

Úvodem

Zapojování pracovníků do řízení nebo jejich podíl na něm patří mezi současné trendy těchto moderních procedur. Zvýšit podíl pracovníků na řízení je věta, kterou můžeme číst na mnoha webových stránkách škol i v jejich výročních zprávách.

Zapojení pracovníků do řízení organizace (participace) znamená, že si sami ovlivňují podmínky, ve kterých žijí a podílejí se na tvorbě koncepce organizace – více o ní diskutují a společně rozhodují. Výsledkem je pak kvalitnější rozhodovací proces. Zapojování pracovníků do tvorby strategie organizace přináší do rozhodovacího procesu více informací: mnozí pracovníci jsou odborníci na různá fakta, mají zvláštní znalosti a zkušenosti. Využívání těchto zkušeností pomocí participace vede k vyššímu stupni řízení – pracovníci se spolupodílejí na řízení své organizace. Ignorování těchto znalostí a dovedností by mohlo vést k chybám (jako jsou dopady rozhodnutí, o kterých se dopředu neuvažovalo), obzvláště při výkonu rozhodnutí. Pokud jsou lidé lépe informováni o důvodech určitého rozhodnutí, když vědí, že jejich názory a nápady byly uváženy, když se rozhodování účastnili a považují ho za své, lépe přijmou konečné řešení.

Podstatou je systém participativního řízení, na kterém se podílejí všichni pracovníci. Participace není jen to, že vedoucí žádá a dostává od podřízených nápady a názory, které pak využívá při rozhodování. Participativní styl je takový způsob, kde plánují, rozhodují a konečné řešení realizují nadřízený a podřízený společně, kdy podřízený mají dostatečně velký prostor k uplatnění své iniciativy a samostatnosti při realizaci úkolů. Tento styl spočívá v podnícení spoluúčasti podřízených na rozhodování. Nadřízený je skutečným členem týmu a vztah k podřízeným je vlastně partnerský.

Participativní styl řízení nahrazuje tradiční autoritativní styl, a organizace se tak mění v „pružnou“. S tímto stylem řízení se mění i úloha manažerů. Jejich přístup se vyvíjí k tzv. týmové spolupráci, která úzce souvisí s participativním stylem řízení. Přejít na participativní styl řízení je dlouhodobý a složitý proces, který je za hranicemi schopností jednotlivce. Proto se manažer nemůže spoléhat jen na sebe a věřit pouze sám sobě. Musí se naučit využívat schopností všech svých pracovníků, musí se naučit sestavovat týmy pro řešení problémů, speciálních úkolů a projektů. Jeho nedostatky jsou kompenzovány činnostmi jiných členů týmu. Rozdílné individuální schopnosti členů podporují inovační kapacitu týmů. Lidé jsou proto zapojeni do modelování koncepce organizace, řízení, řešení problémů a hledání příležitostí ke zlepšení. Organizace se stává „jejich“, přestává být pouhým zaměstnáním a stává se místem pro uspokojování jejich seberealizace.

Čím je organizace úspěšnější, tím více potřebuje budovat týmy. Je smutnou pravdou, že mnohé školy, školská zařízení i neziskové organizace, které mají velmi schopné vedení a zapálené spolupracovníky, končí neúspěchem, protože nejsou schopné vytvářet týmy. I špičkový vedoucí, který pracuje pouze s „pomocníky“, může fungovat jen ve velmi omezeném měřítku, organizace „přeroste“ jeho individuální schopnosti. Týmy se však nevytvoří samy od sebe – vyžaduje to systematickou, tvrdou práci.

K zavádění týmové práce do chodu školy musí směřovat především vzdělávání vedoucích pracovníků, které se zaměřuje na další rozvoj jejich dovedností v týmové práci. Pro většinu ředitelů škol a školských zařízení je problémem týmově pracovat, a to ze tří důvodů. Sami jsou z minulých let zvyklí na direktivní systém s důslednou kontrolou a nic jiného si neumí představit. Druhým důvodem je to, že pro řadu ředitelů je problém transformace autoritativního řízení v participativní. Často ředitelé tvrdí, že týmová práce je pro ně časově zdržující, protože to, co vymyslí všichni dohromady, oni vymyslí sami a za mnohem kratší dobu. A tak za týmovou práci mají to, že své rozhodnutí prezentují a ostatním nechávají připomínkovací právo. A třetím důvodem je to, že jednoduše neumějí týmově pracovat.

Participativní řízení je tedy takové, kdy pracovníci jsou zapojováni formou k tomu určených metod a spolupodílejí se na řízení a rozvoji organizace, kdy otevřenost, důvěra, vytváření konsensu a vzájemný respekt je standardem.

Mezi často používané metody zapojování pracovníků do řízení patří řešitelská setkání, kde je cílem vyřešení problému nebo produkce nových nápadů. Tato setkání vede tzv. facilitátor, což je odborník na řízení facilitovaných setkání. Tento facilitátor je vybaven mnoha nástroji, které mu pomáhají dosahovat plánovaných cílů setkání

MALÝ SLOVNÍČEK POJMŮ

Analýza tréninkových potřeb

Prozkoumání současných a očekávaných operací organizace a pracovních sil potřebných k jejich provedení. Tak můžeme identifikovat počty a kategorie zaměstnanců, kteří budou potřebovat trénink. Mohou to být také tréninkové potřeby jednotlivce, které mu umožní dosáhnout požadovaného standardu výkonu v současné nebo budoucí práci.

Brainstorming

Technika, která se používá při hledání řešení problémů pomocí stimulace nápadů. Malá skupina lidí, která si může, ale také nemusí být vědoma daného problému, se setká a přispívá všemi nápady nebo návrhy, které jí přijdou na mysl, i když jsou fantaskní nebo nemožné. Všechny návrhy jsou vítány a kritika na této úrovni není dovolena, ačkoli přispěvatelé jsou později vyzváni, aby své nápady vysvětlili. Následně jsou všechny zaznamenané nápady utříděny a vyhodnoceny.

Cíle

Popis chování, které by měl být na konci tréninku účastník schopen zvládnout. Obvykle má tři složky: požadovaný výkon, podmínky, za kterých účastník tréninku musí být úspěšný, a standard, kterého musí dosáhnout.

Související používané specifické pojmy:

- Cíl tréninku: Popis toho, co účastník tréninku musí být schopen dělat na jeho konci.
Usnadňující cíl: Popis toho, co musí být účastník tréninku schopen dělat, aby mu to umožnilo dosáhnout požadovaného cíle.

Cvičení jednotlivců

Účastníci tráví čas individuálně za účelem splnění úkolu, vypracování plánů, vybudování postavení, duševní práce, přemýšlení o informacích a jejich odezvě, atd.

Dotazování

Dotazy, které jsou formulovány s citem a pokládány s uměním, vedou k učení zaměřenému na žáka, spíše než na učení zaměřené obsahově. Dotazování se užívá samostatně jako aktivita s vlastními pravidly, a jako základní složka mnoha ostatních metod. Účinné použití dotazů je základní dovedností každého instruktora, od trenéra až po mistra.

Dovednosti

Způsobilost člověka k provádění určité činnosti. Je podmíněna do jisté míry vrozenými předpoklady, ale dosahuje se jí učením a výcvikem. Např. čtení, řešení úloh určitého typu (dovednosti intelektové), plavání, jízda na kole, obsluha technického zařízení (dovednosti senzomotorické). Liší se od schopnosti, která vyjadřuje spíše možnosti, potenciality člověka. Ty se mohou, ale nemusejí uplatnit v závislosti na prostředí, v němž člověk žije, učí se.

Dovednosti pro život

Pojem pokrývající dovednosti k tomu, abychom se vyrovnali s každodenním životem doma a v práci. Dovednosti pro život mohou zahrnovat trénink v používání telefonu, či v podávání žádosti o podporu v nezaměstnanosti na straně jedné, nebo základní domácí dovednosti, jako je např. příprava jednoduchého jídla na straně druhé. Pojem zahrnoval sociální dovednosti, které jsou však dnes chápány odděleně, ale komplementárně.

Dynamika skupiny

Personální síly projevující se mezi lidmi, kteří spolu pracují. Ty mohou být složité a skryté a mohou mít opačný vliv na práci skupiny. Odpovídající trénink může odhalit povahu těchto vztahů a tak zlepšit výkon skupiny.

Evaluace tréninku

Vyhodnocení celkové hodnoty a efektivity tréninkového systému, tréninkového kurzu nebo programu jak ve společenské, tak i finanční perspektivě. Evaluace se liší od validace v tom ohledu, že se pokouší vyhodnotit všechny náklady a veškerou prospěšnost kurzu nebo programu a ne jenom dosažení stanovených cílů. Pojem se také používá obecně k označení kontinuálního monitorování programu nebo tréninkové funkce jako celku.

Flipchart

Svazek samostatných listů papíru novinové velikosti (obvykle uchycený na stojanu), na něž se kreslí a píše fixem.

Hodnocení

Vyhodnocení výkonu a/nebo pokroku při procvičování svěřeného úkolu nebo při rozvoji osobní a technické kompetence.

Hraní rolí

Učební technika, při níž je účastník uveden do situace, kterou má řešit hraním příslušných rolí.

Interakce

Způsob, jak na sebe lidé navzájem působí – indikovaný např. stupněm intimity, emočního tónu, stylu řeči a stupněm kooperace a soutěživosti.

Koučování

Systematické zvyšování schopností a zkušeností účastníků prostřednictvím zadávání plánovaných úkolů, které je spojené s kontinuálním hodnocením a radami ze strany vedoucího-kouče.

Kvizy/testy

Kvizy či testy mohou být použity mnoha způsoby: jako prostředek hodnocení před nebo následně po vzdělávacím kurzu, jako posuzovací metoda, soutěživé hry, atd.

Lekce

Forma vyučování zahrnující řadu vyučovacích metod navržených tak, aby zajišťovaly účast učební skupiny na dosažení specifických behaviorálních cílů. Těch se často dosahuje metodou otázek a odpovědí.

Lidské zdroje

Potenciál, který má organizace k dispozici v lidech je urovnán a rozvíjen pomocí:

- přehledů a analýz organizace
- plánování pracovních sil, náborem a výběrem
- tréninku a rozvoje pracovníků
- průmyslových vztahů
- odměňování zaměstnanců
- služeb pro zaměstnance (BOZP a sociální péči)
- evidence údajů o zaměstnancích

Management

Je to práce lidí, kteří se zabývají řízením a kontrolou činností v organizaci. Mohou pracovat na všech úrovních od ředitele až po mistra. Obvykle rozlišujeme mezi jejich povinnostmi. Povinnosti ředitele jsou bytostně spojeny s rozpoznáváním cílů, s rozhodováním o prioritách a s navrhováním a uplatňováním prostředků pro zdárnou realizaci a také s prostředky pro vyhodnocení dosažených výsledků. Mistr se v líniovém řízení nachází na prvním nebo druhém stupni celé struktury řízení a odpovídá přímo či nepřímo za konkrétní oblast operací.

Mentorování

Mentorování často odkazuje na formální, dlouhodobější vztah učitele a žáka. Omezená verze mentorování při výuce s žáky, pro které je předmětná látka nová, zformovala do dvojic se zkušenějšími, kteří mohou zároveň působit jako učitelé, poradci a trenéři.

Metody vzdělávání

Rozvoj, aplikace a hodnocení systémů, metod a pomůcek za účelem zlepšování učení lidí.

Modulární trénink

Jednotlivé tréninkové programy navržené v podobě série, která vede k určité úrovni kvalifikace nebo dosaženému výsledku, nebo jako příbuzné skupiny, ze které je možno programy podle potřeby vybírat.

Myšlenková mapa (mindmapping)

Tvorba myšlenkových map (kognitivní mapování) je tvořivý způsob generování myšlenek, zaznamenání studované látky, zahajování nového projektu nebo hodnocení současného projektu. Vyzvete-li účastníky během lekce k vytvoření myšlenkové mapy, umožní jim to jasně a tvořivě označit, co se naučili nebo co plánují.

Multimediální učení

Integrované využití různých prostředků komunikace (tisk, audiopáska, počítač, film, průsvitky apod.) při vytváření učebního programu tak, aby každá informace byla sdělována prostřednictvím nejadekvátnějšího prostředku.

Neformální trénink

Méně strukturovaný trénink, často při práci a problémově orientovaný, při kterém se klade důraz na koučování a poradenství.

Nezraňující zpětná vazba

Proces, pomocí kterého naprosto otevřeně a bez skrupulí sdělujeme drsnou a nepříjemnou pravdu druhé osobě. NZP není zaměřena na osobu, ale na její výsledky.

Osobní rozvoj

Koncepce, podle níž mají jednotlivci odpovědnost za vlastní rozvoj.

Panelové prezentace

Lidé s hodnotnými názory na školené téma jsou přizváni k účasti na semináři, aby prezentovali svá stanoviska, odpovídali na otázky, a rozmlouvali o předmětných problémech.

Plán lekce

Popis základních složek lekce, logicky časově uspořádaný, s určením metod, které mají být použity.

Podnikatelské hry

Učební cvičení, při kterém skupiny účastníků fungují jako řídicí týmy imaginárních společností v rámci přesně definovaného konkurenčního trhu. Rozhodčí (nebo počítač) vyhodnocují rozhodnutí každého podniku (např. zvýšení investic do výroby a jejich snížení ve výzkumu). Na konci hry je porovnán výkon těchto podniků. Studenti se učí jak ze samotné hry, tak z následně revidovaného výkonu.

Poradenství

Přímý osobní vztah, ve kterém poradce dává své vědomosti, zkušenosti a přátelský vztah jiné osobě, aby jí pomohl vyřešit její problémy.

Postoj

Vztah k něčemu (ke společnosti, přírodě, hodnotám, událostem, atd.). Postoje se vytvářejí a mění v průběhu celého života.

Programované učení

Jde o formu výuky, v níž jsou přítomny následující faktory:

- je v ní jasně stanoveno, co se od účastníka tréninku očekává a co bude schopen dělat na konci programu
- materiál, který má být zvládnut, byl rozložen na jednotlivé položky a otestován; je prezentován sériově v identifikovatelných krocích nebo učebních dávkách
- účastníci procházejí jednotlivými kroky programu, jenž byl definován na základě jejich individuálních potřeb
- od každého účastníka tréninku jsou v průběhu celé sekvence vyžadovány časté a jednoznačné odpovědi
- informační zpětnou vazbu o správnosti odpovědí účastník obvykle dostává před prezentací další dávky

Projekty

Žákům jsou zadány k vypracování projekty, které vyžadují porozumění a užití principů, dovedností, znalostí či přístupů souvisejících se školenou látkou. Projekty mohou být prezentovány pro užití v semináři nebo jako „domácí úkol“.

Přednáška

Slovní projev s možným využitím vizuálních nebo jiných pomůcek, ale bez aktivní participace skupiny kromě otázek v závěru.

Případové studie

Učební technika, při které je účastníkům navozena reálná nebo fiktivní situace nebo sled událostí, aby mohli analyzovat nebo zvažovat možná řešení nebo identifikované problémy. Jejich zjištění ve skutečné situaci je možno následně porovnat s tím, k čemu

doopravdy došlo. Případové studie se často používají v situacích interpersonálních průmyslových vztahů, jako jsou disciplinární případy nebo projednávání stížností.

Psychodrama

Participativní skupinová technika vyžadující hraní situací, které jsou pro vybraného člena skupiny stresující nebo problémové. Ostatní členové skupiny mohou pod vedením terapeuta/trenéra převzít role jiných lidí v hrané situaci a mohou dokonce převzít roli jednotlivce, jehož problém se řeší. Tak je možné, že daný jednatel vidí svůj problém očima druhých a může tak dosáhnout jeho řešení.

Rozvoj lidských zdrojů

Aktivity týkající se rozvoje a využití lidské síly při práci. Vedoucí pracovníci se zabývají lidmi i materiálními zdroji.

Řešení problémů

Problémem je nejprve identifikován, poté se aplikuje odpovídající strukturovaná metoda řešení problémů. Jednotlivcům či skupinám je dána příležitost problém vyřešit.

Scénář

Podrobné časové rozložení vzdělávací lekce z hlediska cíle, obsahu a metod v rámci kurzu nebo programu.

Seminář

Krátký kurz nebo konference široce využívající participativní metody, který je výhradně zaměřen na jedno téma.

Sezení

Učební jednotka v rámci tréninkového kurzu, jejíž délka je určována řadou technických (např. tématikou, typem účastníka a šíří aktivní participace) a administrativních faktorů (např. délkou pracovního dne, přestávkami na jídlo, jinými přestávkami). Hodina může trvat mezi 30 a 90 minutami.

Simulovaný trénink

Trénink poskytovaný ve speciálně vytvořeném prostředí, které napodobuje důležité podmínky pracovní situace, při níž může probíhat učení a jsou možnosti pro procvičování a aplikaci dovedností získaných v dílně nebo učebně. Může zahrnovat práci v továrně nebo na zařízení, které je vyňato z pracovní situace pro tréninkové účely. Výcvik je možné provádět také na speciálně navržených trenažérech.

Skupinová cvičení

Malé skupiny se shromáždí ke společnému splnění úkolu, či postupu nebo za účelem prodiskutování zadaného tématu. Skupiny se posléze znovu sejdou ve větší skupinu, podají si vzájemné zprávy, porovnají výsledky a vyjádří, čemu se lze z daného cvičení naučit.

Synergie

Když se lidé setkají takovým způsobem, že velikost toho, čeho mohou dosáhnout společně, převyšuje součet toho, čeho by dosáhl každý zvlášť, vzniká synergie.

Test

Standardizovaný typ písemné nebo ústní zkoušky zadaný skupině nebo jednotlivci.

Trénink

Plánovaný proces, jehož cílem je modifikace postojů, vědomostí a dovedností prostřednictvím učební zkušenosti za účelem dosažení efektivního výkonu v jedné nebo několika aktivitách. Jeho účelem je v pracovní situaci rozvinout schopnosti jednotlivce a uspokojit současné i budoucí potřeby pracovníků v organizaci. Pojem učební zkušenost upozorňuje na to, že nelze oddělovat vzdělání získané tréninkem a integrací.

Tréninkový program

Plán specifikace tréninku s ohledem na výukové jednotky nebo učební zkušenost sestavený chronologicky a vymezující čas, místo, vyučovací metodu a odpovědného trenéra.

Trénink v přírodě

Pojem zahrnující kurzy, projekty a zkušenosti navržené za účelem zlepšení schopnosti lidí rozumět si a zabývat se náročnou situací. Tento přístup vystavuje jedince zátěži v neobvyklých a obtížných situacích. Skrytým předpokladem je, že zkušenost sama vyúsťuje do učení. Příkladem jsou kurzy Prázdninové školy Lipnice, AISIS a dalších a také Kurzy přežití pro podnikatele.

Vizuální pomůcky

Pomůcky pro komunikaci, učení, vyučování, pamatování a výzkum, které využívají zraku (knihy, diagramy, flipcharty, zpětné projektory, němé filmy, vyučovací stroje nebo modely).

- Vzdělávací lekce
 - poskytnutí informací v souvislosti se vzděláním
- Prezentace
 - výklad nebo ukázka s využitím vizuálních pomůcek a s otázkami skupiny na závěr
- Tréninková lekce
 - specifické informace související s úkoly, prací, povoláním

- instruktážní techniky zapojující členy skupiny do procesu usilujícího o dosažení cílů

Učební klima

Veškeré prostředí, v němž dochází k učení, které zahrnuje např. postoje vedoucích, trenérů a účastníků, typ použité místnosti, učební pomůcky a jiná zařízení, mentální a fyzické zdraví účastníků apod.

Učení

Proces, při kterém jednotlivci získávají vědomosti, dovednosti a postoje prostřednictvím zkušenosti, reflexe, studia a výuky.

Učení s pomocí počítače

CAL se zabývá využitím počítače jako technického média a/nebo učebního zdroje ve vzdělávacím nebo tréninkovém systému. Jako vyučovací médium kontroluje program počítače prezentaci výukového materiálu účastníkovi na základě jeho reakce na předešlé otázky. Počítač takovým způsobem adaptuje učení podle daného jednotlivce. Jako učební zdroj je pro účastníka počítač, nástroj, který provádí výpočty, stimulace, modelování, řeší problémy a poskytuje informace. V tomto případě tedy počítač přímo nevyučuje – např. letecký trenážer při tréninku posádky letadla.

Učební úroveň

Dočasné zastavení křivky pokroku účastníka tréninku v procesu učení pod požadovanou úrovní vědomostí nebo dovedností.

Vědomosti

Soustava představ a pojmů, teorií a komplexních poznatkových struktur, které si žák osvojil díky vzdělávání, vlastnímu učení a jiným vlivům. Je výsledkem žákova vnímání, poznávání, myšlení, zapamatování, praktického experimentování i životních zkušeností. Odráží jak společensko-historickou zkušenost generací, tak individuální zkušenost jedince.

Vlohy

Přirozená schopnost osvojit si nebo využít vědomosti a/nebo dovednosti. Testy, které zjišťují takové schopnosti, se nazývají „aptitude tests“.

Výuka řízená účastníkem

Učební/vyučovací systém, při kterém je účastník podněcován k tomu, aby sám rozhodoval o metodě a tempu učení, které nejvíce vyhovují jeho schopnostem.

Výsledné chování

Skutečné chování účastníka na konci tréninkového programu. Rozdíl mezi výsledným chováním a chováním podle kritérií představuje efektivitu tréninkového programu.

Vzdělávání

Jedná se o aktivity zaměřené na rozvoj vědomostí, dovedností, morálních hodnot a porozumění požadovaného spíše ve všech aspektech života než vědomostí a dovedností vztahujících se jenom na omezenou oblast aktivity. Účelem vzdělávání je poskytnout mladým lidem a dospělým nutné podmínky k rozvoji a chápání tradic a myšlenek ovlivňujících společnost, ve které žijí, a umožnit jim, aby pro tuto společnost byli prospěšní. Zahrnuje studium vlastní kultury a cizích kultur a přírodních zákonitostí stejně tak jako i osvojování jazykových a jiných dovedností, které jsou základem učení, rozvoje osobnosti, tvořivosti a komunikace.

Základní trénink

První stupeň učebního procesu pro daný úkol, pracovní místo, zaměstnání nebo skupinu zaměstnání zaměřený na rozvoj základních postojů/vědomostí/vzorů chování určitých dovedností daných specifikovaným standardem. Může být zajišťován v tréninkových střediscích, technických školách nebo při speciálním tréninku, v rámci seminářů nebo tréninkových útvarů v organizaci. V některých případech to možná bude muset být ve výrobní situaci. Primární je však učení, nikoliv výroba.

Zkušenostní učení

Techniky zkušenostního učení byly zavedeny k vytváření zkušenosti, kterou mohou účastníci tréninku analyzovat a poznávat individuálně nebo v malých skupinách. Tyto techniky vycházejí z toho, že se lidé nejlépe učí z vlastní zkušenosti (za předpokladu, že je možné takovou zkušenost rozumově analyzovat a závěry je možno testovat). Zkušenostní učení je však v zásadě něco víc než pouhé učení na základě pracovních zkušeností.

Zpětná vazba

Proces, pomocí kterého sdělujeme výsledky akce jejímu zdroji. Uvádí se například, že k učení dochází buďto poskytnutím informace, nebo posilováním vědomí o výsledcích učení, nebo kombinací obou. Teorie systémů, kybernetika se zabývá tímto procesem v řídicích systémech organizací, strojů a také lidských bytostí.

Zpětný projektor

Projektor, který promítá průsvitky a neprůsvitné objekty (v siluetě) na projekční plochu umístěnou za operátorem tak, aby mohl udržovat vizuální kontakt s posluchači. Materiál nakreslený nebo napsaný na fólii se promítá podobně. Průsvitky jsou vyrobeny tak, aby velikostí odpovídaly skleněné ploše na horní straně zpětného projektoru. Projektor je možno používat při denním světle.

Použitá literatura a zdroje

BARKER A.: Umíte přesvědčit, Computer Press, Praha, 2000

BEDNAŘÍK, A.: Facilitace. Aisis, Kladno, 2008.

EHRENBORG J., MATTOCK J.: Přesvědčivé vystupování, Management Press, Praha, 1995

GEOFFREY P.: Moderní vyučování, Portál, Praha, 1996

HARVEY Ch.: Jak vystupovat na veřejnosti a získávat důvěru posluchačů, Management Press, Praha, 1994

HLAVÁČOVÁ S.: Marketing NNO, AISIS, Kladno, 2005

JINDRA J.: Kurz osobního projevu, vzdělávací manuál AISIS, Kladno, 2000

JINDRA J.: Lektorské dovednosti, vzdělávací manuál AISIS, Kladno, 2002

KASÍKOVÁ H.: Kooperativní učení, kooperativní škola, Portál, Praha 1997

KOHOUT J.: Rétorika – umění mluvit a jednat s lidmi, Management Press, Praha, 1998

LANGER A.: Úspěch veřejné promluvy, Fortuna, Praha, 1993

MUŽÍK J.: lektorské dovednosti, AISIS, Kladno, 2005

NÁGEL K.: Úspěch! Strategie a metody, Grada, a.s., 1992, Praha

PIKE G., SELBY D.: Cvičení a hry pro globální výchovu, Portál, Praha, 2000

PLAMÍNEK J.: Synergický management, Argo, Praha, 2000

ROBSON M.: Skupinové řešení problémů, Victoria Publishing, Praha, 1993

SILBERMAN M.: 101 metod pro aktivní výcvik a vyučování, Portál, Praha, 1997

SLÁMA J., BEŇOVÁ Z.: Kurz lektor, vzdělávací manuál AISIS, Kladno, 2002

ŠULEŘ O.: Jak řídit a vést porady, Computer Press, Praha, 2001

VALENTA J.: Metody a techniky dramatické výchovy, Agentura Strom, Praha, 1977

WARD, M.: 50 základních manažerských technik, Management Press. Praha 1998

<http://www.mestskymarketing.cz/delf.php>