



# Metodika professional volunteering koordinátoři

**Projekt ERASMUS +**  
(No. 2014-1-DE02-KA200-00676)

Dobrovolnické centrum, z.s.  
Prokopa Diviše 1605/5, 400 01 Ústí nad Labem  
Česká republika  
tel.: 00420 606 512 905  
dcul@seznam.cz, lenka@dcul.cz  
[www.dcul.cz](http://www.dcul.cz)

# METODIKA

## PROFESSIONAL VOLUNTEERING

# KOORDINÁTOŘI DOBROVOLNÍKŮ

Projekt ERASMUS + (No. 2014-1-DE02-KA200-00676)

Realizační období projektu: 1. 9. 2014 – 31. 8. 2016

Český realizátor: Dobrovolnické centrum, z.s.

Prokopa Diviše 1605/5, 400 01 Ústí nad Labem, Česká republika

Tel: 00420 606 512 905, Mgr. Lenka Černá, předsedkyně rady spolku

E-mail: dcul@seznam.cz nebo lenka@dcul.cz

Tato Metodika vznikala společným dílem realizačních partnerů projektu ProVol z Rumunska, Německa, Velké Británie a České republiky. Představujeme první, ověřenou verzi pro rozvoj a profesionalizaci dobrovolnictví v České republice a v Evropě. Jednotlivé moduly jsme vyzkoušeli v rámci 6 realizovaných kurzů; 3 byly zaměřeny v různé modifikaci na koordinátory dobrovolníků a 3 na samotné dobrovolníky. Některé kapitoly jsou již zcela adaptovány pro české podmínky; např. poslední 2 kapitoly jsou zatím ponechány jako inspirace a překlad materiálů především z Německa/Bavorska a Velké Británie. Lektori využívají této inspirace a uplatňují právní, daňové a legislativní rámce v České republice. Metodika neprošla jazykovou korekturou – byla přeložena jednou z lektorek kurzů Zuzanou Unčovskou, DiS. Tato Metodika se bude dále vyvíjet; v optimálním případě projde národní akreditací a získá své stabilní postavení v oblasti profesionalizace a managementu dobrovolnictví v České republice.

Mgr. Lenka Černá

Předsedkyně rady spolku, Dobrovolnické centrum, z.s.

V Ústí nad Labem dne 22. 8. 2016

**M0**

**Organizační  
podmínky pro  
koordinátory**

## 1. ÚVOD

Demografické změny, vývoj ekonomiky a pracovního prostředí, stejně jako vzrůstající individuální změny mění naši společnost a také dobrovolnictví. Ochota lidí na poli dobrovolnictví je možná velká, ale chtějí ho dělat jinou formou, než obvykle. Na místo dlouhodobého obětování se pro dobrou věc v jedné organizaci, mnoho lidí preferuje aktivity v krátkodobých projektech, nebo v podobných aktivitách s dobrým úmyslem. Je čím dál důležitější definovat dobu a obsah dobrovolnictví. Potom to pro ně zní mnohem smysluplněji. Zároveň očekávají nějaké obohacení z jejich dobrovolnictví, jako například přátelství a socializaci, užitečné kontakty a zkušenosti za účelem získání profesního doporučení a obecného povědomí, nebo k získání jiných výhod. A hlavně, lidé častěji ruší svůj dobrovolnický závazek, pokud v něm nevidí zaručený zisk. Jsou méně ochotní zůstat a udržet se v těchto neziskových situacích. Pro neziskové organizace bude stále těžší udržet si dobrovolníky, nebo vyhledávat nové. Proto přenesené dobrovolnické struktury lze udržet do budoucna. Mnoho neziskových organizací se setkává se zmenšující se dostupností finančních prostředků, obzvláště během finanční krize: na jednu stranu dostávají méně prostředků na provoz z místních zdrojů, na druhou stranu privátní sektor a sponzoři chtějí vždy přesně vědět, jestli jsou jejich peníze smysluplně a efektivně využity k dobrým účelům. Proto mnoho neziskových organizací bojuje s dilematem: i když jsou jejich nabídky a služby plně využity (včetně billboardů, sociální konzultace, práce s uprchlíky, spotřebitelská ochrana, ochrana životního prostředí a přírody) a jejich práce častěji vyžadována a je komplexní, mají mnohem méně dostupných prostředků a dobrovolníků, než tomu bylo v předchozích letech. Ve své práci musí být mnohem efektivnější a profesionálnější, aby zajistili konkurenceschopnost a udržitelnost svých nabídek.

### 1. Posílení struktury vaší organizace

Mnoho organizací a klubů dostatečně nereagovalo na tento vývoj. Stále věří ve staré časy a starou dobrovolnickou práci a nezačali s vhodným procesem změny. Takže, jak by taková změna měla vypadat?

Dobrovolnická práce by měla být profesionální a vedena jako firma. Kluby a organizace si musí vyjasnit, jaký mají jednoznačný cíl: čeho chceme dosáhnout naší nabídkou? Existuje vůbec taková poptávka? Pokud ano: jaká jsou nezbytná opatření a činnosti? Jaké jsou zde oblasti úkolů? Jak a s kým to chceme zrealizovat, či je doplnit? Co očekávám od našich dobrovolníků? Jaké kompetence, znalosti a zkušenosti potřebujeme? Co mohou dobrovolníci dělat? Jaké jsou jejich silné stránky a talent? Co můžeme udělat, abychom je efektivně podpořili? Kde potřebují profesionální podporu a asistenci? Jaké možnosti rozvoje a kvalifikace jim představíme?

### 2. Posílení vašich dobrovolníků

Ne jen samo dobrovolnictví o sobě, ale také práce s dobrovolníky by měla být profesionalizovaná. Z tohoto důvodu mohou organizace posílit ne jen jejich vlastní strukturu, ale i samotné dobrovolníky. Protože dobrovolníci mohou získat nejen hodnotnou a smysluplnou zkušenost skrze dobrovolnické zapojení, ale mohou také nabýt nové kompetence, vědomosti a doved-

nosti. Mnoho kompetencí aplikovaných skrze samotné dobrovolnictví je prospěných nejen pro samotné dobrovolníky, ale také při výkonu samotného zaměstnání (včetně praktických dovedností: projektový a time management, správa financí a PR, získání odpovědnosti a důkaz vůdčích schopností, nebo týmové práce). Tudíž dobrovolnictví může vylepšit zaměstnatelnost a šanci na uplatnění svou neformální a informální formou vzdělávání.

Obecně platí, že tyto kompetence jsou získány náhodně, selektivně, či nepřímo. Mnoho školení pro dobrovolníky jsou často nalinkována vzhledem k individuálním dobrovolnickým aktivitám. Jinými slovy, nejčastěji se omezují a soustředí pouze na aspekty, které jsou důležité pro konkrétní aktivity (včetně fitness a sportovní cvičení pro trenéry florbalu, zdravotní základ a komunikační dovednosti pro hospicové zájemce, znalosti biologie pro v oblasti ochrany životního prostředí). Nicméně, jsou dovednosti a znalosti, které mohou být využity v každém směru a formě dobrovolnického zapojení: definování a prezentace vašich hlavních cílů, vytvoření a organizace práce a plánů, inspirování lidí, zformování týmu a schopnost ho vést, řešení problémů, úspěšně komunikovat a vybrat peníze k dobrému účelu. Na poli dobrovolnictví je výhodou být efektivní a profesionální. Nicméně je těžké najít nabídku na kvalifikaci v dobrovolnictví, která by obsahovala „všeobecné klíčové kvalifikace“ jakožto komplexní program. A navíc, tato témata jsou výhradně nabízena jako jednotlivé aktivity (včetně samostatných workshopů, jako „týmová práce v dobrovolnictví“, „má práva v dobrovolnictví“, „public relations“).

Z tohoto důvodu nezisková organizace „Gemeinsam leben & lernen in Europa“ vytvořila aktuální a kompletní výcvikový program klíčových kvalifikací, vhodných nejen pro dobrovolníky, ale také pro koordinátory dobrovolníků, které rozumně posílí dobrovolnickou práci. Prostřednictvím tohoto školení účastníci získají znalosti a dovednosti, jako např. v oblasti projektového managementu, nebo rozvoje týmu. To by jim mělo pomoci, aby pracovali mnohem efektivněji v oblasti dobrovolnické práce, než tomu bylo doposud.

Projekt „Professional Volunteering“ je podpořen jako část evropského programu Erasmus+ 2014–2016. Koncept výcviku bude nejen jen testován spolupracujícími organizacemi v České republice, Rumunsku a Velké Británii, ale celkový koncept tohoto výcviku pomohou dokončit také ověřené metody a nápady z těchto organizací. Cílem projektu je vytvořit evropský model školení, který bude ku prospěchu dobrovolníkům i koordinátorům dobrovolníků. Účastníci by měli získat více kompetencí a znalostí, za účelem zefektivnění a vytváření jejich vlastní dobrovolnické práce. Nezáleží na tom kde, v jaké formě, nebo z jakého důvodu se zapojí do dobrovolnictví. Na jedné straně tento projekt přidává také možnost zvýšení kvalifikace dobrovolnické práce. Na stranu druhou, obsahuje možnost zlepšit kvalitu stávajících služeb poskytovaných dobrovolníky.

Jsou dva cíle, kterých tímto projektem chceme dosáhnout: v první řadě, chceme pomoc neziskovým organizacím, aby byly schopné lépe se přizpůsobit změně sociální situace a také ustanovit novou dobrovolnickou práci. Zadruhé chceme podpořit dobrovolníky a jejich osobní, indi-

viduální způsob dobrovolnictví a tím posílit samotný dobrovolnický sektor.

Dobrovolnictví by se mělo zaměřit na cíle a orientovat se na poptávku. Dobrovolnictví má dopad na společnost – to je to, co by měli dobrovolníci zažít. Zkráceně: dobrovolnictví musí být profesionalizováno, za účelem posílení sebe sama, protože dobrovolnické zapojení obohacuje naši společnost a posiluje lidskou soudržnost.

## 2. ORGANIZAČNÍ ZÁLEŽITOSTI

### 2.1 INFORMACE O KONCEPTU VÝCVIKU

#### a) Zvláštnosti konceptu našeho výcviku

Náš výcvikový program se sestává z deseti modulů, které se doplňují, mají stejný základ, ale jsou přes to v návaznosti velice flexibilní. Moduly by měly poskytnout základní vědomosti a klíčové kvalifikace, které jsou univerzální pro veškeré formy dobrovolnictví. Základní moduly jsou rozšířeny o volitelné doplňkové moduly, které obsahují specifický výcvik k určitým cílovým skupinám. Během výcviku by si účastníci měli v první řadě uvědomit, čeho by chtěli jako dobrovolníci dosáhnout. V případě koordinátorů, ti by si měli uvědomit, čeho by chtěli dosáhnout skrze práci vykonanou dobrovolníky. Kromě toho se mohou naučit nezbytné metodické postupy, za účelem odborného přiblížení k těmto cílům. Výcvikový program je proto zaměřený prakticky a obsahuje mnoho cvičení, které jsou orientované na konkrétní požadavky koordinátorů, nebo dobrovolníků a požadavky neziskového sektoru.

#### **Pro účastníky bude výcvik užitečný v mnoha ohledech:**

- a) Naučí se a získají nové dovednosti bez nutnosti placení. Tyto nově získané vědomosti, vylepšené dovednosti a kapacity jim pomohou pracovat mnohem efektivněji, zaměřit se na cíl a ušetří si čas a energii.
- b) Mohou využít získané dovednosti a znalosti i ve svém zaměstnání: za účelem zlepšení jejich pracovní kapacity a kariérních změn.
- c) Poskytnuté znalosti budou certifikovány evropským certifikátem.
- d) Koordinátoři dobrovolníků se aktivně naučí, jak vycvičit dobrovolníky.
- e) Účast na školení může být využita k vymyšlení, naplánování a realizaci jejich vlastní dobrovolnické práce.
- f) Prostřednictvím tohoto výcviku, neziskové organizace mohou nabídnout zřejmou přidanou hodnotu jejich dobrovolníkům. Obě strany z toho mohou vytěžit: dobrovolníci, jak bylo dříve popsáno, během jejich působení, a také se mohou zdokonalit aktivity, které poskytuje nezisková organizace.
- g) Neziskové organizace mohou jednoduše reagovat na nový vývoj.
- h) Kromě toho, neziskové organizace se stanou pro dobrovolníky atraktivnější a proto mohou nabírat více a lépe připravených dobrovolníků.

- i) Výcvik také podpoří neziskové organizace v prvopočátcích a plánování jejich vlastních projektů a aktivit, a také aktivněji zapojí dobrovolníky do celého procesu.

### Stručný přehled obsahu výcviku

#### **Modul 1: Dobrovolnické zapojení – základní znalosti**

Předmětem našeho prvního výcviku je porozumění významu dobrovolnictví, definování a porovnání různých formulací kolem dobrovolnictví a nalezení motivací, proč se lidé chtějí do dobrovolnictví zapojit. První část výcviku se snaží nalézt odpověď na otázky: Co je dobrovolnictví? Proč je důležité? Jaký druh dobrovolnictví mi nejvíce vyhovuje?

#### **Modul 2: Definování cílů a úloh**

Druhý modul vám pomůže lépe pochopit, čeho přesně chcete dosáhnout, jaký dopad může mít vaše plánované dobrovolnictví, a jakým způsobem toho můžete dosáhnout. Kromě toho, je důležité rozpoznat a přesně definovat vaši roli jako dobrovolníka a identifikovat možné překážky a omezení.

#### **Modul 3: Projektový a časový management**

Tento modul vám umožní přesně analyzovat situaci a okolnosti, plánovat a zrealizovat profesionální plán projektu, pozorovat realizaci projektu a úspěšně ho dokončit. K tomuto účelu budou také představeny metody časového managementu.

#### **Modul 4: Komunikace**

Abychom se vyhnuli nedorozumění/frustraci z komunikace, diskuze a komunikovali na lepší úrovni, budete vyškoleni v oblasti zlepšení komunikace, moderování, informačních dovedností a naučíte se také, jak komunikovat v obtížných situacích. Navíc selepší vaše schopnost veřejného projevu a zjistíte, jak moderovat různé skupinky.

#### **Modul 5: Jednání s lidmi – osobní management**

Jako dobrovolník, většinu času trávíte s jinými lidmi. Občas dokonce musíte tým vést, jste zapojeni do koordinace, nebo máte zodpovědnou pozici (např. jako člen rady, nebo vedoucí organizace). Takže je i pro vás, jako pro dobrovolníka velice důležité zabývat se osobním managementem. Osvojíte si schopnost vyhledat a nabrat nové příznivce, naučíte se, jak sepsat „popis práce“, stejně jako další metody, které vám pomohou získat více dobrovolníků. Naučíte se, jak pracovat v týmu a/nebo jak ho vést. Také se naučíte podpořit rozvoj týmu a vyhnout se, nebo vyřešit konfliktní situace.

#### **Modul 6: Public Realties – vztahy s veřejností**

Většinou nestačí jen odvést dobrou práci. Je také velmi důležité dát vědět veřejnosti o vašem projektu, záměru, o vaší práci. V tomto modulu se naučíte, jak efektivně veřejnosti prezentovat vaši práci, cíle, dozvíte se o různých způsobech a možnostech jak pracují média, a získáte tipy, jak s nimi pracovat.

## **Modul 7: Management akcí**

Dobrovolnická práce zahrnuje mnoho času na zorganizování akcí: koncerty, konference, nebo informační setkání, schůzky, festivaly apod. V této části se naučíte několik organizačních metod a získáte několik seznamů úkolů, které vám pomohou úspěšně naplánovat a zorganizovat různorodé akce.

## **Modul 8: Síťování**

Abyste získali podporu a dosáhli něčeho udržitelného, potřebujete podporu od ostatních lidí, organizací, administrativy, významných lidí apod. K tomu je potřeba síť a spolupráce s různými cílovými skupinami. Proto vás tento modul naučí vhodné metody, jak nastavit či spolupracovat se sítí a které předpoklady by měl mít úspěšný networker.

## **Modul 9: Peníze – fundraising, financování a daně**

Nemůžeme popřít, že dobrovolnictví potřebuje finance: v oblasti dobrovolnického zapojení je vždy výzva, jak zajistit dostatečné finanční zabezpečení a další podporu. V tomto modulu se dozvíte mnohé o metodách fundraisingu, jak úspěšně pracovat se sponzory a podporovateli. Navíc registrované neziskové organizace mají několik finančních daňových pravidel a povinností, které musí brát v úvahu, takže o těch nejdůležitějších budete informováni.

## **Modul 10: Pojištění a práva**

Poslední modul výcviku vám poskytne důležité informace o pojištění a právních záležitostech týkajících se dobrovolnictví, stejně jako právní otázky týkající se autorství, ochrany dat, zdravotních záležitostí a práce se zranitelnými cílovými skupinami. Představíme vám formát profesionálního doporučujícího dopisu za vaši dobrovolnickou práci, který by mohl být pro vás užitečný např. při žádosti o zaměstnání.

## **Modul 11: Obsah pro specifické cílové skupiny**

Jako příklad: ustanovení místní podpůrné skupiny pro uprchlíky

### **A. organizační záležitosti a základní přehled o situaci s uprchlíky**

- informace o organizaci a projektových požadavcích
- definování vašich rolí a povinností jakožto dobrovolníka pro uprchlíky
- důvody hromadného odchodu, nejčastější země původu uprchlíků a cesty do Německa
- náhled do azylových práv v EU a v Německu
- životní situace uprchlíků v lokálních oblastech

### **B. Interkulturní výcvik**

- určení předsudků, stereotypů a kulturních nedorozumění
- nauka o tom, jak být kulturně vnímavější a získání interkulturních zkušeností
- získání vnitřního náhledu kulturních rozdílů jednotlivých zemí



### C. Rozvoj Jazyka

- naučit uprchlíky vás mateřský jazyk: představení metodologie a didaktiky, učební materiály a získání pohledu na osvojování druhého jazyka

### D. Nastavení hranic

- získání hlubšího porozumění vaší role a povinností jako dobrovolníka a akceptování hranic vaší práce
- pochopení rámce, hranic a rolí dobrovolnické práce vs. profesionální práce
- debata o možných mezilidských problémech a možná řešení

### F. Síťování a vlastní role

- tipy a dostupné zdroje sítí, které by se měly efektivně využívat během celého procesu práce s uprchlíky
- vaše role „navigátora“ pro uprchlíky
- praktická cvičení, která vám pomohou zvládnout složité situace

## 2.2 PŘEDPOKLADY ÚČASTNÍKŮ

### Od našich účastníků očekáváme:

- Být přístupný novým věcem a informacím a mít otevřenou mysl
- Být spolehlivý a zodpovědný ve vztahu k dobrovolnickému závazku
- Ochotu učit se, přijmout rady
- Aktivní účast, účastník by měl být připraven sdílet a vyměňovat si zkušenosti a znalosti
- Praktická orientace, účastník by měl být schopen využít obsah kurzu pro svou práci, nebo k vlastnímu přehodnocení práce
- Ochota jednat sebekriticky s vlastními motivy, očekáváními, znalostmi a schopnostmi stejně jako s limity a bariérami

Upřednostňujeme aktivní účast, která cíleně odpovídá potřebám účastníků tak, že vytváří blahodárné vzdělávací prostředí a účastník může obsah výcviku využít ve své práci a pracovním prostředí. Naším cílem je abyste byli schopni využít poskytnuté znalosti, metody, nápady a myšlenky v takovém rozsahu, jak je to jen možné.

## 2.3 INFORMACE O ORGANIZACÍCH A KONTAKTNÍ ÚDAJE

**Facebook:** Gemeinsam leben und lernen in Europa e.V.

### Pro další informace prosím kontaktujte:

Dobrovolnické centrum, z.s., Prokopa Diviše 1605/5, 400 01 Ústí nad labem , Czech republic  
tel.: 606 512 905, [dcul@seznam.cz](mailto:dcul@seznam.cz), [www.dcul.cz](http://www.dcul.cz)

*/informace pro školitele/*

### 3. DŮLEŽITÉ POZNÁMKY PRO REALIZACI

#### 3.1 VYTVOŘENÍ DŮVĚRY A SÍTĚ

Aby byl výcvik úspěšný, je pro vás jako školitele nezbytné, abyste si vytvořili vztah k vašim účastníkům, abyste se poznali mezi sebou, vyměňovali si znalosti a zkušenosti. Velikost skupiny většinou neurčuje, jaké metody jsou nejlepší. Záleží spíše na vašich preferencích a omezení. Doporučujeme využití aktivních a interaktivních metod, které dají účastníkům jasná pravidla a strukturu. Takto se můžete vyhnout například klasickému „seznamujícím se kolečku“, které nutí skupinu poslouchat monology po několik minut, bez toho, že by obdrželi relevantní informace.

Doporučujeme vám začít první setkání alespoň se dvěma různými metodami pro představení skupiny a seznámení. Skupina se dobře pozná, stmelí a společně poroste, pokud budete pokračovat s těmito metodami při dalších dvou setkání, či použijete novou krátkou metodu. Pro úspěšný proces celé výcvikové série je nezbytné vytvořit správnou skupinovou atmosféru. Účastníci se sobě navzájem otevrou, získají si k sobě důvěru a budou se cítit mnohem pohodlněji. Posléze budou připraveni sdílet vědomosti, upřímně vyprávět zkušenosti, zůstanou v kontaktu i po skončení výcviku, prosíťují se a v budoucnu budou spolupracovat. Z těchto důvodů může výcvik přispět k lepší udržitelné budoucí spolupráci účastníků a jejich organizací na místní úrovni, jelikož se už znají a důvěřují si.

V příloze této kapitoly najdete několik osvědčených a snadných metod pro představení.

#### 3.2 ORGANIZAČNÍ ZÁLEŽITOSTI

Pokud chcete, aby se účastníci cítili příjemně, musíte se ujistit, aby místnost byla velká, světlá, dostatečně atraktivní a dobře větratelná. Teplota v místnosti by měla být regulovatelná. V neposlední řadě zajistěte dostatek nápojů a dobrého drobného občerstvení a připravte také hezké uvítací dekoraci, to vytvoří na první pohled příjemnou atmosféru. Mezitím nezapomeňte na krátké přestávky, během kterých účastníci mohou uspokojit své fyzické potřeby. Kromě toho jim dáte šanci vyvětrat místnost pro načerpání čerstvého vzduchu. Mějte na paměti viditelně označit školící místnost. Pokud poskytnete doplňující informace, včetně popisu cesty, vhodného parkování, účastníci budou za tyto informace vděční a budou klidnější. Nebudou vystresovaní a nemusí tolik spěchat, aby v čas našli parkování, či školící místnost.

Abyste ochránili vlastní nervy, ujistěte se dopředu, že máte veškeré vybavení, materiál a vše spolehlivě funguje. Ještě lépe: zajistěte si s sebou vlastní náhradní sadu toho nejdůležitějšího materiálu (flipchartové papíry, pera, fixy, izolepu, špendlíky, kartičky pro přednes), namísto hledání prodlužovacího kabelu, písíciček per, nepopsaných flipchartových papírů krátce před plánovaným začátkem školení. V případě, že budete pracovat s notebookem, nebo projektorem, vždy buďte připraveni i na ten nejhorší scénář a mějte v záloze plán B. Nezáleží na tom, jak

dobrá je záruka na vybavení ve školící místnosti, věci se vždy mohou pokazit. Vezměte s sebou náhradní notebook, nebo projektor a dostatek prodlužovacích kabelů. Připravte se také na situaci, kdy to budete muset zvládnout bez jakékoliv elektroniky.

V dodatku k této kapitole naleznete užitečný seznam „nouzového vybavení“.

### 3.3 ZAMĚŘENÍ NA PRAXI A ÚČASTNÍKY

Pokud možno, zjistěte si dopředu, kdo se zúčastní vašeho výcviku. Z jakého pocházejí prostředí, jaké mají zájmy a jaké potřeby sdílejí. Takto se na skupinu snadno a nejlépe připravíte. Kromě toho by měly být připraveny vhodné metody a materiály. Čím více budou mít účastníci pocit, že obsah kurzu má něco společného s jejich prostředím a zaměstnáním, tím spíše akceptují a později uplatní získané znalosti. Když chcete předat určité znalosti, měli byste se zaměřit na situace a příklady, které mohou účastníci zažít, nebo je již zažili. Dejte dobrý pozor na to, co o sobě účastníci prozradí a šikovně tyto informace zakomponujte do vlastního podání.

Cenný a vděčný přístup účastníků je v zásadě nepostradatelný. Každý účastník je také expertem. To znamená, že účastník vlastní zvláštní znalosti a kompetence, má částečné zkušenosti a má povědomí o mnoha detailech v oblasti dobrovolnictví, než máte vy. Čím více mají účastníci pocit, že se dokáží zapojit, mají pocit uznání a pocit, že jsou doceněni, tím pohodlněji se budou cítit a tím lepší budou mít pocit ze samotného výcviku. Pozor: existuje také mnoho upovídaných a sebeodhalujících lidí! Právě zde záleží na vás, jestli naleznete správnou rovnováhu. Každý si zaslouží stejnou dobu a prostor, aby přispěli vhodným způsobem vlastní zkušeností. Nicméně buďte připraveni zasáhnout a nastavit limit, pokud se popisování vymkne kontrole. Musíte vždy zůstat pány situace, kteří vedou výcvik a navést k cíli i další účastníky tak, aby byli všichni spokojeni. Není nic horšího, než poslouchat jeden monolog, který už nemá nic společného s tématem kurzu.

Pro zvýšení důležitosti vašeho výcviku doporučujeme zaměřit se více na interaktivitu. Náš výcvik schválně navrhuje použití projektorů a počítačů, nebo další důležité techniky. Realizace tohoto výcviku by neměla záviset na technických vymoženostech. Doporučujeme místo toho pracovat s flipchartem. Toto má několik výhod: všechny informace, které potřebujete k výcviku si můžete snadno dopředu připravit. Kromě toho, každá dobrá myšlenka, která se v průběhu školení rozvine, může být jednoduše zaznamenána.

Popište krátce teorii, poté ji dokončete v rámci krátkých cvičení a za použití interaktivních metod. Změňte seskupení účastníků tak často, jak jen to bude možné za použití skupinových cvičení. Takto účastníci dostanou šanci skutečně se poznat a nezůstanou jen ve svých obvyklých malých skupinkách. Noví známí a přátelství vznikají skrze různé nové kontakty a výměnou příležitostí.

### 3.4 DOBRÉ NAČASOVÁNÍ

Pokud je to možné, zvolte načasování vašeho výcviku na dobu, kdy je jednoduché získat plnou pozornost účastníků. Naše zkušenost je taková, že začátek by měl být mezi 9:00 a 10:00 dopoledne, nebo mezi 16:00 a 17:00 odpoledne. Jinak je to velmi náročné, jelikož musíte investovat do výcviku mnoho energie, aby se na vás účastníci soustředili.

Pokud děláte časový plán, dávejte pozor na několik rozdílů mezi vašimi cílovými skupinami. Zatímco mladí lidé jsou zvyklí udržet pozornost dlouhodobě, toto je docela problém pro starší. Namísto celodenního výcviku, naše zkušenosti ukazují na lepší způsob - kratší a častější setkání. Navíc je všeobecně jednodušší obětovat několik hodin, než celý víkend. Jeden výcvik by neměl trvat déle, než tři hodiny včetně krátké 15–20 minutové přestávky. A v neposlední řadě, každou 1,5 hodinu byste měli mít 10-ti minutovou přestávku. Pokud možno, nedělejte přestávky mezi výcviky delší, než 3 týdny – jinak budete potřebovat hodně času na zopakování výsledků z minulého setkání. Pokud se váš výcvik bude konat každé 2–3 týdny, je jednodušší začít na základě informací z minulého setkání.

### 3.5 ZÁVĚR

V žádném případě nezapomeňte na zábavu a legraci! Je-li dobrovolnictví představeno jako závazek, snaha a práce, mnoho lidí ztratí motivaci. Měli byste prezentovat dobrovolnictví jako možnost poznat milé a zajímavé lidi, se kterými si mohou užít zábavu a pobavit se společně! Konec konců, mělo by existovat něco, díky čemu budou chtít účastníci zůstat v kontaktu, investovat více energie, síly a času. A to proto, že jim to poskytne tolik radosti.

DOBROVOLNICTVÍ  
BY MĚLA BÝT  
ZÁBAVA!



## **PŘÍLOHA 1**

### **CVIČENÍ PRO POZNÁNÍ ÚČASTNÍKŮ NAVZÁJEM A PŘEDSTAVENÍ SE**

#### **PŘÍPRAVA (SOCIOMETRICKÉ CVIČENÍ)**

##### **Cvičení 1: Geografická mapa (místo narození) (5 minut)**

Účastníci jsou vyzváni, aby se srovnali podle místa narození dle světových stran (sever, východ, jih, západ). Čtyři rohy místnosti jsou velmi vhodné pro určení čtyř stran kompasu.

##### **Cvičení 2: „Kdo je kdo“ (pracovní priority a zkušenosti) (5 Minut)**

Účastníci budou vyzváni, aby si stoupli do kruhu. Za každé tvrzení, na které odpoví kladně, udělají krok v před. Pozor: před každou další otázkou, nebo tvrzením, by se měli účastníci opět vrátit do základního postavení – kruhu. Což znamená, kdo předtím vykročil, měl by udělat krok zpět.

1. Jak dlouho již pracujete s dobrovolníky?

- Méně, než 1 rok
- 1-3 roky
- 3-5 let
- Více jak 5 let

2. S kým pracujete?

- Mládež
- Senioři
- Lidé s omezením
- Rodiny
- Uprchlíci

3. Už jste se někdy účastnili výcviku pro koordinátory?

4. Kolik času za měsíc přibližně věnujete dobrovolnictví?

- 0 hodin
- 1-5 hodin
- 5-10 hodin
- 10-20 hodin
- více jak 20 hodin

## OTÁZKY PRO KOLEČKO RYCHLÉHO PŘEDSTAVENÍ

Pokud chcete dát šanci účastníkům spíše se osobně představit nad konkrétními tématy, měli byste co nejlépe připravit relevantní a dobře viditelná témata: buď je čitelně napsat na flipchart, nebo můžete použít vzor (příloha 1) a pověsit tyto A4 papíry na vhodné pozice po místnosti, jako např. na stěnu. Nebo, jako alternativu, rozmístit po místnosti kartičky s otázkami:

5 otázek pro příklad:

- Jak se jmenuji?
- Kolik mi je?
- Odkud jsem?
- Mé pracovní zkušenosti 1-3 věty
- Jak jsem se dozvěděl/a o tomto školení?

alternativní otázky:

- Jméno
- Kde bych dnes byl/a, kdybych nebyl/a zde?
- Jaká byla má motivace sem přijít?
- Jaký by měl být můj největší zisk z tohoto semináře?

## ROK MINCE

Tato hra dobře funguje s menší skupinkou (mezi 4-10 lidmi). Začněte s hrstkou mincí – ujistěte se, že všechny mají vyražený rok!

Poté se projděte kolem celé skupiny a každý se podívá na rok, kdy byla mince vytvořena (obvykle je rok vyražen na minci) a řekne zbytku skupiny, co v daný rok dělal/a. Každý má 60 sekund na rozhovor s danou osobou a poté si každý z dvojice hodí mincí. Pokud se výsledek shoduje (např. oba hodí orla), vymění si mince a najdou si jiného partnera.

Doporučujeme toto zopakovat alespoň 3x, aby se účastníci trochu promíchali. Je důležité také zabezpečit někoho, kdo pohlídá čas, jelikož někteří se nevyhnutelně rozpovídají na déle, jak 60 sekund. Smysl celého cvičení je v tom, abychom se dozvěděli něco o druhých. Je to dobré cvičení na prolomení ledů, jelikož podporuje lidi v mluvení a sdílení. Ujistěte se, že mince nejsou starší než účastníci!

## AKTIVITY K PROLOMENÍ LEDŮ S POHLEDNICEMI/OBRÁZKY, NEBO RČENÍMI/CITACEMI

Dopředu shromážděte různé druhy obrázků (včetně vystřižených z novin a časopisů), stejně jako různé pohlednice, nebo rčení, či citace.

- Rozprostřete pohlednice, nebo obrázky po stole, nebo po zemi.
- Účastníci si vyberou jeden obrázek/pohlednici/rčení/citaci, která je jim neblíží.
- Každý by měl popsat, čím ho daný obrázek, či citát zaujal.

Tato aktivita je obzvlášť vhodná pro ty, kteří nevědí, nebo se cítí nejistí, kolik by toho měli s ostatními sdílet: mohou se držet daného obrázku, nebo přísloví a odhalit skupině jen tolik osobních informací, kolik uznají za vhodné.

## AKTIVITA K PROLOMENÍ LEDŮ – JMÉNA

Pro tuto metodu každý účastník obdrží papír A4 a pero. Na papír napíšou své křestní jméno do sloupečku (jako na obrázku níže). Úkolem je najít slovo, pro každé písmenko, které popisuje charakter účastníka, jeho zájmy, co nemá rád atd. Nakonec by se každý z účastníků měl skupině představit:

L  
loajální

I  
inteligentní

S  
sympatická

A  
alternativní

### Verze 2:

Všichni účastníci přinesou fotografie z dětství. Každý dostane sadu kartiček, na kterých jsou napsána jména všech účastníků. Pověsí se všechny fotografie a každý musí uhádnout, kdo je na fotce a přiřadí jedno jméno pod každou fotografii.

## „OSOBNÍ BINGO“

Každý z účastníků odpoví na následující otázky písemně (pozor: sousedé si nesmí vidět na odpovědi)

### Poznámka 1

Je něco zajímavého, co bych o sobě, nebo z mého života mohl/a prozradit? Někjaká specialita, nebo okolnost, o které nikdo neví?

Jméno:

Poznámky 1 se sebírají a přepíše školitelem bez jména na kartičku (viz. níže)

### Poznámka 2

Něco zajímavého, co o mě nikdo neví:


Kdo to může být?

Rozvěste Poznámky 2 (bez jmen!). Rozdejte jmenný seznam všem účastníkům, nebo můžete použít jmenovky, účastníci se tak snadněji mezi sebou identifikují. Účastníci by měli přiřadit jména účastníků k daným zajímavostem a pak je zapsat na Poznámky 2. Poté se odhalí správné řešení.

Tato metoda je obzvláště vhodná, pokud skupina bude spolu pracovat delší dobu. Tyto zvláštnosti se o jedinci snadno zapamatují. Kromě toho, neobvyklé události poskytnou dobrý podnět k diskusi o přestávkách.

## METODA „MŮJ OSOBNÍ POPIS“

Všichni účastníci vyplní následující formulář osobního popisu. Všechny tyto osobní popisy budou vyvěšeny na každém výcviku – účastníci takto dostanou šanci přečíst jména, zájmy atd. ostatních účastníků a také se mohou vyhnout pozdějším nevhodným otázkám.

Můj osobní popis	Foto 
Jméno:	
Adresa:	
Datum narození:	



Děti:

Vnoučata:

Zaměstnání:

Pokud bych neměl/a takové zaměstnání, jako jsem napsal/a výše, co bych byl/a?

Jaké mám zájmy/koníčky?

Tato kniha/film mě v poslední době velice zaujal/a:

Momentálně se zabývám (věci, které mě těší dělat/věci, které mě štve):

Byl/a jsem, stále jsem dobrovolníkem v oblasti:

Pro mě, jako pro dobrovolníka je důležité...

Od tohoto výcviku očekávám...:



## **PŘÍLOHA 2**

AKTIVITY – LEDOLAMKY/ „OTÁZKY PRO KOLEČKO PŘEDSTAVENÍ“

**JAK SE JMENUJÍ?**

---

**KOLIK MI JE?**

---

**ODKUD JSEM?**

---

**MÉ PRACOVNÍ  
ZKUŠENOSTI** (1-3 VĚTY!)

---

**JAK JSEM SE  
DOZVĚDĚL/A O  
TOMTO ŠKOLENÍ?**

---

The image features a series of concentric circles in shades of gray, centered on a white background. The innermost circle is black and contains the word "Dobrovolnictví" in white, bold, serif font. To the right of this central circle, a smaller black circle contains the text "M1" in white, bold, serif font. The overall design is minimalist and modern.

**M1**

**Dobrovolnictví**

## MODUL 1 ÚVOD DO DOBROVOLNICTVÍ

### Cíl:

Získat vhled do oblasti dobrovolnictví a porozumět tomu, jak se dobrovolnictví během let změnilo.

Jako důležitá součást aktivního občanství, dobrovolnictví je těsně spjato se společností. Být efektivním koordinátorem dobrovolnictví je samozřejmě důležité mít základní znalosti ve změnách ve společnosti; a jaký mají dopad na dobrovolnictví.

### Hlavní otázky prvního modulu jsou:

Co je dobrovolnictví? Proč je důležité?

Proč se lidé dobrovolně zapojují?

## 1. ZMĚNY VE SPOLEČNOSTI A ZMĚNY V DOBROVOLNICTVÍ

### 1.1 ÚVOD

Na začátek bychom chtěli, abyste se jako koordinátoři dobrovolníků, zamysleli nad pojmem „sociální změny“.

Naše společnost se neustále mění, díky tomu nejen, že vidíme vývoj, ale také nové problémy a požadavky, které vyžadují inovativní řešení. Ačkoli dobrovolnictví nedokáže zcela naplnit tyto požadavky a vyřešit tyto problémy, je zcela zásadní tento proces podpořit.

některé důvody k dobrovolnictví, které občasné uvádějí, jsou pomoc životnímu prostředí, pomoc druhým, méně šťastným, nebo změnit život druhým (NCVO – National Council for Voluntary Organisations). Často vidáme charity a dobrovolníky, že jsou podporováni vládními zdroji, aby zajistili základní veřejné služby. Dobrovolníci nejsou jen zdrojem, ale mohou i informovat a ovlivnit služby poskytované komunitám a zjistit lidské potřeby. Příklad změny ve společnosti, která se neustále objevuje v novinových článcích, jsou potravinové banky. Nové potravinové banky se otevírají průměrně dvě za týden a počet lidí poskytující tří denní nouzové potraviny Trussell Trust foodbanks vzrostla z 350,00 v r. 2012/2013 na více jak 900,00 v r. 2013/2014. (<http://www.trusselltrust.org/resources/documents/Press/TT-Foodbank-Information-Pack-2013-14.pdf>). Tyto banky jsou vedeny výhradně dobrovolníky.

Dobrovolníci působí i v těch případech, kde konvenční a veřejné služby neposkytují dostatečné řešení, nebo jsou zkrátka příliš pomalé. V mnoha případech dobrovolnictví dochází/nastává v době nespravedlnosti, nebo potřeby Ti, kteří se nehodlají smířit se sociálními problémy, které pozorují den za dnem – chtějí tyto problémy vyřešit.



## CVIČENÍ

### SOCIÁLNÍ ZMĚNY A ROLE DOBROVOLNICTVÍ

- Rozdělte místnost do dvou menších skupin s nejméně třemi lidmi v každé skupině. Požádejte každou skupinu, aby vytvořili sociální změnu, nebo problém, se kterým se dobrovolnictví a třetí sektor setkávají. Povzbudte je k zamyšlení nad událostmi, které se ve společnosti běžně odehrávají.
- Jakmile každá skupina přišla s nápady, které prodiskutovali, nechte je zvolit jednoho řečníka skupiny, který odprezentuje jejich myšlenky celé skupině.

**Materiál:** flipchart, papíry, fixy

**Čas:** 10 minut na vymyšlení nápadů, 5 minut na skupinu na zpětnou vazbu/prezentování.

Další účinnou metodou, kterou můžete využít pro přehled makro-environmentálních faktorů v jakémkoliv sektoru, nebo částech společnosti je PEST analýza.

**PEST** je zkratka pro Politické, Ekonomické, Sociální a Technické faktory. Tento nástroj byl původně vytvořen k použití ve strategickém managementu, nicméně se dá použít v různém kontextu.

**Politické faktory** jsou v zásadě – kam vláda, státní orgány (lokální, národní, evropské) zasahují a mají dopad na společnost a tím i na dobrovolnictví. Politické faktory mají velký dopad na zdraví, vzdělávání a infrastrukturu národa.

**Ekonomické faktory** – zahrnují ekonomický růst, recesi, zaměstnanost a dostupnost financování – toliko abychom vyjmenovali alespoň některé. Takovéto ekonomické faktory mohou mít značný dopad na dobrovolnickou oblast.

**Sociální faktory** zahrnují kulturní aspekty a zdravotní povědomí, populační růst, věkový rozptyl a důraz na bezpečnost. Opět se toto všechno odráží ve změnách společnosti.

**Technologické faktory** zahrnují technologické aspekty, jako automatizaci, a míru technologických změn, jako internet a mobilní telefon.

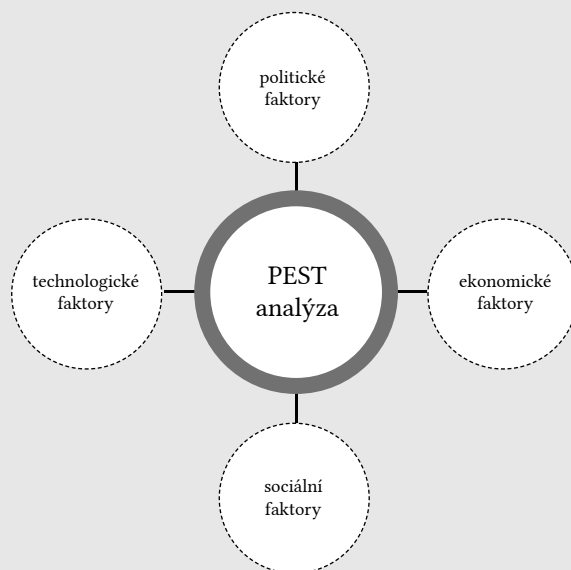
Vytvořením PEST analýzy jsme schopni vidět, jak výše uvedené faktory vedou ke změnám ve společnosti a jaký to má vliv na změny v dobrovolnictví.

## PEST ANALÝZA DOBROVOLNICKÉ OBLASTI

- Rozdělte větší skupinu v menší skupinky a dejte každé skupince šablonu (níže).
- Požádejte je, aby určili co nejvíce faktorů mající dopad na dobrovolnickou oblast. Bylo by také vhodné je požádat, jestli vidí každý faktor jako příležitost, nebo hrozbu.

**Materiály:** šablona na flipchartovém papíře

**Čas:** 20 minut



### 1.2 VYJASNĚNÍ POJMŮ

#### Co znamená „dobrovolnictví“?

Ve Velké Británii neexistuje jednotná definice dobrovolnictví. Jako příklad několika klíčových definic níže, jsou definice v určitých rysech shodné, nicméně existuje mezi nimi několik menších rozdílů.

V roce 2005 se domácí průzkum (UK) se zabýval formálním i neformálním dobrovolnictvím.

Neformální dobrovolnictví je definováno jako věnování neplacené pomoci někomu, kdo není příbuzný. Formální dobrovolnictví je definováno jako neplacená pomoc věnovaná části skupině, klubu, nebo organizaci ku prospěchu ostatním, nebo okolí (prostředí).

OSN – finanční motivace by neměla být prvořadá. Ačkoli určité náhrady a symbolická platba může být povolena.

Dále, aktivity by měly být dobrovolné, vzhledem k vlastní vůli jedinců, ačkoli se i zde nachází

určité šedé zóny, jako např. školské programy, které studenty podporují, nebo někdy po nich přímo vyžadují zapojení do dobrovolnické práce a programy typu Food for Work (Jídlo za práci), kde je vyloženě uplatňuje výměna mezi komunitním zapojením a potravinovou asistencí.

Za třetí, aktivita by měla poskytnout podporu jiným lidem, než dobrovolníkům, nebo společnosti celkově, ačkoli je běžně známo, že dobrovolnictví samo o sobě poskytuje značný přínos.

NCVO - definuje dobrovolnictví jako jakoukoliv aktivitu, která zahrnuje trávení času, neplacení, aktivity, které mají za cíl blaho společnosti, či druhým (jedinci, či skupinám) spíše, než blízkým příbuzným. Gró této definice tkví v tom, že dobrovolnictví by mělo být zvoleno z vlastní vůle a každým zvlášť.

To může zahrnovat formální aktivity prováděné prostřednictvím veřejnosti, soukromými a dobrovolnickými organizacemi, stejně jako neformální komunitní zapojení a společenské akce. Každý má právo angažovat se v dobrovolnické oblasti a dobrovolnictví může poskytnout jednotlivcům značné výhody.

**The Compact Code of Good Practice on Volunteering (2005)** - dobrovolnictví je aktivita, která zahrnuje trávení času, neplacené, klade si za cíl přispět prostředí, nebo jedincům či skupinám, spíše než příbuzným.

## 2. DOBROVOLNICTVÍ VE VAŠÍ ZEMI

### KVÍZ O SEKTORU DOBROVOLNICTVÍ

1) Jaký byl počet dobrovolníků v akreditovaném režimu v ČR za rok 2010?

18 753                      21 876                      24 870

2) Kdo se podílí na dobrovolnictví více?

Muži                      Ženy                      Stejně

(Jedná se o všechny formy dobrovolnictví - organizované i neorganizované, formální, neformální...)

3) jaký je průměrný podíl organizovaného dobrovolnictví (v %) ve věkových kategoriích 15 - 55 let?

12 - 13 %                      22 - 23                      32 - 33 %

- Teprve v kategoriích nad 55 let procento lehce klesá
- pro zajímavost: neformálnímu individuálnímu dobrovolnictví, jako je např. sousedská výpomoc, pomoc nemocným, se věnuje 38% lidí

4) Jak dlouho se většinou lidé věnují dobrovolnictví?

jednorázově                                      krátkodobě (pár měsíců, rok)                                      **dlouhodobě(několik let)**  
(uvádí se, že déle než 3 roky pracuje pro jednu organizaci téměř 60% dobrovolníků)

5) Lidé s jakým stupněm ukončeného vzdělání se nejčastěji věnují dobrovolnictví?

Základní/učňovské                                      Středoškolské                                      Vysokoškolské/VOŠ

6) Nejčastěji uváděné motivace k dobrovolnictví:

Náboženské přesvědčení

**Seberealizace**

Získání nových zkušeností, poznání nového

**Smysluplné vyplnění volného času**

Jít druhým příkladem

**Pomoc druhým bez nároku na odměnu**

Pocit občanské povinnosti

7) Nejčastější oblasti působnosti dobrovolníků:

Osoby se zdravotním/psychickým postižením

**Dobrovolní hasiči**

Krizové situace

**Kultura**

Nemocnice

**Sport**

Děti a mládež

**Zájmové aktivity (myšlivci, pěstitelé, sběratelé...)**

Senioři

Zdroje informací

výzkum dobrovolnictví provedený národním dobrovolnickým centrem HESTIA za r. 2010:

publikace Vzorce a hodnoty dobrovolnictví v české společnosti na začátku 21. století

Pavol Fryč, Tereza Pospíšilová a kol. 2010

Český statistický úřad

Tři tváře komunitního dobrovolnictví Pavol Fryč a Martin Vávra 2012





**M2**

**Cíle a úlohy**

## MODUL 2 DEFINICE CÍLŮ A ÚLOH

Zda chcete dobrovolničit na stávajících dobrovolnických projektech nebo jste si naplánovali dobrovolnický projekt, nejprve je třeba vyjasnit, čeho chcete dosáhnout, co by měl být konečný výsledek, nebo jakého efektu chcete dosáhnout.

Dotázat se sami sebe je také důležité. Jakou roli chcete hrát? Jaké úkoly a funkce chci/si můžu vzít? Mám nezbytné pravomoci a prostředky pro všechny úkoly? Jaká jsou má očekávání? Co z toho budu mít?

Cíle nelze dosáhnout, pokud honevidíte. Pro vás jako koordinátory dobrovolníků je velmi důležité mít představu o tom, co může skutečně ovlivnit – jinak nemůže být dobrý vůdce. A když nevíte, co osobně, čeho chcete dosáhnout, v jaké roli a v jaké oblasti můžete vy pracovat, nebo vaši dobrovolníci, pak je vysoce pravděpodobná nespokojenost a zklamání.

Pro plánování a zavádění úspěšných projektů, činností nebo akcí, budete muset začít přemýšlet o cílech a rolích. Oba tyto aspekty musí být jasné a transparentní pro ty, které jsou koordinátoři a ty, kteří se zapojí.

### ČÁST I: OD MYŠLENKY K PROJEKTU

#### 1. ÚVOD

Project či akce může být úspěšná, pokud všichni souhlasí s tím, čeho by se mělo dosáhnout. Všechny zúčastněné osoby by měly být zapojeny do stanovení cílů.

#### Způsob definování cílů:

- Definování cíle vám pomůže nastavit určení a průhlednost – uvnitř i vně vaší organizace nebo projektového týmu. Cíle jsou základem společného pochopení a jsou zapotřebí pro poskytnutí orientace.
- Stanoví účinnost a usnadní konečné splnění vaše cíle. Kromě toho jsou nezbytné pro vyhodnocení dopadu projektu.
- Zlepší efektivitu a lepší vztah mezi vstupy a výstupy: jak dosáhnout maximální efektivity?
- Orientace a rozlišení lze stanovit posouzením hodnot, co znamenají, že rozhodnutí je založeno na konkrétní sadě hodnot. Budete muset přemýšlet a rozhodovat o svých prioritách. Co se musí udělat první, co je méně zásadní a co může být odloženo?
- Důraz na nalezení řešení, namísto zaměření se na příčiny problému: K dosažení svého cíle, se

potřebuji rozhodnout o zásadních krocích: Jaké jsou mé cíle nebo „milníky“?

- Sebe-hodnocení a konkrétní a měřitelné cíle. Pokud neexistuje cíl, jak si můžete zkontrolovat, zda jste dosáhli očekávaného účinku/výsledku/milníku?

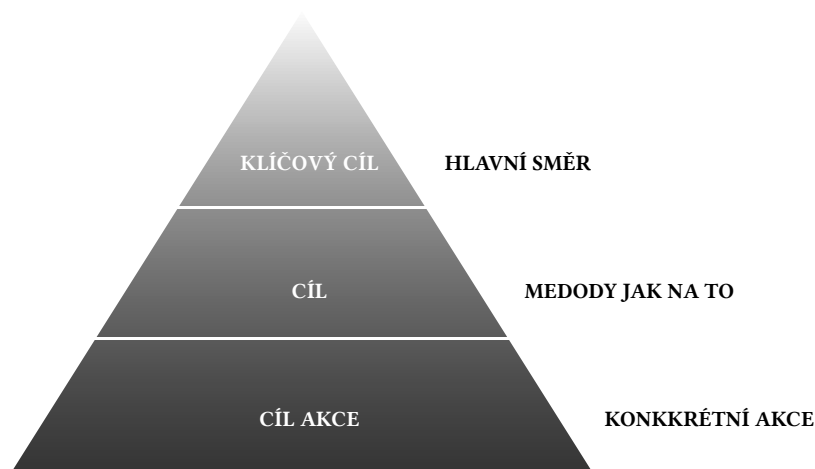
„Raději dvakrát myslete“ při formulování cílů. Pro zvýšení citlivosti účastníkům, se doporučuje zahájit „trojím systémem cílů“. Je mnohem snazší pochopit, že každý cíl může a musí být rozdělena na menší cíle, nebo milníky. Je důležité zdůraznit rozdíl mezi cílem – metodou nebo způsobem, jakým chcete něco udělat – a konkrétní akcí. V opačném případě se můžete ztratit, protože váš cíl je příliš abstraktní a netušíte, jak nastavit plán akce.

Cíle by měly být krátké a účinné! Abyste pomohli účastníkům definovat cíle tak, aby tomu snadno porozuměli a komunikovali, naučte je určitým kritériím pro dobrou definici cílů a vlastnostem charakterizujícím užitečný cíl a akci.

Udělejte si jasno v definování konečného cíle, který vás motivuje a podporuje ho řízeně a cíleně v celém jeho procesu.

## 2. TROJÍ SYSTÉM CÍLŮ

Hlavním cílem musí být rozdělen do menších cílů. Tímto způsobem lze nalézt konkrétní cestu akce. Musíte rozlišovat mezi klíčovým cílem a způsobem akce.



## Typické charakteristiky:

### Hlavní cíle

Dlouhodobé, stabilní:

- rozhodnutí o hodnotách jsou součástí principu cílů; definují vize, přístup, poslání a filozofie stejně jako samotný účel;
- jsou uvěřitelné, inspirující;
- stručné a snadno srozumitelné;
- ukáží profil a zaměření;
- jsou trvalé, atraktivní a podporují nápady.

Funkce:

- vnitřní: poskytují identitu a orientaci, zlepšují identifikace a motivace
- vnější: vytvoří průhlednost a přijatelnost, stejně jako představu

*Např.: Chceme, aby chlapci a děvčata v okolí Passau měli stejné příležitosti ve výběru povolání.*

### Cíle

Středně dobré:

- realistické a představitelné;
- definují strategie, provedení a dopady;
- ukazují směr, jak může vypadat konkrétní cíl;
- jsou natolik otevřené, aby shrnuly různé cíle.

Funkce

- zdůvodnění klíčových cílů a strategické zaměření
- zásah mezi klíčovým cílem a cílovou činností

*Např.: Chceme, vytvořit nové mimoškolní možnosti pro dívky, aby se dozvěděly o mužských profesích a pro chlapce, aby se dozvěděly o ženských profesích.*

### Cíl akce

Konkrétní opatření

- jsou omezené, omezeny časem
- jsou konkrétní (co by se stalo/nestalo když) a ukazují na cíle týkající se týmu, marketingu, řízení atd.

*Např.: Každý rok pořádáme akci pro kluky starší 13 let v okolí Passau, třetí čtvrtek v dubnu. V tento den se dozvědí o ženských povolání jako např. učitelky na základních školách, jeslích, nebo sociálních pracovnících.*

Důležité: definujte cíl s ohledem na každého, koho ovlivní, nebo koho zaujme.

Lze definovat cíle „shora dolů“ nebo jiným způsobem. Včetně hubnutí.



## PŘÍKLAD

Konečný cíl: Chci se zase vejít do mých oblíbených kalhot > ale vážím o 15 kg více.

Dosažení cíle: za 1,25 roku ztratím 15 kg, to je jeden kilogram za měsíc.

Proces: Odepřu si sladkosti třikrát do týdne a alkohol dvakrát za týden, také dvakrát týdně budu cvičit hodinu navíc

### Určete si své krátko a středně dlouhodobé cíle v podmínkách

- na konci rok dosáhnu tohoto...
- za 3 roky dosáhnu tohoto...
- za pět let dosáhnu tohoto...

To znamená, že je nutné naplánovat způsob, jak dosáhnout svého cíle.

### Tyto otázky vás povedou k úspěšnému plánu pro dosažení cíle:

- Jak dosáhnout tohoto cíle?
- Na jaké způsoby mám myslet?
- Který z nich se zdá být nejlepší?
- Jaký krok je přednější?

### Existují čtyři důležité kroky k dosažení cíle:

Krok 1 zapsat své cíle. Tohle se „musí“!

Krok 2 zařaďte je do podmínek co nejdříve!

Krok 3 napište je v pozitivním slova smyslu!

Krok 4 získejte jasnou představu o svém cíli! Představte si to.

### Charakteristika dobrého cíle

Chcete-li určit jakýsi konec cíle řízeným provedením – váš cíl musí být nastaven metodou SMART

<b>S</b>	=	specific	– specifický
<b>M</b>	=	measurable	– měřitelný
<b>A</b>	=	attainable	– dosažitelný
<b>R</b>	=	realistic	– realistický
<b>T</b>	=	time phased	– načasovaný

## Jak mám vědět, že konkrétní aktivity jsou správně formulovány?

Definice co (ne jak) má být dosaženo	Kterých podmínek chci dosáhnout?
Úspěch je měřitelný a/nebo zaznamatelný	Kolik toho chci dosáhnout? Jakými kroky?
Je jmenovaná vedoucí osoba	Kdo je odpovědný?
Cíl je určen v pozitivním smyslu	Žádné „ostatní“ cíle
Jsou určena konkrétní data (možné mezicíle)	Kdy chci dosáhnout cíle?
Jsou pojmenovány potenciální okolnosti (např. maximální investice, negativní důsledky, kterým je třeba se vyhnout)	Které okolnosti musím zvážit?



### PŘÍKLAD

#### TROCHU GRAMATIKY V URČOVÁNÍ CÍLŮ

KDY by mělo být dosaženo cíle?	Hlásím se dobrovolně jako učitel čtení na základníškolu na 5 dní v týdnu od začátku školního roku 2015/16.
KDO je vykonavatel?	
CO je zamýšlená podmínka	
Pozitivní prohlášení	
V přítomném čase	
Aktivní slovesa	

KDY by mělo být dosaženo cíle??	.....
KDO je vykonavatel?	.....
CO je zamýšlená podmínka	.....
Pozitivní prohlášení	.....
V přítomném čase	.....
Aktivní slovesa	.....

#### Možný nástin:

Co?	Jak?	Kdo?	Dosaženo kdy?
	Finanční zdroje, podpora	Vedoucí osoba/náhrada	

## ČÁST II: JAK DEFINOVAT DOBROVOLNICTVÍ ROLE A ÚKOLY DOBROVOLNÍKŮ

Tento modul vám poskytne podrobnější informace o pojmu „dobrovolnické práce“ a jeho charakteristiky. Formou praktických cvičení sami zjistíte, zda potřebujete dobrovolníky, nebo ne, a – v případě že „Ano“ – stanovíte si úkoly, které by měli určit dobrovolníky.

Kromě toho tato část poskytuje popis navrhovaných „rolí“. Cvičení, tipy a hraní rolí v tomto modulu by měly pomoci definovat, co požadujete od dobrovolníků a jak mohou přispět v jejich dobrovolné práci.

### 1. CO JE DOBROVOLNICTVÍ?

#### Definice 1:

„Dobrovolník je osoba, která vykonává nebo nabízí nebo provede nějaký dobrovolný úkon nebo pomůže, aniž by měl právní povinnost tak učinit a bez příslibu odměny za jeho služby.“

Zdroj: British Dictionary

#### Definice 2:

„Dobrovolník se rozhodl konat na základě potřeby, sociální odpovědnosti a bez ohledu na finanční zisk, nad rámec vlastních povinností.,,

„Někdo, kdo dává čas, úsilí a talent potřebným, nebo působí bez finančního prospěchu.“

#### Z pohledu příjemce služby:

Někdo, kdo přispívá časem, úsilím a talentem, plní potřeby nebo další mise, aniž by byl za to placen.

Zdroj: Susan J. Ellis and Katherine H. Campbell: By the People: A History of Americans as Volunteers

#### Definice 3:

„Dobrovolník: Dobrovolně tráví část svého času, bez jakékoli mzdy o svobodné vůli, formálním způsobem, v rámci organizace, pracující ve prospěch jiných nebo celé komunity.“

Zdroj: Paul Dekker (ed.): The Values of Volunteering, Cross-Cultural perspectives:



## CVIČENÍ

Máte pocit, že definice vyhovuje vaší práci nebo činnostem dobrovolníků, o které staráte?  
Co lze přidat k definici? Najdete definici pro dobrovolníky ve vaší skupině, na které se všichni shodnete?

### Seznamte se s cílem:

Vzhledem k tomu, že existuje mnoho podob dobrovolnictví, je důležité dohodnout se na definici toho, co to znamená dobrovolnictví v rámci organizace. Existuje mnoho způsobů dobrovolnictví, například:

- Jmenování hlasováním na určité místo (např. Správa sdružení)
- (Dočasný) úkol, který je omezen na akci nebo přiřazení (např. osoba poroty)
- Občasná účast bez pravidelné povinnosti (např. prodej sušenek pro fundraising)

## 2. DOBROVOLNÍCI – POTŘEBUJI JE?

Před nábořem dobrovolníků se ujistěte, jestli je opravdu potřebujete a na co



## CVIČENÍ

Účastníci se seřadí na konci místnosti. Vhledem k otázkám udělají krok v před:

1. Mám dost dobrovolníků?

Ano → krok v před

2. Zvládneme to sami? Bez dobrovolníků?

Ne → krok v před

Je poblíž podobná organizace se stejným zaměřením, která by se o to postarala?

Ne → krok v před

3. Jestli ano – mohu s nimi pracovat?

Ne → krok v před

4. Využil jsem veškerý potenciál současných dobrovolníků?

Ano → krok v před

5. Jsou jiní dobrovolníci, kteří mají zkušenosti a mohli by pomoci během krátké chvíle?

Ne → krok v před

6. Mohu poskytnout dobrovolníky z mé organizace? (proškolit je, pohlídat je)?

Ano → krok v před



### 3. DOBROVOLNÍCI: JAKÝCH ÚKOLŮ A ROLÍ BY MĚLI DOSÁHNOUT?



#### CVIČENÍ

Pokud nemáte ani jednoho, načrtněte organizační diagram. Barevné pozice, které mohou být zastoupeny dobrovolníky. Pokud již máte graf, zhodnoťte, jak lze graf rozšířit s využitím dobrovolníků a dobarvěte dodatečné pozice.

**Poté skupinová diskuse s následujícími otázkami:**

- Kde je hranice mezi zaměstnancem na plný úvazek a dobrovolníky?
- Jak se mohu ujistit, že dobrovolník nenahradí zaměstnance na plný úvazek?
- Jaké role a povinnosti jsou přiřazeny k dobrovolníkům? Jak vidí svou roli?



#### CVIČENÍ

Rozdělte účastníky do malých skupin. Níže uvedené otázky nastříhejte na malé části a zamíchejte. Každá skupina by měla dostat kopii každé otázky a požádejte je, aby otázky rozložili do kategorií; osobní hranice, profesionální hranice nebo žádné hranice (některé se mohou překrývat, ale profesionální hranice je vždy nad osobní hranicí). Po aktivitě diskutujte a porovnejte a poté představte pravidla projektu a význam hranic.

Pro každou z níže uvedených otázek rozhodněte, zda-li je od klienta (svěřence), to může vést k porušení osobní hranice, profesionální hranice, nebo žádné hranice.

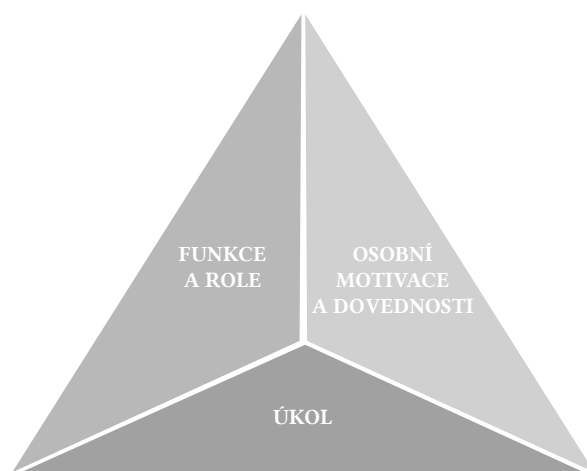
Můžu tě držet za ruku?	Máš děti?	Jaké máš číslo?	Půjčíš mi peníze na večeři?
Bolí mě hlava, dáš mi prášek?	Jsi těhotná?	Můžeme si pustit dospělácký film?	Můžeš se mi podívat na bulku na stěně?
Můžu si půjčit tvé CD?	Koupí mi fotbalový míč?	Můžu ti něco říct?	Máš mě rád?
Můžu příště přijít s kamarádem?	Můžu si tě přidat na Facebooku?	Kolik ti je?	Můžeme se vidět dvakrát týdně?

Kde bydlíš?	Jak se jmenují tvé děti?	Můžu dostat jinou limonádu?	Neřekneš to, že ne?
Dáš mi e-mail?	Přijdeš na mou oslavu narozenin?	Půjdeš semnou do pokoje?	Jsi gay?

### „TROJÚHELNÍK NALEZENÍ VAŠÍ ČÁSTI“

Každá funkce a role v dobrovolné práci je spojena s konkrétními úkoly. Ke splnit všech úkolů a zdůvodnit příslušné role a funkce dotyčných osob, vyžaduje určité schopnosti a dovednosti, jakožto i osobní motivaci.

Grafika, jako „trojúhelník nalezení vaší části“ je jeden ze způsobů, který pomůže dozvědět se něco o této části:



Dobrovolné zapojení může fungovat, když jsou tyto tři oblasti v rovnováze.



### PŘÍKLAD

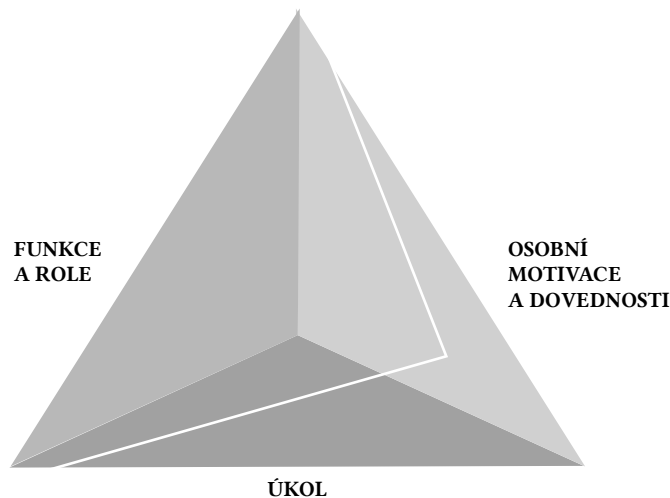
Peter je předsedou organizace. Jeho úkoly zahrnují, dohled nad financemi. Nicméně on nemá žádnou touhu mít post s financemi a není dobrý v matematice. Proto mu uchází všechny účetních a finančních záležitosti a složanky a nemá odpovídající dohled. Díky tomu jeho pokladna vydávala nesprávné potvrzení po mnoho let, které Peter podepsal pod dojmem, že jsou správné.

### Existují (minimálně) dvě řešení:

- Může provádět další odbornou přípravu, aby byl jistější ve finančních záležitostech.

Nebo:

- By měl vyhledat jinou osobu s nezbytnými znalostmi a schopnostmi a zájmy, která bude mít tuto oblast práce na starost.



## 4. „POPIS ROLE” PRO DOBROVOLNÍKY

Proč je vůbec potřeba „Popis role“?

**Obvyklé námítky:**

- „To je skutečně něco pro společnost!“
- „Já nepotřebuju popis role. Vlastně vím, co je můj úkol!“

**Ale všechny tyto následující otázky se objevují poměrně často, při práci s dobrovolníky:**

- Co se ode mě očekává?
- Kdo je za mě zodpovědný? Od koho mohu získat informace?
- Koho mám informovat?
- Kdo mě bude školit?
- Dobrovolničím sám, nebo někdo mě podporuje?
- Jak dlouho a jak často vlastně dobrovolničím?

Tyto otázky lze zodpovědět do značné míry prostřednictvím dobrého popisu role..



## CVIČENÍ

Popište roli pro dobrovolníka v následující tabulce.

Představte si, že píšete popis role pro dobrovolníka. Jaké informace jsou relevantní?

Orientujte se na dané kategorie.:

<b>Název</b>	
<b>Místo</b>	
<b>Cíle a výsledky práce</b>	
<b>Úkoly (max. 5)</b>	
<b>Odpovědnosti</b> – závazek na plný úvazek – odpovědnosti – počet a funkce podřízených dobrovolníků – náhrady	
<b>Cílová skupina</b> – komu je dobrovolník určen? – které skupiny lidí nejsou moc vhodné?	
<b>Kvalifikace</b> – vzdělání a kvalifikace – (pracovní) zkušenosti – zvláštní dovednosti (PC) – osobní předpoklady (dobrý síťovač, komunikativní)	
<b>Časový rámec práce</b>	
<b>Kontakt na dobrovolníka</b> (jako ho zastihnout)	
<b>Pojištění (odpovědnosti, úrazové)</b>	
<b>Náhrady (cestovné či jiné výdaje)</b>	
<b>Vzdělání (jak dobrovolníka dále vzdělávat)</b>	
<b>Další (včetně podrobností práce)</b>	

## DOBROVOLNÍCI – JAKÉ ÚKOLY PŘEDPOKLÁDÁM?

Mnoho lidí chce dobrovolničit, ale nevědí kde a jak. Proto může být užitečné nastínit profil dobrovolnické práce.



### CVIČENÍ

#### PROFIL DOBROVOLNICKÉ PRÁCE

V jaké roli se vidíte jako dobrovolník? Jste člověk, který rád koordinuje a vede či „jen“ člen týmu, nebo někdo kdo chce iniciovat nové myšlenky nebo konzultovat s někým jiným? Přečtěte si následující otázky s cílem objasnit tyto pochybnosti:

- Co chci udělat? Co může/mohu nabídnout?
- Komu to nabídnout?
- Co chci dosáhnout?
- Kdo by mi měl pomoci a podpořit mě?
- Proč je tento úkol pro mě zajímavý?

Tyto otázky mohou být užitečné pro konverzaci

## KONTROLNÍ SEZNAM PRO DOBROVOLNÍKY

Následující seznam může být velmi užitečný při rozhovoru s příslušnou agenturou, zejména pro ty, kteří již jsou dobrovolníci nebo to mají v plánu. Může být také velmi smysluplné sepsat dohodu. Pokud existují problémy, obě strany se vždy mohou uchýlit k příslušnému protokolu.

### Škála úkolů

- Co jsou mé úkoly?
- Jak dlouho budu dobrovolníkem?
- Kolik času věnuji dobrovolnictví??
- Jakou mám autoritu?
- Jakou kvalifikaci potřebuji?
- Jak budu zacházet s důvěrnými informacemi?
- Jakou podporu dostanu během mého projektu?

### Supervize

- Kdo mě proškolí?
- Jako dlouho mě budou školit?
- K jakým úkolům mě proškolí?

### Další vzdělávání

- Dostanu další možnost vzdělávání?
- Musím za to platit?

### Náhrady

- Potřebuji auto?
- Za jaké výdaje dostanu zapláceno?
- Dostanu odměnu za práci?
- Dostanu potvrzení o věnování, pokud předám náhrady, či odměny?

### Společné rozhodování

- V jakých záležitostech budu společně rozhodovat?

### Certifikát

- Dostanu certifikát za dobrovolnickou činnost?

### Pojištění

- Je úrazové pojištění?
- Je pojištění odpovědnosti?
- Je jiné pojištění?
- Co potřebuji vědět v případě škody?

### Mediace

- Jsou pravidla v případě konfliktu?
- Jak a kdy se uplatňují?

## 6. MÁ ROLE JAKO KOORDINÁTORA DOBROVOLNÍKŮ – KTERÁ ROLE MI SEDNE?

Každý člověk má jiné silné stránky a zájmy a mohou mít různé role v oblasti dobrovolného zapojení:

Někteří lidé překypují nápady, které chtějí také realizovat – „projekt developer“.

Další lidé rádi navazují kontakty a vědí, jak si je uchovat – „networker/síťovač“.

Někdo také může mít znalosti v tom či onom zvláštním tématu nebo má zvláštní zkušenosti, nebo chce pomoci, například v krizových situacích nebo konfliktech – „konzultant“.

Pak jsou také lidé, kteří se starají o lidi, ať už zůstanou na správné cestě, nebo ne. Jsou vynika-

jící spojení pro skupinu a mají důležitou roli z hlediska komunikace v rámci skupiny – „týmový koordinátor“.

### „DEVĚT TÝMOVÝCH ROLÍ DLE BELBINA“

Dr. Meredith Belbin studoval důsledky na schopnosti týmu, pokud pracují pohromadě v týmu různé typy osobností. Později identifikoval devět různých týmových rolí, byl to výsledek vzorců chování členů studie.

Podle Belbina týmy efektivně pracuje, když se skládá z několika typů heterogenních osobností a typu rolí. To znamená, že každá role má důležitý úkol a funkci v týmu. Pro koordinátory týmu je obtížné rozpoznat tento vzor.




**3 na akce orientované role:** formovač, implementátor, shromažďovač, dotahovač

**3 komunikativní role:** koordinátor, týmový hráč, vyhledávač zdrojů,

**3 orientované na znalosti:** inovátor, vyhodnocovač, hodnotitel, specialista

#### Devět týmových rolí dle Belbina

role		přínos	slabé stránky
Inovátor		Tvůrčí, nápavitý, svobodné myšlení. Generuje myšlenky a řeší obtížné problémy.	Ignoruje překážky. Příliš zaujatý efektivně komunikovat.
Vyhledávač zdrojů		Odchází, nadšený, komunikativní. Zkoumá možnosti a rozvíjí kontakty.	Příliš optimistický. Po počátečním nadšení, ztratí zájem.
Koordinátor		Vyspělý, jistý, identifikuje talent. Objasňuje cíle. Efektivně deleguje.	Může být viděn jako manipulativní. Zbavuje se vlastního podílu práce.
Formovač		Plný výzev, dynamický, sází na tlak. Má snahu a odvahu překonávat překážky.	Náchylný k provokaci. Uráží city ostatních.
Vyhodnocovač		Střízlivý a strategický a náročný. Vidí všechny možnosti a soudí spravedlivě.	Chybí zápal a schopnost inspirovat ostatní. Příliš kritický.
Týmový hráč		Kooperativní, vnímavý, a diplomatický. Naslouchá a předchází napětí.	Nerozhodný v problémových situacích. Vyhýbá se konfliktům.

role		přínos	slabé stránky
Implementátor		Praktický, spolehlivý, efektivní. Přetváří nápady v akci a organizuje práci, která je zapotřebí.	Občas není flexibilní, pomalu reaguje na nové možnosti.
Dotahovač		Usilovný, svědomitý, úzkostný. Vyhledává naše chyby. Vypiluje	Inklinuje k nadměrným obavám. Nechce delegovat.
Specialista		Cílevědomý, startovací, oddaný. Poskytuje vzácné znalosti a dovednosti.	Přispívá pouze na úzké frontě. Dbá na technické maličkosti

Nejúspěšnějšími týmy jsou ty s kombinací různých lidí, tedy těch s řadou různorodých chování. Osm různých clusterů chování se ukázalo být charakteristickými a užitečnými. Toto nazývá „týmové role“, a ve skutečnosti, devátá role se objeví později.

Existuje mnoho způsobů, jak mohou lidé dobrovolničit a jakou roli převzou. Pro projekt „senior trainer“ byly sestaveny čtyři ideální role...

Role	Konzultant pro nováčky	Vývojář projektu	Networker	Týmový koordinátor
Úkol	když je potřeba	dočasně	stálý	stálý
Hlavní zaměření	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zlepšení komunikace</li> <li>- Řešení konfliktů</li> <li>- Informace</li> <li>- o speciálních částech jako finance, PR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nalezení nováčků, skupin</li> <li>- Rozvoj nových konceptů</li> <li>- Vyhledávání nových podporovatelů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Založení a vylepšení sítě</li> <li>- Smysl pro existující různorodost</li> <li>- Analýza existujících struktury</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Náhradní komunikace a spolupráce</li> <li>- Setkání rady</li> <li>- Zlepšení vlastní organizace</li> </ul>
Cíl	Podpora, pokud je potřeba	Realizuje projekt s odborníky	Dobrý síťovač	Dobrá spolupráce se skupinou



## CVIČENÍ

### HRANÍ ROLEÍ – PROFIL PROJEKTOVÉHO DEVELOPERA

**Téma:**

Zahájení nové iniciativy a návrh od občanské angažovanosti, například, „městský výbor seniorů“ (Hraní pro maximálně 7 osob)



### Situace a úkol:

Probíhala diskuse ve skupinách a sdružení v obci o výboru seniorů. Některé skupiny si myslí, že je velmi důležité, aby rada obhajovala zájmy seniorů. Zatím nikdo skutečně nezabýval za její vytvoření. Společenství nemá žádnou povinnost zavést výbor seniorů. Pokud nebude chtít Rada volených zástupců uznat výbor, je malá šance, že výbor bude přijat nebo vyslyšen při promluvách. Proto se musí přesvědčit politické a administrativní sféry. Jako koordinátor pro agenturu dobrovolníků si myslíte, že výbor je důležitý. Sami jste informováni o cílech a úkolech takového výboru. Dnes máte schůzku se starostou, vůdcem strany a zástupcem správy. Vaším úkolem je přesvědčit. Hodně zdaru!

### Průběh akce

Rozdělte role. Máte 15 minut na přípravu rolí. Role jsou následující

- 2 koordinátoři, kteří svolali setkání a podporují výbor seniorů.
- 1 starosta, který je opatrný, trochu nakloněn.
- 1 předseda opoziční strany, který již otevřeně mluvil pozitivně o výboru.
- 1 předseda hlavní strany, který je zásadně proti.
- 1 představitel administrace, který se obává majority a je proto proti návrhu.
- 1 pozorovatel.

### Úloha koordinátorů (2 osoby):

Připravte se na setkání. Víte, že existuje jistý odpor, neboť ne každý hlasuje ve prospěch výboru. Připravte si, dobré argumenty, proč je výbor pro město výhodný: Seniori jako potenciální voliči, příslušné poradenství politikům v souvislosti s problémy a zájmy seniorů, účast, aktivní účasti seniorů při řešení jejich problémů, jiná města zúročila zkušenosti s výbory. Navíc: hlavní výbor je nezávislý a oboustranný. Volby mohou být cenově dostupné, a stát výborům seniorů nabízí pomoc a příklady.

Vaším úkolem je předat následující zprávu během setkání: myšlenka výboru seniorů je dobrá. Pokud budeme mít dostatek informací o realizaci, můžeme zkontrolovat, jestli je to možné.

### Role starosty (bez strany):

Jako starosta jste otevřený této myšlence, protože chcete být zvoleni. Ale, máte starosti, jak zaplatit za volby musí a existují další výdaje. Kromě toho byste měli slyšet ještě další výbor. Na druhou stranu jste slyšel dobré věci o těchto výborech a myslíte si, že takový výbor může pečovat o podporu seniorů ve společnosti dobrovolně, jelikož je to za méně peněz.

### Role předseda (opozice):

Jako představitel opozice vítáme iniciativu pro výbor seniorů. Jinde se výbory ukázaly užitečné a účast občanů je vítán. Pokud se zveřejní, že vaše strana podporuje tuto myšlenku, může to být užitečné pro příští volby.

### Role předseda (většinová strana):

Jako představitel strany si myslíte, že je to v celku dobrý nápad ale zbytečné ve vašem městě.

Existuje již mnoho lidí v Radě, kteří pečují o seniory. Kromě toho skupiny a sdružení poskytují dostatečný vhled do myšlení občanů. Nikdo nebude ochoten se zúčastnit. Nicméně budete chtít být zvoleni a víte, že hlasování o seniorech je důležité.

### **Role zástupce správy:**

Nemáte žádné slovo v této věci, ale bojíte se většiny. Vzhledem k tomu, že jsou nakloněni výboru senioru, potřebují vás na jednání kvůli záznamu řízení, jakožto i k předání dokumentů.

### **Role pozorovatel: všimněte si následujícího:**

- Jak koordinátoři protlačili jejich argumenty?
- Dokáží přesvědčit oponenty?
- Jak koordinátoři zvládají konflikt?

## **ZDROJE**

- „Sport braucht dein Ehrenamt“, eine Kooperation von Deutschem Sportbund und der Commerzbank.
- [www.ehrenamt-im-sport.de](http://www.ehrenamt-im-sport.de)
- <http://www.sachsen-anhalt.de/index.php?id=22834>
- Burmeister, Joachim und Ilona Stehr 2012: seniorTrainerinnen – Weiterbildung. Handbuch für Kursteilnehmerinnen und Kursteilnehmer. Hrsg. EFI Bayern e.V.
- SMART-PURE-CLEAR-Formel“. 2015 Karteikarte.com. k.A. Web.
- <http://www.karteikarte.com/card/120672/smart-pure-clear-formel>
- 5. „The Nine Belbin Team Roles“. 2012-2014 Belbin Associates. Web.
- <http://www.belbin.com/rte.asp?id=3>

**M3**

**Projektový  
a časový  
management**

## MODUL 3 PROJEKTOVÝ A ČASOVÝ MANAGEMENT

„Tajemství úspěchu je stálost účelu“ Benjamin Disraeli (1804–1881)

Tento modul projektového a časového managementu vám pomůže úspěšně plánovat a realizovat projekty a efektivně řídit svůj čas. Poskytuje obecný přehled o řízení projektů, stejně tak několik možných metodických přístupů. Na konci modulu byste měli být schopni identifikovat, jaké kroky podniknout k úspěšnému vedení vašeho projektu a jak je aplikovat k dosažení vašeho cíle.

### 1. PROJEKTOVÝ MANAGEMENT

#### 1.1 CO JE PROJEKT?

Projekt se vyznačuje několika prvky. Skládá se z přesně definovaných úkolů, plánu a naplánovaného cíle. Kromě toho účast několika agentur a jednotlivců je zásadní pro úspěšnou realizaci projektu.

#### 1.2 CO ZNAMENÁ PROJEKTOVÝ MANAGEMENT?

Řízení projektů je vedení a realizace projektu, často zahrnuje zahájení projektu.

#### 1.3 JAKÉ JSOU VÝHODY PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU?

Řízení projektu nám umožňuje mít flexibilní a inovativní přístupy a rychle reagovat na sociální potřeby/požadavky, potřeby společnosti, nepředvídatelné události, neočekávané požadavky, výzvy, problémy, pohotovosti, nepředvídané potřeby. Zejména ve venkovských oblastech projekty jsou skvělým způsobem, jak zapojit společnost a získat nové dobrovolníky. Jasně zaměření a definovaný cíl umožňuje nejen nábor dobrovolníků, ale může také přilákat sponzory. Navíc práce na projektech můžete nastínit pozitivní veřejnou a mediální pozornost na projekt.

#### 1.4 JAK PRACUJE ÚSPĚŠNÝ PROJEKTOVÝ MANAGEMENT?

Je osm základních kroků:

Krok 1: Vize & myšlenky

Krok 2: Průzkum a příprava

Krok 3: Popis projektu

Krok 4: Diskuse s partnery projektu

Krok 5: Plán realizace

Krok 6: Zahájení implementace

Krok 7: Vyhodnocení projektu

Krok 8: prověření vize, cíle a plánování projektů

## Krok 1: Vize & myšlenky

Chcete-li začít projekt, je třeba shromáždit nápady a vytvořit vizi budoucího výsledku. Existuje několik kreativních technik pro shromažďování myšlenek.

### Brainstorming

Brainstorming je jedním z nejpobulárnějších kreativních technik pro generování nápadů a budování vize. Tato technika přináší dohromady skupinu lidí, kteří přijdou s nápady pro projekt. Každý nápad je třeba zaznamenat na jednotlivý list papíru. Jakmile dojdou nápady a shromáždili jste všechny nové nápady, můžete je uspořádat do témat.

Jakmile srovnáte myšlenky tímto způsobem, objeví se různých tematických kategorií. Vytvořením položky pro každou skupinu začnete rozpoznávat strukturu a pořadí. Kromě toho můžete zachytit myšlenky, které nepatří do určité kategorie a nechat je. Mohou být užitečné později. Tímto způsobem zahrnete vstup od všech účastníků a vytvoříte první přehled projektu (S4).



### Metoda 635

Zvláště pojmenovaná metoda 635 začíná tím, že sdružuje skupinu šesti lidí. Každý člen navrhne 3 nápady, které bude dále rozvíjet 5 x. Pak další skupina 6 členů navrhne 3 řešení definovaného problému a předá tyto řešení sousedovi. Poté soused reviduje tyto řešení a přidá své vlastní nápady. Tento postup bude dále prováděn, dokud všichni členové skupiny nepřispějí svými vlastními návrhy. Nakonec 5 osob rozvine tyto návrhy spolu s dalšími třemi návrhy na řešení.

### Myšlenková mapa

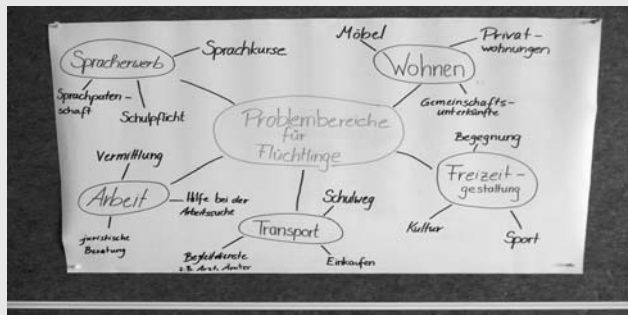
Další způsob shromáždění nápadů je nakreslit myšlenkovou mapu.

#### Jak nakreslit myšlenkovou mapu

Kreslení myšlenkových map je stejně jednoduché jako 1-2-3:

- Start doprostřed prázdné stránky napište, nebo nakreslete myšlenku, kterou chcete rozvíjet. Navrhujeme stránku s orientací na šířku.
- Rozvíjejte související podtémata kolem této ústřední myšlenky, každé z nich připojení k centru s čarou.
- Stejný postup opakujte pro každé dílčí téma. (S. 18).

To vám zanechá vizuální a strukturální prezentaci svých myšlenek.



### Metoda metaplánu

Metaplán metoda je také účastnická, ale využívá moderátora k vedení skupiny, aby přišli s nápady a řešením. Moderátor pomocí vizuálních materiálů jako flipcharty určí problém. Problematické otázky pak budou formulovány a sdruženy do skupin. Poté účastníci shromáždí tyto vstupy konkrétních problémů, v nichž zapíše jejich poznámky jeden po druhém na karty – Je-li to možné, že účastníci se rozdělí do menších skupin a budou pracovat na problému. Všechny vstupy jsou pak rozděleny do kategorií podle témat (viz brainstorming). Na základě těchto sebraných vstupů účastníci rozvíjí výsledky dohromady, které představí ostatním účastníkům a také později od nich získají zpětnou vazbu. Nakonec skupinky navrhnou aktivity. Role moderátora je klíčovým krokem: on nebo ona musí vytvořit konstruktivní atmosféru a usnadnit rovné zastoupení mezi účastníky. Moderátor musí vést skupinu, najít a zachytit výsledky. Tipy, jak úspěšně moderovat, viz modul čtyři. (B. 8)



Na základě výše uvedených metod a výsledcích lze formulovat klíčové cíle, úkoly a cílené akce, jako jste se naučili v modulu 2.

### Krok 2: Průzkum a příprava

Průzkum by měl být proveden před zahájením projektu a by měl být dobře připraven, aby se zamezilo následnému zdvojení práce. Informace mohou být shromažďovány pomocí široké škály zdrojů, jako je Internet, databáze, příslušné literatury, různé sítě.

Sledování relevantních médií. Zjistěte, jestli ostatní vyvinuli nebo provedli podobné nápady. Pokud existují podobné projekty, jak jim byly realizovány?

#### **Položte si tyto otázky, než začnete váš projekt:**

Kdo by mohl mít zájem o váš nápad?

Kdo může v budoucnu považovat váš projekt za užitečný?

Jaký je rozsah projektu a jak bude cílit na zájemce?

Kde lze najít rady a podporu?

Kdo je již aktivní na tomto poli?

S kým mohu spolupracovat?

Jaké jsou předpokládané náklady na projekt?

### Krok 3: Popis projektu

Předtím, než vytvoříme popis projektu, měli bychom nejprve zmínit, proč chceme spustit tento projekt: pro koho a jakého účelu chceme dosáhnout? Chcete-li odpovědět na všechny tyto otázky, můžeme použít metody, jako například „As-is“ analýza a SMART cíle.

#### **„As-is“ Analýza**

Cílem „As-is“ analýzy je pochopení současné situace a nedostatků, které jsou v procesu, stejně jako první návrhy řešení. Kromě toho slouží jako neutrální vysvětlení problému. Velmi často projektový záměr jednoduše pochází spíše z pocitů, než z objektivního rozhodnutí. As-is analýza pomáhá organizovat a stabilizovat tyto změny. Je důležité nebýt zaujatý vůči názoru jednoho člověka. Je lepší dát dohromady řadu názorů. Například můžete použít dotazníky nebo průzkumy (je to fáze primárního šetření). Nicméně pokud dostupné údaje lze okamžitě použít, můžete přeskočit tyto postupy (to je fáze sekundárního šetření).

#### **SMART cíle**

SMART cíle vám pomohou přesně a efektivně formulovat cíle

<b>S</b> – specificky	(přesné a čisté formulování)
<b>M</b> – měřitelně	(kvalitativně a kvantitativně)
<b>A</b> – achievable	dosažitelně (pozitivně a motivačně)
<b>R</b> – realisticky	(cíl mi musí být dosažitelný)
<b>T</b> – time-bound	časově omezeno (deadline)

#### Krok 4: Diskuse s partnery projektu

Při projednávání projektu s partnery, vedoucí projektu by měl zahrnout všechna přání a obavy. Kromě toho by měl být zevrubně konzultován postup a harmonogram.

#### Krok 5: Plán implementace

Vypracováním implementačního plánu by měly být zodpovězeny tyto otázky:

- Čeho chceme dosáhnout? Myšlenky
- Co je důležité? Priority
- Kdo co dělá? Tým
- Kdy začátek a konec? Termíny a časový harmonogram
- Jaké prostředky máme? Plán rozpočtu a náklady
- Jaký druh účasti? Partneri

Rovněž bychom měli zajistit následující kroky:

Plán projektu by měl být dobře strukturován;

Postup a různé aktivity by měly být strukturálně naplánované;

Označení jednotlivého úkolů ušetříte čas;

Lhůty by měly být dány;

Přiřazení odpovědnosti pomůže organizaci práce;

Specifikujte očekávané výsledky;

Plánování času a výdajů s bohatou rezervou zabrání spěchání a rozpočtovým problémům.

What? (subject, tasks)	How?	Who?	Until when?
activity 1	phase 1		16.01.2015
	phase 2		23.05.2015
	phase 3		16.06.2015)
	phase 4		28.09.2015
activity 2	phase 1		end of june
	phase 2		02.05.2015
	phase 3		31.07.2015
activity 3	phase 1		october 2015

V kapitole 2: Časový management se naučíte další metody, které jsou vhodné pro další plánování. viz. přílohy 1, 2, 3.



### Krok 6: Zahájení implementace

*Laoste kdysi řekl: „I tisíce mílová cesta začíná prvním krokem.“*

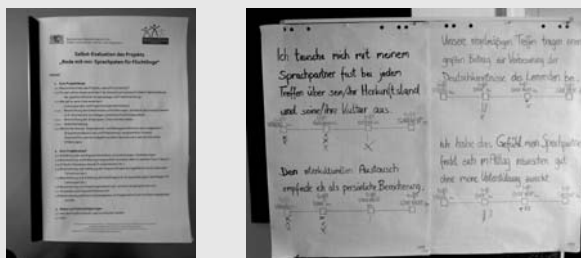
Cíle nejsou dosaženy pouze přesným plánem, ale odvahou, kterou jedinec má. Neváhejte tedy prakticky realizovat své projekty. Váš plán nebude nikdy dokonalý – bez ohledu na to, jak dlouho na tom budete pracovat. Dobrý plán je důležitý, ale během praxe můžeme plán doladit a přizpůsobit a najít nejvhodnější řešení. Nejlepší způsob, jak zajistit, že budeme jednat, je nastavit datum zahájení realizace projektu.

### Krok 7: Evaluace projektu

Po realizaci projektu, byste měli provést důkladné zhodnocení, abyste viděli, zda jste dosáhli svého cíle. Prostřednictvím hodnocení můžete identifikovat slabá místa v realizaci projektu.

**Pro hodnocení projektů odpovězte na následující otázky:**

- Jak a kdy by měl být koncept zkontrolován?
- Která místa by měla být považována pro hodnocení?
- Jste spokojeni s výsledkem projektu?
- Bylo dosaženo cílů?
- Co se udělalo dobře a co bylo špatně?
- Jak týmu spolupracoval?
- Co je třeba udělat v budoucnu jinak/lépe?



### Krok 8: Prověření vize, cíle a plánování projektů

Pravidelné kritické reflexe a sledování pokroku může pomoci udržet projekt. Výsledky projektu závisí na důkladném hodnocení a sledování.

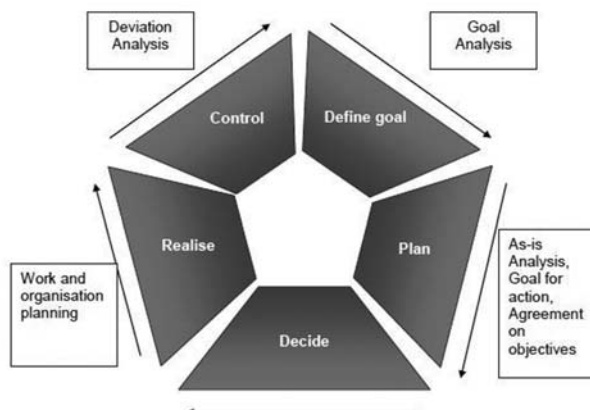
**Může stát, že:**

- Se prodlouží termín projektu.
- Dokončíte projekt dříve

**Často se stává, že projekt:**

- Potřeby či cílová skupina se změní.
- Nový či upravený cíl.
- Změny, nebo úpravy se stanou nepostradatelnými během plánování, či implementace.

Pokud má být váš projekt úspěšný, musíte přijmout kritické reflexe, být připraveni učit se a přizpůsobovat se změnám. Měli byste konfrontovat úpravy od začátku a brát je v úvahu. Jedná se o nepřetržitý cyklus, jak je ukázáno na obrázku:



## 1. PĚT KROKŮ V KONCEPCI ROZVOJE

Koncepty mohou být přípravné práce pro psanou verzi, pro pokračovací práce na podnětu, pro žádost o financování nebo řízení PR. Následující kroky pomohou, ale nenahrazují koncepcce rozvoje:

### Krok 1: Naše vize-naše mise

- Co přivedlo tuto skupinu dohromady?
- Čeho chceme dosáhnout?
- Jaká je naše vize?
- Jaké základní zájmy/hodnoty nás sjednotit?

### Krok 2: Analýza situace

#### a) Pokud jde o skupinu:

- Akce, úkoly, které projekty již byly dokončeny
- Jsme byli úspěšní? Kde byla zklamání nebo selhání?
- Jak je skupinka organizována? Kdo je odpovědný? Kdo je aktivní?

#### b) Z hlediska prostředí/úkolů:

- Existují podobné skupiny ve společnosti?
- Jak se veřejnost reagovala na naši iniciativu?
- Existuje poptávka, zájem o naši pracovní skupinu?

### Krok 3: Nové nápady – stav představy

- Kdo má nápady?
- Jak rozvineme nápady pro naši práci v budoucnu?
- Jaké myšlenky odpovídají naší vizi, našim úkolům?
- Jaké myšlenky jsou nejzajímavější/nejatraktivnější pro členy skupiny?

### Krok 4: Definování cílů

- Které nápady vybereme pro jakou činnost?
- Jak jsou nastaveny cíle pro tuto akci? (Co by mělo být dosaženo, a kdy by se toho mělo dosáhnout?)

### Krok 5: Realizace cílů

- Jaké jsou nezbytné kroky k dosažení stanovených cílů?
- Kdo co dělá? (nastavit konkrétní povinnosti)
- Stanovit podskupiny?
- Kdo je ve vedení a jak zajistit soudržnost skupiny?
- Síť: je možné spolupracovat s dalšími iniciativami, skupinami nebo organizacemi?
- My chceme spolupráci, ne konkurenci.

## 2. ČASOVÝ STRESOVÝ MANAGEMENT

### Úvod

Neustále rostoucí časová tíseň, různé specifikace a tak dále, zvyšují tlak na realizátory. Rozhodování a celková komunikace se stává čím dál těžší. Tyto problémy postihují hlavně instruktory, kteří musí splňovat vysoké nároky od nadřízených. Navíc jsou často konfrontováni s nespokojeností studentů a zaměstnanců. Chovat se bezúhonně, upřímnost, kompetentně a efektivně je každodenní výzvou.

**POZOR:** Časový management není způsob, jak získat čas! Pouze umožňuje zlepšit vaši schopnost řídit čas. To znamená, že čas, který získáte, efektivněji využijete a zaměříte se na nejdůležitější úkoly a snížíte tak stres. Avšak pokud vyplníte „získaný“ čas stresujícími energeticky náročnými úkoly, vůbec tak nezvýšíte kvalitu vašeho života. Časový management zejména v nemocnicích nemá vliv na jednotlivce v izolaci. Jeden může zlepšit řízení vlastního času a zároveň způsobuje neúmyslné narušení anebo obtíže ostatním.

### 2.1 ČÁST – CÍLE

Než budeme pokračovat, odpovězte na následující otázky týkající se časového stresu a stresu:

- Kdo nebo co vám zvýší časový nátlak?
- Jak si mohu ulevit od tlaku?

- Jak může student/zaměstnanec a já pracovat efektivněji za účelem dosažení vyšších cílů, navzdory stresu?
- Jak lepší časový management sníží stres a zamezí konfliktům?

Cílem tohoto semináře je uvědomit si své vlastní vzorce chování pod tlakem, určit možnosti pro předcházení rizik, naučit se efektivní metody řízení času a aplikovat je.

Měli byste své cíle nechat na obzoru i přes mnoho dalších úkolů a neplánovaných událostí, které vznikají v každodenním podnikání. S tímto úvodem do časového managementu se naučíte určit priority a efektivněji využívat čas, který máte k dispozici.

### Úspěšný časový management znamená:

1. Lepší přehled;
2. více prostoru k tvorbě;
3. méně stresu;
4. více volného času;
5. dosažení cílů.

## 2.2 OBSAH

- Stresové faktory a časoví zloději – co dělat?
- Principy časového managementu
- Nastavení a prosazování cílů
- Určení priorit (včetně ABC priorit, Eisenhowerův koncept, analýza hodnoty času)
- Plánování úkolů a seznam termínů
- Úspěšné plánování a optimalizování času
- Dokumentace a koordinace
- Způsoby, jak snížit zatížení (včetně kancelářské organizace, pracovního místa, delegování, říkání NE)
- Nástroje a kontrolní seznamy – smysluplný výběr a použití
- Organizace, informace, komunikace a přehled v rámci týmu!
- Úspěšné plánování dnů a týdnů: rozvrhy a tabule

## 2.3 ROZVRH

- Úvod do tématu
- Nastavení témat pro účastníky
- Přehled a principy tématu
- Zavedení centrálních modelů a kontrolních seznamů
- Koncept, plány a nástroje
- Koncentrace na hlavní téma
- Rozpoznávání vzorů (včetně motivátorů)

- „Nechat jít“
- Cyklus vyhoření
- Klíčové nástroje v oblasti: rozhodnutí a akční schopnosti pod tlakem termínu
- Vytvoření oddechového času
- Nastavení limitů
- Možné způsoby, jak se vyhnout pasti aktivit
- Techniky k vyrovnání tlaku a zatížení
- Vytvoření důvěry pro jednotlivé akce
- Můj vlastní program
- Příklady praktických zkušeností
- Cvičení příklady, práce s příklady z praxe

Poznámka: stresový management

### Jak na stres:

Dobrý stres = „pozitivní“ stres, eustres (stimulující faktor)

Špatný stres = „negativní“ stres, úzkost

### Důvody:

#### a) Vnější stresory:

- Hluk, teplo, chlad
- Nepříjemné pachy
- Vlhkost, špatné osvětlení

#### b) Psychické stresory:

- psychický či duševní pře-/pod tlak
- časová tíseň
- noční, přesčasy

#### c) Emocionální – Sociální stresory:

- Konflikt ve skupině = špatné pracovní prostředí
- Nejisté zaměstnání
- Nevhodné uznání
- Nedostatečný plat

Time management je jeden způsob, jak lépe zvládat stres. Správný časový management znamená zvládnou práci, ne se jí nechat pohltnout.

## 2.3 METODY ČASOVÉHO MANAGEMENTU

### 2.3.1 Nastavení cílů

#### Cíl plánování a dosažení cíle:

Při řešení projektu nebo výzvy, měli byste zvážit váš ideální výsledek a nejlepší scénář do detailu, protože tato vize má větší přitažlivost než pouhá touha k vyřešení problému.

A pak, podívejte se na praktické způsoby, jak dosáhnout svého cíle. Abyste toho dosáhli, odpovězte na tyto otázky: co je myšleno, je to potřeba a jaká opatření musíme přijmout pro plánování projektu a dosažení cíle?

#### Také vezměte v úvahu:

- Děláte to nejvhodnější?
- Dělat věci tím nejvhodnějším způsobem?
- Jak můžete změnit věci?

#### Proč jsou cíle tak důležité?

- Co znamená mít vlastní cíl?
- Co znamená mít pracovní cíl?
- Čeho chci dosáhnout dnes, tento týden, měsíc, rok?

Nastavte si jasně definované a motivační cíle, které mohou tvořit systematické procesy.

#### Efektivní formování cílů:

#### Dobře formované cíle mají:

- specifikovat, čeho se má dosáhnout;
- uvedené v pozitivním smyslu;
- být měřitelné;
- zahrnují deadline;
- zahrnují list úkolů.

### 2.3.2 Motivace

Motivace je bezpochyby klíčovým faktorem při plánování a realizaci projektu. Pokud vedoucí projektu a týmu udržuje pozitivní přístup, pracuje se mnohem efektivněji. Zvažte následující možnosti:

- Pozitivní postoj
- Úspěšný monitoring
- Pocit úspěchu
- Metody pro zvládnutí nedostatku motivace

### 2.3.3 Získání přehledu

Pokud chcete mít přehled o všech oblastech projektu, je užitečné vypracovat myšlenkovou mapu pokrývající celý rozsah činností tak, abyste si to vizuálně zobrazili. Proto je užitečné určit, jaké zdroje má k dispozici vedoucí projektu.

### 2.3.4 Nastavení priorit

Existuje několik užitečných metod pro stanovení priorit v rámci projektu. Některé z nich vám představíme níže.

#### ABC analýza

ABC - analýza (analýza struktury programu) je analytická metoda. Při použití této metody, jsou úkoly nebo cíle rozděleny do kategorií A, B a C, které jsou seřazeny podle klesající úrovně priority nebo významu. (S. 2)

A úkoly jsou zásadní úkoly, které nemohou být předány.

B úkoly střední důležitost a mohou být předány.

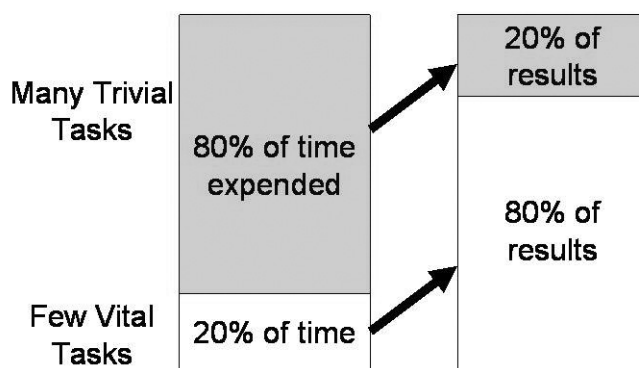
C úkoly jsou rutinní a časově náročné. Jsou relativně méně důležité a zahrnují věci, jako je skladování, správu, papírování a řazení. Viz. příloha č. 5, 6.

#### Paretův princip

Paretův princip, nebo Pareto efekt, tedy známý jako pravidlo 80-20, uvádí, že 80 % výsledku, výstupu, nebo efektu pochází z více než 20 % práce, vstupu nebo příčiny. Zbývajících 20 % výsledků vyžaduje 80 % z celkového času, a proto vyžadují nejvíce úsilí pro nejmenší zisk. (S. 11)

Je užitečné brát v úvahu princip Pareto, když v projektu čelíte kritické situaci pod tlakem termínu:

- Soustřeďte se na úkoly, které jsou rozhodující pro celkový úspěch (např. získat další účastníky a finanční či personální zdroje).
- Určete úkoly, které jsou náročné na čas a spotřebu energie, které mají menší dopad na cíle projektu. Tyto úkoly dokončete pouze v případě, že máte čas, nebo mohou být účinně delegovány.



## Eisenhower metoda

Eisenhower metoda je populární metoda řízení času a sebe sama, určuje úkoly podle důležitosti a naléhavosti. Úkoly jsou rozděleny do následujících čtyř kategorií: důležité/naléhavé, důležité/nejsou naléhavé, nedůležité/naléhavé a důležité/nejsou naléhavé. Viz obrázek níže. (S. 1).

	URGENT	NOT URGENT
CRITICAL	critical & urgent [do now]	critical but not urgent [do later]
NOT CRITICAL	not critical but urgent [delegate]	uncategorized [delete or move]

## Jen klid!

Naučte se vidět rozdíl mezi naléhavým a důležitým!

Důležité úkoly jsou ty, které vás vedou k dosažení vašich cílů a nejvíce přispívají k dlouhodobému pokroku. Často tyto úkoly nejsou naléhavé, ve skutečnosti, mnoho naléhavých úkolů ve skutečnosti nejsou důležité. (S. 17)

Následující metody vám pomohou naučit rozdíl mezi důležitými a naléhavými úkoly. Naléhavé úkoly (například „Můžete mi rychle dát tyto informace? „Můžu se tě na něco rychle zeptat?“) vám nepomůžou dosáhnout vašeho cíle.

Důležité úkoly vás přiblíží k vašemu cíli. Jsou většinou strategické a mají rozsáhlé, dlouhodobé účinky.

Všechny úkoly, které vyžadují okamžitou pozornost a měly by být vykonány ihned, jsou naléhavé úkoly. Obvykle se rychle dokončí, ale mohou se hromadit. Je důležité poznamenat, že ne každý naléhavý úkol se ve skutečnosti musí udělat. Můžete ho předat dál, nebo dokonce jej zcela opustit. Je to jediný způsob, jak se nenechat řídit naléhavými na úkor důležitých úkolů.



### Pravidlo 3 minut

Vše, co lze provést do 3 minut, je nutné provést okamžitě. Delegování nebo odkládání, nebo neustálá snaha pamatovat si tyto úkoly, zabere mnohem více času!

### Salámová taktika

V plánu projektu širší projekt rozdělte do několika menších projektů, každý s jejich vlastní časovou osou a cílem. Širší projekt může být náročný, a tak pomáhá rozdělit ho do menších kroků, které se dokončí po jednom. (S. 13)

### Dodělat věci (GTD – Getting Things Done)

Tato metoda si klade za cíl snížit stres tím, že si запиšete a zorganizujete všechny úkoly na daný den. To vám umožní udržet si čistou hlavu bez stresu, takže se můžete soustředit na úkoly a zvládnout je, aniž byste byli roztržiti. (S. 6)

### 2.3.5 Plánování

Řízení času pracuje s následujícím principem: „Pracujte chytřeji, ne více!“

Existují četné metody a taktiky, které pomohou při plánování projektu, které usnadní vaši realizaci projektu. Obecně, plánování by vždy mělo probíhat v písemné formě tak, že k tomu můžete vrátit, když dosáhnete výsledků. Několik metod je popsáno níže.

#### Několik časových horizontů

Strategické (dlouhodobé), taktické (střednědobé) a provozní (krátkodobé) plánování jsou všechny důležité a vyžadují jinou délku. Strategické plánování definuje základní společné cíle v časovém horizontu více než 5 let. Taktické plánování (tzv. míra střednědobého plánování) popisuje konkrétní operační cíle k dosažení strategických cílů v časovém horizontu 2 až 5 let. Konkrétní prostředky jsou přidělené a jsou definovány požadavky. Operativní plánování se provádí v horizontu jednoho roku. (S. 12).

#### A-L-P-E-N Metoda

Metoda APEN je poměrně snadnou metodou pro řízení času, ale stejně tak je velmi účinná metoda, která vám pomůže připravit každodenní rutinu. Stačí pár minut denně k vypracování vaší každodenní rutiny. (S. 3)

#### Postup je rozdělen do pěti částí:

1. ALPEN – запиšete si úkoly, aktivity a setkání
  - Poznamenejte si úkoly na další den.
  - Přidejte všechny úkoly z předchozího dne.
  - Zapišete a zvýrazněte důležitá setkání.
  - Sepište seznam plánovaných telefonních hovorů a e-mailů.

Poznamenejte si veškeré důležité informace, které byste mohli potřebovat pro tyto úkoly.

## 2. ALPEN – odhad délky aktivit

- Zkuste vytvořit reálný odhad času, který bude potřeba k dokončení úkolů.
- Nepočítejte s časovým rámcem, který je příliš těsný.
- Nastavte si časový limit pro úkoly a plánovaná setkání.
- Zaznamenejte si, jak dlouho vám trvá dokončení úkolu. Umožní vám to zjistit, kolik času budete potřebovat pro konkrétní úkol. Nezapomeňte zachovat a upravit váš časový plán v případě, budete potřebovat více, či méně času, než jste plánovali. Toto pomůže naplánovat čas realisticky.

## 3. ALPEN – rezervní čas

- Přidejte rezervní čas pro neočekávané úkoly a události, abyste zůstali bez stresu. Plánujte jen 60 % vaší denní pracovní doby a nechte 40 % volného času, jako rezervu.
- Odstraňte rušení! Rozdělte svůj plán na nerušené hodiny a hodiny, kde můžete dovolit nějaké to rozptýlení. Rezervujte si nerušené hodiny pro důležité úkoly.
- Dělejte si přestávky! Pravidelné přestávky jsou nezbytné. Ujistěte se, že budete mít dostatek kyslíku, pohybu, nebo cvičení a slušné jídlo celý den.

## 4. ALPEN – rozhodnutí

- Nastavíte priority (například pomocí metody ABC).

## 5. ALPEN – ověření

- Přidejte zbylé úkoly následující den nebo do týdenního plánu.
- Zrevidujte váš plán (seznamy, schémata) a úkoly na konci dne.

### Křivka osobního výkonu

Plánování na druhý den předem je vysoce hodnotné. Avšak měli byste určit, kdy je nejlepší to naplánovat. Existují lidé: ranní ptáčata a večerní sovy – naše výkonnostní křivky jsou v průběhu dne jiné. Zatímco ranní lidé dosáhnou vrcholu jejich každodenního výkonu v ranních hodinách, večerní lidé začnou zvyšovat jejich výkonnost pomalu a v odpoledním čase dosáhnou jejich maximálního výkonu. Do svého plánování zařaďte identifikaci výkonnostní křivky. (S. 5)

### Zlatá hodina

Zlatá hodina je čas, který je rezervován pouze pro vás a vaše důležité úkoly. Zacházejte s ní jako se schůzku s jinou osobou. Během této zlaté hodiny se zbavte se všeho, co rozptyluje, takže se můžete nerušeně soustředit na práci. (S. 16)

### Podpurné otázky

Následující otázky by se měli klást při každém setkání, takže můžete zhodnotit jejich důležitost:

- Proč to dělám?
- Proč to musím být já?
- Proč to musí být teď?
- Proč je to takhle?

Vaše odpovědi by měly pomoci objasnit, jaké jsou vaše priority a jak plánovat. (STR. 10)

### 2.3.6 Uchování záznamů

Je důležité sepsat věci. Je nemožné pamatovat na všechno a vytvořit efektivní plán bez vedení písemných záznamů.

**Zde je užitečný způsob, jak naplánovat akci:**

- Kdo?
- Co dělá? (odpovědná osoba/odpovědnost za)
- Jak? (pracovník, použité materiální a finanční zdroje, nutná podpora)
- Do kdy? (konkrétní termín!)
- „Dokončeno?“

Je důležité být konzistentní a disciplinovaný v udržování záznamu. Nicméně nedovolte, aby tato metoda vytvářela zbytečný nátlak.

### 2.3.7 Rozvrh příprav

Příprava plánu je prvořadým úkolem, který by měl být proveden v rané fázi projektu. Období plánu se liší podle délky projektu. Pár tipů pro postup přípravu plánu:

**Roční seznam úkolů:**

Na začátku projektu by měly být dobře zaznamenané a organizované roční cíle s termíny. To ukáže přehled, jak projekt poběží s možnými problémy a označí pokroky.

**Čtvrtletní seznam úkolů:**

Roční cíle by měly být dále rozděleny na každé čtvrtletí, nebo čtvrtinu celkové časové osy projektu.

**Měsíční seznam úkolů:**

Cíle pro každý měsíc by měly být uvedeny a organizovány na základě jejich úrovně priority a frekvenci. Úkoly by měly být rozděleny následovně:

- Musím
- Můžu
- Týdně
- Denně

**Týdenní seznam úkolů:** Týdenní úkoly by měly být seřazeny podle priorit a frekvence

- Musím
- Můžu
- Týdně
- Denně

**Denní seznam úkolů:**

Každodenní úkoly by se měly také dělit do kategorií „Musím“ a „Můžu“.

### 2.3.8 Delegování

Nikdy nebude schopni dělat vše sami v projektu. Budete potřebovat podporu týmu. Dříve, než přiřadíte úkoly projektu týmu, měli byste rozhodnout, které úkoly musí udělat sami a jaké úkoly delegovat. Není to vždy jednoduchý proces, ale tyto otázky vám pomohou posoudit, jak zvládnout úkoly a tým efektivněji a tak zajistit, že projekt poběží hladce:

#### 4 profilové otázky:

- „Musím to být já?“ – lze to předat?
- „Musí to být teď?“ – nelze tento úkol odložit?
- „Musí to být takto?“ – lze dokončit tento úkol jiným způsobem?
- „Musím to dělat celé?“ – lze předat některé části tohoto úkolu?

Při delegování práce, mějte na paměti následující kroky:

#### Krok 1: Jaké úkoly nepředávat?

Chcete-li odpovědět na tuto otázku, nejprve se ptejte sami sebe: „co mám dělat já? Co mohou dělat ostatní? Co je důležité a naléhavé? Co je méně důležité a může to být dokončeno další den?“ „Důležité úkoly, za které jste přímo zodpovědní, jsou na vás. Úkoly, které není třeba provést okamžitě, a nejsou rozhodující pro úspěch vašeho projektu, mohou být předány“.

#### Krok 2: Komu předat úkol?

Dobrovolníci / členové týmu by měly být vybráni s ohledem na následující:

Jaké jsou schopnosti a zájmy členů vašeho týmu? (kompetence)

Jsou plně vytížení? (časové zdroje)

Kolik času bude potřebovat na zasvěcení?

#### Krok 3: Co mám připravit?

Když jste našli správnou osobou pro tuto práci, měli byste se připravit na proces předání. Jasně popište úkoly: jaké výsledky očekáváte a kdy? Konzultujte seznam úkolů, když to rozhodujete. Zvažte, jaké dokumenty a podpora bude potřeba a jak bude sledován pokrok.

#### Krok 4: Proces představení

Během představení musí být zřetelně označen časový rámec: kdy můžete dělat představení a kolik času na to mají? Kdo jiný je k dispozici jako kontaktní osoba? Kdy máte čas na zodpovězení otázek od dobrovolníků? Jaké další pomůcky jsou k dispozici?

#### Krok 5: Jak můžete monitorovat výkon?

Je potřeba dopředu zvážit během plánování projektu, jak definovat kritéria monitorování. Princip sledování účinnosti pokroku je, že interní monitorování je lepší, než vnější monitorování. Proto požádejte dobrovolníky o podávání zpráv, jakmile něco dokončí.

### Krok 6: Kdo jiný by měl být informován?

Pokud předáváte úkoly, předáváte i zodpovědnost. Ostatní členové týmu nebo partneři pracující na úkolu by měli dostávat emaily o postupu, aby věděli, komu podávat zprávy.

### Krok 7: zpětná vazba

Když je úkol dokončen, měli byste vyjádřit své uznání a dát nějakou konstruktivní zpětnou vazbu.

#### 2.3.9 Vlastní časová analýza

Je to nezbytné pochopit vlastní postup, abyste mohli účinně naplánovat svůj čas.

#### 1. průzkum: Kolik času potřebuji a na co ho potřebuji?

Ke zlepšení vašeho řízení času, nejprve určete, kam vám čas uniká.

#### 2. Jak byste kategorizovali hlavní součástí vašeho života?

Přemýšlejte o tom, jak trávíte většinu času ve svém životě. Je to práce? S rodinou? Koničky? Kolik času trávíte na každé „kategorii“?

#### 3. Záznam činnosti

Chcete-li přehled toho, jak trávíte svůj čas, na jeden týden si zapisujte aktivity:

- Od doby, kdy vstanete až po dobu, kdy jdete do postele. Poznamenejte si přesně, kolik času jste strávili na každé z vašich denních aktivit.
- Nezapomeňte vybrat průměrný týden a ne ten, během dovolené nebo neobvykle rušného období.



## CVIČENÍ

zaznamenejte činnosti za poslední pracovní den.

### Analýza vlastních záznamů

Jakmile dokončíte svůj týdenní záznam, můžete analyzovat svůj vzor. Identifikujte, na kterých aktivitách trávíte nejvíce času. Zeptejte se sami sebe, jestli chcete trávit tolik času danou činností. Možná v budoucnu budete chtít trávit více času na jiných aktivitách. Pokud ano, jak můžete účinně spravovat váš čas a získat nějaký navíc?

Tímto způsobem můžete použít záznam činností k vytvoření osobního časového plánu. Snažte se zaměřit nejen na uspokojení ostatních a neposuzujte sami sebe, jak jste strávil svůj čas v minulosti. Jen se soustřeďte na hledání toho, co pro vás funguje nejlépe, a proveďte potřebné změny.

### Detekce a redukování čas plýtvajících a rušivých faktorů.

Vyrovnání se s časozrouty je výzvou, protože jsou často nečekané. Časozrouty lze rozdělit na dva typy:

### 1. vnější časozrouti

- Telefonní hovory
- Nečekané návštěvy
- Časově náročné setkání

### 2. vnitřní časozrouti

- Odkládání nepříjemných úkolů
- Neefektivní priority
- Příliš mnoho času investovaného do méně významných detailů
- Nedostatek sebeovládání
- Neschopnost říct ne
- Neschopnost předat úkoly

#### „As-is“ analýza může být užitečná:

Jak nastavit priority?

- Jak dlouho vám trvá splnit nejdůležitější úkol dne?
- Jak často vás přerušili? Jaké zvyky vám kradou čas?
- Kdo mě vyrušuje od mého plánu?
- Jaké jiné časozrouty mohu identifikovat?

Tipy při jednání s časozrouty a rušivé faktory

- Ukončete politiku otevřených dveří!
- Zablokujte si čas pro hovory, e-maily a schůzky.
- Řekněte ne bez frustrace.
- Analyzujte, identifikujte a zredukujte, nebo odstraňte rušení.
- Řekněte „ne“ důsledně.

Zjistit:

- Co přesně se od vás očekává?
- Kolik času budete potřebovat pro tento úkol?
- Jak často se to bude dít,? Jednou? Pravidelně?
- Jaké důsledky to pro vás bude mít?

## 2.4 DALŠÍ PRAKTICKÉ RADY PRO DALŠÍ PLÁNOVÁNÍ

1. Udělejte si čas na sepsání cílů a očekávání.
2. Nastavte priority.
3. Předem si promyslete projekt a odhadněte, jak dlouho bude trvat.
4. Snažte se omezit čas strávený na nedůležitých věcech.
5. Vytvořte si seznam všech úkolů a jejich priority. Ujistěte se, že se držíte seznamu.

6. Vytvořte denní plán.
7. Neměli byste trávit příliš mnoho času plánováním. Zaměřte se na zlatou střední cestu plánování a rychlou a účinnou akci.
8. Nejprve přemýšlejte, pak jedněte.
9. Zaměřte se spíše na výsledky než na pracovní vytížení
10. Zaměřit na dosažení vašich cílů a ne na „dokonalost“
11. Nastavte si realistické cíle. Neočekávejte od sebe příliš mnoho a snažte se vidět věci mnohem uvolněněji.
12. Změňte své perspektivy.
13. Vždy pamatujte: dobrý je lepší, než dokonalý!
14. Sledujte lhůty bez zbytečného nátlaku na sebe sama.
15. Pracujte důsledně.
16. Nastavte přísné termíny a časové limity.
17. Zlepšete účinnost vlastního načasování.
18. Pokud lze něco provést během tří minut nebo méně, udělejte to okamžitě.
19. Buďte méně reaktivní a více aktivnější.
20. Nemůžete se vyhnout všem rizikům.
21. Učinit rozhodnutí, i když máte méně informací, než kolik si přejete.
22. Neanalyzujte věci příliš dlouho.
23. Prostě to udělejte – neočekávejte vždy návod.
24. Buďte sebevědomý.
25. Řešte problémy – i interpersonální. Problémy se obvykle samy o sobě nevyřeší.
26. Aktivně naslouchajte a v rozhovorech s ostatními se soustřeďte.
27. Mluvte zřetelně, při vytváření požadavků buďte asertivní.
28. Říkejte častěji ne.
29. Při nastavování priorit a úkolů konzultujte s ostatními.
30. Buďte méně soutěživí a více orientovaní na tým.
31. Buďte trpěliví.
32. Neočekávejte stejně od ostatních, jako od sebe.
33. Nenakládejte ostatním příliš mnoho najednou.
34. Udržet stůl uklizený a soubory dobře zorganizované.
35. Dokončete jeden úkolu předtím, než začnete další.
36. Nedovolte, abyste byli přerušováni, či rozptylováni příliš často.
37. Vyhněte se vlastnímu přerušování a omezte čas na soukromé rozhovory během pracovních hodin.
38. Buďte otevření a aktivně hledejte nové způsoby, jak věci splnit místo toho, jak stále zůstat ve své komfortní zóně.
39. Mějte pozitivní postoj ke změnám, obohaťte si život!
40. Relaxujte. Udělejte si čas v životě na dobré věci.



## PŘÍLOHY

1. Projekt, práce a organizace plánování
2. Jiná forma plánování
3. Průvodce pro plánování a realizaci akce
4. Seznam úkolů (vzhledem k prioritám)
5. Matrix priorit
6. Matice priorit (podle Eisenhowera)
7. Týdenní plán
8. Seznam úkolů
9. 10 otázek pro každý projekt
10. Denní rozvrh
11. Seznam úkolů (úkol)
12. Cvičení: oblasti života



## PŘÍLOHA 1

### PROJEKT, PRÁCE A ORGANIZACE PLÁNOVÁNÍ

Úkoly	Konečný termín?	Kdo?	Jak? nebo další důležité informace	Dokončeno (datum)
Základy				
Stanoveny primární a sekundární cíle				
Určena cílová skupina definovaný počet účastníků				
Vyvinutý koncept - strategie, hodnocení a odpovědnost				
Stanoveny vnitřní a vnější náklady				
Nastavený plánu rozpočtu				
Finanční plán, (je-li to nezbytné) spolupracující partner, určený rozpočet				
Termíny / rozvrh				



Úkoly	Konečný termín?	Kdo?	Jak? nebo další důležité informace	Dokončeno (datum)
Proces plánování a administrace				
Pověření od				
Oblast úkolů 1				
Oblast úkolů 2				
Oblast úkolů 3				
Oblast úkolů 4				
Oblast úkolů 5				
Oblast úkolů 6				



## **PŘÍLOHA 2**

### JINÁ FORMA PLÁNOVÁNÍ

1. Shrnutí: O co jde?
2. Čeho bude dosaženo? (Klíčový cíl a střední cíl)
3. Kdo je cílová skupina / publikum?
4. Pozadí: Co je výchozím bodem / status quo? (Analýza aktuální situace)
5. Vize: Co jednotliví účastníci / dotyčné osoby / okolí projektem získají? Co bude ku prospěchu / jaká bude přidaná hodnota, bude-li projekt úspěšný?
6. Jaké cíle budou sledovány? Jaké praktické kroky podniknout k dosažení cílů (plán aktivit a pracovní plán)

#### **Například:**

- a. Jaký je časový rámec pro projekt?
  - b. Kde bude aktivita probíhat?
  - c. Kolik lidí by se mělo účastnit?
  - d. Jak by měli být tito účastníci dosaženi?
  - e. Jaké kroky budou následovat? (dle individuálních cílů akce)
  - f. Jak veřejně podporovat projekt? (např. reklamní materiály vytištěny?)
8. Jakých zdrojů bude potřeba a/nebo jsou k dispozici? (personální, finanční, materiální, nemateriální):
  9. Finanční plánování
  10. Personální plánování
  11. Zásoby
  12. Pravidla spolupráce:
  13. Kdo převezme a jaké úkoly?
  14. Jak bude tým komunikovat?
  15. Kdo je oprávněn rozhodovat?
  16. Hodnocení: jak bude monitorován pokrok? Jaké jsou milníky projektu?



## **PŘÍLOHA 3**

### PRŮVODCE PRO PLÁNOVÁNÍ A REALIZACI AKCE

Pos.	Milník	Dokumenty/rady
1.	<b>O co jde?</b> Hrubý nástin koncepce akce	
2.	<b>Co je naplánováno?</b>	
2. 1	<b>Co chceme dosáhnout?</b> Definovat cíle	

Pos.	Milník	Dokumenty/rady
2. 2	<b>Kdo se chceme zacílit?</b> Identifikovat cílové skupiny/publikum	
2. 3	<b>Jakou formu bude mít akce?</b> Styl a obsah	
3.	<b>Jak ji chceme provést?</b> Plánování projektu	
3. 1	<b>Kdy a jak často se bude konat akce? Jak dlouho to bude trvat?</b> Definice časového rámce	
3. 2	<b>Kde to proběhne?</b> Možné umístění akce	
3. 3	<b>Jaký je rozpočet? Jak můžeme financovat akci?</b> <b>Co máme a co potřebujeme?</b> Finanční limity, dostupné a chybějící zdroje	
3. 4	<b>Kdo nás může podpořit - rozpočet, obsah, zdroj?</b> – Přehled stávajících dodavatelů – Příspěvek od partnerů nebo příznivců – Příspěvek z finančních a materiálních zdrojů – Koordinace a podpora sítě (komunikační kanál?)	
3. 5	<b>Jaké úkoly musí být dokončeny? Kdo chce být zodpovědný a za co? Kdo povede projekt?</b> Plán práce a organizace	
3. 6	<b>Jak budeme komunikovat?</b> Definovat proces komunikace	
3. 7	<b>Jaké předpisy, nebo možná rizika bychom měli mít na paměti?</b> Legitimní oblast působnosti, odpovědnost a bezpečnost	
3. 8	<b>Jak může přitáhnout veřejnou a mediální pozornost?</b> <b>Jak můžeme prezentovat?</b> – Reklamní materiály (např. plakáty, letáky, webové stránky, atd.) – Obrazy z práce (např. fotografie) – Rozvoj stávajících sítí (osobní kontakty, nové telefonní kontakty) – Digitální nástroje (e-mail, Facebook, atd.) – Regionální média (on-line, tisk, rozhlas, televize) – Další místní veřejné kanály	

Pos.	Milník	Dokumenty/rady
3. 9	<b>Jak zhodnotíme naši práci?</b> Hodnocení a monitorování	
4.	<b>Jak můžeme zdokumentovat naši práci? Jak můžeme dokázat, že jsme dosáhli našeho cíle?</b> – Dokumentování práce – Definovat, co by mělo být zdokumentováno a jak to bude provedeno – Fotografie – Záznamy, zprávy, dokumentace – Přizpůsobení dokumentace/záznamů cílové skupině	
4. 1	<b>Dosáhli jsme našeho cíle?</b> – Vyhodnocení výsledků – Definovat kritéria hodnocení – Vypracovat nástroj pro vyhodnocení – Kdo se postará o hodnocení/zpětnou vazbu? – Monitoring (zkontrolovat výsledky hodnocení a v případě potřeby upravit proces)	



## **PŘÍLOHA 4**

SEZNAM ÚKOLŮ (VZHLEDEM K PRIORITYÁM) JMÉNO:.....

Priorita A	Priorita B	Priorita C



## PŘÍLOHA 5

### MATRIX PRIORIT – METODA PRO ROZHODNUTÍ

- Každý návrh bude očíslován.
- Každý návrh bude porovnán s ostatními.
- Číslo neoblíbenějšího návrhu bude zapsáno do matice.
- Matrix priorit může být rozšířen.

1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					



## PŘÍLOHA 6

### MATICE PRIORIT (DLE EISENHOWERA)

	URGENT	NOT URGENT
CRITICAL	critical & urgent [do now]	critical but not urgent [do later]
NOT CRITICAL	not critical but urgent [delegate]	uncategorized [delete or move]



## PŘÍLOHA 7 TÝDENNÍ PLÁN

Datum: od \_\_\_\_\_ do \_\_\_\_\_

	Čas	Pondělí	Úterý	Středa	Čtvrtek	Pátek	Sobota	Neděle
Pevné schůzky								
Flexibilní schůzky								
Naléhavé								
Různé								
Týdenní cíl:								



## PŘÍLOHA 8 SEZNAM ÚKOLŮ

Setkání	
Účastníci	
Datum	
Čas	od: _____ do: _____
Místo	

	Téma	Odpovědná osoba	Setkání/poznámka
1.			
2.			
3.			

	Téma	Odpovědná osoba	Setkání/poznámka



## PŘÍLOHA 9

### 10 OTÁZEK PRO KAŽDÝ PROJEKT

#### Témata a potřeby

1. Kdo jsme? Jak se setkáme? Jaké máme schopnosti, kompetence a kolik času / poskytneme?
2. Proč chceme něco udělat? Jaký problém a křivdu vidíme? Na co chceme poukázat??

#### Cíle a dosažení cílů

3. Pro koho nebo s kým chceme něco udělat? Kdo je cílovou skupinou?
4. Kam by naše aktivity měly směřovat? Co je naším cílem? Čeho chceme dosáhnout?
5. Co chceme udělat? Služby, které chceme nabídnout? Jaké akce chceme uskutečnit, jaké programy nabízíme?
6. Jak chceme pracovat? Jakou formu práce, metody a postupy chceme podstoupit? Kdo chceme za partnera?
7. Kde by se měla konat naše práce? V jaké lokalitě? Jaké je okolí?
8. Kde by se měli konat specifické aktivity? Jak vypadá náš časový rozvrh? Důležitá data, termíny a schůzky bychom měli mít na paměti?
9. Kdo by měl práci vykonat? Kolik pracovníků na plný úvazek/dobrovolníků potřebujeme pro naši práci? Jak přidělíme úkoly?
10. S jakými prostředky chceme pracovat? Jaké zdroje potřebujeme?



## PŘÍLOHA 10

### DENNÍ ROZVRH

Úkol		Schůzky
<input type="checkbox"/>		☺
<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		
<b>Souhrn: tento den byl...</b>		
<input type="checkbox"/>	...skvělý	
<input type="checkbox"/>	...normální	
<input type="checkbox"/>	...špatný	
...a zítra bude skvělý den!		

Úkol	Schůzky
<b>Seznam</b>	<b>Poznámky</b>
<input type="checkbox"/> Zaznamenány všechny úkoly?	
<input type="checkbox"/> Priority? (A,B,C)?	
<input type="checkbox"/> Odhadovaný čas úkolů?	
<input type="checkbox"/> Naplánováno 60% úkolů?	
<input type="checkbox"/> Zaznamenány všechny schůzky?	
<input type="checkbox"/> Připraveni na všechny úkoly/ schůzky?	



## PŘÍLOHA 11 SEZNAM ÚKOLŮ

Datum \_\_\_\_\_

Co udělat	Jak je to důležité	Do kdy	
	① ② ③ ④ ⑤		<input type="checkbox"/>
	① ② ③ ④ ⑤		<input type="checkbox"/>
	① ② ③ ④ ⑤		<input type="checkbox"/>
	① ② ③ ④ ⑤		<input type="checkbox"/>
	① ② ③ ④ ⑤		<input type="checkbox"/>
<b>Poznámka</b>			



## PŘÍLOHA 12

### CVIČENÍ OBLASTI ŽIVOTA

Máte asi 100 hodin za týden (to nezahrnuje čas na spaní), který můžete použít pro své vlastní účely. Jak to tentokrát využijete?

Jak často jste aktivní v oblasti (např. dobrovolnictví, kultura, sport)?

Oblast života	Hodiny	
Práce a každodenní rutina (domácnost, jídlo, hygiena)		



Oblast života	Hodiny	
<b>Občanská angažovanost a dobrovolnictví</b>		
<b>Společenský život rodina/přátelé</b>		
<b>Hobby/kultura/intelektuální/spirituální</b>		
<b>Zdraví/cvičení</b>		
<b>Ostatní (cokoliv, co není zahrnuto a je pro vás důležité)</b>		

## ZDROJE

### Literatura

1. Große Boes, Stefanie, Tanja Kaseric. „Eisenhower Prinzip“. Trainer Kit. Die wichtigsten Trainings-Theorien, ihre Anwendung im Seminar und Übungen für den Praxistransfer. managerSeminare Verlags GmbH. Bonn, 2006. Print.

### Internet

2. „ABC-Analyse“. 2015 Wirtschaftslexikon24.com. k.A.  
Web. <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/abc-analyse/abc-analyse.htm>
3. „Learning Navigator A-L-P-E-N Method“. Rheinisch-Westfälische Technische HochschuleAachen  
Web. [https://www.zlw-ima.rwth-aachen.de/micro/LearningTool/englisch/alpen\\_methode.htm](https://www.zlw-ima.rwth-aachen.de/micro/LearningTool/englisch/alpen_methode.htm)
4. „Brainstorming“. Prof. Dr. Maier, Günter W. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. k.A.  
Web. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/brainstorming.html>
5. „Die persönliche Leistungskurve“. www.anleiten.de. 2005.  
Web. <http://www.anleiten.de/selbstorganisation/leistungskurve.html>
6. „Five Steps“. 2015 David Allen Company. k.A. Web. <http://gettingthingsdone.com/>

7. „IST-Analyse“. online-wissen.org. k.A. Web. <http://www.online-wissen.org/it-berufe/lf2/ist-analyse>
8. „Metaplan“. Landesakademie für Fortbildung und Personalentwicklung an Schulen. k.A. Web. [http://lehrerfortbildung-bw.de/kompetenzen/projektkompetenz/methoden\\_a\\_z/metaplan.htm](http://lehrerfortbildung-bw.de/kompetenzen/projektkompetenz/methoden_a_z/metaplan.htm)
9. „Methode 635“. Methode.de GmbH. 2014. Web. <http://www.methode.de/dm/km/dmkm002.htm>
10. „Mit vier Entlastungsfragen zu einer besseren Selbstorganisation“. 2011 Selbstbewusst werden. 2014. Web. <http://selbstbewusst-werden.info/selbstorganisation/mit-vier-entlastungsfragen-zu-einer-besseren-selbstorganisation.html>
11. „Pareto-Prinzip im Zeitmanagement“. Absolventa GmbH. k.A. Web. <http://www.absolventa.de/karriereguide/zeitmanagement/pareto-prinzip>
12. „Planungshorizont“. 2015 Wirtschaftslexikon24.com. k.A. Web <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/planungshorizont/planungshorizont.htm>
13. „Salami-Taktik“. Staufenbiel Institut GmbH. 2014. Web. <https://www.staufenbiel.de/ratgeber-service/karriereplanung/zeitmanagement/salami-taktik.html>
14. „SMART-Kriterien zur Bestimmung von Zielen“. Partizipative Qualitätsentwicklung 2008. 2008. Web. <http://www.partizipative-qualitaetsentwicklung.de/subnavi/methodenkoffer/smart-kriterien.html>
15. „Zeitplanbuch“. Orga dich. k.A. Web. <http://www.orga-dich.de/zeitplanbuch/>
16. „7 erprobte Zeitmanagement-Strategien: Damit schaffen Sie sich Freiräume“. ORGENDA Verlag für persönliche Weiterentwicklung. 2010. Web.[http://www.orgenda.de/abo/pdf.asp?p=/abo/archiv/sbc/2010/12\\_themenschwerpunkt/04-feb2d0e-79150e714e8763f99b3284030.pdf](http://www.orgenda.de/abo/pdf.asp?p=/abo/archiv/sbc/2010/12_themenschwerpunkt/04-feb2d0e-79150e714e8763f99b3284030.pdf).
17. „Time Management Tips“. 2002. Time-Management-Guide.Com. Web. <http://www.time-management-guide.com/time-management-tips.html>
18. „Litemind“. Exploring ways to use our minds efficiently. 2007-2015. Litemind.com. Web. <https://litemind.com/what-is-mind-mapping/>

The cover features a series of concentric circles. The innermost circle is black and contains the text 'Základy komunikace'. This is surrounded by a light gray ring, then a medium gray ring, and finally an outermost light gray ring. In the upper right quadrant, there is a small black circle containing the text 'M4'.

**M4**

**Základy  
komunikace**

## MODUL 4 ZÁKLADY KOMUNIKACE

Bez komunikace bychom nebyli schopni spravovat náš každodenní život. Jazyková komunikace je důležitou součástí našich sociálních vztahů, s nimiž máme vliv na přenos znalostí a informací, a také na jednání druhých. Jak mluvíme, nebo v jaké situaci komunikujeme, může ovlivnit, co a jak jsme řekli. To je zaznamenáno našimi posluchači, které chceme ovlivnit. Komunikace je složitý proces.

**Obvykle si nejsme vědomi této obtížnosti. Vnímáme jej pouze v určitých situacích – jako když:**

- a) Nejsme schopni vyjádřit, co chceme říct.
- b) Nerozumíme našim komunikačním partnerům (např. mluví v jiném jazyce, nebo s přízvukem, nebo nemluví jasně).



### CVIČENÍ

#### WARM-UP

Workshop začíná rozdělením lidí do dvojic, kteří buď sedí, nebo stojí zády k sobě. Dvojice musí mluvit stejným jazykem tak, aby byly schopni porozumět pokynů. Jedna osoba bude mít obrázek a ten druhý bude mít nějaký papír, pero/tužku a podložku.

- Cvičení začíná osobou popisující obrázek. Osoba s papírem a perem/tužkou pak kreslí obrázek na základě popisu. Kreslíci osobě není dovoleno vidět obrázek, nebo být jakkoliv ovlivňována (např. řečí těla), než jen pokyny osoby držící obrázek.
- Jakmile dvojice dokončí popis a kreslení obrázku, mohou ho následně porovnat. Každá dvojice dostane pár minut na diskusi o obrázcích a na proces identifikace – co shledali obtížným a co šlo snadno.
- Obrázky se pak dají na zeď a pomalu tvoří komunikační koláž.
- Následuje moderovaná skupinová diskuse odrážející aktivitu a komunikaci. Toto bude následně spojeno s významem komunikace při koordinaci, nebo společné činnosti s dobrovolníky.

## ZPĚTNÁ VAZBA MEZI ÚČASTNÍKY NA TÉMA „KOMUNIKACE“

Všichni účastníci obdrží kartu s typickým „problémem“ týkajícího se komunikace. Problémy jsou různé a mohou zahrnovat například mumlání, oční kontakt a používání složitého jazyka.

Každý člověk pak bude hrát roli krátkého projevu s tím, že bude používat daný komunikační problém, který má na kartě.

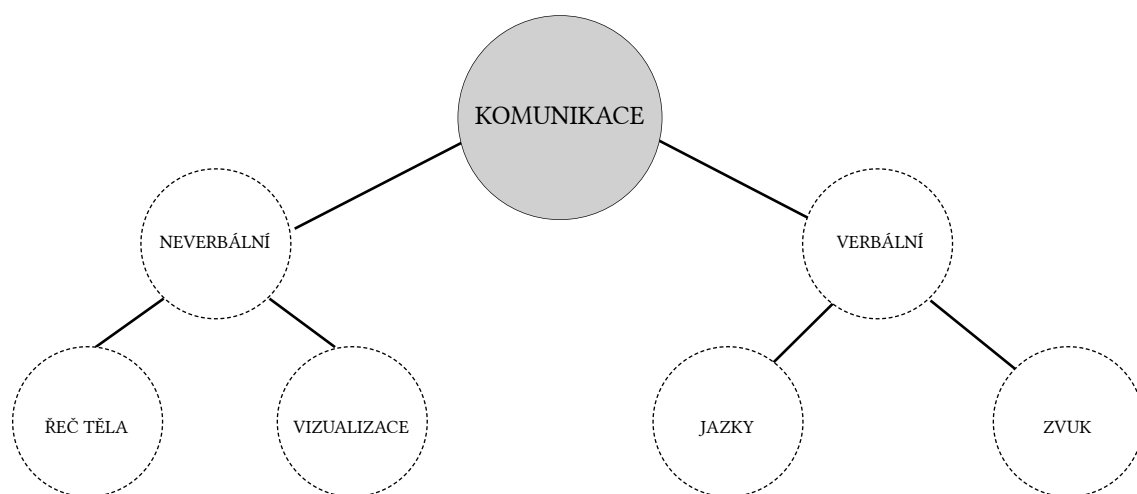
Jakmile člověk zaujal řečí ostatní účastníky, ti jsou vyzváni k identifikaci problému.

Výsledky kola zpětné vazby mohou být následující:

- Hlas: mumlání, nejasné, mluvil příliš rychle, nebo příliš tiše
- Řeč těla: příliš málo očního kontaktu, řeč těla nepasuje s mluveným obsahem
- Rétorika: žádná sebedůvěra, nebo přesvědčivost, příliš se drží poznámek, žádná jasná, nebo nelogická struktura, příliš mnoho cizích slov, příliš dlouhé věty, zvuky jako „Ehm“

## 1. ÚVOD

Když se mluví o komunikaci, většina z nás přemýšlí o obsahu vyjádřeného mluveným jazykem. Nicméně, řeč těla a zvuk hlasu (nonverbální komunikace) však mají na situaci značný vliv. Signály těla jsou přesvědčivé, ačkoliv řečník si často není vědom toho, že jeho nebo její tělo také mluví. Obecnou zásadou je: „vaše tělo nikdy nelže“.

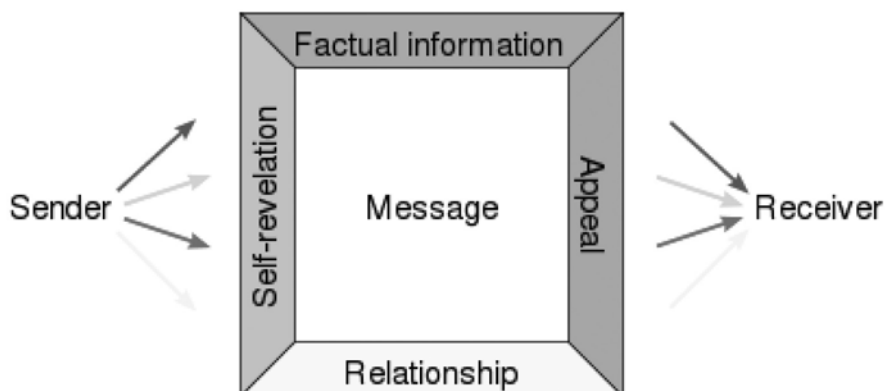


### Co dělá proslov efektivním?

Podle vědeckého výzkumu amerického psychologa Alberta Mehrabiana (1967), úspěšný projev tvoří z 35 % hlas, 58 % řeč těla a pouze 7 % skutečný mluvený obsah. Tyto výsledky ukazují, že úspěšná řeč není jen o tom „co“ se říkat, ale také „jak“ se to přednese.

## 2. ČTYŘSTRANNÝ MODEL KOMUNIKACE – SCHULZ VON THUN

Čtyřstranný model je komunikační model od Friedemanna Schulze von Thuna. Podle tohoto modelu, každá zpráva má čtyři stránky, i když nemusí mít stejný důraz. Čtyři strany zprávy jsou faktické, sebe odhalující, vztahové a ovlivňující.



Komunikační čtverec popisuje víceúrovňovou strukturu lidského projevu. Kombinuje postuláty (druhý axiom) od Paula Watzlawicka, že každá komunikace má obsahový a vztahový aspekt, se třemi stranami Organon-modelu Karla Bühlera, že každá informace obsahuje něco o tématu, předávajícím a příjemci. Tyto modely jsou známé v lingvistice, jako modely proslovu.

### Vrstva obsahová (faktických informací) → O čem informuji

V této vrstvě vysílač zprávy předává údaje, skutečnosti a prohlášení. Úkolem vysílače je poslat tyto informace jasně a pochopitelně. Příjemce dokazuje poslechem, jestli zpráva splňuje kritéria pravdy (pravda/lež), nebo významu (relevantní/irelevantní) a úplnosti (uspokojení/něco se musí něco přidat). V dlouhodobém týmu vrstva informací je jasná a potřebuje jen pár slov.

### Vrstva sebeodhalení → Co o sobě prozrazuji

Ve všech zprávách je informace o odesílateli. Na vrstvě sebeodhalení se vysílač odhaluje. Tato zpráva se skládá z vědomé zamýšlené sebe prezentace, stejně jako nezamýšleného sebeodhalení, které je nevědomé. Ze všech zpráv se stávají informace o osobnosti vysílače. Sebe odhalující ucho příjemce vnímá, které informace o vysílači jsou skryty ve zprávě.

### Vrstva vztahová → Co si o vás myslím, a jak spolu vyjdeme

Vrstva vztahová vyjadřuje, jak vysílač bude vycházet spolu s příjemcem a co si o něm pomyslí. Podle toho, jak s ním mluví (způsob formulace, řeč těla, intonace...) vyjadřuje sebevědomí, respekt, přátelskost, nezájem, pohrdání nebo něco jiného. Podle zpráv, které příjemce slyší, buď přijme depresi, nebo vyjádří podporu. Dobrá komunikace se vyznačuje sdělením vzájemného uznání.

### Vrstva apelování → Co chci, abyste udělali

Kdo za něčím stojí, také něco ovlivní. Tato apelující zpráva by měla přimět příjemce něco udělat, nebo něco opustit. Pokus někoho ovlivnit může být více méně otevřený (rada), nebo skrytý (manipulace). Na apelující ucho se přijímač zeptá sám sebe: „Co mám dělat, přemýšlet, nebo cítit právě teď?“



## PŘÍKLAD

Dva lidé jedí domácí jídlo společně.

Ten, kdo nevařil, říká: „něco zeleného je v polévce.“

### vysílač

Vrstva obsahová	<i>Něco zeleného</i>
Vrstva sebeodhalení	<i>Neví, co to je</i>
Vrstva vztahová	<i>Měl bys to vědět</i>
Vrstva apelování	<i>Řekni mi, co to je!</i>

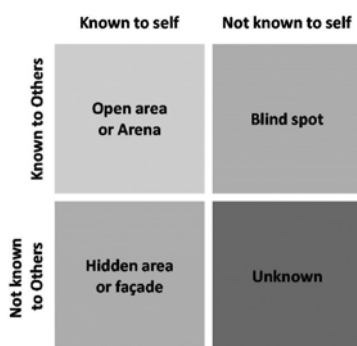
### přijímač

Vrstva obsahová	<i>Je tam něco zeleného</i>
Vrstva sebeodhalení	<i>Nevíš, co je ta zelená věc a to tě znervózňuje..</i>
Vrstva vztahová	<i>Myslíš si, že mé kuchařské dovednosti jsou zpochybnitelné</i>
Vrstva apelování	<i>Příště bych měl vařit jen to, co znáš!</i>

Další odpověď: „Když ti to nechutná, vař si sám!..“

## 3. OOKNO JOHARI

Johari okno je technika vytvořená v roce 1955 dvěma Americkými psychology, Josephem Luftem a Harringtonem Inghamem a slouží k lepšímu pochopení sebe sama a vztahů s jinými.



The Johari Window Model

Popis okna Johanri je následující:

### **Otevřená/osobní oblast nebo zóna**

Zde jsou informace o osobě, jejích postojích, chování, emocích, pocitech, dovednostech a názorech, které zná daná osoba, jakožto i ostatní. To je oblast, kde pobíhá veškerá komunikace. Čím větší bude oblast, tím účinnější a dynamičtější bude vztah. „Žádost o zpětnou vazbu“ je proces, který nastává pochopením a poslechem zpětné vazby od jiné osoby. Tímto způsobem se může „otevřená oblast“ rozšířit ve vodorovném směru, snižuje slepá skvrna. Velikost „oblasti“ může být zvýšena také směrem dolů a tím zredukuje skryté a neznámé oblasti, prostřednictvím odhalení vlastních pocitů k jiné osobě.

### **Vlastní slepota, nebo slepá skvrna**

Informace o sobě, které ví ostatní ve skupině, ale kterých si nejsou vědomi. Ostatní vás mohou interpretovat odlišně, než očekáváte. Slepá skvrna se snižuje díky efektivní komunikaci prostřednictvím získání zpětné vazby od ostatních.

### **Skryté oblasti nebo fasáda**

Informace, které jsou známy vám, ale neznámé ostatním. Může se jednat o jakoukoliv osobní informaci, kterou se zdráháte odkrýt. Jedná se o pocity, zážitky, obavy, tajemství atd., držíme některé z našich pocitů a informací skryté, jelikož to ovlivňuje vztahy a tudíž skryté oblasti se musí zmenšit přesunutím informací do otevřených oblastí.

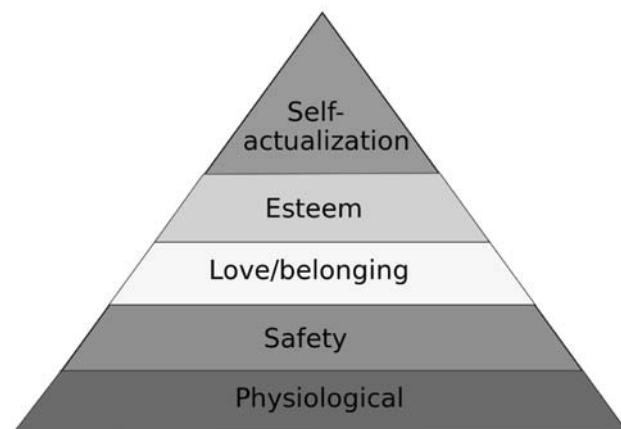
### **Neznámá oblast**

Informace, kterých si vy i ostatní nejste vědomi. Příčinou může být traumatizující minulé zkušenosti, nebo události, které mohou zůstat neznámé po celý život. Osoba si jich nebude vědoma, dokud neodhalí své skryté vlastnosti a schopnosti, nebo skrze pozorování ostatních. Otevřená komunikace je tak účinný způsob, jak snížit neznámé oblasti a tím efektivně komunikovat.

## **4. MASLOWOVA PYRAMIDA POTŘEB**

Maslowova pyramida potřeb je teorie v psychologii, navržena Abrahamem Maslowem v roce 1943. Maslow později rozšířil myšlenku zahrnující jeho pozorování vrozené zvědavosti. Jeho teorie je možná paralelou mnoha dalších teorií o lidské vývojové psychologii, z nichž některé se zaměřují na popis fáze růstu u lidí. Maslow používá pojmy „fyziologické“, „bezpečné“, „vlastnictví“ a „lásky“, „uznání“, „sebeuvědomění“ a „duchovní potřeby“ k popisu vzoru, kterými lidské motivace obecně procházejí. Maslowova hierarchie potřeb je často zobrazována ve tvaru pyramidy s největší základní úrovní potřeb vespod, potřebou mít cíl na vrcholu





Zásadní a základní čtyři vrstvy pyramidy obsahují to, co Maslow nazývá „nedostatek potřeb“ nebo „d-potřeby“: úcta, přátelství a láska, bezpečí a fyzické potřeby. Pokud tyto „nedostatky potřeb“ nejsou naplněny – s výjimkou nejzákladnější (fyzilogických) potřeb – nemusí být přítomen žádný fyzický projev, ale jedinec pocítí úzkost a napětí. Maslowova teorie naznačuje, že nejprve musí být splněna nejzákladnější úroveň potřeb, než jedinec pocítí silnou touhu po naplnění další úrovně.

### Fyziologické potřeby

Fyziologické potřeby jsou fyzické požadavky pro přežití člověka. Pokud tyto požadavky nejsou splněny, lidské tělo nemůže správně fungovat a nakonec selže. Fyziologické potřeby jsou považovány za nejdůležitější. Měly by být naplněny jako první. Vzduch, voda a potraviny jsou metabolické požadavky pro přežití u všech zvířat, včetně lidí. Oblečení a přístřeší poskytují nezbytnou ochranu před živly.

### Potřeba bezpečí

S relativně uspokojenými fyzickými potřebami, potřeba bezpečí jedince má přednost a ovládá chování. Při absenci fyzického bezpečí – v důsledku války, přírodní katastrofy, rodinného násilí, zneužívání v dětství, atd. – lidem se může projevit posttraumatická stresová porucha, nebo trans-generační trauma. V případě neexistence ekonomické bezpečnosti – v důsledku hospodářské krize a nedostatku pracovních příležitostí – tyto bezpečnostní potřeby se projevují způsobem preference zaměstnání pro pocit jistoty, pocit křivdy ochraňováním jednotlivce vůči jednostranné autoritě, spořením na účtech, pojistkách, přiměřeným ubytováním, atd. U této úrovně je pravděpodobnější, že se vyskytuje u dětí, protože většinou mají větší potřebu cítit se bezpečně.

Mezi potřeby bezpečí a zabezpečení patří:

- osobní bezpečí;
- finanční zabezpečení;
- zdraví a pohoda;
- záchranná síť proti nehodám/onemocnění a jejich negativním dopadům.

## Láska a sounáležitost

Po naplnění fyziologických a bezpečnostních potřeb, třetí úroveň lidských potřeb je interpersonální a zahrnuje pocit sounáležitosti. Tato potřeba je patrná především v dětství a může převážit potřebu bezpečnosti u dětí, kteří lpí na zneužívajícím rodiči. Nedostatek na této úrovni Maslowova modelu – vzhledem k zanedbávání, odmítání, ignorování, vyloučení atd. – může obecně ovlivnit schopnost jedince tvořit a udržovat emočně významné vztahy přátelství, intimní nebo rodinné.

Podle Maslowa lidé potřebují cítit pocit sounáležitosti a přijetí mezi jejich sociální skupinu, bez ohledu na to, zda jsou tyto skupiny velké nebo malé. Například může zahrnovat některé velké sociální skupiny, kluby, spolupracovníky, náboženské skupiny, profesní organizace, sportovní týmy a gangy. Některé příklady malých sociálních kontaktů zahrnují rodinné příslušníky, sexuální partnery, mentory, kolegy a důvěrníky. Lidé potřebují milovat a být milováni – jak sexuálně, tak nesexuálně – ostatními. Mnoho lidí se stane náchylnými k osamělosti, sociální úzkosti a klinické depresi bez této potřeby lásky, nebo bez prvku někam patřit.

## Uznání

Všichni mají potřebu být respektováni; to zahrnuje nutnost mít sebevědomí a sebeúctu. Uznání představuje typické lidské touhy být přijímán a oceňován jinými. Lidé se často zapojují do povolání, nebo koníčků kvůli získání uznání. Tyto aktivity dávají osobě pocit přispívání, nebo hodnoty. Nízké sebevědomí nebo pocit méněcennosti mohou být důsledkem nerovnováhy v této úrovni modelu. Lidé s nízkým vlastním sebevědomím, často potřebují respekt od ostatních; často mohou cítit potřebu slávy a úspěchu. Avšak úspěch, nebo sláva jim nepomůže vybudovat si sebevědomí, dokud vnitřně neakceptují, kdo jsou. Psychické nerovnováhy, například deprese, mohou osobám bránit v získání většího sebevědomí a sebeúcty.

Maslow uvádí, že zatímco původně myslel, že potřeby lidí mají přísná pravidla, „úrovně jsou vzájemně propojeny, spíše než ostře odděleny“. To znamená, že uznání a následující úrovně nejsou přísně odděleny; místo toho jsou si úrovně blízké příbuzné.

## Sebevědomění

„Co člověk může být, to musí být.“ Tato citace tvoří základ potřeby vnímání pro vlastní sebevědomění. Tato úroveň potřeb odkazuje na to, co je plný potenciál lidí a realizaci tohoto potenciálu. Maslow popisuje tuto úroveň jako touhu splnit vše, čím se mohou stát, jedinci mohou vnímat, nebo se specificky zaměřit na tuto potřebu. Například jedinec může mít silnou touhu stát se ideálním rodičem. Jinak může být touha vyjádřena atleticky. Ostatní se mohou vyjádřit v kresbách, malbách nebo vynálezech.

## 5. ZÁKLADNÍ POŽADAVKY DOBRÉHO PROSLOVU

### 5.1 SEBEDŮVĚRA

#### Řekněte „Ano“ sami sobě

Zahajte hovor, či řeč s kladným postojem.

Klíčové slovo: „sebenaplňující prorocství“ – Pokud se domníváte, že nepřesvědčíte své publikum, zřejmě se vám to nepovede.

#### Rozvíjet duševní sílu a zaměřit se na své silné stránky

Představte si situaci, kterou se vám daří snadno zvládnout. Zkuste si zapamatovat, co dělá tyto situace úspěšné. Přemýšlejte o věcech, ve kterých jste dobří (tj. dobře argumentujete, živě vyprávíte příběhy, zapojíte publikum) a zdůrazněte je.

#### Uvolněte se a zahajte projev, nebo prezentaci s dobrou náladou

Dobře se bavte večer před svým vystoupením, usmívejte se a dýchejte zhluboka.

#### Přijměte svůj neklid a nervozitu

Ale pozor! Nikdy neříkejte, že jste vzrušení, publikum si toho stejně všimne. Jinak u publika budete vypadat nepřipraveně a nebudou poslouchat i když jste začali správně.

#### Všem, i vám, je dovoleno dělat chyby

Ale je důležité zachovat chladnou hlavu, když zachybujete, neboť „chybovat je lidské“.

#### Relativizovat skutečný význam komunikační situace

„Učit se mluvit před lidmi je jako učit se plavat.“ Nejlepší učitel je praxe, největší překážkou je strach.“

### 5.2 LIDSKÁ MOC PŘESVĚDČOVÁNÍ

#### Odborné znalosti

Další informace viz „dobrá příprava“. Opakovaně bylo zdůrazňováno, že bezpečnost ohledně obsahu hraje velmi důležitou roli.

#### Nadšení pro předmět

„Co by chtěli zapálit v jiných, musí hořet ve vás!“ (Augustin)

#### Rétorická prezentace – srozumitelnost

Jednoduchost jazyka, krátké věty, empatie (vžít se do pozice posluchače), práce s obrázky/ příklady, které vyhovují posluchačům.

#### Přirozenost, důvěryhodnost a pravost

## 5.3 VLASTNÍ PREZENTOVÁNÍ

### Vzhled

Vhodný pro situaci, pro vás, ale zvolte styl, ve kterém se budete stále cítit pohodlně (tedy: nenoste nové boty, které vám nesednou).

### Dobry celkový stav a bezpečné postavení

Být uvolněný a viditelný pro obecenstvo. Nezaměřujeme se na konkrétní objekt, osobu, nebo kus nábytku. Když vedete rozhovor s osobou, ukažte obě ramena, mluvte tváří v tvář.

### Oční kontakt

„Kroužící oční kontakt“ - pokud máte potíže rozhlížet se po místnosti, zkuste oční kontakt s osobou, kterou znáte a která s vámi souhlasí – alespoň na začátku. Ale zkuste se rozhlížet, jen tak se budou všichni cítit, že je jim určen váš proslov.

### Dobry soulad formy a obsahu

Krátkost a stručnost, struktura a schopnost se přizpůsobit se publiku.

## 5.4 DOBRÁ PŘÍPRAVA

- Definujte vaše zájmy a cíle.
- Analyzujte skutečné a požadované situace.
- Přemýšlejte o různých aspektech tohoto tématu; rozlišujte mezi volitelným a předepsaným obsahem.
- příprava - pro kterou cílovou skupinu? Jak je nejlépe oslovím? Jaké mají zájmy? Připravte si dobré argumenty, design a zvažte obsah tak, aby pasoval na cílovou skupinu.
- Obecně: méně je více! Méně argumentů, ale dobré a ilustrativní příklady, které zdůrazňují body.
- Předem myslete na možné námítky a obtížné překážky a zvažte strategie, jak se s nimi vypořádat.
- Nastavte váš plán (organizační plán, nebo meta plán koláž).

### Jasně strukturujte váš projev a organizujte své myšlenky logickým způsobem

Jasně myšlenkové vlákno musí vest během celého projevu. Na začátku, zmiňte body, které byste chtěli během vašeho projevu probrat (tj 1... 2... 3... 4...). Tak poskytnete hrubý scénář svého projevu. Lze strukturovat váš projev s limity (např.: „Teď chci mluvit pět minut o XYZ.“). Ale pak se rozhodně držet stanovených limitů!

### Vytvořte si poznámky k připomenutí, i pro krátké proslovy.

Ve výsledku, budete muset restrukturalizovat své myšlenky a přehodnotit vaše argumenty. Jako výhodu poskytuje další zabezpečení. Je třeba vzít v úvahu dva principy:

Poznamenejte si jen klíčová slova, nikoli celé věty! Pouze poslední věta by měla být zapsána celá. Neschovávejte své poznámky (což často vede k obtížím – najít je a číst je!). Použijte dostatek papíru a napište klíčová slova dost velká.

## Nesnažte se skrýt nebo zakrýt nejistotu

To je „plýtvání energií“! Nejistota často vede k fixaci. Přijměte svůj strach a snažte se aplikovat strategie k překonání těchto nejistot. Zaměřte se na své silné stránky!

## 7. METODY DOTAZOVÁNÍ

### „Otevřená otázka“

Otázka je obvykle nastavena na začátku otevřené otázky. Odpověď nemůže být „ano“, nebo „ne“. Většinou by měla být zodpovězena celou větou.

Příklady:       *„Kam dnes ráno jdeme na snídani?“*  
                       *„Jak se vám líbil film?“*

### „Uzavřená otázka“

Uzavřené otázky, sloveso (pomocné sloveso) stojí na začátku věty. Odpověď může být pouze „ano“, „ne“ nebo „možná“.

Příklady:       *„Chcete nějakou zmrzlinu?“*  
                       *„Líbil se vám film?“*

Je velmi užitečné zeptat se na otevřenou otázku k získání konkrétní odpovědi. Pouze na konci konverzace můžete položit uzavřenou otázku proti non – stop řečníkům a nerozhodným.

### Typy otázek

Nyní uvidíte rozdíly mezi otevřenou otázkou a uzavřenou otázkou. Kromě toho existuje deset různých typů otázek, které se od sebe navzájem liší, a ty vám mohou pomoci zvládnout vaši komunikaci v různých situacích.

#### 1. „Informační Otázka“

Tato otázka obvykle začíná „jak“, „kdy“, „kde“, „kdo“, nebo „kolik“.

Příklad:       *„Kdy bude váš dům dokončen?“*

#### 2. „Alternativní otázka“

S použitím alternativních otázek, dejte konverzačnímu partnerovi dvě pozitivní možnosti.

Příklady:       *„Mám vás vyzvednout v 06:00, nebo v 07.00?“*  
                       *„Chcete šálek kávy s mlékem nebo smetanou?“*

#### 3 „Sugestivní otázka“

S použitím sugestivní otázky, vy jako tazatel se pokusíte ovlivnit vašeho konverzačního partnera pro svůj vlastní zájem. Klíčová slova pro tyto otázky jsou „ale“, „dobře“, „také“ „rozhodně“, nebo „určitě“.

Příklad:       *„Nemyslíte, že...?“*

#### 4. „The Yes-way-street”

Můžete použít tuto techniku otázky, vždy když chcete získat „ano - odpověď“. Abyste toho dosáhli, položte několik ano-otázek, dokud nedostanete sugestivní zhodnocení. Tato technika je zvláště doporučena použít na konci konverzace.

Příklady: „Líbí se ti koukat na filmy?“  
„Chodíte obvykle do kina?“  
„Dáváte přednost, chodit ven s jinou osobou, místo abyste šli ven sám?“

Tak nastavíte konverzaci a nevyhnutelnou otázku o návštěvě kina spolu dnes večer.

#### 5. „Řečnická otázka“

„V oblasti řečnické otázky musíte položit otázku a ihned sami na ni odpovědět. Tento druh otázky se často používá v prezentacích, protože lze nepřímou nutit posluchače vás sledovat. Váš posluchač nemůže jednat jinak, než se vnitřně zabývat vaší otázkou.“

#### 6. „Proti otázka“

Použijte proti otázky k zodpovězení otázky vašeho konverzačního partnera. Výhodou této techniky je úspora času, díky použití proti otázky. To je velmi vhodné zejména, kdykoliv spontánně neznáme odpověď, nebo byste se chtěli na oplátku zeptat na něco provokačního. Prostřednictvím této otázky můžete alespoň dočasně potlačit problém konverzačního partnera, namísto toho, abyste se tím museli hned zabývat.

Příklad: „Co si o tom myslíš?“  
„Jak bych měl rozumět vaší otázce?“

#### 7 „Motivační otázka“

S motivační otázkou můžete přesvědčit svého konverzačního partnera, aby vyšel ze své ulity a začal konverzovat.

Příklad: „Jak se vám podařilo mít takové skvělé výsledky u zkoušky?“

#### 8 „Provokativní otázka“

Pozor, můžete zaútočit na svého konverzačního partnera přímo. Měli byste použít tuto otázku za zvláštních okolností. Jednu věc musíte mít na paměti: touto technikou si nezískáte nové přátele!

Příklad: „Proč je vaše spolubydlící mnohem lepší na zkouškách, než vy?“

#### 9. „Kontrolní otázka“

Můžete zkontrolovat soulad mezi vámi a vašim konverzačním partnerem tím, že položíte kontrolní otázku. Tato otázka je velmi důležitá: čím dříve odhalí, že věci nejsou zcela vyjasněny, tím lépe lze zvládnout situaci. Jinak budou výsledky pouze neuspokojivé.

Příklad: „Nezbyla nějaká otázka nezodpovězena?“

#### 10. „Chyták“

Můžete se dozvědět něco navíc, co se nelze dotázat přímo, prostřednictvím chytáku, protože

ptát se přímo, nemusí vest k přímé odpovědi

Příklad: „Kdy jsi promoval?“ (Takže můžete diskrétně zjistit, jak je někdo starý).

## 8. FEEDBACK – ZPĚTNÁ VAZBA

„Nevěděl jsem, co jsem řekl předtím, než jsem slyšel odpověď od jiné osoby.“

(Paul Watzlawick)

### 8.1 DEFINICE

Zpětná vazba je:

- způsob učení a ne kritiky,
- dobrovolná a ve prospěch řečníka
- méně o tom „co?“ než „jak?“
- (== > Bezkonfliktní komunikace)

### 8.2 CÍLE

- možnost zhodnotit silné stránky a slabé vylepšit
- pro lepší pracovní prostředí

### 8.3 PRAVIDLA PRO POSKYTOVÁNÍ ZPĚTNÉ VAZBY

- Popis, ne hodnocení
- Zaměřit se na chování
- Formulovat konkrétní připomínky
- Rychle jednat
- Mluvit k účastníkovi osobně
- Formulování já–zprávy
- Kritizovat konstruktivně
- Formulovat zdvořile a uznale
- Nezapomeňte na pozitivní aspekty
- Vyvažování pro a proti

### 8.4 PRAVIDLA PRO PŘIJÍMÁNÍ ZPĚTNÉ VAZBY

- Nepřerušujte řečníka
- Neospravedlňujte vaši řeč
- Kriticky přehodnoťte svůj projev
- Buďte vděční



## CVIČENÍ 2

Vytvořte tandemy (skupiny dvou) a nechte je trénovat pravidla pro zpětnou vazbu tím, že jeden druhému sdělí svůj názor.

## 9. MODEROVÁNÍ

Sebevědomí je klíčem k úspěšné prezentaci, semináři či workshopu.

### 9.1 MODERÁTOR

**Role:**

- Facilitátor
- „Zprostředkovatel“ nápadů
- Je v oblasti napětí mezi metodickou kontrolou a absolutní neutralitou

**Úkol:**

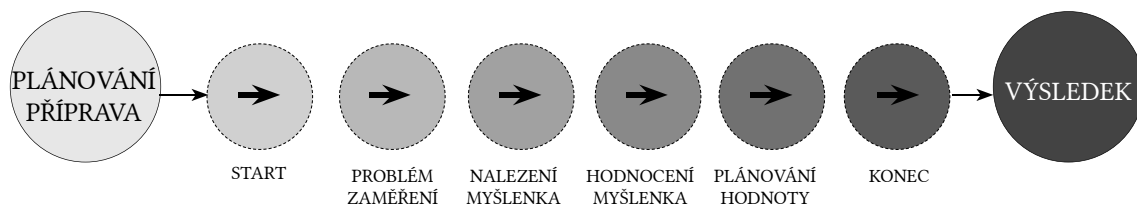
- Vede účastníky a komunikační proces
- Je zodpovědný za zlepšení v mezilidské komunikaci
- Vyjasnit formality
- Získat přehled (témata, akce, metody)
- Zadat pravidla
- Časový management
- Sleduje hrozby
- Kontroluje práci skupiny
- Neustále se ptá a prezentuje transparentní výsledek
- Udržuje konverzaci
- Na konci provede shrnutí

**Předpoklady:**

- Nemá vliv na vývoj obsahu
- Potřebuje souhlas celé skupiny
- Potřebuje znát metody a sebevědomě se zabývá technikami moderování
- Flexibilita: situace často vyžadují úpravy
- Moderátor má vědět, kdy musí být velmi přísný ve vedení a někdy i v omezení ostatních a kdy je vhodné nechat volný prostor



## 9.2 PRŮBĚH PREZENTACE



### Plánování/Příprava

- Cíle a obsah (zhruba)
- Analýza cílové skupiny
- Vyjasnění okolností (včetně organizačního rámce)
- Výběr potenciálních metod a technik
- Zaslání agendy a potřebného materiálu

### Začátek

- Přivítání, představení a prezentace témat
- Pravidla pro workshop
- Role moderátora
- Očekávání dotazů

### Zaměření se na problém

- Úvod do problému/tématu a jasné formulace otázky a cíle
- Prezentace, diskuse a dosavadní výsledky

### Hledání nápadů

- Generování nápadů
- Práce na otázkách nebo cílech

### Hodnocení myšlenek

- Kontrola myšlenek skrze hodnotící techniky
- Přednostní myšlenky

### Plánování opatření

- Vytvoření struktury rozpisu práce s jasným časovým plánem a jasnými odpovědnostmi za každý úkol

### Konec

- Přezkoumat workshop/práci skupiny

- Zpětná vazba účastníků
- Vyhledky do budoucna a další kroky

### Výsledky

- Protokol výsledků (poznámky)
- Přezkoumání workshopu, vyzdvižení termínů a povinnosti
- Zůstalo něco nejasného?

## 9.3 ORGANIZAČNÍ PLÁNOVÁNÍ

Organizační příprava na týmové setkání také znamená přípravu prostoru. Měl by být poskytnut požadovaný materiál a technologie, měl by se naplánovat zasedací pořádek, v případě potřeby by mohlo být poskytnuto pití a sušenky. Rozložení míst pro tým je nejčastěji vhodný U-tvar, např. půlkruh.

Kontrolní seznam materiálu	
<b>Potřebný materiál</b>	
Balící papír/hnědý papír (125x150cm pro společné pohyblivé stěny)	Balící papír/hnědý papír (125x150cm pro společné pohyblivé stěny)
Karty (alespoň) 4 barvy a tvary	Karty (alespoň) 4 barvy a tvary
Tlusté černé popisovače	Tlusté černé popisovače
Fixy (přinejmenším) 3 barvy, tenké	Fixy (přinejmenším) 3 barvy, tenké
Lepidlo	Lepidlo
Lepicí lístečky ve 2 barvách (pro hodnocení)	Lepicí lístečky ve 2 barvách (pro hodnocení)
Posuvné stěny	Posuvné stěny
Špendlíky, nůžky, lepicí pásky	Špendlíky, nůžky, lepicí pásky

## 9.4 BĚŽNÉ TYPY KOMUNIKACE NA JEDNÁNÍ / PŘI DISKUZI

Dle Malorny/Langnera, existuje osm různých kategorií komunikace, které lze pozorovat při jednání nebo diskusi:

- nadšenec
- výřečný
- tvrdý
- argumentační
- vševědoucí
- pesimista
- super člověk
- tazatel (vše zpochybňuje)

Vaším úkolem jako moderátora – je reagovat a zacházet s každým vhodným způsobem: například nadšenec musí být motivován způsoby, jimiž účinně přispívá, zastavit výřečného v pravou chvíli vyžaduje spoustu dovedností a tvrdý může být vyzván k provokativním otázkám. Ještě těžší je přijmout neutrální postoj, když jste pod nátlakem argumentujícího, nebo vševědoucímu ukázat, že i ostatní lidé mají co říct. Pesimista by měl být podporován k pozitivnímu příspěvku a super člověk musí být uzemněný a podpořen v přemýšlení o aktuálních problémech. Tazatel může být motivován ke sdílení osobních názorů.

## 9.5 MODEROVANÁ SETKÁNÍ

Schůzky mohou být užitečné, důležité nebo ztráta času, protože jste nesplnili body, nebo jste se ztratili v diskusi, nebo nebylo dost času na dokončení tématu, nebo odejdete z místnosti bez jakéhokoli výsledku. Společným faktorem úspěšného setkání je sdílení a okamžité projednání všech relevantních informací. Schůzky jsou informativní, nebo zaměřené na řešení problému. První z nich jsou zaměřeny na snížení nedostatků ve znalostech, například pravidelné schůzky projektového týmu, tým koordinátorů, nebo větší akce, jako setkání zaměstnanců. Druhý typ (schůzky k řešení problému) vyžadují více pozornosti, protože všichni účastníci by měli přispět k diskusi.

### Fáze setkání

Obecně lze následovat toto schéma (setkání zaměřená na problém):



### Uvítání

Uvítání a – je-li to nutné – krátké představení účastníků, předložení plánu a vysvětlení postupu /pravidel (kdy máme přestávky) atd.

### Představení

Objasněte cíle setkání. Pokud existují nějaké nejasnosti, musí být okamžitě odstraněny. Vizualizujte společné cíle, například na flipchart.

### Popis problému

Otevřete diskusi úvodní otázkou. Pomocí metody „brainstorming“ rozvíjíte formulace problému.

Příklad: „*Jaké jsou klíčové aspekty tohoto tématu, který musíme řešit?*“

### **Analýza problémů**

Shromážděte možná řešení. V první fázi by se nemělo soudit - každý návrh je vítán. Chcete-li efektivně zjistit korelaci a příčinu-účinek-vztahy, je užitečné použít „techniky kvality“. Poté můžete sesbírat všechny alternativní řešení problému.

### **Výběr řešení**

Alternativy by se měly prodiskutovat a hodnotit. Pokud je to možné, skupina rozhodne o hodnocení schématu a začne kategorizovat různé návrhy.

### **Akční plán**

Jakmile skupina rozhodla o cíli, budete muset vytvořit akční plán. Například pracovní plán s různými úkoly, odpovědné osoby a termíny.

### **Ukončení**

Jako moderátor byste měli na konci shrnout všechny výsledky zasedání. Představte je a vysvětlíte následné kroky. Zahrnuje to dohodu na dalších termínech, následné schůzky a kontrolu pracovního plánu.

**Na konci schůzky byste měli dostat nějakou zpětnou vazbu. Tyto otázky by mohly být užitečné:**

- Bylo téma snadno pochopitelné?
- Byl představen plán a pokračovalo se podle něj?
- Byl dodržen časový rámec schůzky?
- Byl moderátor neutrální?
- Ukázal moderátor přátelský a motivační přístup?
- Přispěl moderátor k řešení problémů?
- Dostal šanci každý účastník, aby něco řekl?
- Dosáhlo se cíle setkání?



## PŘÍLOHA 1

### MLUVENÍ PŘED SKUPINOU: ANALÝZA SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK

Představte si situace, kde mluvíte před obecnstvem:

Kde jsou vaše...	Jak můžete ...
...silné stránky?	...posílit vaše klady?
...slabosti?	...potlačit slabosti?



## PŘÍLOHA 2

### FEEDBACK DOTAZNÍKU NA PREZENTACI

	Velmi dobře	++	+	0	-	--	Zlepšit
<b>Obsah</b>	objektivní, správný, adekvátní váhou, hlavní a vedlejší body						objektivní chyby, důležité body příliš krátké, vedlejší body příliš podrobné
<b>Struktura</b>	jasně rozpoznatelná, cíl orientovaný, užitečné pro diváky, udržení smyslu						nepochopitelná, bez dovedností, matoucí
<b>Rétorika</b>							
Jazyk	pochopitelné větné struktury a volba slov, pevný ve výrazu						nepochopitelné, nedůležité, nepřesvědčivé, nejisté, nevhodné
Způsob vyjadřování, hlas	jasné, vhodné, liší se objemem a důrazem						nejasné, příliš tiché, nebo příliš nahlas, monotónní
Tempo čili rychlost řeči	vyvážené, dynamické, dobré s mluvením, přestávky						příliš rychlé, bez přestávky, klopýtání, výpadky

	<b>Velmi dobře</b>	++	+	0	-	--	<b>Zlepšit</b>
Stylistické zařizení	efektivní, dramatické, vzrušující, napínavé						monotónní, bez zvýraznění
<b>Řeč těla</b>							
Oční kontakt	všichni se cítí, že se na ně při prezentaci mluví od srdce						chybí, je nejistý, čtení z papíru
Gesta / postoj	zdůrazňuje prohlášení otevřené a přátelské, osloví publikum						blokované, zamčené, odvrácené, tuhé, přehnané
Výraz obličeje	přátelský, uvolněný						napjatý
Vizualizace	významné grafy, jasný popis, jasné tabulky						žádné, nebo přetížené grafy, tabulky bez příkazů, nevhodné využívání médií
Použití médií	správné načasování, zkušený technik, příprava						nekvalifikované, nejasné nastavení, nečitelné
Tvořivost	zvláštní nápad, bystrý přenos obsahu, zaměření na jádro						bez fantazie, málo překvapivé, vyvolal malý zájem
Efekt	Dosáhl na pozorovatele?						bez ohledu na pozorovatele



## PŘÍLOHA 3

### HRANÍ ROLÍ „PŘESVĚDČENÍ VEŘEJNOSTI“

#### 1) Externí inspirující osoba

Jste přesvědčeni, že dospělí by měli dostat hlas a že by měli něčím přispívat a být tak aktivní součástí komunity. Prezentujete myšlenku před skupinu politiků v naději na nějakou podporu v místní radě.

Instrukce: Prezentujte váš nápad a snažte se přesvědčit politiky a povzbuďte je v myšlence stát se aktivní součástí nápadu.

#### 2) Moderátor

Řekněte skupině, že budete moderovat diskusi, jako externí odborník: setkání bude moderováno účinně a orientováno na cíl.

POZOR: Vaše role je neutrální!

### 3) Kontaktní osoba – nadšenec

Jste zcela přesvědčeni, že účast mládeže v rozhodování je zásadní. Jste velmi nadšeni z plánu projektu a z pozvaných externistů, inspirujících lidí na této schůzce. Možná je to způsob, jak přilákat nové členy pro vaši stranu.

### 4) Člen 1 – podporovatel s omezením

Obecně se vždy zajímáte o nové nápady a projekty. Máte však rodinné povinnosti a nevíte, jak spravovat nový projekt s omezenými časovými možnostmi.

### 5) Člen 2 – kritický podporovatel

Nejste nadšeni, že dostanete mnohem více práce. Obecně jste otevřeni nové myšlence. Ale je tu jedna věc, ti otravní všudypřítomní kritici v týmu, kteří nikdy neposlouchají nové myšlenky, ale okamžitě je kritizují. To je na...!

### 6) Člen 3 – nadšený podporovatel

Máte rádi, když se děje něco nového a zároveň to zlepšuje reputaci vaší strany. Je to TA příležitost k přilákání mládeže – neexistuje, aby byl někdo proti této myšlence!

### 7) Člen 4 – přetížený, těžce pracující

Očekávají příliš mnoho – když jste začal pracovat pro tuto stranu, chtěli jste přispět 10-ti hodinami týdně, ale nedávno se stalo to, že pracujete přinejmenším 20 hodin! A jasně vidíte, že budete právě vy ta osoba, která dělá všechny ty blbosti – a osoba, která projekt chystá, si vychutná jeho /jejích 10 minut slávy. Ani náhodou!

### 8) Člen 5 – ten s obavami

Máte tolik starostí a myslíte si, že vaše strana by neměla nic měnit, dělá dobrou práci tak, jak je. Je lepší zaměřit se na tradiční cílové skupiny – seniory a rodiny s dětmi. To je dost práce i tak. Jaká by byla VAŠE výhoda, při podpoře externí osoby?

Instrukce: Nedovolte, aby ostatní vystoupily a přerušili moderátora

### 9) Člen 6 – kritik

Vy jste to opravdu prohlédli: je to všechno o pozornosti veřejnosti! Jde jen o prestiž jedné konkrétní osoby. Myšlenka sama o sobě k ničemu nepovede.

Instrukce: sdílejte své pochybnosti a konfrontujte inspirativního člověka s vaším obviňováním.

### 10) Člen 7 – potíživista

Myšlenka je nesmysl. Možná byste měl přestat být členem této strany, stejně jste se s ní přestali identifikovat.

Instrukce: Buďte upovídaní – hovořte kdykoli chcete, aniž byste byl vyzván. Hovořte o zcela odlišných problémech. Pokud se vás někdo snaží zastavit, nebo vám brání v mluvení, stěžujte si: oni POŘÁD ruší vás! Oni vás vylučují! Hrozte jim, že se obrátíte na média a zahájíte tiskový skandál.

### 11) Pozorovatel 1

Pozorujete setkání a dokumentujete to.

Několik příkladů:

- Kdo začne mluvit?
- Jak schůze začala a jak byla ukončena?
- Jaké různé fáze můžete pozorovat?
- Jakým způsobem se účastníci prezentují?
- Kdo dominuje diskusi?
- Je to úspěšné týmové setkání?

### 12) Pozorovatel 2

Pozorujete setkání a dokumentujete to.

Několik příkladů:

- Kdo začne mluvit?
- Jak schůze začala a jak byla ukončena?
- Jaké různé fáze můžete pozorovat?
- Jakým způsobem se účastníci prezentují?
- Kdo dominuje diskusi?
- Je to úspěšné týmové setkání?

## ZDROJE

### Literatura

- S1. Malorny, Christian, Marc Alexander Langner. Moderationstechniken. Hanser 2007, S. 26-35  
Graphik-Adresse: [https://www.qz-online.de/\\_storage/asset/272092/storage/chv-content-center/file/1624254/767272.jpg](https://www.qz-online.de/_storage/asset/272092/storage/chv-content-center/file/1624254/767272.jpg)
- S2. Malorny, Christian, Marc Alexander Langner, Moderationstechniken, Hanser 2007, S. 11-17  
Graphik-Adresse: [https://www.qz-online.de/\\_storage/asset/272123/storage/chv-content-center/file/1624553/767439.jpg](https://www.qz-online.de/_storage/asset/272123/storage/chv-content-center/file/1624553/767439.jpg)
- S3. Radtke, Philipp, Sabine Stocker, Alexander Bellabarba. Kommunikationstechniken. 7 Techniken für eine effektive Kommunikation - Die KOM 7 (Pocket Power). 2. Auflage. Hanser 2002, S. 87, 91-94
- S4. QZ-online, Hanser Verlag: Soft Skills - Soziale Kompetenz. Technik 4: Moderation von Besprechungen: Von der Begrüßung bis zum Fazit

### Quelle

- [http://www.qz-online.de/qualitaets-management/qm-basics/soft\\_skills/soziale\\_kompetenz/artikel/technik-4-moderation-von-besprechungen-271672.html](http://www.qz-online.de/qualitaets-management/qm-basics/soft_skills/soziale_kompetenz/artikel/technik-4-moderation-von-besprechungen-271672.html)
- <http://www.maas-training.de/dokumente/moderation-dok.pdf>
- Moderationsmethoden für Gruppen und Workshops: <http://www.kommunikationskollektiv.org/wp-content/>



uploads/2013/04/Moderationsmethoden-S4C-KoKo.pdf

- Josef W. Seifert: Moderation und Konfliktklärung - Leitfaden zur Konfliktmoderation. 3. Auflage. Gabal Verlag, Heidelberg 2011, ISBN 978-3-86936-011-9.
- Christoph Thomann, Friedemann Schulz von Thun: Klärungshilfe - Handbuch für Therapeuten, Gesprächshelfer und Moderatoren in schwierigen Gesprächen. 1. Auflage. Rowohlt Taschenbuchverlag, Reinbek bei Hamburg 2000, ISBN 3-499-18406-0



**M5**

**Management  
dobrovolníků**

## MODUL 5 MANAGEMENT DOBROVOLNÍKŮ

### 1. POTŘEBUJEME DOBROVOLNÍKY? POKUD ANO: JAKÉ?

#### 1.1 PŘEHLED ZDROJŮ

Prvním krokem každé organizace je objasnit, zda opravdu potřebuje dobrovolníky. Pokud jsou potřeba, musí se jasně stanovit, za jakých podmínek mají pracovat.

Následující otázky mohou být užitečné:

- Máme dost práce pro potenciální dobrovolníky?
- Můžeme tuto práci udělat sami?
- V rámci organizace: máme dostatek prostředků na vzdělávání a podporu dobrovolníků (můžeme jim poskytnout veškeré vybavení)?
- Existují lidé (známí, rodina), kteří mají požadované zkušenosti a můžou pomoci?
- Mají naši zaměstnanci kapacitu pro pokrytí nákladů na práci?

Metody a cvičení pro jednotlivá témata

**Analýza vašich potřeb**

- Aktivační cvičení: orientační otázky pro všechny účastníky
- Diskuse s účastníky
- Prezentace organizačního diagramu

**Cíl modulu**

Účastníci pochopí, že:

- Organizace musí poskytnout čas a zdroje pro dobrovolníky (kontaktní osoba, školení, pracoviště a zdroje).
- Musí být jasné úkoly a role dobrovolníků.
- Musí být jasně stanované požadované zkušenosti, dovednosti, kvalifikace potenciálních dobrovolníků.
- Očekávání by měla být realistická.

**Materiál**

- Formulovat hlavní otázky
- Připravit organizační diagram

**Popis úkolů**

- Na příklad: dotazník – jak lze rozpoznat a prezentovat úkoly pro dobrovolníky
- Účastníci mají pět minut na dotazníku pro jejich vlastní organizaci
- Materiál: dotazník

## 1.2 DEFINICE ÚKOLŮ, ROLÍ, FUNKCE A ČASOVÝCH POŽADAVKŮ

### Základy pro najímání dobrovolníků

- stálý názor na význam a přínos dobrovolníků + dobrovolníci jako výhoda
- všichni znají postup práce s dobrovolníky
- oblasti použití, úkoly a role jsou jasně definovány
- dostatek prostředků pro dobrovolníky (vybavení, vedení)
- zodpovědnost za dobrovolníky je dána
- omezení dobrovolníků se také dáno

V dnešní době lidé chtějí řídit, jak budou vykonávat dobrovolnickou činnost. Mladí lidé především hledají jasně definované úkoly a projekty a plánují, jestli a jak mohou dobrovolničit. Zkuste se vžít do pozice dobrovolníka. Co je pro ně zajímavé/důležité?

→ Podívejte se na otázky pro dobrovolníky

Úkol by měl být dobře promyšlený a shodovat se s hodnotami organizace. Dobrovolník by měl být zástupcem organizace! Kdo se hodí do organizace? Jaké jsou „minimální požadavky“? Například: co si myslí, že je vhodné nosit?

Jasná struktura okolo práce je užitečná pro komunikaci. Čím konkrétnější je struktura, tím lépe víte, co je zapotřebí, jste realističtí a upřímní k sobě samým a dobrovolníkům. Dobrovolníci nechtějí být využíváni. Některé úkoly mohou být rozděleny. Příklad: rodič dítěte může zorganizovat termíny školení.

### Popisy práce

- Kategorie/typ práce
- Oblast působení/obor práce
- Cílová skupina
- Kvalifikace
- Časový rámec
- Kontaktní osoba (pro dobrovolníky)

### Příklady, jak správně formulovat pracovní činnosti

#### a) **kategorie/typ práce**

zastupitel starších, IT konzultant, školitel pro mládež, PR manažer

#### b) **oblasti úkolů/obor práce**

Důležité z hlediska flexibility – např. potřebují auto?

#### c) **úkoly/odpovědnost**

Pro jaký úkol je potřeba dobrovolníka? Jasně definování pracovní oblasti

#### d) **cílová skupina**

- Koho dobrovolník potká? Za jakou skupinu lidí bude odpovědný?

– Kterí lidé se nejlépe hodí pro daný úkol? Jako kvalifikaci /zkušenost by měla daná osoba mít? (např. ohledně počítačů, dobrý networker).

**e) časový rámec**

Kolik času je potřeba na daný úkol? (příprava, telefonní hovory, doba dojezdu, sledování, zastupování organizace při akcích)? Kolikrát během dne, roku?

**f) kontaktní osoba pro dobrovolníky**

Kdo bude odpovědná osoba a kdy bude dosažitelná?

**g) pojištění**

obzvláště odpovědnosti a úrazové

**h) náhrady**

jízdné, cestovní náklady, diety, daná sazba pro dobrovolníky, školitele

**i) školení**

Jak mohou odborníci podpořit školení? Mohu poskytnout odborníky na školení?

**j) další (různé)**

Potřebují auto?

<b>Kategorie / typ práce</b>	
<b>Umístění/oblast práce</b>	
<b>Popis úkolů</b>	
<b>Cílová skupina</b> (a) popis pozice dobrovolník je zapotřebí pro (b) které osoby jsou nejvhodnější/nejsou vhodné	
<b>Kvalifikace/předpoklady</b> například: počítačová gramotnost, dobrý síťovač	
<b>Časový rámec</b> dobrovolné činnosti (příprava, organizace, být akční, čas na cestování, pokračování)	
<b>Kontaktní osoba</b> (pro dobrovolníky) kde a kdy mají být dosažitelní?	
<b>Pojištění</b> odpovědnosti, úrazové pojištění	

<b>Refundace</b> Například cestovní náklady, úhrady výdajů	
<b>Školení</b> Profesionální podpora; získání kvalifikace	
<b>Ostatní věci (různé)</b> například je nutné použití soukromého automobilu?	



## CVIČENÍ

### VHODNÉ ROLE PRO DOBROVOLNÍKY

Můžete nastavit úkol a aktivity do detailu, ale je také důležité přemýšlet, jakou roli by měl dobrovolník mít. Klasifikace rolí může být užitečná s ohledem na:

Klasifikací rolí:

	Poradce	Developer projektu	Síťovač	Koordinátor týmu
			mimo organizaci	v rámci organizace
<b>Účast</b>	pouze v případě potřeby	stanoveno v čas	nepřetržitě	nepřetržitě
<b>Klíčový aspekt</b>	Zlepšení procesů komunikace	Zahájení nové skupiny nebo iniciativy	Budovat a zlepšovat síť	Podpora komunikace a týmové práce
	Řešení konfliktů	Vývoj konceptu	Vnímání diverzity	Moderování skupinového setkání
	Poskytování specifických informací (např. klad finance, vztahy s veřejností)	Vyhledávání podpory	Analýza existujících struktur	Zlepšení vlastní organizace
<b>Předmět</b>	Podpora v případě potřeby	Realizace projektu a nalezení kompetentních partnerů	Dobrá organizační síť	Dobrá týmová práce

### 1.3 PLÁNOVÁNÍ NÁKLADŮ

Dobrovolníci nedostávají žádné peníze – ale stojí peníze! Jako manažer dobrovolníků budete muset udržovat přehled a kontrolu nad vašimi výdaji:

- Vybavení: pracovní místo, materiál, telefon, internet
- Podpora vzdělávání: školení, atd.
- Uznání: drobné dárky

Nemůžete řídit dobrovolníky bez plánování rozpočtu!

### 1.4 NASTAVTE VNITŘNÍ PRAVIDLA PRO UVÍTÁNÍ DOBROVOLNÍKŮ

#### Začátek

- Připravte zaměstnance na plný úvazek pro příchod dobrovolníků. Dejte stranou předsudky, obavy a pochybnosti a objasněte plán pro dobrovolníky
- Uvítejte dobrovolníky
- Nevyžadujte od nich příliš mnoho, když se poprvé uvidíte
- Nenechte je vytvářet skupiny, aby se nováčci zapojili do kolektivu

#### Současné aktivity

- Vytvořte příležitosti pro účastníky, spoluvytváření a zodpovědnost
- Vytvořte atmosféru spolupráce
- Vytvořit spravovatelnou strukturu/plánování/komunikace v rámci skupiny tak, že je vše jasné a nováčci se mohou snadno přizpůsobit
- Nebuďte předpojatí
- Zneužívejte, nebo nevyužívejte dobrovolníky
- Nastavte úroveň závazku: vyhněte se přílišné zátěži, stejně jako nedostatečným výzvám
- Ukažte své uznání

## 2. JAK PŘILÁKAT DOBROVOLNÍKY

### 2.1 TRENDY V DOBROVOLNICTVÍ

Krátké shrnutí: charakteristiky nového dobrovolnictví

- Organizace, kterou si vybere dobrovolník, závisí na jeho životní etapě, dostupného času, životní zkušenosti a zájmech, klesající zájem o členství a tradiční formy angažovanosti

Důvody, proč je stále více a více obtížné vytvářet dlouhodobé závazky:

[Každá organizace bude mít své vlastní informace o těchto trendech.] [Následuje příklad z Německa:]

#### Kritika

Lidé jsou více sebevědomí a kritičtí, než bývávali. Respekt k autoritám se jen tak nerozdává, ale je třeba se zasloužit

→ raději mluvejte, než abyste se odvolávali na hierarchii

### Zaměření na vlastní vývoj

Lidé se zapojí, když dokáží uspokojit svou potřebu osobního rozvoje.

→ soběstačnost a rozsah akce, spíše než samotný výkon povinností

### Méně je více

Lidé dávají přednost časově omezenému zapojení s konkrétním cílem.

→ úspěšně řízené projekty, spíše než probíhající dobrovolnictví

### Sít jako moderní „rodina“

Vztahy se nevytvářejí sami. Lidé si vybírají lidi, jejichž hodnoty a zájmy sdílejí jako „s příbuznými“

→ živé a měnící se společenské hodnoty, spíše než otázky ústavy

### Méně „tradiční“ principy dobrovolnictví

Dnes je mnohem méně běžné působit v organizaci po staletí do smrti. Ochota na aktivního členství bez konkrétní úkolů, nebo výhod se snížila.

→ volné spojení, spíše než věrné členství

### Strach z odpovědnosti

Většina organizací má problém najít dobrovolníky pro zodpovědné úkoly, jako být členem představenstva, protože

- a) nechtějí se sami o sobě vázat
- b) děsí se zodpovědnost a následků
- c) chtějí využít svůj čas volně a nezatíženě

→ definovat odpovědnost za zvláštní úkol, nikoli celkovou odpovědnost

### Zjišťování

Dobrovolníci jsou vzácní a mohou si vybrat mezi řadou možností. Vybírají si instituce, které jsou pro ně nejužitečnější.

→ konkrétní úkoly a aktivní reklama pro osobní prospěch, spíše než působení na něčí smysl pro povinnost.

Pamatujte si: Obecně je většina lidí připravena dobrovolničit, ale pouze za jejich vlastních podmínek a požadavků. Sdružení a organizace to musí brát v úvahu, pokud nechtějí ztratit své dobrovolníky. Je potřeba profesionálního dobrovolnického manažera

## 2.2 DŮVODY A OČEKÁVÁNÍ DOBROVOLNÍKŮ

- Zábava a radost
- Poznat nové a zajímavé lidi
- Dělat něco užitečného
- Pomoci někomu konkrétnímu



- Cítit se potřebně
- Přispět jejich dovednostmi a schopnostmi
- Být aktivní
- Mít odpovědnost
- Nadšení pro věc
- Být odpovědní za čas, trvání a intenzitu závazku
- Být schopen kdykoli skončit
- Osobní přínos, osobní obohacování

### 2.3 VYHLEDÁNÍ DOBROVOLNÍKŮ

Zeptejte se svých účastníků: jak jste začali s dobrovolnictvím?

Shromážděte všechny odpovědi a uspořádat je tematicky.

Zeptejte se svých účastníků: jak jste začali s dobrovolnictvím?

Shromážděte všechny odpovědi a uspořádat je tematicky.

Jako manažer dobrovolníků byste měli určit strategii a vyhledání vhodných kandidátů – uvnitř i vně vaší organizace:

- Interně: časopis, setkání členů, "zkušební události", osobní kontakty a konverzace
- Externě: webové stránky, letáky, spolupráce se školami, mediální zprávy, akce, plakáty

Dobrovolnický manažer je expert v této oblasti – a tedy odborník v úspěšném získání nových dobrovolníků!

### 2.4 JAK PŘILÁKAT DOBROVOLNÍKY?



## CVIČENÍ

- Rozdělte účastníky do tří dílčích skupiny
- Diskutujte o osvědčených metod a příkladech v rámci regionálního lákání nových dobrovolníků
- Zástupce každé skupiny prezentuje výsledky

## STRATEGIE PRO PŘILÁKÁNÍ NOVÝCH DOBROVOLNÍKŮ

Nejprve vytvořte reklamní koncept, který odpoví na následující otázky:

- Kdo je zapotřebí?
- Proč jsou potřeba?
- Jaké zájmy má tato skupina?
- Kde najdeme tuto skupinu lidí?
- Jak (s jakým reklamním materiálem, strategií atd.) můžeme získat tyto lidi?

### Nápady, jak nalákat dobrovolníky

#### **Osobní nabídka – ústní slovo**

Většina dobrovolníků je přitahována prostřednictvím osobního kontakty. Slovo doporučení je nejefektivnější způsob, jak přilákat nové dobrovolníky: současní, nebo bývalí dobrovolníci přilákají nové dobrovolníky, jestliže budou mluvit o svých zkušenostech.

Většina dobrovolníků mají předchozí zkušenosti s organizací, které podporují (např. byly aktivním členem, ale bez odpovědnosti za určitý úkol). Jak můžete vidět, nejslibnější cílovou skupinu může být (a) příjemci nebo návštěvníci služeb, které poskytujete a/nebo (b) sociální prostředí (jejich rodiny a přátele) z řad vašich aktivních členů a stoupenců

#### **Úvodní nabídka**

Pro dobrý začátek zapojte nové dobrovolníky do činnosti nebo akce, kde se mohou setkat s lidmi a mají příležitost poznat vlastní organizaci. Tímto způsobem mohou přispět a stanou se součástí, ale s méně závazky

#### **Média a tiskové zprávy**

Využijte místní tisk a média, městské časopisy, týdenní reklamy atd. Velký vliv mohou mít v článku o vaší organizaci různé cíle a aktivity nebo osobní příběh o dobrovolníkovi, nebo o příjemci. Když zkombinujete příběh s něčím atraktivním, můžete oslovit široké publikum. Málo úsilí - velký účinek!

#### **Letáky/vitríny/bulletiny**

Využijte vlastní prostory, nebo místo pravidelných setkání pro prezentaci organizace. Najděte odpovídající místa, kde můžete prezentovat aktuální aktivity/projekty a dát lidem vědět, kdy hledáte nové dobrovolníky.

Pokud budete tisknout letáky, přesvědčte se, zda zahrnují popis úloh, časový rámeček a předpoklady. Nezapomeňte jmenovat zodpovědnou kontaktní osobu.

Nachází-li se vaše organizace v rušné ulici, můžete použít vitríny k přitáhnutí lidí. Od získání jejich zájmu, je jen malý krůček ke kontaktu: například „můžete oslovit paní Müller, najdete ji zde ve 2. patře“

## Akce

Důrazně doporučujeme používat veřejné akce k přilákání nových dobrovolníků, ať jste tuto akci uspořádali sami, nebo ne.

Je také možné organizovat akce výhradně s cílem přilákat dobrovolníky. Zahrňte členy vaší organizace, ať vyjádří své zkušenosti a názory. Udělejte si čas na otázky položené např. o oblasti práce a úkolech dobrovolníků ve vaší organizaci. Připravte si letáky popisující možnosti dobrovolnictví. Uspořádejte Fotostěnu, ukazující dobrovolníky „v akci“.

## Sociální média

Podle cílových skupin, je nezbytné využívání sociálních sítí jako facebook. Nepodceňujte úsilí a čas – má cenu udržovat vše aktualizované!

## REGISTRAČNÍ KARTA DOBROVOLNÍKA

Žádáme o vyplnění této registrační karty.

Zavazujeme se, že níže uvedené informace budou použity jen pro vnitřní potřebu Dobrovolnického centra, z. s.

Registrační číslo:

(vyplní DC)

(Prosím, vyplňte čitelně hůlkovým písmem Vaše kontaktní údaje.)

Jméno a příjmení:		Datum narození:
Ulice:	Město:	PSČ:
e-mail:		telefon:
Současný stav: (např.: zaměstnanec, student, důchodce, apod.)		
Vykonával/a jste někdy dobrovolnickou činnost?	ANO	NE
(Pokud ano, kde a jakou?):		

## OBLAST VAŠEHO ZÁJMU

(Prosím, vybrané oblasti označte křížky.)

senioři		nemocnice	
lidé se zdravotním handicapem		dobrovolnictví ve sportu	
děti, mládež a dospělí		krizové situace (povodně apod.)	
kultura – muzea a knihovny		dobrovolnictví zahraniční	

## MENTORINGOVÉ PROGRAMY DOBROVOLNICKÉHO CENTRA, Z. S.

(Máte zájem o některý z těchto programů? Prosím, označte křížky.)

PROGRAM KOMPAS®		PROGRAM PĚT P	
PROGRAM 3G		VE DVOU SE TO LÉPE TÁHNE	

## DOTAZNÍK

- Jak a kde jste se o Dobrovolnickém centru dozvěděla?
- Proč chcete působit jako dobrovolník/ce? (motivace)
- Máte představu, kde byste mohl/a pomáhat a jaké dovednosti a znalosti chcete nabídnout?
- Jaké máte zájmy, záliby?
- Máte nějaká omezení Vaší dobrovolnické činnosti? (doprava, zdravotní důvody, apod.)
- Jaké jsou Vaše časové možnosti?

Souhlasím s tím, že Dobrovolnické centrum použije výše uvedené informace pouze pro vnitřní potřebu, pro potřebu statistických výstupů a pro informování organizace, kterou si dobrovolník vybere (podle § 13,16 odst. 3. zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů).

Děkujeme za vyplnění.

Datum a podpis dobrovolníka/ce

-----

Datum a podpis za Dobrovolnické centrum z.s.

-----

Datum a podpis zákonného zástupce

(u osob mladších 18ti let.)

-----

### 3. ORIENTACE A ŠKOLENÍ DOBROVOLNÍKŮ

#### PRVNÍ KONTAKT A DELEGOVÁNÍ ÚKOLŮ

Předvedte krátkou prezentaci jako dobrý příklad.

##### Dobrá atmosféra

- místnost s privátní prostorem
- zasedací pořádek, umožní vám sedět tváří v tvář
- připravte nápoje, občerstvení

##### Úvod

- první dojem se počítá
- „mluvte o poznávání jiných“

##### Na shledanou



#### CVIČENÍ

Krátký vstupní seminář vedoucím skupiny:

**Sbírejte příklady špatné praxe, pokud orientace a školení dobrovolníků nefunguje, např:**

- Dobrovolníci vstupují do budovy organizace: nikdo je nevíta
- Dobrovolník nemůže najít kontaktní osobu
- Nikdo není zodpovědný za výcvik dobrovolníka (sami si musí najít práci a úkoly)
- Dobrovolník nemá žádnou danou kontaktní osobu, se kterou by probral problémy a otázky

### 4. PODPORA DOBROVOLNÍKŮ

#### Nabídka dohledu a podpory

Péče o váš tým je předpokladem pro úspěšného dobrovolnického manažera. To zahrnuje:

- původní rozhovory, které vám pomohou pochopit dobrovolníkovi schopnosti, zájmy a preference
- organizování dle dobrovolnických schopností, zájmů a preferencí
- školení v dané roli
- poskytování zpětné vazby v pravidelných intervalech a zajištění účinného dohledu
- být k dispozici pro zodpovězení otázek a pomoc vyřešit problémy
- motivovat a být dobrým posluchačem
- ukázat své uznání a vděčnost

### Mimo organizaci

- nominování na ocenění
- publikování
- „akce pro vzdání díky“

### Uvnitř organizace

- Integrace do týmu
- Supervize
- Přátelskost
- Pobídky (např. s úsměvem)
- Předání odpovědnosti
- Znamení důvěry
- Gratulace
- Vděčnost

# Jako manažer dobrovolníků jste „duše“ vašeho týmu!

### Kvalifikace dobrovolníků

Pro některé organizace je konkrétní kvalifikace naprosto nezbytná (např. Krizová linka, krizové intervence, záchranné a bezpečnostní služby, hospicová práce).

## BUDOVÁNÍ TÝMU

### Fáze budování týmu

Většina týmů nikdy nedosáhne jejich fáze „provedení“, protože se vyčerpají ve fázích „utváření“ a „normování“. Vezměte prosím na vědomí, že fáze jsou flexibilní a týmy se budou neustále pohybovat mezi nimi. Analýzou, která fáze nyní je dominantní, by mohla pomoci odhalit rozepře a nacházet kompromisy. To vám pomůže zlepšit faktickou úroveň, stejně jako úroveň interakce.

Fáze	Tváření	Útok	Normování	Provedení
Spolupráce mezi lidmi = úroveň interakce	orientace	konflikt	organizace	vzájemná důvěra
Organizace práce = konkrétní úroveň	improvizace	strategie	struktura	cílená práce

### a) fáze formování (orientace)

Lidé přicházejí společně a snaží se prezentovat nejlepším možným způsobem. Lidé mají určité očekávání a hledají jejich jedinečnou úlohu v rámci skupiny. Začnou se navzájem poznávat, sdílejí informace, objevují společné cíle. Shoda je dominantou fáze orientace. Stále ještě neexistuje žádný jednoznačný výklad pracovních úkolů nebo celkový cíl.

→ Dosažení důvěry a spolehlivosti

### b) fáze útoku (konflikt)

Toto je nejdůležitější fáze v procesu budování týmu. Členové týmu si uvědomují, že mají různé názory, preferují různá řešení problému, nebo že se neshodnou, jak dosáhnout cíle. Je důležité poskytnout nějaký prostor k vyjádření těchto otázek. Objevují se osobní neshody a vznikají boje o postavení a moc. Členové by měli být podporováni, aby vyjádřili osobní postoj. Zaměřte se na vyjasnění neshod a vraťte se ke společným cílům.

→ Je důležité vyjasnit a dohodnout se na cílech a jak jich dosáhnout před koncem této fáze.

### c) fáze normování (organizace)

Jako reakci na neshody vznikají společenská pravidla. Členové týmu jsou ochotni spolupracovat, s pocitem sounáležitosti. Je stále důležité určit konflikty, jakmile vyvstanou a zabránit tak dlouhodobým problémům

→ Role a úkoly členů týmu jsou objasněny. Skupiny kultura skupiny vzrůstá stejně jako pocit sounáležitosti.

### d) fáze provedení (cílená práce)

Členové týmu se identifikovali se skupinou. Převládá nálada vzájemné důvěry a porozumění. Pracovní úkoly jsou prováděny konstruktivním způsobem. Skupina ukazuje vysokou úroveň samo organizace. Konflikty nebo problémy se mohou prodiskutovat a řešit zpětnou vazbu na setkání.

→ Skupina je vysoce produktivní. Členové se sami organizují a řídí se navzájem.



## CVIČENÍ

### SPRÁVNÉ CVIČENÍ PRO KAŽDOU FÁZI

**Orientační fáze:** Tato fáze je o vzájemném poznání. Hry se jménem jsou na začátek doporučeny, ale řešení jednoduchých úkolů v týmu vytváří kontakty.

- Nakládačka jmen: Hráči tvoří kruh, jeden hráč stojí uprostřed kruhu. Pak každý říká své jméno. Jeden hráč volá jméno kolegy. Ten pak musí rychle reagovat a říct jméno někoho jiného. Hráč ve středu se mezitím snaží dotknout hráče, jehož jméno zaznělo. Pokud se zadaří, ti dva si vymění místa a hra pokračuje.
- Řetězové házení míčkem: Hráči stojí v kruhu a vůdce hry dostane míč. Volá na spoluhráče jménem a hodí mu míč. Ten řekne jiné jméno a hodí míč dané osobě. To pokračuje, dokud

každý nedostane míč a vůdce hry začíná znovu. Teď začalo nové kolo, v němž míč musí být házen ve stejném pořadí jako předtím. Přidávají se další míče a s každým kolem se zvyšuje obtížnost.

- Síť vláken: Hráči sedí na podlaze. Vůdce hry drží konec klubka vlny a hodí klubko na spoluhráče. Ten postup opakujte, dokud síť nespojí všechny hráče. Můžete říci jména nebo vlastnosti, když na vás přijde řada.

**Konfrontace fáze:** Tato fáze je o skupinově dynamických hrách a cvičeních. Toto by mělo urychlit teambuildingový proces.

- Vznášející se tyč: hráči se srovnají do dvou řad naproti sobě. Každý zvedne ruku na úroveň prsou a ukáže ukazováček. Stoupněte si kolem např. Koštěte a každý hráč musí zůstat ve styku s holí a jako tým se snaží umístit tyč na podlahu. Může to znít jednoduše, ale bude to chvíli trvat.
- Pavučina: vedoucí hry připraví pavučinu s lany, nebo popruhy, např. mezi dva stromy. Celá síť musí být dostatečně velká pro hráče, aby se vešli. Úkolem je dostat se na druhou stranu sítě bez doteku. Hráči si musí pomáhat navzájem a například někoho i přenést.
- Obrátit koberec naruby: Tým stojí na koberci. Úkolem je obrátit ho bez jakéhokoliv hráče dotýkajícího se země. Jiné nástroje nejsou povoleny.

**Fáze spolupráce:** Tým je na cestě k tomu stát se spolupracující jednotkou. Teď mohou pomoci hry k vytvoření silného vztahu.

- Slepě vedení: Skupina je rozdělena do dvojic. Jeden ze dvojice si zaváže oči. Ten bez zavázaných očí vede druhého. Pro ztížení můžete vytvářet překážky.
- Pečení chleba: Hráči stojí ve dvou řadách naproti sobě a drží se za ruce. Tato skupina představuje Pekaře. Jeden hráč (reprezentující chléb) leží na rukách „pekařů“ a vyhazují do vzduchu. Prosím, buďte opatrní!
- Tumbler: Hráči stojí v těsném kruhu, jeden je uprostřed. Ten ve středu padá v náhodném směru se zavřenýma očima. Hráči v kruhu musí jemně tlačit padající osoby jiným směrem.

**Růstové fáze:** Tým je nyní na sebe naladěný. K udržení této nálady mohou dopomoci relaxační hry.

- Výčet: Princip je jednoduchý! Začínáte od 1 a počítejte v náhodném pořadí (lidí) dokud každý neřekne číslo. Každému hráči je dovoleno říct nahlas pouze jedno číslo. Kolo končí, když dva hráči řeknou v jednu chvíli totéž číslo. Pak budete muset začít znovu.
- Ano ne. Černá bílá: Skupiny jsou rozděleny do dvou týmů. Každý pár si přiřadí moderátora a dotazovaného a musí vest dialog. Moderátor může přijít se třemi otázkami, na které uchazeč musí odpovědět gramaticky a textově správně. Ale není jim dovoleno používat slova Ano, ne., černá a bílá. Doba trvání může být omezena, nebo končí, až uchazeč udělá chybu.



## POTŘEBY SKUPINY A PŘEDPOKLADY PRO ÚSPĚŠNÝ TEAMBUILDING

Základní potřeby skupiny-

Jak je plníme?

<b>1. společný cíl</b>				
Absolutně		vůbec ne		
<b>2. vzájemné uznání a ocenění</b>				
<b>3. spolupráce vedení</b>				
<b>4. možnosti pro individuální rozvoj</b>				
<b>5. vzájemná důvěra</b>				
<b>6. řízení úkolů</b>				
<b>7. sdílený úspěch</b>				
<b>8. kolektivní oslavy</b>				
<b>9. kolektivní pravidla (spolehlivost, odpovědnost)</b>				
<b>10. vývoj</b>				

## PŘEDPOKLADY NEZBYTNÉ PRO DOBRÉ FUNGOVÁNÍ TÝMU

### Definujte jasné cíle

Aby všichni spolupracovali, je potřebné mít konkrétní cíl. Jakého efektu/výsledku chceme dosáhnout jako tým? To musí být jasné každému členu. Čím více se členů týmu ztotožní s cílem, tím větší je šance na úspěch.

### Ujistěte se, že tým má všechny potřebné dovednosti a schopnosti

Chcete-li úspěšně dokončit úkol, jsou zapotřebí různé dovednosti a schopnosti. Ujistěte se, že máte lidi s těmito vlastnostmi ve vašem týmu.

### Integrace různých osobností

Pro tým je důležité mít různé osobnosti: idealisty, boční/postranní myslitelé, mediátory, kreativce a pragmatiky. Týmový kouč musí spojit tyto různé osobnosti a zabránit kolizím.

### Najděte manažera, kterého přijme celý tým

Jedna osoba musí převzít kontrolu a koordinaci týmu. Tato osoba musí být schopna vést, delegovat a ocenit lidi. Tato osoba má být přijata celým týmem.

### Najděte správnou velikost tým pro daný úkol

Každý tým musí být dostatečně velký a mít dostatek času k řešení zadaných úkolů společně. Ale čím větší tým, tím náročnější je pro manažera jej vést.

### Efektivní komunikace

Efektivní tým musí udržovat pravidelný kontakt. Jedna ruka musí vědět, co dělá ta druhá. Proto je důležité, aby členové týmu věděli, jak by měly komunikovat. Tým by se na tom měl dohodnout na samém začátku.

### Motivovaný tým: Tipy pro dobrou atmosféru

Poté, co je tým vytvořen a pracuje dohromady, další otázka už přijde sama:

Jak si udržet motivaci? Těchto jedenáct následujících tipů vám pomohou k dobré pracovní atmosféře.

1. **Týdenní plánování** – Vytvořte týdenní plán společně, jako tým
2. **Projektové setkání** – zapojte celý tým na poradách k představení projektu
3. **Přestávka na kávu** – Zajistěte, aby váš tým využil přestávky pro sociální interakce a budování společenské atmosféry
4. **Delegace** – Pokud je to možné měli byste dát vaši zaměstnanci možnost delegovat kolegy
5. **Koordinace projektu** – Pokaždé předejte koordinaci nových projektů různým členům týmu. To poskytne každému členu týmu zkušenost s vedením
6. **Zpětná vazba** – Nabídněte vašemu týmu možnost poskytnout zpětnou vazbu, vyslechněte, co říkají, a berte vážně jejich návrhy. Přijměte praktická opatření
7. **Vylepšení** – pokud zpětná vazba vede k zlepšení, vyzvedněte člena týmu a ukažte své uznání
8. **Navržení místnosti** – Pokud je to možné, navrhněte vašemu týmu předělat, či změnit pracovní prostor
9. **Spolupráce** – Ujistěte se, že se jako manažer také zúčastníte práce, co nejvíce to bude možné
10. **Prázdninový rozvrh** – Plánujte svátky a prázdniny společně jako tým
11. **Pracovní doba** – Pokud je to možné, dejte svému týmu příležitost koordinovat pracovní dobu mezi sebou a určit pružnou pracovní dobu, pokud to bude možné.

## ŘÍZENÍ KONFLIKTŮ

Tato část modulu poskytuje užitečné informace o řízení konfliktů za účelem ukázat, jak dochází ke konfliktům a jak nejlépe je řešit. V závěru je třeba zavčas rozpoznat potenciální konflikt a použít různé strategie ke zmírnění.

### Předpoklady pro konflikt

- Zahrnuje alespoň dvě strany
- Společný prostor konfliktu
- Rozdíly v zamýšlené akci

### **Tento konflikt může být**

- Konflikt cílů
  - Konflikt prostředků
  - Konflikt rozdělení
  - Osobní konflikt
- 
- Existenci emocí
  - Vzájemné pokusy o manipulaci
  - Zapomínání spojení souvislostí
  - Zdůraznění oddělení problémů
  - Vyhýbání se navzájem

## FÁZE KONFLIKTU

**Fáze začátek:** Zlost

Neustálé vytáčení z maličkostí

**Horká fáze:** Kontroverze

### **Konflikt vypukl:**

- Obě strany se dostanou do boje, v každém přetrvává úhel pohledu a ignorují argumenty druhé strany.
- Obě strany jednájí, jako kdyby konflikt nikdy nestal.
- V tomto bodě by konflikt mohl být ukončen, nebo zmírněn. Není řešení, jako takové, budou následovat další fáze.

### **Studená fáze: Zničení přátelství**

Napětí mezi oběma stranami se zvyšuje. Mluvit o problému je téměř nemožné.

Změny ve vztahu:

- zapomínání spojení souvislostí
- zdůraznění oddělení problémů
- vyhýbání se navzájem

- první fyzické projevy (bolest hlavy, ztuhnutí svalů (Krk-)).
- Je zcela normální a doporučené, aby se obě strany vzájemně preventivně vyhýbali v této fázi konfliktu.

#### **Studená fáze: Sociální rozvoj**

Sebe pochybnost se zvyšuje, stejně jako se zvyšuje i napětí. Obě strany hledají spojence pro získání psychické úlevy. Třetí strany se zapojují a podílejí se na konfliktu.

#### **Studená fáze: Strategie**

Zvýšení sebevědomí přináší novou podporu. V představách obě strany vyvíjejí nové strategie ke zvýšení tlaku a ochraně proti útokům. Prohlédnout skrz strategii druhých a zničit ji se stává cílem samotným.

#### **Horká fáze: Hrozba**

Jak se konflikt stává hlavním tématem, ovládá individuální vnímání, myšlenky, emoce. Ochota spolupracovat se vytrácí, vzájemný tlak vzrůstá. Cílem všech opatření je sabotovat ostatní cíle, prostředky a intenzita jsou stále v této fázi konfliktu omezené.

#### **Studená fáze: Porušování pravidel**

Každá akce z druhé strany je vnímána a interpretována jako negativní. Jeden očekává horší zacházení od ostatních, než je schopen udělat sám. Objeví se nový rozměr konfliktu: každá změna k horšímu je chyba ostatních. Všechno je chyba ostatních.

#### **Horká fáze: Přepadení**

Změna konfliktu na viditelnou sabotáž. Zničení moci ostatních, celkovým cílem je zkáza ostatních cílů. Útoky proti druhé straně a jejich spojenců se zvyšují.

#### **Horká fáze: Válka**

Tato poslední fáze je o „mě“ nebo o „druhých“. Cílem je zničit nepřítele z fyzického, psychického, sociálního, profesního, hlediska a přijetí vlastní škody (nemoc, odvěta).

## **STRATEGIE PRO ZMÍRNĚNÍ KONFLIKTŮ**

#### **Aktivní naslouchání / projevený zájem**

Nějakou dobu to trvá. Buďte dobrým posluchačem a ukažte váš zájem o jiné osoby a jejich vysvětlení a řešení.

#### **Ocenění**

Buďte vděční, že se řeší problém: „Opravdu děkuji, že se mnou mluvíte!“

### **Porozumění**

Ukaž své porozumění pro reakce druhé osoby. Změna perspektivy: „Já vám rozumím. Situace z vašeho pohledu se liší.“

### **Odpovědnost/omluva**

Omluva bez výběru stran. To však neznamená, že musíte převzít celkovou zodpovědnost!

### **Vyjasnění / stanovení cílů**

Otevřeně diskutujte o věcech. Zeptejte se na cíle, které přispívají k lepšímu pochopení: „Co jsme mohli dělat, aby se to neopakovalo?“ „Co budeme dělat jinak?“

### **Další kroky/dohody**

Chcete-li dosáhnout společného cíle, nastavte vaše další kroky. Ujistěte se, že každá ze stran souhlasí: „dobře, chci to takhle... Vaší zodpovědností je... Je to pro vás přijatelné?“

### **Finální fáze konfliktu**

Nakonec jde o obranu vlastní moci, ale řešení konfliktů je stále možné. Každá fáze konfliktu obsahuje spoustu energie a kreativity, které lze využít.

→ Pozdější fáze konfliktu, vhodnější je použít externí konzultanty. Musí se nastolit neutrální cíle, empatie pro ostatní úhly pohledu se musí zlepšit. Mediaci konfliktu by měla trvat, dokud se obě strany nedospějí k neutrální interakci.

Pokud konflikt není úspěšně mediován, jediným řešením je separace rivalů.

## **5.1 MONITORING DOBROVOLNÍKŮ**

Je důležité stanovit účinný systém pro sledování a vyhodnocování dobrovolníků

**Některé příležitosti:**

- zapisování poznámek práce
- učební deník
- systém hlášení
- dotazníky zpětné vazby
- individuální rozhovory
- schůzky týmu

Je důležité, aby se dobrovolníci necítili „kontrolováni“, ale spíše sledování formou zajištění kvality. Pro vás jako koordinátora je užitečné vědět, zda práce jde určitým způsobem, jakož i jaké podpory nebo úpravy jsou nezbytné. Vysvětlete, proč a jak chcete sledovat dobrovolníky od samého začátku, aby nedošlo k nedorozumění.

## 5.2 JAK SI UDRŽET DOBROVOLNÍKY

Nejúčinnější způsoby, jak velmi rychle ztratit své dobrovolníky:

- necítí se vítáni
- necítí se pohodlně
- členové týmu navzájem nesnáší
- cítí se přetížení nebo nedostatečně vyzívání
- cítí se vykořisťovaných (tento problém může nastat, pokud pracujete s dobrovolníky a odborným personálem)
- nemají pocit ocenění a akceptování
- Nemají žádnou možnost se účastnit rozhodování/převzít odpovědnost

## 6. OCENĚNÍ DOBROVOLNÍKŮ

### CVIČENÍ

Představte si, že jste dobrovolník.

Z jaké formy uznání byste měli radost?

Jaké způsoby hodnocení má vaše organizace?

Které z nich jsou užitečné pro vás na

- a) osobní bázi
- b) profesní bázi

### CVIČENÍ

Pracovní skupina: které jsou formální/neformální formy uznání výkonnosti našich dobrovolníků v rámci naší organizace? (10 minut).

Vedoucí semináře vysvětlí metodu.

Shromážděte výsledky a mluvčí představí výsledky.

**Vstup:**

Existují různé způsoby, jak ocenit dobrovolníky.

Nejběžnějšími způsoby jsou:

- Ceny a ocenění
- Zmínky v médiích
- Slevy (např. karty)
- Účast na oslavách a výletech
- Individuální dárky

### Pravidla ocenění

- dávejte ocenění tak často, jak je to možné
- ocenění musí být různé
- ocenění musí být opravdu upřímné a souviset s akcí
- ocenění by mělo odpovídat výkonu
- ocenění by mělo být tak osobní a individuální, jak je to jen možné

### Poskytování kvalifikované zpětné vazby

- Popište vlastní vnímání (popis situace)
- Zobrazte situaci ve vašem úhlu pohledu
- Tematický vlastní pocit (výraz hněvu nebo štěstí)
- Formulujte požadované chování (jak by se ostatní měli chovat)

### ZPŮSOBY OCENĚNÍ

Hmotné výhody			
peněžní	ostatní finanční	bezhotovostní	privilegia
<ul style="list-style-type: none"> <li>- náhrada nákladů (cestování náklady, telefon,...)</li> <li>- náhrada výdajů</li> <li>- peněžní ceny</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- jako dobrovolník byste mohli dostat slevu na veřejné akce/instituce/ veřejnou dopravu atd.</li> <li>- snížení daní jako náhrada výdajů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dárky (narozeniny)</li> <li>- volné vstupenky na veřejné akce/ divadlo/kino</li> <li>- Vezměte je s sebou na cesty</li> <li>- Např. udělování cen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zvláštní dny volna/ dovolená pro vzdělávání</li> <li>- příležitosti ke školení, které jsou zdarma</li> <li>- uznávání</li> <li>- osvědčení (práce, univerzity,...)</li> <li>- pojištění</li> </ul>

#### 1. ocenění a ceny

- medaile, certifikáty
- ceny - „člen roku“
- čestné občanství

#### 2. uznání komunikací (PR)

- zprávy a publikace, zvýraznění práce a úspěchů dobrovolníků
- projevy
- „děkovné“ akce
- setkání s politiky, nebo jinými důležitými zainteresovanými stranami
- plakát
- výstavy

### 3. osobní uznání

- Zárukou dobré komunikace mezi placenými zaměstnanci a dobrovolníky – jmenujte kontaktní osobu, která je spolehlivě k dispozici
- Pozvěte je na oslavy a další akce
- Úsměv
- Dejte jim úkoly a příležitosti k rozhodování
- Ukažte známku důvěry – např. klíče ke kanceláři, sestavit rozpočet vlastního projektu
- Uznat/slavit jejich narozeniny
- Děkovné e-maily/karty/dopisy

### 4. dokumentace dobrovolnických aktivit

- Vydávat certifikáty
- Odznaky např. skauti
- Udělování zvláštních hodností služby, např. pro dobrovolní hasiči
- Nahrávání dobrovolníků – žáci

V rámci „Europäischen Grundtvig Lernpartnerschaften“ dobrovolné organizace z 8 evropských zemí vyvinuly formát pro neziskové organizace, jak mohou poskytnout reference pro své dobrovolníky.

Logo		Hlavičkový papír s kontaktními údaji
Věc: „referenční dopis pro“		Místo, datum
Oslovení: Vážená paní a pánové,		
Základní prohlášení k dobrovolnictví, např. „Dobrovolníci poskytují roční příspěvek ve výši 5 % k hrubému domácímu produktu celoevropsky“.		
Název organizace		
Popis organizace (krátce a výstižně, zdůrazňující význam jako autora reference)		
Jméno dobrovolníka + role v organizaci		
Doba trvání dobrovolnictví		
Úkoly a povinnosti dobrovolníka		
Úspěchy a výsledky úkolů/v rámci oblasti působnosti dobrovolníka		
Propagace, převzetí zvláštní úkolů a pozic, školení v průběhu dobrovolnictví		
Odborná způsobilost	S ohledem na úkoly a svěřenou odpovědnost	Je-li to možné a žádoucí: Popis očekávaných nových profesních činností
Sociální kompetence		
Důvod pro ukončení dobrovolnictví		
Slovo závěrem		
Podpis, jméno a pozice + razítko organizace		



## 7. LOUČENÍ

**Každá dobrovolná činnost musí skončit. Manažer dobrovolníků by měl:**

- Ukázat ocenění a poskytnout dobré rozloučení
- Poskytnout příležitost pro zpětnou vazbu a návrhy
- Napsat reference, v případě potřeby

### KONTROLNÍ SEZNAM PRO DOBROVOLNÍKY

Následující seznam může být velmi užitečný pro ty, kteří již jsou, nebo mají v plánu stát se dobrovolníky. Pomáhá zaznamenat jakoukoliv dohodu tak, že je možné se k ní v případě potřeby vrátit.

- Předem zvažte, co skutečně chcete.
- Buďte si jisti ve vyjadřování vašich přání.
- Žádejte vysvětlení filozofie organizace.

### Rozsah úkolů

- Jaké jsou úkoly?
- Jak dlouho chci dobrovolničit?
- Kolik času strávím jako dobrovolník?
- Jakou mám autoritu?
- Jakou kvalifikaci potřebuji?
- Jak mám řešit důvěrné informace?
- Jak budu podporován během mého projektu?

### Supervize

- Kdo mě zaškolí?
- Jak dlouho bude výcvik trvat?
- Na co je školení zaměřené?

### Další vzdělání

- Budu dostávat další vzdělávání/kvalifikace?
- Mám za ně platit?

### Náhrady

- Potřebuji auto?
- Jaké náklady jsou pokryty? Pokud ano, jaký je proces náhrady?
- Mohu získat odměnu za mou práci?
- Získám potvrzení o dárcovství, pokud odmítnu refundaci, či odměnu?

### Společné rozhodování

- V jakých oblastech mohu spolurozhodovat?

### Certifikát

- Získám certifikát za dobrovolnickou práci?

### Pojištění

- Existuje úrazové pojištění?
- Je pojištění odpovědnosti za škodu?
- Existuje nějaké jiné pojištění?
- Co je třeba vědět v případě poškození?

### Mediace

- Existují pravidla v případě konfliktu?
- Jak a kdy platí?



## CVIČENÍ

ÚČASTNÍCI UTVOŘÍ MALÉ SKUPINY A VYPRACUJÍ DOHROMADY PRAVIDLA PRO ORIENTACI A ŠKOLENÍ:

### Kultura uvítání

- Máte nějaké konkrétní způsoby, jak příjemně uvítat dobrovolníky?
- Naplánovali jste si úvod?

### Úvod

- Jaké způsoby uvedení poskytujete?
- Kdo povede úvod a jak dlouho bude trvat?
- Kdo odpoví na otázky?

### Jaký je proces, pokud umístění nebo dobrovolník nejsou vhodní?

- Existuje postup pro stažení, pokud spolupráce nefunguje?
- Kdo řekne dobrovolníkovi o tomto rozhodnutí?
- Existují nějaké alternativní nabídky pro dobrovolníka?

### Kvalifikace?

- Které organizace poskytují školení?
- Existují nějaké kvalifikační opatření v rámci organizace, kterých se dobrovolník může účastnit?
- Kdo financuje kvalifikace dobrovolníků?

### Řekněte

- Kdo nechá dobrovolníky podílet se na týmových setkání?
- Kde může dobrovolník využít své zájmy?
- Jaké neformální způsoby výměny jsou poskytnuty? (diskusní skupiny, pracovní skupiny)

### Časová dohoda

- Je zde časový limit?
- Jak dlouho to obvykle trvá?
- Je pevně daná pracovní doba?
- Jaký minimální čas za týden/měsíc musím věnovat?
- Koho mám informovat v případě prevence a kdo zakročí?

### Pojištění

- Jaké pojištění se uzavírá pro dobrovolníky?
- Jak by měl dobrovolník jednat v případě poškození?

### Náhrady

- Jaké náklady se vrací? (cestovní apod.)
- Jak funguje vyúčtování?

**M6**

**PR a vztahy  
s veřejností**

## MODUL 6 PR A VZTAHY S VEŘEJNOSTÍ

### 1. ÚVOD

#### 1.1 DEFINICE

„Práce s veřejností, práce pro veřejnost, práce mezi veřejnostmi.“

Práci je třeba chápat jako pokus záměrně, plánovaně a neustále vytvářet společné porozumění a důvěru.

#### 1.2 ROZDĚLENÍ: VNITŘNÍ – VNĚJŠÍ PR

Existují dvě různé formy PR: interní – vnitřní PR tzn. proces komunikace uvnitř vaší organizace; externí – vnější PR tzn. komunikace zaměřená vně vaší organizace.

##### Interní – vnitřní:

- Adresovaná členům organizace.
- Členové sdělují informace o organizaci skrze jejich osobní spojení.
- Nejdůležitější je mít efektivní a konsistentní způsob komunikace.

##### Externí – vnější

- Adresovaná veřejnosti.
- Dobře informovaní členové jsou ti nejelegantnější velvyslanci organizace.
- Je nezbytně nutné, aby vaši členové dostali všechny informace předtím, než ho dostane tisk.



### CVIČENÍ

Otázky pro všechny účastníky: Kde jste se doslechli o tomto výcviku?  
Zaznamenejte odpovědi.



### CVIČENÍ

Otázka na všechny účastníky: Co víte o zúčastněných organizacích?

Sesbírejte informace/vzkazy a individuálně je zhodnoťte:

- Zaregistrovali nás?
- Jak si nás všimli a s jakým povědomím?
- Shoduje se naše vlastní propagace s tím veřejným?

## 2. PŘÍRUČKA PRO DOBRÉ PR

### 2.1 O ČEM BYSTE MĚLI MLUVIT S VEŘENOSTÍ? -VAŠE ZPRÁVA

1. Jakou zprávu chcete předat? O čem chcete mluvit?
2. Jaké jsou základní principy vaší organizace? Jakou máte image?
3. Čeho chcete dosáhnout?



#### CVIČENÍ

##### PREZENTACE VE VÝTAHU

Prezentace ve výtahu je rozhovor, nebo ledolamka, která by měla vést k hlubšímu dialogu o projektu, nebo o organizaci. Mělo by to vtáhnout do děje tak, jak je to jen možné. V běžné praxi máte pouze 60 sekund na to zaujmout, zanechat smysluplný dojem na těch, se kterými chcete přijít do styku.

**Úkol:** vytvořte „výtah“ projektu, či organizace. Create an elevator for the project or organisation. Připravte si tento úkol na přednes zbytku skupiny.

#### **Několik tipů, na které je třeba pamatovat:**

- Mějte jasno v tom, v čem je projekt/organizace unikátní.
- Trénujte - ujistěte se, že se z vás informace chrlí.
- Buďte struční a zajímaví – pamatujte, máte jen 60 sekund, tak ať všechny stojí za to!
- Věřte tomu, co říkáte – ukažte své zapálení.
- Usmívejte se.
- Chtějte, aby chtěli víc – takto s vámi budou chtít spolupracovat, nebo následnými otázkami dají najevo, že se chytili.



#### CVIČENÍ

##### POPIS PROJEKTU

Dobrovolník/-ice plánuje akci ve svém městě s cílem zabránit uzavření místního bazénu.

→ Spojte tým a určete hlavní zprávu, kterou chcete sdělit.

Např: Oznámení akce, inzerovat všechny aktivity, zachránit bazén. Řešení: analyzujte vaše cíle a rozhodněte, jestli je tato akce nejlepší řešení pro záchranu bazénu.

## 2.3 HLAVNÍ OTÁZKY PRO CÍLENÉ PR

Kdo je naším cílovým publikem? Komu je to adresované?

Cílové publikum a prostředí	KDO je odpovědný?	S KÝM chceme pokračovat?	Kdy? – Časový rámec	Jaký obrázek chcem vytovřit? – co by si lidé měli pamatovat?
<p>Kritická sebe-reflexe: kdo jsme? Na co se soustředíme, co jsou naše silné stránky a co slabiny?</p> <p>Co očekávám od cílového publika/ cílové skupiny? (očekávané reakce)</p> <p>Co cílové skupiny očekávají?</p>	<p>Kdo dokáže inspirovat?</p> <p>Jaký je osobní přístup vedoucí osoby ke komunikaci, PR, letákům, webovým stránkám, akcím?</p> <p>Pouze někdo, kdo oceňuje dobrou komunikaci, dokáže zprostředkovat dobré naladění a úspěšně komunikovat</p> <p>Musí existovat striktní pravidla, jak mají probíhat proces komunikace</p>	<p>Metoda musí vyhovovat cílovému obecnímu (mladé lidi nezaujmete skrz místní tisk, ale spíše skrze sociální média)</p> <p>Jak jsou nyní informace zprostředkovány?</p> <p>Nalezněte vhodný styl jazyka (jak chcete komunikovat?)</p> <p>Definujte metody, styl a formu komunikace – upravte je s ohledem na dané zdroje</p>	<p>Bere váš harmonogram v úvahu časový plán cílového publika (včetně svátků)?</p> <p>Jaké externí faktory byste měli zvážit?</p>	<p>Konzistentní design</p> <p>Konzistence (vizuální a obsahová)</p> <p>Být profesionální. Kdo by mohl vytvořit dobrý leták a webové stránky?</p>



## CVIČENÍ

### POUŽITÉ LOGA PRO PŘEDÁNÍ VAŠÍ ZPRÁVY

Doufejme, že do této fáze již budete mít představu o organizaci, či projektu, který byste chtěli vytvořit, nezáleží na tom, jestli se v této fázi jedná o plně vytvořenou představu. Vytvořte logo, které je zformováno na základě vaší zprávy/popisu nebo cíle. Připravte se důvodit, proč jste vybrali konkrétní obrázky a barvy.

**Logo je důležité, protože:**

- spíše si vás zapamatují
- sami se určíte
- můžete výstižně vysvětlit název vaší organizace

## 3. JAK: VZTAHY S MÉDII – PRÁCE S TRADIČNÍMI MÉDII

Existuje mnoho různých typů médií a měli byste opatrně zvážit, které nejvíce vyhovují vašemu účelu. Zde je přehled některým médií:

Tištěná média	Televize a rádio	Sociální média
<p>Noviny: Místní, regionální, celoplošné, mezinárodní,</p> <p>Denní, týdenní a bulvární tisk, inzerátní noviny, oficiální noviny a časopisy včetně obchodního tisku</p> <p>Jiné: Výroční zprávy, zpravodaje, výroční knihy, brožury</p>	<p>Veřejná televize/ rádia (regionální, národní, mezinárodní)</p> <p>Soukromé vysílání (mezinárodní, národní, regionální a místní)</p>	<p>Online platformy tištěných publikací/ Online zpravodajství Online TV a rádiové programy Lokální webové platformy a stránky</p> <p>Webové stránky organizací, institucí a společností</p> <p>Facebook a další sociální média, jako je např. LinkedIn, Google+ Twitter, Instagram, YouTube Dokonce i online kalendáře, Blogy Newslettery</p>



Vybrat si nejlepší platformu, položte si otázky, kdo je vaší cílovou skupinou a jaký typ médií používají. Soustřeďte se pouze na média, která skutečně vaše cílová skupina používá. Neznažte se pokrýt všechny mediální kanály: to funguje pouze v případě velkých osobních nákladů a odpovídajícím mediálním strategiím. Zaměřte se na omezenou škálu komunikačních kanálů. Od té doby, co mnoho organizací operuje na místní úrovni, tradiční mediální kanály jsou více než vhodné. Např. v Německu 75% 14-tiletých denně čte tištěné noviny. 90% této skupiny čte volně dostupné regionální reklamní noviny.

Nová sociální média jsou také efektivní a velmi rychlá, jednoduchá a levná. Mohou se podílet na založení hlavního informačního zdroje a jsou dobrým způsobem, jak zacílit na mladé.

### 3.1 POSLEDNÍ TRENDY V OBLASTI MÉDIÍ

Např. v Německu:

- Místní noviny se stávají zajímavějšími vzhledem ke globalizaci.
- Vzhledem k internetu dochází k velkým změnám ve všech médiích.
- Tradiční zpravodajství ztrácí svou hodnotu tváří v tvář “Infotainmentu”.

### 3.2 CO JE PRO MÉDIA ZAJÍMAVÉ?

- Co zaujme čtenáře? Co je dostupnější? („Poštovní holub byl zastřelen“ je mnohem zajímavější než všeobecný článek o tématu).
- Lidé se spíše soustředí na lidské příběhy.
- Vysoce zábavné/senzační hodnoty včetně něčeho nového, tématickéh (dobře: výcvik se skuteční, špatně: již probíhá), selektivní akce: 1.000 členů, něco neuvěřitelného: vedení skáče s padákem, personální změny, události, prohlášení ke kontroverzním tématům, návštěva známých osobností, sociální angažovanost.
- Něco, co můžete předvést: představit osoby (účastníka výcviku).
- Unikátní rys regionu (co je nového?).
- Specifický význam tématu (musí být v kontextu: co se momentálně děje?).
- Dobrovolnictví je všeobecně médií podporováno.

Pamatujte na následující kritéria:

#### a) Čas

Informace musí být aktuální a musí zachytit aktuální události.

#### b) Relevance

Informace musí být krátká, důležitá, zajímavá a snadno pochopitelná, nebo musí mít zvláštní, politický, kulturní význam pro cílené občentstvo.

#### c) Přidané hodnota

Informace musí být užitečná a musí poskytnout čtenáři určitý benefit.

#### d) Důležitost/Význam

Informace má důležitost na regionální, či národní úrovni, nebo se týká významné osobnosti.

#### e) Identifikace

Čtenář se ztotožňuje s tématem, popsanou osobou.

#### Co se zástupcům médií nelíbí:

- Pocit, že byli zneužiti k propagaci osob, nebo reklamy něčeho – obzvláště pokud přežívají z reklamních poplatků.
- Dlouhé matoucí články. Na začátek článku vložte nejdůležitější a nejzajímavější informace, konec článku je obvykle zkrátka odstraněn.
- Zastaralé informace.
- Tisková konference naplánovaná mezi 16:00 – 18:00, jelikož finální úpravy jsou většinou v této době již hotovy. Lepší je ráno, či brzké odpoledne.

#### Další informace pro spolupráci s médii

Redakce se často potýkají s nedostatkem personálu a jsou pod velkým tlakem.

→ Kratší článek znamená méně úprav a větší šanci na vydání.

→ Dlouhé zprávy jsou nudné a nepouští se dál.

- Shromážděte si kontaktní údaje na správnou redakci.
- Je v pořádku navázat na svůj článek, ale zůstaňte zdvořilí a nebuďte otravní. Pomůže, pokud zavoláte den po odeslání článku, jestli dostali váš text a jestli je vše v pořádku.
- Nenaštvěte se na novináře, pokud se váš článek neodvívá tím směrem, jste si představovali. Promluvte si s novinářem osobně a zeptejte se ho, jak došlo ke zveřejnění nesprávných informací a jak je možné se tomuto do budoucna vyhnout. Zeptejte se, jak je možné vzniklou situaci napravit (podotkněte negativní následky, které to bude mít pro činnost vaší organizace vzhledem ke špatně podaným informacím).
- Pošlete dokument ve wordu bez specifického formátování – takto je jednodušší editovat článek.
- Použijte obrázky, které se hodí k textu a mají vysoké rozlišení (alespoň 300 dpi): skupinové fotografie jsou nudné.

Návod: (znaky se počítají, včetně mezer)

Poznámka o akci cca 10 tištěných řádků, nebo 350 znaků

Zpráva cca 60 – 80 tištěných řádků, nebo 3000 znaků

Komentář cca 40 tištěných řádků, nebo 1400 znaků

- Uveďte konkrétní kontaktní osobu, která poskytne konkrétní údaje rychle, jasně a přesně.
- Na rozdíl od tradičních médií, jako noviny, zvažte menší tisk (co nabízejí čerpací stanice? Které jsou zadarmo?)
- Televize vyžaduje více času – oznámit týdnů dopředu a kontaktovat jeněkolik dní dopředu -> rozhoduje se při ranním setkání

### 3.4 ZPŮSOBY NOVINÁŘSKÉHO PSANÍ

Existuje několik způsobů novinářského psaní:

- Zprávy
- Rozhovory
- Články
- Úvodníky
- Komentáře

### 3.5 JAK PSÁT PRO NOVINY

Text, který napíšete pro vlastní publikaci, vaše webovky, nebo v žádosti o podporu je obvykle nevhodný přímo pro tisk (noviny). Proto je důležité přizpůsobit jeho obsah, aby vyhovoval cílené publikaci.

**Pár praktických rad:**

- Vyprávějte přesvědčivý příběh
- Zaměřte se na osobní příběh
- Vybudujte si osobní vztah
- Popište proces popisem vlastní zkušenosti, podejte skutečné příklady
- Uveďte celá jména
- Vemte v úvahu různé úhly pohledu (soutěžící, účastníky, návštěvníky)
- Hlavně ať je krátký!

**10 kritérií dobrého článku:**

1. Musí vzbudit pozornost
2. Musí být na první pohled srozumitelný
3. Nesmí být záhadný
4. Musí se shodovat s obsahem článku
5. Měl by vizuálně odpovídat obsahu (zvažte, v jaké souvislosti by měl být prezentován)
6. Měl by naznačit, jestli bude následovat další článek, nebo komentář
7. Slovesa jsou lepší, než podstatná jména
9. Nic nezaujme lidi víc, než druzí lidé.
10. Udělejte to zajímavé, ale nezkreslujte

**Tipy k obsahu:**

Pokud chcete, aby čtenář pokračovat ve čtení, musíte napsat titulek a úvod poutající pozornost a zahrnující nejdůležitější fakta. Udělejte ho čtenářsky zajímavým

- Uveďte nejdůležitější informace na začátku
- Ujistěte se, odpovíte na těchto šest otázek: kdo? Co? Kdy? Kde? Jak? Proč?
- Zachovejte článek aktuální, informujte krátce, výrazně a originálně.
- Informujte objektivně
- Věnujte pozornost struktuře, přečtěte si text, jako byste byli čtenářem
- Lidé, citace a čísla jsou důležité

- Je možné přidat pochvalnou informaci sledující text: představit uvedené lidi, další citace, odkazy a informace o akcích

### Tipy pro jazyk

- Psát srozumitelně: Zkontrolujte, zda jsou věty krátké a úplné
- Živý popis čtenáře zaujme
- Použijte slovesa - text bude dynamičtější a ujistěte se, že používáte aktivní čas
- Nepoužívejte ustálená spojení, superlativy nebo klišé
- Uveďte celé jméno osob
- Pokud záleží na věku, uveďte jej
- Nepoužívejte zkratky
- „My“ znamená internetové noviny, nikoliv organizaci



## CVIČENÍ

NAPIŠTE TISKOVOU ZPRÁVU O DOBROVOLNICTVÍ, NEBO O AKCI KTEROU SE MOMENTÁLNĚ ORGANIZACE ZABÝVÁ.

### 3.6 COPYRIGHT – AUTORSKÁ PRÁVA

„Autorská práva obrázku“ je osobní vlastnictví obrazu, které vytvořili.

Fotografie: je rozdíl mezi autorem a osobou zachycenou na obrázku.

Fotograf rozhodne o povolení využití obrázku. Osoba na obrázku musí udělit souhlas (verbální je přijatelný).

Obrázek skupiny lze použít, dokud člověk na obrázku nezakáže jeho použití.

Je-li osoba je ve veřejném zájmu, existuje rozdíl mezi veřejnou a soukromou sférou.

Nicméně: Žádné komerční využití není dovoleno.

Ostatní lidi na obrázku lze použít, pokud nejsou v popředí.

→ Pokud je obrázek odeslán do tisku, uveďte jméno fotografa!

Psaní: Copyright je vydán 70 let po smrti.

Fotografie, obrázky: Copyright je uvolněn po 50 letech.

ALE lze přenést právo užívání!

→ Požádejte váš kontakt v novinách, jak zacházet s publikováním! Některé noviny budou chtít poplatek, i když publikujete svůj vlastní článek, který vytisknou a obrázek, který jste jim poslali.

## 4. JAK: METODY PR

Existují způsoby zvládnání PR kromě zapojení médií. Samozřejmě jsou závislé na dostupných zdrojích a na tom, co nejlépe vyhovuje organizaci.



### CVIČENÍ

VIZUÁLNÍ KOMUNIKACE, REKLAMNÍ LETÁKY

Účastníci projednávají různé letáky poskytnuté školitelem.

Diskuse:

Jaký druh vizuální reklamy máme a můžeme mít?

Co jiní používají?

Co mne přitahuje, co ne a proč?

Koho můžeme zaujmout? Jaká je možná cílová skupina?

### 4.1 ZPŮSOBY PR



### CVIČENÍ

Účastníci myslí na různé formy novinářského psaní: kdy a jaký typ by se měl použít a pro jakou část dobrovolnické práce, nebo s přihlédnutím na organizaci? Kde lze tyto části publikovat?

#### **Distribuční kanály**

Měli byste přemýšlet nejen o tom, co zveřejnit, ale spíše o to, jak prodat tyto „výrobky nebo služby“.

Účastníci by měli zvážit:

Kolik bannerů atd. máme?

Jak je můžeme rozdělit?

Které kanály jsou úspěšné a které ne?

Jaké kanály jsou náročné na práci?

Jak úsilí odpovídá výsledku?



## CVIČENÍ

### POUŽITÍ SOCIÁLNÍCH MÉDIÍ

1. Účastníci prezentují své webové stránky nebo Facebookovou stránku a vysvětlí, jak to vzniklo a jak se udržuje
2. Zpětná vazba od ostatních
3. Účastníci společně zachytí výhody, nevýhody a úsilí potřebné pro každou platformu sociálních médií a projednají, které médium pasuje na kterou cílovou skupinu.

Existují různé formy a typy PR-práce. Kanál, který použijete, závisí na vašem cíli a cílové skupině.

K rozhodnutí, který kanál je nejlepší, zde je přehled čtyř základních příkladů mediálních kanálů:

Co?	Webovky
Vhodné pro	Vhodné pro všechny cílové skupiny. Prezentace firmy, spravování obrázků. Základní informace.
Výhody	Relativně jednoduché a levné. Kontrola nad tím, co je zveřejněno a jak. Všechny informace, například tiskové zprávy, publikace a informace o akcích lze zadat na stránkách.
Nevýhody	Pro uživatele musí být stránka atraktivní.

Co?	Tisková zpráva
Vhodné pro	média a jejich čtenáři témata s vysokou hodnotou zpráv a témat
Výhody	velké množství pozornosti a důvěryhodnosti, když je zpráva publikována v médiích, je možné komunikaci zaměřit na cílovou skupinu
Nevýhody	Ne všechny informace budou vždy zveřejněny, a co je zveřejněno, ne vždy odpovídá tiskové zprávě

Co?	Vlastní publikace
Vhodné pro	pro všechny cílové skupiny, zejména zákazníci/klienty/členy Konkrétní informace
Výhody	letáky, brožury a podobné materiály se mohou rozdávat na akcích nebo odeslat vybraným cílovým skupinám

<b>Nevýhody</b>	Více snahy (vzhledem k dispozicím) Vyšší náklady (včetně tisku a odeslání) Nemá široký dosah
-----------------	--

<b>Co?</b>	<b>Akce</b>
<b>Vhodné pro</b>	Konkrétní cílovou skupinu Prezentace a diskuze
<b>Výhody</b>	Akce mohou být přizpůsobeny specificky potřebám cílové skupiny
<b>Nevýhody</b>	relativně vysoké personální a ostatní náklady

## FORMY NOVINÁŘSKÉHO PSANÍ

### Zpráva

- krátké články – ne více než 20 nebo 30 řádků
- něco neočekávaného, překvapivého, neobvyklého
- cílem je objektivní informace – co možná nejpřesnější a nejobjektivnější
- struktura připomíná obrácenou pyramidu (nejdůležitější fakta na začátku)
- Začíná úvodním shrnutím, které zahrnuje šest otázek: kdo? Co? Kdy? Kde? Jak? Proč?

### Novinový článek

- dokonalejší než zpráva, zaměřené na fakta
- usiluje o podrobné informace o události nebo předmětu a pokrývá Obecné informace, důsledky a výklady
- vhodná, neobsahuje-li nové informace nebo neshrnuje a nesumarizuje-li informace
- hierarchická struktura, úvodník obsahuje šest důležitých otázek
- je osobní a tvůrčí: využívá se mnoha citátů

### Interview – rozhovor

- rozhovor mezi tazateli a dotazovanými: popis chování a kontextu
- v zábavném módu: nejen o věcných informacích, ale také zahrnuje argumenty a smýšlení
- používá se ve všech oblastech
- rozlišuje mezi rozhovorem na určité téma a osobním pohovorem

### Feature – článek

- na základě faktů, osobní zprávy, zaměření na procesy a události
- cílem je zahrnout čtenáře do autentické a jedinečné události
- delší než zpráva
- napětí vzniká změnou perspektivy, atmosféry

### Životopis

- zpráva o osobě
- ukazuje silné a slabé stránky, interpretuje postoj, motivů a pocitů

### Komentář

- zaměření na mínění, interpretuje a vyhodnocuje aktuální téma nebo událost
- vysvětluje význam problému, interpretuje řešení, zvažuje názory
- poskytuje argumenty pro diskusi

### Úvodník

- široký komentář – obvykle na první stránce novin nebo zvláštní části
- Délka článku ukazuje význam
- Ukazuje názor novin

### Kritický komentář

- zaměření na názor
- ironický, subjektivní, přehání, končíci pointou
- hraje si s jazykem, původní fráze
- chce pobavit čtenáře, rozesmát je

## SPOLEČNÉ MOŽNOSTI

### Začínající zprávou (včetně šesti důležitých otázek)

Když farmář Hans Meier z Rümmlang přišel toto pondělí večer domů, jeho statek byl v jednom ohni. Žhář, zřejmě hledal pomstu, zapálil jeho dům a stodolu pomocí benzínu.

- KDO:** farmář/žhář  
**CO:** oheň  
**KDE:** V Rümmlang  
**KDY:** Pondělí večer  
**JAK:** použití benzínu  
**PROČ:** Pomsta

### Začátek s citací

„Moje celoživotní práce byla k ničemu. Já nevím jak dál“, řekl farmář Hans Meier toto pondělí večer v Rümmlang před vyhořelým domem. Žhář – pravděpodobně z pomsty – zapálil jeho dům a stodolu pomocí benzínu.



### Začátek s otázkou

Jak smělý může být žhár? Ačkoliv manželka Hanse Meier a zemědělci pracovali na farmě, žháří se podařilo založit požár.

### Začátek šokem

Príšerný pohled – farmář Hans Meier Rümlang na to nezapomenete po zbytek svého života.

### Starting with a scene

V pondělí večer byl farmář Hans Meier Rümlang viděn, jak zoufalý chodí kolem. Jeho životní dílo bylo během dvou hodin zničeno.

### Začátek s dotazem “Co teď?”

Děti již nemají postele, krávy jsou bez stodoly. Úrodu nelze sklídit, protože farma farmáře Hanse Meiera v Rümlangu v pondělí večer shořela.

## SEZNAM – TISKOVÁ ZPRÁVA

Tiskové zprávy jsou nejčastější způsob, jak informovat tisk.

Podívejte se na následující kontrolní seznam tiskové zprávy:

### Čas

- Odešlete s předstihem před vydáním
- Vezměte v úvahu den tisku a redakční uzávěrku
- Najděte kontaktní informace pro správnou redakci

### Zákon

- Odesláním umožňujete publikaci
- Jsou osobní práva ovlivněna? (copyright)
  - skupiny obecně nejsou žádný problém; nezletilé osoby: souhlas rodičů
  - práva na obrázek

### Forma

- Jednotný design
- Označte text jako tiskovou zprávu
- Zvažte strukturu: titulek, úvod, střední část, konec
- Nezapomeňte připojit všechny uvedené soubory
- Zvolte čitelné písmo a buďte konzistentní
- Pošlete jako dokument ve wordu, bez PDF
- 1,5 řádkování pro čitelnost
- Délka: zpráva: pár řádků, článek: kolem 1.000 slov, Reportáž: max. 3.500 znaků (1,5 stránky)
- Text zarovnaný doleva
- Označte přímé citace, uveďte celá jména

### Doprovodný dopis

- Buďte stručný, rychle se dostaňte k pointě! get to the point quickly! Zmiňte váš telefonát, jestliže jste už předtím mluvili po telefonu
- Nezapomeňte uvést vaše kontaktní údaje, pro případné dotazy

### Přehled dokumentů

- Všechny tyto informace vložte do jednoho dokumentu, namísto do několika. Zahrňte všechny další potřebné informace za hlavní text.

### Text

- By měly být aktuální, užitečný, důležité a originální
- Zajímavý nadpis, případně obrázek
- Odpověď na následující otázky na začátku: kdo? Co? Kdy? Kde? Jak? Proč?
- Uveďte nejdůležitější fakta na začátku
- Pište srozumitelně
- Pište objektivně, použijte jasnou strukturu a úhel pohledu čtenáře
- Lidé, citáty, čísla. Označte citáty, pozici, jméno a tituly. Novináři mají rádi čísla, pokud jsou relevantní
- Můžete přidat dodatečné informace k textu: detaily o osobách, odkazy, události

### Obrázky a ilustrace

- Připojte je samostatně – nedávejte je do textového dokumentu
- Foťte hodně, ať máte z čeho vybírat
- Pošlete obrázky s orientací na šířku i na výšku
- Použijte obrázky, které odpovídají textu. Ukazující detaily, jsou živé, ne nudné. Použijte vhodný předmět.
- Použijte jpg s vysokým rozlišením. Nejméně 300 dpi
- Pošlete doprovodný text k obrázkům, stejně jako detailní pozn. o autorských právech
- Poznamenejte publikační práva

### Po odeslání

- Buďte připraveni na další požadavky – Ujistěte se, že někdo ví o tématu, takže mohou odpovědět, pokud jste mimo kancelář
- Ověřte si vydání – možná následující den, ale nebuďte otravní
- Připravte další informace a dodatečné informace

### Publikování

- Využijte pro vlastní PR. Zvažte autorská práva médií
- Kontaktní údaje k dispozici by měly být aktuální a spolehlivě přístupné
- Uchovejte záznamy o datu a poznámkách, která mediální kanál použil

The image features a series of concentric circles in shades of gray, centered on a white background. The innermost circle is black and contains the text 'Management akcí' in white. To the right of this central circle, a smaller black circle contains the text 'M7' in white. The overall design is clean and modern, with a focus on geometric shapes and high-contrast colors.

**M7**

**Management  
akcí**

## MODUL 7 EVENT MANAGEMENT – MANAGEMENT AKCÍ

### 1. ÚVOD

Dalo by se říci, že každá organizovaná setkání lidí je akce, např. valné hromady, otevřené dny, koncerty, soutěže, konference, výstavy nebo semináře. K dosažení vámi preferovaného výsledku (např. zlepšit obraz nebo propagaci vaší organizace, zajištění vysoké návštěvnosti, prodej produktů nebo služeb) je nutné plánovat cíleně a systematicky.



### CVIČENÍ PLÁNOVÁNÍ AKCE

Představte si, že plánujete akci pro projekt nebo organizaci. Akce může být z jakéhokoliv důvodu, pro organizace, dokončení projektu nebo jako vděk dobrovolníkům. Informace a dokumenty v přílohách níže vás provedou podrobným plánem pro vaši akci. Pokuste se co nejrealističtěji a proveditelně plánovat tak, aby to nebylo pouze teoretické, ale i použitelné v budoucnu pro skutečné akce.

## 2. STRATEGIE

### 2.1 DEFINICE CÍLŮ A CÍLOVÝCH SKUPIN

Než začnete, je nutné definovat cíle a cílové skupiny plánované události.

- Čeho chcete dosáhnout touto událostí?
- Jaké jsou zájmy vašeho publika s ohledem na vaši akci?
- Jak uspokojíte všechny zainteresované strany a dosáhnete svého cíle?

Jakmile jste definovali své cíle a identifikovat vaši cílovou skupinu a jejich zájmy, můžete přejít na koncepční fázi a definovat rámec události.

### 2.2 NASTAVENÍ RÁMCE AKCE

Jaký druh akce umožní, že dosáhnu mých cílů a oslovím cílové publikum? Čeho bych chtěl akci dosáhnout? Co chci, aby si mé publikum myslelo? Proč by se měli účastníci zapojit?

- Měla by to být otevřená nebo uzavřená akce?
- Měla by být slavnostní, sváteční nebo více neformální?
- Měla by to být velká událost s mnoha účastníky nebo malé, osobní setkání?
- Bude snazší dosáhnout svých cílů přístupem profesionální, informativní nebo mít emocionální nebo zábavný tón?

- Je třeba dát na show „Luxusní“ nebo by bylo lepší mít menší show, která bude vyhovovat potřebám účastníků?
- Chcete hrát hry nebo taneční místo přiměje lidi, aby byli aktivní?
- Chcete udržovat tradice a rituály, nebo chcete udělat něco nového?

### Odpovědi na následující otázky vám pomůže nastavit rámec pro událost:

Druh a profil:	Jaký druh akce organizujete? (Otevřené nebo uzavřené akce, název události)
Pořadatel:	Kdo je pořadatel akce? Bude zapojen kooperační partner? Pokud ano: Jaké jsou jejich povinnosti?
Účastníci:	Kdo chceme pozvat? Kolik lidí se bude v případě účastnit? (Počet a typ účastníků)
Časový management:	Kdy bude akce probíhat a jak dlouho to bude trvat? Je to nejlepší datum? Bude kolidovat s jinými důležitými akcemi? Existují vnější omezení? (například státní svátek, prázdniny)
Místo:	Kde se bude akce konat? (Oblast, budova, číslo pokoje). Je místnost k dispozici? Je místnost dost velká? Je k dispozici potřebné vybavení? (např. vaření zařízení, jeviště, technické zázemí? Jsou nějaké podmínky pro používání místnosti?)
Zdroje:	Jaké prostředky jsou nezbytné k řízení akce? (Finance, personál, materiální výdaje...)
Pokyny:	Jaké smlouvy atd jsou zapotřebí? Jaké jsou právní omezení? (například správní předpisy pro požární bezpečnost, únikové cesty, hygienická zařízení, bariéry, zdraví...)
Rizika:	Jaké jsou možná rizika (finance, počasí, počet návštěvníků, bezpečnostní rizika) a jak jsme s nimi má zacházet?

## 2.3 ORGANIZOVÁNÍ AKCE

Jakmile jste dokončili koncept, plánování rámce akce, musíte přesunout k organizaci a provedení akce:

- vypracování časového plánu
- vytvořit rozpočet
- potvrdit financování
- potvrdit personální zdroje
- přehled povinností
- identifikovat a potvrdit partnery a třetí strany (např. doručovatel, externí poskytovatele služeb atd.)
- plán komunikace (interní a externí)

- vytvořte plán práce a organizace
- provést analýzu potenciálních rizik a vyvinout bezpečnostní protokol
- určit omezení
- potvrdit pojištění pro případ potřeby

Aby organizace akcí byla co nejjednodušší, zařazujeme kontrolní seznam v příloze 1.

## 2.4 ANALÝZA RIZIK

Analýza rizik identifikuje potenciální problémové oblasti akce. To by mělo pomoci vyhnout se problémům dříve, než nastanou.

**Při provádění analýzy rizik, zvažte následující:**

- vnitřní a vnější komunikace
- budovy a místo akce
- logistika
- doprava a parkování
- nouzové plány
- požární ochrana
- zdravotní péče a záchranné služby
- vnější rušivé faktory
- bezpečnost

## 3. ROZPOČET

Následující seznam vám poskytne představu o možných nákladech akce:

- Pozvánky
- Poplatky
- Diety
- Ubytování pro organizátory, speciální hosty atd
- Cestovní výdaje
- Dekorace
- Technickou podporu nebo zařízení
- Bezpečnost
- Zapisovatelé
- Asistenti
- Mzdové náklady
- Sociální náklady
- Pronájem prostor
- Dokumentace
- Programy
- Informativní/značkové materiály, jako jsou letáky, brožury, plakáty...

- Seznam účastníků
- Reklama
- Tisková zpráva
- Sety pro novináře
- Telefonní a faxové spojení
- Poštovné
- Diapozitivy
- Papírnictví
- Elektrické energie
- Vyhřívání
- Plyn
- Voda
- Čištění
- Pojištění
- Doprava

## 4. DALŠÍCH PÁR TIPŮ

### Plánujte dopředu

Čím dříve začnete plánovat, tím lépe! Věci mohou trvat déle, než si myslíte – od nalezení vhodného místa k získání veškerých požadovaných schválení – dobrý nápad je časová rezerva.

### Určete jasné zodpovědnosti

### Připravte podrobný rozpočet

Propočítejte a zkontrolujte vše od začátku do konce. Je to rozhodující pro úspěšnou akci. Je vhodné mít rezervu v rozpočtu.

### Myslete na vhodný program

Zábavný a atraktivní program je důležitou součástí úspěšné akce. Nezapomeňte na dohled a zábavu pro děti (zejména během delší události). Tímto způsobem, vaše akce osloví celou rodinu.

### Catering

Ujistěte se, že je dostatek jídla a pití pro všechny účastníky.

### Pozvěte vaše cílové publikum

Jak vzrušující by byl fotbal bez diváků? Je třeba pozvat lidi v dostatečném předstihu, pomoci cílených pozvánek, reklamy a propagace.

### **Poslat osobní pozvání významným hostům**

To zahrnuje, VIP, sponzory a sdělovací prostředky. Vytvořte seznam adres. Zahrňte také požadavek na potvrzení účasti, tak můžete plánovat efektivněji.

### **Připravte balíček pro novináře**

včetně informací a dobrých fotek. To zjednodušuje práci pro novinářům a zvyšuje šanci být publikován.

### **Propagovat akci v rámci vaší organizace**

Valné hromady, newslettery nebo na domovské stránce webu organizace jsou dobré způsoby, jak informovat zaměstnance (což je nejlepší udělat předtím, než budete informovat veřejnost).

### **Informovat veřejnost**

Otevřená akce, například den otevřených by měla být oznámena předem.

Možné způsoby, jak inzerovat:

- Akci inzerovat v deníku nebo jiných místních časopisech
- Plakáty v obchodech, vlaková nádraží, autobusy atd.
- Letáky a brožury

### **Zvládnutí zlomové fáze vaší akce**

Po opuštění (doufejme spokojených) účastníků, váš tým musí uklidit místo konání. Přidělte a vyjasněte odpovědnosti před akcí, neboť to urychlí proces:

- Kdo je zodpovědný za daný úkol? Kdo je součástí týmu?
- Ujistěte se, že je dobrá komunikace mezi úklidovými týmy a koordinátory – zpětná vazba a stručná kontrola vám pomůže.
- Vyžadují technická zařízení speciální znalosti? Pokud jste pronajali technologie, přemýšlejte o tom, kam s nimi, dokud je nevrátíte.
- Je-li pronajatá místnost, zjistěte, jak byste ji měli zanechat.
- Pokud se během akce shromáždí peníze, potřebujete bezpečné místo, kam je dát.

### **Přemýšlejte o další akci!**

Bezprostředně po události by se měly zhodnotit vaše výsledky. Co můžete vylepšit a co šlo dobře?

### **Dobré načasování**

Nastavte plán a držet se ho. Vyhněte se trapné situaci, jako je studené jídlo, pokud čestný host nedokončí svůj proslov v čas.

Je nemožné, naplánovat všechno. Následující kontrolní seznamy nezahrnují všechno, ale pomůžou vám myslet na to nejdůležitější.





## PŘÍLOHA

### SEZNAM ÚKOLŮ PRO MANAGEMENT AKCÍ

Úkoly	Do kdy	Kdo	Jak	Splněno do
<b>Obecné úkoly</b>				
Stanovit hlavní a vedlejší cíle				
Stanovit cílovou skupinu a počet účastníků (otevřená, nebo uzavřená událost)				
Vyjasnit si, jaké zájmy má cílová skupina s ohledem na akci.				
Určit požadavky, kterými můžeme dosáhnout cílů akce				
Vytvořit plán události				
Vyjasnit interní a externí náklady				
Vyjasnit finanční proveditelnost, najít partnery pro kooperaci, určit rozpočet				
Vymyslet atraktivní název události				
Najít vyhovující datum				
<b>Pozvánky/Propagace</b>				
Zaslat včas pozvánky (v případě potřeby s popisem cesty) i s možností odpovědi				
Poskytnout tiskové zprávy (otevřená akce)				
Propagace (noviny, plakáty, apod.)				
<b>Místo</b>				
S možnostmi alternativy při špatném počasí				
Najít a zajistit prostory s potřebným vybavením/infrastrukturou (velikost, nábytek, catering, pódium, technika, el. připojení, toalety, parkoviště, ubytování, apod.)				
Zkontrolovat a představit domovní řád a další smluvní podmínky (standartní obchodní podmínky)				
<b>Administrativní schválení</b>				
Možnost prodloužení závěrečné doby				
Povolení od sousedů				
Koncese, osvědčení o zdravotní nezávadnosti				

Úkoly	Do kdy	Kdo	Jak	Splněno do
Zdravotní a bezpečnostní riziko (pokud je vyžadováno)				
Občerstvení				
Předkrmy				
Bufet, potravinová omezení				
Zajistit výběr nápojů				
Vybrat dekorace				
Zkontrolovat technické vybavení, např. vařič, grill, mikrovlnku, mrazák, vývrtka, otvírák na lahve, ubrousky, kávovar, myčka, apod.				
Naplánovat vynášení odpadu				
Zajistit stálé spojení s dodavatelem (pro případ problémů, nebo náhlé dodávky)				
Vytvořit zasedací pořádek, připravit jmenovky				
Dekorace				
Sladit design (barvy, doplňky, loga) vhodný pro událost				
Vymyslet atraktivní dekorace pro ostatní prostory (vchod, pódium)				
Dostupné rekvizity (květiny, vlajky, bannery)				
Vytvořit systém osvětlení				
Bezpečnost				
Určit únikové východy a nechat je prozkoumat hasiči				
Vyvěsit tísňová čísla				
Zajistit zdravotnické služby a prostředky první pomoci				
Garantovat bezpečnost uložení cenností (kasa, uzamykatelná místnost)				
Pojištění				
Infrastruktura				
Rozložení místnosti se stoly, židlemi a dalšími prostory (pódium, taneční parket, apod.)				
Prostory pro občerstvení (bar, švédské stoly)				

Úkoly	Do kdy	Kdo	Jak	Splněno do
Zajistit uložení oděvů (prostory, personál, věšák a šatní lístky s čísly), případně převlékací a úložné prostory				
Jsou dostupné posuvné zdi?				
<b>Rozvrh a administrace</b>				
Dostupný plán procedur a personálu (s pracovní dobou a náhradami)				
Výroba ukazatelů vedoucích k události, v případě nutnosti i uvnitř objektu				
Vyrobít jmenovky a vydávat je při vstupu				
Připravit informace pro tisk (sada pro tisk)				
Zvolit koordinátora, který má telefonní čísla všech vedoucích osob				
Navrhnout design vstupních karet				
Vytvořit program				
Zvolit vedoucí osoby pro umělce, media a VIP				
Zorganizovat péči o děti účastníků				
Zorganizovat šatny				
Určit obsluhu parkoviště				
Připravit školení personálu				
Zajistit čisté toalety (personál, vybavení)				
Zajistit fotografa				
<b>Technika</b>				
Pódium, rampa, opona, moderátor, atp.				
Plátno				
Mikrofon, rozbočovač, jukebox				
Média (dataprojektor, projektor, diaprojektor, plátno atp.)				
Řečnický pult				
Závěsy				
Zkontrolovat kapacitu elektrické sítě				
Dostupné elektrické připojení (pokud je třeba silnoproud)				
Venkovní osvětlení				
Technická podpora				
Nářadí				

Úkoly	Do kdy	Kdo	Jak	Splněno do
Možnost komunikace mobilním telefonem a vysílačkami				
Konec události				
Naplánovat přátelské rozloučení s účastníky				
Posílit personál na vytížených místech: šatny, parkoviště apod.				
Naplánovat stěhování s kompetentním personálem				
Zorganizovat přepravní prostředky				
Vymyslet způsoby přepravy s hostitelem				
Naplánovat vynesení odpadu				



## PŘÍLOHA

### PŘÍKLAD ROZVRHU

Čas	Část programu	Kdo a co	Materiál	Úkol	Místnost



## PŘÍLOHA

### PŘÍKLAD POZVÁNKY

Stadt Vilshofen, c/o Perdita Wingerter, Leopoldstraße 9  
94032 Passau  
info@iqm-wingerter.de, neváhejte faxovat: 0851/2132739

#### Potvrzení účasti

Datum

Akce

Registrace

Jméno účastníka: -----  
 Jméno dalšího účastníka: -----  
 Organizace/společnost: -----  
 Adresa: -----  
 Telefon (soukromé): -----  
 Telefon (pracovní): -----  
 E-mail: -----  
 Datum/místo: -----  
 Podpis: -----



## PŘÍLOHA

### PŘÍKLAD SEZNAMU ÚKOLŮ

Příklad: bezpečnostní seznam

#### Zkouška a pódium

Aktivita/požadavek	Něco dalšího?	komentář
Určená zodpovědnost (organizační tabulka)	ano <input type="checkbox"/> ne <input type="checkbox"/>	
Nastavení akce a provedení je koordinováno a sledováno odborníkem.	ano <input type="checkbox"/> ne <input type="checkbox"/>	
Nácvik po zkoušce je určen.	ano <input type="checkbox"/> ne <input type="checkbox"/>	
Jeviště s výškou > 1metr vyžaduje určitou ochranu proti pádu	ano <input type="checkbox"/> ne <input type="checkbox"/>	
Osvětlení na pódium je dostatečné, ale neoslňující.	ano <input type="checkbox"/> ne <input type="checkbox"/>	
Zajistěte, aby nikdo na ničem neuklouzl.	ano <input type="checkbox"/> ne <input type="checkbox"/>	
Potřebujete zvláštní fluorescenční značky ve tmě pro orientaci.	ano <input type="checkbox"/> ne <input type="checkbox"/>	
...		

## ZDROJE

1. DOSB: Veranstaltungsmanagement, 1. STRATEGIE IN VIER SPIELZÜGEN, Quelle: <http://www.breitensport.infonet-sport.de/index.php?id=8173>
2. [http://www.ehrenamt-im-sport.de/fileadmin/fm-ehrenamtimport/cms\\_data/zip/5.4.01.\\_welche\\_kosten\\_koennen\\_bei\\_veranstaltungen\\_entstehen.doc\\_6d258e03.zip](http://www.ehrenamt-im-sport.de/fileadmin/fm-ehrenamtimport/cms_data/zip/5.4.01._welche_kosten_koennen_bei_veranstaltungen_entstehen.doc_6d258e03.zip)
3. <http://www.breitensport.infonet-sport.de/index.php?id=8174>
4. VBG-Dokument: Quelle: [http://www.vbg.de/SharedDocs/Medien-Center/DE/Faltblatt/Branchen/Bildungseinrichtungen/cl\\_veranstaltungen\\_buehnen\\_bildung.doc?\\_\\_blob=publicationFile&v=4](http://www.vbg.de/SharedDocs/Medien-Center/DE/Faltblatt/Branchen/Bildungseinrichtungen/cl_veranstaltungen_buehnen_bildung.doc?__blob=publicationFile&v=4)



**Síťování**

**M8**

## MODUL 8 SÍŤOVÁNÍ

### 1. ÚVOD DO SÍŤOVÁNÍ

Nevládní organizace a organizace, které spoléhají na dobrovolníky, se často potýkají s nedostatkem finančních prostředků. Proto je důležité mít dobrou síť ke kompenzování nedostatku peněz. Pokud jde o síťování osobních kontaktů, ty jsou velmi důležité. V následujícím modulu najdete některé praktické tipy, jak začít a udržet síť.

#### 1.1 DEFINICE „SÍŤÍ“

Význam „sítě“ nemusí být úplně jasný, ale je to něco, co každý z nás v našem každodenním životě dělá. Řečeno jednoduše, síť znamená navázání kontaktů a jejich udržování a využívání. Tyto kontakty mohou být přátelé, známí, obchodní partneři nebo jiné organizace.

Je důležité mít na paměti, že jedna osoba není aktivní pouze v jedné síti, ale obecně v několika. Kontakty z jedné sítě mohou být použity pro někoho i v jiné síti.

#### 1.2 CO CHARAKTERIZUJE SÍŤ?

- společné zájmy jsou ústřední součástí sítě
- neexistují žádná formální hierarchie
- v zásadě obecná otevřenost pro nové partnery v síti
- účast partnerů v síti je dobrovolná
- jde jen o dočasné řešení odpovědnosti a povinnosti

#### 1.3 ROZDÍLY MEZI SÍŤEMI A ORGANIZACEMI

Síť	Organizace
<ul style="list-style-type: none"> <li>– otevřené hranice</li> <li>– členové/regionálně definované</li> <li>– rozhodující struktury jsou mimo centrum + horizontální kontrola</li> <li>– komunikační způsoby (kampaně, účastníci, dohody)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– uzavřené hranice</li> <li>– institucionálně definovaný vstup</li> <li>– centrální rozhodující struktury a vertikální kontrola</li> <li>– výkon na základě úkolů a funkcí</li> </ul>
MOHOU – CHTĚJÍ	MUSÍ – MOHOU – MĚLI BY



## 1.4 SÍŤE A JEJICH SILNÉ STRÁNKY

- funguje přes hranice
- inovativní a multifunkční („trh možností“)
- decentralizované struktury a plošné hierarchie
- společně můžete dosáhnout více než jednotlivě
- lepší přístup ke znalostem a informacím prostřednictvím sítě partnerů
- rychlé zřízení, ale také ukončení, protože neexistují žádné byrokratické překážky

## 1.5 SÍŤE A JEJICH SLABOSTI

- žádné pevné struktury
- žádná právnická osoba (ve většině případů)
- není snadná koordinace
- nedostatečná koordinace sítě partnerů může vést ke sběru stejných informací nebo práci s protichůdnými názory
- žádné závazné ujednání týkající se úkolů, rolí, vstupů a výstupů
- rovnováhu mezi „brát a dávat“ může být obtížné spravovat

## 1.6 JAK VYTVÁŘET SÍŤ?

(plná čára) znamená blízké, silné vztahy

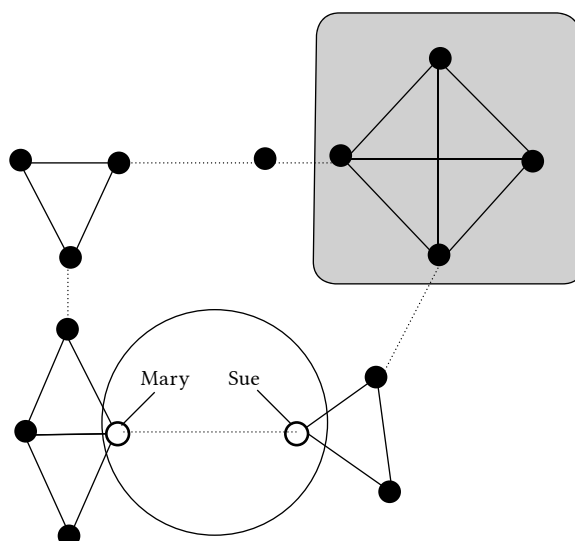
(tečkovaná) pro vzdálené, slabé vztahy

•

pro osoby.

Patří do skupiny (trojúhelníky). Ve čtverci je profi síť včetně naší organizace a partnerských org. Marie a Sue patří do různých skupin a nemají kontaktní body. V Mariině společnosti je k dispozici, zaměstnání, které vyhovuje Sue. Tento fakt se zmíní osmi osobám tak, že Sue se dozví o práci. V síti jedna osoba dost na to, aby věděla o práci.

→ informační cesty se krátí. I díky internetu





## CVIČENÍ

Představte si, že azyl hledající Rodina by mohla opustit sdílené ubytování a získat vlastní byt. Na jedné straně všichni účastníci by měli přemýšlet, co každý z nich jednotlivě může zdarma poskytnout, pomoc rodině k vybavení jejich bytu. Na druhou stranu by měl každý přemýšlet o lidech v jejich osobním nebo profesním prostředí, kteří by mohli také mít věci k dispozici.

## 2. SÍŤ V PRAXI

### 2.1 ZÁKLADNÍ PRINCIPY SÍŤE

Síť není schopna zřídit a udržovat sama sebe bez podpory členů a účastníků. Následující body o síti byste měli vzít v potaz:

- ujasnit konkrétní důvod nebo cíl, např. společný projekt nebo nutnost seskupit zdroje (např. ke zlepšení finanční situace)
- vyvinout zajímavou platformu (představu) nebo vytvořit rámeček/příležitosti pro platformu
- společné základní záměry: společná formulace cílů při současné ochraně autonomie jedince
- ukončit vztahy musí být provedeno adekvátním způsobem
- výměna: všichni partneři v síti by měly těžit z účasti
- lidé jsou stejně důležití, jako organizace a instituce
- vytvořit vztah důvěry mezi partnery
- vytvořte pocit jednoty a pocit sounáležitosti
- respektujte různé dovednosti / znalosti partnerů
- berete na vědomí dovednosti a zkušenosti členů nebo partnerů
- kontinuita a spolehlivost je důležitá
- rovněž je důležité vyjasnění vzájemných očekávání

### 2.2 PODMÍNKY ÚSPĚŠNÉ SÍŤE

- vzájemná výměna kompetencí
- rovnováha dávání a přijímání
- být vyrovnaný, trpělivý, ale zároveň něco požadovat vhodným způsobem
- čas
- být otevřený novým věcem a inovativním způsobům práce
- na začátku mějte konkrétní akce, které jsou snadno realizovatelné (snadné získat, stejně tak i dlouhodobé cíle)
- neidealizujte síť, buďte kritičtí

## 2.3 JAK ZAČÍT SE SÍŤÍ

### 1. cíl nebo funkce sítě, kterou chcete vytvořit

Co chcete dosáhnout? Jasně definujte své cíle pro zřízení a transparentnost (např. určité cíle projektu, finanční, ideální podporu projektu, získávání nových dobrovolníků).

### 2. Identifikace, adresy a získání partneři/členové sítě

- Kdo má prostředky/kompetence pro podporu mých cílů?
- Co by mohlo motivovat své partnery k účasti?
- Platformy, které mají nabídnout realizaci účinné sítě?
- Kdo může být zajímavým/užitečným partnerem pro síť, nebo má mnoho kontaktů?

### 3. Určete cíle, časový horizont, služby, veřejné vystoupení:

- Najděte režim pro vaši spolupráci: definice úkolů a kompetencí, pravidla rozhodování, uznání apod.
- Budujte důvěru tím, že udržuje síť.
- Vyjasněte ochotu spolupracovat, zejména v případě, že pracujete na projektu, umožněte partnerům spolupracovat/práce v síti.

## 2.4 TYPICKÉ CHYBY A ÚSKALÍ

- Zátěž časová a nerovnost v rozdělování práce.
- Nejasné měření výsledků.
- Změna zastoupení jednotlivých organizací a změna personálu.
- Dlouhé diskuse.
- Problémy s hledáním dat.



## CVIČENÍ

### MOŽNOSTI SÍŤE: LETNÍ PÁRTY

Koordinátor rozdělí skupinu do dvou menších skupin.

#### Obě skupiny mají stejný úkol:

Vaše organizace plánuje obrovskou letní párty pro všechny dobrovolníky a příznivce (přibližně 150 osob). Mají omezené finanční prostředky, pouze 100 € celkem na zorganizování neformální akce.

Vytvořte koncept pro vaši letní párty, plán různých aktivit – osobní zdroje a kontakty ve vaší skupině! (Jako příklad: možná někdo zná místní pekaře, který by mohl přispět nějakým koláčem zdarma, někdo je ochoten půjčit jeho/její gril, nebo je velice nadšený DJ ve volném čase).

Stanovte pracovní plán a organizační kontrolní seznam. Vytvořte samostatný seznam pro všechny aktivity, se kterými stále potřebujete pomoci.



## CVIČENÍ

### HRANÍ ROLÍ „ROLE PROFIL NETWORKERA“

**Téma:** Jak vybudovat síť, příkladem budování „sítě školy“ (role až pro 6 osob)

#### **Pozadí/situace**

V rámci společnosti existuje několik dobrovolnických organizací, které podporují veřejné vzdělávací instituce různými způsoby: doučování na základní škole, skupina starších obyvatel, kteří píšou noviny s žáky střední školy, skupina žen, která hraje divadlo s žáky, pracovníci, kteří se starají o malé opravy ve školách se skupinou mladých lidí. Klub pro mládež se zaměstnanci na plný úvazek také připravuje sociální projekt na školách, jehož cílem je podpořit sociálně znevýhodněné žáky.

Jako zkušený školitel si myslíte, že tyto činnosti jsou všechny užitečné, ale nejsou koordinovány: každý dělá své vlastní věci, a všichni jsou přesvědčeni, že prostřednictvím propojením těchto skupin, žáci získají ještě více. Chcete přivést všechny různé skupiny, které podporují školy, dohromady. Z tohoto důvodu chcete zavést „kulatý stůl“.

#### **Přístup**

Rozdělte různé role mezi členy skupiny. Dejte jim 15 min. na přípravu rolí. Je 6 různých rolí:

- 1 zkušený školitel, který zve ke kulatému stolu”
- 1 zástupce skupiny doučování
- 1 zástupce starších, kteří tvoří noviny s dětmi
- 1 představitel divadla
- 1 pedagog ve skupině, která se zabývá opravami
- 1 pozorovatel

**Role odborného školitele:** Přivzte ostatní, k tomuto setkání a bude předsedat akci. Vysvětlíte své důvody ostatním účastníkům. Abyste se poznali, představte se navzájem. Představte si strategie pro zlepšení sítě různými schůzkami a akcemi.

**Role účastníků** (skupina tutorů, skupina novin, divadelní skupina, opravy): vymyslete, jak prezentovat své aktivity a návrhy, jak by mohla být postava síť.

**Role pozorovatele:** Sledujte diskusi a věnujte pozornost následujícím aspektům:

- Je školitel schopen motivovat ostatní a vysvětlit nutnost sítě?
- Dokáže zprostředkovat jeho nápad?
- Jak reaguje na kritické otázky?

**M9**

**Finance, daně  
a fundraising**

## MODUL 9 FINANCE, DANĚ A FUNDRAISING

*Tato kapitola není upravena/zpracována pro české podmínky, ukazuje podmínky v Německu a přibližuje rozsah a obsah modulu číslo 9 v rámci školení koordinátorů dobrovolníků. Školitel upravuje podle aktuální situace v České republice a podle potřeb školené skupiny.*

### ÚVOD

Za prvé, tato kapitola vám poskytne Úvod do „fundraisingu“, což je proces shromažďování dobrovolných finančních příspěvků nebo jiných zdrojů, vyžádáním jako dary od jednotlivců, podniků, charitativních nadací nebo vládních agentur.

Za druhé zahrnují následující aspekty:

- a) Jak najít finanční zdroje pro projekty/aktivity
- b) Přehled právních předpisů pro neziskové organizace (zejména daně)

### ČÁST 1: FINANCE A DANĚ

V Německu, na základě žádosti, veřejnoprávní subjekty mohou být osvobozeny od daní osvobozené od německé daně z příjmů a živnostenskou daň. Osvobození od daně také může vést ke zbavení povinnosti platit DPH, či platit redukovanou část za poskytování služeb daným subjektem, nicméně záleží na specifických poskytované služby.

Pokud výjimka z daně není udělena, subjekty by byly podmíněně k placení cca 30% jejich zdanitelných příjmů. Stejně daňové zatížení platí všeobecně, pokud je stav daňové výjimky udělen do té míry, že subjekt obdrží příjem zdanitelný „v obchodní sféře“ v kategorii příjmů (podrobněji níže). Nedávno německé daňové předpisy pro neziskové organizace se uvolnily, také aby usnadnili přeshraniční aktivity.

#### 1. PRÁVNÍ MOŽNOSTI

Právní možnosti pro provoz neziskové organizace v Německu se sestávají ze subjektů možných/podmíněných v rámci německé firemní daně z příjmů. Proto jsou vyloučena daňově transparentní partnerství.

Běžné typy neziskových subjektů v Německu jsou:

- Společnost (konkrétně gGmbH)
- nadace (Stiftung)
- zapsaný spolek (eingetragener Verein, „e.V.“)

Domáci, či subjekty z jiných jurisdikcí mimo EU mohou také těžit z daňových zvýhodnění, pokud splňují požadavky stanovené německými daňovými zákony. Tato nová možnost je důsledek judikatury Evropského soudního dvora.

## 2. NÁKLADY A NAČASOVÁNÍ ZALOŽENÍ SUBJEKTU

### 2.1 NEZISKOVÁ AKCIOVÁ SPOLEČNOST (GGMBH)

Náklady a načasování zřízení subjektu závisí na právních možnostech, které musí být dodrženy. Nejprímější přístup, v porovnání s nadací a registrovaným sdružením, by měl spočívat v použití neziskové akciové společnosti (gGmbH). Na rozdíl od nadace, gGmbH není pod dohledem schválení požadavků od příslušných místních orgánů dozoru. Dále, pokud si gGmbH stanoví, stejně jako činnosti provozované gGmbH odrážejí požadavky daňových právních předpisů, může se uplatnit obchodní právo. Tudiž struktura gGmbH je mnohem pružnější než nadace nebo zapsaný spolek. Neziskové gGmbH mohou také používat obchodní jméno obsahující „nadace“ nebo „Stiftung“. V takovém případě by však měly být financovány gGmbH velkou měrou, kvůli možnosti registrace v obchodním rejstříku.

Nevýhodou gGmbH struktury může být, že takový subjekt by měl každoročně připravovat a zveřejňovat finanční výkazy.

gGmbH lze nastavit a registrovat za méně než měsíc a za mírné poplatky a náklady, kromě povinného základního kapitálu. To však nemusí odrážet čas a náklady potřebné k dosažení rozhodnutí o osvobození od daně příslušným finančním úřadem.

Celkově platí, že díky dalším právním změnám, se gGmbH stala populárním druhem provozované neziskové činnosti.

### 2.2 NADACE

Německé předpisy umožňují vytvoření nadací pro veřejné nebo soukromé účely při zachování konceptu gemeinwohlförmer Allzweckstiftung („všeobecná nadace v souladu s veřejným blahem“). Nadace by neměla mít obchodní činnost jako svůj hlavní účel, ale je povolena, pokud slouží hlavnímu účelu nadace. Neexistuje žádný minimální počáteční kapitál, ačkoli v praxi alespoň 50 000 € je považováno za nezbytné.

Německá nadace může být charitativní nebo sloužit soukromým zájmům. Charitativní nadace jsou osvobozeny od daně. Pokud se podílejí na obchodních činnostech, je zdaněna pouze komerčně aktivní část subjektu. Rodinná nadace sloužící soukromým zájmům je zdaněna jako jakýkoli jiný právní subjekt. Neexistuje žádný centrální registr pro německé nadace.

Pouze charitativní nadace podléhají dohledu státních orgánů. Rodinné nadace nejsou po zřízení kontrolovány. Všechny formy nadace mohou být rozpuštěny, avšak pouze pokud následují

protiprávní cíle. Nadace jsou kontrolovány místními orgány v rámci jednotlivých států (Bundesland), protože každý stát má výhradní zákonodárnou moc nad zákony, které upravují nadace. Na rozdíl od mnoha jiných zemí německý zákon umožňuje, že daň poskytnutá charitativní nadací poskytne až jednu třetinu svého zisku na zřizovatele a jeho příbuzné, pokud jsou v nouzi, nebo pro udržení hrobu zakladatele. Tyto výhody jsou předmětem zdanění.

V roce 2008 existovalo v Německu asi 15 000 nadací, asi 85 % z nich tvoří charitativní nadace. Více než 250 charitativních německých nadací existovalo více než 500 let; nejstarší sahá do r. 1509. Existují také velké německé korporace vlastněné nadacemi, včetně Bertelsmann, Bosch, Carl Zeiss AG a Lidl. Nadace jsou hlavními poskytovateli soukromých stipendií německým studentům.

### 2.3 REGISTROVANÉ NEZISKOVÉ SDRUŽENÍ (EINGETRAGENER GEMEINNÜTZIGER VEREIN, „E.V.“)

Eingetragener Verein (e. V.) (dále jen „registrovaná asociace“) je právní postavení pro registrované dobrovolné sdružení v Německu. Zatímco jakákoli skupina se může označit jako Verein, registrace jako eingetragener Verein poskytuje v mnoha ohledech právní výhody, protože registrované sdružení mohou legálně pracovat jako právnická osoba, spíše než jen jako skupina jednotlivců. Občanské normy Německa obsahují různé předpisy pro registrované ziskové a neziskové sdružení, jako pro právnické osoby („Vereine“, články 21–79).

Založení sdružení vyžaduje neformální memorandum asociace (Gründungsvertrag) mezi nejméně dvěma osobami a předložení písemných stanov a minimální členství sedmi osob. Je vyžadováno vedení a může sestávat z jedné nebo více fyzických nebo právnických osob. Jako nejvyšší orgán sdružení je valná hromada členů a má komplexní pravomoci. Jmenuje a schvaluje Rada. Odpovědnost asociace se omezuje na sdružení majetku. Neexistuje žádný minimální kapitálový požadavek, asociace jsou obvykle závislé na vybírání členských příspěvků a dobrovolných příspěvků. Sdružení mají povinnost předkládat účty, podle kterých rada musí předložit uspořádaný přehled příjmů a výdajů a všechny záznamy. Kromě oficiálního finančního sledování za účelem zdanění, nadace je bez státního dohledu ohledně činností sdružení. Pouze v případě nižšího počtu členů, než 3, je-li to v rozporu s veřejným zájmem, nebo sleduje-li obchodní objekty, porušuje trestní právo, může být sdružení zakázáno.

„Obecně řečeno, na základě jeho flexibilní vnitřní organizace, jeho relativní snadnost založení a udržování, stejně jako nedostatek právního minima pro kapitálový požadavek, lze považovat sdružení za základní právní formu občanské angažovanosti. Je to zvláště vhodná právní forma, kde je čestná aktivita lidí mnohem významější, než užívání reálných zdrojů

## 3. PRÁVNÍ DAŇOVÉ POŽADAVKY

Subjektům může být poskytnut stav daňové výjimky v předstihu, pokud projdou revizi svých zakládacích dokumentů v konkrétním postupu. Jednou z výhod osvobození je, že subjekty mohou začít sbírat dary odečitatelné z daní. Nicméně je zachována plná kontrola daňových



inspektorů.

Zakládající dokumenty subjektu (stanovy, články apod.) stejně jako skutečné činnosti subjektu musí odrážet dané aspekty za účelem profitování z daňového osvobození.

### 3.1 ÚČEL SUBJEKTU

Subjekt se musí přímo a výhradně věnovat (i) charitativním nebo (ii) prospěšným účelům ve smyslu kapitoly „Privilegované daňové účely“ německého daňového zákona. Zatímco „dobročinné účely“ jsou omezeny na činnosti zaměřené konkrétně na chudé, závislé nebo postižené osoby, „veřejně prospěšné účely“ pokrývají širokou škálu aktivit.

Dále je třeba popsát, jak se má tohoto cíle dosáhnout

### 3.2 NEZISKOVÝ CHARAKTER A VYUŽITÍ ZDROJŮ

Činnost subjektu musí být altruistické povahy. Subjekt nesmí mít žádné hospodářské účely.

Majetek a finanční prostředky subjektu mohou být použity pouze pro účely, jak je definováno ve stanovách. Žádný akcionář nesmí získat další finanční prospěch z fondů subjektu. Nikdo nesmí těžit z výdajů, které nesouvisí s účelem subjektu, nebo skrze nevhodně vysoké příspěvky či platby. Nemohou existovat žádné právní nároky na poskytnutí výhod ze subjektů.

### 3.3 ROZPUŠTĚNÍ SUBJEKTU

V případě rozpuštění nebo zrušení subjektu nebo v případě, že účel osvobození od daně přestane platit, musí být majetek převeden do jiného od daní osvobozeného subjektu, který ho přímo a výlučně použije k charitativním nebo jiným prospěšným účelům. V těchto událostech akcionáři neobdrží více než splacení základního kapitálu a hodnota aktiv přispěje do subjektu.

### 3.4 ZDANĚNÍ PŘÍJMŮ OBDRŽENÝCH OD NEZISKOVÉHO SUBJEKTU

I když je subjekt rozpoznán, jako osvobozený od daní z příjmů daňovými úředníky, subjekt může být stále zdanitelný na základě přijatých zdrojů.

**Finanční prostředky přijaté daňově osvobozeným neziskovým subjektem připadají na:**

- „ideální sféra „ subjektu (nezdaněné/např. dary)
- „správa majetku“ (nezdaněné/např. pronajem majetku)
- „podnikatelská sféra“ (danitelné/např. provoz podnikání), nebo
- „speciální obchodní sféra“ (nezdanitelné/včetně podnikání, a je vyžadována pro neziskové účely subjektu). Tedy i v případě, že subjekt dosáhne osvobození od daně, mohou být stále částečně danitelné jeho přijaté peněžní prostředky, pokud to lze považovat za (i) čistý majetek (ii) speciální obchodní účel, nebo (iii) dary a podobné příspěvky poskytované dárci k ideálnímu účelu subjektu

### 3.5 SPRÁVA MAJETKU OSVOBOZENÉHO OD DANĚ?

Jsou-li stávající aktiva používána subjektem osvobozeného od daně k získání příjmů, bez vytvoření nových aktiv v procesu, lze toto považovat za nezdanitelnou správu majetku. To se vzta-

huje především na skutečný majetek a částečně pronajímaný neziskovým subjektem. Avšak pokud existující nehmotný majetek (NP) je pronajímán, může to být také považováno za správu majetku osvobozeného od daně. Obecně jsou přísné požadavky na správu majetku osvobozeného od daně. Například, nemohou být poskytnuty doplňkové služby k pronajímání majetku.

### 3.6 ZVLÁŠTNÍ ZÁMĚR OD DANĚ OSVOBOZENÉHO PODNIKÁNÍ?

Pro zvláštní záměr od daně osvobozeného podnikání, by se mělo prokázat, že (i) toto podnikání slouží veřejně prospěšným účelem subjektu, (ii) skutečně splňuje prospěšný účel subjektu vyžadovaný k výkonu této činnosti, a (iii) že tato obchodní činnost nebude konkurovat s podobnými aktivitami neznevýhodněných daňových poplatníků více, než je nutné.

## 4. ZÁVĚREČNÉ POZNÁMKY

Dnešní pravidla osvobození od daně v Německu byla rozšířena také napokrytí přeshraničních aktivit s veřejným účelem. Proto mohou být uznány subjekty jako osvobozené od daně (tedy mohou vystavovat certifikáty dárcům za dary odečitatelné z daní) i v případě, že dobročinné účely nebo jiné neziskové účely pokračují v zahraničí. Nicméně požadavky k dosažení osvobození od daně jsou však v těchto případech velmi přísné.

Ve specifickém procesu pro potenciální neziskový subjekt, německé daňové orgány přezkoumávají návrh dokumentace a udělí/odmítnou stav daňové výjimky na základě zpětného přezkoumání skutečných činností. Další požadavky týkající se neziskové daňového práva se vztahují (i) k výkonu činnosti a sledování využívání prostředků a (ii) mělo by se brát v úvahu zaměření na jasně oddělenou neziskovou formu subjektu od jakékoliv potenciální původní podnikatelské činnosti sledované akcionáři.

### Zdanění příjmů neziskového subjektu:

I když je subjekt rozpoznán, jako osvobozený od daní z příjmů daňovými úředníky, subjekt může být stále zdanitelný na základě přijatých zdrojů.

**Finanční prostředky přijaté daňově osvobozeným neziskovým subjektem připadají na:**

- „ideální sféra „ subjektu (nezdaněné/např. dary)
- „správa majetku“ (nezdaněné/např. pronajem majetku)
- „podnikatelská sféra“ (danitelné/např. provoz podnikání), nebo
- „speciální obchodní sféra“ (nezdanitelné/včetně podnikání, a je vyžadována pro neziskové účely subjektu)

Asociace: nezapsaný/ registrovaný			
	Statutární cíl?		
oblast	příklad	daňový základ příjem	prodej
ideální sféra	členské poplatky, dary	nezdanitelné	-
správa aktiv	pronájem majetku	nezdanitelné	redukce 7%
speciální - účel podnikatelské sféry	obchod, který slouží a je vyžadován pro neziskové účely subjektu	nezdanitelné	redukce 7%
podnikatelská sféra	provoz podnikání	zdanitelné < 35.000 €	19%
„malý podnik“: 17.500 €			

### Principy zdanění:

Daň z přidané hodnoty (DPH): všechny služby a výrobky produkovány v Německu firmami, Obchodní daň z příjmů se platí jako první, především obchodními společnostmi, částečně veřejnými a soukromými společnostmi s ručením omezeným, stejně jako dalšími společnostmi např. družstva, asociace a nadace.

obchodní daň: podnikatelů provozujících obchodní operace jsou předmětem živnostenské daně, stejně jako daň z příjmů/korporační daň. V kontrastu k tomu, obchodní daň se účtuje dle místních orgánů, nebo obcí, kteří mají nárok na celou částku.

daň ze mzdy a sociální zabezpečení – pokud má organizace zaměstnance

### Malé podniky:

Podnikatelé, jejichž obrat (plus daň z přidané hodnoty) nedosáhlo 17.500 EUR v předchozím kalendářním roce a neočekává se, že překročí 50 000 EUR v daném roce (malé podniky), nemusí platit daň z přidané hodnoty. Avšak tyto malé podniky si nemohou odečíst daň z příjmů, které fakturovaly.

a) ideální sféra			
oblast	příklad	daňový základ	
		příjem	prodej
ideální sféra	členské poplatky, dary	nezdanitelné	nezdanitelné

Pozor! Jako neziskové sdružení můžete utrácet peníze pouze za účelem dle stanov organizace. Dary jsou považovány za dary pouze, pokud dárci/sponzor/atd. nezíská jakoukoli službu na oplátku (kromě daňových příjmů pro charitativní dary).

**b) správa majetku**

= příjmy vyplývající z existujícího majetku/aktiv organizace (například dlouhodobé pronájem majetku; dividend).

oblast	příklad	daňový základ	
		příjem	prodej
správa majetku	pronájem majetku	nezdanitelné	Redukce: 7% „malý podnik“: < 17.500 € nezdanitelné

**c) obchodní sféra se speciálním účelem**

= obchod, který slouží a je vyžadován pouze pro účely neziskového subjektu

oblast	příklad	daňový základ	
		příjem	prodej
obchodní sféra se specifickým účelem	včetně vstupného na fotbalové zápasy/výstavy, loterie, kulturní události	nezdanitelné (výjimečný případ: sportovní kluby)	redukce: 7% „malý podnik“: < 17.500 € nezdanitelné

**d) podnikatelská sféra**

= provozující podnikání/ jakákoliv aktivita vykazující příjem nebo jiné výhody

oblast	příklad	daňový základ	
		příjem	prodej
obchodní sféra	public events with entrance, selling drinks & food, running a club house, selling publications např reklama, veřejné akce se vstupným, prodej nápojů a potravin, provoz klubu, prodej publikací	zdanitelné ≥ 35.000 €	19 % „malý podnik“: < 17.500 € nezdanitelné

## 1. CO JE FUNDRAISING?

Je to proces

- shromažďování peněžních příspěvků nebo jiných zdrojů,
- žádost o dary od jednotlivců, podniků, charitativních nadací, nebo vládních agentur (viz také davové/plošné financování)
- úsilí o získání peněz pro neziskové organizace



### CVIČENÍ

Přispíváte – za jakým účelem? Které organizace podporujete – a jakým způsobem?

Shromážděte a diskutujte nad všemi odpověďmi ve skupině.

Jaké jsou možné faktory motivující jedince k darům?



### CVIČENÍ

Rozdělte skupinu na 4 menší skupiny. Tři z nich plánují aktivity/projekt, pro který žádají o dary. Jejich úkolem je připravit přesvědčivou prezentaci, s odpovědí na otázku: „Proč bych měl přispět k vaší myšlence?“ Účastníci čtvrté skupiny dostanou nějaké peníze – hračky (např. monopol), částka se může měnit mezi 50 € a €5000 na osobu. Po vyslechnutí všech prezentací se budou muset rozhodnout, kterým ze 3 projektů dají jakou částku peněz. (Pokud se jim žádný z nich nelíbí, nechají si všechny své peníze.)

#### 1. Motivace pro dávání

**zahrnuje:**

- osobní ovlivnění
- nadšení tématem
- osobní odměnu
- veřejnou pověst
- službu na oplátku: včetně vděku, daňového dokladu za charitativní dar, studie, PR

#### 2. Předpoklady pro podporu úspěšného fundraisingu na úrovni organizace:

- být neziskovou organizací
- mít zvláštní bankovní účet

**lidské zdroje:**

Je důležité mít jasný rozdíl mezi různými pracovními úkoly: kdo dělá jaké úkoly a do kdy? Klíčem k úspěchu každého projektu je dobrá komunikace mezi účastníky.

### 3. Jak navázat první kontakt?

Vyvinout konzistentní strategii! Ujistěte se, že máte vhodné osoby vykonávající tuto práci: fundraiser musí usilovat o finanční podporu, proto budete potřebovat „společenskou osobu“, někdo s dobrými sociálními dovednostmi, odpovídající kvalifikací a vysokou motivaci.

#### **Odpovědná osoba by měla být:**

- otevřená a společenská
- nadšený
- citlivá, nežádající příliš mnoho
- trpělivá a odolná

**Dokumentace:** je důležité použít přehledný systém pro správu dat. Měli byste zaznamenat historii kontaktů a historii darování každého podporovatele.

**Jak se prezentovat:** Je to všechno o konzistenci! To, jak představíte sebe/organizaci ovlivní, jak jste vnímáni. Vložte úsilí do rozvoje konzistentních hesel a log – rozvíjí to značku. Profesionální, snadno rozpoznatelné značky jsou velmi důležité, nejen pro získávání dárců, ale také pro jiné oblasti projektového řízení.

**Dobrá komunikace:** Mimo organizaci: průběžně informujte veřejnost, investory, partnery, zaměstnance a další zúčastněné strany. Dělat dobrou práci nestačí, pokud si toho nikdo nevšimne.

**V rámci organizace:** Každý zaměstnanec organizace by měl být schopen shrnout klíčové cíle, vaše „mise“.

### 4. Některé praktické aspekty, které byste měli vzít v úvahu

#### **Komunikace:**

Klíčem k úspěchu každého projektu je dobrá komunikace mezi účastníky. Přesvědčte se, zda existují jasná, otevřená komunikační linie mezi organizátory kampaně/projekt a vedoucím skupiny, učiteli, rodiči pomocníků, atd. a co je nejdůležitější, účastníky. Efektivní obousměrná komunikace každého udržuje zaujatého, informovaného a nadšeného.

#### **Organizace:**

Co se týče snahy, stupeň organizace může znamenat rozdíl mezi úspěchem a neúspěchem. Nastavení posloupnosti událostí pro váš fundraisingový projekt – co se stane, a kdo je zodpovědný – právě toto zajistí, aby vaše kampaň proběhla hladce a bez zmatků, protože každý chce přesně vědět, co se od něj očekává.

#### **Náborová pomoc:**

Náborová pomoc dalších zúčastněných stran může být velmi efektivní metodou pro fundraisingové aktivity zahrnující děti. Tito dobrovolníci obvykle poskytují pomoc s organizací, koordinací, výpočty celkových objednávek a podávají občerstvení.

**Motivace:**

Jedním z největších motivátorů pro fundraisingové aktivity je informování účastníků o účelu kampaně. Když vědí, proč získáváte finanční prostředky a proč je jejich účast v kampani důležitá, má-li být úspěšná, jsou mnohem motivovanější jít ven a dosáhnout úspěšných výsledků. Pokud se účastní mladší děti, zaslání informační poznámky, nebo zprávy domů rodičům je tak velmi účinné. Toto může mít za následek rodiče poskytující pomoc posilující význam každého účastníka a podporou prodejního úsilí. Děti jsou obvykle velmi hrdé, když jsou schopni říci, že splnili svou úlohu při dosažení cíle dobročinné akce.

**Stanovení individuálních cílů pro účastníky:**

Ať každý účastník ví, kolik kusů sýra by se měli snažit prodat ke splnění celkového cíle skupiny. Řekněte účastníkům, co je celkový cíl a když každý jeden z nich splní svůj osobní cíl, skupina bude úspěšná. Každý účastník je pak schopen vidět souvislost mezi jeho příspěvkem a úspěchem kampaně.

**Odměny a uznání:**

Zaveďte systém odměny a/nebo uznání za úspěch. Například: udělování cen, nebo zmínění úspěšných jedinců na skupinových schůzkách, kde se vytváří pocit hrdosti z vykonané práce a podporuje se přátelská soutěživost mezi účastníky. Také uznání pomoci od rodičů, podnikatelů, učitelů, organizátorů, atd., dělá pozitivní dojem, který v budoucnu podpoří ochotu znovu pomoci.

**CVIČENÍ****JE MÁ ORGANIZACE PRO SPONZORA DOST LÁKAVÁ?**

Malé skupiny by měly připravit krátké prezentace. Někteří z účastníků budou v roli poroty v pozici posoudit každou prezentaci z hlediska sponzora. Jakmile jsou prezentace odprezentovány, „porota“ vysvětlí svá rozhodnutí.

**5. Dary a sponzorství jako dva zvláštní typy získávání finančních prostředků:**

	Darování	Sponzoring
Investor	Soukromé osoby/podnikatelé/ ostatní neziskové organizace	Podnikatelé/obchodníci
Kdo nejvíce profituje?	Příjemce	Investor

	Darování	Sponzoring
Motivace/ výhoda?	např. přispět k obecnému blahu, - sociální svědomí - vděčnost = nehmotné	reklama = materiální
Výše závazků	dobrovolné = nízká úroveň závazku	(psané) souhlas/možnost smlouvy = vysoká úroveň závazku

Dary a sponzorství lze považovat dvě skládání formy získávání finančních prostředků, zejména co se týče motivací a závazků. Existuje mnoho typů fundraisingu, mezi které patří například členské poplatky, nebo sponzorství bez smlouvy. Budete muset být velmi opatrní při použití správných podmínek – například, pokud někdo ve většině případů daruje jako „podporovatel“, než jako „sponzor“.



## CVIČENÍ

Školení, kterého se účastníte, je finančně podporováno Evropskou komisí. K implementaci školicích kurzů má poskytovatel povinnost co-financování 30 % z celkové částky nákladů na projekt (7.500€).

**Skupina by měla projednat na následující otázky:**

- Jak získáme peníze?
- Které lidi, nebo skupiny, bychom mohli požádat o podporu?
- Jaké metody by byly užitečné?

**Celkový rozpočet, který je zapotřebí:**

	Eura
Profesionální personál	14.500
Mluvčí/ konzultanti	4.500
Cestovní náklady	1.500
Materiál	2.000
Zařízení a logistika	2.500
<b>celkem</b>	<b>25.000</b>
<b>potřebné množství peněz (30%):</b>	<b>7.500</b>



## Úkol

Napište dopis možnému donátorovi.

Po 20 minutách skupina prezentuje své návrhy.

**PŘÍLOHA**

## SEZNAM ÚKOLŮ PRO FUNDRAISING

1.	Proč by měl do nás někdo investovat?	<b>Odměna:</b> co jim nabídnout?
2.	Pro koho to děláme a proč?	<b>Shrňte hlavní cíle projektu a aktivity</b>
3.	Co potřebujeme?	Peníze, nebo zdroje? <b>Rozpočet:</b> připravte celkový přehled!
4.	Lidi, které znáte, mohou nabídnout nové možnosti? Koho b mohl zajímat náš cíl?	<b>Cílová skupina:</b> – jednotlivci: členové, zákazníci/příjemci, zaměstnanci, zajatá veřejnost, ... – firmy: mentoři, podporovatelé, ... – nadace/služby, kluby – veřejné instituce
5.	Jaká je naše strategie?	<b>Vyberte metodu</b>

**PŘÍLOHA**

## „KROK ZA KROKEM” INSTRUKCE JAKO UPOUTAT POZORNOST

**1. krok: mít realistické cíle**

Vytvořte realistické cíle k přilákání nových sponzorů. V každém případě chcete přilákat více sponzorů a udržet si je dlouhodobě.

**2. krok: konkrétní projekt**

Vyberte si některé z vašich projektů, které potřebují finanční podporu a jsou opravdu lákavé. Alternativně můžete přemýšlet o prezentaci určité oblasti, pokud máte přesvědčivý koncept, proč je zapotřebí finanční podpora.

**3. krok: cílová skupina**

Vybrali jste cílovou skupinu, na kterou cílíte. Zaměřte se nejvíce na tři skupiny.

**4. krok: metody**

Vyberte adekvátní metody vyhovující vaší cílové skupině. Nejdůležitější: pošta, akce, kampaň v médiích.

**5. krok: zásadní poselství**

Stanovte zásadní poselství pro každý projekt/aktivitu. Nejdříve to vyzkoušejte na přátelích, spolupracovnících!

**6. krok: odhadněte náklady**

Odhadněte náklady: nevybírejte „levné“, ale nízké ceny!

**7. krok: kalkulace**

Počítejte od začátku do konce. Úsilí a příjmy jsou vyváženy dle vašich cílů.

**8. krok: časové plánování**

Časový plán, na kterém se shodli projektoví manažeři i všichni zahrnutí v projektu.

**9. krok: odpovědnost**

Všichni vědí, co mají dělat.

**10. krok: analýza**

Po aktivitě, kterou jste provedli, analyzujte silné a slabé stránky.

## ZDROJE

### web

1. <http://en.wikipedia.org/wiki/Fundraising>
2. Bird & Bird (an international law firm): <http://www.twobirds.com/en/news/articles/2014/global/tax/oct-14/germany-and-tax-exemption-rules-for-nonprofit-entities> (16.1.2015)
3. <https://www.givingwhatwecan.org/get-involved/tax-deductibility/germany> (January 2015)
4. <http://legal-dictionary.thefreedictionary.com/Non-profit+organization> (January 2015)
5. <http://en.wikipedia.org/wiki/Fundraising>
6. <http://www.fundraisingwithcheese.com/helpful-hints/>
7. Copyright [www.Fundraisingpraxis.de](http://www.Fundraisingpraxis.de), [gpraxis.de](http://gpraxis.de)



**Zákony**

**M10**

## MODUL 10 ZÁKONY

*Tato kapitola není upravena/zpracována pro české podmínky, ukazuje podmínky v Německu a ve Velké Británii a přibližuje rozsah a obsah modulu číslo 10 v rámci školení koordinátorů dobrovolníků. Školitel upravuje podle aktuální situace v České republice a podle potřeb školené skupiny.*

### 1. JAK VYTVOŘIT NESTÁTNÍ NEZISKOVOU ORGANIZACI

#### Počáteční myšlenka

- Je nutné mít formální legální strukturu? Pracovní skupina je možná vhodnější pro vaše cíle.
- Znáte různé právnické osoby? Jak interagují s právem a daněmi? Pokud ne, měli byste to zjistit předem.
- Jaké jsou nejběžnější právnické subjekty ve vaší zemi? Jaké jsou jejich výhody/nevýhody?

### 2. VÝKONNÍ ZÁSTUPCI A ČLENOVÉ ASOCIACE

- Členové rady jsou důležití pro vedení. Zeptejte se sami sebe, zda-li nebudou konkrétní pozice a zda-li členové představenstva chtějí vykonávat určité role a funkce? Může být zaměstnanec vaší organizace tak správce vaší organizace?

### 3. POJIŠTĚNÍ, FINANCE A SMLOUVY

- Pojišťuje stát nebo organizace sama? Potřebujete pojištění odpovědnosti? Pokud ano má dostatečně vysoké krytí?
- Jsou dobrovolníci pojištěni, aby využili auto organizace? Jsou pojištěni, když využijí své vlastní auto, když dobrovolní?
- Finanční záležitosti - jsou výdaje pro dobrovolníky hrazeny, či ne?
- Smlouvy - je dobrovolnická smlouva povinná, nebo ne? Formulář - je nutná formální smlouva?
- Jaké jsou právní hranice a rozdíly mezi dobrovolníkem a zaměstnancem?
- Je dobrovolnictví považováno za dobrovolnictví, nebo profesionální zkušenost (a započítává se do penze, nebo ne?)
- Jste si vědomi zákonů o ochraně dat a máte možnost je správně dodržovat?
- Při pořizování fotografií, videí a citací dobrovolníků - máte souhlas je používat? Pokud používáte materiály třetí strany, které z nich jsou v rozporu s autorskými právy?
- Ochrana - je pravidlem vyžadována kontrola pro dobrovolníky při práci s dětmi a/nebo zranitelnými dospělými?

#### Ochrana a zveřejňování (od Volunteering Matters)

#### **Kdo jsou zranitelní dospělí?**

„No Secrets“ – „bez tajemství“ (politika ochrany vyvinutá v roce 2000 k poskytnutí meziagenturnímu přístupu k dospělým) definuje zranitelné dospělé osoby ve věku 18 let a více, kdo nemusí být schopen:

- Se o sebe postarat
- Mluvit za sebe
- Chránit se před zneužíváním či vykořisťováním

Může záviset na jiných lidech, nebo službách pro podporu a péči.

### Co je zneužití?

Zneužívání je chování směrem k osobám, které je vědomě nebo nevědomky zraňuje, ohrožuje život, nebo porušuje jejich práva. Může mít mnoho podob:

- Neglect „and Acts of Omission – ignoring someone’s needs or not providing something they need (health care, social care, withholding of essentials)“.
- Fyzické - silný tělesný kontakt.
- Sexuální -sexuální aktivita vůči osobě, která to nepochopí.
- Psychologické - opakovaně se cítí nešťastná, ponížená, strachuje se nebo je znehodnocená ostatními.
- Finanční nebo materiální - krádež nebo odepření přístupu k penězům nebo majetku.
- Institucionální - kde jsou věci uspořádány, aby vyhovovaly opatrovníkům, nikoliv jedincům (špatné standardy péče, přísná rutina).
- Diskriminační - zneužití motivované diskriminačním postojem k rase, náboženství, pohlaví, zdravotnímu postižení nebo kulturnímu pozadí.
- Zanedbávání a akt opomenutí - ignorování něčí potřeby nebo neposkytování něčeho, co potřebují (zdravotnickví péče, sociální péče, odepření zákl. potřeb).

### Kdo je tyran a kde může docházet ke zneužívání?

Ke zneužívání může docházet kdekoliv, například:

- Doma.
- V autě/ v pečovatelském domě.
- V denních centrech.
- V nemocnicích, zdravotních střediscích či na sále.
- Na veřejných místech, ve společnosti.

Kdokoliv může zneužívat. Násilník může být někdo dobře známý oběti, jako partner nebo člen rodiny, přítel, soused, známý nebo někdo cizí. Zneužívající proto může někdo v důvěryhodné, nebo mocné pozici, jako pracovník zdravotní nebo sociální péče, nebo pracovníci placené či dobrovolné péče.

### Věci, který by mohl představovat zneužití

- Někdo vám může říct o něčem, co se jim stalo.
- Můžete vidět něco, co vám bude nepříjemné, či nesnadné.
- Můžete si všimnout fyzických důkazů, které mohou naznačovat fyzické týrání.
- Můžete si všimnout nevysvětlitelných změn v chování v určitém období, např. Znenadání přílišná tichost, uzavřenost, nebo náhlé výbuchy vzteku, sebepoškozování, výkyvy nálad, strach z určitých osob nebo míst atd.

– Náročné chování může eskalovat.

Seznam není vyčerpávající a přítomnost jedné nebo více ukazatelů není důkaz, že ve skutečnosti probíhá ke zneužití.

### Je to zneužití?

Při definování zneužívání, musíme zvážit, zda - li:

- Činy, nebo chování byly záměrné zneužívání
- Činy, nebo chování byli prokázány jako zneužívání
- Někdy není dost jasný rozdíl mezi zneužíváním a záměrem, zkušeností a souhlasu.

### Kdy to prozradit

Podívejte se na následující scénáře a přemýšlejte:

- Zveřejnili byste informace?
- Kdy? (např., ihned, v pondělí ráno)

1. Karin vám řekne, že se 2 dívkami bydlí v podporovaném ubytování, že jim musí kupovat jídlo a cigarety. Někdy na konci týdne na to nemá dost peněz, ale má strach, co by jí udělaly, pokud řekne ne.
2. Zuzaně je 16 a řekne vám, že minulý víkend zůstala venku do 3 do rána oba večery s přáteli, kteří byli mnohem starší než ona.
3. Jimmovi je 16 let. Za posledních několik málo návštěv se zdálo těžké ho motivovat. Říká, že mu není moc dobře a jen chce trávit všechn svůj čas v posteli.
4. Když jste se poprvé setkali s Danou, věděli jste, že její klíčový pracovník se o ni bál, jelikož se vždy ukázala ve stejném oblečení, nicméně nyní jste ji několikrát potkali a měla vždy na sobě něco jiného a naposled měla nový iPhone.

## POKYNY K OKAMŽITÉ AKCI PROVEDENÉ NA ZÁKLADĚ ZPRÁVY O ZNEUŽÍVÁNÍ

Zneužívání se může projevit mnoha způsoby; prostřednictvím pozorování, zranitelné osoby vám to mohou oznámit, třetí strany vám předloží zprávy o incidentu, nebo máte silné podezření. Pokud podezření přitáhne vaši pozornost.

Krok 1 poslouchejte a uklidněte.

Ano	Ne
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zůstaňte klidní – Nespěchejte do nevhodné akce.</li> <li>- Uklidněte osobu – že nejsou na vině a potvrďte, že víte, jak těžké musí být svěřit se.</li> <li>- Naslouchejte – co říkají a ukažte, že je berete vážně.</li> <li>- Minimum otázek – použijte otevřenou otázku, tzn. tam, kde je vyžadována více než ano/ne odezva. Zákon je velmi přísný a případy zneužití byly zamítnuty, pokud vyjde najevo, že osoba byla navedena, nebo se jednalo o nepodložená tvrzení a představy.</li> <li>- Ujistěte se, že jasně rozumíte, co řekli tak, abyste to předali na příslušné úřady.</li> <li>- Oznamte to pracovníkovi organizace             <ul style="list-style-type: none"> <li>- přesně sdělte veškeré informace.</li> </ul> </li> <li>- Zachovejte důvěru – nahlaste celý incident a počkejte na instrukce před odesláním.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Panika.</li> <li>- <i>Make promises you can't keep by – explaining that you may have to tell other people in order to stop what is happening whilst maintaining maximum possible confidentiality.</i></li> <li>- <i>Make the person repeat the story unnecessarily.</i></li> <li>- Delay</li> <li>- Sliby, které nemůžete splnit – vysvětlete, že to budete muset sdělit ostatním lidem s cílem zastavit, co se děje při zachování maximální možné důvěrnosti.</li> <li>- Aby člověk zbytečně neopakoval příběh.</li> <li>- Zpoždění.</li> </ul>

<p><b>Fyzické týrání</b></p> <p>může zahrnovat bít, třes, házení, otravy, pálení, nebo opáření, tonutí, dušení nebo jiné způsobení fyzického poškození dítěte. Může být také způsobeno rodičovským/pečovatelským vymyšlením, nebo vyvoláním onemocnění u dítěte.</p>	<p><b>Možné příznaky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nevysvětlitelné zranění nebo popálení, zejména v případě, že jsou recidivující</li> <li>- modřiny, které nejsou dostatečně vysvětleny</li> <li>- kousance</li> <li>- nepravděpodobné důvody vysvětlení zranění</li> <li>- odmítá diskutovat o zranění</li> <li>- rodiče/pečovatelé často omlouvají nemoci u dítěte</li> <li>- pokrývky těla v horkém počasí</li> <li>- neochota k lékařským prohlídkám nebo sprchování</li> <li>- sebepoškozování</li> <li>- strach z návratu domů</li> <li>- strach z lékařské pomoci</li> </ul>
--	---

### Emocionální zneužívání

trvalé citově špatné zacházení dítěte způsobující závažné a nepříznivé účinky na emocionální vývoj dítěte. To může vyústit v to, že se dítěte považuje za bezcenné, nemilované nebo že je doceněné pouze pokud splní potřeby jiné osoby.

### Možné příznaky

- zaostává fyzický, duševní a emocionální rozvoj
- přehnaná reakce na chyby
- neustálé sebe-podhodnocování
- extrémní pasivita nebo agrese
- obavy z nových situací
- náhlý projev poruchy řeči
- nevhodné emoční reakce na bolestivé situace
- neurotické chování (např. neustálé houpání)
- sebepoškozování
- kompulzivní krádeže/shromažďování zneužívání drog/rozpuštědel
- strach z kontaktování rodičů

### Sexuální zneužívání

zahrnuje vynucení nebo lákavé dítě účastnit se sexuálních aktivit, zda dítě si je vědom toho, co se děje. Činnosti mohou zahrnovat fyzický kontakt, včetně razantní (např. znásilnění/anální sex) nebo non razantní jednání (např. dotykem/orální sex). Sexuální zneužívání může zahrnovat vystavení dítěte sexuální stimulace nevhodné k jejich věku a rozvoji (např. pornografie).

### Možné příznaky

- sexuálním hra
- sexualizace vztahů
- předčasná sexuální informovanost
- neustálá otevřená masturbace
- sexuální podtón rozhovoru, kreseb, her atd.
- těhotenství, když je otec neznámý
- vyhýbání mužům/lidem
- neochota jít domů
- náznaky držení tajemství
- nevysvětlitelné dary nebo peníze
- sebepoškozování, pokus o sebevraždu
- náhlá změna chování / školní výkon
- přílišná ochota, nebo ostražitý postoj
- stravovací/spánkové poruchy
- nedostatek důvěry
- deprese



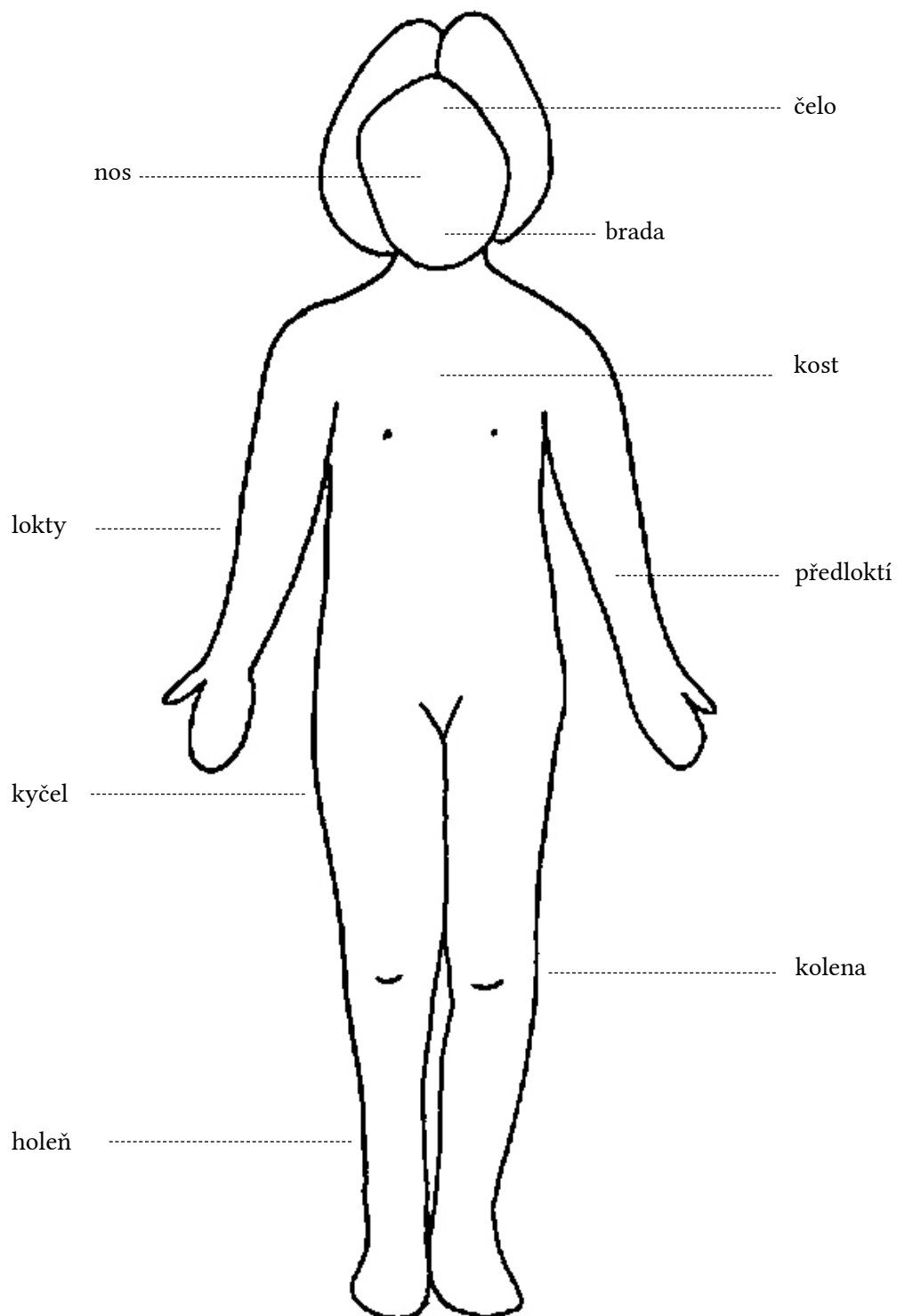
<p><b>Zanedbávání</b></p> <p>je trvalá neschopnost dostat základní fyzické a/nebo psychologických potřeb dítěte, může mít za následek vážné poškození zdraví nebo vývoje mladého člověka. To může zahrnovat rodiče/pečovatele poskytnout dostatečné jídlo, přístřeší a oblečení, přístup k lékařské péči a chránit dítě před fyzickým poškozením.</p>	<p><b>Možné příznaky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– neustálý hlad</li> <li>– vyhublost</li> <li>– špatná osobní hygiena</li> <li>– špinavé oblečení</li> <li>– časté opoždění nebo neúčast ve škole</li> <li>– neléčené zdravotní problémy</li> <li>– destruktivní tendence</li> <li>– neurotické chování</li> <li>– kompulzivní úklid, nebo krádeže</li> <li>– nízká sebeúcta</li> <li>– žádné sociální vztahy</li> </ul>
---	--

## PŘÁVNÍ PŘEDPISY, KTERÉ JSOU VÝZNAMNÉ PRO OCHRANU ZRANITELNÝCH OSOB

1. The Protection of Children (Scotland) Act 2003 Ochrana dětí (skotsko) 2003 umožňuje vytvořit seznam osob, které jsou považovány za nevhodné pro práci s dětmi
2. Rehabilitation of Offenders Act 1974 (ROA), výjimka – nařízení 1975
3. Care Standards 2000 – standardy péče
4. The Police Act 1997 stanovuje strukturu Úřadu trestního rejstříku
5. The Sex Offenders Act 1997 stanovuje registr sexuálních delikventů
6. The Data Protection Act 1998 Ochrana dat 1998 – Rozšířená práva jednotlivců na přístup k osobním informacím o nich uchovávaných v počítači nebo v papírových záznamech. Existují výjimky z těchto práv – za omezených okolností, včetně informací zadržovaných za účelem předcházení nebo odhalování zločinu.
7. The Human Rights Act 1998 – Listina lidských práv 1998 zajišťuje, že UK legislativa musí být interpretována v strukturách s Evropské úmluvy o lidských právech. Úmluva obsahuje práva na respektování soukromého a rodinného života a tedy i právo nebýt poškozen či mučen..
8. The Protection of Children Act 1999 Listina Ochrana dětí 1999 znovu strukturované oddělení pro zdravotní poradenství, nastavilo listinu ochrany dětí (POCA). Proto se změnila listina z r. 1997 tak, aby CRB mohlo využít informace ze seznamu POCA a DfES' List 99 v CRB ke zveřejnění
9. The Criminal Justice a Court Services Act 2000 umožňuje soudům prosadit příkazy vylučující lidi z práce s dětmi po určité usvědčení. Je trestným činem vědomě usilovat o práci s dětmi, je-li usvědčen a také je dále trestným činem vědomě přijmout nebo dovolit takovým osobám práci s dětmi.

10. The Children Act 2004 má za cíl zlepšit a integrovat služby pro děti, podporovat včasné intervence, poskytovat silné vedení a spojovat různé odborníky v multi-disciplinární týmy za účelem dosáhnout pozitivních výsledků pro děti a mladé lidi a jejich rodiny, zaměřuje se na každé dítě:
- být zdravý
  - bezpečí
  - radosti a úspěchy
  - pozitivně přispěvek
  - dosažení hospodářského blahobytu
11. Children and Families Act 2014 usiluje o zlepšení služeb pro ohrožené děti a podporuje silné rodiny. Je základem reformy k zajištění, že všechny děti a mladí lidé mohou uspět, přičemž nezáleží na tom, odkud pocházejí. Zákon se snaží o reformy týkající se následujících oblastí:
- adopce a dětí v péči
  - aspekty systému rodinného práva
  - děti a mládež se specifickými vzdělávacími potřebami
  - úřad komisaře dětí pro Anglii
  - zákonná práva na volno a proplacení pro rodiče a osvojitele
  - volno pro po-porodní péči
  - právo požádat o pružnou práci
- Mezi zprávy a doporučené postupy patří:
12. Working Together to Safeguard Children 1999 – meziresortní vedení pro ochranu a podporu dobrých životních podmínek
13. Caring for Young People and the Vulnerable Adults 1999 – pokyny pro zamezení zneužívání důvěry mladých ve věku 16 a 17 let a zranitelných dospělých osob

## BĚŽNÉ STRÁNKY ZRANĚNÍ - NEHODY



## BĚŽNÉ ČÁSTI PRO NENÁHODNÁ ZRANĚNÍ

### Oči

- podlitiny
- monokly
- (obě oči)

### Líce

- pohmoždění
- otisky prstů

### Ústa

- natržená uzdička

### Ramena

- pohmoždění
- otisky po uchopení

### Hrudník

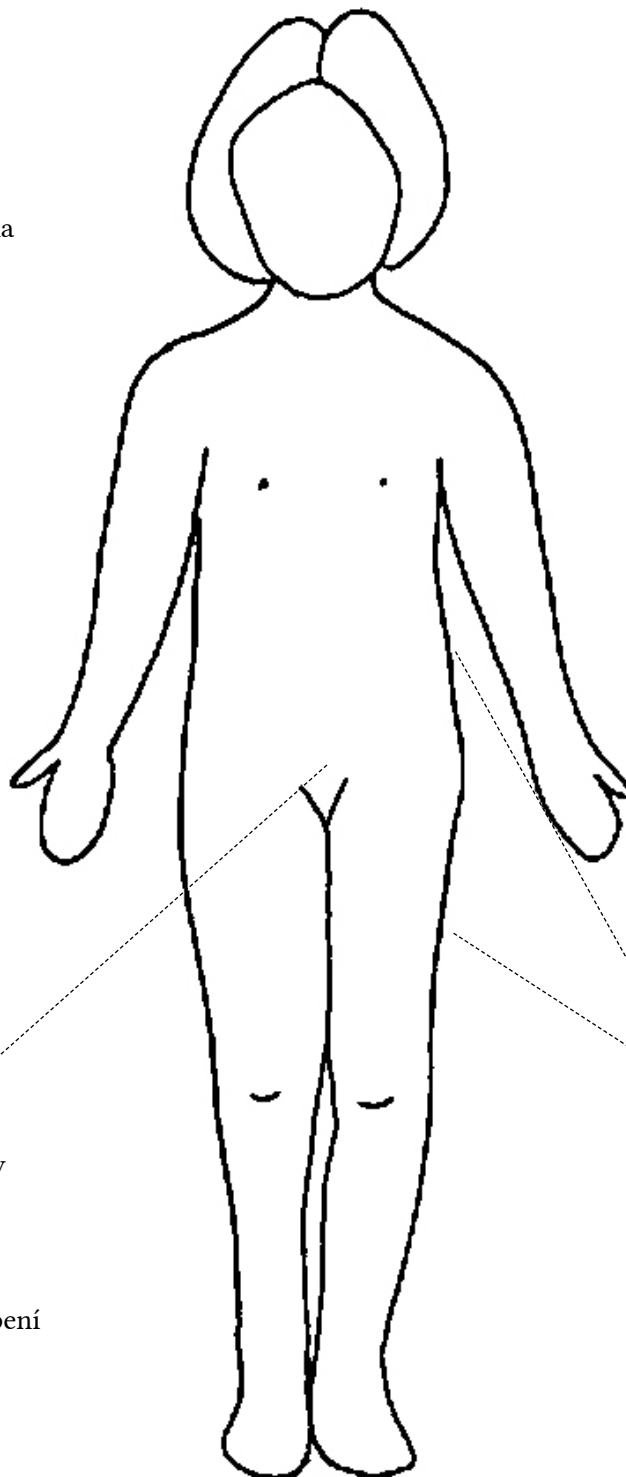
- pohmoždění
- otisky po uchopení

### Genitálie

- pohmoždění

### Kolena

- otisky po uchopení



### Lebka

- zlomeniny
- arudnutí, či krvácení (z třesení)

### Štípance, či otisk ruky

### Krk

- pohmoždění
- stopy po otisku

### Horní a vnitřní ruka

- pohmoždění
- stopy po otiscích

### Záda, hýždě a stehna

- Lineární pohmoždění
- Otisky po sponě/pásku
- Opařeniny, odřenin

