

# **Projekt náboru a vzdělávání nových instruktorů pro Občanské sdružení Atmosféra**

Bc. Radek Blahuš

---

Diplomová práce  
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2009/2010

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Radek BLAHUŠ**  
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a marketing**  
  
Téma práce: **Projekt náboru a vzdělávání nových instruktorů pro  
Občanské sdružení Atmosféra**

Zásady pro vypracování:

**Úvod**

**I. Teoretická část**

- Provedte literární rešerši dostupné literatury týkající se dané problematiky.

**II. Praktická část**

- Provedte analýzu vzdělávání v Občanském sdružení Atmosféra.
- Zpracujte projekt náboru a vzdělávání nových instruktorů pro Občanské sdružení Atmosféra.
- Projekt podrobte nákladové a rizikové analýze.

**Závěr**

Rozsah práce: **70 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

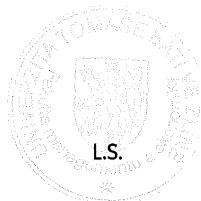
Seznam odborné literatury:

- [1] ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha : Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.  
[2] BLÁHA, J., MATEICIUC, A., KAŇÁKOVÁ, Z. Personalistika pro malé a střední firmy. Brno : CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.  
[3] DVOŘÁKOVÁ, Z., et al. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.  
[4] BUCKLEY, R., CAPLE, J. Trénink a školení. Brno : Computer Press, 2004. 288 s. ISBN 80-251-0358-7.  
[5] FOOT, M., HOOK, C. Personalistika. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Janka Ladová, Ph.D.**  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání diplomové práce: **29. března 2010**  
Termín odevzdání diplomové práce: **3. května 2010**

Ve Zlíně dne 29. března 2010

doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*děkanka*




Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 30. 4. 2010



.....

*1) Zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:*

*(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.*

*(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.*

*(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.*

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídně k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

V první části této práce jsou představeny metody získávání a výběru zaměstnanců a jejich vzdělávání. Jsou vysvětleny pojmy SWOT analýza a GE matice. V praktické části je důraz kladen na analýzu stavu instruktorů a jejich vzdělávání v Občanském sdružení Atmosféra. Na základě této analýzy jsou vyvozeny potřebné změny ve sdružení a je navržen systém vzdělávání, který by měl výrazně napomoci těmto změn dosáhnout. Navržený systém je podroben časové, rizikové a nákladové analýze.

Klíčová slova: Získávání zaměstnanců, Vzdělávání zaměstnanců, Rozvoj instruktorů, SWOT analýza, GE matice

## **ABSTRACT**

In the first, theoretical part of this work are introduced methods of employee recruitment and staff training. Also SWOT analysis and GE matrix terms are explained. The second part contains analysis of instructors and their training system in Civic Association The Atmosphere. On the basis of analyzed facts, necessary changes are determined and new training system is designed to help with achieving these changes. Designed system is subjected to temporal, risk and cost analysis.

Keywords: Employee recruitment, Staff training, Instructor training, SWOT analysis, GE matrix

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Rád bych poděkoval své rodině a přátelům za trpělivost, kterou se mnou měli při psaní této práce a přítelkyni, která mě nenechala od rozdělané práce utíkat. Dále pak Mgr. Karlu Šteflovi za odpovědi na mnoho otázek a především Ing. Jance Ladové, Ph.D., která má pochopení pro můj hektický styl práce, za trpělivost a mnoho cenných rad.

*„Per aspera ad astra.“*

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>12</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>13</b>
<b>1 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚŠTNANCŮ</b> .....	<b>14</b>
1.1 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ .....	14
1.2 METODY ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ .....	14
1.2.1 Nabídka práce na internetu nebo úřadu práce .....	14
1.2.2 Podniková vývěska a doporučení zaměstnancem .....	15
1.2.3 Samostatné přihlášení.....	15
1.2.4 Spolupráce se vzdělávacími institucemi .....	15
1.2.5 Využití personálních agentur .....	15
1.2.6 Headhuntingové společnosti .....	15
1.2.7 Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů.....	16
1.2.8 Porovnání vnitřního a vnějšího získávání zaměstnanců.....	16
1.3 VÝBĚR ZAMĚŠTNANCŮ .....	16
1.4 METODY VÝBĚRU ZAMĚŠTNANCŮ .....	17
1.4.1 Životopis .....	17
1.4.2 Pohovor .....	17
1.4.3 Assessment center .....	18
1.4.4 Ukázka práce .....	18
1.4.5 Reference.....	18
1.4.6 Hodnocení jednotlivých metod .....	19
<b>2 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚŠTNANCŮ</b> .....	<b>20</b>
2.1 PLÁNOVANÉ VZDĚLÁVÁNÍ.....	20
2.1.1 Postup při plánování vzdělávání .....	20
2.2 METODY VZDĚLÁVÁNÍ .....	20
2.2.1 Přednáška .....	21
2.2.2 Skupinová diskuse.....	21
2.2.3 Případové studie .....	21
2.2.4 Hraní rolí .....	21
2.2.5 Workshop .....	21
2.2.6 Development center .....	22
2.2.7 Koučing, mentoring.....	22
2.2.8 Rotace práce .....	22
2.2.9 Další dělení metod vzdělávání .....	22
2.2.10 Metody vhodné pro malou organizaci.....	23
2.3 VZDĚLÁVÁNÍ ZÁŽITKOVOU FORMOU .....	23
2.3.1 Použití zážitkové pedagogiky .....	24
2.3.2 Výhody zážitkového učení.....	24
2.3.3 Nevýhody zážitkového učení .....	25
<b>3 SWOT ANALÝZA</b> .....	<b>26</b>
3.1 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ.....	26
3.2 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ .....	26
3.3 HODNOCENÍ SWOT ANALÝZY .....	27
<b>4 MATICE SPOLEČNOSTI GENERAL ELECTRIC</b> .....	<b>28</b>



4.1	TVORBA MATICE GE .....	28
4.2	VOLBA STRATEGIE PRO JEDNOTLIVÁ PÁSMA A POLE.....	29
4.3	HODNOCENÍ MATICE GE .....	30
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>31</b>
<b>5</b>	<b>PŘEDSTAVENÍ OBČANSKÉHO SDRUŽENÍ ATMOSFÉRA .....</b>	<b>32</b>
5.1.1	Občanské sdružení – nezisková organizace .....	32
5.2	HISTORIE .....	33
<b>6</b>	<b>OBLAST PŮSOBNÍ OBČANSKÉHO SDRUŽENÍ ATMOSFÉRA .....</b>	<b>34</b>
6.1	NABÍZENÉ AKTIVITY.....	34
6.1.1	Seznamovací kurzy .....	34
6.1.2	Zážitkové kurzy a školní výlety .....	34
6.1.3	Sportovní dny .....	35
6.1.4	Lanové aktivity.....	35
6.1.5	Programy na sněžnicích .....	35
6.1.6	Lukostřelba.....	35
6.1.7	Instruktoři lyžování, snowboardingu, vodní turistiky a cykloturistiky .....	35
6.2	MÍSTO PŮSOBNÍ.....	36
6.2.1	Rekreační středisko Revika.....	36
<b>7</b>	<b>SWOT ANALÝZA SDRUŽENÍ.....</b>	<b>37</b>
<b>8</b>	<b>KONKURENCE.....</b>	<b>41</b>
8.1	HLAVNÍ KONKURENČNÍ ORGANIZACE.....	41
8.1.1	Dům Ignáce Stuchlého Fryšták .....	41
8.1.2	M2M.....	42
8.1.3	Madio .....	42
8.1.4	Konkurenční hrozba .....	43
8.2	POROVNÁNÍ SDRUŽENÍ ATMOSFÉRA A MADIO .....	43
8.3	GE ANALÝZA SDRUŽENÍ.....	45
<b>9</b>	<b>STAV INSTRUKTORŮ V OBČANSKÉM SDRUŽENÍ ATMOSFÉRA .....</b>	<b>48</b>
9.1	TÝM INSTRUKTORŮ PRO ZAJIŠTĚNÍ KURZU .....	48
9.2	INSTRUKTORSKÁ ZÁKLADNA.....	49
9.3	VÝHLED DO BUDOUCNA .....	49
9.3.1	Očekávaný vývoj počtu instruktorů .....	49
9.3.2	Očekávaný vývoj zájmu o nabídku kurzů.....	50
9.3.3	Očekávaná potřeba instruktorů .....	50
9.3.4	Zhodnocení stavu .....	51
<b>10</b>	<b>SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ V OBČANSKÉM SDRUŽENÍ ATMOSFÉRA .....</b>	<b>53</b>
10.1	SOUČASNÝ SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ V OBČANSKÉM SDRUŽENÍ ATMOSFÉRA .....	53
10.1.1	Vzdělávací cyklus seminářů.....	53
10.1.2	Získávání a obnovování licencí.....	54
10.1.3	Supervize.....	54
10.1.4	Předávání zkušeností a vzájemná motivace .....	54
10.1.5	Další vzdělávání .....	55

10.2	PODPORA PŘI VZDĚLÁVÁNÍ.....	55
10.3	ZHDNOCENÍ SYSTÉMU .....	56
<b>11</b>	<b>NÁBOR NOVÝCH INSTRUKTORŮ .....</b>	<b>57</b>
11.1	NÁBOR A VZDĚLÁVÁNÍ NOVÝCH ŠÉFINSTRUKTORŮ.....	57
11.1.1	Zkušení instruktoři z jiných organizací.....	57
11.1.2	Dovzdělání instruktorů působících v Atmosféře.....	57
11.1.3	Externí výpomoc .....	58
11.1.4	Systém náboru šéfinstruktorů.....	58
11.2	NÁBOR ELÉVŮ .....	58
11.2.1	Vhodní kandidáti .....	59
11.2.2	Systém náboru a vzdělání elévů.....	59
<b>12</b>	<b>SYSTÉM ROZVOJE BUDOUCÍCH ŠÉFINSTRUKTORŮ .....</b>	<b>60</b>
12.1	CÍLE ROZVOJE .....	60
12.1.1	Doplnění teorie z oblasti zážitkové pedagogiky .....	60
12.1.2	Hlubší praktická zkušenost .....	61
12.1.3	Důkladná zpětná vazba .....	61
12.1.4	Orientace v jiných než instruktorských úkolech .....	61
12.1.5	Licence „Instruktor zážitkové pedagogiky“ .....	62
12.2	SYSTÉM ROZVOJE .....	62
12.2.1	Vytipování budoucího šéfinstruktor a jeho oslovení.....	62
12.2.2	Větší prostor při odvádění programů na kurzech .....	62
12.2.3	Větší zapojení instruktora do vzdělávacích akcí.....	63
12.2.4	Kurz „Instruktor zážitkové pedagogiky“.....	63
12.2.5	Podpora „patrona“ .....	63
12.2.6	Odvedení kurzu pod supervizí patrona .....	64
<b>13</b>	<b>PROPAGACE NÁBORU ELÉVŮ.....</b>	<b>65</b>
13.1	KOMUNIKAČNÍ KANÁLY .....	65
13.2	ZACÍLENÍ PROPAGACE .....	66
13.2.1	Gymnázium J. A. Komenského Uherský Brod.....	66
13.2.2	Gymnázium Zlín – Lesní čtvrť.....	66
13.2.3	Oslovení osob aktivních v rámci volnočasových aktivit.....	67
13.3	PŘEVIS ÚČASTNÍKŮ .....	67
<b>14</b>	<b>SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ ELÉVŮ .....</b>	<b>68</b>
14.1	CÍLE VZDĚLÁVACÍHO SYSTÉMU ELÉVŮ.....	68
14.1.1	Sedm pilířů instruktora zážitkové pedagogiky.....	68
14.1.2	Motivace účastníků .....	68
14.1.3	Seznámení s Atmosférou a jejími instruktory.....	68
14.1.4	Sebezkušenost se zážitkovou pedagogikou a konkrétními programy.....	69
14.1.5	Základní teoretické informace o zážitkové pedagogice .....	69
14.2	POUŽITÉ METODY VZDĚLÁVÁNÍ.....	69
14.3	SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ.....	70
14.4	ZAJIŠTĚNÍ LEKTORŮ .....	70
14.5	ZAJIŠTĚNÍ PROSTOR .....	70
14.5.1	DIS Fryšták .....	71
14.5.2	11. ZŠ Malenovice .....	71

14.5.3	Skautská a turistická základna Eliška ve Fryštáku.....	71
14.5.4	Ostatní .....	72
14.6	ROZVRŽENÍ SEMINÁŘŮ .....	72
14.6.1	Seminář číslo 1 .....	72
14.6.2	Seminář číslo 2 .....	73
14.6.3	Seminář číslo 3 .....	73
14.6.4	Seminář číslo 4 .....	74
<b>15</b>	<b>ČASOVÁ ANALÝZA .....</b>	<b>75</b>
<b>16</b>	<b>RIZIKOVÁ ANALÝZA.....</b>	<b>77</b>
16.1	OPATŘENÍ NA ODSTRANĚNÍ RIZIK .....	79
16.1.1	Opatření na odstranění nízkých rizik .....	80
16.1.2	Opatření na odstranění středních rizik .....	80
16.1.3	Opatření na odstranění vysokých rizik.....	81
16.2	ROZHODNUTÍ O REALIZOVATELNOSTI PROJEKTU .....	82
<b>17</b>	<b>NÁKLADOVÁ ANALÝZA .....</b>	<b>83</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>86</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>87</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>89</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>90</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>91</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>92</b>

## ÚVOD

V malých organizacích často nezbyvá dostatek finančních prostředků ani času na plánované řešení personálních otázek a strategicky rozvržené získávání a vzdělávání pracovníků. Vzdělání, schopní a motivovaní lidé jsou však jedním z hlavních konkurenčních pilířů a především pro organizace poskytující služby se opomenutí této oblasti může stát osudným. To neplatí jen pro komerční společnosti, ale také pro neziskové organizace a občanská sdružení, která svému okolí nabízejí své služby.

Občanské sdružení Atmosféra patří mezi ně, a protože si tuto skutečnost uvědomuje, začíná svou nepříliš ideální situaci řešit. Tato práce by se měla stát prvním krokem na cestě k stabilnější základně instruktorů tohoto sdružení.

V teoretické části této práce se budu zabývat získáváním a výběrem zaměstnanců. Popíšu základní metody, které jsou k této části personální práce používány a zhodnotím jejich efektivitu. Dále se budu věnovat vzdělávání zaměstnanců ve firmách, základním postupům a technikám vzdělávání a vzhledem k zaměření organizace představím také zážitkové učení.

Nastíním také základy provádění SWOT analýzy a matice GE, s kterými budu dále pracovat v praktické části.

V té popíši Občanské sdružení Atmosféra a oblast jeho působení. Neboť hlavní činností sdružení je poskytování seznamovacích kurzů pro vznikající školní kolektivy, budu se v celé práci zaměřovat především na tuto oblast.

Sdružení podrobím několika analýzám, popíši konkurenční situaci na trhu a upozorním na body, v nichž má oproti svým konkurentům převahu nebo naopak slabiny. Dále zhodnotím stav instruktorského sboru sdružení včetně výhledů do budoucna a systém vzdělávání, který je v současnosti ve sdružení nastaven.

Z výše uvedených analýz a hodnocení vyvodím závěry o potřebách sdružení v těchto oblastech a navrhu systém získávání a vzdělávání instruktorů, který pomůže tyto potřeby řešit. Součástí systému je návrh vhodné metody vzdělávání. Projekt poté podrobím časové, rizikové a nákladové analýze.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

Zabezpečení lidských zdrojů je klíčová část personálního řízení. Znamená pro organizaci získání a udržení takových lidí a v takovém množství, jaké potřebuje a následně jejich efektivní využívání. Jde tedy také o ty stránky, které souvisejí se vstupem nových pracovníků do organizace a v krajním případě také s jejich uvolňováním.[1]

Tato kapitola se bude zabývat jejich získáváním a výběrem.

## 1.1 Získávání zaměstnanců

Procesu získávání zaměstnanců se v mnoha firmách věnuje nepoměrně málo pozornosti, většinou výrazně méně než samotnému následnému výběru. Důležitost získávání potenciálních zaměstnanců však není o nic menší. Je jím totiž určen vzorek uchazečů, kteří jsou do procesu výběru zapojeni.[2]

Obě činnosti jsou spolu velmi těsně spjaté, avšak provedení každé z nich vyžaduje odlišné dovednosti a odborné znalosti. Proto jsou někdy tyto funkce v praxi plněny rozdílnými specialisty.[3]

Hlavním cílem náboru zaměstnanců je samozřejmě získání vhodné zásoby kandidátů na volná pracovní místa.[3]

## 1.2 Metody získávání zaměstnanců

Je třeba si uvědomit, že proces náboru zaměstnanců se nevznáší ve vakuu, ale je pevně spjat se společností. Zvolené metody a aktivity náboru musí být navrženy tak, aby byly prováděny účinným a nákladově efektivním způsobem a zároveň braly v potaz strategické cíle organizace a podporovali její žádoucí image.[3]

### 1.2.1 Nabídka práce na internetu nebo úřadu práce

Zveřejnění nabídky zaměstnání na úřadu práce nebo na intranetu se používá především pro manuální a administrativní pracovníky. Výhodou je většinou velké množství odpovědí na takovou nabídku, což se však stává i nevýhodou – zaměstnavatel je pak často doslova zahlcen žádostmi o místo. Tomuto lze zabránit jasným a přesným definováním požadavků na pracovníka.[4]

### 1.2.2 Podniková vývěska a doporučení zaměstnancem

Velmi často využívána při zisku pracovníků na nižší úroveň organizační struktury. Výhodou jsou minimální náklady a to, že přicházející zaměstnanec má z neformálních zdrojů představu o firemní kultuře, jejich hodnotách a normách a o tom, jak to v ní chodí. V malých firmách je velmi dobře využitelná díky důvěře a téměř rodinné atmosféře, která v nich často panuje.[4]

### 1.2.3 Samostatné přihlášení

Neočekávané žádosti o zaměstnání, posílané uchazeči naslepo většinou nepřinášejí dobré výsledky. Důvodem jsou obecněji a pro širší použití psané materiály, kvůli kterým je obtížné identifikovat žadatelovy schopnosti a dovednosti podstatné pro zaměstnavatele.

Často jsou využívány absolventy škol a žadateli o manuální a administrativní práce.[4]

### 1.2.4 Spolupráce se vzdělávacími institucemi

Spolupráce se vzdělávacími institucemi (školami i rekvalifikačními centry) umožňuje už během studia nebo praxe, nejlépe prováděné přímo ve firmě, vytipovat a vyzkoušet jednotlivé studenty, zda splňují požadavky společnosti a zapadají do firemní kultury. Obrovskou výhodou jsou minimální náklady, často dokonce užitek pro společnost při praxi. Firma navíc dobře ví, koho najímá a nemusí většinou nového zaměstnance zaučovat.

Druhou možností je plošná inzerce v prostorách školy. Tento způsob sice také může vést k zahlcení množstvím žádostí, ale opět se mu lze dobře bránit jasnou specifikací požadovaných podmínek.[4]

### 1.2.5 Využití personálních agentur

Personální agentury zajišťují především pracovníky pro nižší manažerské pozice a administrativní místa. Vytvářejí si databázi potenciálních zaměstnanců a s těmi poté operují. Díky rozsáhlým databázím většinou dokážou zajistit větší množství možných kandidátů, z nichž si pak firma může vybrat toho nejvhodnějšího.[4]

### 1.2.6 Headhuntingové společnosti

Tzv. headhunteři poskytují služby na nejvyšší úrovni této oblasti podnikání. Jsou najímáni při získávání zaměstnanců do vrcholového nebo vyššího managementu firem. Využívají vlastních databází a široké sítě kontaktů. Jednání s potenciálním zaměstnancem zakládají

na podrobné znalosti obsazované pozice, firmy a její činnosti, firemní kultury a osobnosti získávaného manažera. V jejich práci je většinou velice podstatná diskretnost.[4]

### **1.2.7 Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů**

Pokud využijeme zdroje současných zaměstnanců společnosti pro obsazení uvolněného místa, jde o vnitřní nábor. Ten může proběhnout prostým povýšením, přeřazením na jinou pozici na stejné úrovni řízení nebo kombinací – tedy přeřazením do jiného pole působnosti společně s povýšením. Samozřejmě zaměstnanci nemusí být takto jen povyšováni, může jít také o přeřazení na pozici, která je v organizační struktuře společnosti na nižší úrovni. To se však stává výrazně méně.[2]

Výhodou je opět levné získání zaměstnance, kterého není třeba zaučovat a který dobře zná firemní kulturu.

### **1.2.8 Porovnání vnitřního a vnějšího získávání zaměstnanců**

Vnitřní získávání zaměstnanců s sebou nese oproti získávání osob zvenčí mnoho výhody, ale také nevýhod. Mezi hlavní plusy patří dopad na motivaci a morálku ostatních zaměstnanců, kteří vidí možnost postupu, rychlejší naplňování uvolněných míst, velmi nízké náklady oproti externímu získávání zaměstnanců a prodloužení návratnosti investice, kterou organizace vložila do svých zaměstnanců.[2]

Nevýhody lze vidět především v omezeném pronikání přístupů a názorů zvenku, riziku nadměrného soupeření mezi zaměstnanci a také v častém povyšování tzv. „za zásluhy“, které na důležitá místa nevynesou ty nejlepší, ale ty, kteří jsou v organizaci nejdéle.[2]

Naopak výhodami vnějších zdrojů jsou především v širším výběru a v možnosti využití zaměstnanců se schopnostmi a dovednostmi, které nikdo ve firmě nemá, bez dalších nákladů na vzdělávání. Nevýhodou je zde delší doba na zapracování a na sžití se s firemní kulturou, které navíc není předem jisté.[2]

## **1.3 Výběr zaměstnanců**

Činností souvisejícím s výběrem zaměstnanců již většinou firmy věnují dostatek času, peněz i pozornosti. Často však používají nevhodné metody. Volit mohou především z třídní žádostí, pohovorů, testování a hodnocení uchazečů, assessment center a získávání referencí. Pokud se vše podaří, je na konci výběru nabídka zaměstnání a příprava pracovní smlouvy.[1]



Cílem výběru je shromáždit co nejvíce informací o uchazečích, tyto informace vyhodnotit a rozhodnout se o jejich přijetí nebo nepřijetí.

## 1.4 Metody výběru zaměstnanců

Vypovídací schopnost různých metod je velmi odlišná a dále se mění podle dovedností, schopností a postojů, které jimi chceme porovnávat. Kromě různé vypovídací schopnosti se metody často výrazně liší i cenou, která například u assessment center může dosahovat opravdu velkých částek. Je tedy důležité zvolit vhodnou metodu tak, aby reflektovala důležitost pozice, na kterou zaměstnanec společnost najímá, finanční situaci firmy i informace, které je potřeba z výběru získat.

### 1.4.1 Životopis

Zcela nejzákladnějším prostředkem pro získání informací o účastnících je životopis. Poskytuje základní informace o dovednostech, schopnostech a vzdělání žadatele o zaměstnání a pomáhá firmě identifikovat, zda splňuje základní předpoklady. Podle životopisů lze provést prvotní výběr uchazečů a zvolené pozvat k dalším kolům výběrového řízení, v rámci kterých dochází mimo jiné k ověřování a upřesňování uvedených informací.[2]

Společně s životopisem bývá často spjat také motivační dopis, který se mnohem více zaměřuje na osobnost a postoje žadatele.

### 1.4.2 Pohovor

Pohovor je po životopisu asi nejčastěji používanou metodou při výběru vhodného uchazeče o zaměstnání. Můžeme se setkat s více typy. Nejběžnější je pohovor individuální, při němž pracovník mluví s účastníkem mezi čtyřma očima. U takového pohovoru většinou existuje nebezpečí subjektivního a povrchního rozhodnutí.[1]

Proti tomuto nebezpečí je vhodné využít metodu pohovorových panelů, kde provádí pohovor s uchazečem více zástupců společnosti. Běžná je přítomnost personalisty, vedoucího pracovníka, který by byl nadřízeným po přijetí zaměstnance a případně někoho zvenčí nebo některých dalších zaměstnanců, kteří by s ním přicházeli pravidelně do styku. Tazatelé pak mohou diskutovat o dojmech z kandidáta a modifikovat unáhlená rozhodnutí. Nevýhodou může naopak být nervozita uchazeče, který se cítí proti vícečlenné komisi v nevýhodě.[1]

Dále se můžeme setkat také s pohovorem před velkou výběrovou komisí (ještě větší prohloubení nervozity, častá nekázeň tazatelů), telefonickým pohovorem (osobní dojem je po telefonu výrazně snížen, zachovává však anonymitu a šetří čas, vhodný na doplnění informací) či skupinovým pohovorem (s více účastníky současně, méně vypovídající pro přesycenost tazatelů informacemi, šetří čas).[1,4]

Kvalitu a vypovídající schopnost pohovorů výrazně zlepšuje, jsou-li předem důkladně připravené a strukturované.[1]

### **1.4.3 Assessment center**

Assessment centra jsou velmi komplexním způsobem výběru pracovníků, který využívá řady hodnotících postupů. Soustřeďuje se na chování účastníků, před které jsou kladeny různé skupinové úkoly a rolové hry. Uchazeči jsou hodnoceni více pozorovateli, často firmními manažery a personalisty, které podporují specialisté na assessment centra či psychologové. Výsledek je díky tomu poměrně objektivní, hodnotí účastníka z mnoha hledisek a dokáže dobře odhadnout úroveň jeho výkonu nebo vhodnou úroveň pro zařazení do organizace. Kandidáti se navíc účastní pohovorů a testů, které výsledek doplňují.

Tento způsob hodnocení kandidátů sice dává velice dobré výsledky, je však velmi drahý a pro jeho realizaci je většinou potřeba oslovit specializovanou firmu.[1]

### **1.4.4 Ukázka práce**

Uchazeči dostanou zadaný úkol, jehož zpracování vypovídá o odborné způsobilosti uchazeče, často pak také o kvalitě písemného projevu nebo schopnostech stanovit priority. Výsledky tohoto způsobu testování jsou velmi dobré, bohužel, u mnoha činností jej nelze využít.[2]

### **1.4.5 Reference**

U získávání referencí je třeba být opatrný a obezřetný, neboť poskytovat o svých bývalých zaměstnancích informace bez jejich souhlasu může být nelegální. Je proto správné žadatele upozornit, že jejich reference budou ověřovány.

Dále je třeba si uvědomit, že informace poskytované bývalým zaměstnavatelem nemusí být o nic objektivnější než ty, které získáváme přímo od kandidáta o zaměstnání – také jde jen o subjektivní názor člověka, který může být ovlivněn mnoha nám skrytými faktory.[2]

### 1.4.6 Hodnocení jednotlivých metod

Tabulka 1 ukazuje, jak nízká je validita jednotlivých možných metod. Především upozorňuje na velmi nízkou úspěšnost při nejčastěji využívaných metodách – pohovorech a získávání referencí. Je proto třeba tyto metody minimálně doplnit o některé další, jejichž potvrzení nebo vyvrácení domněnek z pohovoru může výrazně zlepšit kvalitu předpovědi.[2]

Mimo už uvedené metody lze získat informace také z psychologických testů na odhad inteligence, schopností a temperamentu, testů pracovní způsobilosti nebo využití biodat.[1,2]

*Tab. 1. Míra úspěšnosti předpovědi různých metod výběru pracovníků [2]*

Míra úspěšnosti předpovědi	Metoda výběru	Kvalita předpovědi
1,0	Dokonalá předpověď	Dokonalá
0,9		Vynikající
0,8		Vynikající
0,7		Vynikající
0,6	Assessment center (pro povyšování)	Vynikající
0,5	Ukázka práce	Vynikající
0,4	Assessment center (pro výkon)	Dobrá
0,3	Strukturovaný přijímací a výběrový pohovor	Příjemná
0,2	Nestrukturovaný přijímací a výběrový pohovor; Reference	Špatná
0,1	Grafologie, astrologie	Špatná
0,0		Špatná

## 2 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ

Kvůli snaze o snižování nákladů se především malé firmy snaží omezit nebo zcela vypustit výdaje, které nejsou bezpodmínečně nutné pro jejich provoz, nebo alespoň nemají přímo měřitelné přínosy. Vzdělání se tak často stane jednou z nejdříve opouštěných činností.[4]

Přitom strategicky chápaný rozvoj znalostí a dovedností je přínosný nejen pro organizaci, ale i pro samotné zaměstnance, kteří svůj rozvoj mohou chápat jako určitou zaměstnanec-kou výhodu. Především u společností, kde kvalita výsledků záleží právě na výkonu jednotlivých zaměstnanců (hlavně poskytování služeb, poradenství, vzdělávání, kreativní a umělecké práce...) je třeba na vzdělání a rozvoj svých zaměstnanců klást velký důraz.[2]

### 2.1 Plánované vzdělávání

Při plánování vzdělávání pro organizaci je třeba nebýt soustředěn na jediný směr a uvažovat nad rozvojem jak znalostí a dovedností (např. odborná způsobilost, kvalifikace, počítačové dovednosti), tak i postojů a chování pracovníka (např. ve vztahu k bezpečnosti práce, ke kvalitě, firmě, zákazníkům, ostatním zaměstnancům).[2,5]

#### 2.1.1 Postup při plánování vzdělávání

Při plánování vzdělávání ve společnosti je vhodné postupovat podle následujících čtyř osvědčených kroků:

- Rozeznání potřeby vzdělávání a definování cílů vzdělávání
- Vytvoření vzdělávacího programu, včetně odhadu předpokládaných nákladů
- Průběh vzdělávacího programu
- Hodnocení proběhnutého vzdělávání a efektivity vynaložených nákladů.[2]

Stanovení cílů zpočátku je velice důležité, protože bez jasně definovaného cíle bude společnost těžko hledat nejvhodnější metody vzdělávání. Při špatně určených cílech se může dokonce stát, že společnost vynaloží vysoké náklady na takové vzdělání, které vlastně vůbec nepotřebuje. A původního problému se nezbaví.

### 2.2 Metody vzdělávání

Metod, jakými lze zaměstnance rozvíjet, je nepřeberné množství. Je třeba je dobře volit podle cílů a potřebné efektivity vzdělávání, množství a pozic vzdělávaných osob a samozřejmě také podle finančních možností společnosti.

Jedním ze základních dělení metod je dělení podle aktivity, kterou účastníci do procesu vkládají.

### **2.2.1 Přednáška**

Na přednáškách účastníci participují jen minimálně. Její efektivnost je poměrně malá, neboť z přednášené látky je toho většinou mnoho rychle zapomenuto. Její skutečná efektivita však závisí na schopnostech prezentujícího látku podat s rozumným využitím vizuálních pomůcek. Výhodou je levné předání informací i velkému množství posluchačů.[1]

Na podobné úrovni aktivity účastníka se nachází také využití videopořadů a vzdělávacích filmů, o něco málo výše pak stojí počítačové programy a e-learning. Jejich využití je dokonce často ještě levnější.[2]

### **2.2.2 Skupinová diskuse**

Jejím účelem je přesvědčit posluchače, aby se aktivně zapojili do svého učení a přemýšleli nad uvedenými problémy. Poskytuje možnost učit se i ze zkušeností ostatních a pomáhá pochopit odlišné názory. Nutnost své myšlenky vyjádřit a přednést před ostatními navíc pomáhá s jejich urovnáním.[1]

### **2.2.3 Případové studie**

Vzdělávané osoby analyzují popis události nebo řady okolností a snaží se odhalit příčinu problému a navrhnout jeho možné řešení. Případové studie podporují schopnost analyzovat problémy a hledat jejich skutečnou podstatu. Používají se především pro výcvik manažerů a vedoucích týmů a jejich hlavním nedostatkem je občasný povrchní přístup účastníků.[1]

### **2.2.4 Hraní rolí**

Při použití této metody na sebe účastníci berou role postav a sehrávají situaci, v níž jde o vzájemné působení mezi lidmi ve skupině. To pomáhá získat určitou obratnost pro zvládnutí sehrávaných situací a při výměně rolí i pro pochopení pocitů ostatních. Je také možné získat cenou zpětnou vazbu od ostatních, a to v bezpečných podmínkách vzdělávání. Nebezpečí plyne z rozpaků účastníků před sebou navzájem a z přehrávání svých rolí.[1]

### **2.2.5 Workshop**

Při workshopech je program připravován tak, aby prostřednictvím určitých technik došli účastníci k pro ně užitečnému výstupu, založenému na jejich vlastních zkušenostech a zna-

lostech. Lektor většinou plní roli moderátora a facilitátora. Nevýhodou je nevhodnost pro úplné začátečníky, a předpoklad jistých teoretických základů a zkušeností. Výhodou je i množství podnětů, které si vzdělávaný odnáší, díky spolupráci s ostatními účastníky.[6]

### **2.2.6 Development center**

Jsou velmi podobné s assessment centry, jen jejich cílem není pozorování a hodnocení zaměstnanců, ale jejich rozvoj ve zvolených oblastech. Využívá se mnohem méně pohovorů s účastníky a více prostoru je věnováno diskuzím.

### **2.2.7 Koučing, mentoring**

Koučing i mentoring jsou sice trochu odlišné způsoby rozvoje, ale s podobně vysokou mírou aktivity vzdělávaného. Jejich společným jádrem je podpora jedné, méně zkušené osoby jinou, zkušenější. U koučingu je cílem většinou pomoci s definováním cílů a podporou při samostatném rozvoji, mentoring se více věnuje předávání zkušeností a znalostí – často například o společnosti a její firemní kultuře starším zaměstnancem novému.[7,8]

### **2.2.8 Rotace práce**

Zaměstnanec se učí v podstatě „za pochodu“ tím, že si zkouší různé činnosti, s kterými se může setkat. Je potřeba, aby byl na blízku někdo, kdo mu poradí nebo zodpoví případné dotazy, jinak jde o způsob velice levný a jednoduchý, při kterém zaměstnanec vlastně pokračuje v práci.

### **2.2.9 Další dělení metod vzdělávání**

Smozřejmě že aktivita účastníka není jediným možným rozlišovacím znakem metod vzdělávání. Lze je dělit například podle místa, kde vzdělávání probíhá, a to na interní a externí. Interní bývají často levnější a jde především o instruktáže na pracovištích, rotace práce, koučování a mentoring. Mezi externí patří zpravidla přednášky, skupinové diskuze, případové studie, hraní rolí, zážitkové vzdělávání, workshopy a další. Některé metody lze poměrně snadno použít jak na pracovišti, tak i mimo ně.[2]

Můžeme se setkat také s dělením na klasické vzdělávání a trénink. Znalosti jsou většinou předávány tradičnějšími formami vzdělávání, jako jsou například přednášky a semináře. Pro dovednosti jsou častěji používány metody tréninkové, u nichž si účastníci předávané postupy i vyzkouší. Klasické vzdělávání klade většinou podstatnější důraz na teorii a koncepčnější rámec předávaných znalostí. Jejich vliv je často zřetelný až po delší době, zato je

většinou silnější. Tréninkové metody se zaměřují více na vštěpování přístupů, znalostí a dovedností nezbytných pro vykonávání trénovaných úkolů a jejich efekt je rychleji pozorovatelný.[9]

### 2.2.10 Metody vhodné pro malou organizaci

Vzhledem ke snaze o snižování nákladů se malá společnost zřejmě bude snažit hledat co nejlépejší možné způsoby vzdělávání. Všeobecně lze říci, že k levnějším způsobům patří vzdělávání interní, úspěšně lze zapojit například rotaci práce a díky dobrým blízkým vztahům v malých firmách i koučink a mentoring.[4]

## 2.3 Vzdělávání zážitkovou formou

Výsledky výzkumů Davida Kolba z roku 1976 tvrdí, že plných 80% našeho poznání pochází z vlastních zážitků, které následně racionálně zpracujeme do podoby poznatku, kterým se nadále řídíme. Tyto poznatky jsou navíc dlouhodobě zapamatovatelné, lehké vybitelné a o jejich pravdivosti jsme osobně přesvědčeni.

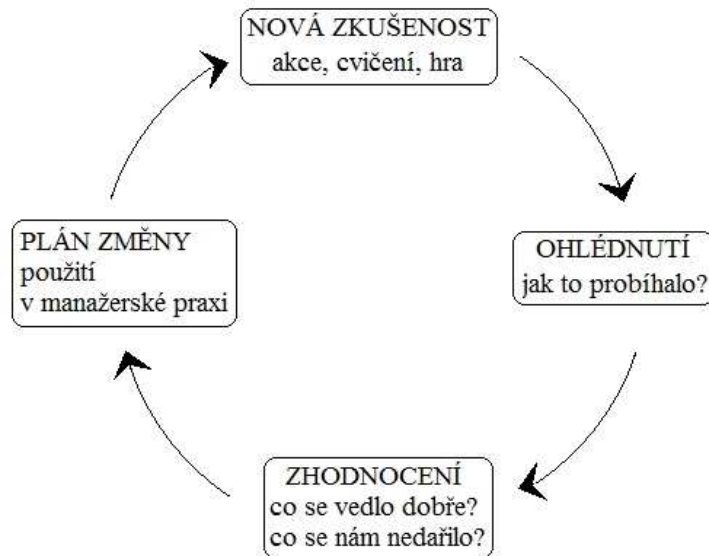
Další výzkum, tentokrát organizovaný IBM a UK Post, potvrdil, že z poznatků získaných zážitkem si zapamatujeme více, než z poznatků získaných jiným způsobem. Z dlouhodobého hlediska je pak tento rozdíl ještě výrazně větší. Přehledně to ukazuje tabulka 2.

Tab. 2. Množství zapamatovaných poznatků dle způsobu jejich získání [10]

Uplynulá doba	Způsob získání poznatku		
	Sdělením	Sdělením a ukázkou	Sdělením, ukázkou a zážitkem
3 týdny	70%	72%	85%
3 měsíce	10%	32%	65%

Na těchto poznacích vznikla zážitková pedagogika, která využívá tento obrovský potenciál. Zážitkové vzdělávání stojí na aktivitě účastníka, na zážitku, který vzniká při řešení úkolů a problémů, před které je postaven. Po zážitku následuje lektorem vedená reflexe, jejímž cílem je zhodnotit prožité a zobecnit poznatky, které při tomto zážitku účastník získal. Tím se zážitek promění ve zkušenost, nadále využitelnou v praxi. [10]

Tento cyklus vzdělávání, tzv. Kolbův cyklus učení, zobrazuje obrázek 1.



Obr. 1. Kolbův cyklus učení [11]

### 2.3.1 Použití zážitkové pedagogiky

Zážitkovou pedagogiku lze použít k mnoha různým účelům. Hojně se využívá při tréninku konkrétních manažerských dovedností (nejčastěji se používá pro témata, jako jsou komunikace, spolupráce apod.).[10]

Nezastupitelnou funkci však plní především při práci se skupinou. Dobře připravený a vedený program dokáže vhodně stimulovat vývoj skupinové dynamiky a urychlit postup jejími jednotlivými fázemi. Navíc dokáže cíleně rozvíjet skupinu v oblastech, s kterými má potíže. Jako jakýsi „vedlejší“ produkt může prohlubovat vztahy ve skupině a posilovat důvěru mezi jednotlivými členy.[10]

Při použití dostatečně zajímavého a atraktivního programu může působit i jako motivační prvek, či dokonce forma odměny.[10]

### 2.3.2 Výhody zážitkového učení

Učení je velice přirozené, probíhá na pozadí zážitků, které vlastně jako vzdělávání vůbec nevypadají. Prožívané situace jsou reálné, problémy je třeba řešit v danou chvíli, na daném místě, jejich prožívání je velmi věrné. Přesto však účastníkům nehrozí žádné skutečné riziko a tak mají prostor i k drobnému experimentování.[10]

Mimo to dochází, jak už bylo uvedeno výše, k vysoké míře zapamatování osvojovaných dovedností a poznatků, o jejichž fungování se účastník navíc osobně přesvědčil. V nepo-



slední řadě jde o způsob vzdělávání, který je, po občasném překonání prvních rozpaků, poměrně atraktivní a zábavný.[10]

### **2.3.3 Nevýhody zážitkového učení**

Prvním negativem na zážitkovém vzdělávání je jeho často vysoká cena. Většinou platí, že čím atraktivnější je program, tím je i dražší. Atraktivnější ale zdaleka nemusí znamenat kvalitnější a přínosnější – atraktivní prostředí totiž může někdy účastníky i odvádět od samotného procesu učení. Častým prvkem vzdělávacích zážitkových programů je aktivní pohyb v přírodě, proto je třeba více dbát na bezpečnost účastníků.[10]

Posledním problémem mohou být vztahové krize účastníků. Nedoporučuje se tedy posílat na kurz osoby, které spolu mají konflikty.[10]

### 3 SWOT ANALÝZA

SWOT je velice často využívanou situační analýzou. Její podstatou je zmonitorování vnějšího i vnitřního prostředí firmy. Název SWOT je odvozen z počátečních písmen čtyř anglických slov "strength", "weaknesses", "opportunities" a "threats" - tedy ve volném překladu "silné stránky", "slabé stránky", "příležitosti" a "hrozby". Jedná se o označení čtyř oblastí společnosti, kterým se tato analýza věnuje.[12]

#### 3.1 Analýza vnitřního prostředí

Při analýze vnitřního prostředí jsou hodnoceny silné a slabé stránky analyzované společnosti (sdružení, produktu...). Zaměřujeme se na interní stránky - na prvky které jsou kontrolovatelné a ovladatelné uvnitř organizace.[13]

Zvolíme pro obě strany (silné i slabé stránky) několik bodů, které mohou vycházet ze všech možných oblastí práce společnosti od marketingu (pověst podniku, tržní podíl) přes personální situaci (kvalita a vzdělávání zaměstnanců, firemní kultura), až po finance (finanční stabilita podniku, cashflow). Důležité je tyto body definovat co nejjasněji a nejkonkrétněji.[14]

Poté, co jsou jednotlivé body definovány, následuje jejich ohodnocení podle toho, jak moc je společnost v této oblasti silná, respektive jak velkou zde cítí slabinu. Škála se většinou volí tří až pětistupňová. Na stejné škále se poté hodnotí jednotlivé body podle toho, jak moc je společnost považuje za důležité.

#### 3.2 Analýza vnějšího prostředí

Při analýze vnějšího prostředí jsou hodnoceny naopak příležitosti a hrozby, které existují, nebo se očekává, že vzniknou v okolí společnosti a mohou mít na podnik pozitivní nebo negativní dopad. Zde se zaměřujeme na stránky externí, tedy takové, které společnost nedokáže příliš ovládat. Management na ně může pouze více či méně vhodným způsobem reagovat.[13]

Pro správné určení příležitostí a hrozeb musí společnost vyhodnocovat změny makroprostředí (především demografické, ekonomické, environmentální, technologické, politické, legislativní a socio-kulturní vlivy) i významných složek mikroprostředí (dodavatele, odběratele, distributory, dealery, ostatní partnery).[12]

V některých případech je třeba si uvědomit, že změna potřeb zákazníka nebo jeho kupního chování může být potenciální hrozbou, na druhou stranu však tyto jeho nové nenaplněné potřeby mohou představovat příležitost k růstu společnosti. Definování jednotlivých bodů by proto mělo být uvážlivé a co nejkonkrétnější, aby bylo jasně poznat, proč plyne z dané oblasti pro společnost ohrožení nebo příležitost.[13]

Poté, co jsou jednotlivé body definovány, následuje opět ohodnocení. Tentokrát podle toho, jak moc je daná příležitost atraktivní, respektive hrozba závažná, a podle pravděpodobnosti jejího výskytu. Škála se většinou volí stejná jako u analýzy vnitřního prostředí.

### **3.3 Hodnocení SWOT analýzy**

Výhodou SWOT analýzy je její nepřilíš vysoká náročnost, přehlednost, jasnost a rychlá srozumitelnost. Věnuje se všem oblastem analyzované společnosti (případně projektu, produktu...). Díky své komplexnosti ji lze velmi dobře použít na závěr několika analýz jako přehledné shrnutí situace.

Mezi nevýhody patří vysoká subjektivita, která vyžaduje zkušené a schopné pracovníky pro její sestavování a také krátká aktuálnost. Situace ve společnostech se v mnoha oblastech velmi rychle mění a SWOT analýzu proto lze jen těžko po vytvoření používat dlouhodobě. Zajímavý může být také pohled na větší množství SWOT analýz vypracovávaných v průběhu času a sledování, jak se daří slabé stránky odstraňovat a posilovat stránky silné.

## 4 MATICE SPOLEČNOSTI GENERAL ELECTRIC

Tuto maticí strategického plánování stvořila společnost General Electric, od které získala tato matice i svůj název. Jako u známější matice BCG jde o dvourozměrnou matici, na níž je na jedné ose – většinou svislé - nanášena dimenze atraktivity trhu a na druhé ose je nanášena dimenze konkurenční síly společnosti.[15]

Nejčastěji je tato analýza využívána pro porovnání strategických organizačních jednotek (Strategic business unit – SBU) větších firem - tedy například divizí, závodů a podobně. Lze ji však aplikovat také na jednotlivé poskytované produkty nebo služby.

Protože si společnost General Electric uvědomuje, že pro komplexní hodnocení situace je potřeba široký pohled, je tato portfoliová matice vícefaktorová. Nedívá se na tržní atraktivitu ani na konkurenční sílu podniku nebo produktu jako na jednorozměrnou záležitost, ale chápe ji spíše jako výsledek vlivu několika podstatných faktorů.[16]

Díky tomu vysvětluje tato matice postavení porovnávaných jednotek komplexně, zkoumá faktory, které dělají trh pro společnost atraktivním (například může jít o rozměr a růst trhu, tržní bariéry, stabilitu trhu) a faktory, díky kterým jsou aktivity podniku na trhu úspěšné (zde je to například cena, kvalita, nebo propagace a image společnosti).[16]

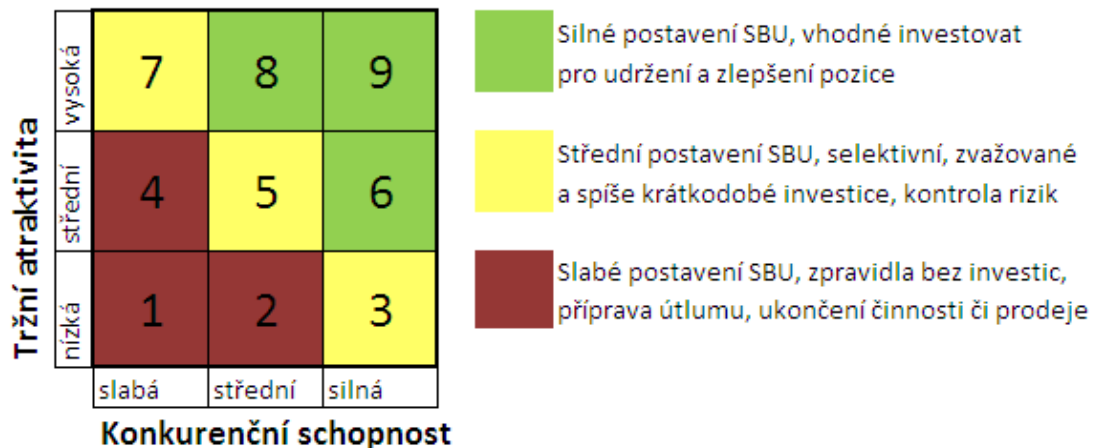
### 4.1 Tvorba matice GE

Nejdříve je třeba identifikovat konkrétní faktory, které budou v jednotlivých dimenzích porovnávány. Ty je třeba volit s ohledem na konkrétní situaci, zejména na charakter produktů a tržních podmínek.[17]

Pro každý faktor je poté určena jeho váha – tedy jak podstatný se tento faktor pro porovnávanou společnost zdá být. Všechny jsou následně ohodnoceny na předem stanovené škále – vhodná může být například pětistupňová. Součet násobků hodnocení a vah jednotlivých faktorů poté tvoří tzv. index atraktivity trhu nebo index konkurenční síly porovnávané jednotky. Tato jednotka je poté nanesena do matice dle hodnoty svých indexů.

V matici jsou obě dimenze rozděleny na tři části – nízkou, střední a vysokou atraktivitu trhu a stejně tak nízkou, střední a vysokou konkurenční sílu. Takto se nám matice přirozeně rozdělí na devět polí, které umožňují dobré rozlišení mezi pozicemi v portfoliu. Toto rozdělení je naznačeno na obrázku 2.[15]

Na stejném obrázku také vidíte rozdělení devíti polí do tří pásem, znázorňujících sílu postavení jednotlivých porovnávaných jednotek, které do těchto pásem zapadnou. V zeleném pásmu (pole 6,8,9) jde o výhodné a silné postavení porovnávané jednotky, žluté pásmo (pole 3,5,7) označuje střední postavení jednotky a červené pásmo (pole 1,2,4) označuje slabé a nevýhodné postavení jednotky.



Obr. 2. Matice společnosti General Electric [upraveno dle 17]

Kolem naneseného bodu značícího porovnávanou jednotku je možné zobrazit kruh, jehož velikost ukazuje velikost trhu. Kruhovát výseč může dále zobrazovat velikost tržního podílu porovnávané jednotky.[18]

## 4.2 Volba strategie pro jednotlivá pásma a pole

Do jednotek umístěných v polích 6,8 a 9 v zeleném pásmu, které mají výhodné postavení, by měla společnost investovat a podporovat jejich růst. U pole 6 by mělo jít o budování selektivní v přitažlivých segmentech, u pole 8 především o podporu zranitelných oblastí a rozhodnutí o případné výzvě o vedoucího postavení na trhu. Pole 9 by se mělo věnovat růstu v maximální přijatelné míře a soustředit se na udržení své síly.[18]

Jednotky v žluté oblasti budou volit především strategii selektivních investic. Na poli číslo 3 by mělo jít o uvážené investování do nejpřitažlivějších segmentů, na poli číslo 5 především o ochranu stávajícího programu a investici do segmentů s vysokou ziskovostí a malým rizikem. U pole 7 je podstatné hledat způsoby, jak podpořit jednotku atraktivním programem, pokud však chybí schopnost růst, může být nejlepší volbou trh opustit.[16,18]

Červená oblast nemusí nutně znamenat okamžité opouštění trhu. Samozřejmě, že do jednotek v oblasti 1 se nevyplatí nadále investovat, snahou by mělo být snížit fixní náklady a případně ukončit činnost nebo SBU prodat. U pole 2 je však možné za minimálních investic chránit postavení v nejziskovějších segmentech a pomalu zvyšovat úroveň produktů. Pro jednotky v poli 4 by mělo být snahou najít způsoby, jak s minimálním rizikem expandovat. Samozřejmě, že pokud jsou i u těchto polí možnosti slabé a jednotky nejeví známky životaschopnosti, je vhodné jejich trhy opustit. Předem je však vhodné ověřit možné cesty pro omlazení produktů nebo jejich nabídnutí pro nové trhy, kde by mohly být překvapivě úspěšné.[16,18]

### 4.3 Hodnocení matice GE

Portfoliové modely mají velmi mnoho cenných přínosů, pomáhají manažerům více strategicky uvažovat, vidět své strategické jednotky lépe v porovnání s ostatními a pochopit, jak je třeba se na které z nich zaměřit, případně které eliminovat. Matice GE nabízí velmi široký a realistický pohled na tuto problematiku a především pro hodnocení SBU je velmi přínosná.[18]

Přesto je s maticemi potřeba pracovat obezřetně. Stanovení kritérií, určení jejich vah a dokonce i ohodnocení může být značně subjektivní a vyžaduje zkušené pracovníky. Může se stát, že při tvorbě matice je ocenění jednotlivých faktorů uzpůsobeno tomu, aby výsledky odpovídali představě analytiků. Často je také většina SBU v polovině tabulky kvůli kompromisnímu známkování - což vede k těžkému a nepřesnému určování cílů a strategií pro tyto jednotky.[17]

Navíc modely nepostihují synergie mezi jednotlivými jednotkami. Pokud taková existuje, musí být brána v úvahu, neboť její likvidace může nakonec napáchat velké množství neočekávaných problémů.[17]

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 PŘEDSTAVENÍ OBČANSKÉHO SDRUŽENÍ ATMOSFÉRA

Občanské sdružení Atmosféra se svými aktivitami snaží rozvíjet klíčové kompetence nejen u studentů základních, středních a vysokých škol, ale i u svých členů a dalších lidí, kteří s jejich programy přijdou do styku. Nejde ani zdaleka jen o znalosti, ale také o dovednosti, osobnostní postoje, názory a hodnoty, které člověk potřebuje při studiu, v osobním i profesním životě.[19]

Dále se snaží rozvíjet školní a jiné kolektivy pomocí programů zaměřených na seznámení se, budování dobrých vztahů, týmovou spolupráci, dovednost vzájemné komunikace a nastavení pozitivního směřování skupinové dynamiky. Při spolupráci se školami napomáhá prevenci sociálně-patologických jevů a plnění rámcového školního vzdělávacího programu.[19]

Cílem sdružení je zajištění finančních, materiálních a organizačních podmínek pro realizaci těchto programů.[19]

V roce 2009 prošlo rukama instruktorů více než 1 000 studentů a dětí především ze Zlínských, Otrokovických, Uherskohradištských a Uherskobrodských škol, včetně asi 90 studentů UTB, fakulty humanitních studií - obor sociální pedagogika.

### 5.1.1 Občanské sdružení – nezisková organizace

Občanské sdružení Atmosféra je neziskovou organizací, snaží se však ze svých aktivit získat dostatek finančních prostředků na vlastní rozvoj, obnovu používaného materiálu, nákup materiálu pro nové typy aktivit a na vzdělávání svých instruktorů.

Za rok 2009 mělo sdružení pro tyto účely k dispozici přibližně 70 000 Kč, zatímco obrat peněz ve sdružení dosáhl bezmála jednoho milionu korun.

Nezisková organizace sice sama nesmí vytvářet zisk, ale může samozřejmě vyplácet osoby, které pro ni pracují – proto je běžné, že instruktoři sdružení dostávají za svou práci odměnu. Přesto není možné ji vzhledem k odvedené práci a dlouhé přípravě před kurzem považovat za adekvátní plat. Je sice podstatnou motivační složkou, ale pro pochopení fungování sdružení je třeba si uvědomit, že jak instruktorskou, tak většinu ostatní práce dělají členové z velké části dobrovolně, z nadšení a pro vlastní radost.



## 5.2 Historie

Sdružení Atmosféra vzniklo v roce 2003, původně z potřeby ventilovat aktivitu dvou studentů Univerzity Palackého v Olomouci. Byli to student rekreologie na Fakultě tělesné kultury Karel Štefl a student tělesné výchovy a matematiky Pavel Knébl. Při zrodu sdružení stála také studentka zlínského Gymnázia Lesní Čtvrť Radka Evjáková.

Samozřejmě že se členové v průběhu času měnili a z této trojice zůstal do dnešních dnů aktivním pouze Karel Štefl, který je předsedou a hlavní hybnou silou sdružení. Naopak však mnoho nových členů přibylo a Atmosféra má v současnosti věrnou základnu členů a instruktorů zajišťujících jeho chod. Kromě toho se kolem ní pohybuje spousta přátel, dobrovolníků a spřízněnců její činnosti, mnohých připravených pomoci s velkými a náročnými akcemi.

Zpočátku byla hlavním bodem činnosti nabídka lanových aktivit pro školy a zájmové organizace. V roce 2004 se ale rozběhl cyklus vzdělávacích seminářů zážitkové pedagogiky a připravil pro Atmosféru velké množství mladých a motivovaných instruktorů. Ti se začali podílet na přípravě školních zážitkových výletů a seznamovacích kurzů, které se od té doby staly hlavní páteří celé organizace.

Postupným vzděláváním svých členů v různých oblastech a rozšiřováním nabídky se činnost nadále rozrůstala. Mimo množství a pestrost pořádaných akcí stoupala také jejich kvalita – a to až do současného stavu popsaného v dalších kapitolách.

## 6 OBLAST PŮSOBENÍ OBČANSKÉHO SDRUŽENÍ ATMOSFÉRA

Od svého vzniku se Atmosféra zaměřuje především na výchovu přírodou a zážitkovou pedagogiku. Hlavní oblastí působení jsou třídní kolektivy nebo kolektivy zájmových a volnočasových útvarů a oddílů.

### 6.1 Nabízené aktivity

Nabídka aktivit sdružení je poměrně široká, ale stále se ještě rozšiřuje. Cílem je nabízet dostatečně pestrou škálu aktivit, aby zaujala širokou základnu potenciálních zájemců, kteří by pak nabídky mohli využít i vícekrát, a přesto neuhnout od hlavního rámce – tedy vzdělávání a výchovy přírodou a prožitkem.

#### 6.1.1 Seznamovací kurzy

Tento typ kurzů využívají především střední školy pro své nastupující první ročníky, stále častěji se s ním však setkáváme i na vysokých školách a občas i u šestých tříd škol základních, respektive u prim víceletých gymnázií. Jeho cílem je samozřejmě seznámit spolu nové spolužáky, nastartovat správným směrem skupinovou dynamiku třídy a celkově dát třídě impuls pro dobrý společný začátek.

Adaptační a seznamovací kurzy jsou hlavní páteří organizace. Ze všech typů programů jich probíhá nejvíce a nejvíce se v nich daří víceletá spolupráce se školami.

Šéfinstruktoři těchto programů jsou absolventy kurzu zážitkové pedagogiky a držitelé licence akreditované MŠMT nebo jiného podobného certifikátu.

#### 6.1.2 Zážitkové kurzy a školní výlety

Druhou páteří sdružení jsou zážitkové kurzy. Jedná se především o alternativu ke klasickým školním výletům, avšak na návštěvu kulturních památek nebo přírodních krás na nich nemusí být zcela zanevřeno a zážitkový program jimi může být proložen.

V jeho rámci je možné věnovat se i cíleně rozvoji klíčových kompetencí nebo se zaměřit na některou z oblastí průřezových témat rámcového vzdělávacího programu. Je také možné využít kurz jako podporu při řešení konkrétního problému, který se ve třídě vyskytuje (noví spolužáci, komunikační problémy, nezačlenění některých spolužáků...) či jako prevenci proti nim.

Šéfinstruktoři těchto programů jsou absolventy kurzu zážitkové pedagogiky a držitelé licence akreditované MŠMT nebo jiného podobného certifikátu.

### **6.1.3 Sportovní dny**

Je-li o to zájem, je možné nachystat i velký sportovní den například pro celou školu, při němž si účastníci vyzkoušejí mnoho netradičních disciplín.

### **6.1.4 Lanové aktivity**

Jde o nabídku takzvaných nízkých a vysokých lanových aktivit. U vysokých lanových překážek, stavěných ve výšce okolo 6-8 metrů, jde především o individuální překonání velké výzvy a silný společný zážitek skupiny. U lanových překážek nízkých (okolo jednoho metru nad zemí) je hlavním cílem rozvoj spolupráce a důvěry ve skupině. Tyto nízké lanové překážky nabízí sdružení pro první stupeň základních škol dokonce i v „indoorové“ verzi v upravené tělocvičně.

Instruktoři připravující a vedoucí programy lanových aktivit jsou držiteli licencí „Instruktor lanových aktivit“ akreditovaných ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy.

### **6.1.5 Programy na sněžnicích**

Programy na sněžnicích jsou nabízeny hlavně pro školy jako zajímavé polodenní až jednodenní doplnění lyžařského kurzu.

### **6.1.6 Lukostřelba**

Nabídka lukostřelby se v programu sdružení objevuje až od letošního roku a je možné jí využít jak samostatně, tak jako součást kompaktnějšího programu (v rámci zážitkového kurzu, sportovního dne...).

Instruktoři připravující a vedoucí programy lukostřelby jsou absolventy kurzu lukostřelby a bezpečnosti při vedení programu s luky.

### **6.1.7 Instruktoři lyžování, snowboardingu, vodní turistiky a cykloturistiky**

Někteří instruktoři jsou držiteli licencí instruktora lyžování, snowboardingu nebo vodní turistiky a cykloturistiky. Mohou pomoci se zajištěním školních kurzů instruktory a navíc se postarat o zajímavý doplňkový program.

## **6.2 Místo působení**

Hlavním geografickým prostorem, v němž realizuje sdružení své aktivity, je Zlínský okres, případně Zlínský kraj. Nejvíce škol, s kterými spolupracuje, se nachází přímo ve Zlíně, méně již v Uherském Hradišti a Uherském Brodě. Přesto se již podařilo realizovat několik programů (ponejvíce lanových aktivit či školních zážitkových kurzů spojených s návštěvou zajímavých míst) i daleko za hranicemi regionu – například v kraji Severočeském či Severomoravském.

### **6.2.1 Rekreační středisko Revika**

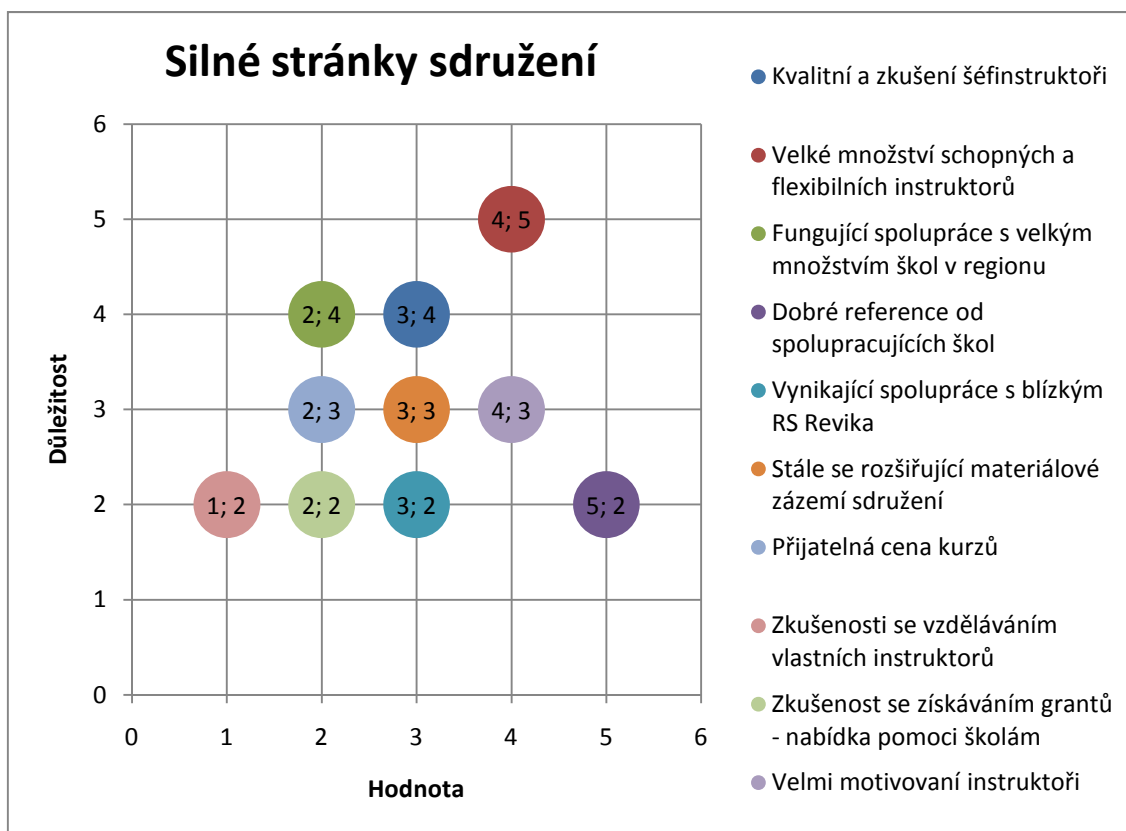
Díky dlouholeté spolupráci se podařilo navázat velmi dobrý vztah s blízkým rekreačním střediskem Revika. To leží nedaleko za Vizovicemi a probíhá zde nejvíce školních kurzů. Velké množství zákazníků, které Atmosféra na středisko dodává, a dlouholetá bezproblémová spolupráce je pro obě strany velmi výhodná. Středisku zajišťují jeho zaplněnost zákazníci, sdružení zase možnost diskuze ohledně cen nebo časů vyklízení chatků a pokojů a využití prostor budovy jak pro provádění programů, tak pro skladování pomůcek a materiálu pro další turnusy.

## 7 SWOT ANALÝZA SDRUŽENÍ

V tabulce 3 jsou shrnuty silné stránky sdružení včetně přiřazení hodnoty silné stránky a její důležitosti pro sdružení. Obrázek 3 tyto stránky dále přehledně zobrazuje v grafu. Nejsilnější stránkou se ukazuje být velké množství schopných instruktorů.

Tab. 3. Silné stránky Občanského sdružení Atmosféra [vlastní zpracování]

Silné stránky	Hodnota	Důležitost
Kvalitní a zkušení šéfinstruktoři	3	4
Velké množství schopných a flexibilních instruktorů	4	5
Fungující spolupráce s velkým množstvím škol v regionu	2	4
Dobré reference od spolupracujících škol	5	2
Vynikající spolupráce s blízkým RS Revika	3	2
Stále se rozšiřující materiálové zázemí sdružení	3	3
Přijatelná cena kurzů	2	3
Zkušenosti se vzděláváním vlastních instruktorů	1	2
Zkušenost se získáváním grantů - nabídka pomoci školám	2	2
Velmi motivovaní instruktoři	4	3

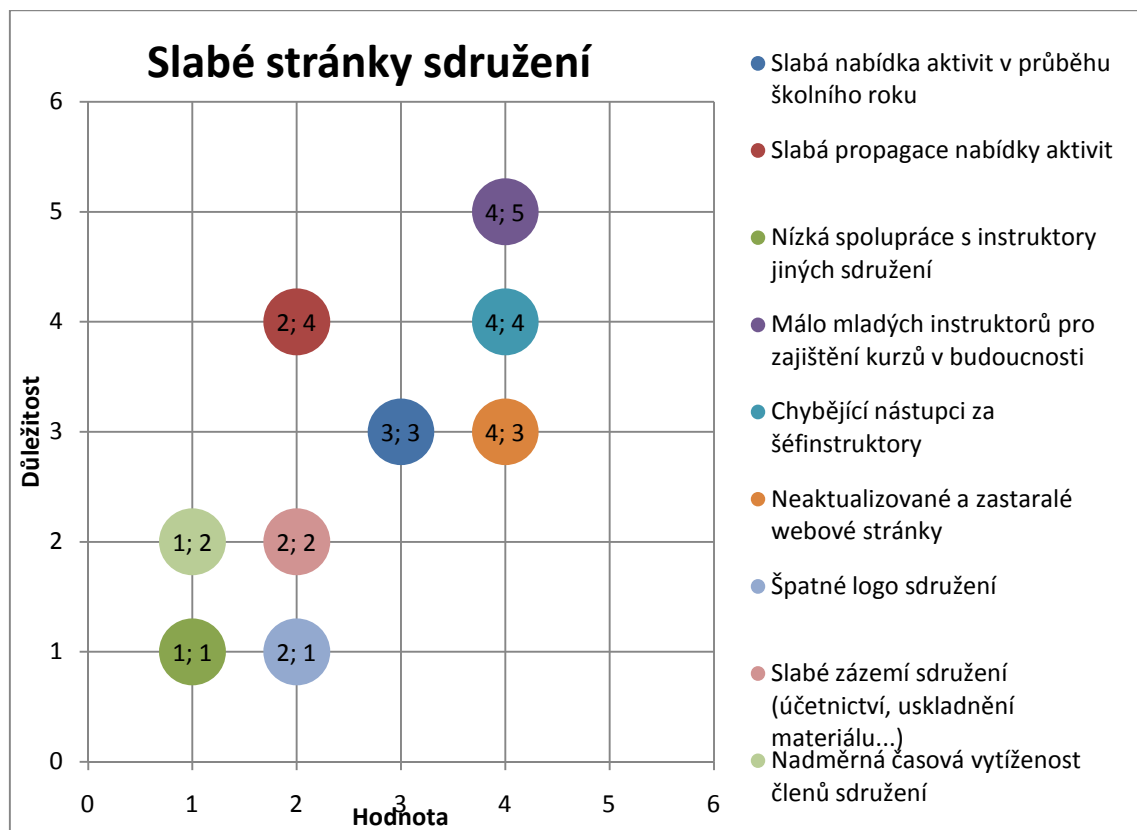


Obr. 3. Silné stránky Občanského sdružení Atmosféra [vlastní zpracování]

Tab. 4. Slabé stránky Občanského sdružení Atmosféra [vlastní zpracování]

Slabé stránky	Hodnota	Důležitost
Slabá nabídka aktivit v průběhu školního roku	3	3
Slabá propagace nabídky aktivit	2	4
Nízká spolupráce s instruktory jiných sdružení	1	1
Málo mladých instruktorů pro zajištění kurzů v budoucnosti	4	5
Chybějící nástupci za šéfinstruktory	4	4
Neaktualizované a zastaralé webové stránky	4	3
Špatné logo sdružení	2	1
Slabé zázemí sdružení (účetnictví, uskladnění materiálu...)	2	2
Nadměrná časová vytiženost členů sdružení	1	2

Tabulka 4 a obrázek 4 naopak ukazují a vizualizují slabé stránky sdružení. Přestože množství kvalitních instruktorů je nejsilnější stránkou, nemá sdružení do budoucna žádnou náhradu za činnost ukončující instruktory. To se ukazuje, společně chybějícími nástupci šéfinstruktorů, jako nejslabší bod celé organizace. Za zmínku stojí také slabá propagace včetně zastaralých a neaktualizovaných webových stránek a nízká nabídka programů v průběhu školního roku.

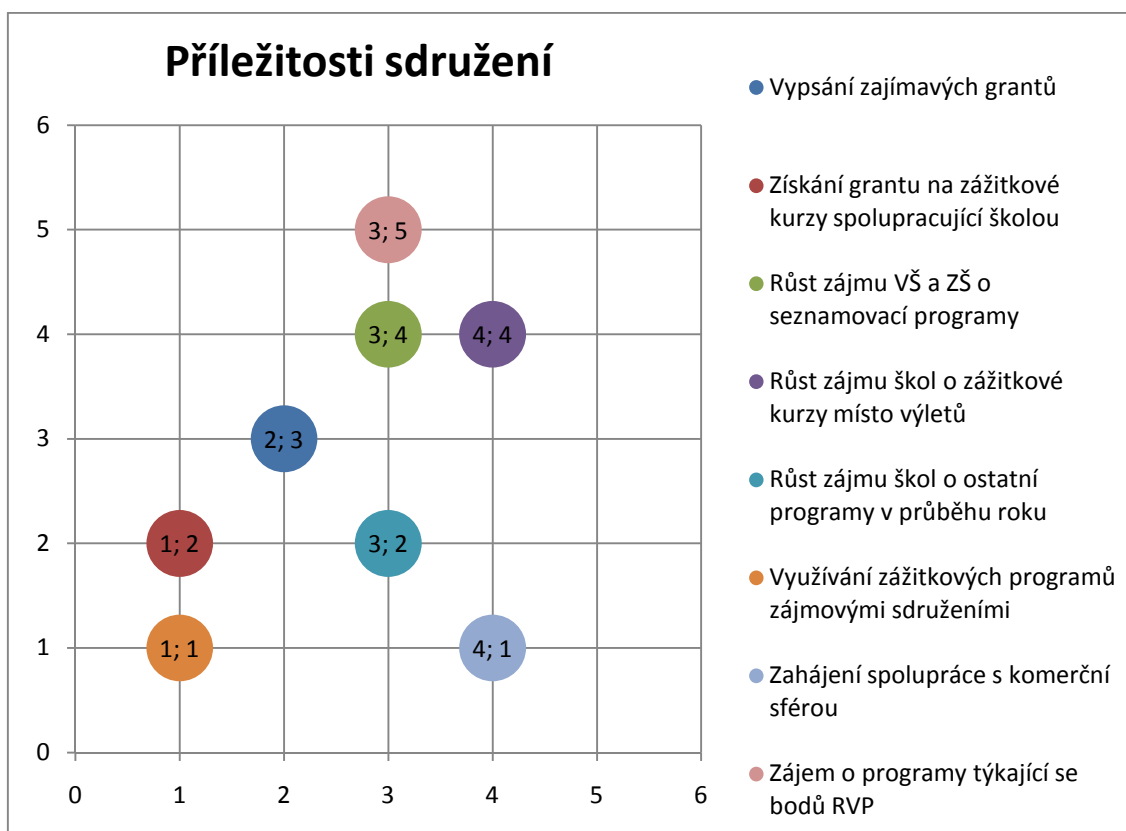


Obr. 4. Slabé stránky Občanského sdružení Atmosféra [vlastní zpracování]

Tab. 5. Příležitosti Občanského sdružení Atmosféra [vlastní zpracování]

Příležitosti	Atraktivita	Pravděpodobnost výskytu
Vypsání zajímavých grantů	2	3
Získání grantu na zážitkové kurzy spolupracující školou	1	2
Růst zájmu VŠ a ZŠ o seznamovací programy	3	4
Růst zájmu škol o zážitkové kurzy místo výletů	4	4
Růst zájmu škol o ostatní programy v průběhu roku	3	2
Využívání zážitkových programů zájmovými sdruženími	1	1
Zahájení spolupráce s komerční sférou	4	1
Zájem o programy týkající se bodů RVP	3	5

Tabulka 5 se věnuje příležitostem sdružení. Jak zobrazuje i obrázek 5, nejvýraznějšími třemi příležitostmi je růst zájmu VŠ a ZŠ o seznamovací kurzy, růst zájmu škol a zážitkové kurzy místo výletů a zájem škol o programy týkající se bodů rámcového vzdělávacího programu. Aby se podařilo z těchto příležitostí získat co nejvíce, je třeba začít svou nabídku a její výhody školám co nejdříve představovat – a tedy zapracovat na slabé propagaci.

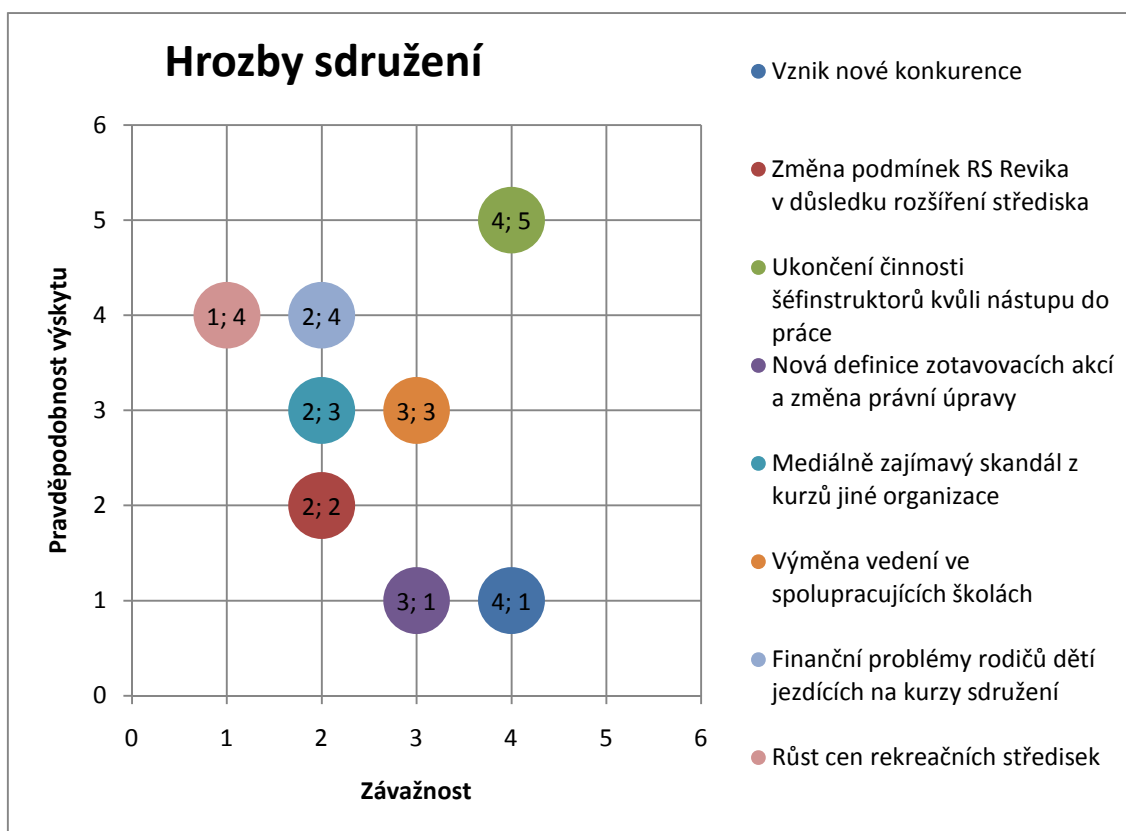


Obr. 5. Příležitosti Občanského sdružení Atmosféra [vlastní zpracování]

Tab. 6. Hrozby Občanského sdružení Atmosféra [vlastní zpracování]

Hrozby	Závažnost	Pravděpodobnost výskytu
Vznik nové konkurence	4	1
Změna podmínek RS Revika v důsledku rozšíření střediska	2	2
Ukončení činnosti šéfinstrukturů kvůli nástupu do práce	4	5
Nová definice zotavovacích akcí a změna právní úpravy	3	1
Mediálně zajímavý skandál z kurzů jiné organizace	2	3
Výměna vedení ve spolupracujících školách	3	3
Finanční problémy rodičů dětí jezdících na kurzy sdružení	2	4
Růst cen rekreačních středisek	1	4

Největší hrozba, která nyní sdružení reálně hrozí, je ukončení činnosti šéfinstrukturů kvůli nástupu do práce. Jak už bylo uvedeno u tabulky 4, není za ně zatím adekvátní náhrada. Závažný dopad by měl i vznik další konkurence v regionu, pravděpodobnost že k tomu dojde je však minimální. Očekávat lze i mírné problémy se zvyšováním cen rekreačních středisek a finančními problémy rodičů dětí. Dopad na sdružení mají tyto problémy však spíše menší. Názorně to ukazuje tabulka 6 a obrázek 6.



Obr. 6. Hrozby Občanského sdružení Atmosféra [vlastní zpracování]



## 8 KONKURENCE

V oblasti, které se sdružení věnuje, není příliš silná konkurence. Atmosféře mohou v jejích aktivitách konkurovat především další sdružení s podobným cílem. V oblasti Zlínska se takových sdružení však nenachází mnoho. Navíc mají velice podobné cíle, někdy jsou dokonce provázané společnými instruktory a mají spolu velmi dobré vztahy. Setkáme se spíše s tím, že si vzájemně vypomáhají, než že by mezi nimi zuřil tvrdý konkurenční boj.

### 8.1 Hlavní konkurenční organizace

Následující řádky se budou věnovat třem hlavním konkurenčním sdružením z blízkého okolí. Zaměří se především na činnosti, které se kryjí s činností o.s. Atmosféra. Věnovat se budou i vztahům, jaké s těmito sdruženími Atmosféra má.

#### 8.1.1 Dům Ignáce Stuchlého Fryšták

Dům Ignáce Stuchlého - salesiánský klub mládeže o.s. ve Fryštáku (dále DIS), je pobytovým výchovně vzdělávacím zařízením pro mládež. Připravuje Orientační dny - několika-denní programové pobyty pro třídy základních a středních škol, dále otevřenou nabídku víkendových a prázdninových programů pro mladé lidi od 15 let a organizaci volnočasových aktivit pro místní děti a mládež – DISklub. Kromě toho nabízí své prostory dalším skupinám a organizacím, které pracují ve výchovné, vzdělávací a sociální oblasti.[20]

Má k dispozici velkou budovu s dobrou ubytovací kapacitou, skvěle vybavenou pro nabídku kurzů. Disponuje velice kvalitním zázemím jak prostorovým, tak materiálním. Na rozdíl od většiny sdružení poskytujících podobné kurzy především v červnu (výlety) a v září (seznamovací pobyty), jejich Orientační dny probíhají po většinu roku. I z těchto důvodů si může dovolit držet stále zaměstnance, kteří mimo instruktorskou činnost pracují i na dalších projektech. Tyto instruktory samozřejmě rozvíjí v potřebných oblastech. Dále si udržuje síť spolupracujících pomocných instruktorů na dobu, kdy probíhá více kurzů současně. O jejich vzdělání se však už příliš nezajímá.

DIS je, vzhledem k tomu, že se jedná o salesiánskou organizaci, hojně využíván církevními školami. Velmi často však jeho služeb využívají i školy z větší vzdálenosti než ze Zlína a okolí.

Vztahy mezi Atmosférou a DISem jsou velice dobré – občas dochází k „vypůjčování“ instruktorů či k předávání zkušeností o jednotlivých třídách nebo o využití určitého progra-

mu. Vzhledem ke spolupráci s různými školami si sdružení prozatím příliš nekonkurují. Do budoucna se ani neočekává výrazný nárůst kurzů pořádaných DISem – Fryštácká budova má omezenou kapacitu a kvalitních šéfinstruktorů, kteří by mohli zajistit dostatečnou kvalitu nabízeného programu, má DIS k dispozici jen malé množství.

### 8.1.2 M2M

Občanské sdružení M2M se zabývá realizací zážitkových programů zaměřených na komunikaci, sebepoznávání a kvalitní mezilidské vztahy. Jejich páteřním programem je každoroční týdenní zážitkový letní tábor „Mladí pro mladé“. Jeho náplní je budování komunit v malých skupinkách, výměna a sdílení názorů v otevřených tematických diskusních fórech a předávání a získávání nových zážitků a zkušeností prostřednictvím široké nabídky autorských workshopů. Tento tábor je připravován pro společnost mladých lidí ve věku 15-26 let.[21]

Kromě toho však úzce spolupracuje s několika základními a středními školami v regionu (především se základními školami z Napajedel) a nabízí zážitkové programy, přednášky, diskuze a seznamovací pobyty. Podílí se na školní prevenci psycho-sociálně patologických jevů u mládeže.[21]

Klade velký důraz na dynamický rozvoj svých programů i instruktorů, často rekrutovaných z absolventů letního tábora, kteří procházejí specializovanými výcvikovými programy v oblastech komunikace, psychologie, skupinové práce a problematiky psycho-sociálně patologických jevů.[21]

M2M sice s Atmosférou nijak hluboce nespupracuje, avšak nejsou mezi nimi ani žádné neshody. Kvůli malé instruktorské základně a nerostoucí snaze o zvýšení počtu pořádaných kurzů nepůsobí M2M jako konkurenční hrozba.

### 8.1.3 Madio

Madio je mladé občanské sdružení - vzniklo 13. 1. 2009 s cílem prevence rizikového chování dětí a mládeže ve Zlínském kraji. Mimo nabídku informačních, vzdělávacích a poradenských služeb školám je nabízí i firmám a ostatním zájemcům z široké veřejnosti.

Madio se pustilo okamžitě po svém založení tvrdě do práce a rozběhlo projekt „Áčko“, týkající se vzdělávání spolupracujících instruktorů. Kromě toho rozběhlo program preventivních programů, v rámci kterého nabízí základním i středním školám mnoho typů tematických besed, seznamovacích a zážitkových kurzů a kurzů na klíč dle potřeb zadavatele.

Důležitým bodem jejich nabídky jsou právě preventivní programy a besedy a spolupráce se školami v oblasti primární prevence v průběhu celého roku. I proto si může sdružení dovořit držet několik zaměstnanců. V rámci preventivních programů pro školy operují čtyři z nich.[22]

Jak již bylo uvedeno výše, sdružení nespolupracuje jen se školami, ale nabízí své služby také firemní klientele. Kromě teambuildingových programů a outdoortrainingů na klíč nabízí také rozvojové kurzy týkající se selfmanagementu, komunikace a různých disciplin personalistiky.[22]

Vztahy mezi Atmosférou a Madiem jsou rozporuplné. Jednotliví členové se mezi sebou občas znají a dokonce by rádi spolupracovali na společném vzdělávání, což by mohlo být pro obě strany velmi přínosné. Stejnou myšlenku prosazuje i člověk zodpovědný ve sdružení Madio za vzdělávání instruktorů. Přímo ředitel Madia však o hlubší spolupráci příliš nestojí a proto k ní zřejmě ani nedojde.

#### **8.1.4 Konkurenční hrozba**

Jedinou organizací z výše uvedených, u které lze uvažovat o konkurenční hrozbě, je sdružení Madio. Zatím sice neuspořádalo velké množství zážitkových programů a hlavní oblasti jeho zájmu jsou poněkud odlišné od Atmosféry, jeho cílem je ale rozrůstat se ve sdružení stále větší. Zvětšující se základna postupně vzdělávaných instruktorů a rostoucí počet spolupracujících škol jsou toho důkazem. Obava z budoucí konkurence zde tedy panuje.

Následující důkladnější analýza se proto bude týkat porovnání Atmosféry se sdružením Madio.

## **8.2 Porovnání sdružení Atmosféra a Madio**

Přestože Madio se zaměřuje i na firemní klientelu, Atmosféra tímto směrem zatím nekráčí. Této části nabídky se proto již tato práce nevěnuje a hlouběji se zaměřuje na spolupráci se školami.

Prozatím má Atmosféra převahu především ve známosti a oszkoušené bezproblémové spolupráci s mnoha školami v regionu. Madio se však nebojí oslovovat i tyto školy a pokoušet se dát lepší nabídku. Kromě toho se více zaměřuje na kratší, jednodenní programy typu besed, přednášek a workshopů pořádaných po celý rok. S jejich pomocí může

v budoucnosti lehkou navázat se školami těsnější vztah a ten využít při prosazování svých programů. Pomocí mu může také výrazně kvalitnější propagace a lepší internetové stránky.

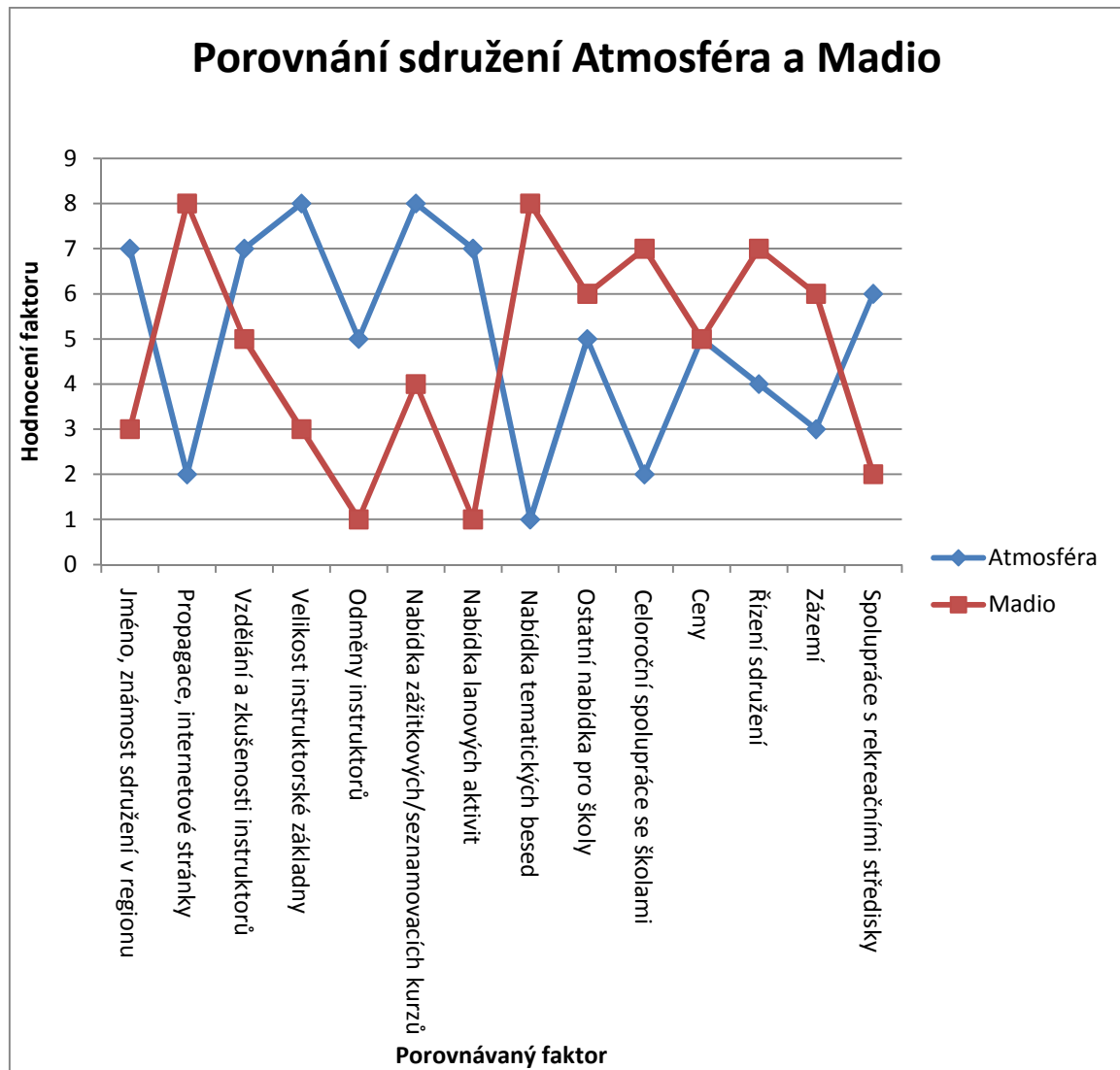
Kromě lepší všeobecné známosti disponuje Atmosféra také velice kvalitní instruktorskou základnou, jakou prozatím konkurent k dispozici nemá. Ačkoli Madio zaměstnává několik profesionálů, mimo ně jsou vzdělání a zkušenosti jejich instruktorů teprve v počátcích. Celkový počet spolupracujících instruktorů je u Atmosféry také výrazně vyšší, což umožňuje zvládnutí více programů ve stejný termín. Důležité je nyní tuto výhodu udržet – neboť Madio na svém instruktorském sboru pracuje, rozšiřuje ho a vzdělává. Výhodou v tomto boji může být i to, že Atmosféra všem svým instruktorům nabízí jisté finanční odměny, zatímco pro Madio pracují, mimo profesionální zaměstnance, na bázi dobrovolnosti.

Co se týče zajištění chodu sdružení, má Atmosféra výhodu pouze ve vynikající spolupráci s místním rekreačním střediskem Revika. Madio má zajištěno dobré zázemí v podobě základny – kanceláře sdružení. Silnější je i v řízení celé organizace. Atmosféra má po svém vývoji sice k dispozici schopný a motivovaný tým členů sdružení, kteří však pracují na jeho rozvoji, až na drobné výjimky, dobrovolně. Madio sice nemá k dispozici větší tým, zato však pro něj pracují lidé profesionálně a mohou své práci tedy obětovat mnohem více času.

Shrnutí všech informací ukazuje přehledněji tabulka 7 a především obrázek 7.

Tab. 7. Porovnání občanských sdružení Atmosféra a Madio [vlastní zpracování]

	Atmosféra	Madio
Jméno, známost sdružení v regionu	7	3
Propagace, internetové stránky	2	8
Vzdělání a zkušenosti instruktorů	7	5
Velikost instruktorské základny	8	3
Odměny instruktorů	5	1
Nabídka zážitkových/seznamovacích kurzů	8	4
Nabídka lanových aktivit	7	1
Nabídka tematických besed	1	8
Ostatní nabídka pro školy	5	6
Celoroční spolupráce se školami	2	7
Ceny	5	5
Řízení sdružení	4	7
Zázemí	3	6
Spolupráce s rekreačními středisky	6	2



Obr. 7. Porovnání občanských sdružení Atmosféra a Madio [vlastní zpracování]

### 8.3 GE analýza sdružení

Protože sdružení nemá více strategických podnikatelských jednotek, zaměřuje se tato GE analýza na nejvýznamnější produkty a na situaci na trhu těchto produktů. Tabulka 8 zobrazuje zhodnocení jednotlivých faktorů na trhu, který je pro sdružení hlavní – tedy trhu seznamovacích kurzů.

Dále byly hodnoceny trhy a konkurenční síla sdružení v oblasti školních výletů a zážitkových kurzů a v oblasti programů lanových aktivit. Kvůli důležitosti seznamovacích kurzů pro sdružení a vyrůstající konkurenci v této oblasti je zde přidáno také zhodnocení konkurenční síly občanského sdružení Madio právě na poli seznamovacích kurzů.

Tabulka 9 zobrazuje výsledky hodnocení těchto produktů. Podrobné zhodnocení jednotlivých faktorů je uvedeno v tabulkách 17 až 19 umístěných v příloze.

Tab. 8. Ohodnocení seznamovacích kurzů [vlastní zpracování]

Seznamovací kurzy	Faktor	Body (1-5)	Váha	Součin
Přitažlivost trhu	Velikost trhu	5	0,3	1,5
	Potenciál tržního růstu	2	0,2	0,4
	Konkurenční situace	2	0,2	0,4
	Stabilita klientů	4	0,2	0,8
	Struktura klientů	4	0,1	0,4
<b>Celkem</b>			<b>1</b>	<b>3,5</b>
Obchodní síla	Relativní tržní podíl	4	0,2	0,8
	Kvalita služeb	5	0,4	2
	Cena	3	0,2	0,6
	Image a jméno	5	0,1	0,5
	Kvalita vedení	4	0,1	0,4
<b>Celkem</b>			<b>1</b>	<b>4,3</b>

Tab. 9. Ohodnocení dalších programů [vlastní zpracování]

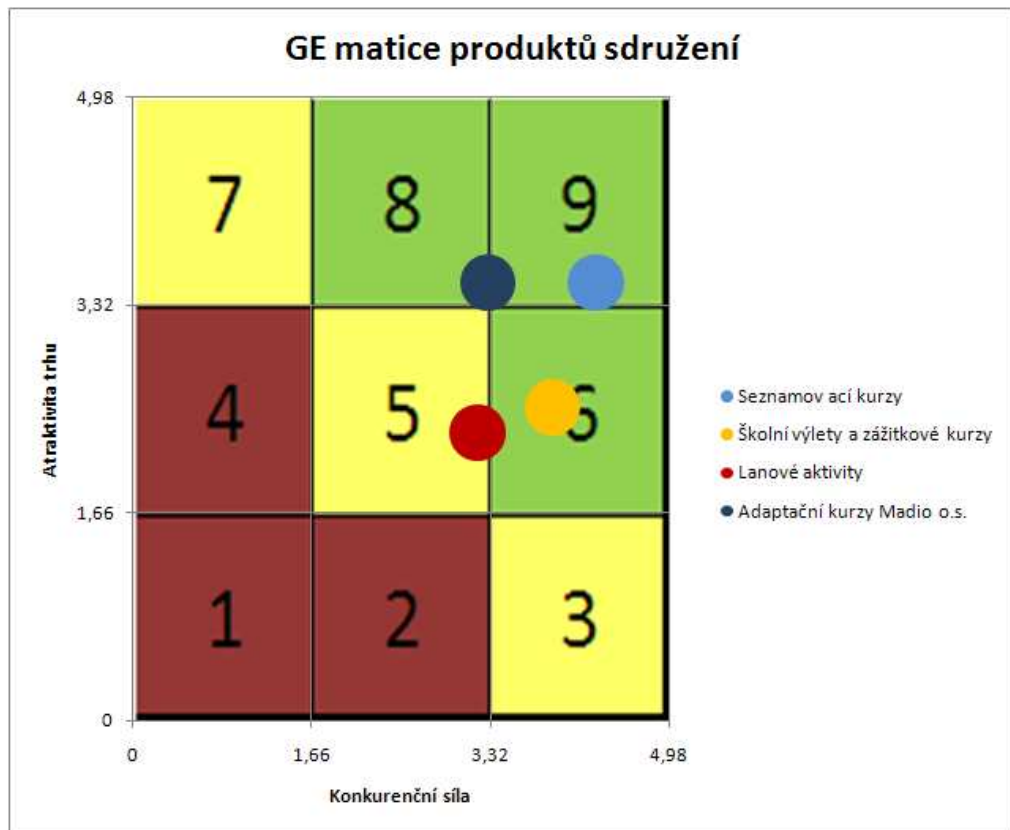
Školní výlety a zážitkové kurzy	Součin	Lanové aktivity	Součin	Seznamovací kurzy Madio o.s.	Součin
Přitažlivost trhu	2,5	Přitažlivost trhu	2,3	Přitažlivost trhu	3,5
Obchodní síla	3,9	Obchodní síla	3,2	Obchodní síla	3,3

Obrázek 8 přehledně zobrazuje zařazení jednotlivých nabízených produktů do matice. Jak je vidět, je situace seznamovacích kurzů velmi výhodná. Mimo to, že trh je velice atraktivní, drží si na něm sdružení velkou konkurenční sílu, díky čemuž jsou tyto kurzy zařazeny v 9 poli. Správnou strategií by nyní mělo být soustředit se co nejvíce na tuto oblast a udržet svou pozici. Lze totiž předpokládat, že sdružení Madio se pokusí se seznamovacími kurzy v 8 poli vyzvat Atmosféru na souboj o prvenství na tomto zajímavém trhu.

Obdobnou konkurenční sílu má sdružení i na trhu školních výletů a zážitkových kurzů. Tento trh bohužel není tolik atraktivní a produkt je tedy umístěn do 6 pole. Vhodnou strategií by mělo být volit selektivní pozornost a soustředit se na klienty, s nimiž má sdružení dobré vztahy a u nichž lze v budoucnosti očekávat nejvyšší zájem.

Posledním produktem jsou lanové aktivity, které jsou pro o něco nižší konkurenční sílu umístěny v poli číslo 5. Vhodnou strategií je soustředit se na nejméně rizikovou část trhu s co možná nejvyšší ziskovostí, především na těch několik málo pravidelných klientů.

Pro Atmosféru je samozřejmě dobrou zprávou pozice dvou z jejích hlavních činností v zelené oblasti, stejně jako pohyb třetí z nich jen nedaleko za touto hranicí. Nepříjemnou zprávou je však to, že sdružení Madio v hlavním bodě činnosti sdružení, tedy seznamovacích kurzech, příliš nezaostává.



Obr. 8. GE matice hlavních činností sdružení [vlastní zpracování]

## 9 STAV INSTRUKTORŮ V OBČANSKÉM SDRUŽENÍ ATMOSFÉRA

Jak je uvedeno již v úvodu, bude se popis stavu instruktorského sboru a řešení této situace věnovat převážně seznamovacím kurzům, které jsou hlavní činností sdružení.

Instruktorský sbor Atmosféry je tvořen převážně studenty vysokých škol, mnohdy s dlouholetou zkušeností v oblasti práce s mládeží, realizací a vedením zážitkových programů a pobytů. Většina členů týmu se rekrutovala ze vzdělávacího cyklu seminářů zážitkové pedagogiky Instruktoři Zlín pořádaného Atmosférou a z peer dobrovolníků zaniklého Centra prevence „C“.[19]

### 9.1 Tým instruktorů pro zajištění kurzu

Na zajištění kvalitního programu na kurzu je většinou potřeba tří osob. V mluvě sdružení jsou označováni jako šéfinstruktor, instruktor a pomocník – tzv. elév.

Šéfinstruktor je samozřejmě vedoucí celého týmu. Má rozhodující slovo v jeho složení, zajišťuje komunikaci s třídním učitelem nebo jinou osobou zastupující na kurzu zadavatele, většinou ještě před zahájením pobytu. Při pobytu komunikuje s rekreačním střediskem, nese zodpovědnost za sledování cílů kurzu. Dohlíží na vypracování závěrečné zprávy a vyhodnocení celého kurzu (nemusí je nutně psát osobně). Jedná se o instruktory, kteří absolvovali vzdělávací cyklus „Instruktor zážitkové pedagogiky“ a v praxi nasbírali již dostatečné zkušenosti jak pro vedení programu, tak pro vedení týmu.

Instruktor bývá většinou absolvent vzdělávacího cyklu seminářů nebo člověk s jinými zkušenostmi se zážitkovými programy, pedagogikou volného času nebo vedením zájmových volnočasových útvarů a oddílů.

Takzvaný elév může být člověk bez jakýchkoliv zkušeností a speciálních znalostí – podstatné je u něj především nadšení a ochota. Na kurzu se často stará především o technické a materiální zázemí a zajištění probíhajícího programu. Občas se jimi v nouzi stávají i přátelé, známí a rodinní příslušníci šéfinstruktora kurzu.

Odměny, které instruktoři dostávají, jsou běžně členěny následovně:

Šéfinstruktor: 600,- / den

Instruktor: 450,-/den

Elév: 250,-/den



Kromě toho náleží určité příplatky podle role na kurzu a některých dalších prací (například zdravotník, zpracování evaluačních dotazníků a závěrečné zprávy).

Samozřejmě se ne vždy podaří zajistit tým instruktorů složený přesně podle uvedeného rámce. Stává se, že šéfinstruktor musí zvládnout kurz jen s dvěma elévy, ale stejně tak se stává, že se sejdou tři lidé schopní celý kurz vést jako šéfové. Pak záleží na nich, jak si rozdělí své role v týmu, práci a případně i odměnu.

## 9.2 Instruktorská základna

V současné době může sdružení pro své kurzy využít 9 kmenových šéfinstruktorů. Dále je zde skupina asi 10 instruktorů, kteří s Atmosférou častěji spolupracují a s vedením programů již mají jisté zkušenosti. Kromě této skupiny existuje značné množství přátel, ochotných přidat ruku k dílu jako pomocníci a elévové, je-li to potřeba. Ti jsou sice schopni doplnit tým, avšak bez řádně připraveného programu šéfinstruktořem by jej celý uvést nedokázali.

Takovéto množství instruktorů stačí k zajišťování současných programů, ale nutí sdružení spoléhat na rozsáhlou skupinu dobrovolných pomocníků. Ti rádi pomůžou, ale nevidí ve spolupráci s Atmosférou žádnou trvalejší perspektivu. Spoléhat se na ně je tedy dosti riskantní a z dlouhodobého hlediska nevýhodné – získané zkušenosti nezúročí v pozdější době na pozici instruktorů a šéfinstruktorů.

Navíc je cítit růst zájmu o nabídku kurzů. Pokud tento růst bude pokračovat, může se lehkostát, že nebude v silách sdružení tento zájem uspokojit.

## 9.3 Výhled do budoucna

Jak bylo již uvedeno výše, většina instruktorů na všech pozicích jsou studenti - ponejvíce vysokých škol. Díky tomu nebývá problém zajistit personálně velké množství kurzů v době, kdy jsou nejvíce žádané, tedy na začátku září a konci června – většina instruktorů má tou dobou prázdniny. Problém je však s dobou, po jakou ještě může Atmosféra s těmito instruktory počítat. Lze očekávat, že po ukončení školy a nástupu do práce již nebudou schopni a ani ochotni uvolnit se na tak dlouhou dobu ze zaměstnání kvůli pořádání kurzů.

### 9.3.1 Očekávaný vývoj počtu instruktorů

Osoby instruktorů se sice občas obměňují, ale hlavní jádro zůstává stále stejné a celkově se instruktorský sbor věkově dostává z pozice středoškoláků a čerstvých vysokoškoláků do

pozice brzkých absolventů a čerstvých pracujících. K tomu se může přidat i změna zájmů některých z nich.

Minulý rok přišla takto Atmosféra o 2 instruktory, v letošním roce se možná bude muset připravit na ztrátu 1 šéfinstruktora a 1 instruktora. Toto by ještě měla zvládnout nahradit vyšší aktivitou instruktorů současných a větším zapojením pomocníků. Po dalším roce však může sdružení snadno přijít o další 3 šéfinstruktory. Je tedy jisté, že do budoucna je tato situace neudržitelná a musí se řešit.

Naopak se nezdá, že by sdružení mohlo počítat s nárůstem pravidelných instruktorů, kteří se jen tak „sami od sebe“ objeví – a už vůbec ne co se týká šéfinstruktora.

### 9.3.2 Očekávaný vývoj zájmu o nabídku kurzů

Protože dobrá zkušenost s pořádáním seznamovacích kurzů se mezi školami šíří a stejně tak si mezi sebou kantoři jednotlivých škol předávají reference ze zážitkových školních výletů, ozývá se stále více a více škol a tříd se zájmem o jejich uspořádání. Často se však ozvou velmi pozdě – když už jsou rekreační střediska zaplněná a kapacity instruktorů jsou na jednotlivé kurzy rozdělené. Výjimečně se podaří vyhovět i takto opoždilým žádostem, často se však se školou domluví spolupráce od dalšího roku. To umožňuje přesněji odhadovat růst poptávky v budoucích letech a možnost lépe se na ni připravit.

### 9.3.3 Očekávaná potřeba instruktorů

V tabulce 10 lze vidět vývoj počtu pořádaných seznamovacích kurzů a zapojených instruktorů a šéfinstruktora od roku 2007, očekávaný stav letošního roku 2010 a odhad vývoje do příštího roku 2011. Odhad roku 2011 obsahuje optimistickou a pesimistickou variantu úbytku instruktorů a je uveden ve dvou verzích. První verze předpokládá stejný trend růstu zájmu o seznamovací kurzy, jaký trval doteď. Druhá verze předpokládá, že bez ohledu na růst zájmu bude sdružení realizace dalších pobytů odmítat.

Ovšem pesimistická varianta by byla i pro udržení stávajícího množství kurzů nedostatečná. V letošním roce by mělo běžet až šest kurzů současně a proto by pouhých pět šéfinstruktora nedokázalo tuto poptávku pokrýt. Kromě toho je na první pohled vidět, jak výrazně větší nasazení by museli všichni instruktoři projevít, aby se podařilo dané množství kurzů realizovat. Ve sloupci znázorňujícím počet kurzů v poměru k počtu šéfinstruktora se ukazuje, že by každý z nich musel zvládnout pět nebo dokonce šest kurzů, zatímco běžné průměrné množství se pohybuje okolo tří. Více kurzů by pak připadlo i na běžné instrukto-

ry a elévy (v tabulce je množství kurzů připadajících na jednoho instruktora vynásobeno třemi, neboť kurz zajišťují vždy právě tři osoby). Takové výkony by se samozřejmě projevíly na jejich únavě a tedy i na kvalitě poskytovaných služeb a zřejmě i na nižší bezpečnosti při průběhu programu.

Tab. 10. Počet seznamovacích kurzů a instruktorů 2007-2011 [vlastní zpracování]

Rok	Počet pořádaných kurzů	Počet zapojených šéfinstrukturů	Počet zapojených instruktorů celkem	Počet kurzů/ Počet šéfinstrukturů	Počet kurzů/ 3xPočet všech instruktorů
2007	17	6	22	2,83	2,32
2008	20	7	22	2,86	2,73
2009	24	8	28	3,00	2,57
(odhad) 2010	26	7	27	3,71	2,89
(pes. odhad) 2011	29	5	23	5,80	3,78
(opt. odhad) 2011	29	7	27	4,14	3,22
(pes. odhad) 2011	26	5	23	5,20	3,39
(opt. odhad) 2011	26	7	27	3,71	2,89

V tabulce 11 je zobrazen stav instruktorského sboru v roce 2010 a 2011, kdyby jeho vývoj probíhal přesně podle potřeb sdružení a pokud by se podařilo udržet trend růstu zájmu o kurzy. Uvedené hodnoty odpovídají ideálnímu stavu, kdy v průměru každý šéfinstruktor odvede přibližně 3 kurzy a jen o něco nižší množství připadne na jednoho zapojeného instruktora bez ohledu na pozici.

Tab. 11. Ideální vývoj počtu seznamovacích kurzů a instruktorů [vlastní zpracování]

Rok	Počet pořádaných kurzů	Počet zapojených šéfinstrukturů	Počet zapojených instruktorů celkem	Počet kurzů/ Počet šéfinstrukturů	Počet kurzů/ 3xPočet všech instruktorů
2007	17	6	22	2,83	2,32
2008	20	7	22	2,86	2,73
2009	24	8	28	3,00	2,57
(odhad) 2010	26	9	29	2,89	2,69
(odhad) 2011	29	10	32	2,90	2,72

### 9.3.4 Zhodnocení stavu

Současný stav je tedy nepříliš příznivý. V případě trvalého trendu rostoucího zájmu o kurzy by sdružení v roce 2011 mohlo pro plné pokrytí poptávky chybět 3 – 5 šéfinstrukturů a minimálně 5 dalších instruktorů a elévů. Vzhledem k tomu, že budoucí šéfinstruktoři možná vzejdou z řad současných instruktorů, bude potřeba nahradit i jejich pozici dalšími elévy. Pokud se jich podaří získat ještě více a snížit tak závislost Atmosféry na nepravidel-

ných pomocnících z řad sympatizantů sdružení, bude to pro sdružení jen dobře. Celkem by bylo možné najít využití až pro 15 mladých elévů. Systematická práce na získávání osob pro tyto pozice zatím neexistuje.

Starší a zkušení šéfinstruktoři budou své role pomalu opouštět, těch několik, kteří jsou věkově mladší, nemá ani zdaleka dostatečné zkušenosti a znalosti aby je dokázali nahradit. I v případě, že by se podařilo jim tyto znalosti a zkušenosti předat, nemá sdružení k dispozici dostatek pomocníků a elévů, kteří by zastoupili jejich původní pozice.

Je zde znatelně silná věková nekontinuita instruktorského sboru. Téměř všichni šéfinstruktoři a velké množství instruktorů se pohybuje ve věkovém rozmezí 22-24 let a studují třetí až pátý ročník vysokých škol. To vede k obavě z jejich hromadného ukončování aktivní instruktorské činnosti po dokončení škol a nástupu do zaměstnání.

## 10 SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ V OBČANSKÉM SDRUŽENÍ ATMOSFÉRA

Když občanské sdružení Atmosféra brzy po svém založení chtělo na Zlínsku začít s nabízením seznamovacích a jiných zážitkových kurzů, znatelně mu v oblasti chyběli kvalifikovaní instruktoři.

Vlastní systém vzdělávání si tedy organizace začala budovat již tehdy. První cyklus vzdělávacích seminářů pro instruktoři zážitkové pedagogiky proběhl v roce 2004 s podporou zlínského Centra prevence „C“ pod názvem „Instruktoři Zlín“. Jeho struktura vycházela ze vzdělávání v „Hnutí GO!“, které touto cestou vychovalo již mnoho instruktorů. Tato struktura staví na tzv. sedmi základních pilířích instruktora zážitkové pedagogiky (Myšlenkové základy a historie zážitkové pedagogiky, Osobnost instruktora, Hra, Dramaturgie, Dynamika skupina, Motivace, Zpětná vazba).

Do cyklu „Instruktoři Zlín“ nastoupilo asi třicet účastníků. Z těchto třiceti prošlo dvacet jedna všemi semináři až do konce a někteří z nich stále ve sdružení působí a jsou hlavním stavebním kamenem instruktorského sboru. Někteří další figurují v obdobných sdruženích a jsou dobrým zdrojem kontaktů a podporou při vzájemné výpomoci a předávání zkušeností s těmito organizacemi.

### 10.1 Současný systém vzdělávání v Občanském sdružení Atmosféra

Instruktoři občas potřebují prohloubit znalosti v určitých oblastech, nabrat nové zkušenosti a seznámit se s novými věcmi, které by mohli pro svou práci využít. Pro některé z činností, které sdružení nabízí, je navíc potřebná konkrétní kvalifikace nebo licence, která se musí pravidelně obnovovat. Mimo to, díky snaze o rozšiřování množství nabízených aktivit, je třeba zaučovat instruktoři i v nově zaváděných typech programů.

#### 10.1.1 Vzdělávací cyklus seminářů

Vzdělávací cyklus seminářů „Instruktor zážitkové pedagogiky“ byl odvozen z prvního vzdělávacího cyklu „Instruktoři Zlín“. Měl se stát hlavní líhní nových instruktorů a pravidelně zásobovat sdružení čerstvými lidmi. Bohužel, většina ročníků se setkala se slabým zájmem, organizačními problémy a s některými dalšími problémy. Snahou bylo mít po ukončení cyklu seminářů připravené instruktoři – proto propagace byla zaměřena na vysokoškolské studenty - především studenty zlínské FHS. Ti však neprojevíli dostatečný zá-

jem. Doplnit skupinu mladšími zájemci by vedlo k roztržitému na dvě, z nichž každá potřebuje odlišný přístup a došlo by k velkému rozdílu ve znalostech a zkušenostech, s kterými jednotliví účastníci do cyklu vstupují.

Celkově je tato myšlenka sice odzkoušená a ověřená prvním úspěšným cyklem seminářů z roku 2004, ale její provedení v dalších letech značně pokulhávalo. Za částečně úspěšný ročník by snad šel označit rok 2007, z něž pro sdružení vzešlo několik schopných a aktivních instruktorů. Ani tento však nebyl zcela ukončen. V současné době žádný podobný cyklus neprobíhá.

### **10.1.2 Získávání a obnovování licencí**

Mimo pořádání kurzů je jednou z hlavních činností sdružení nabídka lanových aktivit. Pro přípravu a vedení tohoto programu je třeba být držitelem licence, kterou je potřeba jednou za 3 roky obnovovat.

Speciální licence je potřeba i pro výuku lyžování, snowboardingu či vodní turistiky, pro vedení programu střelby z luku nebo pro vykonávání zdravotníka zotavovacích akcí. I tyto licence je třeba po určité době obnovovat.

Sdružení proto nepravidelně, podle počtu zájemců mezi členy a podle vlastní potřeby, pořádá semináře nebo kurzy pro získání jednotlivých licencí, případně využívá svých kontaktů a poskytuje podporu při jejich hledání a absolvování. Podpora v této oblasti je od sdružení na velmi dobré úrovni.

### **10.1.3 Supervize**

Především pro své šéfinstruktory, kteří pracují v Atmosféře již delší dobu a nemají žádnou kvalitnější zpětnou vazbu na svou práci na kurzu, zajišťuje od minulého roku sdružení občasnou supervizi zkušených instruktorů a lektorů z jiných sdružení. Obava instruktorů z toho, jak dopadnou při konfrontaci s někým skutečně zkušeným a „zvenčí“ je většinou vyvážena kvalitními postřehy o tom, jak by mohli svou práci ještě vylepšit. A to často na všech úrovních – od přípravy a vedení programů po spolupráci v týmu a komunikaci s vyučujícími.

### **10.1.4 Předávání zkušeností a vzájemná motivace**

Mimo všemožná jiná setkání připravuje sdružení nepravidelně „instruktorské“ kurzy pro své členy. Jedná se o kurzy, na kterých si jednotlivci předávají zkušenosti mezi sebou, po-

znávají nové typy programů, učí se je používat v praxi a diskutují o možnostech jejich použití. Kurzy mohou být připraveny externím lektorem nebo jednotlivými instruktory pro sebe navzájem.

Nevýhodou pořádání instruktorských kurzů je jejich časová náročnost bez konkrétního výstupu (účastník nezískává žádné osvědčení ani licenci nebo něco podobného), při využití externích instruktorů i poměrně vysoké finanční náklady. Výhodou je neformální a zábavný průběh, který naopak účastníky láká a dodává jim možnost podívat se na jejich práci z druhé strany.

Zároveň je toto setkávání členů mezi sebou skvělým stmelováním sdružení. Kurzy bývají otevřeny i elévům, občasným pomocníkům a méně častým instruktorům, pro které fungují jako motivace pro hlubší začlenění do běhu sdružení.

### **10.1.5 Další vzdělávání**

Nepravidelně probíhají další vzdělávací akce – podle potřeby, kterou cítí sdružení nebo jeho jednotliví členové, případně podle příležitosti, která se náhodou naskytne. Takto například proběhl interní vzdělávací program na sněžnicích týkající se vedení programu právě na tomto neobvyklém dopravním prostředku nebo artefietický kurz „Barvy všecy“ o využití uměleckých technik při pořádání zážitkových kurzů.

## **10.2 Podpora při vzdělávání**

Jak už bylo uvedeno výše, sdružení přímo pořádá některé typy vzdělávacích kurzů a zajišťuje podporu při vyhledávání rozvojových akcí pořádaných jinými organizacemi. Mimo to však svým členům nabízí pro jejich rozvoj i podporu finanční.

U kurzů pořádaných Atmosférou a v ojedinělých případech i jinými organizacemi nabízí sdružení proplacení polovinu účastnického poplatku s tím, že tuto částku se daný člen zaváže u sdružení v budoucnosti odpracovat – hodnota mu bude stržena z jeho budoucí odměny.

Instruktorům kurzů navíc otevírá sdružení zvláštní konto. Šéfinstruktor na něj získá za každý jeden den práce na kurzu 133,- a instruktor nebo aktivněji spolupracující elév 67,-. Tyto peníze mohou v budoucnu použít k zaplacení vzdělávacích a rozvojových akcí pořádaných Atmosférou. Supervize pro své šéfinstruktory pak platí sdružení zcela.

### 10.3 Zhodnocení systému

Jak jde vidět, celkový systém vzdělávání není konzistentní. Mimo pomoc s obnovováním licencí a snahu o dodávání supervize šéfinstruktorům se v současnosti nesnaží o žádný systematický a plánovaný rozvoj konkrétních dovedností u konkrétních lidí. Dává nabídky všem a nechává jednotlivce, aby si vybírali, co je pro ně zajímavé a podnětné – zda spíše neformální předávka zkušeností nebo konkrétněji zaměřené kurzy.

Tento systém je pro jednotlivé členy výhodný, protože jim dává dostatek volnosti, bohužel pro sdružení může být nebezpečný a riskantní – mezeru po odchodu členů se schopnostmi a dovednostmi, které jinak chybí, může být problém zaplnit. Jak už ale bylo uvedeno výše, většina lidí pracuje částečně na bázi dobrovolnosti a nutit je ke vzdělávacím akcím by mohlo být přijímáno silně negativně a od spolupráce je odrazovat. Je také potřeba si uvědomit, že většinu vzdělávání si účastníci platí ze svého – o to více opatrně je třeba přistupovat při snaze přesvědčit je o důležitosti konkrétních rozvojových programů.

Z hlediska budoucích potřeb sdružení však musí přijít v této oblasti změna – nebo lépe, systém vzdělávání by měl být vhodně doplněn. Doplnění by se mělo postarat o systematické základní vzdělání pro nově příchozí instruktory a podrobnější vzdělání stávajících instruktorů, kteří by mohli být potenciálními šéfinstruktory. To vše tak, aby byli ve sdružení lidé, připravení nahradit role členů, kteří už nebudou schopní se na pořádání kurzů nadále podílet.

Naopak na pozici šéfinstruktorů není ve volném rozvoji vidět výraznější nedostatek. Bylo by jen vhodné, aby se shromažďovaly výsledky supervizí a osobní pocity nedostatku v konkrétních oblastech a těm by mohla být při výběru dalšího vzdělání věnována větší pozornost. Dále by nebylo špatné, aby šéfinstruktoři využívali příležitostí k nabírání zkušeností i u jiných organizací – ať už jako účastníci kurzů, účastníci vzdělávacích programů nebo přímo v roli instruktorů. Přinést poznatky z jiných organizací se totiž může stát důležitou součástí rozvoje nejen jich samotných, ale celého sdružení.



## 11 NÁBOR NOVÝCH INSTRUKTORŮ

Jak rozvádí celá předcházející část práce, situace se stavem instruktorů není výhledově příliš uspokojivá. Je třeba ji řešit na dvou úrovních – nábor a/nebo vzdělání kvalitních instruktorů schopných po zaučení zastat role šéfů a nábor, motivace a vzdělání nových mladých pomocných instruktorů do role elévů.

### 11.1 Nábor a vzdělávání nových šéfinstruktorů

Cílem náboru budoucích šéfinstruktorů je získat do instruktorského sboru několik kvalitních instruktorů, kteří již mají dostatek zkušeností z jiné organizace a nebude je již třeba dále vzdělávat, nebo přesvědčit o důležitosti tohoto problému některé z mladších instruktorů působících v Atmosféře a ty dovzdělat a dát jim větší prostor pro osobní růst.

#### 11.1.1 Zkušení instruktoři z jiných organizací

V České Republice se zážitkové pedagogice věnuje velké množství sdružení a v nich působí značné množství instruktorů. Mnohá sdružení se věnují jiným oblastem než Atmosféra a v jejich instruktorském sboru se nachází kvalitní lidé, kteří mají v době pořádání seznamovacích kurzů volno. Spoluprací s nimi by se mohla Atmosféra výrazně obohatit nejen o další šéfinstruktory, ale také o nové zkušenosti a pohled na svou práci trochu zvenčí.

Zisk takovýchto instruktorů je zcela závislý na osobních kontaktech, které s nimi někdo ze sdružení udržuje – jak kvůli jednoduššímu oslovení, tak kvůli jistotě, že sdružení přijímá do svého sboru člověka, který tam zapadne a bude poskytovat takovou kvalitu práce, na jakou jsou klienti Atmosféry zvyklí.

#### 11.1.2 Dovzdělání instruktorů působících v Atmosféře

V instruktorském sboru sdružení se vyskytuje několik osob, které mají dobré předpoklady růst do role šéfinstruktorů. Bohužel, zatím neprošli dostatečným vzděláním nebo nedostali dostatečný prostor pro osobní rozvoj, případně se takovéto vůdčí role obávají. Vhodným řešením by bylo pokusit se s nimi promluvit o důležitosti jejich osobnosti pro sdružení a přesvědčit je o tom, aby si vzdělání doplnili. Při nejbližší příležitosti by mohli dostat širší prostor pro vyzkoušení si vedení kurzu.

Tento postup by také byl závislý především na osobním rozhovoru s danými instruktory. Protože by se jednalo o osoby, které jsou součástí sboru instruktorů již delší dobu, byl by výběr těch, kteří si důvěru skutečně zaslouží, jednodušší.

### 11.1.3 Externí výpomoc

Objevuje se zde také třetí možnost – využít rozsáhlých kontaktů, které mají jednotliví členové, a požádat své přátele se zkušenostmi z jiných sdružení o krátkou externí výpomoc. Tedy nesnažit se získat tyto instruktory k dlouhodobější spolupráci, ale jen je požádat o pomoc s překlenutím období, kdy sdružení chybí kvalitní šéfinstruktoři. Pokud by se tato spolupráce osvědčila a pro obě strany byla výhodná, nebyl by problém na ni navázat ani z dlouhodobého hlediska.

I v případě tohoto způsobu zajištění šéfinstruktorů je sdružení závislé na svých kontaktech a individuální domluvě s konkrétním člověkem.

### 11.1.4 Systém náboru šéfinstruktorů

Jak je uvedeno v kapitolách 9.1.1 až 9.1.3, jsou základem pro nábor nových šéfinstruktorů osobní kontakty na osoby schopné tuto roli zastat. Nelze se tedy jejich získáváním zabývat nijak systematicky, je spíše potřeba sledovat situaci a podle potřeby se jednotlivce pokoušet oslovovat a nabízet jim adekvátní podmínky.

Systematičtější přístup však může mít význam u rozvoje a dozdělování instruktorů, především těch už působících ve sdružení. Jejich oslovení sice bude opět individuální, ale bez systematické práce s nimi by jejich růst nemusel vést ke kýženému cíli nebo mohl trvat zbytečně dlouho. V další kapitole týkající se rozvoje šéfinstruktorů se proto už budu věnovat pouze této oblasti. I v takovém systému však bude mít velký prostor individuální přístup a proto se mu tato práce nebude věnovat tak rozsáhle jako náboru a vzdělání elévů.

## 11.2 Nábor elévů

Cílem náboru budoucích elévů je získat větší množství mladých, aktivních a motivovaných lidí, kteří by ve sdružení začali zastupovat mezery po končících pomocnících a instruktorech a po instruktorech, kteří budou zaplňovat mezery po odcházejících šéfinstruktořech. Postupným sbíráním zkušeností a dalším vzděláváním budou nadále rozvíjeni tak, aby v budoucnu zastoupili i pozice šéfů kurzů. Zároveň by měli pomoci s věkovou rozmanitostí instruktorského sboru a dodat mu tak na stabilitě. Již v kapitole 7.3.4 je uvedeno, že sdružení bude nutně potřebovat alespoň 5, ale našlo by využití až pro 15 elévů, kteří by mohli sdružení odpoutat ze závislosti na občasných pomocnících.

### 11.2.1 Vhodní kandidáti

Věková kategorie, která je pro nábor elévů ideální, je středoškolský věk – tedy přibližně 16-19 let. U takovéto věkové kategorie je největší pravděpodobnost, že do nich investované vzdělání bude sdružení k užítku dostatečně dlouho, aby se vyplatilo. Navíc čím mladší začnou se sbíráním zkušeností, tím v nižším věku jich mohou nasbírat dostatek, aby zvládli roli šéfinstruktorů a tím déle budou pro sdružení tím nejcennějším.

Vzhledem k tomu, že většina instruktorů skončí svou dráhu instruktora zážitkových kurzů společně s nástupem do zaměstnání, které se s jejich pořádáním slučuje obtížně, jsou hlavní cílovou skupinou takoví středoškoláci, kteří předpokládají pokračování ve studiu na vysoké škole.

### 11.2.2 Systém náboru a vzdělání elévů

Vzhledem k hromadnosti náboru a vzdělávání elévů a k jejich nezkušenosti se zážitkovou pedagogikou není možné využít individuální přístup jako při rozvoji budoucích šéfinstruktorů. O to více je potřeba mít připraven konkrétní systém, který může být zájemcům představen a vysvětlen již v rámci propagace.

To je také důvod, proč bude ve zbytku práce kladen na tuto oblast mnohem větší význam.

## 12 SYSTÉM ROZVOJE BUDOUCÍCH ŠÉFINSTRUKTORŮ

Smyslem této kapitoly bude nabídnout systém pro postupné vychovávání a vzdělávání instruktorů působících již nějakou dobu ve sdružení. Cílem rozvoje by mělo být budoucí přebrání role šéfinstruktora. Předpokladem je, že se tento rozvoj týká pouze malého množství vytipovaných osob (např. 1 až 3), kterým sdružení důvěřuje a které o budoucí vedení kurzů stojí. Díky tomu k nim může být uplatňován velmi individuální přístup, rozvoj se může zaměřit přesně těmi směry, které daný instruktor / budoucí šéfinstruktor potřebuje.

Systém by neměl být jen jednorázovým nástrojem pro rychlé dozdělení chybějících šéfinstruktorů. Měl by se stát dlouhodobým programem, který bude každý rok rozvíjet alespoň jednoho nebo dva instruktory tak, aby se v budoucnu sdružení už nemuselo potýkat s obavou z nedostatku šéfinstruktorů. Individuální volba jednotlivých osobností umožňuje vybrat pro další rozvoj právě takové osoby, které Atmosféře nejvíce vyhovují a které nejvíce potřebuje.

### 12.1 Cíle rozvoje

Před tvořením systému vzdělávání je nutné si stanovit, v jakých oblastech je potřeba budoucího šéfinstruktora rozvíjet a jaký by měl být konkrétní výstup.

#### 12.1.1 Doplnění teorie z oblasti zážitkové pedagogiky

Je skvělé, když se podaří motivovat účastníky kurzu a strhnout je k obrovskému nadšení při účasti na programech. Principy zážitkové pedagogiky jsou však mnohem hlouběji než ve chvílkovém zážitku při hře. Smysl a třetí rozměr mnoha aktivitám přidává zpětná vazba a reflexe proběhnutého programu, správné naplánování jednotlivých aktivit tak, aby na sebe jeho součásti navazovali a posunovali celou skupinu za cílem, kvůli kterému na kurz přijela. Všechno, co instruktoři pro účastníky chystají, je navíc třeba volit opatrně a s rozmyslem ohledně stavu skupiny a dopadu aktivit na ni. Nemá-li instruktor tyto základní teoretické znalosti, může jen stěží připravit kvalitní kurz.

Teoretické základy, které by měl znát, vycházejí ze 7 pilířů instruktora zážitkové pedagogiky, již zmiňovaných v kapitole 8. Jde o: Myšlenkové základy a historii zážitkové pedagogiky, osobnost instruktora, hru, dramaturgii, dynamiku skupina, motivaci, zpětnou vazbu.

### 12.1.2 Hlubší praktická zkušenost

Jak bylo uvedeno výše, je důležité mít teoretické základy o stavbě programu na kurzu a o principech chování skupiny. Přesto při vedení programu instruktor potřebuje hlavně praktické zkušenosti a ty nelze získat jinak, než právě praxí. Cílem by tedy mělo být i poskytnutí velkého prostoru pro její získání.

### 12.1.3 Důkladná zpětná vazba

Aby měla získávaná praxe co největší dopad, měl by být kladen důraz na důkladnou zpětnou vazbu od ostatních instruktorů, kteří adepta na šéfinstruktora mohou při práci sledovat. V zážitkové pedagogice je to jeden z nejsilnějších rozvojových nástrojů, což platí nejen pro účastníky, ale také pro instruktory.

Pohledy na jednotlivé otázky se mohou u různých lidí lišit, proto by tato zpětná vazba měla přicházet z co nejvíce stran – tak, aby si budoucí šéfinstruktor z mnoha rad a návrhů mohl stále sám vybírat cestu, kterou se ve svém rozvoji vydá.

### 12.1.4 Orientace v jiných než instruktorských úkolech

Šéfinstruktor musí kromě programových částí kurzu řešit i spoustu organizačních záležitostí. Především jde o komunikaci s třídními vyučujícími před kurzem i na kurzu, komunikaci se střediskem v případě náhlých změn a starost o finance – přebírání peněz od účastníků, nákup materiálu, hlídání rozpočtu a podobně. Nese zodpovědnost za materiál sdružení, za focení a dodání fotografií třídy, za sepsání závěrečné zprávy a vyhodnocení zpětnovazebních dotazníků a evaluace.

O těchto skutečnostech by měl být dostatečně informovaný a měl by se s nimi alespoň setkat a naučit se v nich orientovat.

Kromě toho domlouvá se svým týmem schůzky před kurzem a měl by být schopný vést týmové porady, delegovat úkoly a rozdělovat v týmu práci, případně svým spolupracovníkům dodat sílu a podpořit je, když se všechno nedaří podle představ.

Samozřejmě se nepředpokládá, že by se v této oblasti stal okamžitě odborníkem. Je však vhodné aby získal alespoň základní povědomí i o těchto měkkých dovednostech.

### **12.1.5 Licence „Instruktor zážitkové pedagogiky“**

Jak je uvedeno v kapitole 4.1, všichni šéfinstruktoři zážitkových a seznamovacích kurzů pořádaných Atmosférou jsou absolventy kurzu zážitkové pedagogiky a držitelé licence akreditované MŠMT nebo jiného podobného certifikátu. Cílem vzdělávání budoucího šéfinstruktora by tedy jednoznačně mělo být mimo jiné také získání této licence.

## **12.2 Systém rozvoje**

Následující systém rozvoje by měl splnit všechny cíle uvedené v předchozí kapitole 10.1. Trvání přípravy instruktora na roli šéfinstruktora by mělo trvat přibližně do jednoho roku a mělo by obsahovat základní přípravu, aby tento úkol zvládl bez vážnějších komplikací. Čerstvého šéfinstruktor se však i přesto v počátcích vyplatí podpořit kvalitním týmem, s kterým se bude vhodně doplňovat. Po nabrání zkušeností je samozřejmě dobré jeho vzdělání dále doplňovat.

Na následujících stranách jsou uvedeny jednotlivé kroky, kterými by si adept na roli šéfinstruktor měl projít. U jednotlivých kroků je vysvětlen důvod jejich zařazení a cíl.

### **12.2.1 Vytipování budoucího šéfinstruktor a jeho oslovení**

Prvním krokem je samozřejmě vytipování – tedy že si někdo ze zkušených šéfinstrukturů povšimne potenciálu v některém z mladších instruktorů. K tomu může dojít jak v průběhu seznamovacích nebo zážitkových kurzů, tak i v průběhu roku – například na některé ze vzdělávacích akcí.

Pokud se na této volbě shodne více zkušených instruktorů, může být daný člověk osloven.

### **12.2.2 Větší prostor při odvádění programů na kurzech**

Bude-li instruktor se svým dalším rozvojem souhlasit a bude-li se na šéfinstruktorskou roli cítit, měl by na sobě začít pracovat co nejdříve. Na všech dalších kurzech, na kterých bude spolupracovat, by měl dostávat co nejvíce prostoru. Jak při uvádění programů, při motivaci účastníků a při zpětné vazbě, tak i při komunikaci s třídními vyučujícími a s rekreačním střediskem. Klidně se může hned začít i více seznamovat s organizačními záležitostmi jako jsou například finance. Samozřejmě se musí postupovat opatrně, nenaložit toho na instruktora příliš a nepřenechat na něj veškerou zátěž – konzultovat s ním, co všechno si chce vyzkoušet a na co se naopak ještě necítí.

Cílem je nechat jej nabrat co nejvíce zkušeností s praktickým vedením programu. Neméně důležité je však i pozorování, jak si v jednotlivých úkolech vede. To je podstatné pro následnou zpětnou vazbu, z které pro něj vyplyne, v jakých oblastech by se měl na svůj rozvoj soustředit nejvíce.

### **12.2.3 Větší zapojení instruktora do vzdělávacích akcí**

Zde by mělo jít především o jeho větší zapojení do instruktorských kurzů, které si chystá sdružení samo pro sebe. Kromě očekávané účasti na podobných akcích by si měl budoucí šéfinstruktor sám připravit část programu. Od ostatních instruktorů, kteří se jej budou účastnit, získá velice cenné rady, jak svou práci ještě vylepšit a bude podpořen v tom, co se mu daří. Navíc může být výrazně klidnější, než před účastníky běžného kurz - pokud na uvedení programu cokoliv zkazí, nejde o žádnou katastrofu, neboť to neodnesl program pro klienty, ale jen skupina přátel. Takové vyzkoušení si složitějšího programu nanečisto určitě dodá klid a jistotu.

Pokud bude tou dobou probíhat základní vzdělávací cyklus pro nové elévy, mohl by si připravit i nějakou jeho část – méně náročnou, více praktickou, k níž nemusí být natolik teoreticky vybavený.

Cílem je opět rozšíření praktických zkušeností a získání rozsáhlé zpětné vazby – ať od zkušených instruktorů v roli účastníků programu, nebo od instruktorů budoucích.

### **12.2.4 Kurz „Instruktor zážitkové pedagogiky“**

Kvůli licenci instruktora zážitkové pedagogiky a kvůli teoretické přípravě v této oblasti by bylo potřeba využít vzdělávacího systému jiné organizace. Atmosféra zatím nenabízí akreditované semináře. Poměrně blízké sdružení Educatio, s kterým už podobná spolupráce proběhla, však takové akreditované semináře nabízí. Neměl by tedy být problém vytipované instruktory na tuto vzdělávací akci vyslat.

### **12.2.5 Podpora „patrona“**

Již na počátku své šéfinstruktorské přípravy by se adept domluvil s některým ze zkušených šéfinstruktorů a ten by nad ním převzal tzv. „patronát“. Úkolem patrona je instruktorovi na jeho cestě pomáhat, bude-li to nutné. Být k dispozici, pokud by potřeboval poradit s přípravou některých programů nebo měl libovolné jiné dotazy a chtěl si některé oblasti ujasnit. Především by ale dohlédl na to, aby se budoucí šéfinstruktor setkal i

s organizačními úkoly, které na něj budou čekat, a byl připraven odvést svůj první kurz v nové roli.

### **12.2.6 Odvedení kurzu pod supervizí patrona**

Mělo by jít o jakýsi závěrečný bod výcviku budoucího šéfinstruktora. Ten by vedl kurz pod dohledem svého patrona, připraveného podat pomocnou ruku, kdyby se stalo něco neočekávaného. Jinak by ale všechny povinnosti šéfa ležely na rozvíjeném instruktorovi. Měl by plný prostor pro vedení týmu, konečné rozhodnutí o programu i organizační zajištění. U všeho z toho by s ním však byl, jako jeden z členů týmu, jeho patron. Aby mu poslední krok usnadnil, předal poslední rady a v neposlední řadě dohlédl na hladký průběh.



## 13 PROPAGACE NÁBORU ELÉVŮ

Zkušenosti z předcházejících let ukazují, že pro úspěch větší náborové akce je její propagace velice důležitá. Nejde však ani tak o množství této propagace jako spíš o správné zacílení na správná místa a využití vhodných komunikačních kanálů.

Jak je uvedeno v kapitole 7.3.4, ve sdružení lze najít uplatnění až pro 15 elévů. Vzhledem ke zkušenostem z dřívějších cyklů lze předpokládat přibližně 30%-50% úbytek zájemců v průběhu seminářů a v prvním roce. Ideálním stavem by tedy bylo zaujmout a na první seminář přivést až 30 účastníků. Pro zajištění minimální potřeby pěti elévů by pak stačilo i 10 účastníků.

### 13.1 Komunikační kanály

Silný vliv na rozhodnutí o zareagování na nábor elévů může mít osobní doporučení – toho je vhodné se pokusit využívat co nejvíce.

Především lze najít propagační potenciál v osobnosti instruktora, s kterým se už přesvědčovaný člověk setkal - například na seznamovacím kurzu. Z kurzu většinou studenti odjíždějí ve skvělé náladě a mohli by proto na známého instruktora velmi dobře reagovat. Toho by bylo vhodné při propagaci využít – a navštívit osobně třídy, které si kurzem s Atmosférou prošly. Není sice v silách sdružení obejít všechny třídy, ale s pomocí závěrečných zpráv z kurzů je možné vytipovat takové, kde by mohla být odezva nejsilnější.

Další silnou osobností může být pro třídu její třídní vyučující. Není tomu tak sice vždy, ale v mnoha případech se to podaří. I ten by mohl své studenty upozornit na probíhající akci, nejlépe opět s připomenutím jejich vlastního seznamovacího pobytu. Třídního vyučujícího by případně mohl zastoupit i školní preventivní či výchovný poradce, který má zajišťování kurzů většinou na starost a s nímž sdružení nejvíce komunikuje.

Jako doplněk osobní propagace samozřejmě poslouží i plakáty a letáčky. Plakáty budou barevné o velikosti A4, využívající fotek z kurzů a budou rozvěšeny po školách a po klubovnách. Černobílé informační letáčky budou tisknuty na barevné papíry v množství tří kusů na jednu stranu A4. Budou rozdávány individuálním zájemcům a také rozmístěny ve školách a v klubovnách k rozebrání zájemci.

## 13.2 Zacílení propagace

Jak už bylo uvedeno v kapitole 9.2.1, hlavní cílovou skupinou jsou středoškolští studenti ve věku 16-19 let, především z oborů, na nichž se předpokládá pokračování studia na vysoké škole. V předchozí kapitole je uvedena výhoda jednodušší propagace plynoucí ze zkušeností studentů se zážitkovými kurzy. Proto by zde měla být co největší snaha o propagaci právě na těchto školách. Spolupráce dnes probíhá především s Gymnáziem Zlín – Lesní čtvrť, Střední průmyslovou školou Zlín, Obchodní akademií Tomáše Bati Zlín, Obchodní akademií Uherské Hradiště a Gymnáziem J. A. Komenského Uherský Brod. U všech uvedených škol je jednoznačně převaha studentů, kteří pokračují po maturitě ve studiu - proto jsou pro sdružení vhodnými adepty.

Následující body se budou zabývat třemi případy pro propagaci specifickými.

### 13.2.1 Gymnázium J. A. Komenského Uherský Brod

Ne této škole probíhá ve spolupráci s Atmosférou již třetím rokem projekt seznamovacích kurzů, do jejichž organizace se zapojují sami studenti. Zpočátku tvořili jen pomocnou sílu při kurzu a sbírali zkušenosti, v roce 2010 už jede na kurz za sdružení jen jeden šéfinstruktor a celý jeho tým je složen ze starších studentů gymnázia.

Oslovení těchto studentů pro dlouhodobější spolupráci s Atmosférou by mohlo být velice výhodné, neboť již mají jisté zkušenosti a dokázali by o zajímavosti této příležitosti přesvědčit i své spolužáky.

### 13.2.2 Gymnázium Zlín – Lesní čtvrť

Na tomto gymnáziu se nachází dvě třídy, v této chvíli kvinty, v době plánovaného začátku projektu sexty, které využívaly služeb Atmosféry každý rok a jezdily s ní na zážitkové školní výlety. Ve všech letech byli studenti spokojeni a díky dlouhodobé snaze pracovat s třídou v co nejméně změněném týmu se mezi instruktory a účastníky vytvořily velice dobré vztahy.

Studenti jsou výrazně hravější a aktivnější než je u tříd jejich věku běžné, jsou schopni si z velké části sami připravovat zajímavý a podnětný program a velmi dobře spolupracovat.

Podle názoru šéfinstruktora, který s nimi pracoval po celé čtyři roky, se v obou třídách nachází mnoho zajímavých osobností, které by pro sdružení mohli být v budoucnosti přínosem a díky skvělým vztahům by mělo být jednodušší je nalákat ke spolupráci.

### 13.2.3 Oslovení osob aktivních v rámci volnočasových aktivit

Mnoho mladých lidí se realizuje v mimoškolních aktivitách. Ve středoškolském věku začínají mít sílící tendenci nejen konzumovat připravované, ale sami se pouštět do přípravy a organizace programů a aktivit pro ostatní.

Prvním cyklem vzdělávacích seminářů „Instruktor zážitkové pedagogiky“ tak prošlo mimo jiné velké množství peer dobrovolníků zaniklého centra prevence C a několik mladých skautských vedoucích a jejich pomocníků, tzv. rádců.

Mladí a aktivní lidé, hledající využití pro svůj potenciál a toužící po růstu, jsou skvělou skupinou pro oslovení s propagací vzdělávacího programu pro elévy. Nabízí jim konkrétní využití, poznání nových lidí a vzdělávání způsobem, který je bude bavit. Kromě toho jsou to lidé, kteří po svém zapojení touží. Budou motivovaní a aktivní a pro sdružení tedy přínosní, dostanou-li dostatečný prostor.

Ideální jsou právě již zmínění mladí skautští vedoucí a především rádcové (pomocníci vedoucích), nebo ve srovnatelné roli působící lidé z jiných podobných sdružení. Ačkoliv totiž možná v životě neslyšeli o zážitkové pedagogice, mnoho z jejich principů při své práci využívají a již jako řadoví členové oddílů se s nimi setkávali.

### 13.3 Přehled účastníků

Může se také stát, že aktivních elévů zůstane po seminářích více a pro některé z nich už Atmosféra nebude mít dostatečné využití. Takoví pak přirozeně řady členů opouští kvůli ztrátě motivace, někdy se zkouší uplatnit ve sdruženích konkurenčních. Pokud by k této nepravděpodobné události došlo, bylo by vhodné o ní s členy mluvit a nabídnout jim možné alternativy a kontakty na další organizace, s kterými má sdružení dobrý vztah.

Podářilo by se tak podpořit vztahy s těmito organizacemi a do budoucna rozšířit kontakty sdružení. To se zdá jako dobrá volba namísto zklamaných nevyužitých instruktorů, práce padlé nazmar a dost možná Atmosférou vzdělané konkurence.

## 14 SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ ELÉVŮ

Tato kapitola se bude zabývat stanovením cílů vzdělávání elévů a nabídne konkrétní komplexní systém jak tyto cíle co nejlépe naplnit, včetně zamyšlení se nad metodami, jakými by toto naplnění mělo proběhnout.

Při tom budou brány v potaz zkušenosti sdružení s organizací podobných akcí v minulosti, ale také jednotlivé odlišnosti v současném stavu sdružení i situace jako takové. Pokud by měl být systém použit někdy v budoucnu, byla by zřejmě nutná jeho úprava dle aktuální situace.

### 14.1 Cíle vzdělávacího systému elévů

Před tvořením systému vzdělávání je nutné si stanovit, co by si měli budoucí elévové z tohoto vzdělávání odnést.

#### 14.1.1 Sedm pilířů instruktora zážitkové pedagogiky

Jednotlivá témata, s kterými by se měl budoucí elév nebo instruktor setkat, vycházejí z již ověřených 7 pilířů instruktora zážitkové pedagogiky. Od těchto 7 pilířů se ani zdaleka nebudou odvíjet jen teoretické poznatky, ale také praktické zkušenosti, na které se bude cyklus seminářů zaměřovat.

#### 14.1.2 Motivace účastníků

Základním kamenem celého vzdělávacího systému by měla být motivace. Není tím myšlena schopnost motivovat účastníky zážitkových kurzů. Jde o motivování účastníků vzdělávacího systému. Cílem jsou motivovaní účastníci, kteří se těší až své nabyté znalosti a dovednosti využijí v praxi a které baví i samo vzdělávání. Motivovaní k dalšímu setkávání se skupinou, s jakou se na seminářích potkali, motivovaní k pořádání zážitkových kurzů a k dalšímu rozvoji. Takoví, kteří se pro sdružení nestanou jen zbytečnou investicí, ale změni se v budoucnosti na jeden z jeho pilířů.

#### 14.1.3 Seznámení s Atmosférou a jejími instruktory

Pokud mají být účastníci v budoucnu zapojeni do dění v Atmosféře, musejí se se sdružením seznámit. Není tím myšleno jen to, co sdružení nabízí školám a na čem se budou moci začít podílet, ale také proč to dělá a především s kým to dělá. V průběhu vzdělávacího cyklu by se měli účastníci setkat s většinou kmenových šéfinstrukturů Atmosféry (nebo ještě

lépe se všemi) a poznat je. Budou potom mnohem lépe vědět, do čeho vstupují. Usnadní jim to přechod z role vzdělávaných do role aktivních členů sdružení. Naopak šéfinstruktorům to umožní vytipovat si, s kým by se jim dobře pracovalo a s kým naopak ne. Kromě toho přátelské setkání s budoucími šéfinstruktory, kteří o ně aktivně projevují zájem, může mít na skupinu také silný motivační efekt.

#### **14.1.4 Sebezkušenost se zážitkovou pedagogikou a konkrétními programy**

Účastník by si měl odnést i bohatou zkušenost s vlastními zážitky, z kterých by mohl posléze v roli eléva a instruktora čerpat. Poznat, které typy aktivit na člověka jak působí a být na to připraven při uvádění podobných aktivit. Zároveň by při hře pozoroval instruktory, kteří by mu program chystali a měl by tak možnost všimnout si toho, co jako účastník jak vnímá. Jako instruktor se pak vyvarovat podobných chyb a využít věcí, které mu přijdou zajímavé. Zkušenost s konkrétními programy by mu navíc dala hned do začátku slušný výběr her a aktivit, které bude moci v budoucnu využít při přípravě kurzů.

#### **14.1.5 Základní teoretické informace o zážitkové pedagogice**

Důvody, proč mít pojem o základech zážitkové pedagogiky, jsou popsány již v kapitole 10.1.1. Ačkoli bude hlavní důraz kladen na jejich praktické prožití a vyzkoušení si, je potřeba jejich doplnění teoretickým základem. Tématům zřejmě nebude vždy necháván stejný prostor – bude záležet na jejich podstatnosti a zajímavosti pro začínajícího eléva. Jejich volba však opět vychází ze 7 pilířů instruktora zážitkové pedagogiky.

### **14.2 Použité metody vzdělávání**

Je možné o zážitkové pedagogice přednášet jako o zábavném a zajímavém způsobu sebe-rozvoje. Mnohem vhodnější je ale účastníky o tom všem přesvědčit jejich vlastním zážitkem. Předávání informací bude pak mnohem efektivnější, účastníci je snadněji vstřebají a hlavně jim skutečně uvěří. Na konkrétních situacích pak lze mnohem lépe demonstrovat a vysvětlit jednotlivé aspekty zážitkové pedagogiky.

Navíc je to způsob mnohem zábavnější, je velmi motivující a plní i cíl sebezkušenosti s programem.

Proto by měly být použité metody vzdělávání co nejvíce interaktivní. Vhodné jsou vlastní zkušenosti z ukázkových programů a diskuze o nich, ukázky aktivit a jejich rozbor, workshopy, vlastní praktické zkoušení s důkladnou zpětnou vazbou od ostatních účastníků

i lektora. Klasickému přednášení lze přenechat vždy jen čistě teoretický úvod do problematiky, je-li nutný, a případně závěrečná shrnutí. Metody by se měly často střídát, aby pomohly udržet zajímavost programu.

### 14.3 Systém vzdělávání

Splnit stanovené cíle a přitom připravit eléva dostatečně na jeho roli se jistě nepodaří během několika hodin či jednoho dne. Je jisté, že vzdělávání bude muset probíhat o víkendech. V předchozích ročnících bylo časově velice náročné, jak pro instruktory, tak pro účastníky, navštívit například 7 tematických seminářů, které vždy zabraly polovinu víkendu. Jednodušší by mělo být spojit některá témata dohromady a zabrat jimi sice víkendy celé, zato ale v menším počtu. Takový způsob bude mimo jiné méně náročný na organizaci a jeho zajištění bude levnější.

Pokud se bude každý seminář věnovat dvěma tématům, k nimž můžeme jako osmé téma připočítat předání bližších informací o sdružení, proběhl by tento vzdělávací cyklus ve 4 víkendech. Jejich rozmístění do školního roku by mělo být pokud možno rovnoměrné a poslední seminář by měl proběhnout nejpozději v květnu, aby mohli být elévové včas osloveni a již zapojeni do organizace zážitkových kurzů na koncích školního roku.

O průběh, zajištění a organizaci celého projektu by se staral předem určený koordinátor.

### 14.4 Zajištění lektorů

Sdružení disponuje zkušenými a vzdělanými šéfinstruktory. Pro vzdělávání dalších osob na úrovni elévů je jejich kvalifikace dostatečná. Sdružení si proto dokáže zajistit lektory z interních zdrojů, což bude pro organizaci seminářů jednodušší a levnější a navíc to podpoří splnění cíle „seznámení s Atmosférou a jejími instruktory“.

Přednášejícím instruktorům by za víkend vždy náležela odměna 1000,-.

### 14.5 Zajištění prostor

Díky častému pořádání kurzů, seminářů a mnoha dalších vzdělávacích akcí získala Atmosféra širokou řadu zkušeností s různými ubytovacími zařízeními a středisky, které jsou pro potřeby vzdělávacích seminářů různě vhodné. Je potřeba zvolit takové prostory, které nabídnou pro celý víkend dostatečný komfort, ale zároveň poskytnou dostatek prostoru pro

připravované programy. K tomu nesmí být finančně příliš náročné a musí být v dostupné vzdálenosti.

V této kapitole budou stručně popsána ta zařízení, s jejichž využitím se počítá pro cyklus seminářů.

#### **14.5.1 DIS Fryšták**

Cena za víkend: cca 3 750,- za sál / cca 1 750,- za klubovnu

Dům Ignáce Stuchlého ve Fryštáku byl již mnohokrát využit při dřívějších cyklech seminářů. Nabízí velký sál, který je dostatečně prostorný pro uvedení velkého množství programů i v případě nepříznivého počasí. Při menší účasti lze využít místo sálu levnější klubovnu.

V budově lze vyzkoušet i slaňování nebo umělou horolezeckou stěnu.

Výhodou je i bar nebo možnost využití stravování společně s jinými návštěvníky DIS, kuchyňka zde bohužel k dispozici není. Naopak je zde možnost využít společné koupelny.

Do Fryštáku je velmi dobré spojení ze Zlína a DIS je velice blízko zastávky.

Nevýhodou je poměrně vysoká cena.

#### **14.5.2 11. ZŠ Malenovice**

Cena za víkend: cca 2 000,-

I prostory 11. ZŠ v Malenovicích byly už vícekrát využity pro pořádání vzdělávacích seminářů. V patře je umístěn na prostorné chodbě koberec, kterého lze dobře využít pro část programů, i pro spánek, k dispozici je také školní třída. Prostory školy nabízí dostatek místa pro nenáročné aktivity. V případě hezkého počasí a potřeby většího prostoru lze využít školní hřiště.

K dispozici sice není kuchyňka ani bar, je však možné navštívit několik okolních restaurací. Malenovice jsou součástí Zlína a je zde tedy velice dobré spojení MHD.

#### **14.5.3 Skautská a turistická základna Eliška ve Fryštáku**

Cena za víkend: cca 80,-/osoba

Skautská a turistická základna Eliška ve Fryštáku nabízí ubytování v jednoduchých chatkách po 4 lidech. Jedná se sice o přírodní základnu se všemi jejími nevýhodami (nejsou zde sprchy, voda se nosí ze studánky), ale také se všemi jejími výhodami jako je příroda

v okolí a skvělý prostor pro libovolné typy programů. Hlavní budova je dostatečně velká, aby poskytla vhodnou alternativu do nepříznivého počasí.

Nevýhodou může být vzdálenost základny od zastávky hromadné dopravy, která je přibližně 45 minut daleko.

#### **14.5.4 Ostatní**

V případě problémů s některým z vybraných zařízení je možno využít služeb dalších. Vyhovovat potřebám seminářů by mohly především DDM Matýsek Napajedla, Skautská klubovna v Kroměříži nebo Uherském Hradišti a prostory školy v Modré u Velehradu.

### **14.6 Rozvržení seminářů**

Témata jednotlivých seminářů v sobě spojují a mírně upravují pilíře instruktora zážitkové pedagogiky. Jednotlivé semináře mimo prvního v sobě vždy spojují dvě témata, která jsou volena tak, aby teoretičtější téma bylo spojeno s praktičtější. Zároveň bylo při jejich výběru bráno v potaz rozložení sil lektorů tak, aby se vhodně doplňovali a jejich témata na sebe vhodně navazovala.

Při popisu jednotlivých seminářů bude kladen důraz na konkrétní body jednotlivých témat. Motivace, sebezkušenost a seznámení se s Atmosférou je jejich plnou součástí po celou dobu a bude zmiňováno pouze u seminářů, kde je jim věnován výraznější prostor.

V průběhu seminářů se v roli lektora vystřídají všichni v tuto chvíli aktivní šéfinstruktoři sdružení. Mimo to se bude alespoň na zahájení seminářů pravidelně objevovat také koordinátor vzdělávacího cyklu, který bude průběh technicky zajišťovat.

Vhodné místo i předběžný termín seminářů se ještě může změnit – bude záviset na tom, v kterých termínech budou dané prostory k dispozici a na konečných termínech školních prázdnin.

#### **14.6.1 Seminář číslo 1**

**Předběžný termín:** 22. - 24. 10. 2010

**Vhodné místo:** DIS Fryšták

**Téma:** Hra v zážitkové pedagogice; Představení O. s. Atmosféra

**Lektorské zajištění:** Radek Blahuš, Karel Štefl



**Cíl:** Hlavním cílem prvního semináře by mělo být seznámení účastníků mezi sebou a navázání dobrých vztahů s nimi. Vzhledem k tomu, že jde o první setkání, je důležité jejich nadchnutí a motivace. Bude věnován prostor i představení Atmosféry jako takové a představě o jejich případném budoucím zapojení.

Tématem semináře je Hra v zážitkové pedagogice. Účastníci se budou zamýšlet nad tím, k čemu hraní je, poznají, jak se dá hra využít k výchově a rozvoji. Vyzkouší si, jak s hrou pracovat, jak ji uvádět a vyhodnocovat. Seminář bude hodně hravý a bude se soustředit na sebezkušenost s hrou jako takovou.

Toto téma je zařazeno jako první právě z motivačních důvodů – je přirozené, zajímavé a zábavné. Určitě neodradí účastníky od účasti na dalších seminářích.

Jako prostor je zvolen DIS Fryšták, protože nabízí vhodné prostory i dostatečné pohodlí, jak s dopravou, tak přímo na semináři. To je na prvním setkání poměrně podstatné. V rámci motivace k účasti lze využít i umělou stěnu a slaňování.

#### **14.6.2 Seminář číslo 2**

**Předběžný termín:** 7. - 9. 1. 2011

**Vhodné místo:** DIS Fryšták

**Téma:** Motivace, Myšlenkové základy a historie zážitkové pedagogiky

**Lektorské zajištění:** Jiří Poslt, Šárka Kovaříková

**Cíl:** Program tohoto semináře by měl být zaměřen na to, jak vhodně motivovat účastníky kurzu. Jak s motivací pracovat a jak demotivované účastníky změnit v motivované. Dotknout by se měl i otázky kde hledat motivaci sám pro sebe. Podstatný prostor získají i scénky a ostatní metody využívané k motivaci.

V oblasti myšlenkových základů a historie bude prostor dotknout se kořenů zážitkových kurzů, zvláštností české zážitkové pedagogiky a směru, kterým kráčí dnes.

Vhodným prostorem pro tento seminář by byl opět DIS Fryšták, který má k dispozici obrovský sklad převleků a kostým, které se skvěle hodí k ukázkám motivace. Díky dobrým vztahům by neměl být problém si vybavení ze skladu vypůjčit.

#### **14.6.3 Seminář číslo 3**

**Předběžný termín:** 4. - 6. 3. 2011

**Vhodné místo:** 11. ZŠ Malenovice

**Téma:** Zpětná vazba, Osobnost instruktora a pedagogicko-psychologické základy

**Lektorské zajištění:** Jan Michna, David Kryštof

**Cíl:** Cílem tohoto semináře by měl být smysl zpětné vazby a zpracování zkušenosti v programech zážitkové pedagogiky. Představení možností jejího použití, různých jejích metod i hloubek. Každý účastník si vyzkouší zpětnou vazbu vést i dávat a bude se učit klást otázky a přemýšlet nad prožívanými zážitky.

U druhého tématu by se účastníci měli zamýšlet nad tím, jaký by měl být správný instruktor, jak by měl vystupovat na kurzu a jak na jeho účastníky působit. Prostor bude i pro pedagogicko-psychologické základy práce zážitkového pedagoga.

Prostor 11. ZŠ Malenovice je pro tento klidnější typ semináře dostatečný, nabízí slušný komfort a je levnější než například DIS.

#### 14.6.4 Seminář číslo 4

**Předběžný termín:** 29. - 1. 5. 2011

**Vhodné místo:** Skautská a turistická základna Eliška Fryšták

**Téma:** Dramaturgie a cílování, dynamika skupiny, zakončení cyklu seminářů

**Lektorské zajištění:** Iveta Vavrušová, Radek Blahuš

**Cíl:** Poslední seminář by se měl věnovat dramaturgii, jejím pravidlům a cílování zážitkového kurzu, přizpůsobením programu podle požadavků zadavatele a specifíků účastníků (chlapci/dívky, věk účastníků) a cíle, kterého má být programem dosaženo.

Druhé téma si bude všímat skupiny, procesů v ní a facilitace těchto procesů. Lehko se dotkne také tvorby týmu.

Sobotní večer proběhne slavnostní ukončení celého cyklu seminářů – formou rituálu a přijetí absolventů seminářů mezi zážitkové pedagogy. Na tento závěrečný ceremoniál by mělo být přítomno co nejvíce z šéfinstrukturů, kteří jednotlivé semináře připravovali. Součástí rituálu bude předání potvrzení o absolvování a DVD s materiály a fotkami.

Místo bylo zvoleno více v přírodě, protože nabízí vhodné prostory pro libovolné větší programy v terénu, přičemž hlavní budova základny je dostatečné útočiště v případě nepřízné počasí. Navíc lze v okolí najít mnoho krásných míst na provedení závěrečného rituálu.

## 15 ČASOVÁ ANALÝZA

Tabulka 12 ukazuje jednotlivé činnosti potřebné pro schválení vzdělávacího plánu, jeho propagaci a zajištění průběhu prvního semináře. Zobrazuje dobu trvání jednotlivých činností a jejich návaznosti. Zajištění průběhu dalších seminářů se již nijak neliší a probíhá vždy stejně jako zajištění semináře prvního – ovšem s počátkem posunutým k činnosti Q - příjem přihlášek.

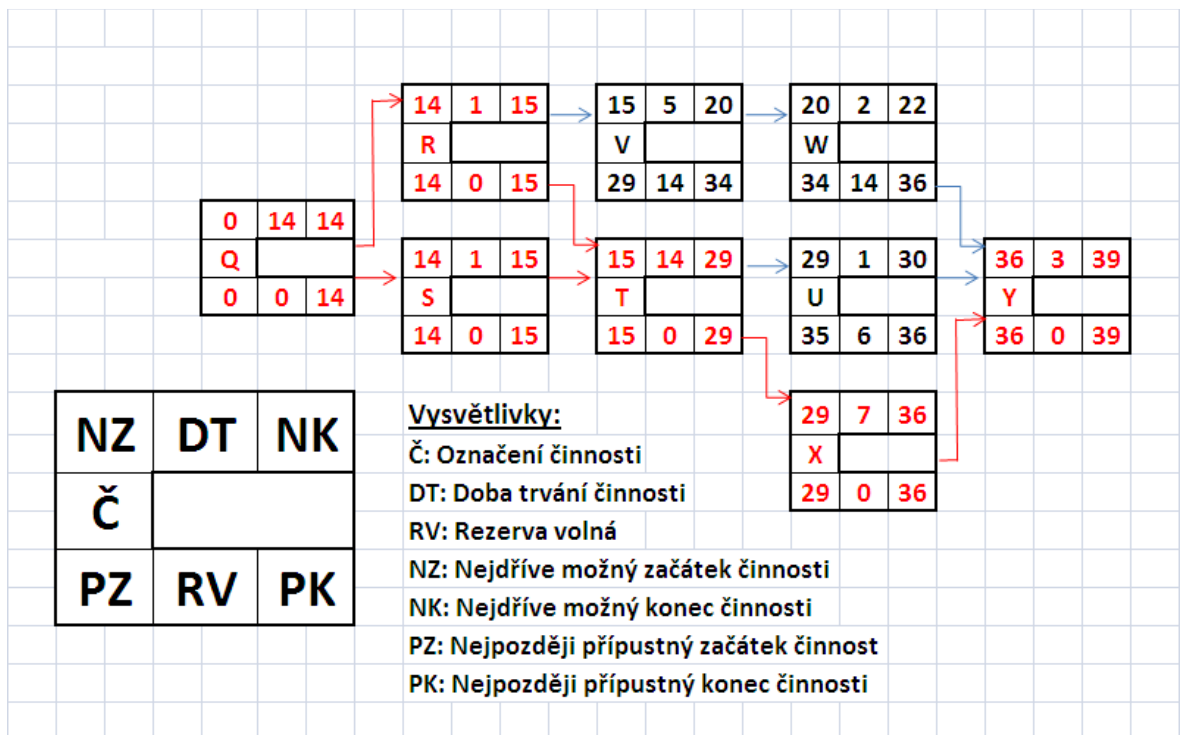
V příloze uvedený obrázek 10 přehledně zobrazuje návaznosti jednotlivých činností v uzlově orientovaném síťovém grafu. Červeně je zde znázorněna jediná kritická cesta (s jedním rozvětvením), vedoucí následujícími činnostmi A-F-G-H-I-M-Q-R(S)-T-X-Y. Doba od představení návrhu do zakončení prvního semináře by celkově měla být 65 dní.

Tab. 12. Návaznost a doba trvání činností projektu [vlastní zpracování]

Označení	Činnost	Činnosti předcházející	Trvání (dny)
A	Představení návrhu vzdělávání sdružení a lektorům		1
B	Připomínkování návrhu, úpravy	A	7
C	Schválení návrhu vzdělávání	B	1
D	Domluvení lektorů	C	5
E	Zarezervování termínů ubytování	C	2
F	Grafický návrh plakátu a letáčků	A	7
G	Připomínkování plakátu a letáčků	F	7
H	Úpravy plakátu a letáčků	G,D,E	3
I	Tisk plakátu a letáčků	H	1
J	Oslovení škol s žádostí o spolupráci při propagaci	C	1
K	Oslovení mimoškolských organizací	C	1
L	Výběr vhodných tříd pro osobní propagaci	C	2
M	Osobní návštěvy vybraných tříd	I,J,L	7
N	Osobní návštěvy mimoškolských sdružení	I,K	4
Q	Příjem přihlášek	H,M,N	14
R	Potvrzení lektorů	Q	1
S	Potvrzení ubytování	Q	1
T	Příprava programu	R,S	14
U	Informační email pro přihlášené účastníky	T	1
V	Příprava skript	R	5
W	Tisk skript	V	2
X	Zajištění materiálů	T	7
Y	1. Seminář	U,W,X	3

Doba celého vzdělávání by byla výrazně ovlivněna mezerami mezi jednotlivými semináři a proto by neměla vypovídací hodnotu. Pokud však použijeme část grafu od činnosti Q – příjem přihlášek a od všech hodnot odečteme hodnotu 26, získáme síťový graf pro zajištění všech dalších seminářů. Tento graf je znázorněn na obrázku 9. Podstatnou informací je zde počet dní od činnosti Q po činnost Y – tedy čas potřebný pro zajištění jednoho semináře. Tato doba je 39 dní.

Pokud je tedy první seminář naplánován na 22.-24.10., je potřeba začít s prací a představním návrhu nejpozději 21.8.2010. Počátek příprav druhého semináře pak vychází na 1. prosince. Lze však předpokládat, že přes vánoční svátky a Nový rok se nikdo přípravě věnovat nebude. Po vynechání těchto svátků nám začátek příprav připadá na 27. listopadu. Počátek příprav dalších seminářů vychází na 27. ledna a 24. března. U všech však bude ještě potřeba sledovat situaci a případně operativně upravit termíny podle individuálních možností jednotlivých lektorů.



Obr. 9. Síťový graf zajištění jednoho semináře [vlastní zpracování]

## 16 RIZIKOVÁ ANALÝZA

Výsledkem této rizikové analýzy bude identifikace základních rizik projektu a jejich zhodnocení, včetně rozhodnutí o tom, zda je jeho úroveň pro realizaci únosná. Jednotlivé faktory budou posuzovány z hlediska pravděpodobnosti výskytu a z hlediska dopadu, který by jejich výskyt na projekt měl. Bude navrženo, jaká je možno provést opatření pro snížení rizikovosti u jednotlivých, především nejrizikovějších, faktorů.

Rizikové faktory jsou identifikovány následující v těchto oblastech:

- Organizační rizika: představují rizika, která se pojí přímo s organizováním a zajišťováním akce sdružením, taková, na která má zásadní vliv právě sdružení a jeho členové.
  - o Nedostatečná podpora členů sdružení při propagaci
  - o Nízká spolupráce lektorů s koordinátorem
  - o Náhle vypadnutí lektorů
  - o Krytí termínů seminářů s prázdninami
  - o Nevhodně zacílená propagace
  - o Riziko překročení rozpočtu
- Rizika ze závislosti na externích zdrojích: jde o rizika, na která mají zásadní vliv externí subjekty, s kterými sdružení při projektu spolupracuje.
  - o Nedostatečná podpora škol
  - o Nedostatečná podpora mimoškolských organizací
  - o Obsazenost vhodných míst k realizaci seminářů
- Rizika závislá na účastnících: jsou taková rizika, na která mají zásadní vliv účastníci seminářů.
  - o Nedostatečný zájem účastníků
  - o Odpadávaní účastníků v průběhu
  - o Nezájem účastníků o činnost ve sdružení po seminářích

Tabulka 13 zobrazuje jednotlivá rizika s jejich pravděpodobnostmi výskytu. Tyto pravděpodobnosti jsou ohodnoceny na pětistupňové škále a jednotlivé stupně znamenají pravděpodobnost 0,1; 0,3; 0,5; 0,7 a 0,9.

Tab. 13. Rizika projektu a hodnocení jejich výskytu [vlastní zpracování]

Číslo	Riziko a jeho typ	Pravděpodobnost výskytu	Hodnocení pravděpodobnosti
	Organizační riziko		
1	Nedostatečná podpora členů sdružení při propagaci	*****	0,9
2	Nízká spolupráce lektorů s koordinátorem	*	0,1
3	Náhle vypadnutí lektorů	***	0,5
4	Krytí termínů seminářů s prázdninami	**	0,3
5	Nevhodně zacílená propagace	***	0,5
6	Riziko překročení rozpočtu	**	0,3
	Riziko ze závislosti na externích zdrojích		
7	Nedostatečná podpora škol	***	0,5
8	Nedostatečná podpora mimoškolských organizací	***	0,5
9	Obsazenost vhodných míst k realizaci seminářů	**	0,3
	Riziko závislé na účastnících		
10	Nedostatečný zájem účastníků	**	0,3
11	Odpadávání účastníků v průběhu	****	0,7
12	Nezájem účastníků o činnost ve sdružení po seminářích	**	0,3

Vysvětlivky:

- \* nevýznamná pravděpodobnost výskytu
- \*\* nízká pravděpodobnost výskytu
- \*\*\* střední pravděpodobnost výskytu
- \*\*\*\* významná pravděpodobnost výskytu
- \*\*\*\*\* vysoká pravděpodobnost výskytu

V tabulce 14 lze vidět rizika s určením dopadu rizika a jeho zařazením na stejnou pětistupňovou škálu jako v tabulce 13, tedy jednotlivé stupně představují dopad na projekt v hodnotě 0,1; 0,3; 0,5; 0,7 a 0,9.

Tab. 14. Rizika projektu a hodnocení jejich dopadu [vlastní zpracování]

Číslo	Riziko a jeho typ	Dopad rizika	Hodnocení dopadu
	<b>Organizační riziko</b>		
1	Nedostatečná podpora členů sdružení při propagaci	střední	0,5
2	Nízká spolupráce lektorů s koordinátorem	nepodstatný	0,1
3	Náhle vypadnutí lektorů	střední	0,5
4	Krytí termínů seminářů s prázdninami	značný	0,5
5	Nevhodně zacílená propagace	značný	0,7
6	Riziko překročení rozpočtu	nízký	0,3
	<b>Riziko závislosti na externích zdrojích</b>		
7	Nedostatečná podpora škol	střední	0,5
8	Nedostatečná podpora mimoškolských organizací	střední	0,3
9	Obsazenost vhodných míst k realizaci seminářů	značný	0,7
	<b>Riziko závislé na účastnících</b>		
10	Nedostatečný zájem účastníků	zásadní	0,9
11	Odpadávaní účastníků v průběhu	nízký	0,3
12	Nezájem účastníků o činnost ve sdružení po seminářích	značný	0,7

## 16.1 Opatření na odstranění rizik

Tabulka 15 je maticí, která spojuje pravděpodobnosti výskytů rizik a hodnoty jejich dopadů na projekt a ukazuje tak, která rizika ohrožují projekt výrazně a která jsou naopak zanedbatelná.

Tab. 15. Rizika projektu a jejich komplexní hodnocení [vlastní zpracování]

		Dopad rizika na projekt				
		0,1	0,3	0,5	0,7	0,9
Pravděpodobnost výskytu rizika	0,9	0,09	0,27	0,45 [1]	0,63	0,81
	0,7	0,07	0,21 [11]	0,35	0,49	0,63
	0,5	0,05	0,15 [8]	0,25 [3,7]	0,35 [5]	0,45
	0,3	0,03	0,09 [6]	0,15 [12]	0,21 [4,9]	0,27 [10]
	0,1	0,01 [2]	0,03	0,05	0,07	0,09

Rizika jsou rozdělena do tří kategorií. Zeleně je označena kategorie nízké rizikovosti pro projekt (rizika 2 a 6), žlutě kategorie střední rizikovosti pro projekt (rizika 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 12) a červeně kategorie vysoké rizikovosti pro projekt (riziko 1).

### 16.1.1 Opatření na odstranění nízkých rizik

Hodnota rizika je u nízkých rizik zanedbatelná. Tato rizika můžeme akceptovat bez vypracování složitých opatření na jejich eliminaci. Pokud se pro jejich eliminaci rozhodneme, je třeba brát v potaz, aby náklady vzniklé se snížením rizika nepřekročili samotnou hrozbu z rizika plynoucí.

Návrh možných opatření:

- **Nízká spolupráce lektorů s koordinátorem:**
  - Vysvětlení důležitosti komunikace a spolupráce s koordinátorem lektorům a naopak
  - Pravidelné informování lektorů o vývoji projektu, koordinátora o postupu lektorských prací
- **Překročení rozpočtu:**
  - Důkladné rozepsání jednotlivých očekávaných nákladů na propagaci a na jednotlivé semináře včetně nákladů na koordinaci průběhu projektu
  - Vyhodnocování stavu rozpočtu po každé fázi (po propagaci a po každém semináři) a případné omezování dalších plánovaných nákladů

### 16.1.2 Opatření na odstranění středních rizik

Hodnota rizika u středních rizik již není zanedbatelná a vyžaduje využití opatření, které buď sníží pravděpodobnost výskytu rizika nebo sníží jejich dopad.

Návrh možných opatření:

- **Náhlé vypadnutí lektora:**
  - Dohodnutý náhradní lektor, schopný odvést program za něj
  - Společná příprava programu oběma lektory, díky čemuž by druhý lektor s podporou dalšího instruktora jako pomocníka zvládl seminář sám, i když v nižší kvalitě
- **Krytí termínů seminářů s prázdninami:**
  - Kontrola termínů na začátku školního roku, včetně odlišných termínů v okrese Uherské Hradiště



- **Nevhodně zacílená propagace:**
  - Komunikace s aktivními studenty GJAK UB a s kvintány GYZL před zahájením propagace a jejich vyjádření k ní
  - Důkladný výběr osobně oslovených tříd podle závěrečných zpráv
- **Nedostatečná podpora škol:**
  - Komunikace na toto téma s třídními učiteli v rámci školních výletů, seznamovacích kurzů a schůzek před jejich realizací
  - Předběžné oslovení škol s předstihem
- **Nedostatečná podpora mimoškolských zařízení:**
  - Využití širokých osobních kontaktů v těchto zařízeních a několika členů, kteří s nimi spolupracují
  - Předběžné oslovení těchto zařízení s předstihem
- **Obsazenost vhodných míst k realizaci seminářů:**
  - Zajištění náhradních, méně vhodných prostor pro případ nutnosti
  - Předběžné zamluvení těchto prostor se značným předstihem, včasné potvrzení termínů
- **Nedostatečný zájem účastníků:**
  - Kvalitní a osobní propagace
  - Důkladná komunikace a přesvědčování vyhlídnutých studentů GJAK UB, GYZL a některých rádců a pomocníků vedoucích z volnočasových organizací
- **Odpadávání účastníků v průběhu:**
  - Silně motivační první víkend
  - Důraz na příjemnou atmosféru a vytvoření přátelského kolektivu
- **Nezájem účastníků o činnost ve sdružení po seminářích:**
  - Pravidelné informování o činnosti sdružení společně s ostatními členy, aby se cítili jeho součástí co nejdříve
  - Seznámení a navázání dobrých vztahů mezi účastníky a lektory (členy sdružení) při seminářích

### 16.1.3 Opatření na odstranění vysokých rizik

Vysoké riziko se naštěstí v plánovaném projektu vyskytuje pouze jedno. Jeho následky by však mohli být pro realizaci značné a pravděpodobnost jeho výskytu je natolik velká, že je potřeba se na něj dostatečně připravit.

Návrh možných opatření:

### **Nedostatečná podpora členů sdružení při propagaci:**

Obava nedostatečné podpory neplyne ani tak z nespolupráce při přípravě propagace (tvorba propagačních materiálů, výběr vhodných tříd), ale spíše v době její realizace. Vzhledem k termínu osobních propagací lze očekávat, že mnoho členů sdružení bude tou dobou ve škole, často mimo Zlín. Je potřeba je motivovat dostatečně k tomu, aby zvolili pokud možno cestu do školy později, respektive návrat z ní dříve, než bývají zvyklí. Samozřejmě jim bude s dostatečným předstihem důkladně vysvětleno, jak důležitá je jejich pomoc v této části projektu. To však samo nemusí stačit. Vhodná motivace by tak mohla být ve formě drobné finanční odměny nebo ještě lépe příspěvku na další vzdělávání.

Zajímavou podporou by také mělo být to, že instruktor bude moci zasáhnout do toho, které třídy budou osloveny a sám si vybrat za kterými z nich osobně zajde, tedy s kterými se chce setkat. To je také dobrá příležitost podívat se na svou původní střední školu a potkat se se svými dřívějším vyučujícími.

Na podporu by mohli být využiti také někteří, předem osobně oslovení mladí elévové, kteří ještě studují střední školu. Pro ně by nemuselo být tolik náročné uvolnit se z vyučování a i jen z tohoto důvodu by se někteří rádi zapojili.

## **16.2 Rozhodnutí o realizovatelnosti projektu**

Na základě identifikace a zhodnocení jednotlivých rizik a opatření, která mohou vést k jejich dostatečnému snížení či eliminaci, lze říci, že projekt je v uvedeném stavu realizovatelný.

## 17 NÁKLADOVÁ ANALÝZA

Tato kapitola se pokusí ukázat finanční náročnost projektu pro sdružení. Všechny náklady přehledně shrnuje tabulka 16, která je rozpočítána dle různého zájmu od účastníků. Pesimistický odhad očekává účast 10 účastníků, realistický 20 účastníků a ideální optimistický dokonce počítá s 30 zájemci. Postupně lze však očekávat úbytek účastníků a ten je proto v návrhu zohledněn. Aby se předešlo zbytečně optimistickým představám, je tento úbytek předpokládán raději pesimistický. Některé náklady jsou však fixní a počet účastníků je neovlivní.

U některých položek lze vidět finanční náklady v hodnotě 0,-. Mnoho prací vykonávají členové sdružení dobrovolně a bez nároku na odměnu. V případě že je jim za činnost odměna vyplácena, jedná se zpravidla o dohodu o provedení práce.

Za účast na seminářích platí účastníci účastnický poplatek, který má snížit náklady na školení osob, které se sdružením nakonec dlouhodobější spolupráci nenaváží. Poplatek je 400,- za seminář a zahrnuje v sobě ubytování, lektorné, materiál i připravená skripta.

Při realistické účasti není celý projekt pro sdružení příliš nákladný a při účasti optimistické je dokonce velmi ziskový. Naopak při nízké účasti, kdy má pro sdružení nejmenší význam, se stává poměrně drahým. V takovém případě by bylo vhodné hledat úspory ve všech oblastech a při ještě nižší účasti dokonce uvažovat o zrušení projektu.

Tab. 16. Náklady a výnosy projektu [vlastní zpracování]

	Pesimistický odhad (10 účastníků)	Realistický odhad (20 účastníků)	Optimistický odhad (30 účastníků)
	<b>Koordinace projektu</b>		
Tvorba návrhu projektu	0	0	0
Rozhodnutí o návrhu	0	0	0
Koordinátor	0	0	0
Telefon	-500	-500	-500
<b>Koordinace celkem</b>	<b>-500</b>	<b>-500</b>	<b>-500</b>
	<b>Propagace</b>		
Grafické řešení	-500	-500	-500
Tisk letáčků (500)	-500	-500	-500
Tisk plakátů (50)	-250	-250	-250
Osobní propagace (6x250,-)	-1500	-1500	-1500
<b>Propagace celkem</b>	<b>-2750</b>	<b>-2750</b>	<b>-2750</b>

	Pesimistický odhad (10 účastníků)	Realistický odhad (20 účastníků)	Optimistický odhad (30 účastníků)
<b>Semináře</b>			
1.seminář účast (odhad)	10	20	30
Ubytování	-1750	-3750	-3750
Materiál	-600	-600	-600
Skripta (á 25,-)	-250	-500	-750
Lektorné	-2000	-2000	-2000
Dopravné	-200	-200	-200
Náklady celkem	-6800	-7050	-7300
Účastnické poplatky (á 400,-)	4000	8000	12000
<b>1.seminář celkem</b>	<b>-800</b>	<b>950</b>	<b>4700</b>
2.seminář účast (odhad)	8	16	24
Ubytování	-1750	-3750	-3750
Materiál	-400	-400	-400
Skripta (á 25,-)	-200	-400	-600
Lektorné	-2000	-2000	-2000
Dopravné	-200	-200	-200
Náklady celkem	-6550	-6750	-6950
Účastnické poplatky (á 400,-)	3200	6400	9600
<b>2.seminář celkem</b>	<b>-1350</b>	<b>-350</b>	<b>2650</b>
3.seminář účast (odhad)	7	14	21
Ubytování	-2000	-2000	-2000
Materiál	-250	-250	-250
Skripta (á 25,-)	-175	-350	-525
Lektorné	-2000	-2000	-2000
Dopravné	-200	-200	-200
Náklady celkem	-4625	-4800	-4975
Účastnické poplatky (á 400,-)	2800	5600	8400
<b>3.seminář celkem</b>	<b>-1825</b>	<b>800</b>	<b>3425</b>
4.seminář účast (odhad)	6	12	18
Ubytování	-480	-960	-1440
Materiál	-500	-500	-500
Skripta (á 25,-)	-150	-300	-450
Lektorné	-2000	-2000	-2000
Dopravné	-500	-500	-500
Náklady celkem	-3630	-4260	-4890
Účastnické poplatky (á 400,-)	2400	4800	7200
<b>4.seminář celkem</b>	<b>-1230</b>	<b>540</b>	<b>2310</b>
<b>Celkem</b>			
Semináře celkem	-5205	1940	13085
Ostatní celkem	-3250	-3250	-3250
<b>Celkem projekt</b>	<b>-8455</b>	<b>-1310</b>	<b>9835</b>

Úspory v případě nízké účasti by bylo možné hledat především v méně nákladných prostorách, což by nemělo být příliš náročné - málo účastníků nepotřebuje pro průběh semináře tolik místa. Dokonce již v tabulce je zohledněno, při ubytování v Domě Ignáce Stuchého ve Fryštáku, využití výrazně levnějších kluboven místo velkého sálu.

Celý projekt je však pro sdružení plánován jako investice do jeho budoucího rozvoje a ne jako zisková záležitost. Proto pokud skončí ve ztrátě, není to nic neočekávaného a předpokládá se, že noví vzdělaní instruktoři tuto investici sdružení v budoucnu přinesou zpět.

Vzhledem k předpokládané dobré finanční situaci sdružení a k očekávanému vývoji stavu instruktorů bych se jistých výdajů neobával a, přihlásí-li se na první seminář alespoň uvedených 10 účastníků, projekt bych doporučil realizovat.

Při nižší účasti je jeho realizace na zvážení, zda není možnost hledat podobné množství mladých elévů individuálně a jinde.

## ZÁVĚR

Občanské sdružení Atmosféra se sice v této chvíli nepotýká s nedostatkem kvalifikovaných a schopných instruktorů, které pro svou činnost potřebuje, lze však očekávat, že již v roce 2011 by tento problém nastat mohl a v dalších letech se bude jen prohlubovat. Získat a připravit nového instruktora, aby dokázal odvádět práci v dostatečné kvalitě, však trvá poměrně dlouho. Vzhledem k tomu je potřeba začít se tomuto problému věnovat již nyní.

Situaci navíc komplikují velmi rozdílné požadavky sdružení na role elévů a šéfinstruktorů. Elévové nemusí být natolik odborně zdatní a sdružení jich dokáže využít poměrně velké množství. Při jejich získávání i vzdělávání je třeba klást velký důraz na motivaci pro jejich budoucí zapojení do běhu sdružení. Naopak šéfinstruktorů je potřeba méně, cílem jejich vzdělávání je především zvýšení odborné zdatnosti, nárůst znalostí a zkušeností. Rozvoj by měl probíhat mnohem více individuálně.

Pro tento výrazný rozdíl je potřeba ke vzdělávání obou skupin přistupovat zcela odlišně a samostatně.

V této práci jsem tedy po analýze všech podstatných informací rozpracoval samostatný systém náboru a vzdělávání jak pro budoucí elévy sdružení, tak pro budoucí šéfinstruktory. Neboť systém vzdělávání šéfinstruktorů očekává individuálnější přístup dle potřeb jednotlivců, věnovala se převážná část praktické části právě systému vzdělávání pro budoucí elévy. Navrhl jsem způsob propagace se zaměřením na školy a třídy, s nimiž sdružení udržuje těsnější kontakty, doporučil jsem cíle vzdělávání a z nich vyvodil vhodné metody. Navrhl jsem cyklus víkendových seminářů a ten jsem rozepsal co nejkonkrétněji. Doporučil jsem pro každý seminář doplňující se témata, lektory i prostory, které budou pro jeho realizaci nejvhodnější.

Celý projekt jsem poté analyzoval z hlediska času, možných rizik a nákladů. Na základě svých závěrů a možností sdružení jsem se jej rozhodl označit za realizovatelný.

Věřím, že pro Občanské sdružení Atmosféra bude tento projekt přínosný a že jeho případná realizace bude úspěšná. Přestože je navržen co nejkonkrétněji, věřím, že v případě dobrých zkušeností by mohl být po drobných úpravách použit v budoucnu znovu.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy. První vydání. Praha : Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BLÁHA, Jiří; MATEICIUC, Aleš; KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. Personalistika pro malé a střední firmy. Vydání první. Brno : Computer Press, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- [3] FOOT, Margaret; HOOK, Caroline. Personalistika. Vydání první. Brno : Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- [4] KLEIBL, Jiří; DVOŘÁKOVÁ, Zuzana; ŠUBRT, Bořivoj. Řízení lidských zdrojů. Vydání první. Praha : C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
- [5] TUREKCIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Vydání 1. Praha : Grada, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
- [6] *Wikipedie: Otevřená encyklopedie: Workshop* [online]. c2010 [citováno 29. 04. 2010]. Dostupný z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/w/index.php?title=Workshop&oldid=4906667>>.
- [7] HAJZLER, Tomáš. PeopleComm : peníze nebo život [online]. 3. dubna 2008 [cit. 2010-04-29]. Koučing, mentoring a management. Dostupné z WWW: <<http://blog.peoplecomm.cz/clanek/koucing-mentoring-a-jine>>.
- [8] Mentoring : jako nástroj osobního rozvoje [online]. cc2005 [cit. 2010-04-29]. Dostupné z WWW: <[http://www.cpkp.cz/mentoring/co\\_je\\_mentoring.html](http://www.cpkp.cz/mentoring/co_je_mentoring.html)>.
- [9] BUCKLEY, Roger; CAPLE, Jim. Trénink a školení. Vydání první. Brno : Computer Press, 2004. 288 s. ISBN 80-251-0358-7.
- [10] SVATOŠ, Vladimír; LEBEDA, Petr. Outdoor trénink : pro manažery a firemní týmy. První vydání. Praha : Grada, 2005. 192 s. ISBN 80-247-0318-1.
- [11] MALÝ, Vojtěch. Podnikatel.cz : Business server [online]. 1.8.2007 [cit. 2010-04-29]. Outdoor aktivity jako prvek budování týmu. Dostupné z WWW: <<http://www.podnikatel.cz/clanky/outdoor-aktivity-jako-prvek-budovani-tymu-1/>>.
- [22] KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Marketing Management : 12.vydání. První vydání. Praha : Grada, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

- [33] SOLOMON, Michael; MARSHALL, Greg; STUART, Elnora. Marketing : očima světových marketing manažerů. Vydání první. Brno : Computer Press, 2006. 572 s. ISBN 80-251-1273-X.
- [44] JANEČKOVÁ, Lidmila; VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. Marketing služeb. První vydání. Praha : Grada, 2001. 180 s. ISBN 80-7169-995-0.
- [55] KOTLER, Philip, et al. Moderní marketing : 4. evropské vydání. První vydání. Praha : Grada, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [66] HORÁKOVÁ, Helena. Strategický marketing. 2., rozšířené a aktualizované vydání. Praha : Grada, 2003. 204 s. ISBN 80-247-0447-1.
- [77] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing : Strategie a trendy. Praha : Grada, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [88] KOTLER, Philip. Marketing management. 10. rozšířené vydání. Praha : Grada, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.
- [99] Občanské sdružení Atmosféra, o.s. *O. S. Atmosféra* [online]. 2006 [cit. 2010-04-29]. Dostupné z WWW: <<http://www.os-atmosfera.net/>>.
- [20] Dům Ignáce Stuchlé SKM o.s. Fryšták. *DIS Fryšták* [online]. 2010 [cit. 2010-04-29]. Dostupné z WWW: <<http://frystak.sdb.cz/>>.
- [21] o.s. m2m. *M2m - mladí pro mladé* [online]. 2008 [cit. 2010-04-29]. Dostupné z WWW: <<http://www.m2m.cz/>>.
- [22] Madio o.s. *Madio o.s. : oficiální stránky občanského sdružení* [online]. cc 2009 [cit. 2010-04-29]. Dostupné z WWW: <<http://www.madio.cz/>>.



**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

Č	Označení činnosti
DIS	Dům Ignáce Stuchlého
DT	Doba trvání činnosti
FHS	Fakulta humanitních studií
GJAK UB	Gymnázium Jana Amose Komenského Uherský Brod
GYZL	Gymnázium Zlín – Lesní čtvrť
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
Např.	Například
NK	Nejdříve možný konec činnosti
NZ	Nejdříve možný začátek činnosti
o. s.	Občanské sdružení
PK	Nejpozději přípustný konec činnosti
PZ	Nejpozději přípustný začátek činnosti
RS	Rekreační středisko
RV	Rezerva volná
RVP	Rámcový vzdělávací program
SBU	Strategic business unit
SŠ	Střední škola
Tzv.	Takzvaný
VŠ	Vysoká škola
ZŠ	Základní škola

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1. Kolbův cyklus učení [11].....	24
Obr. 2. Matice společnosti General Electric [upraveno dle 17].....	29
Obr. 3. Silné stránky Občanského sdružení Atmosféra [vlastní zpracování].....	37
Obr. 4. Slabé stránky Občanského sdružení Atmosféra [vlastní zpracování].....	38
Obr. 5. Příležitosti Občanského sdružení Atmosféra [vlastní zpracování].....	39
Obr. 6. Hrozby Občanského sdružení Atmosféra [vlastní zpracování].....	40
Obr. 7. Porovnání občanských sdružení Atmosféra a Madio [vlastní zpracování].....	45
Obr. 8. GE matice hlavních činností sdružení [vlastní zpracování].....	47
Obr. 9. Síťový graf zajištění jednoho semináře [vlastní zpracování].....	76

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1. Míra úspěšnosti předpovědi různých metod výběru pracovníků [2].....	19
Tab. 2. Množství zapamatovaných poznatků dle způsobu jejich získání [10].....	23
Tab. 3. Silné stránky Občanského sdružení Atmosféra [vlastní zpracování].....	37
Tab. 4. Slabé stránky Občanského sdružení Atmosféra [vlastní zpracování].....	38
Tab. 5. Příležitosti Občanského sdružení Atmosféra [vlastní zpracování].....	39
Tab. 6. Hrozby Občanského sdružení Atmosféra [vlastní zpracování].....	40
Tab. 7. Porovnání občanských sdružení Atmosféra a Madio [vlastní zpracování].....	44
Tab. 8. Ohodnocení seznamovacích kurzů [vlastní zpracování].....	46
Tab. 9. Ohodnocení dalších programů [vlastní zpracování].....	46
Tab. 10. Počet seznamovacích kurzů a instruktorů 2007-2011 [vlastní zpracování].....	51
Tab. 11. Ideální vývoj počtu seznamovacích kurzů a instruktorů [vlastní zpracování]....	51
Tab. 12. Návaznost a doba trvání činností projektu [vlastní zpracování].....	75
Tab. 13. Rizika projektu a hodnocení jejich výskytu [vlastní zpracování].....	78
Tab. 14. Rizika projektu a hodnocení jejich dopadu [vlastní zpracování].....	79
Tab. 15. Rizika projektu a jejich komplexní hodnocení [vlastní zpracování].....	79
Tab. 16. Náklady a výnosy projektu [vlastní zpracování].....	83

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Tabulky 17 – 19

Příloha P II: Obrázek 10

## PŘÍLOHA P I: TABULKY 17 - 19

Tab. 17. Ohodnocení školních výletů a zážitkových kurzů [vlastní zpracování]

Školní výle- ty a zážit- kové kurzy	Faktor	Body (1-5)	Váha	Součin
Přitažlivost trhu	Velikost trhu	2	0,3	0,6
	Potenciál tržního růstu	3	0,2	0,6
	Konkurenční situace	3	0,2	0,6
	Stabilita klientů	2	0,2	0,4
	Struktura klientů	3	0,1	0,3
	<b>Celkem</b>			<b>1</b>
Obchodní síla	Relativní tržní podíl	5	0,2	1
	Kvalita služeb	4	0,4	1,6
	Cena	3	0,2	0,6
	Image a jméno	4	0,1	0,4
	Kvalita vedení	3	0,1	0,3
	<b>Celkem</b>			<b>1</b>

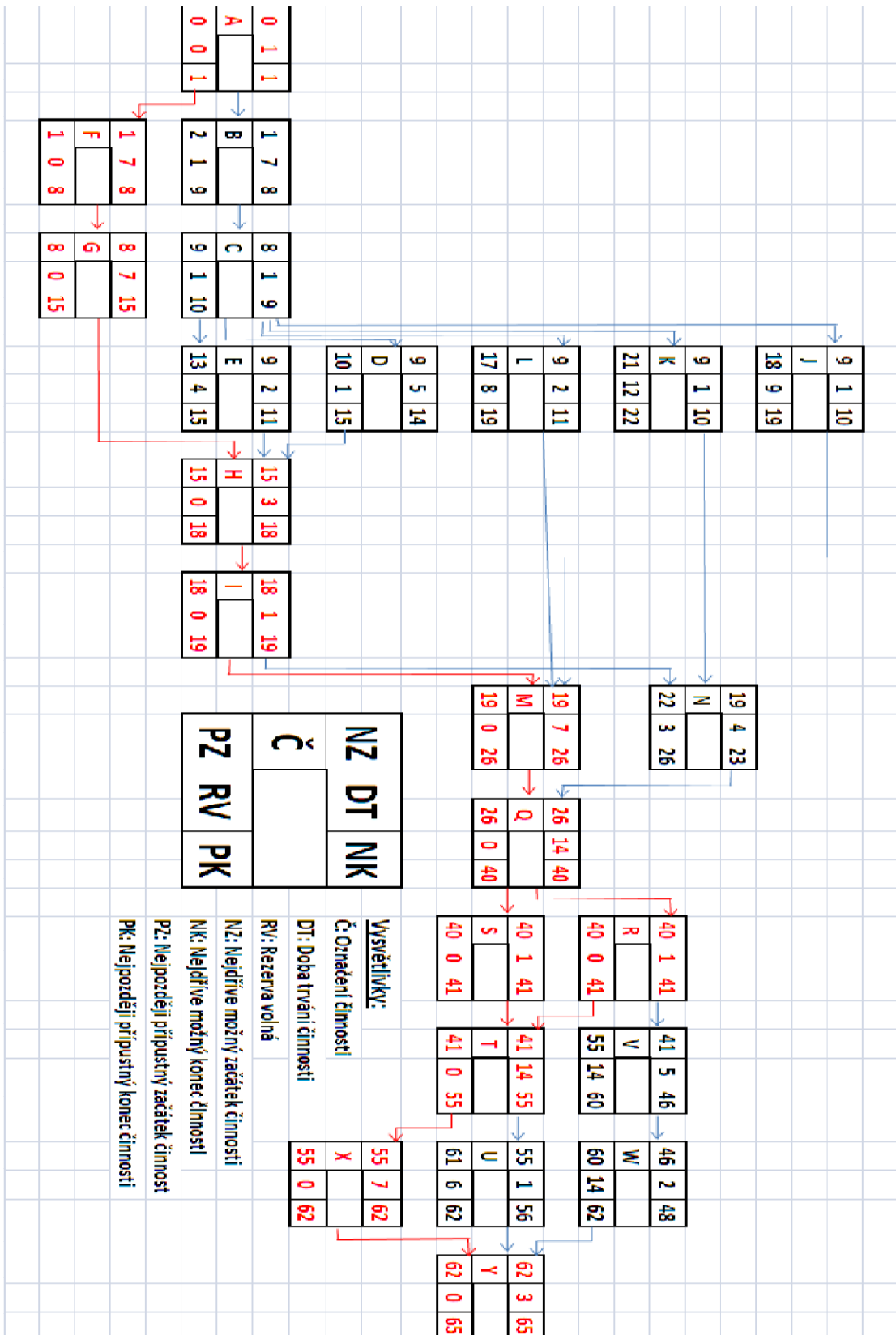
Tab. 18. Ohodnocení lanových aktivit [vlastní zpracování]

Lanové aktivity	Faktor	Body (1-5)	Váha	Součin
Přitažlivost trhu	Velikost trhu	2	0,3	0,6
	Potenciál tržního růstu	2	0,2	0,4
	Konkurenční situace	4	0,2	0,8
	Stabilita klientů	1	0,2	0,2
	Struktura klientů	3	0,1	0,3
	<b>Celkem</b>			<b>1</b>
Obchodní síla	Relativní tržní podíl	5	0,2	1
	Kvalita služeb	3	0,4	1,2
	Cena	2	0,2	0,4
	Image a jméno	3	0,1	0,3
	Kvalita vedení	3	0,1	0,3
	<b>Celkem</b>			<b>1</b>

Tab. 19. Ohodnocení seznamovacích kurzů o.s. Madio [vlastní zpracování]

Adaptační kurzy Madio o.s.	Faktor	Body (1-5)	Váha	Součin
Přitažlivost trhu	Velikost trhu	5	0,3	1,5
	Potenciál tržního růstu	2	0,2	0,4
	Konkurenční situace	2	0,2	0,4
	Stabilita klientů	4	0,2	0,8
	Struktura klientů	4	0,1	0,4
<b>Celkem</b>			<b>1</b>	<b>3,5</b>
Obchodní síla	Relativní tržní podíl	2	0,2	0,4
	Kvalita služeb	4	0,4	1,6
	Cena	3	0,2	0,6
	Image a jméno	3	0,1	0,3
	Kvalita vedení	4	0,1	0,4
<b>Celkem</b>			<b>1</b>	<b>3,3</b>

# PŘÍLOHA P II: OBRÁZEK 10



Obr. 10. Síťový graf projektu po uspořádání 1. semináře [vlastní zpracování]