Stať

Abstract

The Diploma thesis is dedicated to development of organisations through education. The aim of the thesis is to find out what did the outdoor training bring for the developement of the organization. The thesis is separated into three parts. Theoretical part explains conception of organization, the developement of an organization and the outdoor training as a method of education. Second, methodological part, gives reasons for the choice of the method. Particularly the method of case study was chosen. The data were elicited by interview via instruction manual, questionnaire with closed answers and document analysis. The third part is concerned with the empirical investigation. The author came to a conlusion that thanks to the training the organization introduced a new way of communication that also supported organizational structure. The training enabled better cooperation among departments and the understanding of differences among generations. It also started discussion about common values of the company.

Úvod

Cílem stati je v rámci případové studie zjistit, co přinesl outdoorový trénink pro rozvoj vybrané organizace.[1]

Doba 20. a 21. století je dobou turbulentních změn. Mnohem rychleji mění technologie, častěji se objevují nové poznatky, takže znalosti lidí rychleji zastarávají. Také se výrazně mění podnikatelské prostředí, organizace práce, povaha práce i způsoby řízení (Koubek, 2003b). Dynamické prostředí požaduje po manažerech, aby se vypořádali s nejistou budoucností, byli schopni reagovat flexibilně, uměli se vzdát kontroly a naopak ji umožnili ostatním i dokázali pracovat napříč různými skupinami lidí. Manažeři se musí vyrovnat se skutečností, že neexistuje jedna správná odpověď, nýbrž teprve okolnosti ukáží, co je správné (Burnett, James, 1994).

Na tuto situaci musí každá organizace nějakým způsobem reagovat. Proto je tak důležité, aby se firma rozvíjela. Jednou z možností, jak toho dosáhnout, jsou různé metody vzdělávání, jednou z nich je i outdoorový trénink.

Toto téma jsem si zvolila z toho důvodu, že sama se pracovně v oblasti vzdělávání firem pohybuji.

Výsledky výzkumu budou zajímavým materiálem pro vybranou organizaci, kde svůj výzkum realizuji. Obecně se může hodit odborníkům, kteří mají v organizaci na

[1] Organizace si nepřála být v práci jmenována z důvodu poskytnutí interních informací organizace.

starost oblast rozvoje organizace jako celku i jejich jednotlivých zaměstnanců. Většinou se jedná o manažery lidských zdrojů nebo specialisty na vzdělávání. Toto téma je zajímavé i pro samotné pořadatele outdoorových tréninků. Pokud budou k dispozici studie, které prokazují, že outdoorový trénink je pro organizaci a její zaměstnance přínosný, jinými slovy, že jde o nástroj rozvoje a vzdělávání, bude to z hlediska marketingu pro pořadatele outdoorových tréninků zajímavý materiál.

V teoretické části se budu věnovat pojmům, které mi pomohou zodpovědět moji výzkumnou otázku. Následuje metodologická část, kde vysvětlím, jak jsem při výzkumu postupovala, jaké metody jsem zvolila. V empirické části budu odpovídat na šest dílčích výzkumných otázek. V závěru odpovím na hlavní výzkumnou otázku a doporučím náměty na další výzkum.

1 Rozvoj organizace a outdoorový trénink

Armstrong (1999) poukazuje na fakt, že význam rozvoje organizace se mění. Dnešní doba definuje složitost organizačních procesů a argumentuje, že dnes je důraz kladen na celostní pojetí, tedy na všechny vlivy, které působí na efektivnost organizace. Proto svoji roli v rámci rozvoje organizace hraje organizační kultura, organizační struktura a vybrané organizační procesy (konkrétně změna, komunikace a týmová práce).

Organizační struktura je důležitá pro rozdělení práce mezi zaměstnance a soulad jejich aktivit tak, aby bylo dosahováno organizačních cílů. Díky struktuře je organizace schopna mimo jiné efektivně využívat své zdroje, rozdělit jednotlivé oblasti činností jejím členům a týmům a sledovat, jak tyto činnosti plní. Navíc se může snáze přizpůsobit změnám v okolí a sledovat celkovou efektivní činnost organizace (Bělohlávek, 2001).

Organizační kultura je dnes chápána jako soubor představ, hodnot a norem chování, jež sdílí a prosazují členové organizace. Organizační kultura může působit jako motivátor a přispívat k efektivnímu rozvoji lidí v organizaci a k vytvoření dobrého image firmy navenek.

Samotný rozvoj organizace pak znamená :

„ (…) systematický, integrovaný a plánovaný přístup ke zvyšování efektivnosti skupin lidí a celé organizace nebo důležité organizační jednotky. Rozvoj organizace je

zabezpečován pomocí různých technik, sloužících pro identifikování a řešení problémů.“ (Weihrich, Koontz, 1993, s. 401).

Rozvoj organizace směřuje „ke zvýšení výkonu organizace prostřednictvím plánovaných zásahů (intervencí) a vzdělávání pracovníků“ (Koubek, 2003a, s. 117).

Jednou z možností, jak rozvíjet organizaci, je i intervence pomocí vzdělávacího programu. Aby vzdělávání bylo obhajitelné, musí splňovat určité podmínky tak, aby se investice do něj vkladené vrátily. Armstrong (1999) hovoří o podmínce systematického vzdělávání, tzn. vzdělávání má mít koncepci trvalého rozvoje, nikoliv jen izolovaných programů. Kenney a Reid (1994, in Armstrong, 1999) definovali kroky plánovaného vzdělávání. Jde o identifikaci a definování potřeb vzdělávání, definování požadovaného vzdělávaní, definování cílů vzdělávaní, plánování vzdělávacích programů, rozhodnutí o tom, kdo bude zabezpečovat vzdělávaní, samotná realizace vzdělávaní, vyhodnocení vzdělávaní, zdokonalení vzdělávaní a pokračovaní v něm, pokud je to nezbytné.

Ve své stati zkoumám přínos metody outdoorového tréninku. Outdoorový trénink můžeme definovat následovně:

„Účastníci působící v týmech musejí pod určitým tlakem provádět pohybové aktivity, o nichž zhola nic nevědí. Smyslem je to, že tyto testy jsou určitými příklady podnětů nebo výzev, s nimiž se lidé musejí setkávat při práci, ale jejichž neznámá povaha znamená, že se mohou více poučit o tom, jak fungují pod tlakem jako vedoucí nebo členové týmu. V rámci tohoto učení působí jakýsi moderátor či „usnadňovatel“, který pomáhá účastníkům, aby se individuálně nebo kolektivně poučili ze svých zážitků.“ (Armstrong, 1999, s. 907-908.)

Podle Krouwela (1994) se dá tato metoda, pokud jsou správně dodrženy všechny zásady, využít jako nástroj pro rozvoj celé organizace. Specifickým rysem jsou aktivity, které se konají v přírodě. Klíčová je zpětná vazba po tréninku, tak aby byl zajištěn transfer poznatků na pracovní místo (Svatoš, Lebeda, 2005).

Pokud se nebudeme zabývat skutečností, že outdoorový trénink má splnit pouze to, aby se jeho účastníci dobře pobavili a odpočinuli si, co jiného může outdoorový trénink nabídnout? Jednou z oblastí je budování a rozvoj týmu. Outdoorový trénink nabízí stmelení nového týmu, seznámení členů týmu, budování vzájemné důvěry,

zlepšení týmové komunikace, formuje jednotlivé role členů týmu a připomíná principy týmové práce. Další oblastí je trénink manažerských dovedností. Pomocí outdoorových aktivit zaměstnanci trénují ty dovednosti, které potřebují ke své práci. Jde zejména o řídící schopnosti, schopnost motivovat podřízené, delegovat, lépe zvládat stres, umět prosazovat změny a také lépe poznat sám sebe.

2 Metodika výzkumu

Výzkum se snaží zjistit přínos outdoorového tréninku pro rozvoj jedné konkrétní firmy, jednoho případu. Tento typ výzkumu se snaží o zachycení složitosti případu, o popis všech souvislostí (Hendl, 2005). Jádrem je vždy samotný případ.

Abych pochopila celý problém komplexně, byla nutná tzv. triangulace metod. Ta zvyšuje hodnověrnost poznatků a zároveň je i nástrojem k zachycení více úrovní zkoumání skutečnosti (Hendl, 2005).

Jako výzkumnou techniku jsem zvolila dotazování, konkrétně rozhovor pomocí návodu a dotazník s uzavřenými otázkami, dále pak pozorování a analýzu dokumentů.

Vedla jsem tři rozhovory: s HR manažerkou organizace, s konzultantkou, která se podílela na organizační stránce tréninku, ale osobně se tréninku nezúčastnila. Proto jsem vedla rozhovor i s lektorem.

Dotazník jsem zvolila z toho důvodu, že jsem chtěla získat odpovědi od všech účastníků outdoorového tréninku (tzn. od 22; dotazníků se mi vrátilo 18). Rozhovor s každým účastníkem i následné zpracování a analýza získaných dat by z časových důvodů kvůli vysokému počtu účastníků nebylo možné.

Techniku pozorování při rozhovoru jsem zvolila z toho důvodu, že umožňuje zachytit i neverbální projevy (Hendl, 2005). Jelikož jsem se ptala konzultantky a lektora vzdělávací firmy, obávala jsem se rizika, že dotazovaní budou mít tendenci odpovídat spíše pozitivně. Jde o přirozený jev, kdy člověk nebude kritizovat metody, které používá a na kterých staví svoji práci.

Z dokumentů jsem měla k dispozici *Zprávu z tréninkové semináře* (Vaněk, 2007).

Organizace, kde jsem výzkum chtěla uskutečnit, měla splňovat následující kritéria:

- organizace musela projít outdoorovým tréninkem,

- trénink musel být vzdělávací povahy, neměl účastníky pouze pobavit.

Pro vybranou organizaci pořádala outdoorový trénink poradenská a tréninková firma Altego s. r. o. Posláním firmy je stát se partnerem firmám, kterým záleží na úspěšném rozvoji. Programy tréninkových seminářů firmy Altego jsou sestavovány na základě praktických potřeb a požadavků zákaznické firmy a účastníků seminářů. Firma si zakládá na použitelnosti získaných dovedností v každodenním pracovním životě a jejich efektivitu.

Výzkum se uskutečnil na začátku prosince roku 2008.

3 Charakteristika vybrané organizace

Jedná se o nadnárodní, nestátní organizaci se skandinávskou účastí zaměřenou na vývoj, výrobu a prodej povrchových ochranných látek. Organizace vznikla v roce 1999. Jde o malou firmu.

Z původního počtu šesti zaměstnanců se postupně počet organizace navyšoval na současných 37. Proto bylo nutné změnit organizační strukturu. Zpočátku bylo pro organizaci výhodné, když si každý dělal svou práci, případně dělal, co bylo potřeba. Postupně tato struktura přestávala být funkční a od roku 2006 byla zavedena funkcionální struktura, která měla lépe odpovídat požadavkům organizace. V čele organizace je ředitel. Organizace se dále dělí na oddělení HR/marketing a další čtyři (finanční, logistické, obchodní, technické) oddělení. Jednotlivá oddělení zároveň tvoří týmy. Každý tým má svého manažera.

Organizace se blíží typu klanové kultury s důležitou rolí zakladatele v jejím počátku. Organizace zaměstnává jádro pracovníků, kteří jsou zde již od jejího vzniku. Od jejího založení je nynější ředitel druhý v pořadí. Díky růstu bylo zapotřebí organizaci početně rozšiřovat o nové zaměstnance a tyto nové zaměstnance vždy začlenit do kolektivu. Zpočátku byly respektovány hodnoty zakladatele. Nově příchozí zaměstnanci již necítí sílu zakladatele, hodnoty nejsou přijímány a sdíleny automaticky. Proto si je organizace vědoma, že je potřeba definovat hodnoty nové, které by vzaly za své všichni zaměstnanci.

4 Přínos outdoorového tréninku pro rozvoj organizace

Pomocí šesti dílčích výzkumných otázek se pokusím odpovědět na hlavní výzkumnou otázku: *Co přinesl outdoorový trénink pro rozvoj vybrané organizace?*

4. 1 Očekávání účastníků a organizace od outdoorového tréninku

Co očekávali účastníci a organizace od outdoorového tréninku?

Většina účastníků čekala, že se na tréninku něco nového naučí a nevnímala outdoor jako odpočinkovou záležitost. Chápali outdoor jako vzdělávací akci. Tato realistická očekávání podpořila skutečnost, že za prvé účastníci byli dobře informováni o průběhu celé akce, za druhé byli seznámeni s jeho cílem, za třetí většina účastníků již s touto organizací na outdooru byla, jelikož organizace již sedmým rokem pořádá vzdělávací outdoor.

Organizace od outdooru očekávala, že v rámci tréninku budou formulovány její hodnoty a ty pak začleněny do kultury organizace po návratu z tréninku. Sekundárně měl trénink přispět k pročištění atmosféry v organizaci, seznámení nováčků s ostatními zaměstnanci, zlepšení spolupráce, komunikace a zvýšení důvěry mezi zaměstnanci.

Zajímavým zjištěním je, že cíle spíše nebyly naplněny ani podle účastníků, ani podle organizace. Důvodem bylo, že hlavní slovo dostala témata, která byla zpočátku definována jako dílčí (komunikace, zapojení nováčků do kolektivu, vzájemné pochopení mezi starší a mladší generací, vzájemná důvěra a oživení vztahů, spolupráce mezi odděleními) a na hlavní téma tvorby společných hodnot organizace se dostala řada spíše okrajově. Na druhou stranu bylo pro organizaci zajímavé zjistit, že rozvoji dílčích cílů je potřeba věnovat větší pozornost. HR manažerka neprojevila zklamání nad tím, že došlo k jistému odklonu od původního směru.

4. 2 Důvody volby metody outdoorového tréninku

Jaké důvody vedly organizaci k volbě metody outdoorového tréninku?

Důvodem volby outdoorového tréninku byla předchozí zkušenost s tímto typem vzdělávání a jelikož došlo ke spolupráci se stejnou firmou jako předchozí rok, usuzuji i na spokojenost s jejími službami. Důvodem byly i cíle tréninku a kultura organizace, kdy neformální podoba této metody se shoduje s „rodinnou“ atmosférou organizace.

Domnívám se, a jak z literatury plyne (výše zmiňovaný přínos outdoorového tréninku), že volba metody outdoorového tréninku je v souladu s cíli tréninku. Spolupráce, komunikace, vztahy, vzájemná důvěra, lepší vzájemné poznání členů a to celé zastřešené tvorbou hodnot organizace jsou témata, která se školí právě metodou outdooru.

4. 3 Hodnocení outdoorového tréninku vzdělávací firmou

Jak hodnotí úroveň outdoorového tréninku vzdělávací firma?

Lektor měl z průběhu celého tréninku dobrý dojem, skupinu vnímal jako tým, který na sobě chce pracovat. Ocenil snahu o spolupráci a vzájemné pochopení jednotlivých skupin. Jako slabý článek vidí konzultantka vysoký počet účastníků vzhledem k vzdělávací povaze outdooru. Zaměstnanci, kteří se tréninku zúčastnili již v minulosti, vyjádřili zájem spíše o odpočinkový trénink, tzv. fun.

2. 4 Hodnocení přínosu oudoorového tréninku zaměstnanci pro jejich rozvoj a rozvoj týmu

Jak hodnotí přínos outdoorového tréninku zaměstnanci pro svůj rozvoj a rozvoj týmu?

Z odpovědí účastníků vyplývá, že trénink měl z jejich pohledu přínos pro většinu z nich v oblasti spolupráce, komunikace, důvěry, poznání a vztahů v organizaci. Méně už pak pro rozvoj jejich individuálních schopností (řídící schopnosti, schopnost motivovat podřízené, lépe zvládat stres). Výjimku tvoří schopnost prosazovat změny, na kterou měl trénink pozitivní vliv. To však odpovídá zaměření a cílům tréninku.

HR manažerka, která potvrzuje zlepšení v oblasti komunikace, spolupráce a vzájemných vztahů. Outdoorový trénink vidí jako přínosný i v oblasti atmosféry organizace.

2. 5 Soulad cíle outdoorového tréninku s analýzou potřeb vzdělávání organizace

Byl cíl outdoorového tréninku v souladu s analýzou potřeb vzdělávání organizace?

Vzdělávací potřeby byly zjišťovány formou mítinků jednotlivých týmů. Potřeby organizace jsou vyjádřeny v cílech tréninku. O cílech se pak diskutovalo mezi ředitelem, HR manažerkou a zástupci z firmy Altego. Na základě toho byl vytvořen

hrubý design programu, který měl co nejlépe vystihovat situaci ve firmě: lektor vytvořil hrubou kostru a zbytek byl přizpůsoben až na místě podle skupiny.

Na druhou stranu, lektor jako slabinu vidí v tom, že cíle byly formulovány ze strany vedení a nebyli do toho zapojeni řadoví zaměstnanci.

4. 6 Zajištění transferu poznatků na pracovní místo po outdoorovém tréninku

Jak došlo k zajištění transferu poznatků na pracovní místo po outdoorovém tréninku?

Zpětná vazba a transfer poznatků na pracovní místo je jak podle literatury (Svatoš, Lebeda, 2005), tak i odborníků z praxe – soudě ze slov konzultantky, jeden z nejdůležitějších článků vzdělávání. Aby se nabité poznatky přetavily ve zkušenost, kterou budou účastníci využívat v praxi je zapotřebí skupinové reflexe. Ohlédnout se za aktivitou, zobecnit ji a propojit ji s pracovní praxí. Toto ohlédnutí proběhlo s lektory v rámci tréninku. Organizace realizovala tuto reflexi pomocí mítinků. Organizace však nezrealizovala z časových důvodů jednodenní workshop navrhovaný firmou Altego, jehož realizace by byla vhodná zhruba měsíc po tréninku.

Účastníci nemají k dispozici plán, jak uplatňovat nabité poznatky v praxi. Z jejich odpovědí plyne, že většina (13) sice určitým způsobem poznatky v praxi uplatňuje, i když celkem velká část respondentů (10) považuje zpětnou vazbu spíše za nedostatečnou. Naproti tomu HR manažerka považovala způsob zpětné vazby za dostačující. Zpětná vazba byla považována za dostatečnou ze strany organizace a naopak za nedostatečnou ze strany účastníků i firmy Altego.

Závěr

Ve své práci jsem se snažila objasnit, jaký přínos má outdoorový trénink pro rozvoj vybrané organizace. Pomocí šesti dílčích výzkumných otázek, které byly zformulovány na základě teoretické části a zodpovězeny v empirické části, bych v závěru ráda uvedla konkrétní oblasti přínosu pro rozvoj vybrané organizace.

Jako velký přínos outdoorového tréninku pro rozvoj vybrané organizace vidím ve zjištění, že sekundární cíle tréninku, se ukázaly pro organizaci jako témata, kterým je potřeba věnovat větší pozornost. Díky tréninku byl zaveden nový způsob komunikace a tím byla podpořena i organizační struktura. Trénink podpořil vzájemnou spolupráci

jednotlivých oddělení a pochopení rozdílů mezi generacemi, nastartoval diskusi o společných hodnotách firmy. Díky méně formálnímu způsobu učení se, specifickému prostředí a nevšedním aktivitám, si účastníci odnesli společné zážitky, ke kterým se vrací, které spoluutváří ducha organizace. Trénink přispěl lepšímu vzájemnému poznání a rychlejšímu začlenění nových zaměstnanců do organizace.

Výsledky výzkumu jsou využitelné pro vybranou organizaci. Ukázalo se, že cíle tréninku byly formulovány pouze ze strany vedení a nebyl ponechám prostor samotným účastníkům, aby se k jeho cílům také vyjádřili. Navíc bych na základě odpovědí ze strany vzdělávací firmy organizaci doporučila stanovit si příště méně cílů a posílit zpětnou vazbu po tréninku, která se jevila účastníkům spíše jako nedostatečná. Výsledky jsou hodnotné i pro vzdělávací firmu Altego s.r.o., v případě, že by spolupracovali s organizací i v budoucnu. Práce může být přínosná i pro ty, kteří se v organizacích starají o vzdělávání zaměstnanců a uvažují o využití outdoorového tréninku.

Z pozorování usuzuji, že odpovědi z rozhovorů byly upřímné a bezprostřední. Obávala jsem se pozitivních odpovědí o tréninku ze strany konzultantky a lektora. Avšak z jejich odpovědí a reakcí se tato obava nepotvrdila.

Ráda bych na tomto místě přispěla k návrhu dalšího výzkumu. Domnívám se, že celkově jde o málo prozkoumané téma a námětů na výzkum v této oblasti je mnoho. Pokud bych měla šanci zrealizovat další výzkum, zaměřila bych se na postoj účastníků a firem, přesněji, proč vnímají outdoor jen jako fun a nedokáží si jej spojit se vzděláváním. Rovněž by bylo zajímavé zaměřit se na výzkum konkrétních aktivit, které jsou prostředkem k dosažení cíle, tzn. které aktivity jsou nejúčinnější a proč nebo jestli na výběru aktivit nezáleží a důležitý je pouze fakt, že aktivity jsou pro účastníky nové, jak píše ve svém výzkumu Irivne a Wilson (1994).

Domnívám se, že outdoorový trénink, pokud se k němu přistupuje jako ke vzdělávací metodě, může organizaci mnoho nabídnout, protože právě jeho netradiční podoba se dá dobře využít. Stejně jako u ostatních vzdělávacích metod musí být koncepce dobře zpracovaná tak, aby program mohl mít co nejlepší výsledky.

Bibliografie

ARMSTRONG, M. 1999. *Personální management*. Praha: Grada Publishing.

BURNETT, D., JAMES, K. 1994. Using The Outdoors To Facilitate Personal Change In Managers. *The Journal Of Management Development*, 13, 1994, no 9, pp. 14-24. [cit. 10. října 2008]. Dostupné na World Wide Web: <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=4706468&sid=14&Fmt=3&clientId=45397&RQT=309&VName=PQD>.

HENDL, J. 2005. *Úvod do kvalitativního výzkumu*. Praha: Portál.

IRVINE, D., WILSON, J. P. 1994. Outdoor Management Development – Reality Or Illusion? *The Journal Of Management Development*, 13, 1994, no 5, pp. 25-37. [cit. 15. října 2008]. Dostupné na World Wide Web: <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=584875&sid=16&Fmt=3&clientId=45397&RQT=309&VName=PQD>.

KOUBEK, J. 2003a. *Anglicko-český výkladový slovník personalistiky*. Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press.

KOUBEK, J. 2003b. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.

SVATOŠ, V., LEBEDA, P. 2005. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada Publishing.

VANĚK, K. 2007. *Zpráva z tréninkového semináře*.

WEIHRICH, H., KOONTZ, H. 1993. *Management*. Praha: Victoria Publishing.

Elektronické zdroje:

www.altego.cz