

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FAKULTA TĚLESNÉ VÝCHOVY A SPORTU

Katedra sportovního managementu



Teambuildingové programy z pohledu vzdělávacích společností

Diplomová práce

PRAHA 2012

Vedoucí práce:

Mgr. Josef Voráček

Zpracoval:

Bc. Michal Kabelka

Abstrakt

- Název:** Teambuildingové programy z pohledu vzdělávacích společností.
- Cíle:** Diplomová práce si klade za cíl navrhnout, realizovat a vyhodnotit teambuildingový kurz, zaměřený na rozvoj spolupráce a komunikačních dovedností. V návaznosti na téma teambuildingu práce analyzuje fungování společnosti, pořádající vzdělávací a rozvojové kurzy.
- Metody:** V práci je využito metody pozorování, strukturovaného interview a písemného dotazování. Metoda pozorování byla aplikována na celou společnost. Interview bylo uskutečněno s vedoucím pracovníkem teambuildingové společnosti. Vzorek písemného dotazování tvořila skupina o velikosti 18 osob.
- Výsledky:** Práce přináší ucelený pohled na problematiku teambuildingu, jako jednoho z nástrojů sloužících k rozvoji zaměstnanců. Výstupy získané písemným dotazováním účastníků navrhnutého programu, poukazují všeobecně na vydařený kurz.
- Klíčová slova:** rozvoj, vzdělávání, zaměstnanec, tým, spolupráce, teambuilding.

Abstract

Title: Teambuilding programs from the sight of educational companies.

Objectives: The thesis aims to design, implement and evaluate teambuilding course, focused on the development of cooperation and communication skills. Following the theme of teambuilding, the thesis analyzes operation of the company organizing training and development courses.

Methods: The thesis used methods of observation, structured interview and questionnaire. Observation method was applied to the background of the whole company. Interviews were carried out with the senior executive of team-building company. Questionnaire was attended by 18 people.

Results: The thesis gives a comprehensive view on the issue of teambuilding as one of the tools used for employee development. The outputs of the participant's questionnaire used in the proposed program indicate to generally successful course.

Keywords: development, education, employee, team, cooperation, teambuilding.

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci, na téma „Teambuildingové programy z pohledu vzdělávacích společností,“ vypracoval samostatně a veškerou použitou literaturu a další zdroje jsem uvedl v seznamu literatury.

V Praze dne 2. 4. 2012

Michal Kabelka v. r.

Poděkování:

Chtěl bych poděkovat vedoucímu práce Mgr. Josefu Voráčkovi za odbornou pomoc. Dále děkuji společnosti Odyssey Performance Enhancement Network za poskytnuté informace. A děkuji také všem kolegům z oboru outdoorového vzdělávání za věcné připomínky.

OBSAH

1. ÚVOD	1
2. CÍLE A ÚKOLY PRÁCE	2
2.1. Cíle práce	2
2.2. Úkoly Práce.....	2
3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA	3
3.1. Komunikace	3
3.1.1. Pojem komunikace	3
3.1.2. Vztah řeči, jazyka a psychiky	4
3.1.3. Verbální komunikační akt.....	5
3.1.4. Druhy komunikace	7
3.1.4.1. Komunikace v malé skupině	8
3.1.5. Klamání a lhaní	10
3.1.6. Neverbální komunikace	10
3.1.6.1. Řeč těla.....	12
3.1.7. Umění úspěšné komunikace.....	13
3.1.8. Komunikační dovednosti	15
3.1.8.1. Asertivita.....	15
3.1.8.2. Vyjednávání	17
3.1.8.3. Komunikační styly	19
3.2. Tým, týmová spolupráce.....	20
3.2.1. Tým	20
3.2.2. Druhy týmů	22
3.2.3. Důvěra v týmu.....	23
3.2.4. Týmová diskuse	23
3.2.5. Motivace v týmu	25
3.3. Koučování	26
3.4. EU dotace na rozvoj zaměstnanců	28
3.5. Zážitková pedagogika	31
3.5.1. Historie.....	32
3.5.2. Terminologie	32
3.5.3. Aktivity a facilitace	33
3.5.4. Debrief	35
3.5.5. Zpětná vazba	38
3.5.6. Teambuilding	39

4. METODOLOGICKÁ VÝCHODISKA	41
4.1. Výzkumný soubor	41
4.2. Výzkumné metody	41
4.2.1. Pozorování	41
4.2.2. Interview	42
4.2.3. Dotazování	43
4.3. Vymezení rozsahu platnosti	44
5. CO TO JE TEAMBUILDING?	45
5.1. Profesní sdružení pro zážitkové vzdělávání	45
5.1.1. Kritické zhodnocení stanov PSZV	46
5.1.2. Organizační struktura PSZV	47
5.2. Legislativa teambuildingových kurzů	49
5.2.1. Bezpečnost na kurzech	49
5.2.2. Smlouva o zajištění teambuildingového kurzu	51
5.3. Interview s manažerem vzdělávací společnosti	52
5.4. Logistický proces realizace rozvojového kurzu	54
5.4.1. Role osob v procesu	55
5.4.1.1. Příručka junior instruktora	56
5.4.2. Prodej	57
5.4.3. Příprava	59
5.4.4. Realizace	61
5.4.5. Po realizaci	62
5.5. Návrh rozvojového kurzu	63
5.5.1. Specifikace kurzu	63
5.5.2. Program kurzu	64
5.5.3. Lokace	71
5.5.4. Rozpočet	72
5.5.5. Zpracování účastnické zpětné vazby	73
5.6. Aktuální trendy v teambuildingu	76
6. ZÁVĚR A DOPORUČENÍ	77
7. POUŽITÁ LITERATURA	80
8. PŘÍLOHY	83

1. ÚVOD

V současné době je na českém trhu v oblasti rozvoje lidských zdrojů poměrně velké množství firem. Převážná většina z nich se prezentuje jako společnost využívající metody zážitkové pedagogiky. Tyto organizace však využívají pojmy a postupy z oblasti zážitkové pedagogiky velice různorodě, což pak vede k nejednotnosti a nejednoznačnosti v celé terminologii.

Věřím, že lidé, tedy zaměstnanci, jsou ten nejcennější „majetek,“ který společnost může mít. Je důležité si uvědomit, že vše, co firma produkuje, výrobky nebo služby, zajišťují vždy i z minimální části lidé. Aby mohli zaměstnanci odvádět kvalitní výkon, musejí cítit podporu od svých nadřízených. Jednou z eventualit takové podpory je poskytovat možnost seberozvoje a vzdělávání. Ve větších společnostech jsou samozřejmostí profesní a odborné kurzy. Dnes je ale k úspěchu v kterémkoli oboru zapotřebí mnohem více než jen odborné znalosti. Umět prezentovat, vyjednávat, komunikovat asertivně a ovládat své neverbální projevy, to jsou klíčové dovednosti vedoucí k pracovnímu úspěchu. Rozvoj lidských zdrojů se musí více zaměřit na kurzy týmové spolupráce a interpersonální komunikace, koučování, pořádání teambuildingových programů a tím využití metody učení prožitkem.

Pojem „teambuilding“ je velice rozšířeným a diskutovaným. Nejsem si však zcela jist, zda všichni tuto formu rozvoje správně chápou. Bohužel i v dnešní době se setkávám s lidmi, kteří si pod „teambuildingem“ představují pouze sešlost, výjezd, zábavu s kolegy, kde je možnost se dobře a zadarmo najíst a napít (nebo spíše opít). Po přečtení diplomové práce bude čtenáři jasné, co slovo „teambuilding“ skutečně znamená a co všechno je s ním spojené.

2. CÍLE A ÚKOLY PRÁCE

2.1. Cíle práce

Primárním cílem práce je navrhnout, realizovat a vyhodnotit teambuildingový kurz, zaměřený na rozvoj spolupráce a komunikačních dovedností. Práce dále objasní trh a pojmy v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, konkrétně jednu, v posledních letech oblíbenou a velmi diskutovanou, formu rozvoje zaměstnanců – teambuilding. Práce osvětlí fungování Profesního sdružení pro zážitkové vzdělávání, přiblíží teoretické poznatky z oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, komunikace, fungování týmů a teambuildingu. Podrobněji se práce zabývá teambuildingem přímo z pohledu vzdělávací (pořádající) společnosti. Tato práce by měla poskytnout dostatek informací ke správnému pochopení pojmu „teambuilding“ a objasnění procesů probíhajících uvnitř vzdělávací společnosti.

2.2 Úkoly Práce

Ke naplnění cílů je třeba splnit tyto úkoly:

- prostudovat a vysvětlit klíčové teoretické pojmy: vzdělávání, komunikace, tým, spolupráce, vzdělávací společnost, teambuilding,
- uvést teoretická a metodologická východiska práce,
- provést interview s manažerem vzdělávací společnosti,
- popsat procesy uvnitř vzdělávací společnosti,
- navrhnout a zpracovat průběh intenzivního teambuildingového kurzu,
- vyhodnotit zpětnou vazbu od účastníků tohoto kurzu.

3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA

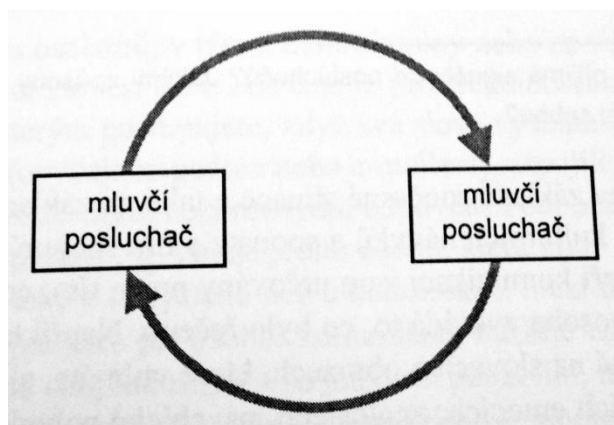
3.1. Komunikace

Téma komunikace je stěžejní pro celou oblast lidských zdrojů, protože představuje základní proces skupinového chování. Umět správně komunikovat a předávat tak informace je základním kamenem všech společností. Proto se v teoretické části zaměřuji na základní komponenty týkající se komunikace. Důležité je uvědomit si, že v dnešní době nelze nekomunikovat.

3.1.1. Pojem komunikace

Základní charakteristikou komunikace je přenos a výměna informací v jakékoliv podobě. Předání zprávy je tak základním cílem veškeré komunikace. Jelikož komunikace je obecně jedním z hlavních témat teambuildingových programů, je tato oblast jednou z klíčových pro celou diplomovou práci. Komunikaci si lze představit jako složitou míčovou hru, kde může kterýkoli hráč přijímat i vysílat jakýkoli počet míčů (informací) v kterýkoli čas. Důležité pro celou hru je, zda umí hráči házet a chytat míče ve stejnou chvíli a jak dobře umí s míčem pracovat. (DeVito, 2001)

Obr. 1: Pojetí komunikace



Zdroj: DeVito (2001)

Jak uvádí Plaňava (2005), komunikujeme vždy a všude. Zrovna teď vnímáte vytištěná slova této práce, která já sepsal – další z příkladů mezilidské komunikace. Dále komunikujeme obvykle:

- na ulici,
- na poště,
- na svatbě,
- v autě, autobuse,
- v zaměstnání s lidmi,
- s počítačem,
- telefonem,
- na fotbale,
- v restauraci,
- doma,
- sám se sebou,
- jinde – všude.

Komunikaci lze vnímat jako způsob sebevyjadřování a výměnu informací (psaním, mluvením, obrazy, tělem) za určitým účelem.

„Bůh neodlišil člověka od smrtelných bytostí ničím jiným více než schopností mluvit.“

Quintilianus (Plaňava, 2005)

3.1.2. Vztah řeči, jazyka a psychiky

Dle W. Wundta je jazyk vedle mýtů a mravů základem reality skupinové psychiky, též nazývané duší národa. Duší se rozumí souhrnný obsah duševních zkušeností. Řeč, jazyk, mýty a mravy se navzájem prolínají a jazyk tak nezůstává pouhým pomocným prostředkem, ale zároveň se podílí na obsahu psychiky. I když W. Wundt o pojetí vztahu mezi jazykem a psychikou výslovně nemluví, je mezi nimi obsažena i vzájemná komunikace. Jazyk vznikl z nejjednodušších forem výrazových pohybů, zejména gest. Jako první však bylo zvukové gesto.

Komunikace na úrovni posunků představuje proces, kdy člověk vyjadřuje své city pomocí gest a tím vyvolává u druhých odpovídající city a představy. Ve formě rozvinuté

hlasové řeči komunikace znamená výměnu myšlenek za pomoci jazyka. Dle Platóna představuje řeč nástroj pro sdělení něčeho někomu druhému.

E. Koerner sumarizuje pojetí řeči a jazyka takto:

- schopnost řeči představuje předpoklad existence jazyka a mluvy,
- mluva představuje individuální realizaci jazyka,
- jazyk představuje sociální konvence vytvářející systém znaků, které kódují a dekódují mluvu,
- řeč je úhrn jazykových výrazů,
- řeč zahrnuje jak jazyk, tak mluvu. (Janoušek, 2007)

3.1.3. Verbální komunikační akt

Oblast komunikace tvoří potřeba sdělit či nesdělit a zároveň sdílet či nesdílet to, co je důležité, ať už samo o sobě nebo pro dané jedince či celé společenství. Základem, i když ne jedinou formou, je komunikace verbální. Možnost verbální komunikace máme právě díky mluvenému jazyku. Verbální komunikace charakterizuje lidský mluvený jazyk.

Tabulka 1: Charakteristické rysy lidského mluveného jazyka

1.	Hlasově-sluchový kanál (komunikace se uskutečňuje mluvením původce a slyšením příjemce).
2.	Rozptylové sdělování a zaměřené přijímání (signál putuje od mluvčího všemi směry, ale může být posluchačem prostorově lokalizován).
3.	Rychlé mizení (jednou pronesený signál rychle mizí a není již dále dostupný pro přezkoumání).
4.	Zaměnitelnost (dospělí mohou být jak příjemci, tak původci sdělení).
5.	Úplná zpětná vazba (mluvčí mohou mít přístup k čemukoliv ze své produkce).
6.	Specializace (množství energie v signálu není důležité, slovo znamená totéž, ať je šeptáno nebo vykřikováno).
7.	Sémantičnost (signály něco znamenají, vztahují se k vlastnostem světa).
8.	Libovolnost (symboly jsou abstraktní, kromě mála onomatopoických výjimek se nepodobají tomu, co zastupují).
9.	Nespojitost (slovník je tvořen samostatnými jednotkami).
10.	Posunutí (komunikační systém může být použit k odkazování na věci vzdálené v čase a prostoru).

11.	Otevřenost (schopnost vynalézat nové zprávy).
12.	Tradice (jazyk může být učen a osvojován).
13.	Zdvojování při vytváření vzorců (pouze kombinace jednotek jinak nemajících smysl mají smysl – to se projevuje jak v rovině zvuků a slov, tak v rovině slov a vět).
14.	Obcházení pravdy (jazyk umožňuje lhát a klamat).
15.	Reflexivnost (lze komunikovat o samotném komunikačním systému).
16.	Naučitelnost (mluvčí jednoho jazyka se může naučit druhý).

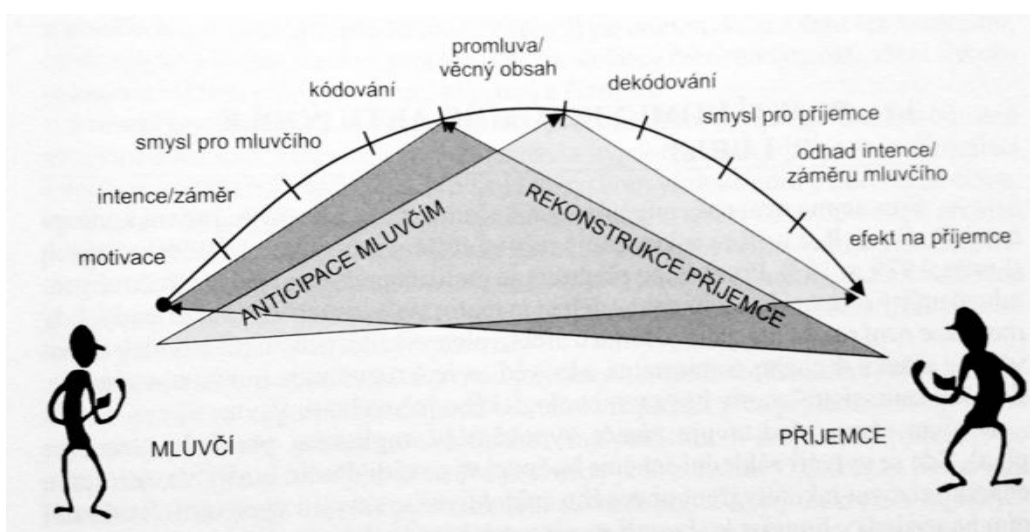
Zdroj: Janoušek (2007)

Komunikace zahrnuje psychické, sociální a jazykové komponenty. V komunikaci, jako v psychické činnosti jedince, rozlišujeme:

- motivaci mluvčího,
- záměr mluvčího,
- smysl sdělení pro mluvčího,
- rozhodování mluvčího o podobě zprávy spjaté s jejím kódováním,
- promluvu s věcným obsahem sdělení,
- rozhodování příjemce o přijetí zprávy spjaté s jejím dekódováním,
- smysl sdělení pro příjemce,
- odhad záměru, případně motivace mluvčího příjemcem,
- efekt sdělení na příjemce včetně jeho motivace (viz obr. 2).

Znázorněné schéma zachycuje aktivitu mluvčího i příjemce.

Obr. 2: Struktura komunikačního aktu


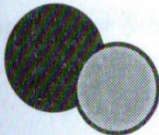
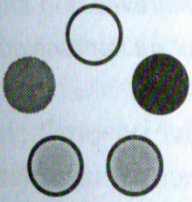
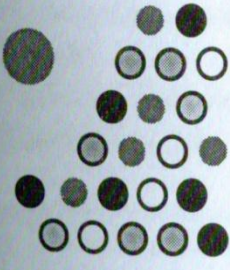


Zdroj: Janoušek (2007)

3.1.4. Druhy komunikace

Komunikace se nedělí jen na verbální a neverbální, ale jsou zde i další oblasti lidské komunikace (viz obr. 3).

Obr. 3: Oblasti lidské komunikace

	<i>Oblasti lidské komunikace</i>	<i>Některé obecné cíle</i>	<i>Některé teoretické otázky</i>	<i>Některé praktické dovednosti</i>
	Intrapersonální: komunikace se sebou samým	Přemýšlet, uvažovat, analyzovat	Jak se vyvíjí pohled na sama sebe? Jak ovlivňuje komunikaci? Jak lze získat nebo zlepšit schopnosti analyzovat a řešit problémy? Jaký je vztah mezi osobností a komunikací?	Lepší schopnost poznání sama sebe, lepší schopnost řešit problémy a analyzovat, lepší sebekontrola, lepší schopnost omezit stres a zvládat osobní konflikty
	Interpersonální: komunikace mezi dvěma osobami	Objevovat, navazovat vztahy, ovlivňovat, předstírat, pomáhat si	Co je efektivita osobních vztahů? Co k sobě váže přátele, milence a rodiny? Co je od sebe odtrhává? Jak se dají vztahy napravit? Jak se dají srovnat vztahy navázané „online“ a vztahy navázané „tváří v tvář“?	Větší efektivita při komunikaci s druhou osobou, navazování a udržování efektivních vztahů, lepší schopnost řešení konfliktů, lepší připravenost na informativní nebo přijímací pohovory
	Malá skupina: komunikace v rámci malé skupiny lidí	Dělit se o informace, produkovat nápady, řešit problémy, pomáhat si	Co dělá vůdce vůdcem? Jaký typ vedení funguje nejlépe? Jaké role hrají členové ve skupinách? Jak lze zefektivnit fungování skupiny? Jak lze efektivněji využít skupin existujících uvnitř organizace?	Větší efektivita při členství v nějaké skupině, zlepšení vůdcovských schopností, umění využít skupin ke specifickým účelům (například řešení problémů, hledání nápadů)
	Veřejnost: komunikace řečníka s posluchači	Informovat, přesvědčovat, bavit	Jak lze neefektivněji analyzovat posluchače a přizpůsobit se jim? Jak se nejlépe připravit na komunikaci s nějakými posluchači? Jak lze zefektivnit informace pro veřejnost?	Umění efektivněji informovat a přesvědčovat, zlepšení schopnosti připravovat, stylizovat, organizovat a pronášet projevy, komunikovat na internetu

Zdroj: DeVito (2001)

Intrapersonální komunikací se myslí komunikace lidského jedince se sebou samotným. Interpersonální komunikace už zahrnuje 2 osoby. Skupinová, týmová, komunikace představuje situaci, kdy je procesu přítomno více osob (avšak ještě se nejedná o masovou komunikaci). Skupinová komunikace přináší i řadu problémů, např. intruze (skákání do řeči). Veřejná (masová) komunikace pak představuje děj, kdy prostřednictvím sdělování informací je možné zasáhnout velké množství lidí (stovky, tisíce).

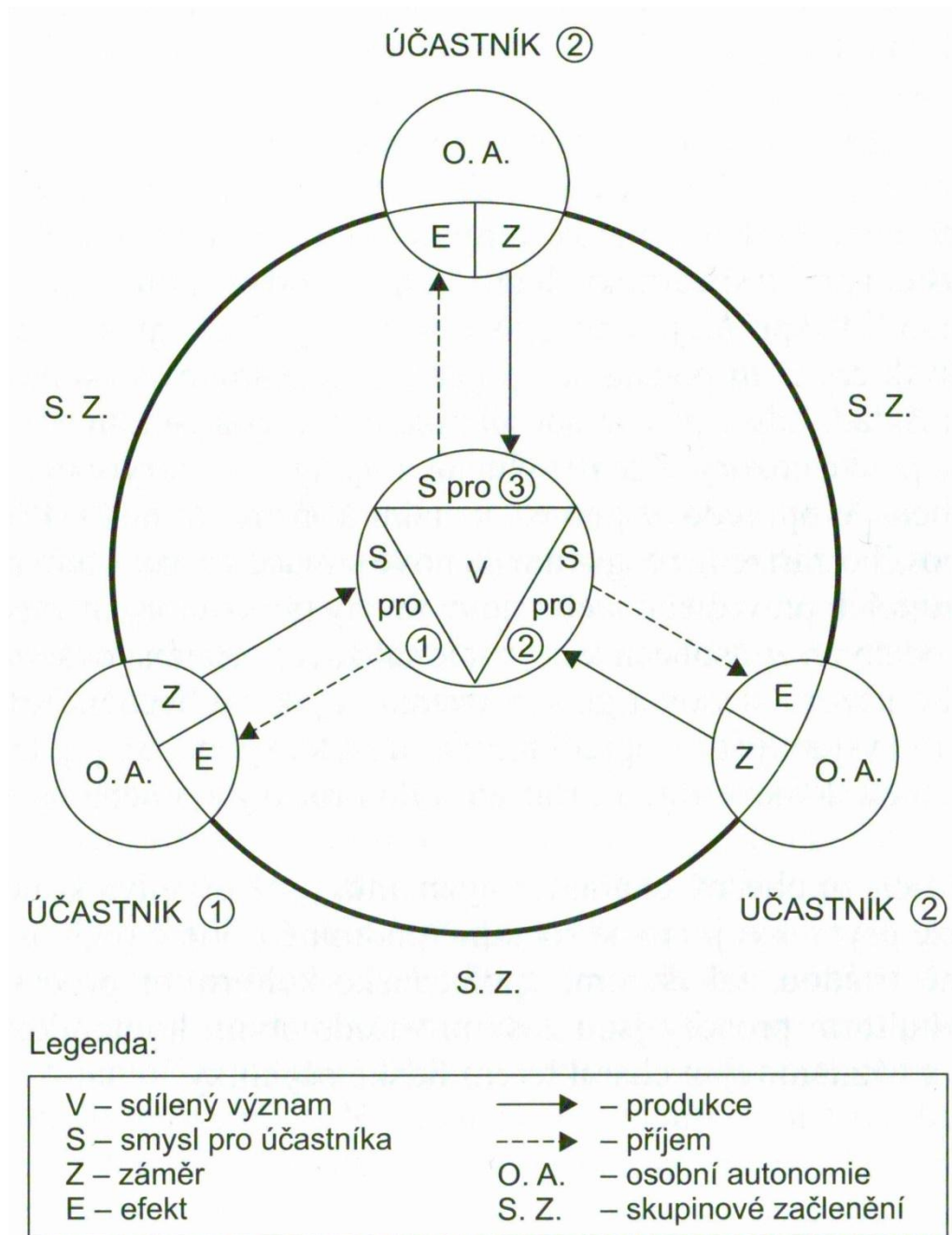
Dle Mikuláščíka (2003) komunikaci dále dělíme:

- pozitivní – souhlas, přijetí, obdiv, nadšení,
- negativní – odmítnutí, odpor, útočení, kritika,
- asertivní – sebezposazující a respektující práva ostatních,
- agresivní – útočná, sobecká,
- manipulativní – neférové jednání,
- pasivní – ústupná, bojácná.

3.1.4.1. Komunikace v malé skupině

Na příkladu triadické skupiny lze jednoduše sledovat, jak takováto struktura umožňuje jednak komunikaci všech členů skupiny zároveň, tak i vzájemnou komunikaci různých dvojic. Tím se třetímu účastníkovi otevírá skvělá možnost poohlédnout se na komunikaci dané dvojice z pozice pozorovatele. Takto se formují podstatné prvky naší psychiky, vědomí JÁ, MY a ONI.

Obr. 4: Dynamika a struktura skupinové komunikace



Zdroj: Janoušek (2007)

3.1.5. Klamání a lhaní

Rozlišujeme dva hlavní případy lži. Jednou formou lhaní je tzv. nepřímá lež (lež z opominutí), která zahrnuje zadržování znaků, gest nebo slov. Druhým případem je lež přímá. Ta může být také vykonávána gesty či fyziognomií, ale především obnáší mluvený a psaný jazyk. Tímto kažením dochází ke komplikaci ve funkci jazyka. Lež a klam je v dnešní době široce zkoumaným pojmem v oblasti komunikace.

Temná strana komunikace zahrnuje dle S. Ducka tyto oblasti:

- negativní druhy vztahů, jako je nepřátelství, šikana,
- pokusy sabotovat vztahy, jako je popichování, podkopávání, pomsta,
- maření dříve dobrých vztahů jako je zklamání, proradnost,
- každodenní problémy jinak dobrých vztahů jako jsou hádky, napětí, konflikty, závazky atp. (Janoušek, 2007)

3.1.6. Neverbální komunikace

Neverbální komunikace představuje komunikaci, aniž bychom mluvily. Signály vnímáme a vysíláme převážně podvědomě. Už při prvním setkání s novou osobou vnímáme její neverbální komunikaci (první dojem) a to, jak na nás zapůsobí, ovlivní budoucí komunikaci (sympatie či antipatie).

Neverbální komunikace zahrnuje:

- jak se tváříme (mimika),
- jak pracujeme s rukama (gestika),
- jak pracujeme s tělem – spontánní pohyby různých částí těla, které nemají význam gest (kinezika),
- jak sedíme, stojíme (posturika),
- jak komunikujeme v časových souvislostech (chronemika),
- jak se pohybujeme v prostoru (proxemika), viz tabulka 2,
- jak se dotýkáme (haptika),
- jak pracujeme s hlasem (paralingvistika),
- vzhled, oblečení, doplňky. (Pláňava, 2005)

Tabulka 2: Optimální distance komunikace

Sféra	Optimální distance (cm)	Popis (příklady)
Veřejná	Větší: 750 – 900	Vnímáme několik osob, skupinu, gestikulaci, pozice těla (veřejný proslav).
	Menší: 350 – 750	Mluvíci pečlivě volí slova, snaží se mluvit spisovně, v zorném poli je i více osob (přednáška, diskuse ve větší skupině).
Společenská	Větší: 200 – 350	Vnímají se detaily: pleť, vlasy, mimika, mezi účastníky bývá stolek (společnost známých, nakupování, kontakty v práci, úřední jednání).
	Menší: 120 – 200	Zaměřenost na detaily tváře, zejména na oči (kontakty pracovní i společenské dvou až tří osob).
Osobní	Větší: 75 – 120	Jasně vnímáme detaily tváře, vzdálenost na délku paže, mluví se tišším hlasem (flirtování).
	Menší: 45 – 75	Ke kontaktu očí se připojuje čich, vnímáme vůně (sdělujeme si důvěrné informace).
Intimní	Větší: 15 – 45	Přidávají se doteky, partneři jsou plně zaujati jeden druhým, mluví potichu (společenský tanec, namlouvání má kladnou odezvu, milostná vyznání).
	Menší: 0 – 15	Doteky dominují, velkou roli hraje též čich, oči jsou přivřené či zavřené, mluví se šeptem, často se též mlčí (tanec, líbání, mazlení, sex).

Zdroj: Pláňava (2005)

„Přemýšlej jako moudrý člověk, ale mluv jazykem lidí.“

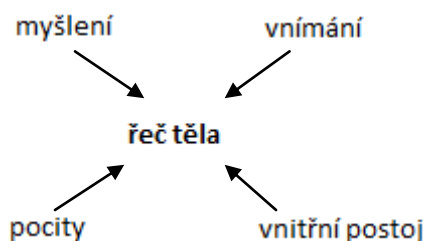
W. B. Yeats (<http://citaty.pelmel.info>, 2012)

3.1.6.1. Řeč těla

V žádné komunikaci už nelze být vnímán nezávisle na svém těle. Tělo o nás prozrazuje mnohem více, než si myslíme. Jak uvádí Tiziana, řeč těla je ovlivněna těmito elementy:

- myšlení,
- vnímání,
- pocity,
- vnitřní postoj. (Tiziana, 2007)

Obr. 5: Elementy ovlivňující řeč těla



Zdroj: Tiziana (2007)

Důležité je uvědomit si, že jednotlivé signály těla nejsou abeceda, ale celá řeč těla je tzv. vícevrstevná. To znamená, že ke správnému pochopení řeči těla, je třeba vnímat všechny signály ve vzájemné souvislosti. „Řeč těla je jazyk a má v přeneseném smyslu svou vlastní gramatiku. Skládá se ze slov, vět, pauz a mnoha dalších prvků.“¹ Mezi nejuznávanější výzkumy týkající se poměru verbální a neverbální komunikace patří výzkum A. Mehrabiana. „Ten hovoří o 55 % podílu neverbální komunikace a 45 % podílu komunikace verbální (pouhých 7 % informací vnímáme z obsahu slov a zbývajících 38 % informací připadá na tón řeči, intonaci, sílu a zbarvení hlasu).“² Z těchto výzkumů jasně vyplývá, že neverbální signály jsou silnější než verbální. Zároveň neverbální signály je obtížnější ovládat a kontrolovat, proto jsou označovány za pravdivější. „Realistické posouzení zhodnocení sebe sama, pokud jde o vlastní působení, o vliv na okolí, je velkou

¹ TIZIANA, B.; GREGOR, A. *Řeč těla*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 46. ISBN 978-80-247-2008-1.

² *Consulting.pogressive.cz* [online]. 2012 [cit. 2012-3-11]. Progressive Consulting. Dostupné z WWW: <<http://consulting.pogressive.cz/>>.

pomocí při vedení rozhovorů. Lze ho buď promyšleně využít pro vlastní prospěch, nebo při negativním přístupu proti němu cílevědomě působit.“³ (Černý, 2007)

„Řeč těla mluví mnohem více než slova.“

Neznámý autor (interní materiály společnosti Odyssey, 2011)

3.1.7. Umění úspěšné komunikace

Jak uspět v každém rozhovoru? Takovou otázku si klade většina z nás. Ať už při rozhovoru s partnerem, rodinou či nadřízeným. Každý rozhovor si lze představit jako tenisovou hru. V ní také nezáleží jen na vás, jak se bude hra vyvíjet.

Mezi hlavní faktory ovlivňující rozhovor patří:

- partner a vzájemný vztah diskutujících,
- téma,
- příprava,
- místo, čas, prostředí,
- osobní motivy a cíle.

Velice důležitá je samotná příprava na rozhovor. Anja von Kanitz (2005) uvádí analytický dotazník s otázkami na pomoc při přípravě rozhovoru (viz tabulka 3).

Mezi nejdůležitější prostředky jak ovlivnit rozhovor patří naslouchání, a to hned ve více rovinách. Důležité je dát svému partnerovi na vědomí, že si ho ceníte. Pokud dáte dostatečně najevo svoji vážnost a pozorně posloucháte, pak i partner bude nanejvýš připraven vnímat vaše názory a argumenty. Parafrázování nám může pomoci „přehrát míč zpátky na soupeřovu polovinu hřiště“⁴. Protějšek tak bude hovořit dál a my získáme další informace potřebné k podpoře vlastní argumentace. Parafrázování můžeme na konci rozhovoru využít ke shrnutí závěrů. Pro sebejisté a přesvědčivé vystupování je potřeba mít vnitřně jasno, být vyrovnaný a mít potřebnou sebejistotu. V průběhu rozhovoru bychom měli vnímat své vlastní city. Ty se vztahují ke zkušenostem a obvykle jsou rychlejší a spolehlivější než myšlení.

³ KANITZ, A. *Umění úspěšné komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 68. ISBN 80-247-1222-9.

⁴ KANITZ, A. *Umění úspěšné komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 35. ISBN 80-247-1222-9.

Tabulka 3: Analytický dotazník při přípravě rozhovorů

Moje vlastní role	<ul style="list-style-type: none"> • Existuje pevné, stabilní rozdělení rolí (v týmu)? • V čem spočívá moje vlastní role a co se ode mne v této roli očekává? • Do jaké míry mohu ovlivnit strukturu a průběh rozhovoru? • Jakého vlivu bych zde mohl (a) dosáhnout?
Vztah k partnerovi v rozhovorech	<ul style="list-style-type: none"> • S jakým člověkem mám co do činění? • Jaký je jeho osobnostní horizont, jaké má znalosti a zkušenosti? • Co je pro něj důležité? Čeho si cení? • Na co je v chystaném rozhovoru citlivý? Co ho může naladit pozitivně (smířlivě, vstřícně apod.), nebo negativně (např. popudit, urazit apod.)? • Jaké mám mínění o tomto člověku a co vůči němu pociťuji? • Co si asi myslí on o mně a co pravděpodobně vůči mně pociťuje (např. je to „stejná krevní skupina,“ nenávidí mě, lhostejnost apod.)? • Co je na tomto vztahu pozitivní, resp. problematické?
Místo a čas rozhovoru	<ul style="list-style-type: none"> • Jaký by mohl být pro chystaný rozhovor časový rámec a jaké by mělo být místo, kde by se mohl odehrát? • Jaký vliv má faktor místa a času na vás a na váš cíl?
Motivy a zájmy	<ul style="list-style-type: none"> • Jaké mám pohnutky pro tento rozhovor (věcného charakteru, emocionální)?
Cíl (e)	<ul style="list-style-type: none"> • Čeho chci dosáhnout?
Téma (ta)	<ul style="list-style-type: none"> • Které téma (témata) bych chtěl (a) uplatnit?
Motivy toho druhého	<ul style="list-style-type: none"> • Jaký postoj pravděpodobně zaujímá můj protějšek k těmto tématům? • Jaké mohou být jeho motivy pro tento rozhovor? Co ho k němu vede?
Konflikty	<ul style="list-style-type: none"> • Jaké problémy mohou nastat? Jaké mohou vzniknout rozpory?
Strategie - možnosti dohody - řešení	<ul style="list-style-type: none"> • Na co bude především dbát (např. aby se rozhovor z konstruktivního nezvrhl v hádku, monolog, jednostranné blokování apod.)? • Jaké vidím možnosti dohody? • Když nalezneme nějaké řešení – co v něm bude pro mne podstatné?

Zdroj: Anja von Kanitz (2005)

3.1.8. Komunikační dovednosti

V komunikaci a komunikačních dovednostech se lze vzdělávat do té míry, do jaké daná osoba chce a ví jak. Zvládnutí jednotlivých komunikačních dovedností nám zvyšuje schopnost pracovat v týmu, efektivněji řešit problémy. Komunikační dovednosti rozvíjí osobnost člověka, posilují sebejistotu, sebedůvěru a zlepšují mezilidské vztahy.

3.1.8.1. Asertivita

Člověk, který se chová asertivně, ví co a jak chce, bere na sebe plnou zodpovědnost za své činy a jsou mu jasné důsledky svého chování, vyhýbá se boji (konfrontaci) a manipulaci, je pozitivní a aktivní. Asertivní člověk kontroluje své emoce, jedná přímo, otevřeně, sebevědomě, klidně, respektuje sebe i druhé, je nakloněn kompromisům a žádaným výsledkem jednání je výhra - výhra. Spolupráce typu výhra – výhra představuje činnost za účelem dosažení určitého cíle, na kterém se podílí více lidí, potlačení egoistických požadavků a uvědomění si, že společný cíl je důležitější než osobní cíle. (Práško, 2007)

Podle Práška (2007) máme těchto deset asertivních práv:

1. Mám právo sám posuzovat svoje vlastní jednání, myšlenky a pocity a být si za ně a za jejich důsledky sám zodpovědný.
2. Mám právo neposkytovat žádné výmluvy, vysvětlení ani ospravedlnění svého jednání.
3. Mám právo posoudit, zda a nakolik jsem zodpovědný za řešení problémů jiných lidí.
4. Mám právo změnit svůj názor.
5. Mám právo dělat chyby a být za ně zodpovědný.
6. Mám právo říci: „Já nevím.“
7. Mám právo být nezávislý na dobré vůli jiných lidí.
8. Mám právo činit nelogická rozhodnutí.
9. Mám právo říci: „Já ti nerozumím.“
10. Mám právo říci: „Je mi to jedno!“

Pro skutečně rovnocenný vztah je však potřeba dodržovat i určité obecné zásady asertivního stylu komunikace a jednání vůči druhému. Při prosazování a uplatňování našich asertivních práv nesmí dojít k omezování nebo porušení asertivních práv partnera. Měli bychom proto udržovat také určité zásady asertivní komunikace neboli asertivní povinnosti:

1. Učme se kontrolovat své emoce.
2. Respektujme a tolerujme i osobní práva druhého.
3. Stručně a upřímně vyjadřujme své pocity.
4. Snažme se vidět sebe i druhého reálně.
5. Pokusme se poznat stanovisko druhého.
6. Naslouchejme druhému a vyslyšme ho.
7. Važme si názorů druhých a jejich přesvědčení.
8. Nemějme navrch za každou cenu.
9. Učme se nacházet dohodu.
10. Přiznejme omyl a pokoušejme se jej napravit.
11. Uvědomme si včas, co vlastně chcete.

Přímá jasná řeč, schopnost ukázat pochopení a empatii, schopnost vytvořit a udržovat vztahy, udržovat vhodný postoj, hlas a oční kontakt bez sebe shazujících poznámek nebo podceňování, to jsou kvality asertivní komunikace.

Příklad situací, kdy je třeba být asertivní:

- přiznání chyby,
- jednání s neochotnými prodavači,
- nesouhlas s nadřízenými,
- prezentování svého názoru,
- požádání ostatních, aby nekouřili,
- reakce na osobní útok.

Z asertivního jednání plyne i několik prospěchů. Například otevřená a čestná komunikace, schopnost relaxovat a odstranit nebo zmenšit úzkost, získání sociálních dovedností, které zlepšují mezilidské vztahy a ochrana sama sebe před znevýhodňováním ostatními lidmi. (interní materiály společnosti Odyssey, 2011)

3.1.8.2. Vyjednávání

Velmi významnou, obtížnou a možná tou nejdůležitější komunikační dovedností je právě vyjednávání. Všichni jsme se s vyjednáváním již určitě setkali, ať už v osobním či pracovním životě. Vyjednávání není možné v situacích, kdy má jedna strana v rukou absolutní moc a o všem rozhoduje. To většinou vede k tomu, že se druhá strana vzbouří a snaží se dostat do vyrovnané pozice – aby bylo vyjednávání možné. Vyjednávání nastává, když je třeba učinit nějaké rozhodnutí a není možné hlasovat. Vyjednat lze o všem možném: o ceně, platu, známce ve škole, podmínkách v zaměstnání, vybavení domácnosti atd.

Hlavní otázka tedy zní: jak vyjednat? V dnešní době existuje spousta analýz o vyjednávacích taktikách a strategiích, převážně v oblasti politiky a terorismu. Dle Plaňavy (2005) rozlišujeme vyjednávání z pozice měkké, tvrdé a alternativní (viz tabulka 4). Tvrdý přístup působí silově a měkkým většinou ničeho nedosáhnete, proto je nejpraktičtější volit styl alternativní.

Tabulka 4: Přístupy k vyjednávání

Přístupy k vyjednávání		
měkký	tvrdý	alternativní
účastníci jsou		
<i>partnery</i>	<i>protivníky</i>	<i>řešiteli problémů</i>
Cílem je: shoda, soulad hned teď	Cílem je: vítězství, prosadit svůj názor hned teď	Cílem je: výsledek dosažený efektivně a přátelsky (eventuálně odložit rozhodnutí, jde-li to)
v zájmu dobrých vztahů	požadovat ústupky	oddělit vztahy od problémů
důvěra k druhému	nedůvěra	jednání nezávisle na důvěře – nedůvěře
výchozí stanovisko měnit snadno a rychle	trvat na původním názoru	zaměřit se na zájmy, ne na stanoviska
nabízet jednostranné ústupky	vyhrožovat, vydírat, ústupky jen požadovat	vyjadřovat oboustranně zájmy, ústupky nabízet i požadovat
hranice, za které nechci jít, rychle odkrýt	klamat o nich	nemluvit o hranicích

přijímat vlastní jednostranné ztráty	požadovat jednostranné zisky	vymýšlet nové možnosti, z nichž obě strany mohou profitovat
hledat jednoduchá řešení, přijatelná pro druhou stranu	přijatelné jen pro mě	hledat více řešení, aby bylo z čeho vybírat
vyhýbat se střetnutí dvou názorů	usilovat o vítězství vlastní vůle	usilovat o výsledky nezávisle na subjektivním chtění
ustupovat tlaku	vyvíjet nátlak	uvádět rozumné důvody a být jim přístupný, ustupovat, jde-li o princip, neustupovat nátlaku

Zdroj: Pláňava (2005)

Jakmile se rozhodnete vyjednávat, je určitě vhodné mít na paměti, že jako jiné procesy, i vyjednávání má své etapy a fáze. Pláňava (2005) uvádí celkem pět fází vyjednávání, které na sebe vzájemně navazují.

- Utvoření atmosféry – je potřeba, aby se všechny zúčastněné strany shodly na námětu, který je potřeba vyřešit, stanovily si pravidla a celkově se naladily na vzájemnou komunikaci.
- Diskuse připomíná konverzační styl – obě strany by měly mluvit stejně dlouho, poskytovat si zpětnou vazbu (čímž potvrzují, že poslouchají).
- Metody řešení, hledání možností – jádro celého procesu vyjednávání. Existuje několik variant:
 - kompromis – možná ta nejsprávnější, avšak nejobtížnější cesta,
 - losování – „Hodíme si korunou,“
 - arbitráž – výběr nezaujatého experta, který doporučí co a jak,
 - nabídky variant a kompenzací – „Když to vyřešíme, dle tvého návrhu, co za to?“
- Shrnutí závěrů – používat krátké a jednoduché věty, nevracet se do předcházejících fází, shoda obou stran.
- Ukončení – dát najevo radost z nalezení řešení (i když to nemusí být právě to moje) – připitek atp.

„Oddělení lidských zdrojů pracuje se „vzduchem“ – lidskými dovednostmi. A ty jsou nejen stěží uchopitelné, ale navíc si většina lidí myslí, že jich má spoustu.“

Jack Welch (<http://citaty.pelmel.info>, 2012)

3.1.8.3. Komunikační styly

Mezi komunikační dovednosti určitě patří umět správně rozeznat danou situaci a zvolit podle ní vhodný komunikační styl (viz obr. 6). Komunikační styl v sobě spojuje způsob, okolnosti i účel komunikování.

Obr. 6: Komunikační styly

Styl	Funkce, účel	Pozice	Distance	Citové projevy	Příklady
konvenční	potvrdit „status quo“; mít kontrolu nad situací, bránit rozpakům; usnadnit volbu mezi pokračováním a ukončením kontaktu	symetrie i asymetrie (nemění se)	1,5–2 m	mírně pozitivní (úsměvy)	pozdravy, seznamování, poklony a lichotky
rituály, ceremoniály	deklarovat a usnadnit přechod z jedné životní etapy do následující; posílit soudržnost skupiny		různé		křtiny, svatby, pohřby, vánoce, stolování
konverzační	výměna informací, názorů, sebeprosazení, použití sounáležitosti, pobavit se	jen symetrie	2–4 m (kolem stolu)	pozitivní	povídání při jídle, diskuse, společenské zábavy a hry
operativní	zvládnání životního prostoru, získat, eventuálně udržet kontrolu nad lidmi, uspokojování běžných potřeb	jen asymetrie	2–5 m (0 m při profesionálních dotecích)	neutrální	jednání na úřadech, v obchodech, pracovní činnosti, prohlídka u lékaře
vyjednávací	vyřešit problém při rozdílných a vylučujících se zájmech či potřebách	jen symetrie	2,5 m a více (dle počtu osob)	neutrální	rozvodové dohody, smlouvání při nákupu, domluva o dovolené, jednání s únoscem
osobní, intimní	ochrana a reprodukce života, uspokojování základních životních potřeb	symetrie i asymetrie	0–35 cm	výrazně pozitivní, nebo výrazně negativní	mazlení, erotika, sex, bytostné rozmluvy, prudká hádka, fyzický střet

Zdroj: Plánava (2005)

3.2. Tým, týmová spolupráce

Když se řekne slovo tým, většina z nás si pravděpodobně vybaví nějaký fotbalový či jiný sportovní tým. Do nějakého týmu patříme vždy, i když neprovozujeme žádný sport. Mezi druh týmu se určitě může zařadit i rodina. Tým a týmová spolupráce jsou také klíčová hesla každé společnosti, anebo by alespoň měla být. Tým představuje určité množství lidí, kteří spolupracují za účelem dosažení nějakého výsledku, kterého by nebylo možné dosáhnout samostatně. Pracovat v týmu přináší mnoho pozitivního – lepší a kvalitnější výsledky, ale zároveň je zde i několik negativ – rozdílné osobnosti, konflikty atd. Větší týmy mohou být za účelem snazší komunikace složeny z podtýmů. Týmová práce zahrnuje i práci samostatnou, podstatné však je najít správnou rovnováhu.

Předpokladem každé spolupráce je existence společné stupnice hodnot, rovnost mezi vklady do kooperace a užitky z ní, důvěra – víra, že se partneři přikloní k tomu řešení, které nejlépe uspokojí všechny zúčastněné, empatie a percepce (vnímání situace, senzitivita).

Kroky vedoucí od soupeření ke spolupráci se dají shrnout následovně:

- radikální přeorientování snah alespoň jednoho účastníka,
- ochota nést nepříjemnosti spojené se změnou orientace,
- čin – realizace vytyčených kroků,
- důvěra – víra, že svým vlastním činem naznačím partnerovi jinou, nesobeckou formu řešení konfliktu, a že ho pro tuto cestu získám.

„Vítězíme i prohráváme společně.“

Mike Krzyzewski (interní materiály společnosti Odyssey, 2011)

3.2.1. Tým

Pro týmy je příznačné, že jednotliví členové jsou vždy zodpovědní za dílčí části úkolu a celý tým dohromady pak ručí za celkové výkony a výsledky.

Produktivita a efektivita týmů stojí na třech pilířích:

- proces,
- vztahy,
- výsledky.

Ovlivnění procesů, vztahů a výsledků týmu vede skrze jednotlivce, kteří jej tvoří, a jejich uvědomění si:

- skutečných hranic osobní zóny komfortu a zóny růstu (ne-ochoty ke změně),
- reflexivních, stereotypizovaných vzorců chování a jejich alternativ,
- vlivu vlastního přístupu a chování na společné výsledky.

Týmy neustále vznikají a zanikají. Proč ale? Většina týmu zaniká, pokud v určitém smyslu selže. Ve smyslu selhání můžeme vidět nejen nesplnění zadaných úkolů a cílů, ale zároveň se pod tímto pojmem skrývá selhání týmu z vnitřního pohledu. Jak uvádí M. Lencioni (2009), týmy často selhávají, protože jsou obětmi pěti přirozených, ale nebezpečných nástrah. Pět příčin selhávání týmů znázorňuje obr. 7.

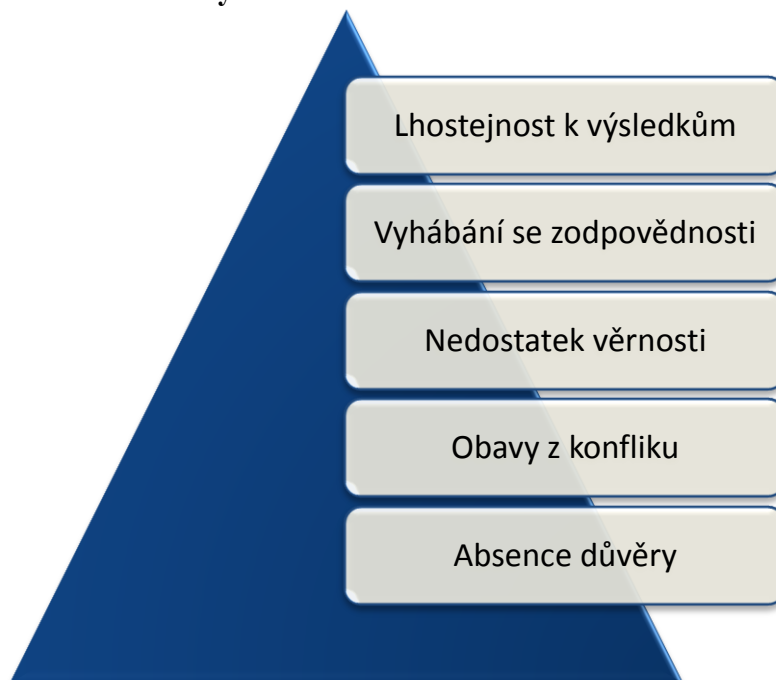
První příčinu představuje absence důvěry mezi jednotlivými členy týmu. Ta pramení z neochoty a obavy se před ostatními otevřít, což znemožňuje samotnou důvěru vůbec vybudovat. Absence důvěry formuje negativní atmosféru a vytváří tak podhoubí pro druhou příčinu, což je obava z konfliktu. Místo aby tým otevřeně diskutoval, uklání se k rezervovaným debatám a komentářům. Nedostatek zdravých konfliktů představuje závažný problém, protože zajišťuje nedostatek věrnosti. „Bez ventilování názorů při otevřených diskuzích členové týmu jen zřídka kdy, pokud tedy vůbec někdy, vezmou přijatá rozhodnutí za svá a neztotožní se s nimi, i když se tak na poradách mohou tvářit.“⁵ Kvůli neidentifikaci s přijatými rozhodnutími se vytváří „dovednost“ vyhýbání se zodpovědnosti, což je další příčina selhávání týmů. Následné selhání ve vzájemné zodpovědnosti vede k lhостejnosti k výsledkům. Členové týmu pak dávají přednost svým osobním potřebám a cílům před týmovými cíli.

Zároveň se můžeme podívat na model úspěšného a kompaktního týmu, jehož členové:

- navzájem si důvěřují,
- zapojují se do otevřených diskuzí,
- loajálně přistupují k přijatým rozhodnutím (berou je za svá),
- navzájem se dohánějí k zodpovědnosti za plnění úkolů a cílů,
- soustředí se na dosažení kolektivních výsledků.

⁵ M. LENCIONI, P. *5příčin selhávání týmů*. Brno: Computer Press, 2009, s. 169. ISBN 978-80-251-2398-0.

Obr. 7: Pět příčin selhávání týmů



Zdroj: M. Lencioni (2009)

3.2.2. Druhy týmů

Pracovní týmy se mohou měnit v závislosti na typu úkolu. Týmy jsou tak sestavovány na dobu určitou nebo neurčitou. Týmy na dobu určitou jsou sestavovány na projekty, které jsou časově limitovány. Naopak týmy na dobu neurčitou zajišťují výrobní, servisní anebo profesní úkoly.

Mikuláščík (2003) pracovní týmy dále dělí:

- tým manažerský – spoluřízení podniku (top management), koordinace prací určité činnosti (střední management), trvalejšího charakteru,
- tým projektový – úkoly specifického rázu, zpravidla tvořeny na dobu určitou,
- tým výrobní – na dobu neurčitou, plnění výrobních úkolů,
- tým pro zlepšování procesů anebo odstraňování nedostatků – na dobu určitou a krátkou, cílem je vyřešit konkrétní problémy,
- procesní tým – na zajištění plynulých procedur (administrativa), většinou tvořeny na dobu neurčitou,
- zákaznické týmy – vytvářejí co nejlepší podmínky pro poskytování určité služby, představují zákazníky na straně jedné a dodavatele na straně druhé,

- mezinárodní týmy – tvořeny v nadnárodních společnostech, pracují s určitými produkty a službami v různých kulturách,
- týmy na zvyšování kvality a týmové odpovědnosti,
- ad hoc týmy – sestavovány na velmi krátkou dobu podle aktuálních potřeb.

3.2.3. Důvěra v týmu

Důvěra v týmu je jedním ze základních kamenů úspěšného týmu. V oblasti teambuildingu jsou používány aktivity, které jsou zaměřené speciálně na získání a prohloubení důvěry mezi jednotlivými členy týmu. Tyto aktivity jsou odborně nazývány „hry na rozvoj důvěry.“ Jednou z nejoblíbenějších takových aktivit je „pád důvěry.“ Ten spočívá v tom, že jedinec padá z jeho vybrané příčky (princip challenge by choice) postaveného žebříku do speciální plachty (trust fall mat), kterou drží všichni zbylí členové týmu. Padající je tak doslova v rukách svých kolegů, kterým musí důvěřovat.

Zároveň je ale důležité mít na mysli faktory, které důvěru v týmu ničí. Ty se dají popsat následovně:

- nevhodné osobnostní vlastnosti – pýcha, lakomství, podezřívání apod.,
- příliš velké konflikty,
- nepříznivý vliv ohrožení,
- asymetrie situace a možností jejího řešení,
- destruktivní vliv některých strategií.

3.2.4. Týmová diskuse

Diskuse v týmu představuje výměnu informací prostřednictvím verbálního projevu mezi jednotlivými členy týmu. Diskuse o tématu představuje jeden z nástrojů pro řešení určitých problémů. Všichni jsme určitě zažili situaci, ve které platilo známé přísloví: „více hlav, více ví.“ Jakmile jsou členové týmu ochotni o problému diskutovat, je to začátek úspěšného konce. Aby mohla být diskuse efektivní, měla by se dodržovat určitá pravidla.

Základní pravidla diskuse ve skupině:

- časový limit – zjištění, zda mají všichni čas po celou dobu setkání,
- mít určené cíle,
- mít určené body programu s přibližným časovým odhadem,
- mít určeného vedoucího setkání (případně facilitátora) a zapisovatele.

Základní pravidla diskuse ve skupině – účastníci:

- mluví vždy jeden,
- časový limit na projev,
- nikdo nedominuje,
- právo na svůj názor (nehodnocený),
- je v pořádku nesouhlasit,
- pořadí diskutujících je určené podle posloupnosti přihlášení do diskuse.

Mezi nástroje, jak otevřít diskusi, patří brainstorming. Nejdříve je důležité všechny seznámit s pravidly brainstormingu a poté si napsat jeho předmět. Jednotlivé nápady se musí zapisovat tak, aby na ně všichni viděli, nápady se následně nechají uležet a až poté se hodnotí. (interní materiály společnosti Odyssey, 2011)

Pravidla brainstormingu:

- žádný nápad se nesmí kritizovat,
- podporuje se naprostá volnost,
- co nejvíce nápadů (brainstorming je o množství, ne o kvalitě),
- zapisují se všechny nápady,
- všechny nápady se nechají uležet.

„Je třeba dvou let, než se naučíme mluvit. A padesáti, než se naučíme mlčet.“

Ernest Hemingway (<http://citaty.pelmel.info>, 2012)

3.2.5. Motivace v týmu

Motivace každého jednotlivce je velice důležitá, protože ovlivňuje konečné výsledky celého týmu. Říčan (2007) definuje motivaci jako: „Faktor, který uvádí věci do pohybu.“⁶ Jednotliví členové mohou rozdílně oceňovat konkrétní formy motivace, pro všechny tak může mít každá z nich odlišnou hodnotu. Formy motivace v pracovních týmech:

- neformální akce mimo práci,
- podpora, zájem nadřízených,
- kariérní postup,
- vlastní odpovědnost,
- svoboda – prostor pro seberealizaci,
- benefity,
- plat,
- příjemné pracovní prostředí, atmosféra,
- zajímavá náplň práce,
- přátelské vztahy s kolegy,
- uznání okolí,
- možnost osobního rozvoje,
- pocit dobře vykonané práce.

„Lidé jsou ochotni učinit daleko víc pro to, aby se vyvarovali věcí, kterých se bojí, než aby získali to, po čem touží.“

Dan Brown (<http://citaty.pelmel.info>, 2012)

⁶ ŘÍČAN, P. *Psychologie osobnosti*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 55. ISBN 978-80-247-1174-4.

3.3. Koučování

Koučink obecně znamená poskytování rad, poučení a instruování. Koučování patří do forem individuálního rozvoje, i zde se dají aplikovat principy zážitkového učení. Bělohávek tvrdí, že koučování: „Je nejsilnějším nástrojem rozvoje pracovníků, jde hlavně o rozvoj dovedností pracovníka za podpory vedoucího, který učí novým znalostem a dovednostem za aktivní účasti pracovníka.“⁷ Za posledních několik let se z koučování zrodila nová kvalita poradenství, profesní podpory a rozvoje. Původně je pojem koučování spojeno se sportem. V manažerských kruzích se později zrodil nápad, že stejně jako jsou trénováni sportovci, by mohly být trénováni i manažeři či jiní pracovníci. Koučování ve sportu dnes už dávno neznamená jen rozvoj čistě tělesné výkonnosti, ale představuje kompletní péči o svěřeného jedince či tým (motivace, soustředění, využití zkušeností atp.). V koučinku se pracuje za pomoci psychologicky založených tréninkových metod.

Proces koučování lze rozdělit na tři fáze: ujasnění zakázky v rámci přípravy, rozhovory s koučem a vyhodnocení procesu. V první fázi proběhne přezkoumání cílů, a jejich možné dosažení v rámci koučování. Po ujasnění zakázky přichází na řadu vlastní rozhovory, kde by hlavním přínosem měl být transfer získaných řešení do praxe. Proces je vždy časově omezen a po uplynutí doby nastává vyhodnocení. „Když rozhovory skončí, dohodnou si kouč a klient přiměřenou lhůtu, ve které mohou být poznatky, představy řešení, opatření změny převedeny a integrovány do všedního pracovního dne.“⁸

Tabulka 5: Shrnutí fází koučování

budování kontaktu a tvoření orientace	rozpracování situace a cílů	práce na řešení	zajištění realizace
„Jsme partneři za jasných a férových podmínek.“	„Oč má přesně jít? Čeho byste chtěl (dnes) dosáhnout?“	„Co potřebujete pro dosažení cíle?“	„Jak zajistíte realizaci?“
budování kontaktu	pochopení klientovy situace a jeho potřeb	využití zdrojů	shrnutí, přehled

⁷ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Brno: CP Books, 2005, s. 39. ISBN 80-251-0505-9.

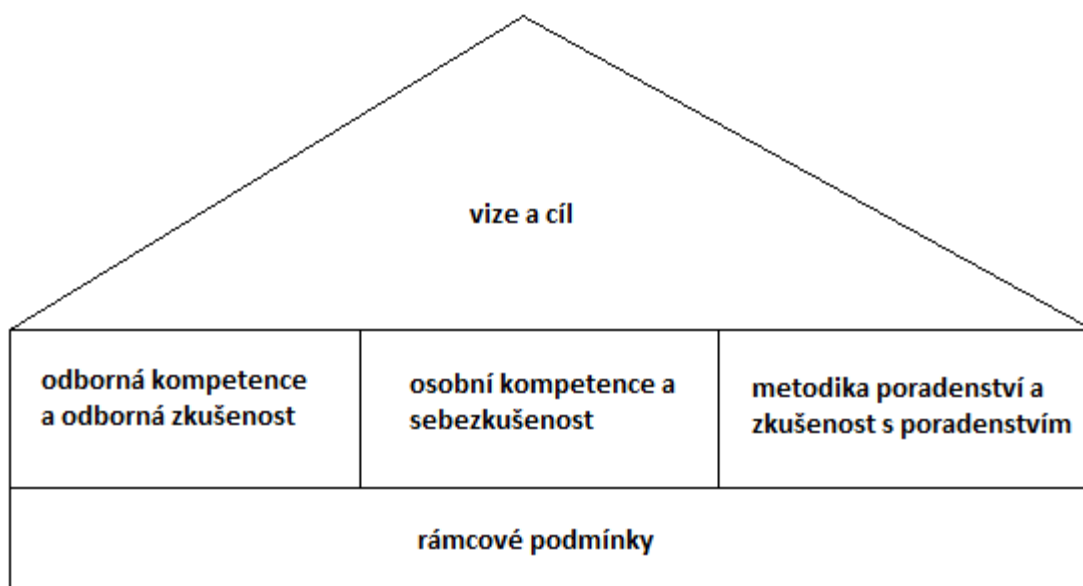
⁸ FISCHER, M. *Koučování*. Praha: Portál, 2006, s. 24. ISBN 80-7367-140-9.

vytváření bezpečí a orientace	třídění a stanovení priorit	shromažďování představ o řešení	přezkoumání výdajů, námitek a rizik
ujasnění zakázek, rolí a rámcových podmínek	přehodnocení	přehrát varianty řešení	konkretizace uskutečnění
přezkoumání shody	formulování cílů a tvorba kontraktu	vyhodnocení variant řešení	ukončení spolupráce

Zdroj: Fischer (2006)

Úspěšné a kvalitní koučování závisí na kvalitě samotného kouče. Jak uvádí Fischer, existuje několik koučových kompetencí (viz obr. 8).

Obr. 8: Dům koučových kompetencí



Zdroj: Fischer (2006)

„Úspěšný člověk: 1. ví co chce, 2. ví co nechce a 3. umí se podle toho zařídit.“

Neznámý autor (interní materiály společnosti Odyssey, 2011)

3.4. EU dotace na rozvoj zaměstnanců

V poslední době jsou velmi častým zdrojem financí na rozvoj zaměstnanců evropské dotace. O tyto peníze se stará Evropský sociální fond České republiky (dále jen ESFČR), který je jedním ze tří strukturálních fondů Evropské unie a zároveň je klíčovým pro realizování Evropské strategie zaměstnanosti. Hlavní náplní ESF je rozvíjet zaměstnanost (snižovat nezaměstnanost) a poskytovat rovné příležitosti na trhu práce. Na programové období 2007 – 2013 činí množství finančních prostředků z ESF pro ČR 3,8 mld. EUR, se spolufinancováním ze státního rozpočtu se jedná celkem o 4,4 mld. EUR (124 mld. Kč).

Mezi cíle ESFČR patří:

- pomoc nezaměstnaným lidem při vstupu na trh práce,
- rovné příležitosti pro všechny při přístupu na trh práce,
- sociální začleňování, pomoc lidem ze znevýhodněných sociálních skupin při vstupu na trh práce,
- celoživotní vzdělávání,
- rozvoj kvalifikované a přizpůsobivé pracovní síly,
- zavádění moderních způsobů organizace práce a podnikání,
- zlepšení přístupu a účasti žen na trhu práce,
- boj se všemi formami diskriminace a nerovnostmi souvisejícími s trhem práce. (<http://www.esfcr.cz>, 2012)

Základní programy, které umožňují čerpání prostředků z ESF pro období 2007 – 2013 jsou:

- operační program Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ),
- operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost (OP VK),
- operační program Praha – Adaptabilita (OPPA).

Příklad podporovaných projektů neinvestičního charakteru:

- rekvalifikace nezaměstnaných,
- speciální programy pro osoby se zdravotním postižením, děti, mládež etnické menšiny a další znevýhodněné skupiny obyvatel,

- podpora začínajícím OSVČ,
- stáže studentů, pedagogů a vědeckých pracovníků v soukromém a veřejném sektoru.

Mezi řídicí orgány, které jsou zodpovědné za řízení prostředků z ESF v ČR je Ministerstvo práce a sociálních věcí (řídí OP LZZ), Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (řídí OP VK) a Magistrát hlavního města Prahy (řídí OPPA). Partnery jsou Ministerstvo pro místní rozvoj, Ministerstvo životního prostředí, Ministerstvo průmyslu a obchodu, Czech Invest, úřady práce, orgány místní a regionální samosprávy.

Podporu z ESF mohou získat organizace, které byly založeny v souladu s právním řádem ČR a fyzické osoby, které nabídnou vhodné projekty. „Hlavními kritérii při posuzování projektů vypracovaných žadateli bude jejich soulad s prioritami a oblastmi podpory jednotlivých programů a soulad s textem výzvy. Zpracované projekty musí respektovat principy podpory rovných příležitostí, udržitelného rozvoje, informační společnosti a místních iniciativ.“⁹

OP Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ)

Cílem operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost je snižování nezaměstnanosti, začleňování sociálně vyloučených jedinců zpět do společnosti, lepší kvalita veřejné správy a mezinárodní spolupráce v této oblasti. Z ESF je pro OP LZZ vyhrazeno 1,84 mld. EUR a z českých zdrojů sem plyne 0,32 mld. EUR.

OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost (OP VK)

Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost je zaměřen na rozvoj lidských zdrojů s využitím komplexního systému celoživotního vzdělávání. Jedná se o víceletý program, jenž má na starost Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR, jenž tak může čerpat z jednoho ze strukturálních fondů Evropské unie (ESF). Na tento program je vyčleněno 1,82 mld. EUR, které tvoří 85% prostředků na financování OP VK, zbylých 15% je dotováno ze státního rozpočtu.

⁹ *Esfcz.cz* [online]. 2012 [cit. 2012-3-20]. Evropský sociální fond ČR. Dostupné z WWW: <<http://www.esfcz.cz/jak-ziskat-podporu-z-evropskeho-socialniho-fondu>>.

OP Praha – Adaptabilita (OPPA)

Operační program Praha – Adaptabilita se snaží zvýšit konkurenceschopnost Prahy posílením adaptability a výkonnosti lidských zdrojů. Zaměřuje se tak na vzdělávání a boj proti sociálnímu vyloučení. Tento projekt platí pouze pro území hl. města Prahy. Ostatní kraje nemohou čerpat prostředky určené pro region hl. města Prahy a naopak Praha nemůže využít financí určené pro zbytek ČR. OPPA představuje možnost čerpání až 108,4 mil. EUR z ESF, ze státního rozpočtu je přidáno dalších necelých 20 mil. EUR.

3.5. Zážitková pedagogika

Zážitková pedagogika staví na principech učení prožitkem a specificky na cyklu zážitkového učení (viz obr. 9). Celý proces začíná modelovou aktivitou, která je následována tzv. debriefem či reflexí, tj. moderovaným rozbořem průběhu aktivity. Samotný cyklus je velmi osobní věc, lidé mohou mít podobnou zkušenost, ale každý si z ní odnese odlišné poznatky. Součástí debriefu je diskuse o prožitcích a postřezích, které daná aktivita přinesla jednotlivcům, následována analýzou toho, jak se v jejím průběhu projevila celá skupina. Tyto poznatky jsou následně zobecněny a na jejich základě se plánují nové postupy a řešení úkolů a problémů. Účastníci mají poté možnost vyzkoušet si nové postupy nejprve v další aktivitě, ale především je s pomocí facilitátora / lektora přenést do reálného života (transfer). V průběhu kurzu tak mají účastníci možnost vyzkoušet si v bezpečném prostředí pro ně nové či alternativní komunikační vzorce, způsoby řešení problémů, týmové role, postupy řízení změny a týmové spolupráce.

„Život je z 10% to, co se mi stane a z 90% to, jak na to reaguji.“

John C. Maxwell (<http://citaty.pelmel.info>, 2012)

Obr. 9: Cyklus zážitkového vzdělávání.



Zdroj: Kabelka (2009)

Staré čínské přísloví říká: „Co slyším, zapomenu, co spatřím, to si pamatuji, co dělám, tomu rozumím“. Tuto moudrost potvrzují i výsledky moderních výzkumů učení. Bylo prokázáno, že lidé si dokážou vybavit přibližně:

- 20 % slyšeného,
- 50 % vizuálních vjemů,
- 80 % z toho, co sami prožili.

Díky tomu, že učení prožitkem zapojuje nejen kognitivní, ale také emocionální a fyzickou složku, jsou nabyté poznatky hlubší, trvalejší a snáze aplikovatelné do reálného života, než u méně komplexních a interaktivních metod učení.

3.5.1. Historie

Příběh zážitkové pedagogiky (outdoorového vzdělávání) začíná v období druhé světové války, kdy roku 1941 na ostrovech Velké Británie vznikla první škola zabývající se touto tematikou – Outward Bound. Školu založil němec Kurt Hahnem (pedagog) a Lawrence Holt (ředitel loďařské společnosti).

Ve škole se měli angličtí a američtí vojáci připravit na odjezd do nelítostného boje. Hlavním přínosem bylo, že si „studenti“ mohli bez přímých následků vyzkoušet nejrůznější situace, náročné jak po fyzické, tak psychické stránce. Vojáci tak začali objevovat svá skrytá „já.“ V čase poválečném se škola otevřela veřejnosti a kurzy pořádané Outward Bound se staly velmi oblíbenými a vyhledávanými. Kurzy postavené na principech zážitkového vzdělávání začaly sloužit firmám i běžným občanům jako tréninky týmové spolupráce, důvěry a manažerských dovedností obecně.

Významným mezníkem je rok 2006, kdy začalo fungovat Profesní sdružení pro zážitkové vzdělávání (PSZV). Dnes už je tato oblast velmi rozšířená mezi korporátní klientelu a vedoucí manažeři nejrůznějších firem využívají této metody k rozvoji svých zaměstnanců. (Kabelka, 2009)

3.5.2. Terminologie

Pojmů vtahujících se k tématu zážitkové pedagogiky je mnoho. Samotný termín zážitkové vzdělávání dnes obnáší spoustu pojmů – outdoor education, outdoor management training, outdoor management development, teambuilding atd. Jelikož toto téma má kořeny v Anglii, je i většina výrazů anglických a do českého jazyka se velmi obtížně překládají. PSZV rozděluje outdoorové kurzy na tři základní druhy.

- Fun / Event – nevšední osobní i týmové zážitky, odreagování a zábava. Je zde snaha o navození dobrých vztahů mezi členy skupiny, prohloubení pocitu sounáležitosti a podporu loajality.

- Teamspirit – v těchto programech se jedná o zábavu s přidanou hodnotou. Cílem je motivace, odměna a společné zážitky účastníků. Přispívá ke stmelení skupiny prostřednictvím prohlubování neformálních vztahů (posílení týmového ducha). Teamspiritové programy většinou zahrnují sportovní a adrenalinové aktivity. Podstatné je, že se získanými zážitky se nikterak dále nepracuje za účelem dalšího rozvoje.
- Teambuilding – jinak řečeno budování a rozvoj týmů. Cílem je zlepšení týmových výkonů. Zařazují se nejrůznější druhy aktivit, především s ohledem na zadání kurzu zadavatelem. Mezi častá témata teambuildingových kurzů patří důvěra, komunikace a spolupráce. Na rozdíl od výše uvedených programů se na teambuildingu záměrně dále pracuje se zážitky získanými v aktivitách a to prostřednictvím následné reflexe. Podstatný je transfer zážitků do reálného pracovního i osobního prostředí. Často se jedná o outdoorové kurzy, ale výjimkou nejsou ani indoorové workshopy. Cílem teambuildingu také nemusí být nic víc, než jen zlepšení vztahů a atmosféry na pracovišti.

3.5.3. Aktivity a facilitace

Facilitace (z latinského slova facilis = snadný, lehký, vhodný, vlídný) je technika zaměřená na vytváření a řízení procesu diskuse, nikoliv na řešení obsahu. Úkolem facilitátora je především napomáhat otevřené komunikaci ve skupině, povzbuzovat, regulovat práci skupiny při dané aktivitě a transformovat reakce účastníků na téma diskuse. Facilitátor by měl být nestranný a vyrovnaný, schopný vytvořit bezpečný prostor pro diskusi a pomocí otevřených otázek (na základě postřehů účastníků i svých vlastních) posouvat skupinu v řešení jejích problémů / témat. Mezi nejúčinnější facilitační nástroje patří hry (aktivity, experimenty, simulace) a metafory, protože:

- každé dobrodružství je dobrodružstvím ducha,
- hrajeme hry tak, jak hrajeme život,
- čím lépe rozumím sobě, tím lépe mohu rozumět druhým.

Řízení aktivit se skládá z těchto tří kroků:

- brief (zadání) – představení pravidel a vlastní zadání aktivity,
- vedení aktivity – řízení času, průběhu aktivity, bezpečnosti a hladiny energie (motivace),
- debrief (rozbor) – navazuje na aktivitu, zpracovává zkušenosti, poznatky a pocity.

Aby mohla být aktivita správně zadána, vedena a reflexována, je vhodné mít aktivitu zpracovanou v níže uvedeném formátu:

Název: Spider web

Popis:

Klasická týmová iniciativní hra, která staví účastníky před nelehký úkol, v omezeném čase překonat bez dotyku obří pavoučí síť. Celý tým se musí dostat na druhou stranu sítě pouze za pomoci jeho členů s omezeným počtem dotyků (podle velikosti týmu).

Pravidla:

- Celý tým se musí dostat na druhou stranu sítě.
- Není dovoleno sítí proskakovat.

Bezpečnost:

- Dostatečně velký prostor, rovný v nejlepším případě travnatý povrch.
- Žádné kameny, pařezy apod. v okolí aktivity.
- Vhodná obuv (sportovní, žabky ne).

Splnění aktivity:

Celý tým se dostane na druhou stranu sítě.

Hlídat:

Atmosféru v týmu, komunikaci, kooperaci, důvěru.

Klíčovou věcí u všech aktivit je bezpečnost účastníků, a to jak fyzická, tak i psychická.

- Fyzická – u všech outdoorových aktivit je potřeba vždy pečlivě vyhodnotit a zohlednit zdravotní a bezpečnostní rizika. Ke sdílení zkušeností a nestandardních událostí slouží systém reportingu v rámci PSZV.
- Psychická – vždy je potřeba vytvořit pozitivní a podporující atmosféru. U všech aktivit by se měl uplatňovat princip „challenge by choice.“

Dobrá facilitace vyžaduje, aby facilitátor:

- nepředpokládal,
- informace z lidí získával pomocí otázek,
- nekritizoval, neignoroval, nehodnotil názory,
- znal cíle konkrétní facilitace,
- umožnil všem se aktivně zapojit (pozitivně povzbuzoval),
- vedl diskusi tak, aby si ostatní dělali závěry, ponaučovali se navzájem, ale bez vnucování svých poznatků,
- nerozhodoval za skupinu (demokratické rozhodování),
- více se ptal, méně hovořil,
- efektivně pracoval s časem a náladou (přestávky, hry),
- navrhoval proces (postup) a strukturu jednání,
- řídil diskusi, aby se nevzdálila od tématu,
- hlídal pořádek diskutujících.

3.5.4. Debrief

Debrief je proces propojující nově nabyté zkušenosti skrze facilitovaný prožitek s konkrétními životními realitami. Debrief neznamená samoučelné kladení otázek, jeho účelem je vytvoření cesty, která účastníkům otevře dveře k uchopení zážitku a jeho využití v praxi. U obtížných / konfrontačních skupin se používají pozorovatelé z řad účastníků, kteří sledují průběh aktivity a následně poskytují zpětnou vazbu na výkon skupiny. Toto hodnocení z vlastních řad pak slouží jako odrazový můstek pro vlastní debrief.

Debrief by se měl skládat z několika složek.

- Hranice – je třeba, aby účastníci hranice nejen znali a uměli je rozpoznat, ale aby je akceptovali a byli ochotni se jim podřídit. Hranice by měl určovat facilitátor.
- Souhlas – ochota účastníků otevřeně diskutovat o vytčených tématech. Je důležité, aby předem akceptovali proces zpětné vazby a byli ochotni se na něm podílet.
- Smysl, záměr, cíl – propojení debriefu s individuálními a skupinovými cíly podporuje u účastníků aktivní přístup a osobní nasazení, protože v aktivitách nacházejí své vlastní cíle a hodnoty. Vhodné je např. zařazení brainstormingu na začátek program („K čemu by vám program měl být? Říkejte všechno, co vás napadá.“).
- Ohnisko – debrief by měl být zaměřen na „tady a teď.“ Dobrý debrief se zaměřuje na transfer nabytých zkušeností do běžného života – to je ostatně nejdůležitějším a nejcennějším výstupem každé z aktivit.
- Odpovědnost – účastníci by si měli být vědomi odpovědnosti za své konání, měli by vědět, že míra určení závisí především na nich samotných a na jejich ochotě učit se a nechat učit se ostatní. Debrief ztrácí smysl, pokud účastníci nejsou schopni sdílet své zážitky a pocity s ostatními.
- Struktura – debrief by měl mít jasnou strukturu (začátek – jádro – závěr). Pro zaručení srozumitelnosti je dobré zaměřit se na jedno či dvě témata. Pokud by se obsáhla všechna důležitá témata najednou, může to vést k zahlcení, zmatení a ztrátě zájmů o celý proces.
- Závěr – úspěšný debrief by měl účastníky připravit na pokračování v dalších aktivitách. Měli by se cítit dobře a nebyť frustrováni něčím neuzavřeným.

Základem dobrého debriefu je:

- znát cíl, záměr, smysl debriefu,
- klást otevřené otázky,
- pomocí otázek sbírat názory, pocity,
- nekritizovat, ocenit všechny názory,
- umožnit všem se aktivně zapojit,
- nevnucovat svoje poznatky,

- víc se ptát, méně hovořit,
- efektivně pracovat s časem a náladou,
- uzavřít debrief s nějakým jasným závěrem.

Umět se správně zeptat je v průběhu debriefu pro facilitátora klíčová dovednost, jejíž osvojení je cesta poměrně zdoluhavá a obnáší mnoho praktických cvičení.

Zásady efektivního dotazování:

- postupovat od jednoduššího ke složitějšímu,
- není důležitá kvantita, ale kvalita,
- poskytnout prostor pro odpověď (trapná chvílka ticha),
- poslouchat, vyhýbat se předčasným závěrům,
- když s něčím nesouhlasíte, zeptejte se na názor skupiny, nebojujte.

Při dotazování se snažte vyhnout:

- používání slova „proč“ – vnímáno jako kritika, spouští se obranné mechanismy,
- sugestivním otázkám, které obsahují očekávanou odpověď (jsou manipulativní),
- agresivním otázkám (ponižují partnera),
- hromadění více uzavřených nebo informačních otázek (nerozvíjí komunikaci),
- kladení mnohonásobných otázek (pro druhé složitě).

Okruhy otázek používaných v debriefu:

- důvěra a podpora („Co potřebujete k tomu, abyste někomu věřili?“),
- komunikace („Všimli jste si nějakých efektivních forem komunikace, které vám pomohly splnit úkol?“),
- rozhodování („Jak a podle čeho jste se rozhodovali při plnění úkolu?“),
- spolupráce („Jak hodnotíte spolupráci ve vaší skupině?“),
- týmová práce („Jak jste si vedli v této aktivitě?“),
- řešení problémů („Najdete nějaké podobnosti či rozdíly v tom, jak řešíte problémy v běžném životě a jak jste je řešili během aktivity?“),
- vedení („Kdo přebíral vůdcovské role?“),

- následování („Bylo těžké se podřídit vůdci? Co bylo nejtěžší?“),
- sebepercepce („Dozvěděli jste se o sobě něco nového?“),
- poskytování a přijímání zpětné vazby („Ocenili jste ostatní, jak?“),
- respekt k ostatním („Všimli jste si nějakých výrazných rozdílů mezi členy vašeho týmu? Jakých?“),
- rozvoj osobnosti („Jaké dobrodružství byste rádi prožili v nejbližší budoucnosti?“),
- otázky na závěr („Co potřebujete k tomu, abyste mohli co nejefektivněji využít to, co jste se dnes naučili? Co vám v tom naopak brání?“).

3.5.5. Zpětná vazba

Zásady pro zpětnou vazbu:

- buďte konkrétní,
- mluvte pozitivně,
- držte se tématu,
- zaměřte se na chování, ne na osobnost člověka,
- nepoužívejte stereotypy,
- zachovejte klid.

Zpětná vazba se rozděluje na pozitivní (appraisal feedback) a negativní (reprehension feedback).

- Pozitivní – ocenění by mělo přijít bezprostředně poté, co se něco podaří. Přesně specifikovat v čem byl pracovníkův individuální přínos. Reagovat čistě na aktivitu pracovníka, ne na celou situaci. Pochvaly by měly být především na začátku nového úkolu či projektu – funguje jako podpora a motivace.
- Negativní – kárání bezprostředně potom, co nastala chyba. Shrnout konkrétně a specificky v čem nastala chyba. Sdílet své pocity, nezobecňovat pokárání, ujistit pracovníka o důvěře a spokojenosti. Ujistit, že o nich samotných smýšlíme dobře, ale ne o jejich řešení konkrétního problému.

„Každý se může rozhněvat, to je snadné. Ale rozhněvat se vůči správné osobě, ve správný čas, pro správný účel a do správné míry - to není v moci každého a to snadné není.“

Aristoteles (<http://www.citaty.cz/citaty>, 2012)

Základní pravidla v poskytování zpětné vazby:

- začínat větu „Já,“ nikoli „My“ nebo „Oni“ – znázorňuje skupinu, která je vždy silnější než jedinec, působí útočně,
- používat „a zároveň“ – naznačuje cestu rozvoje,
- nepoužívat „ale“ – působí negativně.

Poznatky získané zpětnou vazbou můžeme rozčlenit, viz tabulka 6.

Tabulka 6: Členění poznatků ze zpětné vazby

	žádoucí	nežádoucí
nové	fixovat	odstranit
staré (obvyklé)	potvrzovat	plán jak to odstranit

Zdroj: vlastní zpracování

3.5.6. Teambuilding

Reflexivní vzorce chování, o něž se jedinci i celé týmy často automaticky opírají, se mohou v nestandardních či krizových situacích, případně pod vnějším tlakem ke změně stát bariérami plného využití potenciálu leaderů i celých týmů a organizací. Teambuildingové programy s touto skutečností pracují, provokují účastníky k intenzivnějšímu uvědomování si vlivu jejich chování na ostatní a na konečný výsledek, prostřednictvím modelových situací jim „nastavují zrcadlo,“ v němž mohou přistihnout sami sebe být sami sebou a pracovat pak na rozšíření svého rejstříku.

Co lidem často brání dělat věci jinak než automatizovaně, být upřímný sám k sobě? Je to jejich „firmage“ – „fear of image“. Nebo přesněji strach ze ztráty image. Většina lidí si tuto skrytou neochotu ke změně běžně neuvědomuje. Na teambuildingových programech se proto vytváří prostor pro uvědomované experimentování s alternativními vzorci chování.

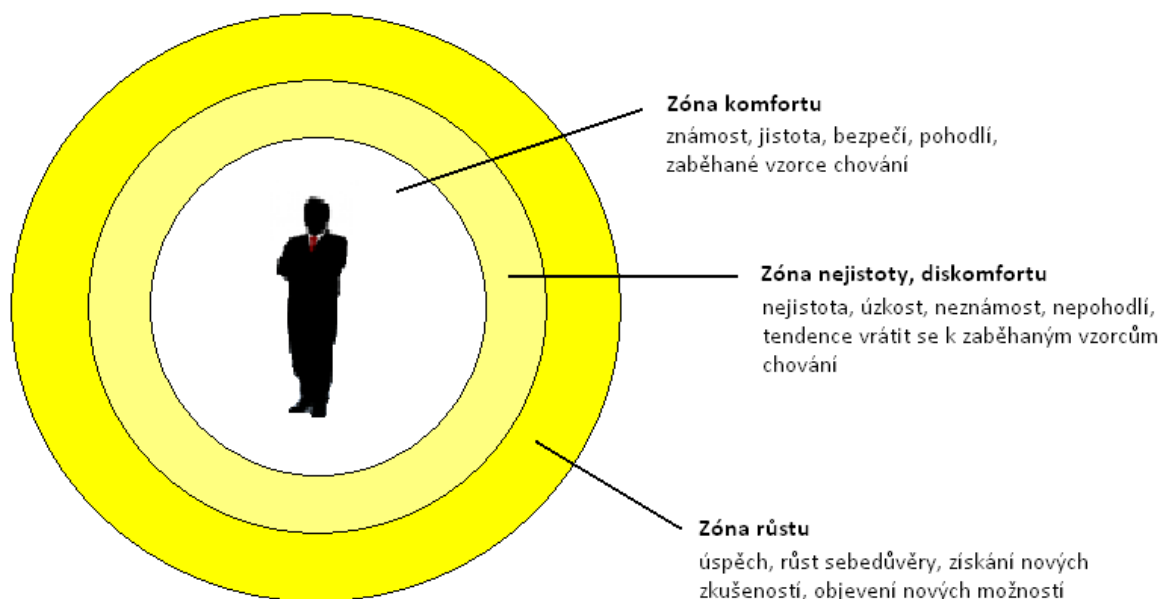
Důležité je umožnit účastníkům v bezpečném a stimulujícím prostředí vystoupit ze své osobní zóny komfortu (viz obr. 10), získat otevřenou zpětnou vazbu, identifikovat své aktuálně prožívané limity a učinit vědomé rozhodnutí a pokusit se o jejich překonání – experimentovat, hrát si a učit se víc o sobě i druhých – to by mělo být cílem každého

teambuildingového programu. „Kurzy outdoorového vzdělávání se prostřednictvím aktivit snaží účastníka vyvést ze zaběhaných vzorců chování, přivést jej na okraj zóny komfortu a případně tyto hranice kontrolovaně a vědomě překročit. Odkrývají se nové možnosti, rozvíjí se konkrétní vědomosti, dovednosti, ale hlavně inspirace k seberozvoji. K úspěchu je následně důležitá práce s pozitivní zpětnou vazbou.“¹⁰

Prostřednictvím osobního prožitku jsou účastníci vedeni k sebepoznání, zodpovědnosti, otevřenosti a iniciativě. Každý účastník by si měl míru svého zapojení do konkrétních aktivit určovat sám a je zcela na jeho rozhodnutí v jaké formě se daných aktivit zúčastní. Toto je obsaženo v pojmu „challenge by choice,“ který říká, že každý účastník si sám stanovuje své vlastní cíle a výzvy. Díky tomu se u účastníků kurzu rozvíjí pocit dobrovolně (na základě vlastního rozhodnutí) nabytých zkušeností a dovedností, tím dochází k jejich interiorizaci (zvnitřnění, přijetí zkušenosti do psychiky) a trvalé integraci do zažitých vzorců chování. Jedinou povinností je vědomě se rozhodnout a nést za své rozhodnutí zodpovědnost.

Na teambuildingových programech účastníci často zažijí propojenost různých typů osobností s konkrétními komunikačními styly, naučí se lépe porozumět sobě i druhým, pochopí zdroje možných nedorozumění a vyzkouší si různé způsoby řešení komunikačních zádrhelů.

Obr. 10 Osobní zóny



Zdroj: Kabelka (2009)

¹⁰ KABELKA, M. *Sestavení teambuildingových programů pro různé profesní skupiny*. Praha: UK FTVS, 2009, s. 26. Nepublikovaná bakalářská práce.

4. METODOLOGICKÁ VÝCHODISKA

4.1. Výzkumný soubor

Pozorování je v práci využito pro studii celé organizace. Pozornost je následně zaměřena na činnost vedoucího manažera, se kterým je provedeno interview. Interview je strukturované a obsahuje předem připravené otázky. Pomocí interview se také pokusím přiblížit atmosféru v oddělení teambuildingu. Velikost vzorku pro písemné dotazování tvoří účastnická skupina jednoho teambuildingového kurzu o velikosti 18 účastníků.

4.2. Výzkumné metody

4.2.1. Pozorování

Pozorování patří mezi nejstarší výzkumné metody. Pozorováním můžeme získat představu o tom, co se skutečně děje. Představuje tak sledování jevů, které jsou přímo dostupné smyslovému vnímání a nebyly nikterak ovlivněny výzkumníkem.

Pozorování se dělí:

- nezúčastněné a zúčastněné,
 - při nezúčastněném pozorování je pozorovatel oddělen od dané situace,
 - při zúčastněném pozorování je výzkumník součástí sledovaného procesu a je začleněn do prostředí,
- standardizované a nestandardizované,
 - u standardizovaného pozorování jsou přesně stanoveny třídy hodnot, do nichž jsou pozorované jevy klasifikovány, u tohoto typu pozorování jsou výsledky různých pozorovatelů srovnatelné,
 - při nestandardizovaném pozorování jsou pouze určeny cíle, nástroje sběru dat nejsou (nebo jen minimálně) stanoveny, jsou zde kladeny větší požadavky na pozorovatele,

- skryté a zjevné,
 - u skrytého pozorování přijímá výzkumník roli běžného člena skupiny a využívá tak možnosti sledovat přirozené prostředí v nezměněném stavu,
 - při zjevném pozorování je pozorovatel neskrýván a předpokládá, že si zkoumané prostředí na jeho roli zvykne (avšak že nebude ovlivněno).

V organizaci vykonávám práci na částečný úvazek, proto budu mít během pozorování roli účastníka chodu běžného pracovního procesu. Jedná se tedy o zúčastněné pozorování. Pro získání dat budu využívat spontánní rozhovory se zaměstnanci, propagační tištěné materiály, audio či video nahrávky nebo firemní prezentace. (Hendl 2005).

4.2.2. Interview

Jinou metodu, kterou pro svůj výzkum využiji, bude interview neboli rozhovor. Tato explorativní metoda využívá řečové komunikace. Interview se v základu dělí:

- osobní – přímý kontakt dotazovaného s dotazovatelem,
- neosobní – písemné dotazování, dotazování telefonicky či přes elektronickou poštu.

Rozhovor je ovlivněn několika faktory, např. časovými možnostmi a ochotou dotazovaného.

Dále se interview dělí:

- strukturované – nejčastěji při veřejných průzkumech, otázky jsou předem připravené a jsou pro všechny respondenty stejné,
- nestrukturované – otázky nejsou předem připravené,
- hloubkové – většinou při konečné fázi výzkumu, znalost a orientace v probíraném tématu je zapotřebí.

Interview je provedeno s expertem, proto spoléhám na rozhovor dle návodu, kdy návod uvádí seznam témat a otázek, které chceme v rámci rozhovoru probrat. Strukturované interview podle návodu mi dá možnost co nejefektivněji využít čas, který

mi dotazovaný pro rozhovor poskytne. Předpokládám totiž, že dotazovaný se nebude chtít podrobovat zdlouhavému rozhovoru. Během mého pobytu v organizaci budu taktéž provádět rozhovory neformální, kdy budu spoléhat na přirozený vývoj konverzace, a tudíž budu otázky klást zcela spontánně. (Hendl 2005)

V interview se ptám na rizika spojená s teambuildingem, na hlavní témata kurzů, finanční náklady na akci, oblibu používaných aktivit či aktuální stav trhu zážitkového vzdělávání.

4.2.3. Dotazování

K nejrozšířenějším metodám kvantitativního i kvalitativního výzkumu patří dotazování. Dotazování se obvykle uskutečňuje pomocí dotazníků nebo záznamových archů. Zároveň se musí zvolit vhodný kontaktu s respondenty. Tento kontakt pak může být:

- osobní (z očí do očí při rozhovoru),
- telefonický (auditivní),
- písemný (poštou, faxem, elektronicky apod.) – dotazníky, ankety.

Mezi výhody dotazníku patří menší nároky na čas, spolupracovníky a finance. Pracuje se s promyšlenými a přesnými odpověďmi. Nevýhodami dotazníku je nemožnost reagovat na nově vzniklé situace, nesprávné pochopení otázek a nízká návratnost dotazníků.

Při sestavování dotazníku je třeba věnovat pozornost jeho struktuře a správnému formulování kladených otázek. Používané otázky mohou být:

- otevřené (volná odpověď),
- uzavřené (výběr z předem daných odpovědí),
- polouzavřené (kombinace obou předešlých).

Špatná formulace nebo chybné sestavení dotazníku mohou získané informace zpochybnit a dosažené výsledky pak nemusí plně odpovídat potřebám a cílům realizovaného výzkumu (Foret, Procházka, Urbánek 2003).

Dotazníky byly rozdány celkem 18 osobám. Účelem je zjistit postoje účastníků k realizovanému rozvojovému kurzu. Následně jsem provedl vyhodnocení dotazníků, sestavení grafů a tabulek. Vyhodnocení dotazníků a z nich získané výsledky jsou uvedeny v kapitole 5.5.5.

4.3. Vymezení rozsahu platnosti

Díky specifčnosti pracovního prostředí lze použít získané závěry a výsledky pouze pro potřeby vzdělávacích společností.

5. CO TO JE TEAMBUILDING?

5.1. Profesní sdružení pro zážitkové vzdělávání

Každá společnost, zabývající se zážitkovou pedagogikou a zajišťováním nejrůznějších firemních akcí, ať už se jedná o outdoorový či indoorový teambuilding, teamspirit, workshop, firemní outing atd., by měla usilovat o členství v Profesním sdružení pro zážitkové vzdělávání. Sdružení funguje od roku 2006. „Jedná se otevřenou organizaci sdružující přední poskytovatele služeb na poli zážitkového vzdělávání v ČR a SR.“¹¹ PSZV představuje garanta odborných, bezpečnostních a etických standardů v oblasti zážitkové pedagogiky.

Cílem a posláním PSZV je:

- reprezentovat obor zážitkově zkušenostního vzdělávání a členské firmy,
- budovat dobré jméno oboru a aktivně jej propagovat,
- podporovat a chránit zájmy svých členů,
- sdružovat firmy působící na československém trhu v oblasti zážitkově zkušenostního vzdělávání,
- kultivovat obor zážitkově zkušenostního vzdělávání,
- garantovat dodržování etických pravidel,
- vytvářet platformu pro diskusi odborných témat,
- podporovat rozvoj členských organizací,
- prostřednictvím činnosti jednotlivých členských organizací nastavovat standardy služeb poskytovaných v oboru zážitkově zkušenostního vzdělávání,
- garantovat kvalitu nabízených služeb členů prostřednictvím certifikace,
- podporovat výzkum a vzdělávání v rámci oboru.

¹¹ *Pszv.cz* [online]. 2012 [cit. 2012-3-5]. Profesní sdružení pro zážitkové vzdělávání. Dostupné z WWW: <<http://www.pszv.cz/>>

5.1.1. Kritické zhodnocení stanov PSZV

Stanovy PSZV jsou velice dobře zpracované. V následujících odstavcích jsou uvedené pouze články, u kterých je možné něco poupravit nebo naopak vyzdvihnout. Originál stanov PSZV je uveden jako příloha 1.

Čl. 1

Název, sídlo, územní působnost

Článku 1 nelze nic vytknout. Je třeba ocenit jazykové mutace názvu ve slovenštině a v angličtině.

Čl. 2

Cíl PSZV a zaměření činnosti

Tento článek je velmi jasný, výstižný a zároveň stručný.

Čl. 3

Získávání majetku, finančních prostředků a zásady hospodaření

V tomto článku je uvedeno, že PSZV s prostředky hospodaří podle Sněmem schválených pravidel, ale tyto pravidla už k nalezení na webových stránkách nejsou.

Čl. 4

Členství

Zde je přesně definováno, kdo se může stát členem PSZV. Také jsou zde jasně uvedeny podmínky, které musí uchazeč splnit, aby se stal členem sdružení. Zároveň je zde řečeno, že člen může být vyloučen z PSZV pouze rozhodnutím Sněmu, a to podle postupu, který je uveden v interní prováděcí směrnici. Zde je možné vytknout, že tato směrnice není uvedena přímo ve stanovách. Sice je tato směrnice na webových stránkách k nalezení, ale vhodný by byl alespoň nějaký odkaz, kde se dá tato směrnice vyhledat.

Čl. 6

Členské příspěvky

V tomto článku chybí, jak a kdy se mají příspěvky platit.

Čl. 8

Členská povinnost

V tomto článku je zmíněno, že všichni členové PSZV mají povinnost dodržovat etický kodex PSZV. Opět zde chybí odkaz na tento kodex .

Čl. 10

Sněm

U tohoto článku chybí informace o způsobu hlasování.

Čl. 11

Působnost sněmu

Zde jsou velice dobře popsány okruhy jednání, která se na sněmu vedou.

Čl. 14

Povinnosti členů Výkonné rady

Tento článek se věnuje právům a povinnostem předsedy Výkonné rady. Obsahuje všechny podstatné informace.

Čl. 16

Odborné komise

V tomto článku nejsou uvedeny odborné komise – jejich název, zařazení do organizační struktury sdružení, působnost atd.

Čl. 18

Sekretariát

Zde se píše, že úkoly a organizaci sekretariátu určuje Organizační řád schválený Sněmem. Opět chybí jakýkoliv odkaz (informace), kde je tento Organizační řád uložen.

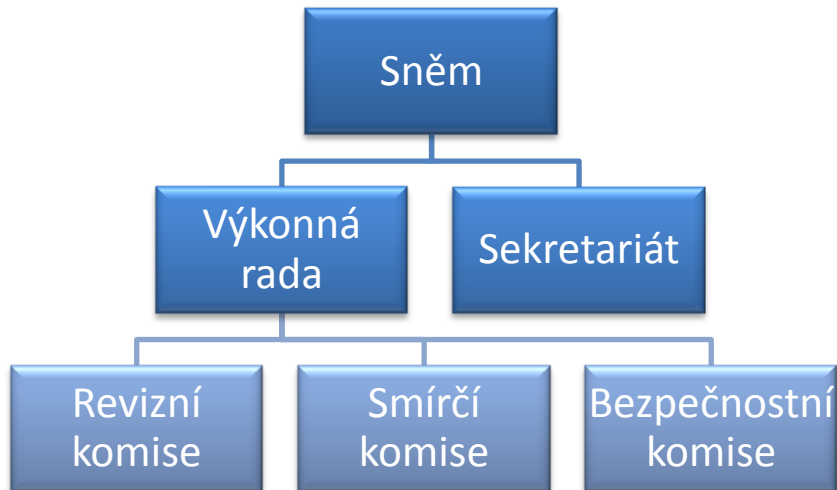
5.1.2. Organizační struktura PSZV

Organizační struktura se skládá z těchto složek:

- sněm,
- výkonná rada,
- smírčí komise,

- revizní komise,
- bezpečnostní komise,
- sekretář.

Obr. 11: Organizační struktura PSZV



Zdroj: vlastní zpracování

Jelikož s realizací zážitkově-vzdělávacích kurzů je spojena i jistá míra rizika, je zajištění bezpečnosti organizátorů, účastníků i třetích stran jednou z priorit PSZV. Bezpečnostní komise (BK) stanovuje bezpečnostní standardy jednotlivých aktivit, které se na outdoorových kurzech používají. Posláním BK není jen tyto standardy definovat, ale následně i vyhodnocovat jejich správné nastavení. K tomuto účelu slouží tzv. Incident report a Programový report (příloha 2 a 3). Tyto reporty sepisují všechny členské organizace při realizaci jakéhokoliv kurzu. Reporty se následně posílají sekretáři PSZV, který je analyzuje a výsledky předá BK, která navrhne případnou změnu jednotlivých standardů.

Do konce roku 2011 fungovala ještě metodická a vzdělávací komise. Vzdělávací komise měla na starost rozvoj a vzdělávání instruktorů, lektorů a konzultantů členských společností. Metodická komise se zabývala sjednocením terminologie a pozorováním a analyzováním zahraničních trendů. Já osobně jsem byl členem těchto komisí od roku 2010. Členem bezpečnostní komise jsem i nadále.

5.2. Legislativa teambuildingových kurzů

5.2.1. Bezpečnost na kurzech

Všechny společnosti poskytující outdoorové kurzy, by měly vycházet z bezpečnostních pravidel renomovaných mezinárodně působících organizací A.C.C.T. (Association for Challenge Course Technology) a A.E.E. (Association for Experiential Education). Dále by se měly ucházet o členství v PSZV, protože díky tomu je pak možné využít dlouholeté zkušenosti jednotlivých členů (prostřednictvím interního bezpečnostního reportingu PSZV). Členství v PZSV tak garantuje bezpečnost a kvalitu poskytovaných služeb.

Jednou z možností, jak zajistit bezpečnost na outdoorových kurzech jsou správně vyškolení instruktoři, kteří takový kurz zajišťují. Proto by měla každá firma pořádat interní školení pro své instruktory, která budou nejen o bezpečnosti, ale také o všem, co se k tématu teambuildingu vztahuje.

Na začátku kurzu by měl každý účastník vyplnit zdravotní prohlášení (příloha 4), které slouží jako informační materiál pro případný lékařský zásah (alergie, dlouhodobé nemoci atd.). Naprostým základem každého instruktora, z hlediska bezpečnosti, je znát krizový scénář – metodika postupu v případě nenadálé situace:

- nehoda s následkem vážnějšího fyzického poranění včetně úmrtí či vážného ohrožení zdraví účastníka, instruktora či třetí osoby vyžadující odbornou pomoc,
- vážné psychické poranění účastníka, instruktora či třetí osoby,
- závažné materiální škody organizátora, účastníka, instruktorů nebo třetích osob vzniklé v souvislosti s kurzem.

Činnost instruktora při nenadálé situaci:

- zachovat klid a nadhled,
- zajistit bezpečnost všech přítomných,
- poskytnout první pomoc,
- kontaktovat ZZS 155 a spolupracovat s operátorem a se zdravotníky,

- kontaktovat vedoucího programu,
- zajistit místo nehody,
- nevydávat žádná prohlášení,
- v případě materiální škody pořídit fotodokumentaci, zajistit svědky a místo události.

V případě úrazu či zranění během programu se vyplňuje zápis o úrazu (příloha 5). Jakmile se otevře lékárníčka, je povinné zápis o úrazu vyplnit. Zápis vyplní zodpovědný lektor programu a instruktor, který byl na aktivitě přítomen.

U všech aktivit by na prvním místě měla vždy být bezpečnost, obzvláště to platí pro lanové překážky. Nízké lanové překážky (NLP) jsou překážky, při jejichž překonávání lezec chodidly v žádném místě nepřesáhne výšku 100 cm nad terénem. Vysoké lanové překážky (VLP) jsou překážky, při jejichž překonávání lezec chodidly přesahuje výšku 100 cm nad terénem nebo se pohybuje nad vodní plochou či jinou nebezpečnou látkou. VLP vždy vyžadují použití osobního nebo kolektivního zajištění ve smyslu NV 362/2005 Sb. (jedná se nařízení vlády o bližších požadavcích na bezpečnost a ochranu zdraví při práci na pracovištích s nebezpečím pádu z výšky nebo do hloubky). VLP se většinou pohybují ve výšce mezi 7 a 10 metry. Ideální jistící systém VLP kombinuje dva nezávislé systémy jistění, aby v případě selhání jednoho mohl zafungovat druhý. U VLP se účastník obléká do celotělového lezeckého úvazku, zároveň by měl mít i záložní úvazek (okolo pasu), ke kterému vedu druhé samostatné lano. Daná osoba je tak jistěna na dvou úvazcích a lanech. Podstatné je, aby oba systémy nebyly nikterak propojené (krom stejného stromu, na kterém je VLP natažena). V případě VLP hraje velkou roli princip „challenge by choice“, který se snaží účastníkovi zprostředkovat atmosféru, kdy každé splnění cíle či výzvy, i když malé, je úspěch a jeho hranici si každý vědomě stanovuje sám. Už jen obléknutí do postroje či uchopení přístupového žebříku může pro některé účastníky být podstatnou výzvou.

5.2.2. Smlouva o zajištění teambuildingového kurzu

Pokud si klient (zadavatel) objedná služby o zprostředkování teambuildingového kurzu, je třeba o takové službě sepsat náležitou smlouvu. Příloha 9 obsahuje příklad takové smlouvy.

Jako jakákoliv jiná smlouva i v této musí být jasně označeny smluvní strany, tedy „klient“ a „poskytovatel“ služby. Musí být uveden název obchodní firmy, osoba zastupující firmu, sídlo, identifikační číslo a daňové identifikační číslo.

Poskytovatel by se měl zavázat, že akci zorganizuje dle domluvených požadavků klienta, do kterých je možné zařadit termín a lokaci konání kurzu, naplánovaný a odsouhlasený časový harmonogram (ten by vždy měl být součástí smlouvy). Celá akce musí být v souladu s platnými právními předpisy České republiky. Klient se naopak zavazuje k tomu, že se takovéto akce zaměstnanci zúčastní a že uhradí poskytovateli dohodnutou částku (detailní rozpočet musí být součástí smlouvy). Poskytovatel by měl vycházet z dlouhodobých zkušeností se zajišťováním vzdělávací (teambuildingové) akce. Takové zkušenosti jsou samozřejmostí u všech členských organizací PSZV. Organizátor by měl zaručit realizování akce řádně vyškolenými instruktory v oblasti učení prožitkem. Pokud bude poskytovatel potřebovat k zajištění programu třetí osobu (subdodavatele – hotel, dopravci, půjčovny nejrůznějších aktivit atd.), mělo by být uvedeno, že se poskytovatel nemůže zprostit odpovědnosti za jakékoliv události v průběhu akce s poukazem na to, že si k zajištění najal třetí osobu. Ve smlouvě by mělo být uvedeno, která smluvní strana ručí za služby související se zajištěním ubytování, stravy, technického vybavení, potřebných konferenčních prostor a případných povolení (např. ke stavbě lanových překážek). Ve smlouvě by neměla být opomenuta otázka pojištění.

Ve smlouvě by měly být uvedeny platební (splatnost faktury, způsob úhrady, bankovní spojení atd.) a storno podmínky. V těch by mělo být jasně uvedeno za jakých podmínek je možné od smlouvy odstoupit a jakou výši představuje storno poplatek.

Samozřejmostí je, že v průběhu poskytování služby si budou obě smluvní strany vyměňovat obchodní data a jiné skutečnosti důvěrné povahy. Proto by se obě strany měly zaručit za nezpřístupnění všech dat třetím osobám, a to i po skončení platnosti smlouvy.

V nejhorších případech mohou mezi smluvními stranami nastat různé spory, proto by mělo být uvedeno, jak budou případné spory řešeny. Na závěr se uvádí obecná ustanovení (počet kopií, přílohy, dobrovolnost podpisu atp.).

5.3. Interview s manažerem vzdělávací společnosti

Interview bylo provedeno s jedním z vedoucích pracovníků vzdělávací společnosti, v jehož kompetenci je příprava a realizace teambuildingových programů. Kompletní interview v původním znění je uvedeno v příloze 6.

Poznátky a závěry získané z interview jsou shrnuty v následujících bodech.

- Dotazovaná osoba působí velmi sebejistým dojmem. Více jak čtyřletá zkušenost s prodejem, designem a vedením teambuildingových programů dělá z dotazovaného dostatečně kompetentní osobu k předávání informací z oboru zážitkového vzdělávání. Pracovník absolvoval kurzy Profesního sdružení pro zážitkové vzdělávání, které je bráno za garanta rozvoje a budování dobrého jména oboru.
- Za největší nebezpečí, spojené s realizací outdoorových programů, je z pohledu odborníka považována bezpečnost účastníků a to především po fyzické stránce. Avšak ani na psychickou bezpečnost se nesmí zapomínat, neboť je neméně důležitá.
- Poptávka po teambuildingu, a firemních akcích celkově, je největší na jaře (dub, květen, červen) a na podzim (září, říjen, listopad). Po tuto dobu je běžná realizace několika akcí za měsíc. V mimosezónních měsících (prosinec – březen a o letních prázdninách) je ze stran společností malý zájem o uspořádání firemní off-site akce. Teambuildingový program v průměru trvá dva dny a zúčastní se ho 30 osob.
- Mezi hlavní témata rozvojových kurzů patří posílení a vznik nových neformálních vazeb, zlepšení spolupráce prostřednictvím lepší komunikace, větší důvěry a motivace.
- Pokud se společnost rozhodne uspořádat teambuilding a zvolí k tomu správného poskytovatele, ohlas účastníků takové akce bývá převážně pozitivní. Nejoblíbenější typ aktivit mezi účastníky je těžké určit, jelikož vždy záleží na kontextu celého programu. Obecně se dá říci, že mezi očekávání účastníků lze zařadit zábavu, lepší poznání kolegů a zajímavé zážitky.

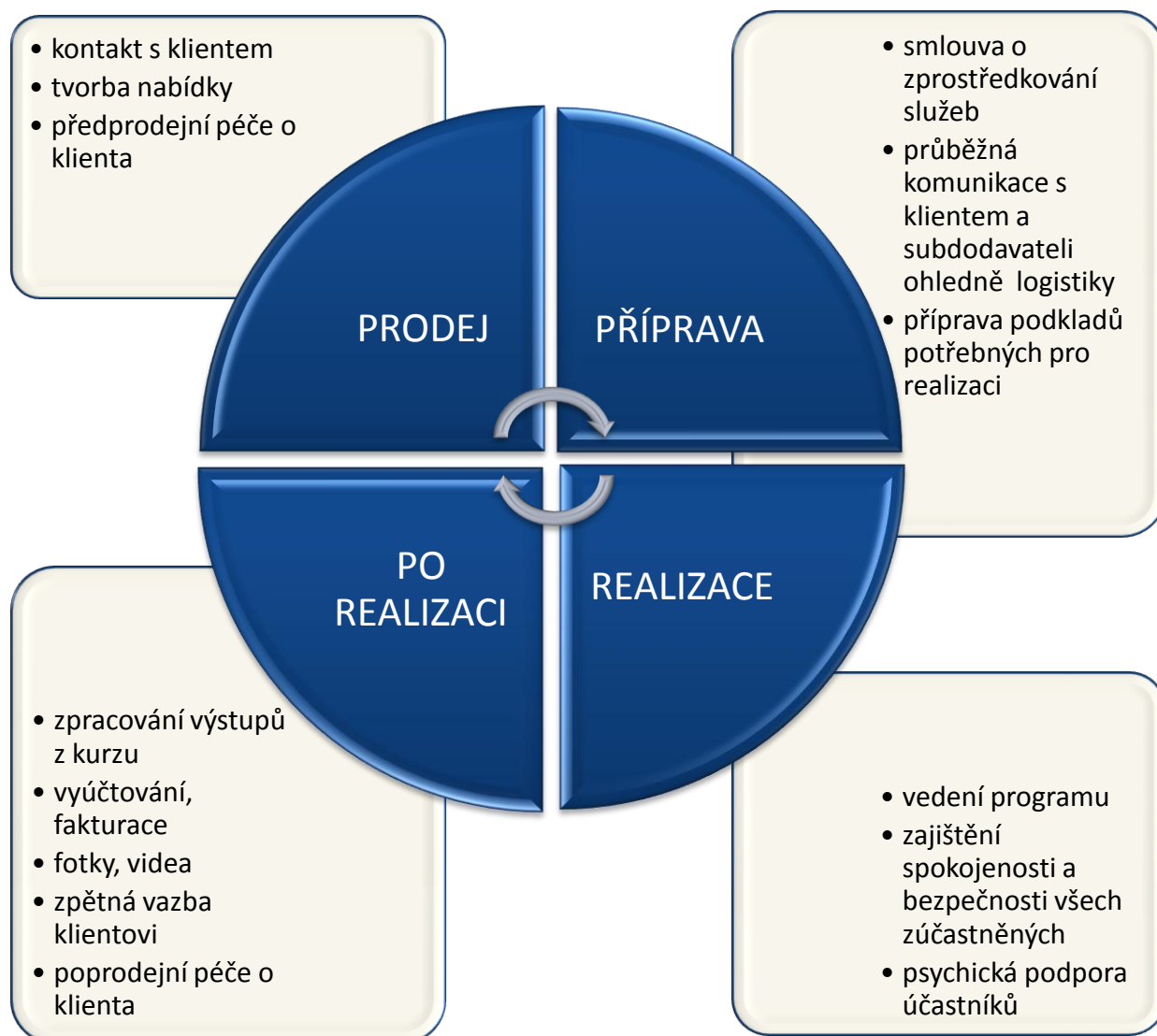
- Z převážné většiny je otázka teambuildingu v kompetenci HR oddělení, u menších společností řeší teambuilding sami vedoucí firem. Mezi často poptávané programy patří: program s legendou či zajímavým příběhem, workshopy a sportovně laděné programy.
- Poskytovatel nejčastěji nabízí kombinaci rozvojových aktivit, zážitku a interaktivního workshopu.
- Náklady na teambuildingový program jsou velmi variabilní a to především s ohledem na fakt, že akce jsou většinou zařizovány na klíč. Cena takového kurzu se pak liší podle obsahu programu, počtu účastníků, úrovní ubytovacích služeb atd. Kolem poloviny výloh obvykle tvoří náklady za hotel – ubytování, strava, pronájem prostor.
- Dříve velmi oblíbené vysoké lanové překážky již nejsou v současnosti natolik vyhledávanými, alespoň co se do obsahu teambuildingových programů týče. Dalším důvodem ústupu tohoto druhu aktivit je fakt, že lanová centra dnes najdeme v mnoha volnočasových centrech a hotelech.
- Přestože je trh zážitkového vzdělávání nasycen společnostmi pořádajícími nepříliš profesionální teambuilding za velmi nízké ceny (což vede k částečným obchodním nezdarům), je atmosféra v divizi teambuildingu skvělá. Sám musím potvrdit, že lidé jsou ve společnosti velmi přátelští a otevření novým názorům.
- Správný teambuilding by měl umět efektivně skloubit jak očekávání zadavatele, tak očekávání účastníků, čímž se pro ně stává zábavný a pro zadavatele efektivní.
- I v dnešní době, kdy není téma teambuildingu nikterak nové, pohlíží široká veřejnost, tedy převážná většina všech zaměstnanců, na teambuilding jakožto na činnost spojenou s pečením prasete a pitím piva. Tento názor se samozřejmě promítá do celkové poptávky po teambuildingu. Mnoha zaměstnavatelům se pak nechce za teambuilding platit velké peníze a radši zajistí společnou firemní večeři.

5.4. Logistický proces realizace rozvojového kurzu

Tato kapitola objasňuje logistický proces realizace rozvojového kurzu tak, aby i běžnému čtenáři bylo jasné, co všechno zahrnuje a obnáší.

Při přípravě všech projektů by se vždy mělo co nejúžeji spolupracovat se zadavatelem. A to tak, aby obsah a forma zvolených nástrojů co nejpřesněji odpovídaly aktuální potřebám účastnické skupiny a realisticky umožňovaly naplnit cíle a očekávání zadavatele. Po ukončení programu je nutné připravit závěrečnou zprávu, zpracovat účastnickou a lektorskou zpětnou vazbu. Následně se klientovi doporučí další kroky k dosažení vytyčených cílů. Kompletní logistický proces znázorňuje obr. 12.

Obr. 12: Logistický proces



Zdroj: vlastní zpracování

5.4.1. Role osob v procesu

V této kapitole jsou přiblíženy a popsány jednotlivé role osob, které v logistickém procesu působí a nesmí chybět. U každé role jsou popsány její hlavní činnosti.

1. Account

- obchodní komunikace s klientem,
 - vize, cíle a obsah programu,
 - objednávka + smlouva,
 - schůzka s klientem,
 - faktura,
- krizové intervence,
 - změny rozpočtu,
 - problémy v dodávkách služeb (např. hotel).

2. Vlastník akce (pozice projektového specialisty)

- průběžná komunikace s klientem a zároveň se všemi subdodavateli ohledně logistiky programu,
- lokace (ubytování + catering),
- instruktoři (forma spolupráce, výplata),
- dárky, ceny,
- doprava klienta i instruktorů,
- pojištění účastníků,
- příprava a balení kancelářského (formuláře zpětné vazby, jmenovky atd.) a dalšího (pomůcky na aktivity, workshopy atd.) materiálu,
- hotovostní záloha,
- vyúčtování,
- fotky + video,
- poděkování subdodavatelům (pokud je vše v pořádku),
- vybalení materiálu.

3. Scout – lokalizátor

- obhlídka místa konání,
- zajištění různých povolení + mechanika realizace (např. příprava závodu).

4. Lead – vedoucí instruktor

- brief instruktorů,
- vedení programu – kontakt s klientem,
- zdravotní prohlášení,
- programový report.

5. Osoba zodpovídající za bezpečnost – bezpečák

- on-site garance bezpečnosti aktivit a programu jako celku,
- incident report.

6. Programový logistik – hoteliér

- hotel – nájezd (check-in, uložení zavazadel, konferenční místnost, check-out),
- catering – průběžný monitoring.

5.4.1.1. Příručka junior instruktora

Každá společnost působící na trhu zážitkové pedagogiky by měla mít kvalitně vyškolené instruktory. Program se může sebe lépe vydařit, sluníčko může svítit, ale stačí, aby se jeden instruktor nechoval tak, jak má a celý úspěch akce je ohrožen. Proto je důležité mít něco jako příručku pro začínající instruktory. Shrnutí hlavních bodů:

- vždy buďte přátelští a slušní,
- v průběhu programu je bezesporu prostor pro společenskou konverzaci s klienty a účastníky, výjimkou jsou dlouhé večírky – v tomto směru buďte profesionální a jděte spát dříve, druhý den pracujete,
- pro jídlo a pití si chodte jako poslední, po účastnících, během programu není přípustná konzumace alkoholu,
- pokud jde o oblečení na programy (dress code), pravidlem je informovat se u vedoucího programu (pokud tato informace nebyla uvedena v informačním dokumentu pro instruktory),

- některé programy se odehrávají uvnitř, některé venku, ve všech případech ale účast na programu znamená být v práci, potkávat se s klienty a reprezentovat společnost, čisté a vyžehlené oblečení, čisté boty (sandály nejsou vhodné), upravený vzhled a u pánů hladké oholení jsou proto samozřejmostí,
- pokud máte viditelný piercing na těle (u pánů i náušnice), na program jej nenoste.

5.4.2. Prodej

Samotný proces prodeje zahrnuje i různé předprodejní schůzky, prezentace, marketingové kampaně atd., což je rozsáhlejší téma a patřilo by do jiné diplomové práce.

Důležitý moment je obdržení poptávky. Následně se připraví nabídka, na jejímž základě zadavatel vybere dodavatele na teambuildingový kurz.

Při přípravě nabídky je vždy nutné mít veškeré potřebné informace, které jsou podstatné pro návrh daného kurzu. Pro úplnou a přesnou komunikaci se zadavatelem, je vhodné mít připravený list papíru, který obsahuje tyto body (otázky):

- zaměření (indoor X outdoor; zábava, adrenalin X zaměření víc na tým, facilitaci),
- cíle programu (zda jsou nějaké specifické cíle zadavatele, zda se má řešit konkrétní problém skupiny atd.),
- obsah programu (preferované aktivity),
- počet účastníků,
- pracovní zařazení pracovníků,
- další charakteristiky (poměr žen a mužů, věk, fyzická omezení),
- předchozí zkušenosti skupiny s teambuildingem,
- délka zajišťovaného programu,
- termín,
- požadavky na lokaci (úroveň ubytování, vzdálenost),
- rozpočet,
- termín zpracování nabídky.

Pokud má zadavatel zájem, je možné prověřit, jaký postoj zaujímají k plánované akci budoucí účastníci. Ti mají možnost před samotným programem vyplnit dotazník,

pomocí kterého, je snaha zajistit co možná největší úspěch celé akce (příloha 6). Dotazník zahrnuje základní otázky, které pomohou lépe nastavit celou akci tak, aby co nejvíce naplňovala očekávání účastníků. Pro účastníky je to příležitost, jak se spolupodílet na tvorbě konceptu celého programu. Pro zadavatele je to možnost získat lepší představu o zacílení programu a zároveň si ověřit očekávání ze strany účastníků.

Při skládání dotazníků jsem se snažil vžít do role budoucího účastníka a zamyslel jsem se, které faktory jsou pro mě ty podstatné. Dotazník začíná základní otázkou, zda mají účastníci vůbec chuť na mimopracovní aktivity. Pro samotného účastníka je určitě důležitá dojezdová vzdálenost, délka programu, a zda se program neplánuje například na víkend. Neméně podstatná je fyzická náročnost a místo konání aktivit (outdoor / indoor). Stěžejní je otázka číslo pět, která se ptá, jaké zaměření programu by účastníci ocenili.

Po napsání konkrétní nabídky je důležité neztratit se zadavatelem kontakt. Zjišťovat, zda se nabídka líbí, co by se mělo případně upravit atd. Kompletní nabídka by měla zahrnovat následující části:

- informace o společnosti (jaké metody využívá, jak pohlíží na otázku bezpečnosti atd.),
- program kurzu (časová osa),
- obsah kurzu (popis aktivit, workshopů atd.),
- lokace (úroveň, cenová hladina, dostupnost atd.),
- instruktorské zajištění (zkušenosti, absolvované kurzy atd.),
- reference,
- rozpočet.

Jakmile je zadavatel s připravenou nabídkou spokojen, sepíše se smlouva o zprostředkování služeb (viz kapitola 5.2.2.). Dalším krokem je už samotná příprava kurzu. V případě, že se program nepodaří prodat, je vhodné poděkovat klientovi za oslovení. Abychom se příště dokázali lépe trefit do požadavků, je možné zadavatele požádat o krátkou zpětnou vazbu na nabídku – náplň programu, jeho složení, lokace, cena. Vhodné je klienta požádat o opětovné oslovení při plánování jiné akce.

5.4.3. Příprava

Proces přípravy zahrnuje především roli accounta a vlastníka programu. Account má následující zodpovědnosti:

- předat veškeré podklady k programu vlastníkovi, který má poté na starost kompletní přípravu kurzu,
- sepsat smlouvu o zprostředkování služeb a zálohovou fakturu (zpravidla ve výši realizačních nákladů – ubytování atd., minimálně však veškeré náklady, které má poskytovatel spojené s přípravou programu – nákup materiálu atd.).

Vlastník (projektový specialista) se musí postarat o níže uvedené body.

- Komunikace s klientem
 - složení ubytování (rozdělení do pokojů, 1 lůžkové x 2 lůžkové),
 - seznam účastníků (jméno, příjmení, datum narození),
 - rozdělení do týmů (specifikovat, kolik týmů po kolika lidech bude potřeba),
 - zjistit, zda chce zadavatel ceny pro vítězný tým, popřípadě jaké (mělo by být uvedeno v nabídce, avšak často se řeší až později),
 - zjistit, zda bude ze strany klienta zájem o další služby – fotograf, videozáznam, služby v hotelu (sauna, tenis atd.),
 - zaslat pozvánku pro všechny účastníky – měla by obsahovat základní informace o programu, instrukce k dopravě, co na sebe a s sebou,
 - doprava (zda bude zajištěna společná doprava účastníků autobusem například z místa pracoviště).
- Hotel a další subdodavatelé
 - ubytování,
 - upřesnit složení pokojů – klient + instruktoři + řidič, DJ (pokud přespává na hotelu),
 - stravování,
 - složení (přesnou skladbu probrat s klientem),

- časový harmonogram (s ohledem na program kurzu),
- forma – coffe-break, oběd (bufet, menu), večere (raut, menu),
- venkovní občerstvení (pro sportovní a letní akce),
- konferenční prostory,
 - potvrdit kdy jsou potřeba (zpravidla ne po celou dobu konání akce),
 - uspořádání + technika,
- subdodavatelé aktivit,
 - místo konání,
 - časový harmonogram,
- dopravci,
 - čas a místo odjezdu,
 - kontakt na řidiče,
 - zajistit instruktora, který pojede s účastníky autobusem.
- Pojištění
 - možnost sjednání pojištění online,
 - jméno a příjmení účastníků,
 - datum narození,
 - vytisknout pojistnou smlouvu a vzít ji s sebou na program.
- Poskytovatel interně
 - informační cedule do autobusu s názvem firmy,
 - instruktoři (faktura, dohoda o provedení práce, výplata),
 - doprava instruktorů (předat informace o cestě instruktorovi, který pojede s klientem autobusem),
 - rozeslat instruktorům informace o programu, aktivitách, jejich roli na programu, času a místě odjezdu,
 - zajistit veškerý potřebný materiál a vybavení na program (nákup, zapůjčení),
 - peníze s sebou – na benzín, občerstvení + rezerva (subdodavatele je vhodné platit na fakturu),
 - sbalit kancelářský a další materiál potřebný k realizaci.

5.4.4. Realizace

Samotná realizace programu se rozděluje na několik částí.

- Příjezd na hotel
 - zkontrolovat prostory (sál, mikrofony, projektor, uspořádání stolů atd.),
 - rozvěsit program na recepci (vydá se účastníkům s klíči) a nástěnky,
 - zajistit ubytování,
 - uvítání účastníků při příjezdu a předání úvodních informací (kde je sraz, občerstvení).

- Před programem
 - zdravotní prohlášení,
 - zkontrolovat a ujistit se o bezpečnosti používaných aktivit,
 - seznámit účastníky s programem akce a jeho pravidly,
 - poučit účastníky o zásadách bezpečnosti na programu.

- Během programu
 - dbát na bezpečnost a spokojenost všech účastníků i instruktorů,
 - vyhovět novým požadavkům,
 - používat jen schválené pomůcky a materiál,
 - koordinovat komunikaci klienta (účastníci) a personálu hotelu,
 - informovat o jakýchkoliv změnách v průběhu programu,
 - zajistit lékařskou pomoc v případě potřeby,
 - poskytnout psychickou podporu účastníkům,
 - vést a facilitovat účastníky programu.

- Po programu
 - uvést místo konání programu do původního stavu,
 - informovat příslušné osoby o případném poškození materiálu,
 - dotazník zpětné vazby – rozdat účastníkům a požádat o vyplnění,
 - poděkování klientovi a rozloučení,
 - podpis dohod o provedení práce s instruktory,

- zajištění zpáteční přepravy (kontakt s řidičem, ujistit se, že je vše, jak bylo naplánováno),
- před odjezdem z hotelu podepsat účty na recepci.

5.4.5. Po realizaci

- Poskytovatel interně
 - poděkovat instruktorům,
 - vybalit materiál z programu,
 - doplnit lékárničky,
 - zpracovat dotazníky zpětné vazby,
 - fotky (promazat, vypálit a zaslat klientovi na CD, pověsit na webové stránky),
 - vyúčtovat kurz (faktury od subdodavatelů, interní vyúčtování),
 - vyplnit incident report, programový report.

V samotném závěru procesu je dobré poděkovat (emilem) všem subdodavatelům za spolupráci. Klientovi se musí zaslat vyúčtování, závěrečná faktura a vypracovaná závěrečná zpráva (včetně vyhodnocení účastnické zpětné vazby). Následuje domluvit si společnou schůzku s klientem (feedback meeting) a předání fotografií, případně vrácení zbylých cen či dárků. (Kabelka, 2009)

5.5. Návrh rozvojového kurzu

Od roku 2008 pracuji na pozici „Teambuilding Specialist“. Ze své pozice jsem součástí kompletního logistického procesu, kde významnou částí je tvorba nabídky pro klienta. Níže popisuji mnou navržený rozvojový program, teambuilding, pro nejmenovanou společnost. Pro účely této práce budu společnost nazývat Orion (z důvodu zachování anonymity klienta neuvádím původní název). Z pohledu poskytovatele vidím jako důležité celou akci zajistit na klíč s důrazem na detail, splnit 100% slíbeného, klást důraz na profesionální dojem z průběhu celé akce. Prioritou by vždy měla být spokojenost účastníků a naplnění očekávání zadavatele.

Na tomto kurzu plním pozici vedoucího instruktora, který zajišťuje administrativu, komunikaci s hotelovým servisem a subdodavateli. V mé kompetenci je také uvedení programu, vedení týmových aktivit a workshopů (stavby věže a mostu). K tomu je na kurzu přítomen lektor teoretických bloků Bohdan Fuka.

5.5.1. Specifikace kurzu






Níže navržený a uskutečněný kurz je sestaven pro skupinu 18 zaměstnanců nejmenované společnosti, realizoval se v listopadu 2011. Potřeba rozvojového programu vznikla z důvodu zvýšené péče o zaměstnance front office, kteří jsou ve své práci dennodenně v přímém styku se zákazníky a jsou tak vystaveni větší míře zátěže. Ta se může neblaze odrážet i na vzájemných vztazích mezi jednotlivými členy skupiny.

Při sestavování tohoto rozvojového kurzu vycházím z požadavků zadavatele. Za cíle je kladeno:

- posílit dobré mezilidské vztahy mezi zaměstnanci,
- podpořit vzájemné porozumění, důvěru a respektování mezi zaměstnanci,
- aby si zaměstnanci v průběhu programu uvědomili, jakým způsobem dochází v komunikaci k nedorozuměním a jak lze těmto problémům předcházet,
- aby účastníci zažili ocenění a zároveň tuto pozitivní zpětnou vazbu poskytly druhým,
- podpořit týmovou práci s přidanou hodnotou stabilizace a motivace skupiny,
- vzájemné poznání účastníků v odlišném prostředí než v kanceláři a odstranění bariér, které mezi nimi mohou existovat.

Mým cílem je tedy navrhnout zážitkový rozvojový program, který nabídne společně strávený čas mimo pracovní kontext, zábavu a aktivní odpočinek. Program je příležitostí k vystoupení z pracovních rolí, zlepšení vzájemné spolupráce, navázání / posílení neformálních vazeb v týmu = stmelení týmu, zábavě a odreagování od každodenních povinností. Podpora motivace, pocitu sounáležitosti a propojení s firemní vizí je nedílnou součástí programu.

Tabulka 7: přínos navrženého programu

PŘÍNOS PRO ÚČASTNÍKA:		PŘÍNOS PRO ZADAVATELE:
• zábava a odpočinek v neformální a příjemné atmosféře		• vhodná forma odměny / motivace zaměstnanců
• pocit ocenění a přínosu pro společnost		• podpora HR marketingu / posílení loajality zaměstnanců
• společné zážitky / lepší vzájemné poznání a upevnění vazeb s kolegy		• upevnění stávajících (neformálních) vazeb v týmu a vznik nových
• zlepšení komunikace a spolupráce		• zvýšení výkonnosti týmu

Zdroj: vlastní zpracování

5.5.2. Program kurzu

Koncept na míru připraveného teambuildingového programu se skládá z několika na sebe navazujících interaktivních bloků, týmových aktivit a workshopů. V těchto blocích účastníci postupně projdou témata efektivní komunikace, role jednotlivce v týmu a efektivní spolupráce. Bloky jsou připraveny tak, aby i přes své zaměření na teoretické pozadí nepůsobily jako suchopárné školení – účastníci jsou v každém bloku aktivně zapojeni a celý program je podán akčně a zábavně. Cíleně je otevírán prostor pro řízenou interakci jednotlivých účastníků. Mini-projektové simulace nabízí implicitní přesah směrem k reálné vzájemné spolupráci. Během celého programu účastníci průběžně pracují s osobním akčním plánem (příloha 10), který co možná nejvíce usnadní aktivní přenesení nově nabytých dovedností a schopností do praxe. Celý program je koncipovaný tak, aby nabídl množství zážitků a přitom respektoval individuální možnosti jednotlivých účastníků a otevřel prostor k interakci v účastnické skupině a vždy byl 100 % bezpečný.

První den je otevřen týmovým workshopem na posílení pocitu sounáležitosti skupiny. Následují interaktivní bloky na téma komunikace a na závěr prvního dne jeden týmový workshop. Účastníci jsou také průběžně vedeni k tomu, aby diskutovaná témata

co nejvíce zkonkrétnovali a propojovali se svou každodenní praxí – a to s poukazem na program druhého dne, během něhož jsou nové či prohloubené poznatky a dovednosti testovány v týmových aktivitách a akčních projektových simulacích.

1. DEN – Jak spolu komunikujeme

9:00 – 9:30 Blok 1 - úvod, zjištění potřeb účastníků a představení programu

Seznámení účastníků s obsahem programu, jeho zaměřením, cíli a časovým harmonogramem. Prostor pro vzájemné představení, sběr očekávání, navození neformální atmosféry, vystoupení z pracovních rolí a odbourání přirozené bariéry mezi účastníky a instruktory. Nedílnou součástí tohoto bloku je několik krátkých aktivit zacílených na vytvoření uvolněné atmosféry.

Na konci tohoto bloku je jeden celý flipchartový papír popsaný očekáváními a obavami z kurzu, s kterými se nadále pracovalo.

09:30 – 11:00 Workshop 1 „V rytmu djembe“

Na tento workshop je zajištěn dodavatel, se kterým spolupracujeme od samého začátku využívání tohoto workshopu. Tento jedinečný workshop umožňuje účastníkům vyzkoušet si hru na africký buben djembe. Pod vedením zkušeného hudebníka a lektora se během krátké doby účastníci naučí hrát základní údery a během 15-20 minut zvládají společně hrát jednoduché, ale přitom působivé rytmy.

Skutečnost, že všichni účastníci workshopu hrají společný rytmus, posiluje pocit sounáležitosti skupiny. Tento pocit je dále umocněn stupňováním hry krátkými sólovými vstupy v kruhu se střídajících hráčů, zatímco všichni ostatní pokračují v rytmu původním, držíce základ, na který se sólista musí spolehnout. Na začátku je skupina rozdělena na dva týmy, které se po krátké přestávce spojí k závěrečnému koncertu.

11:00 – 12:15 Blok 2 – uvědomění si vnitřních procesů a osobních filtrů v komunikaci a osvojení si práce s tímto uvědoměním

Vedení tohoto bloku má na starost lektor Bohdan Fuka. Podstatným prvkem celého bloku je zaměření se na vnitřní proces – jak probíhá a jak přispívá nebo nepřispívá k efektivitě komunikace.

- Kostra efektivní komunikace,
- 12 kousků – aktivita,
- kreslení poslepu (dvojice) – aktivita.

12:15 – 13:15 Oběd

Oběd je zajištěn hotelovým servisem a to formou menu. Zde je potřeba pohlídat správné časové sladění lektora a přípravy oběda.

13:15 – 15:00 Blok 3 – pochopit a osvojit si principy a techniky efektivní komunikace

Díky třetímu bloku se účastníci naučí vnímat vztah mezi verbální a neverbální komunikací a poznají typické bariéry v komunikaci. Předpoklady (pravidla) úspěšné komunikace: pozitivní přístup, (aktivní) naslouchání a respekt. Zároveň se naučí rozpoznat a bránit se manipulaci.

- Druhy komunikace – různé pohledy na efektivitu (dvojice, skupina, veřejná),
- verbální vs. neverbální komunikace,
- bariéry a principy efektivní komunikace,
- kategorie komunikačního chování (pasivní, agresivní, manipulativní, asertivní),
- zvládání manipulací (vina, méněcennost, strach, lichotka),
- kategorizace komunikačních dovedností (shrnutí).

15:00 – 15:15 Coffe-break

15:15 – 16:45 Workshop 2 – Stavba věže

Zadání tohoto tvůrčího workshopu je velmi snadné. Každý tým potřebuje navrhnout a postavit věž vyšší než nejvyšší člen týmu. Stavba musí stabilně udržet gumový míček na jejím vrcholu. Každý tým dostane nakonec prostor pro krátkou prezentaci, během níž svou stavbu představí. Rostoucí věž – tvoření společného díla poskytuje příležitost lépe se ztotožnit s nastavenou strukturou a vizí společnosti.

Účastníci jsou rozděleni do 3 skupin po pěti osobách. Na samotnou stavbu věže mají týmy 60 min. a k dispozici 200ks dřevěných kuchyňských špejlí a jednu roli papírové lepenky. Nakonec se podaří postavit v požadované výšce všechny tři věže a tak je první den zakončen úspěchem všech týmů.

2. DEN – Jak spolu pracujeme

9:30 – 11:30 Blok 4 - týmové aktivity zaměřené na komunikaci

Po krátkém úvodu druhého dne na týmy čekají aktivity zaměřené především na komunikaci, sdílení informací a řešení problémů. Aktivity účastníci absolvují jako jeden tým.

Použité aktivity:

První aktivita:

Název: Don't touch me (indoor)

Popis: Iniciativní hra, při které si účastníci stoupnou do kolečka, uprostřed leží na zemi podložka pod myš. Instruktor určí dvojice naproti sobě. Nyní si musí v co nejkratším čase vyměnit pozice s partnerem a zároveň se dotknout podložky a nepřijít do kontaktu s nikým v týmu. Cílem je optimalizovat (např. výrobní) proces na co nejkratší dobu. Motivovat můžeme světovým rekordem anebo konkurencí.

Pravidla:

- v co nejkratším čase:
 - vyměnit pozici s partnerem,
 - dotknout se podložky,
 - nedotknout se partnera (možná penalizace 20s),
- doba možných pokusů 20 minut, neomezený počet pokusů,
- vždy startovat: připravte se, pozor, teď, končí se na týmové stop.

Bezpečnost:

- rovná plocha bez překážek.

Splnění aktivity:

- dostat se pod optimum, tzn. dostat se pod 1s (tato informace se však účastníkům nesmí říct).

Hlídat:

- atmosféru v týmu, komunikaci, týmový výkon.

Druhá aktivita:

Název: El niño (indoor)

Popis: Iniciativní hra, při které je více než kde jinde patrné, jak silný dopad na celkový výkon týmu má aktivita každého jednotlivce. Zadáni úkolu je velmi jednoduché – položit lehkou tyčku z úrovně pasu na zem za předpokladu, že všichni členové týmu se jí po celou dobu dotýkají. Brzy se však ukáže, že pro dosažení cíle bude nutné překonat frustraci a odolat pokušení obviňovat ostatní. Klíčovým faktorem pro úspěch týmu je mimo osobního vkladu každého jednotlivce také organizace času, efektivní vedení týmu a především funkční otevřená komunikace.

Pravidla:

- všichni členové týmu se musejí po celou dobu dotýkat tyčky,
- startovní pozice je ve výšce pasu nejnižšího člena týmu,
- tyčka se k zemi musí dostat pouze silou gravitace.

Bezpečnost:

- dostatečně velký prostor, pozor na oči při manipulaci s tyčkou.

Splnění aktivity:

- tyčka se dostane až na zem.

Hlídat:

- atmosféru v týmu, komunikaci, motivaci.

Třetí aktivita

Název: Melt Down (outdoor)

Popis: Komunikační aktivita, kde cílem celého týmu je splnění zpočátku nereálného úkolu – bez přímého fyzického kontaktu přelít poslepu tekutinu z jedné nádoby do druhé. Celá situace je ztížená tím, že obě nádoby se nachází uprostřed vymezeného kruhu, do kterého nesmí nikdo vstoupit.

Pravidla:

- všichni členové týmu musejí stát mimo označený prostor,
- ti členové, kteří drží provázek, musí být zaslepeni a nikdo další s nimi nesmí přijít do kontaktu,
- cokoliv, co se dotkne země ve vymezeném prostoru, je nenávratně ztraceno.

Bezpečnost:

- dostatečně velký rovný prostor, bez překážek.

Splnění aktivity:

- přelítí vody (0,5l) z jedné nádoby do druhé, povolená ztráta maximálně 1dcl.

Hlídat:

- komunikaci, kreativitu, efektivní vedení a schopnost naslouchat.

Po skončení jednotlivých aktivit vždy probíhá krátký debrief zaměřený na konkrétní zkušenosti z dané aktivity.

11:30 – 12:45 Blok 5 – Projektová simulace

V tomto bloku jsou účastníci rozděleni do tří týmů představujících reálné pracovní týmy z různých zemí. Jejich úkolem je během 50 minut vyrobit produkt (y) dle obdrženého zadání. První zádrhel představuje fakt, že každý tým obdrží pouze fragmenty zadání (a zdrojů) a přitom jsou týmy umístěny do různých místností. Jejich kontakt tak probíhá pouze za simulace emailové komunikace, telekonference či kurýrní služby (což zajišťují já a kolega). Během celé simulace účastníci zaznamenávají průběh jejich činnosti. Za úkol je: zaznamenávat čas, událost, emoce, průběh a výsledek spolupráce. Tento průběžný feedback pomáhá k následné diskuzi, ve které je celý proces rozebrán.

Cíle a zaměření:

- aplikace nově nabytých poznatků v bezpečném prostředí projektové simulace,
- uvědomění si procesů probíhajících během projevové simulace,
- záznam těchto procesů sloužící k následné zpětné vazbě a diskuzi.

Během diskuse se probírají především témata vztahu jedince a celkového týmového výkonu a schopnost rychlé a zároveň efektivní komunikace.

12:45 – 14:00 Oběd

14:00 – 16:15 Workshop 3 – Stavba mostu

Závěrečnou část celého programu představuje tvůrčí workshop, v němž mají účastníci za úkol s použitím pouze dodaného materiálu (modelářské a kuchyňské špejle, lepenka, papír, provázek, nůžky) postavit mostní konstrukci, která překlene vzdálenost 1,5 metru a unese předem specifikovanou zátěž (rádiově ovládaný model auta se zátěží). Na začátku jsou účastníci rozděleni do dvou skupin, ale v průběhu workshopu se změní zadání a úkolem účastníků se stane vybudovat jednu společnou stavbu. Účastníci tak musejí reagovat na změnu zadání a redefinovat své cíle a postoje v rámci nového týmu. Aby se most správně spojil, je zapotřebí efektivní komunikace. Spojený most – tvoření

společného díla poskytuje prostor pro lepší ztotožnění se s představou jednoho týmu se společným cílem a vizí. Týmová spolupráce, rozdělení úkolů a tvořivost jsou v tomto workshopu základem úspěchu. V průběhu workshopu je pro účastníky připraven coffee-break.

16:15 – 17:00 Reflexe a závěr

Na závěr se diskutuje s účastníky o probraných tématech a přínosech programu. Účastníci si také zkompletují akční plán z kurzu.

5.5.3. Lokace

Název: Hotel Troja

Adresa:

Trojská 2232

182 00 Praha 8

www.hoteltroja.cz

Hotel Troja je moderní hotel s vysokou kvalitou služeb a příjemnou vnitřní atmosférou. Je umístěn v klidné části Prahy 8, na pravém břehu řeky Vltavy s unikátním výhledem na starou Prahu a vynikající dostupností do historického a obchodního centra. U hotelu je stanice metra Kobylisy s přímým spojením do centra Prahy (na Václavské náměstí 5 přímých stanic metra) nebo na hlavní vlaková a autobusová nádraží (Holešovice pouze 1 stanice metrem, Hlavní vlakové nádraží a Florenc pouze 3 stanice metrem).

Z pohledu člověka, který má s hotelovými a konferenčními službami poměrně bohaté zkušenosti musím tento hotel hodnotit pozitivně.

5.5.4. Rozpočet

Tabulka 8: Cenová kalkulace rozvojového kurzu

Projekt	Rozvojový program
Specifikace	18 osob
Lokace	Hotel Troja, Praha

I. Teambuildingový program

Položka	Specifikace	Cena
Konzultace, interní komunikace	přípravná komunikace, pozvánka pro účastníky	zdarma
Agenturní honorář	realizace programu (2 dny)	57 000
Zpětná vazba	osobní schůzka a závěrečná zpráva	zdarma
Mezisoučet	Kč bez DPH	57 000

II. Realizační náklady

Položka	Specifikace	Cena
Strava	2x oběd á 200 Kč	8 000
	2x coffe-break á 100 Kč	4 000
Konferenční prostory	pronájem konferenčních prostor, 2 dny	6 000
Djembe workshop	pronájem bubnů, lektori, doprava	12 000
Materiál	materiál na workshopy	5 500
Mezisoučet	Kč bez DPH	35 500

III. Celkem

Celkem	Kč bez DPH	92 500
DPH	20%	18 500
Celkem	Kč s DPH	111 000

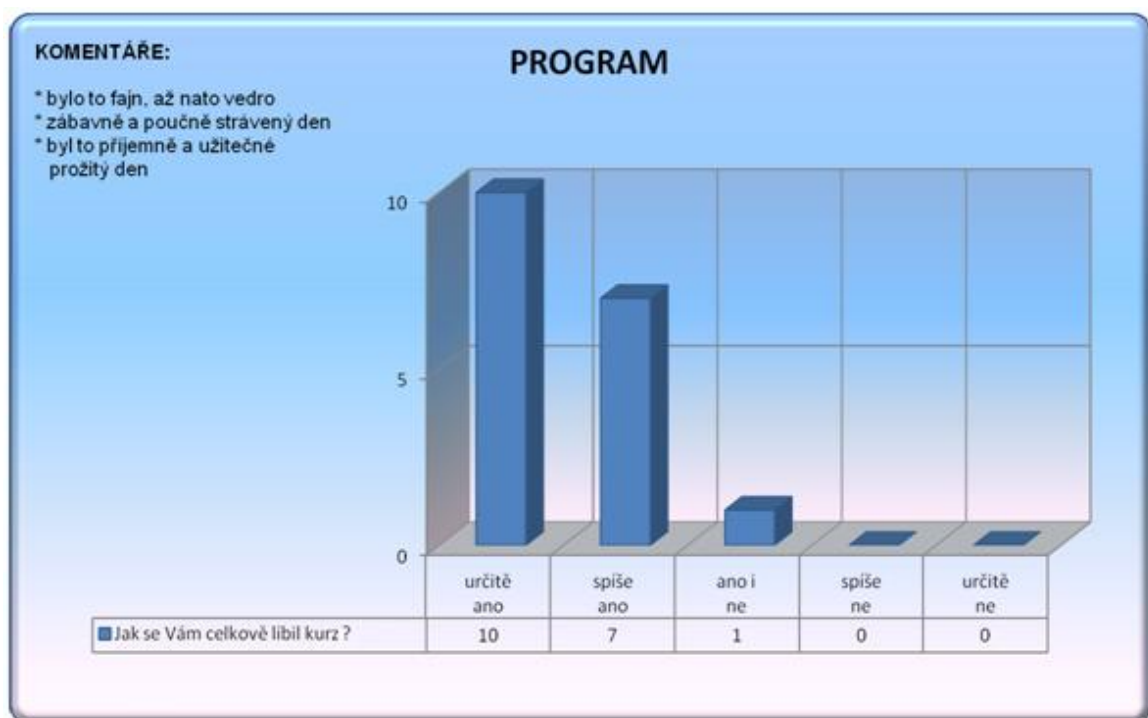
Zdroj: vlastní zpracování

5.5.5. Zpracování účastnické zpětné vazby

V závěru kurzu jsou rozdány účastníkům dotazníky (viz příloha 8), které slouží jako zpětná vazba na kurz.

Otázka č. 1 je zaměřena na celkové hodnocení programu. Více jak 55% účastníků vybralo možnost, že se jim kurz velmi líbil, 38% zvolilo odpověď, že se jim kurz spíše líbil a pouze 1 účastník (7%) vybral „ano i ne“.

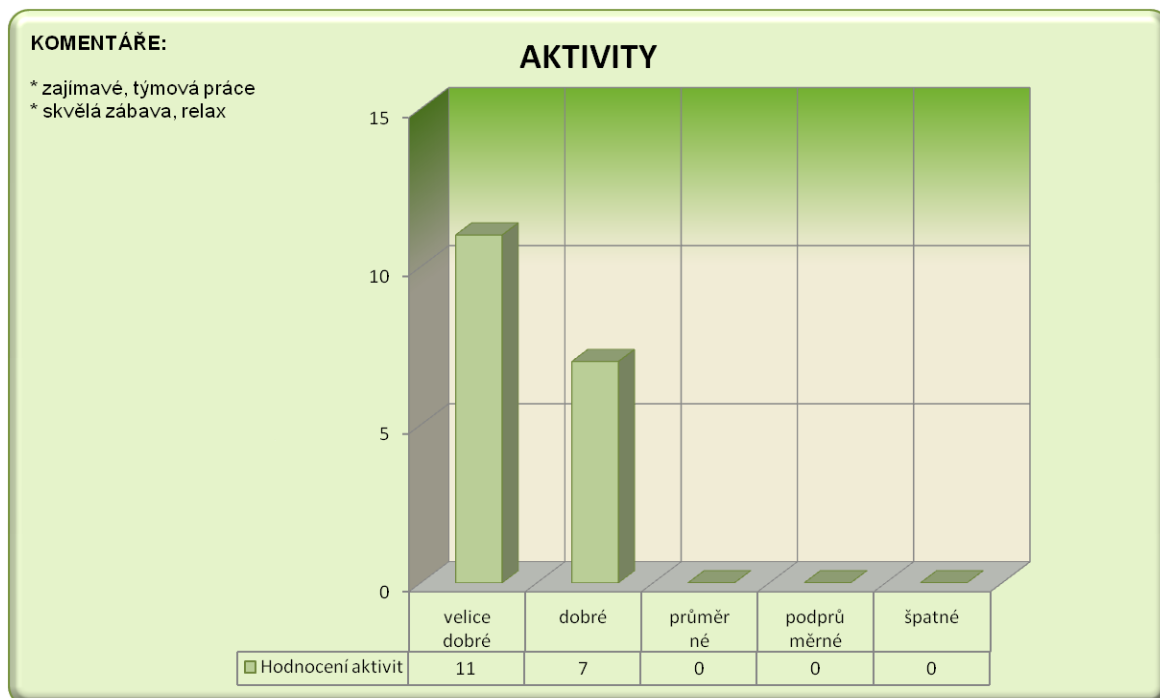
Graf 1: Hodnocení programu



Zdroj: vlastní zpracování

Druhá otázka se ptá na aktivity použité během kurzu. Jejich vyhodnocení znázorňuje graf 2.

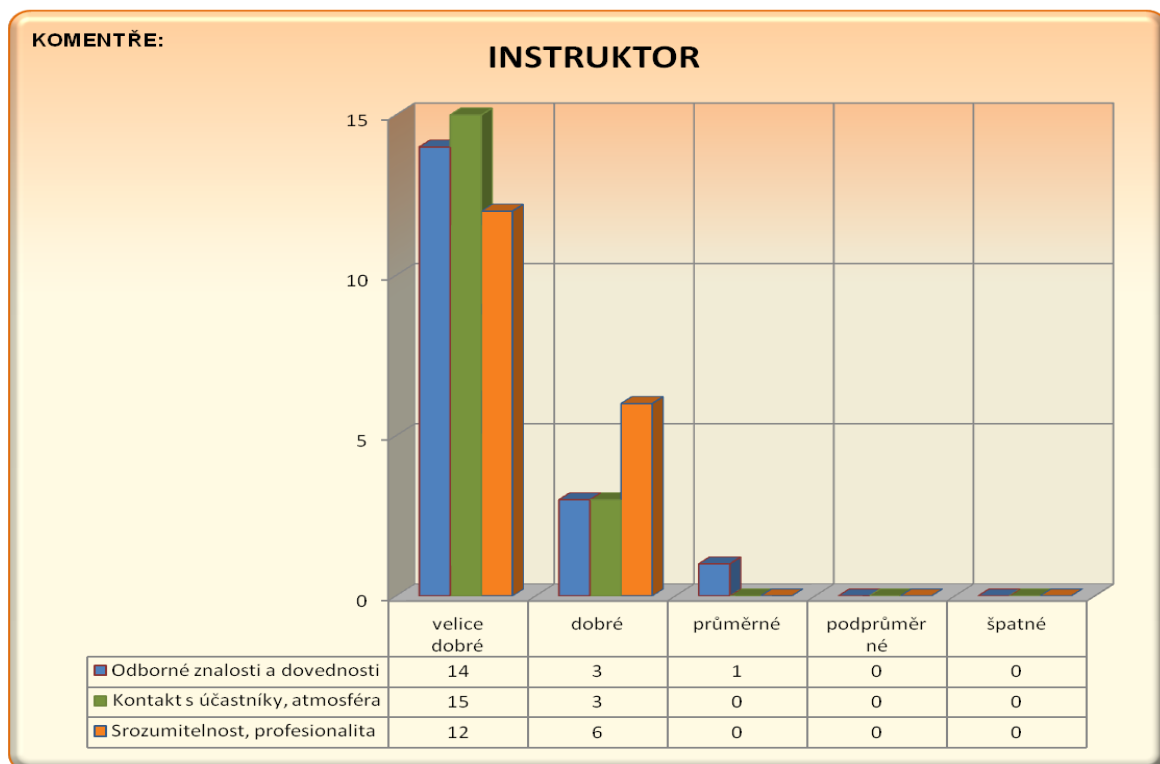
Graf 2: Hodnocení aktivit



Zdroj: vlastní zpracování

Ve třetí otázce mají účastníci hodnotit jednotlivé lektory. Přehled odpovědí uvádí graf 3.

Graf 3: Hodnocení lektorů



Zdroj: vlastní zpracování

Níže jsou shrnuty veškeré další otázky a odpovědi z dotazníků.

Tabulka 9: účastnická zpětná vazba

<p>Co jste Vy osobně od kurzu očekával (a)?</p> <p>Co z toho se splnilo či nesplnilo?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rozmluvení členů týmu, modelové příklady z praxe. • Nic jsem neočekávala. • Nepřišla jsem s očekáváním. Byla jsem příjemně překvapena. • Komunikace, vnímání stejné informace různými příjemci. • Vyhodnocení informace – různá reakce. • Že se dozvím něco nového. • Jak pracovat na sobě, aby komunikace s okolím byla na dobré úrovni. • Příjemně mě program překvapil, hezky strávený den. • Pohodový den, možnost se dozvědět něco o komunikaci a psychologii v komunikaci. • Od kurzu jsem očekávala zábavu a více se poznat s kolegy. Kurz mé očekávání splnil. • Více poznat kolektiv – splněno. • Dobrá se větší komunikace kolektivu. • Nějaké vědomosti, zábavu, poznání – splnilo se vše i více než jsem čekala.
<p>Máte nějaký komentář k jednotlivým aktivitám?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Zajímavé a poučné. • Líbilo se mi, jak zpestřili výklad a celý den. • Bubny = super. • Nestresující zábavnou formou řízené. • Všechny aktivity byly zajímavé. • Bubny byly ok. • Bubny – skvělé. • Stavění mostu – OK. • Bubny – super relax, zábava. • Kreslení obrazů – poznání jak lidé komunikují a jak je druzí vnímají. • Stavění mostu – kolektivní domluva.
<p>Máte nějaký komentář ke stravě a ubytování?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Strava – výborná. • Výborné občerstvení i oběd. • Strava a občerstvení dobrá. • Uspokojující, jen hrozné vedro. • Hezké prostředí, dobré jídlo.
<p>Další poznámky, komentáře ...</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Milé, nevtíravé, nenásilné, pohodové školení s něčím navíc. • Líbila se mi propojenost všech zúčastněných osob. • Velice vám děkuji za super dny, za super zážitek a vědomosti. • Takovéto dny bych doporučila i jiným.

Zdroj: vlastní zpracování

5.6. Aktuální trendy v teambuildingu

V současnosti se na trhu vyskytuje mnoho outdoorových agentur, které jsou schopné zajistit uspořádání teambuildingového programu. Převážná většina z nich jsou však tzv. „firmy řízené z obýváku.“ Taková společnost nemá pořádné zázemí a to se samozřejmě musí projevit na kvalitě odvedené práce. Při výběru teambuildingové firmy je dobré volit společnost, která je členem Profesního sdružení pro zážitkové vzdělávání. Členství v PSZV zaručuje bohaté zkušenosti firmy, kvalitní instruktory a dodržování bezpečnostních standardů.

V dnešní době jsou velmi oblíbené programy s legendou, kdy je celý program propojen jedním příběhem (Indiana Jones atp.). Dále kreativní, tvůrčí a filantropické workshopy, korporátní rekordy a akce sportovního rázu. Firmy dnes vyhledávají programy pokud možno co nejvíce netradiční a s co největším zážitkem. Ve Spojených státech amerických jsou běžné akce ve stylu „one man show“. Tento způsob vedení programu se vyznačuje velkým množstvím účastníků (stovky) a jedním člověkem, který celou akci vede z pódia (samozřejmě za pomoci svých kolegů, kteří se starají např. o materiál). Tyto akce jsou pro Američany zajímavé především po ekonomické stránce, kdy je poskytovatel schopen celou akci uřídit s minimálním množstvím instruktorů. Akce o pěti stech účastnících řídí skupina 5 osob. V českých podmínkách je běžné, že na teambuilding o 30 účastnících jedou v průměru čtyři instruktoři.

Aktuálním trendem ve firemním prostředí je přechod od katalogových kurzů ke kurzům šitým na míru, je kladen důraz na praktičnost v nácviku, na řešení konkrétních situací z praxe účastníků. Témata se rozšiřují např. o emoční rozvoj.

Náklady na teambuilding jsou velmi variabilní. Celková cena za kurz se odvíjí nejen od úrovně ubytování, stravy a počtu účastníků, ale i od náročnosti programu a instruktorského zajištění. Ceny za teambuilding od krize v roce 2008 výrazně poklesly a na úroveň před tímto rokem se již možná nikdy nevrátí. Společnosti teď mnohem více šetří a hlídají si, za co utrácí. Pro mnoho manažerů je teambuilding stále pouze předražená zábava. Trendem je tak tedy postupné snižování cen, které však jednou musí narazit na dno a ceny se snad opět odrazí vzhůru.

6. ZÁVĚR A DOPORUČENÍ

Mnou navrhnutý a realizovaný kurz pro skupinu zaměstnanců front office hodnotím jako úspěšný a vydařený. Ze všech odpovědí lze vyvodit závěr, že účastníci byli s programem celkově spokojeni, složení aktivit hodnotili převážně jako velmi dobré a instruktoři na ně působili pozitivně. S hotelovými službami byla převážná většina spokojena. Velice se mi zalíbil komentář jednoho z účastníků: „Milé, nevtíravé, nenásilné, pohodové školení s něčím navíc.“

Logistika z časového hlediska měla hladký průběh, účastníci se bez výjimky dostavili na školení včas, bez problémů s dopravou / nalezením lokace. Oběd a občerstvení byly připraveny včas, v dostatečném množství a odpovídající kvalitě. Pro první den školení byl nad rámec objednávky poskytnut konferenční sál, který byl svou velikostí více než komfortní. Druhý den školení proběhl dle objednávky v zimní zahradě, která byla pro danou skupinu velikostí odpovídající, avšak coby prosklená místnost bez klimatizace neposkytovala zejména v průběhu odpoledne plný komfort.

Program byl postavený jako kombinace interaktivně vedeného školení komunikačních dovedností a teambuildingového programu zaměřeného na téma vzájemné spolupráce a komunikace. Účastnická skupina se rekrutovala z řady front office, jejichž míra pracovní interakce je zřejmě, soudě podle reakcí účastníků, v současné době relativně nízká.

Skupina byla první den v úvodu vůči programu velmi opatrná, z velké části a priori v opozici k jakémukoliv školení. Zařazení bubenického workshopu na začátek programu se tak ukázalo jako dobré rozhodnutí. Zážitkový workshop nekladoucí nároky na interakci v individuální rovině pomohl setřást větší část obav účastníků z kurzu. Úvodnímu nastavení skupiny pak odpovídala další lektorská práce stavící na otevřeném, zapojujícím a nehodnotícím přístupu, kdy účastníkům byly nabízeny informace a zážitky, nikoliv představovány pravdy. Jako primární prostředek výkladu byly po celou dobu využívány krátké komunikační aktivity. I přesto zůstala skupina v průběhu větší části obou teoretických bloků velmi uzavřená. K jistému prolomení bariér a aktivnímu zapojení skutečně všech účastníků došlo v poslední aktivitě prvního dne (stavba věže). Celkové

vyznění dne bylo pozitivní, i když přece jen zanechalo pocit jisté mezery mezi absolutně možným a dosaženým.

Na druhý školicí den, zcela v protikladu ke dni prvnímu, přišla skupina nesmírně pozitivně naladěná bez jakéhokoliv verbalizovaného negativního očekávání nebo obavy z pokračování. Dle vlastních slov účastníků je pozitivně naladil průběh školení předcházejícího dne. Druhý den pak probíhal od začátku v poměrně vyšším tempu a s rovnoměrným zapojením všech účastníků. Závěrečný workshop se podařilo zrealizovat jako týmovou aktivitu propojující celou účastnickou skupinu. Celkové vyznění druhého dne bylo velmi pozitivní a to jak v rovině propojení skupiny napříč pracovními týmy, tak v rovině reflexe probíraných témat a v neposlední řadě s ohledem na celkovou hladinu energie a náladu účastníků v průběhu dne.

Jako beze zbytku pozitivní lze průřezově hodnotit ochotu účastníků otevřít se pro ně novému způsobu práce a do jisté míry experimentovat a učit se. Pro zvýšení efektivity budoucích školení lze v tomto ohledu doporučit užší propojení daného tématu s pracovními reáliemi a aktivní zapojení vedoucích týmů do přípravy obsahu tak, aby do něj měli příležitost vnést pohled zevnitř a v relevantní míře obtisknout své potřeby a očekávání. S ohledem na dynamiku účastnické skupiny lze předpokládat, že nastavení skupiny na případné navazující aktivity bude pozitivní a přispěje tak k naplnění jejich cílů.

Velké společnosti mají zpracovány podrobné plány na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. I když tomu tak v převážné většině bohužel není, rozvoj prostřednictvím teambuildingu by v nich měl být zahrnutý. Na teambuildingových akcích by jednotlivé aktivity neměly být orientovány pouze na tým jako celek, ale také na člověka jako jedince v týmu. Rozvoj týmu (týmová spolupráce a komunikace) tak musí jít ruku v ruce s rozvojem jedince.

Jaký je tedy správný teambuilding? Tuto otázku si nejspíše klade mnoho vedoucích manažerů, kteří by pro svůj tým takovou akci chtěli zajistit. Vše musí začít uvědoměním si potřeby teambuildingu. Indikátorem pro realizaci teambuildingu mohou být problémové mezilidské vztahy, špatná komunikace, konflikty, nedodržování termínů atd. Od nastavení skupiny by se měl odvíjet obsah teambuildingového kurzu. Program může být zaměřen pouze na lepší poznání kolegů, ale také na řešení konkrétních problémů. Ochota zadavatele věnovat čas a komunikovat s poskytovatelem o celkovém

pozadí plánovaného kurzu vede k naplnění očekávání jak ze strany zadavatele, tak i účastníků a tedy k úspěchu celého teambuildingu. Na otázku „jaký je tedy správný teambuilding?“ neexistuje konkrétní správná odpověď, neboť správný obsah, zaměření a způsob vedení teambuildingu může být pro každou skupinu naprosto odlišný.

7. POUŽITÁ LITERATURA

1. BARTON, B. *Safety, Risk & Adventure in Outdoor Activities*. London: Paul Chapman Publishing, 2007. ISBN 10 1-4129-2077-9.
2. BEARD, C.; WILSON, J. *The Power of Experiential Learning*. London: Kogan Page Limited, 2002. ISBN 0-7494-3467-8.
3. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0505-9.
4. BĚLOHLÁVEK, F. *Desatero manažera*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-873-2.
5. CAIN, J.; JOLLIFF, B. *Teamwork & Teampaly*. Iowa: Kendall/Hunt Publishing, 1998. ISBN 0-7872-4532-1.
6. CLEGG, B. *Motivace*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0550-4.
7. CRKALOVÁ, A.; RIETHOF, N. *Jak zefektivnit práci v týmu*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1624-4.
8. ČAKRT, M. *Typologie osobnosti pro manažery*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-85943-12-3.
9. ČERNÝ, V. *Řeč těla*. Praha: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1658-6.
10. DEVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-7169-988-8.
11. FISCHER, M. *Koučování*. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367-140-9.
12. GLEGG B.; BIRCH P. *Teamwork*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-670-5.
13. HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2.
14. HERMOCHOVÁ, S. *Teambuilding*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1155-9.
15. JANOUŠEK, J. *Verbální komunikace a lidská psychika*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1594-0.
16. KABELKA, M. *Sestavení teambuildingových programů pro různé profesní skupiny*. Praha: UK FTVS, 2009. Nepublikovaná bakalářská práce.
17. KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1764-6.

18. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.
19. LENCIONI, M. *5příčin selhávání týmů*. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-2398-0.
20. LAUFER, H. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2445-4.
21. LUCKNER, J.; NADLER, R. S. *Processing the Experience*. Iowa: Kendall/Hunt Publishing, 1992. ISBN 0-7872-1000-5.
22. MEIER, R. *Úspěšná práce s týmem*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2308-2.
23. MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0650-4.
24. MILLER, B. C. *Teambuilding*. Praha: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1618-0.
25. ODYSSEY, P.E.N. *Outdoorové vzdělávání*. Praha: Odyssey P.E.N., 1996. Nепublikované firemní materiály.
26. ODYSSEY, P.E.N. *Interní rozvoj společnosti*. Praha: Odyssey P.E.N., 2011. Nепublikované firemní materiály.
27. PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2796-7.
28. PLAŇAVA, I. *Průvodce mezilidskou komunikací*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0858-2.
29. PLŠEK, T. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků pomocí outdoorových aktivit v ČSOB Pojišťovně*. Praha: UK FTVS, 2011. Nепublikovaná diplomová práce.
30. PRÁŠKO, J.; PRÁŠKOVÁ H. *Asertivitou proti stresu*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1697-8.
31. ROBINS, H. A. *How to Speak and Listen Effectively*. New York: Amacon, 1992. ISBN 0814477933.
32. ŘÍČAN, P. *Psychologie osobnosti*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1174-4.
33. SEELYE, H. N. *Experiential Activities for Intercultural Learning*. Boston: Nicholas Brealey Publishing, 1996. ISBN 10 1-877864-33-1.
34. ŠULEŘ, O. *Znáte své manažerské role?*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-702-7.

35. TIZIANA, B.; GREGOR, A. *Řeč těla*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2008-1.
36. KANITZ, A. *Umění úspěšné komunikacei*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1222-9.
37. VECHETA, V. *Outdoor aktivity*. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-2650-9.
38. VIVETTE, P. *Teambuilding workshop, trénink týmových dovedností*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1588-6.
39. WEBSTER, S. E. *Ropes Course Safety Manual*. Iowa: Kendall/Hunt Publishing, 1989. ISBN 0-8403-6207-2.
40. ZAHŘÁDKOVÁ, E. *Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-042-9.

Elektronické zdroje

41. *Citaty.pelmel* [online]. 2012 [cit. 2012-3-31]. Citáty o citátky. Dostupné z WWW: <<http://citaty.pelmel.info/>>.
42. *Citaty.cz* [online]. 2012 [cit. 2012-4-1]. Citáty. Dostupné z WWW: <<http://www.citaty.cz/citaty/>>.
43. *Esfer.cz* [online]. 2012 [cit. 2012-3-20]. Evropský sociální fond ČR. Dostupné z WWW: <<http://www.esfer.cz/jak-ziskat-podporu-z-evropskeho-socialniho-fondu>>.
44. *Odyssey.cz* [online]. 2012 [cit. 2012-2-20]. Odyssey Network. Dostupné z WWW: <<http://www.odyssey.cz/>>.
45. *Ceskacesta.cz* [online]. 2012 [cit. 2012-3-5]. Outward Bound – Česká cesta. Dostupné z WWW: <<http://www.ceskacesta.cz/>>.
46. *Pszv.cz* [online]. 2012 [cit. 2012-3-5]. Profesní sdružení pro zážitkové vzdělávání. Dostupné z WWW: <<http://www.pszv.cz/>>.
47. *Projectoutdoor.cz* [online]. 2012 [cit. 2012-2-10]. Project Outdoor. Dostupné z WWW: <<http://www.projectoutdoor.cz/>>.
48. *Consulting.pogressive.cz* [online]. 2012 [cit. 2012-3-11]. Progressive Consulting. Dostupné z WWW: <<http://consulting.progressive.cz/>>.

8. PŘÍLOHY

Příloha 1: Stanovy PSZV

Příloha 2: Incident report

Příloha 3: Programový report

Příloha 4: Zdravotní prohlášení

Příloha 5: Zápis o úrazu

Příloha 6: Interview s manažerem vzdělávací společnosti

Příloha 7: Dotazník před konáním teambuildingu

Příloha 8: Dotazník po skončení teambuildingu

Příloha 9: Smlouva o zajištění služeb teambuildingu

Příloha 10: Akční plán z kurzu

Příloha 1: Stanovy PSZV

I. část

ČLÁNEK 1

Název, sídlo, územní působnost

- Sdružení nese název **Profesní sdružení pro zážitkové vzdělávání** (ve zkratce „PSZV“)
- Schválené jazykové mutace jsou:
 1. Profesné združenie pre zážitkové vzdelávanie (ve zkratce PZZV) - v jazyce slovenském
 2. Czech and Slovak Associations for Experiential Learning (ve zkratce CSAEL)- v jazyce anglickém
- Sdružení sídlí v Praze na adrese: **UK FTVS, José Martího 31,162 52 Praha 6 - Veleslavín**
- Sdružení provozuje svou činnost na celém území České a Slovenské republiky jako zájmové sdružení právnických osob.

ČLÁNEK 2

Cíl PSZV a zaměření činnosti:

1. Sdružuje právnické osoby, poskytující vzdělávací služby s využitím metod zážitkové pedagogiky.
2. Vyžaduje od svých členů dodržování profesionálních a etických standardů.
3. Reprezentuje zájmy svých členů vůči úřadům státu, stávajícím i potencionálním klientům, odborné veřejnosti a mezinárodním oborovým organizacím.
4. Vytváří platformu pro diskuzi a řešení společných odborných a jiných problémů, pečuje o rozvoj oboru a zvyšování odborné kvalifikace zaměstnanců a spolupracovníků svých členů a organizuje za tímto účelem výzkum, semináře, konference a nejrůznější odborná setkání.
5. Garantuje profesionalitu členů PSZV a dbá o vysokou odbornost zaměstnanců členských organizací.

II. část

ČLÁNEK 3

Získávání majetku, finančních prostředků a zásady hospodaření

Majetek a finanční prostředky nutné k dosažení cílů PSZV jsou získávány formou:

1. členských příspěvků – podle zásad schválených Sněmem PSZV
2. výnosů z akcí a činností pořádaných nebo řízených PSZV
3. grantů, darů a odkazů

PSZV s nimi hospodaří podle Sněmem schválených pravidel a obecně závazných právních předpisů.

III. část

ČLÁNEK 4

Členství

1. Členem PSZV se může stát kterýkoli právní subjekt, který splní následující podmínky a jehož přijetí odsouhlasí Sněm PSZV:
 - Uchazeč je registrován jako podnikatelský subjekt nebo vysoká škola a je prokazatelně činný v oblasti zážitkového vzdělávání s využitím aktivit v přírodě, a to minimálně ve třech z níže uvedených oborů
 - rozvoj týmů
 - trénink
 - konzultantská činnost
 - hodnocení zaměstnanců
 - Uchazeč musí působit minimálně dva roky v oboru zážitkového vzdělávání a po celou tuto dobu vystupovat jako samostatný právní subjekt, jehož jedinou nebo dominantní oblastí podnikání je poskytování služeb ve výše uvedeném oboru. Uchazeč musí předložit jako součást přihlášky členství reference minimálně od tří současných klientů.
 - Uchazeč musí zaměstnávat kvalifikované pracovníky s prokazatelnou dvouletou praxí v oboru.
 - Uchazeč musí jako součást přihlášky členství doložit stručný popis tří projektů pro minimálně dva rozdílné klienty, které pro klienty navrhl, řídil,

realizoval a vyhodnotil, a to v období ne starším než jeden rok od doby podání přihlášky.

2. Další kroky procesu přijímání nových členů se řídí pravidly interní prováděcí směrnice schválené Sněmem PSZV.
3. Členství v PSZV může být podmíněčně pozastaveno na základě rozhodnutí Výkonné rady. Příslušný návrh musí být podán písemně. Řídí se úpravou, která je uvedena v interní prováděcí směrnici.
4. Člen může být vyloučen z PSZV pouze rozhodnutím Sněmu, a to podle postupu, který je uveden v interní prováděcí směrnici.
5. Členství v PSZV je profesně výhradní; jiné právní subjekty činné v jiných oborech se mohou stát členy PSZV jen pokud zřídí dceřinou společnost, a oddělí tak oblast vzdělávacích služeb od svých dalších podnikatelských aktivit. Členem PSZV se pak stává tato dceřiná společnost. Členy se mohou stát i odborná univerzitní pracoviště.

ČLÁNEK 5

Čestné a přidružené členství

1. Čestným členem PSZV se může stát významný odborník, nebo subjekt dlouhodobě působící v oblasti zážitkového vzdělávání, který byl navržen Výkonnou radou a schválen Sněmem PSZV.
2. Čestný člen neplatí členské příspěvky a nemá hlasovací právo. Čestný člen může být zvolen do odborné komise, nikoliv do ostatních orgánů PSZV.
3. Přidruženým členem PSZV se může stát subjekt dlouhodobě působící v oblasti zážitkového vzdělávání, který byl navržen Výkonnou radou a schválen sněmem PSZV. Přidružený člen platí členské příspěvky, má hlasovací právo a může být zvolen do odborné komise, nikoliv však do ostatních orgánů PSZV.

ČLÁNEK 6

Členské příspěvky

1. Výše členských příspěvků je pro každý rok stanovena Výkonnou radou podle zásad schválených Sněmem.

ČLÁNEK 7

Členská práva

1. Členové mají zejména tato práva:
 - volit a být voleni do orgánů PSZV
 - podávat návrhy a doporučení všem orgánům PSZV, včetně stížností Smírčí komisi PSZV
 - podávat podnět na podmíněčné pozastavení členství či na vyloučení členské organizace z PSZV
 - užívat podle pravidel určených Výkonnou radou prostředky a zařízení PSZV a účastnit se akcí jím pořádaných
 - používat ve všech formách obchodního styku i styku s veřejností označení, z něhož je patrné členství v PSZV
 - být informováni o činnosti PSZV
2. Hlasovací práva všech členů jsou si rovná; při hlasování má každý člen vždy jeden hlas.
3. Zástupcem každého člena je v PSZV jeho statutární zástupce anebo jím pověřená osoba.

ČLÁNEK 8

Členské povinnosti

1. Všichni členové PSZV mají povinnost dodržovat stanovy a etický kodex PSZV a rozhodnutí Sněmu PSZV.
2. Členové mají povinnost přispívat k naplňování cílů a poslání PSZV a upustit od veškerého jednání, které by mohlo uškodit zájmům PSZV.
3. Členové mají povinnost platit členské příspěvky ve stanovené lhůtě.

IV. část

ČLÁNEK 9

Orgány PSZV

Orgány PSZV jsou:

1. Sněm
2. Výkonná rada
3. Revizní komise
4. Smírčí komise
5. Odborné komise
6. Sekretariát

ČLÁNEK 10

Sněm

1. Je nejvyšším orgánem PSZV. Rozhoduje proto o všech zásadních záležitostech jeho činnosti i členech. Řádný Sněm se koná minimálně jedenkrát ročně.
2. Jak pro řádné, tak pro mimořádné Sněmy musejí být všichni členové obesláni dopisem a e-mailem obsahujícím všechny dále uvedené údaje, a to minimálně 14 kalendářních dnů před dnem konání Sněmu. Čas, místo, začátek shromáždění a pořad jednání musejí být oznámeny současně s písemnou pozvánkou. Sněm je svoláván Výkonnou radou.
3. Mimořádný Sněm je Výkonná rada povinná ve lhůtě 20 kalendářních dnů svolat na návrh minimálně dvou členů Revizní komise. Revizní komise je též oprávněna, svolat mimořádný Sněm z vlastní vůle, usnese-li se na tom jednomyslně hlasy všech svých členů. Mimořádný Sněm se musí konat do 1 měsíce od svolání.
4. Na Sněmu mají hlasovací právo pouze členové, kteří do data jeho konání zaplatili členské příspěvky za daný rok.
5. Sněm je usnášeníschopný za přítomnosti minimálně 3/4 členů, kteří do data jeho konání zaplatili členské příspěvky.
6. Zasedání Sněmu řídí předseda Výkonné rady, v případě jeho nepřítomnosti jeden z místopředsedů.
7. O každém jednání Sněmu pořizuje jeden z místopředsedů protokol, který je následně rozeslán všem členům bez ohledu na jejich účast na Sněmu.

8. Účastnit se zasedání Sněmu mohou i zaměstnanci členů, kteří nemají hlasovací právo.

ČLÁNEK 11

Působnost Sněmu

1. Schvaluje stanovy PSZV včetně jejich změn a doplnění, Etický kodex a jakékoli další pro členy PSZV závazné dokumenty.
2. Přijímá nové členy a ruší členství stávajících členů.
3. Volí a odvolává členy a předsedy Výkonné rady, Revizní a Smírčí komise a předsedy Odborných komisí.
4. Projednává návrhy předložené Výkonnou radou a členy PSZV.
5. Schvaluje plány a programy činnosti PSZV, schvaluje rozpočet a jeho účetní uzávěrku.
6. Rozhoduje tříčtvrtinovou většinou všech členů, kteří do data jeho konání zaplatili členské příspěvky za daný rok.
7. Jmenuje čestné členy sdružení.
8. Na návrh kteréhokoli člena schvaluje výši členských příspěvků.
9. Rozhoduje o pozastavení členství a o vyloučení člena, a to za hrubé porušování stanov PSZV či jiné maření její práce. Neuhrazení členského příspěvku ve stanovené lhůtě se chápe jako hrubé porušení stanov.

ČLÁNEK 12

Výkonná rada

1. Výkonná rada je statutárním orgánem PSZV, má pět členů. V jejím čele je předseda, který je volen přímou volbou Sněmem. Všichni členové Výkonné rady mají stejná práva a povinnosti. Výkonná rada musí rozhodnout vždy jednomyslně. Pro rozhodnutí Výkonné rady musí být přítomni minimálně čtyři její členové.
2. Členové Výkonné rady jsou voleni Sněmem a Výkonná rada je Sněmu odpovědná. Má právo při rezignaci svých členů (nebo vystoupení či vyloučení subjektu, který je nominoval, z řad PSZV) kooptovat náhradníky, avšak vždy maximálně dva v průběhu celého funkčního období Výkonné rady.
3. Členem Výkonné rady může být zvolena fyzická osoba, která je statutárním zástupcem řádného člena sdružení nebo osoba jím pověřená.

4. Pokud není Výkonná rada v důsledku rezignace svých členů usnášeníschopná, musí Sněm zvolit novou. V tomto případě svolává mimořádný Sněm předseda Výkonné rady.
5. Funkční období Výkonné rady je jednoleté.
6. Výkonná rada je svolávána písemně předsedou či místopředsedou, a to nejméně dvakrát do roka. Výkonná rada musí být svolána i pokud k tomu dá podnět jakýkoliv jiný její člen.
7. O usneseních Výkonné rady pořizuje jeden z místopředsedů protokol, který musí podepsat předsedající (předseda či místopředseda) a minimálně jeden další člen Výkonné rady.

ČLÁNEK 13

Okruh působnosti Výkonné rady

Výkonné radě přísluší zejména:

1. Svolávat řádný Sněm minimálně jednou ročně.
2. Svolávat mimořádný Sněm na žádost minimálně 50 % členů s udáním důvodu svolání.
3. Organizovat přijímání nových členů.
4. Vykonávat aktivity spojené s řešením problematiky vyloučení z PSZV.
5. Předkládat zprávy a návrhy Sněmu, připravovat jeho jednání.
6. Vykonávat rozhodnutí Sněmu.
7. Volit ze svých členů dva místopředsedy.
8. Určovat prostředky a způsob naplňování poslání a rozvoje PSZV, vytvářet její program a schvalovat rozpočet jednotlivých akcí PSZV.
9. Jmenovat a odvolávat výkonného ředitele a Sekretariát PSZV.

ČLÁNEK 14

Povinnosti členů Výkonné rady

1. Předsedaje oprávněn jménem PSZV jednat a činit právní úkony. Předseda vykonává působnost Výkonné rady navenek ve všech jejích záležitostech a předsedá jednání Výkonné rady i Sněmu. V případě jeho nepřítomnosti přecházejí volbou zbývajících členů Výkonné rady tato oprávnění na jednoho z místopředsedů.

2. Předseda jedná vždy s písemným souhlasem jednoho z místopředsedů. V případě zavazování PSZV či při zatěžování či zcizování nemovitostí, podepisuje předseda společně s oběma místopředsedy.
3. Členové Výkonné rady vedou zápisy ze zasedání Výkonné rady a Sněmu.

ČLÁNEK 15

Revizní komise

1. Revizní komise je tříčlenná, volená Sněmem na dva roky. Členství v Revizní komisi je neslučitelné s členstvím ve Výkonné radě. Revizní komise rozhoduje vždy jednomyslně. Pro její rozhodnutí musí být přítomni vždy všichni její členové.
2. Předseda komise řídí a koordinuje její činnost. Předseda či pověřený člen Revizní rady přednese na každém jednání Sněmu zprávu o činnosti. Sněm může Revizní radě ukládat úkoly v rámci její působnosti.
3. Revizní rada provádí kontrolu vedení účtů, výsledků hospodaření, jakožto i dalších oblastí činnosti PSZV, na nichž se usnese. O výsledcích revize podává jednou ročně zprávu Výkonné radě a Sněmu.
4. Členové Revizní rady mají právo účastnit se jednání Sněmu.
5. V případě rezignace svého člena (nebo vystoupení či vyloučení subjektu, který jej nominoval, z řad PSZV) má komise právo kooptovat náhradníka, avšak vždy maximálně jednoho v průběhu celého funkčního období Revizní komise
6. Členem Revizní komise může být zvolena fyzická osoba, která je statutárním zástupcem řádného člena sdružení nebo osoba jím pověřená.

ČLÁNEK 16

Odborné komise

1. Stálé odborné komise jsou odbornými, expertními a iniciativními orgány, které zřizuje Sněm k řešení a posuzování nejrůznějších otázek souvisejících s činností PSZV.
2. Všichni řádní a přidružení členové, kteří zaplatili členské příspěvky za daný rok a členové čestní mají právo nominovat svého zástupce do všech odborných komisí.
3. Předseda komise je volen Sněmem. Předsedou může být osoba, která je statutárním zástupcem řádného člena sdružení, který zaplatil členské příspěvky za daný rok nebo osoba jím pověřená.
4. Základní okruhy působností a úkoly určuje komisi Sněm i Výkonná rada.

ČLÁNEK 17

Smírčí komise

1. Smírčí komise je orgánem PSZV, jehož úkolem je působit ve sporech mezi členy PSZV. Smírčí komise rovněž projednává provinění členů PSZV proti jejich povinnostem vyplývajícím ze stanov.
2. Smírčí komise je tříčlenná a její členové jsou voleni na období dvou let. Členem Smírčí komise může být zvolena fyzická osoba, která je statutárním zástupcem řádného člena sdružení nebo osoba jím pověřená.
3. Smírčí komise rozhoduje vždy jednomyslně. Pro její rozhodnutí musí být přítomni vždy všichni její členové.
4. Činnost Smírčí komise řídí její předseda. Bližší podmínky činnosti Smírčí komise stanoví její jednací řád schválený Sněmem.
5. V případě rezignace svého člena (nebo vystoupení či vyloučení subjektu, který jej nominoval, z řad PSZV) má komise právo kooptovat náhradníka, avšak vždy maximálně jednoho v průběhu celého funkčního období Smírčí komise.

ČLÁNEK 18

Sekretariát

1. Sekretariát je administrativním orgánem PSZV, jehož hlavním úkolem je zajišťovat kompletní servis k zajištění práce Výkonné rady a ostatních orgánů PSZV, dále zabezpečovat úkoly uložené Výkonnou radou.
2. Hlavní úkoly a organizaci sekretariátu určuje Organizační řád schválený Sněmem.

V. část

ČLÁNEK 19

Zrušení a zánik PSZV

1. O zrušení PSZV může být rozhodnuto jen na řádném nebo mimořádném Sněmu shromáždění.
2. V případě zrušení PSZV rozhodnutím Sněmu rozhodne Sněm také o likvidačním zůstatku majetku PSZV, který by měl připadnout organizaci se stejným či podobným zaměřením nebo věnován humanitární organizaci.
3. Jinak platí pro likvidaci PSZV i její majetek obecně závazné právní předpisy.
4. Likvidátora jmenuje a odvolává Sněm.

VI. část

ČLÁNEK 20

Závěrečné ustanovení

1. Změny těchto stanov provádí Sněm PSZV.
2. Tyto stanovy nabývají účinnosti dnem registrace u příslušného orgánu.

Příloha 2: Incident report

za INCIDENT považujeme:

- událost s následkem smrti nebo zranění (účastník / instruktor musí vyhledat lékařské ošetření nebo se musí vzdát části či celého programu)
- událost způsobující vysokou materiální škodu
- událost, která by za jiných podmínek mohla vyústit ve zranění nebo smrt nebo vysokou materiální škodu
- událost, která odhaluje nedostatky v nastaveném systému řízení rizik Odyssey (bezpečnostní pravidla, krizový scénář)
- projevy psychického či fyzického onemocnění
- projevy nevhodného či ohrožujícího chování

na kurzu nedošlo k události, která by vyžadovala vyplnění *incident reportu* (ZATRHNÍ)

Pokud k takové události došlo, vyplňte následující formulář:

Název kurzu, klient:

Jméno vedoucího instruktora:

Datum a čas události:

Místo (středisko a lokalita):

Povětrnostní podmínky:

Zúčastnění instruktoři (popř. jiní svědci, kontakty):

Počet ztracených dnů kurzu: 0

Lékařské ošetření: NE ANO, popis:

Při jakém programu či aktivitě, počet účastníků, podmínky prostředí apod.:

Podrobný popis události včetně opatření/reakcí instruktorů:

Hlavní příčiny vzniku události:

Návrh preventivních opatření, aby příště situace nenastala:

Příloha 3: Programový report

Název kurzu, klient:

Jméno vedoucího instruktora:

Datum konání:

Místo (středisko a lokalita):

Zúčastnění instruktoři:

PROGRAM

Jak byl program přijat zadavatelem?

Jak byl program přijat účastníky?

Neformální / verbální zpětná vazba od zadavatele / účastníků

Proběhla logistika programu bezvadně?

(Co je potřeba zlepšit?)

AKTIVITY

Byla některá z aktivit přijata výrazně pozitivněji než ostatní? Proč?

Vyskytly se u některé aktivity problémy? Jaké? Proč?

INSTRUKTOŘI

Přiřaď instruktory k aktivitám:

Byl na některého z instruktorů mezi účastníky zvláštní ohlas (pozitivní / negativní)?

Vyčníval, z tvého pohledu, někdo z lektorského týmu (pozitivně / negativně)?

(během programu i mimo)

MATERIÁL

Vyskytly se s některou částí materiálu problémy? Jaké?

Měli jste všechn potřebný materiál?

(Co chybělo?)

PŘÍLOHA (Y):

- Incident report (povinná příloha!!!)
- *Zápis (y) o úrazu*

S e p s a l (a) | d n e

Příloha 4: Zdravotní prohlášení

ZDRAVOTNÍ PROHLÁŠENÍ	
Vyplňte, prosím, pravdivě toto zdravotní prohlášení, které bude sloužit pouze vedoucímu kurzu pro případné poskytnutí odpovídající zdravotní pomoci v případě nenadálých situací. Veškeré Vámi uvedené informace slouží výhradně pro potřeby zajištění Vaší bezpečnosti na kurzu a nebudou sděleny Vaší organizaci ani nikomu jinému. Formulář bude použit pouze po dobu konání kurzu a po skončení kurzu bude do 24 hodin skartován.	
1. Vaše osobní údaje:	
Jméno a příjmení: Zaměstnavatel: V případě nutnosti podejte zprávu (jméno, telefon):	Datum narození:
2. Plavání (prosím zaškrtněte): <input type="checkbox"/> plavec <input type="checkbox"/> neplavec	3. Aktuální zdravotní stav (prosím zaškrtněte): <input type="checkbox"/> jsem úplně zdrav <input type="checkbox"/> mám menší zdravotní omezení (viz dále) <input type="checkbox"/> mám velká zdravotní omezení (viz dále)
4. Berete pravidelně nějaké léky? Pokud ano, specifikujte (název, jak často, vedlejší účinky, atd.):	
5. Jste alergický na nějaký podnět? Pokud ano, specifikujte (na jaký podnět, jak se projevuje reakce, zda je nutno použít léků a kde je případně máte):	
6. Aktuální zdravotní profil (Vámi označené kategorie (příznaky, omezení) prosím rozepište podrobněji na zadní straně):	
<input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> NE	1. Onemocnění srdce nebo onemocnění cévního aparátu
<input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> NE	2. Astma nebo jiné dýchací potíže
<input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> NE	3. Infekční onemocnění
<input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> NE	4. Problémy či onemocnění páteře a pohybového aparátu
<input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> NE	5. Psychické obtíže (strach z uzavřeného prostoru, výšek, vody, ...)
<input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> NE	6. Diabetes mellitus (cukrovka)
<input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> NE	7. Epilepsie nebo jiné záchvatové stavy
<input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> NE	8. Těhotenství
7. V případě, že máte nějaká jiná fyzická či psychická omezení, uveďte prosím jaká:	
POTVRZUJI, ŽE:	
<ul style="list-style-type: none">- jsem porozuměl /-a všem výše uvedeným skutečnostem- budu respektovat bezpečnostní pravidla, s nimiž budu seznámen/a- souhlasím se zpracováním osobních údajů obsažených v tomto formuláři pro účel stanovený výše, zároveň jsem si vědom /-a svých práv podle § 12 a 21 zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů, ve znění pozdějších předpisů.- všechny uvedené údaje jsou pravdivé a jsou poskytovány dobrovolně	
Datum:	Podpis:

Tento dokument odpovídá požadavkům bezpečnostní komise profesního sdružení pro zážitkové vzdělávání

Příloha 5: Zápis o úrazu

ZÁPIS O ÚRAZU	
Zraněný:	Kurz:
Jméno a příjmení :	Název a termín kurzu:
Pohlaví: <input type="checkbox"/> muž <input type="checkbox"/> žena
Věk:.....	Typ aktivity, při které k úrazu došlo:

Revers:	Lead kurzu:
Rozhodl/a jsem se nenavštívit odborné zdravotnické zařízení.
Podpis..	Zúčastnění instruktoři:
.....

Úraz:	Svědci:
Datum úrazu:	Jméno:.....
Čas úrazu:	Kontakt:.....
Místo úrazu:	Vztah ke zraněnému:.....
Charakter úrazu:	Podpis:.....
Paměť na událost: <input type="checkbox"/> ne <input type="checkbox"/> ano	Jméno:.....
Přesný popis události (mechanismus úrazu) :	Kontakt:.....
.....	Vztah ke zraněnému:.....
.....	Podpis:.....
.....	
.....	První pomoc:
.....	PP poskytl/a :.....
.....	Typ poskytnuté PP:.....
.....
.....
.....
Další poznámky:	
.....	
Podpis zraněného, případného odp. zástupce zraněného:	
Sepsal:	Podpis:
Dne:	

Příloha 6: Interview s manažerem vzdělávací společnosti

1. Jak dlouho ve společnosti zabývající se zážitkovým vzděláváním pracujete a jaké jsou vaše zkušenosti s teambuildingem?

Zážitkovému vzdělávání se věnuji zhruba čtyři roky. Za tu dobu jsem připravil, realizoval a vedl řadu teambuildingových programů. Zároveň jsem prošel i několika školeními PSZV.

2. O jaká konkrétně školení se jednalo?

První bylo asi před třemi lety a to na prohloubení znalostí o facilitaci a vedení aktivit celkově. Poslední jsem absolvoval loni na téma „risk management“, kde jsme probírali rizika spojená s realizací outdoorových kurzů.

3. Jaká jsou pro vás největší rizika spojená s pořádáním outdoorových programů?

U outdoorových programů spatřuji největší riziko v bezpečnosti.

4. Jak byste popsal svoji pozici ve firmě a její náplň?

Náplň mé práce tvoří široké spektrum činností od samotného prodeje přes design a realizaci teambuildingových programů.

5. Jak často realizujete teambuildingové kurzy?

Zájem o teambuildingové programy je velice sezónní, největší poptávka je na jaře a na podzim. V těchto obdobích realizujeme několik akcí do měsíce.

6. Jak dlouho průměrně trvá teambuildingový program? Po jaké délce programu je největší poptávka?

Nejběžnější délka programu bývá dva dny.

7. Jaká jsou hlavní témata (zaměření) takovýchto kurzů?

Jako hlavní témata se objevují posílení neformálních vazeb, zlepšení komunikace, podpora důvěry a motivace.

8. Kolik osob se průměrně zúčastní kurzu?

V průměru by se dalo říct, že se účastní kolem 30 osob.

9. Jaký je většinou ohlas účastníků na teambuildingový program?

Z dotazníků zpětné vazby, které účastníci našich programů vyplňují po skončení akce, vyplývá, že většina účastníků vnímá teambuildingový program jako přínosný.

10. Které typy aktivit sklízí největší úspěch u účastníků?

Je těžko definovatelné, které typy aktivit sklízí největší úspěch, vždy záleží na kontextu celého programu, nicméně poměrně oblíbené jsou interaktivní workshopy.

11. Jak se liší očekávání (představy) o teambuildingovém programu mezi samotnými účastníky a jejich zadavatelem? Předpokládám správně, že zadavatel je většinou jejich nadřízený?

Zadavatel nemusí být primárně jejich přímý nadřízený, ve větších společnostech se většinou jedná o pracovníka HR oddělení, u menších společností to tak může být. Očekávání účastníků od kurzu povětšinou záleží na interní komunikaci tématu a cíle programu zadavatelem. Nicméně obecně by se dalo říct, že účastníci povětšinou očekávají zábavu, lepší poznání kolegů a zajímavý zážitek.

12. Jaké programy jsou v poslední době nejoblíbenější a po jakých je největší poptávka?

Na tuto otázku nelze s přesností odpovědět, jelikož každý program je vytvářen přímo na míru klientovy. Nicméně často se objevuje poptávka po programech s příběhem (legendou), workshopech a sportovně zaměřených programech.

13. Který typ programu je z vaší strany nejvíce klientům nabízen?

Nelze hovořit o typu programu, jelikož jak vyplívá z mojí předešlé odpovědi každý program je unikátní, nicméně nejčastěji se jedná o kombinaci rozvojových aktivit, zážitku a interaktivního workshopu.

14. Jaké jsou průměrné náklady na realizaci teambuildingového programu? Jaký poměr z toho jsou náklady na hotel?

Na tuto otázku nelze s přesností odpovědět. Vždy záleží na konkrétní akci a počtu účastníků, úrovni ubytování apod. Dá se ale říct, že náklady na hotel tvoří kolem 50% z celkové částky.

15. Na čem se klienti podle vás snaží nejvíce ušetřit?

V posledních letech by se dal vypočítat celkový pokles zájmu o teambuildingové programy z čehož vyplívá, že mnohé společnosti se rozhodli vzhledem k úsporným opatřením tyto aktivity zcela ze svého programu vyloučit. Na samotných realizovaných akcích by se dal vypočítat tlak zadavatelů na nižší cenu za design a realizaci programu a pokles zájmu o luxusnější lokality pro tyto programy.

16. Jak je to v dnešní době s využitím vysokých lanových překážek, po které byla dřív velká poptávka?

Lanové překážky zažívaly svůj boom již před mnoha lety, v současnosti by se dalo říct, že toto téma je pro mnohé již vyčerpané. Zapříčinilo to jak hromadné používání lanových aktivit na teambuildingových programech, tak začlenění této aktivity mezi nabízené zážitky mnoha volnočasových center a hotelů.

17. Jaký je momentální stav na trhu zážitkového vzdělávání?

Momentální stav by se dal charakterizovat jako nasycenost trhu společnostmi produkujejícími nepříliš profesionální akce za nízké až dumpingové ceny.

18. Jaká je aktuální atmosféra ve firmě zabývající se teambuildingem?

Nemohu hovořit za jiné společnosti, ale atmosféra v našem týmu je skvělá i přes aktuální obchodní rezervy.

19. Co pro Vás znamená „dobry teambuilding“? Co by mělo být jeho náplní?

Dobry teambuilding v sobě z mého pohledu dokáže efektivně skloubit jak očekávání zadavatele, tak očekávání účastníků, čímž se pro ně stává zábavný a pro zadavatele efektivní.

20. Je něco co byste chtěl k tomuto tématu doplnit?

Chtěl bych Vám popřát úspěch s touto diplomovou prací a poděkovat mu za zvolené téma. Jelikož si myslím, že je neustále zapotřebí pracovat na změně pohledu široké veřejnosti na teambuilding jakožto na činnost související v nadsázce s pečením prasete a pití hektolitru alkoholu. Tato práce by mohla v tomto ohledu některým lidem napomoci se v tématu lépe zorientovat.

Příloha 7: Dotazník před konáním teambuildingu

1. Máte zájem se zúčastnit mimopracovního programu připravovaného pro váš kolektiv na květen 2012? Pokud „ne“, doplňte prosím komentář na konci dotazníku jakou jinou formu mimo pracovních aktivit byste uvítali.

ano

ne

2. Jakou maximální dojezdovou dobu považuje za únosnou?

preferuji akci v místě pracoviště

do 1 hodiny

do 2 hodin

dojezdová doba pro mne není limitující faktor

3. Jakou délku programu považuje za ideální?

0,5 dne

1 den bez přespání

1 den s přespáním

delší

4. Vadilo by Vám konání programu o víkendu?

ano

ne

5. Jaké zaměření programu byste ocenil (a)?

	primárně	spíše ano	spíše ne	ne
rozvoj týmu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
bližší / neformální poznání kolegů	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
individuální výzvy a zážitky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
relaxace a odpočinek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Kdy převážně by se měly programové aktivity odehrávat?

- pod střechou (nechci ven)
- na dohled střechy (chci na vzduch)
- v přírodě

7. Jakou míru fyzické náročnosti preferujete?

- vysokou (chci sportovat)
- střední (chci se hýbat)
- nízkou

Příloha 8: Dotazník po skončení teambuildingu

Neustále pracujeme na zdokonalování a rozvíjení našich programů a kurzů. Vaše dojmy, názory a postřehy jsou pro nás velmi cenné; proto si Vás dovoluujeme požádat o krátké zamyšlení nad průběhem programu. Děkujeme za spolupráci, Váš čas a otevřená vyjádření.

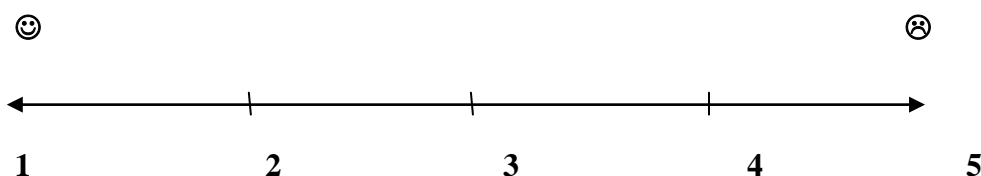
1) JAK SE VÁM CELKOVĚ KURZ LÍBIL?

- Určitě ano *Bližší komentář:*
- Spíše ano
- Ano i ne
- Spíše ne
- Určitě ne

2) OHODNOŤTE, PROSÍM, POUŽITÉ AKTIVITY:

- Velice dobré *Bližší komentář:*
- Dobré
- Průměrné
- Podprůměrné
- Špatné

3) OHODNOŤTE, PROSÍM, JEDNOTLIVÉ INSTRUKTORY (RESP. ALESPŇ HLAVNÍHO INSTRUKTORA) NA STUPNICI OD 1 DO 5 (1 =velice dobrý, 5 = špatný):



HODNOCENÍ:

JMÉNO INSTRUKTORA:				
Odborné znalosti a dovednosti				
Kontakt s účastníky, atmosféra				
Srozumitelnost, profesionalita				

Bližší komentář k práci instruktorů:

4) CO JSTE VY OSOBNĚ OD KURZU OČEKÁVAL (A)?

5) CO SI Z TOHOTO KURZU ODNÁŠÍTE (ZÁŽITKY, DOJMY, ZKUŠENOSTI, POZNATKY)?

6) MÁTE NĚJAKÝ KOMENTÁŘ K JEDNOTLIVÝM AKTIVITÁM?

7) MÁTE NĚJAKÝ KOMENTÁŘ KE STRAVĚ A UBYTOVÁNÍ?

8) DALŠÍ POZNÁMKY, KOMENTÁŘE...

DĚKUJEME VÁM!

Příloha 9: Smlouva o zajištění služeb teambuildingu

SMLOUVA o zajištění služeb

smluvní strany:

Obchodní firma:

Zastoupená:

Právní forma:

Sídlo:

IČ:

DIČ:

Zapsaná v obchodním rejstříku u, oddíl, vložka

(dále jen „klient“) na straně jedné

a

Obchodní firma:

Zastoupena:

Právní forma:

Sídlo:

IČ:

DIČ:

Bankovní spojení:

Číslo účtu:

Zapsaná v obchodním rejstříku u, oddíl, vložka

(dále jen „poskytovatel“) na straně druhé

uzavírají tuto smlouvu

kde:

1. Poskytovatel prohlašuje, že má bohaté zkušenosti se zajišťováním vzdělávacích a sportovních akcí pro nejrůznější skupiny zaměstnanců.
2. Klient se zavazuje, že se jeho zaměstnanci zúčastní akce, kterou zorganizuje poskytovatel.
3. Poskytovatel zorganizuje akci tak, aby odpovídala požadavkům klienta.

1. Předmět smlouvy

- 1.1 Dle ujednání této smlouvy je poskytovatel povinen dle požadavků klienta připravit a realizovat dvoudenní vzdělávací program pro zaměstnance klienta. Podrobný popis a harmonogram jsou uvedeny v příloze č. 1, která je nedílnou součástí této smlouvy. Klient je povinen za řádně realizovaný vzdělávací program uhradit poskytovateli dohodnutou částku uvedenou v článku 4 této smlouvy.
- 1.2 Poskytovatel prohlašuje, že je řádně kvalifikován k výkonu této činnosti a má platné živnostenské oprávnění k provádění činností dle této smlouvy.
- 1.3 Poskytovatel je povinen realizovat program sám. Třetí osobu si může najmout pouze k realizaci dílčích úkolů plynoucích z této smlouvy, přičemž se nemůže zprostit odpovědnosti za řádné plnění předmětu této smlouvy s poukazem na to, že si k jeho zajištění najal třetí osobu.

2. Časový harmonogram a lokace

- 2.1 Poskytovatel se zavazuje realizovat dohodnutý program pro zaměstnance klienta v termínu od ... do ... v lokaci

3. Povinnosti poskytovatele

- 3.1 Poskytovatel je povinen realizovat dohodnutý předmět smlouvy s náležitou odbornou péčí a za pomoci kvalifikovaných lektorů, dle detailního návrhu odsouhlaseného klientem, který je přílohou č. 1 této smlouvy. Poskytovatel se zavazuje, že obsah vzdělávacího programu bude v souladu s platnými právními předpisy České republiky.
- 3.2 Poskytovatel se zavazuje zajistit další služby související s plněním předmětu této smlouvy – to zahrnuje zejména zajištění prostor, v nichž bude program realizován, včetně veškerého nezbytného technického vybavení či příslušných povolení, zajištění ubytování a stravy pro zaměstnance klienta i pro lektory poskytovatele.

4. Dohodnutá cena a platební podmínky

- 4.1 Celková cena za přípravu a realizaci vzdělávacího programu je stanovena na Kč (slovy:) bez DPH. Tato cena zahrnuje také veškeré náklady poskytovatele na realizaci tohoto programu.
- 4.2 Detailní rozpočet je přílohou č. 2 této smlouvy.

4.3 Klient se zavazuje uhradit celkovou cenu za přípravu a realizaci programu do 3 týdnů od obdržení zálohové faktury, která bude poskytovatelem vystavena po podpisu smlouvy.

4.4 Klient je oprávněn před uplynutím lhůty splatnosti vrátit bez zaplacení fakturu – daňový doklad, která neobsahuje některou náležitost stanovenou zákonem či touto smlouvou nebo která obsahuje jiné chyby (např. početní). Poskytovatel je povinen fakturu opravit nebo nově vyhotovit. Smluvní strany se dohodly, že oprávněným vrácením faktury přestává běžet původní lhůta splatnosti a celá lhůta běží znovu ode dne doručení opravené faktury nebo nově vyhotovené faktury, to znamená, že nezaplacením oprávněně vrácené faktury není klient v prodlení s její úhradou.

5. Ochrana důvěrných dat

5.1 S ohledem na skutečnost, že předmětem spolupráce podle této smlouvy bude i výměna dat a obchodních skutečností důvěrné povahy, strany se zavazují nezpřístupnit žádné informace, které ze smluvního vztahu vyplynou, třetí straně, a to i po skončení platnosti této smlouvy.

6. Storno podmínky

6.1. V případě, že klient odstoupí od smlouvy v období mezi 14 a 3 kalendářními dny před termínem realizace programu z důvodu jiného, než je závažné porušení smlouvy ze strany poskytovatele, je klient povinen uhradit poskytovateli storno poplatek ve výši Kč (slovy....) a veškeré případné již vzniklé realizační náklady doložené poskytovatelem k datu odstoupení od smlouvy.

6.2. V případě, že klient odstoupí od smlouvy v období mezi 3 dny před či právě v den počátku realizace programu z důvodu jiného, než je závažné porušení smlouvy ze strany poskytovatele, je klient povinen uhradit poskytovateli storno poplatek ve výši Kč (slovy:) a veškeré případné již vzniklé realizační náklady doložené poskytovatelem k datu odstoupení od smlouvy.

6.3. Klient má právo požadovat realizaci programu v jiném termínu než je stanoveno v Článku 2 této smlouvy a poskytovatel je povinen program realizovat v tomto nově navrženém termínu pokud mu v tom nebrání jiné smluvní závazky, popř. v termínu jiném dle dohody s klientem. V případě změny termínu později než 10 pracovních dnů před počátkem realizace programu je klient povinen poskytovateli uhradit manipulační poplatek Kč (slovy:). Klient též hradí případné storno poplatky vzniklé v důsledku zrušení objednávek služeb u subdodavatelů (zejména ubytovacích kapacit). Žádné další náklady či poplatky vůči poskytovateli v souvislosti se změnou termínu realizace programu klientovi nevznikají.

7. Řešení sporů

7.1 Jakékoli spory mezi smluvními stranami vzniklé ze vztahů založených touto smlouvou budou řešeny přednostně smírnou cestou. Nedojde-li k dohodě, sjednávají smluvní strany příslušnost Rozhodčího soudu při Hospodářské komoře České Republiky a Agrární komoře České Republiky v Praze v souladu se zákonem č. 216/1994 Sb., o rozhodčím řízení a o výkonu rozhodčích nálezů.

8. Obecná ustanovení

8.1 Tato smlouva je vyhotovena v českém jazyce ve dvou stejnopisech a každá ze stran si ponechá jedno vyhotovení.

8.2 Tato smlouva se řídí právním řádem České republiky, zejména pak zákonem č. 513/1991 Sb., obchodním zákoníkem, v platném znění a předpisy souvisejícími, není-li uvedeno v této smlouvě jinak. Stane-li se některé ustanovení této smlouvy neplatným, přičemž nejde o případ, že by neplatnost jednotlivého ustanovení ze zákona působila neplatnost celé smlouvy, ať již absolutní nebo relativní, nedotýká se neplatnost jednotlivého ustanovení platnosti ustanovení ostatních. Takové ustanovení pak bude nahrazeno jiným, které odpovídá co nejvíce záměrům a ekonomickým cílům ustanovení neplatného.

8.3 Veškeré změny a dodatky k této smlouvě lze činit pouze prostřednictvím písemných dodatků.

8.4 Smluvní strany prohlašují, že si smlouvu přečetly, s jejím zněním souhlasí a na důkaz pravé a svobodné vůle a nikoliv tísně či nápadně nevýhodných podmínek připojují své vlastnoruční podpisy.

8.5 Přílohy č. 1 a č. 2 jsou nedílnými součástmi této smlouvy.

V Praze dne

za

za

Příloha č. 1 - Program

Příloha č. 2 - Rozpočet

Příloha 10: Akční plán z kurzu (včetně uvedených příkladů)

HNED ZAČNU	BUDU POKRAČOVAT A ZDOKONALOVAT
<ul style="list-style-type: none">• více plánovat• zvýším trpělivost (v předávání i přijímání informací)• brát na vědomí osobnostní rozdíly	<ul style="list-style-type: none">• tvořivost• kontrolu vlastní práce• v důvěře ostatním
ZVÁŽÍM DO BUDOUCNA	HNED PŘESTANU
<ul style="list-style-type: none">• více se věnovat podpoře obchodu	<ul style="list-style-type: none">• přenášet špatnou náladu na ostatní• a priori říkat ne• odsekávat