

Analýza možností outdoortrainingových metod jako podpory řešení problémů týmové práce ve firmě Barum Continental s.r.o.

Radek Blahuš

Bakalářská práce
2008

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu
akademický rok: 2007/2008

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Radek BLAHUŠ**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Analýza možností outdoortrainingových metod jako podpory řešení problémů týmové práce ve firmě Barum Continental s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Provedte literární rešerši dostupné literatury týkající se dané problematiky.

II. Praktická část

- Provedte analýzu outdoortrainingových metod týkajících se týmové práce.
- Na základě zjištěných informací navrhnete outdoorový program pro konkrétní tým ve firmě Barum Continental s.r.o.

Závěr

Rozsah práce: **40 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1]HERMOCHOVÁ, Soňa. Teambuilding. Odpovědná redaktorka Olga Kopalová. 1. vyd. Praha : Grada, 2006. 113 s. ISBN 80-247-1155-9.

[2]SVATOŠ, Vladimír, LEBEDA, Petr. Outdoor trénink : pro manažery a firemní týmy. Odpovědný redaktor Tomáš Vršťala. 1. vyd. Praha : Grada, 2005. 192 s. ISBN 80-247-0318-1.

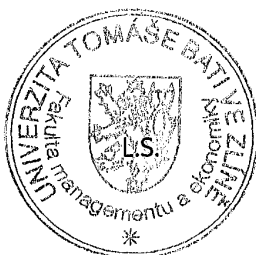
[3]HAYES, Nicky. Psychologie týmové práce : Strategie efektivního vedení týmu. Translation Pavla Císařová. 1. vyd. Praha : Portál, 2005. 192 s. ISBN 80-7178-983-6.

[4]ZHRÁDKOVÁ, Eva. Teambuilding : cesta k efektivní spolupráci. 1. vyd. Praha : Portál, 2005. 176 s. ISBN 80-7367-042-9.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Janka Ladová**
Ústav managementu
Datum zadání bakalářské práce: **21. března 2008**
Termín odevzdání bakalářské práce: **23. května 2008**

Ve Zlíně dne 21. března 2008

doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkan



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

V první části této práce je představeno téma outdoortrainingu a zážitkového vzdělávání, částečně i týmové práce. V praktické části rozvádím týmovou strukturu ve firmě Barum Continental s.r.o. se zaměřením na výrobní týmy a analyzuji konkrétní skupinu podobných týmů ze stejného provozu. Hlavním cílem je navrhnout opatření vedoucí k řešení nalezených nedostatků těchto týmů pomocí outdoortrainingových metod a navrhnout outdoortrainingový program pro tyto týmy.

Klíčová slova: outdoortraining, zážitková pedagogika, týmová práce, SWOT analýza

ABSTRACT

In the first, theoretical part of this work I introduce outdoortraining and experiential education essentials, including the basics of teamwork. In the second part I specify the actual team structure in Barum Continental s.r.o. company, focusing on its production teams. I analyze one specific group of teams within the same department. Main goal of this Bachelor's Thesis is to identify arrangements which would solve found shortcomings of these teams using outdoortraining methods, and to suggest outdoortraining program for them.

Keywords: outdoortraining, experiential education, teamwork, SWOT analysis

Rád bych poděkoval své rodině, přítelkyni a kamarádům za trpělivost, kterou se mnou měli při psaní této práce. Dále pak Ing. Viktoru Mechlovi za čas a odbornou pomoc při zpracování a především Ing. Jance Ladové za trpělivé odborné vedení a mnoho dobrých rad.

„Zkušenost je nejlepším učitelem.“

Cicero

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 PŘEDSTAVENÍ OUTDOORTRAININGU	11
1.1 ZÁŽITKOVÁ PEDAGOGIKA	11
1.2 VÝHODY OUTDOORTRAININGU	12
1.3 NEVÝHODY OUTDOORTRAININGU	12
2 HISTORIE OUTDOORTRAININGU	13
2.1 VÝVOJ ZÁŽITKOVÉ PEDAGOGIKY A VZDĚLÁVÁNÍ V PŘÍRODĚ	13
2.2 VÝVOJ ZÁŽITKOVÉ PEDAGOGIKY V ČESKÉ REPUBLICE	14
2.2.1 Tramping	14
2.2.2 Prázdninová škola Lipnice	15
3 NOVODOBÉ POJETÍ OUTDOORTRAININGU	16
3.1 OUTDOORTRAINING VE SVĚTĚ	16
3.2 OUTDOORTRAINING U NÁS.....	16
3.2.1 Dramaturgie, celostní přístup	16
3.2.2 Fenomén hry	17
4 VÝZNAM OUTDOORTRAININGU PRO TÝMOVOU PRÁCI	18
4.1 VOLBA CÍLE OUTDOOROVÝCH PROGRAMŮ.....	18
4.1.1 Akce na podporu týmového ducha (teampirit)	18
4.1.2 Budování a rozvoj pracovních týmů (teambuilding).....	18
4.1.3 Trénink manažerských dovedností (management training)	19
4.1.4 Hodnotící programy (outdoor assessment center).....	19
5 OUTDOORTRAININGOVÉ METODY A TECHNIKY	20
5.1 FORMY OUTDOOROVÝCH AKCÍ	20
5.1.1 Hromadné outdoorové programy	20
5.1.2 Vícedenní kurzy s pobytem ve středisku.....	20
5.1.3 "Expediční programy"	20
5.1.4 Doplnkový outdoor	21
5.2 TYPY POUŽÍVANÝCH PROGRAMŮ.....	21
5.2.1 Icebreakers.....	21
5.2.2 Dynamics.....	21
5.2.3 Terénní týmové strategické hry	22
5.2.4 Lanové překážky	22
5.2.5 Outdoorové sporty	22
5.2.6 Konstrukční skupinové úkoly.....	23
5.2.7 Komunikační programy.....	23
5.2.8 Kreativní programy	23
5.2.9 Společenské programy	23
6 TÝMOVÁ PRÁCE	24

6.1	SKUPINOVÁ DYNAMIKA	24
6.2	TÝMOVÉ ROLE	25
7	SWOT ANALÝZA	26
7.1	SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY	26
7.2	PŘÍLEŽITOSTI A HROZBY	26
II	PRAKTICKÁ ČÁST	27
8	PŘEDSTAVENÍ FIRMY BARUM CONTINENTAL S.R.O.....	28
8.1	HISTORIE	28
8.1.1	Historie týmové práce ve firmě Barum	29
8.2	VZDĚLÁVÁNÍ VE FIRMĚ.....	29
9	SAMOSTATNÉ VÝROBNÍ TÝMY VE FIRMĚ – TÝMOVÁ SPOLEČNOST	30
9.1	POPIS STRUKTURY SPOLEČNOSTI	30
9.1.1	Samostatné výrobní týmy	31
9.1.2	Business týmy.....	31
9.1.3	Divizní týmy.....	31
9.1.4	Divizní business týmy	31
9.1.5	Business top týmy	31
9.1.6	Projektové týmy	31
9.2	PROČ TÝMOVÁ SPOLEČNOST - CO SI FIRMA OD TÝMŮ SLIBUJE.....	32
10	SVT - POŽADOVANÉ VLASTNOSTI TÝMŮ A JEJICH ČLENŮ, STRUKTURA TÝMŮ	33
10.1	VLASTNOSTI IDEÁLNÍHO, SAMOSTATNĚ FUNGUJÍCÍHO VÝROBNÍHO TÝMU.....	33
10.2	JEDNOTLIVÉ KROKY PŘEMĚNY V SVT	34
10.2.1	První krok.....	34
10.2.2	Druhý krok	34
10.2.3	Třetí krok.....	34
10.2.4	Čtvrtý krok	34
10.2.5	Pátý krok	35
10.2.6	Ukazatele samostatnosti týmu.....	35
10.3	STRUKTURA FUNGUJÍCÍHO VÝROBNÍHO TÝMU	35
10.3.1	Dokumentace týmu.....	36
10.3.2	Hodnocení týmu	36
10.4	VLASTNOSTI IDEÁLNÍHO ČLENA TÝMU.....	37
11	SWOT ANALÝZA KONKRÉTNÍHO TYPU VÝROBNÍCH TÝMŮ	38
11.1	SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY TÝMŮ VÁLCOVNY.....	38
11.1.1	Silné stránky týmů válcovny	38
11.1.2	Slabé stránky týmů válcovny.....	39
11.2	PŘÍLEŽITOSTI A OHROŽENÍ TÝMŮ VÁLCOVNY	40
11.2.1	Příležitosti týmů válcovny.....	41
11.2.2	Ohrožení týmů válcovny	42

12	CO LZE TRÉNOVAT POMOCÍ OUTDOORTRAINIGU	45
12.1	NA CO JE VHODNÉ SE OUTDOORTRAININGEM ZAMĚŘIT	45
12.1.1	Ochota vzdělávat se.....	45
12.1.2	Velmi kvalitní zlepšovací návrh.....	45
12.1.3	Komunikace	45
12.1.4	Sounáležitost, ztotožnění se s týmem, důvěra v týmu.....	46
12.1.5	Zodpovědnost.....	46
12.1.6	Narušení týmu nespokojenci	46
12.1.7	Společná vina	47
12.1.8	Manažerské dovednosti rolistů.....	47
12.2	CO NELZE TRÉNOVAT OUTDOORTRAININGEM	47
12.2.1	Interní záležitosti	47
12.2.2	Neochota sdílet zlepšovací návrhy s jinými týmy	48
12.2.3	Zaučování nových členů týmu.....	48
13	VHODNÉ FORMY TRÉNINKU PRO DANÉ CÍLE	49
13.1	VHODNÉ FORMY	49
13.1.1	Doplňkový outdoor	49
13.1.2	Více denní tréninkové a vzdělávací kurzy na středisku	49
13.1.3	Hromadný outdoorový program	50
13.1.4	Více denní teamspiritové kurzy na středisku	50
13.2	NEVHODNÉ FORMY	51
14	DOPORUČENÍ.....	52
14.1	PROGRAM KURZU	52
14.1.1	Den jedna.....	52
14.1.2	Den dvě	54
14.1.3	Den tři.....	55
	ZÁVĚR	57
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	58
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	59
	SEZNAM OBRÁZKŮ	60
	SEZNAM TABULEK.....	61

ÚVOD

Outdoortrainingové vzdělávání i týmová práce jsou v dnešní době velmi moderními termíny. Využívat jich ale s rozmyslem a s efektivností a neplýtvat jejich potenciálem nemusí být snadná záležitost. Firma Barum Continental s.r.o. se kvalitní týmovou prací snaží ve svém závodě prosazovat už od roku 1996. Za tu dobu získala velké množství cenných zkušeností a jistě s ní dokáže pracovat na odpovídající úrovni.

Dosažení této vysoké úrovně a její dlouhodobé udržování je podmíněno velkými investicemi do vzdělání zaměstnanců na všech firemních úrovních, především na téma týmové práce a komunikace. Protože outdoortraining je velmi vhodnou tréninkovou metodou pro vzdělávání v této oblasti, firma jej pravidelně využívá.

V teoretické části práce představím historii outdoortrainingu a celé zážitkové pedagogiky, z níž vychází. Vysvětlím cíle, které především můžeme od kurzů očekávat, formy, jakými mohou být tyto kurzy realizovány včetně jejich výhod a nevýhod. Budu se věnovat popisu typů jednotlivých částí programů a významu jejich zařazování na vzdělávací akce.

Nastíním také základy teorie týmové práce a provádění SWOT analýzy.

Hlavním cílem mé práce je navrhnout outdoortrainingový program pro konkrétní výrobní tým ve firmě Barum. Pro správnou přípravu programu je především nutné výborně znát situaci účastníků.

Proto se v praktické části zpočátku budu věnovat popisu firmy Barum a jejího týmového fungování, popisu týmové struktury a smyslu zavedení týmové práce. Konkrétněji se zaměřím na samostatné výrobní týmy (SVT) a na způsob, jakým je v nich týmová práce uplatňována. Popíšu cíle, ke kterým tým směřuje a jak by měl vypadat v ideálním případě. Dále se už budu zaměřovat pouze na skupinu konkrétních týmů – SVT válcovny. Zanalyzuji tyto týmy pomocí SWOT analýzy.

Z výsledků analýzy vyberu oblasti, které lze outdoortrainingem řešit. Upozorním na možné metody, které by mohly kladně ovlivnit týmovou situaci. Pokusím se nalézt i vhodnou formu pro provedení kurzu. V závěru práce navrhu jeden konkrétní program na některý z cílů doporučených pro zlepšení situace v týmu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PŘEDSTAVENÍ OUTDOORTRAININGU

Outdoortraining je metoda vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, probíhající většinou v přírodě, která v sobě kombinuje prvky sociální psychologie a fyzické aktivity. Protože ve svých metodách vychází ze zážitkové pedagogiky, jde o učení se vlastními prožitky a zkušenostmi. [1]

Jednotlivé kurzy staví před účastníky velmi reálné problémy. Pokud nenajdou cestu, ztratí se, pokud postaví špatně vor na němž se mají dostat na druhou stranu řeky, namočí se. Na úkolech a problémech pracují se svými kolegy. Kdo přiloží ruku k dílu a kdo se pokusí "ulít", kdo většinou rozhoduje o dalším postupu a jestli jsme vůbec schopni se na společném postupu shodnout jsou otázky, na které dokáže podobný kurz skvěle odpovědět. Kvalitní lektor poté dokáže se skupinou průběh plnění úkolu rozebrat, dojít k zobecňujícím závěrům a pomoci s otázkou jak to příště dělat lépe (viz. Obr. 1.). [2]

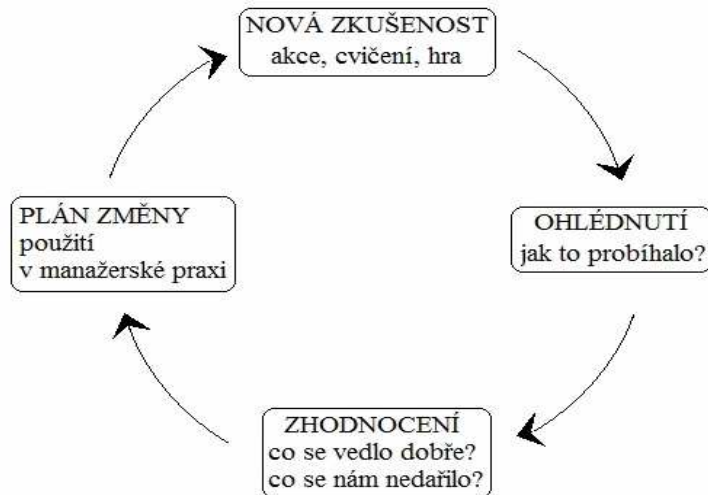
Strukturou a pořadím programů navíc dochází k urychlování vývoje ve skupině. Nikdo se nedokáže dlouho přetvařovat, skupinové konflikty vyplují na povrch a je třeba je řešit. Dojde k většímu poznání sebe samotného, ostatních členů týmu i týmu jako celku - vlastností, hranic a limitů. [2]

1.1 Zážitková pedagogika

Protože outdoorové kurzy vycházejí ze zážitkové metody, považují za důležité ji náležitě představit.

Z výzkumů Davida Kolba vyplývá, že 80% našeho poznání pramení z vlastních zážitků - ty si pak racionální úvahou přetvoříme v obecný poznatek, jímž se dále řídíme. Další výzkumy potvrzují, že z poznatků získaných pouze sdělením si po třech týdnech vybavíme asi 70%, ale po třech měsících už je to jen 10%. Oproti tomu, pokud sdělení zkombinujeme s ukázkou a vyzkoušením si, zůstane nám po třech týdnech asi 85% poznatků a po čtvrt roce až 65%. [1;2]

Na tomto principu staví zážitková pedagogika a snaží se tohoto obrovského potenciálu využít. Zážitkové učení je založeno na aktivitě "žáka" (účastníka kurzu). Jde především o jeho zážitek, vznikající při aktivním řešení úkolů. Poté následuje reflexe, jakési zhodnocení a zobecnění prožitého, usměrněná lektorem. Tou se zážitek transformuje do zkušenosti využitelné v praxi. [2]



Obr. 1. Kolbův cyklus učení [3]

1.2 Výhody outdoortrainingu

Hlavní výhodou outdoortrainingu je přirozenost. Učení se zkušeností je přirozené, účastníci jsou většinu času v přírodě - tedy v přirozeném prostředí. A díky únavě a tlaku kladenému na účastníky není možné, aby si kdokoliv udržel "masku" někoho, kým není. Vztahy mezi lidmi jsou tedy také přirozené a skutečné.

Prožívané situace jsou reálné. Nejde o rozebírání "co bych dělal kdyby...", ale o úkoly, které je třeba řešit teď a tady. I přesto nehrozí účastníkům na základě neúspěchu žádné dlouhodobé problémy (maximálně krátké nepohodlí nedobrovolnou koupelí nebo nesplnění úkolu) a tak jsou kurzy vhodným místem k drobnému experimentování. [2]

Dalšími výhodami jsou především vysoká míra zapamatování si osvojených dovedností a atraktivnost a zábavnost učení. [2]

1.3 Nevýhody outdoortrainingu

Z důvodu aktivního pobytu v přírodě je hlavním rizikem samozřejmě bezpečnost. Zranění by se však při dodržování bezpečnostních pravidel měla objevovat zcela výjimečně. Dalším problémem můžou být vztahové krize, které na kurzu vyplují na povrch. Je důležité neposílat spolu na kurz skupiny nebo osoby, které spolu mají osobní konflikty. Výše zmiňovaná atraktivita programů může být i nevýhodou a odvádět pozornost od učení. V neposlední řadě je organizace kurzu náročná a tedy i finančně nákladná. [2]

2 HISTORIE OUTDOORTRAININGU

Outdoortraining je stále velmi mladý obor. A to přestože mnoho myšlenek, které jsou dnes považovány za nové, moderní či avantgardní nejsou ničím novým pod sluncem. Staví na základech zážitkové pedagogiky, jejíž kořeny sahají k mnoha filosofům napříč staletími - počínaje zhruba čtrnáctým. Za hlavní bych samozřejmě nemohl nejmenovat slavného učitele národů Jana Amose Komenského a jeho "školu hrou". Mezi nejvýznamnější patří také Jean Jacque Rousseau, Henry David Thoreu a další. [4]

2.1 Vývoj zážitkové pedagogiky a vzdělávání v přírodě

Jak jsem již uvedl výše, kořeny zážitkové pedagogiky a vzdělávání v přírodě sahají hluboko do naší minulosti. Modernější přístup k vzdělávání v přírodě a v souladu s ní však přichází až s Ernestem Thopsonem Setonem (1860 - 1946). Roku 1902 založil v USA organizaci Woodcraft indians (Woodcraft league) - hnutí především pro chlapce s vypracovaným výchovným a sebevýchovným programem v duchu lesní moudrosti. Hlavními prvky byla samospráva mladých za spoluúčasti dospělých, princip překonání sebe sama, táboření v přírodě a soulad s ní. [4;5]

Částečně jeho pokračovatelem, částečně tvůrcem zcela nové cesty je sir Robert Baden-Powell (1857 - 1941). Roku 1907 uspořádal na anglickém ostrově Brownsea první pokusný skautský tábor pro 20 chlapců. O pár měsíců později dopsal knihu Scouting for boys a když v roce 1910 opustil armádu, aby se mohl naplno věnovat pouze skautům, bylo jeho hnutí s více než 100 000 členy nejdůležitější mládežnickou organizací ve Velké Británii. Hlavní prvky, na které kladl důraz při této práci, byly dobrodružství a romantika, pevný organizační systém, silná role kolektivu, čest, služba a vlastenectví. Výrazným způsobem se snažil o využití hry při výchově. [5;6]

Do našich zemí přinesl Baden-Powellovi myšlenky Antonín Benjamín Svojsík (1876 - 1938). Nepřebíral je však "bezhlavě". Na svých cestách se seznámil i s pohledem Setona a inspiroval se i jím. Něco z anglického vzoru vypustil (vojenské prvky) a něco přidal (ideál rytířství). Již v roce 1912 pořádal první český skautský tábor a vydal knihu "Základy junáctví". [4;5]

Všichni výše uvedení se věnovali především výchově, rozvoji a vzdělávání mladých lidí, nebo dětí. Prvním, kdo se zážitkové principy pokusil uchopit v práci s dospělými, byl ně-

mecký pedagog Kurt Hahn (1886 - 1974). Roku 1941 ve Velké Británii spoluzakládá školu Outward Bound, původně pro výcvik námořníků, později ji však rozšiřuje i na učně a další skupiny. Outward Bound pořádá na svou dobu poměrně krátké kurzy (trvajících několik týdnů - v porovnání s dnešní dobou a především situací v ČR jde o kurzy velice dlouhé), klade důraz na osobní zkušenost (je důležitější než fyzické předpoklady) a spolupráci s druhými. Nyní sdružuje Outward Bound International přibližně čtyřicet různých národních škol Outward Bound. [4]

Dnes už kromě Outward Bound existuje u nás i ve světě nepřeberné množství firem nabízejících různé typy a druhy vzdělávacích i zábavných outdoorových kurzů.

2.2 Vývoj zážitkové pedagogiky v České Republice

V našich podmínkách se vývoj celé oblasti zážitkové pedagogiky ubíral poměrně jiným směrem než v západním světě. Hlavním důvodem samozřejmě bylo naše odtržení od západního světa v době, kdy se tam systém outdoorového vzdělávání formoval. Češi si svou cestu tedy museli prošlapat z většiny sami. Některá specifika (tramping, Prázdninová škola Lipnice) jsou ve světě dokonce jedinečným úkazem. [2]

To má za následek odlišnost takzvané "České cesty" od ostatních mezinárodních outdoorových zkušeností. Této odlišnosti se podrobněji věnuji ve třetí kapitole. [4]

2.2.1 Tramping

Tramping vycházel ze skautingu a lesní moudrosti, YMCA a americké dobrodružné literatury, později i filmu. Trampové postupně vybudovali svébytnou kulturu (hudba, literatura...), přinesli a rozvíjeli některé sporty (volejbal, kanoistika...). Ideály vyznávané trampy jsou především svoboda a volnost, pravé kamarádství, soběstačnost, odvaha a láska k přírodě. Trampové však vykazují i velký odpor k organizovanosti a tak nikdy nevytvořili jednotnou organizaci. To je také důvod, proč u nás tramping přežil celou totalitu. Byl zcela nepodchytilelný a komunistická vláda nemohla žádnou organizaci zakázat, protože žádná nebyla. A tak jako trampové překonali toto těžké období skrytě všichni skauti, woodcrafteri, YMCAři a další. [4]

2.2.2 Prázdninová škola Lipnice

Snaha některých jednotlivců podchytit tramping organizačně je jednou z příčin vzniku tábornických škol. Návrh na vznik "tábornických škol", se podařilo prosadit roku 1964. [4]

Jako ideály byly pro Prázdninovou školu vytyčeny především antická kalokaghatia a návazání na všechna hnutí výchovy v přírodě. Nabízela alternativu výchovy ostře bilancující na hraně tehdy možného. Stěžejními hodnotami byly individualita, vyniknutí, aktivita, osobní odpovědnost za sebe a svůj rozvoj a kreativita. Pro své programy vyvinula a dodnes používá originální výchovné metody, které dnes získávají výrazné uznání i v zahraničí - jde o metodu dramaturgie a důsledné práce s motivací. Na budoucí tvář české zážitkové pedagogiky měla Prázdninová škola Lipnice zřejmě zásadní vliv. Projektů, které vznikaly na její půdě bylo velké množství a zásadní společenský význam měly především Projekt Go! pro začínající středoškoláky (dnes Hnutí Go!), program Mosty (dnes hnutí Užitečný život) nebo kurzy Ad Fontes, které ovlivnily české pojetí ekologické výchovy. [2;7]

Díky vztahům s Outward Bound, navázanými na jaře 1989, a jedinečnému know-how, zakládá brzy po revoluci první profesionální firmu nabízející outdoorové kurzy pro firemní klientelu. Roku 1991 se stala přidruženým členem Outward Bound a roku 1997 dokonce členem řádným. [2;7] To, že je její působení skutečně na světové úrovni dokazuje i vyjádření významného českého pedagoga, spisovatele a publicisty Miloše Zapletala: *"Mám poměrně široký a dlouholetý kontakt se světem, v mé knihovně je bohatá odborná literatura z celého světa - a přece jsem nenašel nikde tak dokonale propracovaný výchovný program pro mladé lidi, kteří stojí na prahu dospělosti, jako ten, který v posledních letech vytvořila lipnická Prázdninová škola. Když jsem v roce 1984 zblízka poprvé sledoval průběh jednoho z vašich kursů na Lipnici, ohromilo mne několik věcí. Především to, že jsem viděl intenzivní program pro věkovou kategorii, se kterou si téměř nikdo na světě neví rady - pro mladé lidi ve věku od 15 do 25 let - a že ten program dokázal téměř bez výjimky všechny účastníky strhnout...."* [7]

3 NOVODOBÉ POJETÍ OUTDOORTRAININGU

Novodobé pojetí outdoortrainingu se svými pilíři příliš neliší od prvních Otward Boundových kurzů. Hlavní rozdíl je v tom, že získali na zajímavosti a oblíbenosti a navštěvují je místo učňů a námořníků především manažeři velkých firem (ale stále častěji se můžeme setkat i s kurzy pro řadové zaměstnance a dělníky). Kromě toho jsou více vyhledávány cílené kurzy dílčích manažerských dovedností. Díky vysoké poptávce vzniká dnes mnoho firem, které kurzy nabízejí a na vysokých školách se otevírá stále více oborů zaměřených na zážitkové vzdělávání, velká pozornost je věnována studiu skupinových procesů a jejich zákonitostí. [2]

3.1 Outdoortraining ve světě

V různých částech světa se outdoorové kurzy samozřejmě liší podle prostředí. Stále jsou však nejčastější expediční kurzy (od hor v USA přes tropické buše v Austrálii a tundry v Kanadě až po túry na mořských kajacích v Hong Kongu). Jak se ale pomalu svět seznamuje se zkušenostmi z České Republiky, objevují se stále více i v zahraničí kurzy spoléhající na kvalitní dramaturgii kurzů a využívání her. [2]

3.2 Outdoortraining u nás

V kapitole týkající se historie outdoortrainingu, především historie v České Republice, jsem uvedl, že jsme si svou cestičku museli tak trochu prošlapat sami a tak je náš způsob práce s outdoorovými aktivitami poněkud odlišný od zbytku světa. Hlavní podíl na tom zřejmě má, jak už také bylo zmíněno, Prázdninová škola Lipnice. Vlivů ovšem bylo více a těm všem jsme vděční, že naše zkušenosti jsou nyní stále více objevovány a obdivovány celým světem. V této kapitole popíšu dvě hlavní oblasti, které jsou na české škole zajímavé.

3.2.1 Dramaturgie, celostní přístup

Na každém kurzu kdekoliv ve světě se setkáte s větším či menším množstvím programů. Zahraniční přístup nepovažuje, nebo spíše nepovažoval, pořadí programů za příliš důležité. Naopak typicky český přístup celostní (holistický) se dívá na vhodné pořadí programů jako na stěžejní nástroj pro dosažení ideálního výsledku každého kurzu. Jednotlivé aktivity jsou

voleny tak, aby na sebe vhodně navazovaly, doplňovaly se a stupňovaly nebo naopak byly v kontrastu. V programu se střídá fyzická s psychicky náročnou aktivitou, týmové úkoly s individuálními výzvami, celková obtížnost úkolů postupně přiměřeně stoupá - vše tak, aby kurz gradoval a měl spád. [2]

Všechny principy a techniky, které z kurzu učiní jedinečné, vnitřně provázané dílo zanechávající v účastnících hluboký zážitek, se společně nazývají dramaturgie kurzů. V zpracované podobě, tak jak ji nabízí česká škola (zejména díky zkušenostem Prázdninové školy Lipnice), byste ji nenašli nikde na světě. [2]

3.2.2 Fenomén hry

S hrami se v českých podmínkách setkáváme výrazně více než kdekoliv v zahraničí. Podají-li se nám totiž uvolnit z otěží naší fantazii a na chvíli uvěříme konstrukci pravidel, ocitneme se v "jiném světě". Není potřeba abychom skutečně stoupali na zrádnou osmitisícovku. Stačí běžet do strmého svahu a můžeme prožívat stejné pocity, jako velcí horolezci - radost i zklamání, vyčerpání, uspokojení z dobré spolupráce či třeba nespokojenost se špatným vedením týmu. Pokud budeme chtít zvítězit, budeme muset udělat všechno, co bude v našich silách, přijmout zodpovědnost za svá rozhodnutí, hledat správnou strategii. Čím více se nám podaří sžít se s příběhem hry, tím více se náš zážitek blíží reálnému. [2]

Její obrovskou výhodou je, že vše se zkouší bez rizika, "nanečisto". Můžete si dovolit vyzkoušet některé nové postupy, které byste si v reálné situaci možná neodvážili. Svou chybou totiž nezpůsobíte firmě problémy ani si nezaděláte na vyhození z práce nebo dokonce právní postih. [2]

Jako další důkaz jedinečnosti českého přístupu k outdoortrainingu uvedu jeden zážitek významného a zkušeného českého lektora Vladimíra Svatoše: "*Můžete pro nás udělat kurz i v zahraničí?*" ptal se mě na závěr teambuildingového programu ředitel divize velké nadnárodní společnosti sídlící v Kanadě. "*V principu to možné je,*" odpovídal jsem, "*asi by však pro vás bylo jednodušší, kdybyste se obrátili přímo na některou z kanadských outdoorových škol.*" "*O té možnosti samozřejmě vím,*" reagoval můj partner. "*Zažil jsem řadu outdoorových programů v nejrůznějších centrech všude po světě, ale takový kurz, jaký nabízíte vy, v Kanadě ani Americe nekoupím.*" [2]

4 VÝZNAM OUTDOORTRAININGU PRO TÝMOVOU PRÁCI

Outdoorové kurzy nabízejí kromě cíleného výcviku konkrétních dovedností, jako nějaký "vedlejší produkt", také všeobecný osobnostní rozvoj účastníků, prohlubování vzájemných vztahů ve skupině a posilování důvěry. I proto mají pro týmovou práci neocenitelný přínos.

4.1 Volba cíle outdoorových programů

Pokud chce firma uspořádat outdoorový kurz a zaplatit za něj značnou sumu, měla by mít předem jasnou představu, proč tento kurz dělá. Zda-li chce pouze účastníky pobavit a případně mezi sebou seznámit, chce-li je něco konkrétního učit, nebo jí jde o urychlení skupinové dynamiky nově sestaveného týmu. Čím přesněji a konkrétněji bude cíl zadán a čím jasněji mu firma, chystající program porozumí, tím větší lze očekávat efekt kurzu. [2]

4.1.1 Akce na podporu týmového ducha (teamspirit)

Akce bývají většinou součástí velkých firemních setkání jako například celofiremní manažerské konference, nebo odpolední akce pro zaměstnance s rodinami. Doba trvání bývá od několika hodin do jednoho dne. Hlavním smyslem, je zprostředkovat účastníkům příjemný, zajímavý a společný zážitek. Nepočítá se se zpracováním společných zážitků, prioritní je dobrá nálada, neformální atmosféra a odpočinek. [2]

4.1.2 Budování a rozvoj pracovních týmů (teambuilding)

Termín teambuilding bohužel bývá často spojován a zaměňován s programy teamspirit. Jde ovšem o program zaměřený na promyšlené, strukturované a cílené budování či rozvíjení pracovních týmů, jejich výkonového a tvůrčího potenciálu. [2]

Jsou určeny týmům většinou na počátku jejich působení nebo v období zásadních změn. Hlavním smyslem je připomenout zásady týmové práce, rozvíjet předpoklady, které jsou pro efektivní výsledky týmu důležité. Vedou k bližšímu a hlubšímu poznání členů týmu, podpoře důvěry v tým i jednotlivé členy. Podporují vzájemnou komunikaci, odhalují přirozené vůdčí osobnosti, pomáhají členům nalézt svou optimální týmovou roli. Dokáží ukázat, v jaké fázi skupinového vývoje se tým nachází a zásadně urychlit skupinovou dynamiku. Především je ideální pro překonání první fáze, při níž se lidé teprve seznamují a "otřuká-

jí". Obvykle se tím podaří navázat i těsnější přátelštější vazby. Je tedy velice důležité, aby se akce zúčastnil pokud možno celý tým. [2]

4.1.3 Trénink manažerských dovedností (management training)

Samozřejmě jde pomocí outdoorových programů trénovat a rozvíjet i manažerské dovednosti, které mají vliv na kvalitu manažerské práce. Může jít například o řešení konfliktů, stanovování priorit, řízení času, delegování úkolů a řadu dalších. Tyto tréninky s přesně zadaným cílem jsou obvykle určeny skupině vedoucích pracovníků na stejné úrovni ve firmě. Velikost skupiny bývá od osmi do šestnácti osob a akce by měla trvat nejméně čtyři dny. [2]

Nejčastěji se využívá týmových úkolů, vnímaných jako modelové situace. Chování jednotlivých členů skupiny se pozoruje a následně rozebírá s ohledem na rozvíjené dovednosti. V rozboru získají jednotlivci kvalitní zpětnou vazbu o svém chování a způsobu přístupu k problému. [2]

4.1.4 Hodnotící programy (outdoor assessment center)

Při klasickém hodnocení pracovníků (i potenciálních) získáváme jen omezený pohled na danou osobu. Mnohem hlubších poznatků lze dosáhnout, pokud kombinujeme tuto metodu s psychodiagnostickými testy a pozorováním reálného chování hodnocených při řešení modelových úkolů. Tento komplexní přístup dokáže zajistit assessment centra. [2]

Tím, že zadávané modelové situace jsou zcela jedinečné, účastníci na ně nemají vytvořeny vzorce chování a projevují se v nich zcela spontánně a přirozeně. Řešení ve skupinách bez formální struktury dává prostor pro předvedení emocionální inteligence ostatních dovedností souvisejících s působením jednatelce ve skupině. Neobvyklost úkolů a narůstající únava se postarají o to, aby účastníkům strhli jakékoli masky a snahy o stylizování se do rolí, které jim nejsou přirozené. [2]

Assessment centra však hodnotí pouze takzvané měkké dovednosti a nepostihují kompetentnost účastníků vykonávat libovolné pozice. Navíc může vyhovovat těm hodnoceným, kteří jsou na outdoorové aktivity zvyklí a cítí se v nich přirozeně. Proto je potřeba poznatky z takovýchto center brát pouze jako jeden z několika zdrojů informací. [2]

5 OUTDOORTRAININGOVÉ METODY A TECHNIKY

Forem outdoorových kurzů je velké množství, stejně jako typů metod a technik. Ty nejzákladnější a nejpoužívanější jsou popsány v této kapitole.

5.1 Formy outdoorových akcí

V předchozí kapitole jsem se rozepisoval o volbě programu podle cíle, na který by měla být akce zaměřena. Ale samozřejmě i v outdoorovém vzdělávání můžeme stejného cíle dosáhnout různými cestami. Proto bych zde chtěl představit některé základní formy, jakými může být program uveden.

5.1.1 Hromadné outdoorové programy

Zpravidla jsou pořádány jako součást větších firemních mítinků. Počty účastníků bývají velmi různé - od skupiny okolo dvaceti osob až po několik set. Z hlediska cílů jde většinou o akce typu teamspirit. Vlastní program bývá sestaven s velice širokým záběrem, aby si každý našel "to své". Jde buď o nesoutěžní nabídku jednotlivých stanovišť, kde si každý účastník postupně vybírá jemu nejpříjemnější "atrakce", nebo o soutěžní týmové hry - na různých stanovištích pak jednotlivé týmy plní zadané úkoly. [2]

5.1.2 Vícedenní kurzy s pobytem ve středisku

Mívají většinou definovaný jasný vzdělávací nebo rozvojový cíl. K nim se, bez ohledu na hlavní cíl, přidávají zcela přirozeně osobnostní rozvoj jednotlivců a podpora vzájemných vztahů ve skupině. Doba trvání bývá od dvou do čtyř dnů a odehrávají se v rekreačním středisku nebo hotelu. Ideální je, pokud okolí poskytuje pro outdoorové aktivity dostatek vhodného prostoru a skupina může být v okolí sama, nikým nerušena. Na kurzu se pracuje s propracovanou dramaturgií, po úvodních hrách na prolomení ledů se objevují aktivity urychlující skupinovou dynamiku střídané rozborovými technikami. Takto připraveným účastníkům se předkládají delší programové bloky směřující k cílům kurzu. [2]

5.1.3 "Expediční programy"

Termín expediční programy přebrala česká outdoorová škola z anglosaských zdrojů. V našich podmínkách je toto označení, jak jsem se už zmínil v kapitole 3, velkou nadsázkou.

Vzhledem k všudypřítomnosti civilizace jde spíše o náznak expedice a větší simulaci. Přesto přináší účastníkům nezapomenutelné zážitky a cenné zkušenosti s lidmi v týmu. Podporují především pozitivní vztahy ve skupině a jsou ideální pro trénink spolupráce v dlouhodobě spolupracujícím týmu. Velkou sílu zde má vliv principu transferu zkušenosti (pokud se někdo zachoval třeba sobecky, vypočítavě, obětavě nebo ochotně v těžké situaci na kurzu, můžu to od něj většinou čekat v obtížných situacích i v reálu). Jsou vynikající alternativou týmům, které už kurzy na střediscích prošly a chtějí vyzkoušet něco nového. [2]

5.1.4 Doplnkový outdoor

Je v posledních letech využívánými různými manažerskými školami jako doplněk klasických indoorových školení. Většinou se na třídních kurzech využívá asi půldenní outdoorový program. Je-li program využíván jako určitá praktická ukázka školených dovedností a znalostí, pak v následné interpretaci cvičení lektor skupině předkládá, co měla aktivita ilustrovat. Je-li rozboru věnováno více času, facilituje diskuzi a nechá skupinu dobrat se k tomuto závěru sama. [2]

5.2 Typy používaných programů

Typů užívaných programů je vskutku velké množství a konkrétní programy jsou stále vymýšleny nové a nové. Zde je nástin jejich základního rozdělení.

5.2.1 Icebreakers

Krátké (5-20 minut) hříčky "ledolamkového" typu se zařazují zpočátku akce. Slouží k rozezhřátí účastníků (hlavně psychickému), překonání formálních bariér a navození neformální atmosféry. Jde také o určitý způsob naladění účastníků na program kurzu. Pokud se mezi sebou účastníci neznají, nebo se znají jen málo, poskytují prostor i pro vzájemné seznámení se a zapamatování si jmen kolegů. [2]

5.2.2 Dynamics

Už o něco o delší (15-60 minut) aktivity, navazující na úvodní icebreakers. Poněkud složitější úkoly, které nemají předem daný jasný vzorec řešení, vyžadují pro úspěšné absolvování nejen dobrý nápad, ale zapojení a spolupráci všech členů skupiny a většinou i její kvalit-

ní řízení. Často slouží jako modelové situace, při nichž se odhalí charakteristické rysy fungování skupiny. [2]

Aktivita probíhá více po sobě a vždy je mezi ně vložena krátký rozbor průběhu spolupráce. Jeho výsledky skupina samozřejmě může účinně využít při dalším cvičení. [2]

5.2.3 Terénní týmové strategické hry

Tyto programy by měly přicházet po sérii her z oblasti dynamics, aby účastníci mohli využít v nich získané zkušenosti. Program trvá od jedné do několika hodin a většinou bývá spojen s pohybem - přesto se zde naleznou i úlohy pro ty osoby, kteří běhat například ze zdravotních důvodů nemohou. Protože jde téměř vždy o závod několika menších týmů, lze v závěrečném rozboru hodnotit rozličné přístupy k úkolu (práce s časem, vedení skupiny, plánování, úroveň komunikace ve skupině) a z nich vycházející rozdílné výsledky. [2]

5.2.4 Lanové překážky

Realizují se především ve dvou podobách - "nízkých lanech" ve výšce do jednoho metru nad zemí, a "vysokých lanech" ve výšce okolo deseti metrů. U nízkých lan je úkolem každého jednotlivce zdolat lanovou překážku. Proti pádu jej jistí skupinka kolegů a program tedy podporuje i vzájemnou důvěru mezi účastníky. Při použití týmových překážek už nejde jen o důvěru a podporu kolegů, ale přímo o nutnou spolupráci. [2]

Při programu vysokých lanových překážek zažívají účastníci silné subjektivní riziko, reálné nebezpečí ale díky důkladnému jištění horolezeckým materiálem téměř nehrozí. Vysoká lana tedy směřují své působení na oblast překonání sebe sama, strachu, obavy z neznámého. Jejich překonání podporuje sebevědomí každého jednotlivce a ochotu poprat se s dalšími náročnými úkoly. [2]

5.2.5 Outdoorové sporty

Mezi sporty hojně využívané na kurzech patří především skalní lezení se slaňováním, orientační běh, rafting a speleologie. Jsou to programy, při nichž účastníci získávají velmi silné zážitky, častou jsou to nejatraktivnější části celého kurzu. Důležité je dbát bezpečnosti a objektivní riziko snížit co nejvíc. Naopak subjektivní riziko je to, co dělá outdoorové sporty zajímavými a přenáší zážitky z nich do běžného života. Protože se účastníci musí

spolehnout jeden na druhého - bez vzájemné pomoci a důvěry se neobejdou - jsou vhodnou aktivitou pro posilování důvěry. [2]

5.2.6 Konstrukční skupinové úkoly

Většinou se jedná o stavby různých plavidel, plošin, mostů a podobně. Účastníci nejdříve "projektuji", staví a na závěr skutečně prověřující funkčnost a výdrž jejich konstrukce. Velmi dobrou vlastností těchto programů je okamžitá zpětná vazba účastníkům. Rozpadnuli se vor po několika metrech, mohou jen těžko tvrdit, že se jim práce povedla. [2]

Po konstrukčních úkolech mívá skupina většinou velké množství podnětů ke kvalitnímu rozboru - ten se může týkat mnoha oblastí týmové práce - od rozhodování ve skupině, organizace práce a řízení skupiny, využití předností jednotlivce, delegování, vyrovnávání se s časovým stresem, zapojení všech členů skupiny do práce a mnoha dalších. [2]

5.2.7 Komunikační programy

Povětšinou se jedná o týmová řešení logických problémů a případových studií. Každý účastník může například disponovat jen určitou částí informací a jen na základě kvalitní komunikace může skupina dojít řešení. Důležitá je přesná práce s informacemi, průběžná kontrola a řízení práce skupiny. [2]

5.2.8 Kreativní programy

Jsou spíše českou specialitou. Jde o aktivity inspirované uměleckými činnostmi - často to může být natáčení videoklipů, příprava a realizace divadelního představení, tvorbu abstraktních výtvarných děl a podobně. Programy nabízejí přirozenou radost z tvorby a její sdílení s ostatními. Společné výtvořky pak mohou zdobit kancelář účastníků. [2]

5.2.9 Společenské programy

Bývají zařazovány poslední večer kurzu a obvykle se stávají jeho společenským vrcholem. Jde o různé obdoby kasin, kabaretu, adaptací televizních soutěží, tančiren a podobně. Podporují pocit sounáležitosti se skupinou, dobrou náladu a tvoří spoustu drobných zážitků na dlouhé vzpomínání po kurzu. Účastníci se u nich po náročném programu také odreagují a v neformálních rozhovorech se může dostat na povrch nejedna důležitá zpětná vazba, která by jinak zůstala skryta. [2]

6 TÝMOVÁ PRÁCE

Tým a týmová práce jsou v dnešní době velice populární výrazy a často dochází k chybnému posunu jejich významu. Ve významu původním jde o jasně definovaný typ práce a spolupráce, charakterizovaný několika rysy. Mezi ně patří například přibližně sedm členů, jejich rovnoprávné postavení, jasně vymezené role a odpovědnosti, efektivní komunikace a řešení konfliktů, klima důvěry a otevřenosti. Fungování takového týmu je pak velice efektivní. [8]

Můžeme se setkat s rovnicí synergického efektu, zobrazovanou v takovémto tvaru:

$$1 + 1 = 3$$

Toto zobrazení se nám snaží ukázat, že při práci v týmu dosahují lidé lepších výsledků, než kdyby pracovali samostatně a výsledky jejich práce by se pouze sečetly. [8]

Setkání se skutečným týmem, který odpovídá všem charakteristickým týmovým rysům, je vzácné. Dosažení této ideální spolupráce je totiž velice obtížné. Pokud skupina nedosahuje této vysoké úrovně, má výrazně více členů, nebo z jiného důvodu nelze označit za tým, měla by se nazývat pracovní skupinou. I ta ale může využít mnoho výhod týmové spolupráce. [8]

6.1 Skupinová dynamika

Skupina nebo tým se přirozeně vyvíjí. Tento vývoj má několik fází, kterými si skupina postupně prochází, žádnou z nich nelze přeskočit. Každá skupina jimi však prochází jinou rychlostí. [8]

Po první fázi, vzniku skupiny (starting), následuje fáze orientace a formování (forming). Dochází zde k seznamování, navazování vztahů, případné konflikty jsou zametány pod koberec. To nevydrží dlouho a následuje bouření, krize (storming). Opadá euforie, vyjadřují se rozdílné názory, projevují se silnější emoce, objevuje se otevřenější zpětná vazba, mění se role ve skupině. Pomalu začíná docházet ke stabilizaci (norming). Ověřuje se nová struktura a pravidla spolupráce, tým přestává řešit sám sebe a zaměřuje se na společné cíle. Přichází produktivní fáze (performing) charakterizovaná vysokou produktivitou. Každý člen zná skvěle svou roli, tým výborně funguje. Lze přidat ještě uzavírací fázi (closing)

následující po splnění úkolu. Dochází k hodnocení výkonu. Může však dojít i k oživení (refreshing) a stejný tým, případně s malou změnou začíná pracovat na dalším úkolu. [2;8]

6.2 Týmové role

Týmová role je charakteristikou chování jedince ve skupině. Pro kvalitní fungování týmu by měl každý mít svou roli, která mu vyhovuje a té se držet. Většinou je zbytečné až kontraproduktivní, pokud se v týmu setká mnoho stejných rolí (např. více koordinátorů). Rozdělení rolí, jejich přínosů pro tým a jejich slabín je zobrazeno v tabulce číslo 1. [8]

Tab. 1. Přínosy a slabiny jednotlivých týmových rolí [9]

Role	Přínosy	Slabiny
Koordinátor	Vyzrálý a sebejistý, stanovuje cíle, rozděluje odpovědnosti	Může se zdát, že manipuluje s ostatními
Inovátor	Tvůrčí, nápaditý, neortodoxní	Ignoruje podružnosti, horší komunikace
Vyhledávač zdrojů	Komunikativní, nadšený, objevuje příležitosti	Příliš optimistický, ztráta zájmu po ochladnutí nadšení
Usměrňovač	Vyzývá k výkonu, dynamický, odvaha, průbojnost	Sklony provokovat a urážet
Vyhodnocovač	Vážný stratég, vidí všechny možnosti, přesný úsudek	Chybí hnací síla a schopnost inspirovat
Týmový pracovník	Spolupracuje, mírný, vnímavý, diplomat, odvrací spory	Nerozhodný v klíčových situacích
Realizátor	Disciplinovaný, spolehlivý, konzervativní, praktický	Nepružný, pomalu reaguje na nové možnosti
Kompletovač	Pečlivý, svědomitý, hledá přehlédnutí, hlídá termíny	Sklony strachovat se
Specialista	Cílevědomý, iniciativní, vzácné vědomosti a dovednosti	Přispívá pouze v úzké oblasti - vlastní speciální zájmy

7 SWOT ANALÝZA

Název analýzy SWOT vychází ze zkratk anglických slov „strengths, weaknesses, opportunities, threats“ – tedy volně přeloženo – silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby.

Mezi její hlavní přednosti patří nepříliš velká náročnost a poměrně vysoká přehlednost výsledků všech hodnocených oblastí. Slabinami naopak může být přílišná subjektivnost, kterou lze omezit spoluprací s dalšími experty. Bývá často zařazována i na závěr jako určitý sumář závěrů předchozích dílčích analýz. [10;11]

7.1 Silné a slabé stránky

Při analýze silných a slabých stránek se zaměřujeme především na interní firemní (týmové, produktové...) aspekty. Hledáme, v čem je hodnocená firma (tým, produkt...) dobrá a v čem naopak slabší. Hodnocení se může zaměřit na celou škálu jednotlivých bodů. U firem to bývají třeba jednotlivé body marketingových aktivit, finančního řízení podniku, výroby nebo naopak celková konzistence společnosti, její podniková kultura, vztahy ve firmě i s konkurencí, odběrateli a dodavateli. [10] Takto definujeme několik bodů. Dále se hodnotí podle jejich důležitosti a podle toho, jak moc dobrými nebo naopak moc slabými stránkami jsou. [11]

Při tvorbě SWOT analýzy je důležité jednotlivé body definovat co nejpřesněji a nejkonkrétněji. [11]

7.2 Příležitosti a hrozby

Při hodnocení příležitostí a hrozeb firmy si naopak všímáme aspektů především vnějších. Hrozbou sice může být i potenciální konflikt manažerů, který je interní záležitostí, ale takové hrozby zdaleka nejsou tak časté, jako hrozby vnější. Mezi nimi můžeme nalézt především vstup nových konkurentů, pokles trhu, nepříznivou vládní politiku a další. U příležitostí se naopak objevují šance proniknout na nové trhy, přijít s lepším výrobkem nebo různá pro firmu výhodná legislativní opatření. Příležitosti i hrozby jsou ohodnoceny podle atraktivnosti / závažnosti a zároveň pravděpodobnosti jejich výskytu. [10;11]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

8 PŘEDSTAVENÍ FIRMY BARUM CONTINENTAL S.R.O.

Předmětem podnikání firmy Barum Continental je především výroba a prodej osobních, nákladních, zemědělských a průmyslových pneumatik a disků na kola automobilů. [12] Vlastníkem firmy je německý koncern Continental AG, který se po koupi firmy Siemens VDO stal pátým největším dodavatelem automobilového průmyslu na světě. Celkem zaměstnává 140.000 lidí. Otrokovice jsou jeho největší továrnou, kde se vyrobí téměř 70 000 pneumatik za den. Tržby za rok zde 2006 dosáhly na hodnotu 785 milionů eur. Barum Continental s.r.o. je s 4 700 zaměstnanci jedním z největších a nejžádanějších zaměstnavatelů ve zlínském kraji. [13]

8.1 Historie

Když budeme chtít sledovat historii firmy Barum, dostaneme se až k Baťovým továrnám. Právě Baťa se roku 1931, kvůli zvyšujícím se nákladům na přepravování obuvi po železnici, rozhodl přepravovat část zboží pomocí nákladních automobilů. Problémem však byly pneumatiky, které byly nízké kvality a často docházelo k defektům. Rozhodl se tedy založit vlastní výrobu. [12]

První pneumatiky značky Baťa byly obuty na cestu Zlín - Luhačovice roku 1932. V roce 1945 vytvořili tři největší českoslovenští výrobci pneumatik pro zjednodušení exportní politiky společnou značku pro své výrobky. Pro její označení byla použita počáteční písmena názvů firem Baťa Zlín, Rubena a Matador. Tak vznikl Barum. [12]

Výroba se dále rozšiřovala až do roku 1966, kdy je kapacita výroby v areálu bývalých Baťových závodů omezena a je rozhodnuto o výstavbě nového. O šest let později proběhlo slavnostní otevření nové pneumatikárny v Otrokovících. [12]

Po revoluci, v roce 1990, byl název podniku změněn na "Barum a.s. Otrokovice". U tohoto názvu však nezůstalo dlouho, protože 1992 podepsal Barum s německým koncernem Continental AG smlouvu o Joint-Venture. [12]

1. března 1993 byl tedy založen společný podnik Barum Continental spol. s r.o. a Barum se stává součástí koncernu Continental. Toto spojení se ukázalo navýsost správným rozhodnutím. Strategický partner přinesl do Otrokovic nejen nejmodernější technologie a nové strojní zařízení, ale i novou podnikovou kulturu a nové přístupy k práci. [12]

I díky nim se výrobní závod v Otrokovicích stal v roce 1999 největším závodem na výrobu pneumatik v Evropě. Splnil ty nejnáročnější mezinárodní audity kvality výroby a obstál na výbornou i při interních auditech nejprestižnějších výrobců automobilů jako je Volvo, BMW, VW, Škoda, Renault, Ford či Peugeot. [12]

Znalosti a výrobní dovednosti firmy se odráží i ve filozofii značky. Výrobky Barum se snaží poskytnout svým zákazníkům ten nejlepší poměr mezi cenou a výkonem. Vše je možno shrnout do jednoduchého hesla a filosofie firmy: Barum = Chytrá volba. [12]

V současnosti umožnil proces velkých investic nárůst produktivity práce. V souladu s koncernovou strategií roste kapacita i kvalita výroby. [12]

8.1.1 Historie týmové práce ve firmě Barum

Myšlenka týmové práce vznikla přímo v Otrokovicích při hledání cest k vyšší produktivitě a hledání zkušeností v automobilovém průmyslu - například ve výrobním systému firmy Toyota. [13]

Pilotní projekt týmové práce ve výrobě přichází roku 1996. Už o rok později 1997 se zakládají samostatné výrobní týmy (SVT) ve všech výrobních divizích. O další rok později dochází k založení business týmů zaměřených na dosažení stanovených cílů ve výrobě. Roku 2000 je zaváděna týmová práce dokonce do odborných útvarů a v roce 2001 je konečně dokončena koncepce VSB - tedy Výrobního systému Barum a týmové struktury ve firmě. [13]

8.2 Vzdělávání ve firmě

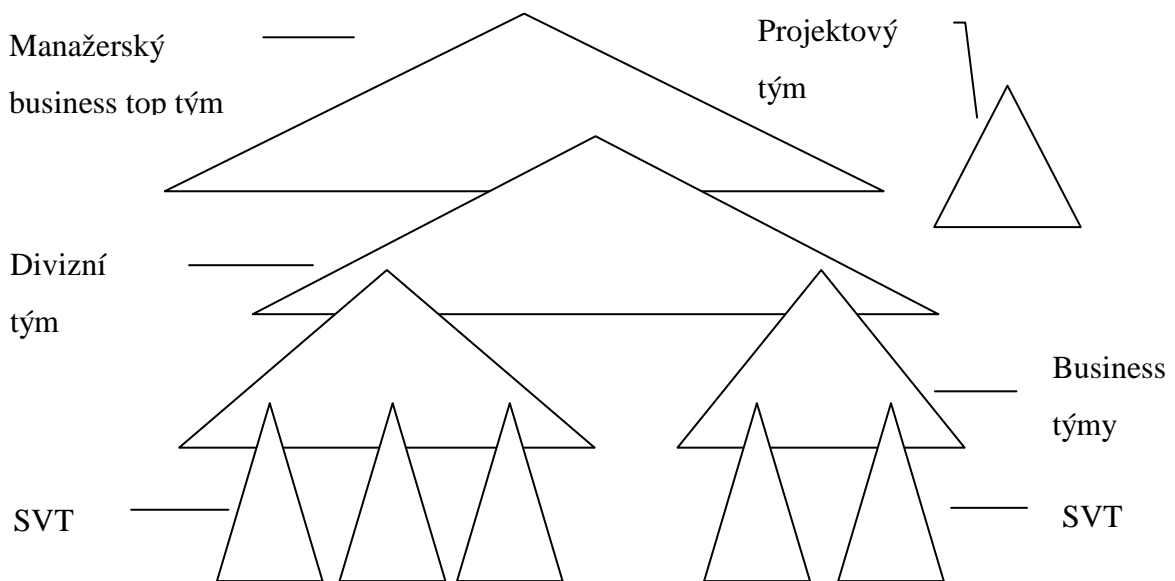
Na vzdělávání zaměstnanců je ve firmě kladen poměrně silný důraz. Roční náklady se v této oblasti pohybují okolo 15 milionů korun. Z této částky jde asi 5 milionů na vzdělání odborné, 1 milion na povinné vzdělávání (certifikace a podobně) a 2 miliony na výuku jazyků. Největší část, zbylých 7 milionů, je věnována rozvoji zaměstnanců, pro což jsou hojně využívány i outdoortrainingové metody. Především se s nimi při rozvoji setkává střední management a technici, jezdí na ně ale i dělníci a top management. Přestože na čistý outdoor připadne ročně asi jen 1 milion korun, pokouší se firma přenést mnohé z outdoorových aktivit i na indoorová školení. [13]

9 SAMOSTATNÉ VÝROBNÍ TÝMY VE FIRMĚ – TÝMOVÁ SPOLEČNOST

Týmy a týmová práce jsou v dnešní době moderním výrazem a jeho význam je často zaměňován. Sestavit celou organizační strukturu firmy jen na skutečných a opravdových týmech by bylo určitě velmi složité, ne-li nereálné. Tam, kde není možné pracovat se skutečným týmem (především kvůli počtu osob) se firma snaží, aby tyto skupiny využili tolik výhod týmové práce, jak je to jen možné.

Přechodem na týmovou práci však v Barumu nedošlo jen k rozdělení pracovníků do skupin a jejich označení za týmy. Už od počátku pilotního projektu týmové práce jde o spoustu aktivit navíc - počínaje změnou mnoha firemních procesů (vertikální i horizontální komunikace ve firmě, způsob hodnocení a oceňování pracovníků) a konče vzděláváním členů týmů na téma týmové práce, zodpovědnosti a komunikace.

9.1 Popis struktury společnosti



Obr. 2. Týmová struktura firmy – výrobní sekce [vlastní zpracování]

Obrázek číslo 2 nastiňuje týmovou strukturu společnosti v sekci výroby, kterou se budu v této práci zabývat nejhluběji. Zajímavé je všimnout si přesahu jednotlivých týmů na nižších úrovních firemní struktury do vyšších a naopak. I díky tomuto přesahu dochází ke kvalitní vertikální komunikaci ve firmě.

9.1.1 Samostatné výrobní týmy

Samostatné výrobní týmy (SVT) jsou týmy dělnických výrobních profesí. Běžně mají asi 15 - 30 členů, tedy už jde spíše o skupinu pracujících na základě týmové práce, než o skutečný tým. Objevují se však i týmy s deseti nebo až 80 členy. Záleží na tom, v jaké části výroby tým pracuje. Podrobněji se samostatným výrobním týmům věnuji v dalších kapitolách.

9.1.2 Business týmy

V business týmech se účastní někteří vybraní členové samostatných výrobních týmů a vybraní odborníci z divizních týmů. Řeší praktické úkoly a problémy související s dosažením stanovených cílů ve výrobě.

9.1.3 Divizní týmy

Jde o týmy jednotlivých odborných útvarů, v liniové struktuře spojených do divizí (např. personální divize, výrobní divize atd.). Tyto týmy se zabývají odbornou a metodickou činností pro výrobu a ostatní útvary, slouží jako podpora pro business týmy.

9.1.4 Divizní business týmy

Divizní business tým je zvláštním divizním týmem ve výrobních divizích, jeho členem jsou i vedoucí zaměstnanci divizních týmů. Řeší takové problémy, při nichž je nutná účast zaměstnanců s rozhodovací pravomocí.

9.1.5 Business top týmy

Jde o business týmy vrcholového vedení, jejich členy jsou tedy jednatelé a ředitelé jednotlivých divizí.

9.1.6 Projektové týmy

Jde o týmy utvořené dočasně členy různých útvarů a za účelem realizace konkrétního projektu nebo vyřešení určitého problému. Po vyřešení problému nebo splnění cílů projektu týmy zaniknou.

9.2 Proč týmová společnost - co si firma od týmů slibuje

Firma je přesvědčena, že z týmové práce těží jak podnik, tak i zaměstnanci. Samozřejmě při rozhodování se o zavedení tohoto opatření jsou pro podnik hlavní přínosy pro něj. Ty nejdůležitější vidí v:

- flexibilitě při využívání pracovníků
- rychlé reakci na požadavky zákazníka
- efektivnějším společnému řešení problémů
- lepší komunikaci vedoucích pracovníků s podřízenými
- zvyšování produktivity zlepšením výrobních procesů a silnější motivací zaměstnanců jak při práci, tak při navrhování dílčích zlepšení
- snižování nákladů pomocí redukce ztrát, prostojů a odpadů a důslednou motivací pracovníků - jak na jejich přímé snižování, tak k podávání zlepšovacích návrhů; převedením kontrolních a seřizovacích funkcí na pracovníky provádějící práci
- postupné získávání kvalifikovanější a flexibilnější pracovní síly díky předávání zkušeností a informací mezi jednotlivci
- zvýšení zájmu zaměstnanců o práci vlivem většího množství informací

Pokud už se společnost pro týmovou práci rozhodla, bylo by smutné mluvit o sobě jako o velkém týmu, pokud by se v něm jeho členové cítili špatně a firemní cíle by je nezajímaly. Proto si Barum všímá i přínosů pro zaměstnance. Za hlavní považuje:

- společné řešení problémů
- pocit bezpečí v týmu a sounáležitosti s ním
- zlepšení pracovního klimatu, komunikace a mezilidských vztahů
- postupném rozvíjení pracovníka po všech stránkách dlouhodobým a propracovaným vzděláváním, umožnění individuálního rozvoje
- zmírnění monotónnosti střídáním úkolů, rozšířením a obohacením práce
- velký prostor a podpora pro osobní iniciativu a zlepšovací návrhy
- pocit užitečnosti a zodpovědnosti za společný výsledek, seberealizace

10 SVT - POŽADOVANÉ VLASTNOSTI TÝMŮ A JEJICH ČLENŮ, STRUKTURA TÝMŮ

Přeměna skupin dělníků ve výkonné samostatné výrobní týmy je samozřejmě dlouhodobou záležitostí. Struktura zaměstnanců navíc není stálá a tak musí často docházet k "dozaškolení" nových. Pokud ale už tým určitou dobu samostatně funguje, je mnohem jednodušší do tohoto procesu zapojit nově příchozí, než celý projekt rozjíždět s novým týmem od začátku.

Cílem je dosáhnout týmu, který bude skutečně téměř samostatný a postupně na svá bedra přebere mnohé úkoly od mistra. Ten díky tomu bude moci přibrat zodpovědnost za některé další úkoly, kterými se dříve nemohl zabývat kvůli přetíženosti "zbytečnostmi". Postupně se tedy mění role nejen týmu a jeho členů, ale i mistra, který se stává trenérem týmové práce a koordinuje součinnost mezi týmy.

10.1 Vlastnosti ideálního, samostatně fungujícího výrobního týmu

SVT je v konečné fázi svého vývoje plně autonomní a s podnikatelským myšlením, které je v souladu s firemními cíli. Členové týmu se se systémem týmové práce ztotožňují, mají jasně rozděleny role, kompetence a zodpovědnosti. Díky nim si tým v podstatě sám organizuje práci a řeší mzdovou politiku nebo přidělování dovolené. Pomocí systému sebehodnocení výsledky práce pravidelně vyhodnocuje, sleduje svou nákladovost a ztráty (zmetky, prostoje...), aktivně se podílí na jejich snižování a na optimalizaci výrobních procesů. Dochází k upevnění pracovních i mimopracovních vazeb mezi business týmy a SVT. Je uplatňován zákaznicko dodavatelský princip (Probíhá mezi jednotlivými týmy - sledují svého "zákazníka", spolupracují s "dodavateli". Jde o snahu přiblížit se Baťovu systému řízení, ale kvůli legislativním a účetním možnostem se firma spokojuje spíše s kontrolou kvality a plánování mezi týmy, než o přímý tok financí). Do činností týmu jsou začleněny údržba a servis, provádí se preventivní údržba i seřizování strojů. Tým si sám vychovává a zaučuje nové členy.

Činnost v takovém týmu je založena na flexibilním střídání na pracovních místech, rozšiřování a obohacování práce, podílu na rozhodování a zodpovědnosti a orientaci na společný cíl.

10.2 Jednotlivé kroky přeměny v SVT

Přechod skupiny zaměstnanců ve vysoce efektivní tým s vlastnostmi popsány v kapitole 10.1 probíhá v pěti krocích.

10.2.1 První krok

Při prvním kroku tým ještě nelze nazývat týmem. Jde o obyčejnou skupinu dělníků řízenou mistrem, zaměstnanci jen plní zadané úkoly. Jako motivaci vnímají především peníze.

10.2.2 Druhý krok

Členové týmu prošli školením na komunikaci a budování týmu. Dochází k jasnému rozdělení rolí (mluvčí, poradce pro bezpečnost práce, poradce pro kvalitu...) a k standardizaci týmové práce. Pro snížení monotónnosti je zavedena rotace práce řízená mluvčím, rozšiřuje se kvalifikační matice členů týmu a tým si přibírá činnosti týkající se efektivní organizace práce. Je zaveden systém zlepšování procesů podáváním zlepšovacích návrhů. Týmy si navzájem vyměňují zkušenosti a informace, vzrůstá jejich samostatnost, mistr začíná plnit roli koordinátora a trenéra týmu, místo jeho vedoucího. Začíná být využíván systém sebehodnocení a samoauditů.

10.2.3 Třetí krok

Členové se se systémem týmové práce začínají ztotožňovat, rotace v týmu je běžná, začíná docházet k rotacím i mezi týmy nebo provozy. Systém zlepšování procesů se standardizuje a probíhá ve spolupráci s business týmy, členové SVT se podílejí na řešení jednotlivých projektů. Tím dochází k upevňování vazeb mezi výrobními a business týmy. Do činnosti se aktivně zapojuje i údržba. Mluvčí pravidelně vyhodnocuje výstupy týmu, členové jsou ztotožnění se systémem sebehodnocení a samoauditů.

10.2.4 Čtvrtý krok

Po identifikaci členů týmu s jeho cíli dochází i k identifikaci týmu s úkoly provozu a cíli celé firmy. Běžná je výměna zkušeností mezi jednotlivými SVT. Do týmu je plně zapojena údržba, vznikají v něm servisní týmy. Tým vyhodnocuje ztráty (zmetky, prostoje...) a aktivně se podílí na jejich snižování a na optimalizaci procesů. Dochází k jeho osamostatňování. Pravidelně probíhají samoaudity.

10.2.5 Pátý krok

Tým je plně autonomní včetně podnikatelského myšlení v souladu s podnikovými cíli. Udržování této úrovně si tým hlídá pomocí samoauditů.

10.2.6 Ukazatele samostatnosti týmu

Jde o měřitelné ukazatele, kterými si tým může sledovat rozsah vlastní samostatnosti a "týmové zralosti".

- organizace týmových schůzek bez účasti mistra
- porozumění samoauditů a jeho využívání; trend směřující ke zlepšení výsledků
- aktivní zapojení členů i jinde než jen v SVT (divizní projekty...)
- vysoká pozitivní přítomnost, podíl neočekávaně nenastoupených směn
- trend v poklesu přesčasové práce
- počet zlepšení na zaměstnance, podíl zlepšujících osob v týmu, procento úspěšnosti zlepšovacích návrhů, rychlost jejich realizace, počet a přínosy workshopů a konferencí k dynamickému zlepšení procesů, účast na nich
- dodržení komunikačních standardů v týmových rozhovorech

10.3 Struktura fungujícího výrobního týmu

Běžní zaměstnanci - členové týmu pracují na svém pracovišti a v případě potřeby střídají spolupracovníky. Mohou se zúčastňovat týmových schůzek a spolupracují na řešení vzniklých problémů. Kromě nich zde však figurují i takzvaní rolisté, kteří kromě běžných pracovních rolí plní určité úlohy navíc.

Hlavním rolistou je mluvčí týmu. Zastupuje zájmy týmu a celkově organizuje činnost uvnitř něj. To znamená že řeší se zaměstnanci přidělování dovolené, absence a náhrady za nepřítomné (například i z jiných týmů), přiděluje práci a stará se o rotaci v týmu, vyhodnocuje a vizualizuje pravidelně výsledky práce, motivuje a podporuje tým a jde mu příkladem. Přesto není nadřazeným. Tým organizuje silou vlastní osobnosti a respektu, který má nejen díky organizačním, ale i odborným schopnostem. Měl by být schopen zastat libovolný pracovní postup vyskytující se na jeho pracovišti nebo s ním nezkušenému zaměstnanci

poradit. Do této role je volen ostatními členy týmu. Pokud se tým rozhodne, že by někdo jiný zastával jeho místo lépe, může být mluvčí po domluvě s mistrem vyměněn. To platí i pro ostatní týmové role, mezi které patří především zástupce mluvčího, poradce na kvalitu, poradce na bezpečnost práce a poradce na zlepšování. Všichni tito rolisté mají své úkoly.

Prvním skutečným nadřízeným týmu je mistr. Pokud je už tým samostatně funkční, stává se z něj spíše trenér týmové práce a koordinátor součinnosti s jinými týmy. Naviguje SVT ke společným cílům a usměřňuje energii a kreativitu všech podle jejich schopností.

Nadřízeným mistra je vedoucí provozu, který zodpovídá za zavedení a realizaci týmové práce na provozu.

10.3.1 Dokumentace týmu

Tým se také stará o vlastní dokumentaci. Hlavní dokumenty jsou čtyři. Prvním z nich je tzv. rodný list týmu. Jsou zde fotografie všech členů týmu s jejich jmény, hlavní pracovní náplní a případnou rolí v týmu.

Matice kompetencí a odpovědností týmu zobrazuje jednotlivé oblasti dotýkající se práce týmu (drobné opravy, dodržování bezpečnosti práce) a kdo je k jejich řešení kompetentní a tedy i za ně nese zodpovědnost. Může to být tým jako takový, jeho mluvčí a nebo mistr.

Cíle týmu jsou třetím dokumentem. Tým si je stanovuje sám tak, aby podporovaly splnění provozních úkolů pro dané období a využívá k tomu drobně upravené metody SMART (cíle musí být specifické, měřitelné, ambiciózní, reálné a termínované, navíc s přidělenými odpovědnostmi). Z toho lze i vydedukovat, že dokument kromě soupisu cílů a hodnoty, které se snaží dosáhnout, musí obsahovat i termín, do kdy mají být splněny a osobu nebo osoby, které za jejich plnění odpovídají.

Posledním dokumentem je kvalifikační matice. Jsou v ní rozepsány jednotlivé pracovní operace, které tým vykonává a každý člen týmu zde má zaznačenu míru kvalifikace pro vykonávání dané operace, zda-li je schopen zaučít nové zaměstnance, nebo je-li k výkonu potřeba získat certifikaci.

10.3.2 Hodnocení týmu

Prémie závisující na dosaženém výkonu (vyplácejí se při dosažení vyššího než očekávaného výkonu) jsou prémie týmu. To znamená že pracovník není odměňován jen dle svých

výsledků, ale výsledků celého týmu. Tím je vytvářen tlak na méně výkonné, nebo dokonce líné pracovníky. Pokud dojde vinou jednoho zaměstnance ke zbytečným ztrátám, jsou připsány opět na vrub celému týmu. Týmy se snaží podat co nejlepší výkony i proto, aby v porovnání s ostatními týmy nebyly podprůměrní a nebylo jim to třeba mistrem předhazováno. Tato motivace soupeřením týmů mezi sebou však nese i nevýhody. Pokud dojde v jednom týmu k vymyšlení lepšího pracovního postupu nebo nějakého "zlepšováku", tým se s ním hned nechlubí ostatním týmům na provoze, ale nechává si jej pro sebe, jako určitou "konkurenční výhodou".

10.4 Vlastnosti ideálního člena týmu

Ideální člen týmu by měl být v první řadě spolehlivým týmovým hráčem, ochotným k aktivní spolupráci a to i nad rámec svých povinností. Očekává se od něj samostatnost v rozhodování a plná zodpovědnost za svou činnost v týmu. Jeho chování by mělo být slušné - měl by dodržovat komunikační standardy týmu. Své myšlenku umí jasně prezentovat, je pořádný a důsledný. Dokáže vyhodnotit plnění cílů a navrhnout opatření ke zlepšení. Je zručný a tak se rychle zaučí u nových operací - díky tomu je plně multiprofesní. Stanovené úkoly plní v daném čase, množství i kvalitě.

Samozřejmě že se takovým zaměstnancem nikdo nestane od narození a většinu dovedností a schopností musí teprve získat. Proto je vysoce hodnocena i schopnost a ochota učit se. A proto je vzdělávání ve firmě přikládán takový důraz.

11 SWOT ANALÝZA KONKRÉTNÍHO TYPU VÝROBNÍCH TÝMŮ

V následujících kapitolách se již budu věnovat pouze jedné skupině SVT, a to týmům pracujícím ve válcovně. Provedu SWOT analýzu těchto týmů a popíšu outdoorové metody a techniky na řešení některých problémů, které se v týmu vyskytují.

V hodnocení týmů budu vycházet z rozhovorů s členy těchto i jiných týmů, několika jejich lektory a vedoucími pracovníky a z interních informací firmy Barum Continental s.r.o. .

Tyto týmy jsou specifické svou velikostí (je v nich okolo 80 členů) což se projevuje především jako nevýhoda, zároveň ale i jako drobná výhoda. Pro použití týmové práce je tento počet vskutku problematický. Ale na druhou stranu se mezi takovým množstvím osob nalézá dostatek schopných pracovníků na plnění týmových rolí a objevuje se více zlepšovacíh nápadů.

11.1 Silné a slabé stránky týmů válcovny

Při analýze silných a slabých stránek budu využívat třístupňového hodnocení důležitosti i hodnoty jednotlivých bodů.

11.1.1 Silné stránky týmů válcovny

Sounáležitost týmu je pro členy těchto SVT hodně důležitá - je jimi velice vyzdvihována a chválena. Přesto fakt, že tým má 80 členů dopad této silné stránky snižuje - identifikace s týmem nemůže být natolik silná, jako u menších skupin. Spolu se sounáležitostí jde i úroveň komunikace v týmu. Přátelskost a důvěra spolupracovníků vede ke komunikaci slušné a efektivní. Přesto se zde podepisuje velký počet členů týmu a opět o něco snižuje význam této výhody.

Ze stejného důvodu je oslaben i tlak působený na méně výkonné zaměstnance. Mezi 80 spolupracovníky se jejich lenost ztratí jednodušeji, než například mezi 15. Přesto mnohé zaměstnance rivalita mezi týmy vybičuje k vysokým výkonům.

Rychlé a účinné zaučování nových členů týmu zde funguje velmi dobře s pomocí kvalifikační matice. S jejím pravidelným rozšiřováním pomáhá výrazná ochota členů týmu vzdělávat se. Tato ochota samozřejmě neplatí u všech členů, ale přestože do účasti na mnoha školeních a kurzech nejsou zaměstnanci nuceni, zúčastňují se jich v hojném počtu. Podobnou ochotu lze vysledovat i při přijímání týmových rolí.

I díky důvěře v mluvčího a ostatní rolisty týmu skvěle funguje komunikace s nadřízenými. S mistrem se každý den setkává mluvčí s ostatními rolisty a těmi členy týmu, kteří chtějí být přítomni. Jejich požadavky a připomínky jsou vedení prezentovány a jsou řešeny. S výsledky nebo vysvětlením proč danou věc není možno nyní měnit jsou opět členové týmu seznámeni.

Tab. 2. Silné stránky týmů [vlastní zpracování]

Silné stránky	Hodnota	Důležitost
Sounáležitost týmu	1	3
Důvěra v týmu	1	2
Zaučování nových členů	3	2
Tlak na méně výkonné	1	1
Ochota vzdělávat se	2	3
Ochota přijímat týmové role	1	3
Důvěra i autorita rolistů	3	3
Komunikace s nadřízenými	2	3
Komunikace v týmu	1	3
Soutěživost s jinými týmy	1	1

11.1.2 Slabé stránky týmů válcovny

Aplikovaný princip společné viny je nepříjemným přívažkem společného týmového hodnocení. Na pracovníky působí poněkud demotivačně - pokud se "ulijí", rozdělí se jejich lenost mezi všechny ostatní. Přitom je ale vysoká výkonnost týmu podmíněna vysokým výkonem všech jeho členů. Podstatná je tedy i nespokojenost mnohých jedinců s pocitem, že nejsou náležitě odměněni kvůli cizí neschopnosti.

Přestože komunikace v týmu a s nadřízenými funguje jako na drátkách, komunikace s jinými týmy (nebo dokonce divizemi) je slabší. Přitom právě díky ní by mohlo docházet k předávání zkušeností a zlepšování vztahů mezi týmy - tedy zvýšené ochotě předat si vyzkoušená zlepšení pracovních procesů. O důvodech, proč si tým tato zlepšení nechá jen pro sebe jako určitou konkurenční výhodu se zmiňují již v kapitole 10.3.3.

Tradičním nešvarem je neohlášení nepřítomnosti předem. Zaměstnanec onemocní, jde k lékaři, ale mluvčímu tuto informaci nenahlásí. Ten za něj tedy nesežene náhradu a může docházet ke zbytečným prostojům.

Aby rolisté měli dostatek času na vykonávání svých rolí, je potřeba, aby tým jejich práci „naddělal“. Tady se paradoxně projevuje jako výhoda jedna ze slabých stránek týmu - jejich vskutku velký počet. Díky němu není problém dát rolistům dostatek času na výkon svých funkcí, zatímco ostatní zvládnou práci dočasně za ně.

Tab. 3. Slabé stránky týmů [vlastní zpracování]

Slabé stránky	Hodnota	Důležitost
Mnoho členů týmu	3	1
Princip společné viny	1	1
Závislost na výkonu všech členů týmu	2	2
Neochota sdílet s jinými týmy zlepšení	1	2
Slabá komunikace s jinými týmy	2	2
Slabá komunikace s jinými divizemi	3	1
Časté předem neohlášené absence	2	2
Nutnost týmu „vydělat si“ na práci rolistů	2	1

11.2 Příležitosti a ohrožení týmů válcovny

Při hodnocení příležitostí a ohrožení týmů válcovny budu využívat pětibodové stupnice u atraktivitu / závažnosti jednotlivých situací i u pravděpodobnosti jejich výskytu.

11.2.1 Příležitosti týmů válcovny

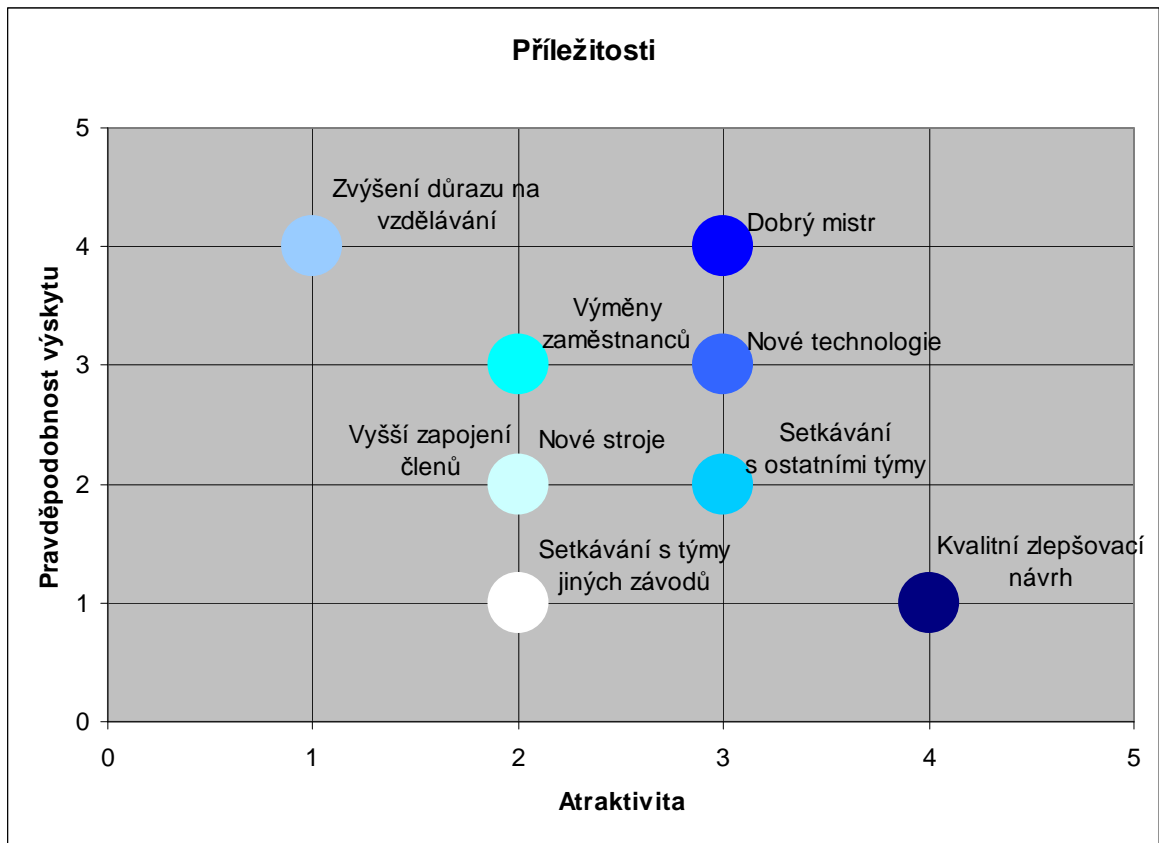
Tab. 4. Příležitosti týmů [vlastní zpracování]

Příležitosti	Atraktivita	Pravděpodobnost výskytu
Velmi kvalitní zlepšovací návrh	4	1
Vyšší zapojení členů do týmového dění	2	2
Výměny zaměstnanců s jinými týmy	2	3
Setkávání se s ostatními týmy kvůli výměně zkušeností	3	2
Setkávání se s výrobními týmy jiných závodů	2	1
Dobrý mistr, který pomůže pozvednout úroveň práce	3	4
Zvýšení důrazu kladeného firmou na vzdělávání SVT	1	4
Nové stroje	2	2
Nové technologie	3	3

Největší přínos by mohl týmu přinést skutečně dobrý zlepšovací návrh. Ale už i samotné výraznější zapojení členů týmu do vnášení návrhů a do týmového dění by mohlo zvýšit kvalitu týmového fungování. Další kvalitní příležitostí pro získání nových zkušeností a informací je získat je od ostatních týmů výměnami pracovníků na směnách, setkáváním se s jinými týmy a nebo dokonce s výrobními týmy z jiných závodů.

Pozvednout úroveň práce by jistě dokázal i dobrý mistr, naštěstí je do této role z koho vybírat. I pokud by se zvýšil důraz kladený firmou na vzdělávání, což je trend, kterým Barum s.r.o. postupně směřuje, realizované kurzy a školení by měly zvýšit kvalitu práce jednotlivých SVT.

Poslední větší příležitostí je získání nových technologií a nových strojů do výroby.



Obr. 3. Příležitosti týmů [vlastní zpracování]

11.2.2 Ohrožení týmů válcovny

Silným ohrožením by pro kvalitní fungování týmu byly problémy mezi týmem a mistrem. Protože mistr má roli koordinátora a trenéra a měl by být především oporou pro tým, špatné vztahy s členy by tuto koncepci silně narušily. Naštěstí je taková situace vzácná. Druhým velkým problémem by bylo narušení týmového ducha nespokojenci s týmovou prací. Asi 10%-20% členů týmů není zcela spokojeno s týmovou organizací práce. Pokud by svou nespokojenost s tímto systémem začali dávat všichni výrazně najevo mohla by velmi rozhodit soudržnost a sounáležitost celého týmu.

I častý problém s neohlašování nepřítomnosti předem by mohl výkon týmu ohrozit, pokud by se tato událost stala shodou okolností stala u velkého počtu zaměstnanců společně.

Snížení důrazu kladeného firmou na vzdělávání a menší počet kurzů by vedly k poklesu kompetencí plnění týmových rolí a efektivitu týmového samořízení.

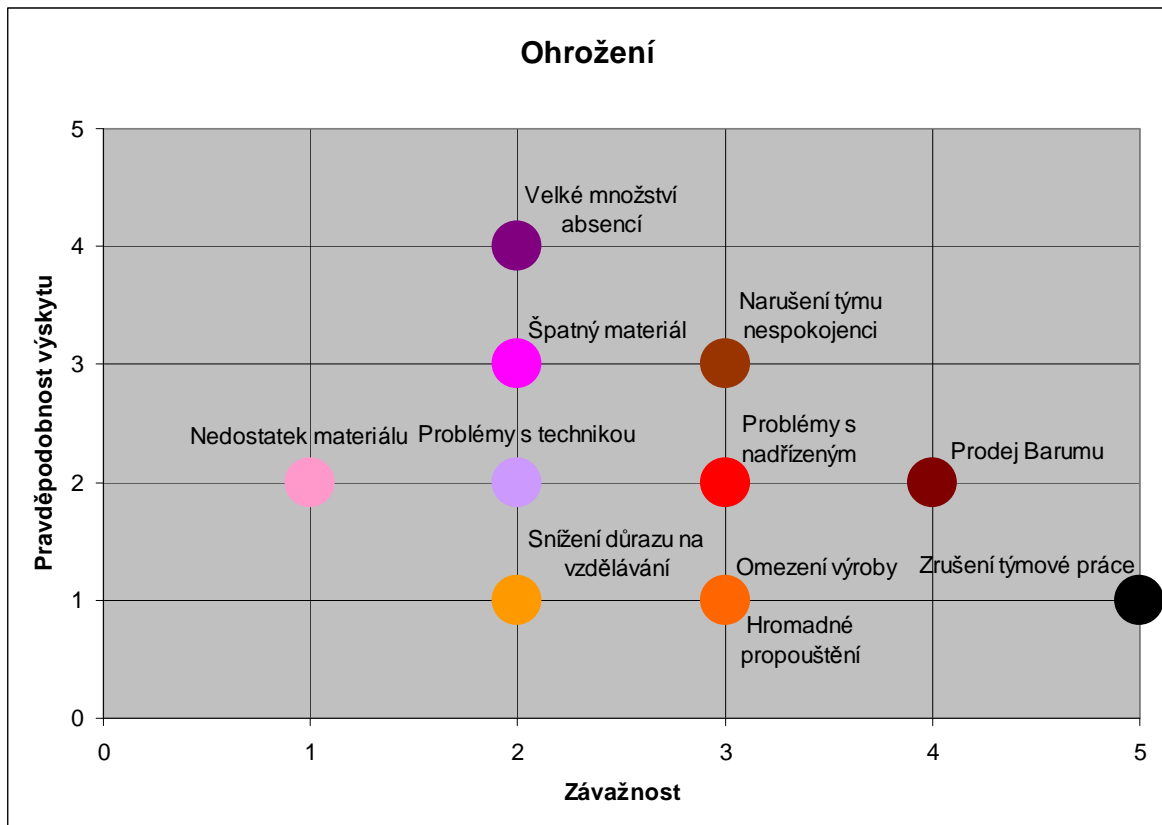
Špatný materiál, jeho nedostatek nebo problém s technikou se samozřejmě také velmi negativně podepisuje na týmovém výkonu.

Velkým zásahem do fungování týmu by jistě bylo omezení výroby nebo hromadné propouštění. Naštěstí je firma Barum natolik úspěšná, že se podobných problémů tým příliš obávat nemusí. Stejně nepravděpodobné je, že by Barum od své týmové výrobní struktury upustil.

Jen o málo pravděpodobnější je situace, kdy by Continental AG prodal Barum jinému vlastníkovi a firma by musela přijmout výrobní koncepci nového majitele.

Tab. 5. Ohrožení týmů [vlastní zpracování]

Ohrožení	Závažnost	Pravděpodobnost výskytu
Problémy s nadřizným	3	1
Narušení týmového ducha nespokojenci	3	3
Velké množství předem nečekaných absencí současně	2	4
Snížení důrazu kladeného firmou na vzdělávání	2	1
Špatný materiál	2	3
Nedostatek dodaného materiálu	1	2
Problémy s technikou (vadné stroje a zařízení)	1	2
Omezení výroby	3	1
Hromadné propouštění	3	1
Prodej Barumu s.r.o. jiné společnosti	4	2
Zrušení týmové práce	5	1



Obr. 4. Ohrožení týmů [vlastní zpracování]

12 CO LZE TRÉNOVAT POMOCÍ OUTDOORTRAINIGU

Pomocí outdoortrainingových metod lze řešit širokou škálu témat. Ta, která jsou pro rozvoj výrobních týmů zajímavá, rozebírám se zaměřením na SVT válcovny v této kapitole.

12.1 Na co je vhodné se outdoortrainingem zaměřit

Kvalitní firma se snaží řešit nejen své slabé stránky a čelit hrozbám, ale zaměřuje se i na další rozvoj stránek silných a na využívání možných příležitostí.

12.1.1 Ochota vzdělávat se

U ochoty vzdělávat se je zřejmě jakýkoli trénink zbytečný. Pokud někdo nemá o vzdělávání zájem, lze ho různými způsoby motivovat, ale určitě nelze tuto ochotu trénovat.

Je však dobré si uvědomit, že členové SVT jsou většinou muži a možná právě kurz vedený outdoorovou metodou by jim přišel sám o sobě zajímavý, bez ohledu na téma probíhajícího vzdělávání. Volbou outdoorových kurzů by tedy bylo možné motivovat zaměstnance, kteří jinak o vzdělání nejeví zájem a vyhýbají se mu.

12.1.2 Velmi kvalitní zlepšovací návrh

V outdoortrainingu je známa široká škála technik věnujících se rozvoji kreativity a umění dívat se na věc z neotřelého pohledu. S jejich pomocí můžeme v členech týmu vzbudit nejen schopnost, ale především ochotu a chuť přemýšlet nad věcmi, které už léta dělají stejně.

12.1.3 Komunikace

Pro trénink kvalitní, efektivní, slušné a oboustranné komunikace a uvědomění si jejich zásad je outdoortraining také velice dobrou volbou. Velký rozsah programů dává možnost výběru jaké oblasti komunikace se má trénink věnovat, případně na jaké problémy upozornit. V týmech válcovny nejsou s komunikací žádné vážné problémy, dokonce je považována za silnou stránku. Přesto by její potenciál měl být občas rozvíjen a připomínán, aby kvůli velkému množství členů týmu její úroveň výrazně nepoklesla.

Cíleně by měli být v této oblasti rozvíjeni především rolisté týmy v čele s mluvčími a nemělo by se zapomínat ani na mistry, s kterými komunikují nejvíce.

12.1.4 Sounáležitost, ztotožnění se s týmem, důvěra v týmu

Také jedna ze silných stránek týmů, která by ovšem mohla nabídnout mnohem více. Problémem je zde velký počet členů týmu, který zhoršuje možnost identifikace s ním. Jde o oblast na kterou je outdoortraining přímo specializovaný. Ať už dobře postaveným hromadným programem nebo několika programy pro části týmů lze vzájemné vztahy a identifikaci s týmem vylepšit.

To by sekundárně mohlo ovlivnit i pocit zodpovědnosti za tým a zlepšit situaci nenahlašování očekávaných absencí, stejně tak by mohlo přispět k vyššímu zapojení členů do dění v týmu.

Pokud by byl program vskutku úspěšný a došlo k výraznému posílení vztahů, mohlo by se podařit i oslabení nespokojenosti s týmovou prací u nespokojených členů.

12.1.5 Zodpovědnost

Příliš častá předem nenahlášená absence vzniká především nezodpovědností členů. Ti si nepřipadají pro výsledky týmu dostatečně důležití nebo tyto výsledky nejsou tolik důležité pro ně. Prostě chybí jim pocit zodpovědnosti za tým. Stejný důvod zřejmě zabraňuje mnoha členům ve vyšším zapojení se do týmového dění. Programem zdůrazňujícím zodpovědnost každého člena týmu za celkový výsledek a vysokou důležitost každého člena by se tato situace mohla výrazně zlepšit. Dala by se očekávat i zvýšená ochota přijímat některé důležité role, ale s tou v podstatě nejsou problémy.

12.1.6 Narušení týmu nespokojenci

Jde o poměrně vážné ohrožení týmu. Vhodnou prevencí by mohly přinést programy zaměřené na týmovou práci a pochopení jejich principů. Pokud by nespokojenci při vhodném programu sami objevili klady týmové práce, určitě by jim věřili více, než když by jim jen byly předkládány na běžném školení. Když si uvědomí, jaké výhody může práce v týmu přinést, jistě si k ní najdou lepší cestu.

Kromě pochopení těchto principů by kurz silnými zážitky mohl ovlivnit vztahy a soudržnost skupiny. Spokojenost s prací v týmu plném lidí s dobrými vztahy je jistě přijatelnější než pokud jsou to jen neurčití spolupracovníci.

12.1.7 Společná vina

Jak jsem uvedl výše, tento princip může být zneužíván línými pracovníky a neoblíben pracovníky schopnými, kteří mají pocit že jsou trestáni za ostatní. Nespokojenost může vznikat i z tlaku, který je výkonnými zaměstnanci činěn na pracovníky se slabším výkonem.

Konkrétní neobvyklý program pro vysvětlování společné viny by snad byl možný, ale myslím si, že poměrně zbytečný. Už proto, že jednotlivé prvky, s kterými je potřeba zaměstnance seznámit, se vyskytují jako možné řešení i jiných problémů. Jde opět o vyšší identifikaci s týmem (aby výkonní pracovníci lépe snášeli část viny za méně výkonné kolegy) a zodpovědnosti za skupinu (pro slabší nebo líné zaměstnance).

12.1.8 Manažerské dovednosti rolistů

Trénink zacílený na osvojování a rozvíjení základních manažerských dovedností by členům týmu zastávajících v něm důležité role mohl silně pomoci při jejich plnění. Protože jsou těmi, s kým členové týmu všechny problémy řeší jako s prvními, měl by být kladen zvláštní důraz na zvládnutí správné komunikace. Ať už proto, že ji nejvíce využijí, nebo aby mohli jít kolegům příkladem. K běžným zásadám komunikace by bylo vhodným doplněním zvládnutí konfliktních situací.

Mluvčím a jejich zástupcům by mohl hodně pomoci kurz týkající se základních manažerských aktivit, které můžou využít - organizace a vedení týmových schůzek, motivace pracovníků k výkonu i k návrhům na zlepšení pracovních procesů, schopnost vyjednávat s využitím win-win strategie nebo dovednost třídít úkoly na důležité a méně důležité v případě, že se jim toho nakupí příliš mnoho.

12.2 Co nelze trénovat outdoortrainingem

Přestože se lze pomocí outdoortrainingu pokusit trénovat obrovskou škálu dovedností, jsou situace, na které je prostě krátký. Navíc je možné, že úkoly, které by outdoorový kurz vyřešit dokázal, zvládnou mnohé jiné vzdělávací metody rychleji, lépe a levněji.

12.2.1 Interní záležitosti

Trénovat množství členů v týmu, výměny zaměstnanců mezi týmy, důraz kladený firmou na vzdělávání, přístrojové vybavení dílen, problémy s nadřazeným nebo slabou komunikaci

s jinými týmy a divizemi nebude zřejmě možné ani outdoortrainingem, ani jiným školením. Jde o interní problémy firmy a její struktury a fungování, které dovednostmi lidí příliš neovlivníme.

Pouze pokud by problémy s nadřazeným a slabá komunikace mezi týmy byla způsobena špatnou komunikací, nedorozuměními a podobně, mohl by tyto problémy vyřešit kurz zaměřený právě na kvalitní komunikaci.

Situaci kdy si mistr s týmem prostě jen lidsky neseďí by sice také bylo možné pokusit se řešit outdoorovým programem s účastí mistra i týmu, ale s nezaručeným výsledkem a rizikem prohloubení problémů. U velkých týmů válcovny by to bylo ještě složitější. Určitě existuje mnoho lepších, levnějších a méně rizikových metod.

12.2.2 Neochota sdílet zlepšovací návrhy s jinými týmy

Toto by byl vskutku outdoortrainingový oříšek. Kvalitní a zkušená firma by zřejmě kurz cíleně postavený na vymýcení tohoto jevu zvládla připravit, ale výsledek by byl poměrně nejistý a v poměru k vysokým nákladům na outdoortrainingové kurzy bych jeho realizaci ani nedoporučoval. Otázkou ale je, zda by vůbec jiný typ školení mohl proti tomuto nešvaru nějak bojovat. Muselo by se přestat porovnávat výsledky týmů mezi sebou a to by zase vedlo k snížení motivace "bojovat" za tým.

12.2.3 Zaučování nových členů týmu

Na trénování této dovednosti je metoda outdoortrainingu opravdu nevhodná. Podobně jako u rivality mezi týmy by možná někdo kurz připravil, ale výsledky by zřejmě skončily hluboko pod očekávanými a to se zbytečně vysokými náklady.

13 VHODNÉ FORMY TRÉNINKU PRO DANÉ CÍLE

V kapitole 12.1 máme na výběr velké množství cílů, které by dokázal outdoortraining obsáhnout. Pro plné využití potenciálu kurzů je ale důležité, aby i forma kurzu byla vhodná vzhledem k cílům kurzu. Touto otázkou se tedy budu zabývat v této kapitole.

13.1 Vhodné formy

Pro množství osob přesahující dvacet až třicet se jen výjimečně pořádají akce s rozvojovým efektem - většinou už jde jen o odpočinková odpoledne. Proto může být správný výběr formy poměrně obtížný.

13.1.1 Doplnkový outdoor

Doplnkový outdoor rozhodně nemůžeme nazvat vhodnou formou outdoortrainingového kurzu. Jde jen o doplnění klasických indoorových školení. V minulé kapitole jsem ale upozornil, že outdoorový kurz by mohl motivovat k účasti na vzdělávání i ty zaměstnance, kteří jinak zájem neprojevují. Využití dostatečně atraktivních aktivit (skalní lezení, rafting, paintball, závody na čtyřkolkách...) jako doplnku indoorového školení by podobně mohlo být vhodnou motivací pro účast těchto neochotných pracovníků i na indoorovém vzdělávání.

Nevýhodou samozřejmě je, že kromě této motivace nese podobně zábavný program, uvedený sám o sobě, jen malý rozvojový potenciál.

13.1.2 Vícedenní tréninkové a vzdělávací kurzy na středisku

Vícedenní kurzy v rekreačním středisku nebo v hotelu jsou vhodné hlavně pro cílené trénování jednotlivých dovedností. Z těch které jsou pro fungování týmů důležité tedy jde o kreativitu (kvůli zlepšovacím návrhům), komunikaci, týmovou práci a zodpovědnost za tým. Samozřejmě jde o správnou volbu i při tréninku základních manažerských dovedností rolistů.

Nevýhodou takových kurzů je omezený počet účastníků, kterých by pro dobrý efekt nemělo být více než 20. Kurz by tedy pro kvalitní proškolení celého týmu musel probíhat ve čtyřech bžích za sebou. Kromě velké organizační a finanční nákladnosti by to mohlo vést k drobnému naskupinkování celého týmu.

Pro trénink jen pro rolisty týmu, i z několika týmů dohromady, (ať už se jedná o trénink manažerských dovedností nebo čehokoli jiného) se však jednoznačně jedná o ideální formu kurzu.

13.1.3 Hromadný outdoorový program

Hromadný program pro velkou skupinu - v tomto případě celý tým (nebo dokonce více týmů společně) je klasickou formou teamspiritových akcí na zlepšení vztahů při plnění neobvyklých úkolů. Při neformální atmosféře by jistě účastníci prožili zajímavé zážitky a s ostatními spolupracovníky se lépe poznali.

Pro zvýšení efektu by bylo vhodné vyvarovat se individuálních aktivit (střelba z luku, čtyřkolky, bungeejumping...) ale zaměřit se na týmově plněné úkoly které by se postupně procházely po menších skupinkách.

Velkou nevýhodou ale je krátké trvání akce a téměř nulová možnost reflektování společných zážitků a možnost zobecňování poznání. Tým si prožije příjemné chvíle, ale ty jsou jen krátké a dlouhodobý přesah do zaměstnání se při jediném kurzu očekávat nedá. Při průchodu stanovišť v malých skupinkách (nebo dokonce po jednotlivcích) je navíc omezen i kontakt s týmem na minimální počet osob.

Možností jak oběma problémům čelit by mohlo být opakování takovéto aktivity. Pravidelné společné zážitky by jistě měly silnější dopad a skupinky, ve kterých se úkoly plní, by mohly být obměňovány.

13.1.4 Vícedenní teamspiritové kurzy na středisku

Pro větší sžití se s malým týmem je takový kurz optimální, ale opět se nám staví do cesty vysoký počet členů týmu. Pokud nechceme celý tým dělit na několik skupin po jednotlivých bžích, bude vhodné vybrat dostatečně velký hotel - což vzhledem k nutnosti vhodného okolí pro outdoorové aktivity nemusí být snadné.

Rozdělit tým do více skupinek a na kurzu je ve více bžích postupně prostřídát (nebo pořádat několik kurzů souběžných) by mohlo identifikování se s týmem silně omezit - došlo by maximálně k identifikaci se skupinou spoluúčastníků.

Zajímavou možností je kurz pro celý tým ve stylu hromadného outdoorového programu, jen s mnohem delší dobou trvání. Program by byl podobný, ale díky většímu časovému

rozsahu by měl efekt několika klasických outdoorových odpolední nebo dnů. Skupinky po kterých by se jednotlivé aktivity procházely, by se na různé bloky mohly měnit a tím by se účastníci potkávali s větším počtem spolupracovníků. Zpočátku by šlo o úkoly pro menší skupiny, ty by postupně rostly, až by ke konci kurzu mohly přijít na řadu složité strategické hry pro týmy až o dvaceti lidech. Díky delšímu trvání kurzu by se našel čas i na reflektování a zobecňování zkušeností po menších skupinách.

Kombinaci obou možností, tedy v podstatě souběžný klasický kurz, na němž by se na jednotlivé bloky/dny měnila složení skupin, bych jednoznačně nedoporučoval, protože skupinová dynamika jde s celou skupinou a ne s jednotlivci. Pokud se skupina rozbije, všechna do té doby vykonané práce byla v podstatě zbytečná.

13.2 Nevhodné formy

Vzhledem k velikosti trénovaných skupin jednoznačně nedoporučuji programy expedičního typu. Pro vhodné fungování takového programu by jednotlivé skupinky účastníci se programem neměli přesáhnout osm osob - nedošlo by tedy k výraznějšímu ztotožnění se s týmem, ale jen s jeho drobnou částí. Vylepšení vztahů bychom se dočkali opět jen po skupinkách, prožívajících program spolu. Proto je pro trénink tak velkých skupin nevhodný. Dalo by se o něm uvažovat maximálně pro skupinu rolistů týmu, ale pro ty by byl zase vhodnější program zaměřený na cílený rozvoj dovedností, které při výkonu své role využijí.

Z neobvyklých forem outdoorového tréninku bych se ještě pokusil vyvarovat takzvaných Q-her. Jde o málo strukturované inscenační hry, které využívají kostýmů a rekvizit a trvají i několik dní. Účastníci jsou vrženi do děje, vžijí se do svých "rolí" obdobně jako herci a prožívají téměř reálné situace - tak moc reálné, jak moc se se svými rolemi ztotožní. Rozvojový efekt je založen na transferu zkušeností (viz. kapitola 5.1.3) a rozboru chování jednotlivých rolí na konci celé akce.

Tato forma by u většinou praktických a méně hravých zaměstnanců výrobní dílny zřejmě přivedla spíše nepříjemné pocity trapnosti. Neochota hráčů se do programu naplno zapojit by celý kurz odsoudila k neúspěchu.

14 DOPORUČENÍ

V tomto doporučení jsem se rozhodl nabídnout firmě outdoorový kurz se zaměřením na trénink efektivní týmové komunikace a osvojení si jejich základů. Kurz je plánovaný jak pro rolisty týmů, kteří by jeho přínos využili nejvíce, tak i pro všechny členy týmů. Kvůli použitým programům je ale počet účastníků omezen na 20. Proto doporučuji jeho použití pouze pro rolisty a na hromadné vzdělání zvolit program jiný.

Jako místo by byl vhodný například parkhotel Všemina - firma jej již pro outdoorové programy využívala a má s ním tedy zkušenosti, okolí poskytuje poměrně vhodné podmínky a navíc je vzdálen jen nedaleko od Zlína.

Kurz je plánován na tři dny. Tuto dobu jsem zvolil s ohledem na dosažení vysokého vzdělávacího potenciálu, ale i na zvyklosti firmy při pořádání outdoorových kurzů.

Finanční náklady s realizací celého kurzu (ubytování, strava, materiál, lektoři, doprava) se pohybují okolo 100 000 – 120 000 podle lokace a počtu účastníků. Firma pořádá obdobné typy kurzů často a s případným uvolněním takové částky by tedy neměla mít problém.

14.1 Program kurzu

V této kapitole nastíním možný program kurzu s odůvodněním, proč jsem zvolil právě takové programy.

14.1.1 Den jedna

11:30 - 13:00 Postupný příjezd účastníků, ubytování, oběd

13:00 - 13:30 Úvod - přivítání účastníků, představení instruktorů, stručné seznámení s programem

13:30 - 14:15 Icebreakers - programy zařazené pro prolomení počáteční nedůvěry a navození neformální atmosféry. Návrh konkrétních programů:

"Jmenovky" - hráči obdrží visačky, na které si postupně nechají napsat své jméno ostatními účastníky, za každé písmeno však musí odpovědět na některou osobní otázku (samozřejmě v mezích společenského taktu). Cílem je lepší poznání účastníků a navození rozhovorů na neformální téma

"Lano" - všichni účastníci drží natažené lano, svázané do kruhu. Dva až tři účastníci se pokoušejí dosáhnout toho, aby se lano na některém místě dotklo země. Dochází k rozhýbání účastníků a zmenšení osobních intimních zón.

"Abecední řada" - se zavázanýma očima a na málo vyvýšeném, úzkém místě (nízká zídka) se mají účastníci seřadit podle abecedy. Cílem je opět prolámaní osobních zón mezi účastníky.

14:15 - 15:30 Po menších skupinkách absolvované série problem solvingových her ze skupiny dynamics. Po každé velmi krátká reflexe. Úkoly urychlují skupinovou dynamiku a pomáhají skupině zvyknout si na používání reflexí (zpětných vazeb) po aktivitách. Jednou z aktivit mohou být například "Pyrotechnici" - účastníci mají za úkol dostat s pomocí různě dlouhých lan PET láhev plnou vody z kruhu, do něž nesmí šlápnout, aniž by láhev rozlili.

15:30 - 16:15 Celková reflexe - hledání mezer v komunikaci a spolupráci týmů, které bude potřeba v následujících programech zaplnit.

16:15 - 16:45 Coffee break

16:45 - 17:45 Série dynamics absolvovaných v celé skupině. První možnost využít poučení z minulé reflexe. Jde také o urychlení dynamiky celé skupiny pohromadě. Z konkrétních programů bych uvedl:

"Pavučina" - mezi stromy jsou nataženy dva provazy a menšími provázky jsou mezi nimi utvořena různě velká oka. Úkolem týmu je dostat postupně všechny členy týmu na druhou stranu pavučiny, aniž by se kdokoli provazů dotkl, každého jiným okem. Náročný úkol nutí tým nejen se zamyslet nad vhodným způsobem řešení, ale také skupinovou diskuzí zvolit ten nejlepší a svou volbu ověřit. Většinou nabízí mnoho témat k rozebrání - účast všech členů, míra komunikace před aktivitou a podobně.

"Uzel" - skupina se chytí lana tak, aby mezi sebou měli rovnoměrné mezery. Jejich úkolem je na určitém místě na laně uvázat uzel (podle schopností skupiny různě složitý), aniž by se kdokoli lana pustil. Úkol sám o sobě iniciuje často velmi výbušnou skupinovou diskuzi a tak také nabízí mnoho témat k rozboru.

17:45 - 19:00 Reflexe - opět hledání mezer v komunikaci a spolupráci, objevuje se otázka jak moc si skupina vzala k srdci závěry z minulé reflexe

19.00 - 20:00 Večeře, osobní volno

20:00 - 20:30 Komunikační program "Zebra" probíhající samostatně ve dvou oddělených skupinkách. Každý člen skupinky má na papíře určité množství informací a k vyřešení skupinového úkolu je třeba získat všechny informace a výsledek z nich zjistit. Nikdo ale nesmí ostatním své informace ukázat, nesmí si zjištěné poznatky zapisovat. Je tedy potřeba, aby tým společně systematicky postupoval až k hledané informaci. Cílem je opět rozvíjení komunikace v týmu, uvědomění si, že ne vždycky mohou "všichni vědět všechno" a že informace každého člena jsou důležité.

20:30 - 21:00 Reflexe

po 21:00 Osobní volno, spánek

14.1.2 Den dvě

8:00 - 8:30 Snídaně

8:30 - 9:00 Ranní probrání účastníků, některá z icebreakových hříček, například "Živý teploměr" - účastníci ukazují svou připravenost na další program a fyzickou čilost jako by na imaginárním teploměru, extrémní hodnoty komentují. Úkolem je účastníky po ránu zlehka připravit na další programy, případně rozmluvit, aby nebyli hned po ránu vrženi do složitých her.

9:00 - 11:00 "Ekosystémy" - terénní strategická hra, účastníci v několika soupeřících týmech běhají po širším okolí a sbírají z určených míst imaginární potravu jednotlivým živočichům tak, aby jich co nejvíce přežilo a tým dosáhl co největšího počtu bodů. V průběhu hry se navíc mění roční období a s nimi i efekt každé jednotlivé donesené potravy. Tým musí dobře plánovat kdy, jakou potravu a v jakém množství donést. Toto plánování je o to obtížnější, že většina členů je trvale na cestě pro další potravu. Komunikace je tedy velice obtížná, ale přitom pro úspěch nezbytná.

11:00 - 11:30 Coffee break

11:30 - 12:30 Reflexe

12:30 - 13:30 Oběd

13:30 - 16:00 "Vor" - složitá týmové konstrukční hra. Účastníci proti sobě soupeří v menších skupinkách. Jejich úkolem je postavit co nejvíce funkční vor a poté se po něm přeplavit například přes přehradu (tady můžeme využít Všeminské přehrady). Na stavbu voru

mají omezený "rozpočet" bodů a materiál si musí "nakupovat" od lektorů. Je tedy třeba celý vor naplánovat, zkonstruovat a nakonec se na něm i přeplavit. Protože málokdo je natolik zdatný konstruktér, aby nejlepší metodu pro stavbu voru vymyslel sám, vyhrává většinou ten tým, který nejvíce a nejlépe spolupracuje. Hra opět nabízí velké množství podnětů k následnému rozboru.

Vzhledem k tomu, že účastníci jsou zaměstnanci výrobních týmů, lze si na programu všimnout i takových věcí, jako je šetření / plýtvání body a materiálem, který si tým „nakoupí“ k výrobě voru a organizace vlastní práce – stavby voru.

16:00 - 16:45 Coffee break

16:45 - 18:45 Reflexe - je zajímavé sledovat co se v průběhu kurzu změnilo, jestli účastníci využívají závěrů předchozích reflexí, nebo ne.

18:45 - 20:00 Večeře

20:00 - 22:00 Společenský večer - "Kufr". Smyslem společenských programů je uvolnit atmosféru a posílit týmového ducha společným příjemným zážitkem. V neformálních rozhovorech, které často po takových programech přicházejí se mohou objevit dosud skryté zpětné vazby nebo příčiny neúspěchů.

Program "Kufr" na motivy známé televizní soutěže je zvolen především proto, že mezi členy SVT najdeme spíše prakticky smýšlející muže. Hry a programy vyžadující větší iniciativu tak většinou nemají výrazný úspěch. Při této soutěži je hlavní iniciativa na lektorech, účastníci jen soutěží a baví se. Skutečné výhry v závěru programu jen umocní jeho vyznění, a jedná-li se například o lahve vína a něco dobrého k němu, můžou rozproudit příjemnou neformální zábavu.

14.1.3 Den tři

8:00 - 8:30 Snídaně

8:30 - 10:00 Po krátkém ranním icebreaku následuje složitá terénní týmová hra pro celou skupinu. V terénu je rozmístěno množství obtížných úkolů a je třeba jich postupně splnit co nejvíce. K různým úkolům je potřeba různý počet osob a trvají různou dobu. Za splnění každého z nich získá skupina klíč, za obtížné i více klíčů. Pokud získá určité množství klí-

čů, dostane se do bedny, kde jsou pro ně nachystány „odměny“ – láhve kvalitního vína, vkusné upomínkové předměty a podobně.

Je důležité zvolit obtížnost úkolů tak, aby skupina musela pro jejich splnění vynaložit hodně sil, ale aby se jim to nakonec podařilo.

Ve skupině je třeba dobře rozplánovat, které úkoly plnit a kterým se pokud možno vyhnout (jsou příliš těžké, na dlouho, pro mnoho lidí a s malým počtem klíčů), jak rozmístit členy týmu na jednotlivá stanoviště a jak jim opatřit materiál potřebný k úspěšnému plnění. Tým se může pokusit fungovat samovolně nebo si zvolit vedoucího. Vše záleží jen na něm. Protože některé informace nutné k plnění úkolu se tým dozví až přímo na místě, je k úspěchu potřebná komunikace obousměrná.

Program prověří všechny dovednosti, které účastníci v průběhu kurzu získali a umožní jim ověřit si platnost svých nově nabytých zkušeností.

10:00 - 10:30 Coffee break

10:30 - 12:15 Závěrečná reflexe - zhodnocení postupu týmu, konečné zobecňování

12:15 - 12:30 Závěr kurzu, poděkování, rozloučení, vyplnění zpětnovazebních dotazníků pro firmu i lektory

12:30 - 14:00 Oběd, odjezd účastníků

ZÁVĚR

Ve firmě Barum Continental s.r.o. funguje skutečně rozsáhlý, propracovaný a promyšlený systém týmové práce. Z jejich zásad se velké procento daří uplatňovat dokonce i u výrobních týmů, které jsou kromě jiného specifické i počtem svých členů. Hlavní myšlenkou pro tyto výrobní týmy je jejich co největší samostatnost a převedení velkého množství kompetencí (a s nimi i zodpovědností) z nadřízeného přímo na tým. Zavádění této týmové práce si vyžaduje dlouhé hodiny vzdělávání zaměstnanců a je důvodem, proč je na vzdělávání ve firmě kladen velký důraz.

Pokud se chce firma i nadále rozšiřovat a přitom trvale zvyšovat efektivitu své práce, věřím, že je na správné cestě. Velkou výhodou je podle mého názoru i to, že týmové práci nevěří jen vedení společnosti, ale i sami zaměstnanci.

Hlavním cílem této bakalářské práce je návrh vzdělávacího outdoorového kurzu pro tým Barum Continental s.r.o. Věnoval jsem se především samostatným výrobním týmům, konkrétně týmům válcovny.

Důkladným popisem firmy, její struktury, prostředí ve kterém se týmy nacházejí a toho, jak by měl vypadat ideální tým, jsem získal dobrý přehled o situaci. Pomocí SWOT analýzy jsem si vytypoval body, které jsou pro tým významné (je v nich silný, slabý, ohrožují jej...) Z těchto významných bodů jsem vybral ty, které je možné ovlivnit outdoorovým tréninkem a rozdělil je do několika skupin, které by bylo možné ovlivnit podobnými metodami.

Dále jsem se zabýval formami outdoorových kurzů a otázkou, které z nich by mohly být pro řešení daných témat nejvhodnější. To vše s ohledem na specifika SVT válcovny.

Na základě všech zjištěných poznatků jsem se rozhodl firmě navrhnout kurz pro rolisty týmů se zaměřením na efektivní týmovou komunikaci. Jsem přesvědčen, že podobný kurz může být pro tyto osoby velmi přínosný.

V případě jeho úspěchu by bylo možné jej zopakovat i pro běžné členy týmů, kurz by bylo možné i drobně obměnit kvůli možnosti účasti většího množství zaměstnanců současně.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] *Ipodnikatel.cz : poradenský a informační portál pro podnikatele* [online]. JVM-RPIC, spol.s.r.o., c2007 [cit. 2008-05-10]. Dostupný z WWW: <<http://ipodnikatel.cz/outdoor-training-vytvorte-tym-naucte-zamestnance-nove-dovednosti.html>>.
- [2] SVATOŠ, Vladimír, LEBEDA, Petr. *Outdoor trénink : pro manažery a firemní týmy*. Odpovědný redaktor Tomáš Vršťala. 1. vyd. Praha : Grada, 2005. 192 s. ISBN 80-247-0318-1.
- [3] MALÝ, Vojtěch. Outdoor aktivity jako prvek budování týmu. *Manažerský život* [online]. 2007 [cit. 2008-05-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.podnikatel.cz/clanky/outdoor-aktivity-jako-prvek-budovani-tymu-1/>>.
- [4] ŠTEFL, Karel. *Historie zážitkové pedagogiky* [online]. 14. dubna 2008 15:34; [cit. 2008-05-10]. Osobní komunikace.
- [5] NOVÁK, Matyáš, NOVÁK, Lukáš. *Doména skaut.org* [online]. 1.1.2003 , Datum poslední aktualizace 1.1.2003 [cit. 2008-05-11]. Dostupný z WWW: <<http://www.skaut.org/skauting.svet.php>>.
- [6] *Wikipedie : otevřená encyklopedie* [online]. 2000- , Stránka naposledy editována 26. 2. 2008 [cit. 2008-05-11]. Dostupný z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Robert_Baden-Powell>.
- [7] HRKAL, Jan, HANUŠ, Radek. *Zlatý fond her II : výběr her a programů připravených pro kursy prázdninové školy Lipnice*. 3. vyd. Praha : Portál, 1998. 165 s. ISBN 80-7178-660-8.
- [8] ZAHŘÁDKOVÁ, Eva. *Teambuilding : cesta k efektivní spolupráci*. 1. vyd. Praha : Portál, 2005. 176 s. ISBN 80-7367-042-9.
- [9] *Belbin : týmové role* [online]. Belbin CS, 2008 [cit. 2008-05-12]. Dostupný z WWW: <http://www.belbin.cz/index.php?location=tym_popis>.
- [10] KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. Odpovědný redaktor Petr Mušálek; Přeložili Štěpánka Černá, Viktor Faktor, Tomáš Juppa. Praha : Grada, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [11] KEŘKOVSKÝ, Miloslav, VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení : teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2002. xii, 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
- [12] *Barum : pneumatiky Barum* [online]. c2008 [cit. 2008-05-12]. Dostupný z WWW: <http://www.conti-online.com/generator/www/cz/cz/barum/automobil/temata/znacka/historie/geschichte_cz.html>.
- [13] MECHL, Viktor. *Bakalářka – OT - dotazy* [online]. 15. května 2008 07:46; [cit. 2008-05-15]. Osobní komunikace.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

SVT Samostatný výrobní tým

s.r.o. Společnost s ručením omezeným

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Kolbův cyklus učení [3].....	12
Obr. 2. Týmová struktura firmy – výrobní sekce [vlastní zpracování]	30
Obr. 3. Příležitosti týmů [vlastní zpracování].....	42
Obr. 4. Ohrožení týmů [vlastní zpracování]	44

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Přínosy a slabiny jednotlivých týmových rolí [9]	25
Tab. 2. Silné stránky týmů [vlastní zpracování]	39
Tab. 3. Slabé stránky týmů [vlastní zpracování].....	40
Tab. 4. Příležitosti týmů [vlastní zpracování].....	41
Tab. 5. Ohrožení týmů [vlastní zpracování]	43