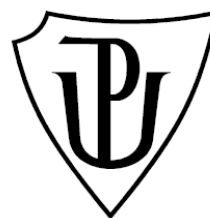

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie a andragogiky



Projekt vzdělávací akce – Teambuilding

(Educational Project – Teambuilding)

Bakalářská diplomová práce

Tereza Stratilová

Vedoucí práce: Mgr. Hana Bartoňková, Ph. D.

Olomouc 2008

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

Tereza Stratilová
Olomouc, 31. 3. 2008

Anotace

Cílem této práce je příprava Projektu vzdělávací akce – Teambuilding. V úvodu práce jsem se zmínila o týmu a o výhodách, které nám přináší práce v týmu. V práci jsem identifikovala vzdělávací potřeby, definovala profil účastníka a absolventa vzdělávací akce. Následně jsem popsala inventář disciplín vzdělávací akce a studijní plán, který je sestaven do osnov s danou časovou dotací. Dále jsou načrtnuté použité formy, metody a techniky. Okrajově jsem se dotkla materiálního, technického a finančního zabezpečení, stejně tak jako personálního zajištění. V závěru se objevuje v jakých fázích a jakým způsobem bude probíhat evaluace.

Obsah

1. Úvod	6
2. K čemu je vzdělávací akce?	8
3. Když se řekne: Tým...	9
3.1. Co nám přináší práce v týmu?	9
3.2. Úskalí společného učení se	9
3.3. Pracovní skupina nebo tým?	11
3.3.1. Skupinové normy a jejich funkce	12
3.4. Psychosociální rozměry týmové práce	13
3.5. Tým jako samostatná jednotka	13
3.5.1. Typy týmů	14
3.5.2. Skupinová dynamika	16
3.5.2.1. Fáze skupinové dynamiky	17
3.5.2.2. Týmové normy	18
3.5.2.3. Týmové role	18
3.5.2.4. Týmové dovednosti	19
3.5.3. Komunikace	19
3.5.3.1. Komunikační styly	20
3.5.3.2. Rozhodovací procesy	20
3.6. Shrnutí	21
4. Co obnáší vzdělávací akce?	22
5. Projekt vzdělávací akce	34
5.1. Analýza vzdělávacích potřeb	34
5.2. Cíl vzdělávací akce	34
5.3. Profil účastníka	35
5.4. Profil absolventa	35
5.5. Obsah vzdělávací akce	36
5.5.1. Inventář disciplín	36

5.5.2. Studijní plány	37
5.5.2.1. Časová dotace a návaznost disciplín	37
5.6. Osnovy jednotlivých disciplín	38
5.7. Formy, metody a techniky	49
5.8. Studijní materiály	49
5.9. Technické a finanční zázemí	49
5.10. Evaluace	49
6. Závěr	52
7. Použitá literatura	53
8. Přílohy	54

1.

Úvod

Po pádu komunismu se Česká republika velice rychle otevřela celému světu. Tato situace přivedla na naše území mnoho investorů. Firmy a podniky se začaly zvětšovat, fúzovat a nakonec k nám pronikly obrovské koncerny jako Coca Cola, Ahold, apod. S rozvojem společností nastala potřeba inovovat nejenom technologie, ale také vzdělávat zaměstnance.

Dnes jsme v době, kdy nejnovější technologie ještě nedělají firmu výjimečnou, ani nezaručují úspěch. Stěžejní úlohu začali hrát lidé. Technologie si může koupit každá firma, ale najít schopné pracovníky už není tak jednoduché. A proto „chytré“ společnosti začaly svým pracovníkům ukazovat „jak na to“. Když to řekneme jinak, firmy začaly své zaměstnance vzdělávat.

Chvíli se zdálo, že vše funguje jak má, až opět nastala situace, kdy již mnoho velkých podniků začalo se vzděláním a opět došlo ke konkurenci, která tlačila vedení společností k činu. A tak se objevila teorie týmu. Kdy tým jako celek může přijít s originálními a hlavně funkčními nápady, které mohou posunout firmu dál.

Tato situace se v dnešní době netýká pouze velkých koncernů, ale už i maličké společnosti dbají na vzdělávání svých pracovníků a snaží se o jejich rozvoj.

A k takovému rozvoji je třeba plán, jak vlastně takovou vzdělávací akci uspořádat...

Tato vzdělávací akce je zaměřena na samotné vytváření, popřípadě stmelování týmů a zároveň rozvoj kreativity myšlení. Tento vzor je použitelný pro vytváření projektových týmů, kde by členové týmu měli hladce spolupracovat na vytváření nových nápadů či nových projektů, popřípadě u týmů, které se specializují na řešení nezvyklých situací ve společnosti.

Při projektování bude vzdělávací akce postupovat podle předem daných kroků uváděných v literatuře. Nejdříve vysvětlím některé pojmy, jako je samotná vzdělávací akce a následně tým, které jsou nezbytné pro projektování vzdělávací akce. Poté napíši něco o

různých typech týmů, o týmové dynamice a nakonec něco málo o komunikaci mezi jedinci, ale i týmy navzájem.

Dále je v práci definováno terminologické ukotvení projektu vzdělávací akce a tím se stanoví osnova, podle které se práce ubírá.

Při konkrétním projektování provedu nejdříve identifikaci vzdělávacích potřeb, pomocí níž zjistím cíle vzdělávací akce, profil účastníka a zároveň absolventa vzdělávací akce a nakonec i obsah vzdělávací akce. Obsah je dále rozveden do inventáře disciplín, který se následně konkretizuje do studijního plánu. Dále definuji osnovy jednotlivých disciplín. Osvětlím metody, formy a techniky ve vzdělávání. Nakonec se podívám na studijní materiály, ale také na materiální, technické i finanční zabezpečení, kam spadají i požadavky na organizaci a personální zajištění.

Téma teambuildingu je mi velice blízké, protože pracuji pro americkou společnost, která sama týmy vytváří a nezdráhá se členy týmu vzdělávat. Během práce pro tuto společnost jsem si uvědomila, jak může mít tým silný vliv na smýšlení jedinců uvnitř a jak vzájemná důvěra mezi jedinci může pomoci ve funkčních oblastech práce. Na týmu se mi líbí, že se jedná o kombinaci přátelství s profesí, což může vést k efektivní práci, jelikož člověk nemá pocit, že kvůli práci odsunuje svůj osobní život. Pokud je tým složený tak, jak má, členové týmu se do práce i těší. Což se opět odrazí ve výkonu.

Jsem si naprosto jistá, že moje budoucnost leží v práci s lidmi, a proto mě psaní bakalářské práce na toto téma může posunout kupředu a obohatit o mnoho informací, které sama mohu použít v praxi.

2.

K čemu je vzdělávací akce?

„Výcvik je sám o sobě proces – je to řada jednotlivých kroků, které směřují ke zlepšení výkonu. Celý proces začíná nynějším výkonem a končí výkonem zvýšeným.“¹

Učení v organizaci probíhá na třech úrovních: výcvik, rozvoj a organizační rozvoj. Výcvik se týká získávání znalostí, dovedností a postojů, které vedou ke zlepšení výkonu na současném pracovišti. Rozvoj je zaměřen na získávání znalostí a postojů, které mohou být považovány z hlediska dlouhodobého rozvoje individuální odborné kariéry a cílů organizace. Organizační rozvoj (OR) je proces sledující cíl efektivního fungování organizace jako celku a tvorby takového prostředí v organizaci, které by přispívalo k vyšší kvalitě práce a spokojenosti zaměstnanců. Výcvik, rozvoj a OR jsou vzájemně propojeny, soustřeďují se na zvyšování efektivity organizace pomocí zdokonalování lidských zdrojů.²

Vzdělávání organizace by vždy mělo být v souladu s hlavními cíli a vizemi budoucího rozvoje organizace. Měly by vycházet ze strategického plánování a nelze jej uplatnit bez předchozí analýzy potřeb.³

Belcourtová⁴ pokládá vzdělávací akci za velice důležitou. Protože v dnešní společnosti není velkým problémem získat jakékoli zdroje či zabezpečit technické zázemí, díky tomu, že svět je mobilní a přeprava velice rychlá. Proto je třeba najít něco jiného, čím bude podnik výjimečný, odlišný od ostatních. A tímto zdrojem se dnes stávají lidé. Organizace se mohou stát bohatšími zvyšováním hodnoty svého lidského kapitálu. Další zdroje kapitálu už začínají být vyčerpané, zastaralé nebo opotřebované. Lidský kapitál je hodnota, jejíž cena roste – může se totiž jednat o hlavní konkurenční výhodu firmy.

A proto dnes potřebujeme vzdělávací akce. Technika i postupy se mění, tak rychle, že člověk dnes už nevystačí pouze s tím, co se naučil ve škole. Znalosti je třeba obnovovat a někdy je nutné získat schopnosti zcela nové. Pokud si toto podnik uvědomuje a zorganizuje funkční vzdělávací akci, může zvýšit svůj profit.

¹ Belcourt, M., Wright, P.C.: Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. 1. vyd. Praha: Grada, 1998, str. 20.

² Srov.: Belcourt, M., Wright, P.C.: Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. 1. vyd. Praha: Grada, 1998, str. 17.

³ Srov.: Prokopenko, J., Kubr, M. a kol.: Vzdělávání a rozvoj manažerů. 1. vyd. Praha: Grada, 1996, str. 97.

⁴ Srov.: Belcourt, M., Wright, P.C.: Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. 1. vyd. Praha: Grada, 1998, str. 13.

3.

Když se řekne: Tým...

3.1. Co nám přináší práce v týmu?

Týmy mají veliký potenciál podílet se na moderním životě organizace. Tento potenciál spočívá zčásti v jejich rozmanitosti a skrytých lidských zdrojích, které může týmová práce odhalit. Silnou stránkou týmů je schopnost dotknout se hlubších vrstev poznání a jedinečnosti každého člověka, což může opět společnost obohatit jako celek.⁵

„Podle slov ředitelů průmyslových podniků produkce a zisk roste a podniková strategie prodeje a marketingu se zlepšuje s tím, jak podnik přechází na týmovou práci. I ve veřejném sektoru se ukazuje, že úkoly jsou plněny důkladněji a efektivněji, práci obohacuje častější kontakt s klienty a členové týmu se vzájemně podporují při vyrovnávání se s obtížnými situacemi. Týmová práce zlepšuje pracovní morálku a snižuje fluktuaci.“⁶

Zahrádková⁷ popisuje termínem *synergie*. Týmová práce se osvědčila při náročných úkolech a při řešení složitých problémů.

Synergická rovnice týmu: $1+1 = 3$

- Tým dosahuje lepších výsledků, než kterých by jednotlivci dokázali sami.

Rovnice práce více jedinců: $1+1 = 2$

- Tým má stejné výsledky, jako kdyby jednotlivci pracovali sami.

Rovnice neefektivního týmu: $1+1 = -1$

- Pracovníci by samostatně fungovali efektivněji.

Cílem každé společnosti je samozřejmě dosáhnout rovnice první. Jelikož týmy mohou zvýšit zisk a zajistit rozvoj firmy, mnoho společností přechází právě na týmovou spolupráci.

3.2. Úskalí společného učení se

Jak jsme zjistili v předchozí kapitole, týmová práce může být pro společnost skutečně užitečná. Dobře vytvořený tým může pracovat mnohem efektivněji než experti

⁵ Srov.: Hayes, N.: Psychologie týmové práce. 1. vyd. Praha: Portál, 2005, str. 175-176.

⁶ Hayes, N.: Psychologie týmové práce. 1. vyd. Praha: Portál, 2005, str. 19.

⁷ Srov.: Zahrádková, E.: Teambuilding. 1. vyd. Praha: Portál, 2005, str. 23.

samostatně. Problém je v tom, že lidé mají strach ze společného učení se novým věcem. Aby byl teambuilding úspěšný, je třeba těmto situacím předcházet. Zahrádková⁸ popsala pět základních bariér, které stojí v cestě volnému tvoření týmů a jejich vzdělávání.

Vidina dokonalosti

Bojíme se selhání a ohrožení své pozice (působí sebecenzura, bojíme se ztráty autority, úcty, prestiže). Pracujeme proto, abychom si dokázali, že jsme dokonalí. Těžko se nám potom připouští, když někdo vidí chybu nebo něco vymyslí ještě lépe. Toto uvažování může vést ke dvěma důsledkům. První je přesvědčení, že jsme dokonalí a ostatní nám to kazí, druhý se vyznačuje neustálým pocitem méněcennosti. Člověk s touto iluzí jednoduše nemůže spolupracovat v týmu, vyhýbá se zpětné vazbě a hodnocení.⁹

Tvorba negativní zkušenosti – nevěříme v úspěch

Klíčovým hybným motorem úspěchu je motivace a víra v úspěch. Pokud věříme v úspěch, budeme úspěšní, pokud ne, přijde i neúspěch.¹⁰

Špatná definice výzvy – situace, které jsou nad naše síly

Definice výzvy může být někdy špatná. Je nutno rozlišit mezi náročnou výzvou, kterou zvládneme, a výzvou, která je nad naše síly.

Existují tři situace:¹¹

- Oblast toho, co známe = **komfortní zóna**. V této zóně dokážeme situaci hravě zvládnout.
- Oblast neznámého = **zóna učení**. Situaci neznáme, je však v našich silách ji zvládnout. Tato zóna nás může hodně naučit.
- **Zóna paniky**. Jedná se o oblast, která je nad naše síly. Řešením, jak z této situace ven, je najít záchytný bod z komfortní zóny, který nás může přivést zpět do normální situace.

Stereotypy myšlení

Tyto stereotypy nám brání hledat nové cesty. V týmu lze stereotypům předejít sdílením různých úhlů pohledu a rozvojem tvořivého myšlení. Existují dva extrémní typy ve vztahu ke změně:¹²

⁸ Srov.: Zahrádková, E.: Teambuilding. 1. vyd. Praha: Portál, 2005, str. 29 - 39.

⁹ Srov.: Zahrádková, E.: Teambuilding. 1. vyd. Praha: Portál, 2005, str. 29 - 32.

¹⁰ Srov.: Zahrádková, E.: Teambuilding. 1. vyd. Praha: Portál, 2005, str. 32 - 33.

¹¹ Srov.: Zahrádková, E.: Teambuilding. 1. vyd. Praha: Portál, 2005, str. 33 - 36.

- **Inovátor** – vždy je třeba hledat novou cestu (změna, revoluce, nejistota)
- **Konzervativec** – zkušenost je nejdůležitější argument (tradice, jistota, bezpečí)

Různorodost typů učení

Každý z nás má jiné cesty, jak se mu nejlépe učí. Při týmovém vzdělávání musíme dávat pozor, aby každý porozuměl dané látce.

Typologie stylů učení:¹³

- **Názorný typ** – potřebuje si věci pořádně ohmatat. Má rád modely, simulace, zážitkové učení, aktivity.
- **Obrazový typ** – potřebuje obrázky, barvy, grafy...
- **Rétorický typ** – potřebuje slyšet a mluvit, vyhovují mu porady.
- **Textový typ** – potřebuje si věci přečíst, popřípadě napsat.

Různorodost má však tu výhodu, že tým může přijít na nové a velice kreativní nápady, na které by ani jeden jako jedinec nepřišel.

Při vzdělávací akci je však třeba, aby školitel věnoval pozornost těmto bariérám, které se mohou vyskytnout a tím zmařit celou akci.

3.3. Pracovní skupina nebo tým?

Rozdíl mezi skupinou a týmem je veliký. Zatím co skupina je seskupení lidí, kteří spolu pracují na jednom místě. Tým je takové uskupení, které pracuje na společném úkolu. Ve skupině je jasně daná hierarchie pozic, která je při spolupráci spíše na překážku. Kdežto v týmu je rozmanitost členů přínosem, protože díky jejich rozmanitosti mohou být nápady efektivní a originální.

Každá skupina (i tým) mají vlastní **strukturu a dynamiku**.

Struktura skupinu velice ovlivňuje. Tým o 5 lidech pracuje jinak než tým se třiceti členy. Také je rozdíl, zda byla skupina utvořena na určitou dobu nebo zda spolupracuje dlouhodobě. Hermochová¹⁴ uvádí více determinant, které chování skupiny ovlivňují:

- **Velikost** – malé (2 – 15), střední (15 – 40), velké (nad 40)
- **Způsob vztahů** – formální / neformální
- **Potřeby, které uspokojuje** – primární / sekundární
- **Vztah jedince ke skupině** – členské / referenční

¹² Srov.: Zahrádková, E.: Teambuilding. 1. vyd. Praha: Portál, 2005, str. 36 - 38.

¹³ Srov.: Zahrádková, E.: Teambuilding. 1. vyd. Praha: Portál, 2005, str. 38 – 39.

¹⁴ Srov.: Hermochová, S.: Teambuilding. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, str. 13.

- **Doba existence** – trvalé / dočasné
- **Zařazení jedince do skupiny** – heterostereotypní (ONI)/autostereotypní (MY)

3.3.1. Skupinové normy a jejich funkce

Skupiny si vytváří své normy odjakživa, zájem o ně avšak začal až ve třicátých letech 20. století, kdy přišel Elton Mayo s hawthornskými studiemi, které dokázaly, že intenzita lidské práce je ovlivněna i sociálními faktory. A proto, pokud chceme efektivní tým, měli bychom počítat i s kulturním klimatem uvnitř týmu. Skupinové normy se vyvíjejí převážně nevědomě, silou zvyku, z dohadů a přesvědčení členů skupiny o povaze jejich práce nebo z implicitních očekávání ze strany managementu.¹⁵

„Lidé náležející ke skupinám se často snaží řídit se skupinovými normami, protože pokud selžou, hrozí jim vyloučení ze skupiny nebo zesměšnění.“¹⁶

Každá norma má svojí určitou funkci.¹⁷

- Normy vyjadřují hodnoty skupiny (definují smysl skupiny)
- Pomáhají skupině, aby dobře fungovala (pomáhají předvídat chování členů, čímž je odstraněn strach z neznámého a jedinec se může soustředit na práci)
- Definují přijatelné sociální chování
- Pomáhají skupině přežít

Některé normy jsou klíčové (ústřední dohady o povaze práce apod.), jiné spíše periferní (nemají až tak zásadní význam). Členové skupiny jsou ochotni tolerovat spíše porušování periferních norem, než těch klíčových. Tato reakce však záleží na *konformitě* daných jedinců ke klíčovým či periferním normám.

Některí se řídí poslušně všemi normami, jsou tišší, spolehliví a nevýrazní – tyto jedince shledáváme vysoce konformními. Druhý typ lidí se řídí klíčovými normami, ale periferní je moc netrápí, jsou kreativní – tak zvaní hybatelé. Třetí typ sdílí normy periferní, ale ne klíčové – jedinci ve stavu „podvratné vzpoury“. A poslední typ nedodržuje normy žádné – jsou v otevřené vzpouře proti společnosti.¹⁸

¹⁵ Srov.: Hayes, N.: Psychologie týmové práce. 1. vyd. Praha: Portál, 2005, str. 41.

¹⁶ Srov.: Hayes, N.: Psychologie týmové práce. 1. vyd. Praha: Portál, 2005, str. 42.

¹⁷ Srov.: Hayes, N.: Psychologie týmové práce. 1. vyd. Praha: Portál, 2005, str. 42 – 43.

¹⁸ Srov.: Schein, E. H.: Process Consultation. Cit. dle: Hayes, N.: Psychologie týmové práce. 1. vyd. Praha: Portál, 2005, str. 44.

3.4. Psychosociální rozměry týmové práce

Všude tam, kde dochází ke kontaktu s lidmi, probíhá také psychosociální učení, tedy získávání sociálních dovedností, které pak uplatňujeme ve svém životě. Skupiny, kterých jsme členy, jsou velice různorodé a my v nich zaujímáme různé role. Nejsilněji na nás působí rodina a škola v průběhu dětství a raného dospívání.

V procesu plnění úkolů skupiny probíhá i vývoj na úrovni vzájemných vztahů mezi jejími členy, vytváří se určitá sociální struktura, která má své důsledky viditelné jak na úrovni výkonu, ale především v dopadu na skupinové klima.¹⁹

V týmové práci se pak hlavně projevují dva psychologické mechanismy: sociální identifikace a sociální reprezentace.

Sociální identifikace je lidská tendence dělit vše na skupiny „my a oni“. Přičemž každý z nás náleží do několika sociálních skupin najednou, ve kterých si vytváříme vlastní sociální identitu. Za každou z nich stojí soubor myšlenek, představ a postojů. Umíme se v nich rychle orientovat a přecházet z jedné do druhé. Náležení k určité skupině je doprovázeno prestiží. Pokud je prestiž skupiny vysoká, jedinec je hrdý na to, že je jejím členem. Tato skutečnost zvyšuje jeho motivaci k práci a následně i jeho výkon.

Na druhé straně, sociální reprezentace je sdílené přesvědčení, které přejímáme od ostatních a upravujeme si ho tak, aby nebylo v rozporu s tím naším. Výhoda (nebo možná nevýhoda) je v tom, že se lidé se nechají snadno přesvědčit o všem možném, především pokud jsou přesvědčováni blízkými osobami (rodina, ale také kolegové z týmu). Lidé mají tendenci považovat názory lidí ve vlastní skupině za správnější než názory nečlenů skupiny. Představu o tom, jak svět funguje (sociální reprezentaci) nepřijímáme masově, naopak je to něco, o čem vyjednáváme v diskuzích, dokud nedosáhneme takové verze, kterou jsme ochotni přijmout. Většinou přijmeme část a zbytek si upravíme, což může mít za následky nesrovnalosti nebo neshody mezi jedinci v týmu.²⁰

3.5. Tým jako samostatná jednotka

„Cestou k úspěchu je ve většině činností schopnost práce v týmu.“²¹

***„Tým má dva a více členů, má známý, definovaný cíl,
k jehož dosažení je třeba koordinace členů týmu.“²²***

¹⁹ Srov.: Hermochová, S.: Teambuilding. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, str. 19 - 21.

²⁰ Srov.: Hayes, N.: Psychologie týmové práce. 1. vyd. Praha: Portál, 2005, str. 31 – 35.

²¹ Hermochová, S.: Teambuilding. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, str. 25.

K tomu, aby tým dobře fungoval přispívají následující determinanty:²³

I. Jasně formulovaný cíl

II. Přiměřená vnitřní struktura

- jasně definované role jednotlivých členů
- efektivní komunikační struktura
- metody sledování individuálních výkonů a zpětná vazba
- hodnocení založené na faktech, nesubjektivní

III. Členové připravení k úkolu

IV. Klima podporující spolupráci (týmová spolupráce)

- dobré vzájemné vztahy (důvěra, otevřenost, čestnost, vzájemný respekt, stálost) umožňují členům týmu se plně soustředit na realizaci cílů.

V. Podpora a uznání zvenčí

- jako efektivní se osvědčily takové struktury, kde úspěch jednotlivce je vázán na úspěch celého týmu

VI. Kompetentní vedení

„Podstata týmu je v tom, že jedinci naprosto originální a neopakovatelní se rozhodnou pracovat spolu. Nejsou krychle, které, postaveny vedle sebe, vždy dokonale sedí. Naopak spolupráce je hledání společných možností, limitů, a hlavně způsobů, jak spolupracovat. Efektivní spolupráce je umění skupiny lidí. Je vždy originální. Můžeme si to představit jako puzzle. Dílky jsou tak originální, že musíte studovat každý zvlášť – barvu, tvar, linie – abyste našli ten, který k němu patří a jak je dát dohromady. Pokud si s tím dáme práci, můžeme zažít synergii spolupráce.“²⁴

3.5.1. Typy týmů

Týmů je skutečně mnoho, každý se specializuje na něco jiného. Pokud vytváříme tým, měli bychom si jasně stanovit, jaký tým chceme vytvořit. Úkol nemůže být dobře

²² Hermochová, S.: Teambuilding. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, str. 26.

²³ Srov.: Hermochová, S.: Teambuilding. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, str. 26 – 29.

²⁴ Zahrádková, E.: Teambuilding. 1. vyd. Praha: Portál, 2005, str. 27.

splněn, pokud pracovní tým neodpovídá potřebám práce. Pro lepší orientaci Hayesová²⁵ rozdělila týmy do čtyř základních skupin.

➤ **Produkční týmy/ Týmy poskytující služby**

Tyto týmy, můžeme nalézt ve výrobě, produkci a také službách (letušky, programátoři, ale i pásová výroba). Práce je v zásadě rutinní a jejím cílem je zajištění plynulé produkce či služeb. Většinou se řídí samy nezávisle na zbytku instituce. Pojítkem mezi týmem a zbytkem společnosti je manager.

➤ **Realizační/ vyjednávací týmy**

Jedná se o vysoce specializované jedince (chirurgové, sportovci, piloti), kteří jsou dáni dohromady za účelem splnění odborného úkolu, kde role každého člena je jasně definována. Tyto týmy jsou orientované pouze na daný úkol a po jeho ukončení se rozpadají. Manager se v takové situaci stává pouze zadavatelem úkolu, zároveň koordinuje činnost a hlídá načasování. Tým přebírá zodpovědnost za splnění úkolu.

➤ **Projektové a vývojové týmy**

Týmy, které vyvíjejí produkt, výzkumné a projektové týmy. Pracují v delším časovém rozpětí. Po splnění úkolu se mohou rozpadnout, ale není tomu tak vždy. Skládají se z vysoce technicky či odborně specializovaných jedinců z různých oborů. Práci si sami organizují, jsou relativně nezávislé na zbytku organizace.

➤ **Poradní týmy**

Hrají roli poradce v otázkách organizace práce a rozhodování (top management), ale i specializované poradenské týmy (personální týmy, finanční plánování). Rozsah činnosti nezabírá týmu příliš pracovní doby, a proto jeho členové zastávají i jiné funkce v podniku. Proto také tyto týmy nebývají příliš autonomní.

²⁵ Srov.: Hayes, N.: Psychologie týmové práce. 1. vyd. Praha: Portál, 2005, str. 22 - 24.

Pro přehlednost přikládám tabulku:²⁶

Typy týmů	Diferenciace	Integrace	Pracovní cyklus	Typ. výstupy
Poradní	Nízká	Nízká	proměnlivý	rozhodnutí, výběr, návrhy
Produkční/ Služby	Nízká	Vysoká	opakované či průběžné procesy	výroba, zpracování, opravy
Projektový/ Vývojový	Vysoká	Nízká	často jen jeden cyklus	plány, návrhy, výzkumy
Akční/ Vyjednávací	Vysoká	Vysoká	krátkodobé ale podobné úkoly	závody, soutěže, expedice, mise

Diferenciace je definována jako odlišnost členů týmu od zbytku podniku či firmy. Integrace udává jak je tým schopný spolupracovat s ostatními členy organizace.

3.5.2. Skupinová dynamika

Proto, aby tým pracoval efektivně, je nutné počítat se skupinovou dynamikou. Tým není po celou dobu konstantní, je složen z lidí, kteří mají rozličné názory, emoce a temperament. Výsledkem těchto procesů jsou určité reakce lidí na vývoj týmu. Dynamika je ovlivněna mnoha vlivy jako jsou týmové normy, role, ale i dovednosti jednotlivých členů týmu. Pokud vše dobře funguje, tým je velice efektivní jednotkou.

Jednotlivé fáze vývoje ve skupině bývají podobné. Pokud je známe, víme, co můžeme očekávat, a díky tomu můžeme předcházet problémům, které se vyskytují v průběhu ustanovování týmu a které brání v plynulé práci týmu.

Přestože jednotlivé fáze po sobě následují v určitém pořadí a mají své trvání, nejsou mezi nimi ostré přechody a ne vždy trvají stejně dlouho – záleží na typu týmu. Když vývoj týmu blokuje, zvyšuje se fluktuace a lidé nevyužívají svůj potenciál. Bez dobře zvládnuté dynamiky nelze dosáhnout synergie týmu.²⁷

Rychlost skupinové dynamiky může být ovlivněna mnoha faktory jako je např.: plánovaná doba trvání, míra společných zážitků, styl vedení, závažnost práce týmu a míra stresu, styl řešení konfliktů, složení týmu, zkušenost členů v týmové spolupráci, vztahy

²⁶ Srov.: Sundstorm, E., de Mause, K.P., Fvtrell, D.: Work teams: applications and effectiveness. Cit. dle: Hayes, N.: Psychologie týmové práce. 1. vyd. Praha: Portál, 2005, str. 24.

²⁷ Srov.: Zahrádková, E.: Teambuilding. 1. vyd. Praha: Portál, 2005, str. 51.

mezi členy před založením týmu, motivace členů, ambice a osobní cíle jednotlivých členů týmu.²⁸

3.5.2.1. Fáze skupinové dynamiky:²⁹

Pro organizaci, která vytváří tým, je dobré znát fáze dynamiky, protože pokud se tým překlene z jedné fáze do druhé, může organizace flexibilněji a především rychleji reagovat na proběhlé změny.

- I. Vznik** – výběr lidí je klíčový, důležitý je přístup k práci a ochota spolupracovat. Naladění lidí v začátcích je rozhodující pro budoucí úspěch či neúspěch týmu.
- II. Orientace** – fáze orientace je zaměřená na vzájemné poznávání. Důležitá je podpora při jakémkoli výkonu, zvláště ve stresu pomůže podpora držet pozitivní náhled na situaci a udržovat odstup od problému a tím přehled a orientaci v situaci.
- III. Krize** – v tomto období dochází k vyjádření rozdílných názorů a ke střetům různých stylů a úhlů pohledu. Členové mohou vytvářet koalice či hierarchizovat skupinu. V této fázi je důležité sledovat podstatu problému, jasně definovat cíl projektu a motivace.
- IV. Stabilizace** – dochází ke stanovení pravidel a systému podle určitého řádu. Pro někoho tato fáze však může znamenat přílišné omezení. Pravidla by proto měla být zaměřená na procesy a fungování týmu, nikoli na lidi a jejich normalizaci.
- V. Produktivní fáze** – lidé v týmu jsou sladění a naučili se řešit a překonávat různé obtížné situace. Vytváří se zde tzv.: *skupinové myšlení*, které však někdy může skupinu také brzdit, protože problémy jsou řešeny již naučenými postupy, které však nemusí být ty nejefektivnější.
- VI. Uzavírání** – projekt je ukončen a skupina se rozpadá. Důležitá je zpětná vazba, která je základem pro úspěch dalšího projektu.
- VII. Oživení** – někdy může dojít k oživení skupiny, pokud se řeší podobný úkol nebo pokud je potřeba předělat projekt dřívejší. Tato fáze je riskantní z toho důvodu, neboť pro jednotlivé členy je tato práce již naučená a rutinní. Lidé již nepracují s takovým nadšením a inovace tím pádem stagnuje. Může dokonce dojít k pracovnímu vyhoření.

²⁸ Srov.: Zahrádková, E.: Teambuilding. 1. vyd. Praha: Portál, 2005, str. 52.

²⁹ Srov.: Zahrádková, E.: Teambuilding. 1. vyd. Praha: Portál, 2005, str. 53 – 68.

3.5.2.2. Týmové normy

Funkce týmových norem spočívá v definici významu skupiny pro jednotlivé členy. Jinak řečeno: definují smysl týmu.

Součástí hodnot týmu je předpoklad, že tým má společný úkol a každý jedinec se svojí prací přímo podílí na celém projektu. Každý člen tak svou prací ovlivňuje práci ostatních a tak vytváří klima, které dává vzniknout týmovým normám. Ty jsou zaměřené na úkol, oceňují ty činnosti a postupy, které staví na efektivní a důkladné práci, a obsahují sankce pro ty aktivity, které efektivitu či kvalitu snižují. Naopak uznávají interakce zaměřené na plnění úkolu, cení rozmanitost přístupů. Normy jsou orientovány na to, co je třeba udělat.³⁰

3.5.2.3. Týmové role

Týmové role odráží různé způsoby, jimiž se jednotlivci mohou podílet na činnostech týmu. Pro efektivní tým je třeba zastoupení lidí, kteří hrají kooperační nebo doplňující se role, a je třeba se vyvarovat lidí s konfliktní nebo sebestřednou rolí. Pro lepší pochopení uvádím rozdělení podle Bennea a Sheatse:³¹

- **Role zaměřené na úkol** – jak se skupina vyrovnává se svým úkolem či problémem
- **Role zaměřené na budování a udržování skupiny** – udržování skupinové koheze a pozitivních sociálních interakcí
- **Role zaměřené na sebe** – některým lidem slouží role ve skupině k naplnění osobních zájmů^{*}

Tyto role popisují interakci jedince s týmem. Jedinci mohou volně přecházet od jedné role ke druhé, není striktně dáno, že by každý jedinec měl zastávat jednu roli.

Jiné to však je u návrhu Belbina³², který dělí tým do osmi základních rolí. Netvrdí, že by lidé nemohli přecházet z jedné role do druhé, tvrdí však, že schopný manager by měl zajistit, aby v každém týmu byl alespoň jeden zastánce od každé role.

Role podle Belbina:³³

- Předseda (koordinátor)
- Ředitel

³⁰ Srov.: Hayes, N.: Psychologie týmové práce. 1. vyd. Praha: Portál, 2005, str. 44 – 46.

³¹ Srov.: Benne, K.D., Sheats, P.: Funkcional Group Members. Cit. dle: Hayes, N.: Psychologie týmové práce. 1. vyd. Praha: Portál, 2005, str. 52 - 53.

^{*} viz příloha č. 1.: Tabulka 1 – Týmové role - Benne, Sheats

³² Srov.: Belbin, R. M.: Management Teams. Cit. dle: Hayes, N.: Psychologie týmové práce. 1. vyd. Praha: Portál, 2005, str. 54 - 55.

³³ Srov.: Belbin, R. M.: Management Teams. Cit. dle: Hayes, N.: Psychologie týmové práce. 1. vyd. Praha: Portál, 2005, str. 55.

- Chrlič
- Hodnotící kritik
- Tahoun (realizátor)
- Hasič či týmový hráč
- Sháněl
- Dotahovač*

3.5.2.4. Týmové dovednosti

Tým funguje jako společná jednotka, kde každý člen umí něco jiného, avšak výsledek týmu je funkční a jednotný. Proto je třeba do týmu zahrnout jedince, kteří mají různé dovednosti. Katzenbach a Smith³⁴ rozdělují dovednosti do tří základních skupin:

- I. Technické či odborné dovednosti** – ke splnění úkolu je třeba určitá úroveň odborných vědomostí
- II. Řešení problémů a rozhodování** – schopnost určit povahu problému, hodnocení intervence, rozhodnutí jaký postup by mohl být nejlepší
- III. Interpersonální interakce ve skupině** – vzájemná komunikace mezi členy týmu by měla být účinná, jinak se tým není schopen vypořádat s interpersonálními problémy a konflikty

Tyto dovednosti se vyvíjejí společně s délkou trvání týmu, členové týmu se budou učit, přizpůsobovat a měnit své způsoby práce s tím, jak budou získávat zkušenosti. Základem však je, že při vytváření týmu je třeba dbát na to, aby každá z výše uvedených dovedností byla zastoupena.

3.5.3. Komunikace

Podstatou týmu je, že se v něm setkávají lidé s různými dovednostmi a jejich činnost je koordinovaná, takže úkoly týmu mohou být plněny co nejefektivněji. Důležité je, aby členové týmu beze zbytku rozuměli tomu, čím se každý z nich podílí na týmové práci, a k tomu je zapotřebí účinná komunikace.³⁵

Účinná komunikace mezi členy týmu je více než odstraňování bariér. Vědí-li všichni, co se děje, mohou společně pracovat na odstranění překážek při plnění úkolu. Komunikace také pomáhá podpořit, aby všichni investovali více energie.

* viz příloha č. 2.: Tabulka 2 – Týmové role - Belbin

³⁴ Srov.: Katzenbach, J.R., Smith, D.K.: The Wisdom of Team. Cit. dle: Hayes, N.: Psychologie týmové práce. 1. vyd. Praha: Portál, 2005, str. 55.

³⁵ Hayes, N.: Psychologie týmové práce. 1. vyd. Praha: Portál, 2005, str. 48.

Komunikace se však netýká pouze jedinců uvnitř týmu, týká se také komunikace mezi týmem a organizací či ostatními týmy. Důležitá je zpětná vazba, která může být podána pomocí zpravodaje nebo pravidelných porad, popřípadě i neformálně během společenských akcí nebo společného školení.

Špatná komunikace může mít za následek nepochopení, tím dochází k mylným interpretacím. A samozřejmě k neefektivitě týmové spolupráce.

3.5.3.1. Komunikační styly

Každý z nás se dorozumívá jiným způsobem. Existují lidé, kteří jsou tiší a moc toho nenamluví a na druhé straně lidi, kteří nezavrou pusy. Oba tyto typy se však mohou stát součástí jednoho týmu. V komunikaci mezi nimi se tedy musí brát ohled na toho druhého, protože třeba právě on může přijít z řešením, které by jiné nenapadlo.

Zahrádková³⁶ vychází z typologie MBIT (Mayers-Briggs Type Identifier), což je typologie zaměřená na managery a na pracovní prostředí, která se věnuje těmto komunikačním procesům. Podle MBIT máme dva hlavní komunikační styly:

- I. Typ S** – jedinec upřednostňuje smyslové vnímání, bere v úvahu přednostně fakta, data, detaily, otevřenost, preciznost, zkušenost
- II. Typ N** – jedinec spoléhá spíše na intuici, zajímá se více o souvislosti, vize, obrazy, kontext a možnosti

Pokud se ve skupině sejdou dva stejné typy, je třeba, aby zkontrolovali i druhou stránku věci, tedy tu, která jim není bližší.

3.5.3.2. Rozhodovací procesy

Do komunikačních procesů patří i způsob rozhodování. Během komunikace totiž získáváme informace, na jejichž základě se rozhodujeme. MBIT³⁷ má opět dva typy:

- I. Typ T** - rozhoduje podle logických a zkušenostních vzorců myšlení
- II. Typ F** - rozhoduje podle pocitových vzorců

Pro obě strany může být složité spolupracovat, někdy se lidé začnou přesvědčovat, že mají pravdu dříve, než se zeptají, jak to ten druhý myslel, nebo proč jednal tak jak jednal. Čas je nejčastějším argumentem, proč lidé nejsou ochotni spolu spolupracovat.

Proto je opět dobré vědět, že se v týmu mohou nacházet určité typy lidí, které se rozhodují jinak, kompromis mezi nimi může dát vzniknout originálním myšlenkám.

³⁶ Srov.: Zahrádková, E.: Teambuilding. 1. vyd. Praha: Portál, 2005, str. 44 – 45.

³⁷ Srov.: Zahrádková, E.: Teambuilding. 1. vyd. Praha: Portál, 2005, str. 46 – 47.

3.6. Shrnutí

V této kapitole jsme si vysvětlili, proč je výhodné pracovat v týmu. *Tým*, jako jednotka složená z individuálních jedinců, je schopen dojít ke kreativnějším a efektivnějším nápadům, než by byl schopen pouze jednotlivec. Proto se klade důraz na odlišnost každého člena.

Tato situace nás přivádí k rozdílu mezi *skupinou pracovníků* a týmem. Ve skupině je hierarchie a rozdílnost členů spíše překážkou. U týmu je toto výhodou.³⁸

Tím, že však dáme dohromady tým, ještě není zaručen úspěch. Tým prochází určitým vývojem, který nazýváme *skupinová dynamika*. Společně s úkolem se vyvíjí i vztahy ve skupině. Tento proces nazýváme *společenské klima*. Klima je z velké části určeno tím, pro jaký úkol byl tým ustanoven (dlouhodobý, krátkodobý), také je určeno tím o jaký tým se jedná (*produkční, realizační, projektivní, poradní*), tím, že členové si jsou vědomi své jedinečnosti (složitý úkol) i tím, jak se každý jedinec v týmu cítí a chová (*týmové role*), apod. Všechny tyto determinanty přispívají k tvorbě norem a hodnot v týmu. Společenské klima ovlivňuje budoucí úspěch a efektivitu týmu.³⁹

Ze začátku, kdy se dané společenské klima ustanovuje, se mohou objevit určité *bariéry*, o kterých jsme si řekli v oddílu 3.2. Pokud tým tyto problémy překoná, stane se semknutou a hlavně výkonnou jednotkou. K tomu, aby byly dané bariéry překonány je třeba efektivní *komunikace*. Každý jedinec musí přesně chápat, co se po něm požaduje a jakou roli v daném úkolu hraje. Společná komunikace také determinuje naše *rozhodnutí*. A právě proto je komunikace tak důležitou součástí týmu.⁴⁰

Pokud celé vytváření týmu proběhne správně, tým má velké šance dosáhnout *rovnice synergie*. Což znamená, že společná spolupráce má významnější výsledky, než práce samostatných jedinců. Tím dochází k efektivnímu splnění úkolu a samozřejmě zvýšení zisku celé organizace.⁴¹

³⁸ Srov.: Hayes, N.: Psychologie týmové práce. 1. vyd. Praha: Portál, 2005, str. 175-176.

³⁹ Srov.: Hermochová, S.: Teambuilding. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, str. 13 - 17.

⁴⁰ Srov.: Zahrádková, E.: Teambuilding. 1. vyd. Praha: Portál, 2005, str. 44 – 68.

⁴¹ Srov.: Zahrádková, E.: Teambuilding. 1. vyd. Praha: Portál, 2005, str. 23 - 26.

4.

Co obnáší vzdělávací akce?

Ačkoli každá vzdělávací akce by měla být „šitá přímo na míru“, vždy je třeba držet se „záchytného lana“. Tímto lanem bych nazvala základní kroky vzdělávací akce, které by měl každý projekt obsahovat.

Postupně se tedy budeme zabývat následujícími procesy: Analýza vzdělávacích potřeb, formulace cíle vzdělávací akce, stanovení profilu účastníka a následně absolventa, obsah vzdělávací akce, osnovy disciplín, definování metod a technik, výběr studijní opory, počítání rozpočtu a získání technického zázemí, evaluací.

Analýza vzdělávacích potřeb

„Analýza vzdělávacích potřeb je analytický postup, který je určen k identifikaci mezer nebo diferencí ve výkonu zaměstnance nebo organizace“⁴²

Cílem analýzy potřeb je provést identifikaci rozdílu mezi tím, „co je“ a tím, „co je žádoucí“, a to tak, že si vyžádáme informace od všech, kteří budou tímto procesem ovlivněni. Efektivní analýza problému musí obsahovat jak zaměstnance, tak ale i pracovní prostředí.⁴³

Analýza potřeb by měla přijít hned po té, co organizace zjistí jakýkoli nedostatek (i nepatrný problém, může signalizovat velkou komplikaci). Prokopenko a kolektiv⁴⁴ popisuje určité situace, které mohou nastat při analýze potřeb. Analýza vždy začíná zjišťováním a porovnáním dvou úrovní výkonnosti – Standardní (požadované, plánované) a současné (reálné, existující). Rozdíl mezi nimi se nazývá *výkonnostní mezerou*. Příčinou pak může být nedostatek vzdělání (kvalifikace manažera), jiné potřeby (pracovní prostředí, motivace), nebo zbytkový nedostatek výkonnosti (geografická poloha, nemožnost zvýšení kvalifikace).

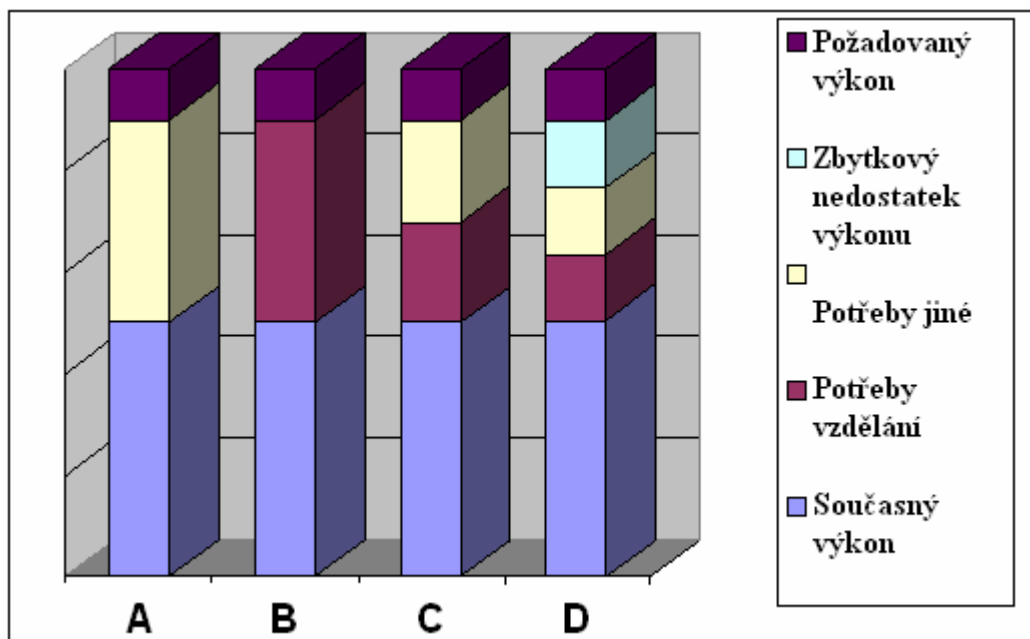
⁴² Belcourt, M., Wright, P.C.: Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. 1. vyd. Praha: Grada, 1998, str. 35.

⁴³ Srov.: Belcourt, M., Wright, P.C.: Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. 1. vyd. Praha: Grada, 1998, str. 35.

⁴⁴ Srov.: Prokopenko, J., Kubr, M. a kol.: Vzdělávání a rozvoj managerů. 1. vyd. Praha: Grada, 1996, str. 97.

V podstatě mohou nastat situace čtyři:⁴⁵

Základní model pojetí potřeb vzdělání a rozvoje⁴⁶



- A. Příčinou nedostatku jsou jiné potřeby. Tato situace se nedá řešit školením. Řešením bývá motivační program, přestěhování kanceláře, apod.
- B. Problémem v nedostatku vzdělání, řešením bude vzdělávací akce.
- C. Nedostatek tkví jak ve vzdělání, tak v jiných potřebách. Řešením by mohla být vzdělávací akce, která se zaměřuje současně i na motivaci, popřípadě školící akce a současně jiné kroky, které by pokryly zbylé potřeby.
- D. Situace je komplikovanější o to, že chybí určité zdroje, geografická poloha je nevýhodná, apod. Toto jsou determinanty, které se nedají nijak řešit, proto je třeba personál dobře motivovat a zároveň vytvořit vzdělávací akci, která by pokryla nedostatek z co největší části.

Náklady, čas a přesnost, které jsou nutné pro provedení dokonalé identifikace potřeb, garantují, že většina organizací tento výzkum nebude provádět. Na druhou stranu, shromáždění údajů provedením analýzy přinese lepší výsledky při přípravě výcvikového

⁴⁵ Srov.: Prokopenko, J., Kubr, M. a kol.: Vzdělávání a rozvoj managerů. 1. vyd. Praha: Grada, 1996, str. 97 - 99.

⁴⁶ Srov.: Prokopenko, J., Kubr, M. a kol.: Vzdělávání a rozvoj managerů. 1. vyd. Praha: Grada, 1996, str. 98.

kurzu, než když nebudou k dispozici žádná objektivní měřítka. Analýza potřeb je nejdůležitější součástí projektování vzdělávací akce.⁴⁷

Při vytváření teambuildingové akce bude analýza probíhat pomocí dotazníku, který jasně definuje týmové potřeby. Účastníci týmu odpovídají určité otázky zaměřené z hlediska cíle, týmové atmosféry, organizace, rozvoje týmu a z hlediska spolupráce s vnějším prostředím.⁴⁸ Tento dotazník popíše současný stav skupiny nebo týmu a může být použit jako odrazovým můstek během evaluace.

Cíl vzdělávací akce

„Konkrétními cíly strategického rozvoje lidských zdrojů jsou rozvoj intelektuálního kapitálu a zlepšování a propagování individuálního, týmového i celoorganizačního učení a vzdělávání pomocí vytváření kultury vzdělávání – prostředí v němž jsou pracovníci podněcováni ke vzdělávání a rozvoji a v němž znalosti jsou systematicky řízeny.“⁴⁹

Stanovený cíl by měl být:⁵⁰

- Objektivně hodnotný, potřebný a konkrétní (prohloubit, upevnit, zdokonalit, aplikačně prověřit – jak, do jaké míry, stupně náročnosti, jakými metodami, způsoby, do kdy) – dosáhnout příslušné kvalifikace
- Subjektivně žádoucí, přitažlivý (např.: profesně kvalifikační – zvýšení kvalifikace/ získání certifikátu – možnosti finančního vyrovnání, změny statusu, změna pracovních podmínek, apod.)

Cíl vyučování (učební cíl) zachycuje to, co má účastník na konci učební jednotky vědět nebo umět. Nepopisuje to, co lektori chtějí nebo mohou dělat, nýbrž konečné chování účastníka. Pouze pomocí učebních cílů lze vzdělávání cílevědomě připravit, provést a kontrolovat jeho úspěšnost.⁵¹

A to nás dostává k definici profilu jak účastníka, tak absolventa.

⁴⁷ Srov.: Belcourt, M., Wright, P.C.: Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. 1. vyd. Praha: Grada, 1998, str. 51.

⁴⁸ Srov.: Zahrádková, E.: Teambuilding. 1. vyd. Praha: Portál, 2005, str. 24 - 25.

⁴⁹ Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, str. 443.

⁵⁰ Srov.: Barták, J.: Základní kniha lektora / trenéra. 1. vyd. Praha: Votobia a VŠAK, 2003, str. 27.

⁵¹ Srov.: Mužík, J.: Andragogická didaktika. 1. vyd. Praha: Codex Bohemia, 1998, str. 38 – 39.

Profil účastníka a absolventa

Ne každý potřebuje projít vzdělávací akcí. Někteří pracovníci mají dostatečnou kvalifikaci, tudíž by se ničemu novému nenaučili. Jiní nedosahují základních požadavků pro vstup do vzdělávací akce. Proto se před každou vzdělávací akcí musí jasně definovat profil účastníka, který se dané vzdělávací akce zúčastní. Jasná kritéria pomohou vytvořit tým, který je schopen splnit zadaný úkol.

Během analýzy dat by měly být přezkoumány tři charakteristiky potenciálních účastníků, a to schopnosti, dovednosti a osobnost. Dovednosti se týkají znalostí a postupů jedince, které se jednotlivec již naučil. Mohou být jak kognitivní (gramotnost, schopnost učení se novým věcem), ale i psychomotorické (jemná motorika, vizuální schopnosti). Účastník by měl mít základní dovednosti, aby byl schopen podstoupit výcvik, který vede k osvojení si pokročilejších dovedností. Schopnosti se týkají potenciálu zaměstnance. Účastník nemusí znát určitý postup, otázkou je však, zda je daný pracovník schopen se novému postupu naučit. Osobnost je vnitřní složka každého jedince, která se měří osobnostními testy. V tomto případě je důležité o kterou práci se jedná, každý člověk má různé dispozice.⁵²

Každý účastník vzdělávací akce by měl být ochoten pracovat na sobě, dále by měl být ochoten poskytnout a přijmout zpětnou vazbu, poslouchat názory ostatních, pracovat na cílu spolupráce a respektovat názory ostatních.⁵³

Současně s profilem účastníka vytváříme i profil absolventa, jenž je určitým ideálním výstupem vzdělávací akce, ideální cílovou strukturou kompetencí, tedy vědomostí, dovedností, popřípadě i osobnostních parametrů, které by měl účastník vzdělávací akce získat, či si osvojit.⁵⁴

Absolvent vzdělávací akce bude znát potřeby týmu a flexibilně reagovat na změny, bude schopen podat zpětnou vazbu, vědět, co je cílem spolupráce a pracovat na něm, respektovat ostatní, znát členy týmu a jejich specializace, důvěřovat členům svého týmu.⁵⁵

Profil absolventa nám také může pomoci na závěr v rámci evaluace, kdy můžeme ověřit, zda stanovené cíle byly během vzdělávací akce dosaženy.

⁵² Srov.: Belcourt, M., Wright, P.C.: Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. 1. vyd. Praha: Grada, 1998, str. 98.

⁵³ Srov.: Zahrádková, E.: Teambuilding. 1. vyd. Praha: Portál, 2005, str. 15.

⁵⁴ Srov.: Bartoňková, H., Šimek, D.: Andragogika. Studijní texty pro distanční studium. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2002, str. 61.

⁵⁵ Srov.: Zahrádková, E.: Teambuilding. 1. vyd. Praha: Portál, 2005, str. 15.

Obsah vzdělávací akce

„Obsahovou náplň vzdělávací akce tvoří účelově a logicky uspořádaný popis obsahu vzdělávací akce z hlediska stanovených cílů.“⁵⁶

Obsahová složka tedy ovlivňuje volbu:⁵⁷

- Metody (různé pro odlišné typy dovedností)
- Lektora (jeho osobitých vlastností a vloh)
- Času, prostoru, celkového vzdělávacího prostředí
- Finančních a jiných nákladů

Rozhodujícím hlediskem je takový výběr a uspořádání vhodného učiva, které umožní účastníkům vzdělávací akce dosáhnout očekávaných výsledků.

Inventář disciplín

Inventář disciplín je určen analýzou potřeb, která definuje obsah kurzu a následně stanovení disciplín tak, aby bylo dosaženo dohodnutých cílů.⁵⁸

Inventář lze vytvořit na základě specifikace předchozího kroku, která zabrání zařazení irelevantních disciplín. Jedná se o soubor disciplín, které nemají stanovenou posloupnost ani návaznost jednotlivých předmětů.⁵⁹

Studijní plány

U každé aktivity by měly být podrobně uvedeny její cíle, metody, které by se měly použít, časový rozvrh, jak je provázána s jinými vzdělávacími aktivitami, kdo je odpovědný (zdůrazňující roli jednotlivých pracovníků a jejich manažerů) a argumenty svědčící pro tuto aktivitu v podobě zhodnocení nákladů a přínosů.⁶⁰

Existují dva základní typy studijních plánů:⁶¹

- **Plány induktivní** – učivo je uspořádáno do konkrétních, prakticky orientovaných disciplín k teoretickému zastřešení

⁵⁶ Mužík, J.: Profesionální vzdělávání dospělých. 1. vyd. Praha: ASPI publishing, 2000, str. 96.

⁵⁷ Srov.: Barták, J.: Základní kniha lektora / trenéra. 1. vyd. Praha: Votobia a VŠAK, 2003, str. 112.

⁵⁸ Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, str. 503.

⁵⁹ Srov.: Bartoňková, H., Šimek, D.: Andragogika. Studijní texty pro distanční studium. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2002, str. 61.

⁶⁰ Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, str. 507.

⁶¹ Srov.: Bartoňková, H., Šimek, D.: Andragogika. Studijní texty pro distanční studium. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2002, str. 61.

- **Plány deduktivní** – učivo se opírá o zvládnutí teoretických východisek a vyúsťuje do konkrétních, specifických, prakticky zaměřených disciplín

Učební osnovy

Charakterizují obecný cíl a pojetí vyučování daného předmětu, vymezují obsah a rozsah učiva a jeho funkcí. Při konstruování vyučovacích osnov je důležité vycházet z toho, co je možné z hlediska schopností, dovedností, dosavadních znalostí nebo zkušeností účastníků vzdělávací akce.⁶²

V průběhu historie se vytvořily tři základní koncepce uspořádání látky a jejího rozvíjení:⁶³

- **Lineární uspořádání** – učivo je pojato tak, aby se neopakovalo, učivo jde od jednoduššího ke složitějšímu a výstavba je přísně logicky ustanovena, vyžaduje, aby byl vyvozován jeden krok z druhého
- **Cyklické uspořádání** – učivo je rozvrhnuto do několika cyklů, které se postupně opakují a rozšiřují
- **Spirálové uspořádání** – syntézou obou předchozích – logická výstavba s návazností učiva

Při tvorbě osnov jde především o výběr učiva v souladu se sledovanými cíli.

Během vývoje didaktiky došlo ještě k dalšímu rozdělení osnov podle vnitřního pojetí učiva na epizodické osnování učiva a koncepci systematického osnování učiva.⁶⁴

- **Epizodická rovina osnování** – je založena na živé zkušenosti účastníků, vychází z praktického života, emocionálních prožitků a konkrétních činností účastníka
- **Systematická rovina osnování** – následuje po epizodické rovině, předpokládá uplatnění analytických zřetelů, systematické uspořádání a rozvíjení příslušných poznatků

Je potřeba dbát na to, aby výuka neponechávala žádná prázdná místa. Osnovy také umožňují přesně identifikovat mezipředmětové vztahy, eliminovat duplicitu a ověřit do jaké míry se podařilo disciplínu naplnit obsahem přiměřeným stanovenému profilu absolventa.⁶⁵

⁶² Srov.: Skalková, J.: Obecná didaktika. 2. vyd. Praha: Grada, 2007, str. 92 – 93.

⁶³ Srov.: Skalková, J.: Obecná didaktika. 2. vyd. Praha: Grada, 2007, str. 93.

⁶⁴ Srov.: Skalková, J.: Obecná didaktika. 2. vyd. Praha: Grada, 2007, str. 93.

⁶⁵ Srov.: Bartoňková, H., Šimek, D.: Andragogika. Studijní texty pro distanční studium. 1.vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2002, str. 61.

Formy, metody a techniky

Formy

Didaktickou formou rozumíme určitý organizační rámec výuky. Při rozlišování forem se držíme dvou kritérií, a tím jsou:⁶⁶

- **kritérium didaktické** - tj. umožnit účastníkům soustředit se na výuku a naučit se v daném čase co nejvíce
- **kritérium ekonomické** - tj. hospodárné využívání nákladů spojených s uvolňováním účastníků z pracovního procesu, jejich cestování, ubytování, apod.

Na základě těchto dvou kritérií, rozlišujeme čtyři základní didaktické formy ve vzdělávání dospělých:⁶⁷

- I. Přímá výuka** – osobní kontakt lektora a účastníka, většinou se jedná o jednorázovou akci, účastník je uvolněn z pracovních povinností
- II. Kombinovaná výuka** – jedná se o kombinaci samostudia a výcvikových seminářů
- III. Korespondenční výuka** – tzv. dálkové (distanční) vzdělávání, účastník je odloučen od svého lektora zeměpisnou vzdáleností
- IV. Terénní vzdělávání** – zahrnuje všechny prvky předchozích didaktických forem, ale ve specifických podmínkách (mimo rámec vzdělávacích zařízení a institucí) tedy v terénu

Metody

Didaktická metoda je určitý postup, jímž se lektor řídí při vyučování, ale také prostředek, který stimuluje učení dospělého, vede ho k určitému cíli a činí učební proces efektivním.⁶⁸

Obecně také platí, že při vzdělávání dospělých neexistuje „jediná správná“ nebo univerzální metoda. Určité metody se používají při předávání či osvojování vědomostí a znalostí, jiné při zvládnutí dovedností a rozvoji schopností, jiné při ovlivňování postojů nebo hodnotové orientace.

⁶⁶ Srov.: Mužík, J.: Andragogická didaktika. 1. vyd. Praha: Codex Bohemia, 1998, str. 114.

⁶⁷ Srov.: Mužík, J.: Andragogická didaktika. 1. vyd. Praha: Codex Bohemia, 1998, str. 114 - 148.

⁶⁸ Srov.: Mužík, J.: Andragogická didaktika. 1. vyd. Praha: Codex Bohemia, 1998, str. 149.

Stejně tak teambuilding může probíhat různými způsoby. Během teambuildingové vzdělávací akce můžeme použít metody, které probíhají na pracovišti, ale také mimo pracoviště. Pro představu uvádím nejčastěji používané metody:⁶⁹

I. Metody používané na pracovišti (v průběhu vykonávání běžné řídicí práce):

- jedná se spíše o situace, kdy se do již zaběhlého týmu dostává nový pracovník, který je školen za pochodu běžné práce
- **Instruktaž** – jde o zapracování nového člena týmu, kdy zkušený zaměstnanec předvede pracovní postupy
- **Coaching** – jedná se o dlouhodobý proces, zahrnuje nejen vysvětlování, ale i sdělování připomínek a periodickou kontrolu, většinou ze strany vedoucího týmu
- **Mentoring** – obdoba coachingu, akorát, že iniciativa spočívá na novém členovi týmu, ten si vybírá školícího pracovníka
- **Counselling** – jedná se o konzultování, kdy konzultace probíhá obousměrně, školený dostává zpětnou vazbu, zároveň však předkládá vlastní návrhy
- **Asistování** – školený získá nadřízeného konzultanta (vedoucí týmu), kterému pomáhá dokud není schopen samostatné práce
- **Metoda pověření úkolem** – školený pracovník musí splnit určitý úkol, má vytvořeny podmínky a přiděleny potřebné kompetence
- **Rotace práce** – školený pracovník je postupně pověřován pracovními úkoly v různých částech a na různých pracovních místech podniku
- **Pracovní porady jako školící metody** – jejich přínosem je informovanost o situaci v celém podniku, členové týmu získávají pocit sounáležitosti s podnikem, který je může i vnitřně motivovat

II. Metody používané mimo pracoviště (zaměřeny na rozvoj znalostí, sociálních vlastností či schopností a jen v menší míře na rozvoj pracovních dovedností manažerů):

- tyto metody se mohou použít při vytváření zcela nového týmu, nebo i u týmů, které jsou již nějakou dobu ustanoveny (předávání nových informací, motivační školení, reorganizace týmu, změna či úprava cíle projektu...)

⁶⁹ Srov.: Mužík, J.: Management ve vzdělávání dospělých. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2000, str. 41 – 44.

- **Metoda klasické přednášky** – vhodná pro sdělení nových poznatků či informací, výhodou je, že informace se dostávají k celému týmu naráz
- **Metoda přednášky s diskuzí** – začleňuje diskusní prvky, poskytuje zpětnou vazbu
- **Seminář** – předem připravené, členové týmu vytváří vlastní referáty, což je velice účinné v týmové spolupráci, jelikož každý člen může přednést svůj nápad, který může být funkční a originální, popřípadě může inspirovat jiného člena týmu
- **Diskusní metody** – výuka se mění ve výukový rozhovor
- **Případové studie** – je simulovaná problémová situace, při jejímž rozboru se tým učí řešením této situace, může prohloubit víru ve společného ducha týmu
- **Inscenační metody (role playing)**- stejný základ jako případové studie, ale k učení zde dochází při samotném hraní rolí, tj. jednání účastníků a možnosti sledovat své reakce na situace a uvědomit si je
- **Manažerské hry** – komplexní metoda nácviku řešení řídicích a rozhodovacích problémů v podnikové i nadpodnikové sféře, řešení problémů je skupinové a velice podobné realitě
- **Výcvik kreativity** – podporuje produktivitu účastníků v duševní oblasti
- **Projektová metoda** – tým je zpravidla na závěr studia pověřen písemným řešením určitého problému, cílem je poukázat, že si ve studiu osvojil teoretické poznatky a dovednosti a že je samostatně dokáže aplikovat na problém podnikové praxe.

Při členění didaktických metod vycházíme z hlavního kritéria, a tím byl didaktický princip vztahu k praxi dospělého účastníka výuky. Z tohoto hlediska je možno metody dělit na teoretické, teoreticko-praktické a praktické.⁷⁰

- I. Teoretické** – kdy členové týmu dostávají teoretické informace, které jim pomáhají v nalézání nových řešení zadaného úkolu. Popřípadě se jedná o rekapitulaci či zhodnocení již udělaného. Jedná se například o *klasickou přednášku, přednášku ex katedra, přednášku s diskuzí, cvičení, seminář*
- II. Teoreticko-praktické** – k týmu se dostávají nové teoretické informace, kdy se však členové týmu zapojují do výuky a snaží se nalézt řešení daného problému.

⁷⁰ Srov.: Mužík, J.: Andragogická didaktika. 1. vyd. Praha: Codex Bohemia, 1998, str. 150 - 151.

Mezi těmito metodami můžeme nalézt *diskusní metody, problémové metody, programová výuka, diagnostické a klasifikační metody, projektové metody*

III. Praktické – členové týmu si mohou nové situace sami vyzkoušet v praxi. Praktické metody jsou například *instruktáž, coaching (mentoring, counselling), asistování, rotace práce, stáž, exkurze, létající tým*

Tento seznam zdaleka nevyčerpává bohatou a stále se měnící realitu. Cílem přehledu bylo jen poukázat na ty nejvýznamnější a nejvíce rozpracované metody.⁷¹

Techniky

Jedná se o speciální postup využitelný v rámci různých metod a forem. Již jsme si řekli, že výhodou týmu je individualita každého jedince, která přispívá k originalitě nápadů a řešení zadaného úkolu. Aby se však o těchto nápadech mohlo diskutovat a mohlo se vytvořit nějaké originální řešení, je třeba na ně nejdříve přijít...

Pro lepší představu uvádím opět nejčastěji používané techniky:⁷²

- **Brainstorming** (burza nápadů) – technika, která má formu neomezené diskuze, kdy každý z týmu přichází s nápady plnými fantazie, tyto diskuze mohou vyústit v kreativní řešení úkolu
- **Brainwritting** (metoda 6-3-5) – podobná metodě brainstorming, provádí se však písemně na jednom zasedání týmu. Každý z 6 účastníků týmu napíše 3 řešení během 5 minut (proto metoda 6-3-5), pak předává papír sousedovi, který se může k připomínkám vyjádřit nebo napsat vlastní tři návrhy
- **Metoda CNB** – CNB = *collective notebook*, tedy společný zápisník, každý člen týmu napíše své řešení, proces je dlouhodobější, každý má tedy čas o problému přemýšlet
- **Synektika** – synektika řecky znamená *součinnost*, jedná se o formu týmové kreativity, kdy se mají vyvolávat asociace (převedené do jiné oblasti, než je zadaný problém) a tvorbou analogií systematicky vytvářet předpoklady pro nalezení nových myšlenek a řešení
- **Laterální myšlení** – směřuje k tomu, aby se bezděčně či vědomě přivodil odklon od dosavadního průběhu myšlení, tj. aby se myšlení zavedlo

⁷¹ Srov.: Management ve vzdělávání dospělých. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2000, str. 44.

⁷² Srov.: Mužík, J.: Andragogická didaktika. 1. vyd. Praha: Codex Bohemia, 1998, str. 173 - 185.

na vedlejší cestu, toto nám může poskytnout nový úhel pohledu nebo dokonce řešení daného problému

- **Metoda Pro-Kontra** – spočívá v tom, že kritizuje nebo dokonce popírá určitý stav, tím se uvolňuje cesta k nové konstrukci pozitivního řešení
- **Metoda černé skříňky (Black-box)** – jedná se o stav, kdy při určitém postupu zjistíme v určitém systému souvislost mezi příčinou a následkem aniž víme, jak k tomu dochází. Metoda black box má tři fáze, první porovnává informace vcházející a vycházející, následně můžeme stanovit hypotézy, jak black box funguje, které opět ověřujeme pomocí vstupních a výstupních veličin. Tímto můžeme dosáhnout cíle, a ani není třeba black box otevírat. Tato metoda může sloužit ke snížení složitosti a nepřehlednosti určitého systému, a na druhé straně k lepšímu porozumění souvislostem v systému

Studijní pomůcky

V souvislosti s cílem, obsahem, formou a metodikou výuky, zahrnuje projekt též informace o použití vyučovacích pomůcek (včetně studijních materiálů) a využití didaktické techniky.⁷³

„Učební pomůcky a didaktická technika plní důležitou zprostředkující funkci mezi lektorem a účastníkem výuky. Pomáhají zprostředkovat učební látku, a tím také nepřímo přispívají k tomu, aby si účastníci vzdělávacího procesu mohli efektivněji osvojovat potřebné informace, vědomosti, dovednosti, případně pracovní návyky.“⁷⁴

Materiální, technické a finanční zázemí

Důležitou součástí projektu jsou též personální opatření (výběr účastníků, lektorů), ekonomické a organizační zajištění vzdělávací akce (kalkulace, náklady, finanční zdroje, prostředí pro výuku, atd.)⁷⁵

Těmto prvkům vzdělávací akce není v práci věnováno tolik pozornosti, protože se mění s velikostí skupiny, ale i s místem konání, proto budou jasně definovány až podle žádosti objednavatele vzdělávací akce.

⁷³ Srov.: Mužík, J.: Profesní vzdělávání dospělých. 1. vyd. Praha: ASPI publishing, 2000, str. 99.

⁷⁴ Mužík, J.: Andragogická didaktika. 1. vyd. Praha: Codex Bohemia, 1998, str. 189.

⁷⁵ Srov.: Mužík, J.: Profesní vzdělávání dospělých. 1. vyd. Praha: ASPI publishing, 2000, str. 99.

Evaluace

Konečným logickým stádiem školicího procesu je zjistit, jak bylo školení účinné. Ve většině školicích systémů, které byly zachyceny v diagramu, je vyhodnocení ukázáno jako dvě samostatné části procesu, jež jsou popsány jako interní vyhodnocení a externí vyhodnocení.⁷⁶

- **Interní vyhodnocení** – posouzení toho, zda školicí činnosti dosáhly svého cíle, tedy zda se účastníci naučili to, co se naučit měli
- **Externí vyhodnocení** – má za cíl posoudit, zda účastníci akce jsou následně schopni použít nově nabyté poznatky v praxi a zda jsou schopni podat takový výkon, jaký se od nich očekává

Jiný termín, který se používá v souvislosti s posuzování účinnosti školení, je *ohodnocení*. Ohodnocení je proces snahy posoudit celkovou hodnotu školení – to je přínosy v nákladech a obecné výstupy přínosné pro organizaci právě tak, jako hodnotu zlepšeného výkonu těch, kteří školení podstoupili.⁷⁷

Úzký vztah činností interního vyhodnocení, externího vyhodnocení a ohodnocení naznačuje potřebu integrovaného přístupu k posouzení účinnosti školení. Potřebné kroky nebo úroveň v rámci přístupu, které odráží práce Hamblina⁷⁸ a Kirkpatricka⁷⁹ jsou:⁸⁰

- **Reakce** - jak studenti a instruktoři reagovali na školení, jejich pocity, týkající se struktury a obsahu školení a použitých metod
- **Učení** – principy, fakta a postupy, které se studenti naučili
- **Pracovní chování a výkon** – změny pracovního chování a výkonu, které jsou výsledkem školení, nebo jak bylo učení při předchozí úrovni studenty aplikováno
- **Organizace** – hmatatelné výsledky školení v podmínkách organizačních změn a zlepšení

Z organizační úrovně by mohla být vyvinuta, nebo by k ní mohla být přidána další úroveň. Měla by se vztahovat k dopadu, který mělo školení na klima v organizaci nebo k postoji ke školení.⁸¹

⁷⁶ Srov.: Buckley, R., Caple, J.: Trénink a školení. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004, str. 187.

⁷⁷ Srov.: Buckley, R., Caple, J.: Trénink a školení. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004, str. 187.

⁷⁸ Srov.: Hamblin, A.C., Evaluation and Control of Training. Cit. dle: Buckley, R., Caple, J.: Trénink a školení. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004, str. 188.

⁷⁹ Srov.: Kirkpatrick, D. L., Evaluating Training Programs. Cit. dle: Srov.: Buckley, R., Caple, J.: Trénink a školení. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004, str. 188.

⁸⁰ Srov.: Buckley, R., Caple, J.: Trénink a školení. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004, str. 188.

⁸¹ Srov.: Buckley, R., Caple, J.: Trénink a školení. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004, str. 188.

5.

Projekt vzdělávací akce

5.1 Analýza vzdělávacích potřeb

Termín teambuilding je vyhrazen programům zaměřeným na cílené, promyšlené a strukturované budování a rozvíjení pracovních týmů a jejich tvůrčího a výkonového potenciálu. Teambuildingové programy jsou určeny konkrétním pracovním skupinám nejčastěji na startu jejich společného působení nebo v etapě významných změn. Jejich hlavním smyslem je připomenout principy týmové práce a rozvíjet předpoklady a kvality, které jsou pro efektivitu práce týmu zásadní. Vedou k bližšímu a hlubšímu poznání členů týmu, podpoře sebedůvěry, budování vzájemné důvěry, rozvoji týmové komunikace, zaujímání optimálních týmových rolí, odhalování přirozených vůdčích osobností a zdokonalování ve využívání tvůrčí týmové práce. Teambuildingové programy ukazují, v jaké fázi vývoje se skupina nachází a dramaticky urychlují dynamiku skupiny.⁸²

Tato práce může tedy posloužit organizacím, které se chystají vytvořit nový pracovní tým, popřípadě zjistili, že jejich již stávající týmy nefungují dostatečně efektivně. Projekt může být také použit v případě, že tým postrádá nové nápady a chybí mu tvůrčí nadšení.

K diagnostice problémů v již fungujícím týmu, může posloužit dotazování. Dotazníky jsou jednou z nejrychlejších technik, které poskytují zpětnou vazbu. Zahrádková pro příklad uvádí rychlý dotazník*, který zjišťuje potřeby týmu v oblasti týmového cíle, týmové atmosféry, organizace, rozvoje týmu a také v komunikaci a spolupráci s vnějším prostředím. Výstupy z tohoto dotazníku mohou být použity i při evaluování vzdělávací akce.⁸³

5.2. Cíl vzdělávací akce

Projekt vzdělávací akce je zaměřena na vytváření nových týmů. Jedná se tedy o jedince, kteří se navzájem neznají nebo spolu aspoň nikdy nespolupracovali. Kromě

⁸² Srov.: Svatoš, V., Lebeda, P.: Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, str. 68 – 69.

* Viz příloha č. 3.: Dotazník – assessment týmu - Zahrádková

⁸³ Srov.: Zahrádková, E.: Teambuilding. 1. vyd. Praha: Portál, 2005, str. 24.

rozvoje komunikace a vzájemné důvěry klade vzdělávací akce také důraz na rozvoj kreativity, tedy tvůrčí týmové práce.

Cílem vzdělávací akce tedy je tedy vytvořit samostatně pracující tým a poskytnout týmu takové znalosti a dovednosti, aby byl schopen vykonávat požadovanou práci samostatně a efektivně.

Absolvent vzdělávací akce by měl flexibilně reagovat na změny v týmu nebo situace, měl by být schopen poskytnout zpětnou vazbu, pracovat na cíli týmové práce, respektovat ostatní, znát členy týmu a důvěřovat jim. Zároveň by měl být schopný kreativně myslet a přicházet s novými nápady.

5.3. Profil účastníka

Projekt vzdělávací akce je zaměřen pouze na členy nově vytvořených týmů, popřípadě na týmy, které procházejí velkou změnou. Kvalifikace jedince do týmu je předem dána zadavatelem vzdělávací akce. Účastník by samozřejmě měl mít schopnosti a dovednosti, které dovedou tým ke splnění jeho úkolu.

Požadavky na uchazeče:⁸⁴

- vzdělání v oboru
- technická, obchodní a profesionální kvalifikace
- být členem týmu
- být ochoten pracovat na sobě a revidovat některé dosud zaběhlé postupy a pravidla, pokud již neslouží dostatečně
- být ochoten poskytnout a přijmout zpětnou vazbu
- být ochoten opravdu slyšet jiný názor
- být si vědom, co je cíl spolupráce
- respektovat, že jsme různí a máme své pravdy

5.4. Profil absolventa

Absolvent vzdělávací akce získá ideální cílovou strukturu kompetencí, tedy vědomostí, dovedností, popřípadě i osobnostních parametrů, pro splnění zadaného úkolu. Jedinec bude dobře znát svůj tým a zároveň se bude aktivně podílet na kreativním řešení zadaného úkolu.⁸⁵

⁸⁴ Srov.: Vajner, L.: Výběr pracovníků do týmu. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, str. 15. A srov.: Zahrádková, E.: Teambuilding. 1. vyd. Praha: Portál, 2005, str. 15.

⁸⁵ Srov.: Bartoňková, H., Šimek, D.: Andragogika. Studijní texty pro distanční studium. 1.vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2002, str. 61.

Základní charakteristiky absolventa:⁸⁶

- znát potřeby týmu a flexibilně reagovat na změny
- být schopen podat zpětnou vazbu
- vědět, co je cílem spolupráce a pracovat na něm
- respektovat ostatní
- znát členy týmu, jejich zaměření (účel) v týmu
- důvěřovat členům svého týmu
- schopnost kreativního řešení problémů

5.5. Obsah vzdělávací akce

Teambuildingový kurz se bude konat v průběhu tří dnů, prezenční formou v časovém rozpětí osm hodin denně (9:00 – 12:00 / 13:00 - 17:00). Veškeré disciplíny budou realizovány jako praktické a budou se odehrávat v terénu.

Na konci vzdělávací akce dostanou účastníci dotazník, který poslouží jako zpětná vazba a zároveň pomůže s evaluací, respektive s některými jejími úrovněmi.

5.5.1. Inventář disciplín

Kurz se skládá převážně z interakčních her, které rozvíjejí týmového ducha, popřípadě tvůrčí myšlení. V průběhu školení se tedy vystřídají programy typu:⁸⁷

- Icebreakers
 - Schovávání a nalézání jmen
 - Paměť na jména
 - Rozehřát se
 - Představ partnera
 - Poznávání z kreslené sebeprezentace
 - Lovci lidí
- Stmelovací hra
 - Nalézání klíčů
- Komunikační programy
 - Slepé báby
 - Rytíři kulatého stolu
 - Rodina Nováků

⁸⁶ Srov.: Zahrádková, E.: Teambuilding. 1. vyd. Praha: Portál, 2005, str. 15.

⁸⁷ Srov.: Svatoš, V., Lebeda, P.: Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, str. 6.

- Slepý sochař
- Ztracení na Měsíci
- Rozhodovací hra
- Hra na dopisy
- Programy zaměřené na podporu důvěry
 - Pád důvěry
 - Noční pochod
 - Slaňování
- Kreativní programy
 - Skupinová kresba
 - KOMPARS
 - Foto – lotto
 - Kresba dle diktátu
 - Hra s kostkami
 - Stavba věže
 - Manekýn

5.5.2. Studijní plány

Kurz bude probíhat v průběhu tří dnů, může se jednat jak o pracovní dny, tak i v průběhu víkendu. Vždy přibližně od 9:00 do 12:00 a následně od 13:00 do 17:00, kdy během druhého dne školení se bude konat noční program. V době mezi 12:00 a 13:00 mají účastníci čas na oběd. Účastníci se budou účastnit jednotlivých disciplín navazujících na sebe. V průběhu školení bude realizováno 22 hodin výuky.

5.5.2.1. Časová dotace a návaznost disciplín

1. den

9:00 – 9:30 - Uvítání

9:30 – 12:00 – Icebreakers

1. Schovávání a nalézání jmen (15 min.)
2. Paměť na jména (10 min.)
3. Rozehřát se (10 min.)
4. Představení partnera (30 min.)
5. Poznávání z kreslené prezentace (60 min.)
6. Lovci lidí (25 min.)

12:00 – 13:00 – Oběd

13:00 – 17:00 - Hledání klíčů (240 min.)

2. den

9:00 – 10:00 – Diskuze k „Hledání klíčů“ + dotazy

10:00 - 12:00 – Rytíři kulatého stolu (60 min.)

12:00 – 13:00 – Oběd

13:00 – 17:00 – Hra na porozumění (30 min.)

- Kresba dle diktátu (30 min.)
- Rodina Nováků (15 min.)
- Hra s kostkami (30 min.)
- Slepý sochař (15 min.)
- Slaňování (120 min.)

22:00 – 24:00 – Noční pochod

3. den

9:00 -9:30 – Diskuze k předchozímu dnu + dotazy

9:30 – 12:00 – Ztracení na Měsíci (150 min.)

12:00 – 13:00 – Oběd

13:00 -17:00 – Stavění věže (80 min.)

- Rozhodovací hra (30min.)
- KOMPARS (60 min.)
- Pád důvěry (15 min.)
- Foto lotto (15 min.)
- Hra na dopisy (40 min.)

5.5.3. Osnovy jednotlivých disciplín

Icebreakers

Jedná se o programy zařazené na počátku akce. Jak název napovídá, slouží zejména k „prolomení ledu“ a překonání počátečních formálních bariér. Jejich dalším smyslem je „odstřížení“ účastníků od problémů každodenní práce, naladění na program kurzu a navození neformální atmosféry.⁸⁸

⁸⁸ Srov.: Svatoš, V., Lebeda, P.: Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, str. 89.

Schovávání a nalézání jmen⁸⁹

Trvání: 15 min.

Materiál: Barvy, fixy, papír, lepenka, lepidlo a zavírací špendlíky

Průběh: Každý dostane za úkol na papír nebo jinam napsat své jméno tak, aby ti, kdo ho chtějí přečíst, museli navázat přímý kontakt.

Například, někdo si napíše své jméno na ruku, a oblékne si svetr, někdo na vnitřní stranu pásku, někdo napíše své jméno zrcadlově, někdo si ho napíše na kartičku a pověsí si ho na krk.

Paměť na jména⁹⁰

Trvání: 10 min

Materiál: Nic

Průběh: Účastníci sedí v kruhu. Jeden řekne své jméno – jeho soused po levici pokračuje tím, že zopakuje první jméno a přidá své atd. Při menším počtu účastníků lze pokračovat tak, že se opakují všechna jména od začátku, jinak stačí např. jen poslední čtyři. Hraje se tak dlouho, až všichni účastníci zopakují celý kruh.

Rozechřát se⁹¹

Trvání: 10 min

Materiál: Nic

Průběh: Celá skupina se postaví. Pak se zadá kritérium podle kterého jednotlivci vytvářejí skupinky. Tvořit týmy mohou lidé jejichž příjmení začínají na stejné písmeno (u malých skupin to mohou být písmena A až C a podobně). Účastníci se zastaví po dvou minutách, pokud se jim nepodaří se seskupit. Dále se mají spojit lidé, kteří vlastní auta stejné značky. Interval, kdy se skupinky hledají se zkracuje. Naposled spojujeme účastníky se stejnou barvou spodního prádla.

Pro rozdělování do skupin můžete použít téměř cokoli, nicméně, v ideálním případě by to mělo poskytovat několik možností (např. věk je příliš zřetelný). Barva prádla je na závěr perfektní, Má to lehce pikantní příchut', což v účastnících zanechá spoustu energie.

⁸⁹ Srov.: Hermochová, S.: Hry pro dospělé. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, str. 22.

⁹⁰ Srov.: Hermochová, S.: Hry pro dospělé. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, str. 23.

⁹¹ Srov.: Clegg, B., Birch, P.: Intenzivní kurz vedení lidí. 1. vyd. Computer Press: Brno, 2004, str. 104.

Představ partnera⁹²

Trvání: 30 min

Materiál: Šňůrky/provázky stejné barvy a délky v počtu, který se rovná polovině počtu účastníků

Průběh: Vedoucí si vezme do ruky svazek šňůrek tak, aby polovina konců šla jedním směrem a polovina na druhou stranu. Přitom nemá být jasné, který konec patří které šňůrce. Každý účastník si vezme do ruky jeden konec šňůrky. Tím vznikne dvojice. Partneři se představí, pokud jde o očekávání, přání, obavy, problémy a plány ve vztahu k semináři (setkání), a pak každý v tomto ohledu představí partnera.

Poznávání z kreslené prezentace⁹³

Trvání: 60 min

Materiál: Archy papíru (A4), barevné pastelky, fixy

Průběh: Každý namaluje obrázek, kde se pokusí sám sebe charakterizovat.

Obrázky se dají na hromadu a pak jsou postupně prezentovány – buď vedoucím skupiny, nebo si každý účastník postupně vezme jeden obrázek.

Spoluhráči postupně komentují prezentované obrázky. Odpovídají na otázky:

- Jaká přezdívka by se k nakreslenému hodila?
- Co by mohl dělat, jaké povolání?
- Jaké koníčky by mohl mít, co by ho bavilo?
- Co se od něj dá čekat?
- Kdo to je?

Lovci lidí⁹⁴

Trvání: 25 min

Materiál: Tužky a papíry na zápisky

Průběh: Jedná se o šest až deset popisů, které mohou být dosazeny jako dokončení věty „Najděte někoho, kdo...“ Do popisů jsou zařazeny osobní údaje nebo informace týkající se učiva. Popis může začít jedním z uvedených způsobů:

- Má rád / baví ho...
- Ví, co je...
- Myslí si, že ...

⁹² Srov.: Hermochová, S.: Hry pro dospělé. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, str. 27.

⁹³ Srov.: Hermochová, S.: Hry pro dospělé. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, str. 28.

⁹⁴ Srov.: Silberman, M., Lawsonová, K.: 101 Metod pro aktivní výcvik a vyučování. 1. vyd. Praha: Portál, 1997, str. 64.

- Je odborníkem na...
- Již zažil / udělal / měl

Vedoucí rozdává popisky žákům a zároveň jim dá pokyny, aby se rozeběhli a hledali lidi, pro které tyto popisy platí. Jeden člověk může mít pouze jeden popis, i kdyby se na něj hodilo víc bodů. Následuje diskuze o jednotlivých popisech.

Obměnou může být otázka kolik popisů se vztahuje na každého jednotlivce (např.: najděte někoho, jehož jméno začíná stejným písmenem jako vaše, kdo se narodil v témže měsíci jako vy, kdo žije hodně daleko (blízko) od vašeho bydliště...)

Stmelovací hra

Hledání klíčů

Trvání: 240 min

Materiál: Papíry, tužky, pastelky, mapa oblasti

Průběh: Jedná se o určitou verzi hry Stopovačka, kdy účastníci začínají samostatně a postupně se za pomoci hlavolamů, hádanek či indicií setkávají. Hlavalamy se stávají čím dál tím složitější, takže účastníky nutí „dát hlavy dohromady“. Hra vrcholí, když se setkají všichni a rozluštěním závěrečného hlavolamu získají klíče od chaty, kde se následně ubytují.

Vzhledem k tomu, že se jedná o hru nastavenou na danou lokalitu, místní upřesnění a sestavení hádanek se bude konat až po zadání vzdělávací akce objednavatelem. Hra bude přizpůsobena na konkrétní herní území.

Komunikační programy

Komunikační programy jsou reprezentovány hlavně týmovým řešením logických problémů a případových studií. Tyto hry kladou nároky především na přesnou práci s informacemi, průběžnou kontrolu a řízení práce skupiny.⁹⁵

Slepé báby⁹⁶

Trvání: 60 min

Materiál: šátky na zavázání očí každého člena skupiny, stopky

⁹⁵ Srov.: Svatoš, V., Lebeda, P.: Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, str. 97.

⁹⁶ Srov.: Jarošová, E., Komárková, R., Pauknerová, D., Pavlova, K.: Trénink sociálních a manažerských dovedností. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001, str. 184 – 185.

Průběh: Účastníci si zavážou oči a pak jsou odvedeni na určité místo. Každý z nich dostane číslo od 1 do 100. Číslo musí být sdělena tak, aby to neslyšeli ostatní. Po pokynu start se jedinci musí co nejrychleji shromáždit na jednom místě a seřadit se od nejmenšího k největšímu číslu. V průběhu celé akce je však zakázáno mluvit. Na splnění úkolu je maximálně 15 min.

Účastníci mají dopředu čas domluvit se na správné taktice.

Rytíři kulatého stolu⁹⁷

Trvání: 60 min

Materiál: Rozmnožené a nastříhané soubory informací*

Průběh: Skupinky se rozdělí do pětičlenných týmů, ke každé je pak ještě přiřazen pozorovatel. Každý člen týmu dostane papírek s informacemi, které si nesmí navzájem ukazovat, jejich obsah si však mohou sdělit. Každý tým by měl být hotov do 20 min.

Týmy hledají odpovědi na:

- Na jakém panství se pěstují brambory?
- Kdo bojuje se skotským obouručním mečem?

Cvičení je dobrým podkladem pro diskuzi zaměřující se na jednání, které zvyšuje či naopak snižuje efektivnost týmu v procesu problému a splnění společného úkolu.

Hra na porozumění⁹⁸

Trvání: 30 min

Materiál: Lístky s čísly pro všechny účastníky

Průběh: Účastníci sedí v kruhu, jeden dobrovolník je uprostřed. Každý má u sebe lísteček, který zná jen on sám. Účastník, který sedí uprostřed, vyvolá náhodné číslo – např. 16. Účastník, který má toto číslo vyvolá další dvě čísla – např.: 11 a 17. Účastníci, kteří mají tato čísla si musí vyměnit místa. Ten, kdo sedí uprostřed se pokouší zjistit, kteří dva spoluhráči se budou vyměňovat a jeho cílem je zaujmout místo jednoho z nich. Protože zpočátku nikdo neví jaké kdo má číslo, je nutné, aby se příslušní dva účastníci neverbálně dohodli, ovšem tak, aby účastník uprostřed jejich komunikaci neodhalil.

⁹⁷ Srov.: Jarošová, E., Komárková, R., Pauknerová, D., Pavlova, K.: Trénink sociálních a manažerských dovedností. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001, str. 200 - 204.

* Viz příloha č. 4.: Rytíři kulatého stolu

⁹⁸ Srov.: Hermochová, S.: Hry pro dospělé. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, str 32.

Rodina Nováku⁹⁹

Trvání: 15 min

Materiál: Papír a psací potřeby

Průběh: Vedoucí připraví tolik papírků, kolik je účastníků hry. Na něj napíše příjmení (fiktivní) a příbuzenský poměr. Je třeba vzít ohled na počet hráčů (matka, otec, syn, dcera...). Lístečky se rozdají všem hráčům. Ti se pohybují volně po místnosti a stále si lístečky mezi sebou vyměňují. Na pokyn vedoucího se příslušníci jedné rodiny musí vzájemně najít a sednout si spolu na jednu židli. Nejdříve otec, matka, pak dcera a nakonec syn. Která rodina usedne poslední, vypadává ze hry.

Členové rodiny se mohou dorozumívat jak verbálně, tak i neverbálně. Místo příjmení je možno např. vytvářet skupiny zvířat (kočky, psi, lvi...)

Slepý sochař

Trvání: 15 min

Materiál: Šátek pro každou dvojici.

Průběh: Účastníci vytvoří dvojice, jednomu se zaváže oči. Druhý mezi tím zaujme jakoukoli pozici. Slepý sochař má za úkol objekt „ošahat“ a zaujmout stejnou polohu, jako jeho spoluhráč.

V průběhu hry se nemluví.

Ztraceni na Měsíci¹⁰⁰

Trvání: 125 min

Materiál: Pro každého účastníka papír, tužka a návod

Průběh: Každý dostane návod: „*Jste členem meziplanetární výpravy, která původně měla v plánu setkání s mateřskou lodí na osvětlené straně Měsíce. Pro technické potíže však vaše kosmická loď byla nucena přistát ve vzdálenosti asi 300 km od místa, kde mělo dojít k setkání. Při přistání byla většina vaší výzbroje poškozena.. Protože vaše přežití závisí na tom, zda dosáhnete mateřské lodi, je třeba se vybavit na 300 km dlouhou cestu nejdůležitějšími předměty. Dostanete seznam předmětů, které při přistání nebyly poškozeny. Vaším úkolem je sestavit tyto předměty podle pořadí důležitosti k překonání vzdálenosti a dosažení mateřské lodi.*“*

1. fáze – Individuální rozhodnutí

⁹⁹ Srov.: Hermochová, S.: Hry pro dospělé. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, str. 34.

¹⁰⁰ Srov.: Hermochová, S.: Hry pro dospělé. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, str. 46.

* Viz příloha č. 5.: Ztraceni na Měsíci.

Každý by se měl pokusit vyřešit úlohu sám pro sebe. Vyplněné odpovědi se odevzdají.

2. fáze – Skupinové rozhodnutí

Cílem skupinového rozhodnutí je dojít k závěru, se kterým by souhlasili všichni.

3. fáze – Spolupráce mezi skupinami

Každá skupina zvolí ze svého středu dva zástupce, kteří se při řešení úlohy nejlépe osvědčili. Tito zástupci vytvoří skupinu a znovu rozhodnou, které věci se vezmou na cestu. Ostatní skupinu pozorují.

4. fáze – Výsledné srovnání

Jednotlivá řešení jsou navzájem porovnána a srovnána se správným řešením*, které bylo konzultováno s odborníky.

Rozhodovací hra¹⁰¹

Trvání: 30 min

Materiál: Nakopírované instrukce

Průběh: Cílem hry je reflektování reality. Z důvodů reorganizace musí z pracoviště odejít jeden pracovník. Vedoucí oddělení (mistr), zástupce odborů a zástupce vedení musí rozhodnout, kdo to bude. V úvahu připadají 3 pracovníci:

Hráči dostanou na papírkách napsané role (mistr, zástupce odborů a zástupce vedení):

- Padesátiletý zkušený pracovník, člověk spolehlivý, ženatý, dvě děti
- Třicetiletý, rozvedený, jedno dítě, na které platí výživné, občas má zajímavé a inovační nápady, vede nepravidelný život, někdy chodí pozdě
- Dvacetiletý, svobodný, půl roku byl na stáži v USA, má často nepříjemné kritické poznámky vůči mistrovi i vedení

Hráči dostanou asi 5 minut, aby se seznámili se svojí „rolí“ a rozmysleli si své argumenty, pro rozhodnutí, kdo bude muset odejít. Ti, kteří dostanou roli „vybraných k odchodu“, si rozmyslí své argumenty, aby svojí pozici uhájili.

* Viz příloha č. 5.: Ztracení na Měsíci.

¹⁰¹ Srov.: Hermochová, S.: Hry pro dospělé. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, str. 49.

Programy zaměřené na podporu důvěry

Tyto programy ukáží, jak se účastníci kurzu dokáží vyrovnat se stresem, co pro ně znamená být závislý na pomoci druhých, ale především jsou výborným nástrojem k prohloubení potřebné důvěry ve skupině.¹⁰²

Pád důvěry¹⁰³

Trvání: 30 min

Materiál: Nic

Průběh: Účastníci si seřadí ve dvou řadách proti sobě u vyvýšeného místa a chytí se za ruce. Jeden z nich pak po zádech padá na připravené ruce ostatních. Účastníci se všichni vystřídají.

Po hře diskuze.

Noční pochod¹⁰⁴

Trvání: 120 min

Materiál: Šátky, lana

Průběh: Jedná se o cestu neznámým terénem během noci, kdy cesta je vytyčena lany. Většina účastníků má zavázané oči a je odkázána na jednoho či dva vidoucí kolegy.

Druhý den ráno diskuze.

Slaňování

Trvání: 120 min

Materiál: Horolezecká výstroj

Průběh: Účastníci lezou po skalách (stěně), přičemž jsou jištěni svými kolegy. Hra se může odehrávat v přírodě, ale i v lanových centrech.

Na konci diskuze.

¹⁰² Srov.: Svatoš, V., Lebeda, P.: Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, str. 98.

¹⁰³ Srov.: Svatoš, V., Lebeda, P.: Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, str. 98.

¹⁰⁴ Srov.: Svatoš, V., Lebeda, P.: Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, str. 98.

Kreativní programy

Jde o uměleckými činnostmi inspirované aktivity, které rozvíjejí tvůrčí myšlení. Tyto programy se používají při řešení neobvyklých úkolů. Přináší uvolnění a zábavu.¹⁰⁵

Skupinová kresba¹⁰⁶

Trvání: 60 min

Materiál: Pastelky – tak, aby každý člen týmu mohl kreslit vlastní barvou; čisté papíry většího formátu pro každý tým – zhruba 70x50 cm (lze použít balicí papír, archy z flipchartu apod.)

Průběh: Skupina by se měla rozdělit na čtyřčlenné týmy, každý dostane jeden papír a každý člen každý si vybere pastelku. Úkolem je společně nakreslit obrázek znázorňující určité téma. V průběhu práce je zakázáno mluvit (to se týká i písemné komunikace). Každý může používat pouze vlastní pastelku/barvu, kterou si vybral.

Všem týmům lze zadat společné téma nebo je i možnost zadat každému odlišný námět. Tématem může být například „*Jedno z hesel týmové práce zní: Všichni jsme na jedné palubě. Nakreslete společnou týmovou loď a dejte ji název.*“

Po skončení kreslení by si každý jedinec měl na obrázek napsat roli, kterou by chtěl zastávat (kapitán, cestující apod.). Každý si může napsat, co chce, bez ohledu na přání ostatních. Mohou se tedy objevit i stejné role.

Na závěr se tým vyjádří k celkové spokojenosti s obrázkem a jeho společná analýza.

KOMPARS¹⁰⁷

Trvání: 60 min

Materiál: Kopie pracovního materiálu*

Průběh: Vedoucí rozdá kopie materiálu „KOMPARS“ a seznámí účastníky s podstatou a účelem Osbornova seznamu otázek. Jednotlivá písmenka zkratky KOMPARS mají účastníkům připomínat typy otázek, kterými by se měli v procesu řešení problému zabývat. Jejich prostřednictvím mohou přijít na nové, originální nápady, případně odhalit nečekané možnosti a souvislosti.

¹⁰⁵ Srov.: Svatoš, V., Lebeda, P.: Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, str. 99.

¹⁰⁶ Srov.: Jarošová, E., Komárková, R., Pauknerová, D., Pavlova, K.: Trénink sociálních a manažerských dovedností. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001, str. 186 - 187.

¹⁰⁷ Srov.: Jarošová, E., Komárková, R., Pauknerová, D., Pavlova, K.: Trénink sociálních a manažerských dovedností. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001, str. 215 -218.

* Viz příloha č. 6.: Metodika KOMPARS

Účastníci se rozdělí do menších skupinek a každá z nich dostane jednu z modelových situací*. Účastníci by měli být poučeni, že při řešení problému by měla platit pravidla brainstormingu.

Na samostatnou práci mají 30 minut. Následuje vyhodnocení výsledků práce.

Foto - lotto¹⁰⁸

Trvání: 30 min

Materiál: Pro každého hráče jedna fotografie rozstříhaná asi na 20 dílků

Průběh: Všechny rozstříhané fotografie se uprostřed stolu smíchají. Každý má za úkol složit jeden obrázek. Přitom se smí postupovat jen tak, že si každý vezme pouze jeden dílek ze středu stolu. Dílek si buď nechá nebo ho musí vrátit doprostřed. Během skládání není dovoleno verbálně komunikovat ani zasahovat do práce druhých.

Kresba dle diktátu¹⁰⁹

Trvání: 30 min

Materiál: Jednoduchý obrázek, tužky a papíry pro jednotlivé hráče

Průběh: Skupina sedí v kruhu. Jeden „dobrovolník“ dostane od vedoucího poměrně jednoduchý obrázek (např. stylizované zvíře). Hráč, který má obrázek, se snaží co nejpřesněji obrázek popsat. Hráči podle jeho pokynů obrázek kreslí.

Když se skončí, hráči hádají o jaké zvíře šlo. Nakonec se jim obrázek ukáže.

Může být i lehčí varianta, kdy hráči dopředu vědí o jaké zvíře se jedná.

Hra s kostkami¹¹⁰

Trvání: 30 min

Materiál: Různé kostky

Průběh: Skupina sedí v kruhu. Každý hráč dostane stejný počet kostek (3-5). Čím méně hráčů, tím více kostek každý dostane. Není dovoleno komunikovat. Úloha spočívá v tom, že skupina má postavit v kruhu společnou stavbu. Stavět se smí jen tak, že jeden vezme svoji kostku, dá ji podle vlastního uvážení doprostřed a sedne si zpět na své místo. Teprve pak smí vstát další a pokračovat ve stavbě.

* Viz příloha č. 7.: Nástin problémových situací

¹⁰⁸ Srov.: Hermochová, S.: Hry pro dospělé. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, str. 39 - 40.

¹⁰⁹ Srov.: Hermochová, S.: Hry pro dospělé. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, str. 40 - 41.

¹¹⁰ Srov.: Hermochová, S.: Hry pro dospělé. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, str. 42 - 43.

Stavba není předem dána, může to být cokoliv. Hráči vstávají podle vlastního uvážení, není určeno pořadí.

Stavba věže¹¹¹

Trvání: 70 min

Materiál: Pro každou skupinku stejný (na volbě v podstatě nezáleží) – např. 1 tužka, 4 archy tuhého papíru, 10 proužků bílého papíru, 40x10cm, 2 archy balicího papíru, pravítko 30cm, nůžky, lepidlo, 4 fixy, provázek, lepicí páska...

Průběh: Vedoucí dá pokyn: *„Postavte věž s použitím materiálu, který jste dostali. Materiál můžete stříhat, ohýbat, skládat, lepit. Je ovšem nutno dodržet následující pravidla:*

- *Bílé proužky musí být vždy použity tak, jak jsou*
- *Papírové díly, ze kterých bude věž postavena, nesmí být v žádném směru delší (větší) než pravítko*
- *Věž musí stát na vlastní základně, nesmí se o nic opírat ani být upevněna ke stropu“*

Skupiny mezi sebou soutěží. Věže jsou hodnoceny z hlediska:

- Výšky
- Pevnosti
- Originality

Členové skupiny mohou „obhajovat“ svoji věž – proč je právě ta jejich nejlepší, nejkrásnější apod.

Manekýn¹¹²

Trvání: 60 min

Materiál: Pro všechny skupiny stejný – krepový papír, noviny, spínací špendlíky, kusy látky, lepidlo...

Průběh: Každá skupina vytvoří pro jednoho svého člena model z daného materiálu. Modely jsou pak předvedeny a všemi hodnoceny.

V jiné variantě každý člen dostane svůj materiál a může se uspořádat módní přehlídka.

¹¹¹ Srov.: Hermochová, S.: Hry pro dospělé. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, str. 44.

¹¹² Srov.: Hermochová, S.: Hry pro dospělé. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, str. 48.

5.7. Formy, metody a techniky

Celý kurz probíhá prezenční a terénní formou.

Metody jsou v této vzdělávací akci jsou praktické, zaměřeny hlavně na manažerské hry, výcvik kreativity a okrajově zasahují i do projektivních metod.

Hlavní technikou během vzdělávací akce je brainstorming (během her zaměřené na kreativitu a komunikaci), kdy pomocí otevřené diskuze přicházejí jedinci na nové nápady.

5.8. Studijní materiály

Pro všechny disciplíny budou zajištěny speciálně připravené potřeby (lana, horolezecká výstroj, archy papíru, tužky, fixy, lepidlo, lepicí páska apod.) Materiál bude zajištěn objednavatelem vzdělávací akce před začátkem kurzu, tak aby vyšel na každého účastníka. Účastníci budou dostávat pracovní materiál v průběhu kurzu.

5.9. Technické a finanční zázemí

Vzhledem k tomu, že s počtem členů vzdělávací akce může jak technické zabezpečení tak finanční zázemí velice kolísat, bude připraveno až před realizací vzdělávací akce přímo na míru zadavatele.

5.10. Evaluace

Proces vzdělávací akce je velice komplexní a tato práce mi neposkytuje prostor, abych se mu mohla naplno věnovat. Koneckonců to ani není cílem této práce, ale protože evaluace je důležitou součástí projektu, navrhnou jak by měla probíhat.

Buckley¹¹³ popisuje čtyři fáze, podle níž by měla evaluace probíhat.

- I. Hladina reakce** – ta se vztahuje na to, jak účastníci reagují na své školení, jak se jim líbí. Tyto reakce odráží názory účastníků ve čtyřech hlavních oblastech:¹¹⁴
- Obsah vědomostí a dovedností školení, jak je to vyjádřeno v cílech školení
 - Metody školení, nebo taktika použité při školení a instruktoři, kteří je provádějí
 - Obecné podmínky učení a prostředí, ve kterém se školení koná
 - Stupeň, ve kterém byly subjektivní cíle školení dosaženy

¹¹³ Srov.: Buckley, R., Caple, J.: Trénink a školení. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004, str. 188 – 207.

¹¹⁴ Srov.: Buckley, R., Caple, J.: Trénink a školení. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004, str. 188.

Reakce začínají od chvíle, kdy se posluchači naučí, že mají být zapojeni do školení, včetně stylu a obsahu instruktáže, kterou dostanou od vedoucího oddělení.

Tyto reakce pokračují, když účastníci zahájí své školení, a proto se musí udělat opatření pro shromáždění údajů na začátku a ne je nechat na konec školení.

Strukturovaný přístup pro měření reakce posluchačů zahrnuje použití učení se z *deníku*. V zásadě je cílem deníku pro účastníky zaznamenat na denní bázi jejich reakce na to, co se naučili. Deník by měl začínat požadavkem na účastníky, aby zapsali, co do kurzu očekávají. Deník následně poskytuje prostor zaznamenat své reakce na každý den školení. To lze přezkoumat na začátku každého dne, kdy jeden nebo dva účastníci budou vyzváni, aby přispěli svými reakcemi skupině. Konečný oddíl deníku je dokončen na konci školení.

Při kurzu zaměřeném na teambuilding by měla být použita technika *deníku*, kdy každý účastník zaznamenává vlastní postoje ke školení, nápady a zároveň zhodnocuje, v čem bylo školení přínosné a co se naučil.

II. Úroveň učení – vyhodnocení úrovně učení je řízeno měřením výkonu posluchačů v podmínkách jejich vlastních vědomostí, dovedností a postojů oproti kritériím, která byla nastavena pro časové období, během něhož jsou školení a okamžitého časového úseku po skončení školení. Pro mnohé instruktory tento stupeň měření znamená test nebo ohodnocení na konci kurzu.

Získané dovednosti mohou být kategorizovány jako intelektuální, manuální a sociální. Měření schopnosti účastníka v těchto dovednostech by mělo mít formu praktického testu nebo cvičení. Mělo by být potvrzeno dosažení cílů školení.

Na konci školení bude tedy účastníkům opět předložen dotazník, který se následně porovná se vstupním dotazníkem. Tím získáme informace o změnách v týmu

III. Chování v zaměstnání a úroveň celkového provedení – při této hladině ohodnocení se účinnost školení posuzuje z kontextu školení do pracovního prostředí. Zabývá se tím, jak zkušenosti ze školení umožnily účastníkům provádět správně vlastní povinnosti, úlohy a odpovědnosti při požadovaných

normách. Jinými slovy, v jakém rozsahu a jak efektivně byly vědomosti, dovednosti a postoje získané během školení přeneseny do zaměstnání.

Metody sběru dat:¹¹⁵

- Dotazník
- Následný pohovor
- Plánování činnosti (seznam stanovisek, které mají prioritu stanoviška navrženého účastníkem na konci kurzu)
- Ocenění konečného výkonu a samohodnocení
- Přímé pozorování
- Zkontrolování výstupů a výsledků

Tato fáze evaluace nebude probíhat hned po školení, ale nejpozději do jednoho roku, kdy účastníci podají samohodnocení. Účastníci podávají zprávu o tom, jak tým funguje v reálném prostředí z hlediska cíle, týmové atmosféry, organizace, rozvoje týmu, ale také z hlediska spolupráce s vnějším prostředím.

Pokud se jedná o již dříve sestavený tým, je možnost porovnat dřívější výsledky týmu a výsledky týmu po školení.

IV. Úroveň organizace – na účinky vzdělávací akce se musíme také dívat ze širší a dlouhodobější perspektivy. Nastává otázka: Jaká organizační zlepšení a výsledky školení přineslo nebo určilo?

Efektivitu můžeme analyzovat několika způsoby:

- Dosažené cíle nebo úkoly
- Osvojení zdrojů
- Uspokojení klientů
- Snížení nákladů a analýza efektivity nákladů

Jedná se o nejsložitější součást evaluace. Ta může být ověřena analýzou, která porovná výkon a efektivitu organizace před školením a po školení. Analýza se zaměří na všechny čtyři složky (dosažení cíle, osvojení zdrojů, uspokojení klientely a snížení nákladů).

Výstupem evaluace je samostatná závěrečná zpráva.

¹¹⁵ Srov.: Buckley, R., Caple, J.: Trénink a školení. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004, str. 201 - 203.

6.

Závěr...

Cílem mé práce bylo navrhnout Projekt vzdělávací akce zaměřené na teambuilding. Vzdělávací akci jsem sestavila podle daných kroků uváděných v literatuře.

V úvodu jsem objasnila pojmy teambuildingu, definovala rozdíl mezi skupinou pracovníků a týmem, popsala různé typy týmů, stejně jako týmové normy, role a dovednosti. Lehce jsem zmínila komunikaci a její užitečnost při práci v týmu.

Následně jsem terminologicky ukotvila náležitosti projektu vzdělávací akce, veškeré kroky a jejich přesné užití.

Poté jsem se již přesunula k vlastní přípravě projektu vzdělávacího kurzu. Nejdříve jsem v analýze vzdělávacích potřeb definovala cílovou skupinu vzdělávací akce a posléze samotný cíl kurzu. Z těchto podmínek pak vyplynuly nároky na účastníka vzdělávací akce, který se po proběhlém kurzu stává absolventem, jehož nově získané schopnosti a dovednosti po absolvování kurzu jsou v projektu také definovány.

Charakteristiku vzdělávací akce jsem vytvořila na základě prostudované literatury z oblasti teambuildingu a také na základě vlastních zkušeností s hrami pro dospělé.

Tyto body jsem dále rozvedla do inventáře disciplín, který jsem uspořádala do podoby studijního plánu, s přihlédnutím k časovým dotacím jednotlivých disciplín. V neposlední řadě jsem vypracovala osnovy, kde se nacházejí přesné definice herních disciplín.

Dotkla jsem se otázky studijních materiálů, metod, forem a technik vzdělávací akce. Stručně jsem popsala také technické a finanční zázemí. Nakonec jsem navrhla způsob evaluace, která pomůže zpětně ověřit vzdělávací akci.

V závěru přikládám nějaké přílohy, které pomohou v orientaci v problematice teambuildingu.

Cíl této práce, ve smyslu jejího zaměření, je tedy splněn.

Použitá literatura:

- Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada, 2007.
- Barták, J.: Základní kniha lektora / trenéra. 1. vyd. Praha: Votobia a VŠAK, 2003.
- Bartoňková, H., Šimek, D.: Andragogika. Studijní texty pro distanční studium. 1.vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2002.
- Belcourt, M., Wright, P.C.: Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. 1. vyd. Praha: Grada, 1998.
- Buckley, R., Caple, J.: Trénink a školení. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004.
- Clegg, B., Birch, P.: Intenzivní kurz vedení lidí. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004.
- Hayes, N.: Psychologie týmové práce. 1. vyd. Praha: Portál, 2005.
- Hermochová, S.: Hry pro dospělé. 1. vyd. Praha: Grada, 2004.
- Hermochová, S.: Teambuilding. 1. vyd. Praha: Grada, 2006.
- Jarošová, E., Komárková, R., Pauknerová, D., Pavlova, K.: Trénink sociálních a manažerských dovedností. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001.
- Mužík, J.: Andragogická didaktika. 1. vyd. Praha: Codex Bohemia, 1998.
- Mužík, J.: Management ve vzdělávání dospělých. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2000.
- Mužík, J.: Profesní vzdělávání dospělých. 1. vyd. Praha: ASPI publishing, 2000.
- Silberman, M., Lawsonová, K.: 101 Metod pro aktivní výcvik a vyučování. 1. vyd. Praha: Portál, 1997.
- Skalková, J.: Obecná didaktika. 2. vyd. Praha: Grada, 2007.
- Svatoš, V., Lebeda, P.: Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2005.
- Prokopenko, J., Kubr, M. a kol.: Vzdělávání a rozvoj manažerů. 1. vyd. Praha: Grada, 1996.
- Vajner, L.: Výběr pracovníků do týmu. 1. vyd. Praha: Grada, 2007.
- Zahrádková, E.: Teambuilding. 1. vyd. Praha: Portál, 2005.
-

Přílohy

Obsah příloh:

1. Příloha č.1.: Tabulka 1 – Týmové role - Benne, Sheats	III
2. Příloha č. 2.: Tabulka 2 – Týmové role – Belbin	IV
3. Příloha č. 3.: Dotazník – assessment týmu	V
4. Příloha č. 4.: Rytíři kulatého stolu	VI
5. Příloha č. 5.: Seznam věcí na Měsíci	VIII
6. Příloha č. 6.: Metodika KOMPARS	IX
7. Příloha č. 7.: Nástin problémových situací	X

Příloha č.1.: Tabulka 1 – Týmové role - Benne, Sheats¹¹⁶

Role zaměřené na úkol	
Iniciátor	Přichází s novými nápady, které se týkají problému nebo jeho řešení
Hledač informací	Klade důraz na fakta a další informace od ostatních
Hledač názorů	Vyzývá k vyjádření postojů a pocitů k diskutovaným myšlenkám
Zpracovatel	Vyjasňuje a zpracovává názory předložené ostatními
Koordinátor	Integruje informace přicházející ze skupiny
Kormidelník	Směřuje diskuzi a vrací ji k tématu
Hodnotící kritik	Používá standardy k hodnocení výsledků
Hybatel	Povzbuzuje skupinu, aby jednala
Produkční technik	Stará se o rutinní úkoly, zajišťuje materiál nebo zásoby
Zapisovatel	Vede záznam o aktivitách skupiny, zapisuje poznámky ze schůzí
Role zaměřené na budování a udržení skupiny	
Povzbuzovatel	Povzbuzuje ostatní, aby se zapojili
Mediátor	Pokouší se řešit konflikty mezi členy skupiny
Hledač kompromisů	Pokouší se najít kompromis pro nepřátelené strany
Strážný	Organizuje komunikaci tak, aby se všichni členové mohli vyjádřit
Normovač	Určuje standardy a termíny skupinových aktivit
Pozorovatel	Objektivně komentuje atmosféru interakcí ve skupině
Stoupenec	Přijímá myšlenky ostatních a drží se skupinové většiny
Role zaměřené na sebe	
Agresor	Prosazuje se ve skupině tím, že napadá ostatní
Brzdič	Snaží se brzdit veškeré aktivity skupiny a odmítá jít se skupinou
Hledač uznání	Vyzdvihuje vlastní úspěchy, aby získal pozornost skupiny
Zpovědník	Využívá skupinu k tomu, aby se vypořádal s vlastními problémy
Playboy	Vtípkuje a odvádí pozornost od úkolu
Vládce	Snaží se skupinu ovládat
Hledač pomoci	Snaží se vyvolat soucit tím, že vyjadřuje vlastní nejistotu či neschopnost
Obhájce vlastních zájmů	Donekonečna prosazuje vlastní přání

¹¹⁶ Srov.: Benne, K.D., Sheats, P.: Funkcional Group Members. Cit. dle: Hayes, N.: Psychologie týmové práce. 1. vyd. Praha: Portál, 2005, str. 52 - 53.

Příloha č. 2.: Tabulka 2 – Týmové role - Belbin¹¹⁷

Role	Činnosti	Rysy
Předseda/Koordinátor	Ujasňuje cíle, rozděluje role, odpovědnost a povinnosti, formuluje závěry	Klidný, průměrná inteligence, důvěřující, nestranný, disciplinovaný, sebevědomí
Ředitel	Vyhledává vzorce v diskuzi, tlačí skupinu k rozhodnutí	Netrpělivý, napjatý, společenský, hádavý, provokativní, dynamický
Chrlič	Nové návrhy a myšlenky, proniká do podstaty věci	Individualista, vážný a erudovaný, neortodoxní, intelektuál
Hodnotící kritik	Analyzuje problémy složité otázky, hodnotí přínos ostatních	Střízlivý, inteligentní, rezervovaný, objektivní, racionální, nevzrušuje se
Tahoun/Realizátor	Proměňuje slova a myšlenky v činy	Tvrdohlavý, praktický, tolerantní, svědomitý
Hasič či týmový hráč	Podporuje pomoc a podporu ostatním	Společenský, citlivý, orientovaný na tým, nerozhodný
Sháněl	Přináší informace zvenčí, vyjednává s ostatními	Zvídavý, mnohostranný, společenský, novátorský, komunikativní
Dotahovač	Zdůrazňuje potřebu dodržování termínů a cílů a plnění úkolu	Perfekcionista, vytrvalý, svědomitý, důkladný, úzkostný

¹¹⁷Srov.: Belbin, R. M.: Management Teams. Cit. dle: Hayes, N.: Psychologie týmové práce. 1. vyd. Praha: Portál, 2005, str. 55.

Příloha č. 3.: Dotazník – assessment týmu¹¹⁸

Faktory	+	-	Důležitost
Z hlediska cíle:			
Jasná vize			
Jasně definované úkoly			
Vhodné úkoly pro týmovou práci			
Ztotožnění se s úkolem			
Z hlediska týmové atmosféry, vnitřní prostředí:			
Otevřená a jasná komunikace			
Upřímné a konstruktivní vztahy			
Dobrá týmová atmosféra, stmelenost			
Jasný a dostačující proces předávání informací			
Z hlediska organizace:			
Vhodný styl vedení			
Ochota všech spolupracovat			
Vhodná vnitřní struktura týmu, hierarchie			
Dobře definované procesy práce			
Jasně a dostatečně definované odpovědnosti a povinnosti			
Z hlediska rozvoje týmu:			
Podpora efektivního vývoje firmy nebo skupiny			
Chuť a snaha učit se, otevřenost ke změně			
Využití potenciálu jednotlivce i skupiny			
Sladění týmových a osobních zájmů a motivací			
Dostatečná flexe procesu			
Zpětná vazba v týmu			
Z hlediska spolupráce s vnějším prostředím:			
Efektivní práce se zdroji (informace, experti, analýzy, peníze)			
Systematická zpětná vazba od zadavatele a okolí			
Kvalitní komunikace s okolím a prezentace			
Dodržování harmonogramu a efektivní práce s časem			
Provázanost se spolupracujícími týmy (odděleními)			

¹¹⁸ Srov.: Zahrádková, E.: Teambuilding. 1. vyd. Praha: Portál, 2005, str. 24 - 25.

Příloha č. 4.: Rytíři kulatého stolu¹¹⁹

Informace pro cvičení:

Rytíři – informace 1:

Majitel koní sídlí vedle panství, kde se pěstuje pšenice.

Percival chová bílé krysy.

Rytíř, který bydlí v nejmenším hradu, chová jestřáby.

Jen jeden z hradů je situován na východní straně.

Rytíř, který sídlí vedle Artuše, užívá v boji meč s runami.

Na nádvoří s předsunutou věží jsou bílé krysy.

Rytíři – informace 2:

Na panství rytíře, který chová koně, se pěstuje vinná réva.

Lancelot sídlí vedle hradu s nedobytnou citadelou.

Jedním z vašich skupinových úkolů je rozhodnout, kdo používá v boji obouruční skotský meč.

Artušův soused chová jeleny.

Hrady v kraji stojí v půlkruhu.

Rytíři – informace 3:

Každý rytíř bydlí v jiném hradu.

Na panství rytíře Gawaina se pěstuje žito.

Ve zbrojnici hradu s předsunutou věží je jednoruční meč pro jeho pána.

Morgan sídlí vedle Lancelota.

Každý rytíř chová jiný druh zvířete.

Meč Excalibur je ve zbrojnici největšího hradu.

¹¹⁹ Srov.: Jarošová, E., Komárková, R., Pauknerová, D., Pavlova, K.: Trénink sociálních a manažerských dovedností. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001, str. 200 - 204.

Rytíři – informace 4:

Vaše skupina má méně, než tři úkoly.

Pouze jeden hrad je situován na západní straně.

Každý týden má podkoní v největším hradu schůzku s hezkou služebnou.

Každý z pěti rytířů používá v boji jiný druh zbraně.

Osoba chovající daňky, sídlí východně vedle hradu, kde se pěstuje ječmen.

Pouze Lancelot bydlí na západní straně kraje.

Rytíři – informace 5:

Lancelot chová jestřáby.

Největší hrad má v kraji nejsevernější polohu.

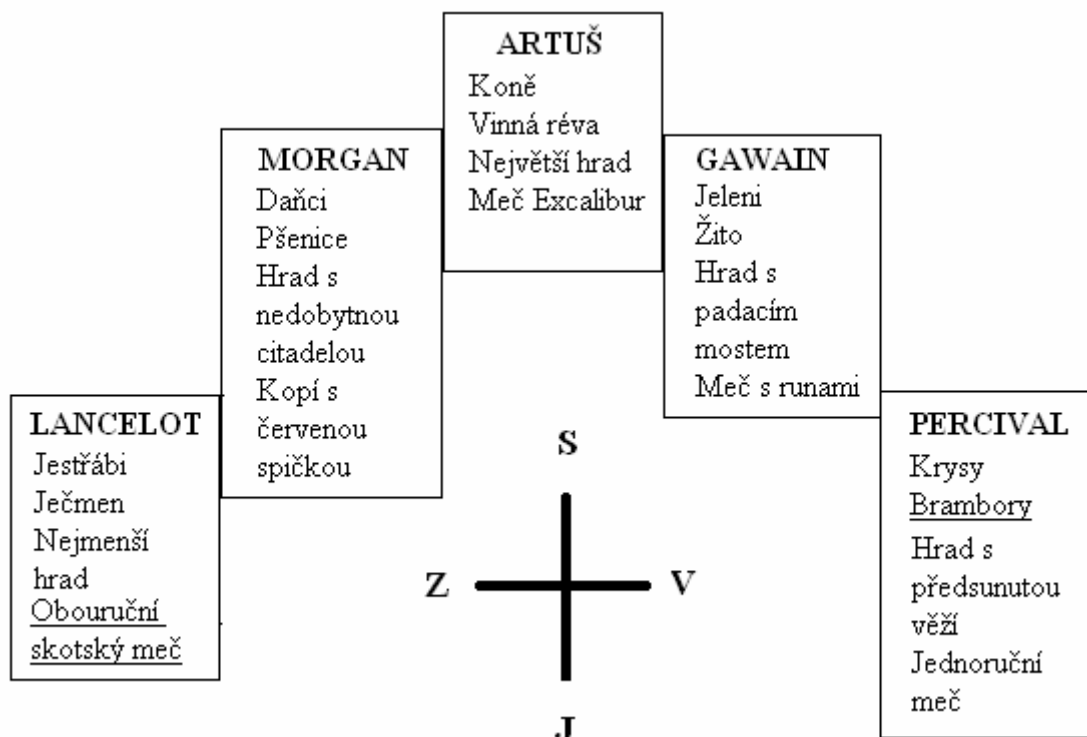
Hrad s předsunutou věží je vedle hradu s padacím mostem.

Rytíř Morgan používá v boji výhradně kopí s červenou špičkou.

Na panství každého rytíře se pěstuje něco jiného.

Artuš bydlí v největším hradu.

Řešení:



Příloha č. 5.: Seznam věcí na Měsíci¹²⁰

Předměty označte podle důležitosti – č. 1 = nejdůležitější, č. 2 = druhý nejdůležitější atd.

- 1 krabička zápalek
- 1 krabice konzervovaných potravin
- 15m nylonového lana
- 30m padákového hedvábí
- 1 přenosné topné těleso
- 2 pistole ráže 9mm
- 1 bedna sušeného mléka
- 2 kyslíkové lahve po 50l
- 1 hvězdná mapa (konstelace měsíců)
- 1 nafukovací člun, automaticky plněný CO₂
- 1 magnetický kompas
- 2l vody
- signální patrony (použitelné i ve vzduchoprázdnu)
- 1 kufřík první pomoci s injekčními stříkačkami
- 1 vysílačka/přijímačka na solární baterie

Správné pořadí:

Kyslíkové lahve, voda, hvězdná mapa, potravinový koncentrát, vysílačka/přijímačka, nylonové lano, kufřík první pomoci, padákové hedvábí, nafukovací člun, signální patrony, pistole, sušené mléko, topné těleso, magnetický kompas, zápalky.

¹²⁰ Srov.: Hermochová, S.: Hry pro dospělé. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, str. 47.

Příloha č. 6.: Metodika KOMPARS¹²¹

K – Kombinovat (např. účely, materiály, směsi, postupy)

O – Obrátit, Otočit (např. role, protipóly, pořadí)

M – Modifikovat (např. barvu, tvar, pohyb, hodnotu, formu)

P – Použít jinak (např. jiným způsobem, k jinému účelu)

A – Adaptovat (např. na jiné produkty, systémy, použití)

R – Redukovat, odstranit (např. funkci, komponentu, výkon)

S – Substituovat, Nahradit (např. jiné složky, zdroje energie, materiály)

¹²¹ Srov.: Jarošová, E., Komárková, R., Pauknerová, D., Pavlova, K.: Trénink sociálních a manažerských dovedností. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001, str. 217.

Příloha č. 7.: Nástin problémových situací¹²²

Problémová situace 1

Městský úřad v X řeší otázku odpadkových košů v ulicích. Chce zvýšit jejich počet, zlepšit jejich vzhled i manipulaci s nimi. Existující odpadkové koše jsou vyrobeny z těžkého betonu, jsou drahé a nepěkné. Navrhněte efektivnější řešení a vzhlednější odpadkové koše.

Problémová situace 2

Velkoobchodní firma s hračkami nakoupila v období „boomu“ desítky tisíc skateboardů. Jejich popularita však poklesla a společnost neví, se zbývajícimi kusy – doposud má jimi zaplněny celé dva sklady. Navrhněte, jakými způsoby lze tuto situaci řešit.

¹²² Srov.: Jarošová, E., Komárková, R., Pauknerová, D., Pavlova, K.: Trénink sociálních a manažerských dovedností. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001, str. 218.