



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Diplomová práce

Bc. Roman Vojtíšek

2007

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu

Jindřichův Hradec

Diplomová práce

Bc. Roman Vojtíšek

2007



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Katedra managementu veřejného sektoru

Možnosti využití outdoorového tréninku v podmínkách státní správy

Vypracoval:

Bc. Roman Vojtíšek

Vedoucí diplomové práce:

PhDr. Miloslava Hiršová, Ph.D.

Praha, červenec 2007

Prohlášení

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma
»**Možnosti využití outdoorového tréninku v podmínkách státní správy**«
jsem vypracoval samostatně.

Použitou literaturu a podkladové materiály
uvádím v příloženém seznamu literatury.

Praha, červenec 2007

podpis studenta

Anotace

Možnosti využití outdoorového tréninku v podmínkách státní správy

Anotace: Práce se zaměří na zmapování možnosti využití outdoorových aktivit při vzdělávání pracovníků státní správy. Cílem práce je posoudit výchozí podmínky, přípravu a průběh těchto aktivit v konkrétní organizaci a zhodnotit dopad uskutečněných akcí na vybrané aspekty pracovního života v organizaci.

Červenec 2007

Poděkování

Za cenné rady, náměty a inspiraci

bych chtěl poděkovat

PhDr. Miloslavě Hiršové, Ph.D.

z Vysoké školy ekonomické v Praze,

Fakulty managementu v Jindřichově Hradci

OBSAH

Úvod	1
TEORETICKÁ ČÁST	
1. Akcelerátor firemních dějů	3
2. Organizační kultura	6
2.1 Kultura	6
2.2 Organizační kultura	8
2.2.1 Obsah organizační kultury	9
2.2.2 Prvky organizační kultury	10
2.2.3 Struktura organizační kultury	11
2.2.4 Psychologická smlouva	13
2.2.5 Identifikace s organizací	13
2.3 Postoje	13
2.3.1 Definice postojů	14
2.3.2 Struktura postojů	15
2.3.3 Utváření postojů	16
2.3.4 Změny postojů	17
3. Lidské zdroje	18
3.1 Obsah pojmu	18
3.2 Diagnóza lidských zdrojů	19
3.3 Rozvoj lidských zdrojů	21
3.3.1 Schopnosti	21
3.3.2 Postoje	22
3.4 Shrnutí	23
4. Skupinový výcvik	25
4.1 Úvod do skupinového výcviku	25
4.2 Formy sociálněpsychologického výcviku	26
4.2.1 T-skupiny	26
4.2.2 Skupiny setkání	28
4.3 Formy sociálněpsychologického výcviku v České republice	28
4.4 Podmínky realizace sociálněpsychologického výcviku	29
4.5 Vyhodnocování dopadu sociálněpsychologického výcviku	31
4.6 Shrnutí	33

5. Outdoor trénink	34
5.1 Definice outdoorového tréninku	34
5.2 Pilíře outdoorového tréninku	34
5.3 Možnosti využití outdoorových programů	37
5.4 Limity outdoorového tréninku	38
5.5 Shrnutí	39
6. Shrnutí teoretické části	41

PRAKTICKÁ ČÁST

7. Cíle a výzkumné otázky	42
7.1 Cíle praktické části	42
7.2 Výzkumné otázky	42
7.3 Harmonogram	43
8. Výzkumný vzorek	44
8.1 Odbor	45
8.2 Oddělení	46
8.3 Pracovníci	46
9. Výchozí podmínky	47
9.1 Podpora zaměstnavatele	47
9.2 Organizační kultura	48
9.3 Realizační tým	52
9.4 Lokalita	53
9.5 Shrnutí	54
10. Ověřovací programy	56
10.1 Praktická ukázka pro vedoucí pracovníky	56
10.1.1 Cíl	56
10.1.2 Příprava	56
10.1.3 Průběh programu	57
10.1.4 Skupinový rozbor	60
10.1.5 Vyhodnocení	61
10.1.6 Závěr	61
10.2 „Teamspirit“	62
10.2.1 Cíl	62
10.2.2 Příprava	62
10.2.3 Průběh programu	63
10.2.4 Vyhodnocení	64
10.2.5 Závěr	65

11. Outdoor trénink	66
11.1 Analýza vnitřního stavu skupiny	66
11.1.1 <i>Obecný popis oddělení</i>	66
11.1.2 <i>Průzkum</i>	67
11.1.3 <i>Závěr analýzy</i>	72
11.2 Cíl	73
11.3 Příprava	73
11.4 Průběh programu	73
11.5 Vyhodnocení	76
12. Vyhodnocení účinnosti programu	79
12.1 Dopad programu do pracovního života	79
12.2 Odpověď na výzkumné otázky	82
Závěr	84
Literatura	86
Seznam příloh	88
Přílohy	

Úvod

Jádrem a základní příčinou úspěchu i neúspěchu každé organizace jsou lidé. Lépe řečeno jejich vrozené či v průběhu života naučené interní charakteristiky. Tyto osobní charakteristiky slouží jako zdroje, ze kterých je čerpána energie pro samotný pracovní výkon. Na jedné straně energie lidských zdrojů slouží k naplňování potřeb a cílů konkrétního jedince, na druhé straně prostřednictvím naplňování cílů každého jedince slouží k realizaci cílů celé organizace, jíž je tento nositel zdrojů členem. Nelze si dnes již představit, že by skutečný úspěch organizace mohl být realizován bez toho, aniž by současně dosahovali svých vlastních úspěchů jednotliví její členové. Organizace by dokonce měla být schopna vytvářet takové podmínky, ve kterých dochází k naplňování vlastních cílů pracovníků i nad rámec cílů, jejichž předpokládané naplnění bylo motivem ke vstupu do organizace.

Oblast lidských zdrojů je jednou z hlavních výzev k prosperitě dnešních organizací. Současné reálné zkušenosti dokazují, že organizace je tím úspěšnější, čím více dokáže dosahovat spokojenosti zaměstnanců. Každá organizace by měla být schopna nabídnout podmínky pro využívání a rozvoj odborných i sociálních dovedností pracovníků, dále pak podmínky pro celkově příjemné organizační klima ve formě atraktivního a bezpečného pracovního prostředí, sociálních vztahů na pracovišti a celkové uspořádanosti vazeb a procesů.

Pojem lidské zdroje se v našich podmínkách začal používat až v 90. letech minulého století v souvislosti se změnou společenské situace. Současně se vznikem a prudkým rozvojem soukromého podnikatelského sektoru a zejména pak s přirostující se konkurencí v jednotlivých oborech rostl význam nového pojetí personální práce. Podniky byly a jsou trhem nuceny k co nejefektivnějšímu využívání všech používaných vstupů, včetně lidské práce, a zároveň k jejich ochraně i obnově. Uspořádanost a efektivita jsou nutnými podmínkami k přežití organizace v tržním prostředí. V důsledku působení uvedeného hnacího motoru prošly organizace soukromého sektoru v relativně krátkém čase turbulentním obdobím změn požadavků na kompetence pracovníků.

Odlišná situace je v organizacích státní správy. I zde procházejí organizace v personální oblasti značnými změnami, přesto je však na mnoha místech stále znát deficit vyspělosti oproti organizacím sektoru soukromého. Samozřejmě, toto tvrzení nelze generalizovat na všechny organizace. Mnoho z nich úspěšnou proměnou již prošlo a mohou být pro ostatní vzorem. Zdá se však, že čím má daná organizace blíže k tzv. centrální moci, tím více se projevuje nedostatků ve využívání lidských zdrojů. Nutno podotknout, že samotné lidské zdroje zpravidla bývají na dobré i velmi dobré úrovni a nedostatky se týkají zejména jejich využívání danou organizací.

Cílem této práce v teoretické rovině je analyzovat možnosti změny celkového klimatu v organizacích směrem ke kvalitnějšímu využívání lidských zdrojů. Tyto změny musí být zacílené do samotných základů pracovního chování tak, aby byly vytvořeny podmínky pro růst osobní aktivity jednotlivých pracovníků. Práce vychází z předpokladu, že etapu budování psychologických základů v každém jednotlivci nelze přeskočit a jakékoliv nadstavbové kroky (například běžně pozorovatelné byrokratické zpřesňování pravidel, teoretické přednášky o správných věcech a nových postupech, nebo i klasické finanční odměny) bez uvedených pevných základů zákonitě selhávají nebo alespoň nemají dostatečnou účinnost. Vzhledem k obecné averzi jednotlivců k teoretickému předávání poznatků, vnímaného jako poučování či ztráta času, budou mapovány především možnosti využívání outdoorových programů jako alternativní formy zážitkového vzdělávání. Tyto metody, aplikované k rozvoji pracovníků, vynikají obecně příznivějším přijímáním (spojení příjemného s užitečným) a vysokou účinností.

V praktické části budou získané teoretické poznatky aplikovány na příkladu konkrétní organizace státní správy. Interní poměry této organizace k tomuto kroku přímo vybízí, neboť disponuje po odborné stránce velmi kvalitními lidskými zdroji, jejichž využívání má však po stránce manažerské velké rezervy. Možné postupy budou uváděny na podkladě zkušeností získaných v průběhu praktické realizace outdoorových programů přímo v dané organizaci.

TEORETICKÁ ČÁST

1. Akcelerátor organizačních dějů

Pro potřeby této práce jsem vypracoval schéma, které vystihuje úhel pohledu na danou problematiku. Jedná se o určitý „akcelerátor organizačních dějů“. Tento akcelerátor dle mého názoru stojí v pozadí, resp. je nezbytnou součástí pozitivního vývoje celého firemního organismu včetně vývoje jeho jednotlivých částí v podobě nositelů lidských zdrojů.

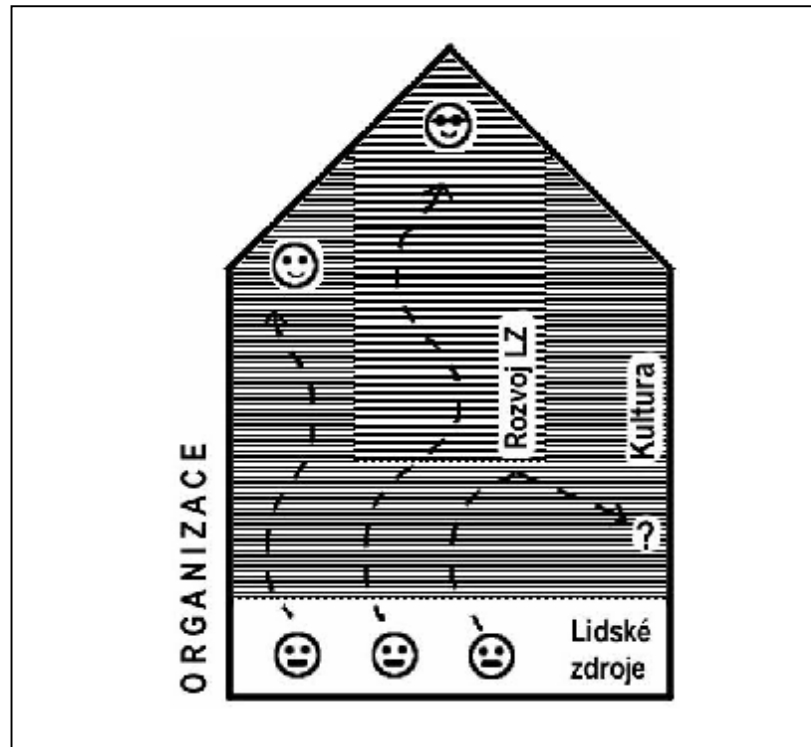
Schéma vychází z předpokladu, že na vývoj každého jednotlivce v dané organizaci (a tím i na vývoj organizace samotné) mají zásadní vliv zejména dvě základní složky:

1. **organizační kultura** jako soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou v rámci dané organizace sdíleny, a
2. cílevědomá **péče o lidské zdroje** a jejich rozvoj. Lidské zdroje jsou zde chápány jako lidské vlastnosti, schopnosti a postoje, tedy to, co pracovník jako jejich nositel organizaci přináší a za odměnu propůjčuje k využívání.

Organizační kultura vyplňuje celý imaginární prostor organizace. Péče a rozvoj lidských zdrojů je její podmnožinou a nedílnou součástí. Vzájemné hranice nejsou jednoznačně definované a jsou zcela propustné. Obě složky se tedy vzájemně velmi úzce ovlivňují, změna jedné složky vyvolává změnu složky zbývající.

Chce-li organizace dosáhnout úspěchu a trvale si jej udržet, musí výrazně investovat do lidských zdrojů. Tato investice se po odeznění počátečního impulsu (jeho přímého působení), postupně transformuje také do nové, upravené organizační kultury. Prostřednictvím organizační kultury jako jedinečného klimatu, pak počáteční investice působí již nepřímo zpět na oblast lidských zdrojů. Tímto zpětným působením se výsledný efekt počátečního impulsu v podobě investice do lidských zdrojů znásobuje a je možné hovořit o působení multiplikačního efektu známého v jiné podobě například z ekonomické teorie. Do organizační

kultury však lze také investovat přímo a jejím prostřednictvím pak působit na oblast lidských zdrojů a generovat nové impulsy pro jejich rozvoj.



Obr. č. 1 – Akcelerátor organizačních dějů (vlastní zdroj)

Oporu pro výše uvedený názor na jádro interních procesů organizace lze nalézt i v odborné literatuře. Autoři Bedrnová a Nový například uvádějí, že „podniková kultura nejen zvyšuje pracovní spokojenost v pasivním slova smyslu, ale v mnoha souvislostech má stimulační funkci, neboť iniciuje a posiluje výkonnost a pracovní ochotu spolupracovníků“ (Bedrnová, Nový, 2002, s. 518). Současně dodávají, že „z mnoha oblastí podnikového řízení má podniková kultura nejbližší k personálnímu managementu“ (Bedrnová, Nový, 2002, s. 519). V souvislosti s těmito tvrzeními pak rozlišují dva přístupy ke vztahu organizační kultury a personálního managementu:

- 1. Nadřazenost organizační kultury personálnímu managementu, kdy hlavním úkolem personálního managementu je péče o organizační kulturu.*
- 2. Důraz na přímé působení prvků personálního řízení směrem k jednotlivým pracovníkům s vědomím užitečnosti organizační kultury jako podpůrného procesu.*

V dalším textu budou analyzovány obě související oblasti – organizační kultura i lidské zdroje. Zkoumání odborných pramenů bude zaměřeno na identifikaci primárních determinantů lidského chování, které jsou v rámci organizace ovlivnitelné a které tak mohou v rámci personálního řízení přispět k ovlivnění organizačního klimatu. Samotným možností tohoto ovlivňování a v konkrétní rovině využívání outdoorových aktivit v tomto procesu bude věnována druhá polovina teoretické části.

2. Organizační kultura

2.1 Kultura

Před bližším seznámením s organizační kulturou je vhodné zaměřit pozornost na obecnější pojem, tedy na kulturu jako takovou. Zkoumání mezioborového pojmu kultury je velice komplikovaný úkol neboť i přes dlouhodobé a intenzivní zpracovávání této rozsáhlé oblasti není pojímána jednotně. Již samotné definice kultury se značně liší v závislosti na úhlu pohledu daného autora a většinou se omezují pouze na výčet jejích jednotlivých aspektů.

Kulturu intuitivně chápeme jako určitý výsledek a současně zdroj činnosti člověka, zejména v souvislosti s jeho intelektuální sférou a se sociálním chováním. To koresponduje s tezí, že „člověk je bytost přírodní a společenská současně. Přírodě patří člověk svým tělem a společnosti především sociálními rolemi“ (Nakonečný, 1997, s. 76). Kultura souvisí se sociálním působením člověka.

V historické exkurzi lze pojem kultura poprvé identifikovat v souvislosti s obděláváním zemědělské půdy – *agri cultura*. Do souvislosti s lidskou duševní aktivitou jej dle Lukášové a Nového uvedl *M. Tullius Cicero*, když v roce 45 př. n. l. nazval filosofii „kulturou ducha“ (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 17).

V novodobé historii první globálně uznávanou definici kultury uvedl ve své práci *Primitivní kultura* (1871) E. B. Taylor: „kultura neboli civilizace je složitý celek, který zahrnuje vědění, víru, umění, právo, morálku, zvyky a všechny ostatní schopnosti a obyčeje, jež si osvojil jako člen společnosti“ (Velký sociologický slovník, 1996, s. 548).

Dle M. Nakonečného lze kulturu vedle sociologického pohledu vnímat také z hlediska psychologického. V tomto pojetí *definuje kulturu jako systém symbolů vytvářející specificky lidský svět významů a materiálních či kulturních (duchovních) hodnot* (Nakonečný, 1997,

s.76). Tento systém na jedné straně plní roli strážce hodnot v lidské společnosti na základě definování nepsaných zákazů a příkazů. Na druhé straně dodává určitý rámec sociálním vztahům mezi jednotlivými členy společnosti a jejich skupinami. *Hodnoty jsou motivací jednání a základem představ o světě* (Nakonečný, 1997, s. 77).

Kultura má tedy velmi výrazný vliv formování osobnosti jedince v průběhu procesu socializace (sociálního učení). Osobnost člověka bývá obecně determinována třemi skupinami vlivů: vrozenými charakteristikami, okolním prostředím a výchovou. Vliv kultury je podstatný zejména v oblastech prostředí a výchovy.

M. Nakonečný upozorňuje také na odlišné pojetí kultury s hlavním důrazem na její komunikativní funkci, kterou představil americký antropolog E. T. Hall. *Tento autor kulturu chápal z pohledu etnolingvistiky a definoval ji jako komunikaci ve smyslu poselství. Hall klade kulturu do úzkého vztahu k lidské psychice s staví téměř rovnítko mezi pojmy kultura a mysl. Hlavní odlišnost od světa zvířat je v tzv. „extenzích organismu“ a ve vysokém stupni specializace různých funkcí.* (Nakonečný, 1997, s. 77). *Extenze organismu umožňuje rozšíření jeho vlastních možností. Extenzí pohybu je například automobil, extenzí hlasu je telefon, specializovanou funkcí je např. řeč, která je hlavním nástrojem předávání zkušeností mezi jednotlivci i mezi generacemi. V tomto kontextu Hall vnímá kulturu jako extenzi mysli a mozku.*

Jak již bylo uvedeno, kultura je výsledkem socializace člověka. Z tohoto důvodu je zřejmé, že nutně dochází k paralelní existenci odlišných kultur jako důsledek odlišného vývoje různých sociálních skupin. Každý jedinec se však v průběhu svého života stává členem několika sociálních skupin z nichž každá prostřednictvím své jedinečné kultury tohoto jedince určitým způsobem ovlivňuje. Hofstede hovoří o *existenci několika vrstev „mentálního naprogramování“ jedince. V návaznosti na toto tvrzení Hofstede vymezuje šest základních úrovní kultury* (podle Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 18):

1. úroveň národní kultury (případně kultur u lidí, kteří v průběhu života migrují),
2. úroveň kultury spojená s určitým etnikem, náboženstvím nebo jazykem,
3. úroveň kultury spojená s náležitostí k pohlaví (mužská a ženská kultura, manifestovaná zejména v chápání obsahu mužské a ženské role),
4. úroveň kultury spojená s příslušností k určité generaci (generace se liší svými symboly, hrdiny, rituály a hodnotami),
5. úroveň kultury spojená s příslušností k určité třídě,
6. úroveň organizační kultury (zaměstnaný jedinec je socializován organizací, ke které náleží).

S ohledem na cíl této práce bude dále podrobněji zkoumána poslední jmenovaná úroveň – organizační kultura.

2.2 Organizační kultura

Ani téma organizační kultury není v oblasti managementu nové. První pokusy o její cílenější studium lze zaznamenat již v šedesátých letech minulého století. Přesto její pravý rozmach přichází až s blížícím se koncem tisíciletí. Autoři Huczynski a Buchanan uvádějí, že *zájem o organizační kulturu rostl současně s přesvědčením, že tento nový pohled může vysvětlovat rozdíly ve výkonnosti mezi jednotlivými organizacemi stejného odvětví. Opravdový zlom v pohledu na organizační kulturu pak spatřují v uveřejnění nového konceptu časopisem Business Week jako nosného tématu jednoho z vydání v roce 1980* (Huczynski, Buchanan, Organizational behaviour, 1991, s. 466). Následující práce mnoha autorů byly již úzce zaměřeny na zkoumání vnitřního fungování firemního organismu z antropologického hlediska a na využitelnost získaných poznatků v oblasti managementu.

2.2.1 Obsah organizační kultury

Stejně jako samotný pojem „kultura“, je i vymezení obsahu pojmu organizační kultura od samého počátku velmi různorodé. *Kultura bývá pojímána jako zrcadlo organizace, jako něco, čím organizace je.* Tento přístup je označován jako *interpretativní* (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 20) a lze jej jednoduše popsat slovy „*podnik je kulturou*“ (Bedrnová, Nový, 2004, s. 499). Naproti tomu je rozeznáván přístup *objektivistický, kde je kultura považována za subsystém organizace, který může být cílevědomě utvářen a měněn* (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 21). Tento přístup lze definovat slovy „*organizace má kulturu*“ (Bedrnová, Nový, 2004, s. 499).

Pokusy o samotnou definici pojmu organizační kultura se opět zpravidla omezují na výčet jednotlivých aspektů ze kterých se kultura skládá. Takto lze porovnáním vysledovat několik společných znaků a pomocí nich organizační kulturu definovat jako (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 22):

§ *soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování,*

§ *kteřé jsou sdíleny v rámci organizace, a*

§ *kteřé se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (výtvorech) materiální a nemateriální povahy.*

Na organizační kulturu je třeba nahlížet jako na systém, který se stejně jako každý jiný systém skládá z jednotlivých prvků a jejich vzájemných vazeb. Na kvalitě prvků a jejich vazeb pak závisí celková úroveň daného systému, jeho potenciál k přežití a, ještě lépe, potenciál systému k dalšímu rozvoji. V tomto pojetí konceptu kultury vystupují do popředí teorie uspořádanosti organismu (entropie).

2.2.2 Prvky organizační kultury

Prvky organizační kultury představují základní stavební komponenty kulturního systému. Pohledy jednotlivých autorů se na kategorizaci prvků rozcházejí. Pro účely této práce bude další text vycházet z následujícího klasického rozdělení (upraveno podle Lukášová, Nový, 2004, s. 22-26):

Základní přesvědčení představuje soubor zafixovaných představ o fungování reality ve vztahu k organizaci. Lidé tyto představy považují za zcela samozřejmé, pravdivé a nezpochybnitelné. V daném čase a dané organizaci je základní přesvědčení relativně neměnné a jako takové je součástí úvah a předmětem zájmu managementu na strategické úrovni.

Hodnoty jsou tím, čemu jednatel či skupina přikládá význam. Jsou vyjádřením jejich preferencí a tvoří základ pro rozhodování. Mnoho autorů hodnoty považuje za jádro organizační kultury na jehož základě jsou vystavěny ostatní vrstvy.

Postoje jsou pojímány jako vědomý, mentální vztah jedince k určité hodnotě, který předurčuje pohotovost k jednání. V závislosti na konkrétní situaci pak postoje aktivují konkrétní motivy. „Obecně vzato přispívají k udržování integrace osobnosti, její vnitřní psychické rovnováhy např. tím, že eliminují pocity úzkosti, posilují hodnoty sebe sama apod.“ (Nakonečný, 1997, s. 218).

Normy zpravidla nepsaná pravidla, které skupina jako celek akceptuje. Důležitost skupinových norem pro organizaci je dána především tím, že vymezují akceptovatelnost chování, čímž zajišťují stabilní a předvídatelné prostředí.

Jazyk jeho základní funkcí jakožto prostředku pro přenos informace je zprostředkování komunikace. Vzhledem k jeho snadné pozorovatelnosti je však současně také velmi významným symbolem - nositelem poznatků o samotné organizaci. Odráží předpoklady a hodnoty zastávané v organizaci.

Historiky a mýty jsou pro každou organizaci specifické verbální zpracování situací ať již skutečných událostí (historiky), nebo výkladu žádoucích jevů bez nezbytného reálného základu (mýty).

Zvyky, rituály, ceremoniály jsou charakterizovány jako ustálené vzorce chování, které jsou v organizaci udržovány a předávány. Obdobně jako normy chování snižují nejistotu pracovníků a vytvářejí stabilní a předvídatelné prostředí.

Hrdinové plní roli formálních či neformálních vůdců. Svým vystupováním poskytují modelové chování, symbolizují organizaci směrem do okolí a jsou zosobněním jejích hodnot.

Architektura, vybavení a další artefakty materiální povahy plní úlohu výrazných symbolů, které současně prezentují organizační kulturu směrem k okolí i dovnitř organizace a současně plní aktivní roli při spoluvytváření žádoucí kultury.

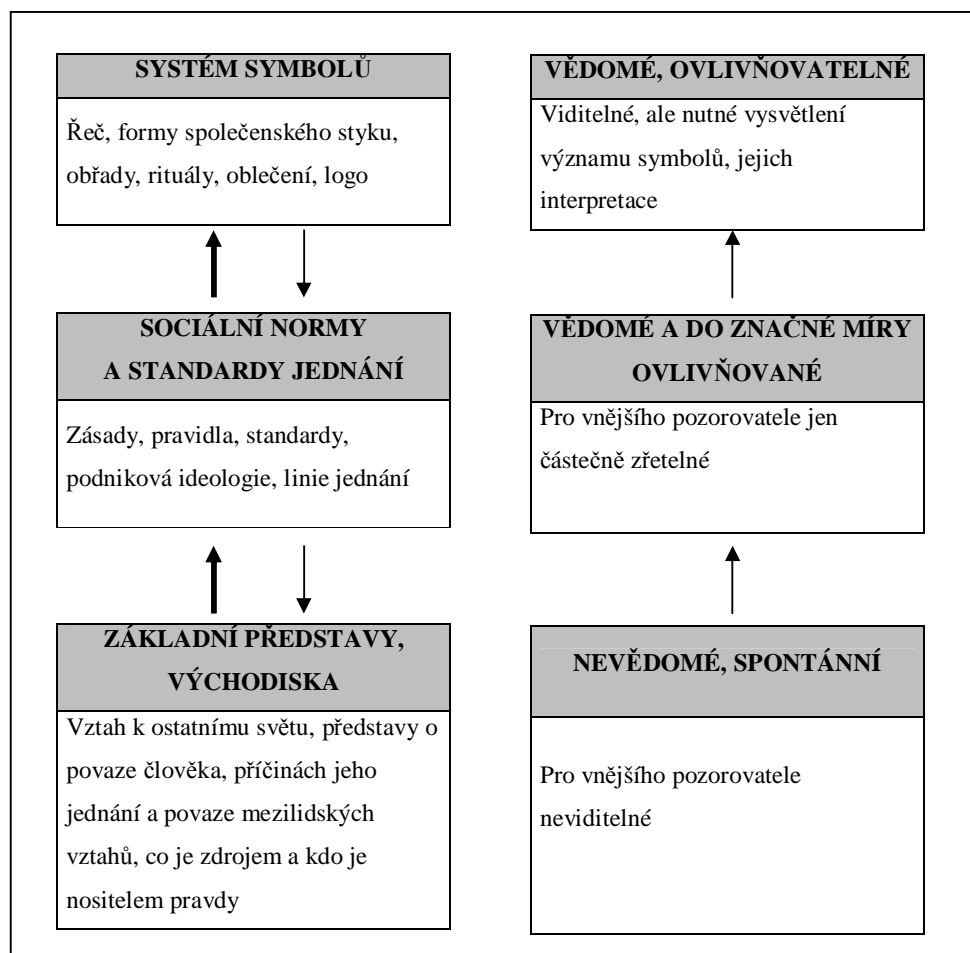
Organizační klima vyjadřuje celkový dojem zaměstnance z prostředí organizace, jíž je členem, její „mentální image“ (Nakonečný, 2005, s. 218).

2.2.3 Struktura organizační kultury

Klasické vnitřní členění organizační kultury podal E.H.Schein, který na základě míry uvědomování jednotlivých úrovní jedincem rozlišuje tři roviny (Bedrnová, Nový, 2004, s. 486-487). Tato koncepce je znázorněna na obr. č. 2.

Kultura organizace je směrem k vnějšímu okolí i dovnitř organizace sdělována prostřednictvím symbolů. Za **symboly** lze považovat například řeč, rituály, firemní oblečení, logo, barvy a podobně. Jejich společným znakem a hlavní úlohou je jejich viditelnost navenek. Tato vrstva je nejrychleji a nejlépe ovlivnitelná, současně však nejméně pomíjívá. Při předávání podnikové kultury je vhodné u této vrstvy začít, ale pro opravdovou změnu musíme

jít ve struktuře hlouběji. Do střední úrovně obsahující **normy a standardy jednání**. Jejím úkolem je *vytvoření uceleného a pečlivě uspořádaného systému podnikové kultury, který je možné prostorově i časově přenášet a vhodným způsobem zviditelnit* (Bedrnová, Nový, 2004, s. 487). Tato vrstva by měla tvořit cíl personální politiky vzhledem k účinnosti a relativní dlouhodobosti jejího působení. Základem celého systému jsou **základní představy a východiska**. Tato vrstva působí zcela automaticky a její ovlivnitelnost je ze všech nejproblematictější. Pokud se však již dlouhodobým aktivním působením změna podaří, pak se jedná o změnu zcela zásadní.



Obr. č. 2 – **Struktura organizační kultury** (E. H. Schein, 1989, podle Bedrnová, Nový, 2004, s. 487)

2.2.4 Psychologická smlouva

Z existence sociálních vztahů v dané skupině vyplývají také určitá očekávání jejich kvality a rozsahu. Do skupiny nově přicházející jedinec (stejně jako jedinec již ve skupině působící) očekává existenci specifické interní kultury a je připraven se jí v souladu s jasně definovanými podmínkami řídit a respektovat ji. Na druhou stranu oprávněně očekává reciprocitu tohoto vztahu a respektování svých vlastních potřeb. Jedná se o tzv. „psychologickou smlouvu, která vzniká v procesu socializace člena v organizaci“ (Hiršová, 2005, s. 18).

2.2.5 Identifikace s organizací

Identifikace pracovníků s podnikovými cíli a hodnotami, resp. její kulturou, může nabývat tří základních forem (Bedrnová, Nový, 2004). První z nich je **přirozená identifikace** jako úplný soulad norem a hodnot mezi jednotlivcem a skupinou. V praxi se však tato čistá forma nevyskytuje. Druhou formou může být selektivní identifikace, neboli částečné ztotožnění. Pracovník se ztotožní pouze s těmi prvky podnikové kultury, které odpovídají jeho založení a ostatní odmítá. Poslední možností je vykalkulovaná identifikace, kdy se pracovník podřídí podnikovým cílům, normám a hodnotám, aniž je přijme za své.

Identifikace jedince s organizací se navenek projevuje jako zaměstnanecká loajalita s hlavní složkou přijetí a podpory cílů organizace (Hiršová, 2005, s. 19). Podrobně bude tato oblast uvedena v kapitole o postojích a lidských zdrojích.

2.3 Postoje

Postoje jako jeden z prvků organizační kultury zpravidla nebývají v odborné literatuře na toto téma specializované nijak zvláště akcentovány. A nutno podotknout, že ku škodě věci. Jak bude na závěr této kapitoly patrné, postoje plní v lidské psychice významnou funkci

katalyzátoru všudypřítomných podnětů a informací. Po jejich zpracování stojí na počátku procesu vyvolávajícího a usměrňujícího lidské chování. Lidově řečeno jsou postoje „žábou na prameni“ tohoto procesu.

2.3.1 Definice postojů

Pojem postoj do sociologie a sociální psychologie zavedli na počátku 20. století autoři W. J. Thomas a F. Znaniecki, kteří jej chápali jako *vědomý vztah jedince k hodnotě*. Klasickou definici postoje pak v roce 1935 podal G.W.Allport: „Postoj je mentální a nervový vztah pohotovosti, organizovaný zkušeností a vyvíjející usměrňující nebo dynamický vliv na odpovědi individua vůči všem objektům a situacím, s nimiž je v relaci.“ (Janoušek a kol., 1988, s. 86). O 30 let později Allport o postojích říká, že „je to nejvýznamnější a nejpodstatnější pojem v současné americké sociální psychologii“ (Janoušek a kol., 1988, s. 86).

Přesto stále neexistuje jediná celosvětově uznávaná klasifikace ani samotná definice postojů. Tato práce bude dále vycházet z vymezení postoje jako jedincovy tendence nebo predispozice **k hodnocení objektu** nebo symbolu tohoto objektu, která předurčuje jeho **pohotovost k jednání** (aktivaci konkrétního motivu).

V užším slova smyslu bude postoj později interpretován také jako jedna část lidských zdrojů, která vyjadřuje celkovou míru snahy, ochoty a loajality konkrétního člověka. J. Plamínek v tomto úhlu pohledu v příčinách postojů vidí nejen *hodnoty a jejich vztah k okolnímu prostředí, ale také individuální zájmy* (Plamínek, 2005, s. 58).

Toto dělení odpovídá také vymezení J. Janouška, který uvádí, že „Zásadní význam pro zaměřenost činnosti má postoj proto, že „vyjadřuje zájmy a potřeby, na jejichž uspokojení je činnost subjektu zaměřena“ (Janoušek a kol., 1988, s. 88). *Na základě zkušeností s uspokojováním potřeb si člověk vytváří pozitivní nebo negativní postoje*. Rozdíl mezi postoji

a motivací J. Janoušek spatřuje ve skutečnosti, že *postoj vyjadřuje vztah osobnosti k jejímu prostředí, zatímco motivace je primárně vztahem motivu k cíli*. Společným znakem obou termínů je vztah k zaměřenosti subjektu.

Základní funkcí postojů je udržování integrace osobnosti. W. J. McGuire rozlišil *4 adaptivní funkce postojů* (Nakonečný, 1997, s. 218):

1. Utilitaristická funkce zprostředkovává zaměření na objekty, které jako prostředky umožňují dosahování cíle,
2. ekonomická funkce postoje nabízí určité zjednodušení světa,
3. expresivní funkce postoje mohou upevňovat sebevědomí, ospravedlňovat určité formy chování,
4. funkce obrany ega – pomáhají překonávat nejistotu a vnitřní konflikty.

2.3.2 Struktura postojů

Při bližším pohledu na postoje lze pozorovat jejich vnitřní strukturu. Ke klasickému dělení postojů patří tříložkový model. Jeho autoři D. Krech, R.S. Crutchfield a E.L. Ballachey předpokládají existenci emotivní, kognitivní a konativní složky (Nakonečný, 1997, s. 217):

Emotivní (afektivní) složka je spojena s emocemi, které jsou prožívány ve vztahu k objektu postoje. Tato složka dodává postoji jeho motivační charakter a určuje jeho směřovost.

Kognitivní složka zahrnuje názory, mínění a znalosti o daném objektu.

Konativní (behaviorální) složka obsahuje samotnou pohotovost k jednání, které souvisí s postojem.

2.3.3 Utváření postojů

Postoje jsou jedincem postupně vytvářeny v průběhu celého života. Jedná se o velice složitý proces ovlivňovaný velkou škálou vzájemně na sebe působících vnitřních i vnějších činitelů.

J. Janoušek determinanty procesu utváření postojů dělí do 4 základních oblastí (Janoušek a kol., 1988, s. 93-94).

První z determinantů jsou **potřeby**. Postoje se pak formují v procesu uspokojování potřeb. Kladné postoje se utvářejí k objektům které potřeby uspokojují, záporné naopak.

Dalším významným determinantem je proces socializace a **příslušnost člověka k různým sociálním skupinám**. Výrazný vliv zde zastávají zejména primární skupiny. Důvodem je závislost vlivu skupiny při utváření postojů na míře identifikace se skupinou. Při výběru skupinou nabízených postojů jedinec postupuje v souladu s uspokojováním svých potřeb.

Třetí oblastí je **poučení** jako vědomě podávaná informace zvnějšku. Při poučení se jedinec přímo dozvídá od jiného člena skupiny, jaký postoj má v konkrétních případech zaujmout, co je žádoucí a co ne.

Naproti tomu efektivněji působí **podávání návodu**. Při něm jsou osobě předkládány buď přímo návody žádoucích forem chování, nebo se upravuje situace tak, aby osoba byla k žádoucímu chování donucena.

Uvedené zdroje postojů je vhodné doplnit dle autorů A.Q. Satarina, A.J. Northe, J.R. Strange a H.H. Chapmana o determinant **sociální komunikace** jako nástroje předávání informací v jehož důsledku postoje vznikají (Nakonečný, 1997, s. 220). Poučení a podávání návodu uváděné Janouškem lze v tomto pojetí zařadit pod determinant sociální komunikace.

2.3.4 Změny postojů

Změny postojů probíhají na stejných základech jako jejich vytváření. Ve velké míře závisí na intenzitě a komplexnosti původních postojů. Autoři D. Krech, R.S. Crutchfield a E.L. Ballachey rozlišují dva základní principy změn: je snazší posilovat stávající postoje než je tlumit, přičemž účinnost tohoto posilování roste s komplexností a stálostí postoje. Prostor pro tlumení postojů se naopak značně snižuje (Nakonečný, 1997, s. 221).

Rezistence postojů vůči změnám je dle Nakonečného dána například jejich *extrémností, vnitřní diferencovaností, soudržností jeho tří složek a vzájemnou souvislostí různých postojů*. Vedle vlivu vlastností samotného postoje je jeho rezistence vůči změnám dána také *silou a množstvím potřeb*. *Postoje založené na silných potřebách jsou relativně neměnné*.

Nakonečný dále uvádí: „Obecně vzato je přemlouvání méně účinné než osobní bezprostřední zkušenosti; zvláště traumatické a celkově afektogenní zážitky mohou měnit postoje rázem a radikálně“ (Nakonečný, 1997, s. 223).

3. Lidské zdroje

3.1 Obsah pojmu

Obecně jsou lidské zdroje vnímány jako „nejcennější statek organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů“ (Armstrong, 2002, s. 27).

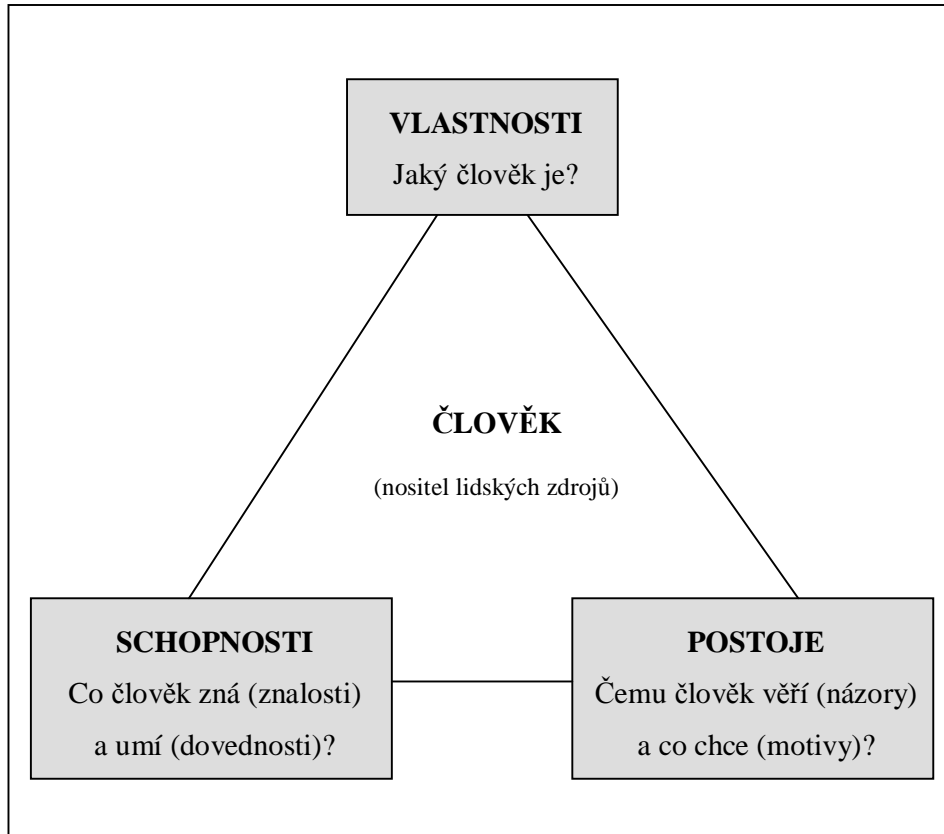
Bontis a kol. podle Armstronga dále uvedenou definici rozvádějí tak, že lidskými zdroji jsou ty složky organizace, které „jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což – je-li řádně motivováno – zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace“ (Armstrong, 2002, s. 72).

Částečně odlišné pojetí, vycházející z praktického zaměření na reálné problémy managementu, nabízí J. Plamínek. Lidské zdroje pojímá ve smyslu toho, *co může jedinec organizaci nabídnout, za zdroj tedy nepovažuje samotného člověka jako jejich nositele*. Ve svém praktickém atlasu managementu takto definuje tři zdroje: schopnosti, postoje a vlastnosti (Plamínek, 2005, s. 58).

Schopnosti jako znalosti a dovednosti příslušného člověka, tedy to, co člověk ví a umí. S tímto potenciálem lze pracovat a dále jej rozvíjet, například vhodnými vzdělávacími programy.

Postoje jako společný název pro názory a motivy, vyjadřují celkovou míru snahy, ochoty a loajality konkrétního člověka. Postoje úzce souvisí s motivací a opět s nimi lze pracovat a měnit je. Postoje jsou zde chápány v jiném, užším pojetí než jako prvku organizační kultury uvedeného v podkapitole 2.3.

Vlastnosti představující neměnné, nebo příliš obtížně měnitelné rysy osobnosti člověka, které jsou úzce spojené s jeho biologickou a psychologickou podstatou.



Obr. č. 3 – Schéma lidských zdrojů (Plamínek, 2005, s. 59)

3.2 Diagnóza lidských zdrojů

J. Plamínek dále uvádí možnosti hrubé diagnózy lidí z hlediska jejich postojů a schopností. Vlastnosti vzhledem k jejich praktické neměnnosti již nejsou dále zvažovány. Tato hrubá diagnóza je znázorněna na obr. č. 4.

V ideálním případě jsou všichni pracovníci v pravém horním kvadrantu. To je ovšem velice ideální případ, spíše idealistický. Ve skutečnosti jsou jednotliví pracovníci rozmístěni ve všech čtyřech kvadrantech.

SCHOPNOSTI	dostatečné	Schopní, ale neochotní	Schopní a ochotní
	nedostatečné	Neschopní a neochotní	Neschopní, ale ochotní
		nepříznivé	příznivé
		POSTOJE	

Obr.č. 4 – Orientační diagnóza lidských zdrojů (Plamínek, 2005, s. 23)

Úkolem manažera je mimo jiné také snaha o přesun maxima možných zaměstnanců do ideálního pravého horního kvadrantu. J. Plamínek definuje „velkou taktickou podmínku“ takového přesunu. Touto podmínkou je, že „investici do rozvoje schopností by měla předcházet nebo doprovázet pozitivní změna postojů“ (Plamínek, 2005, s. 62). Vychází z předpokladu, že *pokud by došlo pouze ke změně postojů, tak se všichni pracovníci ocitnou v pravé části tabulky a budou buď v ideálním kvadrantu, nebo jim budou scházet schopnosti, které mohou být doplňovány ve druhé vlně.* V každém případě po pozitivní změně postojů nebude žádný z pracovníků představovat akutní nebezpečí. Naopak *pokud by nejdříve docházelo ke změnám schopností, pak hrozí reálně nebezpečí, že pracovníci z nejméně výbušného levého horního kvadrantu nejen na svých pozicích zůstanou, ale budou posíleni o*

pracovníky přicházející z levého spodního kvadrantu. Organizace si tak vypěstuje silné osobnosti, které však nejsou k organizaci loajální a vzhledem ke svým schopnostem představují pro organizaci velmi statného protivníka a akutní nebezpečí.

3.3 Rozvoj lidských zdrojů

Rozvoj lidských zdrojů podle výše uvedeného přístupu spočívá v pozitivních změnách **schopností a postojů**. Jsou to ty ze zdrojů, které máme, nebo můžeme mít pod přímou kontrolou. V následujících odstavcích bude problematika těchto dvou zdrojů rozebrána podrobněji.

3.3.1 Schopnosti

J. Plamínek rozděluje požadované schopnosti na škále mezi podmínkami „tvrdými“ a „měkkými“. *„Tvrdé“ podmínky chápe jako technické nebo technologické schopnosti, vázané na obsluhu nebo vytváření věcí. Naproti tomu se „měkké“ podmínky týkají spíše jednání s lidmi. Tuto škálu lze chápat také jako stupně předvídatelnosti a přizpůsobivosti. „tvrdé“ podmínky mají naprosto přesný obrys, naproti tomu „měkké“ schopnosti jsou značně nepředvídatelné a musí být vysoce přizpůsobivé. Uprostřed škály se nacházejí schopnosti, které se týkají vytváření myšlenek, vizí a konceptů. Podle J. Plamínka jsou dnes *technické podmínky úspěchu na určité úrovni samozřejmostí a proto rozhoduje využití lidských zdrojů – nápady, znalosti, dovednosti, vize, loajalita, firemní kultura* (Plamínek, 2004, s. 74).*

Plamínek uvádí tři oblasti v současné době nejžádanějších „měkkých“ schopností. *První oblastí jsou **komunikační dovednosti** a z nich zejména schopnosti sdělování, prezentace, naslouchání, empatie nebo vedení porad. Druhou oblastí jsou **vztahové dovednosti** využitelné při vyjednávání, zvládání konfliktů a týmové spolupráci. Třetí uváděnou oblastí měkkých schopností je **vedení lidí** při motivaci jednotlivců, usnadňování spolupráce či využívání lidských zdrojů* (Plamínek, 2004, s. 76).

Při úvahách o možnostech změny a rozvoje lidských schopností vycházíme z definice příčin jejich nedostatečné úrovně. Ke třem základním příčinám, za předpokladu pozitivní motivace, patří **nedostatečné individuální či vztahové schopnosti a konfliktní osobnost nebo situace**. *Řešením nedostatečných individuálních schopností je podle Plamínka proces habilitace, tedy změna požadavků kladených na pracovníka, nebo změna jeho individuálních schopností. Nedostatečné vztahové schopnosti je vhodné řešit synergetizací – rozvojem vztahových schopností či rozvojem požadavků. V případě konfliktní osoby je východiskem její integrace.* (Plamínek, 2005, s. 66).

3.3.2 Postoje

V původním klasickém názoru je přínos člověka pro organizaci vnímán v rovině jeho schopností a dovedností, tedy v rovině bezprostředních výrobních nástrojů. Člověk tak byl vnímán jako stroj. Později k tomuto pohledu přistoupily biologické (fyziologické i psychologické) vlastnosti, které byly a jsou vnímány jako určité hranice rozvoje schopností a dovedností. Až později se začaly objevovat úvahy o spojujícím prvku mezi vlastnostmi a schopnostmi. Začala být vnímána pravděpodobná existence postojů jako spouštěcího a regulačního mechanismu činnosti jednotlivce. Není přitom podstatné, zda jsou postoje vnímány v širším smyslu jako vztah osobnosti k okolnímu prostředí utvářený na základě uspokojování potřeb, nebo zda jsou vnímány v užším smyslu jako určitá míra snahy, ochoty a loajality zaměstnance. Tato podkapitola volně navazuje na výklad postojů uvedených v podkapitole 2.3. jako prvku organizační kultury.

V návaznosti na **požadované schopnosti** uvedené v oddíle 3.3.1 jmenuje Plamínek tři základní oblasti požadovaných postojů. *První oblastí je loajalita daná akceptací firemních myšlenek, vlastní role a organizační kultury. Druhou oblastí je ochota přispívat ke stabilitě utvářená spolehlivostí, integritou a odpovědností. Po zvládnutí prvních dvou předpokladů se organizace neobejde bez kvalitních postojů směrem k ochotě přispívat k dynamice. V této*

poslední oblasti je ceněna zejména kreativita, samostatnost a flexibilita. (Plamínek. 2004, s. 78).

Při změně postojů musíme opět vycházet z příčin nepříznivých postojů. V oblasti základní nezbytné podmínky pro každou organizaci, loajality pracovníků, jsou uváděny tři příčiny neuspokojivého stavu: *neexistence organizačních myšlenek, neznalost či nepochopení organizačních myšlenek a nebo jejich neakceptování. Řešení tedy spočívá v definování cílů, v jejich dovedení na úroveň konkrétního jednotlivce, pokud již tomu tak je, pak je nutná orientace pracovníků v těchto cílech a nakonec také vhodná motivace pro zajištění akceptace cílů (Plamínek, 2005, s. 64).*

3.4 Shrnutí

Bez ohledu na úhel pohledu a přístup jednotlivých autorů lze konstatovat, že lidé a jejich vrozené či v průběhu života osvojené individuální charakteristiky jsou nejdůležitějším prvkem při získávání konkurenční výhody organizace. Lidé organizaci nepropůjčují pouze své individuální zdroje. Lidé jsou bytosti sociální, proto se jejich individuální zdroje v organizaci vzájemně propojují s ostatními a vytváří určitou novou dimenzi. Je možné rozlišovat mezi „výhodou lidského kapitálu“ přinášejícího konkrétní znalosti a dovednosti a „výhodou plynoucí z fungování lidí“. Druhá výhoda podle Boxalla vyplývá z vytvoření „obtížně napodobitelných, vysoce vyvinutých firemních procesů, jako je např. meziútvárová spolupráce a rozvoj vyšších vedoucích pracovníků“ (Armstrong, 2002, s. 73). Takto vytvořená výhoda může být pro organizaci rozhodujícím komparativním efektem.

Lidé se svými individuálními zdroji jsou základem organizační kultury, kterou vytvářejí. Jejich vzájemným působením se krystalizují jednotlivé prvky kultury jakými jsou například hodnoty, postoje, normy a celkové organizační klima. Lidé se svými zdroji výrazně formují specifickou a v čase ani prostoru nepřenositelnou organizační kulturu. Současně jsou však takto kontinuálně utvářenou kulturou sami zpětně ovlivňováni. Nově vstupující pracovníci do

organizace by měli být již předem vybírání tak, aby nebyli v přímém rozporu se stávající organizační kulturou. Pro změnu či udržování vhodné úrovně organizační kultury jsou nezbytné investice do lidských zdrojů.

Zvláštní postavení mezi prvky organizační kultury mají postoje. Rozhodují o způsobu a směru využití energie vytvořené motivačními procesy. Z tohoto důvodu je pro organizaci výhodné, ne-li přímo nezbytné, jejich vhodné kultivování. Tímto přístupem bude minimalizováno riziko, že energie vzniklá motivačním procesem bude využita k útoku proti organizaci samotné.

4. Skupinový výcvik

V předcházejících kapitolách byla rozpracována problematika organizační kultury a lidských zdrojů. Zvláštní pozornost byla věnována postojům jako stmelujícímu prvku tvořícímu průnik obou oblastí. Tato kapitola na uvedené poznatky naváže a zmapuje možnosti rozvoje jednotlivých prvků sociálních dovedností.

4.1. Úvod do skupinového výcviku

První známky vznikajícího skupinového výcviku sociálních dovedností lze pozorovat v USA krátce po druhé světové válce jako reakci na změněné společenské podmínky. „Složitost životní situace člověka vede k tomu, že spontánně získávané zkušenosti a sociální dovednosti nestačí k úspěšnému vyrovnávání se s rychle se měnícím prostředím“ (Komárková, Slaměník, Výrost, 2005, s. 12). V oblasti sociální psychologie se tak objevila nová výzva – co nejpřirozenější cestou nahradit rodinu při osvojování sociálních dovedností v těch oblastech, ve kterých již vzhledem k celkové dynamice prostředí neplní svou původní roli.

Postupným hledáním možností se ve světě zformovala oblast skupinových výcviků, jejichž cílem bylo zejména poznávání skupinové dynamiky a využívání těchto poznatků k jejich efektivnějšímu fungování. Autoři Komárková, Slaměník, Výrost rozlišují v historickém vývoji skupinového výcviku dva základní směry (Komárková, Slaměník, Výrost, 2005, s. 13).

Prvním směrem jsou **t-skupiny**, zaměřené na vznik a vývoj skupinových procesů. Jejich cílem je ovlivňování a využívání skupinové dynamiky při zvyšování efektivity jednotlivých organizací. Výukový a poznávací proces v klasickém proudu t-skupin byl zaměřen více na malé skupiny a jejich případné fungování v rámci většího organizačního celku.

Naproti tomu účelem druhého hlavního směru - **skupin setkání neboli encounterových skupin** - je výcvik zaměřený více na jedince než na skupinu. V tomto směru je zdůrazňován

klinický postup. Skupiny setkání jsou na rozdíl od t-skupin daleko více terapeutickým než edukativním postupem.

4.2. Formy sociálněpsychologického výcviku

4.2.1 T-skupiny

T-skupiny, známé spíše z praxe západoevropských zemí a Spojených států, bývají definovány jako „sociální laboratoře, specializující se na výuku sociální dynamiky“ (Komárková, Slaměník, Výrost, 2005, s. 12). Jejich označení pochází z anglického termínu „t-group“ používaného jako zkratka slovního spojení „training group“. Podstatou t-skupin od samého počátku byla simulace sociálních procesů v reálných podmínkách konkrétní sociální skupiny. Členové této skupiny tak měli možnost probíhající procesy pozorovat a na principu zážitkového vzdělávání se jim také učit. Přední role zážitkového vzdělávání v tomto ohledu není náhodou. Podle některých pramenů *až 80% lidského poznání pramení z racionálně zpracovaných vlastních zážitků* (D. A. Kolb, podle Svatoš, Lebeda, 2005, s. 17). Současně však také roste délka zapamatovatelnosti a snadnost následného vybavení přijímané informace. Orientační hodnoty jsou uvedeny v tab. č. 1.

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

Tab. č. 1 – Zapamatovatelnost poznatků (zdroj: Výzkum IBM a UK Post, podle Svatoš, Lebeda, 2005, s. 17)

Jak již bylo uvedeno, cílem t-skupin je poznávání vzniku a vývoje skupinových procesů, rolí jednotlivců v tomto procesu a možností řešení konkrétních situací. Realizace cílů probíhá formou převážně krátkých intenzivních kurzů, jejichž úkolem je **v bezpečné, neohrožující atmosféře** stimulovat vývoj skupinových procesů, odblokovávat zažité stereotypy v mezilidských vztazích i v nazírání na sebe sama. Tuto vhodnou atmosféru nazývají autoři Komárková, Slaměník, Výrost „kulturním ostrovem“. *Smyslem je zajistit dostatečné oddělení výcvikové skupiny od okolního světa a maximalizovat intenzitu vzájemných vztahů členů skupiny* (Komárková, Slaměník, Výrost, 2005, s. 14). Zamezením úniku psychologicky citlivých skutečností mimo skupinu (z „ostrova“) je zajištěna nezbytná otevřenost a uvolněnost jejích účastníků.

V psychologicky bezpečné atmosféře jsou pak v pouze částečně strukturovaném programu rozvíjeny a následně rozebírány jednotlivé situace. Zpravidla se skupina pod vedením trenéra uměle uvede do vhodné vstupní situace a její další vývoj je již ponechán svému vnitřnímu životu závislému pouze na aktuálním stavu, sociální zkušenosti a vyspělosti výukové skupiny. Je zde aplikován **princip „zde a nyní“** jehož cílem není vytvářet situace reálného života, ale pozorovat a **analyzovat reálně probíhající sociální procesy**. Samotné situace tedy reálně nejsou, ale sociální vztahy a procesy uvnitř skupiny ano. Pozornost je věnována osobnostním charakteristikám jednotlivců, vzájemným vztahům členů skupiny (např. rozdělení moci a dalších rolí či vzájemným sympatiím a řešení konfliktů) a pochopení důvodů, které vedou k jednotlivým projevům chování. Jedním z důležitých závěrů bývá vědomí užitečnosti rozdělení rolí ve skupině na základě individuálních charakteristik jednotlivců a využívání odlišností k prospěchu celé skupiny.

Důležitými nástroji k poznávání probíhajících procesů ve výcvikové skupině je **kvalitní komunikace zajišťující zpětnou vazbu**. Probíhá zpravidla formou skupinových diskuzí a rozborů po skončení výcvikové jednotky. Zpětná vazba umožní každému jednotlivci vytvoření, potvrzení nebo úpravu vlastního názoru a získání určitého nadhledu nad celou situací. Takto nově nabyté sociální zkušenosti pak může uplatnit přímo v dalších vhodných sociálních situacích reálného života.

4.2.2 Skupiny setkání

Skupiny setkání, resp. encounterové skupiny, vznikly vývojem principů t-skupin v oblasti v oblasti klinické psychologie. V ohnisku zájmu je zde jedinec, *jeho sebeuvědomění, osobní rozvoj a seberealizace* (Komárková, Slaměník, Výrost, 2005, s. 15). V rámci skupin setkání jako psychoterapeutického nástroje je často používáno termínu „kulturní neuróza“ pro souhrnné označení psychických problémů spojených s rozvojem civilizace jako *odcizení člověka, nuda, strach ze sebeotevření a nedostatek angažovanosti*. (Komárková, Slaměník, Výrost, 2005, s. 15).

4.3 Formy sociálněpsychologického výcviku v České republice

Skupinový výcvik v České republice procházel odlišným vývojem. *Nejrychleji se koncem šedesátých let minulého století jednotlivé prvky skupinového výcviku začaly uplatňovat v oblasti skupinové psychoterapie* (Komárková, Slaměník, Výrost, 2005, s. 16). V této době psychoterapie procházela přeměnou z původní individuální orientace na skupinovou a nově uplatňované prvky byly používány zejména k výcviku budoucích psychoterapeutů.

Vývoj v dalších oblastech byl značně nahodilý a nekoordinovaný. Někteří psychologové a trenéři při řešení aktuálních požadavků praxe samostatně využívali programy skupinového výcviku či jejich jednotlivé prvky. Ke vzájemnému předávání poznatků a k výzkumu účinnosti těchto metod však docházelo minimálně. Přesto formy skupinového výcviku byly stále častěji využívány při psychologické přípravě nejrůznějších profesí, například řídicích pracovníků, personalistů, sociálních pracovníků, zdravotních sester, specialistů nápravných zařízení, sportovních trenérů, pracovníků manželských poraden.

Hybnou silou při zavádění a rozvoji skupinového výcviku byly zejména vysokoškolské a jiné akademické programy v rámci výuky budoucích psychologů, pedagogů nebo profesí s uměleckým zaměřením. Po roce 1989 se aplikace skupinových sociálních výcviků dynamicky rozšířila také do praxe společností v nově vznikajícím soukromém sektoru. Tyto

programy se dále specializovaly na různé manažerské techniky, komunikační dovednosti a řešení různých pracovních situací.

Při bližší analýze situace v ČR lze rozpoznat ucelené koncepce skupinových výcviků zaměřených na tři hlavní oblasti (Komárková, Slaměník, Výrost, 2005, s. 18):

1. vlastní růst účastníků,
2. získávání vhledu do vlastních i cizích způsobů chování v mezilidském styku a jejich zlepšení, zintenzivnění – tedy oblast skupinové dynamiky,
3. získání speciálních profesionálních dovedností pro výkon určitého povolání – vedení porad, klubů, vedení pracovních skupin atd.

4.4 Podmínky realizace sociálněpsychologického výcviku

Společnými charakteristikami všech forem skupinového výcviku jsou (upraveno podle Komárková, Slaměník, Výrost, 2005, s. 13):

1. skupina jako miniaturizovaný model společnosti,
2. práce se skupinovými procesy,
3. intenzivní, záměrně navozený proces učení na principu osobní prožitkové zkušenosti,
4. probíhající proces učení je postaven na otevřené komunikaci, intenzivní zpětné vazbě a na podpoře atmosférou psychologického bezpečí,
5. zvýraznění role členů skupiny proti roli trenéra,
6. přijetí osobní zodpovědnosti účastníky za to, co ve skupině probíhá i za své vlastní učení.

K dodržení uvedených charakteristik a tím i k dosažení účelu sociálněpsychologického výcviku je nutno při jeho přípravě a realizaci dodržet celou řadu vzájemně velice úzce propojených podmínek. Jejich úplný výčet není vzhledem k charakteru a rozmanitosti kurzů

možný, vycházejí přirozeně z cílů konkrétního kurzu. Přesto lze vyzdvihnout alespoň několik základních.

Hlavní tíha úspěchu leží na **osobě trenéra**. Trenér je odpovědný za celkovou přípravu kurzu, výběr prostředí, technik, cvičení či her, za časový harmonogram i za bezpečnost účastníků. V průběhu kurzu na sebe přebírá mnoho rolí, vzhledem ke svému značnému vlivu na výcvikovou skupinu se však musí vyvarovat jakékoliv možnosti zásahu do spontánní skupinové dynamiky. Toto je velmi nelehký úkol, neboť každý kurz, každá skupina je zcela specifická. Ani ve stejné skupině na stejném kurzu nedochází při opakování techniky za jinak stejných podmínek k totožným skupinovým procesům. Na osobě trenéra, na jeho celkovém a upřímném nasazení závisí také ochota účastníků k účasti na výcviku.

Při tvorbě **časového harmonogramu** je třeba vycházet z účelu konkrétního kurzu. Autoři Komárková, Slaměník, Výrost uvádějí, že *výcviky v délce 8 - 12 hodin mají spíše charakter ukázky možností dané techniky. Jednotlivé procesy se v tak krátké době nemohou rozvinout do potřebné intenzity a zpravidla ani není čas pro jejich následnou analýzu. O efektivním přínosu k rozvíjení příslušných dovedností je možné hovořit až u kurzů přesahujících 30 hodin* (Komárková, Slaměník, Výrost, 2005, s. 24).

K dobře připravenému kurzu patří příjemné, uvolněné „klima“. K jeho vytvoření výrazně přispívá **organizační zázemí** a další podmínky v místě konání kurzu. Využívané interní i externí prostory, v případě delších kurzů i ubytovací a hygienické podmínky musí odpovídat charakteru prováděných činností. Volba prostoru je současně důležitým prvkem při vytváření „kulturního ostrova“, tedy dostatečného oddělení účastníků kurzu od okolního světa a běžných každodenních starostí. K zajištění spokojenosti účastníků přitom musí být počítáno také s dostatečnými možnostmi relaxace a regenerace organismu.

Dalším důležitým předpokladem je vytvoření vhodných **sociálních podmínek**, které zajistí atmosféru psychologického bezpečí. K dosažení této atmosféry přispívá zřetelný a předem vyhlášený výčet závazných pravidel chování (Komárková, Slaměník, Výrost, 2005, s. 29, 30):

1. **STOP** – možnost odmítnutí účasti na nabízené technice i bez udání důvodu,
2. **ČAS** – stanovení základních limitů dodržování časových limitů,
3. **ZDE A NYNÍ** – vše co se při výcviku stane je součástí kurzu a zůstává uvnitř skupiny,
4. **TOLERANCE** – každý má nárok na svůj názor a na jeho prezentaci (pro účely výcviku by se téměř dalo hovořit o povinnosti). Každý názor je zcela legitimní a nelze jej podrobovat negativnímu hodnocení,
5. **AKTIVITA** – efekt kurzu pro každého jednotlivce je dán celkovou mírou jeho vložené aktivity.

4.5 Vyhodnocování dopadu sociálněpsychologického výcviku

Následné hodnocení je jediným možným postupem k ověření účinnosti sociálněpsychologického výcviku, v praxi však často zanedbávaným. Autoři Komárková, Slaměník, Výrost upozorňují v této souvislosti na význam přípravných fází pro hodnocení, když uvádějí, že „Správně provedená analýza výcvikových potřeb umožňuje stanovit přiměřené cíle výcvikového programu a vybrat vhodné výcvikové metody a techniky“ (Komárková, Slaměník, Výrost, 2005, s. 192). Pro samotné hodnocení pak doporučují používat například Kirkpatrickův model, který zahrnuje hodnocení tréninkových aktivit a jejich účinků na několika úrovních: reakce, učení, chování a výsledky (Komárková, Slaměník, Výrost, 2005, s. 193). Význam současného hodnocení výsledků v několika oblastech minimalizuje riziko zkreslení výsledného efektu.

Reakcí se v tomto modelu rozumí posouzení spokojenosti účastníků s výcvikem. Tato nejběžněji užívaná metoda má však minimální vypovídací hodnotu, neboť se ve výsledcích ve značné míře vyskytují vedlejší prvky, které ne vždy souvisí s kvalitou výcviku (např. vliv prostředí a neúčastněného personálu při výcviku). Přínosem uvedeného hodnocení může

být souvislost s ověřováním individuálních přínosů programu pro jednotlivce. K získávání dat jsou nejvíce využívány různé formy dotazníků bezprostředně po ukončení výcviku.

Při hodnocení dopadů výcviku v oblasti **učení** se hodnotí případné změny ve znalostech, postojích a dovednostech, přičemž nejpodstatnější oblastí jsou individuální postoje. Komárková, Slaměník, Výrost uvádějí *dvě oblasti zkoumání případných změn v postojích. První jsou postoje k obsahu výcvikového programu, které zvyšují pravděpodobnost reálného využití nově nabitých zkušeností, a druhou oblastí je sebehodnocení účastníků* (Komárková, Slaměník, Výrost, 2005, s. 196). V praxi je však důležitá také třetí varianta, kterou jsou postoje vůči organizaci, spolupracovníkům a také k obsahu vykonávané činnosti.

Při ověřování změn v pracovním **chování** je vhodné pracovat současně s kontrolní skupinou. Pokud kontrolní skupina není k dispozici, je vhodné použít zpětnou vazbu se stejnou skupinou po uplynutí předem určeného času.

Ověřování konečných **výsledků** vzhledem k charakteru outdoorových kurzů je vhodné omezovat více na nefinanční ukazatele, například změny sociálního klimatu uvnitř organizace, zvýšení spokojenosti zákazníků apod. V celkovém hodnocení výsledků je však nutná velká opatrnost.

Možnými nástroji pro sběr dat jsou zejména metody tužka – papír (dotazníky, hodnotící škály, testy), rozhovory s různou mírou strukturovanosti, skupinové diskuze a pozorování. Efektivita jednotlivých nástrojů je dána zejména jejich vhodnou volbou odpovídající konkrétním lidem a konkrétní situaci. Výhodou je jejich vzájemná kombinace a doplňování, které může podpořit či vyloučit argumenty získané jednotlivou metodou.

4.6 Shrnutí

Skupinový výcvik lze na základě uvedených poznatků charakterizovat jako intenzivní skupinový proces rozvoje sociálních dovedností prostřednictvím zážitkového vzdělávání. Tento přístup spolu s atmosférou psychologického bezpečí výrazně zvyšuje rychlost, kvalitu i délku zapamatování získaných poznatků. Prvky skupinového výcviku lze úspěšně využívat při rozvoji vztahových a komunikačních schopností pracovníků organizace i při osvojování dalších speciálních technik v souvislosti s mezilidskou spoluprací.

Důležitou úlohu může skupinový výcvik hrát při úpravě postojů jednotlivce k ostatním pracovníkům, samotné organizaci i k vykonávané práci. Vzhledem k funkci postojů v procesu spouštění lidského chování pak může jejich pozitivní změna uvolnit prostor pro akceleraci organizační dynamiky a intenzivnějšímu využívání lidských zdrojů.

5. OUTDOOR TRÉNINK

Jednou z relativně nových forem skupinového výcviku je outdoor trénink, jehož průkopníkem ve světě se stala organizace Outward Bound založená v roce 1941 ve Velké Británii. Do České republiky se ve své klasické podobě rozšířil až v 90. letech 20. století po změně společenských poměrů.

5.1 Definice outdoorového tréninku

Pojem „outdoor trénink“ nemá jednoznačnou definici. Všeobecně je však přijímán jako **vzdělávací aktivita založená na principu zážitkového učení** prostřednictvím aktivit v přírodě nebo v jakémkoliv jiném venkovním prostředí. Může zahrnovat například též městské programy. Název vychází ze složení anglického termínu „outdoor“ (vnější, venkovní, otevřený) a „trénink“, vyjadřující plánovitě řízený a rozvíjený proces osvojování určité činnosti či dovednosti, sledující dlouhodobý nebo krátkodobý cíl.

Specifikem outdoorového tréninku, který jej vedle využívání přírodního pozadí výrazněji odděluje od jiných dříve uváděných forem skupinového výcviku, je jeho větší odstup od původní, mateřské akademické půdy a obecně od odborných základů sociální psychologie. Trenéři outdoorových programů jsou zpravidla specialisté z řad odborné veřejnosti s původním zaměřením na jednotlivé sportovní aktivity, kteří až následně prošli různými variantami vlastního výcviku v sociálních a dalších odborných dovednostech. Stejně jako ostatní skupinové výcviky, staví outdoor trénink na práci s individuálním a skupinovými sociálními procesy.

5.2 Pilíře outdoorového tréninku

Účinek outdoorového tréninku je založen na spolupůsobení pěti specifických pilířů (podle Svatoš, Lebeda, 2005, s. 28 - 48).

Zážitek „nereálně reálných“ situací. Přestože outdoorové programy neřeší konkrétní praktické situace ani běžné pracovní problémy, zažívají jejich účastníci zcela reálné individuální i skupinové procesy. Tyto procesy mají všeobecnou platnost a po jejich vyhodnocení mohou účastníky zpětně pozitivně ovlivnit v jejich běžném životě ať už pracovním nebo soukromém.

V tomto ohledu outdoor trénink, stejně jako ostatní skupinové výcviky, staví na dvou předpokladech. Prvním je intenzivní edukativní proces na základě vlastního zážitku. Tato oblast byla podrobněji popsána v podkapitole 4.2. Druhým předpokladem je rozvíjení jedinečných personálních a skupinových procesů uvnitř výcvikové skupiny. Probíhající procesy jsou stejně tak neopakovatelné (princip „zde a nyní“ - viz. podkapitola 4.4), jako jsou v praxi využitelné poznatky zpracované na jejich základě.

Atraktivní a neformální charakter tréninkových programů zasazených do nového prostředí intenzivně stimuluje emoční složku chování. Tímto je umocňován vlastní prožitek i jeho další zpracovatelnost a zapamatovatelnost. Odbourávání zažitých stereotypů a vtažení emocí do probíhajících dějů přispívá k značné míře přirozenosti chování účastníků.

Vykročení z komfortní zóny. Dočasné opuštění mantinelů, ve kterých se účastník kurzu ve svém životě běžně pohybuje, dodává prostor k jeho osobnímu rozvoji a umožňuje sebezpotvrzení. Svatoš, Lebeda definují komfortní zónu jako individuálně „zcela specifickou abstraktní oblast činností, vztahů a problémů“ (Svatoš, Lebeda, 2005, s. 30). Přirovnávají ji k „domácí peci“, kde jedince nic nepřekvapí a za níž se člověk může celý život v bezpečí schovávat. Život je v takovém případě pouze řetězcem zautomatizovaných činností bez impulsů k osobnímu rozvoji.

Outdoorový trénink s komfortní zónou cíleně pracuje. Jednotlivé aktivity kurzů i jejich celkový rámec je koncipován s ohledem na dostatečně intenzivní vyvedení účastníků mimo hranice jejich individuálních komfortních zón, kde jsou poté nuceni hledat nová řešení v dosud neznámých situacích. Tím je každému poskytována inspirace k vlastnímu rozvoji.

Vedle nově získaných poznatků, dovedností či vztahů dochází také k velice důležitému sebezpečetření jednotlivých účastníků.

Při opouštění jistoty vlastní komfortní zóny vstupuje do hry klíčová podmínka realizace kurzů – ***psychologicky i fyzicky bezpečné prostředí***. Hodnotami, na kterých je založena kvalita kurzu jsou otevřenost a spontánnost. K tomu je zapotřebí širokého otevření duše, a ta je pak velice náchylná k jakémukoliv, byť neúmyslnému, útoku. Hranice mezi úspěšným zvládnutím úkolu a nějakou formou selhání je velice křehká a je dále komplikována různorodostí účastníků kurzu z nichž každý má své vlastní nepřekročitelné limity. Celkový program je tedy nutné koncipovat s ohledem na požadavek zaručit účastníkovi takové podmínky, aby pro něj splnění úkolu bylo reálné. Současně však konkrétní aktivita musí být dostatečnou výzvou aby splnila podmínku vykročení z komfortní zóny. Případný neúspěch se nesmí obrátit proti účastníkovi samotnému a citlivé osobní informace musí být uzavřeny v rámci skupiny bez přenosu do reálného života. Podmínka bezpečnosti prostupuje napříč všemi zde uváděnými pilíři outdoorového tréninku.

Sociální skupina bez formální struktury. Pokud to nevyžaduje přímo trénink konkrétní reálné situace, tak se výcviková skupina nijak uměle nestrukturuje. To znamená, že se do výcviku nepřenáší formální struktura platná na pracovišti a všem jsou dány stejné výchozí podmínky. K dělení rolí dochází až v průběhu výcviku pod vlivem působení nezávislých sociálních procesů uvnitř výcvikové skupiny. „Způsob chování skupiny v takto nastavených podmínkách zřetelně vypovídá a její vnitřní kulturu a vztahy, které mezi členy panují“ (Svatoš, Lebeda, 2005, s. 39). Toto neformální prostředí nabízí účastníkům kurzů prostor vystoupit ze zažitých rolí a spontánně projevit kvality, které v pracovním prostředí zůstávají často ukryté.

Příroda jako nové pozadí. Příroda poskytuje účastníkům kurzů úplné odloučení od běžných pracovních i soukromých problémů a nastavuje tak nová pravidla, nové procesy, nové zážitky. A tedy i nové zkušenosti o které jde při outdoorových kurzech především. Přírodní

prostředí spolu s psychologicky bezpečným prostředím v outdoorových programech plní také funkci „kulturního ostrova“ tak, jak byl popsán v podkapitole 4.2.

Skupinové rozbory. Skupinová reflexe s vyvozením závěrů umožňuje účastníkům ohlédnutí za jednotlivými aktivitami. Teprve z tohoto prvku zpětné vazby může být zobrazena zkušenost využitelná v další praxi.

5.3 Možnosti využití outdoorových programů

Oblast činností, kterou lze nazvat pojmem outdoorová akce je velice široká, ale jen velice malá část z nich má rozvojové ambice ve vztahu k pracovním podmínkám. Podle vytýčených cílů lze rozlišit několik základních typů programů (Svatoš, Lebeda, 2005, s. 67-76).

Cílem akcí typu „**teampirit**“ je podpora a rozvoj týmového ducha. Jejich hlavním smyslem je nabídnout účastníkům příjemný, zajímavý a zábavný společný zážitek. Zpravidla jsou organizovány pro větší skupiny účastníků formou odpoledních setkání. Díky uvolněné atmosféře dochází ke vzájemnému poznávání spolupracovníků v mimopracovních situacích, které se pak zpětně odráží v kvalitě komunikace po návratu na pracoviště. Akce typu „teampirit“ nemají žádné rozvojové ambice, jsou spíše ventilem pro uvolnění celkové atmosféry. Mezi tyto programy mohou patřit například i samostatné akce typu motokáry, paintball, bunkre dumping a další.

Teambuilding je zaměřen na budování a rozvoj konkrétních pracovních týmů. Počet účastníků je výrazně omezen. Samotná účast a průběh programu jsou dány konkrétními pracovními úkoly či situacemi. Hlavní charakteristikou teambuildingových programů je dramatické urychlování skupinové dynamiky. Využívanými technikami je zejména podpora komunikace a spolupráce se zaměřením na vypjaté situace. Oproti předchozímu typu akcí jsou teambuildingové aktivity delší, zpravidla trvají 2-4 dny, a je při nich využíváno skupinových rozborů za účelem zobecnění zkušeností k jejich dalšímu využívání.

Management training je využíván k tréninku specifických manažerských schopností jakými jsou například management času, prezentování, koordinace nebo řešení konfliktů. Úkoly tréninku bývají velmi konkrétně specifikovány a jsou realizovány v průběhu minimálně čtyřdenního programu.

Teamwork training se věnuje principům a technikám týmové práce. Je určen pro širší okruh pracovníků i mimo management organizace.

Leadership training rozvíjí předpoklady k vůdcovství na základě názoru, že vůdcovství není jen dar, ale že je navíc třeba dostatek péle jej rozvíjet. V těchto programech bývají rozvíjeny obdobné vlastnosti jako v průběhu management trainingu, důraz je kladen na rozhodnost a odhodlání přijímat odpovědnost. Důležitá je také chuť a odhodlání ovlivňovat a měnit věci.

Outdoor assessment center je využíváno při získávání nejhlubších poznatků o jednotlivých pracovnících komplexním přístupem ve specifických modelových situacích. Důraz je kladen na emocionální inteligenci a na tzv. měkké dovednosti obecně. Účastníci jsou podrobováni náročným vypjatým situacím, kdy již selhávají naučené obranné mechanismy a „hraní rolí“.

5.4 Limity outdoorového tréninku

Autoři Svatoš, Lebeda upozorňují na okolnosti outdoorových programů, které mohou zapříčinit jejich sníženou účinnost. Jsou jimi *snížená pozornost od učení způsobená atraktivitou úkolů, omezená schopnost zobecnění poznatků u některých účastníků, rozpor s konzervativním pojetím vzdělávání a organizační náročnost* (Svatoš, Lebeda, 2005, s. 137-139). **Atraktivita** jednotlivých úkolů láká v průběhu následných rozborů k hodnocení samotného průběhu a použitých technik namísto upnutí pozornosti na personální, skupinové a manažerské postupy, jejich popsání a zobecnění. Zkušený instruktor pak musí skupinu těmito situacemi vhodně provést směrem k obecnějším okolnostem. U méně vyspělých skupin dochází také k nedostatkům při **zobecnování získaných poznatků**. Tyto situace jsou

projevem nedostatečné přípravy skupiny na program a nepochopením širších okolností. **Klasické vzdělávání** je založeno na prezentacích a značně rozvinuté představivosti k přijetí nabízených informací. Tento proces může urychlit outdoor trénink tím, že zprostředkuje bezprostřední zážitek, jehož zapamatovatelnost je velmi vysoká. Potíže spočívají v nedůvěře k alternativním formám vzdělávání. Dalším úskalím je **organizační náročnost**. Pro vysokou účinnost programu je nutná kvalitní příprava, zahrnující detailní analýzu výchozí situace a definování reálných cílů, profesionálně odvedená práce v průběhu samotného organizačně náročného kurzu, ale také vytvoření podmínek pro uplatňování nově získaných zkušeností v praxi.

K uvedeným okolnostem je však nutné doplnit rozhodující vliv příznivé **organizační kultury**. Vzhledem ke svým charakteristikám nemusí být zážitkové učení v souladu se všemi typy organizačních kultur. Autoři Svatoš, Lebeda například upozorňují na rizika spojená s *výrazně formálními a hierarchickými strukturami* (Svatoš, Lebeda, 2005, s. 140). *Kultura těchto organizací se dostává do výrazného konfliktu s otevřenou a neformální strukturou bez hierarchických rozdílů využívanou v průběhu zážitkového učení.* Do oblasti organizační kultury lze také zahrnout nezbytnou podporu zaměstnavatele a vedoucích pracovníků zejména v souvislosti v předchozím odstavci zmiňované přípravě programu a vytváření následných podmínek.

5.5 Shrnutí

Outdoor trénink je jednou z forem skupinového sociálního výcviku. Spolu s ním je postaven na shodných předpokladech o skupinových procesech a na principu zážitkového učení. Odlišnost spočívá v intenzivním využívání přírody jako nového pozadí pro uvedené procesy a v jeho znatelném odklonu od akademického základu. Tímto je více zpřístupněn široké veřejnosti a může být využíván i v oblastech, kde by klasické psychologicky odborné zaměření nebylo přijímáno s dostatečnou přirozeností.

Outdoor trénink cíleně pracuje zejména se skupinovými procesy v rámci k tomuto účelu vytvořené sociální skupiny. Výrazným přínosem je schopnost jejich značné akcelerace. Kvalitní trénink dokáže provést skupinu potřebným vývojem ve výrazně kratším čase než při přirozeném vývoji. Současně tyto aktivity uvolní zažitá stereotypy a celkovou atmosféru v organizaci.

Teoretické předpoklady uvedené v podkapitole 4.4 a oddílu 2.3.3 naznačují, že prostřednictvím úpravy sociální komunikace outdoor trénink působí na konkrétní sociální postoje. Působením na postoje může být regulována také míra identifikace jednotlivce s organizací (oddíl 2.2.5) a ovlivňována organizační kultura minimálně na své střední úrovni obsahující normy a standardy jednání (oddíl 2.2.3). Intenzivní účinek outdoorového tréninku na změnu sociálních postojů je dán také osobní bezprostřední zkušeností a celkově afektogenními zážitky (podkapitola 5.2, oddíl 2.3.4).

6. Shrnutí teoretické části

V teoretické rovině byly prozkoumány oblasti organizační kultury a lidských zdrojů včetně jejich vzájemné vazby. Pozornost byla věnována zejména otázkám skupinových sociálních procesů, které hrají výraznou roli v pracovním procesu.

Hlavním závěrem pro další postup je dvojjediný vztah organizační kultury a personálního managementu. Tento vztah lze chápat jak z pohledu nadřazenosti organizační kultury nad personálním managementem, kdy hlavní úlohou vedoucích pracovníků je péče o příznivou organizační kulturu, která se dále odráží v rozvoji pracovníků. Druhým možným úhlem pohledu je vnímání nadřazenosti personálního managementu při vědomí užitečnosti podpůrné funkce organizační kultury.

Dále byly analyzovány základní průnikové prvky obou oblastí, jejichž úpravou lze nejefektivněji přispívat k rozvoji lidských zdrojů požadovaným směrem. V tomto směru nejcitlivějším prvkem byly identifikovány postoje. Funkcí postojů je zaměřování a usměrňování chování aktivovaného motivačními procesy. Práci s postoji jednotlivých pracovníků tak lze přirovnat ke stavbě mantinelů, které zajistí využití energie lidských zdrojů požadovaným směrem a v maximální intenzitě. Důležitým poznatkem je skutečnost, že pouhé rozvíjení schopností pracovníků není efektivní, pokud není doprovázeno příznivými postoji.

V závěrečné části byla vybrána a analyzována oblast skupinových výcviků. V teoretické rovině se tyto výcviky jeví jako silný nástroj pro práci se skupinovou dynamikou. Kvalitní kurzy mohou ve velice krátkém čase zajistit efektivní úpravu postojů a splnění dalších edukativních cílů. Jejich hlavní předností je využívání forem intenzivního zážitkového vzdělávání v psychologicky bezpečném prostředí.

PRAKTICKÁ ČÁST

7. Cíle a výzkumné otázky

7.1 Cíle praktické části

Obecným cílem práce je posoudit výchozí podmínky, přípravu a průběh outdoorových programů v konkrétní organizaci a zhodnotit dopad uskutečněných akcí na vybrané aspekty pracovního života v organizaci. Vzdělávání pracovníků je zde chápáno ve smyslu rozvoje vybraných prvků lidských zdrojů za účelem jejich efektivnějšího využívání.

Na základě předchozích teoretických závěrů bylo hlavním cílem praktické části stanoveno ověření účinnosti metody outdoorového tréninku na pozitivní změnu postojů členů výcvikové skupiny. Postoje jako cílový prvek k ověření účinnosti metody byly vybrány z důvodu jejich klíčové role v procesu využívání lidských zdrojů, neboť rozhodují o způsobu a směru využití energie vytvořené motivačními procesy. Souvisejícími cíli bylo posouzení možností realizace outdoorových programů z vnitřních zdrojů organizace a posouzení potenciálu použité metody k jejímu intenzivnějšímu využívání při přípravě pracovníků organizace.

7.2 Výzkumné otázky

Dosažení cílů této práce bude ověřováno následujícími výzkumnými otázkami:

1. Změní se postoje vybraných členů organizace po absolvování outdoorového tréninku?
 - a. Postoje k pracovnímu výkonu
 - b. Postoje ke spolupracovníkům v rámci oddělení
2. Je organizační kultura dané organizace kompatibilní s aplikací outdoorových programů?
3. Je reálná realizace outdoorového tréninku z vnitřních zdrojů organizace?

7.3. Harmonogram

Praktická realizace outdoorových aktivit ve vybrané organizaci byla rozčleněna do 4 fází.

Přípravná fáze spočívala především v analýze výchozích podmínek, stanovení konkrétních cílů, sestavení realizačního týmu včetně teoretické a motivační přípravy jeho členů.

Ukázkový program pro vedoucí pracovníky organizace. Cílem tohoto programu bylo nejen představení outdoorového tréninku a jeho možností vedoucím pracovníkům, ale také praktická příprava členů realizačního týmu pro účely dalších akcí v rámci výzkumu.

Akce typu Teamspirit zařazená do programu periodického semináře pracovníků organizace. Cílem bylo zejména ověření schopností realizačního týmu při vyšší zátěži s větším počtem účastníků. Pro samotné účastníky byla akce připravena za účelem odlehčení programu semináře s možným přínosem v oblasti mezilidských vztahů.

Akce typu Teambuilding pro ověření účinků outdoorového tréninku na zkoumanou skupinu. Tato akce byla jádrem výzkumu a první dvě akce směřovaly k přípravě tohoto hlavního úkolu.

8. Výzkumný vzorek

Praktická část výzkumu byla realizována na příkladu jedné z organizací státní správy působící v rámci systému bezpečnostních složek. Vzhledem k jejímu specifickému zaměření bude tato organizace v dalším textu popsána pouze ve svých podstatných znacích, které jsou klíčové pro účely této práce. Ostatní prvky a okolnosti budou pro dotvoření celkové představy zmíněny obecně.

Důvodem volby dále uvedeného výzkumného vzorku byla příslušnost autora této DP k dané organizaci a vývoj aktuální situace v ní.

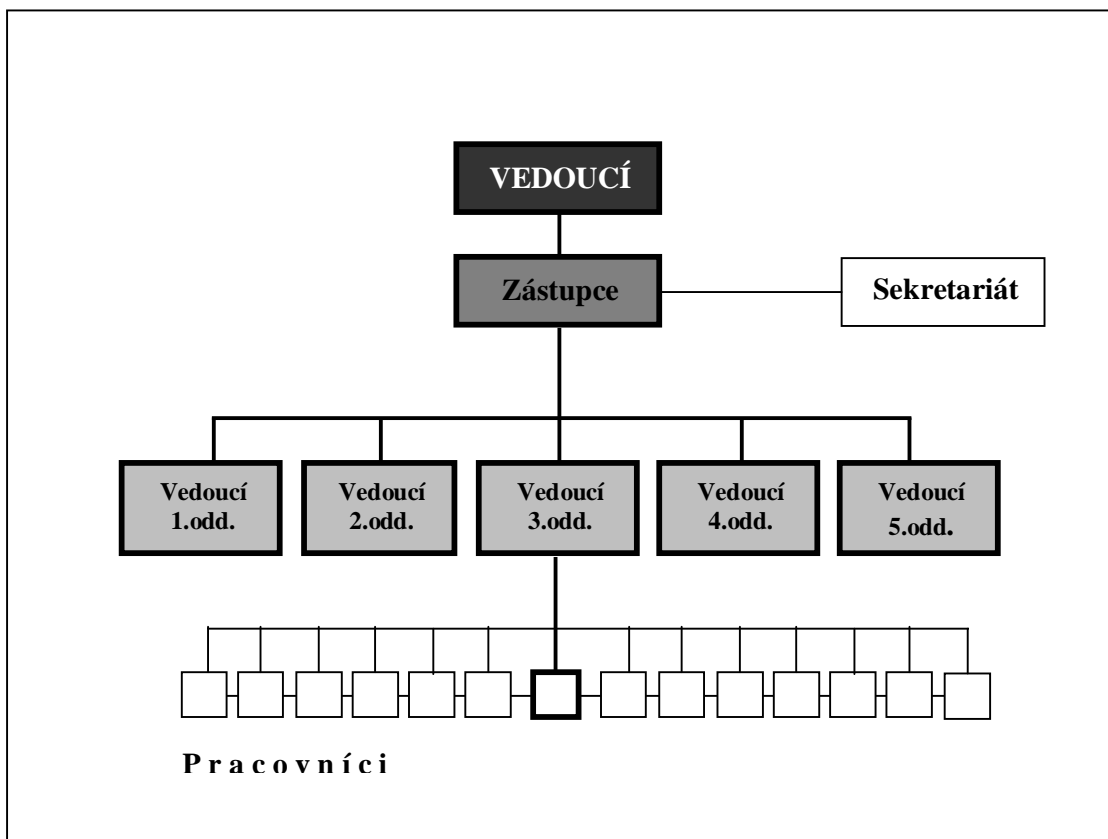
Hlavním výzkumným vzorkem byl kompletní kolektiv 14 pracovníků jednoho konkrétního oddělení vybrané organizace, ve kterém dlouhodobě selhávaly interní vztahy. Pokusy k napravení situace nevedly k úspěchům a proto byl vedením schválen návrh na využití možností outdoorového tréninku členů této části organizace. Podrobně této oblasti bude věnována kapitola 11.

Souběžně s hlavním vzorkem byl zkoumán vliv probíhajících aktivit také na ostatní pracovníky odboru, do kterého sledované oddělení organizačně spadá. Důvodem byla skutečnost, že zájmová organizace nemá zkušenosti s realizací outdoorového tréninku a nemá možnost k zadání přípravy programu profesionální agentuře. Proto bylo nutné sestavit vlastní instruktorský tým, který nejdříve prošel vlastním výcvikem. Před realizací cílového outdoorového tréninku bylo vhodné uskutečnit zkušební akce na obecném vzorku pracovníků. Tyto programy současně sloužily jako prezentace možností vedoucím pracovníkům zájmového odboru. Přípravné fázi k realizaci outdoorového tréninku je věnována kapitola 10.

Kontrolní skupina k hlavnímu výzkumnému vzorku nebyla vytvořena vzhledem ke specifickým problémům, které jsou na jiné oddělení nepřenositelné.

8.1 Odbor

Zájmový odbor je úzce specializován na jednu konkrétní oblast činností a v rámci této své působnosti stojí na pomyslném vrcholu dané organizační struktury. Z uvedeného postavení plynou náročné pracovní úkoly k jejichž plnění nemají jiné organizační články dostatečné zkušenosti ani prostředky. Současně ve vztahu k jemu podřízeným organizačním článkům plní metodickou a řídicí funkci. Organizační struktura vybraného odboru je uvedena na obr. č.5.



Obr. č. 5 – Organizační struktura zájmového odboru (vlastní zdroj)

Celkově má odbor 78 zaměstnanců, kteří jsou na základě odborných specializací rozčleněni do pěti oddělení. Čtyři oddělení se zabývají přímým výkonem hlavních činností odboru, poslední jim tvoří společné servisní zázemí.

8.2 Oddělení

S výjimkou oddělení, které tvoří servisní zázemí, je činnost všech zbývajících v širším odborném rámci shodná. Odlišnost v jejich činnostech je dána, při zachování organizační efektivity, další maximálně možnou úzkou specializací. Toto rozdělení umožňuje hluboké proniknutí do dané problematiky včetně sledování a předvídání nových trendů i jejich okamžité uvádění do praxe. Nejedná se však pouze o analytickou a koordinační činnost, ale pracovníci sami jsou vykonavatelé činností přímo v terénu. S určitým zjednodušením lze uváděnou organizační strukturu přirovnat k organizační struktuře vysoké školy. Konkrétní vysoká škola jako celek by v popisované organizaci představovala útvar. V rámci obecné odbornosti školy se jednotlivé fakulty již více odborně vymezují a u zkoumané organizace by představovaly odbor. Katedry pak představují maximální organizačně efektivní specializaci na úzkou oblast svého zájmu, stejně jako v popisované organizaci jednotlivá oddělení.

8.3 Pracovníci

Pro práci v rámci odboru jsou vybíráni uchazeči z řad současných dlouhodobých pracovníků dané organizace. Pouze ve výjimečných případech, kdy vhodný uchazeč není nalezen a nebo pokud je třeba specifických znalostí, mohou být přijati uchazeči z řad veřejnosti. V rámci přijímacího řízení jsou pak uchazeči podrobováni náročným fyzickým, psychologickým a zdravotním testům. Psychologické testy jsou rozšířené v porovnání s běžně v organizaci používanými, fyzické a zdravotní testy jsou na standardní úrovni. Zvláštní důraz nad rámec již uvedených testů je kladen na zjišťování a ověřování specifických odborných znalostí a schopností včetně potenciálu k jejich rozvíjení.

9. Výchozí podmínky

Studiem odborné literatury a konzultacemi se zkušenými organizátory outdoorových vzdělávacích programů byly vytipovány čtyři základní předpoklady pro realizaci kvalitních a efektivních outdoorových programů: **podpora zaměstnavatele a vedoucích pracovníků, příznivá organizační kultura, kvalitní realizační tým a vhodná lokalita pro samotné aktivity.**

Výchozí podmínky byly zkoumány na základě hodnocení interních služebních podkladů, osobního pozorování a konzultací s některými pracovníky odboru.

9.1 Podpora zaměstnavatele

Podpora zaměstnavatele ve smyslu zajištění vhodných podmínek je nejdůležitější z uvedených předpokladů jako výchozích podmínek. Zaměstnavatel musí nejen umožnit konání připravované akce uvolněním pracovníků, ale musí také vyčlenit odpovídající finanční prostředky, zajistit dostatečnou prezentaci akce před jejím začátkem, a po jejím uskutečnění vytvořit podmínky pro uplatnění nově nabitých zkušeností v praktickém životě organizace.

V čele zkoumané části organizace stojí vedoucí odboru (viz. obr. č. 5). Tento vedoucí má ve struktuře celé organizace dostatečně autonomní postavení a v jeho pravomoci je například rozvoj lidských zdrojů, rozhodování o zaměření a programu plánovaných výcviků a školení včetně uvolňování pracovníků k jejich absolvování. Vedoucí má k dispozici také část rozpočtu na zajištění nezbytných provozních a investičních výdajů. Rozhodnutí v rámci uvedených pravomocí nepodléhá ani ohlašovací povinnosti jemu nadřízených pracovníků.

Případná realizace by byla tedy výhradně interní záležitostí zájmového odboru. Z tohoto důvodu byla pro jeho vedoucího připravena prezentace outdoorových aktivit jako námětu k rozšíření programu stávajících školení s možností jejich budoucího vývoje v rámci rozvoje

lidských zdrojů. V návrhu byly zdůrazněny zejména prvky zážitkového učení za současného intenzivního působení socializačních procesů uvnitř tréninkové skupiny. Možné přínosy byly zasazeny do celkového kontextu současného stavu organizace a do způsobu realizace stávajících vzdělávacích programů. Na základě ústní obhajoby návrhu vedoucí odboru uznal možný přínos popisovaných aktivit v rámci rozvoje účastníků a umožnil realizaci ukázkového programu. Jak však později přiznal, vnímal jej v počátku jako příjemné rozptýlení účastníků, jako formu relaxace. Z dalšího textu bude patrné, že podpora vedoucího odboru rostla spolu s realizací jednotlivých přípravných fází.

Získání podpory ze strany vedoucích oddělení nebylo cílem první přípravné fáze. Její ověření či získání bylo předpokládáno v průběhu prvního ukázkového programu určenému právě skupině všech vedoucích pracovníků odboru.

9.2 Organizační kultura

Při úvahách o realizaci outdoorového tréninku u bezpečnostních složek je nutné brát zvýšený ohled na riziko nevhodnosti organizační kultury (viz. podkapitola 5.4). Tyto organizace se historicky vyznačují přísně hierarchickou strukturou, jejíž nerespektování je výrazně sankcionováno. Přestože se některé formy zážitkového učení, a v jistém smyslu i outdoorového tréninku, v rámci výcviku příslušníků těchto sborů běžně užívají, nelze tyto formy přenášet do oblasti rozvoje tzv. měkkých schopností (viz. oddíl 3.3.1). Pokud se v rámci tréninku připustí situace, kdy se hierarchické rozdíly dočasně vyrovnají a kdy bude možné pozorovat vedoucího pracovníka (ve významu slova „velitel“) v různých hraničních situacích ve kterých musí své nitro otevřít okolnímu světu a ve kterých je velmi blízko k případnému „selhání“, jakým způsobem se následně tyto okolnosti projeví po návratu do běžného pracovního života?

Otázkou v rámci přípravy vhodného prostředí k realizaci outdoorového kurzu bylo, zda je organizační kultura zkoumaného odboru příznivá pro konání plánovaných aktivit. Odpověď

na tuto otázku lze nalézt v podkapitole 8.1 o obecném popisu organizace a rozbořem dalších prvků organizační kultury.

Jak je z podkapitoly 8.1 patrné, pracovníci zkoumaného odboru mají velmi blízko k současně hojně diskutovanému pojmu „znalostní pracovník“. Ve většině případů se jedná o velmi zkušené pracovníky zaměřené na specifickou oblast činností. Jsou samostatnými jednotkami, jejichž práce je i jejich koníčkem. Při práci jsou kreativní, energičtí a spolehliví. Jsou zdrojem dalšího vývoje celé organizace a k jejich vedení ve standardních případech stačí vhodná míra koordinace činností a seznamování se strategickými cíli. Jejich případné nahrazení byť jen pracovníkem jiného oddělení je komplikované. Motivace pro práci v organizaci je klíčová je z důvodu rizika citelného oslabení organizace a nutnosti vynakládání značných zejména časových a podružně i finančních investic v souvislosti s příchodem nového pracovníka. Důvod možného odchodu pracovníků ke konkurenci a tím jejího posílení jako v soukromém sektoru zde nehraje výraznou roli, neboť uvedená organizace jako státní orgán je v oblasti svého působení v monopolním postavení.

Vědomí jisté formy „nepostradatelnosti“ má značný dopad na sebevědomí pracovníků a na jejich postoj k pracovnímu výkonu. Samotný obsah práce je naplňuje a je významným důvodem jejich příchodu a setrvávání v organizaci. Vkládají do ní značné množství energie. Finanční odměna za práci není na prvním místě. Situace ve zkoumané organizaci a ve státní správě obecně není pro odměňování pracovníků příznivá. Soukromý sektor za odborné znalosti specializovaných pracovníků nabízí i řádově vyšší odměny a různé další výhody. Přitom motivační proces a odměňování pracovníků v uvedené organizaci jsou založeny právě na finančních odměnách. Celkové prostředky na jejich poskytování však nejsou v dostatečné výši a proto je nutné při jejich poskytování vytvářet kompromis. Poskytnout dostatečně uspokojivou odměnu několika jedincům, nebo naopak poskytnout nepatrnou odměnu většině pracovníků. Z různých úhlů pohledu zajisté nárok mají. Jak změřit rozdíly v pracovní výkonnosti jednotlivých pracovníků jsou-li jejich náplně natolik specifické, že je nelze vzájemně objektivně hodnotit a přitom se vzájemně doplňují? Tato forma motivace v rámci zkoumaného vzorku organizace selhává.

Motivační prvek	Poznámka
Složky platu	Základní tarif, příplatek za vedení, příplatek za službu v zahraničí, zvláštní příplatek, další služební příjem, osobní příplatek, odměna
Kázeňské odměny a tresty	Podrobněji viz. Tab. č.2
Odchodné, příspěvek za službu	
Služební hodnocení	
Široký vzdělávací systém	Možnost studia za zvýhodněných podmínek (studijní volno s nárokem na služební příjem)
Ozdravné pobyty	Nárokové po 15 letech služby
Sportovní vyžití	

Tab. č. 1 – **Výběr standartních motivačních** (zdroj: zák. č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů)

Kázeňské odměny	Kázeňské tresty
Písemná pochvala	Písemné napomenutí
Peněžitý nebo věcný dar	Snížení základního tarifu až o 25% na dobu nejvýše tří měsíců
Udělení služební medaile	Odnětí služební medaile
	Odnětí služební hodnosti
	Pokuta
	Propadnutí věci
	Zákaz činnosti

Tab. č. 2 – **Systém odměn a trestů** (zdroj: zák. č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů)

K motivaci pracovníků a jejich udržení v rámci organizace je tedy nutné vytvořit jiné motivační prostředí a využívat jiných specifických manažerských technik. V praxi zájmové organizace jimi jsou:

1. vysoká míra neformálnosti,
2. nadstandartní vybavení pracoviště (hlavním důvodem je sice zvyšování efektivnosti, úspěšnosti a pracovních možností obecně, ale v rámci tohoto systému lze nacházet prostor pro motivující prvky),
3. organizované sportovní akce,
4. zahraniční semináře a studijní pobyty,
5. široký prostor pro vlastní seberealizaci,
6. časová flexibilita pracovní doby (která je ovšem vedlejším produktem značného množství neplacené přesčasové práce).

Přestože jsou v zájmové organizaci zachovávány základní principy hierarchického systému, jsou aplikovány ve velice mírné formě. Vedoucí pracovníci ve své většině sami svou úlohu vnímají jako koordinační s hlavním cílem vytváření vhodných podmínek pro samostatnou činnost podřízených pracovníků. Do běžných pracovních činností se sami zařazují a jsou rovnocennými členy týmů. Jedinou výjimku z tohoto stavu představuje vedoucí odboru. Tento vedoucí uplatňuje, ve zkoumané části organizace jinak výjimečný, autoritativní styl vedení. Pro účely efektivní realizace připravovaného programu postačí již uvedené poznatky, že v rámci jednotlivých oddělení je uplatňován kooperativní, týmový styl vedení a že vedoucí odboru připouští možnost přínosu outdoorových programů a je připraven pro jejich podporu.

Z pohledu možného využívání outdoorových aktivit je významné, že ve zkoumané organizaci byly již plánovaně a organizovaně aplikovány některé prvky outdoorových aktivit. Konkrétně se jedná o organizování sportovních akcí. Pravidelně 3x ročně jsou na principu dobrovolnosti realizovány pětidenní relaxační programy s kapacitou přibližně 8% všech pracovníků. Přestože tyto aktivity nemají žádné jiné než relaxační cíle, mohou svým zaměřením tvořit základ pro rozvíjení náročnějších programů s edukativním zaměřením. Samotný outdoor trénink však nikdy realizován nebyl.

Rizikem a výzvou současně při pořádání outdoorového tréninku bývá vysoká samostatnost pracovníků. Tento typ pracovníků zpravidla obtížně přijímá impulsy k relativně násilným úpravám vlastního názoru a o způsobu svého rozvoje nejraději rozhodují sami. Vzhledem k jejich značné časové vytíženosti bylo možné předpokládat pochyby o účelnosti programu a s tím spojenou nedostatečnou motivací k aktivnímu zapojení v jejich průběhu. Na druhou stranu pokud jsou zobecněné závěry získané v průběhu kurzu v souladu s jejich přesvědčením, pak je snáze přijímají za své a projevují vysokou schopnost jejich přenosu do reálného života.

9.3 Realizační tým

Podmínkou vedoucího odboru bylo složení realizačního týmu výhradně z pracovníků odboru. Důvody spočívaly v nemožnosti najmutí profesionálních komerčních agentur či trenérů z důvodu nedostatku financí, přání ponechat aktivity jako vnitřní záležitost odboru a specifické postavení pracovníků.

Při budování realizačního týmu bylo nutno překonávat řadu uměle vytvářených překážek spojených s osobními sympatiemi či antipatiemi vedoucího odboru s některými pracovníky a s tím souvisejícím uvolňováním. Z tohoto důvodu byl učiněn výrazný kompromis. Jeden z uvažovaných spolupracovníků nemohl být do týmu zařazen i přes skutečnost, že již měl praktické zkušenosti s realizací outdoorového tréninku v pozici instruktora. Přes toto zklamání působil jako neoficiální poradce a i když se akcí přímo neúčastnil, svými radami zajistil kvalitní přípravu a průběh všech tří realizovaných akcí. Přesto se podařilo sestavit tým čtyř vhodných pracovníků přímo zájmového odboru napříč odděleními. Složení realizačního týmu je patrné z tab. č. 3.

Pracovník	Přínos pro tým
Autor myšlenky	Zkušenosti v oblasti managementu lidských zdrojů
Pracovník 2. odd	Sportovní instruktor
Pracovník 4. odd.	Zkušenosti z vedení dětských táborů a dlouhých pobytů v přírodě
Pracovnice servisního zázemí odboru	Zkušenosti v personalistice, úspěšná „fascilitátorka“ v kolektivu

Tab. č. 3 – Složení realizačního týmu (vlastní zdroj)

V roli odborných poradců působili vedle výše uvedeného instruktora outdoorových programů také instruktor tělesné přípravy a pracovnice psychologického pracoviště zajišťující výběr nových pracovníků. Externí spolupracovnicí byla zkušená realizátorka outdoorových programů v několika soukromých společnostech.

9.4 Lokalita

Výběr vhodné lokality pro pořádání outdoor tréninku v podmínkách zkoumané organizace je omezený zejména finančními prostředky. Z tohoto důvodu není možné realizovat akci s ubytováním a využíváním dalších služeb od komerčních subjektů.

Výhodou v této oblasti je existence rozsáhlé celorepublikové sítě rekreačních a školících zařízení ve správě buď přímo zájmové organizace, nebo ve správě její servisní organizace. Dvě z těchto zařízení jsou přímo ve správě zkoumané části organizace. Tato zařízení jsou využívána k pořádání seminářů a různých druhů koordinačních setkání. V době mezi jejich konáním je možné také jejich využití pro individuální rekreaci pracovníků organizace. S jejich využíváním tedy nejsou spojeny žádné další náklady a jsou k dispozici prakticky kdykoliv dle potřeby.

Jedno z těchto zařízení bylo pro jeho snadnou dostupnost vybráno k pořádání první, ukázkové akce a následně též pro konání plnohodnotného programu k výcviku pracovníků. Tento objekt splňuje základní požadavky pro konání akcí tohoto typu. Je v dostupné vzdálenosti z pracoviště a tedy v případě nenadálých událostí se mohou pracovníci přesunout k plnění pracovních povinností. Riziko předčasného ukončení probíhajícího tréninku je sice v přímém rozporu se jeho cíli, ale vzhledem k pracovní náplni dané organizace je třeba zajistit nepřetržitou dosažitelnost pracovníků. V průběhu přípravy bylo možné toto riziko pouze minimalizovat pečlivým plánováním činností a částečnou výpomocí ostatních pracovníků. Vybraný objekt má také dostatečnou kapacitu pro kvalitní ubytování celé skupiny. V objektu se nachází dvě místnosti sloužící jako učebny a další místnosti využitelné v rámci jednotlivých aktivit. Objekt je umístěn v dostatečné vzdálenosti od nejbližší obce obklopen lesy. Tímto jsou posíleny podmínky pro vytváření atmosféry „kulturního ostrova“ (viz. oddíl 4.2.1). V okolí objektu jsou přírodní podmínky pro realizaci základních aktivit outdoorového tréninku.

9.5 Shrnutí

V této kapitole byly zkoumány výchozí podmínky pro případnou realizaci outdoorových programů v zájmové organizaci. Bylo konstatováno, že z prvotních podmínek musí být minimálně zajištěna podpora zaměstnavatele, existence příznivé organizační kultury, kvalitní realizační tým a vhodná lokalita.

Podpora zaměstnavatele byla získána osobní schůzkou s prezentací problematiky outdoorového tréninku a jeho zasazení do celkového kontextu stavu organizace a jejích pracovníků. I přes tuto podporu však byly připravované aktivity v počátcích vnímány převážně jako relaxační.

Stav organizační kultury nebyl v rozporu se zamýšlenými aktivitami. Vzhledem ke značně neformálním vztahům nehrozilo riziko plynoucí z dočasného odstraňování hierarchických

pozic. Naopak výhodou byla možnost navázat na zkušenosti organizace z pořádání týdenních sportovních programů.

Pro další postup v přípravě k realizaci outdoorových programů byla jako optimální varianta vybrána postupná realizace programů od jednodušších odpočinkových k náročnějším. Postup při přípravě byl rozdělen do dvou částí – prezentační akce pro vedoucí pracovníky a akce typu „teamspirit“ pro celý odbor. Teprve po ověření možností pracovníků i realizačního týmu bylo možné přistoupit k uskutečnění outdoorového tréninku s hlavním výzkumným vzorkem.

10. Ověřovací programy

10.1 Praktická ukázka pro vedoucí pracovníky

Praktická ukázka programu byla prvním z postupných kroků k realizaci plnohodnotného outdoorového programu na vybraném vzorku pracovníků.

10.1.1 Cíl

Cílem první praktické přípravné fáze byly zejména prezentace možností outdoorových aktivit vedoucím pracovníkům odboru. Dalšími cíli bylo ověření předpokladů realizačního týmu k přípravě outdoorových programů a poskytnutí účastníkům relaxační aktivity s prvky týmové spolupráce.

10.1.2 Příprava

Na přípravu programu byla stanovena doba jednoho měsíce. V této době bylo nutné zejména zajistit dostatečnou teoretickou přípravu členů realizačního týmu, prohlédnout prostředí, do kterého bude program zasazen, vybrat a připravit jednotlivé aktivity a vhodným způsobem zajistit informovanost budoucích účastníků o účelu a průběhu celé akce.

Vedoucí odboru podmínil souhlas s realizací akce následujícími podmínkami:

1. Celkové přímé náklady nesmí přesáhnout 5.000,- Kč.
2. Délka trvání akce cca 4 hodiny.
3. Účast 14 pracovníků.
4. Realizační tým bude nadále plně zapojen do běžných pracovních činností. V rámci přípravy byly povolena jedna prohlídka prostoru v délce trvání jeden den, při

bezprostřední přípravě možnost příjezdu na místo v odpoledních hodinách den předem.

5. Informovat vedoucího odboru pouze v obecných rysech. Vzhledem k jeho účasti na programu měl realizační tým plnou důvěru v hodnotu, bezpečnost a další okolnosti jednotlivých aktivit.
6. Aktivity přiměřené věkové struktuře účastníků.

Příprava programu, stejně jako dalších dvou akcí, probíhala nad rámec běžných pracovních povinností a ve své většině také v čase osobního volna členů týmu. Dvuhodinové koordináční schůzky probíhaly dvakrát za týden. Po stanovení cílů, rozboru výchozích podmínek a po prohlídce prostoru budoucích aktivit byl tři týdny před začátkem první akce sestaven konkrétní program.

Informování účastníků bylo provedeno formou setkání členů realizačního týmu na závěr jedné z každodenních ranních porad vedoucích pracovníků. Reakce byla značně rozpačitá od názorů „na to nemám čas“ až po nadšení a zvědavost.

Zapůjčení nezbytného vybavení bylo řešeno z vnitřních zdrojů organizace. Poskytnuté finanční prostředky byly vynaloženy na stravování účastníků, spotřebovaný materiál a na symbolickou odměnu vítěznému týmu.

10.1.3 Průběh programu

Průběh programu byl poznamenán neúčastí dvou pracovníků, kteří jsou ve vzájemném konfliktním vztahu. Ačkoliv jejich oficiálně uváděné důvody byly jiné, oba s několikaměsíčním odstupem v osobních rozhovorech při jiných příležitostech přiznali, že hlavním důvodem byla obava z programu a z vlastního neúspěchu před očima ostatních účastníků. Jeden z těchto pracovníků byl v pozici zástupce vedoucího odboru a druhý byl vedoucím oddělení, který se domníval, že měl být na pozici zástupce jmenován sám. Z tohoto faktu se postupně rozhořel boj, který za aktivního posilování vedoucím odboru neustále trvá.

Po příjezdu do místa konání a potřebné přípravě se všech dvanáct účastníků sešlo v jedné z učeben. Zde byli v první fázi seznámeni s účelem, formami a možnostmi outdoorových programů při jejich využívání k rozvoji pracovníků odboru. Byly probrány základní principy a jejich předpokládané přínosy v kontextu činnosti a kulturou odboru. Ve druhé fázi byli účastníci seznámeni s připraveným programem. Důraz byl kladen na jeho ukázkový charakter bez možností a ambicí na rozvoj jakéhokoliv konkrétního prvku a na odlišnosti od klasických outdoorových programů. Na závěr byl představen harmonogram a pravidla programu.

Dva týmy. Účastníci programu byli rozděleni do dvou skupin po šesti účastnících. Cílem bylo projít v co nejkratším čase a bez trestných bodů předem neznámou trasu, na které byly připraveny jednotlivé aktivity.

Tichá pošta. Jednomu účastníkovi z každého týmu byla na omezenou dobu předložena mapka první části předpokládané trasy. Tento ji pouze za pomoci slov opět v omezeném čase popsal druhému členu týmu. Takto si popis mapky předali všichni, přičemž poslední ji opět nakreslil na papír. Průběh byl zaznamenáván na videokameru za účelem následného vyhodnocování. Poté, co poslední člen týmu nakreslil mapku, byly prvním čtyřem členům zavázány oči a poslední dva měli za úkol zadanou trasou zbytek týmu bezpečně provést. Ústní domluva v průběhu trasy nebyla povolena. Účelem této aktivity byla simulace komunikačního procesu s uměle zanášenými šumy.

Překonání řeky suchou nohou. První část trasy končila u říčky, která ovšem pro ztížení orientace nebyla v mapce nakreslená. Úkolem bylo dostat se na druhou stranu suchou nohou. Nejen z důvodu, že akce probíhala ještě v zimním období při teplotách okolo nuly a s pěticentimetrovou sněhovou pokrývkou. K dispozici k překonání říčky nebyl žádný můstek, kameny či zamrzlá hladina. Vodní plocha měla na šířku přibližně tři metry. K dispozici bylo pouze desetimetrové lano, které ovšem nebylo možné na jedné straně nikde uvázat pro vytvoření houpačky a na druhé straně pro vytvoření improvizovaného přemostění. V daném úseku byl pouze jeden strom na bližší straně. Účelem této aktivity byla podpora týmové

spolupráce, rozvoj kreativity a vyvolání pocitu plné závislosti na ostatních členech týmu i posílení pocitu odpovědnosti za ostatní.

Všímavost. Klasická hra používaná na dětských táborech. Po projití určitého předem známého úseku trasy odpovídal tým na sérii otázek typu „kolik zvonů bylo ve věži kostela?“. Prvek oddychového charakteru jehož hlavním úkolem bylo vyplnit hluchý prostor potřebný k přemístění mezi dvěma aktivitami. Při vyhodnocování bylo zajímavé pozorovat postavení jednotlivých členů skupiny, důvěryhodnost a respektování jejich názoru v porovnání s jejich pozicí.

Slepá bába. Obdobná úloha jako v první části trasy. Úkolem bylo v co nejkratším čase projet osobním vozidlem vytýčenou trasu. Na rozdíl od první úlohy měl zavázané oči pouze jeden člen týmu – řidič. Ostatní měli navigovat řidiče po trase tak, že každý mohl vyslovit pouze jedno slovo a podruhé mohl promluvit až poté, co promluvili všichni ostatní. Rozdělení rolí bylo ponecháno na skupině. Mimo soutěž byla umožněna následná výměna rolí. Pro ztížení situace byly po výměně řidiče do dráhy vozidla vhazovány dopravní kužely. Účelem bylo upozornit na odlišnou kvalitu komunikace v případech stresových situací, posílení předvídavosti reakcí dalších členů skupiny a poskytnutí prostoru pro tuto reakci.

Paintball. Hra dvou družstev založená na kvalitní spolupráci celého týmu. Celkem bylo naplánováno pět her s rozbořem taktiky po každé z nich. Zatímco v první hře i přes domluvenou taktiku bojoval každý člen týmu sám za sebe, v pozdějších hrách rostla úroveň spolupráce, kvalita i délka hry. Cílem bylo poznávání skupinových procesů a potenciálu k jejich změně.

Celý program byl koncipován jako jedna ucelená aktivita se společnou dramaturgií. Po každé z dílčích aktivit byl za účasti instruktora prováděn pouze rychlý orientační rozbor. Podrobný skupinový rozbor byl proveden až po ukončení celé akce a přestávce na občerstvení.

10.1.4 Skupinový rozbor

Skupinový rozbor byl prováděn formou společného setkání všech účastníků kurzu na závěr prvního dne. Forma rozboru byla stanovena jako řízená diskuze nad jednotlivými aktivitami. V jeho průběhu byly vyzdvíženy zejména následující okolnosti:

Příjemné „dobití baterek“. Přes nedůvěru k organizovaným relaxačním akcím účastníci popisovali pocity příjemně stráveného odpoledne. Uváděli, že bylo nutné vysokého soustředění na jednotlivé aktivity a přesuny mezi jednotlivými stanovišti byly využívány k rozborům předešlého dne. Díky tomu v průběhu programu nebyl čas na žádné jiné myšlenky a čtyři tímto způsobem strávené hodiny byly pociťovány jako velice krátká doba.

Posílení pocitu sounáležitosti. Účast na programu umožnila vzájemné poznání účastníků v mimopracovních situacích. Díky tomu došlo k odbourávání komunikačních bariér vytvářených v pracovním prostředí.

Komunikace. V průběhu několika aktivit byla nutná rychlá a kvalitní komunikace, která však byla uměle ztěžována odebíráním základních komunikačních kanálů. Účastníci uváděli, že je chybějící komunikační kanály donutily nejen k volbě kanálů nových, ale také k převzetí odpovědnosti za kvalitu zpracování doručené zprávy. Snažili se vžít do role příjemce zprávy a předávání informací přizpůsobili jeho odlišné situaci. Zajímavá byla následná diskuze a standartním průběhu komunikace v pracovním prostředí.

Nečekané výkony. Synonymem pro tuto část rozboru bylo vyjádření jednoho účastníka: „netušil jsem, jak dokážeš rozpochybovat to Tvoje velké tělo“ v obdivné narážce na jiného účastníka, který ve svých 50 letech s mohutnou postavou dokázal bez jakékoliv pomoci přeskočit uvedenou říčku. Stejný pokus fyzicky nejzdatnějšího účastníka přitom skončil po kolena mokrou výstrojí. Výsledkem byla diskuze o důležitosti všech členů týmu při plnění úkolu. Selhání jednoho by vedlo k neúspěchu, ale celková atmosféra v týmu tuto skutečnost

nepřipouštěla. Účastníci uváděli zvláštní pocity při spontánních změnách kvality spolupráce v průběhu několika málo okamžiků.

10.1.5 Vyhodnocení

Přestože se jednalo o skupinu vedoucích pracovníků a všichni členové realizačního týmu byli jejich podřízenými, podařilo se připravit akci s příjemným a profesionálním průběhem. Pouze na začátku programu měli někteří jednotlivci snahu o ukázání určitého nadhledu. Po rozjezdu aktivit se však již jejich pozornost obrátila k plnění jednotlivých úkolů a všechny hierarchické rozdíly byly smazány jak v samotných týmech, tak ve vztahu k členům realizačního týmu. Vedoucí odboru patřil mezi aktivní podporovatele. Vzhledem k jeho autoritativnímu stylu vedení však v jeho skupině nastávaly mírné komplikace a odbourávání zažitých stereotypů v této skupině trvalo delší dobu.

Po návratu do běžného pracovního procesu bylo možné ještě dlouho zaznamenávat ohlasy na proběhnutou akci a při komunikaci účastníků byla znát určitá uvolněnost a vstřícnost.. Po jednotlivých kancelářích byly vystaveny upomínkové předměty věnované za účast na programu.

Celkově členy realizačního týmu příjemně překvapila spontánní aktivita účastníků. Po absolvování kurzu odpadly poslední obavy z jejich průběhu a průběhem zcelený tým se začal těšit na další podobnou akci.

10.1.6 Závěr

Všechny tři postupné cíle byly splněny. Průběh programu potvrdil reálnost uskutečňování outdoorových aktivit v podmínkách zkoumané organizace. Vedoucí odboru ocenil možnosti přínosu outdoorových kurzů při rozvoji pracovníků organizace a umožnil pořádání dalších

programů v souladu s návrhy realizačního týmu, kterému pro další působení ponechal značnou autonomii.

Otázkou bylo, zda téměř bezproblémový průběh programu byl způsoben výhradně jeho kvalitou a vhodnými interními podmínkami organizace, nebo zda k němu více dopomohl profesionální přístup, odpovědnost a nadhled vedoucích pracovníků. Z provedeného průzkumu lze usuzovat, že tomu tak nebylo. Odpověď na tuto otázku mohla poskytnout realizace akce typu teamspirit pro větší počet řadových pracovníků odboru.

10.2 „Teamspirit“

V pravidelných půlročních intervalech se uskutečňují celoodborová školení. Školení se účastní přibližně polovina pracovníků napříč všemi odděleními, druhá pak školení následujícího. Jedno z uvedených školení, pořádaných dva měsíce po prezentační akci, bylo vybráno pro realizaci druhé přípravné etapy outdoorových aktivit.

10.2.1 Cíl

Hlavním cílem programu bylo ověření schopností budoucího instruktorského týmu v průběhu realizace akce s velkým množstvím účastníků. Dalšími cíli bylo odpovědět na otázku, zda existují v zájmové organizaci rozdíly mezi vedoucími a řadovými pracovníky v přístupu k účasti na obdobném typu programu a poskytnout účastníkům relaxační aktivity s prvky týmové spolupráce.

10.2.2 Příprava

Příprava celé akce probíhala za stejných podmínek jako příprava ukázkové akce: nad rámec běžných pracovních povinností, jeden den uvolnění na obhlídku terénu a o jeden den dříve příjezd na místo realizace pro přípravu aktivit.

Informace pro budoucí účastníky akce byla poskytnuta prostřednictvím vedoucích jednotlivých oddělení a prostřednictvím informačního letáku dva týdny před její realizací.

Vedoucí odboru upřesnil některé podmínky o následující body:

1. Nulové přímé náklady (ubytování i strava zajištěna)
2. Délka trvání akce cca 4 hodiny
3. Účast přibližně 40 pracovníků

10.2.3 Průběh programu

Akce byla zasazena do odlišného prostředí u jedné z Vltavských přehradních nádrží. Účastníci byli rozděleni do čtyř týmů, jejichž úkolem bylo projít předem neznámou trasu podél řeky. Na trase bylo několik postupných bodů na kterých byl určen směr dalšího postupu. Pro ztížení situace byl každý tým rozdělen na dvě skupiny z nichž každá postupovala po jedné straně řeky. Skupina na pravém břehu dostávala postupně pokyny pro další postup skupiny na levém břehu a naopak. K předávání zpráv bylo v první části použito ručních radiostanic, které byly účastníkům ve druhé části trasy odebrány. Před jejich odebráním měly obě poloviny týmu možnost domluvit si způsob dalšího dorozumívání.

V průběhu trasy byly připraveny tři hlavní aktivity. První z nich, před rozdělením týmu na dvě části, bylo překonání slepého ramene řeky pomocí visuté lanovky. Tento úkol individuální povahy byl zařazen z důvodu zaměření pozornosti aktérů na probíhající akci při současném potvrzení vlastních schopností. Úkol tedy plnil úlohu startovacího praporku, který skupinu oddělil od okolního světa a připravil na další průběh.

Paintballová bitva o železniční most. Úkol, jehož splnění závisí na sehranosti celého týmu. Účelem bylo stejně jako v první, prezentační, akci přimět skupinu ke kvalitnější spolupráci. Z tohoto důvodu byla bitva opakována celkem třikrát, vždy s výměnou týmových rolí jako obránců a dobyvatelů.

Slaňování mostního pilíře bylo poslední individuální úlohou po ukončení „bojů“ o most. Účelem úkolu bylo atraktivní a bezpečnou formou vyvést účastníky mimo oblast komfortní zóny (viz. podkapitola 5.2). K zařazení úkolu vedl také příznivý charakter terénu.

10.2.4 Vyhodnocení

Skupinové rozборы nebyly vzhledem k relaxačnímu charakteru akce prováděny. Na závěr se uskutečnilo pouze celkové vyhodnocení programu za přítomnosti všech účastníků.

V průběhu akce se však vyskytla celá řada problémů, které snížily její celkovou hodnotu. Pravděpodobně hlavní chybou byl značný časový skluz začátku programu vlivem prodloužení předchozího školicího programu. V důsledku časové tísně pak došlo k podcenění úvodní instruktáže, která byla provedena stejným způsobem jako v předcházející akci s vypuštěním pasáže o celkovém kontextu outdoorových programů. Chybou bylo nedostatečné vysvětlení cílů připraveného programu. Realizační tým mylně předpokládal, že účastníci jsou již informováni svými vedoucími, kteří již problematiku znali z první akce, a kteří dle domluvy měli tyto informace předat. V části účastníků se tak rozšířila představa, že se jedná o akci typu „teambuilding“, která má rozvíjet jejich schopnosti. Necháпали důvod takovéto akce a své účasti na ní. K napravování této chyby docházelo teprve v průběhu programu, čímž byl částečně znehodnocen.

Další chybou bylo nedostatečné rozložování, čímž došlo ke složení týmů většinou z pracovníků jednoho oddělení. V jednom z oddělení měl dominantní postavení jeho vedoucí, který ač se nezúčastnil prezentační akce, tak byl aktivním odpůrcem outdoorových aktivit. Tento svůj postoj přenesl na několik dalších členů týmu, kteří tak spolu vytvořili aktivní opozici vyhledávající záminky k neustálým drobným útokům. Na tuto situaci realizační tým nebyl dostatečně připraven a proto ji zvládal jen částečně a s vypětím všech sil.

Při závěrečném hodnocení však převládal názor, že akce byla příjemným zpestřením jinak nevýrazného průběhu školících akcí.

10.2.5 Závěr

Realizace této akce ukázala přetrvávající nedostatky zejména ve zkušenostech a vyzrálosti realizačního týmu. Většina účastníků včetně vedoucího odboru ocenila vysokou úroveň samotných aktivit a celkovou dramaturgii programu. Tuto úroveň však v některých týmech snížily negativní postoje a nízká motivace účastníků vlivem nedostatečné přípravy. V této oblasti bude při následujících akcích potřeba vynakládat více energie, stejně jako při motivování účastníků v rámci již probíhajících aktivit.

Na otázku, zda v zájmové organizaci existují rozdíly mezi přístupem vedoucích a řadových pracovníků nebyla získána jednoznačná odpověď. Jediná výrazně negativně naladěná skupina se utvořila kolem vedoucího oddělení, který nebyl přítomen prezentační akci. Jak sám později přiznal, jeho absence byla způsobena zejména obavou z vlastního selhání. Lze tedy předpokládat, že vznik této „odbojové buňky“ byl také obrannou taktikou. Oproti prezentační akci se mezi účastníky nově objevila skupina osmi jedinců, kteří měli neutrální názor a program je neoslovil.

Celkově rozložení účastníků do jednotlivých celků v závislosti na úrovni akceptace programu a aktivního zapojení do děje odpovídá poznatkům z obdobných akcí realizovaných v jiných organizacích. Dle ústních informací trenérky týmových programů v soukromých společnostech bývá pravidlem rozložení účastníků do tří podobných skupin. První třetina je programem nadšená, druhá je s ním spokojená a poslední třetina projevuje různou míru nespokojenosti. Závislost na příslušnosti k těmto základním skupinám dle hierarchického pracovního zařazení se v zájmové organizaci neprokázala.

11. Outdoor trénink

Přes dostačující výsledky bylo jedno z oddělení odboru dlouhou dobu vnímáno jako značně problematické. Vedením byly podnikány četné kroky ke zlepšení situace, které se však měly účinkem a zpravidla situaci dále zhoršovaly. Po realizaci prvních dvou cvičných outdoorových programů tedy padlo rozhodnutí na využití outdoorového tréninku pro změnu situace uvnitř tohoto oddělení.

Jako neoptimálnější byla po vzájemných konzultacích s vedoucím odboru vybrána varianta přeložení autora projektu přímo do kolektivu oddělení na pozici zástupce vedoucího oddělení. Důvody k tomuto řešení spočívaly zejména v zajištění nestranného proniknutí do interních procesů dané skupiny a možnosti usměrňování následného vývoje skupiny po návratu z tréninkového programu. Impulsem ke změně pracovní pozice byla snaha o změnu situace uvnitř oddělení, nikoliv realizace outdoorového tréninku. Realizovaný program byl pouze jedním z postupných kroků.

Obecným cílem akce bylo **zkvalitnění interních sociálních procesů kolektivu oddělení pomocí outdoorového tréninku**. Ze strany vedení odboru byly očekávány prokazatelné výsledky do jednoho měsíce od uskutečnění programu.

11.1 Analýza vnitřního stavu skupiny

11.1.1 Obecný popis oddělení

Oddělení je složeno ze 14 pracovníků v čele s vedoucím. Po dobu jeho nepřítomnosti jej vede stanovený zástupce, který je mimo tuto dobu řadovým pracovníkem zúčastňujícím se běžných činností. Řadoví pracovníci jsou individuálně zaměřeni na úzkou oblast činností a vzájemně by se měli doplňovat. Mezi pracovníky jsou dvě ženy, věkový průměr je 43 let, průměrná délka praxe u organizace činí 17 let.

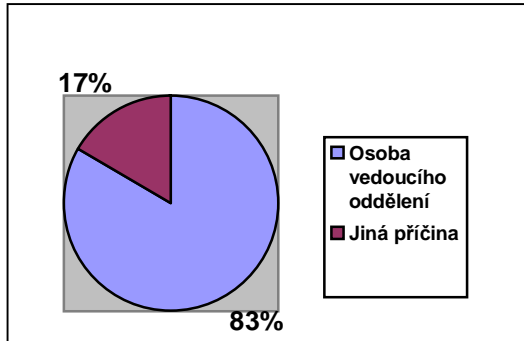
K analýze stavu zájmové skupiny spolupracovníků bylo využito kombinace dvou základních metod: osobního pozorování a řízených rozhovorů se všemi pracovníky oddělení. Struktura rozhovoru je uvedena v příloze č. 1.

11.1.2 Průzkum

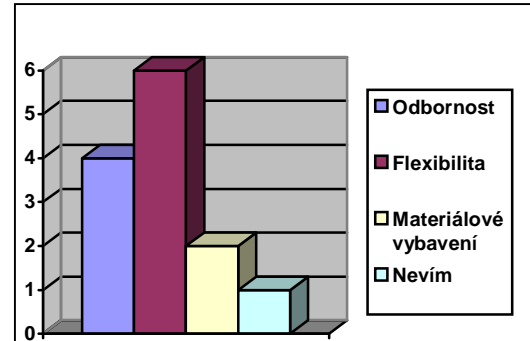
Členění pracovníků uvedené v obecném popisu je shodné s ostatními výkonnými odděleními. V zájmovém oddělení jsou však další dvě menší vedoucí pozice. V minulosti, v rámci snah o stabilizaci, bylo oddělení rozděleno na dvě skupiny, které vedli tito dva dodateční vedoucí. Tomuto stavu byla uzpůsobena formální organizační struktura a vedoucí pracovníci náležitě oceněni. Každá ze skupin měla pracovat na svých vlastních činnostech a za ně nést plnou odpovědnost. Vzhledem k charakteru práce oddělení však často docházelo k nezbytnému zastupování pracovníků napříč skupinami a k následným interním soubojům o rozdělení odpovědnosti a související práce („Proč to mám dělat já, když je to práce druhé skupiny...?“). Model byl po šesti měsících pro svou naprostou nefunkčnost opuštěn. Ke zpětné úpravě formální struktury však již nedošlo a vedoucí skupin zůstali vedoucími bez skupin. Byla jim uměle přidělena odpovědnost za strategický rozvoj oddělení ve dvou hlavních odborných zaměřeních. Takto uměle vytvořené hierarchické rozdíly mezi pracovníky však zanechaly výrazné stopy na motivaci ostatních pracovníků („čemu velí ti pracovníci s příplatkem za vedení?“).

Při vyhodnocování otázky č.10 z průběhu rozhovorů (příloha č.1) byl jako hlavní důvod neuspokojivého stavu nejčastěji uváděn přístup vedoucího oddělení. Tuto příčinu uvedlo 10 z 12 pracovníků (viz graf č.1; bez odpovědi vedoucího oddělení). Při upřesnění odpovědi bylo poukazováno zejména na chaotický styl vedení s okamžitým řešením vznikajících problémů bez celkové koncepce a návaznosti na další okolnosti. Dalšími výtkami bylo značně konfrontační jednání s místy nekontrolovanými výbuchy emocí a časté úkolování zbytečnými činnostmi. Na druhou stranu všichni dotazovaní oceňovali vysokou odbornou zdatnost vedoucího a jeho pracovitost. Naopak odpovědi na otázku č.11 naznačují pracovníky vnímané

hlavní přednosti oddělení. Jsou jimi vysoká přizpůsobivost a odporná úroveň podporovaná vhodným zázemím. Za pozornost stojí, že žádný z pracovníků neuvedl jako výhodu dobře fungující kolektiv, přestože týmová práce je předpokladem k úspěšnému výkonu činností.

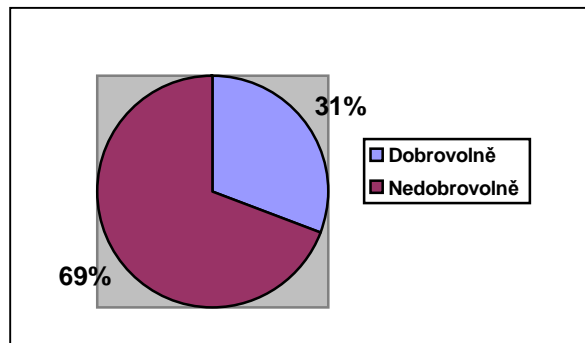


Graf č.1 – Příčiny stavu (vlastní zdroj)



Graf č. 2 – Silné stránky (vlastní zdroj)

Další výrazný problém lze spatřovat v době a okolnostech příchodu nových pracovníků k oddělení. Pouze čtyři pracovníci uvedli, že jejich příchod byl výsledkem vlastní vůle. Všichni ostatní pracovníci přišli k oddělení nedobrovolně zpravidla v důsledku restrukturalizace. Tuto skutečnost většina z nich (5) vnímá jako druh trestu, zbylí čtyři změnu místa přijímají jako neradostný fakt zejména vzhledem k panujícím poměrům.

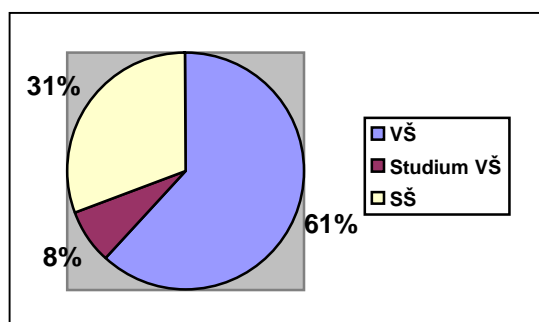


Graf č. 3 – Míra dobrovolnosti příchodu (vlastní zdroj)

Pozorováním a neformálními rozhovory vyšlo najevo, že kombinace manažerského stylu vedoucího oddělení a nedobrovolného příchodu většiny pracovníků byla s vysokou

pravděpodobností základní příčinou nepříznivého klimatu uvnitř oddělení. Dva pracovníci a jedna pracovnice dokonce s vedoucím oddělení vedli velmi tvrdé a otevřené spory, přičemž vedoucí odboru za vedoucím oddělení pevně stál. Ostatní uváděné důvody jako pasivita či konfliktní lidé byly pravděpodobně již jen následky původního impulsu.

Proč byl měl přístup vedoucího tak negativní dopad na postoje pracovníků oddělení, přestože se jedná o vojensky organizovaný útvar? Důvodem je s vysokou pravděpodobností složení oddělení z vysoce odborně vybavených pracovníků. Osm pracovníků je vysokoškolsky vzdělaných, jeden si vzdělání doplňuje. Všichni jsou však dlouholetými praktiky ve specifických oblastech činnosti a takto získané zkušenosti jsou pro organizaci největší přidanou hodnotou. Jak již bylo uvedeno, jejich charakteristika odpovídá definici znalostních pracovníků. Pracovníci si jsou svých kvalit vědomi a intuitivně vyžadují speciální zacházení. Jsou zaměřeni na výkon a vnášení negativních impulsů do jejich práce nesou s nelibostí. Pokud navíc musí čelit slovním výpadům ze strany vedoucího, pak u nich dochází ke ztrátě motivace vlivem sílících negativních postojů. Soustředí se pouze na své problémy a okolní svět včetně spolupracovníků je nezajímá. Pomůžou, pouze v případě výslovné žádosti. Tyto postoje se mezi členy pracovní skupiny dále šíří a vzájemně podporují. Pracovníci uváděli, že v tomto stavu existuje oddělení již několik let. Pouze jejich profesionalita zabránila pozorovatelnému výraznému snížení výkonu oddělení.

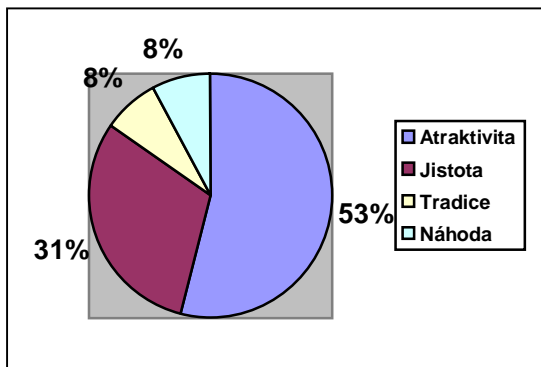


Graf č. 4 – **Dosažené vzdělání** (vlastní zdroj)

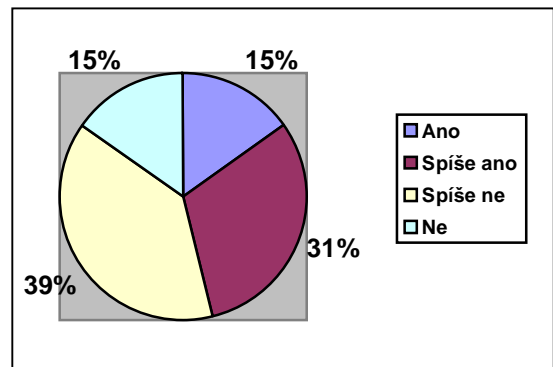
Samotný vedoucí oddělení však situaci popisoval jinak. Ze svého pohledu vnímal většinu pracovníků jako málo zanícené a neochotné. Uznával jejich odbornost, ale současně uváděl, že jen čekají na nějaké impulsy a nápady prezentují jen při kritice čehokoliv. Dle jeho slov potřebují nad sebou bič, aby se práce vyvíjela v dostatečném tempu a požadovaným směrem. Stěžoval si na nedostatečnou komunikaci uvnitř oddělení.

Odpovědi na další témata rozhovoru přinesly následující výsledky:

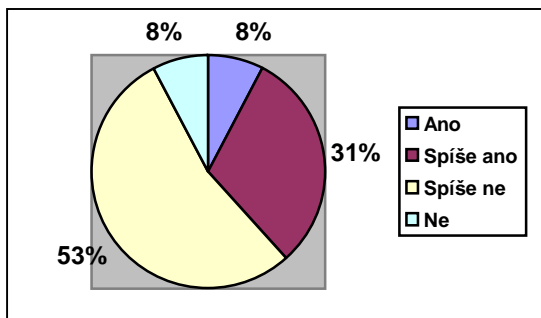
Na prvním místě mezi důvody příchodu k organizaci (otázka č. 1) a zájmovému odboru je atraktivita pracovních činností, kterou na první místě uvádělo 7 pracovníků. Přitom z odpovědí na otázky č. 2, 5, 6 a 11 vyplývá, že dvě třetiny pracovníků i přes svůj dobrovolný příchod k organizaci, resp. k odboru je se svou současnou situací nespokojeno. Tento stav pravděpodobně zavinil jejich nedobrovolný přesun k zájmovému oddělení čímž dochází k blokování jejich postojů k prováděným činnostem i přes jejich rámcovou shodnost. Čtyři pracovníci uvedli jako důvod svého příchodu k organizaci peníze, event. relativní jistotu zaměstnání. Jeden pracovník pracuje v organizaci zejména z důvodu rodinné tradice a důvodem posledního pracovníka byla náhoda.



Graf č.5 – Důvod příchodu k organizaci (vlastní zdroj)



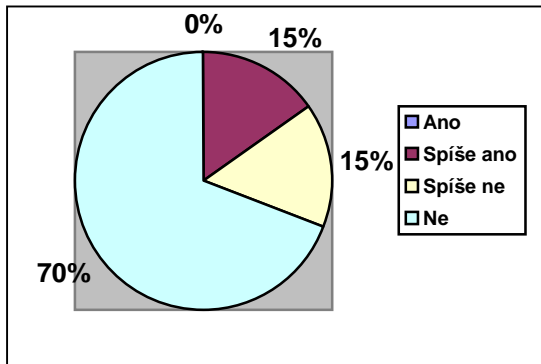
Graf č. 6 – Spokojenost se zařazením (vlastní zdroj)



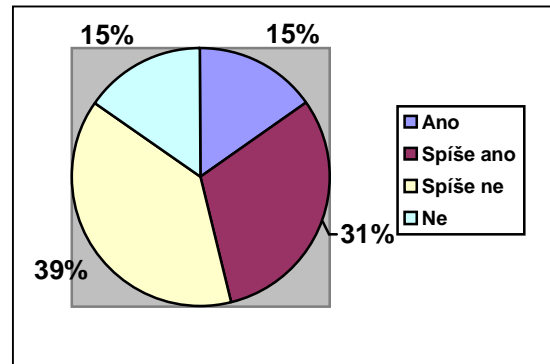
Graf č. 7 – Spokojenost s reálnou činností (vlastní zdroj)

Přestože téměř polovina pracovníků (6) považuje své současné zařazení za uspokojující, tak konkrétní vykonávané činnosti nepovažují za optimální. Pozorováním pracovního procesu bylo zjištěno, že vedoucí oddělení upřednostňuje univerzálnost pracovníků před jejich specializací a z ní těžící vzájemnou kooperací. V souvislosti se stylem vedení si 10 pracovníků stěžuje na nedostatek kladného hodnocení.

Z odpovědí dále vyplynulo, že pracovníci nebyli seznámeni se strategickými cíli organizace ani nevědí, co je po nich jako jednotlivci konkrétně vyžadováno.

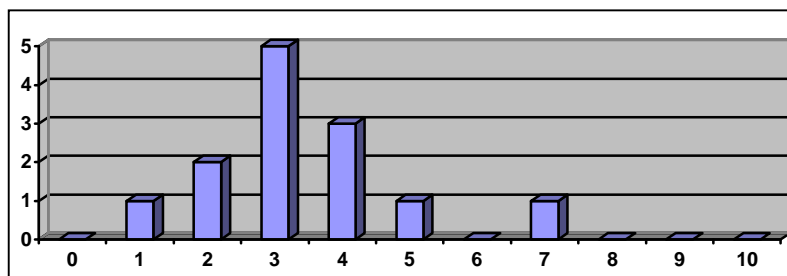


Graf č.8 – Seznámení s cíli org. (vlastní zdroj)

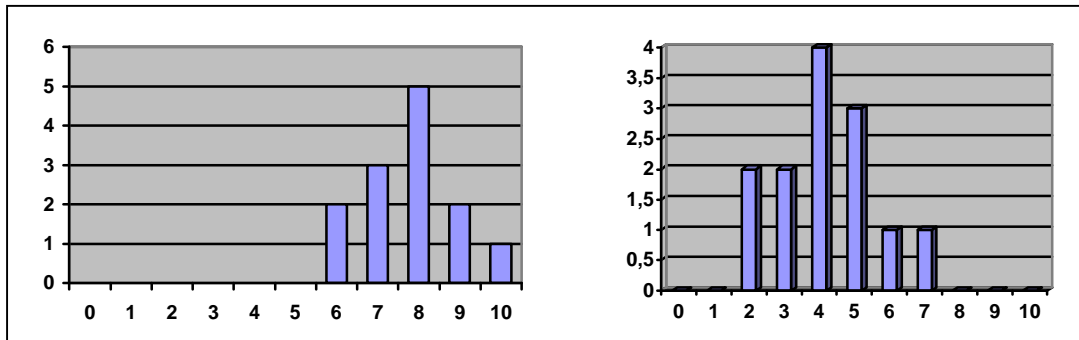


Graf č. 9 – Seznámení s vlastní rolí (vlastní zdroj)

Pracovníci se navzájem respektují a dokáží si vzájemně poradit. Konkrétní rovina pomoci již však samozřejmá není. Pracovníci dostatečně vysoko hodnotí své odborné předpoklady i předpoklady svých kolegů. Po lidské stránce se však pracovníci vzájemně hodnotí podprůměrně. Mezi některými jednotlivci přetrvávají staré neřešené konflikty. Přes tuto okolnost uvedlo šest pracovníků jako hlavní přednost oddělení v srovnání s jinými, schopnost vysoké míry účinné improvizace. Průměrné ohodnocení interního klimatu oddělení bylo méně než na úrovni 4. Dva pracovníci přiznali, že uvažují o odchodu z oddělení.



Graf č.10 – Hodnocení interního klimatu (vlastní zdroj)



Graf č.11 – porovnání názoru na odbornou (vlevo) a lidskou kvalitu spolupracovníků (vlastní zdroj)

11.1.3 Závěr analýzy

Analýza především ukázala na skutečnost, že uvnitř zkoumané skupiny téměř nefungují standartní komunikační procesy. Jednotliví pracovníci vedle sebe koexistují, spolupráce probíhá pouze na formální odborné úrovni. Několikrát bylo možné zaznamenat názor, že hlavním úkolem v práci je přežít další den.

Ve skupině dále existují značné rozdíly ve vnímání vzájemných vztahů. Ukázkou tohoto stavu je vzájemné vnímání vedoucího a většiny ostatních pracovníků oddělení. Vystává otázka „Co bylo dříve?“. Pasivita zaměstnanců, k jejíž eliminaci používal vedoucí značně direktivních metod, nebo byla nelояalita způsobena až nevhodným způsobem vedení lidí? Na tuto otázku již není možné dát jednoznačnou otázku. S jistotou lze ale tvrdit, že dlouhodobým neřešením jednotlivých problémů celá situace s časem eskalovala až do současné podoby. Změnu interního klimatu oddělení bylo nutné začít u změny postojů jednotlivých pracovníků a u zkvalitnění vzájemné komunikace. Tímto způsobem bylo možné dostatečně efektivně skupinu vyvést z uzavřeného kruhu vzájemného obviňování a vytvořit podmínky pro další kvalitativní rozvoj.

11.2 Cíl

Na základě výsledků vstupní analýzy oddělení byly stanoveny konkrétní cíle. Vedle samotné realizace plnohodnotného programu outdoorového tréninku to byly zejména další dva cíle.

Vytvořit základy pro dlouhodobou vnitřní integraci kolektivu s nefungujícími interními procesy formou úpravy postojů jednotlivců k ostatním spolupracovníkům a nastavit novou kvalitu komunikaci uvnitř skupiny.

Výzkumným cílem byla také následná analýza průběhu kurzu a jeho dopadu do reálného pracovního života oddělení a tím poskytnutí podkladů pro odpovědi na hlavní výzkumné otázky této práce.

11.3 Příprava

Přípravu programu zajišťoval opět stejný realizační tým a probíhala v již zaběhnutém režimu.

Vstupní podmínky poskytnuté vedoucím odboru:

1. délka trvání 2 dny
2. přímé náklady maximálně 5.000,- Kč
3. účast kompletního oddělení

11.4 Průběh programu

Ač byl program připravován pro všechny pracovníky oddělení, tak při něm dva chyběli. Jeden z vážných rodinných důvodů a druhý pro neodkladné a nezastupitelné pracovní povinnosti. Celkem se programu zúčastnilo 11 pracovníků. Realizační tým byl ve stejném složení jako při předcházejících dvou akcích.

Vzhledem k podmínkám v místě konání akce byla zvolena opět varianta dramaturgicky sjednocených aktivit. Úkolem účastníků rozdělených do dvou skupin bylo dohledání předem

neznámé lokality. Ústředním prvkem pro dosažení cílů programu pak bylo společné přenocování celé skupiny ve volné přírodě, na předem neznámém místě.

Jednotlivé aktivity při tomto programu byly od sebe více odděleny, byla věnována větší pozornost jejich provádění a po ukončení každé aktivity byl prováděn skupinový rozbor.

Odpolední hodiny v den příjezdu byly vyhrazeny společnému setkání v přednáškové místnosti. Tato příležitost byla využita ke shrnutí situace, důvodům konání akce a jejímu plánovanému programu. Druhý den ráno byli účastníci rozlosováni do dvou týmů a následně proběhlo několik her, jejichž cílem byla aktivace účastníků.

Prvním úkolem pod názvem „Příšerka“ bylo překonání patnáctimetrové vzdálenosti celou skupinou v těsném kontaktu tak, aby se skupina země v jednom okamžiku dotýkala maximálně třemi body. Při této aktivitě došlo po počátečním překvapení k očekávanému uvolnění atmosféry. Všichni účastníci následně popisovali zvláštní proměnu pocitů od nechtěného kontaktu s kolegy, přes první nesmělé doteky a vzájemnou výpomoc až po usilovné soustředění na splnění úkolu s pocity splynutí týmu v jeden organismus. Na přání účastníků byla hra jednou opakována.

Poté následovala fyzicky méně náročná aktivita spočívající v postavení co nejvyšší věže. Stavebním materiálem byl starý papír a lepicí páska. Při této úloze bylo zajímavé sledovat postupné rozdělení rolí, V první fázi se iniciativy ujímali dva až tři jedinci, zatímco ostatní bezradně postávali okolo. Nevěděli jak nejlépe pomoci. Čím konkrétnější obrysy nabírala představa dalšího postupu stabilní věže, tím více se jednotlivé činnosti specializovali a tím se i zapojovali další členové týmu.

Poslední z iniciačních her, která zároveň odstartovala hlavní dramaturgii celého programu, bylo překonání 3 metry vysoké zdi ohraničující pozemek areálu. Všichni členové týmu byli nuceni překonat uvedenou zeď bez jakýchkoliv pomůcek, pouze za pomoci vlastních těl. Zeď nebylo možno obcházet. Pro trénink neverbálních prostředků komunikace a empatie nesměli

účastníci v průběhu úkolu promluvit a nebyl jim ani poskytnut prostor pro domluvu budoucí komunikace. Sami byli nuceni odhadnout fyzické a kombinační schopnosti ostatních. Při této aktivitě se u každého týmu vytvořila zcela odlišná atmosféra. V jednom bylo i přes mlčení plno legrace a smíchu, ve druhém naopak ticho a plné soustředění. V prvním propukla po splnění úkolu hlasitá euforie, u druhého týmu gratulace proběhly mlčky a měl tendenci v mlčení dále setrvávat. Všichni se pak shodli na prožití silných zážitků a zejména v první fázi úkolu o pocitech určité nové dimenze, naladění se na společnou vlnu.

Následovala přestávka na oběd a po ní další úkol. Dohledávání 10 fotografií přírodních i umělých objektů v okolí pomocí slepé mapky. Úkol měl časové omezení. Bodována byla rychlost a přesnost zakreslení všech objektů v mapce. Některé objekty bylo možné nalézt až po nalezení jiných objektů. Cílem aktivity byl trénink rychlého rozhodování, volba správné strategie a vzájemná koordinace všech členů týmu. Téma následného rozboru se otočilo směrem do pracovního prostředí, kde často dochází k vypjatým situacím bez předem známého postupu s nutností koordinace většího počtu osob provádějící odlišné činnosti. Dle prvotních rozborů před zahájením programu uváděla většina pracovníků právě tyto situace jako slabé místo vedoucího oddělení. Zde bylo možné si na vlastní kůži vyzkoušet v roli koordinátora zpracovávání velkého počtu neúplných informací a jejich distribuci většímu počtu osob. V průběhu diskuze byly nacházeny paralely mezi postupy a chybami v rámci uskutečněné aktivity a situací na pracovišti. Výsledkem bylo předsevzetí a analýze podobných situací na pracovišti a zkvalitnění komunikace.

Další aktivitou druhého dne bylo společné slaňování skalní stěny. Cílem bylo získání nevšedních zážitků a sebepotvrzení při odhodlání kroku do volného prostoru při spoléhání na svého kolegu, který daného pracovníka na laně jistil. S výjimkou jednoho účastníka, nikdo další dříve slaňování neprováděl.

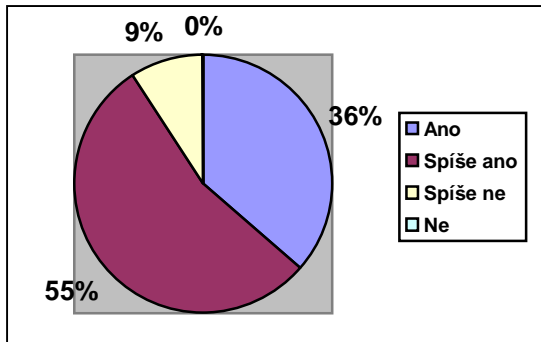
Posledním úkolem bylo dohledání místa s ukrytou schránkou pomocí přístroje GPS. Schránku představovala zakopaná taška s večeří a dalším proviantem.

Poté všichni účastníci rozvinuli provizorní tábořiště a připravili se k přenocování. Průběh večera byl dle táborových zvyklostí. Nejdříve byly probírány postupně nové zážitky až se posléze debata stočila k pracovním otázkám a účastníci sami začali hledat slabá místa a možnosti jejich posilování. Nutno podotknout, že se celá debata odvíjela ve velice přátelské konstruktivní rovině. V průběhu večera došlo k usmíření i těch nejradikálnějších bojovníků a celkově panovala uvolněná, svěží nálada.

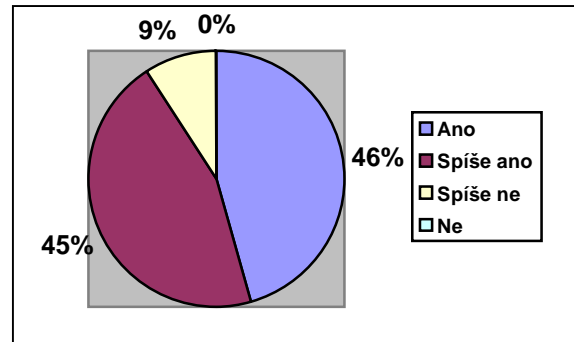
Třetí den po snídani a uklizení tábořiště byli účastníci opět rozděleni do dvou původních týmů k realizaci posledního úkolu celého programu. V původním harmonogramu byla plánovaná paintballová bitva a lanové překážky, ale vzhledem k vývoji situace v průběhu předcházejícího programu a zejména vzhledem k vývoji samotného závěru předešlého dne, byl program operativně upraven. Novým úkolem na celé dopoledne pro každý tým bylo vytvoření dvou libovolných uměleckých děl, jako například koláží, obrazů či soch. K jejich výrobě bylo možné použít pouze přírodních materiálů volně se nacházejících v okolí. Cílem bylo připravit dárky pro dva spolupracovníky, kteří se programu nemohli zúčastnit. Proto měly tyto dva pracovníky nějakým způsobem charakterizovat. Hodnocena byla kreativita a originalnost nápadu.

11.5 Vyhodnocení

Bezprostředně po návratu z uskutečněné akce byl proveden průzkum reakce účastníků formou písemného dotazníku (viz. také podkapitola 4.5). Vzor dotazníku je uveden v příloze č. 2. Z odpovědí vplynula zejména celková spokojenost s účastí na programu. Častým názorem bylo překvapení z celkové dynamiky vztahů mezi jednotlivými pracovníky doprovázené příjemnými pocity sounáležitosti ke skupině. Naprostá většina účastníků uvedla, že pro něj byla akce přínosná a všichni, že by se měla opakovat.



Graf č.12 – Přínos akce pro účastníka (vlastní zdroj)



Graf č.13 – Vůle po opakování akce (vlastní zdroj)

Mezi konkrétními získanými poznatky účastníci uváděli nejčastěji nový úhel pohledu („nadhled“), snahu o předjímání práce či rozhodnutí jiných tak, aby si vzájemně nekomplikovali práci, a důraz na kvalitu komunikace. V rámci komunikace to bylo zejména odstranění často rozšířeného přístupu „to přece musí vědět, proč bych mu to měl říkat?“, dále pak včasné předávání kompletních informací.

Pokud měli účastníci před začátkem akce nějaké obavy, pak se v průběhu prvních dvou úkolů zcela přeměnily na zvědavost z dalšího průběhu. K organizaci byly nejzávažnější připomínky směrem k informovanosti před odjezdem. Přestože informace získali ještě před odjezdem, tak nezbyl čas na jejich řádné utřídění.

Z pohledu realizačního týmu se jednalo o nejvíce povedenou akci ze všech tří realizovaných, přestože z ní byly na počátku největší obavy. Důležitost spočívala zejména ve splnění konkrétních cílů, které již představovaly vyšší hodnotu než pouze příjemně strávené odpoledne. Navíc se kurzu účastnila dlouhodobě nefungující skupina pracovníků, kde případný neúspěch mohl způsobit její úplný a nevratný rozpad.

S průběhem jednotlivých úkolů se však obavy postupně vytratily a vystřídala je až jistá euforie. Účastníci kurzu přijali novou instruktorskou roli v běžném pracovním životě svých kolegů. Menší komplikace byly při prvních rozborech, kdy účastníci ještě neznali jejich

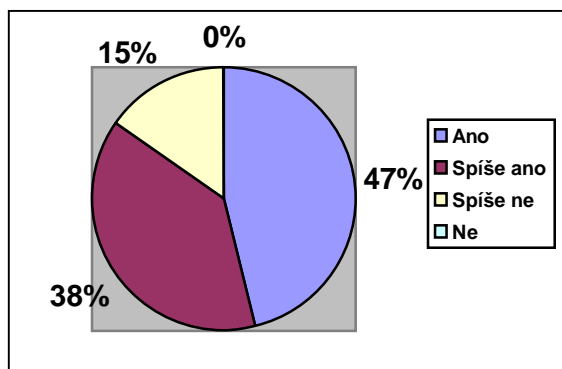
průběh ani možný přínos. Později však účastníci sami přebírali spontánně aktivitu a bylo třeba jen minimálního usměrňování. Při následných rozhovorech se všichni shodli na podobném zažívaném pocitu „Vždyť ono to snad jde!“. Nejintenzivnější zážitky však přinesl společný večer. Symbolem celého programu se stal přátelský rozhovor dvou nejkonfliktnějších lidí - vedoucího oddělení s jedním pracovníkem před odchodem do důchodu. Počáteční obavy dokonce z možného fyzického útoku se ukázaly jako liché. Atmosféra v průběhu jejich téměř dvouhodinového rozhovoru mezi čtyřma očima byla zřetelně přátelská a po jeho ukončení dodala novou energii celkové náladě v kolektivu. Tato specifická atmosféra podnítila realizační tým ke změně programu druhého dne tak, aby bylo maximálně využito vzájemného naladění na společnou vlnu.

12. Vyhodnocení účinnosti programu

12.1 Dopad programu do pracovního života

Tři měsíce po skončení hlavní outdoorové akce určené k úpravě postojů pracovníků zájmového oddělení bylo uskutečněno druhé kolo řízených rozhovorů se všemi pracovníky oddělení. Tento postup byl zvolen také vzhledem k neexistenci kontrolního vzorku. Rozhovory probíhaly obdobným způsobem jako při mapování výchozích podmínek před realizací programu.

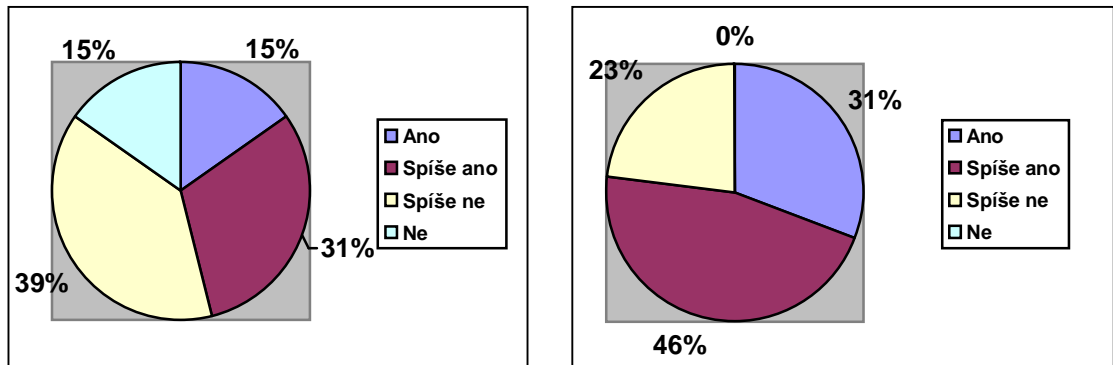
Zásadní otázkou bylo, zda se něco účastí na programu změnilo. Pozitivně odpovědělo 11 pracovníků, dva byli opatrnější. Největší viditelnou změnou byl vzájemný otevřenější přístup mezi spolupracovníky. Symbolicky je tato změna obsažena v klepání na dveře před vstupem do kanceláře. Před akcí toto nebyl samozřejmostí, spíše naopak. Většina oddělení se také začala společně setkávat i v mimopracovní době při příležitostech oslav narozenin a podobně. V pracovních záležitostech pracovníci uváděli znatelný nárůst vlastní iniciativy nejen při řešení již vzniklých problémů, ale také při jejich předcházení.



Graf č.14 – Pozorovatelná změna (vlastní zdroj)

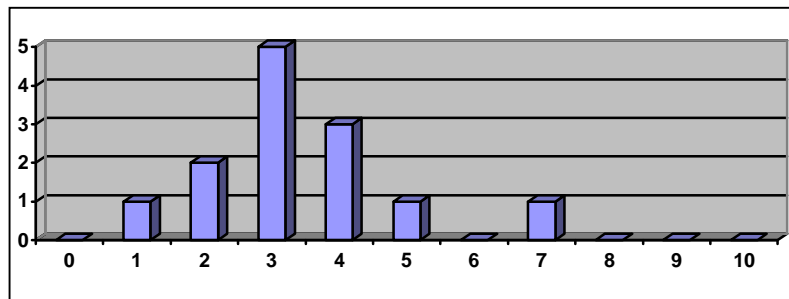
Pracovníci v rozhovorech také uváděli vyšší stupeň orientace v tom, co se od nich očekává. Deset pracovníků nově uvádí vyšší míru informovanosti v této oblasti. V každodenní činnosti byl často zmiňován posun k větší míře autonomii kdy nebylo nutné často řešit konflikty v

rozdílném přístupu k problému vedoucím oddělení a konkrétním pracovníkem. Došlo k mírnému rozdělení rolí směrem k vyšší specializaci se vzájemným doplňováním při řešení konkrétního úkolu.

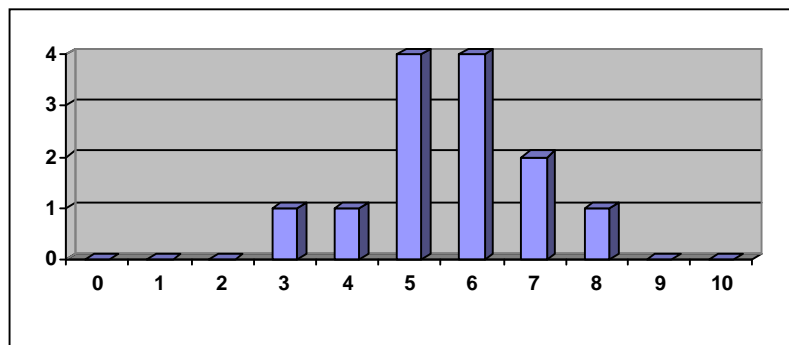


Graf č.15 – Orientace ve vlastní roli před akcí a po její realizaci (vlastní zdroj)

Hlavní zdroj problémů uvnitř oddělení spatřují pracovníci v občasné potřebě vzájemné „synchronizace“ vzhledem k novým, dříve neznámým podmínkám. S touto otázkou souvisí také stálá tendence k částečnému návratu do „původních kolejí“ ze strany zejména vedoucího oddělení. K původně uváděným výhodám oddělení přibyl názor na kladnou funkci celkově uvolněnější atmosféry v rámci oddělení.

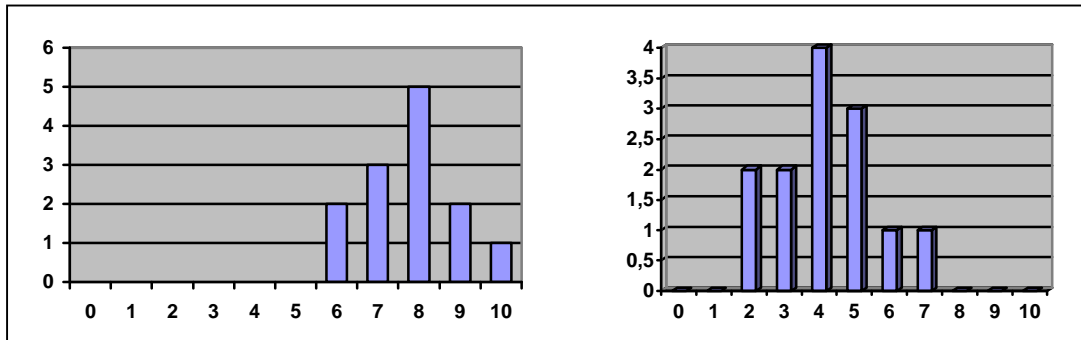


Graf č.16 – Hodnocení interního klimatu před akcí (vlastní zdroj)

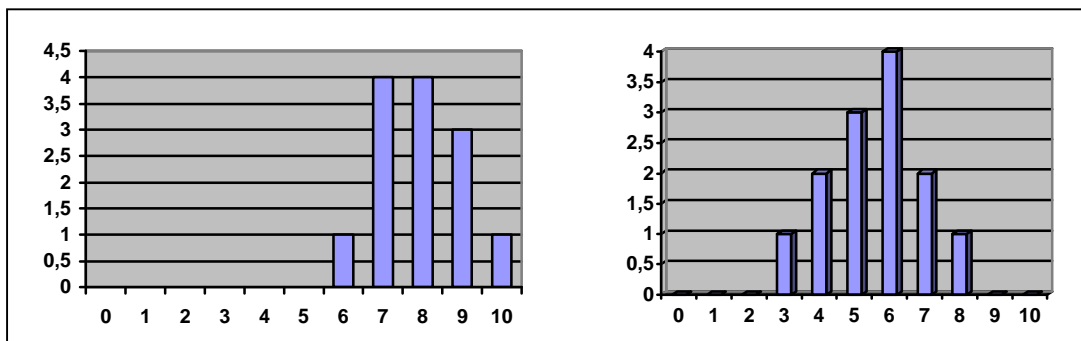


Graf č.17 – Hodnocení interního klimatu po akci (vlastní zdroj)

V oblasti postojů ke spolupracovníkům nastal v oblasti „lidských charakteristik“ mírný posun k jejich lepšímu přijímání. Tři měsíce po akci je pravděpodobně ještě krátká doba na ověření trvalé změny postojů a na zdroj jejich změny, přesto lze v kombinaci s výraznější pozitivní změnou celkového klimatu na pracovišti hovořit pozorovatelném zlepšení. V oblasti názoru na odborné charakteristiky spolupracovníků žádná výrazná změna nenastala.



Graf č.18 –Názor na odbornou (vlevo) a lidskou kvalitu spolupracovníků před akcí (vlastní zdroj)



Graf č.19 –Názor na odbornou (vlevo) a lidskou kvalitu spolupracovníků po akci (vlastní zdroj)

Pozorováním aktuálního stavu přímo na pracovišti byla zaznamenána důležitá změna spočívající ve zvýšené aktivitě většiny pracovníků. Tato skutečnost byla potvrzována také vedoucím oddělení, který subjektivně pociťoval zvýšený počet dobrovolných přijímání úkolů a nabízení nových nápadů. Také vzájemné neformální kontakty mezi jednotlivci byly častější a po vzoru ostatních skupin v zájmové organizaci se spolupracovníci začali scházet i v mimopracovní době například u příležitostí životních jubileí. Přestože to není přímý ukazatel přínosu pro samotnou organizaci, lze v kombinaci se zvýšenou pracovní aktivitou a

výrazným snížením vzájemných konfliktů hovořit o pozitivní změně organizačního klimatu. Je možné předpokládat, že se tato nová situace následně v delším horizontu odrazí v pozorovatelném zvýšení pracovní výkonnosti a zejména ve snížení celkové chybovosti i konfliktnosti.

12.2 Odpověď na výzkumné otázky

Na základě uvedených výsledků praktické části této práce, lze v této fázi odpovědět na stanovené výzkumné otázky.

První a hlavní výzkumnou otázkou bylo, zda se po realizaci outdoorového tréninku změnil postoje vybraných členů organizace. Z porovnání grafů 6, 7, 8, 9 a 10 sestavených na základě výsledků analýzy v přípravné fázi a z následných grafů 14, 15 a 17 sestavených z odpovědí tři měsíce po její realizaci lze konstatovat, že **došlo k pozitivní změně postojů pracovníků k samotnému pracovnímu výkonu**. Vývoj postoje ke spolupracovníkům naznačuje zejména porovnání výsledků znázorněných v grafech 18 a 19. Také zde došlo k mírnému posunu postojů v pozitivním směru.

Odpověď na druhou výzkumnou otázku, zda je organizační kultura dané organizace kompatibilní s aplikací outdoorových programů, je obsažena v podkapitole 9.2. **Daná organizační kultura není v rozporu s možností realizace outdoorových kurzů**. Jejich úspěšná realizace tento závěr potvrzuje.

Skutečnost úspěšné realizace outdoorových kurzů v dané organizaci poskytuje kladnou odpověď také na třetí otázku. **Realizace outdoorového tréninku z vnitřních zdrojů organizace je reálná**. Zde je však na místě určitá opatrnost. Uvedené řešení bylo jediným možným pro realizaci outdoorového kurzu v dané organizaci. Přestože jeho použití byl úspěšné, nese s sebou mnoho nedostatků. Prvním je skutečnost, že celý proces od přípravy

přes realizaci až po vyhodnocení prováděla stejná skupina pracovníků odboru. Tím velice pravděpodobně došlo k určitým, byť nechtěným zkreslením celkového výsledku. Druhou komplikací je nezkušenost realizačního týmu, který se tak dopouštěl v průběhu realizace častějších chyb, než by tomu bylo u profesionálních trenérů. Tato skutečnost se negativně odrazila zejména v průběhu druhého přípravného programu. V průběhu cílové akce však již k podstatným chybám nedošlo. Tohoto pokroku realizační tým dosáhl za cenu značného osobního nasazení a kvalitní přípravy ve svém volném čase. Tato okolnost je třetím negativem zvoleného postupu v kombinaci s danou organizační kulturou. Pokud se organizace rozhodne k využití outdoorového tréninku, musí organizátorům vytvořit odpovídající časové a finanční předpoklady.

Závěr

Outdoorový trénink jako jedna z forem skupinového sociálního výcviku může být vhodným pomocníkem při rozvoji lidských zdrojů. Práce se zaměřila na jeden z nejvýznamnějších prvků formujících konkrétní organizační kulturu a které je zároveň podstatným vkladem jednotlivce k celkové úspěšnosti organizace – sociální postoje. Tento prvek je však stále často podceňován. V teoretické části byla objasněna jeho funkce jako jedincovy tendence nebo predispozice k **hodnocení objektu** nebo symbolu tohoto objektu, která předurčuje jeho **pohotovost k jednání** (aktivaci konkrétního motivu). Postoje jsou v této práci vnímány jako ke změně nejcitlivější prvek zajišťující průnik do organizační kultury i přímo do lidských zdrojů. Tímto zajišťují jejich komplexnější rozvoj.

Postoje primárně vyjadřují vztah osobnosti k jejímu prostředí. Jsou tedy výrazně formovány probíhajícími sociálními procesy. Celková dynamika sociálního prostředí v moderní společnosti však klade vysoké nároky na jedince, který sám nemusí být schopen adekvátnímu přizpůsobení. V souvislosti s tímto problémem se ve druhé polovině minulého století rozvíjí oblast skupinových sociálních výcviků, jehož jednu z forem outdoor trénink představuje. Skupinové sociální výcviky pracují s jedinci formou umělého vytvoření určitého miniaturizovaného modelu společnosti ve kterém pak probíhají reálné sociální procesy. Tyto procesy jsou následně podrobeny analýze a na principu zážitkové pedagogiky dále předkládány ke zpracování. Podmínkou je psychologicky bezpečné prostředí ve kterém účastníci přebírají odpovědnost za svůj vlastní rozvoj. Uvedeného principu lze využívat při rozvoji tzv. „měkkých“ schopností pracovníků organizace, přičemž tyto schopnosti jsou klíčovou podmínkou jejího dlouhodobého rozvoje.

V praktické části pak byl popsán proces přípravy a realizace outdoorových programů na příkladu konkrétní organizace státní správy. Tato organizace neměla s realizací obdobných programů dosud žádné zkušenosti a při vzdělávání a rozvoji svých pracovníků používala klasické školící postupy. Jedna z částí dané organizace však dlouhodobě vykazovala neuspokojivý stav v oblasti pracovní komunikace a mezilidských vztahů, přičemž standardní

postupy k nápravě stavu selhávaly. Na základě získaných poznatků o funkci sociálních postojů bylo proto rozhodnuto o uskutečnění skupinového výcviku formou outdoor tréninku.

V průběhu realizace programu i po návratu do běžného pracovního života byly teoretické závěry o účinnosti outdoorového tréninku při rozvoji tzv. měkkých částí lidských zdrojů potvrzeny, neboť realizací programu došlo k ověřitelné změně vybraných parametrů dané části organizace. Skupina v průběhu programu prošla v extrémně krátkém čase procesem stabilizace interních procesů v důsledku čehož došlo k výraznému a prokazatelnému zvýšení kvality mezilidských vztahů, postojů k vykonávané práci i spolupracovníkům a ke zvýšení individuální iniciativy. Tato změna byla pozorovatelná i tři měsíce po ukončení programu.

Přestože se realizace programu neobešla bez dílčích neúspěchů lze konstatovat, že práce se sociálními postoji hraje významnou úlohu při rozvoji pracovníků požadovaným směrem. Tuto skutečnost lze považovat za základ, na kterém je možné posléze budovat účinný rozvoj lidských zdrojů.

Literatura

Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. Grada Publishing, Praha 2002. ISVB 80-247-0469-2

Bedrnová, E., Nový, I. a kolektiv: Psychologie a sociologie řízení. Management Press, Praha 2004. ISBN 80-7261-064-3

Clegg, B., Birch, P.: Teamwork. CP Books, Brno 2005. ISBN 80-251-0546-6

Hiršová, M.: Manažerská psychologie. Oeconomica, Praha 2005. ISBN 80-245-0928-8

Huczynski, A., Buchanan, D.: Organizational behaviour. Prentice Hall, Cambridge 1991. ISBN 0-13-639899-5

Janoušek, J. a kol.: Sociální psychologie. SPN, Praha 1988. Bez ISBN

Komárková, R., Slaměník, I., Výrost, J.: Aplikovaná sociální psychologie III. Sociálněpsychologický výcvik. Grada Publishing, Praha 2005. ISBN 80-247-0180-4

Lukášová, R., Nový, I. a kolektiv: Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Grada Publishing, Praha 2004. ISBN 80-247-0648-2

Nakonečný, M.: Motivace lidského chování. Academia, Praha 1996. ISBN 80-200-0592-7

Nakonečný, M.: Encyklopedie obecné psychologie. Academia, Praha 1997. ISBN 80-200-0625-7

Nakonečný, M.: Sociální psychologie organizace. Grada, Praha, 2005. ISBN 80-247-0577-X

Nový, I., Syrunek, A.: Sociologie pro ekonomy a manažery. Grada Publishing, Praha 2002. ISBN 80-247-0384-X

Plamínek, J.: Sebeřízení. Grada Publishing, Praha 2004. ISBN 80-247-0671-7

Plamínek, J.: Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu. Grada Publishing, Praha 2005. ISBN 80-247-1092-7

Plamínek, J., Fišer, R.: Řízení podle kompetencí. Grada Publishing, Praha 2005. ISBN 80-247-1074-9

Svatoš, V., Lebeda, P.: Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy. Grada, Praha 2005.

ISBN 80-247-0318-1

Velký sociologický slovník. 1. díl. Praha, Karolinum, 1996. ISBN 80-7184-164-1

Velký sociologický slovník. 2. díl. Praha, Karolinum, 1996. ISBN 80-7184-310-5

Zák.č. 361/2003 Sb, o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů

Seznam příloh

Příloha č.1 – Úvodní rozhovor před outdoorového tréninkem

Příloha č.2 – Písemný dotazník po skončení outdoorového tréninku

Příloha č.3 – Otázky při řízených rozhovorech po třech měsících

Příloha č.1 - Úvodní rozhovor před outdoorového tréninkem

1. Proč jsi se rozhodl vstoupit do organizace?
.....
.....
2. Proč pracuješ na tomto oddělení?
.....
.....
3. Znáš cíle organizace? ano - spíše ano - spíše ne - ne
4. Víš co se od Tebe očekává? ano - spíše ano - spíše ne - ne
5. Odpovídá Tvé zařazení Tvým představám?
ano - spíše ano - spíše ne - ne
6. Odpovídá reálně vykonávaná činnost Tvým představám?
ano - spíše ano - spíše ne - ne
7. Máš dostatečnou zpětnou vazbu ke svému výkonu ze strany vedení?
ano - spíše ano - spíše ne - ne
8. Jak hodnotíš úroveň svých spolupracovníků?
a. lidskou └ 0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10 J
b. odbornou └ 0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10 J
9. V čem spatřuješ hlavní zdroj problémů uvnitř oddělení?
.....
.....
10. V čem spatřuješ hlavní přednosti oddělení?
.....
.....
11. Ohodnot' interní klima oddělení.
 └ 0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10 J
12. Uvažuješ o změně pracovního místa? ano - spíše ano - spíše ne - ne

Příloha č. 2 - Písemný dotazník po skončení outdoorového tréninku

Celkové hodnocení

1. **Jak by jsi stručně charakterizoval(a) akci?**
.....
.....
2. **Byla pro Tebe účast na akci přínosem?** ano - spíše ano - spíše ne - ne
3. **Co konkrétně si ze své účasti odnášíš?**
A
B
C
4. **Měla by se akce opakovat?** ano - spíše ano - spíše ne - ne

Hodnocení přípravy a průběhu

1. **Měl(a) jsi před začátkem akce dostatek potřebných informací?**
ano - spíše ano - spíše ne - ne
2. **Jaké jsi měl(a) pocity před začátkem akce?**
3. **V čem jsi spatřoval(a) nedostatky v průběhu akce?**
.....
.....

Příloha č. 3 - Otázky při řízených rozhovorech po třech měsících

2. Změnilo se od akce něco? ano - spíše ano - spíše ne - ne

3. Pokud ano, co byla ta největší změna?
.....

4. Víš co se od Tebe očekává? ano - spíše ano - spíše ne - ne

5. Odpovídá reálně vykonávaná činnost Tvým představám?
 ano - spíše ano - spíše ne - ne

6. Změnilo se něco na Tvé každodenní činnosti
 ano - spíše ano - spíše ne - ne

7. Máš dostatečnou zpětnou vazbu ke svému výkonu ze strany vedení?
 ano - spíše ano - spíše ne - ne

8. Jak hodnotíš úroveň svých spolupracovníků?
 - a. lidskou L 0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10 J
 - b. odbornou L 0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10 J

9. v čem spočívá případná změna u spolupracovníků?

10. v čem spatřuješ hlavní zdroj problémů uvnitř oddělení?

11. v čem spatřuješ hlavní přednosti oddělení?

12. Ohodnot' interní klima oddělení.
 L 0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10 J

13. uvažuješ o změně pracovního místa? ano - spíše ano - spíše ne - ne