.

Prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

V Praze dne 12. 7. 2014 (1. 2. 2014)

**Milan**  
**Žák**

Digitalizováno podle: Milan Žák, CSc. a CSc. a CSc. Žák, M. Vydání: 1. vydání, 2014. Vydáno: 12. 7. 2014. Digitální podpis: 12. 7. 2014. Datum: 20140712 11:14:37 +0200

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## Obsah

1	Úvod.....	1
2	Teoreticko-metodologická část .....	2
2.1	Zážitková pedagogika.....	2
2.1.1	Outward Bound .....	3
2.1.2	Project Adventure.....	4
2.1.3	Zážitková pedagogika v ČR .....	4
2.1.4	Komunismus 1948-1989 .....	4
2.1.5	Výchova v přírodě po roce 1989 .....	5
2.2	Osobní rozvoj .....	6
2.3	Pět pilířů outdoorového tréninku.....	6
2.4	Výhody outdoorového tréninku.....	9
2.5	Lidská psychika a možnosti jejího rozvoje .....	11
2.5.1	Psychosociální učení ve skupině .....	11
2.6	Osobnostní a odborné předpoklady úspěšné lektorské práce .....	13
2.7	Chování lektora v problémových situacích .....	15
2.8	Psychická bezpečnost a zásady prevence psychických poranění .....	17
3	Praktická část .....	20
3.1	O společnosti Siemens.....	20
3.3	Tvorba programu teambuildingu.....	22
3.4	Outdoorová firemní aktivita ve společnosti Siemens – dotazníkové šetření....	26
3.4.1	Shrnutí a komparace výsledků.....	34
3.5	Doporučení pro společnost Siemens .....	37
4	Závěr .....	38
	Literatura .....	39
	Přílohy .....	41

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Cyklus učení .....	3
Obrázek 2 Fáze přípravy a realizace plánu osobního rozvoje.....	6
Obrázek 3 Komfortní zóna.....	8
Obrázek 4 Hlavní zdroje autority lektora.....	14

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## Seznam grafů

Graf 1 Jak byste ohodnotil/a komunikaci v jednotlivých úrovních vaší firmy?.....	28
Graf 2 Jaké byste nyní ohodnotil/a komunikace v jednotlivých úrovních vaší firmy?...	28
Graf 3 Jak hodnotíte týmovou spolupráci s vašimi kolegy?.....	29
Graf 4 Jak nyní hodnotíte týmovou spolupráci s vašimi kolegy?.....	30
Graf 5 Jak byste ohodnotil/a vztahy na pracovišti v jednotlivých úrovních vaší firmy?.....	31
Graf 6 Jak byste nyní ohodnotil/a vztahy na pracovišti v jednotlivých úrovních vaší firmy?.....	31
Graf 7 Vyjádřete svoji ochotu na pracovišti v následujících bodech:.....	32
Graf 8 Vyjádřete nyní svoji ochotu na pracovišti v následujících bodech:.....	33
Graf 9 Jak se cítíte ve vašem pracovním kolektivu?.....	34
Graf 10 Jak se nyní cítíte ve vašem pracovním kolektivu?.....	34
Graf 11 Jaký význam přikládáte teambuildingu v pracovním procesu (jeho důležitost například oproti školením a dalším vzdělávacím aktivitám).....	41
Graf 12 Jaký význam přikládáte teambuildingu v pracovním procesu (jeho důležitost například oproti školením a dalším vzdělávacím aktivitám).....	41
Graf 13 Máte obavy z některých částí připravovaného teambuildingu?.....	41
Graf 14 Naplnily se vaše předešlé obavy?.....	41
Graf 15 Která z následujících komunikací vám činí největší problém?.....	41
Graf 16 Která z následujících komunikací vám činí nyní největší problém?.....	41
Graf 17 Jaké jsou vztahy a komunikace ve vaší firmě?.....	41
Graf 18 Jaké jsou nyní vztahy a komunikace ve vaší firmě?.....	41
Graf 19 Obětoval/a byste účasti na teambuildingu svůj volný čas?.....	41
Graf 20 Obětoval/a byste nyní účasti na teambuildingu svůj volný čas?.....	41
Graf 21 V jaké z následujících kategorií byl pro vás teambuilding největším přínosem?.....	41
Graf 22 Pomohl vám teambuilding k lepšímu začlenění do týmu?.....	41
Graf 23 Došlo na teambuildingu k prohloubení důvěry s vašimi kolegy?.....	41
Graf 24 Pomohl vám teambuilding ke zlepšení komunikace na pracovišti?.....	41
Graf 25 Jste ochoten/na zúčastnit se dalších teambuildingů?.....	41

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## Seznam zkratk

PŠL – Prázdninová škola Lipnice

OT – Outdoor trénink

TB – Teambuilding

HR – Human Resours (lidské zdroje)

## 1 Úvod

V dnešní době plné podnikatelských příležitostí a velké konkurence na trhu hledají společnosti svou jedinečnost a možnost vyniknutí. Stále častěji se tak uchylují ke zdokonalování konkurenční výhody ve formě lidských zdrojů a snaží se stát atraktivním zaměstnavatelem. Neustále zvyšující se trend péče o zaměstnance, jakožto získání konkurenční výhody podniku, dává možnost mnohým metodám vzdělávání zaměstnanců. Mezi ně již neodmyslitelně patří i outdoorové aktivity.

Vznik zážitkové pedagogiky se datuje od poloviny 2. světové války. Od té doby prošlo zážitkové vzdělávání velkými změnami. V dnešní době poskytuje jednu z nejeftivnějších forem vzdělávání a pro mnoho společností již nepostradatelnou součást vzdělávání zaměstnanců. Pod vedením proškolených lektorů lze dosáhnout zefektivnění jak týmové spolupráce a komunikace, tak osobního rozvoje zaměstnanců.

Zvyšující se zájem společností o outdoorové tréninky dal vzniknout mnoha různým druhům této aktivity, jako je: teambuilding, teamspirit, development a assessment centre. I přes rozmanitou nabídku outdoorových tréninků lze říci, že již výše zmíněné aktivity mají jedno společné a to zajistit spokojenost zaměstnanců a naplnění očekávání společností. Tyto aktivity mohou mít mnoho podob a mohou být pojaty čistě jako společná kvalitní zábava, nebo jako rozvojový program kombinující zážitky s jejich reflexí a propojením s reálnou praxí. Klíčové je společné nastavení očekávaných výstupů a připravení akce na míru, které vedou k požadovaným efektům.

Rozvoj týmu jde ruku v ruce s rozvojem jednotlivých osobností. Při outdoorových aktivitách jsou účastníci vedeni k aktivitě, přebírání odpovědnosti, sebepoznání a vzájemnému respektu, k vědomí sounáležitosti a odhodlání překonávat překážky. Cíleného rozvoje skupiny i jednotlivců se dosahuje prostřednictvím reálných i simulovaných situací, které skýtají množství racionálních a emočních podnětů pro budování týmu. Účastníci si z kurzů odvázejí zkušenost a vědomí potenciálu týmové spolupráce. Takto získaná zkušenost může díky silnému prožitku iniciovat změnu postojů a chování jedince v rámci skupiny. I na kurzu, u kterého je hlavním cílem „zábava“, lze vytvořit program, který bude rozvíjet a prohlubovat osobní vazby ve skupině. Vhodně nastavené týmové úkoly a společně sdílené individuální zážitkové aktivity výrazně napomáhají přirozené tvorbě osobních vazeb a podpoře týmové spolupráce.

Hlavním cílem práce je vyhodnotit úspěšnost uskutečněného teambuildingu pro Společnost Siemens a předat společnosti návrhy na zlepšení a doporučení pro další TB pomocí dotazníkových šetření a jejich následné komparace. Dílčími cíli jsou představit metodu outdoorového tréninku (dále už jen OT) pomocí analýzy sekundárních zdrojů a sestavit program teambuildingu na míru pro společnost Siemens. Práce se skládá ze 4 částí. První je samotný úvod, který přibližuje problematiku OT a představuje cíle a

metodikou práce. Druhou část tvoří teoreticko-metodologická část, která se věnuje aktuální literatuře v oblasti OT. Třetí částí práce je praktická část, ve které dochází k tvorbě programu kurzu, ke komparaci 2 dotazníkových šetření, popsání společnosti Siemens a také společnosti poskytující OT – Česká cesta. Poslední, závěrečná část se věnuje vyhodnocení TB a návrhům na zlepšení či doporučení pro budoucí TB. Výzkumnými předpoklady této práce je, že OT přispívá ke zlepšení komunikačních procesů, vztahů a týmové spolupráce ve společnosti Siemens a také zařazení OT mezi ostatní metody vzdělávání.

## 2 Teoreticko-metodologická část

K zajištění kvalitního zpracování a přiblížení této oblasti je použito teoretické nastudování co nejvíce vypovídajících zdrojů. Teoretická část je zpracována formou rešerše primárních a sekundárních dat. Poskytuje souhrn teoretických poznatků nezbytných pro pochopení problematiky outdoorových aktivit. Čerpáno je převážně z knih a dále odborných časopisů a internetových článků. Práce vychází zejména z děl autorů Svatoše a Lebedy, Hroníka a France et al. Dochází ke komparaci a vzájemnému doplnění názorů výše zmíněných autorů a mnoha dalších. Vzniká tak teoretická část práce, o kterou se následně opírá část praktická. První část definuje základní pojmy spojené s OT. Dále popisuje historii OT od jeho kořenů až po uplatnění v dnešní době v ČR, hlavní pilíře OT, které definují jeho hlavní zásady a v neposlední řadě jsou popsány výhody, které se společností naskytují při využití OT.

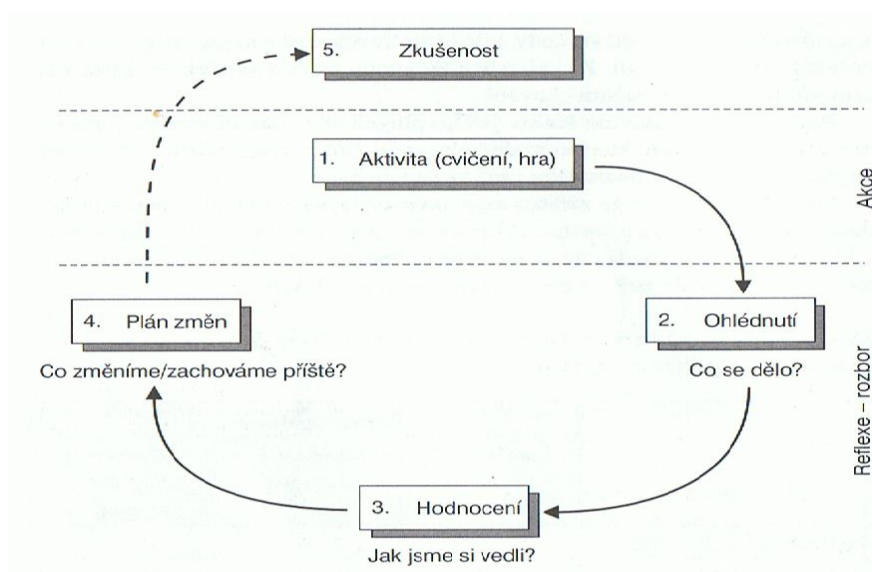
Druhá část je pojata z psychologického hlediska a zabývá se rozvojem osobnosti a psychosociálním učením ve skupině, kterého je při OT využíváno. Dále na osobnostní a psychické předpoklady lektorů a jejich chování v problémových situacích, které může ohrozit průběh OT, problematiku výběru lektorů a není opomenuta ani psychická bezpečnost na kurzech.

### 2.1 Zážitková pedagogika

Jirásek (2014, s. 7) definuje zážitkovou pedagogiku jako pedagogický směr, který využívá zážitku jako prostředku vzdělávání a výchovy. Svatoš, Lebeda (2005, s. 17) považují zážitkovou pedagogiku za velmi významnou a autonomní oblast pedagogiky a definují ji na podstatných rozdílech mezi klasickým a zážitkovým přístupem k učení. Klasický přístup je založen na pasivním přijímání informací od učitele (lektora), který předává své vědomosti žákům/účastníkům. Úkolem žáka je tedy přijmout poznatek, uchovat jej v paměti a přizpůsobit své jednání novým informacím. Jsou tedy ve velmi pasivní roli na rozdíl od lektorů, kteří aktivně informace sdělují. Naopak zážitkovým učením je dosahováno vlastní aktivitou žáka. Na prvním místě je vlastní zážitek, který vzniká při řešení reálných i modelových úkolů. Dochází tak k reflexi. Žák s pomocí pedagoga zhodnotí své počínání a zážitek převede do podoby využitelné zkušenosti. Jirásek (2003, s. 15) popisuje zážitkovou pedagogiku jako proces, který může být uplatňován v různorodém prostředí (školním, mimoškolním, kulturním i přírodním) a v rozmanitých sociálních skupinách. Dále autor uvádí, že prožitek je pro zážitkovou pedagogiku pouhým prostředkem, nikoliv cílem. Cílem stále zůstává starořecký výchovný ideál. Svatoš, Lebeda (2005, s. 17) uvádějí, že 80% lidského poznání má

počátky ve vlastních zážitcích, které jsou rozumem přetvářeny do podoby poznatku a následně použity k řízení lidského rozhodování. Takovéto poznatky se vyznačují zapamatovatelností a snadnou vybavitelností. Po třech měsících je člověk schopen si vybavit až šestkrát více toho, co opravdu zažil, než informací, které pouze slyšel. Následující obrázek č. 1 Cyklus učení popisuje přeměnu aktivity na praktickou zkušenost, ke které dochází při učení se hrou.

Obrázek 1 Cyklus učení



Zdroj: Svatoš, Lebeda (2005, s. 18)

Strouhal (2013, s. 113) považuje za zakladatele zážitkové pedagogiky Platóna, který kladl důraz na prožitek náhledu pravdy a prožitek zjasnění problému. Činčera (2007, s. 14) potvrzuje, že kořeny zážitkové pedagogiky lze hledat v antice či renesanci, datuje však zrod zážitkové pedagogiky ke vzniku prací německého pedagoga Kurta Hahna. Ten ve 40. letech 20. století usiloval o zakládání center, která si kladla za cíl rozvíjet osobnost účastníků a překonávat jejich vzájemné předsudky pomocí „výchovy v přírodě“. Tato centra nazval „*ostrovy uzdravování*“.

## 2.1.1 Outward Bound

Činčera (2007, s. 14) dále popisuje vznik organizace Outward Bound, která byla založena za 2. světové války ve Velké Británii Kurtem Hahnem a Lawrence Holtem. Jejím původním zaměřením byl výcvik britských námořníků. Hanuš (2012) popisuje výcvik STC – „short term course“ (kártký termínový kurz), jako absolvování čtyřtýdenního výcvikového a rozvojového kurzu. Vzniká tak středisko pro mladé námořníky. Díky skvělým výsledkům dosáhlo výcvikové centrum značného věhlasu. Činčera (2007, s. 14) považuje Outward Bound za jednu z nejvýznamnějších

mezinárodních organizací, která rozvíjí principy prožitkové pedagogiky. Outward Bound začal organizovat kurzy pro dospělé i mládež, kde docházelo k přímému střetu s výzvami v přírodě – výpravami divočinou, sjížděním divokých řek, lanovými překážkami. V této době čerpala zážitková pedagogika z prací Carla Rogerse a Kurta Lewina, kteří se zabývali významem skupiny pro rozvoj osobnosti a učení jednotlivců. Na základě těchto prací dochází na počátku 70. let ke vzniku organizace Project Adventure.

## 2.1.2 Project Adventure

Činčera (2007, s 14) popisuje cíle Project Adventure jako hledání cesty k využití zážitkové pedagogiky ve školách. V roce 1971 podávají instruktoři a pedagogové z USA (Karl Rohnke, Jim Schoel, Robert Lentr, Mary Ladd Smith) federální vládě návrh projektu, který měl do středních a vysokých škol v USA přinést nové prvky rozvoje v osobnostně sociální rovině. Cílem bylo řešení problémových úkolů a překážek v hodinách tělesné výchovy. Vláda tento projekt podpořila a na školách v USA došlo k budování lanových center a parků na problémové aktivity. Vznikla nová metodika práce a nové problémové hry. Také se rozvíjela metodika pro bezpečnost a budování lanových center. Hanuš, Chytilová (2009, s. 33) dodávají, že v současnosti se Project Adventure prezentuje řadou zkušenostních modelů. Například projekt „Dobrodružství ve třídě“ který usiluje o vytvoření třídy a školy, ve které je běžnou záležitostí zábava, respekt a přijetí všech rizik. Spojují tak dobrodružství s výchovou a vzděláním.

## 2.1.3 Zážitková pedagogika v ČR

Hanuš, Chytilová (2009, s. 11) uvádějí, že český koncept zážitkové pedagogiky se vyvíjel nezávisle na ostatních zemích a velmi specificky. Vznikl tím velmi originální a účinný koncept, který může být považován za velký přínos do hnutí evropské výchovy. V České zážitkové pedagogice je kladen důraz na zážitek, prožitek a zkušenost. Franc et al. (2007, s. 12) doplňují, že zážitková pedagogika v ČR vychází z díla Jana Amose Komenského, který je znám jako „učitel národů“. Jeho tvrzení, že člověk získává s pomocí svých vlastních smyslů ty nejdůležitější zkušenosti, se plně shoduje s definováním zážitkové pedagogiky. Autoři dále uvádějí, že J. A. Komenský prosazoval také vzdělávání s využitím her při výuce a pobytem v přírodě, což je hlavním rysem zážitkové pedagogiky. Základem zážitkové pedagogiky je pro ČR velmi specifická turistika. Jde o kombinaci aktivního pohybu (pohyb pěšky, na lyžích, na kole) s dalšími aktivitami (tábořením, poznáváním památek, přírody apod.) Její počátky souvisejí se založením Sokola a Turistického klubu. Rozvíjel se také pro ČR velmi typický a historický fenomén, inspirovaný americkou literaturou, a to tramping a víkendové táboření. Pořádali se letní tábory, experimentální školy a vzdělávací kurzy. Tramping uspokojoval touhu mladých lidí po pobytu v přírodě a svobodě.

## 2.1.4 Komunismus 1948-1989

Franc et al. (2007, s. 13) uvádějí, že vývoj zážitkové pedagogiky byl za druhé světové války násilně zastaven. Po skončení války byla sice činnost předválečných spolků

obnovena, ale s nástupem vlády komunistické strany v roce 1948 byla veškerá činnost spolků přetvořena a kontrolována. Došlo k nucenému sloučení mládežnických a sportovních spolků. Do školního vzdělávání byly postupně začleňovány prvky turistiky a také sportů v přírodě. Rozvinula se tradice škol v přírodě, lyžařských kurzů, školních výletů a letních soustředění. V roce 1953 vznikla na Karlově univerzitě katedra zaměřená na turistiku a sporty v přírodě. Studijní program kombinoval sportovní a turistické aktivity s prací s aktivitami v přírodním prostředí, prací se skupinou a získáváním znalostí o krajině. Vznikl tak přístup ke vzdělávání, který zahrnoval sporty, kreativní aktivity, hry a vzdělávání o přírodě. Tyto studijní programy byly však v počátcích příliš zaměřeny na sportovní výkony. Výkony studentů byly v jednotlivých disciplínách měřeny a testovány. Později byly přidány aktivity zaměřené na vedení a přípravu zájezdů a expedic. Rozvoj těchto konceptů byl stále potlačován politickou normalizací. Až v roce 1974 se do Československa donesla první informace o organizaci Outward Bound. Do roku 1986 pokračoval vývoj v duchu využívání her a tvořivých aktivit. Kromě zmíněných vlivů se v této době začala prosazovat ekologická hnutí, která se zabývala výchovou v přírodě a ochranou životního prostředí. Řadí se k nim například hnutí Brontosaurus a Svaz ochránců přírody. Činčera (2007, s. 14) tuto skutečnost potvrzuje a dodává, že v roce 1977 byla založena „Prázdninová škola Lipnice“, která společně s FTVS Karlovy univerzity začala vytvářet moderní a kreativní přístup k výchově v přírodě. Tento vývoj zapříčinil po ostré kritice režimu na konferenci „Výchova v přírodě“ vytvoření a přijetí strategie týkající se rozvoje výchovy v přírodě v naší zemi. Zdroj (psl.cz) uvádí, že cílem Prázdninové školy Lipnice byla výchova jedince v aktivní a spolupracující osobnost, ovlivňující dění kolem sebe. Svoji metodu nazvala "intenzivní rekreační režim".

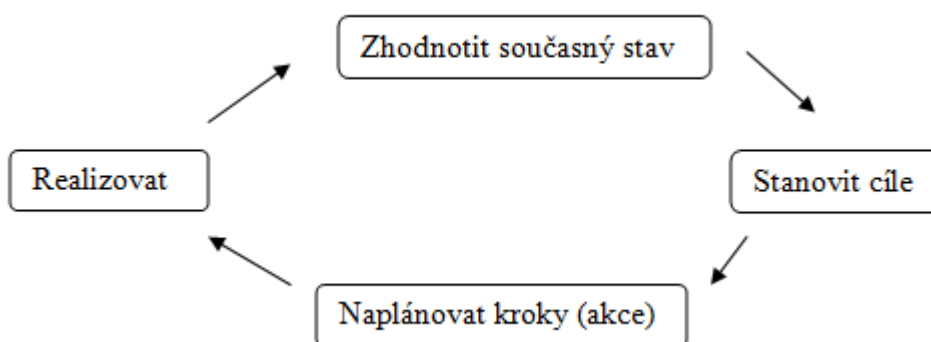
## 2.1.5 Výchova v přírodě po roce 1989

Franc et al. (2007, s 13) uvádějí, že po roce 1989 se organizace snažily navázat na své aktivity před rokem 1948 a zároveň zachovat pozitivní vývoj za posledních čtyřicet let. Oblibě se stále těšil tramping, docházelo k rozvoji cyklistiky, fungovaly ekologické spolky a oblíbenou aktivitou bylo stále chalupaření a chataření. O rozvoj zážitkových programů se starala Prázdninová škola Lipnice, FTVS Karlovy univerzity a mnoho dalších institucí. Hanuš (2012) uvádí, že PŠL je občanské sdružení využívající zážitkové pedagogiky pro pořádání kurzů rozvoje osobnosti, založené v roce 1977. Zakladatelem PŠL byl psycholog Allan Gintel, jehož systém výchovy je dodnes velmi uznávaný i v zahraničí. V roce 1991 se PŠL stala členem Outward Bound a následně roku 1993 byla založena Outward Bound – Česká cesta s.r.o. Jejich nabídka se zaměřovala na zážitkové kurzy, především teambuildingy pro firemní zákazníky. Velký význam byl kladen *projektu GO!* Který odstartoval éru adaptačních a seznamovacích kurzů na středních školách. Dále programu *Mosty*, který napomáhal postiženým občanům se začleněním do společnosti nebo ekologická výchova s pomocí kurzů *Ad Fontes*. Nyní PŠL poskytuje autorské kurzy. Jejím cílem je poskytnout účastníkům impuls vedoucí k jejich rozvoji a práci na sebe samém.

## 2.2 Osobní rozvoj

V dnešní době se outdoorový trénink zaměřuje na rozvoj jednotlivých osobností a jejich společné efektivní fungování. Snaží se jednotlivce obohatit formou zážitkového vzdělávání, docílit efektivní spolupráce a rozdělení rolí. Armstrong (2007, s. 470) definuje rozvoj jako vývojový proces, který poskytuje možnost progresivně postupovat od současného stavu schopností a znalostí k budoucímu stavu, kde je již zapotřebí vyšší úrovně znalostí, dovedností a schopností. Dále autor uvádí, že v programech rozvoje je nejdůležitějším elementem plánované učení, plánování ze zkušenosti a osobní rozvoj. Obrázek č. 2 znázorňuje fáze přípravy a realizace plánu osobního rozvoje. V první části se analyzuje současný stav a potřeby rozvoje. Dále dochází ke stanovení cílů např. zlepšování výkonu či získání nových dovedností. Dalším krokem je připravení plánu činností (kroků). Je třeba stanovit, co je třeba udělat a jak je to třeba udělat, vyvodit očekávané výsledky, stanovit odpovědnost atd. Posledním krokem je samotná realizace, což znamená podniknout plánované kroky.

Obrázek 2 Fáze přípravy a realizace plánu osobního rozvoje



Zdroj: Armstrong (2007, s. 471)

Armstrong (2007, s. 473) také uvádí jednu z možností efektivního učení a tou je učení se akcí. Je to metoda učení se hrou či pohybovými aktivitami (outdoor learning), která probíhá nejrůznějšími druhy pohybových aktivit. Účastníci v týmech řeší pod tlakem zadané úkoly a osvojují si tak nové způsoby řešení situací, se kterými se setkávají denně, pouze v jiném prostředí. V rámci těchto kurzů působí vždy zkušený lektor, který vede účastníky k zamýšlení se, jakým způsobem je řešení úkolů při OT přínosné pro řešení pracovních úkolů. Podle Folwarczné (2010, s. 126) je učení se akcí jedním z nejefektivnějších způsobů vzdělávání manažerů. Manažeři se vzdělávají na základě vlastních, nově získaných zkušeností při řešení reálných pracovních problémů a situací.

## 2.3 Pět pilířů outdoorového tréninku

Hroník (2011, s. 207) uvádí, že s největší pravděpodobností již není prosperující společnost, která by neprošla outdoorovým programem. OT považuje za velmi atraktivní způsob učení, při kterém se uplatňují stejné učební zásady jako je tomu u

jiných metod, ovšem v jiném prostředí než je běžně zvykem. Právě jiné prostředí a koncentrovanější emoce odlišují tuto metodu vzdělávání od mnoha dalších.

Zážitek „nereálně reálných“ situací

Svatoš, Lebeda (2005, s. 29) definují OT jako konkrétní formu zážitkového učení. OT je specifický pro aktivity v přírodě, ze kterých vzniká výchozí zážitek, jenž je zpracován ve využitelnou zkušenost. Liší se od případových studií či počítačových manažerských her svojí reálnou podobou a reálnými důsledky. Nesnaží se být věrnou kopií problémů a činností, které manažeři denně řeší, ale zároveň nejsou fikcí, která se běžně odehrává v učebnách bez veškerých rizik. OT často evokuje v účastnících nutnost položit si otázku „Co jsem měl udělat lépe?“ a následně se poučit ze svých chyb. Většina aktivit na kurzech se provádí v týmu. Při řešení jsou tedy účastníci v interakci s dalšími členy skupiny. Každý úkol slouží jako modelový příklad fungování jednotlivce ve skupině a skupiny jako celku. Při řešení úkolu zaznamenáváme dva typy procesů. Personální a skupinové procesy. Podle Hroníka (2007, s. 208) má OT jednu podstatnou charakteristiku a tou je skupinový proces. Nespočívá tudíž jenom v sérii individuálních situací, kdy je každý jednotlivec sám za sebe. Takové aktivity bývají zpestřením programu, nikoli hlavní částí. Svatoš, Lebeda (2005, s. 29) doplňují, že personální procesy vystihují způsoby chování jednotlivců. Skupinové procesy odhalují činnost celého týmu ve společné komunikaci, s řízením a rozhodováním, dělbou týmových rolí a odpovědností či řešení konfliktů. Oba procesy se vyznačují svou reálností a jsou obrazem týmové i individuální přirozenosti. Přírodní prostředí, atraktivita činností i neformálnost situací podporují emoce účastníků a jejich vtažení do děje kurzu, což posiluje jejich spontánnost.

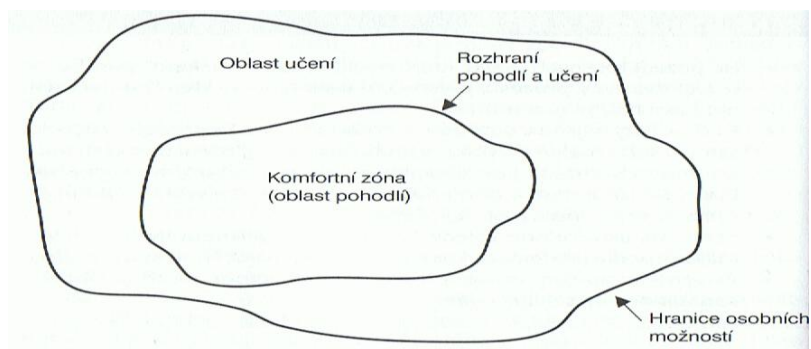
Vykročení z komfortní zóny

Jak uvádějí Svatoš, Lebeda (2005, s. 29), člověk se pohybuje ve zcela specifické oblasti činností, problémů a vztahů. Na takové činnosti reaguje naučenými postupy. Člověku se dostává pocitu bezpečí, pohodlí a necítí se být nijak ohrožen. Tato oblast se nazývá komfortní zóna. Činčera (2007, s. 19) definuje komfortní zónu jako zónu obsahující činnosti neznamenající stres. Jak uvádějí Svatoš, Lebeda (2005, s. 32), hranice komfortní zóny si nemusí člověk uvědomovat a celý život v ní může setrvat. Podvědomě se tak brání novinkám a vyhýbá se krizovým situacím. Takovýto způsob chování vede k omezenosti a brání osobnímu rozvoji. Stálé setrvání v komfortní zóně je však hypotetické. Do života vstupují nepříjemné události, například podobě rozchodu s partnerem, propuštěním ze zaměstnání či úmrtí blízkého člověka a nutí tak člověka vystoupit ze své komfortní zóny. Často i vlastní touha po poznání a překonání obav povzbuzuje k překročení hranice již dříve poznaného a naučeného. Člověk tímto vkročí do zóny učení. Setkává se tak se situacemi, na které nemá vytvořené vzorce chování. Přichází tak vzrušení a stimulace k neobvyklým činům. To, jakým způsobem nově nastalou situaci vyřeší, velmi ovlivní jeho chování do budoucna. Činčera (2007, s. 19) uvádí, že pokud účastník přijme nabízenou výzvu, vystoupí z komfortní zóny a následně uspěje, dojde v důsledku pozitivní zkušenosti ke zvětšení komfortní zóny. V opačném případě, tedy při vykročení z komfortní zóny do oblasti, kterou účastník není schopen zvládnout, může dojít ke zmenšení komfortní zóny a snížení sebedůvěry. Svatoš, Lebeda (2005, s. 30) doplňují, že velikost a tvar komfortní zóny závisí na vývoji v čase. Často většina lidí netuší, kam až sahají jejich možnosti. K hranici jejich potenciačních



možností se však dostávají velmi málo. Outdoorové kurzy napomáhají účastníkům opustit jejich komfortní zónu a odkrývají nové možnosti, které vedou do sféry učení. Na obrázku č. 3 se uprostřed nachází komfortní zóna, jinak nazývaná i jako oblast pohodlí. Za jejími hranicemi se nachází oblast učení, do které se může komfortní zóna po zvládnutí výzvy rozvíjet. Jako poslední následuje hranice osobních možností. Po jejím překročení následuje ve většině případů neúspěch, který může zapříčinit navrácení do komfortní zóny a následnou neochotu z ní opětovně vystoupit.

**Obrázek 3 Komfortní zóna**



Zdroj: Svatoš, Lebeda (2005, str. 32)

## Sociální skupina bez formální struktury

Svatoš, Lebeda (2007, s. 37) uvádějí, že outdoorové kurzy přispívají k tvoření neformální struktury. V pracovním procesu lidé zapadají do formální struktury, mají určité pravomoci a plní roli odpovídající jejich pozici. Na outdoorových kurzech se situace mění. Úkoly se předkládají skupině, ve které nikdo nemá předem přidělenou pozici, všichni mají stejné informace a neobjevuje se ani specialista na danou problematiku. Nikdo není zvýhodněn, najevo vycházejí přirozené dispozice a začíná se tvořit neformální struktura, která se může a nemusí shodovat s pracovní hierarchií. Hanuš, Chytilová (2009, s. 142) doplňují, že ve skupinovém procesu se jedinec snaží zaujmout roli, která by mu přinesla maximální užitek v podobě naplnění jeho tužeb a přání, ale také roli, která má nejvyšší hodnotu sociálního postavení. Svatoš, Lebeda (2007, s. 37) uvádějí, že formální struktura společně s pracovními návyky a osobními ambicemi může do jisté míry neformální strukturu ovlivnit a mírně ji deformovat. Ale je-li program dostatečně náročný a pestrý, je prakticky nemožné se po celou dobu přetvařovat. Lidé, kteří pracují na vedoucích pozicích a postrádají osobnostní a manažerské předpoklady mají tudíž tendenci se takovýmto kurzům vyhýbat. Účast vedoucího skupiny na OT se může stát velmi rizikovou. Od manažera je očekáváno projevení přirozené autority a vyřešení modelových situací. Pokud se neprojeví dle představ svých podřízených, může dojít ke ztrátě autority. Zkušený manažer dává prostor svým kolegům a snaží si z kurzu odnést co nejvíce podmětných poznatků. Je pro něj velmi cenné pozorovat své kolegy v nestandardních situacích a všimnout si jejich přirozených dispozic.

## Příroda jako nové pozadí

Podle Svatoše, Lebedy (2007, s. 37) se lidé v běžném životě denně stále potýkají se stejným prostředím, jako jsou kanceláře, veřejná doprava, město. Vzniká tak určité stereotypní pozadí. Outdoorové kurzy umožňují změnu zaběhlého pozadí. Přivádějí lidi zpět k přírodě, lesům, řekám a skalním oblastem, které působí naprosto přirozeně a spontánně. Ocítají se tak v pro ně nezvyklém prostředí. Stávají se tak zranitelnějšími, ale zároveň otevřenějšími k novým zkušenostem. Hroník (2007, s. 210) uvádí, že outdoorové prostředí se vyznačuje novostí a naučené chování účastníků zde nestačí. V novém prostředí jsou účastníci nuceni experimentovat a rozvíjet dosavadní schopnosti. Lépe vnímají chování svých kolegů a všímají si doposud neodhalených vlastností a způsobu vystupování. Je to zapříčiněno právě změnou pozadí. Pozadí, ve kterých se doposud pohybovali, jim neumožnila podívat se na své okolí i z jiného úhlu.

## Skupinové rozbory

Slovo rozbor definují Svatoš, Lebeda (2005, s. 41) jako „*společné zpětné ohlédnutí za aktivitou programem či určitým časovým obdobím kurzu, jehož smyslem je napomoci účastníkům v procesu racionalizace a zobecnění subjektivních prožitků do podoby v praxi využitelné zkušenosti.*“ Dále autoři uvádějí, že přirozený proces učení vyvozený ze zkušeností probíhá asi při 80% lidských činností. Outdoorové kurzy využívají společné rozbory chování ve skupině při řešení úkolů – skupinovou reflexi s vyvozením závěrů. Dochází tak k převedení zážitku na aplikovatelnou zkušenost. Jde-li o učení zážitkem, je nutné, aby zobecňující závěry vyvozovala sama skupina. Lektor vystupuje pouze jako facilitátor. Nejčastější podoba skupinové reflexe je skupinový rozhovor řízený lektorem, který by měl na závěr skupinové reflexe shrnout významné myšlenky rozboru a porovnat je s obecně uznávanou teorií. Hroník (2007, s. 211) doplňuje, že zpětná vazba je produktivní především mezi účastníky, kteří jsou schopni vztahu důvěry. Čím více toho spolu účastníci prožijí, tím mohou být otevřenější ve zpětné vazbě. Na OT se tedy vyskytuje mnoho příležitostí pro zpětnou vazbu. Autor dále uvádí, že zpětnou vazbu nelze považovat za běžné hodnocení, nýbrž za nastavení zrcadla, které odráží chování jedné osoby na osobu druhou.

## 2.4 Výhody outdoorového tréninku

Koubek (2007, s. 72) vidí výhody OT v možnosti poskytnutí zábavné formy učení se manažerským dovednostem všem účastníkům a jejich následné uvědomění si pro běžné činnosti. Považuje OT za ideální propojení rekreačních a relaxačních aktivit s procesem zdokonalování schopností manažerů. Hroník (2007, s. 207) dodává, že podstata OT není pouze v přírodě. Místo na kterém může OT probíhat je jakékoliv místo, které se odlišuje od běžné učebny či pracovního prostředí.

### Reálnost situací

Svatoš, Lebeda (2005, s. 133) uvádějí, že na outdoorovém kurzu jsou poznatky vyvozovány při řešení zadaných úkolů ve skupině a plynou z osobního prožitku situace. Proto jsou outdoorové kurzy speciální formou zážitkového učení. Zážitkové učení používají i lektoři indoorových kurzů, nedisponují však tak širokým repertoárem úkolů a jejich charakter bývá čistě pouze teoretický. Nikdy nelze určit, zdali se účastníci

zachovají v reálném životě tak, jak teoreticky tvrdí. Outdoorové kurzy přinášejí možnost úkoly reálně vyzkoušet i se všemi následky. Jde o činy, nikoliv jen o názory a úvahy. Reálné jsou i nové pocity a vztahy, které ve skupině vznikají. Proto mají poznatky, ke kterým účastníci po absolvování úkolu docházejí, velmi vypovídající hodnotu. Stojí totiž na reálných základech a nastiňují skutečné chování celé skupiny i jednotlivců.

## Názornost a přenositelnost

Jak uvádějí Svatoš, Lebeda (2005, s. 134) na outdoorových kurzech dochází při většině úkolů k naprosto okamžité zpětné vazbě. Při společných rozborech se při správném vedení lektora snadno odhalí zdroje úspěchu či nezdaru. Inteligentním účastníkům nečiní problém ani nalezení souvislostí mezi pracovní realitou a tréninkovou situací. Uvědomují si, že chování skupiny a jejích členů v jedné reálné situaci odhalí chování skupiny pro další situace nevyjímaje pracovní prostředí. Hroník (2007, s. 211) doplňuje, že ke zpětné vazbě je zapotřebí akce a výkon, aby došlo k projevu emocí, které doprovází zpětnou vazbu a konfrontaci. Autor dále uvádí, že pro kvalitní zpětnou vazbu je nutná důvěra. Ta mezi účastníky vzniká při OT a naskytuje se tedy mnoho příležitostí pro otevřenější zpětnou vazbu.

## Vysoká míra zapamatování

Svatoš, Lebeda (2005, s. 134) považují vědomosti získávané vlastní činností za nejlépe zapamatovatelné. Při outdoorovém tréninku je k tomuto přidán další významný faktor a tím jsou emoce. Pokud zážitek provází silné emociální vjemy, je doslova nezapomenutelný nejen pro samotného aktéra, ale i pro ostatní kolegy a lektory. Podle Hroníka (2007, s. 210) je OT spojován se silnými prožitky a za nejpodstatnější faktor OT považuje zážitek. Dále autor doplňuje, že různé outdoorové aktivity jsou doprovázeny silnou excitací a tencí, která graduje s provedením akce. Jakmile tedy začne ve skupině probíhat vyjadřování silných emocí, s nejvyšší pravděpodobností se zvyšuje soudržnost skupiny.

## Atraktivnost, zábavnost

Jak uvádějí Svatoš, Lebeda (2005, s. 134), outdoorové sporty a hry má každý spojené spíše s rekreací, zábavou a volným časem. Proto bývají přijaty s nadšením a velkým zaujetím. Není proto nutné k účasti nikoho zdlouhavě přemlouvat. Outdoorové kurzy jsou vnímány jako způsob odreagování, načerpání nových zážitků a zkušeností. Armstrong (2007, s. 473) potvrzuje, že outdoorové aktivity jsou vnímány jako učení hrou. Často jsou také spojovány s pohybovými aktivitami, jako je horská turistika, slézání skal, kanoistika, různé hry a mnoho dalších.

## Bezpečné prostředí pro experimentování

Jak uvádějí Svatoš, Lebeda (2005, s. 135), při plnění zadaných úkolů a situací nehrozí účastníkům riziko dlouhodobých ztrát či problémů plynoucích ze špatného rozhodnutí. Při nezdarech a špatných rozhodnutích vzniká na OT krátkodobé nepohodlí (koupel v chladné vodě, hledání cesty), nikdy však reálně nekrachuje firma, nepotápí se loď ani se nezřítí letadlo. Je tak vytvořeno bezpečné prostředí pro experimentování s vlastním jednáním a rozhodováním. Při outdoorové hře je možné si vyzkoušet to, k čemu se účastníci neodvážejí ve vlastním prostředí. Dochází tak k většímu odhodlání a rozšíření

repertoáru svého jednání. Armstrong (2007, s. 473) doplňuje, že na OT dochází k přijímání výzev, které nabádají účastníky k experimentování a vyzkoušení čeho jsou schopní. Dochází tak k rozšiřování komfortní zóny a otestování vlastních limitů.

## 2.5 Lidská psychika a možnosti jejího rozvoje

Kopecká (2011, s. 19) definuje lidskou psychiku jako „*souhrn psychických jevů, které jsou funkcí mozku.*“ Obsahuje psychické procesy a stavy, vlastnosti osobnosti a dílčí psychické předpoklady. Lidská psychika se projevuje ve všech běžných činnostech, které člověk vykonává – ve vztahu k sobě samému, k ostatním lidem, přírodě, zvířatům. Psychika vykresluje obraz o stavech, psychických procesech a vlastnostech člověka. Bedrnová, Nový a kol. (2007, s. 47) uvádějí, že lidská osobnost je jedinečná a psychologicky člověka odděluje od ostatních. Zahrnuje psychologické prvky substruktur a vytváří tak nedělitelnou jednotu (celek). Vyznačuje se také svou stálostí, umožňuje tak předpovědět chování člověka v určitých situacích. A v neposlední řadě je považována za nepřetržitý proces. Neustále se vyrovnává se změnami v prostředí i podmínek v sobě. Nakonečný (1998, s. 51) popisuje osobnost jako produkt učení. Její utváření přisuzuje vlivu zkušeností získaných v konkrétních životních podmínkách. Tyto podmínky učení tvoří sociální mikrostruktury, kde jedinec působí a žije (rodina, škola, pracovní organizace zájmové skupiny). Osobnost je tedy z tohoto pohledu produkt sociálního učení a to zejména ve dvou směrech:

Imitační učení – učení podle modelů, tedy pozorování pozitivních a negativních vzorů. Nápodoba modelů vede k touze po získání pozorovaných odměn a strachu z trestů. Jedinec si osvojuje určité operanty a zábrany.

Instrumentální učení - učení důsledkům vlastního chování. Vlastní chování, které vede k odměně a zapříčiní upevnění a rozšíření instrumentálního vzorce na podobné situace, jinak nazývaný jako princip generalizace. Naopak vlastní chování, které vede k trestu, je v podobných situacích utlumováno a dochází ke vzniku zábran.

### 2.5.1 Psychosociální učení ve skupině

Psychosociální učení ve skupině je podle Hermochové (2006, s. 19) osvojování sociálních dovedností, které následně člověk využívá ve svém životě. Psychosociální učení probíhá všude, kde dochází ke kontaktu mezi lidmi. Je to v podstatě hraní rolí v různých sociálních skupinách. Například v dětství je člověk nejvíce ovlivněn rodinou a školou. Dnešní doba však často nabízí v rodinách a bohužel i školách nedostatečnou možnost sociálního učení a dětem tak schází schopnosti jako: péče o mladší, komunikace s „opačným pohlavím“, chování k vrstevníkům. Dále autorka uvádí, že proces psychosociálního učení, který probíhá v přirozeném prostředí, je víceméně náhodný a takřikajíc nekončený díky neustálým změnám ve společnosti. Prvním krokem ke správnému psychosociálnímu učení je zlepšení schopnosti vnímat své myšlenky, pocity, přání, fantazie, potřeby, obavy a zároveň se zajímat o myšlenky a pocity druhých. Cílem je uchopit identitu druhých a především své vlastní „já“. Pocit zodpovědnosti za své chování a jeho důsledky je další důležitou okolností, na které může jedinec pracovat. Jedná se o znak zralosti osobnosti, kdy jedinec neospravedlňuje

své chování vlivy okolí či výchovou, ale bere zodpovědnost za své činy jen na sebe. Hroník (2007, s. 58) naopak popisuje skupinové učení jako zprostředkování dělby rolí, které je žádoucí pro úspěšné zvládnutí zadaných úkolů. Skupiny vznikají na základě faktu, že zadaný úkol je pro sériově zapojené jednotlivce nesplnitelný. Skupinové učení představuje především vytváření formální či neformální souhry mezi jejími členy.

Hermonchová (2006, s. 20) uvádí, že v rámci dobré skupinové atmosféry se lze zbavovat nežádoucích či nevhodných vzorců chování, kterých si sám jedinec nemusí být vědom. Tím, že se jedinec naučí citlivěji vnímat výroky i výraz svých spolupracovníků, získá zpětnou vazbu o tom, jak je jeho chování vnímáno a přizpůsobí tomu své aktivity. Pokud je jedinec schopen akceptovat sám sebe a překoná své vnitřní rozpory, snáze tak zvládne tolerovat ostatní, ač jsou velmi odlišní. Tento fakt také velmi napomáhá vzájemnému řešení konfliktů. Hanuš, Chytilová (2009, s. 107) potvrzují, že v rámci dobré skupinové atmosféry je možné zbavovat se nevhodných vzorců chování a stanovují ideální počet členů ve skupině na 10-12 osob. Podle autorů v takovém počtu lze dosáhnout příznivé atmosféry. Dále autoři uvádějí, že nastavit příjemnou atmosféru ve skupině je nutné již od začátku. Členové by měli vycítit přátelskou a klidnou atmosféru od prvního okamžiku. Každý z členů skupiny by se měl také zapojit do aktivity. Hroník (2009, s. 212) však doplňuje, že lidé vyjadřují své pocity různě. Existují lidé, kteří nemají problém vyjádřit se skrze své prožitky a jsou velmi spontánní. Stejně jako existují lidé, kteří své emoce orientují více dovnitř, a navenek vyplyne opravdu jen málo. Je proto nutné pracovat citlivě s reflexí a ventilací emocí u lidí, kteří mají zvýšenou potřebu kontroly sebe a okolních podmínek. Hermonchová (2006, s. 20) uvádí, že chování lidí je ve vzájemném působení s druhými reciproční, vzájemně se ovlivňuje a propojenost je harmoničtější, pokud se jedinec naučí správně vnímat vnitřní motivy svého chování a to samé praktikuje i na ostatních. Interakcí s ostatními si jedinec nejen osvojuje nové vnímání, ale také má možnost ho ve vzájemné důvěře k ostatním srovnat se skutečností. Vnímání vlastních pocitů je považováno za mimořádnou dovednost, protože v dnešní době jsou lidé vedeni k tomu, aby měli své pocity „pod kontrolou“. Proto je nutné, aby se jedinec nacházel alespoň v jedné skupině, kde je možné zdokonalovat své psychosociální dovednosti, jinak hrozí zhroucení či syndrom vyhoření. Je jen velmi málo jedinců, kteří jsou schopni se celý život zaměřit pouze na výkon, úspěch, moc a potlačit potřebu sociálního souladu.

Dále autorka uvádí, že pokud společnost neumožňuje, aby byly vysloveny a řešeny psychosociální potřeby jedinců, vzniká stres, který je zapříčiněn potlačováním pocitů těch, kteří nejsou s daným režimem spokojeni. Potlačovaný hněv a frustrace se následně projevují na úrovni pracovních konfliktů a narušují tak pracovní proces. Hroník (2007, s. 213) dodává, že pokud nejsou úzkostné stavy řešeny, mohou ve výsledku zastínit vše pozitivní. Úzkost se může projevit s určitým zpožděním, například večer po programu. Proto je nutné provádět otevření několikrát – bezprostředně po programu, při rekapitulaci a na sklonku dne či v samotném závěru. Hanuš a Chytilová (2009, s. 108) doplňují, že ve skupině by měla zůstat určitá anonymita. Problémy, se kterými se členové svěří, je nutné udržet pouze ve skupině a uchovat si tak důvěru všech členů. Hermonchová (2006, s. 20) uvádí, že jsou dvě oblasti, ve kterých se skupina vyvíjí. První oblastí je plnění pracovních úkolů a v oblasti druhé vyvíjení na úrovni sociálních vztahů. V současné době je za nejvýznamnější kritérium hodnocení považován výkon. Při plnění úkolů dochází i k vývoji vzájemných vztahů mezi účastníky a vytváří se

sociální struktura, která má viditelné dopady na sociální klima ve skupině a napomáhá k lepším výkonům. Existuje několik možností, jak se skupina sestavuje či rozrůstá. Ať již jde o sestavení zcela nové skupiny, vstup jedince do již zavedené skupiny či spojení skupin, nastává vždy podobný proces, který se skládá ze 4 stupňů. Hermochová (2006, s. 20) definuje tyto stupně následovně:

## Orientace

Každý, kdo je součástí skupiny má již svá očekávání o tom, jak bude skupina fungovat, určité zkušenosti, které získal v jiných skupinách, na jejichž základě posuzuje i nové prostředí. Zprvu doprovází vstup do nové skupiny nejistota. Nově příchozí se někdy snaží nejistotu překonat tím, že se pokusí převzít situaci „do svých rukou“. Častější je ovšem přístup vyčkávání a pozorování, jak se chovají ostatní. Napětí ze vstupu do skupiny se uvolňuje velmi pomalu. V průběhu orientační fáze dochází k hledání své role v týmu.

## Konfrontace a konflikt

Když jsou skupinové normy členů jasnější, nastane jejich srovnávání a vyrovnávání. Silnější jedinci si snaží prosadit svůj názor a mít větší vliv, každý chce upřednostnit normy, které považuje za správné. Začínají se vytvářet spojenectví a vznikají podskupiny. Cílem stále zůstává výkon a práce, ale spory „kdo z koho“ výkon týmu snižují. Pokud je tým správně veden, dochází k určitému posunu k třetímu stupni.

## Konsenzus, kooperace a kompromis

Veškerá činnost jedinců směřuje ke společnému cíli. Může tak vzniknout takzvaná „pseudo harmonie“, kdy je vše podřízeno jedinému cíli i přes nesouhlas jedinců. Vzniká tak nezáměr k plnění pracovních úkolů i navazování dalších mezilidských vztahů. Začíná převládat sterilita a rutina. Na tento problém se zaměřuje následující krok.

## Integrace osobních potřeb a nároků vyplívajících z úkolů

V posledním stupni je skupina ohrožena stagnací. Začíná převládat rutina nad tvořivostí a úkoly se začínají plnit stereotypními potupy. Je proto nutné podniknout kroky k pohybu skupiny. Mohou nastat změny ve stylu práce či rozdělení pracovních úkolů. Stejně jako v životě dochází k neustálým změnám, i pracovní činnost je nutné obnovovat a přizpůsobovat se novým podmínkám.

## 2.6 Osobnostní a odborné předpoklady úspěšné lektorské práce

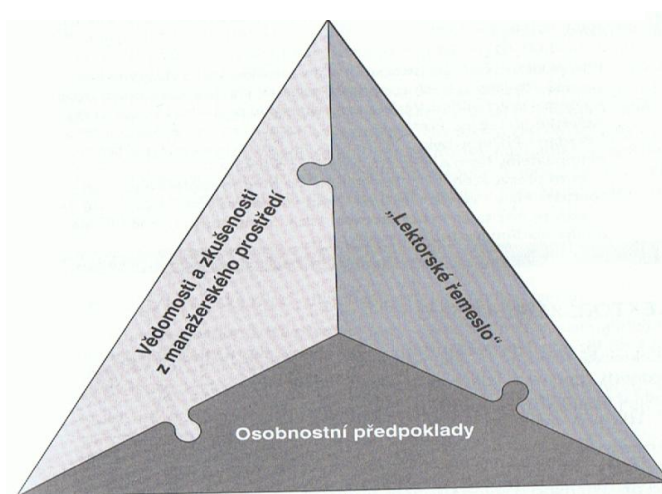
Úspěšnost učení spočívá z velké části v samotném lektorovi. Jeho výběr je nesnadnou záležitostí a proto Svatoš, Lebeda (2005, s. 120) uvádějí 3 hlavní pilíře, ze kterých má být osobnost lektora tvořena: Osobnostní předpoklady, Vědomosti a zkušenosti z manažerského prostředí a „Lektorské řemeslo“

### Osobnostní předpoklady

Jak uvádějí Svatoš, Lebeda (2005, s. 120), předpokladem dobrého lektora je zralá a vnitřně integrovaná osobnost. Takto si zjedná důvěru a respekt klientů. Zralý člověk je schopen zachovávat potřebný odstup v konfliktních a vypjatých situacích. Lektor také

nesmí podlehnout touhám po vlastní seberealizaci. Fungovat v mezilidských vztazích je druhým významným osobnostním předpokladem pro práci lektora. Zahrnuje komunikační dovednosti, empatii, cit pro situaci, dobré nakládání s emocemi a jistý osobní šarm. Franc et al. (2007, s 49) doplňují, že v ideálním týmu by se mělo objevit více typů osobností. Není nutné, aby se tým skládal ze samých expertů. Největší důraz je kladen na lektorovu ochotu a schopnost se rozvíjet. Výjimku tvoří fyzické a mentální zdraví účastníků. Následující obrázek znázorňuje 3 hlavní pilíře, ze kterých by měla být lektorova osobnost složena. Jsou jimi: Osobnostní předpoklady, Lektorské řemeslo a Vědomosti a zkušenosti z manažerského prostředí.

Obrázek 4 Hlavní zdroje autority lektora



Zdroj: Svatoš, Lebeda (2005, str. 119)

## Lektorské řemeslo

Svatoš, Lebeda (2005 s. 120) uvádějí, že jsou to dílčí vědomosti a dovednosti, kterým se musí lektor naučit a ovládat je. Definují je následovně:

„*technické zvládnutí základů outdoorových sportů (např. orientační běh, skalní lezení a lanové překážky, vodní sporty)*“

„*dovednosti spojené s jejich přípravou pro užití na kurzech (zajištění lezeckých cest, stavba překážek, příprava trasy orientačního běhu)*“

„*znalost principů a pravidel týmových úkolů a strategických her*“

„*znalost komunikačních a kreativních programů*“

„*prezentační dovednosti včetně ovládnutí audio a video techniky*“

„*znalost bezpečnostních pravidel a umění poskytovat první pomoc při úrazech*“

„*znalost dramaturgických principů a technik rozborů*“

Teoretické vědomosti a praktické zkušenosti z manažerského prostředí

Jak uvádějí Svatoš, Lebeda (2005 s. 120), účastníci kurzů nebývají manažerští začátečníci a poznají, zda lektor mluví z vlastních zkušeností a dlouhodobých znalostí nebo používá pouze naučené fráze. Mezi dokončení aktivity s účastníky a následným rozborem není čas na dlouhou přípravu. Lektor musí být schopen improvizovat a reagovat na chování skupiny. Jeho pohotovost, přirozenost projevu a trefné dotazování ovlivní vyznění celého kurzu a stupeň lektorské autority. Pokud chce lektor působit jako odborná autorita, měl by v této oblasti disponovat velmi solidním základem. Franc et al. (2007, s. 51) naopak zmiňují, že ideální tým se skládá z lektorů, jejichž dovednosti a znalosti se vzájemně doplňují. Pokud mezi lektory důležité znalosti chybějí, je možné přizvat na kurz externistu.

## 2.7 Chování lektora v problémových situacích

Nejvýrazněji se projeví lektorovi schopnosti při řešení problémových situací. Vypjaté momenty mohou narušit průběh celého kurzu nebo ho dokonce předčasně ukončit. Svatoš, Lebeda (2005, s. 122) definují problémy dané vnějšími vlivy a problémy, které způsobuje sám lektor následovně:

Nečekaná událost

Nečekaná událost může podle Svatoše, Lebedy (2005, s. 122) nastat při zranění účastníků, technické závadě či jakékoliv jiné události v okolí. Pokud lektor situaci nezvládne, hrozí mnoho vážných problémů včetně rozložení atmosféry kurzu. V takovém případě, většinou nemá smysl ihned pokračovat v programu a situace si žádá přestávku. Zkušenost lektora se projeví v jeho schopnosti situaci co nejefektivněji vyřešit, navrátit účastníky do plnění jejich úkolů a ze situace vyvodit ponaučení. Franc et al. (2007, s. 54) dodávají, že kurz může ovlivnit mnoho vnějších vlivů. Může se jednat o rozoranou louku, kde byl plánován program, ale kurz může být ovlivněn i z mnohem globálnějšího hlediska. Například 11. září 2011 došlo k okamžité změně programu na několika mezinárodních kurzech, které v této době probíhaly.

Nepřízeň počasí

Svatoš, Lebeda (2005, s. 122) uvádějí, že zřejmě nejzásadnější roli z vlivů, které nemůžeme ovlivnit, hraje při outdoorových kurzech počasí. Správný lektor preferuje dodržení základních priorit pobytu v přírodě – zajištění teplotního komfortu a uchování suchého oblečení. Musí zvážit veškerá bezpečnostní rizika, která mohou vzniknout při nepříznivém počasí a v případě zrušení původního plánu mít připravený nový. Franc et al. (2007, s. 54) souhlasí a doplňují, že nepřízeň počasí je nejčastější příčinou změny programu. Ať už se jedná o náhlou změnu počasí, či problémy jím způsobené, je nutné program upravit.

„Alkoholové opojení“

Jak uvádějí Svatoš, Lebeda (2005, s. 122) outdoorové kurzy jsou účastníky vnímány jako relaxace a vytržení z pracovního vypětí. To může mít za následek nezodpovědné chování v úvodu akce a následná omezení ve vykonávání OT. V takovém případě si



situace žádá velkou trpělivost lektora. Jeho úkolem je v takovém případě zhodnotit, zda jsou účastníci programu schopni aktivitu vykonávat a pokud ano, případně změnit pořadí programu. Na nepřipravenost účastníků by následně mělo být poukázáno při skupinovém rozboru. Franc et al. (2007, s. 53) doplňují, že plánovaná hra se může ukázat pro aktuální fyzický či psychický stav účastníků nesplnitelná. Ať už se jedná o alkoholové opojení či jiné indispozice, je důležité včas zareagovat a program upravit.

„Jsme nejlepší, všechno děláme skvěle“

Podle Svatoše, Lebedy (2005, s. 122) se takto k úkolům na kurzech staví velmi soutěživé skupiny. Kolektiv si nepřipustí chybu a jakákoliv připomínka je jimi vnímána jako útok namísto užitečné zpětné vazby. Skupina na dotaz, jak hodnotíte výsledky vaší práce, vždy odpovídá „skvěle“ i přes zjevné nedostatky. Lektor je tímto postaven do složité situace, pokud na hru skupiny přistoupí, kurz nebude mít žádný přínos. Druhou možností je se skupinou bojovat, ale tímto se lektor postaví do nenáviděné pozice a skupina se pravděpodobně spojí proti němu. V takových situacích se od lektora očekává řešení pomocí metody, která se nazývá „lektorské aikido“. Tato metoda je založena na využívání síly soupeře. Zprvu se skupině přitaká a nesmí se zapomenout na pochvalu. Vyzdvihnou se jejich silné stránky a v závěru se položí otázka „Jsou nějaké maličkosti, které by se daly ve vaší práci vylepšit?“ Pokud je na nedostatky upozorněno nenásilně, aktivní účastníci pomalu, ale jistě začnou hledat možnosti zlepšení. Správný lektor se tedy nesmí skupině podvolit, ale stejně tak nemůže vyčítat chyby bez jakékoliv pochvaly nebo vyzdvihnutí jejich silných stránek. Franc et al. (2007, s. 54) doplňují, že na kurzech dochází i k nenaplnění cíle hry. Účastníci si hru vyloží po svém a snaží se dosáhnout vlastních cílů. Pokud se jedná o skupinu, pro kterou je nejdůležitější právě výhra, dochází i k podvádění. V takovém případě je nutné, aby lektor na porušení pravidel taktně upozornil a v případě nesrovnalostí penalizoval.

Ješitost a malá sebedůvěra

Jak uvádějí Svatoš, Lebeda (2005, s. 122), problémy na kurzu si může lektor způsobit i sám svoji povahou a případnou ješitostí. Pokud se lektor považuje za neomylného a jakoukoliv připomínku účastníků odmítá či považuje za útok vůči jeho osobě, nemůže s lidmi efektivně pracovat. Pro práci lektora je důležité naslouchat účastníkům a jejich připomínky řešit. Svedení viny na účastníky vždy přináší prohru ve formě ztráty autority a prestiže. Proto je lektorům stále připomínáno jedno ze zlatých pravidel: „*Jdete-li „na plac“, odložte si raději ego ve svém hotelovém pokoji.*“ Franc et al. (2007, s. 49) naopak uvádějí, že nikdo z lektorů nemůže být dokonalý a je tedy nutné, aby lektoři chápali přípravu kurzů jako možnost se zlepšovat v nejrůznějších oblastech. V týmu se vyskytují vždy různé typy osobností. Je proto důležité, aby jim bylo přiřazeno i odpovídající vedení programu.

Nedůslednost

Podle Svatoše, Lebedy (2005, s. 122) může být velkým nedostatkem lektora zmatečnost jeho projevu a vydávání nepřesných pokynů. Naprostou samozřejmostí je dodržování pokynů jím samým. Nesmí dojít k situaci, kdy lektor klade důraz na dochvilnost či bezpečnost a sám tato pravidla poruší. Nejen, že tím klesá jeho autorita, ale narušuje správný chod programu. Lektor si musí být vědom svých slov a být schopen jich sám dostát. Franc et al. (2007, s. 53) doplňují, že i situace v týmu lektorů se může vyvíjet

neočekávaně. Může být narušena dynamika týmu, mohou nastat fyzické či psychické problémy. Pokud lektor není na aktivitu zcela připraven, je vhodné ho zastoupit, případně změnit program.

## Manipulace a experimenty s účastníky

Jak uvádějí Svatoš, Lebeda (2005, s. 122), lektor stojí před velkým pokušením – manipulací s lidmi. Není těžké podlehnout touze zrealizovat vlastní experimenty a vyzkoušet nové metody práce. Takové chování může narušit strukturu osobnosti účastníků a závažně zasáhnout ustálené skupinové normy. V krajních případech může způsobit i psychické poruchy účastníků. Vhodný lektor musí být natolik silná osobnost, aby těmto pokušením nepodlehla a nezpůsobil tak vážné následky na psychice účastníků. Hroník (2007, s. 211) dodává, že k experimentování dochází i ze strany účastníků. OT je výzvou a mnoho účastníků chce otestovat a v mnohých případech i překonat své limity. Stávají se tak nebezpeční i sami sobě.

## 2.8 Psychická bezpečnost a zásady prevence psychických poranění

Jelikož psychickou stránku účastníků je často velmi složité odhalit, je třeba dbát o tzv. psychickou bezpečnost. Že si účastník zlomí ruku či vyvrkne kotník je na první pohled zřejmé, ovšem psychické problémy, které mohou vzniknout při účasti na kurzu, už nemusí být nikdy odhaleny a účastník se s nimi dlouhodobě potýká. Kačeňák (2013) uvádí, že po různých událostech často zůstávají zranění, která nejsou viditelná. Mnohokrát jsou opomíjena a nerespektována. Pokud se stane nešťastná událost a člověk se ocitne v nouzi, je ohrožen nejenom jeho majetek, zdraví a život, ale i jeho psychická stránka. Je nutné s tímto faktem počítat a vědět, že správným přístupem je možné dopady psychického zranění minimalizovat. Autor zároveň upozorňuje na skutečnost, že psychická bezpečnost bývá veřejností stále velmi podceňována. Doporučuje proto lektorům a dalším pracovníkům pomáhajících profesí absolvovat Kurz krizové intervence 21. století u společnosti Lektor4U, kde se naučí ovládat metodu první pomoci nazývanou 6P, která se snaží předcházet psychickým následkům. Franc et al. (2007, s. 94) uvádějí, že v týmu instruktorů by měl být alespoň jeden lektor s psychologickým vzděláním nebo terapeutickým tréninkem. Lektoři by měli být dostatečně odpočatí, a pokud jde o emočně náročný rozbor, je vhodné nasadit dva lektory. Svatoš, Lebeda (2005, s. 158) doplňují, že lektorem je často zneužívána velmi tenká hranice mezi motivací a manipulací. Povzbuzování je při kurzu na místě, ze strany lektora však může dojít k manipulaci či nucení účastníka do aktivity. Nikdo ovšem nemá právo účastníka do aktivity nutit či vyžadovat konkrétní důvody, proč se nechce aktivit účastnit. Na vině je v takovýchto případech lektor. Ať už jde o jeho nezkušenost, nízký věk, či o touhu s někým manipulovat. Je třeba si uvědomit, že již samotný kurz je silná zátěž a neměl by nijak cíleně směřovat k další psychické zátěži. Proto by na začátku kurzu mělo být jasně řečeno. Že účastníci kurzu mají poslední slovo a hlavně právo o sobě rozhodnout.

Příklad: Jedním ze společenských programů užívaných na outdoorových kurzech je i hra Kasino Las Vegas. Princip není nikterak složitý, a proto může být pro většinu lidí nepochopitelné, proč se jedinec do hry odmítne zapojit. Náplní této hry je zejména vypisování směnek, obsluha ruletového stolu, návštěvy „banky“, vítání návštěv,

případně tanec. I zdánlivě nevinný program skýtal velké nebezpečí pro jednoho z účastníků – bývalého gamblera. Existují proto určité zásady prevence psychických poranění, které ve své knize uvádějí Svatoš, Lebeda (2005, s. 155)

Zásady prevence psychických poranění – pravidla pro lektory

Svatoš, Lebeda (2005, s. 167) definují zásady prevence psychických poranění následovně:

*„Neexperimentovat na účastnících kurzů – pohybovat se uvnitř hranic vlastních instruktorských znalostí a možností (znát je), znát svou motivaci. (Psychoterapeutické techniky patří do rukou zkušeného odborníka při terapeutických programech, rozhodně ne na manažerské outdoorové kurzy!)*

*„V rozbořech neotvírat témata, která nelze kvalitně zpracovat a uzavřít.“*

*„Znát rizika uváděných programů.“*

*„Jasně deklarovat možnost volby každého účastníka, zda program absolvuje.“*

*„Připomenout také možnosti říci „Stop“ i během programu a dále v něm nepokračovat.“*

*„Soustavně sledovat psychický stav účastníků kurzu a sdílet tyto informace v rámci instruktorského týmu.“*

*„Věnovat zvýšenou pozornost méně úspěšným a rizikovým účastníkům.“*

Respekt k osobnosti účastníků

Jak uvádí Franc et al. (2007, s. 94) je velmi nutné věnovat dostatečnou pozornost základním potřebám účastníků, jako jsou: strava, spánek, fyzická energie, teplo a také orientace v čase. Je také zapotřebí aby se lektor zachoval opatrně v případě práce s mezinárodními skupinami. Hra, která je přijatelná v jedné kultuře může působit pohoršujícím způsobem na skupinu jinou. Svatoš, Lebeda (2005, s. 167) potvrzují tuto skutečnost a dodávají, že outdoorový kurz je pro mnohé účastníky naprosto novým zážitkem. Ač si to někteří odmítají přiznat, často přijíždějí s určitými obavami. Ocítají se v novém prostředí a obávají se příchozího programu. Naopak lektorům je outdoorové prostředí velmi dobře známé a program kurzu mají již mnohokrát odzkoušený a připravený. Právě připravenost a známé prostředí hrají velkou roli v možnosti manipulovat s účastníky. Proto známý psycholog, celoživotní propagátor skautingu a znalec outdoorových programů Václav Břicháček in Svatoš, Lebeda (2005, s. 167) definuje základní pilíře etického přístupu lektora k účastníkům kurzů následovně:

- důvěra v síly a schopnosti účastníků
- naděje jako zájem napomáhat dobré věci a projev pozitivního nastavení
- pokora vycházející z potřeby usilovat vlastní osobní rozvoj a ze znalosti vlastních (vnitřně) limitovaných sil

Svatoš, Lebeda (2005, s. 167) uvádějí, že v praxi se projevuje respekt lektorů k osobnosti účastníků mimo jiné v následujících čtyřech bodech:

## Nabídka a respektování volby

Jak uvádí Franc et al. (2007, s. 95) je nutné dát účastníkům jasně najevo, že veškeré programy jsou dobrovolné a mají možnost se aktivity neúčastnit. Podle autorů je také nutné se přesvědčit, že na účastníky není vyvíjen tlak ze strany skupiny. Skupina často v dobré víře vytváří na jedince nátlak k zúčastnění se aktivity. Vnímají tento nátlak jako druh motivace a podpory. Lektor musí rozeznat, hranici podpory a přílišného nátlaku a být připraven účastníkovi pomoci. Svatoš, Lebeda (2005, s. 167) potvrzují, že těm, kteří považují aktivitu za příliš velké vykročení ze své „komfortní zóny“ by mělo být umožněno program odmítnout a doplňují, že pobízení k aktivitě musí působit pouze jako pozvánka, nikterak příkaz.

## Vyváženost programu

Podle Svatoše, Lebedy (2005, s. 167) musí být programová skladba kurzu vyvážená. Program je zdrojem spravedlnosti, který zajišťuje, aby účastníkům bylo umožněno zažít pocit vítězství i prohry. Jednostranně zaměřené programy mohou způsobit neúspěch členů, kteří se v těchto disciplínách cítí slabší. Následně může situace vyústit až v psychické trauma, které je zapříčiněno permanentním neúspěchem. Je proto nezbytné připravit program kurzu tak, aby nebyl jednostranně zaměřen. Franc et al. (2007, s. 95) potvrzují tuto skutečnost a dále dodávají, že je nutné se v programu přizpůsobit i účastníkům se specifickými problémy či zvláštní životní situací. Takovou situací je například myšleno udělení role babičky někomu z účastníků, jemuž babička nedávno zemřela.

## Citlivé vedení skupinových rozborů

Jak uvádějí Svatoš, Lebeda (2005, s. 167), ve skupinách mohou existovat určitá tabu. Kvalitní lektor vycítí problém skupiny a nesnaží se o větší otevřenost skupiny, než její členové unesou. Záměrně ovšem vytváří prostor pro neprůbojně jedince a chválí nejen vítěze. Ve skupině tak dochází k rovnosti příležitostí. Franc et al. (2009, s. 95) naopak uvádějí, že účastníci mívají většinou dobrý důvod pro jejich zdrženlivost ohledně některých témat. Ze strany lektora proto nesmí dojít k nucení účastníků do přílišné otevřenosti a otevírání odmítaných témat.

## Partnerský přístup

Podle Svatoše, Lebedy (2005, s. 167) se partnerský přístup vyznačuje zájmem o problémy a potřeby klientů, volbou vhodné komunikace, aktivním nasloucháním názorů a vedením neformálních rozhovorů mimo program. Oporou partnerského přístupu je i facilitační přístup k učení, který namísto poučování a prikazování typu „měli byste“ používá lehké navádění klienta formou kladení otázek a napomáhání k vlastnímu hledání odpovědí. Hroník (2007, s. 211) doplňuje, že při OT se není možné obejít bez vzájemné pomoci, která je zde mnohem výraznější než v běžné situaci na pracovišti. Tato pomoc však nevzniká pouze mezi účastníky, lektoři jsou těmi, kdo tvoří oporu po účastníky kurzu.

## Rozvojový efekt

Jak uvádějí Svatoš, Lebeda (2005, s. 167) kurzy bývají primárně zaměřené na výcvik konkrétních manažerských a sociálních dovedností, např. řešení konfliktů, komunikace,

delegování, řízení projektů. V samé podstatě OT dochází však k všeobecnému osobnímu rozvoji účastníků a prohlubování důvěry ve skupině. Často se kurzy stávají inspirací i pro mimopracovní aktivity jako život v rodině či v jakémkoli jiném prostředí. Hroník (2007, s. 208) naopak klade větší důraz na skupinový proces. Z jeho pohledu nespočívá OT v sérii individuálních situací, kdy je jednotlivec sám za sebe, ale v působení ve skupinovém procesu.

## 3 Praktická část

Praktická část vyhodnocuje uskutečněný teambuilding ve společnosti Siemens a popisuje plánování a vznik celého kurzu. Součástí praktické části je představení společnosti Siemens a Česká cesta, dále program uskutečněného teambuildingu, jeho vznik a stanovené požadavky společnosti Siemens. Nejdůležitější součástí praktické části je kvantitativní výzkum v podobě dotazníkových šetření, která byla s pomocí personálního oddělení společnosti Siemens předložena zaměstnancům. Dotazníková šetření jsou zaměřena na vyhodnocení úspěšnosti uskutečněného teambuildingu. Z následné komparace těchto provedených dotazníkových šetření je vyhodnocena úspěšnost celého kurzu a doporučeny návrhy pro zlepšení budoucích TB. Kromě výzkumné metody dotazníkového šetření bylo využito i strukturovaného rozhovoru. Výzkumnými předpoklady této práce je, že OT přispívá ke zlepšení komunikačních procesů, vztahů a týmové spolupráce ve společnosti Siemens a také zařazení OT mezi ostatní metody vzdělávání.

### 3.1 O společnosti Siemens

Jak společnost uvádí na svých webových stránkách, patří mezi největší elektrotechnické firmy v České republice. Již 124 let je nedílnou součástí českého průmyslu a zárukou moderních a inovativních technologií. S počtem 9,7 tisíce zaměstnanců se řadí mezi největší zaměstnavatele v Česku. Své technologie, produkty a služby dodává zákazníkům ze soukromého i státního sektoru v oblasti energetiky, zdravotnictví, průmyslové a veřejné infrastruktury a informačních technologií. Skupina podniků Siemens v České republice vykázala v obchodním roce 2013 obrát 33,1 miliardy Kč. S objemem exportu, který dosáhl 21,8 miliard Kč, se Siemens v České republice řadí mezi největší exportéry. Společnost se řídí následujícími hodnotami:

#### Odpovědné podnikání

Tento princip slouží nejen jako známka kvality a profesionality, ale také jako morální kompas, který společnost naviguje správným směrem při obchodních rozhodnutích. Společnost Siemens dodržuje zákony a ctí nejvyšší etické standardy. To samé vyžaduje od svých zákazníků a obchodních partnerů. Chová se vnímavě vůči svému okolí. Pomáhá chránit životní prostředí a je společensky odpovědnou firmou.

#### Špičkový výkon

Společnost Siemens si klade vysoké cíle a hledá vždy nejefektivnější a nejúčelnější cestu jak jich dosáhnout. Špičková kvalita a výkon je výsledkem týmové práce a podpory osobního a profesního rozvoje zaměstnanců. Průběžně pracuje na

zdokonalování svých procesů a činností při současném sledování zákaznických potřeb, aby byla v každém okamžiku schopna jim poskytnout ty nejlepší produkty, služby a poradenství.

## Inovativní přístup

Siemens je synonymem pro inovativní přístup. Inovacemi odpovídá na otázky současného světa a přináší jejich řešení. Jejich technologie udávají trend a určují směr vývoje v oblastech jejího podnikání. Inovace dosahují světové úrovně, ale jejich úspěch je měřen až na základě úspěchu u zákazníků. Díky inovacím a vizionářskému přístupu nabízí zákazníkům unikátní řešení s vysokou přidanou hodnotou. To vše s důrazem na trvale udržitelný rozvoj lidstva a celé planety.

Demografické změny, urbanizace, klimatické změny i globalizace – to jsou trendy dnešní doby, které staví velké výzvy před celé lidstvo. Proměny současné společnosti budou mít obrovský vliv na celý svět. S důrazem na tyto změny společnost Siemens stanovila cíle a vize pro tyto oblasti. Společnost je průkopníkem v oblastech energetické úspornosti a šetrnosti vůči životnímu prostředí, průmyslové produktivity při současném zajištění trvale udržitelného rozvoje, zdravotnických přístrojů a technologických řešení pro zajištění komplexní zdravotní péče a inteligentních řešení pro veřejnou a soukromou infrastrukturu. Strategii společnosti je být průkopníkem naší doby – motivace pro všechno, co dělají. Chtějí být silným partnerem zákazníků lokálně i globálně, k tomu využívají pobočky, které se nacházejí téměř ve všech zemích světa, a také celosvětovou sílu značky Siemens.

## 3 pilíře společnosti Siemens

- *„Naše inovace – Vstupujeme na rostoucí trhy inovací, naše vize nám pomáhají stát se špičkou ve všem, co děláme. Boříme hranice a každou výzvu zvažujeme ze všech hledisek. Abychom uspěli na trzích inovací, musíme neustále zlepšovat naši nabídku i dále rozšiřovat naše snahy o trvale udržitelný přístup k našemu okolí.“*
- *„Naši zákazníci – Naši zákazníci jsou naši partneři. Siemens vyvíjí a vyrábí své inovativní produkty v průmyslových zemích, i v zemích rozvíjejících. Stojíme při našich zákaznících a spolu s nimi hledáme výjimečná řešení, která překonávají očekávání.“*
- *„Naši lidé – Patřit k nejlepším znamená vynikat ve všech oblastech podnikání. Siemens by nebyl na špičce ve svém oboru bez silného týmu. Oddaní a schopní zaměstnanci stojí za našim úspěchem. Naším zaměstnancům nabízíme možnost neustálého vývoje a podporujeme jejich spolupráci napříč všemi kontinenty.“*

Na základě rozhovoru s HR BUSINESS PARTNEREM společnosti Siemens viz příloha č. 5 lze říci, že společnost Siemens považuje outdoorové aktivity za metodu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Ve společnosti nejsou stanovena žádná závazná pravidla pro organizování OT. Outdoorové kurzy se realizují na základě požadavku od ředitele divize nebo s jeho schválením pokud se jedná o menší jednotku v rámci příslušné divize. Jejich četnost závisí na rozpočtu a aktuální potřebě pro rozvoj jednotlivé divize. Jsou divize, které OT absolvují častěji, například nákupní divizní jednotka, pro kterou jsou OT velmi přínosné v běžné pracovní činnosti. Dále se OT organizují při potřebě stmelení nových týmů či oddělení, rozvoji manažerů nebo jako odměna pro zaměstnance. Podíl OT na celkovém vzdělávání ve společnosti Siemens se dá jen těžko vyjádřit, ale stále se jedná spíše o okrajovou aktivitu. Úspěšnost teambuildingů společnost Siemens nijak nevyhodnocuje. Zaměřuje se spíše na spokojenost zaměstnanců a zpětnou vazbu od pořádající společnosti, která je za poplatek schopna dodat zprávu o průběhu OT. Výběr poskytující společnosti je podmíněn výběrovým řízením a dle interních pravidel Siemens není možné spolupracovat pouze s jednou poskytující společností. Existuje také možnost zorganizování teambuildingu interně za pomoci HR oddělení. Pro konkrétní teambuilding nákupní divize teamleaderů byla na základě dobré zkušenosti a výběrového řízení vybrána společnost Česká cesta, která již v minulosti organizovala pro společnosti Siemens jeden TB pro větší skupinu zaměstnanců (HR oddělení, cca 50 zaměstnanců), další série 9 TB pro týmy nákupní divize (cca pro 150 zaměstnanců celkem) a již zmíněný TB pro vedení nákupní divizní jednotky (cca 30 zaměstnanců), jehož vyhodnocením se práce zabývá.

### **3.2 O společnosti Česká cesta**

Podle webových stránek společnosti Česká cesta je Outward Bound – Česká cesta ryze česká společnost s historií sahající skrze občanské sdružení Prázdninová škola Lipnice až k samým kořenům osobnostního rozvoje formou zážitkové pedagogiky u nás, do roku 1975. Česká cesta působí samostatně na trhu manažerského vzdělávání od roku 1993, ve kterém současně přijala za své i principy experience learning, uplatňované v mezinárodní síti Outward Bound International. Jejím posláním je rozvoj firem, pracovních týmů i jednotlivých pracovníků. Ve spolupráci s klienty vytvářejí řešení, která vedou k naplnění jejich potřeb v oblasti lidských zdrojů z hlediska strategie, kompetencí, péče a loajality. Základem práce společnosti Česká cesta je aktivní přístup, inspirace a respekt ke zkušenostem.

### **3.3 Tvorba programu teambuildingu**

Společnost Siemens se na jaře 2014 obrátila na společnost Česká cesta se zadáním přípravy teambuildingu pro jejich zaměstnance. Sestavila cíle, na jejichž základě vytvořila společnost Česká cesta program s návrhem řešení, a předložila jej ke schválení. Požadavek byl následující: příprava dvoudenního teambuildingu pro 30 osob (teamleaderů). Cílem bylo zefektivnit komunikaci účastníků, podpořit týmovou spolupráci, docílit sblížení účastníků a dopřát zaměstnancům relaxaci od běžných pracovních povinností. Společnost Siemens nepovažovala stav své divize z hlediska

komunikace a týmové spolupráce za nikterak nedostačující, ale v rámci kladení důrazu na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, zajistila TB pro vedení nákupní divize z důvodu podpory jejího rozvoje. Na základě těchto požadavků sestavila společnost Česká cesta program kurzu.

Pro tvorbu programu kurzu stanovuje práce několik otázek k zodpovězení

- **Jak sestavit program kurzu**
- **Jak vybrat lektory, kteří kurz povedou**
- **Kde a kdy kurz uskutečnit**
- **Vyhodnocení úspěšnosti naplnění stanovených cílů**

Společnost Česká cesta společně s autorkou práce a jejím provedeným prvním dotazníkovým šetřením sestavila program na míru. Nejdůležitějším faktorem byl výběr her a programu. Jednotlivé části programu musely v první řadě naplnit stanovené cíle společnosti Siemens. Proto byly zvoleny hry z oblasti seznamování, komunikace a týmové spolupráce, které jsou v práci podrobně popsány níže. Jako první se do programu zařadilo přivítání, představení a společné seznámení s programem. Podle informací společnosti Siemens se mělo jednat o skupinu teamleaderů, kteří se mezi sebou v naprosté většině neznají, s průměrnou fyzickou zdatností a věkem do 40 let. Následovalo tedy zařazení seznamovacích her. Hry na zlepšení komunikačních a týmových dovedností nebyly dále řazeny podle žádného klíče. V programu však musel být dodržen postup, který stanovuje nutnost provedení review po každé aktivitě a také občerstvovací přestávku, která se vyhláší po skončení review. Podrobný program celého kurzu je k nahlédnutí v příloze č. 1. Dalším stanoveným bodem je výběr lektorů, kteří vybrané aktivity znají a jsou schopni je řádně vést, navádět účastníky ke správnému cíli a hlavně řídit review, které následuje po každé aktivitě a dochází na něm ke zpětné vazbě mezi účastníky. Díky zařazené relaxační části, která vyžaduje odborný dohled, byl vybrán lektor, který se touto problematikou dlouhodobě zabývá. Zároveň byl zvolen za vedoucího kurzu. Jako lektor se zaměřuje na rozvoj komunikačních dovedností a schopnosti vedení lidí. Jeho doposud největší výzvou v profesním životě bylo vedení kurzu osobního rozvoje v nepálském Himaláji. Uplatňuje se také jako psycholog, učitel jógy a herec improvizčního divadla. Jako další byl vybrán lektor, který se specializuje na zefektivnění spolupráce a komunikace v týmu či zpětnou vazbou. Vede workshopy zabývající se metodikou a tvorbou vzdělávacích programů. Je plným úvazkem lektor týmové spolupráce a podílí se na vývoji nových programů. Jako třetí osoba byla oslovena již dlouholetá externí lektorka, která se specializuje na zlepšování podnikové kultury a vztahy ve firmě. Mimo jiné přednáší na vysoké škole. Posledním členem týmu se stala autorka práce v roli stážistky. Dalším bodem při tvorbě programu je vybrání vhodného místa, kde se mohou realizovat všechny části programu. Pro tento kurz byl vybrán hotel v Jihomoravském kraji, který disponoval dostatečnou kapacitou, prostornou konferenční místností a vyhovujícím okolím. Outdoorové kurzy se v naprosté většině případů realizují v jarních, letních či podzimních měsících. Ani na tomto konkrétním kurzu tomu nebylo jinak. Termín konání byl po dohodě se společností Siemens stanoven na 24. 4. 2014 - 25. 4. 2014. Následuje konkrétní výběr



aktivit, které podle České cesty nejlépe splňují očekávání společnosti Siemens v pořadí, v jakém se na kurzu uskutečnily.

## BLOK 1: STARTÉR

### Hledání partnera poslepu

Cvičení dokumentuje důležitost obou složek komunikace - vysílání i přijímání. Účastníci stojí ve dvou řadách proti sobě, jedna řada má zavázané oči a každý musí poslepu najít svého partnera z druhé řady, který se nesmí pohybovat, vidí a může vydávat jakékoliv zvuky. Cvičení předchází dvouminutové představení dvojice. Při následném volání na svou dvojici používá první z dvojice jedno vybrané slovo, které vystihuje nějakým způsobem jejich předešlý rozhovor. Hra je řazena mezi hry seznamovací.

### Švihadlo

Úkolem všech členů skupiny je proběhnout pod otáčejícím se lanem - švihadlem (kterým točí dva účastníci, kteří musí také proběhnout). Podmínkou je, že švihadlo se od začátku do konce pokusu nesmí ani jednou protočit naprázdno. Hra je řazena mezi seznamovací hry, při kterých se účastníci rozpohybují a jsou již nuceni pracovat v týmu.

## BLOK 2: ZTROSOTÁNÍ V POUŠTI

### Ztroskotání v poušti

V tomto komunikačním programu, jenž je vlastně simulací "boje o přežití" v extrémních pouštních podmínkách, si účastníci vyzkoušejí formulaci vlastního názoru na řešení dané situace a jeho obhajobu. V průběhu programu dostanou příležitost hájit svůj názor a hledat společné řešení ve dvojici, čtveřici... i větších skupinách. Výsledkem programu je pak bližší porozumění principům rozhodování v různě velkých skupinách/týmech, vztahu mezi formou rozhodnutí (konsensus, hlasování...) a sounáležitosti členů skupiny s učiněným rozhodnutím. Hra je zařazena jako týmová i komunikační.

## BLOK 3: SLOGAN

### Slogan (Zakázka/Slepá skvrna)

Tato hra velmi výstižně simuluje spolupráci různých oddělení společnosti, která mají poněkud odlišné cíle a priority, jiný přístup k informacím, odlišný způsob práce a nestejnou motivaci. Ve hře účinkuje zákazník, manažer firmy a pracovníci několika firemních oddělení, které se různým způsobem podílejí na procesu řešení zakázky – tvorby reklamního sloganu. Aktivita má hlubokou vnitřní dynamiku a přináší velice cennou, emocemi podbarvenou zkušenost, která je umocněna v následném rozboru. Otázkou, zda chování při hře odpovídá běžné reálné praxi ve firmě, se účastníci přesouvají od rozboru k realitě firemního života, v čemž je největší přínos hry. Z osobního pozorování autorky a následného review s účastníky lze konstatovat, že právě tato hra byla pro účastníky největším přínosem.

## BLOK 4: RELAXAČNÍ WORKSHOP

Chi-kung, diagnostika a korekce svalových disbalancí

Chi-kung jsou jednoduchá a zábavná koordinační cvičení, která je možné provádět na pracovišti k uvolnění těla i stresu. Krom jiného vyvolají úsměv nejen na tváři, ale často i navzájem mezi účastníky. Při korekci svalových disbalancí se účastníci naučí konkrétně vyhledávat, stimulovat a uvolňovat trigger-pointy, místa koncentrace svalového napětí, vznikající nevyváženou a stereotypní svalovou zátěží, způsobenou sedavou prací.

## BLOK 5: GRAND PRIX F1

### GRAND PRIX F1

Strhující závod motokár s atmosférou připomínající Grand Prix Formule1, ovšem bez rizika vážné nehody. Simulace Velké ceny Malajsie, kdy do pit stopu přijede formule, během 7 vteřin ji technici vymění kola, pročistí nasávání vzduchu, doplní palivo. Vypadá to jako dobře fungující mraveniště; každý ví, co má dělat - a dohromady pak slaví úspěch. Přesně takovéto formy spolupráce a týmové komunikace nabízí hra Grand Prix. Na začátku se lidé rozdělí do šesti závodních „stájí“ a každá stáj dostane funkční dřevěnou motokáru. Všichni se snaží právě se svým strojem vyhrát závod Velké ceny. Členové závodních stájí se podělí o různé role: konstruktéři, řidič, navigátor, pohonná jednotka, technici. V přípravné části se týmy připravují na závod – konstruují karoserii, nacvičují jízdu po trati a přes překážky a „výměnu pneumatik“ v pit stopu. V druhé části se dostává k závodu na závodním okruhu. Na trati je řada technicky náročných překážek – např. slalom, přejezd přes překlápěcí plošinu, jízda v dešti, apod. minimálně jednou nastane výměna pneumatik. Na trase jsou vždy dva týmy současně. Hodnotí se rychlost projetí okruhu a dodržení zadaných parametrů. Vítězem je ten tým, jenž dosáhl nejlepšího výsledku po součtu času a penalizací. Opět ve hře hraje největší roli týmová práce, rychlá a hlavně efektivní komunikace. Hra byla zařazena na konec programu kvůli následnému slavnostnímu vyhlášení výsledků a předání odměn všem účastníkům.

Tvorba programu byla tedy především závislá na stanovených cílech zadávající společnosti. V potaz se brala fyzická i psychická zdatnost, pohlaví a věk účastníků dle dostupných informací od zadávající společnosti. Výběr lektorů byl v kompetenci vedoucího projektu. Nejdůležitějším kritériem ve výběru lektorů se staly odborné znalosti ve vybraných aktivitách, důležité pro správné vedení kurzu. Počet vybraných lektorů závisel na velikosti skupiny a náročnosti programu. Místo konání bylo vybráno podle vhodného prostředí pro provedení outdoorových aktivit, dostatečně prostorné konferenční místnosti a také dle kapacitních možností. Konání kurzu bylo přizpůsobeno zadávající společnosti s podmínkou konání v jarních měsících. Poslední otázkou, kterou si tato práce klade k zodpovězení, je vyhodnocení kurzu v oblasti týmové spolupráce, komunikace a zlepšení zaměstnaneckých vztahů, která koresponduje se stanovenými cíli společnosti Siemens. Následuje tedy provedené dotazníkové šetření.

## 3.4 Outdoorová firemní aktivita ve společnosti Siemens – dotazníkové šetření

Následující část bakalářské práce je zaměřena na hodnocení úspěšnosti teambuildingu společnosti Siemens. S pomocí dat získaných od společnosti Česká cesta a Siemens stanovila autorka kritéria, na jejichž základě vypracovala dva dotazníky. První z dotazníků byl respondenty vyplněn před uskutečněním teambuildingu a druhý z dotazníků 14 dní po jeho skončení. Pomocí komparace výsledků v oblasti hlavních kritérií: schopnost efektivní komunikace, spolupráce a vztahy mezi zaměstnanci, autorka získala data pro vyhodnocení úspěšnosti teambuildingu pro společnost Siemens. Důležitým faktorem je také účast autorky na samotném teambuildingu, pozorování jeho průběhu a podílení se na přípravě. První dotazník (příloha č. 2) čítal 14 uzavřených otázek. U každé z nich bylo uvedeno vždy několik variant odpovědí. Druhý dotazník (příloha č. 3) čítal 16 otázek a taktéž obsahoval uzavřené otázky s možností několika variant odpovědí. Komparace výsledků z dotazníků obohacena osobním pozorováním umožnila autorce vyhodnotit úspěšnost teambuildingu pro společnost Siemens.

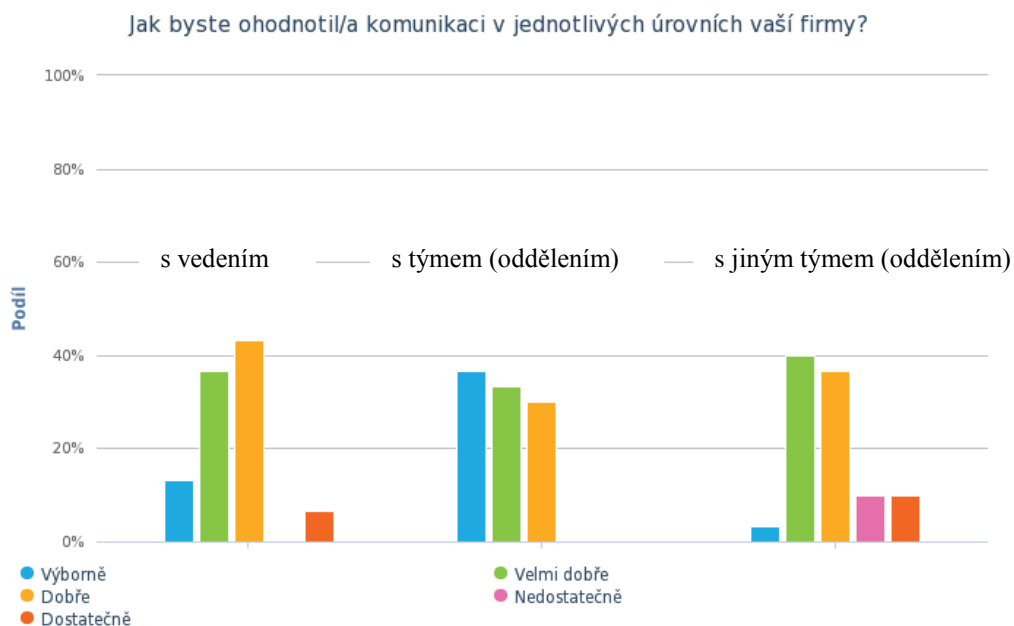
Oslovení respondentů, získání dat pro zpracování

S pomocí personálního oddělení společnosti Siemens autorka oslovila všechny zaměstnance firmy, kteří se teambuildingu měli zúčastnit. Prostřednictvím emailu zaslala žádost o vyplnění dotazníku. Stejným způsobem zažádala o vyplnění druhého dotazníku 14 dní po skončení teambuildingu. Cenné poznatky získala autorka i ze sledování průběhu teambuildingu a ústního sebehodnocení účastníků na kurzu. Dotazníkové šetření se zúčastnilo 30 respondentů. Nejedná se proto o reprezentativní vzorek populace, zjištěná data platí pouze pro konkrétní uskutečněný teambuilding společnosti Siemens a nelze z nich vyvozovat obecná tvrzení.

Základní data o respondentech

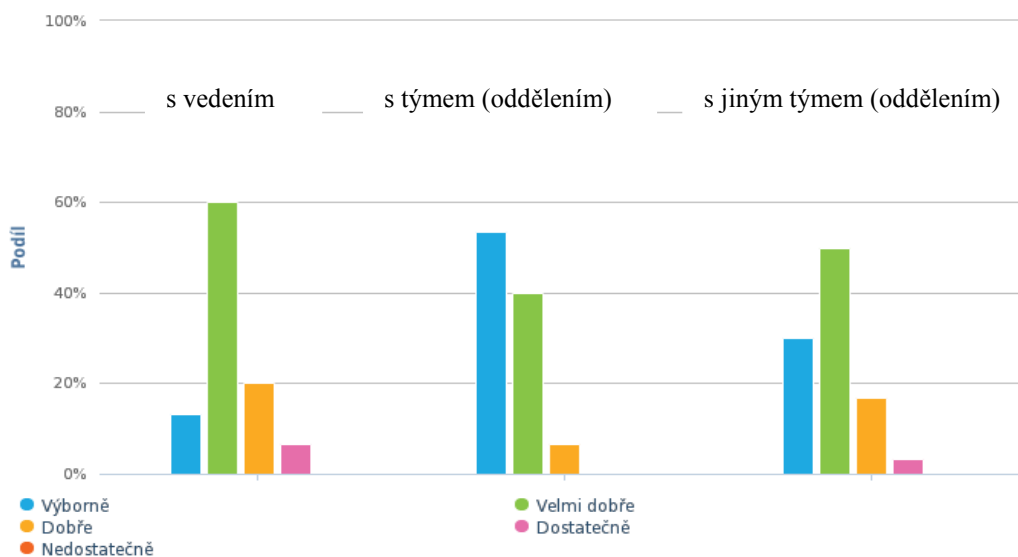
Z celkového počtu 30 respondentů dotazník vyplnilo 17 žen (56,67 %) a 13 mužů (43,33 %). Ve věku do 30 let bylo 36,67 % dotazovaných a 63,33 % ve věku 30 až 40 let. Díky spolupráci s personálním oddělením společnosti Siemens byla návratnost dotazníků 100%. Osloveni byli všichni účastníci kurzu.

**Graf 2 Jak byste ohodnotil/a komunikaci v jednotlivých úrovních vaší firmy?**



Zdroj: zpracováno autorem na základě dotazníkového

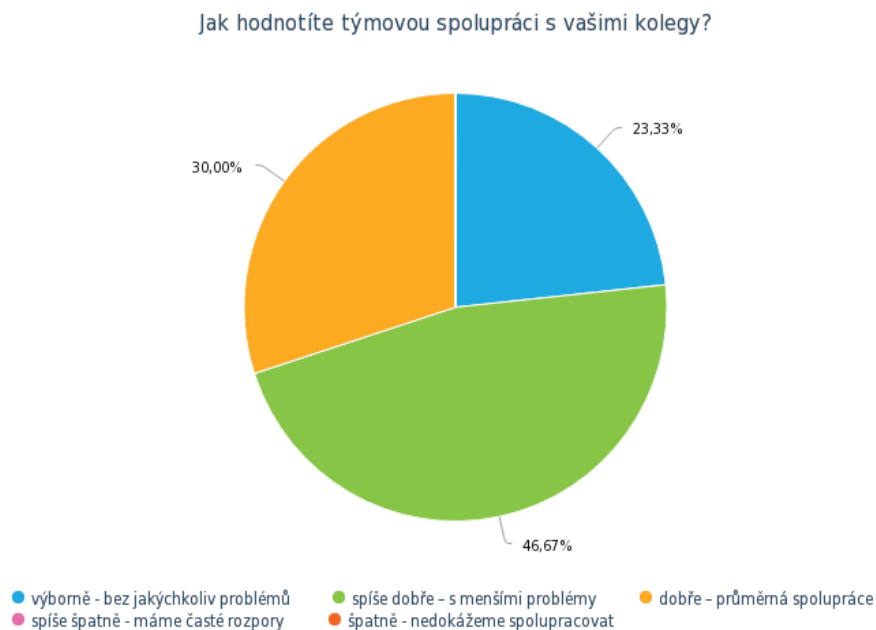
**Graf 1 Jaké byste nyní ohodnotil/a komunikace v jednotlivých úrovních vaší firmy?**



Zdroj: zpracováno autorem na základě dotazníkového

Z porovnání grafu č. 1, který znázorňuje stav společnosti před uskutečněným TB a grafu č. 2, který znázorňuje stav společnosti po absolvování TB, vyplývá značné zlepšení z hlediska komunikace mezi zaměstnanci na pracovišti ve všech oblastech. Po absolvování teambuildingu již nikdo z respondentů nehodnotil komunikaci na pracovišti jako nedostatečnou. Komunikace v týmu dosáhla hodnocení výborně u 50 % respondentů, 40 % u hodnocení velmi dobře a 10 % u hodnocení dobře. V komunikaci s ostatními odděleními došlo také k velkým zlepšením. Komunikace s vedením zaznamenala zlepšení, avšak ze všech hodnocených kategorií dopadla nejhůře. Tato skutečnost je připisována faktu, že nikdo z vedení této divize nebyl na TB účasten. Z hlediska vylepšení komunikace lze teambuilding považovat za velmi úspěšný.

### Graf 3 Jak hodnotíte týmovou spolupráci s vašimi kolegy?



Zdroj: zpracováno autorem na základě dotazníkového

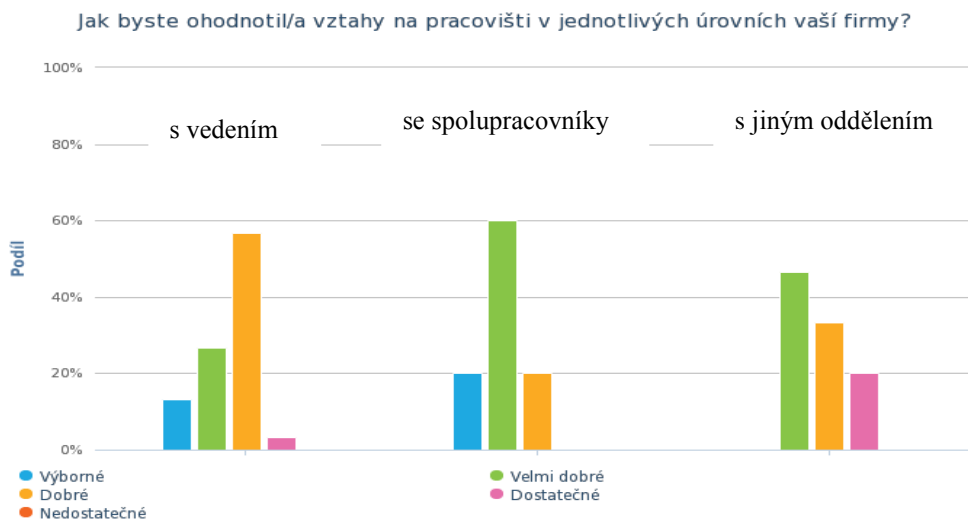
**Graf 4 Jak nyní hodnotíte týmovou spolupráci s vašimi kolegy?**



Zdroj: zpracováno autorem na základě dotazníkového

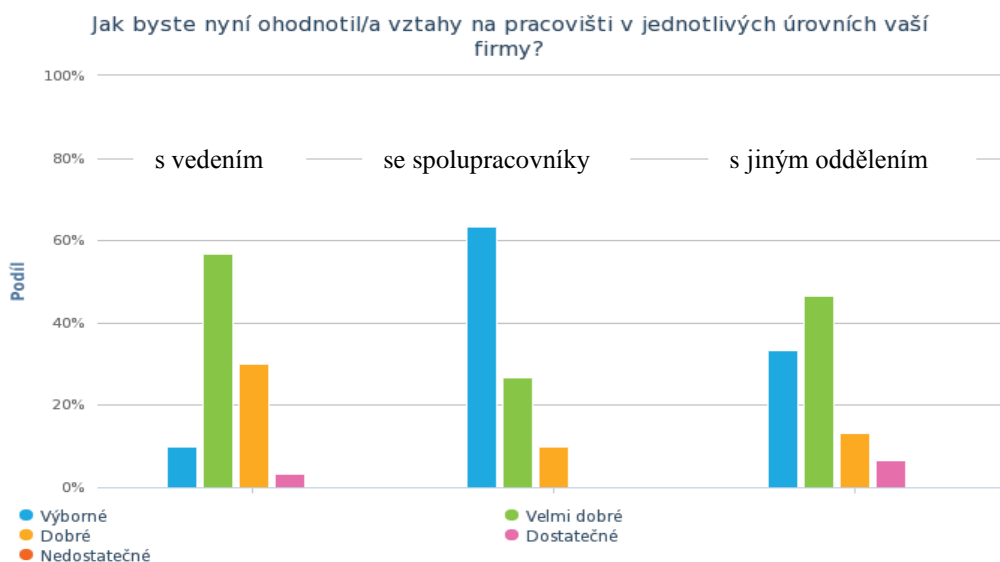
Z porovnání grafu č. 3, který znázorňuje stav společnosti před uskutečněným TB a grafu č. 4, který znázorňuje stav společnosti po absolvování TB, vyplývá, že po absolvování teambuildingu došlo k značnému zlepšení týmové spolupráce mezi kolegy. Odpověď, že spolupráce je průměrná, kterou využilo před absolvováním kurzu 30 % respondentů, se po absolvování kurzu již nevyskytla. Účastníci vyhodnotili spolupráci po absolvování teambuildingu z 66,67 % „bez jakýchkoliv problémů“ a z 33,3 % jako „dobře s menšími problémy“. Graf č. 3, který znázorňuje stav společnosti před uskutečněným TB, potvrzuje také vyjádření společnosti, že stav vedoucí nákupní divize nebyl nikterak znepokojivý a nedocházelo ve společnosti k odmítání týmové spolupráce. Graf č. 4, který znázorňuje stav společnosti po absolvování TB, však potvrzuje skutečnost, že péče společnosti Siemens a její kladení důrazu na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců se vyplácí a dochází tak k celkovému zlepšení fungování společnosti a spokojenosti zaměstnanců.

**Graf 5 Jak byste ohodnotil/a vztahy na pracovišti v jednotlivých úrovních vaší firmy?**



Zdroj: zpracováno autorem na základě dotazníkového

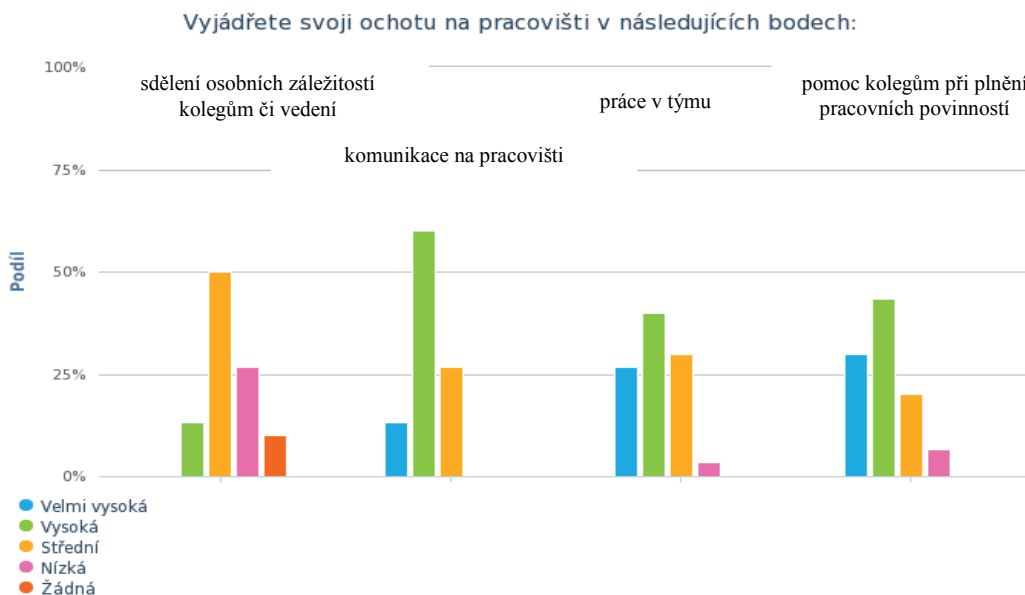
**Graf 6 Jak byste nyní ohodnotil/a vztahy na pracovišti v jednotlivých úrovních vaší firmy?**



Zdroj: zpracováno autorem na základě dotazníkového

Z porovnání grafu č. 5, který znázorňuje stav společnosti před uskutečněným TB a grafu č. 6, který znázorňuje stav společnosti po absolvování TB, vyplývá, že největší zlepšení zaznamenali vztahy mezi kolegy dále s jiným oddělením a nakonec až s vedením. Je nutné zdůraznit, že ke zlepšení došlo ve všech již zmíněných možnostech. Zatímco před uskutečněním teambuildingu považovalo 20 % respondentů vztahy se svými kolegy za dobré, 20 % za výborné a 60 % za velmi dobré. Po absolvování TB bylo již přes 60 % odpovědí v možnosti výborné, přes 20 % v možnosti velmi dobré a necelých 10 % v odpovědi dobré. Vztahy s jiným oddělením hodnotili respondenti před absolvování TB z 50 % jako velmi dobré z 30 % jako dobré a z 10% jako dostatečné. Po absolvování TB označili respondenti vztahy s jiným oddělením z 45 % za velmi dobré z 35 % za výborné z 15 % za dobré a z 5 % za dostatečné. Vztahy s vedením označili respondenti před absolvování TB z 56 % za dobré z 25 % za velmi dobré z 15 % za výborné a ze 4 % za nedostatečné. Po absolvování kurzu hodnotili respondenti vztahy s vedením z 56 % za velmi dobré z 30 % za dobré z 10 % za výborné a ze 4 % jako nedostatečné. Došlo tak ke zlepšení vztahů ve všech zkoumaných kategoriích.

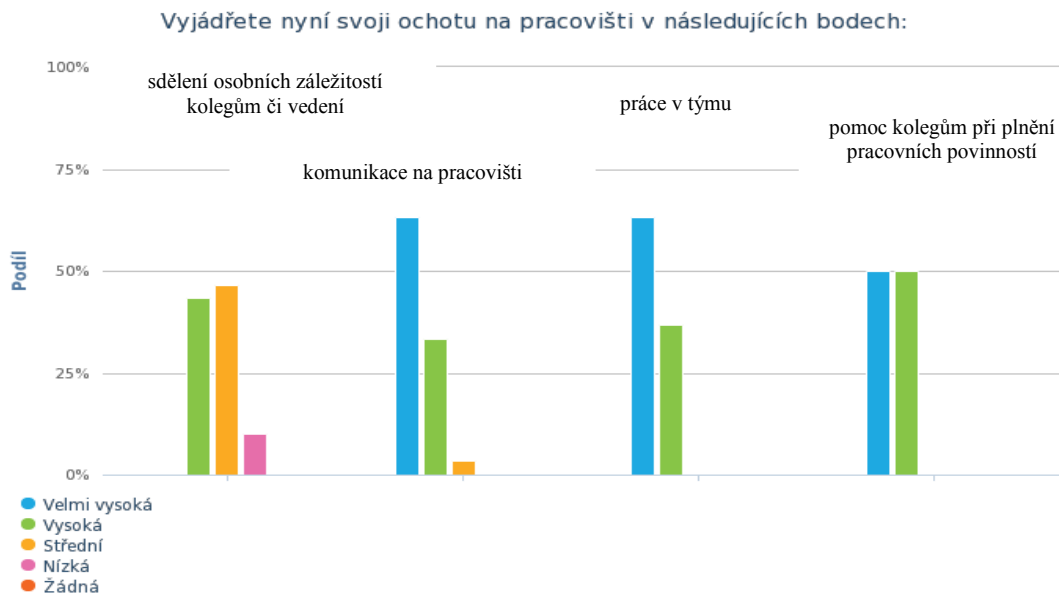
**Graf 7 Vyjádřete svoji ochotu na pracovišti v následujících bodech:**



Zdroj: zpracováno autorem na základě dotazníkového



**Graf 8 Vyjádřete nyní svoji ochotu na pracovišti v následujících bodech:**

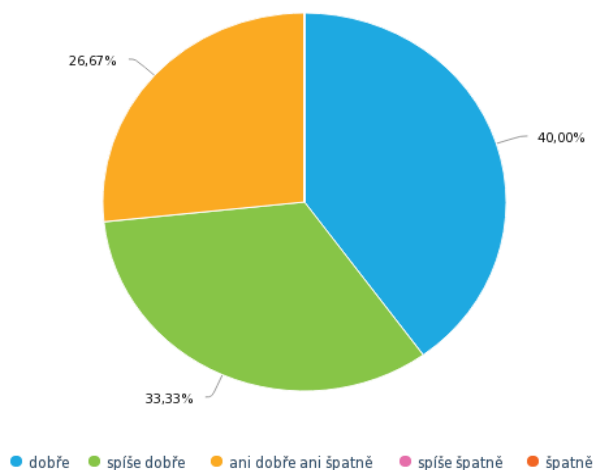


Zdroj: zpracováno autorem na základě dotazníkového

Z porovnání grafu č. 7, který znázorňuje stav společnosti před uskutečněným TB a grafu č. 8, který znázorňuje stav společnosti po absolvování TB, vyplývá, že došlo ke zvýšení ochoty zaměstnanců ve všech bodech. V bodě „sdělení osobních záležitostí kolegům či vedení“ došlo k nárůstu četnosti odpovědí „vysoká“ o 20 %, k poklesu odpovědí „nízká“ o 20 % a eliminaci možnosti „žádná“. V bodě komunikace na pracovišti došlo ke zvýšení četnosti odpovědí „velmi vysoká“ o 55 % a snížení četnosti odpovědní „střední“ o 20 %. V bodě spolupráce v týmu došlo k eliminaci možností „nízká“ a „střední“ a ke zvýšení četnosti odpovědí „velmi vysoká“ o 30 % a „vysoká“ o 5 %. V bodě pomoc kolegům při plnění pracovních povinností došlo k eliminaci možností „žádná“ a „nízká“. Dále došlo ke zvýšení četností odpovědí velmi vysoká o 20 % a možnost „vysoká“ o 5 %.

**Graf 9 Jak se cítíte ve vašem pracovním kolektivu?**

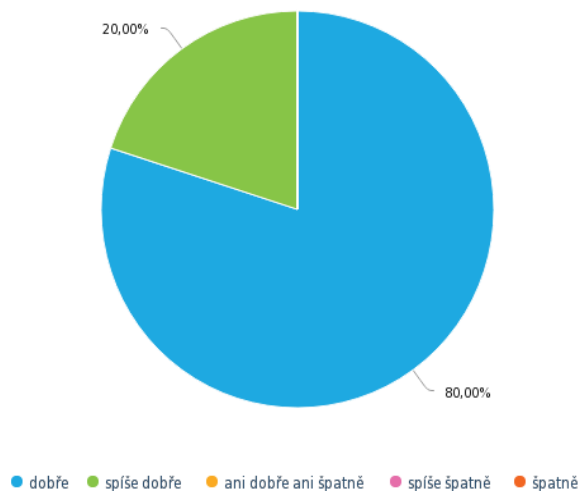
Jak se cítíte ve vašem pracovním kolektivu?



Zdroj: zpracováno autorem na základě dotazníkového

**Graf 10 Jak se nyní cítíte ve vašem pracovním kolektivu?**

Jak se nyní cítíte ve vašem pracovním kolektivu?



Zdroj: zpracováno autorem na základě dotazníkového

Z porovnání grafu č. 9, který znázorňuje stav společnosti před uskutečněným TB a grafu č. 10, který znázorňuje stav společnosti po absolvování TB, vyplývá, že po absolvování temabuildingu došlo k eliminaci odpovědi „ani dobře ani špatně“ a ke zvýšení četnosti odpovědi „dobře“ o 40 %. Po absolvování TB se tedy zaměstnanci cítí z 80 % dobře a z 20 % spíše dobře.

## 3.4.1 Shrnutí a komparace výsledků

Pozitivní vnímání teambuildingu zaměstnanci je velmi důležité. Důvěra v to, že tato metoda vzdělávání má kladné výsledky a může předčít ostatní metody vzdělávání, napomáhá procesu učení. Z porovnání grafu č. 11, který znázorňuje stav společnosti před uskutečněným TB, uvedený v příloze č. 4 a grafu č. 12, který znázorňuje stav po absolvování TB, uvedeném v příloze č. 4, vyplývá, že po absolvování kurzu přikládají zaměstnanci této metodě vzdělávání větší význam. Zatímco dříve neupřednostňoval teambuilding před ostatními firemními aktivitami nikdo a 36,67 % ho považovalo za srovnatelný s ostatními vzdělávacími aktivitami, nyní ho 23,33 % respondentů označuje za nejdůležitější způsob vzdělávání a upřednostňují ho před ostatními způsoby vzdělávání. Dále ho 66,67 % respondentů považuje za nezbytný a pouze 10 % z předchozích 40 % považuje teambuilding stále za srovnatelný s jinými aktivitami.

Otázka, která zazní při přípravě jakéhokoliv teambuildingu bývá: jak náročný trénink zvolit? Je na společnosti jakou náročnost kurzu zvolí. Zaměstnanci, kteří již v minulosti podobné aktivity absolvovali, mají již představu, jak bude teambuilding probíhat. Program každého kurzu se však sestavuje individuálně po konzultaci se zadávajícími společnostmi. Z toho však pramení určitá nejistota a obavy zaměstnanců. Jak vyplývá z grafu č. 13, který znázorňuje stav společnosti před uskutečněným TB, uvedený v příloze č. 4 má téměř 70 % respondentů z nadcházejícího teambuildingu obavy, což pramení z nedostatečné informovanosti účastníků o průběhu akce. Účastníci jsou o podrobném programu informováni až na místě. Nejrozšířenějšími obavami jsou shodně přílišná fyzická zátěž a vznik nepříjemných situací. Z grafu č. 14, který znázorňuje stav společnosti po absolvování TB, uvedeném v příloze č. 4, však jasně vyplývá, že k naplnění obav na tomto kurzu nedošlo.

Naučit zaměstnance efektivněji komunikovat, bylo jedním z hlavních cílů teambuildingu. Z porovnání grafu č. 1, který znázorňuje stav společnosti před uskutečněným TB a grafu č. 2, který znázorňuje stav společnosti po absolvování TB, vyplývá značné zlepšení z hlediska komunikace na pracovišti ve všech oblastech. Po absolvování teambuildingu již nikdo z respondentů nehodnotil komunikaci na pracovišti jako nedostatečnou. Komunikace v týmu dosáhla hodnocení výborně u 50 % respondentů, 40 % u hodnocení velmi dobře a 10 % u hodnocení dobře. V komunikaci s vedením a ostatními odděleními došlo také k velkým zlepšením. Z hlediska vylepšení komunikace lze teambuilding považovat za velmi úspěšný. Z porovnání grafu č. 15, který znázorňuje stav společnosti před absolvování TB, uvedený v příloze č. 4 a grafu č. 16, který znázorňuje stav společnosti po absolvování TB, uvedený v příloze č. 4, vyplývá nárůst o 30 % odpovědí, že žádná komunikace ve společnosti jim nečiní problém. Tento 30 % úbytek lze zaznamenat u možností „s kolegy v oddělení“, která byla po absolvování kurzu 3,33 % z původních 16,67 % a „s jinými kolegy“ která klesla z původních 20 % na 10 %. Na stejné hodnotě 26,67 % však zůstává možnost „s vedením“. Celkově lze hodnotit zlepšení komunikace jako úspěšné. Komunikace s vedením zůstává na stejné úrovni z důvodu neúčasti vedení na teambuildingu.

Zlepšení týmové spolupráce bylo dalším cílem teambuildingu. Z porovnání grafu č. 3, který znázorňuje stav společnosti před uskutečněným TB uvedený v příloze č. 4 a grafu č. 4, který znázorňuje stav společnosti po absolvování TB uvedený v příloze č. 4,

vyplývá, že po absolvování teambuildingu došlo k značnému zlepšení týmové spolupráce. Odpověď, že spolupráce je průměrná, kterou využilo 30 % respondentů, se po absolvování kurzu již nevyskytla. Účastníci vyhodnotili spolupráci po absolvování teambuildingu z 66,67 % „bez jakýchkoliv problémů“ a z 33,3 % jako „dobře s menšími problémy“.

Účast na teambuildingu upevňuje vztahy mezi účastníky. Naskytuje se možnost jak vidět své spolupracovníky jinak než pouze v pracovním prostředí. Dochází tak k neformalizování vztahů, které se často přenesou i do pracovního prostředí. Z porovnání grafu č. 17, který znázorňuje stav společnosti před absolvováním TB uvedený v příloze č. 4 a grafu č. 18, který znázorňuje stav společnosti po absolvování TB uvedený v příloze č. 4 lze vyvodit, že po absolvování teambuildingu došlo k přeměně vztahů z formálních na neformální. Před kurzem považovali respondenti vztahy ve firmě z 3,33 % za formální z 56,67 % za „spíše formální“, z 36,67 % za „spíše neformální“ a z 3,33 % za neformální. Po absolvování teambuildingu respondenti vyhodnotili vztahy ve firmě ze 70 % za „spíše neformální“, z 16,67 % za „spíše formální“ a z 13,33 % za neformální.

Graf č. 5, který znázorňuje stav společnosti před uskutečněným TB a graf č. 6, který znázorňuje stav společnosti po absolvování TB, reprezentují změnu vztahů s vedením, spolupracovníky a jiným oddělením. Z jejich porovnání vyplývá značné zlepšení vztahů ve všech oblastech, což je zároveň potvrzení výsledků z předchozích grafů. Zatímco před uskutečněním teambuildingu považovalo 20 % respondentů vztahy se svými kolegy za dobré, 20 % za výborné a 60 % za velmi dobré. Po absolvování TB bylo již přes 60 % odpovědí v možnosti výborné, přes 20 % v možnosti velmi dobré a necelých 10 % v odpovědi dobré. Vztahy s jiným oddělením hodnotili respondenti před absolvováním TB z 50 % jako velmi dobré z 30 % jako dobré a z 10% jako dostatečné. Po absolvování TB označili respondenti vztahy s jiným oddělením z 45 % za velmi dobré z 35 % za výborné z 15 % za dobré a z 5 % za dostatečné. Vztahy s vedením označili respondenti před absolvováním TB z 56 % za dobré z 25 % za velmi dobré z 15 % za výborné a ze 4 % za nedostatečné. Po absolvování kurzu hodnotili respondenti vztahy s vedením z 56 % za velmi dobré z 30 % za dobré z 10 % za výborné a ze 4 % jako nedostatečné. Došlo tak ke zlepšení vztahů ve všech zkoumaných kategoriích.

Z porovnání grafu č. 7, který znázorňuje stav společnosti před uskutečněným TB a grafu č. 8, který znázorňuje stav společnosti po absolvování TB, vyplývá, že došlo ke zvýšení ochoty zaměstnanců ve všech bodech. V bodě „sdělení osobních záležitostí kolegům či vedení došlo k nárůstu četnosti odpovědí „vysoká“ o 20 %, k poklesu odpovědí „nízká“ o 20 % a eliminaci možnosti „žádná“. V bodě komunikace na pracovišti došlo ke zvýšení četnosti odpovědí „velmi vysoká“ o 55 % a snížení četnosti odpovědní „střední“ o 20 %. V bodě spolupráce v týmu došlo k eliminaci možností „nízká“ a „střední“ a ke zvýšení četnosti odpovědí „velmi vysoká“ o 30 % a „vysoká“ o 5 %. V bodě pomoc kolegům při plnění pracovních povinností došlo k eliminaci možností „žádná“ a „nízká“. Dále došlo ke zvýšení četností odpovědí velmi vysoká o 20 % a možnost „vysoká“ o 5 %. Jako potvrzení předchozích grafů č. 5 a 6 týkajících se zlepšení vztahů ve společnosti lze chápat výsledky grafu č. 9, který znázorňuje stav společnosti před absolvováním TB, a grafu č. 10, který znázorňuje stav společnosti po absolvování TB, na kterých je zobrazeno, jak se zaměstnanci cítí ve svém pracovním

kolektivu. Z již zmíněných grafů vyplývá, že po absolvování teambuildingu došlo k eliminaci odpovědi „ani dobře ani špatně“ a ke zvýšení četnosti odpovědí „dobře“ o 40 %. Odpověď spíše dobře využilo 20 % respondentů.

Teambuildingy bývají zaměstnanci vítané. Oceňují mimopracovní aktivity, které financuje společnost. Kromě programu bývá součástí teambuildingu předplacený hotelový pokoj, strava a možnost využívání všeho, co hotel nabízí. Dobu konání teambuildingu určuje společnost. Stává se, že společnost své zaměstnance uvolní a kurz se koná v týdnu. Mnohem častější variantou ovšem bývá zorganizování víkendového kurzu, kterému musí zaměstnanci obětovat svůj volný čas. Z porovnání grafu č. 19, který znázorňuje stav společnosti před uskutečněným TB, uvedený v příloze č. 4 a grafu č. 20, který znázorňuje stav společnosti po absolvovaném TB, uvedený v příloze č. 4 vyplývá, že po absolvování kurzu by teambuildingu obětovalo svůj volný čas o 33,33 % více nežli před ním. Celkové procento zaměstnanců, kteří by obětovali kurzu svůj volný čas je 93,33 %. Pouhých 6,67 % by tak neučinilo.

Společnost Siemens si kladla za cíl zlepšit firemní komunikaci a zefektivnit spolupráci v týmu. Z grafu č. 21, který znázorňuje stav společnosti před uskutečněným TB, uvedený v příloze č. 4, vyplývá, že tento cíl byl splněn. Za největší přínos zaměstnanci považovali právě komunikaci ve firmě, kterou označilo 40 % respondentů a práci v týmu, kterou označilo 26,67 % respondentů. Za další přínosy považují účastníci z 20 % odpočinek od stereotypu a zvýšení důvěry v kolegy z 13,33 %.

Jednou ze součástí teambuildingu je proces začlenění do kolektivu. Graf č. 22, který znázorňuje stav společnosti po absolvování TB, uvedený v příloze č. 4 vyjadřuje skutečnost, že 56,67 % zaměstnanců pomohl teambuilding k začlenění do týmu. 36,67 % účastníků pomohl částečně a pouze 6,6 % zaměstnanců považovalo svoje začlenění do týmu za neúspěšné.

Důvěra je jak na teambuildingu, tak v pracovním procesu velmi důležitá. Po absolvování kurzu se nabízí otázka, která zkoumá prohloubení důvěry mezi kolegy. Z grafu č. 2, který znázorňuje stav společnosti po absolvování TB, uvedeném v příloze č. 4, vyplývá, že podle 60 % dotazovaných k prohloubení důvěry došlo. Odpověď „částečně“ označilo 40 % respondentů.

Z grafu č. 24, který znázorňuje stav společnosti po absolvování TB, uvedeném v příloze č. 4, vyplývá, že po absolvování teambuildingu došlo ke zlepšení celkové komunikace na pracovišti. 70 % respondentů uvedlo celkové zlepšení komunikace. Zbývajících 30 % účastníků označilo zlepšení komunikace pouze v některých oblastech. Z grafu č. 25, který znázorňuje stav společnosti po absolvování TB, uvedeném v příloze č. 4, vyplývá, že 100 % účastníků je ochotno se teambuildingu zúčastnit opětovně.

## 3.5 Doporučení pro společnost Siemens

Tato bakalářská práce popisuje průběh uskutečněného TB ve společnosti Siemens a předkládá návrhy a doporučení vyplývající z komparace dvou dotazníkových šetření a strukturovaného rozhovoru s HR BUSINESS PARTNEREM společnosti Siemens.

Prvním doporučením je ještě před uskutečněním TB lépe informovat účastníky o jeho průběhu. Z provedeného dotazníkového šetření vyplývá, že účastníci mají z nadcházejícího kurzu obavy a to především z přílišné fyzické zátěže. Vznikají tak spekulace vyvolávající nejistotu a stres. Pracovník HR oddělení, který komunikuje s poskytovajícími společnostmi a má organizaci TB na starost, by měl účastníkům zaslat stručnou zprávu o tom, jaké podmínky a jaká fyzická zátěž je na místě čeká. Eliminují se tak obavy účastníků. Pracovník HR se však musí vyvarovat zaslání kompletního programu TB. Existuje možnost, že účastníci by mohli být dopředu připraveni na úkoly, které je na TB čekají. Vysvětlení jednotlivých her a vedení programu musí zůstat pouze v rukou lektora.

Další doporučení plyne z provedeného dotazníkového šetření, které prokázalo zlepšení ve všech ohledech kromě komunikace a zlepšení vztahů s vedením, kde docházelo k nepatrným či žádným zlepšením. Tato skutečnost, je způsobena neúčastí vedení na TB. Pro zlepšení celkových vztahů a dosažení maximální úspěšnosti, doporučuje práce uspořádat TB divize i s přímými nadřízenými.

Posledním doporučením vyplývajícím z rozhovoru s HR BUSINESS PARTNEREM společnosti Siemens je zavést anonymní hodnocení TB zaměstnanci formou dotazníkového šetření. Hodnocení TB je velmi opomíjeno. Vyhodnocení úspěšnosti TB provedené autorkou práce je prvním dokladem společnosti Siemens, který TB hodnotí i z jiného hlediska, nežli spokojenosti zaměstnanců a celkového průběhu. Pracovník HR, který má organizaci na starosti by měl zajistit vyplnění dotazníků před a po absolvování TB, případně pouze po jeho absolvování a být schopen vyvodit závěry a nespoléhat se pouze na zpoplatněné zprávy od poskytovajících společností.

Výsledky dotazníkových šetření s výše uvedenými návrhy na zlepšení byly zaslány na HR oddělení společnosti. Doporučení ohledně informovanosti účastníků a případného TB s účastí vedení budou brány v potaz. Poslední doporučení ohledně hodnocení úspěšnosti TB nemůže být v současné době realizováno díky pracovní vytíženosti zaměstnanců HR.

## 4 Závěr

Hlavním cílem bakalářské práce bylo vyhodnotit úspěšnost uskutečněného TB pro společnost Siemens, sestavit program TB na míru a následně navrhnout doporučení pro další plánované TB.

V teoretické části práce byly definovány základní pojmy, jako outdoorový trénink a zážitkové vzdělávání, dále jeho vývoj až do dnešní podoby v ČR, podstatná část práce se věnuje výhodám OT oproti jiným metodám vzdělávání a jeho základním pilířům. Dále se teoretická část práce zabývá možnostmi psychosociálního učení ve skupině, psychickou bezpečností účastníků a lektorů, která bývá na OT často opomíjena a v neposlední řadě výběrem lektorů vhodných pro tuto činnost.

V praktické části bakalářské práce byly charakterizovány společnost Siemens a společnost poskytující OT – Česká cesta. Dále byl sestaven program TB na míru pro vedoucí nákupní divizi společnosti Siemens a vyhodnocena uskutečněná dotazníková šetření. Při komparaci dotazníkových šetření bylo zjištěno, že ač stav společnosti Siemens před uskutečněním TB nebyl nikterak znepokojující, došlo k velmi pozitivním zlepšením v oblasti komunikace, spolupráce v týmu a pracovních vztahů, což bylo hlavními cíli společnosti Siemens. Zaměstnanci projeví velkou spokojenost a pro svoji pracovní pozici teamleaderů považují teambuilding za velmi přínosný ve všech ohledech. Potvrdil se tím výzkumný předpoklad ohledně přispívání TB k zlepšení komunikačních procesů, vztahů a týmové spolupráce pro společnost. Velký podíl na úspěšném provedení TB má poskytující společnost Česká cesta a zúčastnění lektorů. Sestavený program na míru dostal svému účelu a pomohl tak naplnit stanovené cíle.

Na základě rozhovoru s HR BUSINESS PARTNEREM společnosti se potvrdil předpoklad ohledně zařazení OT do procesu vzdělávání zaměstnanců. Společnost Siemens nepovažuje OT pouze za zpestření a odměnu pro zaměstnance, ale radí ho do procesu vzdělávání zaměstnanců. Podíl OT na celkovém procesu vzdělávání je ve společnosti stále spíše okrajový, ale do budoucna se předpokládá jeho častější využití při rozvoji zaměstnanců.

Společnost Siemens, nemá žádný stanovený zavedený systém pro výběr divizí, které se OT zúčastní. Upřednostňují se nové divize, které potřebují sjednotit kolektiv a divize s teamleadery a manažery, kterým OT napomáhá v jejich rozvoji. OT se uskutečňuje na základě žádosti vedoucího divize a dostatečného finančního rozpočtu. Společnost poskytující OT je vybrána na základě výběrového řízení a není možné, aby zajišťovala veškerou outdoorovou aktivitu společnosti.

Na základě výsledků z dotazníkového šetření bylo společnosti Siemens doporučeno lépe informovat své zaměstnance o průběhu plánovaných TB, zajistit TB s účastí vedení a zavést anonymní hodnocení úspěšnosti TB.

## Literatura

Armstrong, M., *Řízení lidských zdrojů* 10. Vydání. Grada Publishing, a.s., 2007, 769 s. ISBN 978-80247-1407-3

Bedrnová, E., & Nový, I., a kol., *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vydání. Praha: Management Press 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0

Činčera, J., *Práce s hrou: Pro profesionály*. 1. vydání. Havlíčkův Brod: Grada Publishing, a.s., 2007. 116 s. ISBN 978-80-247-1974-0

Folwarczná, I., *Rozvoj a vzdělávání manažerů*, 1. Vydání. Grada Publishing, a.s., 2010, 240 s. ISBN 978-80-247-3067-7

Franc, D., Zounková, D., Martin, A. *Učení Zážitkem a hrou: Praktická příručka instruktora*. 1. vydání. Brno : Computer Press, a.s., 2007. 201 s. ISBN 978-80-2511701-9

Hanuš, R., Chytilová, L., *Zážitkově pedagogické učení*. 1. vydání. Havlíčkův Brod : Grada Publishing, a.s., 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-2816-2

Hermochová, S., *Teambuilding* 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006, 116 s. ISBN 80-247-1155-9

Kopecká, I., *Psychologické 1. díl: Učebnice pro obor sociální činnosti*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, 187 s. ISBN 978-80-247-3875-8

Koubek, J., *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, 4. Vydání. Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3

Nakonečný, M., *Psychologie osobnosti I*. Vydání. Academia Praha, 1998, 334 s. ISBN 80-200-0525-0

Strouhal, M., *Teorie výchovy*, 1. Vydání. Grada Publishing, a.s., 2013, 192 s. ISBN 80-247-4212-8

Svatoš, Lebeda *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2005. 192 s. ISBN 80-247-0318-1



## Internetové zdroje

Hanuš, R., *Malá připomenutí, velkých událostí zážitkové pedagogiky 01*, Gymnasion, [online]. 2012 [cit.2014-03-04]

Dostupný z: <http://www.gymnasion.org/archive/article/mala-pripomenuti-velkych-udalosti-zazitkove-pedagogiky-01>

Jirásek, I., *Vymezení pojmu zážitková pedagogika*, Gymnasion [online]. 2004 [cit.2014-06-04]

Dostupný z: <http://www.gymnasion.org/sites/default/files/library/g01-jaro-2004.pdf>

Prázdninová škola Lipnice, *Životopis PŠL*, [online]. [cit. 2014-03-05] Dostupný z: [www.psl.cz/index.php?menu=1&=28&sekce=9](http://www.psl.cz/index.php?menu=1&=28&sekce=9)

Kačeňák, R., *Psychická první pomoc*, Psychologie.cz [online]. [cit. 2014-10-16] Dostupný z: <http://psychologie.cz/psychicka-prvni-pomoc/>

## Podnikové zdroje

Interní dokumenty společnosti Česká cesta

## Ostatní zdroje

Webové stránky společnosti Siemens

Webové stránky společnosti Česká cesta

## **Přílohy**

Seznam příloh:

Příloha 1	Program teambuildingu
Příloha 2	Dotazník_Úspěšnost teambuildingu ve společnosti Siemens 1
Příloha 3	Dotazník_Úspěšnost teambuildingu ve společnosti Siemens 2
Příloha 4	Grafy dotazníkového šetření
Příloha 5	Rozhovor s HR BUSINESS PARTNEREM společnosti Siemens

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## Příloha 1

### Program teambuildingu

#### 1. den

do 10:00 příjezd účastníků, ubytování

přivítání účastníků, vzájemné představení, úvod do programu

11:00 BLOK 1: STARTÉR

12:00 oběd

13:00 BLOK 2: ZTROSKOTÁNÍ V POUŠTI

14:30 coffee break

15:00 BLOK 3: SLOGAN

16:30 review sloganu, workshop k reálným tématům firmy

17:00 BLOK 4: RELAXAČNÍ WORKSHOP

18:00 večeře

večerní posezení v režii klienta

#### 2. den

8:00 snídaně

9:00 STARTÉR

9:30 BLOK 5: GRAND PRIX F1

11:30 vyhlášení, zakončení programu, netradiční rozlučka

12:00 oběd

13:00 předpokládaný odjezd účastníků

Příloha 2

Dotazník – Úspěšnost teambuildingu ve společnosti Siemens 1

Dobrý den,

chtěla bych Vás požádat o vyplnění krátkého dotazníku týkajícího se připravovaného teambuildingu ve vaší firmě, kterého se zúčastním jako stážista. Dotazník je anonymní a bude sloužit pouze jako podklad pro moji bakalářskou práci na téma: Outdoorové firemní aktivity a jejich úloha v rozvoji zaměstnanců. Po absolvování bude následovat další velmi podobný dotazník, aby mohlo dojít ke srovnání výsledků. Velmi Vám děkuji za ochotu, pro moji bakalářskou práci to bude velký přínos. Denisa Boháčová.

## 1. Pohlaví

- muž
- žena

## 2. Věk

- 20-30 let
- 30-40 let
- 50+

## 3. Jaký význam přikládáte teambuildingu v pracovním procesu (jeho důležitost oproti školením a dalším vzdělávacím aktivitám)

- vysoký – teambuilding považuji za nejdůležitější, upřednostňuji ho před ostatními firemními aktivitami
- spíše vysoký – teambuilding považuji za nezbytný
- ani vysoký, ani nízký – srovnatelný s jinými firemními aktivitami
- nízký – teambuilding považuji z hlediska přínosů za zbytečný, nic společnosti nepřináší

## 4. Máte obavy z některých částí připravovaného teambuildingu?

- z případné fyzické zátěže
- z nucené komunikace se všemi účastníky
- z nezapadnutí do kolektivu
- z možnosti vzniku nepříjemných situací před kolegy (pády, přeřeky, nešikovnost)
- neobávám se ničeho

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## 5. Jak byste ohodnotil/a komunikaci v jednotlivých úrovních vaší firmy?

	Výborně	Velmi dobře	Dobře	Nedostatečně	Dostatečně
Komunikace s vedením	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komunikace v týmu (oddělení)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komunikace s jinými týmy (oddělení)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 6. Která z následujících komunikací vám činí největší problém?

- s kolegy v oddělení
- s jiným oddělením
- s vedením
- žádná z uvedených

## 7. Jak hodnotíte týmovou spolupráci s vašimi kolegy?

- výborně bez jakýchkoliv problémů
- spíše dobře – s menšími problémy
- dobře – průměrná spolupráce
- spíše špatně – máme časté rozpory
- špatně - nedokážeme spolupracovat

## 8. Jaké jsou vztahy a komunikace ve vaší firmě?

- formální
- spíše formální
- spíše neformální
- neformální

## 9. Jak byste ohodnotil/a vztahy na pracovišti v jednotlivých úrovních vaší firmy?

	Výborně	Velmi dobře	Dobře	Dostatečně	Nedostatečně
Vztahy s vedením	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vztahy se spolupracovníky (oddělení)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vztahy s jiným oddělením	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## 10. S kým se vám nejhůře navazují vztahy na pracovišti?

- s vedením
- se spolupracovníky (v týmu, oddělení)
- s jiným oddělením či týmem

## 11. Vyjádřete svoji ochotu na pracovišti v následujících bodech:

	Velmi vysoká	Vysoká	Střední	Nízká	Žádná
sdělení osobních záležitostí kolegům či nadřízeným	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
komunikace na pracovišti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
spolupráce v týmu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pomoc kolegům při plnění jejich pracovních povinností	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 12. Jak se cítíte ve vašem pracovním kolektivu?

- dobře
- spíše dobře
- ani dobře ani špatně
- špatně

## 13. Obětoval/a byste účasti na teambuildingu svůj volný čas?

- ano
- ne

## Příloha 3

### Dotazník – Úspěšnost teambuildingu ve společnosti Siemens 2

Dobrý den,

chtěla bych Vás požádat o vyplnění druhé části dotazníku k mé bakalářské práci na téma: Outdoorové firemní aktivity a jejich úloha v rozvoji zaměstnanců. Ráda bych pomocí komparace tohoto a předešlého dotazníku zhodnotila již uskutečněný teambuilding, kterého jste byli účastni. Velmi Vám tímto děkuji za pomoc, Denisa Boháčová.

#### **1. Pohlaví**

- muž
- žena

#### **2. Věk**

- 20-30 let
- 30-40 let
- 50+

#### **3. Jaký význam přikládáte teambuildingu v pracovním procesu (jeho důležitost oproti školením a dalším vzdělávacím aktivitám)**

- vysoký – teambuilding považuji za nejdůležitější, upřednostňuji ho před ostatními firemními aktivitami
- spíše vysoký – teambuilding považuji za nezbytný
- ani vysoký, ani nízký – srovnatelný s jinými firemními aktivitami
- nízký – teambuilding považuji z hlediska přínosů za zbytečný, nic společnosti nepřináší

#### **4. Naplnily se vaše předešlé obavy?**

- ano z případné fyzické zátěže
- ano z nucené komunikace se všemi účastníky
- ano z nezapadnutí do kolektivu
- ano z možnosti vzniku nepříjemných situací před kolegy (pády, přechy, nešikovnost)
- žádné mé obavy se nenaplnily
- neměl/a jsem žádné obavy

## 5. Jak byste nyní ohodnotil/a komunikaci v jednotlivých úrovních vaší firmy?

	Výborně	Velmi dobře	Dobře	Nedostatečně	Dostatečně
Komunikace s vedením	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komunikace v týmu (oddělení)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komunikace s jinými týmy (odděleními)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 6. Která z následujících komunikací vám činí nyní největší problém?

- s kolegy v oddělení
- s jiným oddělením
- s vedením
- žádná z uvedených

## 7. Jak nyní hodnotíte týmovou spolupráci s vašimi kolegy?

- výborně bez jakýchkoliv problémů
- spíše dobře – s menšími problémy
- dobře – průměrná spolupráce
- spíše špatně – máme časté rozpory
- špatně - nedokážeme spolupracovat

## 8. Jaké jsou nyní vztahy a komunikace ve vaší firmě?

- formální
- spíše formální
- spíše neformální
- neformální



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## 9. Jak byste nyní ohodnotil/a vztahy na pracovišti v jednotlivých úrovních vaší firmy?

	Výborně	Velmi dobře	Dobře	Dostatečně	Nedostatečně
Vztahy s vedením	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vztahy se spolupracovníky (oddělení)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vztahy s jiným oddělením	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 10. Vyjádřete nyní svoji ochotu na pracovišti v následujících bodech:

	Velmi vysoká	Vysoká	Střední	Nízká	Žádná
sdělení osobních záležitostí kolegům či nadřízeným	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
komunikace na pracovišti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
spolupráce v týmu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pomoc kolegům při plnění jejich pracovních povinností	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 11. Jak se nyní cítíte ve vašem pracovním kolektivu?

- dobře
- spíše dobře
- ani dobře ani špatně
- špatně

## 12. Pomohl vám teambuilding ke zlepšení komunikace na pracovišti?

- ano
- ne
- částečně

## 13. Pomohl vám teambuilding k lepšímu začlenění do týmu?

- ano
- ne
- částečně

**14. Došlo na teambuildingu k prohloubení důvěry s vašimi kolegy?**

- ano
- ne
- částečně

**15. V jaké z následujících kategorií byl pro vás temabuilding největším přínosem?**

- komunikace ve firmě
- důvěra v kolegy
- odpočinek od stereotypu
- práce v týmu

**16. Jste ochoten/na zúčastnit se dalších teambuildingů?**

- ano
- ne

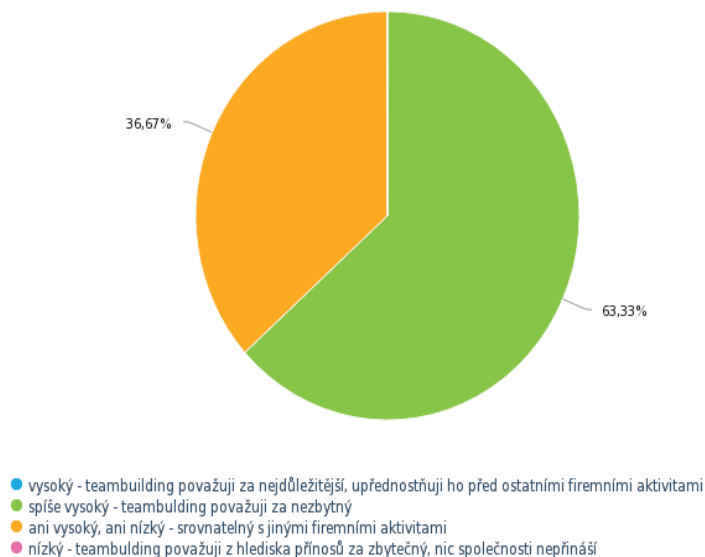
**17. Obětoval/a byste účasti na teambuildingu svůj volný čas?**

- ano
- ne

## Příloha 4 Grafy dotazníkového šetření

### Graf 11 Jaký význam přikládáte teambuildingu v pracovním procesu (jeho důležitost například oproti školením a dalším vzdělávacím aktivitám)

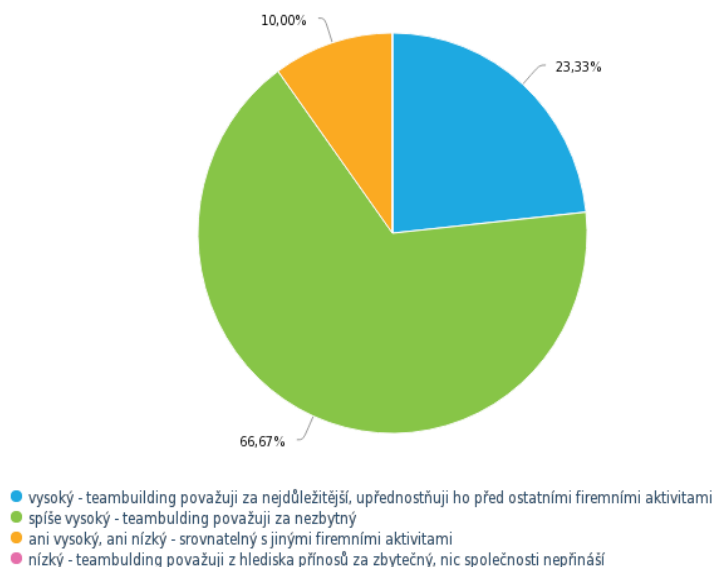
Jaký význam přikládáte teambuildingu v pracovním procesu (jeho důležitost například oproti školením a dalším vzdělávacím aktivitám)



Zdroj: zpracováno autorem na základě dotazníkového šetření

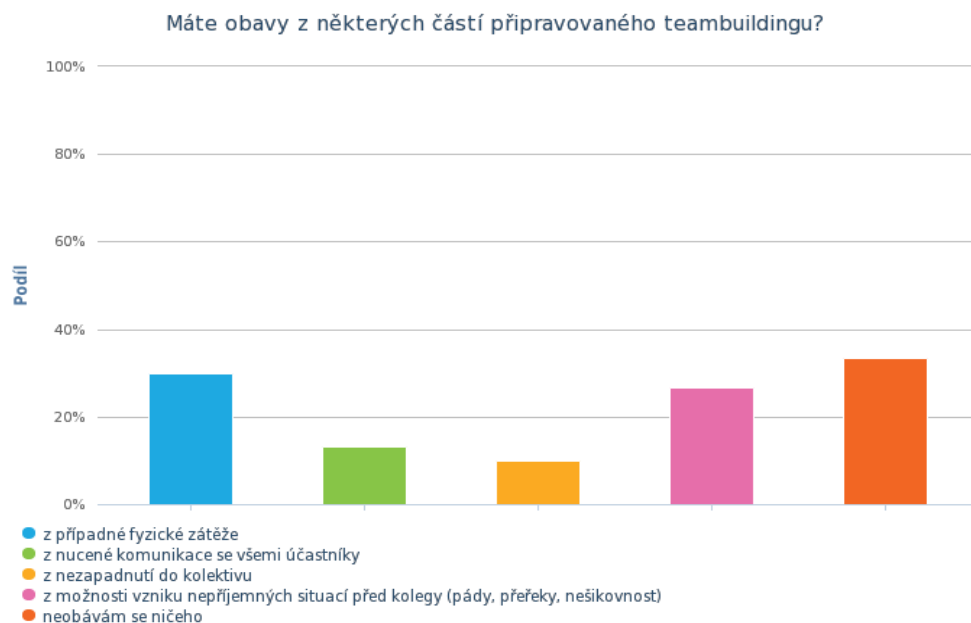
### Graf 12 Jaký význam přikládáte teambuildingu v pracovním procesu (jeho důležitost například oproti školením a dalším vzdělávacím aktivitám)

Jaký význam přikládáte teambuildingu v pracovním procesu (jeho důležitost například oproti školením a dalším vzdělávacím aktivitám)



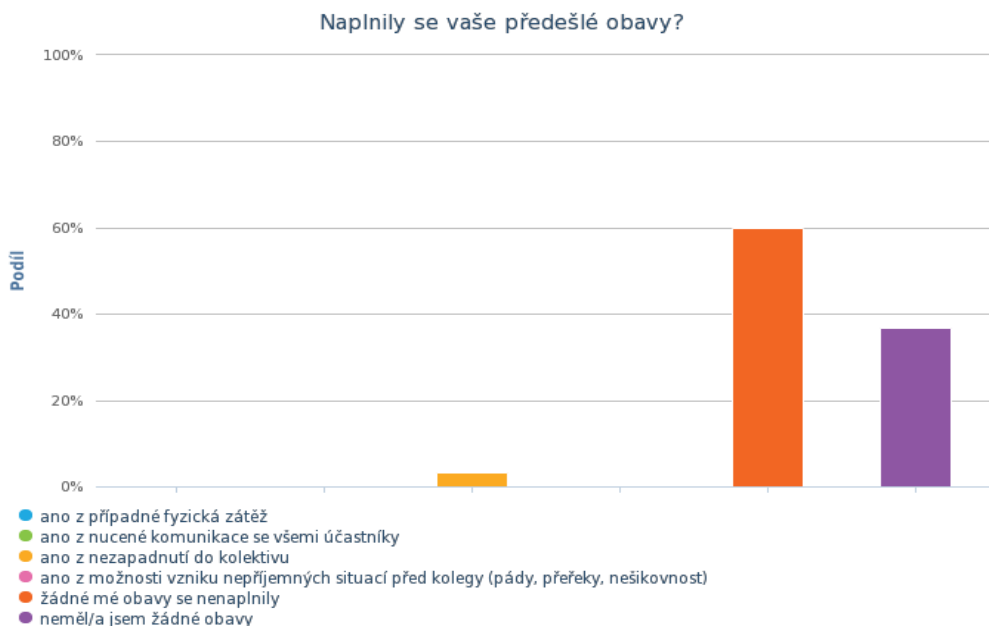
Zdroj: zpracováno autorem na základě dotazníkového šetření

**Graf 13 Máte obavy z některých částí připravovaného teambuildingu?**



Zdroj: zpracováno autorem na základě dotazníkového šetření

**Graf 14 Naplnily se vaše předešlé obavy?**

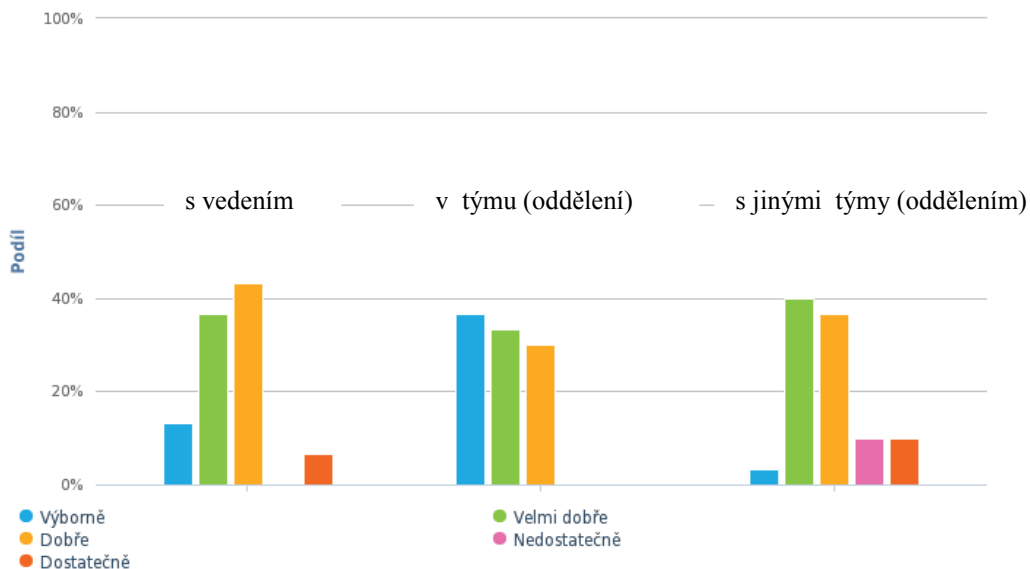


Zdroj: zpracováno autorem na základě dotazníkového šetření

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

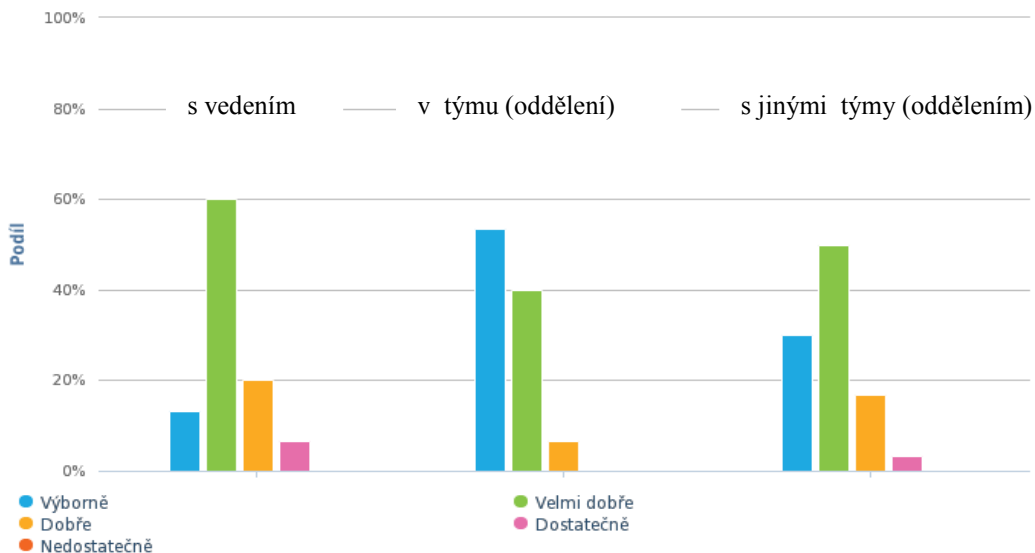
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Jak byste ohodnotil/a komunikaci v jednotlivých úrovních vaší firmy?



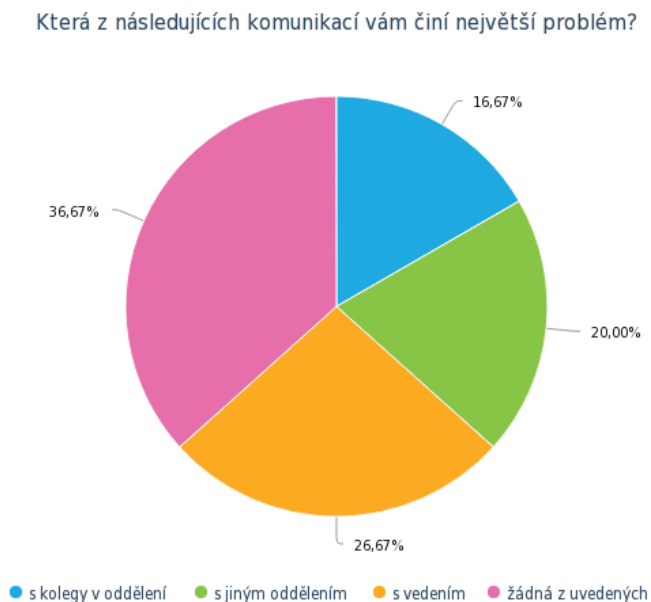
Zdroj: zpracováno autorem na základě dotazníkového šetření

Jak byste nyní ohodnotil/a komunikaci v jednotlivých úrovních vaší firmy?



Zdroj: zpracováno autorem na základě dotazníkového šetření

**Graf 15** Která z následujících komunikací vám činí největší problém?



Zdroj: zpracováno autorem na základě dotazníkového šetření

**Graf 16** Která z následujících komunikací vám činí nyní největší problém?

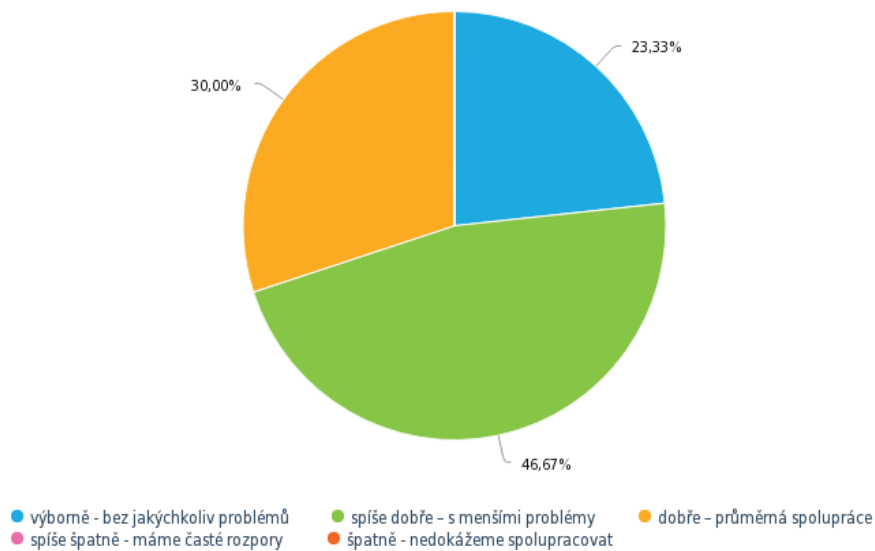


Zdroj: zpracováno autorem na základě dotazníkového šetření

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

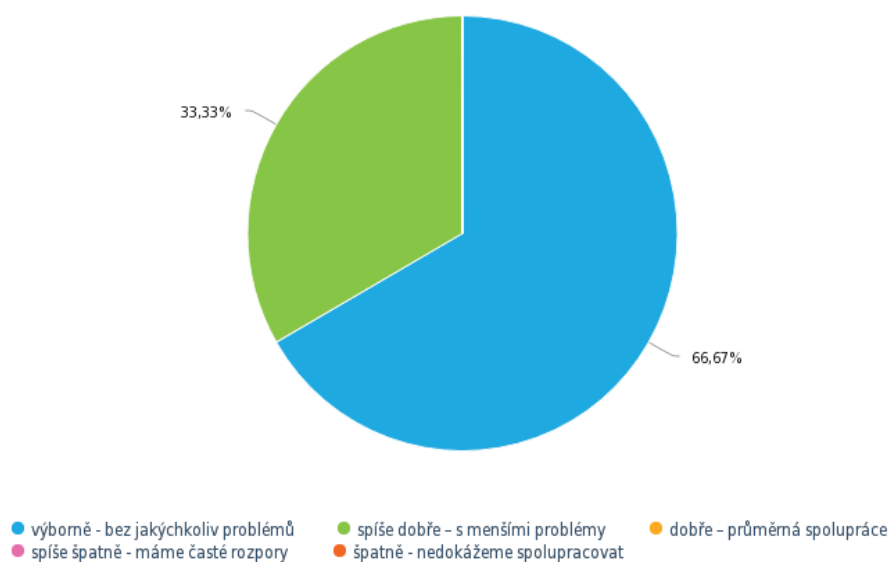
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Jak hodnotíte týmovou spolupráci s vašimi kolegy?



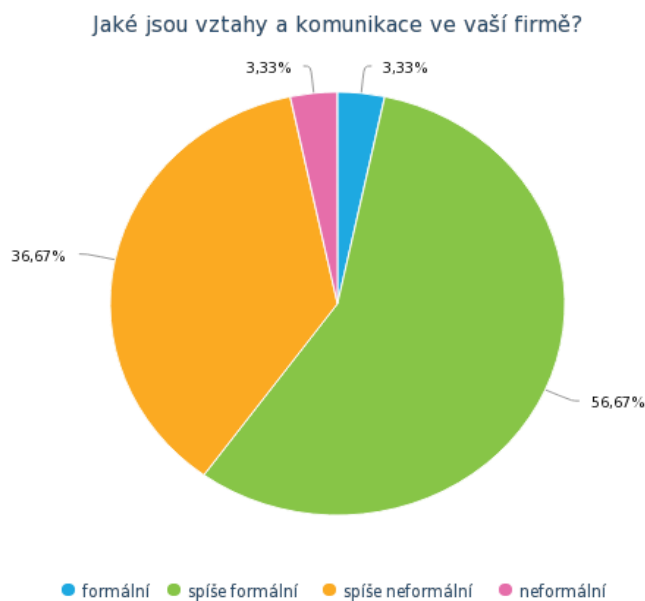
Zdroj: zpracováno autorem na základě dotazníkového šetření

Jak nyní hodnotíte týmovou spolupráci s vašimi kolegy?



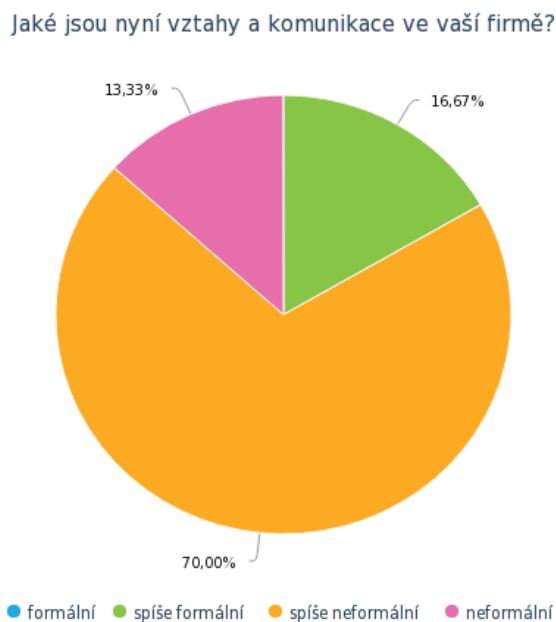
Zdroj: zpracováno autorem na základě dotazníkového šetření

**Graf 17 Jaké jsou vztahy a komunikace ve vaší firmě?**



Zdroj: zpracováno autorem na základě dotazníkového šetření

**Graf 18 Jaké jsou nyní vztahy a komunikace ve vaší firmě?**

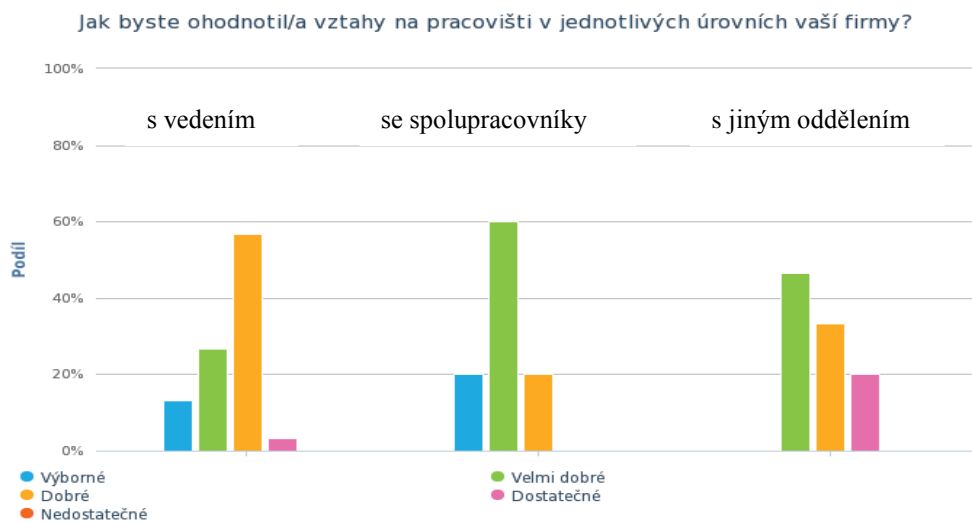


Zdroj: zpracováno autorem na základě dotazníkového šetření

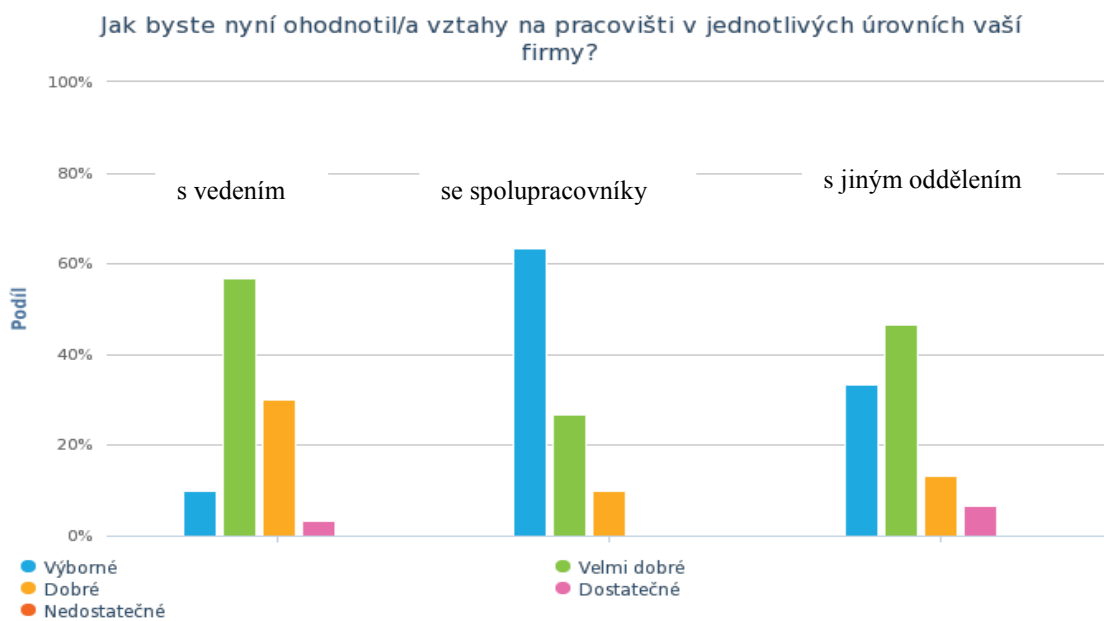


# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5



Zdroj: zpracováno autorem na základě dotazníkového šetření

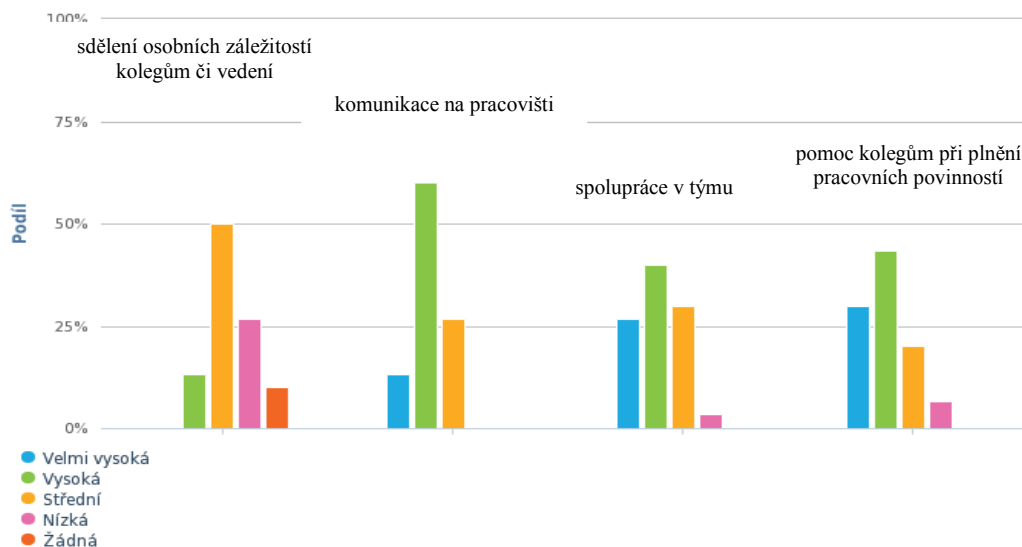


Zdroj: zpracováno autorem na základě dotazníkového šetření

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

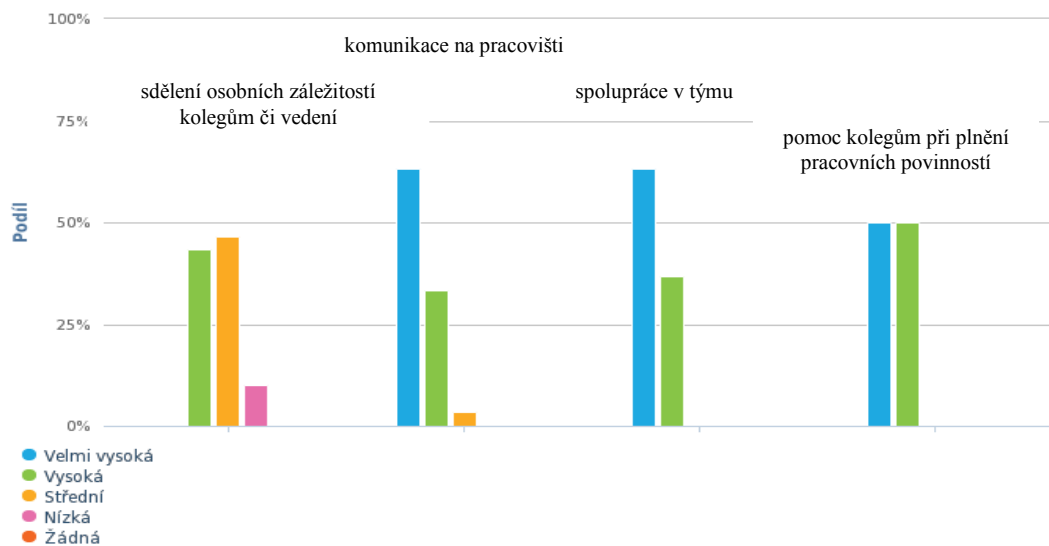
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Vyjádřete svoji ochotu na pracovišti v následujících bodech:



Zdroj: zpracováno autorem na základě dotazníkového šetření

Vyjádřete nyní svoji ochotu na pracovišti v následujících bodech:

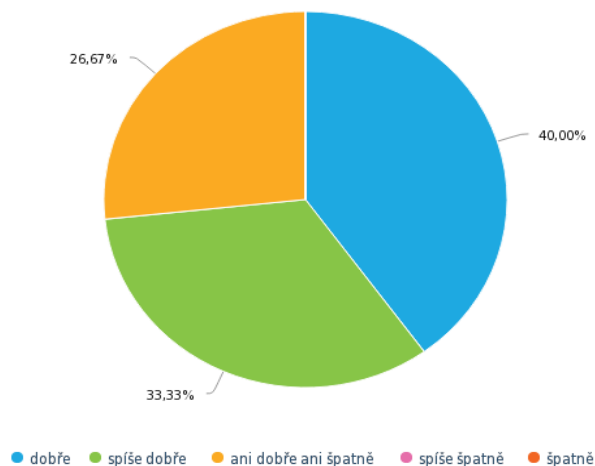


Zdroj: zpracováno autorem na základě dotazníkového šetření

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

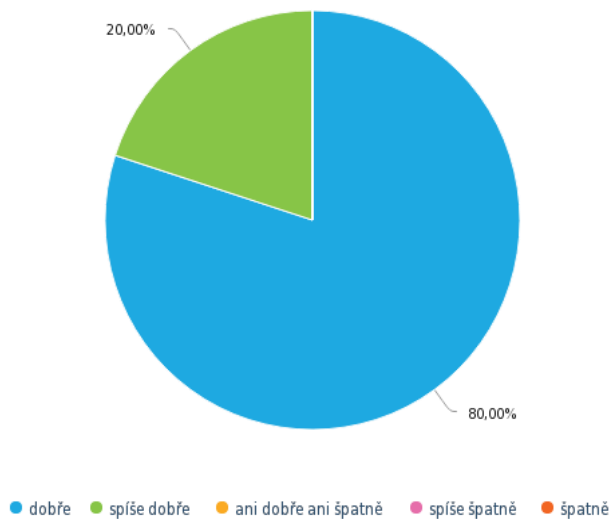
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Jak se cítíte ve vašem pracovním kolektivu?



Zdroj: zpracováno autorem na základě dotazníkového šetření

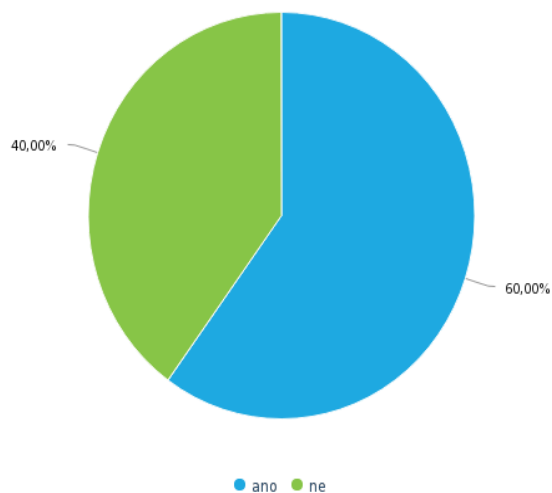
Jak se nyní cítíte ve vašem pracovním kolektivu?



Zdroj: zpracováno autorem na základě dotazníkového šetření

**Graf 19 Obětoval/a byste účasti na teambuildingu svůj volný čas?**

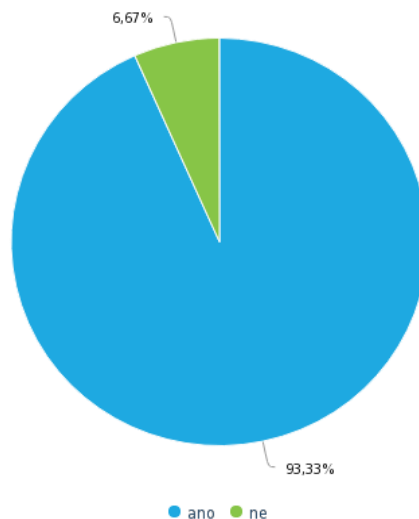
Obětoval/a byste účasti na teambuildingu svůj volný čas?



Zdroj: zpracováno autorem na základě dotazníkového šetření

**Graf 20 Obětoval/a byste nyní účasti na teambuildingu svůj volný čas?**

Obětoval/a byste nyní účasti na teambuildingu svůj volný čas?



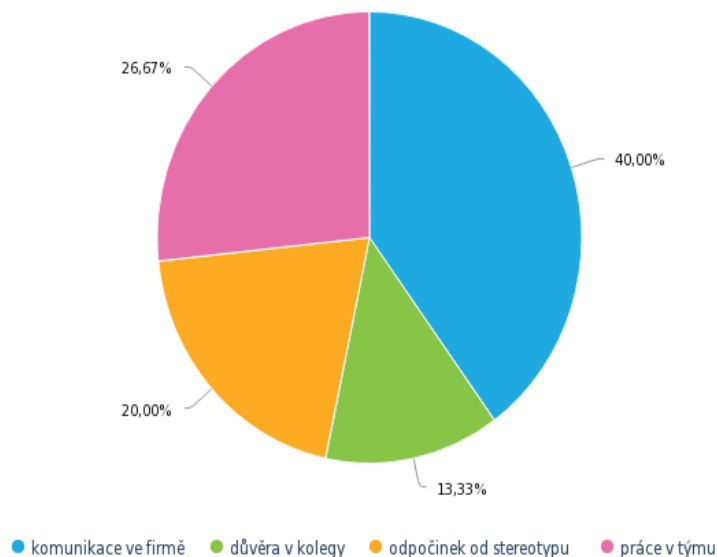
Zdroj: zpracováno autorem na základě dotazníkového šetření

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## Graf 21 V jaké z následujících kategorií byl pro vás teambuilding největším přínosem?

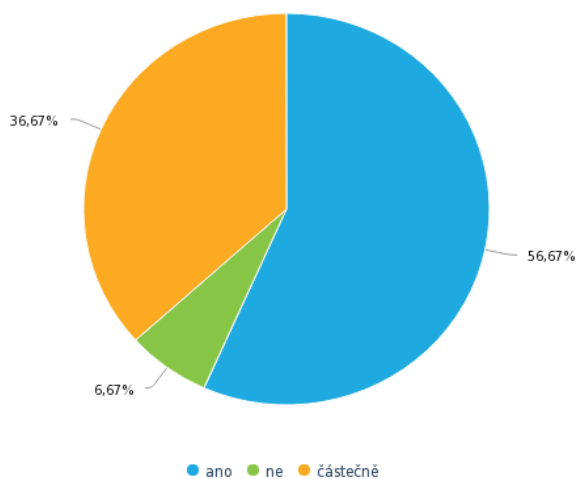
V jaké z následujících kategorií byl pro vás teambuilding největším přínosem?



Zdroj: zpracováno autorem na základě dotazníkového šetření

## Graf 22 Pomohl vám teambuilding k lepšímu začlenění do týmu?

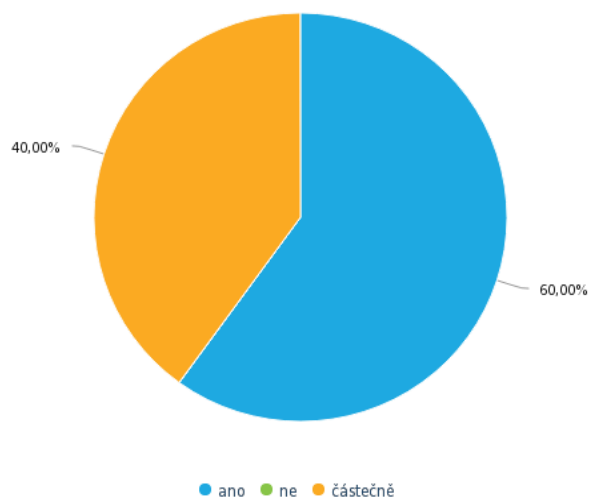
Pomohl vám teambuilding k lepšímu začlenění do týmu?



Zdroj: zpracováno autorem na základě dotazníkového šetření

**Graf 23 Došlo na teambuildingu k prohloubení důvěry s vašimi kolegy?**

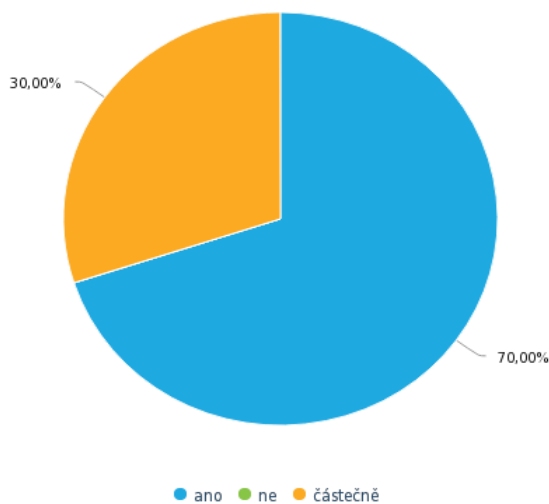
Došlo na teambuildingu k prohloubení důvěry s vašimi kolegy?



Zdroj: zpracováno autorem na základě dotazníkového šetření

**Graf 24 Pomohl vám teambuilding ke zlepšení komunikace na pracovišti?**

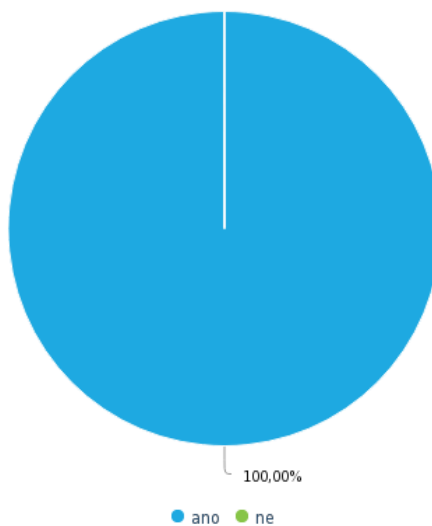
Pomohl vám teambuilding ke zlepšení komunikace na pracovišti?



Zdroj: zpracováno autorem na základě dotazníkového šetření

## Graf 25 Jste ochoten/na zúčastnit se dalších teambuildingů?

Jste ochoten/na zúčastnit se dalších teambuildingů?



Zdroj: zpracováno autorem na základě dotazníkového šetření

## Příloha 5

Rozhovor s Mírou Košťálkovou - HR BUSINESS PARTNER

### **1) Jaký systém používá společnost Siemens při výběru divizí, které se zúčastní outdoorových aktivit (teambuildingů)? Kdo a co rozhoduje o jejich účasti a jak často se organizují?**

TB se realizují na základě přání/požadavku od ředitele divize nebo s jeho schválením, když se jedná o nějakou menší jednotku (oddělení) v rámci příslušné divize. Nikoho tedy nevybíráme, TB se realizují podle potřeby divize nepravidelně a na základě rozpočtu jednotlivých divizí. Ve společnosti nejsou stanovena žádná závazná pravidla pro organizování TB. Pakliže se nastavují, pouze na úrovni velkých divizí.

### **2) Existují pravidla, které určují, jakými všemi druhy vzdělávání musí divize projít? Jaká důležitost se přikládá teambuildingům či jaký mají podíl na celkovém vzdělávání zaměstnanců?**

Ano, ale pouze na úrovni zákonných školení. Další vzdělávání vychází z potřeb jednotlivých divizí a z potřeb jednotlivých zaměstnanců. TB je jen okrajová rozvojová aktivita. Podíl se dá jen velmi obtížně vyjádřit. TB se využívají hlavně pro potřeby stmelení u nových týmů/oddělení, rozvoji manažerů nebo jako určitý druh odměny/retence pro zaměstnance.

### **3) Jakým způsobem se rozhodlo o spolupráci se společností Česká cesta a kolik aktivit tato společnost již pro Siemens organizovala?**

Na základě dobré zkušenosti (dobrých referencí) a výběrového řízení. Jeden TB pro větší skupinu zaměstnanců (HR oddělení, cca 50 zaměstnanců), další série 9 TB pro týmy nákupní divize (cca pro 150 zaměstnanců celkem) a již zmíněný TB pro vedení nákupní divizní jednotky (cca 30 zaměstnanců)

### **4) Spolupracuje společnost Siemens i s jinými společnostmi organizujícími outdoorové aktivity?**

Ano, s několika. V rámci Siemens pravidel není možné spolupracovat pouze s jednou společností, jejíž výběr je podmíněn výběrovým řízením. TB se také organizují interně bez externích společností, realizováno HR oddělením.



**5) Vyhodnocuje společnost Siemens úspěšnost teambuildingů? Existují zprávy o jejich uskutečnění či hodnocení?**

Vyhodnocuje se spíše spokojenost. Na základě zpětné vazby od účastníků napřímo i zprostředkovaně od pořadající firmy. Od pořadající agentury Siemens získává zpětnou vazbu k účastníkům, jednotlivým aktivitám většinou na vyžádání. Písemná podoba této zpětné vazby je většinou zpoplatněna. HR monitoruje uskutečnění TB - pouze ale v případě, že je přes HR zajišťován.