



MANAGEMENT A UDRŽITELNOST NNO

Metodická příručka k vzdělávacímu programu
vytvořená v rámci projektu **Sítě mateřských center o.s.**
„Trvalé vzdělávání pro rozvoj a zachování konkurenceschopnosti“
č. CZ.1.07/3.2.09/02.0030



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

ÚVODEM

Milí čtenáři, milé čtenářky,

držíte v rukou metodickou příručku ke vzdělávacímu programu Management a udržitelnost NNO, který byl vytvořen v rámci projektu Síť mateřských center o.s. „Trvalé vzdělávání pro rozvoj a zachování konkurenceschopnosti“ v Kraji Vysočina.

Tato publikace je určena především pro lektory a lektorky tohoto programu, zároveň však může sloužit i jejich studentům, tedy především pracovním/pracovnicům a dalším osobám činným v neziskových organizacích.

Tištěná verze příručky obsahuje především osnovu, stručný obsah, metody výuky, způsoby hodnocení a přehled základních pracovních materiálů a doporučené literatury k jednotlivým seminářům tak, jak ji zpracovali členové odborné pracovní skupiny projektu. Svými postřehy, zkušenostmi a příklady dobré praxe pak do příručky přispěly i některé z absolventek vzdělávacího programu a pilotních seminářů.

Součástí příručky je pak i interaktivní DVD, které obsahuje spoustu dalších materiálů, které mohou sloužit jak lektorům (prezentace, úkoly pro studenty, pracovní listy a další materiály), tak studentům (učební texty, možnost absolvovat testy apod.).

Věříme, že jak tištěná, tak elektronická verze příručky budou pro vás praktickou pomůckou, která vám usnadní práci i případné studium.

*PhDr. Lucie Plešková
projektová manažerka*

OBSAH

Projekt Trvalé vzdělávání pro rozvoj a zachování konkurenceschopnosti	str.	3
Obecné informace o vzdělávacím programu	str.	4
Učební plán	str.	5
Autorský a lektorský tým	str.	6
Tři praktická doporučení	str.	8
Doporučení pro organizátory vzdělávacího programu		
Doporučení pro lektory a lektorky		
Doporučení příkladů dobré praxe		
Modul 1. Management NNO	str.	13
1.1. Finanční řízení a fundraising		
1.2. Strategické řízení		
Zkušenosti z praxe		
1.3. Marketing		
1.4. Legislativa		
Zkušenosti z praxe		
1.5. Udržitelný rozvoj a ekologicky šetrný provoz NNO		
Zkušenosti z praxe		
Modul 2. Řízení lidských zdrojů	str.	61
2.1. Personální management		
Zkušenosti z praxe		
2.2. Metody práce v týmu		
Zkušenosti z praxe		
2.3. Procesy a řízení změn		
2.4. Lektorské dovednosti		
Zkušenosti z praxe		
Modul 3. Vnější komunikace	str.	97
3.1. Public Relations		
Zkušenosti z praxe		
3.2. Média		
Zkušenosti z praxe		
3.3. Lobby		
Zkušenosti z praxe		
Modul 4. Sociální podnikání	str.	125
4.1. Základy podnikání		
4.2. Podnikatelský záměr		
Zkušenosti z praxe		
4.3. Specifika sociálního podnikání		
Zkušenosti z praxe		
Modul 5. E-learning	str.	151
5.1. Jak se učit a učit pomocí e-learningu		
Zkušenosti z praxe		

PROJEKT TRVALÉ VZDĚLÁVÁNÍ PRO ROZVOJ A ZACHOVÁNÍ KONKURENCESCHOPNOSTI

Projekt Síť mateřských center o.s. „Trvalé vzdělávání pro rozvoj a zachování konkurenceschopnosti“ je realizován v Kraji Vysočina od 1. 2. 2011 do 31. 1. 2013.

Cílem projektu je **rozvoj a prohloubení nabídky dalšího vzdělávání v neziskovém sektoru** a posílení informovanosti o významu a nabídce vzdělávání v neziskových organizacích (NNO) v Kraji Vysočina tak, aby byla posílena konkurenceschopnost jednotlivých účastníků vzdělávání a udržitelnost samotných neziskových organizací.

Neziskový sektor se etabloval jako nový fenomén občanské společnosti po roce 1989 a v současné době patří mezi tři základní pilíře demokratického systému. **Stabilita společnosti závisí na udržitelné pozici NNO** a na záruce jejich specifického postavení, které vychází z dané legislativy. To vše vyžaduje **specifická řešení v oblasti managementu, práce s lidskými zdroji, finančního řízení** (zejména ve způsobu získávání finančních zdrojů) i práce s veřejností.

Záruka specifického postavení NNO staví na **profesionalizaci**, která se neobejde **bez systému trvalého vzdělávání**. Výzkumy Centra pro výzkum neziskového sektoru a dotazníková šetření Síť MC ukazují, že sice je v ČR velká nabídka kurzů pro neziskový sektor, zpravidla se však jedná o krátké dílčí kurzy NNO.

Projekt Síť MC využívá prostředků moderní IT technologie – **e-learningu** pro vytvoření nabídky komplexní vzdělávací soustavy, která podpoří udržitelnost specifík NNO a umožní nastolit místní konkurenceschopnost. Pro e-learningové studium využívá Síť MC platformu **www.tvrz.e-studovna.net**.

V rámci projektu jsou realizovány tyto aktivity:

- tvorba vzdělávacího programu „Management a udržitelnost NNO“ a tvorba platformy e-learningu;
- realizace vzdělávacího programu „Management a udržitelnost NNO“, v rámci kterého jsou školeni lektori pro NNO;
- vzdělávací semináře určené pro pilotní ověření nově vytvořeného vzdělávacího programu;
- workshop, určený nejen pro lektory, ale také pro pracovníky NNO, jehož cílem je výměna zkušeností a příprava metodické příručky;
- tvorba metodické příručky „Management a udržitelnost NNO“.

Projekt je financován z prostředků ESF prostřednictvím Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost a státního rozpočtu ČR.

OBECNÉ INFORMACE O VZDĚLÁVACÍM PROGRAMU

NÁZEV VZDĚLÁVACÍHO PROGRAMU: Management a udržitelnost NNO

DĚLKA VZDĚLÁVACÍHO PROGRAMU: 160 hodin teoretické výuky
součástí programu může být i studium formou e-learningu ve stejné časové dotaci

FORMA STUDIA: prezenční

ZPŮSOB UKONČENÍ STUDIA: účastník/ce programu vypracuje písemnou práci v rozsahu minimálně 5 normostran zaměřenou na jednu z oblastí managementu NNO, s nimiž byl/a seznámen/a v průběhu teoretické výuky. Pro úspěšné absolvování programu je nutná minimálně 80% účast na teoretické výuce.

PROFIL ABSOLVENTA: Absolvent/ka programu:

- umí prezentovat a lektorovat téma managementu a udržitelnosti neziskových organizací;
- umí vytvořit strategický plán a řídit organizaci v souladu s ním;
- zná základy finančního řízení;
- má osvojeny základní fundraisingové metody, ovládá přípravu a řízení projektů;
- umí pracovat s lidskými zdroji a řídit pracovní tým;
- umí prezentovat a prodat produkty či služby organizace;
- umí komunikovat s úřady, s médii i veřejností;
- zná základní principy ekologicky šetrného řízení organizace;
- zná specifika řízení neziskové organizace a legislativní předpisy s ním související, zná základy sociálního podnikání.

UČEBNÍ PLÁN

NÁZEV SEMINÁŘE		HODINOVÁ DOTACE
1. modul: Management NNO		40
1.1.	Finanční řízení a fundraising	12
1.2.	Strategické řízení	8
1.3.	Marketing	8
1.4.	Legislativa	8
1.5.	Udržitelný rozvoj a ekologicky šetrný provoz NNO	4
2. modul: Řízení lidských zdrojů		32
2.1.	Personální management	8
2.2.	Metody práce v týmu	8
2.3.	Procesy a řízení změn	8
2.4.	Lektorské dovednosti	8
3. modul: Vnější komunikace		24
3.1.	Public Relations	8
3.2.	Média	8
3.3.	Lobby	8
4. modul: Sociální podnikání		24
4.1.	Základy podnikání	8
4.2.	Podnikatelský záměr	8
4.3.	Specifika sociálního podnikání	8
5. modul: E-learning		40
5.1.	Jak se učit a učit pomocí e-learningu	40
CELKEM:		160

E-learningové studium

Součástí programu může být i studium formou e-learningu ve stejné časové dotaci (tzn. 160 hodin). E-learning otevírá cestu k individuální výuce – účastník může vlastním tempem a v libovolném čase přistupovat k materiálům, testům, interaktivní výuce, diskusím. Součástí e-learningového studia může být i průběžné testování.

AUTORSKÝ A LEKTORSKÝ TÝM

Mgr. Bc. Radka Burketová

Absolvovala UP Olomouc obor Pedagogika – Správní činnost (2010) a Univerzitu J. A. Komenského v Praze obor Sociální a masová komunikace (2009). Pracovala jako novinářka a ředitelka regionálních novin, učitelka, PR konsultantka, tisková mluvčí kraje Vysočina (2001–4), Ministerstva pro místní rozvoj (2005–6) a Nejvyššího kontrolního úřadu (2006 – dosud). Absolvovala řadu školení a seminářů, spolupracuje na projektech zaměřených na PR, marketing a komunikaci – Letní žurnalistická škola K. H. Borovského; Vzdělávání vedoucích pracovníků škol; Regionální centrum mediální výchovy; Trvalé vzdělávání pro rozvoj a zachování konkurenceschopnosti... Komunikaci považuje za klíčový prvek v životě každého člověka.

Ing. Bc. Markéta Horáková

Vystudovala ekonomii a management na ESF MU a PEF na MZLU v Brně, Právo veřejné správy na PF MU. Nyní dále studuje na PF MU. Pracovala ve vedoucích pozicích nejdříve v podnikatelské sféře, později v neziskovém sektoru. V současné době pracuje jako krajská koordinátorka Sítě mateřských center v Jihomoravském kraji, dále se podílí na realizaci projektů podpořených z EU, věnuje se vedení Lysického MC Jablíčko. Působí také jako lektorka. Zajímá se o právo, finance, ekonomii, management, politiku a psychologii.

Mgr. Rut Kolínská

Prezidentka Sítě mateřských center o.s., členka Rady vlády pro rovné příležitosti žen a mužů absolvovala etnografii a folkloristiku FF UK, stála u zrodu prvního mateřského centra v ČR (1992), iniciovala vznik Sítě MC (2002) i mezinárodní sítě MC MINE. Za vytvoření Sítě mateřských center a její zapojení do mezinárodních organizací získala ocenění Žena Evropy 2003 a v roce 2005 jí Schwabova nadace udělila titul Sociálně prospěšná podnikatelka za know-how mateřských center, která umožňují matkám seberealizaci a nabízejí prevenci sociální exkluze. Podílela se na vypracování mezinárodního know-how metody Local to Local Dialog. Zaměřuje se na aplikaci sociálního podnikání jako nástroje udržitelnosti neziskových organizací.

Zdeněk Kučera

Absolvoval kurz manažera BOZP a má kvalifikaci interního auditora BOZP, interního auditora environmentálního managementu a interního auditora systému managementu bezpečnosti informací. Studuje obor Management a marketing na Západomoravské vysoké škole v Třebíči. Od roku 2004 působí ve společnosti MANN+HUMMEL (CZ) s. r. o. na pozici manažera HSE. Má praktické zkušenosti se zaváděním systému environmentálního managementu v závodech v České republice a s prováděním auditů environmentálního managementu v závodech v České republice, Německu a v Bosně a Hercegovině. Dlouhodobě působí jako lektor pro vzdělávání zaměstnanců v oblastech bezpečnosti práce a životního prostředí a pro tyto účely vydal dvě odborné publikace s tematikou bezpečnosti práce.

JUDr. Anna Kůrková

Absolvovala Právnickou fakultu Masarykovy univerzity v Brně, kde obhájila rigorózní práci na téma „Občanská sdružení jako veřejně prospěšné organizace“. Specializuje se na soukromé právo, zvláště pak na pracovní právo a právo neziskových organizací. Pracovala v mateřském centru jako právníčka, fundraiserka a projektová manažerka. Je externí poradkyní Sítě MC o.s., vede internetovou právní poradnu pro mateřská centra a přednáší jako lektorka v rámci několika projektů.

Anna Machátová

Absolvovala rekvalifikační kurz Manažer NNO v sociální oblasti, studuje obor Veřejnoprávní studia na Západočeské vysoké škole v Třebíči. Od roku 2000 je statutární zástupkyní občanského sdružení Třebíčské centrum o.s., posledních 7 let pracuje jako finanční a projektová manažerka této organizace. Od roku 2009 se zapojuje do aktivit v rámci Sítě mateřských center o.s. a mezinárodní sítě MINE. Je členkou komunitního plánování sociálních služeb v Třebíči, členkou pracovní skupiny pro vytvoření koncepce prarodinné politiky Kraje Vysočina a členkou pracovní skupiny na podporu sociálního podnikání v Kraji Vysočina.

Mgr. Miloš Niederhafner

Absolvoval Přírodovědeckou fakultu Masarykovy univerzity v Brně (matematicko-fyzikální obor) a kurz Management firem a institucí. 20 let se věnuje vzdělávání a realizaci projektů se zaměřením na ekonomické, finanční a multimediální aplikace. Jako odborný garant realizuje akreditované programy zaměřené na daně, účetnictví, podnikání a ICT. Od roku 2008 provozuje elektronické vzdělávací systémy, věnuje se jejich vývoji, implementaci a provozu aplikací a e-marketingu. Zároveň zpracovává, posuzuje a technicky podporuje projekty v oblasti sociálního podnikání.

TŘI PRAKTICKÁ DOPORUČENÍ

Doporučení pro organizátory vzdělávacího programu

Příprava smysluplného vzdělávacího programu vyžaduje kreativní propojení dobrých lektorů, motivovaných žáků, příjemného prostoru, vhodných pomůcek a potřebných materiálů v konkrétním časovém harmonogramu. Ráda se podělím o své zkušenosti z pozice organizátora vzdělávacího programu s tím, co se mi osvědčilo a na co si dát naopak pozor.

Úspěšná realizace vzdělávacího programu spočívá především ve **výběru lektorů**, kteří předají účastníkům svoje znalosti a dovednosti. Příprava realizace pak pokračuje **domluvou s lektory**. Síť MC má k dispozici databázi odborníků na různá témata a tato databáze je jednou měsíčně aktualizována. Vzhledem k aktualizaci je možnost výběru několika lektorů na daný modul, čímž je zajištěna větší flexibilita při časovém rozvržení vzdělávacího programu.

K dalším předpokladům úspěchu patří i **volba místa konání**. Ideální je – a osvědčilo se mi i v praxi – když vzdělávací program probíhá v místě, které odpovídá zájmu účastníků a je dobře dopravně dostupné. Většinou je samozřejmě jednodušší, když seminář organizujeme ve vlastních prostorách, kde si sami stanovíme podmínky, sami propojíme vzdělávání s dalšími aktivitami a připravíme vše potřebné. Mnohdy se ale stává, že si prostory musíme pronajmout od jiné organizace.

Pokud je to možné, pak doporučuji místa pro semináře vybírat převážně v prostorách NNO (vhodná například mnohá mateřská centra), jelikož cena pronájmu prostor je vždy příznivá a spolupráce s jejich zástupci bývá velmi vstřícná. V některých případech se může organizátor obrátit i na zastupitele obce s žádostí o pronájem školících prostor za symbolickou cenu nebo úplně zdarma. Je obvyklé, že když obec disponuje vhodnými prostory, organizátorům vychází vstříc, i když samozřejmě bývá finální dohoda závislá na mnoha dalších faktorech (předchozí spolupráce a komunikace, prospěšnost aktivit, přístup a ochota zástupců obce apod.).

Podstatné je prohlédnout si pronajímané prostory předem. Stává se totiž, že i přes doporučení se mohou místa pro školení od naší představy k našemu nemilému překvapení radikálně lišit. Musím přiznat, že se mi to v jednom případě také stalo. Na první seminář e-learningu jsem dorazila sice hodinu před plánovaným začátkem, ale zjistila jsem, že učebna je v neuvěřitelném nepořádku. Chopila jsem se proto kýble, hadru a vysavače. Celou dobu před začátkem semináře jsem se pokoušela učebnu uklidit, aby se proměnila v příjemné místo pro výuku. Po uklizení stolů, podlah, parapetů a poliček bylo potřeba umýt i neuvěřitelně špinavé hrncečky, které tam byly možná už měsíc. Lžičky v učebně nebyly – ani jedna, nakonec jsem o přestávce zaběhla koupit do nejbližšího obchodu lžičky a několik hrncečků, aby každý účastník měl svůj.

Učebna by měla být v každém případě prosvětlená místnost s dostatečným prostorem a se sociálním zařízením v blízkosti. Před zahájením semináře musí být čistá a UKLIZENÁ. Dopředu se informujeme o počtu židlí a stolů, abychom při samotné realizaci nebyli zaskočeni nedostatečným nebo velkým počtem židlí a stolů. Pokud základní vybavení odpovídá úměrně počtu účastníků, umocňuje celkový příznivý dojem z prostoru. Pamatujeme i na místo pro lektora!

V současné době patří zcela samozřejmě ke klíčovým momentům rovněž vybavení příslušnou technikou. Nezapomeňte tedy se nejen informovat o vybavení učebny dataprojektorem, plátnem, flipchartem, notebookem a případně dalším dle požadavku lektora, a ověřte si i jeho stav. V případě vzdělávacího programu TVRZ jsme v rámci projektu nakoupili techniku pro účely školení vlastní a v případě potřeby jsou k dispozici účastníkům a lektorům.

Pronajímatel prostor by nás měl seznámit i s dalšími prostory, které můžeme používat, například kuchyňka, šatna apod. V případě, že v zařízení není samostatná kuchyňka, je nutné zajistit možnost uvařit si kávu a čaj, málokterý účastník by byl schopen udržet pozornost bez dostatečného přísunu tekutin.

Když jsme s prostory, cenou a časovou dispozicí učebny spokojeni, doporučujeme s pronajímatelem podepsat **smlouvu o pronájmu prostor**. Vyúčtování pak probíhá v časových intervalech dle podmínek, na

kterých se shodnou obě smluvní strany, které před zahájením vzdělávání podepíší smluvně definované podmínky v písemné podobě.

Nyní jsme tedy ve fázi, kdy máme zkušené lektory a vyhovující prostory. V této chvíli musíme začít plánovat snad nejobtížnější část příprav vzdělávacího programu – **časový harmonogram**. Ten musíme vždy plánovat v dostatečném časovém rozpětí – minimálně tři měsíce dopředu. Sladit požadavky a možnosti všech zúčastněných zabere poměrně dost času.

Myslete i na odpovídající rezervu, protože vždy, když je celý časový program rozvržen, se mohou vyskytnout nečekané události ze strany lektorů nebo poskytovatele prostor, které nám s harmonogramem trochu „zatočí“ a my musíme opět celý proces plánování termínů a domluvy s lektory začít od začátku.

Se stejnou zodpovědností jako při výběru lektorů, místa seminářů a časového harmonogramu přistupujeme i k **tvorbě letáků a přihlášek**. Letáky a přihlášky je dobré vytvořit v jednotném vizuálním stylu, musí zájemcům o vzdělávání odpovědět na základní otázky, a sice pro koho je vzdělávací program určen, co je jeho cílem, jaké je časové rozvržení, místo uskutečnění a jaký je výstup pro účastníky (certifikáty, osvědčení apod.).

V případě, že je vzdělávací program realizován z projektu podpořeného z ESF, je třeba rovněž dbát pravidel publicity a vizuální identity, která nalezneme v příslušných příručkách.

Letáky a přihlášky vzdělávacího programu je dobré vytvořit v elektronické i v tištěné podobě.

Pro rozeslání elektronických letáků doporučuji využívat databázi e-mailových kontaktů, pokud si ji uvnitř organizace vedete. Můžete také požádat spolupracující organizace o rozeslání informačního letáku a pozvánky v rámci jejich databáze.

Letáky v tištěné podobě je pak možné roznést na všechna veřejná místa, která jsou navštěvovaná cílovou skupinou. Berte si letáky na různé semináře, konference a další vzdělávací nebo společenské akce, abyste je mohli předávat osobně s ústním doporučením a podrobnějšími informacemi. K propagaci lze využít i míst k tomu určených (např. stůl s propagačními materiály různých organizací, informační nástěnka apod.).

Zhruba dva měsíce před začátkem vzdělávacího programu bychom měli být připraveni zodpovídat telefonické a e-mailové dotazy. Doporučuji si všechny dotazy včetně kontaktů ukládat na jednom místě.

Účastníci by se měli do programu přihlašovat na základě závazných přihlášek, je dobré vytvořit si tabulku (např. v Excelu), kde si všechny údaje od účastníků sumarizujeme (jméno, příjmení, organizace, adresa, kontakt apod.), můžeme ji potom využít při tvorbě prezenční listiny, rozeslání hromadných mailů atd.

Přibližně dva týdny před zahájením vzdělávacího programu je vhodné účastníkům ještě jednou potvrdit jejich přihlášení a zaslat jim další podrobnosti (detailní harmonogram, popis cesty,...).

Většina účastníků vítá možnost mít během seminářů **prezentované informace v tištěné podobě**. Proto je nutné zajistit tisk podkladů od lektorů zhruba tři dny před pořádaným seminářem, v dostatečném počtu. U projektů financovaných z prostředků ESF opět nezapomeňte na povinná loga a informace, stejně tak to platí pro všechny dokumenty, o nichž se zmiňuji dále.

K nepostradatelným dokumentům vzdělávacího programu se řadí **prezenční listina**, která by měla obsahovat název a datum konání semináře a dále informace o účastnících – jméno, příjmení, organizace, kontakt a podpis účastníka. Prezenční listiny doporučuji vytisknout teprve den před začátkem realizace prvního semináře, jelikož jména účastníků se nám do poslední chvíle mohou měnit.

Prezenční listinu nesmíme NIKDY zapomenout vzít na semináře.

Při realizaci všech vzdělávacích aktivit se nám osvědčilo získávat od účastníků zpětnou vazbu prostřednictvím **evaluačních dotazníků**. I ty je dobré vytisknout před zahájením, můžete jich mít i větší počet. Zjišťujeme spokojenost účastníků s programem, s lektory, s obsahovou náplní a přínosem jednotlivých seminářů, zároveň i s úrovní informovanosti o programu, s prostorami, podmínkami apod.

Co se týká příprav, pak můžete zajistit i drobné občerstvení, účastníci jej velmi oceňují.

Osobně se mi velmi osvědčilo si den před zahájením semináře napsat seznam všech věcí, které je nutné mít připravené na začátek vzdělávání (prezenční listiny a další dokumenty, vytištěné podklady pro účastníky

apod.). Seznam si pak dle připravených materiálů odškrtnám a dávám na jedno místo, aby se mi nestalo, že sice mám všechno připravené, ale nevím kde.

V den konání semináře je dobré být na místě alespoň hodinu před zahájením výuky, abychom měli dostatek času na kontrolu vytištěných materiálů, přípravu prostor učebny (srovnat židle dle požadavků lektora a účastníků, učebnu vyvětrat, zrevidovat celkovou čistotu učebny a dalších společných prostor), instalaci techniky (dataprojektor, plátno, notebook) a ověření její funkčnosti, stejně jako ověření dostatku papírů a kvalitních fixů na flip chart.

Na prvním semináři musí organizátor zopakovat podmínky a požadavky pro úspěšné zakončení vzdělávacího programu (účast na seminářích, závěrečná práce), případně pak další podmínky dané projektem, pokud program realizujeme za podpory ESF. Dále je třeba účastníky informovat o časovém rozložení dne (výukové hodiny, přestávky), nutnosti včasné docházky, zopakovat kontakt na sebe (telefonní číslo a e-mailovou adresu) apod. Je vhodné také zjistit jejich specifické požadavky, zodpovědět dotazy a poděkovat účastníkům za respektování požadavků a podmínek vzdělávání.

Na každém dalším semináři pak účastníci podepisují prezenční listiny, v pravidelných časových intervalech je vhodné jim nechat vyplnit evaluační dotazníky. Organizátor by měl být přítomen (či být v dosahu) po celou dobu konání semináře pro případ organizačních problémů.

V průběhu semináře pořídíme se souhlasem účastníků několik fotografií (3 – 4), v případě realizace vzdělávacího programu v rámci projektu náleží fotodokumentace k nezbytným požadavkům.

Před koncem realizace programu odevzdávají účastníci své závěrečné práce, které hodnotí jednotliví lektori. Certifikáty o absolvování vzdělávacího programu předáme na posledním semináři na základě splněné docházky a vypracování závěrečné práce.

Po ukončení vzdělávacího programu je možné získat od účastníků ještě další doporučení a zpětnou vazbu (evaluační dotazníky, osobní rozhovor), stejně tak je dobré zeptat se na zkušenosti jednotlivých lektorů. Na základě požadavků účastníků mohou např. lektori doplnit vzdělávací materiály v e-learningovém systému.

Přeji vám všem co nejladší realizaci vzdělávacího programu a mnoho spokojených účastníků!

Daria Čapková, koordinátorka aktivit projektu TVRZ

Doporučení pro lektory a lektorky

Příručka, kterou právě držíte v rukou, slouží především lektorům, kteří podle ní budou moci učit. Není tedy od věci zamyslet se nad obecnými doporučeními pro lektory v neziskovém sektoru – jak se připravit, co dělat, co nedělat, na co si dát pozor.

Od neziskových organizací se za málo peněz očekává „hodně muziky“. Na zaměstnance jsou kladeny stejné nároky jako na vysoce postavené manažery ve velkých korporacích. Zkušenosti, znalosti, schopnosti učit se novým věcem, komunikace, ... to vše je důležité k rozvoji a životaschopnosti neziskové organizace. Při jednání se zástupci neziskových organizací si cením lidí, kteří se chovají jako rovnocenní partneři. Chovejte se tak vždy, když budete předávat své zkušenosti a dovednosti v rolích lektorů, koučů, konzultantů, facilitátorů, učitelů. Jen tak máte šanci uspět.

V následujících řádcích se pokusím velmi stručně shrnout několik dobrých rad pro výše uvedené poslání lektora. Vychází z mé dlouholeté praxe, z mých zkušeností, chyb i poznání, k nimž jsem se dopracovala.

Jako lektori jste stále na očích veřejnosti, stále reprezentujete. Stejně jako politici, umělci, moderátoři a další. Co očekává zadavatel, když si pozve lektora? Kompetentní osobu, nejlépe s praxí, se schopností zaujmout posluchače a naučit je potřebnému. A navíc – osobnost. Tedy člověka s charismatem, který ví, umí, pomůže, pozitivně působí a ještě zvládne „potížisty“. Pro lektora je důležité především to, aby věděl, jak ho vnímají posluchači, co se od něho očekává a uměl tato očekávání naplnit. Lidé si vybírají lektora pro jeho odbornost, ale také pro to, jak s nimi „ladí“, chcete-li „souzní“. Zda je skutečně vnímá, jak naslouchá, zda s nimi dokáže posedět a povídat si. „Člověčina“ je polovina úspěchu lektorské práce.

Když chcete oslnit, připravte se! Pouze dobrá příprava může vést k dobrému výsledku. Každý má ale svůj styl, který vychází z osobního založení člověka. Někdo preferuje podrobnou přípravu, jiný více improvizuje a cítí se dobře, když jedná podle situace. Obecně nelze říci, že jeden styl je špatný, druhý naopak správný. Vycházejte vždy z vlastní osobnosti, z toho, co vám dovolí a kam vás pustí. Optimální pozice je středová, tedy z každého kousek. V rámci přípravy si položte tyto otázky: Jaký je cíl, záměr celé akce? Co je hlavní myšlenkou projevu, prezentace? Jaký je klíčový přínos mé prezentace pro toto konkrétní publikum? Čím budu jiná než ostatní mluvčí? S čím chci, aby lidé odcházeli? Definujte si jasně cíl a výstupy. Použijte správné metody, pomůcky, techniku a rozmyslete si, čeho chcete dosáhnout každou zvolenou aktivitou – bezúčelná hra nemá smysl! A propos, hru v procesu učení zmiňoval již J. A. Komenský, používejte ji. Proč? Třeba proto, že hra navodí atmosféru, aktivizuje posluchače, vytvoří soutěž, napětí, pobaví, seznámí, podpoří, povzbudí, otevře komunikaci, zvýší soustředění, zrelaxuje, ukáže jiný přístup, odbourá, zakončí, posílí... Avšak pozor na etiku – nenuťte do aktivit, každý má právo odmítnout, nehodnoťte chování lidí při vstupu do akce, rychlost reakcí, komunikativnost, vrozené předpoklady. Hodnoťte celkový výkon jednotlivce nebo skupiny. A nezapomeňte, že čím je akce interaktivnější, tím náročnější a delší je její příprava. Buďte vtipní – dá se to naučit a uvolňuje to atmosféru (především v úvodu). V neposlední řadě dbejte na začátek a konec akce, jsou nejsilnější – jak a čím akci začít, jak ji vést, čím ji uzavřít? Jak zajistit, aby se posluchači cítili dobře? Jak pracovat s atmosférou? K tomu vám může pomoci například tato struktura: Úvodní rituály – Uvolnění – Znalost – Dovednost – Trénink – Ověření – Shrnutí – Závěrečné rituály.

Při projevu bychom měli využívat nejen verbální (slovní), ale i neverbální prostředky (mimoslovní řeč těla), které naše sdělení dokreslí, zdůrazní a podtrhnou jeho zajímavost. Pamatujte na skutečnost, že 70 – 80% vnějších podnětů přijímáme zrakem. V rámci vaší image je tedy podstatná dobrá neverbální komunikace – dívejte se na lidi, důsledně. Nejlepší vizuální kontakt je takový, když má každý posluchač dojem, že mluvíte právě a jenom k němu. Najděte si svůj přirozený režim, tzn. míru pohybu a aktivity, která vychází z vaší osobnosti a z míry zkušeností. Také míra gest vychází z vaší osobnosti, z aktuální nálady a především ze stresu, který cítíte. Potřebujete také dlouhý nádech a znělý hlas. Naučte se správně dýchat, mluvit převážně ve střední poloze, pracovat s dynamikou hlasu, pauzami a s cílenými přestávkami. Před lektorským vystoupením je dobré se rozmluvit, uvolnit svaly “v masce” (tváře, jazyk, rty, dutina ústní) a rozdýchat. Nespěchejte a zároveň mluvíte dynamicky. Možná se to zdá jako protimluv, ale znamená to jediné, že mluvíte tempem, které posluchači dobře zvládají, nedrmlíte a „neuspáváte“. Hlídejte si artikulaci.

Častým dotazem mých posluchačů je tréma a její zvládnutí. Tréma je atak paniky před, při nebo po veřejném vystoupení. Univerzální lék na trému neexistuje, pamatujte, že ji mají i největší profesionálové v umění, a proto je dobře, abyste ji měli i vy. Proč? Protože tréma působí jako mobilizátor – hormony zajistí příliv energie do organismu, dále působí jako sebepoznávací prvek – díky trémě poznáváte své hranice a také znamená výzvu – signál, že jste našli oblast, na níž můžete pracovat. Introverti drží trému hodně v sobě, často jim ztuhne obličej, špatně dýchají, obtížně mluví (rozdýchat se před, rozmluvit se, napít se teplého nápoje, uvolnit svaly). Extroverti trému dávají najevo, mluví o ní, pracuje mimika, prudce se pohybují – „těkají“ z místa na místo (před vystoupením si sednout do klidu, soustředit se na dech, uvědomit si sebe sama, zkoncentrovat energii). Tréma je většinou pomíjivý stav. Jaké jsou rychlé prostředky pro zmírnění trémy? Rozdýchejte se, napijte se, dejte si něco malého na zub, případně malého frtana. Protáhněte se, relaxujte, využijte krátkodobá relaxační cvičení. Přeladte se hudbou, slibte a dejte si něco pěkného, využijte „berličky“.

Závěrem bych se ráda zmínila o některých lektorských chybách a omylech. V první řadě pozor na improvizaci (To jsem školil/a už mockrát, nepotřebuji se připravovat.), nepodceňujte publikum, nenechte se odvést od tématu (anebo ne daleko, musíte se umět vrátit). Neposkytujte osobní informace (Když jsem byl/a s partnerem v Indonésii...), pozor na nevhodnou formulaci kritiky a ztrapnění „potíživisty“, ale nebojte se emocí před publikem (rozesmějte se nebo rozzlobte, je to přirozené a lidské). Neodpovídejte na otázku otázkou, nebudte oslnění sami sebou a nafrnění. Nezapomínejte, že je na vás ze všech stran vidět a díky tomu vyniknou více než v jiných povoláních vady, kazy a nedostatky.

Učení druhých musí člověka bavit! Hodně štěstí.

Doporučení příkladů dobré praxe

Člověk nerad slyší o povinnostech, a tak možná odtud pochází náš lehký odpor ke škole jako institutu povinné školní docházky. Přitom celý náš život je ve své podstatě nepřetržitou každodenní školou. Nejprve přirozenou nápodobou mimiky a pohybů těla provázenou zvědavostí, později také chutí dokázat to, co ostatní. A v dalších letech vnímání a přijímání informací, které rozšiřují naše znalosti a které formují náš přístup k životu. V předškolním věku probíhá každodenní učení novým schopnostem a dovednostem většinou z přirozeného zájmu či touhy po nových věcech.

Možná to vyzní kaciřsky, ale někdy mám pocit, že spontánní přístup k učení tak trochu ničí povinná školní docházka. A to nejen kvůli povinnosti, ale i právě proto, že školní výuka dost často bývá odříznuta od reality všedního života. Kolikrát jsme během školní docházky slyšeli napomenutí: „Učte se, je to třeba, vždyť se učíte pro život.“ A dlužno dodat, kolik z množství povinného učiva si pamatujeme a kolik užijeme v praktickém životě? Jistě je možné namítat, že cílem vzdělávacího systému není jen příprava na praktický život, že škola má otevírat dětem co nejširší obzory. Dlužno poznamenat, že české školství se velmi nesnadno oprostuje či vymaňuje ze systému školní výuky postavené na mentorování a memorování, právě proto, že systém zde přetrvával dlouhá desetiletí. Navíc byla léta, kdy takzvaná drezúra „cvičených opiček“ vycházela z potřeb režimu.

Staré přísloví praví: „Doma není nikdo prorokem.“ V osobě Jana Amose Komenského to platí mnohonásobně. Jeho vzdělávací metody oceňují a využívají v nejrůznějších koutech světa, ale u nás se jim nedaří zabydlet ani po čtyřech letech vytvoření jeho didaktiky. Změna režimu otevřela nové možnosti a nové směřování i ve školství a vzdělávacích systémech, tak máme naději, že Komenského „škola hrou“ se brzo stane běžně užívanou metodou. Metoda spočívá v „learning by doing“ – řečeno termínem, který se pomalu v naší společnosti vžil. Mnozí mohou namítat, že se jedná o metodu pro malé děti. Ti se však mýlí, člověk je tvor hravý – homo ludens – proto i v dospělosti rád uvítá, když vzdělávání není nuda, ale záživný přísun informací a vědomostí.

Jak jsem se zmínila na začátku, život člověka zčásti spočívá v celoživotním vzdělávání. Po povinné školní docházce a absolvování následného vzdělání nás většinou život sám dovede k potřebě se vzdělávat dál, a to nejen z důvodů konkurence schopnosti, na což jsou zaměřeny především projekty podpořené z ESF. Krom toho, že „opakování moudrosti je matka“, se prohlubuje poznání a stále se vyvíjejí technologie. A tak – řečeno parafrazí verše Jana Nerudy – budeme-li chvíli stát, zůstaneme opodál.

Celoživotní vzdělávání proto vyžaduje poměrně velké množství „učitelů a učitelek“ (lektorů a lektorek), ti by se měli stát průvodci nejrůznějšími obory. Stát se dobrým průvodcem znamená znát dobře terén, kterým mám provázet. Tedy znát nejen fakta, ale také mít v zásobě nejrůznější příklady dobré praxe, případně varování nastíněním chyb a rizik, abychom mohli vedené osoby správně nasměrovat a vyslat do života. Ve vzdělávacím programu v rámci projektu TVRZ jsme se snažili takové průvodce vyškolit.

V průběhu vzdělávání se nám mnohokrát potvrdilo, že „člověk hravý“ se učí nejlépe hrou – simulací reality i zážitkem. A také, že příběhy táhnou. Proto jsme požádali účastnice a účastníky o reflexi ve formě odborných příspěvků, příkladů dobré praxe, či vlastních zkušeností z pozice managementu NNO. Velmi nás překvapilo, že většina z nich směřovala svůj příspěvek do reálného života, tedy k využití nabytých vědomostí v praxi.

Ukázal se tak možná rozdíl mezi vzděláváním dětí a dospělých. Zdá se, že dospělý člověk ač má velmi rád „záživnou“ formu výuky, zpestřenou kreativními výukovými metodami, přesto touží po těsném propojení teorie s praxí. Vzdělávací semináře byly prakticky orientované, účastnice a účastníci sami vyžadovali co nejvíce praktických příkladů, ale také – jak se dočtete v příkladech dobré praxe uvedených v této publikaci – už v průběhu vyučování promýšleli, jak využijí získané vědomosti ve všedním životě.

Metodická příručka díky nim nabízí osvěžení, někdy zdánlivě až příliš citově zabarvené, ale to vyplývá z nasazení lidí, kteří pracují v neziskové sféře. Upřímně řečeno – vždyť pestrost daleko lépe odráží mnoho-
vrstevnatý život než uhlazené „vzorové“ příklady.

Přeji vám, aby vám příklady dobré praxe dobře sloužily, ale ještě více vám přeji, aby k nim brzo přibýly vaše vlastní bohaté příběhy.

Rut Kolínská

MODUL: 1. MANAGEMENT NNO

- 1.1. Finanční řízení a fundraising
- 1.2 Strategické řízení
- 1.3 Marketing
- 1.4 Legislativa
- 1.5 Udržitelný rozvoj a ekologicky šetrný provoz NNO

1.1. FINANČNÍ ŘÍZENÍ A FUNDRAISING

Hodinová dotace v rámci vzdělávacího programu: 12

Autorka: **Anna Machátová**

... k finančnímu řízení říká:

„Těžké není učinit rozhodnutí, ale nést za něj odpovědnost.“

Anotace

Obsah první části modulu „Management NNO“ tvoří ucelený přehled finančního řízení NNO nejprve z pohledu jeho jednotlivých částí, ale poté i jako celku a řeší nutnost provázání na ostatní činnosti organizace. Velká pozornost je věnována rovněž manažerskému účetnictví, roli finančního manažera v oblasti kontroly a jeho spolupráci s dalšími členy managementu či projektového týmu. Sekce Fundraising shrne poznatky této nepostradatelné složky řízení organizace, dotkneme se i etických otázek a vytvoříme si osnovu fundraisingového plánu.



Účastníci by měli získat tyto kompetence:

- chápat základní pojmy finančního řízení;
- získat přehled o úkolech a povinnostech finančního řízení, včetně vedení účetnictví;
- naučit se vyplnit projektovou žádost, včetně příloh;
- znát základní principy a úkoly fundraisingu;
- jaké jsou hlavní vlastnosti a schopnosti fundraisera;
- jak propojit fundraising s PR a marketingem a správně prezentovat organizaci;
- umět zpracovat fundraisingový plán;
- uvědomit si klíčový význam kontroly a správného nastavení kontrolních mechanismů v NNO.

Obsah semináře Finanční řízení a fundraising

Finanční řízení – rozpočtování, cash-flow

V tomto modulu se lektor věnuje těmto základním oblastem finančního řízení:

- základní pojmy, účel a obsah finančního řízení;
- rozpočtování a význam dobře sestavených rozpočtů;
- sledování toku peněz;
- manažerské účetnictví;
- finanční účetnictví;
- vnitropodnikové účetnictví.

Základní pojmy finančního řízení

Volné prostředky = finanční prostředky, které nejsou vázané na konkrétní činnost a konkrétní časové období.

Účelově vázané finanční prostředky = finanční prostředky, které musíme vynaložit podle podmínek donátora.

Hlavní činnost = činnost, kterou organizace vykonává v souladu se svým posláním a dle definování ve stanovách

Hospodářská (ekonomická) činnost = doplňková činnost, kterou organizace vykonává na základě např. živnostenského oprávnění, může generovat zisk, který ale musí být vložen zpět do organizace (= zisk z hospodářské činnosti může být použit na finanční krytí nákladů hlavní činnosti).

Účel finančního řízení

- zajistit dostatek finančních zdrojů potřebných pro fungování organizace, plnění poslání a cílů;
- zajistit dostatek volných finančních prostředků;
- zajistit efektivní nakládání s finančními prostředky;
- zajistit účtování v souladu se zákonem.

Povinnosti účtování ze zákona:

- povinnost vést podvojně účetnictví v případě čerpání státních dotací;
- účetnictví musí věrně zobrazovat stav a hospodaření účetní jednotky;
- předmětem účetnictví je účtování o stavu a pohybu majetku a jiných aktiv, závazků a jiných pasiv, dále o nákladech a výnosech a o výsledku hospodaření.

Obsah finančního řízení

Stejně jako další oblasti managementu organizace i finanční řízení může být rozděleno na několik fází: plánování, organizování, výběr pracovníků, vedení, kontrolování.

Plánování je prostředkem pro zajištění cílů a roční rozpočet je základ. Plánovat je zejména nutné, mění-li se struktura zdrojů.

Při organizování jde v podstatě o stanovení systému a nastavení pravidel pro jednotlivé procesy, pravomoci a kompetence. Doporučuje se stavět na provázanosti finančního a projektového řízení, velmi důležité je definovat úkoly a odpovědnosti.

Finanční řízení patří k oblastem vedení NNO s největší zodpovědností, proto i výběr pracovníků, rozdělení a jasné definování pravomocí a odpovědností jsou klíčové.

Vedením finančního řízení je ve většině případů pověřen finanční manažer, který má za úkol nejen řídit obstarávání financí a kapitálu, ale i jeho optimální rozmístění. Kromě „řízení“ financí je v jeho kompetenci i vedení lidí uvnitř organizace, jejichž kompetence do finančního řízení spadají.

Základním cílem kontrolování je zjistit, zda reálný stav odpovídá tomu plánovanému.

Rozpočtování

Vztah mezi organizačním rozpočtem a projektovými rozpočty – organizační rozpočet je tomu projektovému nadřazený. Nejprve je nutné spočítat celkové náklady pro celou organizaci, poté definujeme možné donory, kteří část nákladů budou financovat, a pro zbývající část hledáme možnosti financování (z vlastních zdrojů, apod.).

Nástroje rozpočtování:

- interní směrnice;
- metodiky (např. OSCAR).

Rozpočet organizace na další rok je možné zpracovat dvojím způsobem: buď kalkulujeme náklady a výnosy nebo vytvoříme přehled předpokládaných výdajů a příjmů.

Z časového hlediska zpracováváme rozpočty:

- krátkodobé (do 1 roku);
- dlouhodobé.

Hlavní výdajové rozpočtové skupiny:

- osobní náklady;
- materiálové náklady (spotřeba materiálu, potraviny, publikace, DHM (do 40 tis.);
- nemateriálové náklady (energie, cestovné, další služby).

Výdajové rozpočtové skupiny se dále dělí na rozpočtové položky, které mají svůj kód dle účetní osnovy.

Základní pravidla rozpočtování:

- rozpočty musí odpovídat reálným potřebám organizace;
- s rozpočty je nutné neustále pracovat a aktualizovat je;
- práce na rozpočtu je úkol pro tým finančního řízení a managementu.

Návrh rozpočtu organizace – viz interaktivní DVD.

Finanční řízení – cash-flow

Řízení cash-flow = naznačení, jak budou přitékat a odtékat finance.

Zajistit tok hotovosti (cash-flow) je jedním z cílů finančního řízení a zabezpečuje tak potřebu mít peníze včas. Většinou má funkci preventivního opatření a v podstatě se jedná o přehled měsíčních příjmů a výdajů.

Definování cash-flow souvisí s rozpočtem a s plněním projektů. Je nutné počítat dopředu s problémy, dopředu si vyjasnit, kde vezmu náhradní zdroje. Typickým příkladem jsou možná zpoždění v platbách – zdroje jsou smluvně podložené, ale nejsou ještě fyzicky na účtu.

Příklad tabulky pro příjmy a výdaje – viz interaktivní DVD.

Manažerské účetnictví = soubor informací potřebných k řízení organizace a zobrazující její činnost. Mělo by zahrnovat kalkulace, rozpočtování, evidenci a přehled středisek

Úkoly manažerského účetnictví

- informovat o struktuře nákladů;
- informovat o výkonech;
- informovat o jednotlivých útvarech;
- vytvářet kalkulace;
- řídit odpovědnosti;
- kontrolovat náklady;
- sestavovat a kontrolovat rozpočty;
- připravovat podklady pro rozhodování.

Cíle manažerského účetnictví

- specifikovat činnosti spadající do oblasti finančního řízení;
- popsat procesy finančního řízení;
- definovat pravomoci jednotlivých zaměstnanců;
- definovat odpovědnost jednotlivých zaměstnanců.

Výstupy manažerského účetnictví

- efektivní organizační struktura s jasným označením nadřízenosti a podřízenosti pracovníků podílejících se na finančním řízení;
- přesně a srozumitelně definované organizační procesy, metody a postupy;
- náplně práce s definovanými povinnostmi a odpovědnostmi, včetně stanovené úrovně pravomocí pro rozhodování;
- vnitřní směrnice popisující rovněž manažerský informační systém a stanovující kritéria výkonnosti.

Finanční účetnictví

Vedení finančního účetnictví přísně podléhá legislativním normám, jedná se zejména o Zákon o účetnictví a České účetní standardy.

Základní finanční výkazy jsou rozvaha, výkaz zisků a ztrát, přehled o peněžních tocích.

Základní účetní knihy:

- hlavní kniha (účetní zápisy jsou uspořádány systematicky – z hlediska věcného), zahrnuje syntetické účty dle účtového rozvrhu;
- deník (účetní zápisy uspořádány chronologicky – z hlediska časového a prokazuje se jimi zaúčtování všech účetních případů v účetním období);
- kniha analytické evidence;
- kniha podrozvahových účtů.

Základní finanční a účetní dokumentace a doklady, včetně dokumentace týkající se mezd – viz interaktivní DVD.

Druhy inventarizace

- fyzická;
- dokladová;
- periodická;
- průběžná.

Náležitosti inventury a příklad – viz interaktivní DVD.

Vnitropodnikové účetnictví

Vnitropodnikové účetnictví je součástí manažerského účetnictví a v praxi neziskových organizací se jedná zejména o účtování na tzv. střediska neboli účtování o dotacích či jednotlivých projektech. Jedná se o systémové zobrazení průběhu čerpání dotace, zaměřuje se zejména na hospodárnost a efektivnost a důležitá je průběžná kontrola správného čerpání dle rozpočtu projektu. Vnitropodnikové (někdy nazývané nákladové) účetnictví není regulováno zákonem a je čistě na organizaci, jaký systém zvolí, neboť slouží výhradně pro potřeby organizace.

Finanční kontrola a audit

Kontrola je nedílnou součástí řídicího procesu a ve finančním řízení je jejím hlavním cílem kontrola správnosti, účelnosti a hospodárnosti. Jejím smyslem je ubezpečit se, že se realita vyvíjí žádoucím směrem, v souladu s plánováním a k naplnění předem daných cílů. Pro úspěšný proces kontroly musí být nastavena kritéria, neboť základním principem kontroly je měření odchylek reálného od plánovaného. V rámci vnitřního kontrolního systému je nutné i nastavení kontrolních mechanismů kontroly (aneb kontrola kontroly je nutná).

Typy kontrol:

- interní (dle stanov, směrnic, odpovědností, ...) x externí (ze stran donátorů, finanční úřad, ...);
- předběžná x průběžná x následná;
- pravidelná x nepravidelná;
- přímá (fyzická kontrola na místě) x nepřímá (administrativní – kontroly výkazů, apod.).

Kontrolní postup:

- zjištění existujícího stavu (to, co je);
- ověření zamýšleného stavu (to, co má být);
- určení odchylek existujícího od zamýšleného;
- hodnocení odchylek a návrh opatření.

Nástroje a opatření:

- určení pravomocí a odpovědností;
- revize či přenastavení kontrolních mechanismů;
- oddělení schvalovací, platební a účetní funkce;
- pravidlo dvojího podpisu;
- způsob vedení dokumentace, archivace a zálohování;
- zastupitelnost a předcházení konfliktu zájmů.

Kontrola realizace a vyúčtování projektů:

- procedurální kontrola (správnost a úplnost vedení dokumentace a její archivace, řízení a kontrola projektových aktivit, dodržování podmínek stanovených donátory);
- kontrola obsahové části projektu (plnění aktivit, úplnost dokumentace);
- finanční kontrola (nastavení systému finanční kontroly projektu, způsobilost nákladů, oddělené účetnictví, soulad čerpání s rozpočtem, kontrola účetních dokladů).

Pravidla finanční kontroly – viz interaktivní DVD.

Projektové řízení – tvorba rozpočtu

Projektové řízení je samo o sobě velmi rozsáhlou kapitolou, v tomto modulu je řešena pouze část týkající se tvorby rozpočtu. Rozpočet projektu je součástí rozpočtu organizace. Při jeho sestavování musíme mít na paměti, že každý donátor má jiná pravidla uznatelných a neuznatelných nákladů a je velmi důležité znát priority financování jednotlivých donátorů. Náklady jsou účelově vázané. Rozpočet musí být položkový, transparentní a reálný a musí splňovat znaky hospodárného a účelného čerpání finančních prostředků. Je třeba rovněž dávat pozor, zda ve výzvě nejsou stanoveny procentuální limity některých položek. Zpravidla je nutné zajistit spolufinancování – i zde jsou možná určitá omezení týkající se zdrojů. Rozpočet projektu obvykle nesmí vykazovat zisk a na stejný účel se zpravidla nesmí čerpat další dotace.

Příklad rozpočtu projektu – viz interaktivní DVD.

Fundraising – vícezdrojové financování

Na správném a efektivním fungování fundraisingu je založeno samotné fungování NNO a mnohdy rozhoduje nejen o úspěchu či neúspěchu, ale někdy i o „přežití“ organizace v dobách ekonomicky nepříznivých.

Základní definice a pojmy:

- fundraising;
- fundraiser;
- dárce (firemní, individuální);
- zdroje (podniky a firmy, nadace a nadační fondy, veřejné zdroje – státní správa a samospráva, jednotlivci);
- dar;
- sponzoring;

- vícezdrojové financování.

Za základní formy fundraisingu považujeme projekty, veřejné sbírky, benefiční akce, dobročinné aukce, dary (finanční i nefinanční) a prodej vlastních výrobků a služeb

Cíle:

- zajistit finanční prostředky nejen pro současné, ale hlavně pro budoucí fungování organizace a zajištění její životaschopnosti a stability;
- zajistit volné finanční prostředky;
- vytvářet fondy.

Police fundraisera v organizaci je velmi důležitá a zároveň velmi mnohostranná. Pro efektivní fungování je důležitá nejen jeho vlastní osobnost, ale také podpora managementu a komunikace s dalšími spolupracovníky.

Profil úspěšného fundraisera – viz interaktivní DVD.

Fundraising je oblast řízení NNO, která zasahuje i do marketingu a PR a ovlivňuje celý chod organizace.

Fundraisingový plán

Základní pojmy:

- fundraisingové portfolio (přehled všech možných metod a zdrojů);
- strategie fundraisingu (potřeba – zdroje – metody – komunikace);
- situační analýza (STEER, SWOT, zdroje příjmů);
- bostonská matice;
- finanční potřeby a zdroje prostředků;
- nástroje prezentace (propojení s PR a marketingem).

Práce s dárci musí být systematická a dlouhodobá, nutná je pravidelná komunikace s dárci a vyjádření poděkování – jednoduše o dárci musíme pečovat.

Příklad fundraisingového plánu – viz interaktivní DVD.

Doporučené postupy (metody) výuky



Lektor využívá tyto pomůcky a metody:

- prezentace zpracované v PowerPointu;
- studijní texty pro účastníky;
- příklady pro jednotlivá témata;
- předpřipravené diskusní otázky;
- úkoly k přemýšlení a vypracování;
- check-list pro závěrečnou kontrolu splnění obsahu semináře.

Lektor využívá tyto formy výuky:

- výklad teoretické části a objasnění základních pojmů;
- praktický nácvik vysvětlených metod;
- použití konkrétních příkladů;
- použití nákrešů a grafického znázornění;
- individuální práce s úkoly;
- skupinová práce s úkoly;
- moderování diskuse na dané téma.

Hodnocení výsledků účastníků



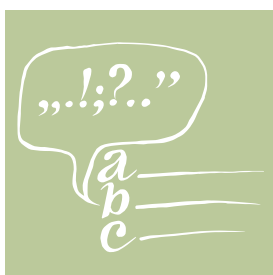
AKTIVITA A ZAPOJENÍ

Účastníci jsou lektorem hodnoceni v průběhu celého semináře, a to zejména z hlediska zapojení do práce ve skupinách, ochoty spolupracovat a prezentovat své názory. Lektor zohledňuje temperament účastníků, introvertní posluchače se snaží povzbuzovat a zapojovat do diskuse.



ÚKOLY A TESTOVÁNÍ

Během výuky plní účastníci úkoly připravené na pracovních listech, při průběžné rekapitulaci klade lektor otázky, aby si ověřil, že účastníci učivo pochopili a rozumí mu.



Závěrečný test je účastníkům k dispozici po absolvování semináře, je určen časový limit i penalizace v případě chybné odpovědi. Test je možné opakovat. Lektor po uplynutí stanoveného termínu testy vyhodnotí a účastníkům podá zpětnou vazbu.

Doporučené pracovní materiály



Lektor využívá tyto materiály, pomůcky a dokumenty:

- prezentace zpracované v PowerPointu;
- studijní texty pro účastníky;
- nákresy;
- pracovní listy;
- vzorové příklady.

Účastníci obdrží prezentaci a výklad teoretické části (e-learningová část). Dále během semináře dostanou tyto podklady:

Finanční řízení:

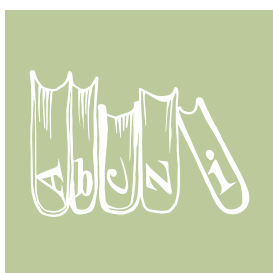
Vnitřní účetní směrnice
Organizační uspořádání
Příklad náplně práce finančního manažera

Rozpočtování:

Vzor rozpočtu organizace

Finanční účetnictví:	Výkaz zisků a ztráty Rozvaha Cash-flow Náležitosti inventarizace
Finanční kontrola:	Pravidla finanční kontroly
Projektové řízení:	Příklad rozpočtu projektu
Fundraising:	Příklad náplně práce fundraisera Fundraisingový plán

Doporučená literatura



BĚLOHLÁVEK František; KOŠTAN, Pavol; ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X

NEWTON, Richard. *Úspěšný projektový manažer*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, 264 s. ISBN 978-80-247-2544-4

ŠEDIVÝ Marek; MEDLÍKOVÁ, Olga. *Úspěšná nezisková organizace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, 154 s. ISBN 978-80-247-2707-3.

URBAN, Jan. *10 nejdražších manažerských chyb*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 176 s. ISBN 978-80-247-3176-6.

PETŘÍK, Tomáš. *Ekonomické a finanční řízení firmy: Manažerské účetnictví v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2005, 371 s. ISBN 80-247-1046-3.

Realizační tým NROS. *Recepty pro finanční zdraví*. Praha: Nadace rozvoje občanské společnosti, tisk: HEWR, s.r.o. – grafické a tiskové studio, 2008.

1.2. STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ

Hodinová dotace v rámci vzdělávacího programu: 8

Autorka: **Ing. Bc. Markéta Horáková**

...k tématu říká:

„Správně stanoveným strategickým cílem si organizace ušetří spoustu úsilí při dalším fungování.“

Anotace

Schopnost definovat vize, poslání a hodnoty organizace pomůže neziskové organizaci pomoci obstát v dnešní nejisté době. Definováním vize se mohou všechny zainteresované strany dozvědět „o co dané organizaci jde“.

Cílem semináře je seznámit účastníky se základními pojmy a metodami strategického řízení.



Účastníci by měli získat tyto kompetence:

- vysvětlit rozdíly mezi vizí, posláním a hodnotami;
- vysvětlit z čeho vychází strategie organizace;
- formulovat vize, poslání a hodnoty;
- definovat strategické myšlení;
- používat základní metody analýzy organizace;
- umět stanovit strategii organizace.

Obsah semináře Strategické řízení

Vize, poslání a hodnoty

Stručná formulace vize, poslání a hodnot zaručuje organizaci to, že má jasnou představu o sledovaných cílech. Také usnadňuje sdílení této představy s ostatními lidmi. Čím je organizace větší, tím je formulování těchto cílů důležitější.

Sdělení by mělo srozumitelně obsáhnout zhruba tyto oblasti:

- vize: kam chceme organizaci dovést;
- poslání či mise: smysl organizace (i vás samotné bude práce více bavit, když jí dáte hlubší smysl než jen vydělávat peníze);
- hodnoty: zásady, které organizace přijala za vlastní; tvoří mantinely její činnosti a pomáhají při rozhodování v nerozhodných situacích;
- předmět činnosti.

Strategické plánování vs řízení organizace

Jedním z hlavních úkolů člověka stojícího v čele jakékoliv organizace, je **udávat směr**, kterým se mají ostatní ubírat. To platí dvojnásob, jedná-li se o zakladatele organizace. Čím jasněji je i ten poslední člen organizace seznámen se jejími základními cíli a hodnotami, tím méně je třeba podrobných příruček a pokynů, které by lidem říkaly, **co mají dělat** v každé představitelné situaci.

Dalším důvodem k formulaci poslání je to, že tímto sami pro sebe určujeme dlouhodobé **jádro své činnosti**. Tím směřujeme k tomu, aby naše rozhodnutí byla konzistentní a my tak neztráceli ze zřetele hlavní cíl, za kterým chceme jít.

Strategické plánování neziskových organizací představuje proces, během něhož vzniká představa, čím by se měla daná organizace v budoucím horizontu zabývat a jakým způsobem bude uskutečňovat tomu odpovídající předsevzetí. Strategické plány se tak liší od běžných plánů v délce pokrytého časového horizontu, který by měl být minimálně 3–5 let.

Strategické myšlení – základní principy

Všeobecně je strategické myšlení považováno za důležitou podmínku úspěchu organizace. Schopnost top manažerů strategicky myslet je klíčovou kompetencí firmy. Strategické myšlení vnímáme jako specifickou manažerskou aktivitu, cílem je najít nové nápadité strategie, které mohou změnit pravidla, podle nichž probíhá soutěžení na trhu, a které předvídají možnou novou budoucnost.

Skutečné strategické myšlení musí navíc splňovat další podmínky. Musí být

- koncepční;
- systémově orientované;
- navazující (tj. musí provazovat budoucnost s minulostí);
- musí být zasazeno do časového rámce.

Důležitou otázkou je, zda je schopnost strategického myšlení vrozená, nebo zda je možné ji získat. Okolo této otázky se točí každá debata o individuálních schopnostech. Ve skutečnosti však jde o to, do jaké míry se dá schopnost strategického myšlení rozvinout.

Tvorba strategického plánu, analýzy

Základní myšlenka strategického řízení říká: abychom mohli stanovit cíle do budoucnosti, musíme nejdříve poznat minulost. K tomu slouží různé metody analýz, jako například

Analýza vnějšího prostředí – metodika TEMPLES zahrnuje následující oblasti:

- Technology (technologie);
- Economy (ekonomika);
- Markets (trhy);
- Politics (politika);
- Law (legislativa);
- Environment (životní prostředí);
- Society (společnost).

V oblasti **legislativních změn** si klademe např. otázky: Jaká legislativa ovlivňuje vaši organizaci, např. Zákoník práce, právní předpisy týkající se ochrany životního prostředí, zdravotní a bezpečnostní legislativa, Zákon o zadávání veřejných zakázek.

Analýza vnitřního prostředí – metodika 12M

- Market reputation (reputace na trhu);
- Mental agility (duševní čilost);
- Management;
- Monitoring (monitorování);
- Motivation (motivace);
- Movement (distribuce);
- Manpower (lidské zdroje);
- Machines (technologická zařízení/stroje);
- Materials (materiály);
- Morale (morálka);
- Money (finance);
- Mores (zvyky a neformální normy).

Vyhodnocování portfolia běžného obchodu – jen pro znázornění, v NNO je méně využitelné

Maticе BCG – nástroj při rozhodování o alokaci zdrojů, při formulaci strategií firmy. Produkty jsou rozděleny do čtyř kategorií a pro ně vhodné strategie:

- otazníky – strategie budování;
- hvězdy – strategie udržování;
- dojně krávy – strategie sklizení;
- psi – strategie ústupu / zbavování se.

Maticе GE – vícefaktorová portfoliová maticе má dvě dimenze:

- přitažlivost (atraktivita) trhu (rozměr trhu, růst trhu, struktura konkurence,...);
- konkurenční postavení (výrobek a jeho kvalita, cenová politika, efektivnost propagace,...).

Pracuje se s výpočtem atraktivnosti trhu a výpočtem konkurenčního postavení a výsledkem je identifikace nových obchodních příležitostí (strategie intenzivního růstu, strategie integrovaného růstu nebo strategie diverzifikačního růstu).

SWOT analýza – asi nejznámější a nejčastěji používaná metoda v NNO. Metoda SWOT je založena na porovnání vnějších hrozeb a příležitostí se silnými a slabými stránkami organizace. Konkrétní kombinace silných (slabých) stránek a příležitostí (ohrožení) pak vymezuje rámcovou strategii pro takovou situaci. Postup je následující:

analýza vnějšího a vnitřního prostředí – postupně se definují tyto oblasti

- **Strengths – přednosti**, silné stránky organizace (co nezisková organizace realizuje dobře, v čem je kvalitnější než srovnatelná konkurence). Silné stránky jsou pozitivní vnitřní podmínky, které umožňují získat převahu nad konkurencí. Může to být dobrá dostupnost pro klienty, jedinečnost nabízených služeb, dobré vztahy ke klientům, vztahy ke sponzorům a dárcům, pozitivní pověst organizace apod.

- **Weaknesses – nedostatky, slabé stránky organizace** (co organizace nezvládá, v čem je její handicap). Slabé stránky jsou negativní vnitřní podmínky. Slabou stránkou neziskové organizace může být její špatná pověst, nedostatečně organizované služby, obtížná dostupnost, nevyhovující komunikace atd.
- **Opportunities – příležitosti ve vnějším prostředí** (jaké možnosti nabízí vnější okolí). Příležitostmi jsou současné nebo budoucí příznivé možnosti. Identifikované slabé stránky jsou handicapem, ale současně mohou být vnímány jako příležitosti pro zlepšení chodu organizace. Předpokladem úspěšnosti každé organizace je schopnost vnímat a odhalovat příležitosti.
- **Threats – hrozby z vnějšího prostředí** Hrozby jsou nepříznivé vyhlídky, poklesu počtu návštěvníků nebo vzrůstající konkurence. Organizace neziskového sektoru soutěží mezi sebou a často i s objekty ziskovými a mohou být ohroženy změnami v ekonomice vyúsťující v následné snížení příspěvků a dotací. Vláda může v takovéto situaci přistoupit k přísnější restrikci veřejných výdajů, ke krácení rozpočtu atd. Velmi reálnou hrozbou je rovněž narůstající konzumní chování soudobé populace vedoucí často k lhostejnosti ke společenským potřebám a problémům.

Velmi často se zapomíná právě na druhou část – na stanovení strategie pomocí spojení jednotlivých oblastí.

- **S – O**: ofenzivní strategie;
- **S – T**: mírně ofenzivní strategie;
- **W – O**: defenzivní strategie;
- **W – T**: zůstatková strategie.

Proces strategického řízení organizace:

Poslání – analýzy prostředí organizace – formulování cíle – formulování strategie – formulování programu (cest) – implementace (zavádění) – zpětná vazba a kontrola.

Doporučené postupy (metody) výuky



Lektor využívá tyto pomůcky a metody:

- prezentace zpracované v PowerPointu;
- studijní texty pro účastníky;
- příklady pro jednotlivá témata;
- předpřipravené diskusní otázky;
- úkoly k přemýšlení;
- check-list pro závěrečnou kontrolu splnění obsahu semináře.

Lektor využívá tyto formy výuky:

- výklad teoretické části a objasnění základních pojmů;
- praktický nácvik vysvětlených metod;
- použití konkrétních příkladů;
- použití nákresů a grafického znázornění;
- individuální práce s úkoly;
- skupinová práce s úkoly;
- moderovaná diskuse na dané téma.

Hodnocení výsledků účastníků



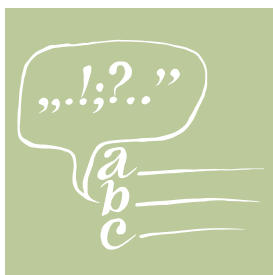
AKTIVITA A ZAPOJENÍ

Účastníci jsou lektorem hodnoceni v průběhu celého semináře, od prvotního představení až po zhodnocení výsledků jednotlivých úkolů. Důraz je kladen na aktivní účast, aplikace metod na konkrétní případy a schopnost prezentovat výsledky práce. Lektor zohledňuje temperament účastníků, introvertní posluchače se snaží povzbuzovat a zapojovat do diskuse. Naopak příliš aktivní účastníky tlumí, aby dostali prostor i ostatní.



ÚKOLY A TESTOVÁNÍ

Během výuky plní účastníci úkoly připravené na pracovních listech, při průběžné rekapitulaci klade lektor otázky, aby si ověřil, že účastníci učivo pochopili a rozumí mu.



Závěrečný test je účastníkům k dispozici po absolvování semináře, je určen časový limit i penalizace v případě chybné odpovědi. Test je možné opakovat. Lektor po uplynutí stanoveného termínu testy vyhodnotí a účastníkům podá zpětnou vazbu.

Doporučené pracovní materiály



Lektor využívá tyto materiály, pomůcky a dokumenty:

- prezentace zpracované v PowerPointu;
- studijní texty pro účastníky;
- nákresy;
- pracovní listy.

Účastníci obdrží prezentaci a výklad teoretické části (e-learningová část). Dále během semináře dostanou tyto podklady:

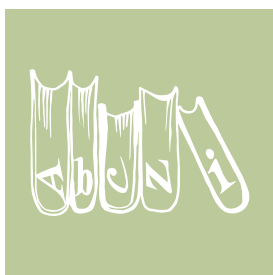
Co je strategické plánování:
Spirála strategického plánování:

nákres
nákres

Rozbor poslání:
SWOT analýza:
Vytváření strategií:
Konkurenti a spolupracující organizace:

pracovní list č. 1
pracovní list č. 2
pracovní list č. 3
pracovní list č. 4

Doporučená literatura



VOSTROVSKÝ Václav, ŠTŮSEK Jaromír, *Strategické plánování neziskových organizací*. Vyd. 1., AGNES, občanské sdružení, Praha 1, 2008, 142 s., ISBN 978-80-903696-5-8

REKTOŘÍK J. A KOL., *Organizace neziskového sektoru*, 3. vydání, EKOPRESS, Praha 2010, ISBN 978-80-86929-54-5

Barbora Kotrbová: 8 návyků ve skutečně efektivních organizacích

Semináře v rámci projektu TVRZ mě příjemně překvapily svým obsahem i formou podání. Inspirovaly mě k „samostudiu“, přestože jsem školní lavice opustila už před čtvrtstoletím. Začala jsem se více zajímat o řízení a chod „organizací s posláním“, kam můžeme s trochou nadsázky zařadit i rodinu.

Poslání je jako horská stezka, vidíte úchvatné scenérie, zažijete štěstí z bytí, ale každé šokbrnutí nebo únava mohou způsobit katastrofu. Rezervy vnímáme v zákonech, ve státní správě, v samosprávě, u sponzorů... Hrozbou pro organizaci je však i ona sama – špatně pochopený a zvládnutý leadership (forma vedení), fluktuace zaměstnanců, neprůhlednost hospodaření a systémů... Dokážeme uchránit tým a úkol před selháním jedinců?

Návodem může být fungování na základě poslání, hodnot a principů. Pojďme si připomenout návyky založené na univerzálních a nadčasových principech, které jsou platné kdekoli na světě, osoby mění v osobnosti, skupiny v týmy. Vodítkem nám bude tvorba **S. R. Coveyho**, který letos o prázdninách zemřel, celý život se zabýval zvyšováním výkonnosti jednotlivců, týmů i celých firem. Jeho kniha „**7 návyků skutečně efektivních lidí**“ (The 7 Habits of Highly Effective People) byla časopisem Forbes označena za jednu z 10 nevlivnějších knih o managementu, jaké kdy vyšly. Recept není složitý, a pokud přijmeme „za své“ alespoň něco, zlepšení stavu bude dlouhodobé.

1. Být proaktivní

V mezidobí mezi podnětem a odezvou se nachází prostor pro svobodnou volbu.

Přebíráme odpovědnost za to, že se věci stanou. Nejsme-li proaktivní, pak se necháme vláčet okolnostmi a je pravděpodobné, že mnoho svých kapacit a zdrojů vyplýváme na prosté reagování na nastalou situaci. Proaktivita se projevuje uvědoměným a častým **rozhodováním**, účinným jednáním, uměním rozlišovat, že na některé věci máme přímý vliv, jiné můžeme ovlivnit nepřímo, některé vůbec. Rozhodovat bychom se měli na základě faktů, nejlépe ověřených z několika zdrojů. Domněnky a názory druhých berme jako hlas poradní. A co když opravdu nevím? Udělám první krok, začnu.

2. Začínat s myšlenkou na konec

Všechno se vytváří dvakrát – představa v mysli a reálně.

Na počátku čehokoli, co má být usměrňováno a řízeno, bychom měli **vidět cíl**. Nový výrobek nebo služba vznikají nejprve v představě návrháře. Dříve než začneme šplhat po žebříku vzhůru, zkontrolujme, zda se žebřík opírá o tu správnou zeď. Vyjasněte si svá skutečná očekávání a určete směr, který vede k jejich naplnění. Vytvořte si poslání organizace, které vám bude oporou při každodenním rozhodování. Pomozte také členům svého týmu přijmout společnou vizi a překonat negativní myšlení.

3. Dát přednost důležitým věcem

Je velmi snadné zahltit se mnoha podružnými povinnostmi, vyčerpat svůj čas a energii na nedůležité maličkosti, které jsou naléhavé. Jestliže nedáváme přednost důležitým věcem, vyvíjíme mnoho aktivit, které nás stojí čas a peníze, ale tyto aktivity jsou ve skutečnosti jen plýtváním.

Je potřeba vědět, které činnosti pomohou a povedou k dosažení sledovaných cílů. Právě tyto činnosti, které jsou sice důležité, ale zatím **se nejeví jako naléhavé**, bývají z hlediska dlouhodobého **zásadní** a prioritní. Soustředme se na „velké kameny“, nepřebírejte „štěrk“.

4. Myslet způsobem VÝHRA/VÝHRA

Znamená to, že prospěch nebude dosažen na úkor někoho jiného. I když strana s aktuální převahou vyhraje na úkor druhé strany, ovlivňuje to budoucí spolupráci, vzájemné vztahy i pocity. Jde o nalezení takového řešení, aby byly všechny strany spokojeny, dochází k **oboustranné prospěšnosti**. Styl myšlení „výhra-výhra“ podporuje harmonii a nalezení mnohem lepších řešení s menšími náklady a vyššími výnosy. Vyžaduje však odvahu a ohleduplnost, vychází z filozofie hojnosti pro všechny.

5. Nejdříve se snažit pochopit, potom být pochopeni

Naučte se naslouchat, aby lidé kolem vás cítili porozumění a byli ochotni naslouchat také vám.

Stejně věci vnímáme často odlišně. Nevytvářejme si domněnky, poctivě hledejme smysl. Vzájemné naslouchání a kladení otázek může napomoci pochopení příčiny rozdílného pohledu. Kdo pokládá otázky, ten řídí rozhovor. **Umění komunikace** (mluvení, naslouchání, psaní a čtení) je nejdůležitější dovedností v soukromém i pracovním životě. Snaha rychle nabízet druhým řešení bez diagnózy, v podobě našich „brýlí“, bývá většinou marná.

6. Vytvářet synergii

Jedná se o spolupráci s využitím různých úhlů pohledu na věc.

Tým je schopný vytvořit více než jednotlivci. Jde nejen o součet, ale i **násobení sil**, působí pákový efekt. Tři desky položené na sobě pravděpodobně unesou větší zatížení, než by byl součet zatížení, které by unesly desky položené samostatně. Celek je prostě více než součet jeho částí. Týmová spolupráce je souhra nezávislých jedinců s vlastní tvůrčí silou v prostředí důvěry, kteří jdou za stejným cílem. Síly jsou využity ke zvýšení efektivity a slabosti jsou postaveny mimo důležitost díky silným stránkám druhých, neberte tedy nic osobně.

7. Ostřit pilu

Kladení důrazu nejen na produkci (výnos), ale i na posilování schopnosti produkovat (vytvářet výnos).

Pokud budeme usilovně řezat tupou pilou a neuděláme si čas na její naostření, výsledky se nedostaví. Nejde tedy nutně jen o vytváření a dosahování výnosů, ale i rozvoj schopností výnosy vytvářet a dosahovat. Podle „inventury“ zdrojů a energie se braňte vyhoření, udržujte svůj oheň. Je třeba obnovovat síly fyzické, duševní, duchovní a společensko-citové. V organizacích to znamená hlídat nejen ekonomickou stránku a invence, ale i vizi, hodnoty a vztahy v týmu i navenek. Důležitá je rovnováha.

8. Zvolit výjimečnost

Nespokojte se s průměrností.

Výjimečnost organizací znamená vedle ekonomického výkonu i **uvolnění talentu lidí**, přitažlivost pro zákazníky, dodavatele a ostatní partnery, **přínos pro společnost**.

Pokud práce, kterou vykonáváte, je alespoň z části vaší přirozeností a srdeční záležitostí, ctíte pravidla a umíte budovat systémy, máte pevné základy. To, že v neziskovém sektoru pracují tak báječní a výjimeční lidé, opravdoví „lídři“, je jedním z důvodů, proč neziskový sektor posiluje i v období celospolečenské recese.

POZNÁMKY:

A series of horizontal dotted lines for taking notes, filling most of the page below the header.

1.3. MARKETING

Hodinová dotace v rámci vzdělávacího programu: 8

Autor: **Mgr. Miloš Niederhafner**

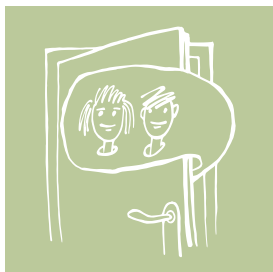
” Marketing, zvláště s využitím nových médií,
se podle něj stává mocným, efektivním a nezbytným nástrojem
při získávání i dlouhodobé práci s klienty v neziskové sféře. “

Anotace

Seminář je zaměřen na znalosti a dovednosti v budování vztahu se zákazníkem (klientem) se specifikami NNO.

Budou popsány metody získávání vstupních informací prostřednictvím průzkumu trhu, organizace, produktů.

Na základě jejich vyhodnocení je sestavován marketingový plán (strategie) jako ústřední nástroj pro řízení a koordinování marketingového úsilí a realizován s pomocí vhodně zvolené kombinace nástrojů marketingového mixu.



Důraz je kladen i na problematiku využití nejmodernějších prostředků při realizaci marketingu – internetu, sociálních sítí a dalších prostředků „nových médií“ s důrazem na nízkonákladovost efektivních praktických postupů v prostředí NNO.

Obsah semináře Marketing

Průzkum trhu

Marketing NNO musí **poskytovat nástroje, jak pomoci naplňovat poslání a vize organizace**. Je to proces, kdy analyzujeme, komunikujeme a zpětně vyhodnocujeme hodnotu výrobku či služby vůči klientům a zákazníkům naší organizace.

Průzkum trhu z pohledu srovnatelných produktů analyzuje:

- kdo nabízí podobné produkty;
- jakým stylem nabízí;
- v jakých lokalitách.

Průzkum trhu z pohledu segmentace analyzuje:

- kdo je naše cílová skupina z pohledu geografie (kde žije, v jakém regionu, velikost obce, typ krajiny, osídlení);
- kdo je naše cílová skupina z pohledu demografie (pohlaví, věk, vzdělání, typ rodiny, příslušnost, fáze životního cyklu);
- kdo je naše cílová skupina z pohledu psychografie (osobnost, životní styl).

Průzkum trhu z pohledu naší organizace (vnitřní analýza – silné a slabé stránky organizace):

- kdo jsme a co chceme;
- jaké produkty jsme schopni nabízet;
- jak jsme schopni kvalitně poskytovat produkty a komunikovat je;
- jaké je zázemí a prostředí, kde jsou produkty poskytovány;
- jaké lidské zdroje máme k dispozici.

Průzkum trhu z pohledu donorů a sponzorů analyzuje:

- jací jsou možní dárci, kteří podporují aktivity, které naplňují naše vize;
- jací jsou možní sponzoři, kteří podporují aktivity, které naplňují naše poslání.

Průzkum trhu z pohledu veřejnosti analyzuje:

- širší povědomí o našich či srovnatelných produktech u široké veřejnosti;
- povědomí o naší značce jako organizaci.

Jak získáváme informace pro naše analýzy:

- odborné publikace, noviny, veletrhy, výstavy;
- z různých forem dotazování či rozhovorů;
- vnitřní informační systém – historie našich aktivit;
- metody i-marketingu (analýza přání zákazníka s využitím webových stránek, blogů, diskusí, oslovením prostřednictvím e-mailingu a dotazníkových motivačních systémů).

Marketingový mix

Stanovení marketingového plánu.

Analýzou výsledků průzkumu vyhodnocujeme, jaké prostředky marketingového mixu a jak využijeme při oslovování našeho zákazníka a klienta.

Vycházíme z analýz, díky kterým známe situaci na trhu, chápeme více své vnitřní a vnější postavení, máme představu, co chtějí a jací jsou naši klienti a můžeme pak stanovit:

- **Proč?** (naplňujeme naše poslání a vize)
- **Kdo?** (známe cílové skupiny)
- **Co?** (máme produkt a jeho vlastnosti s přidanou hodnotou s přihlédnutím na konkurenční výhodu)

- **Jak?** (známe účinné nástroje, techniky a média účinné v naší cílové skupině a přiměřené produktu)
- **Kolik?** (finanční rozpočet)
- **Jak efektivně?** (průběžně budeme sledovat na základě zpětných vazeb realizaci našich aktivit)

Nástroje marketingového mixu

Z analýz definujeme vhodnou kombinaci 4P nástrojů. Nejčastěji NNO nabízejí služby. Jejich úspěch závisí na vlastní hodnotě, kvalitě, dostupnosti, ceně.

Produkt (Product)

Jaký bude produkt (většinou služba), jeho rozsah, design, přídavné vlastnosti vytvářející přidanou hodnotu oproti konkurenčním produktům. Neziskový sektor bude klást na produkt mnohem větší důraz než na ostatní nástroje mixu.

Cena (Price)

Jaká bude cena, cenová politika, platební podmínky, slevy. V neziskovém sektoru často je služba poskytována zdarma, nebo poplatek představuje malou část nákladů

Místo (Place)

Kde bude dodáván produkt, služba poskytována

Propagace (Promotion)

Naši stanovenou strategii musíme komunikovat. Propagace je komunikace s klienty či potenciálními klienty. Musíme sdělit, co nabízíme, kde, jak, kdo, s tím, že naplníme poslání.

Nástroje propagace:

- **Reklama**
televize, noviny, časopisy, rádio, internet, venkovní reklama, tištěná reklama (letáky, plakáty)
– cílem je informovat potenciálního zákazníka, připomenutí vůči stávajícím či získání ztracených klientů
- **Osobní prodej**
získávání finančních prostředků od firem B2B sponzoring
získávání finančních prostředků od veřejnosti B2C donátorství (více viz Fundraising)
- **Podpora prodeje**
propagační předměty
- **Direct marketing**
přesné zaměření na cílovou skupinu, pěstování dlouhodobých vztahů s klienty, e-mailing, katalogy charitativních organizací, telemarketing
- **Public relations**
udržování a budování dobrých vztahů s veřejností

Marketing a nová média (internet, sociální sítě)

Nynější penetrace a růst využívání internetových zařízení – počítače, chytré telefony, tablety přináší nové vzorce chování hlavně v cílové skupině 6–40 let, které běžně využívají webových služeb, většina využívá stávajících i potenciálních zákazníků, komunikuje či zjišťuje informace o produktech prostřednictvím webových stránek a sociálních sítí.

Moderní marketing přináší v novém pojetí **4C marketingový mix**:

- hodnota pro zákazníka (Customer Value);
- zákazníkovo pohodlí (Convenience);
- náklady pro zákazníka (Cost to the Customer);
- komunikace (Communication).

Webové systémy umožňují oslovovat cíleně konkrétní skupiny i celou veřejnost:

- webové sídlo organizace;
- e-mailový marketing;
- bannerové a PPC reklamy;
- videospoty – Youtube síť;
- Facebook Pages – stránky sociální komunikace pro fanoušky organizace.

„Nový marketing“ se stává efektivním marketingem. Webové stránky s využitím redakčního systému, který je schopný ovládat běžný uživatel internetu, umožňují informovat, komunikovat.

PPC reklama

Efektivní marketing v modelu PPC (pay per click = platba za proklik) – umožňuje ovlivnit výslednou cenu za návštěvníka či náklady na získání objednávky/poptávky.

Je nejvyužívanější marketingový nástroj na internetu a nasazujeme jej v kontextu vyhledávání, v kontextu sociální komunikace na Facebook síti.

E-marketing umožňuje cílit dle tématu i dle regionu.

Google Analytics – efektivní marketingový průzkum

S využitím analytických nástrojů webové aplikace podávají informace a chování a přání zákazníků v souvislosti s našimi produkty.

E-průzkum – analýza:

- návštěvnosti – počty zákazníků;
- nejnavštěvovanější stránky na webu – naše produkty dle zájmu;
- zdroje provozu – odkud k nám přicházejí zákazníci (z tištěných letáků či novinových článků, ze spřátelených serverů z internetového vyhledávání, ze zadané PPC reklamy...);
- doba strávená na webu – jak intenzivně se o nás zajímá náš klient;
- původ návštěvníků (region, město) – z jakého regionu náš zákazník pochází;
- míra opuštění webových stránek – jak často se vrací – jak jsme schopni si udržet zákazníka;
- srovnání statistik za určité období – jak se vyvíjejí data během určitých období v čase.

Doporučené postupy (metody) výuky



Lektor využívá tyto pomůcky a metody:

- prezentace zpracované v PowerPointu;
- internetové odkazy v e-learningovém prostředí;
- internetové aplikace – Google Analytics, Webový redakční systém, Facebook Pages, Youtube kanál, Sklik, AdWords, Google Disk;
- studijní texty pro účastníky;
- příklady pro jednotlivá témata;
- předpřipravené diskusní otázky a úkoly;
- zpětná vazba prostřednictvím testů v EL prostředí;
- strukturu semináře v e-learningovém kurzu při zopakování na konci semináře.

Lektor využívá tyto formy výuky:

- výklad teoretické části a objasnění základních pojmů;
- použití konkrétních příkladů;
- praktický nácvik probíraných metod;
- nákresy a grafy vizuálně znázorňující tematiku;
- individuální úkoly.

Hodnocení výsledků účastníků



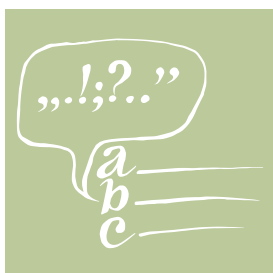
AKTIVITA A ZAPOJENÍ

Účastníci jsou lektorem hodnoceni v průběhu celého semináře, a to zejména z hlediska zapojení do práce ve skupinách, ochoty spolupracovat a prezentovat své názory. Lektor zohledňuje temperament účastníků, introvertní posluchače se snaží povzbuzovat a zapojovat do diskuse.



TESTOVÁNÍ A ÚKOLY

Během výuky plní účastníci úkoly – v případě možnosti práce s PC – obsažené v aplikacích na webu či na tištěných pracovních listech. Lektor průběžně opakuje a klade otázky, aby ověřil, zda účastníci učivu rozumí a pochopili tematiku.



Po absolvování či ke konci semináře je k dispozici účastníkům test, s určitým časovým limitem i případnou penalizací v případě nesprávné odpovědi. Test v rámci samoučení se je možné opakovat s tím, že otázky a odpovědi jsou nahodile míchané a vybírány z baterie testů.

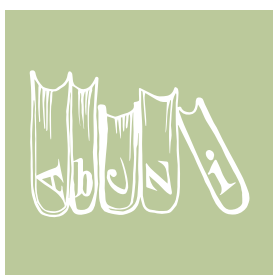
Doporučené pracovní materiály



Lektor využívá tyto materiály a dokumenty:

- pracovní listy;
- odkazy na studijní opory a případové studie v e-learningovém systému.

Doporučená literatura



HANNAGAN, Tim J. *Marketing pro neziskový sektor*. Translated by Jana Novotná. Praha: Management Press, 1996. 205 s. ISBN 8085943077

HLAVENKA, Jiří. *Internetový marketing: praktické rady, tipy, návody a postupy pro využití Internetu v marketingu*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001. 157 s. ISBN 8072264982

JANEČKOVÁ, Lidmila, VAŠTÍKOVÁ Miroslava. *Marketing služeb*. 1.vyd. Praha: Grada, 2000. 179 s. ISBN 8071699950

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. Praha: Grada, 2004. 855 s. ISBN 8024705133

KUBA, Martin. *Elektronický marketing*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. 118 s. ISBN 8073181142

PŘÁDKA, Marek. *E-marketing*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita, 2003. 107 s. ISBN 8024803518

PŘIBOVÁ, Marie a kol. *Marketingový výzkum v praxi*. 1.vyd. Praha: Grada, 1996. ISBN 8071692999

REKTOŘÍK, Jaroslav a kol. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2001. 177 s. ISBN 8086119416

STUHLÍK, Petr. *Marketing na Internetu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2000. 247 s. ISBN 8071699578

STUHLÍK, Petr, DVOŘÁČEK, Martin. *Reklama na Internetu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. ISBN 8024702010

ŠIMKOVÁ, Eva. *Management a marketing v praxi neziskových organizací*. 2. rozšířené vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2006. 171 s. ISBN 8070418591

POZNÁMKY:

A series of horizontal dotted lines for taking notes.

POZNÁMKY:

A series of 28 horizontal dotted lines spanning the width of the page, intended for taking notes.

1.4. LEGISLATIVA

Hodinová dotace v rámci vzdělávacího programu: 8

Autorka: **JUDr. Anna Kůrková**

„ Znalost právních možností a mantinelů vnímá jako zásadní, neboť se domnívá, že uvědomění si, co smím, mohu a umím je klíčové pro správné rozhodování každého manažera. “

Anotace

Každý manažer by měl znát základní právní rámec, ve kterém se může pohybovat. Seminář „Legislativa“ nabízí právní minimum pro manažera NNO se zaměřením na vybrané aspekty občanského, pracovního a správního práva.



Smyslem semináře je rozšířit právní povědomí manažerů NNO o právních normách, které se vztahují na chod NNO, a o povinnostech, které pro NNO vyplývají z právních předpisů.

Obsah semináře Legislativa

Právní postavení NNO

Na úvod lektor uvede typy NNO, které právní řád zná, seznámí posluchače s principy právní subjektivity a důsledky její (ne)existence. Poté se podrobněji zabývá občanskými sdruženími a obecně prospěšnými společnostmi, zaměřuje se na rozdíly. V případě časového prostoru lze vědomosti ověřit na aktivitě, kdy jsou posluchači rozděleni do dvou skupin, jedna z nich má za úkol založit občanské sdružení a druhá obecně prospěšnou společnost. Čemu se tyto NNO budou věnovat, zadává lektor. Posluchači v rámci řešení úkolu vymezí fungování orgánů, hospodaření a způsob, jakým budou dosahovat vytyčeného účelu. Na závěr skupiny prezentují jimi založenou NNO, následuje diskuze.

Občanská sdružení

Lektor posluchače seznámí se založením a vznikem občanských sdružení, podrobně se zabývá obsahem stanov. Na závěr posluchače upozorní, že po účinnosti nového občanského zákoníku budou všechna občanská sdružení považována za spolky, které však již nebudou automaticky ze zákona považovány za veřejně prospěšné, statut veřejné prospěšnosti budou muset teprve získat.

Obecně prospěšné společnosti

Lektor posluchače informuje o založení a vzniku obecně prospěšných společností, jejich orgánech a hospodaření. Průběžně obecně prospěšnou společnost srovnává s občanským sdružením, upozorňuje na rozdíly. Po účinnosti nového občanského zákoníku již nebude možné zakládat nové obecně prospěšné společnosti, existující obecně prospěšné společnosti se budou řídit stávajícími právními předpisy nebo se budou moci přeměnit na ústav podle nového občanského zákoníku.

Smluvní vztahy

Tento blok je zaměřen na seznámení s principy uzavírání smluv, kterými jsou zejména jejich určitost a srozumitelnost. V návaznosti na to se lektor věnuje specifikaci smluvních stran ve smlouvách, předmětu smlouvy a důležitosti uvést ve smlouvě projev vůle. Zmíní také další obvyklé náležitosti smluv. Další část tohoto bloku patří nejčastěji uzavíraným smlouvám v NNO. U každé smlouvy lektor uvede její podstatné náležitosti, zda je povinná písemná forma, na co si dát pozor. Jedná se zejména o tyto smlouvy:

- pracovněprávní smlouvy;
- nájemní smlouva;
- smlouva o výpůjčce;
- kupní smlouva;
- darovací smlouva;
- smlouva o dílo;
- příkazní smlouva;
- dobrovolnická smlouva;
- sponzorská smlouva;
- grantová smlouva.

Na závěr je možné zadat posluchačům úkol vybrat si jeden probraný typ smlouvy a zkusit ji napsat, toto může být uloženo i jako domácí úkol.

Pracovněprávní vztahy

Zásady pracovněprávních vztahů

Lektor seznámí posluchače se zásadami pracovněprávních vztahů, vyplývajícími ze zákoníku práce, ostatních pracovněprávních předpisů a mezinárodních smluv. Stručně vysvětlí, jak se která zásada projevuje v praxi. Jde zejména o tyto zásady:

- zásada „co není zakázáno, je dovoleno“;
- zásada rovnosti;
- zásada zákazu diskriminace;
- zásada práva na práci a svobodnou volbu povolání a přípravu k němu;
- zásada zákazu hospodářského rizika;
- zásada práva na informace a projednání;
- zásada zákazu nucené práce;
- zásada úplatnosti vykonávané práce.

Pracovní smlouva

Na úvod bloku věnovaného pracovnímu poměru lektor rozdává posluchačům text neplatné pracovní smlouvy. Úkolem posluchačů je odhalit její nedostatky. V rámci tohoto příkladu lektor rozebírá podstatné náležitosti pracovní smlouvy, tj. druh práce, místo výkonu práce a den nástupu do zaměstnání, zmíní také další obvyklé náležitosti pracovních smluv, zejména zkušební dobu a souhlas zaměstnance s vysláním na pracovní cestu. Uvede, jaké další informace je zaměstnavatel povinen zaměstnanci poskytnout. Na závěr lektor dá posluchačům k dispozici správnou verzi pracovní smlouvy.

Ukončení pracovního poměru

Lektor vyjmenuje jednotlivé způsoby skončení pracovního poměru, dále se podrobněji zabývá dohodou o rozvázání pracovního poměru a výpovědí.

Dohoda o rozvázání pracovního poměru

Lektor posluchače informuje o situacích, kdy lze dohodu použít, a také o tom, co musí obsahovat a v jaké má být formě. Podrobně se zabývá důsledky uvedení či neuvedení důvodů skončení pracovního poměru, zvláště v souvislosti s následnou výší podpory v nezaměstnanosti.

Výpověď

U tématu výpovědi lektor vysvětlí rozdílné předpoklady u výpovědi ze strany zaměstnavatele a zaměstnance. Také se zaměří na rozdíl mezi dohodou o rozvázání pracovního poměru a výpovědí. Na příkladu lze posluchačům demonstrovat běh výpovědní doby.

Rozvázání pracovního poměru z organizačních důvodů, odstupné

V rámci tématu rozvázání pracovního poměru z organizačních důvodů lektor vysvětlí, že z těchto důvodů je možné pracovní poměr skončit na základě výpovědi i dohody o rozvázání pracovního poměru. Dále upozorní na odstupňovanou výši odstupného v návaznosti na délku trvání pracovního poměru.

Dohody o pracích mimo pracovní poměr

Na tomto místě lektor vysvětlí principy, kdy lze tyto dohody použít, a také to, nakolik se na ně vztahuje právní úprava pracovního poměru. Neopomene zmínit, že u obou typů dohod má zaměstnavatel povinnost evidovat počet odpracovaných hodin.

Dohoda o provedení práce

Rozsah práce, na který se dohoda o provedení práce uzavírá, nesmí být větší než 300 hodin v kalendářním roce. Do rozsahu práce se započítává také doba práce konaná zaměstnancem pro zaměstnavatele v témže kalendářním roce na základě jiné dohody o provedení práce. Jestliže výdělek z dohody překročí 10.000 Kč měsíčně, vzniká povinnost platit sociální a zdravotní pojištění.

Dohoda o pracovní činnosti

Dohodu o pracovní činnosti může zaměstnavatel se zaměstnancem uzavřít, jestliže rozsah práce nebude přesahovat v průměru polovinu stanovené týdenní pracovní doby, tj. zpravidla více než 20 hodin týdně. Dodržování nejvýše přípustného rozsahu poloviny stanovené týdenní pracovní doby se posuzuje za celou dobu, na kterou byla dohoda o pracovní činnosti uzavřena, nejdéle však za období 52 týdnů. Úkolem lektora je zde zprostředkovat základní fakta o dohodě o pracovní činnosti, vysvětlit její rozdíl oproti dohodě o provedení práce a pracovním poměru. Posluchači by měli pochopit, jak se vypočítává průměrný rozsah práce. Dále se lektor zabývá odlišnostmi zrušení dohody o pracovní činnosti oproti skončení pracovního poměru výpovědí.

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Lektor zmíní základní právní předpisy upravující tuto oblast, akcentuje povinnost zaměstnavatele věnovat se prevenci rizik, přiblíží také ostatní povinnosti zaměstnavatele v BOZP. Dále se lektor věnuje školení BOZP, uvede, kdy jej má zaměstnanec absolvovat, co má obsahovat záznam o školení BOZP a jaké jsou důsledky nedostatečného školení. Seznámí posluchače se základními dokumenty, které je třeba připravit ke kontrole BOZP.

Jednání za právnickou osobu

Lektor by měl osvětlit, jak právnická osoba jedná. Rozeznáváme tyto druhy jednání za právnickou osobu:

- osobní jednání – statutárním orgánem;
- zákonné zastoupení – zastoupení vzniklé ze zákona – zaměstnanci nebo členové – vysvětlit následky excesu;
- smluvní zastoupení – na základě dohody o plné moci;
- zastoupení z rozhodnutí st. orgánu.

Odpovědnost NNO

Lektor posluchače seznámí s obecnou odpovědností za škodu, odpovědností za jednání statutárního orgánu, odpovědností za jednání na základě zák. zastoupení a na základě plné moci. Dále lektor přiblíží odpovědnost statutárního orgánu, uvede rozdíly mezi různými typy NNO. Poté probere trestněprávní a pracovněprávní odpovědnost.

Doporučené postupy (metody) výuky



Lektor využívá tyto pomůcky a metody:

- prezentaci zpracovanou v PowerPointu;
- studijní text pro účastníky;
- příklady pro jednotlivá témata;
- předpřipravené diskusní otázky;
- úkoly k přemýšlení;
- check-list pro závěrečnou kontrolu splnění obsahu semináře.

Lektor využívá tyto formy výuky:

- výklad s využitím dotazů, postřehů a zkušeností posluchačů;
- použití konkrétních příkladů;
- použití nákrešů a grafického znázornění;
- individuální práce s úkoly – napsat smlouvu, hledat nedostatky v neplatné pracovní smlouvě;
- skupinová práce s úkoly – založení vybraného typu NNO;
- moderování diskuse na dané téma.

Hodnocení výsledků účastníků



AKTIVITA A ZAPOJENÍ

Účastníci jsou lektorem hodnoceni v průběhu celého semináře, a to zejména z hlediska zapojení do práce ve skupinách, ochoty spolupracovat a prezentovat své názory. Lektor zohledňuje temperament účastníků, introvertní posluchače se snaží povzbuzovat a zapojovat do diskuse.



ÚKOLY A TESTOVÁNÍ

Během výuky plní účastníci úkoly připravené na pracovních listech, při průběžné rekapitulaci klade lektor otázky, aby si ověřil, že účastníci učivo pochopili a rozumí mu.

Po vypracování skupinového úkolu následuje prezentace splnění úkolu každým z týmů, skupinově jsou vyhodnocena pozitiva a negativa vybraného řešení.



Závěrečný test je účastníkům k dispozici po absolvování semináře, je určen časový limit i penalizace v případě chybné odpovědi. Test je možné opakovat. Lektor po uplynutí stanoveného termínu testy vyhodnotí a účastníkům podá zpětnou vazbu.

Doporučené pracovní materiály

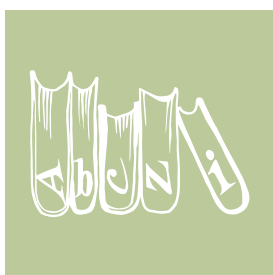


Lektor využívá tyto materiály, pomůcky a dokumenty:

- prezentaci zpracovanou v PowerPointu;
- studijní text pro posluchače;
- pracovní listy: neplatná pracovní smlouva, adekvátně k tomu vzor platné pracovní smlouvy.

Posluchači obdrží prezentaci a výklad teoretické části (e-learningová část). Dále během semináře dostanou pracovní listy.

Doporučená literatura



Advokátní kancelář Smed Jorgenesen. *Novela zákona o obecně prospěšných společnostech a vzdálenější budoucnost*. [cit. 26. 3. 2011]. Dostupné z: <<http://www.smedjorgensen.com/cs/novela-zakon-o-obecne-prospesnych-spolecnostech-a-vzdalenejsi-budoucnost>>

BENDA, Pavel. *K problematice uzavírání smluv darovacích a smluv sponzorských Univerzitou Palackého v Olomouci*. [cit. 23. 6. 2011]. Dostupné z: <http://www.upol.cz/fileadmin/user_upload/dokumenty/pravni/K_problematice_uzavirani_smluv_darovacich_a_smluv_sponzorskych.doc>

PEŠTA, Karel. *Některé právní otázky získávání finančních prostředků a jiných výhod – fundraising, sponzorování, veřejná sbírka*. [cit. 23. 6. 2011]. Dostupné z: <<http://www.fundraising.cz/clanky-komentare-rozhovory/clanky-komentare-rozhovory/pravo-a-fundraising/12-nektere-pravni-otazky-ziskavani-financnich-prostred>>

POSPÍŠIL, Petr, RYBOVÁ, Marcela. *Obecně prospěšná společnost v podmínkách územních samosprávných celků*. Právní rádce, 2010, č. 12, s. 37

Právní předpisy



Ústavní zákon č. 2/1993 Sb., Listina základních práv a svobod

Zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů

Zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech

Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník

Zákon č. 3/2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech

Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník

Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla)

Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů

Zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Hana Sobotková: Využití informací získaných v rámci modulu Management NNO při zakládání občanského sdružení

Komunitní centrum Vísky, o. s. je nezisková organizace, která vznikla v září 2012. K jejím hlavním cílům patří podpora celoživotního vzdělání a všestranného vývoje všech skupin obyvatel v obci Vísky a okolních obcích, udržení a rozvoj tradic, pospolitosti občanů v komunitě a jejich zapojení do chodu obce na principu aktivního občanství. Jsem její předsedkyní a spoluzakladatelkou. Ještě před rokem jsem ale byla matka na mateřské dovolené se svým dvouletým synem Štěpánem a o neziskový sektor jsem se prakticky nezajímala. Jedinou mou činností pro obec Vísky bylo, že jsem rok vedla MC jako středisko Orla – jednota Vísky. Spíše se jednalo o prostor pro maminky s malými dětmi, aby se mohly scházet nejen na dětském hřišti (Vísky mají 250 obyvatel). Tou dobou – na podzim roku 2011 – jsem začala hledat pro sebe smysluplné uplatnění ve Vískách, kam jsem se před třemi roky přestěhovala. Seděla jsem u internetu a hledala. Až mě zaujal mezinárodní seminář v Borech na Vysočině, který se zabýval venkovskými komunitními školami (VKS). Tohoto semináře jsem se zúčastnila a myšlenka mě natolik zaujala, že jsem se rozhodla VKS u nás ve Vískách založit. Musím zdůraznit, že bez spolupráce s obcí by myšlenka VKS neměla šanci na realizaci. O vedení neziskové organizace jsem totiž nic nevěděla. Zapsala jsem se tedy do vzdělávacího programu Národní sítě VKS a začala se vzdělávat jako koordinátor celoživotního vzdělání. Tento vzdělávací program mně velmi dobře rozkryl a vysvětlil problémy dnešního venkova. Zároveň jsme založili pod Orlem další středisko, a to komunitní centrum. Vytvořili jsme dotazník pro občany naší i okolních obcí. Získali jsme tak informace, o jaké aktivity by občané mohli mít zájem. Začala jsme organizovat první kurzy. Založila jsem také klub seniorů. Vše se zdárně rozbíhalo. A protože jsem svou činnost nechtěla dělat amatérsky, potřebovala jsem se vzdělávat. Vzdělávací program Management a udržitelnost NNO bylo přesně to, co jsem potřebovala. Dá se říci, že jsem si z každého semináře, který jsem v Třebíči navštívila, odnesla opravdu mnoho teoretických a praktických znalostí, které jsem se snažila hned používat v praxi.

Komunitní centrum zprvu fungovalo jako středisko jiného občanského sdružení. Předseda Orla – jednota Vísky mi formu střediska nabídl proto, že vůbec nebylo ze začátku jisté, zda naše komunitní centrum je životaschopné. Byla jsem na to sama, žádné vstupní prostředky... Pro zcela začínající nejistou aktivitu to byla velkorysá nabídka, kterou jsem ráda přijala. Pro začátek jsem tak ušetřila spoustu času, energie a financí.

Aktivity komunitního centra se zdárně rozvíjely. Uskutečňovali jsme vzdělávací kurzy i volnočasové aktivity. Postupně jsem ale narazila jako každá podobná nestátní nezisková činnost na problém financování. Určitý vhled do financování neziskového sektoru jsem získala na semináři Finanční řízení a fundraising. Abych zajistila životaschopnost naší aktivity, musela jsem se začít zabývat i dotacemi a fundraisingem. A zde jsem narazila na omezení našeho střediska. Orel – jednota Vísky je církevní občanské sdružení, prioritně se zaměřující na sportovní aktivity. Kulturu a vzdělání mají jako vedlejší činnost. Ano, Orel se může věnovat i vzdělávacím aktivitám, ale, jak jsem si v praxi ověřila, pro donátory dotací je to církevní organizace sportovního zaměření. Jako středisko Orla nemám šanci žádat o jakoukoli dotaci např. z Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost apod. Jen na sportovní aktivity. Proč se o tom tak zešíroka rozepisují? Ukázalo se, že být střediskem jiného občanského sdružení se zpočátku může jevit jako dobrý nápad. Ušetří se finanční prostředky na provoz, ale má to svá značná omezení. Stáli jsme před rozhodnutím, zda se osamostatnit a moci se rozvíjet, nebo zůstat v bezpečí střediska, ale být značně omezení. Protože jsem chtěla činnost komunitního centra rozvíjet i v komunitních či občanských aktivitách, samostatnost komunitního střediska se jevila nezbytnou.

Zde mi významně pomohl seminář Legislativa. Zakládá-li se nové neziskové sdružení, musí si člověk položit několik základních otázek. Jaká je hlavní myšlenka? Co je motivací pro založení? Jaké budou hlavní cíle a činnost organizace? Jaká je poptávka ve společnosti? (sebelepší myšlenka není ještě zárukou úspěchu). Jaká bude právní forma neziskové organizace?

Co se týká právní formy NNO, měli jsme de facto dvě možnosti. Buď být občanským sdružením, nebo obecně prospěšnou společností. Obě formy mají svá pozitiva i negativa. Založení občanského sdružení není finančně a odborně náročné. To zvládne bez problému i laik. Stačí tři zakládající členové, sepsané stanovky sdružení a sepsanou žádost pro Ministerstvo vnitra, úsek sdružování. Velké množství inspirace pro sepsání stanov mají zakladatelé na internetu. Je několik portálů zabývajících se nestátní neziskovým sektorem. Ty nabízejí rady, jak teoreticky založit občanské sdružení. A také je mnoho občanských sdružení, která mají na internetu zveřejněné znění svých stanov. Je ale velmi důležité dívat se na datum tvorby těchto textů! Problém u NNO

je hlavní, ale i vedlejší činnost sdružení. Jediný zákon, podle kterého se NNO mohou řídit, je Zákon o sdružování občanů č. 83 /1990. Ten je ale zcela nedostačující pro dnešní NNO. (Sice se již několik let mluví o nové legislativě zavádějící jasná pravidla pro NNO, ale vše je stále v nedohlednu.)

NNO se snaží získávat finanční prostředky nejen z dotací a fundraisingu, ale i vedlejší činností. V poslední době se velmi mluví o sociálním podnikání v neziskovém sektoru. Sociální podnikání může být i veřejná služba, kdy si NNO může touto činností finančně přilepšit na vlastní provoz. Pokud se ale NNO rozhodne pro veřejnou službu, je lepší volit právní formu obecně prospěšné společnosti. (o.p.s.) Založení o.p.s. je pro laika tak složité, že bez pomoci právníka je to prakticky nemožné. Například zákon sám neurčuje, které služby jsou obecně prospěšné. Ve srovnání s občanským sdružením má o.p.s. mnohem více povinností, jako například o.p.s. je zapsána do rejstříku na základě rozhodnutí soudu, o.p.s. má povinnost vydávat každoročně výroční zprávu o činnosti a hospodaření, o.p.s. by měla mít počáteční vklad, musí mít dozorčí radu a podobně. Já osobně jsem až na semináři o legislativě dostala srozumitelnou odpověď, zda pro nás bude lepší občanské sdružení, či o.p.s..

Rozhodli jsme se pro občanské sdružení. Při sepisování stanov jsme se inspirovali již existujícími a dobře fungujícími VKS. Ve stanovách jsme zvolili pouze hlavní činnost. Vedlejší činnost jsme nezmiňovali. Bohužel naše stanovy se nesetkaly s kladnou odezvou na ministerstvu vnitra. Problém byl v tom, že jsme do hospodaření napsali i příjmy z vložného na seminářích a kurzech a příjmy z prodeje výrobků účastníků kurzů. Zatímco ještě před rokem ministerstvo vnitra s tímto hospodařením v hlavní činnosti VKS nemělo problém, v tomto roce jsme už neuspěli. Měli jsme dvě možnosti. Buď tyto body ze stanov vyškrtnout, nebo stanovit vedlejší činnost hospodaření. Nesmíme však zapomínat na důležitou podmínku. Vedlejší činnost hospodaření je určována živnostenským zákonem. S tímto problémem mi velmi pomohla JUDr. Anna Kůrková, která vedla právě seminář o legislativě NNO.

Také jsme byli upozorněni na další problém v našich stanovách. V článku o valné hromadě jsme měli zakotveno, že valná hromada je usnášeníschopná, je-li přítomna nadpoloviční většina všech jejích členů. Vůbec nás nenapadlo, že toto ustanovení může například pasivním chováním některých členů znemožnit valné hromadě činnost. A tak jsme tento článek pozměnili na: „Valná hromada je usnášeníschopná při jakémkoli počtu přítomných členů, minimálně však v počtu tří členů“.

Co se týká samotného provozu NNO, je velmi důležité mít účetní, či účetního s dobrou znalostí účetnictví nestátního neziskového sektoru. Bez takového člověka se neziskovka může velmi lehce a brzo dostat do potíží. Naše účetní, spoluzakladatelka a místopředsdkyně komunitního centra je mou pravou rukou. Nedokážu si vůbec představit naši činnost bez ní. K velmi časté povinnosti v NNO patří psaní a uzavírání smluv. Obecně se nejčastěji zabýváme dohodou o provedení práce, nájemní smlouvou, grantovou smlouvou, dohodou o spolupráci, sponzorskou smlouvou a darovací smlouvou. A i zde může být dobrý účetní velmi nápomocen. De facto mají smlouvy stejný základ, ale dosti často se mohou lišit v drobných záležitostech. Záleží na tom, u jakého úřadu dokumenty prokazujete. Například u dohody o provedení práce je jasně dáno, maximálně kolik hodin může zaměstnanec pro sdružení za rok odpracovat. Je daná maximální výše měsíční hrubého platu. Ale už nejsou jasně dané podmínky, jak mají být zapsány ve smlouvě předem předpokládané odpracované hodiny. Zaměstnali jsme maminku na mateřské dovolené, která většinu své práce dělala doma. Setkali jsme se s několika rozdílnými názory právníků. Ze zákona tato povinnost totiž nevyplývá. Účetní znalá místních úřadů byla opět velkou oporou. Stejně tak u kontrol dotačního projektu je účetní jedna z hlavních osob.

Komunitní centrum Vísky je malá nestátní nezisková organizace s omezeným polem působnosti na velmi malé obci. Probudit ale venkovský život obyvatel k nějaké občanské aktivitě se zdá být někdy převeliký úkol. Lidé v našem sdružení jsou hlavně nadšenci. O nějakém finančním zisku vůbec nepřemýšlíme, ale bez peněz a základních znalostí z oblasti managementu NNO se nic takového nedá dělat!

Kateřina Kraclová: Zkušenosti s lektorováním v rámci pilotního ověření

V projektu TVRZ jsem si mimo jiné mohla vyzkoušet také lektorování semináře Legislativa. Jsem speciální pedagog a zároveň právník, takže teoretický základ jsem měla. Garantka, paní doktorka Kůrková, mi zaslala vzor své prezentace, abych měla základní osnovu. Původně jsem si myslela, že odpřednáším celou lekci sama, postupně jsem ale zjišťovala, kolik informací se v průběhu let, kdy jsem je nepoužívala, novelizovalo, a tak jsme se s garantkou domluvily na společném přednášení a doplňování se.

Příjemně mě překvapil milý přístup paní doktorky a její ochota pomoci s čímkoli a přizpůsobit se aktuální situaci. Naše společná komunikace začala zhruba měsíc před termínem lekce a s blížící se lhůtou se frekvence našich kontaktů zvyšovala. Jako správný nervák jsem večer před lekcí měla pocit, že budu určitě vypadat jako hlupák a všichni budou znát několikanásobně víc než já. Paní Kůrková mě po telefonu povzbudila, že tam bude a v případě potřeby mě doplní.

Ráno jsem ji měla vyzvednout v třebíčském mateřském centru. Pobavilo mě, když jsem zjistila, že bez jakýchkoli okolků spala na zemi ve spacáku, protože by se takhle brzo ráno do Třebíče veřejnou dopravou nedostala. Přejezd z centra do učebny jsme zvládly v přátelském duchu a týmovém hledání správné cesty. Naštěstí jsme měly dostatečnou časovou rezervu, takže jsme na lekci dorazily i s malým blouděním tak akorát.

Domluvily jsme se, že budu přednášet, dokud si budu jistá, a ve chvíli, kdy mě garantka bude chtít doplnit, zařuká nenápadně propiskou.

Lekci jsem zahájila představením se a následně jsem požádala účastníky, aby se mi také představili. Díky takto získaným informacím jsem mohla lekci cíleně zaměřit na problematiku, která byla pro účastníky aktuální, a ostatní informace pouze zmínit a více je nerozebírat.

Přípravená prezentace fungovala jako ideální vodítko a kostra naší spolupráce. Konkrétně má lekce probíhala tak, že jsem odpřednášela základní informace o dané oblasti legislativy NNO a dále jsme vedli s účastníky rozhovor o tom, co je zajímavé. Po celou dobu jsem se snažila zapojit všechny účastníky, což se mi myslím, vedlo dobře. Každý měl něco, co mu vrtalo hlavou, co potřeboval vysvětlit. Právo je oblast, která nás obklopuje, všichni známe poučku: „Neznalost zákona neomlouvá.“ Ale ne vždy si jsme jisti, co nám zákon vlastně přesně ukládá. Dá se říci, že nejvíce času jsme strávili nad problematikou občanských sdružení, jejich vzniku, práv a povinností i zániku a dále nad problematikou pracovněprávních vztahů.

Čas vyhrazený pro lekci jsme naplnili společným rozšiřováním základního konceptu tak, že jsme si málem ani nevšimli, že máme skončit. Z ohlasů se domnívám, že lekce byla pro všechny strany přínosnou a zajímavou, což mě upřímně potěšilo.

1.5. UDRŽITELNÝ ROZVOJ A EKOLOGICKÝ ŠETRNÝ PROVOZ NNO

Hodinová dotace v rámci vzdělávacího programu: 4

Autor: **Zdeněk Kučera**

„ Udržitelný rozvoj a ekologický šetrný provoz je podle něj téma, jehož praktické naplňování naši společnost teprve čeká. “

Anotace

Obsah páté části modulu „Management NNO“ tvoří otázky environmentálního managementu. Seminář je rozdělen na dvě části – první je věnována praktickým metodám realizace EMS (Systém environmentálního managementu), druhá část se zabývá nutností zpracování vnitřních směrnic a manuálů. Pozornost bude rovněž věnována otázce odpovědnosti za danou problematiku, včetně procedur schvalování změn. Závěr bude patřit celkovému zhodnocení environmentální politiky s ohledem na závazek trvalého zlepšování a změny situace v organizaci.

Cílem je objasnit nejen pojmy environmentálního managementu, ale i celé strategie této části řízení organizace. Dalším cílem je připravit přítomné účastníky na zpracování vlastních vnitřních směrnic v této oblasti.



Účastníci by měli získat tyto kompetence:

- získat přehled v základních pojmech environmentálního managementu;
- být schopni vypracovat vnitřní směrnice své organizace;
- umět hodnotit a řídit rizika;
- prohloubit své znalosti v oblasti ekologického chování;
- znát základní povinnosti organizace v oblasti BOZP a PO.

Obsah semináře Udržitelný rozvoj a ekologicky šetrný provoz NNO

Základní pojmy

Udržitelný rozvoj = „takový rozvoj, který zajistí potřeby současných generací, aniž by bylo ohroženo splnění potřeb generací příštích“ (1987, Zpráva a názvem Naše společná budoucnost pro Světovou komisi OSN pro životní prostředí a rozvoj (WCED), předložila její předsedkyně Gro Harlem Brundtlandová.

Udržitelný rozvoj je soubor strategií a chování, který má za úkol zajistit rovnováhu mezi ekonomickými a sociálními aspekty a životním prostředím)

Environmentální výchova = výchova k zodpovědnému přístupu k životnímu prostředí

Environmentální management = systém řízení organizace s ohledem na životní prostředí

Environmentální aspekt = prvek činností nebo výrobků nebo služeb organizace, který může ovlivňovat životní prostředí

Environmentální dopad = jakákoli změna v životním prostředí, ať nepříznivá či příznivá, která zcela nebo částečně vyplývá z environmentálních aspektů organizace

Životní prostředí = prostor, ve kterém žijeme a který svým chováním ovlivňujeme

Ekologie = věda zabývající se vztahem organismů a prostředí, v moderním pojetí se jedná o ochranu životního prostředí

Ekologické chování = chování lidí příznivé (či alespoň šetrné) k životnímu prostředí

Legislativa:

- Zákon 262/2006 Sb. – zákoník práce;
- Zákon 133/1985 Sb. – zákon o požární ochraně;
- Zákon 274/2001 Sb. – zákon o vodách;
- Zákon 185/2001 Sb. – zákon o odpadech;
- Zákon 201/2012 Sb. – zákon o ochraně ovzduší;
- Zákon 59/2006 Sb. – zákon o prevenci závažných havárií;
- ... další zákony a prováděcí předpisy.

Environmentální management

Environmentální management = systém řízení organizace s ohledem na životní prostředí

ČSN EN ISO 14 001 – Systémy environmentálního managementu, požadavky s návodem pro použití

Předmět normy

Tato mezinárodní norma specifikuje požadavky na systém environmentálního managementu tak, aby organizaci umožnila vyvinout a zavést politiku a stanovit cíle, které zahrnou požadavky právních předpisů a jiné požadavky, které se na organizaci vztahují a informace o významných environmentálních aspektech. Týká se těch environmentálních aspektů, které organizace identifikovala a které může řídit a těch, na které může mít vliv. Norma sama o sobě nestanovuje specifická kritéria environmentálního profilu.

Tuto mezinárodní normu lze zavést ve všech organizacích, které si přejí:

- vytvořit, zavést, udržovat a zlepšovat systém environmentálního managementu;
- ujistit se o shodě s environmentální politikou, kterou vyhlásily;
- prokázat shodu s touto mezinárodní normou.

Organizace mohou prokázat shodu s touto mezinárodní normou

- učiněním vlastního rozhodnutí a vydáním vlastního prohlášení;
- požádáním o potvrzení své shody stranami, které mají na organizaci zájem, jako jsou zákazníci;
- požádáním o potvrzení svého vlastního prohlášení stranou, která je z pohledu organizace externí stranou;
- požádáním o certifikaci/registraci svého systému environmentálního managementu externí organizací.

Systém environmentálního managementu EMS = součást systému managementu organizace použítá k vytvoření a zavedení její environmentální politiky a řízení jejích environmentálních aspektů

Environmentální politika = celkové záměry a zaměření organizace ve vztahu k jejímu environmentálnímu profilu, oficiálně vyjádřené vrcholovým vedením

Fáze environmentální politiky

- stanovení;
- realizace;
- plánování;
- zavedení a provoz;
- kontrola a nápravná opatření.

Environmentální management – vztah k bezpečnosti práce

Povinnost zaměstnavatele přijímat opatření pro případ zdolávání mimořádných událostí, jako jsou havárie, požáry a povodně, jiná vážná nebezpečí a evakuace zaměstnanců (Zákoník práce)

- organizace s počtem zaměstnanců nad 25 – musí zajišťovat úkoly v prevenci rizik prostřednictvím odborně způsobilé osoby (zaměstnanec nebo smluvní vztah);
- organizace s počtem zaměstnanců pod 25 – může zajišťovat úkoly v prevenci rizik sama, má-li k tomu dostatečně znalého zaměstnance.

Hodnocení rizik

- odroje informací;
- míra pravděpodobnosti, četnost a závažnost;
- identifikace rizik;
- hodnocení a klasifikace rizik;
- řízení rizik.

Riziko = cokoliv, co se může přihodit v běžném provozu

Klasifikace rizik = zařazení rizik do skupin dle míry závažnosti

Metodiky hodnocení rizik

Součin pravděpodobnosti a četnosti = nejprve klasifikujeme riziko podle předem dané škály pravděpodobnosti a četnosti, obě hodnoty vynásobíme a podle výsledné hodnoty zjistíme celkovou míru rizika

Check List – jedná se o systematickou kontrolu předem stanovených podmínek a opatření

Safety Audit – v rámci tohoto procesu dochází vyhledávání rizikových situací a jsou navrhována opatření na zvýšení bezpečnosti

What If Analysis (z angl. Analýza „co když?“) – tato analýza se zaměřuje na hledání a identifikaci možných dopadů

Event Tree Analysis (ETA) = analýza stromu událostí

Prevence rizik

- školení BOZP a mimořádné události;
- školení PO.

Školení musí být prováděna vždy při nástupu nového pracovníka a dále periodicky (pravidelně se opakující školení: vedoucí – jednou za 3 roky; ostatní – jednou za 2 roky; osoby zajišťují ostrahu – jednou za rok).

Požární ochrana

Školení v organizacích se zvýšeným nebezpečím požáru musí zajistit požární technik nebo osoba odborně způsobilá v oblasti PO.

Všechny právnické osoby musí plnit povinnosti na úseku požární ochrany ve všech prostorách, které užívají k provozování činnosti. Za plnění povinností na úseku požární ochrany odpovídá statutární orgán.

V pronajatých prostorách zodpovídá za plnění těchto povinností vlastník prostor, není-li smlouvou mezi nimi sjednáno jinak.

BOZP

Základní pilíře bezpečnosti a ochrany zdraví při práci jsou:

- přidělování práce podle odborné způsobilosti;
- přidělování práce podle zdravotní způsobilosti (osvědčení);
- parametry pracoviště (prostory, teplota, úklid, ...);
- technické vybavení a prostředky (prohlášení o shodě, návody k použití, kontroly, revize, ...);
- organizace práce (doprava na pracovišti, padající předměty, jednostranná zátěž, osamocená práce, dodržování hygienických norem, ...);
- poskytování osobních ochranných pracovních pomůcek;
- dodržování volných přístupových cest;
- řádné označení únikových cest a dostatečné bezpečnostní značení.

Vnitřní směrnice a plány pro případ havárie

Tvorba vnitřních norem vychází z legislativních požadavků, popřípadě z požadavků norem ČSN EN ISO 14001, ČSN OHSAS 18001.

Jedná se např. o:

- pracovní řád;
- řídicí směrnice;
- požární poplachové směrnice;
- požární řády;
- havarijní plány.

Za zpracování, aktualizaci a dodržování vnitřních směrnic zodpovídá management NNO.

Pravidla ekologického chování se týkají zejména těchto oblastí:

- prevence vzniku odpadů;
- třídění odpadu;
- svítidla a regulace osvětlení;
- provoz elektronických zařízení, počítačů, apod.;
- spotřeba vody;
- spotřeba energie – okna a ventilace;
- spotřebovávání materiálu;
- preferování místních výrobků;
- používání dopravních prostředků;
- chemie všude kolem nás;
- environmentální vzdělávání a osvěta.

Doporučené postupy (metody) výuky



Lektor využívá tyto pomůcky a metody:

- prezentace zpracované v PowerPointu;
- studijní texty pro účastníky;
- příklady pro jednotlivá témata;
- předpřipravené diskusní otázky;
- úkoly k přemýšlení;
- check-list pro závěrečnou kontrolu splnění obsahu semináře.

Lektor využívá tyto formy výuky:

- výklad teoretické části a objasnění základních pojmů;
- praktický nácvik vysvětlených metod;
- použití konkrétních příkladů;
- použití nákrešů a grafického znázornění;
- individuální práce s úkoly;
- skupinová práce s úkoly;
- moderování diskuse na dané téma.

Hodnocení výsledků účastníků



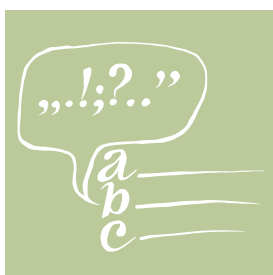
AKTIVITA A ZAPOJENÍ

Účastníci jsou lektorem hodnoceni v průběhu celého semináře, a to zejména z hlediska zapojení do práce ve skupinách, ochoty spolupracovat a prezentovat své názory. Lektor zohledňuje temperament účastníků, introvertní posluchače se snaží povzbuzovat a zapojovat do diskuse.



ÚKOLY A TESTOVÁNÍ

Během výuky plní účastníci úkoly připravené na pracovních listech, při průběžné rekapitulaci klade lektor otázky, aby si ověřil, že účastníci učivo pochopili a rozumí mu.



Závěrečný test je účastníkům k dispozici po absolvování semináře, je určen časový limit i penalizace v případě chybné odpovědi. Test je možné opakovat. Lektor po uplynutí stanoveného termínu testy vyhodnotí a účastníkům podá zpětnou vazbu.

Doporučené pracovní materiály



Lektor využívá tyto materiály, pomůcky a dokumenty:

- prezentace zpracované v PowerPointu;
- studijní texty pro účastníky;
- nákresy;
- pracovní listy.

Účastníci obdrží prezentaci a výklad teoretické části (e-learningová část). Dále během semináře dostanou tyto podklady:

System environmentálního managementu:	vzorový dokument jako příklad
Hodnocení rizik:	Check List – tabulka pro doplnění (předvyplněná)
Vnitřní směrnice:	směrnice o řešení mimořádných situací
	směrnice BOZP
	požární poplachová směrnice
	směrnice o požární ochraně

Doporučená literatura



KURAŠ, Mečislav. *Odpadové hospodářství*. Praha: Ekomonitor, 2008. ISBN 978-80-86832-34-0

KANICHOVÁ, Kamila. *Odpovědné nakupování*. Praha: CENIA, česká informační agentura životního prostředí, 2008.

FILDÁN, Zdeněk. *Příručka pro environmentální management (EMS)*. 2008. ISBN 978-80-904215-1-6. Ke stažení na: http://www.ekonoviny.cz/eko/EKO_CD34_828486/dokumenty/e_book/prirucka/g_obsah_texty.pdf?PHPSESSID=2a99f4ed46f723602457a4b639dad8e7

ŠEBESTOVÁ, Marie; STANĚK, Miroslav. *Komentované vydání ČSN EN ISO 19011. Směrnice pro auditování systému managementu jakosti a/nebo systému environmentálního managementu*. Český normalizační institut, 2003. ISBN 9788072831128

ŠTUDENT, Jiří; HYRŠLOVÁ, Jaroslava; VANĚČEK, Vojtěch, *Udržitelný rozvoje a podnikání. Příručka pro odborníky a vedení organizací*. Praha: EDICE CEMC, 2005. ISBN 80-85990-09-1

Kancelářská technika. Environmentálně šetrný nákup a provoz – informační list. Síť ekologických poraden, 2007. Ke stažení na: <http://zeleneuradovani.cz/content/File/technika.pdf>

Uklízíme ekologicky – informační list. Síť ekologických poraden, 2007. Ke stažení na: <http://zeleneuradovani.cz/content/File/uklid.pdf>

Standardy zeleného úřadování – Příručka pro menší úřady a instituce. ZO ČSOP Veronica, 2007. Ke stažení na: <http://www.veronica.cz/?id=128&i=20>

Odkazy:

www.mzp.cz/cz/legislativa – Environmentální legislativa na stránkách Ministerstva životního prostředí
www.fairtrade.cz

Anna Láníková: Ekologicky šetrný provoz neziskových organizací v praxi

Ekologie a environmentální vzdělávání je velmi aktuální problematikou, oborem, který využívá nejnovější poznatky vědy a výzkumů. Je však také oborem velmi kontroverzním, protože bývá různými lidmi interpretován dle jejich vlastních zájmů. Politici se nad tématem environmentálního vzdělávání jen pohrdlivě usmějí, pro podnikatele je to strašák, který pro ně většinou znamená jen finanční výdaje. A přesto se v jedné větě skloňuje ekologie a udržitelný rozvoj. Abych se přiznala, pod frází udržitelný rozvoj jsem si neuměla nic konkrétního představit, a proto jsem se před absolvováním vzdělávacího modulu na toto téma chtěla předem sama trochu vzdělat. Wikipedie mi dala jasnou odpověď a já se dověděla, že je to „takový způsob rozvoje lidské společnosti, který uvádí v soulad hospodářský a společenský pokrok s plnohodnotným zachováním **životního prostředí**.“

Upřímně se obávám, že i když bylo na toto téma již mnoho publikováno, realita je trošku jiná. Jsem lektorkou již dlouhé roky (i když jen více méně příležitostnou) a mým předmětem zájmu jsou mimo jiné právě přírodní produkty a při své „práci“ učím své posluchače, jak vnímat sám sebe či samu sebe jako součást přírody a jak respektovat její zákonitosti. Právě proto si velmi všímám chování lidí týkajícího se jejich vztahu k ekologii. Zlepšování životní úrovně lidí a jejich bohatnutí s sebou přináší obrovskou produkci odpadů a sobeckost naší konzumní společnosti může vyústit v ohromné problémy budoucích generací.

Jak jsem se sama mohla přesvědčit, v neziskových organizacích pracují lidé, kteří mají vesměs srdce na dlani a do své práce dávají i část své duše. Ve většině těchto organizací jsou nádoby na tříděný odpad základní výbavou, i když podle slov jejich pracovníků mají i oni sami v této oblasti vážné problémy. Když se na problematiku ekologicky šetrného provozu zaměříme zblízka, můžeme ji rozdělit na několik částí: spotřeba energií, odpady a spotřeba materiálu

Spotřeba energií

Některé z neziskových organizací (NNO), které jsem navštívila, mají velké problémy s technickým stavem budovy, ve kterých sídlí, zejména s netěsnícími okny. Co je platné, že jsou si vědomi velkého úniku tepla, když nemají dostatek finančních prostředků, aby danou situaci napravili. Jejich kreativita při vymyšlení, jak díry zejména v zimním období ucpat, je většinou neomezená, leč málo účinná. V takových případech snad nenajde uplatnění ani základní pravidlo správného větrání – rychle, intenzivně, ale krátce. Největším příkladem plýtvání jsou pak naplno zapnuté radiátory a zároveň otevřená okna.

Spotřeba vody je dalším klíčovým bodem, ovšem zejména při práci s dětmi je její omezení jen málo možné. Nastavení splachování na dvě možnosti (většinou 3 l a 10 l) je velkou výhodou a způsobem jak šetřit vodou. Snad jediným slabým místem, které by se dalo zlepšit, je pravidelná kontrola posledního odcházejícího, aby zkontroloval, zda na WC neprotéká voda nebo zda nějaké dítě nenechalo vodu puštěnou v umyvárně.

Voda však neslouží jen k mytí a splachování. Největším darem vody samotné je to, že ji můžeme pít. Morem moderní doby jsou však vody balené. Věřím, že i neziskové organizace by do svého programu environmentálního vzdělávání mohly přidat téma „Proč pít vodu z kohoutku“. Vždyť voda z kohoutku je díky obsahu minerálů ideální pro každodenní pití, nemusíme řešit problém s odpadem, je mnohonásobně levnější a navíc je to jedna z nekontrolovanějších potravin. Navíc různé testy dokazují, že balená voda je ve většině případů méně kvalitní než z kohoutku.

Odpady

O odpadech jsem se již zmínila, základní dvě nádoby (na plast a papír) jsou dnes již téměř samozřejmostí, stačí to ale? Co se stane s hliníkovými víčky od mléčných výrobků pro děti? Umíte si představit, jaká je jeho doba biologické rozložitelnosti? Podobně jsme na tom například i s plechovkami. Nedávno jsem byla ve sběrném dvoře – doma poctivě hliník a plechovky třídíme – ale kontejnery na tento odpad jsem nenašla. Na můj dotaz mi ten milý pán odpověděl, že to nikdo netřídí a že to můžu hodit buď do kontejneru s „ostatním“ odpadem nebo hliník poslat přímo jeho zpracovateli. A to přesto, že se „Hliník údajně odstěhoval do Humpolce“ a v České republice se tento nerost nikde netěží, a musí se proto dovážet.

Dalším závažným problémem, a s tím mají zkušenosti většinou právě mateřská centra, jsou pleny na jedno použití. A i když podle vyjádření pana Zdeňka Kučery, specialisty na slovo vzatého, by i on si tuto informaci ověřoval v moudrých knihách, nejsou použité jednorázové pleny nebezpečným odpadem, stálo by za to spočítat, jak tato masová produkce ovlivňuje zvyšování objemu skládek.

Spotřeba materiálu

V naší konzumní společnosti, kde vše máme na dosah ruky a v obchodech můžeme koupit v podstatě cokoli, se většinou neohlížíme na to, jaké máme varianty a nakupujeme hlavně to, co se nám líbí a co v dané chvíli potřebujeme. Jistě, například takový výrobek pro děti ve tvaru panáčka, který má tělíčko z polystyrenových koulí, plastová očička, plášt z moosgummi a tykadélka z chlupatých drátků, udělá dětem radost, ale úplně stejnou radost jim udělá i panáček, kterého si sami vytvoří z rourky od toaletního papíru, kousků látky ze starého oblečení a hlavičky z ponožky vycpané papírem. Ano, nebude jistě tak „dokonalý“, ale určitě na něj bude dítě hrdé, protože jej vyrobilo samo nebo se svou maminkou a až ho přestane bavit a vyhodí ho do koše, na skládce se velmi rychle rozloží a přírodě tolik neublíží jako ten plastový. Je krásným paradoxem, že právě mateřská centra se podobně ekologicky chovají, i když většinou ne cíleně kvůli ekologii, ale prostě kvůli nedostatku financí. Ten je většinou přiměje používat zbytkový materiál a přetvořit ho do nádherných dílek.

Kromě spotřebovávání materiálu se můžeme ještě bavit o používání hygienických a čistících prostředků. Chemie je všude kolem nás – prostředky na nádobí, prací prášky, desinfekce na záchody, apod. Opravdu je používáme jen v nezbytné míře? Uvědomuje si většina z nás, že vše jde s vodou do čističek odpadních vod a poté zpět k nám?

V neposlední řadě bych se chtěla také zmínit o kuchyňském odpadu. Většinou se ani nerozmýšlíme a slupky od banánů nebo od brambor prostě a jednoduše hodíme do koše. Má cenu nebo nemá cenu kompostovat separovaný kuchyňský a zahradní odpad? Na příkladu ze sousedního Německa vidíme, že ano. Na návštěvě u známých jsem se podívovala nad zelenou popelnicí hned vedle černé a s úžasem jsem se dověděla, že je to běžnou praxí, takto odpad domácností ještě třídít. Tato problematika je aktuální zejména na venkově, kde zemědělci jsou pod tlakem, a nové strategie kompostování by přineslo pracovní příležitosti. Napadá mě mnoho myšlenek o tom, jak klesá úrodnost půdy a jak důležitá je péče o organickou hmotu i jak je nutné snižovat náchylnost půdy k erozi, ale to je už asi hodně daleko od tématu tohoto příspěvku.

Velmi oceňuji práci NNO zejména v oblasti environmentálního vzdělávání – je jich poměrně hodně a dělají úžasnou práci právě tím, že se zaměřují na mladou generaci. My starší jsme přece jen s přírodou těsněji spojeni, vyrostli jsme v duchu moudrostí našich babiček a umíme si poradit tak, aby to přírodě příliš neškodilo. Střední produktivní generace je často až příliš spojená s konzumem a honbou za ekonomickou prosperitou, než aby brala ohled na přírodu a přemýšlela o tom, zda volba jiné možnosti není tím lepším krokem k „udržitelnému rozvoji“. Ale i oni by se měli zamyslet, vždyť tuto planetu mají jen „půjčenou“ a měli by ji předat dál v takovém stavu, aby i další generace tu mohly žít.

Mladá generace je naší nadějí a jsem velmi ráda, že v sobě mají prvky „globální odpovědnosti“. Naděje je v našich dětech a je velmi dobře, že se neziskovky zapojují do jejich ekologické výchovy. Participace občanů, zapojování občanských iniciativ – to je podle mého cesta k udržitelnému rozvoji. Odpovědnost musí vycházet z každého z nás.

MODUL: 2. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

- 2.1. Personální management
- 2.2. Metody práce v týmu
- 2.3. Procesy a řízení změn
- 2.4. Lektorské dovednosti

2.1. PERSONÁLNÍ MANAGEMENT

Hodinová dotace v rámci vzdělávacího programu: 8

Autorka: **Anna Machátová**

...k tématu říká:

„ Najít dobrého zaměstnance je výsledkem
několikastupňového procesu. Nebo je nutné mít štěstí. “

Anotace

Obsah první části modulu „Řízení lidských zdrojů“ tvoří ucelený přehled dávající účastníkům nahlédnout do problematiky personálního managementu (řízení a rozvoje lidských zdrojů), včetně jeho historie a vývoje. Tato problematika bude přiblížena z pohledu personálního manažera se zaměřením na jeho roli a zodpovědnost, prezentovány budou rovněž jednotlivé činnosti personálního řízení. V poslední části odhalíme zákonitosti konfliktů a jejich řešení.

Cílem je prohloubení teoretických znalostí z oblasti řízení lidských zdrojů za účelem lepší organizace, koordinace a spolupráce jednotlivých členů týmu a pro rozvoj organizace.



Účastníci by měli získat tyto kompetence:

- naučit se a rozlišovat základní pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů;
- získat informace o historii a vývoji personalistiky a seznámit se se základními teoriemi;
- pochopit základní manažerské přístupy a jejich odlišné zaměření;
- získat přehled o hlavních činnostech personálního řízení a roli personálního manažera;
- porozumět všem aspektům jednotlivých fází personálního řízení;
- být schopen životopis, motivační dopis, reference a inzerát nejen sestavit, ale i hodnotit;
- umět aplikovat základní metody výběru zaměstnanců;
- úspěšně vést proces adaptace, zaškolení a rozvoje;
- být schopen vést hodnoticí, motivační i vytýkácí rozhovor;
- osvojit si vědomosti týkající se motivace.

Obsah semináře Personální management

Základy personalistiky – historie a vývoj

Vedení a řízení lidí bylo vždy klíčovou oblastí fungování firem a podniků. Prvopočátky historie „personalistiky“ se datují od konce 19. století a přístup k lidem a později lidským zdrojům ovlivňovalo mnoho faktorů, zejména makroekonomických.

Organizační teorie se odlišují podle základního přístupu k řešení manažerských problémů.

- vědecké řízení (začátek 20. století do 20. let 20. Století), F. Taylor;
- teorie lidských vztahů (20. – 30. léta 20. Století), E. Mayo;
- teorie správního řízení, H. Fayol;
- byrokratické řízení, M. Weber.

Podle chování a zaměření manažera byly rovněž definovány různé manažerské přístupy:

- procesní přístup;
- psychologicko-sociální přístup – humanistické teorie (40. – 50. léta, A. Maslow, D. McGregor);
- systémový (universalistický) přístup – moderna (60. – 70. léta, Ch. Barnard);
- kvantitativní přístup (od 60. let);
- empirický (pragmatický) přístup – postmoderna (80. – 90. léta 20. století).

Personální řízení tedy prošlo dlouhým vývojem a různé metody a přístupy jej rozdělilo na etapy začínající péčí o pracovníky, přes personální administrativu a personální řízení, až po řízení lidských zdrojů.

Personální management – činnosti, povinnosti, úkoly

Hlavní činnosti řízení lidských zdrojů jsou velmi široké a zahrnují veškeré aktivity spojené s jejich organizováním a koordinací, přes zabezpečení pracovních zdrojů, rozvoj, vedení a podporu až po správu zaměstnaneckých záležitostí.

Role personálního manažera se může v různých organizacích a firmách velmi lišit. Od čistě administrativního pracovníka, který pouze plní pokyny managementu až po klíčového, strategicky myslícího člena managementu.

Jednotlivé fáze řízení lidských zdrojů

Oblast personálního managementu je velmi obsáhlou kapitolou činnosti a fungování neziskové organizace. I proto je potřeba dbát na dodržování pravidel jednotlivých fází personálního řízení

1. Plánování, personální strategie (tvorba strategií – proces, cíle, struktura, ...)
2. Získávání a výběr pracovníků (definování požadavků, sběr uchazečů, výběr)
3. Adaptace a systém zaškolení
4. Pracovní výkony a změny zařazení
5. Hodnocení (zpětná vazba, odměňování, benefity, ...)
6. Rozvoj pracovníků (plán, formy, vzdělávání, ...)
7. Motivace (teorie, základní zásady, pohovory)
8. Ukončení pracovního poměru

1. Plánování (tvorba strategií – proces, cíle, struktura, ...)

Jedním z hlavních úkolů personálního řízení je organizovat a koordinovat lidské zdroje a základním stavebním kamenem tohoto úkolu je vytvoření strategie lidských zdrojů. Tato strategie vychází z vize a strategického plánu organizace a je podmíněna záměry a budoucími plány a odpovídá na otázky „Kde jsme? Kam se chceme dostat? Jaké kroky musíme uskutečnit, abychom se tam dostali?“

2. Získávání a výběr pracovníků (definování požadavků, nábor a sběr uchazečů, výběr)

V této fázi řízení lidských zdrojů je nutné vhodnými metodami zabezpečit dostatek pracovních zdrojů a vytvořit motivující prostředí potřebné pro zajištění současných i budoucích aktivit organizace.

Základ tvoří:

- analýza pracovního místa;
- popis pracovního místa;
- specifikace požadavků;
- sestavení tzv. kompetenčního modelu, který popisuje tři základní prvky osobnosti: a) schopnosti, dovednosti a znalosti b) vlastnosti, potřeby a motivy; c) postoje a hodnoty;
- nábor uchazečů o zaměstnání: interní a externí;
- výběr pracovníků pomocí různých metod a nástrojů – strukturovaný životopis, motivační dopis, dotazník, reference, výběrový pohovor, testy, assessment centre.

3. Adaptace a systém zaškolení

Tento proces bývá všeobecně hodně podceňován a jeho nesprávné vedení může vést ke ztrátě motivace zaměstnance či jeho odchodu z organizace. Důležitá je adaptace jak pracovní, tak sociální.

4. Pracovní výkony a změny zařazení

Cílem řízení pracovních výkonů je zvyšování výkonu a efektivity jednotlivců, týmů i organizace jako celku, a to v souladu s akčními, operačními a strategickými cíli. Je záležitostí přímých nadřízených a mělo by být uplatňováno u všech pracovníků.

5. Hodnocení (zpětná vazba, odměňování, benefity, ...)

Cílem hodnocení je

- posoudit pracovní výkon a jeho úroveň, kvalitu vykonávané práce a shodu s plánem;
- získat podklady pro odměňování;
- zvýšit pracovní výkon a zlepšit způsob práce či pracovní podmínky;
- zlepšit komunikaci mezi nadřízeným a pracovníkem, dát mu možnost podrobně informovat o případných problémech nebo nedostacích, se kterými se potýká;
- stanovit nové cíle a plán dalšího rozvoje pracovníka.

Hodnotící pohovor se obvykle skládá ze dvou částí – první tvoří sebehodnocení a druhou potom hodnocení a ocenění pozitivních aspektů týkajících se pracovního výkonu i pozitivních vlastností pracovníka, ale zároveň je potřebné identifikovat rezervy v pracovním výkonu a definovat potenciál a možnosti rozvoje.

Základní složky odměňování jsou základní mzda, prémie, odměny nebo příplatky, benefity, zaměstnanecké výhody

6. Rozvoj pracovníků (plán, formy, vzdělávání, ...)

Rozvojový plán jednotlivých pracovníků by měl vycházet z potřeb organizace a jejího rozvojového plánu. Vzdělávání pracovníků má být systematické a vždy by měly být definovány potřeby a nedostatky, které k rozhodnutím o absolvování jednotlivých tréninků či školení vedou a zda souvisí s pracovní náplní pracovníka.

7. Motivace

Úspěšná organizace dokáže motivovat a stimulovat své pracovníky a usměřňovat jejich iniciativu, kreativitu, potenciál a schopnosti, adaptabilitu a flexibilitu, orientaci na poslání, vize a hodnoty organizace. Motivující manažer dosáhne výsledků rychle a efektivně.

8. Ukončení pracovního poměru

Způsoby ukončení mohou být dohodou, výpovědí, okamžitým zrušením, zrušením ve zkušební době, uplynutím sjednané doby, atd.

Ať už pracovní poměr končí z jakéhokoliv důvodu, neměli bychom zapomínat na nejdůležitější zásadu – vždy jednat fér, slušně a korektně. S odcházejícími zaměstnanci je možné uskutečnit **výstupní pohovory**, jejichž závěry lze využít pro zlepšení chodu organizace i managementu jako takového.

Řešení konfliktů, supervize

Fungování organizace si nelze bez konfliktů představit. Konflikty můžeme vnímat jako procesy, které přispívají k vývoji a posunu organizace i jednotlivých pracovníků. Vyplývají z různorodosti – charakterových

vlastností, postojů, hodnot, ale i z rozdílné míry angažovanosti nebo informovanosti. Důležitá je prevence konfliktu a hlavně efektivní způsob řešení, který zanechá co nejméně škod.

Supervize je podpůrná, vzdělávací a řídicí metoda, jejímž cílem je zvyšovat kvalitu a profesionalitu práce. Úkolem supervizora není definovat problémy, ale rozvíjením sebereflexe jednotlivých účastníků je dovést k pochopení souvislostí a jádra problému se zaměřením na vztahy a pocity v rámci pracovní činnosti.

Styly vedení

Styly vedení jsou přímo dány osobností manažera. Podle toho rozlišujeme:

Klasické teorie vedení lidí

- autoritativní, autokratický styl;
- demokratický, participativní styl;
- laissez-faire, liberální styl.

Další členění manažerských stylů a způsobu vedení organizace popisuje **Likertova teorie**:

- autoritativní;
- benevolentní;
- konzultativní;
- participativní.

Další dělení stylů vedení se rozlišuje v závislosti na orientaci vedoucích pracovníků buď na lidi, nebo na výkon. Klíčovým pomocníkem je tzv. **manažerská mřížka**.

Za zmínku stojí jistě i tzv. **kontingenční přístup** a tzv. **situacioní vedení**.

Vnitřní směrnice a řády

obsahující přesně definované procesy, jasně rozdělené a srozumitelné odpovědnosti a pravomoci jsou potřebným nástrojem řízení lidských zdrojů, navíc plní preventivní funkci při vzniku konfliktů, nedorozumění a střetu zájmů.

Základní dokumenty jsou: organizační, pracovní a mzdový řád, dále firemní kultura a etický kodex.

Doporučené postupy (metody) výuky



Lektor využívá tyto pomůcky a metody:

- prezentace zpracované v PowerPointu;
- studijní texty pro účastníky;
- příklady pro jednotlivá témata;
- předpřipravené diskusní otázky;
- úkoly k přemýšlení;
- check-list pro závěrečnou kontrolu splnění obsahu semináře.

Lektor využívá tyto formy výuky:

- výklad teoretické části a objasnění základních pojmů;
- praktický nácvik vysvětlených metod;
- použití konkrétních příkladů;
- použití nákrešů a grafického znázornění;
- individuální práce s úkoly;
- skupinová práce s úkoly;
- moderování diskuse na dané téma.

Hodnocení výsledků účastníků



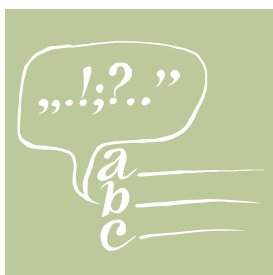
AKTIVITA A ZAPOJENÍ

Účastníci jsou lektorem hodnoceni v průběhu celého semináře, a to zejména z hlediska zapojení do práce ve skupinách, ochoty spolupracovat a prezentovat své názory. Lektor zohledňuje temperament účastníků, introvertní posluchače se snaží povzbuzovat a zapojovat do diskuse.



ÚKOLY A TESTOVÁNÍ

Během výuky plní účastníci úkoly připravené na pracovních listech, při průběžné rekapitulaci klade lektor otázky, aby si ověřil, že účastníci učivo pochopili a rozumí mu.



Závěrečný test je účastníkům k dispozici po absolvování semináře, je určen časový limit i penalizace v případě chybné odpovědi. Test je možné opakovat. Lektor po uplynutí stanoveného termínu testy vyhodnotí a účastníkům podá zpětnou vazbu.

Doporučené pracovní materiály



Lektor využívá tyto materiály, pomůcky a dokumenty:

- prezentace zpracované v PowerPointu;
- studijní texty pro účastníky;
- nákresy;
- pracovní listy;
- vzorové dokumenty.

Účastníci obdrží prezentaci a výklad teoretické části (e-learningová část). Dále během semináře dostanou tyto podklady:

Personální management:

Jednotlivé fáze řízení
lidských zdrojů:

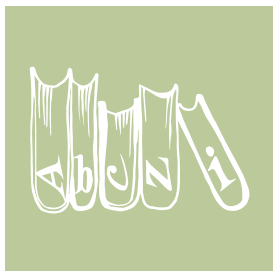
personalistika a povinnosti mzdové agendy
– příklad

životopis Europass
dotazník pro uchazeče o zaměstnání – formulář
plán zaškolení – formulář

Vnitřní směrnice a řády:

organizační řád – příklad
pracovní řád – příklad
mzdový řád – příklad
vnitřní směrnice o ochraně osobních dat – příklad
firemní kultura – příklad
etický kodex – příklad

Doporučená literatura



BĚLOHLÁVEK, František. *20 typů lidí: Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3001-1

BĚLOHLÁVEK, František; KOŠŤAN, Pavol; ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X

FAIRWEATHER, Alan. *Jak být motivujícím manažerem*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3002-8

JAY, Ros; TEMPLAR, Richard. *Velká kniha manažerských dovedností*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 978-80-247-1279-6

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3

MEDLÍKOVÁ, Olga. *Jak řešit konflikty s podřízenými*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 80-247-1732-6.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 380 s. ISBN 9788024713496.

PECH, Jaroslav. *Řeč těla & umění komunikace*. 1. vyd. Praha: NS Svoboda s.r.o., 2009. 138 s. ISBN 978-80-205-0606-1.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7

ŠEDIVÝ, Marek; MEDLÍKOVÁ, Olga. *Úspěšná nezisková organizace*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-4041-6

Miroslava Vaniová: Význam komunikace při práci s lidskými zdroji

V rámci projektu TVRZ jsem absolvovala semináře v rámci pilotního ověření vzdělávacího programu Management a udržitelnost NNO. V současné době jsem na mateřské dovolené a působím jako dobrovolnice v mateřském centru. Nikdy jsem nebyla zaměstnancem neziskové organizace, pracovala jsem ve státní správě. Přesto si myslím, že jsem během vzdělávacího programu získala mnoho užitečných informací a rad.

Každý z nás se jistě setkal s termínem „Řízení lidských zdrojů“, tzv. řízení zaměstnanců jako celku v rámci určité organizace. Každé řízení zaměstnanců závisí zejména na:

- způsobu komunikace a úrovně chování;
- kvalitě a kvantitě práce;
- profesní úrovni a seberozvoji;
- aktivitě v rámci organizace.

Je třeba si uvědomit, že základem všeho je, jak se každý z nás prezentuje svým chováním a způsobem komunikace. Pokud si představíme někoho, kdo přijde na výběrové řízení a nebude mít osvojené základní znaky slušného chování (např. zdvořilost, takt, sebeovládání – výraz obličeje, dochvilnost...), tak jistě nebude u takového pohovoru úspěšný. Ovšem důležitou roli hraje i komunikace, kterou se každý z nás prezentuje. Při komunikaci je nutné vyslovovat naše myšlenky srozumitelně, jasně a stručně. Jen tak může dojít k přiměřené či úspěšné komunikaci. Velkou šanci na úspěch by měl jistě účastník výběrového řízení, který bude komunikovat zřetelně, stručně, správně a úplně.

Ze své zkušenosti a praxe ze strany úředníka vím, že na počátku komunikace je důležitý tón, který zvolíme. Každý z nás má určité dny, kdy mu není dobře, nebo má nějaké osobní problémy, přesto by se měli úředníci chovat profesionálně. Podstatnou roli hraje rovněž i dostatečný oční kontakt, vysvětlování formou vlastních slov, popřípadě zopakování a nabídnutí pomoci při řešení dalších úkonů. Bohužel jsem se poznala i problémovou komunikaci s klienty, u nich se vyskytly tyto překážky komunikace:

- mentální postižení jedince;
- vady sluchu a zraku;
- psychický stav jedince;
- šok, agrese nebo odpor.

Jelikož jsme lidé a máme schopnost vyjadřovat se slovy, písmem a různými znaky a gesty, využíváme těchto dovedností v běžném životě dnes a denně. Když někdo něco vysvětluje nebo jen povídá, měl by se snažit vcítit do naslouchající osoby, aby lépe porozuměla jeho informacím. Konec konců výsledkem jakékoliv komunikace by mělo být ve finále porozumění. Dobrá komunikace ale navozuje atmosféru důvěry, vzájemné porozumění a především ovlivňuje naše myšlení.

POZNÁMKY:

A series of horizontal dotted lines provided for taking notes.

POZNÁMKY:

A series of 25 horizontal dotted lines for taking notes.

2.2. METODY PRÁCE V TÝMU

Hodinová dotace v rámci vzdělávacího programu: 8

Autorka: **Anna Machátová**

„ Zjištění, že péče o lidské zdroje je pro organizaci skutečně klíčová, je prvním krokem skutečného profesionálního fungování organizace. “

Anotace

Obsah druhé části modulu „Řízení lidských zdrojů“ je zaměřen na sociální komunikaci a práci v týmu. Budou popsány styly vedení a vysvětleny rozdíly mezi vedením a řízením pracovníků, mezi týmem a skupinou, včetně jednotlivých stádií vývoje týmu. Pyramida potřeb je spojená s motivací a zapojením jednotlivých členů týmu. Představeny a vysvětleny budou rovněž kategorizace pracovníků podle rolí v týmu, temperamentu či osobnostních typů. Vedení porad se zaměří zejména na efektivnost a nejčastější chyby, pozornost bude věnována i time managementu. Cílem je prohloubení teoretických znalostí z oblasti psychologie a sociologie za účelem lepší organizace, koordinace a spolupráce jednotlivých členů týmu.



Účastníci by měli získat tyto kompetence:

- pochopit základní pojmy z oblasti psychologie a sociologie týkající se práce v týmu;
- porozumět rozdílu mezi vedením a řízením, uvědomit si různé nástroje i postupy obou stylů;
- naučit se poznávat potřeby svých spolupracovníků či podřízených, zjistit, jak efektivně motivovat jednotlivé typy pracovníků;
- úspěšně vést či facilitovat poradu;
- ovládat pravidla time managementu, zlepšit své hospodaření s časem;
- osvojit si principy správného a bezchybného reportování.

Obsah semináře Metody práce v týmu

Vedení versus řízení, tým versus skupina

Týmová práce a práce s lidmi všeobecně je snad pro každou neziskovou organizaci základním stavebním kamenem a tématem, které musí rozvíjet a pracovat s ním.

Chování a pracovní výkony se v různých pracovních týmech liší a to, jak fungují vztahy a komunikace, ovlivňuje i pracovní výsledky.

Charakteristika týmu

- malý počet členů;
- rovnoprávné postavení;
- jasně definované odpovědnosti a role;
- společný cíl a společná vůle jej dosáhnout;
- efektivní komunikace a konstruktivní řešení sporů;
- reflexe, zpětná vazba, hodnocení procesů;
- dobré vztahy a důvěra.

Komunikace v týmu

- srozumitelný a stejně chápaný jazyk (pojmy);
- konkrétní informace;
- napřed rámec – potom detail;
- strukturovaný popis;
- zpětná vazba.

Hlavní rozdíl mezi týmem a skupinou je v míře souhry, navázanosti, souznění a hlavně odhodlání společně pracovat na společném cíli.

Tým řeší problémy a krize po domluvě, skupina řeší hned a nekoordinovaně. Tým je schopen dojít k dohodě, skupina hledá kompromis. Tým si pěstuje rituály, skupina má zvyklosti. V týmu se uplatňují vzory, úkolem skupiny je plnění úkolů.

Stejným způsobem lze rozlišit pozici leader – manažer.

Vedení (leadership)

- soustředěno nahoru, strategicky, míří vpřed;
- jeho moc je odvozena od hodnot a principů.

Řízení

- je zaměřeno dolů, na spodní linie;
- organizuje lidské, finanční a časové zdroje, aby se uskutečnila vize vedení, inspiruje a motivuje lidi pracovat společně na společném cíli;
- Základní rolí řídicího pracovníka je využít svůj vliv k zefektivnění práce v týmu. Rolí členů týmu je dělat to, co je nezbytné k řešení problému a k dosažení žádoucích výsledků.

I když z výše uvedeného by mohlo vyplynout, že tým má „ušlechtilější“ znaky, neznamená to, že pracujete-li se skupinou, je to špatně. Dobře řízená a fungující skupina může být velmi výkonná a efektivní. Může být dokonce stabilnější a stát na pevnějších základech.

Pro všechny platí, že šance dosáhnout cíle a většina úspěchů závisí na úrovni týmové práce.

Pyramida potřeb

Potřeba je stav nedostatku nebo nadbytku něčeho, stav jedince, který se odchyluje od jeho životního optima. Rozlišujeme potřeby biologické a sociální.

Maslowova hierarchie potřeb

- její nejspodnější základna obsahuje ZÁKLADNÍ existenční, FYZIOLOGICKÉ potřeby (jídlo, pití, teplo, spánek, přístřeší, z pracovního hlediska je to základní pracovní vybavení a dostatečné pracovní podmínky);
- na dalším stupni je POTŘEBA BEZPEČÍ A JISTOTY (žít beze strachu z budoucna, vytváření pravidel, limitů, stálých rituálů. Z pracovního hlediska je to jistota zaměstnání např. díky pracovní smlouvě na dobu neurčitou);
- prostřední úroveň je POTŘEBOU LÁSKY, NÁLEŽENÍ A SOCIÁLNÍHO KONTAKTU (každý si přeje někam patřit, cítit pocit sounáležitosti, být součástí týmu);
- předposlední úroveň patří POTŘEBĚ ÚCTY A SOUHLASU (pracovníci s těmito potřebami touží po respektu, ocenění a uznání, chtějí, aby se vědělo, že jsou součástí organizace);
- vrchol pyramidy tvoří POTŘEBA SEBEAKTUALIZACE, někdy se překládá také jako potřeba SEBEREALIZACE (potřeba realizovat své myšlenky, nápady, svůj úspěch spojují s úspěchem organizace, mají rádi výzvy a nové úkoly).

Osobnost člověka

Osobnost je souhrn vyhraněných vlastností určitého jedince. Je tvořena individuální jednotou biologických, psychologických a sociálních aspektů, je utvářena ve vztazích mezi lidmi a v nich se také projevuje. Osobnost určují vrozené vlohy (dispozice) a schopnosti, nadání. Velký význam na formování osobnosti má i vliv prostředí. Struktura osobnosti je tedy tvořena spolupůsobením vrozených dispozic a vnějších vlivů:

1. temperament (dle I. P. Pavlova: sangvinik, cholerik, flegmatik, melancholik, dle Junga: introvert, extrovert);
2. emoce;
3. schopnosti (percepční, psychomotorické, intelektové);
4. motivace;
5. charakter.

Role v týmu

Každý člověk, každý pracovník tíhne intuitivně a na základě rysů své osobnosti k různým rolím, které se mohou měnit zejména ve stádiu formování týmu a také jsou ovlivněny aktuální situací a okolnostmi, typem řešeného problému a celkovou situací v týmu.

Složení týmu má klíčový vliv na jeho efektivitu. Bariéry, které jsou postaveny na rozdílných hodnotách, jsou většinou ty nejzávažnější. Je proto tedy nutné, aby v týmu bylo zastoupeno co nejvíce rolí, přičemž jeden člověk může zastávat hned několik rolí, důležité je, aby tyto role byly týmem respektovány.

Nejčastější metodikou určení role v týmu je tzv. Belbinův test, který definuje devět týmových rolí.

Sociální role je očekávaný způsob chování jedince nacházejícího se v určité společenské pozici. Podstatou je adaptace chování a jednání v souladu se sociálními normami.

Z pohledu týmové práce je vhodné se nejvíce zaměřit na jednu ze základních forem sociálního vlivu na člověka – malou sociální skupinu.

Malá sociální skupina plní v životě člověka řadu funkcí:

- umožňuje jedinci uspokojit jeho potřeby bezpečí;
- umožňuje a napomáhá uspokojování i ostatních životních potřeb;
- zprostředkovává působení zmíněných celokulturních vlivů na člověka;
- poskytuje průběžnou zpětnou vazbu o jeho projevech.

Vývojové fáze:

- formování;
- bouření;
- normování;
- optimální výkon;
- ukončení.

Asertivita = způsob komunikace, kterou se pracovník vyjadřuje upřímně, otevřeně a přiměřeně.

Asertivní práva jsou:

- právo posuzovat své vlastní chování a být za něj zodpovědný;
- nenabízet žádné výmluvy;
- právo posoudit, nakolik jsem schopen zasahovat do osudů jiných;
- právo změnit svůj názor;
- právo říci NE;
- právo se rozhodnout, zdali se budu chovat asertivně či nikoliv.

Delegování počítá s vyšší mírou odpovědnosti a samostatnosti výkonných pracovníků, vychází z úrovně zralosti (pracovní i osobnostní). Delegování musí být založeno na vysoké úrovni komunikace manažera s podřízenými. Výhody delegování spočívají zejména v následujících výstupech: úspora času, efektivnější time management, seberealizace pracovníků a rozvoj jejich kompetencí, rozvoj kreativity a získání nových nápadů, snazší kontrola a hodnocení, motivování a progresivní vývoj.

Koučování má podobu podpory, naslouchání a konzultace, navádění správným směrem a kladení správných otázek, aby koučovaná osoba sama našla řešení. Kouč musí splňovat tyto podmínky:

- sám je odborník a v dané oblasti se vyzná;
- je schopen naslouchat a dávat zpětnou vazbu;
- nesmí prosazovat vlastní přístup.

Vedení dle motivačních typů

Teorie vitality stojí na čtyřech principech: užitečnost, efektivita, stabilita a dynamika. Na základě těchto principů pak rozlišujeme čtyři motivační typy lidí:

- **objevovatelé** (kvadrant dynamika – užitečnost);
- **usměrňovatelé** (kvadrant dynamika – efektivita);
- **sladčovatelé** (kvadrant efektivita – stabilita);
- **zpřesňovatelé** (kvadrant stabilita – užitečnost).

Motivace je rovněž velmi důležitým a efektivním nástrojem vedení lidí a zlaté pravidlo motivace zní, že nemáme přizpůsobovat lidi úkolům, ale úkoly lidem. A jsme tedy znovu u základního principu manažerské práce – manažer musí znát nejen sám sebe, ale i své podřízené.

Vedení porad

Porady jsou nezastupitelnou manažerskou technikou pro navázání přímé komunikace, hledání řešení, informování, vytvoření osobních kontaktů, odstraňování překážek v práci. Navíc nabízejí ideální možnost prezentovat cíle týmu a prostředků k jejich dosažení.

Pravidla efektivní porady:

- stanovit jasné cíle a postup pro jejich dosažení;
- zhodnotit, komu je porada určena a kdo na ni bude pozván;
- připravit program a včas s ním seznámit účastníky;
- připravit časový rozvrh;
- zásadní a důležité body je nutné dát na začátek programu;
- začít včas a držet se programu;
- povzbuzovat aktivitu pracovníků;
- závěry porady zaznamenat do zápisu, včetně určení zodpovědných osob a termínů (SMART).

A nejdůležitější:

- Porady musí být řízené! Udržte diskusi pod kontrolou!
- Každý bod programu nebo téma musí mít nějaký závěr nebo výsledek!
- Osobní konflikty nesmí bránit hledání konstruktivního řešení!
- Soustředte se na řešení problému, ne na věčné rozebírání, co je špatně!
- Každá další porada musí začít kontrolou zápisu z minulé porady!

Time management

Základní zásady time managementu:

1. Vytvořte si seznam priorit.
2. Úkoly si napište.
3. Nepřeceňujte se.
4. Naplánujte si den.

Reportování

Reporting neboli předávání informací a zpráv probíhá obvykle na pravidelné bázi (týdně nebo měsíčně – záleží na charakteru úkolu či projektu). Obsahuje popis stavu či dokončení dílčích úkolů, může však i zahrnout budoucí plánované kroky a upozornit na možná rizika.

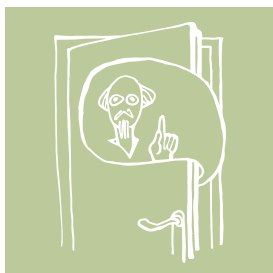
Zpráva může popisovat následující oblasti:

- cíl;
- aktuální stav;
- nejbližší plány a záměry;
- finanční kalkulaci;
- rizika;
- příležitosti;
- návrhy a změny.

Reportování je druhem komunikace mezi nadřízenými a podřízenými, ale může být prováděna i na horizontální úrovni. Pro větší efektivitu by vždy mělo být v písemné podobě a odesílatel by se měl ujistit, že je pro příjemce jasná, srozumitelná a kompletní.

Řízení informací v organizaci je velmi důležitá část interní komunikace a zahrnuje předávání a přenos informací, evidenci a skladování dokumentace a následnou archivaci.

Doporučené postupy (metody) výuky



Lektor využívá tyto pomůcky a metody:

- prezentace zpracované v PowerPointu;
- studijní texty pro účastníky;
- příklady pro jednotlivá témata;
- předpřipravené diskusní otázky;
- úkoly k přemýšlení;
- check-list pro závěrečnou kontrolu splnění obsahu semináře.

Lektor využívá tyto formy výuky:

- výklad teoretické části a objasnění základních pojmů;
- praktický nácvik vysvětlených metod;
- použití konkrétních příkladů;
- použití nákresů a grafického znázornění;
- individuální práce s úkoly;
- skupinová práce s úkoly;
- moderování diskuse na dané téma.

Hodnocení výsledků účastníků



AKTIVITA A ZAPOJENÍ

Účastníci jsou lektorem hodnoceni v průběhu celého semináře, a to zejména z hlediska zapojení do práce ve skupinách, ochoty spolupracovat a prezentovat své názory. Lektor zohledňuje temperament účastníků, introvertní posluchače se snaží povzbuzovat a zapojovat je do diskuse.



ÚKOLY A TESTOVÁNÍ

Během výuky plní účastníci úkoly připravené na pracovních listech, při průběžné rekapitulaci klade lektor otázky, aby si ověřil, že účastníci učivo pochopili a rozumí mu.



Závěrečný test je účastníkům k dispozici po absolvování semináře, je určen časový limit i penalizace v případě chybné odpovědi. Test je možné opakovat. Lektor po uplynutí stanoveného termínu testy vyhodnotí a účastníkům podá zpětnou vazbu.

Doporučené pracovní materiály



Lektor využívá tyto materiály, pomůcky a dokumenty:

- prezentace zpracované v PowerPointu;
- studijní texty pro účastníky;
- nákresy;
- pracovní listy.

Účastníci obdrží prezentaci a výklad teoretické části (e-learningová část). Dále během semináře dostanou tyto podklady:

Práce v týmu:

Pyramida potřeb:

Role v týmu:

Typy motivačního založení:

Reportování:

hádanka s čísly a písmeny

dokončování vět

nákres

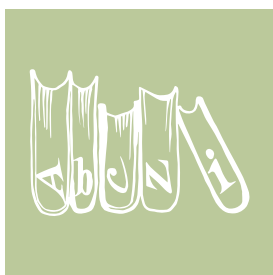
www.belbin.cz

test

formulář pro reporting

ze školení nebo služební cesty

Doporučená literatura



BĚLOHLÁVEK, František; KOŠŤAN, Pavol; ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X

MEDLÍKOVÁ, Olga. *Jak řešit konflikty s podřízenými*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 80-247-1732-6.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 380 s. ISBN 9788024713496.

PECH, Jaroslav. *Řeč těla & umění komunikace*. 1. vyd. Praha: NS Svoboda s.r.o., 2009. 138 s. ISBN 978-80-205-0606-1.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7

ŠEDIVÝ, Marek; MEDLÍKOVÁ, Olga. *Úspěšná nezisková organizace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, 154 s. ISBN 978-80-247-2707-3.

VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 322 s. ISBN 978-80-247-2614-4.

Ilona Valsová: Týmová práce ano či ne?

Na téma týmy a týmová práce už bylo napsáno mnoho řádků. Co je to vlastně ten tým? Řečeno slovy strohé definice se jedná o strukturovanou skupinu lidí s určitým cílem, kterého mají dosáhnout spoluprací. Týmová spolupráce je – jak již sám název napovídá – spolupráce lidí různých vlastností, schopností a znalostí na nějakém projektu. Tým může vytvořit už dvojice lidí ale i vícečlenná i větší skupina. Jak velký tedy má být optimální tým? Jistě to závisí na každém konkrétním projektu, na kterém tým pracuje. Na velikosti a počtu úkolů i na době, do kdy má být projekt dokončen. Z toho pak lze odvodit i optimální počet lidí v týmu, pracujících na jednom projektu.

A je výhodnější práce týmová nebo práce individuální?

Zkusíme si vyjmenovat výhody:

- rozdělení povinností mezi více lidí;
- větší rozsah vědomostí a zkušeností;
- kratší čas potřebný k dokončení požadovaného úkolu;
- možnost rozdělit si práci podle kvalifikace, zkušeností a schopností;
- výměna zkušeností a názorů;
- nižší pravděpodobnost chyby, které se může dopustit jednotlivec;
- vzájemná podpora a inspirace;
- vytváření synergie.

a oproti tomu nevýhody:

- větší možnost vzniku konfliktních situací;
- nutnost cíleného vedení, rozdělení rolí a kontrola plnění úkolů;
- s tím spojený nárůst administrativy;
- práce navíc spojená s utvořením a udržením týmu;
- pomalejší rozhodování;
- možné soupeření a vznik konfliktů.

Ať už si vezmeme jakýkoliv tým lidí, třeba učitelský sbor na škole, skupinu dělníků pracujících v terénu nebo skupinu pracovníků vyvíjejících důležitý projekt, není těžké představit si, kolik různých lidí se v něm může setkat a musí spolu řešit různé problémy. Na jedné straně stojí snaživci – vůdčí osobnosti, které chtějí ostatní vést. Pak tam jistě budou ti, kdo udělají cokoli, co jim řeknou ostatní, jen aby nemuseli přemýšlet. Dále tam zcela jistě bude ptáček, který se bude snažit práci vyhnout a svězt se pokud možno s co nejmenší námahou, ovšem za odměnu jako ostatní. Určitě tam bude šfoural – všechno zpochybňující a neustále reptající, s věčnou větou „já jsem to říkal“ na rtech. V týmu může spolupracovat množství lidí s různým pohledem na věc. Někteří jsou talentovaní na manuální práce, jiní mají abstraktní myšlení, další pak emocionální přístup. Spolu s nimi

působí na jednom místě nějaký ten agresor, který se snaží za každou cenu prosadit svůj názor. Umění je dohodnout se a najít společné řešení, které co nejrychleji a nejefektivněji povede k cíli.

Člověk k životu potřebuje druhé lidi, proto by měl být schopný s nimi spolupracovat takovým způsobem, který bude naplňovat jeho i jejich zájmy.

Týmová spolupráce se prosazuje především pro složitější úkoly, které vyžadují kreativitu a různé pohledy na problém. Úkoly, které jsou spíše rutinní a nevyžadují příliš inovace, je lepší ponechávat jednotlivcům, budou tak vyřešeny rychleji. Vedoucí se proto vždy musí umět rozhodnout, kdy bude výhodnější pracovat týmově a kdy samostatně. Pokud týmová spolupráce dobře funguje, nastává zde synergický efekt. Tento efekt se vyskytuje, pokud mají lidé v týmu rozdílné znalosti a zkušenosti, navzájem se inspirují a přistupují různě k práci, čímž přinášejí nový pohled na daný problém. Také zde funguje odpovědnost vůči spolupracovníkům, která jedince pohání k vyšším výkonům. A členové si jsou navzájem oporou.

Závěrem mohu tedy konstatovat, že pokud synergický efekt ve skupině skutečně funguje, pak přináší lepší výsledky, než kdyby na stejném úkolu pracovali jednotlivci. A to je tedy i odpověď na mou úvodní otázku.

POZNÁMKY:

A series of horizontal dotted lines for taking notes.

2.3. PROCESY A ŘÍZENÍ ZMĚN

Hodinová dotace v rámci vzdělávacího programu: 8

Autorka: **Anna Machátová**

...k tématu změn říká:

„Efektivita a trvalost změny závisí na míře akceptovatelnosti pro členy týmu.“

Anotace

Efektivní personální management musí být účinný zejména pod tlakem a je nutné vždy se umět rozhodnout. Aby každá změna v organizaci byla efektivní a přínosná, musí být řízená. Cílem semináře je poskytnout účastníkům informace potřebné pro pochopení jednotlivých fází řízení změn a naučit je zvládat rozhodovací procesy.



Účastníci by měli získat tyto kompetence:

- vysvětlit rozdíly ve stylech rozhodování;
- popsat základní stavební kameny procesu řízení změny;
- popsat a vysvětlit jednotlivé fáze procesu změny;
- uplatňovat metody používané během jednotlivých fází procesu změny;
- rozlišovat situace vhodné pro užití racionálního či intuitivního rozhodování;
- ovládat komunikační strategie a zvládat stres.

Obsah semináře Procesy a řízení změn

Styly rozhodování

Styl rozhodování velice úzce souvisí se stylem řízení, záleží tedy téměř vždy na manažerovi, jaký zvolí přístup v rámci procesu změny, zda a v jaké míře nechá prostor ostatním pracovníkům a zda bude jejich vůli respektovat a řídit se jí. Rovněž má možnost vzorce rozhodování v určitých fázích procesu měnit, je však také zcela jasné, že v určitých situacích musí rozhodnout okamžitě a najít odpovídající řešení. Příkladem může být časová tíseň, situace, ve které hraje roli legislativní odpovědnost, či situace hrozící krize.

Manažerské styly – Rensis Likert:

- autoritativní;
- benevolentní;
- konzultativní;
- participativní.

Rozhodování v týmu

Konkrétní možnosti rozhodování a hledání řešení:

Brainstorming – metoda, která umožňuje generovat a shromáždit velké množství nápadů a myšlenek na dané téma. Důležitá je spolupráce, týmová práce a vůle při hledání řešení.

Infobanka – shromažďuje nápady na anonymní bázi. Lístečky s nápady jsou na místě k dispozici všem, nápady mohou být rozvíjeny a doplňovány.

Další praktické metody rozhodování (např. Kolotoč, Kolečko nebo 3–6–5) jsou popsány v modulu Metody práce v týmu.

Důležitou součástí semináře je jasné a přesné vysvětlení termínů souvisejících s procesem rozhodování. Toto je obzvláště důležité u termínů, které jsou zažitá, ale mnohdy špatně či nejasně vykládané. V části věnované participativnímu rozhodování se účastníci na příklad seznámí s pojmy „konsensus“ a „kompromis“.

Konsensus (dohoda) – schopnost vybrat řešení a přijmout rozhodnutí na racionálním základě. Vybrané řešení je společným rozhodnutím týmu a všichni členové mají podobné (kladné) pocity.

Kompromis – řešení, které jsou schopni akceptovat všichni účastníci za cenu ústupků

Většinové rozhodnutí **hlasováním** – rozhoduje většina hlasů, je nutná předchozí diskuse a analýza možných řešení, včetně poukázání na rizika i přednosti.

Vedení a řízení změny

Úspěšné zvládnutí procesu změny stojí na dvou základních kamenech, kterými jsou stabilita a flexibilita organizace.

- **stabilita** = schopnost stálosti vazeb a vnitřní celistvosti, schopnost zachovávat svou identitu;
- **flexibilita** = schopnost reagovat a přizpůsobovat se, připravenost reagovat na změny.

V případě nutnosti realizace změny je organizace ze stavu stability vychýlena a velmi záleží na vnitřních vazbách a schopnosti pružně reagovat, jak rychle se do stavu stability opět vrátí.

Můžeme definovat, že proces řízení změny je procesem zjišťování potřeb, analýzou a sběrem dat, organizováním a vedením (či řízením) lidí, implementace a zakotvením změn. Velkou roli při procesu řízení změny hraje plánování a strategické řízení. Všeobecně platí, že plánovaná, dostatečně připravená a vedená změna má téměř vždy pozitivní přínos pro organizaci. Jsme-li schopni predikce, jsme schopni i eliminovat rizika plynoucí ze změny.

- definice problému, motivace ke změně;
- analýzy problému, stanovení kritérií;
- hledání možností, sběr dat;
- hodnocení možností, výběr řešení, rozhodnutí;
- implementace a zakotvení změny.

Emoce versus potřeby

Chování ostatních lidí, našich spolupracovníků a jejich reakce v určitých situacích, případně na naše argumenty v nás vzbuzují silné emoce a ovlivňují naše chování.

Styly rozhodování

- pomocí citu (intuitivní);
- rozhodování "hlavou" (racionální).

Oba styly – jak intuitivní, tak racionální – mají své výhody a nevýhody. Účastníci jsou motivováni, aby hovořili o svých emocích, a na příkladech je lektor staví do různých pozic a rolí tak, aby vnímali i jiné pocity a emoce v různých fázích změny.

Komunikační strategie, zvládání stresu

V procesu rozhodování hraje komunikace obrovskou roli. V případě zásadních změn je vždy dobré si osvěžit komunikační techniky a strategie.

Mezi nutné kompetence schopného leadera patří umění přesvědčivé komunikace, schopnost získat si spojence a eliminovat vliv odpůrců.

Z pohledu přístupnosti ke změně hovoříme o tzv. adaptačních typech:

- inovátoři (8%);
- vůdčí osobnosti (17%);
- brzká většina (29%);
- pozdní většina (29%);
- odpůrci (17%).

Charakteristika, emoce a potřeby a možné komunikační strategie jednotlivých typů nám odpoví na otázky:

- Jaký je jejich přínos?
- Jakou podporu potřebují?
- Co nechtějí slyšet?
- Co je motivuje?

Zvládání stresu

Stres je stav organismu, který je odezvou na určitou zátěž, a to buď psychickou, nebo fyzickou, a vyznačuje se uplatněním obranných mechanismů.

Fyzickou reakcí na stres je únava, podráždění, zvýšení krevního tlaku, vyčerpání, bolest kloubů, apod. Dlouhodobý stres je příčinou psychosomatických onemocnění a může vést ke vzniku cukrovky, žaludečním vředům, rozvinutí astmatu, hypertenze, srdečním chorobám, atd.

Psychickou reakcí na stres jsou pocity úzkosti a deprese.

Zvládání stresu je u každého člověka individuální, účinné jsou relaxační techniky, meditace, fyzické cvičení. Nejjednodušší řešení, které můžeme doporučit, jsou procházky na čerstvém vzduchu, hluboké a pravidelné dýchání, dostatek tekutin a přísun rychlé energie, bylinky nebo odvedení pozornosti odreagováním se např. při jiné činnosti. Poslední dobou je moderní tzv. Coping (reakce na stres + zvládání stresu, tj. různá míra adaptability jedince).

Velkou roli hraje prevence – kvalitní příprava na úkoly, plánování a efektivní time management, odpočinek a dostatek spánku, relaxace.

Klíčovým faktorem u zvládnání stresu je sociální opora a osobnost jedince (určité typy mají odlišné predispozice k vyrovnání se se stresem).

Doporučené postupy (metody) výuky



Lektor využívá tyto pomůcky a metody:

- prezentace zpracované v PowerPointu;
- studijní texty pro účastníky;
- příklady pro jednotlivá témata;
- předpřipravené diskusní otázky;
- úkoly k přemýšlení;
- check-list pro závěrečnou kontrolu splnění obsahu semináře.

Lektor využívá tyto formy výuky:

- výklad teoretické části a objasnění základních pojmů;
- praktický nácvik vysvětlených metod;
- použití konkrétních příkladů;
- použití nákresů a grafického znázornění;
- individuální práce s úkoly;
- skupinová práce s úkoly;
- moderování diskuse na dané téma.

Hodnocení výsledků účastníků



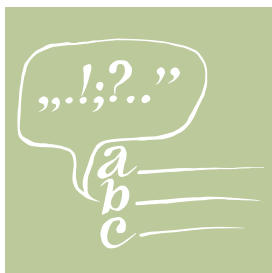
AKTIVITA A ZAPOJENÍ

Účastníci jsou lektorem hodnoceni v průběhu celého semináře, a to zejména z hlediska zapojení do práce ve skupinách, ochoty spolupracovat a prezentovat své názory. Lektor zohledňuje temperament účastníků, introvertní posluchače se snaží povzbuzovat a zapojovat do diskuse.



ÚKOLY A TESTOVÁNÍ

Během výuky plní účastníci úkoly připravené na pracovních listech, při průběžné rekapitulaci klade lektor otázky, aby si ověřil, že účastníci učivo pochopili a rozumí mu.



Závěrečný test je účastníkům k dispozici po absolvování semináře, je určen časový limit i penalizace v případě chybné odpovědi. Test je možné opakovat. Lektor po uplynutí stanoveného termínu testy vyhodnotí a účastníkům podá zpětnou vazbu.

Doporučené pracovní materiály



Lektor využívá tyto materiály, pomůcky a dokumenty:

- prezentace zpracované v PowerPointu;
- studijní texty pro účastníky;
- nákresy;
- pracovní listy.

Účastníci obdrží prezentaci a výklad teoretické části (e-learningová část). Dále během semináře dostanou tyto podklady:

Vedení a řízení změny:

Emoce versus potřeby:

Komunikační strategie:

Styly rozhodování:

pracovní list č. 1

graf rybí páteř – nákres

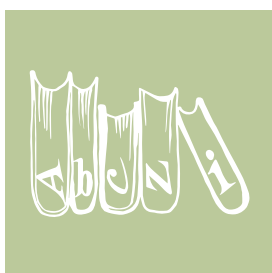
pracovní list č. 2

příloha – adaptační typy

manažerská mřížka – pracovní list č.3

nákres – pracovní list č.4

Doporučená literatura



MEDLÍKOVÁ, Olga. *Jak řešit konflikty s podřízenými*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 80-247-1732-6.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 380 s. ISBN 9788024713496.

ŠEDIVÝ, Marek; MEDLÍKOVÁ, Olga. *Úspěšná nezisková organizace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, 154 s. ISBN 978-80-247-2707-3.

2.4. LEKTORSKÉ DOVEDNOSTI

Hodinová dotace v rámci vzdělávacího programu: 8

Autorka: **Mgr. Bc. Radka Burketová**

... k tématu říká

„Řečník má vyčerpat téma, nikoli posluchače!“

Anotace

Cílem modulu je naučit účastníky sebevědomě a profesionálně prezentovat informace při různých veřejných vystoupeních. Modul je seznámí se správnou přípravou i samotnou prezentací, vysvětlí důležitý význam vztahu mezi obsahem a formou sdělení, doporučí různé způsoby, jak zaujmout pozornost a jak využít technických pomůcek. Nastíní zároveň postup, jak se vypořádat s neočekávanými situacemi či nesushlasem publika, jak snížit trému nebo jak využívat při prezentacích řeč těla.



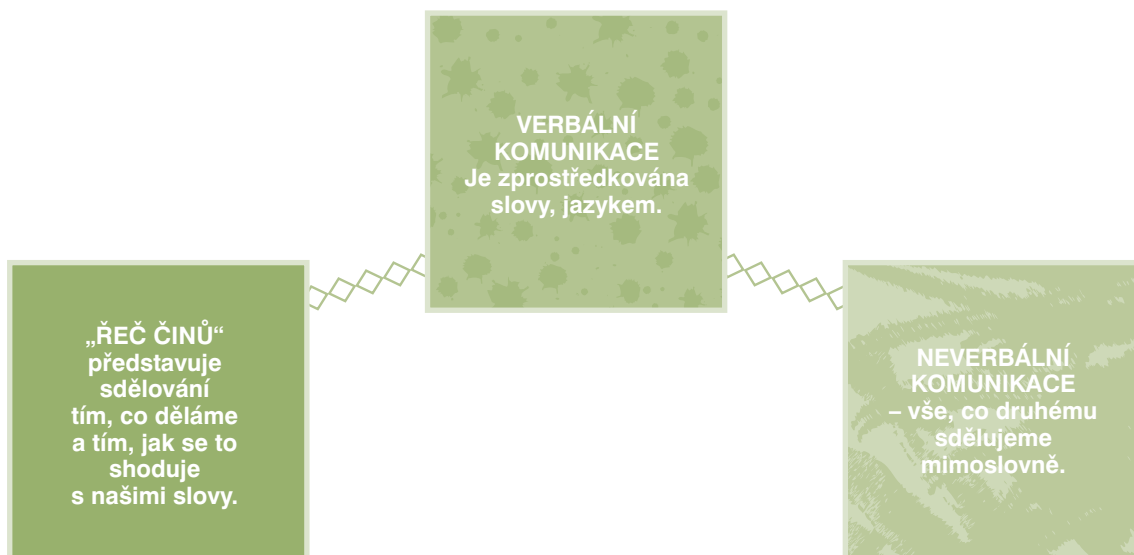
Účastníci by měli získat tyto kompetence:

- naučit se základní zásady úspěšné prezentace – cíl, struktura a efektivní příprava prezentace, odhad publika;
- znát výhody a využívání správných audiovizuálních a technických pomůcek;
- využít výhod neverbální komunikace, příklady špatné praxe;
- umět komunikovat s publikem – jak zaujmout, odstranit rušivé vlivy;
- uplatňovat praktická doporučení pro snížení trémy;
- znát příklady dobré a špatné praxe, diskuse k tématu, otázky a odpovědi.

Obsah semináře Lektorské dovednosti

Druhy mezilidské komunikace

Komunikace mezi lidmi se realizuje ve formě slovní (verbální komunikace) nebo mimoslovní (neverbální komunikace). Na utváření vztahů s druhými lidmi se do velké míry podílí rovněž „řeč činů“.



Většinou se slovy, která podporujeme neverbálně i svými činy, snažíme:

- zapůsobit na ostatní lidi;
- ovlivnit jejich názory;
- přesvědčit je o správnosti toho, co jim sdělujeme;
- získat je pro určitou formu spolupráce.

Soulad verbální komunikace s neverbální:

Při mluveném projevu bychom měli využívat nejen verbální (slovní), ale i neverbální prostředky/mimoslovní řeč těla), které naše sdělení dokreslí, zdůrazní a podtrhnou jeho zajímavost.

Pamatujte na skutečnost, že 70 – 80% vnějších podnětů přijímáme zrakem.

PAMATUJTE:

- soulad slov a činů podtrhuje věrohodnost komunikace;
- respektujte „slovník“ druhého člověka;
- není důležité, kolik informací máme, nýbrž máme-li dostatek potřebných informací.

Prezentace

Prezentace je příležitost posluchači předložit, ukázat, projevit návrhy, myšlenky a stanoviska neboli prezentace = cílený a účinný přenos informací.

Předpoklady úspěšné prezentace:

Cíle – prezentující je zná a naplňuje.

Scénář – řeší rozvržení datové části a diskusních vstupů, timing jednotlivých témat, pomůcky prezentátora, kombinaci informačních a zábavných prvků.

Uživatelské pohodlí posluchačů – prezentující před, při i po prezentaci sleduje, zda posluchači mají vše, co potřebují pro práci, věcné porozumění i osobní pohodlí.

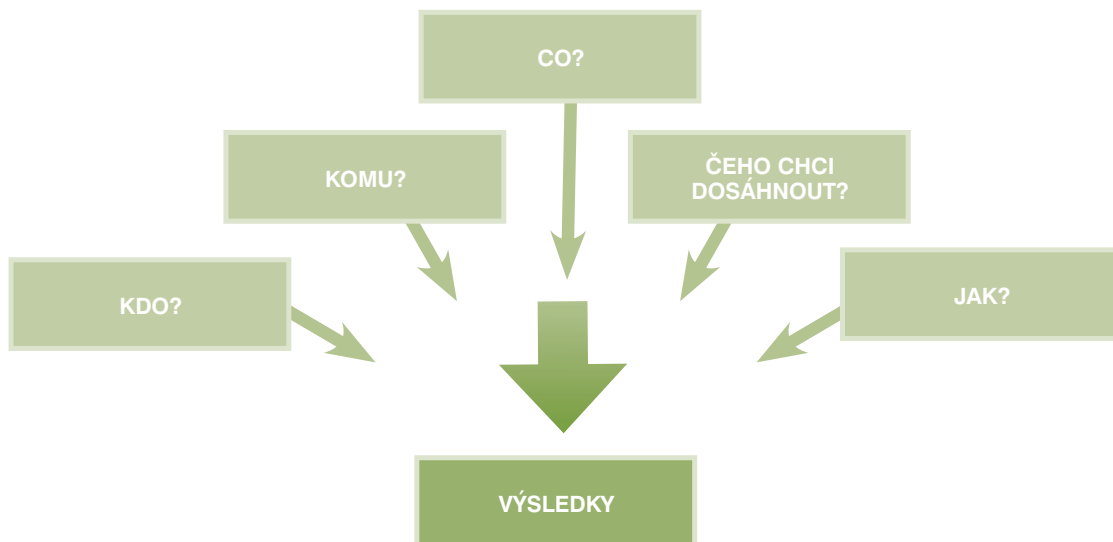
Interaktivní prostředí – prezentující poskytuje možnost zapojení pro účastníky prezentace, reaguje na jejich dotazy a připomínky, nechává je vstupovat do dění a zároveň je schopen bránit proces prezentace proti narušení.

Jasně výstupy – prezentace má srozumitelný výstup, který je k dispozici všem posluchačům.

Příprava a improvizace

Mluvčí, prezentátoři a rétoři mají každý svůj styl, který vychází z osobního založení člověka. Někdo preferuje podrobnou přípravu, jiný více improvizuje a cítí se dobře, když jedná podle situace. Obecně nelze říci, že jeden styl je špatný, druhý naopak správný. Vycházejte vždy z vlastní osobnosti, z toho, co vám dovolí a kam vás pustí. Optimální pozice je středová, tedy z každého kousek. Dobrou pomůckou pro tvorbu prezentace je známé Laswellovo pravidlo řešící nutné prvky prezentace.

Laswellovo pravidlo



V rámci přípravy si položte tyto otázky:

1. **Jaký je cíl, záměr celé akce?**
2. Informovat, prodat myšlenku, představit se, uvést nového člověka, zaujmout lidi pro změnu...
3. **Co je hlavní myšlenkou projevu, prezentace?**
4. Poselství, obrázek s komentářem, citát aplikovaný na firemní situaci, komentář k finančním datům, sdělení od klienta, výstup z auditu...
5. **Jaký je klíčový přínos mé prezentace pro toto konkrétní publikum?**
6. Zisk, vědomí dopadu změny na konkrétní pracovní pozici, varování před rizikem, otevření nových příležitostí...
7. **Čím budu jiná než ostatní mluvčí?**
8. Oblečením a celkovým image, dramatickými prvky ve vystoupení, netypickým prostředím, které zvolím, hlubokou zkušeností danou dvacetiletou praxí...
9. **S čím chci, aby lidé odcházeli?**
10. S náměty k zamyšlení, s podepsanou objednávkou, s úkoly pro další setkání...

V rámci přípravy také zvažte, jaké pomůcky budete potřebovat. Mohou to být prvky materiální povahy, vaši kolegové i partneři.

- podkladové materiály, manuály, složky;
- volné pracovní listy, testy, papírová data;

- moderační kartičky pro mluvčího;
- čtecí zařízení;
- běžná technika (diaprojektor, video...), spontánní média (flipchart, bílá tabule...);
- ukázky produktů, prací, software;
- literatura, noviny, časopisy, články;
- servisní předměty (fixy, lepenka, kazety, ukazovátka...);
- speciálně upravený prostor;
- lidské zdroje (herecký soubor, zpěvák, spolumoderátoři, host programu...).

Jak správně argumentovat

Chcete prosadit svůj návrh, nabídku, myšlenku? Pak to chce vhodně skloubit logické argumenty s pocitovým působením na posluchače. Argumentovat a přesvědčovat.

Argumentace – logická složka

Nejčastěji používané argumenty:

- zákony a zvyklosti;
- posudky odborníků;
- data;
- definice.

Argumenty lze rozlišit podle síly a váhy na slabé, silné a úderné.

- **slabé** – druhá strana je na ně připravena, má na ně odpověď, snadno se na ně hledají protiarargumenty;
- **silné** – jsou skutečnosti závažné, významné, lze je doložit nebo spočítat, jsou průkazné;
- **úderné** – jsou skutečnosti nesmírně intenzivní, těžko zpochybnitelné, špatně napadnutelné. Někdy mají etický náboj. Hledají se obtížně, proto to často bývají složeniny několika silných argumentů.

Druhá strana občas použije pseudoargumenty nebo quasiargumenty = sdělení s rádobou věcným obsahem, zato ale velmi manipulativní.

Příklad:

1. Každý znalý člověk přece ví...
2. Odborná veřejnost se shoduje v názoru...a ten jednoznačně vyvrací vaše stanovisko!
3. Vedení je jednoznačně na mé straně...
4. Rozumní lidé na tento požadavek přistoupí...

Reakce na uvedené quasiargumenty může být:

1. Každý znalý člověk přece ví... **Kdo je podle vás znalý člověk? (otázka)**
2. Odborná veřejnost se shoduje v názoru...a ten jednoznačně vyvrací vaše stanovisko! **Prosím specifikujte termín odborná veřejnost, nerozumím, kdo je tím míněn. (žádost)**
3. Vedení je jednoznačně na mé straně...**Konkrétně – kteří lidé z vedení podporují vaše stanovisko? (otázka)**
4. Rozumní lidé na tento požadavek přistoupí... **Pod pojmem rozumný člověk si představuji něco jiného – a sice... Mám dvanáctiletou praxi v oboru, a právě proto navrhuji toto řešení. (kontrastanovisko)**

TRÉMA = atak paniky před, při nebo po veřejném vystoupení

PŘÍNOSY TRÉMY:

Působí jako mobilizátor – hormony zajistí příliv energie do organismu.

Sebepoznávací prvek – díky trémě poznáváte své hranice.

Znamená výzvu – signál, že jste našli oblast, na níž můžete pracovat.

Tréma je většinou pomíjivý stav. Tísňový stav organismu.

Obtížní posluchači v praxi

*„Ber lidi takové, jací jsou... žádní jiní totiž nejsou.“
Konrád Adenauer*

Trému způsobují nejen situace, ale také lidé, tedy konkrétně jejich obtížné reakce a chování. Jak vypadají častí problémáři? Jak na ně reagovat? Jaké jsou vhodné fráze, které můžete využít?

PŘERUŠOVAČI – Co na ně platí?

- domluvit dopředu pravidla vzájemné komunikace;
- stanovit pravidla nepřerušování (jak se přihlásit do diskuse, nechat domluvit);
- zopakovat poslední slova přerušovače a hned navázat svým příspěvkem;
- požádat přímo přerušovače o změnu chování;
- zaměstnat ho;
- použít tlak času a výkonu.

Dobré fráze:

„Promiňte, dokončím myšlenku.“

„Krátce k této věci...“

„To je pozoruhodné! Dodám k tomu, že...“

„Říkal jste, že náklady jsou neúnosné. Naše výpočty berou v úvahu...“

POCHYBOVAČI – Co na ně platí?

- veřejně akceptovat jejich právo na jiný názor;
- požádat o konkrétní zdůvodnění jejich stanoviska a vysvětlení pochybností.

Dobré fráze:

„Říkáte, že to už zde bylo v roce 2003 a nepovedlo se. Tehdy jsme byli firma s 15 zaměstnanci a ročním objemem 1200 zakázek. Dnes máme 102 zaměstnance...“

„Děkuji za připomínky, váš analytický přístup hodně pomůže vylákat možné chyby...“

„Porovnejme vzájemně naše data. Jaká je konkrétně vaše výhrada k bodu 1...?“

EXPERTI – Co na ně platí?

- ocenit jejich expertní přínos, zkušenosti;
- zapojit je v roli poradce;
- vymezit jim roli pouze v oboru jejich praxe.

Dobré fráze:

„Budu velmi ráda, když se k této věci vyjádříte poté, co k ní řeknou své vaši kolegové...“

„Cením si vašeho zájmu. Vzhledem ke krátkému času, který nám zbývá, pojďme nyní dokončit klíčové téma a pak bych vás prosila o krátké poznámky.“

„Díky za vaše stanovisko. Požádám vás o názor také k dalšímu tématu, ráda bych využila vaší znalosti dané problematiky.“

ZABLOKOVANÍ – Co na ně platí?

- tvrdá data;
- nečekanost – překvapit je;
- prestižní příklad, zajímavé reference;
- začít jednat o něčem jiném;

- zmínit autoritu;
- zmínit rizika.

Dobré fráze:

„Stejný názor, jako máte teď vy, měli někteří politici, když jim prezident prezentoval svá stanoviska. A změnili ho!“

„Správná rada očekává, že z naší diskuse vyplynou podněty pro budoucí linii organizace. Je proto třeba, aby každý dal své nápady na stůl, protože se na ně budou ptát!“

„Díky za vaše stanovisko. Požádám vás o názor také k dalšímu tématu, ráda bych využila vaší znalosti dané problematiky.“

Doporučené postupy (metody) výuky



Lektor využívá tyto pomůcky a metody:

- prezentace zpracované v PowerPointu;
- studijní texty pro účastníky;
- příklady pro jednotlivá témata;
- předpřipravené diskusní otázky;
- úkoly k přemýšlení;
- pracovní listy.

Lektor využívá tyto formy výuky:

- výklad teoretické části a objasnění základních pojmů;
- praktický nácvik vysvětlených metod;
- použití konkrétních příkladů;
- použití nákrešů a grafického znázornění;
- individuální práce s úkoly;
- skupinová práce s úkoly;
- moderování diskuse na dané téma.

Hodnocení výsledků účastníků



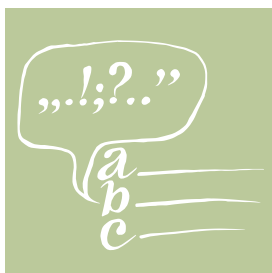
AKTIVITA A ZAPOJENÍ

Účastníci jsou lektorem hodnoceni v průběhu celého semináře, a to zejména z hlediska zapojení do práce ve skupinách, ochoty spolupracovat a prezentovat své názory. Lektor zohledňuje temperament účastníků, introvertní posluchače se snaží povzbuzovat a zapojovat do diskuse.



ÚKOLY A TESTOVÁNÍ

Během výuky plní účastníci úkoly připravené na pracovních listech, při průběžné rekapitulaci klade lektor otázky, aby si ověřil, že účastníci učivo pochopili a rozumí mu.



Závěrečný test je účastníkům k dispozici po absolvování semináře, je určen časový limit i penalizace v případě chybné odpovědi. Test je možné opakovat. Lektor po uplynutí stanoveného termínu testy vyhodnotí a účastníkům podá zpětnou vazbu.

Doporučené pracovní materiály



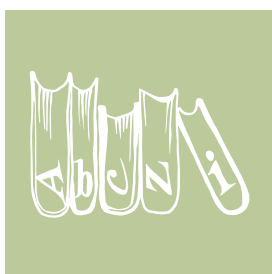
Lektor využívá tyto materiály, pomůcky a dokumenty:

- prezentace zpracované v PowerPointu;
- studijní texty pro účastníky;
- nákresy;
- pracovní listy;
- hry.

Účastníci obdrží prezentaci a výklad teoretické části (e-learningová část). Dále během semináře dostanou tyto podklady:

- desatero receptů pro úspěšnější prezentaci;
- image aneb chci se vám líbit;
- jazykolamy;
- přesvědčivá prezentace – rady;
- rozdýchejte se a rozmluvte se;
- rychlé prostředky pro zmírnění trémy;
- uspávadla hlasová, řečová a strategická;
- výrokové nesmysly aneb JAK MLUVIT HLOUPĚ;
- zásobník způsobů práce s námitkou.

Doporučená literatura



BEERMANN, Susanne, SCHUBACH, Monika. *Hry na semináře a workshopy*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2964-0.

DUPUY, Ernest. *Úspěšný dialog*. Praha: Portál, 2002. ISBN 978-80-7178-666-5.

EHRENBORG, Jöns, MATTLOCK, John. *Přesvědčivé vystupování*. Praha: Management Press, 1995. ISBN 8085603977.

HIERHOLD, Emil. *Rétorika a prezentace*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 978-80-247-2423-2.

MEDLÍKOVÁ, Olga. *Přesvědčivá prezentace*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-3455-2.

MEDLÍKOVÁ, Olga. *Lektorské dovednosti*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3236-7.

LANGER, Antonín. *Úspěch veřejné promluvy*. Praha: Fortuna, 1993. ISBN 80-7168-063-X.

NÖLLKE, Claudia. *Umění prezentace*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-9057-2.

Miroslava Vaniová: Návod, jak úspěšně prezentovat

Během vzdělávacího programu jsem měla jedinečnou příležitost sledovat prezentace různých lektorů a to mě inspirovalo při přípravě prezentace vlastní bakalářské práce.

A jak tedy úspěšně prezentovat, čím se řídit? Během zpracování bakalářské práce jsem se musela řídit především časovým vymezením a počtem snímků PowerPointové prezentace. Dále jsem se řídila i vlastní intuicí.

Dalo by se říct, že jsem si vytvořila takový svůj návod, jak úspěšně prezentovat:

- Ujasnit si, co je smyslem mé prezentace.
- Uvědomit si, co budu přednášet.
- Vytvořit si a dodržet stanovený časový limit.
- Uvědomit si, ke komu budu mluvit.
- Snažit se udržet pozornost účastníků.
- Umět obhájit každý argument.
- Využít zkušeností z jiných prezentací. Okopírovat chování a styl prezentace někoho, jehož přednášky na mě působily pozitivně.
- Využít kontrasty mezi barvou pozadí a textem. Platí pravidlo, že tmavé písmo na světlém pozadí je lépe viditelné.
- Nadpisy odlišit od jednotného textu. Použít větší tučné písmo, popřípadě jinou barvu. Použít maximálně 2 barvy textu, žádné omalovánky.
- Klíčová slova nebo věty zvýraznit tučně, popřípadě jinou barvou.
- Upoutat pozornost například obrázky, fotografiemi, diagramy či animačními a přechodovými efekty.
- Zachovat rozdíl mezi mluveným a psaným projevem. Doplnovat body prezentace svými slovy, příklady z praxe.
- Využít různé techniky mluveného projevu: akcent, frázování, pauzy, nadšení a elán.
- Mluvit hlasitě, zřetelně, plynule, neopakovat stejná spojení slov – že, takže, tedy atd.
- Mluvit tělem. Navodit příjemnou atmosféru, dívat se na všechny, popisovat a kreslit rukama, používat různá gesta, působit klidným a vyrovnaným dojmem.

Dále je dobré:

- připravit si, jak se obléci („šaty dělají člověka“) a upravit celý zevnějšek;
- připravit se psychicky;
- snažit se snížit trému na minimum, pečlivě se připravit, natrénovat si úvod a promyslet si závěr;

- být na místě včas;
- předem si nahrát svoji prezentaci na počítač a seznámit se s místem a technikou;
- připravit si katastrofický scénář: „co budu dělat, když...“
- znát současný stav řešené problematiky.

A když přijde den „D“, tím myslím den své prezentace, tak nejdříve se zhluboka nadechnu (alespoň mě to pomáhá), vstoupím do místnosti, pozdravím přítomné, spustím prezentaci, prezentuji, poděkuji za pozornost a nakonec vyzvu účastníky k dotazům.

Lenka Kučerová: Využití poznatků ze semináře při lektorování kurzů pro děti

Na práci lektora lze pohlížet z různých úhlů pohledu. Začnu nejprve pohledem „z druhé strany“, tedy ze strany posluchače, účastníka vzdělávání. Ze své zkušenosti můžu říct, že mě při výběru přednášky nebo tématu vždy nejprve zaujal vtipně a nápadně zvolený leták na akci i krátce a jasně vytvořený název přednášky. Dále jsem oceňovala na práci přednášejícího jeho jasné vyjadřování, dobrou připravenost hovořit k jednotlivým tématům a vytvoření pozitivního klimatu pro besedování. Historiky a příklady ze zkušeností lektora pro mě byly také velkým osvěžením a obohacením.

Jako pro matku pak pro mě bylo důležité také vytvoření bezpečného prostředí, kde si syn mohl nerušeně hrát a já chvíli poslouchat témata, která jsem si vybrala.

Následně jsem se sama stala lektorkou kurzů pro děti v mateřském centru. Lektorská činnost je velmi zajímavá a obohacující, vyžaduje však neustálou práci v oblasti vlastního vzdělávání a doplňování informací týkajících se nových technologií i pomůcek. Proto jsem velmi uvítala, že jsem se mohla zúčastnit pilotních seminářů vzdělávacího programu TVRZ. Obzvláště důležitá pro mě byla účast na semináři Lektorské dovednosti. Lektorka nám dokonale předvedla důležitost neverbální komunikace – tedy používání vizuálního kontaktu při práci s posluchačem, dále správné užití paralingvistiky a proxemiky.

Při vizuálním kontaktu u malých dětí se mi v praxi osvědčilo snížit se na jejich úroveň, mluvit jasně a zřetelně. Často používám k upoutání pozornosti chlapců a děvčat plyšovou hračku, kterou přímo imituji, to mají děti velmi rády. Tato hračka může nahradit i mého partnera při cvičení k lepší názornosti.

V oblíbenosti mám při cvičení barevné podložky, děti si lépe představí kruh nebo jiný útvar, do kterého si musí stoupnout nebo sednout.

Také postoj musí být vstřícný, jakoby nakloněný dopředu. Celkově by projev lektora, především v kontaktu s dětmi, měl být jednoduchý a nic nepředstírat. Gesta musí být jednoznačná, aby si děti snadno uvědomily, co se po nich žádá. Celkově tedy mohu shrnout, že jsem si ze semináře odnesla poznatek, že nejdůležitější na práci lektora je dobrá připravenost, jasné vyjadřování, osobní disciplína a v neposlední řadě také informovanost, respekt k názoru druhého a schopnost dotáhnout věci do úplného závěru.

MODUL: 3. VNĚJŠÍ KOMUNIKACE

■ 3.1. Public Relations

■ 3.2. Média

■ 3.3. Lobby

3.1. PUBLIC RELATIONS

Hodinová dotace v rámci vzdělávacího programu: 8

Autorka: **Mgr. Bc. Radka Burketová**

„Komunikaci považuje za klíčový prvek v životě každého člověka..“

Anotace

Obsahem semináře je podrobně seznámit se se základními nástroji komunikace s médii – tiskovou zprávou a tiskovou konferencí. Cílem semináře je poskytnout účastníkům informace, jak správně oslovit média, jak s nimi efektivně komunikovat, jak s nimi spolupracovat a jak jim co nejlépe předávat informace o práci. Prohloubit nejenom teoretické znalosti, ale především rozšířit praktické zkušenosti z oblasti komunikace s médii.



Účastníci by měli získat tyto kompetence:

- pravidla pro psaní tiskových zpráv;
- organizace tiskových konferencí;
- úspěch při interview;
- strategie ve vztahu k médiím;
- komunikace během krizové situace;
- když už vše selže.

Obsah semináře Public Relations

Vztahy se sdělovacími prostředky

Základem kvalitní komunikace jsou vztahy s médii. Znalost místního mediálního prostředí a dlouhodobé zkušenosti s jednotlivými médii jsou předpokladem vytváření pozitivního mediálního obrazu.

Proč pracovat se sdělovacími prostředky?

1. Dobré vztahy se sdělovacími prostředky dělají dobrý dojem.
2. Zvyšujete povědomí veřejnosti o vaší práci a zvyšujete svoji důvěryhodnost na straně veřejnosti.

Několik kroků, které organizace může podniknout, aby získala vstřícnou publicitu:

1. Sestavte si kontaktní seznam sdělovacích prostředků.
2. Seznamte se s novináři.
3. Rozvíjejte důvěryhodnost organizace.
4. Vytvářejte zpravodajství.

Organizace tiskových konferencí

Tisková konference je:

- významná, organizovaná mediální událost, při které přímo vystoupí členové organizace nebo slavné osobnosti a odpovídají na otázky týkající se specifického tématu;
- zpravidla upořádána pouze pro rozsáhlé nebo unikátní téma či akci, kterou organizace podporuje, při zahájení nebo ukončení významného projektu či při zveřejnění důležité zprávy, jejíž výsledky by mohly zajímat veřejnost;
- zpravidla efektivní jen v případě, že máte zcela aktuální novinky nebo jste do města pozvali vzácné hosty.

Tisková konference vyžaduje plánování

- začněte plánovat alespoň dva týdny dopředu, pokud je to možné;
- sepište pozvánku a odešlete ji alespoň pár dnů před tiskovou konferencí. Doručte ji e-mailem do novin, do rozhlasových a televizních stanic;
- zavolejte novinářům den nebo dva před tiskovou konferencí a ujistěte se, že obdrželi pozvánku; Zeptejte se, zda přijdou. Znovu je pozvěte a odpovězte jim na všechny dotazy, které se akce týkají;
- pozvěte další hosty, organizace, zástupce státní správy a samosprávy, podnikatele, vůdčí osobnosti organizace a další osoby, které mají zájem. Zvýší se tak účast na akci, a tím důvěryhodnost organizace;
- připravte si tiskovou zprávu.

Vlastní tisková konference

- tisková konference by neměla trvat déle než hodinu;
- počet mluvčích by neměl přesáhnout tři, pokud nezastupujete širokou koalici. Ani v tom případě by jich však nemělo být víc než pět. Je dobré připravit jmenovky mluvčích u předsednického stolu;
- moderátor (mluvčí nebo výše postavený zaměstnanec organizace) STRUČNĚ uvede, oč kráčí, představí mluvčí a usměrňuje blok otázek a odpovědí. Žádný mluvčí by neměl mluvit déle než 5 až 10 minut, neměl by odbíhat od tématu a měl by být dobře připraven odpovídat na jakékoliv dotazy;
- na tiskové konferenci může být občerstvení (nemusí). Jeho šíře záleží na typu tiskové konference a finančních možnostech.

Organizační zajištění

- zajistěte místnost, která bude dostatečně velká, bude mít dostatek zásuvek a dobrý systém ozvučení;
- zřídte prezenční stůl, u kterého budete rozdávat „tiskový balíček“ s užitečnými informacemi pro každého redaktora, které jim pomohou připravit zpravodajství;
- jednoduchý tiskový balíček (press kit) obsahuje:
 1. tiskovou zprávu na hlavičkovém papíru s kontakty;
 2. tiskovou zprávu na CD (případně jiném elektronickém nosiči);
 3. informace o organizaci (brožura, leták, atd.);
 4. drobný dárek (záleží na příležitosti a tématu tiskové konference).
- ujistěte se, že termín a místo konání vyhovuje reportérům (musíte vědět, jaké mají uzávěrky).

Po tiskové konferenci

- sledujte sdělovací prostředky, abyste zjistili, zda tisková konference získala publicitu. Vystříhněte si všechny články z novin a časopisů a nahrajte si zprávy z televize. Pokud jste poskytli rozhovor do rozhlasu, požádejte o nahrávku producenta pořadu;
- hned po tiskové konferenci proveďte vyhodnocení. Je zásadně důležité. Pomáhá objevovat chyby, nalézat řešení a neustále práci organizace posouvá kupředu;
- vyvěste tiskovou zprávu na webové stránky organizace.

Odškrťovací seznam pro tiskové konference

Pravidla pro psaní tiskových zpráv

Jak napsat tiskovou zprávu

- cílem tiskové zprávy je přimět sdělovací prostředky, aby věnovaly pozornost pořádané akci nebo napsaly článek o práci organizace;
- tisková zpráva musí být zajímavá a k věci. Jinými slovy, musí obsahovat něco „nového“, aby přilákala pozornost redaktora;
- týdeníky mívají uzávěrku tři nebo čtyři dny před vydáním, což je vždy potřeba přesně zjistit.

Obsah tiskové zprávy

- tisková zpráva by neměla obsahovat více než tři až čtyři odstavce, v ideálním případě by neměla být delší než jedna strana;
- tisková zpráva musí mít lákavý titulek;
- tisková zpráva musí VŽDY zodpovědět následující otázky: Kdo? Co? Kde? Kdy? a Proč?
- úvodní odstavec (perex) by měl přilákat pozornost redaktora a přesvědčit ho, aby události věnoval pozornost, takže používejte stručná, výstižná slova, která vysvětlí, proč je zmiňovaná událost nebo akce důležitá a proč zasluhuje publicitu;
- druhý odstavec je tělem tiskové zprávy;
- citace a vyjádření názoru by měly být vždy vyznačeny uvozovkami a mělo by být jasné, že pochází od důležité osoby (ředitele organizace, starosty, autora studie, atd.);
- nikdy nezapomeňte upřesnit osobu, kterou citujete;
- třetí odstavec by měl být standardním závěrem, který můžete používat pro všechny tiskové zprávy;
- když tiskovou zprávu odešlete, je důležité zavolat všem, komu jste ji poslali a přesvědčit se, že ji obdrželi;
- neposílejte tiskové zprávy jen redaktorům a reportérům. Rozešlete je všem jednotlivcům a skupinám, které mají o práci organizace zájem.

Úspěch při interview rozhovory v rozhlase a v televizi

Když máte důležité novinky, zavolejte zástupcům sdělovacích prostředků a sdělte jim je. Navíc jim řekněte, že jste ochotni poskytnout rozhovor.

Obecný návod pro VŠECHNY typy rozhovorů:

- připravte se;
- neodbíhejte od tématu;
- odpovídejte stručně a jasně;
- mluvejte pravdu;
- neříkejte nic, co nechcete, aby ostatní věděli.

Úspěšné techniky vedení rozhovorů

Komunikace během krizové situace

V krizové situaci rozhodují čas a přesné informace

V okamžicích, kdy je vážně ohroženo dobré jméno organizace, se vyplatí jednat okamžitě a co nejdříve si zajistit všechny dostupné informace. V krizových situacích je časová výhoda rozhodující.

Obecně existují tyto druhy krizových situací, kterými se zabývá krizový management:

1. řešení sporných otázek (konflikty);
2. krize – stav, ve kterém jsou všechny budoucí události, které budou organizaci ovlivňovat, předem dány;
3. mimořádná událost, katastrofa – náhlá, obvykle nepředvídaná událost vyžadující okamžité řešení, okamžitou mobilizaci veškerých zdrojů a využití široké palety nástrojů PR.

S různými krizovými či mimořádnými situacemi lze v průběhu činnosti organizace předem počítat. Včasná a vhodná reakce na krizi je možná pouze tehdy, je-li součástí PR soustavné sledování okolí (issues management), které mimo jiné signalizuje i náhlé změny, a to většinou v dostatečném předstihu.

Při krizové komunikaci platí tyto zásady:

- rychlost reakce;
- jasná slova;
- přítomnost manažera;
- informační centrum;
- lidský přístup;
- výmluvnost i stručnost;
- kontakt s médii.

Doporučené postupy (metody) výuky



Lektor využívá tyto pomůcky a metody:

- prezentace zpracované v PowerPointu;
- studijní texty pro účastníky;
- příklady pro jednotlivá témata;
- předpřipravené diskusní otázky;
- úkoly k přemýšlení;
- check-list pro závěrečnou kontrolu splnění obsahu semináře.

Lektor využívá tyto formy výuky:

- výklad teoretické části a objasnění základních pojmů;
- praktický nácvik vysvětlených metod;
- použití konkrétních příkladů;
- použití nákrešů a grafického znázornění;
- individuální práce s úkoly;
- skupinová práce s úkoly;
- moderování diskuse na dané téma.

Hodnocení výsledků účastníků



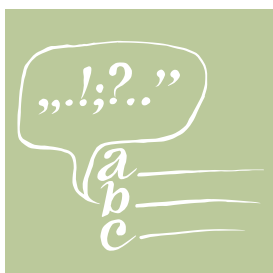
AKTIVITA A ZAPOJENÍ

Účastníci jsou lektorem hodnoceni v průběhu celého semináře, a to zejména z hlediska zapojení do práce ve skupinách, ochoty spolupracovat a prezentovat své názory. Lektor zohledňuje temperament účastníků, introvertní posluchače se snaží povzbuzovat a zapojovat do diskuse.



ÚKOLY A TESTOVÁNÍ

Během výuky plní účastníci úkoly připravené na pracovních listech, při průběžné rekapitulaci klade lektor otázky, aby si ověřil, že účastníci učivo pochopili a rozumí mu.



Závěrečný test je účastníkům k dispozici po absolvování semináře, je určen časový limit i penalizace v případě chybné odpovědi. Test je možné opakovat. Lektor po uplynutí stanoveného termínu testy vyhodnotí a účastníkům podá zpětnou vazbu.

Doporučené pracovní materiály



Lektor využívá tyto materiály, pomůcky a dokumenty:

- prezentace zpracované v PowerPointu;
- studijní texty pro účastníky;
- nákresy;
- pracovní listy;
- hry.

Účastníci obdrží prezentaci a výklad teoretické části (e-learningová část). Dále během semináře dostanou tyto podklady:

Moderování tiskové konference:

Užití synonym pro jasné vyjadřování:

Jazyková kreativita:

Skrytá přísloví:

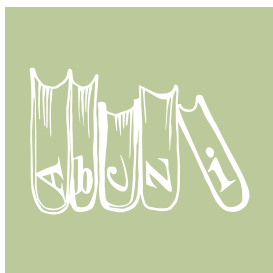
pracovní list č. 1

pracovní list č. 2

pracovní list č. 3

pracovní list č. 4

Doporučená literatura



BAJČAN, Roman. *Techniky public relations*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-096-1.

FTOREK, Jozes. *Public relations jako ovlivňování mínění*. Praha: Grada Publishing, 2009, ISBN 978-802-4739-267.

LESLY, Philip. *Public relations – teorie a praxe*. Praha, 1995. ISBN 978-80-7367-596-7.

NĚMEC, Petr: *Public relations – komunikace v konfliktních a krizových situacích*. Management Press, 1999. Antikvariátní kniha.

SCOTT, David Meerman. *Nová pravidla marketingu a PR*. Brno: Zoner Press, 2008, ISBN 978-80-86815-93-0.

SVOBODA, Václav. *Public relations moderně a účinně*. Praha: Grada Publishing, 1996, ISBN 978-80-247-2866-7.

Iveta Nedvědická: Význam vnější komunikace v neziskové organizaci

Komunikace s veřejností...co by na tom asi tak mohlo být těžkého? To si možná pomyslí neznalý člověk a zakroučí hlavou... Ovšem opak je pravdou. Najít stejnou řeč s veřejností, klienty, s partnery, sponzory, politiky, to je mnohdy opravdu obtížné. Je třeba umět naslouchat, snažit se vyjít vstříc, hledat společnou cestu a také být zdravě asertivní, umět prosadit svůj záměr a nebát se diskutovat. Najít společnou řeč je přitom klíčovým prvkem pro zajištění dobré spolupráce, a to obzvlášť u neziskové organizace. Nejedná se přitom pouze o komunikaci ústní, ale také o písemnou, sdělování informací pomocí webových stránek, letáků, brožur, novinových článků...

V neziskové organizaci je třeba navazovat kontakt s klienty, je důležité, aby se o našich nabízených aktivitách dozvěděli – a to včas, lákavou a poutavou cestou. Jen tak mohou potom služby využít. Zároveň je důležité umět oslovit, získat a udržet si sponzory, partnery, politiky. Vhodně prezentovat cíle, poslání, myšlenku, nabízené služby, přínos pro cílovou skupinu, širokou veřejnost a také pro oslovenou osobu a získat je tak pro svoji věc.

Při komunikaci nesmíme zapomínat na to, že navázání kontaktu je pouze první krok. Mnohem složitější je partnerství uchovat. Při veškeré komunikaci bychom se měli snažit porozumět protějšku a nebát se sdělit svůj názor, snažit se o to, aby komunikace byla oboustranná a měla pro všechny zúčastněné pozitivní přínos.

Jana Kamarádová: Jak na tiskové zprávy

Základním způsobem komunikace se sdělovacími prostředky je tisková zpráva (dále jen TZ). Pomocí ní můžeme sdělit médiím jakoukoli informaci o naší organizaci či stanovisko, které považujeme za důležité. Nemusí to být nutně nějaká informační bomba! Četnost vydávání TZ záleží pouze na rozsahu činnosti naší organizace. Pokud máme co říci, není třeba se tiskových zpráv bát, ale zároveň se vyvarujeme zahlcování tisku banalitami.

Každá TZ by měla mít tyto části:

- Titulek je základní částí, která často rozhoduje o tom, zda si novinář (popř. čtenář) zprávu vůbec přečte. Musí být krátký, seriózní a jednoznačně vystihující obsah celé zprávy. Měl by být přitažlivý, snad i lehce bulvární – pozor ale na zavádějící, matoucí a rádoby bombastické titulky. Zkuste často číst noviny a přemýšlejte, který titulek vás přilákal ke čtení (k tomuto tréninku zásadně nepoužívejte bulvární média – titulek sice přiláká, ale je zpravidla smyšlený, lživý a zkreslený). Dobrý, úderný a zajímavý titulek je často tvrdým oříškem!
- První odstavec – perex obsahuje sdělení toho zásadního a nejdůležitějšího v několika krátkých, jasných větách, tj. odpovědi na otázky Kdo? Co? Kdy? Kde? Proč? Tyto důležité informace vždy zvýrazněte ztučněním.
- Druhý odstavec – tělo zprávy – upřesnění, vyjádření zainteresovaných stran. V tomto odstavci rozšířte a detailněji popište téma zprávy. Velmi vhodné je uvést jednu či dvě přímé řeči osob, které jsou v dané problematice zapojeny. Citace by měla působit přirozeně, neměla by obsahovat příliš odborné termíny, kterým by čtenář nerozuměl. Přímou řeč vždy označte uvozovkami a nejlépe kurzívou, která ji odliší od ostatního textu. Po skončení citace uveďte celé jméno a funkci citované osoby. Tyto dva údaje pro lepší přehlednost opět zvýrazněte ztučněním.
- Zbývající informace, souvislosti. Na konec uveďte všechny další poznámky, které problematiku doplňují, ale nejsou pro pochopení zprávy zásadně důležité. Pamatujte, že správná tisková zpráva je psána systémem tzv. obrácené pyramidy – tj. od hlavních bodů až po detaily a zbytné informace. Pokud tento odstavec novinář vynechá, musí obsah zprávy zůstat jasný a nezměněný!
- Jméno autora, kontaktní telefon a e-mail. Pod každou TZ musí být uvedeno jméno autora a kontakty na něj – telefon a e-mail. Po odeslání TZ médiím nevypínejte mobilní telefon – buďte připraveni na doplňující otázky novinářů.

- Údaje o organizaci, která tiskovou zprávu vydává (tzv. poznámka pro editory). Na konec TZ vždy připojte souhrn základních údajů o Vaší organizaci s uvedením webových stránek ke zjištění doplňujících informací. Tyto údaje lze uvést menším písmem a používat jednu charakteristiku organizace opakovaně.

Další rady pro práci s tiskovou zprávou:

- Každou zprávu pište na hlavičkový papír vaší organizace. Začněte nadpisem Tisková zpráva, ke kterému připojte datum vydání. Poté postupujte podle výše uvedeného schématu.
- Zpráva by neměla být delší než jeden list formátu A4. Píšte běžnými fonty písma – Arial, Times Roman velikost 12, poznámku pro editory velikostí 10.
- Čleňte text do odstavců, používejte zvýraznění ztučněním (důležité informace, jména a funkce citujících) nebo kurzívou (přímá řeč).
- Buďte struční, pište krátkými, jasnými větami.
- Dbejte na pravopis a stylistiku – gramatické chyby ve zprávě i v těle mailu působí diletantsky a mohou snížit důvěryhodnost odesílatele a tím i dopad TZ!
- Jednou TZ sdělujte vždy jen jednu informaci.
- Číslovky do 10 pište slovy, nad 10 číslem, stovky, tisíce a miliony slovy.
- TZ rozesílejte médiím ve všední den, nejlépe dopoledne a s ohledem na termín uzávěrky. Pokud referujete o nějaké proběhlé akci, pošlete TZ ještě v den jejího konání. Při zadávání adres médií v e-mailu vždy používejte skrytou kopii! Do předmětu zprávy uveďte celý název TZ a datum jejího vydání. Do těla mailu napište vhodný pozdrav – Vážení přátelé, posíláme Vám..., Dobrý den, v příloze najdete....a připojte krátký popis tématu TZ nebo použijte prvního odstavce TZ. Na konci opět uveďte celé vaše jméno a kontakty.
- K TZ můžete připojit i fotografie ve formátu jpg., pozor ale na jejich kvalitu a velikost! Posílejte jen náhledy fotografií a připojte poznámku, že plnou velikost fotografií zašlete na požádání.
- Mějte vydané TZ zveřejněny také na svých webových stránkách.

A to hlavní na závěr: Pamatujte, že TZ by měla rozumět i poslední babička v zapadlé vesnici. Dávejte proto své zprávy ještě před vypuštěním do světa přečíst někomu, kdo není ve vaší problematice nijak zainteresován. Pokud bude mít nějaké dodatečné otázky, zprávu přepracujte tak, aby byla naprosto jasná bez dalšího vysvětlování. Pokud jste v psaní TZ začátečníkem, doporučuji pro inspiraci hledat TZ zveřejněné na webových stránkách některé z oficiálních institucí.

3.2. MÉDIA

Hodinová dotace v rámci vzdělávacího programu: 8

Autorka: **Mgr. Bc. Radka Burketová**

„Moudří lidé mluví, protože mají co říci;
hlupáci mluví, aby něco řekli“. (Platón)

Anotace

Média ovlivňují chování, postoje i hodnoty člověka. Fungují jako socializační prvek, rozšiřují obzory poznání, ovlivňují trávení volného času a životní styl. Zasahují dokonce do každodenní organizace života. Ovlivňují také mezilidské vztahy. Cílem semináře je přiblížit média posluchačům, vysvětlit jejich styl práce tak, aby obě strany mohly vzájemně maximálně efektivně komunikovat.



Účastníci by měli získat tyto kompetence:

- pochopit práci se sdělovacími prostředky;
- pochopit co jsou média a jak fungují;
- vysvětlit rozdíly mezi pohledem médií na instituce a institucí na média;
- popsat, kdo je novinář – přítel či nepřítel;
- vědět, co chtějí novináři a jací jsou;
- uplatňovat metody používané během sporu s médii.

Obsah semináře Média

O komunikaci

Bez kvalitní komunikace nemohou být kvalitní vztahy, vztahy co mají smysl a co mají hloubku.

Co je to komunikace? Jistě to víme, jen si někdy neuvědomujeme, jak je důležitá. Osvěžme si proto to, co je pro nás důležité.

Komunikaci rozlišujeme na verbální a neverbální. Neverbální komunikace je vývojově starší, mimoslovní projevy se v ontogenezi objevují dříve než projevy slovní, prioritu měly ve fylogenezi.

Komunikaci rozdělujeme následovně:

1. intrapersonální – vnitřní: mluvím sám se sebou;
2. interpersonální – dialog: komunikace se účastní dva lidé a navzájem reagují;
3. skupinová komunikace: např. v rodině, v práci, v restauraci, účastní se jí skupina lidí;
4. institucionální komunikace: např. na úřadech, nepočítá s jedinci, ale se skupinami;
5. veřejná komunikace a) v užším významu (vysokoškolská přednáška)
 b) masová – mediální komunikace.

Mediální komunikaci zajišťují masová média.

Proces mediální komunikace vyjádřil Harold Laswell tímto vzorcem:

**Někdo
říká něco
někomu
nějakým kanálem
a s nějakým účinkem.**

Na základě tohoto vzorce se rozdělují také studia médií: studium zdrojů (mediální organizace), studium obsahů, studium kanálů – technologií, studium publika a studium účinků médií.

Média a jak fungují

Média nelze oddělit od společnosti a naopak. Svět, ve kterém žijeme, nazýváme mediální, protože média jsou součástí našeho života. Mediální instituce a produkty mají svá pravidla, kterými se řídí a podle kterých fungují. Pochopení fungování médií a jejich zákonitostí vede ke kritickému přijímání a k selekci mediálních sdělení.

Vliv médií na jednotlivce a společnost

Média ovlivňují chování, postoje i hodnoty člověka. Strukturují náš životní rytmus. Média ovlivňují také mezilidské vztahy. Nastolují témata k hovoru v práci nebo při setkání s neznámými lidmi. Určují také mocenské rozdělení rolí v rodině, tedy kdo má výsadní právo přepínat televizní kanály, kdo čte noviny jako první a kdo určuje, který počítač a jaký druh televize si domácnost pořídí.

Práce se sdělovacími prostředky

Masová média

Noviny, rozhlas, televize, internet a časopisy jsou média, které sleduje a čte velké množství lidí, kteří jsou anonymní, neorganizovaní a rozptýleni věkově, geograficky a také sociálně. Masová média jsou společenské instituce, které uspokojují potřeby společnosti i jednotlivců. Média mají tyto funkce:

1. informování – Média poskytují informace o událostech a o dění kolem nás. Přinášejí informace o aktuálním rozdělení moci a usnadňují přizpůsobení se inovacím a pokroku;
2. socializace – Média vysvětlují a komentují to, co se kolem nás děje. Nastolují obecně přijímané hodnoty;
3. kontinuita – Média podporují kulturně převládající vzorce chování;
4. zábava – Média jsou zdrojem zábavy, uvolnění a prostředkem trávení volného času;
5. získávání – Média získávají společnost pro významné cíle (politická, ekologická sféra apod.).

Nová média a současné technologie

Nová média nebo také digitální média jsou založena na numerickém zpracování dat. Patří sem počítač, telefon, různé přehrávače, internet, sociální sítě apod.

Internet

První pokusná síť spojila v roce 1969 počítače na čtyřech univerzitách na západě USA: tři v Kalifornii, jednu v Utahu. Síť se začalo říkat Arpanet. Do České republiky se Internet dostává počátkem 90. let. Nejposkytovanější službou internetu je služba www (world wide web), která umožňuje přenos webových stránek.

Sociální média se stala součástí života. Jsou to blogy, diskuze, různá fóra, chaty a sociální sítě.

Blog: Slovo „blog“ vzniklo spojením anglického „web log“, což v češtině znamená „webový zápisník“, a zkrácením slova „weblog“. Jedná se o internetovou aplikaci – webovou stránku, kterou si spravuje a plní ji svými komentáři a příspěvky jeden člověk – blogger.

Chat (online komunikace): Jedná se o komunikaci jednoho i více účastníků v reálném čase přes internet.

Sociální sítě jsou online sociální prostory, kde se uživatelé setkávají, komunikují spolu a sdílejí navzájem informace, fotografie i videa.

Média versus instituce

Média z pohledu firem

- jdou po nás;
- pořád nás při interview přerušují;
- vkládají nám své myšlenky do úst;
- mají provokativní a neférové otázky;
- nerespektují požadavek „off the record“;
- dostávají nás pod tlak;
- vytrhují věci z kontextu;
- než se podaří něco vysvětlit, už skáčou na jiné téma;
- nerozumí problematice;
- jsou nástrojem konkurence.

Instituce z pohledu médií

- nedávají nám volný přístup k informacím;
- předpokládají, že známe detaily jejich práce;
- nevědí, co je pro nás důležité;
- jsou nekooperativní, arogantní;
- nechtějí akceptovat, že negativní a konfliktní zprávy přitahují;
- chtějí mluvit do toho, o čem a jak mají média informovat;
- nevědí, že reportér nemá plnou kontrolu nad titulkem a délkou článku (sestříhem reportáže).

Kdo je novinář – přítel nebo nepřítel?

Otázka, která se vrací v kruzích. Novinář je ten, kdo... pracuje v novinách. Novinařina je řemeslo, které vlastně nepotřebuje nic, kromě umění zaujmout čtenáře. Není na to potřeba vystudovat žurnalistiku jako

obor a není vlastně potřeba ani moc vědět, kromě základů českého pravopisu. Alespoň podle zaměstnavatelů některých novinářů, kteří zaměstnávají i „žurnalisty“, kteří znají POUZE základy onoho pravopisu. Ti jsou totiž nejlevnější.

Co chtějí novináři?

Mediálně zpracovatelný a atraktivní informační obsah musí mít pro novináře jistou „zpravodajskou hodnotu“, to znamená, že musí splňovat alespoň několik kritérií ve vztahu k události ve smyslu:

- času zpracování (redakční uzávěrka);
- aktuálnosti;
- blízkosti (geografické, regionální, kulturní, sociální, psychologické);
- nových skutečností;
- společenského významu;
- nosného příběhu nebo konkrétního osudu;
- skandálních odhalení;
- konfliktu;
- technických možností média.

Jací jsou novináři?

Novináře provází spousta stereotypních charakteristik – pozitivních, neutrálních i vyloženě negativních. Novináři sami sebe nejčastěji vnímají a v duchu liberálního pojetí žurnalistiky zejména oficiálně charakterizují jako advokáty veřejného zájmu a hlídače psy demokracie. S přihlédnutím ke specifickým novinářské činnosti lze na pozadí běžných okolností novinářské práce načrtnout velmi stručnou a obecnou charakteristiku:

- novináři jsou odborníci na práci s informacemi, méně už na obory, o kterých referují;
- pracují pod tlakem (redakční uzávěrka);
- často se od sebe navzájem inspirují, opisují (bez kontroly!);
- jsou hrdí, mnohdy ješitní, sebejistí.;
- vytvářejí „virtuální mediální realitu“, znají svou moc a příliš je netrápí možné důsledky jejich práce.

Autorizace, dopis redakci

Lze požádat o autorizaci poskytnutého rozhovoru / zásadně však před jeho uskutečněním. Po zaznamenání rozhovoru nemusí novinář na dodatečně sdělený požadavek autorizace přistoupit.

Spor s médii

Oprava, omluva

Ten, kdo se cítí poškozen uveřejněnými informacemi v médiích, může žádat opravu zveřejněných nepravdivých nebo pravdu zkreslujících skutečností. Jde o uveřejnění vlastní odpovědi.

Doporučené postupy (metody) výuky



Lektor využívá tyto pomůcky a metody:

- prezentace zpracované v PowerPointu;
- studijní texty pro účastníky;
- příklady pro jednotlivá témata;
- předpřipravené diskusní otázky;
- úkoly k přemýšlení;
- pracovní listy.

Lektor využívá tyto formy výuky:

- výklad teoretické části a objasnění základních pojmů;
- praktický nácvik vysvětlených metod;
- použití konkrétních příkladů;
- použití nákresů a grafického znázornění;
- individuální práce s úkoly;
- skupinová práce s úkoly;
- moderování diskuse na dané téma.

Hodnocení výsledků účastníků



AKTIVITA A ZAPOJENÍ

Účastníci jsou lektorem hodnoceni v průběhu celého semináře, a to zejména z hlediska zapojení do práce ve skupinách, ochoty spolupracovat a prezentovat své názory. Lektor zohledňuje temperament účastníků, introvertní posluchače se snaží povzbuzovat a zapojovat do diskuse.



ÚKOLY A TESTOVÁNÍ

Během výuky plní účastníci úkoly připravené na pracovních listech, při průběžné rekapitulaci klade lektor otázky, aby si ověřil, že účastníci učivo pochopili a rozumí mu.



Závěrečný test je účastníkům k dispozici po absolvování semináře, je určen časový limit i penalizace v případě chybné odpovědi. Test je možné opakovat. Lektor po uplynutí stanoveného termínu testy vyhodnotí a účastníkům podá zpětnou vazbu.

Doporučené pracovní materiály



Lektor využívá tyto materiály, pomůcky a dokumenty:

- prezentace zpracované v PowerPointu;
- studijní texty pro účastníky;
- nákresy;
- pracovní listy;
- hry.

Účastníci obdrží prezentaci a výklad teoretické části (e-learningová část). Dále během semináře dostanou tyto podklady:

Rozlišení médií:	pracovní list č. 1
Verbální komunikace:	pracovní list č. 2
Práce pod časovým tlakem:	pracovní list č. 3

Doporučená literatura



BURTON, Graeme, JIRÁK, Jan. *Úvod do studia médií*. Brno: Barrister & Principal, 2001. ISBN: 80-85947-67-6.

JIRÁK, Jan, KÖPPLOVÁ, Barbora. *Média a společnost*. Praha: Portál, 2003. ISBN 978-80-7367-287-4.

REIFOVÁ, Irena a kol. *Slovník mediální komunikace*. Praha: Portál, 2004. ISBN: 80-7178-926-7.

ROZEHNAL, Aleš. *Mediální právo*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2004. ISBN: 80-86473-79-1.

Marie Kosielská: Komunikace s médii v Třebíčském centru

Komunikace s médii zahrnuje nejčtenější tiskoviny i internetové noviny, v nichž prezentujeme nejvýznamnější a zároveň nejatraktivnější nabídku Třebíčského centra (dále TC). Spolupráce s nimi je již takřka pravidelná a v zájmu co nejobsažnější a sjednocené formy prezentace je z týmu pracovníků centra určena osoba, která s médii komunikuje na redaktorské a editorské úrovni.

Vztahy s médii jsou také podpořeny rozhlasem. Z rádií, jež svým vlivem (rozhovory, reportáže) TC rovněž propagují, lze jmenovat zejména rádio Blaník či Region Rozhlas. Rovněž jejich mailové adresy jsou v naší databázi, pravidelně vysílají naše pozvánky, v případě větší, masovější akce nás dokonce sami vybízejí k nahrání naší upoutávky. Vzhledem k tomu, že kromě akcí pro rodiny realizujeme i aktivity týkající se rozvoje komunity, jsme pro ně zajímavým a přínosným partnerem a v podobných případech přijíždí jejich reportér nahrát zprávu rovnou z akce, která je většinou i živě přenášena. Příkladem je například akce S kočárkem na úřad, kdy pracovnice centra spolu s maminkami a kočárky každý rok v září vyráží na investigativní průzkum dostupnosti úřadů a státních organizací, ale i obchodů a jiných provozoven, kam někdy rodiče s dětmi pravidelně či příležitostně chodí a kde se setkávají s problémy. Touto „túrou“ však celá akce nekončí – naše výsledky zveřejňujeme (opět ve spolupráci s médii) a v zájmu samotných rodičů vyvoláváme jednání o nápravě zjištěných problémů.

O této akci bych se ráda rozepsala, protože dobře demonstruje, co je pro novináře prioritní a jak vlastně uvažuje. Tuto akci organizujeme od roku 2006, inspirací nám byla kampaň Sítě mateřských center „Jak se žije s kočárky“, do které jsme se zapojili. První dva ročníky proběhly bez zájmu novinářů, poté jsme ale začali více spolupracovat s regionální novinářkou, která se o činnost našeho centra blíže zajímala (sama byla maminka). Vzhledem k tomu, že byla pravidelně a s předstihem o našich akcích informována (na e-mail jsme jí už tehdy posílali měsíční přehledy akcí a pozvánky na jednotlivé akce) a protože shodou okolností psala článek o stavu komunikací a zejména chodníků ve městě, sama nás oslovila s prosbou, zda může trasu absolvovat s námi. Velmi pečlivě jsme tedy trasu vybrali, zvolili jsme méně konfrontační místa a doufali, že nám bude počasí přát. Akce se uskutečnila dle plánu, účast maminek byla hojná, novinářka prošla celou trasu a po celou dobu si nahrávala rozhovor se zúčastněnými maminkami i s pracovníky institucí, které jsme v průběhu akce potkali. Byla to naše první podobná zkušenost – akci s novinářem v patách jsme absolvovali poprvé, ale protože se jednalo o ženu a navíc přátelsky nakloněnou našim aktivitám, vnímali jsme celou akci pozitivně. Již tehdy jsme si všimli, že novinářka úmyslně vybírá místa, která způsobují problémy – fotila maminky, jak musí přenášet kočárek přes schody, jak bojují s těžkými vstupními dveřmi, jak v budově úřadu pátrají po výtahu a podobně. Na druhou stranu byla ochotná zveřejnit i pozitivní dojmy maminek, např. radost a překvapení maminky, která se do výtahu vešla i s kočárkem po dvojčata.

Povzbuzeni touto zkušeností jsme se s nadšením vrhli do dalších ročníků přesvědčení, že s novináři umíme jednat a že je to v podstatě „hračka“. Studená sprcha přišla zhruba o dva roky později, kdy nás oslovil i reportér z regionálního rozhlasu a požádal nás, zda může přímo z akce vysílat živé vstupy. Byli jsme přesvědčeni, že i tentokrát vše zvládneme a do naší trasy jsme zařadili i jednu instituci, o které jsme věděli, že přístup do ní je komplikovaný, zejména však z toho důvodu, že se nachází v historické budově a jakékoliv stavební zásahy nebo úpravy nejsou možné. Tato akce přinesla novou zkušenost a my mohli nahlédnout do práce reportéra, který při své práci nemůže zprostředkovat posluchačům obraz, ale musí se spolehnout jen na sluch. Byli jsme tedy svědky, jak reportér prudce bouchá dveřmi, aby dokreslil atmosféru, kdy jsme vcházeli do budovy, jak tluče na dveře kanceláře ředitelky instituce, která sídlila v dané budově, apod. Bylo to pro nás hodně nové, trochu překvapující až děsivé, na druhou stranu jsme pochopili, jak těžké je takto zprostředkovat, co se děje.

Kromě reportéra z rozhlasu s námi část trasy absolvovala i novinářka z regionálního deníku a i přes drobné komplikace proběhla akce v přátelské atmosféře, přítomnost muže mezi maminkami byla příjemná a materiálu k rozhovorům hodně. Z akce jsme tedy měli velmi dobrý pocit, o to větší zklamání nás čekalo další den, kdy celá akce byla novinářkou prezentována čistě z negativního pohledu, byly vyzdvihnuty jen problémy a komplikace, zveřejněny jen negativní názory maminek. Celá reportáž nás nepříjemně zasáhla, protože naše organizace byla iniciátorem této akce a cítili jsme zodpovědnost za to, co zde bylo napsáno. Místopředsedkyně organizace napsala paní novinářce mail, kde žádala o vysvětlení, ale bylo jí odpovězeno, že vše v článku je pravda a že chybu neudělala. Následně musela statutární zástupkyně absolvovat jednání s příslušnou institucí, která byla v článku tak negativně vykreslena, další jednání s účastníky akce apod. Paradoxně toto naše jednání vyvolávalo ještě větší zájem novinářů a celou „akci“ jsme doslova žili několik dnů. Byl to pro nás dost odstrašující zážitek a od té doby jsme

měli obavy se do podobné kontroverzní akce pouštět a v dalších ročnících jsme již velmi pečlivě vybírali místa zastavení naší prověřovací „procházky“.

Na semináři věnovanému tématu Média jsme chtěli znát názor garantky, paní Radky Burketové, a akci samotnou i její průběh jsme jí popsali. Místo očekávaného spílání jsme se dozvěděli, že i když jsme měli z celé události špatný pocit, byla to pro nás velmi dobrá propagace – jen tak se nám nepošťestí mít hlavní článek přes půl první strany, což měla samozřejmě pravdu. Velmi jsme ocenili její rady, z nichž hlavní vybírám:

- novinářům poskytnout krátké, jasné a srozumitelné informace;
- zaměřit se jen na jednu akci či událost – pokud spojíme víc věcí dohromady, může se stát, že budou informace promíchány a nebudou zveřejněny přesně;
- neříkat nic, co nechceme, aby bylo zveřejněno – v okamžiku, kdy něco „nakousneme“ a nedořekneme, novinář zpozorní a začne klást otázky na téma, které jsme nechtěli;
- i negativní reklama je dobrá reklama a není nic staršího než včerejší noviny;
- žádat o opravu nebo o otištění omluvy není vhodné, novináři si téměř vždy své stanovisko obhájí a my se zasloužíme jen o jejich nezájem a neochotu s námi spolupracovat.

Na závěr bych se ještě podělila o osobní zkušenosti s „negativními“ příklady práce s médii. Negativní v tom smyslu, že u nás velmi dbáme na poskytování pravdivých a přesných informací, novinářům se snažíme vše připravit a pak nás velmi mrzí, když otištěná informace je nepřesná nebo dokonce chybná. Lektorka nám objasnila, že novinář naší práci nerozumí a vytáhne si z našich informací jen to, co považuje za zajímavé a pro čtenáře poutavé. Největší chybou v takovém případě je novináře kontaktovat s žádostí o opravu, či jej dokonce obviňovat z „nekalých“ úmyslů. Od té doby si připravujeme krátké a jasné reportáže z akcí sami a na základě domluvy s novináři nám je otisknou většinou v nezměněném znění.

Dalším častým nešvarem novinářů je chodit na akce pozdě. Nejednou se nám stalo, že jsme měli avizovanou jejich návštěvu, ovšem čas utíkal, rodiče s dětmi se pomalu rozcházeli domů a novináři nikde. I v takových případech vycházíme vstříc, dáváme k dispozici fotografie z našeho archivu a zprostředkujeme rozhovor s některými účastníky.

Správná propagace je klíčová a práce s médii velmi citlivá. Přesto se rozhodně vyplatí věnovat čas a energii jejímu plánování, realizování i průběžnému hodnocení.

Miluše Průšová: Poohlédnutí se za modulem Vnější komunikace

Vzhledem k tomu, že centrum, ve kterém pracuji, je neziskového charakteru a nemá k dispozici svého PR manažera či jinou osobu pověřenou medializací a komunikováním mezi organizací a sdělovacími prostředky, byl pro mě nejvíce přínosný modul Vnější komunikace, především pak semináře Public relations a Média lektorky Mgr. Bc. Radky Burketové.

Poté, co se nám tato dynamická lektorka představila, bylo jasné, že je to člověk na svém místě a zná mnoho věcí z praxe, které nám bude v průběhu dne předávat. Tento obor jí byl blízký právě proto, že ho poznala z obou mediálních stran – ať z pozice PR manažera či tiskového mluvčího, tak i pozice novináře. Mluvila vždy k věci, věděla přesně, o čem je řeč a jaké dovednosti se od ní potřebujeme naučit. Velice jsme ocenili, že jsme si mohli v průběhu dne vyzkoušet mnohá praktická a modulová cvičení.

Z témat, kterým jsme se věnovali, bych chtěla vyzvednout ty, které jsem si následně mohla v praxi vyzkoušet.

V září tohoto roku jsem se zúčastnila jako jeden z řečníků tiskové konference. Před konáním tiskové konference organizátor nezanedbal rozesílání pozvánek, které šly v několika vlnách. Zajistil také občerstvení, které bylo podáváno na konci konference. Správné načasování ve všední den v dopoledních hodinách zaručilo hojnou účast.

Osobně jsem ke svému příspěvku z velké části čerpala právě z materiálů, poznámek a zkušeností získaných v rámci projektu TVRZ. Přestože jsem nebyla v roli organizátora, mohla jsem se řídit několika základními pravidly, aby byla moje prezentace úspěšná.

Pro novináře a ostatní zúčastněné jsem měla předem nachystané jak informace v písemné formě, tak i CD s uloženými informacemi a fotografiemi v elektronické podobě, které jsem chtěla zveřejnit.

Na konci tiskové konference byl správně ponechán prostor na dotazy. Přestože jsem neměla s tiskovou konferencí žádné zkušenosti, byla jsem díky účasti na přednášce dobře připravena.

A ještě něco: připomínce, že by každá organizace měla mít také svého tiskového mluvčího, jsem se jen pousmála, protože v neziskovém sektoru, byť by to bylo potřebné, se pro nedostatek peněz většinou tento post neobsazuje.

Dalším neméně zajímavým tématem byli novináři. Důležité je vždy znát nejen celé jméno novináře a kontakt na něj, ale i pro jaké periodikum, rádio či TV stanici pracuje. Od toho se odvíjejí další fakta, která je nutno respektovat. V neposlední řadě je třeba si uvědomit, že novináře zajímají především konflikty, spory, negativní a zajímavé informace. Vzhledem k tomu, že pracují stále pod velkým tlakem, nemají rádi nepřehledné a rozsáhlé materiály, proto je třeba jim vše přichystat tak, aby s naším článkem či rozhovorem měli co nejméně práce.

Dle slov lektorky, novinář není povinen otisknout nám každou zprávu, kterou mu pošleme. V každém případě je dobré mít „svého“ novináře a pečovat o něj – hýčkejme si tedy svého novináře.

3.3. LOBBY

Hodinová dotace v rámci vzdělávacího programu: 8

Autorka: **Mgr. Rut Kolínská**

„Lobbyování patří k nelehkým cestám přes hory a doly, plným nečekaných úskalí a zvrátů, cílem není hory pokořit, ale najít partnera, se kterým můžeme měnit podmínky života v obcích, krajích i celé zemi.“

Anotace

Modul Vnější komunikace „Lobby“ představuje lobbyování jako legitimní nástroj partnerských vztahů s představiteli obce a kraje i s jejich úředníky. Lobbyování vyžaduje znalost prostředí samosprávy a správy obcí a krajů, stejně jako sebevědomé připravené hráče a transparentní jednání.

Výuka je věnovaná samotným nástrojům lobbyování, jak klasickým, tak i alternativním, které vycházejí z metody Local to Local Dialog. Obsah této části modulu uzavírá díl věnovaný nezbytnému dodržování demokratických principů v průběhu lobbistických aktivit.



Účastníci získají přehled o metodách lobbyování a základní dovednosti.

Obsah semináře Lobby

Základní terminologie

Základní terminologie lobbování se neodlišuje od terminologie běžného vyjednávání, je však důležité vyjasnit, v čem spočívá lobbování, kdo lobbuje a jak.

Lobbování

Přesvědčování či vytváření vlivu na jednu nebo více osob, které mají o rozhodovací právo.

Lobby

Zájmová skupina nebo seskupení, které sleduje a prosazuje společný zájem.

Lobbista

Člověk, který prosazuje vlastní názor nebo názor skupiny obyvatel pro své blaho nebo pro blaho skupiny obyvatel. Jeho úkol spočívá v proniknutí do podstaty problému a poté jej předložit ve srozumitelné formě těm, kteří mají rozhodnout.

Transparentnost

Průhlednost každého kroku a jasné podmínky jsou základem dobré spolupráce.

Motivace

Důvody, proč se pouštět do lobbování, vycházejí z aktuálních potřeb změnit danou životní situaci, daný stav v komunitě, celé obci, v kraji. Lobbování může mít i celorepublikový či nadnárodní dopad.

Potřebnost a prospěšnost spolupráce s představiteli obce a kraje:

1. **zájem zlepšit daný životní stav:**
 - může být lepší – proč se o to nepokusit;
 - může stát na hranici únosnosti – nutnost se o to pokusit;
2. **přínos pro obyvatele** – cílem lobbování není pouze osobní zájem;
3. **zpětná vazba pro představitele obce/kraje** – důležitost zpětné vazby v zastupitelské demokracii.

Zhodnocení současného stavu:

1. **popis stavu** – formulování problému, důvodů, proč je nutné věnovat pozornost vzniklé situaci;
2. **odborné posouzení** – rozbor a odborné zdůvodnění nevyhovujícího stavu, lobbování vyžaduje fundovaný a zasvěcený přístup;
3. **názorové spektrum** – sonda zájmu veřejnosti, názor vedení obce/kraje, čím větší podpora, tím větší naděje na úspěch;
4. **řešení** – hledání možností změny, návrhy, veřejná diskuse.

Stanovení cíle:

Vize změny – cílový stav po realizaci navrženého řešení

Cesta změny – způsob docílení změny

Mapování terénu

Kdo je kde – kdo zastává jakou pozici, které oblasti má kdo má v péči:

- rozhodovací orgány – volení představitelé;
- výkonné orgány – úředníci.

Kdo je kdo – názorové spektrum jednotlivých aktérů, vazba na politickou stranu, profesní zaměření:

- názorové postoje;
- osobnost partnerů.

Informační zdroje – nutnost vlastní zkušenosti:

- oficiální – webové stránky, zápisy z jednání, programová prohlášení;
- neoficiální – osobní neformální setkání.

Pracovní skupina

Rovnocennost partnerství spočívá v sebevědomé identitě, transparentním jednání a fundované argumentaci.

Identita

- kdo jsme – formální či neformální seskupení;
- jak chceme být vnímáni – poslání a cíle organizace/seskupení;
- odborná podpora – okruh spolupracujících odborníků.

Posilování skupiny

- rozdělení rolí;
- rozdělení úkolů;
- harmonogram;
- principy vzájemné komunikace.

Nástroje public relations

Prezentační materiály:

- letáky;
- vizitky;
- kartičky;
- výroční zpráva – universální PR nástroj;
- webové stránky.

Princip 3V:

- věcnost;
- vizualita;
- věrohodnost.

Nástrahy PR materiálů:

- názorová nejednotnost;
- snaha sdělit co nejvíce;
- finanční náročnost.

Nástroje lobbování

Cílené lobbování směřuje k vytvoření partnerských vztahů, proto velmi záleží na výběru vhodného nástroje.

Osvědčené – klasické nástroje

Korektnost startu a následného postupu lobbování může ovlivnit vývoj budování vztahu.

Oslovování za účelem osobního jednání: dopis, e-mail (v současné elektronické komunikaci stále běžnější), telefon

Diskuse: zasedání zastupitelstva, kulaté stoly, semináře, konference

Pracovní skupiny: cílené setkávání a řešení daného tématu

Local to Local Dialog: systémová spolupráce

Slavnostní setkání: pozvání na slavnostní akce, záštita

Alternativní nástroje

Alternativní nástroje lobbvání jsou stejně tak legitimní jako klasické, mohou však vyvolat unáhlenou reakci, proto vyžadují promyšlenou a velmi dobrou přípravu.

Oslovování mimo úřad: neformální příležitosti (kulturní či sportovní akce, náhodná setkání – nutnost pečlivého odhadu vhodnosti)

Kampaně: možnost připoutat pozornost, působí jako lehce nátlakový prostředek

Happeningy: kreativní příležitost, pozor na omezení zákonem (zábor, shromažďování apod.)

Diskusní souboje: vyžaduje obratné a fundované osoby

Petice: § 1 zákona č. 85/1990 Sb., o právu petičním

1. Osnova petice:
 - adresát (jméno, název, adresa);
 - datum;
 - petice podle § 1 zákona č. 85/1990 Sb., o právu petičním;
 - obsah petice – popis problematiky a požadavek na jeho vyřešení či vyjmenování požadavků;
 - petiční výbor;
 - osoba oprávněná zastupovat petiční výbor ve styku s příslušnými orgány;
 - petice je podpořena celkem podpisy na celkem podpisových arších;
 - podpisy členů petičního výboru.
2. Podoba podpisového archu:
 - záhlaví: text petice, autor nebo oprávněná osoba, adresa;
 - tabulka signatářů: číslo řádku, jméno a příjmení, adresa trvalého bydliště, podpis;
 - zápatí: číslo archu, součet počtu podpisů.

Demonstrace: dle zákona č. 84/1990 Sb., o právu shromažďovacím

1. oznamovací povinnost;
2. zákaz demonstrací 100 m od budov obou komor Parlamentu, Ústavního soudu, nebo míst, kde tyto instituce právě zasedají;
3. možnost zakázat demonstraci:
 - obsahové důvody – pokud směřuje k výzvě popírat nebo omezovat občanská práva, dopouštět se násilí nebo jinak porušuje ústavu a zákony;
 - organizační důvody – jiná demonstrace na oznámeném místě a v oznámeném čase, ohrožení zdraví účastníků, dopravy či zásobování (úřad má oznamovateli nejdříve nabídnout jiné vhodné místo či dobu konání);
4. žalobu proti rozhodnutí ke správnímu soudu;
5. rozpuštění nepovolené demonstrace.

Partnerství

Občanská participace

Účast na diskusi a řešení věcí veřejných patří k běžným demokratickým principům, zatím se však nestala samozřejmou součástí života naší společnosti. Participace občanů přináší do politického rozhodování zkušenosti každodenního života, pomáhá formulovat, hájit a prosazovat jejich zájmy.

Rovnocenná spolupráce

Partnerství nelze vymáhat. Docílení rovnocenné spolupráce vyžaduje cílevědomé a systematické kroky, které povedou k vytvoření a udržování partnerských vztahů. Nestátní neziskové organizace zprostředkovávají občanům možnost podílet se na veřejné správě.

Doporučené postupy (metody) výuky



Lektor/ka vede seminář na bázi interaktivního vyučování:

1. Vstupní kolečko – představení
2. Společné stanovení cílů semináře
3. Teoretická část výuky – lektor/ka prolíná výklad:
 - diskusí nad konkrétním tématem;
 - názorovým brainstormingem;
 - ukázkami prezentačních materiálů.
4. Praktická část výuky – lektor/ka užívá prvky:
 - výchovné dramatiky – nácvik dovedností;
 - zážitkové výuky – konkrétní prožitek zadané situace a zpětná vazba;
 - skupinové práce – zpracování úkolů.
5. Závěrečné hodnocení

Hodnocení výsledků účastníků

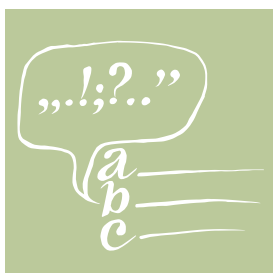


INTERAKTIVNÍ SPOLUPRÁCE NA HODNOCENÍ

Povaha obsahu a formy výuky vyžaduje aktivní zapojení účastníků a kontinuální hodnocení a zpětnou vazbu mezi účastníky a lektorem/kou. Úkolem lektora je motivace účastníků ke sdílení a kvalitativnímu vzájemnému hodnocení.



Lektor/ka zadává účastníkům připravené úkoly, jejichž výsledky pak společně hodnotí.



Testy používá pro ověření, zda účastníci pochopili a porozuměli probírané látce.

Doporučené pracovní materiály

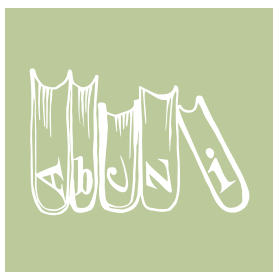


Lektor/ka používá:

- podrobně zpracovaného časového a obsahového harmonogramu včetně uvedení potřebných pomůcek;
- prezentace zpracované v PowerPointu;
- simulační hry;
- zadávání úkolů na základě aktuální situace;
- testy.

Účastníci obdrží prezentaci a výklad teoretické části (e-learningová část).

Doporučená literatura



BALÍK Stanislav. *Komunální politika*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN: 978-80-247-2908-4

ČMEJREK, Jaroslav; BUBENÍČEK, Václav; ČOPÍK, Jan. *Demokracie v lokálním politickém prostoru*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN: 978-80-247-3061-5

FRIČ, Pavol. *Neziskové organizace a ovlivňování veřejné politiky*. Praha: Agnes, 2000.

MÜLLER, Karel B.; LABOUTKOVÁ, Šárka; VYMĚTAL, Petr. *Lobbing v moderních demokraciích*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN: 978-80-247-3165-0

<http://zakony-online.cz/>

Iveta Nedvědická: Komunikace s politiky, partnery, sponzory – lobby

Pro neziskovou organizaci je lobbování, čili získávání osob (politiků, partnerů či sponzorů) pro svoji věc, velmi důležité. Přesvědčit tyto osoby, aby nám pomohly zrealizovat naši myšlenku, není jednoduché. Vždy je třeba vědět, kde lobbovat, koho oslovit. A také mít jasno v tom, čeho chceme dosáhnout. Přínosné je i rozdělení kompetencí mezi pracovníky organizace a zajištění dobré vnitřní komunikace. Všichni pracovníci si musí být vědomi poslání, cílů, vize organizace.

Třebíčské centrum používá při lobbování tyto nástroje: oslovení – a to jak osobní, telefonické i prostřednictvím e-mailu. Toho využíváme při zvaní důležitých osob na naše akce. Také organizujeme kulaté stoly, kterých se účastní místní politici, novináři, zástupci různých firem a také kolegyně z ostatních mateřských center. Velmi pěkné je, pokud je akce tematicky zaměřena a obsahuje i prvky na odlehčení atmosféry (např. vytváření společného díla aj.). Snažíme se též zvát významné osoby, kolegy, partnery i sponzory na slavnostní setkání a zajímavé akce. Je dobré vědět, co by pro oslovenou osobu mohlo být zajímavé i z hlediska jejího osobního života. Rovněž považujeme za důležité nezapomenout např. koncem roku všem spolupracujícím osobám předat malou pozornost, která slouží i jako připomenutí organizace.

Konečně pak za dobrý nástroj lobbování a komunikace považujeme kampaně. Účastníme se kampaní Sítě mateřských center a také Zdravého města Třebíč.

Iva Blažíčková: Jednoduchá pomůcka pro jednání na úřadech

Seminář o lobbování byl pro mě osobně velkým přínosem. Jednu úplně jednoduchou věc, kterou jsem se dozvěděla, jsem mohla ihned použít v praxi.

Lektorka nám na semináři radila: „Na jednání na úřad nechodte samy, běžte vždy dvě nebo tři. Budete se cítit lépe!“

Uvědomila jsem si, že jsem téměř vždy po jednání na úřadě odcházela s nepříjemným pocitem, někdy značně rozčarovaná i když nám nakonec „muži na radnici“ vyšli vstříc.

Na další jednání nad rozpočtem na příští rok jsem si tedy s sebou vzala svou zástupkyni. Možná se to zdá neuvěřitelné, ale vše šlo snadněji, cítila jsem se s oporou bezpečněji.

Děkuji lektorce za tuto novou, velmi jednoduchou, ale navýsost praktickou radu!

MODUL: 4. SOCIÁLNÍ PODNIKÁNÍ

- 4.1. Základy podnikání
- 4.2. Podnikatelský záměr
- 4.3. Specifika sociálního podnikání

4.1. ZÁKLADY PODNIKÁNÍ

Hodinová dotace v rámci vzdělávacího programu: 8

Autor: **Mgr. Miloš Niederhafner**

„Aktivity vedlejší hospodářské činnosti mohou podle něj vytvářet další zdroje financování pro naplňování vize NNO a pomáhají tak naplňovat principy sociální ekonomiky.“

Anotace

Podnikatelské aktivity NNO, které vytvářejí další zdroj financování, přinášejí nemalé množství povinností z pohledu daňově-účetního i další legislativy. NNO se prováděním aktivit tzv. vedlejší hospodářské činnosti dostávají do pozice podnikatelských subjektů.



Účastníci by měli získat znalosti a dovednosti v tématech:

- legislativní vymezení podnikatelských aktivit;
- metodologie zahájení aktivit vedlejší hospodářské činnosti;
- daně v NNO;
- účetní výkazy a jejich výklad;
- praktická řešení s pomocí internetových aplikací.

Cílem je prohloubení znalostí, získání nových poznatků a praktických dovedností v oblasti právního statutu, účetně-daňových aspektů při realizaci podnikatelských aktivit včetně využití ICT v podmínkách NNO.

Obsah semináře Základy podnikání

Právní úprava podnikání NNO

Živnostenský zákon a obchodní zákoník.

Co je to podnikání?

Podnikání je dle živnostenského zákona jako základní normy upravující podnikání **soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.**

Základním motivem v podnikatelské sféře je snaha o dosažení zisku (rozdíl výnosů a nákladů).

Sdružení nemůže být zřizováno za účelem podnikání dle §1 odst.3 písm.b) podle zákona o sdružování občanů č.83/1990 Sb. Není však zakázáno podnikat v rámci hospodářské (doplňkové, vedlejší) činnosti, tj. v rámci činností, pro kterou nebylo založeno.

Cílem je vytvořit další zdroje či podpořit aktivity hlavních činností, které naplňují poslání organizace.

Kdo dle legislativy podniká (je podnikatelem) – aspekt NNO?

Subjekt (fyzická či právnická osoba) podniká na základě oprávnění k podnikání – nejčastěji dle živnostenského zákona (např. služby pro rodinu, vzdělávání), ale také osoba podnikající na základě jiného oprávnění (lékaři, právníci, finanční poradci, atd.):

- a) fyzická osoba (OSVČ – konkrétní individuální fyzicky existující osoba – člověk se jménem a příjmením);
- b) **právnická osoba** (např. společnost, družstvo zapsané v obchodním rejstříku, ale také další subjekty).

V oblasti NNO podnikají nejčastěji občanská sdružení – zřizovaná registrací stanov prostřednictvím Ministerstva vnitra. Oprávnění k provádění aktivit zřizují v rámci vedlejší činnosti prostřednictvím ohlášení živnosti.

Podle vzniku oprávnění při zahájení aktivit rozlišujeme druhy:

- **ohlašovací** (oprávnění provádět činnosti vzniká ohlášením a s prokázáním splnění všeobecných, případně i zvláštních);
 - volné (např. vzdělávání, péče o děti nad 3 let věku);
 - vázané (např. péče o děti do 3 let věku, účetní poradenství);
 - řemeslné (např. pohostinská činnost v rámci chráněné kavárny);
- **koncesované** (přísnější – čekáme do 30 dnů na rozhodnutí o udělení koncese – často vyžadována speciální odborná způsobilost a schválení dalšími státními orgány – seznam najdeme v příloze č. 3 živnostenského zákona).

Základní pravidla provozování živností (všeobecné, případně zvláštní podmínky doplněné možností odpovědného zástupce) a minimální povinnosti při provádění činností (dokladování, smluvní vztahy, označení provozovny stanovuje také živnostenský zákon.

Obchodní zákoník v případě neziskové sféry NNO stanovuje pravidla pro většinu typů smluvních vztahů, které jsou nezbytné při provádění činnosti vůči klientům či řídí dodavatelské vztahy (např. nákupy služeb, zboží) – podrobněji viz modul legislativa.

Daňová a účetní problematika podnikání NNO

NNO financuje aktivity organizace především z příspěvků členů, z dotací a projektů, prostřednictvím sponzorů. Nejčastější typ NNO – sdružení mohou podnikat nebo provádět jinou ekonomickou činnost, jestliže to jejich stanovy, které stanovují poslání – vizi výslovně nezakazují.

V případě provádění činností, které mají charakter podnikání a nejsou součástí poslání organizace, zřizují pak oprávnění k podnikání v rámci tzv. vedlejší (hospodářské) činnosti a tyto činnosti provádí odděleně za účelem zisku, který pak podporuje a doplňuje hlavní činnost NNO. Například chráněná kavárna občanského sdružení, kde pracují zdravotně postižené osoby, vyžaduje činnosti v rámci pohostinského živnostenského oprávnění.

Dosažený zisk z hospodářské činnosti by však neměl převyšovat objem hlavní (zájmové, statutární) činnosti a měl by být použit na provozování této hlavní činnosti, tj. činnosti, pro kterou bylo občanské sdružení založeno.

Je nutné, aby bylo ve stanovách přesně definováno, co je obsahem hospodářské a co hlavní činnosti, aby se předešlo nejasnostem v oblasti účetnictví i daní.

Daň z příjmů právnické osoby (DPPO)

Zákon DPPO sdružení a o.p.s. považuje za organizace, které nebyly založeny či zřízeny za účelem dosahování zisku §17 odst. 3,4.

Organizace **jsou povinny vést účetnictví** tak, aby nejpozději ke dni účetní závěrky byly vedeny odděleně příjmy, které jsou předmětem daně, od příjmů, které předmětem daně nejsou nebo předmětem daně jsou, ale jsou od daně osvobozeny. Obdobně to platí i pro vykazování nákladů (výdajů). Znamená to rozdělení příjmů na hlavní činnost a vedlejší (hospodářskou, doplňkovou) činnost.

Je nutné, aby bylo ve stanovách přesně definováno, co je obsahem hospodářské a co hlavní činnosti, aby se předešlo nejasnostem v oblasti účetnictví i daní.

Některé příjmy mohou být osvobozeny od daně, nemusí být předmětem daně a mohou si uplatňovat odpočty díky neziskovosti.

Předmětem daně nejsou:

1. příjmy z činností vyplývajících z jejich poslání za podmínky, že náklady (výdaje) vynaložené v souvislosti s prováděním těchto činností jsou vyšší než tyto příjmy. Hlavní činnost (poslání) je stanovena statutem, stanovami, zřizovacími a zakladatelskými listinami;
2. příjmy z dotací, příspěvků na provoz a jiných podpor ze státního rozpočtu, rozpočtu kraje a rozpočtu obce, EU projektů...

Od daně jsou osvobozeny členské příspěvky.

Předmětem daně jsou vždy příjmy z reklam, z členských příspěvků a příjmy z nájemného.

Ostatní daně

Kromě DPPO organizace v případě zaměstnávání zpracovávají agendu závislé činnosti a dle typu pracovní smlouvy odvádějí příslušnou **daň z příjmu ze závislé činnosti**, případně sociální a zdravotní pojištění (viz modul legislativa).

Zřídká nastává v oblasti NNO plátcovství DPH – **daně z přidané hodnoty** (pouze při obratu 12 měsíců zpětně nad 1 000 000 Kč). Daň darovací a sponzorská problematika (viz modul legislativa).

Finance v podnikání NNO

Při zpracování účetnictví jsou výsledkem a podkladem výkazy – rozvaha a výsledovka (výkaz zisků a ztrát v členění na hlavní a vedlejší činnost).

Evidence dokladů většinou vedená s využitím ICT umožňuje průběžně kontrolovat a vyhodnocovat finanční toky, hospodářský výsledek hlavní a vedlejší činnosti.

Rozvaha z pohledu finančního nám poskytuje informace o zdrojích a skladbě majetku organizace, výsledovka pak o hospodaření v průběhu ročního účetního období.

Doporučené postupy (metody) výuky



Lektor využívá tyto pomůcky a metody:

- prezentace zpracované v PowerPointu;
- internetové odkazy v e-learningovém prostředí;
- internetové aplikace – portál daňové správy, ARES, živnostenský rejstřík, finanční a daňové kalkulačky, bussinesinfo.cz-portál podnikání, finance.cz;
- studijní texty pro účastníky;
- příklady pro jednotlivá témata;
- předpřipravené diskusní otázky a úkoly;
- zpětná vazba prostřednictvím testů v EL prostředí;
- strukturu semináře v e-learningovém kurzu při zopakování na konci semináře.

Lektor využívá tyto formy výuky:

- výklad teoretické části a objasnění základních pojmů;
- použití konkrétních příkladů;
- praktický nácvik probíraných metod;
- nákresy a grafy vizuálně znázorňující tematiku;
- individuální úkoly.

Hodnocení výsledků účastníků



AKTIVITA A ZAPOJENÍ

Účastníci jsou lektorem hodnoceni v průběhu celého semináře, a to zejména z hlediska zapojení do práce ve skupinách, ochoty spolupracovat a prezentovat své názory. Lektor zohledňuje temperament účastníků, introvertní posluchače se snaží povzbuzovat a zapojovat do diskuse.



ÚKOLY A TESTOVÁNÍ

Během výuky plní účastníci úkoly – v případě možnosti práce s PC – obsažené v aplikacích na webu či na tištěných pracovních listech. Lektor průběžně opakuje a klade otázky, aby ověřil, zda účastníci učivu rozumí a pochopili tematiku.



Po absolvování či ke konci semináře je k dispozici účastníkům test, s určitým časovým limitem i případnou penalizací v případě nesprávné odpovědi. Test v rámci samoučení se je možné opakovat s tím, že otázky a odpovědi jsou nahodile míchány a vybírány z baterie testů.

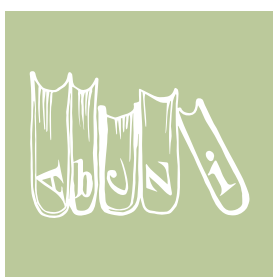
Doporučené pracovní materiály



Lektor využívá tyto materiály a dokumenty:

- | | |
|---------------------|---|
| Pracovní list č. 1: | Portál podnikání Odkazy na studijní opory a případové studie v EL |
| Pracovní list č. 2: | Rozbor obsahových náplní při zahájení podnikání |
| Pracovní list č. 3: | Jednotný registrační formulář |
- Odkazy na studijní opory a případové studie v e-learningovém systému

Doporučená literatura



Daně a účetnictví bez chyb, pokut a penále 7-8/2006. Red. I. Psocíková. Martin: alfaPRINT, 2006. 156 s. ISBN 80-7365-183-1.

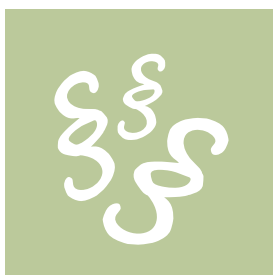
DUBEN, Rostislav. *Neziskový sektor v ekonomice a společnosti.* 1. vyd. Praha CODEX Bohemia s.r.o., 1996. 376 s. ISBN 80-85963-19-1.

FRIČ, Pavol; GOULLI, Rochdi a kol. *Neziskový sektor v ČR.* Praha: Eurolex Bohemia, 2001. 203 s. ISBN 80-86432-04-1.

JURAJDOVÁ, Hana; ŠELEŠOVSKÝ, Jan. *Účetnictví, daně, audit a finanční územních samosprávných celků a organizací neziskového sektoru.* 1.vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2004. 136 s. ISBN 80-210-3583-8.

MAREK, Jiří; BOŠKOVÁ, Alena. *Daňová a účetní specifika neziskových organizací.* Praha. Bilance, 1999. 122 s. ISBN 80-238-4170-x.

Zákony:



Zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů

Zákon č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty

Zákon č. 16/1993 Sb. o dani silniční

Zákon č. 357/1992 Sb. o dani dědické, dani darovací a dani z převodu nemovitostí

Zákon č. 337/1992 Sb. o správě daní a poplatků

Zákon č. 83/1990 Sb. o sdružování občanů

4.2. PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR

Hodinová dotace v rámci vzdělávacího programu: 8

Autor: **Mgr. Miloš Niederhafner**

„Podnikatelský záměr s vizí úspěšné realizace nás donutí v nadhledu i v detailu zamyslet se nad všemi aspekty našich aktivit.“

Anotace

V rámci semináře účastník získá poznatky s využitím příkladových studií, co je nutné analyzovat a vyhodnotit, abychom mohli stanovit cíle a zpracovat podnikatelský záměr (plán) organizace NNO.

Budou popsány jednotlivé části záměru obsahující popis stavu prostředí, popis stavu organizace a její místo v kontextu zamýšlených aktivit podnikání.

Dále se obsah zaměří na aplikaci marketingového mixu s důrazem na produkt, jehož parametry jsou přizpůsobeny potřebám trhu na základě jeho analýzy.

Marketingová strategie ve spojení s lidskými zdroji a finančním plánem je realizována v rámci projektového záměru.



Cílem je prohloubení, získání nových poznatků a praktických dovedností v oblasti zpracování podnikatelského záměru se specifikou NNO. Předpokladem je analýza cílů organizace, a schopnost produkt jednoznačně definovat, rámcově znát svoji konkurenci a konkurenční produkty včetně cen a podmínek nabídky.

Obsah semináře Podnikatelský záměr

Proces přípravy záměru – analýzy

Podnikatelský záměr je komplexním souhrnem aktivit a postupů, který na základě vnitřních i vnějších analýz definuje cíle organizace, stanovuje metody, produkty a činnosti, které budou realizovány s využitím podnikatelských aktivit jako vedlejší hospodářské činnosti s cílem podpořit poslání organizace. Součástí jsou kalkulace, propočty, finanční, marketingové i časové plány včetně vyhodnocení očekávání a řešení případných hrozeb a rizik.

Klademe si otázky a provádíme kvalitativní i kvantitativní analýzy:

Analyzujeme z pohledu zákazníků (klientů) – segmentace – kdo je naše cílová skupina z pohledu geografie (kde žije, v jakém regionu, velikost obce, typ krajiny, osídlení), z pohledu demografie (pohlaví, věk, vzdělání, typ rodiny, příslušnost, fáze životního cyklu), z pohledu psychografie (osobnost, životní styl)

Analyzujeme vnitřně silné a slabé stránky naší organizace, naše schopnosti vytvářet kvalitní produkt – kdo jsme a co chceme, jaké je zázemí a prostředí, kde jsou produkty poskytovány, jaké lidské zdroje máme k dispozici, jaké produkty jsme schopni nabízet jak kvalitativně, tak kvantitativně, jak jsme schopni produkty komunikovat,

Analyzujeme z pohledu veřejnosti jaké je širší povědomí o našich či srovnatelných produktech u široké veřejnosti, jaké je povědomí o naší značce jako organizaci, image organizace

Analyzujeme podporu z pohledu donorů a sponzorů – jak nám pomohou stávající či potencionální dárci, sponzoři spolufinancovat naše aktivity, které naplňují naše dobročinné poslání

Vstupní informace pro naše analýzy získáváme:

- z odborných publikací, novin, veletrhů, výstav;
- z různých forem dotazování či rozhovorů;
- vnitřním informačním systémem – historie našich aktivit;
- **metodami i-marketingu** (analýza přání zákazníka s využitím webových stránek, blogů, diskusí, oslovení prostřednictvím e-mailingu a dotazníkových motivačních systémů).

Struktura záměru

Podnikatelský záměr je komplexním souhrnem aktivit a postupů, který na základě vnitřních i vnějších analýz definuje cíle organizace, stanovuje metody, produkty a činnosti, které budou realizovány s využitím podnikatelských aktivit jako vedlejší hospodářské činnosti s cílem podpořit poslání organizace. Součástí jsou kalkulace, propočty, finanční, marketingové i časové plány včetně vyhodnocení očekávání a řešení případných hrozeb a rizik.

Struktura záměru dle norem projektů sociálního podnikání:

1. Informace o organizaci (sociálním podniku) a jeho strategiích

Popis historie, právní formy subjektů a současný stav organizace. V rámci udržitelnosti dotovaného projektu sociální ekonomiky stanovujeme cíle na dobu 3–5 let. Popisujeme, jak jich dosáhneme.

Sociální podnikání je založeno na naplňování obecně prospěšných cílů organizace:

- co je obsahem cíle;
- jak se projevuje;
- indikátory naplňování;
- s kým budeme spolupracovat „stakeholderi“ (místní vazby a vzájemná komunikace);
- vztah k veřejnosti při naplňování vize plánu.

2. Popis podnikatelské aktivity, produktu

Detailně popisujeme produkt (výrobek či službu)

- provoz: jak budeme poskytovat, kde bude uskutečňována;
- hodnota: jakou užitečnou hodnotu přináší zákazníkům;
- konkurenční produkt: jak budeme soutěžit na trhu srovnatelných produktů;
- výjimečnost a přidaná hodnota: ve srovnání s konkurencí;
- jak budeme flexibilní v případě reakce konkurence na náš produkt.

3. Vymezení trhu a analýza trhu

Popisujeme:

- jak geograficky budeme pokrývat naše aktivity – kvantitativně i kvalitativně, jakou pozici chceme získat;
- na jaké segmenty se budeme zaměřovat a proč;
- kdo budou naši klienti;
- proč budou náš produkt nakupovat, jaký užitek jim přinese (uspokojí), jak často v případě opakovaní jej budou potřebovat a kolik jsou ochotni zaplatit apod. Bereme v úvahu případný vliv sezónnosti.

Popisujeme naše výsledky průzkumu trhu, analýzu poptávky, popis zajištění odběratelů (předjednaných zakázek).

V rámci projektů sociální ekonomiky jsme povinni kalkulovat tzv. bod zvratu (objem výkonů). Je to okamžik v grafu, kdy se naše výnosy rovnají nákladům – obecně začátek, kdy se stáváme ziskovými. Bod zvratu = fixní náklady/cena mínus variabilní náklady za dané období.

4. Marketingová strategie

Popisujeme, jakým způsobem chceme dosáhnout našich cílů.

Uvádíme způsob, jakým komunikujeme a jednáme se zákazníky a komunikujeme náš produkt na trhu. Pro malé organizace je doporučeno cílit na vybraný tržní segment a odlišit se v nabídce přidanou hodnotou – doprovodné služby, kvalitní či unikátní produkt.

S ohledem na cenu, kterou jsou zákazníci ochotni přiměřeně zaplatit.

Snažíme se objevit a popsat zejména naše výhody před konkurenčními subjekty při získávání klientů.

Součástí plánu je také odhad podílu a prodeje na trhu, vysvětlení a stanovení přiměřené ceny produktu, způsobu prodeje, reklamních a propagačních prvků – k vypracování použijte některý z nástrojů pro vytvoření marketingového mixu – např. 4P a 4C).

Popíšeme formy komunikace vůči veřejnosti, analyzujeme přínosy a rizika.

5. Harmonogram – časový plán aktivit

Popisujeme plán časový:

- náběhové období;
- aktivity v době udržitelnosti (v případě dotovaných projektů, grantů sociální ekonomiky, tj. i po skončení podpory).

6. Technické a technologické řešení projektu

Popisujeme kvalitativně náš produkt – technologie, případné nutné investice do vybavení, přístrojů a zařízení.

7. Management a lidské zdroje

Popisujeme (řídící a organizační strukturu, počty zaměstnanců a jejich úvazky, stručné náplně práce, naplňování a kontrolu indikátorů a kritérií, systémy odměňování, motivační prvky zapojení do naplňování vize projektu apod..).

8. Potřeby a zdroje dlouhodobého a oběžného majetku

V případě podnikatelských aktivit, které jsou v organizaci nové nebo s cílem rozšířit personálně, produkčně kapacity v rámci stávajícího oprávnění k podnikání, předkládáme potřeby i zdroje formou účetní rozvahy.

9. SWOT analýza podnikatelské aktivity

Analyzujeme silné a slabé stránky aktivity, externí příležitosti a hrozby v managementu i marketingu.

10. Analýza rizik

Identifikujeme možná rizika a stanovujeme opatření k jejich eliminaci. Uvádíme, jakým způsobem konkrétně budeme identifikovaná a analyzovaná rizika řešit (tržně, personálně, technologicky, dodavatelsky, odběratelsky).

11. Sociální aspekty podnikání

Popisujeme plnění principů sociálního podnikání:

- cílovou skupinu, která se účastní projektovaných podnikatelských aktivit a poskytovaných služeb;
- jak se cílová skupina zapojí a jak s ní budeme komunikovat;
- jak budeme poskytovat přiměřenou individuální psychosociální a pracovní podporu zaměstnancům z cílové skupiny (vzdělávání, přizpůsobení pracovního prostředí a podmínek, odborné řízení s ohledem na profesní rozvoj, rozvoj dovedností apod.);
- jak budeme naplňovat rovné příležitosti (způsoby podpory znevýhodněných zaměstnanců s ohledem na rovné podmínky, sladování pracovního a rodinného života);
- proč se zaměřujeme na aktivity se stanovenou cílovou skupinou (analyzujeme její potřeby, popisujeme možnosti i limity, zdůvodnění zapojení osob z cílových skupin vzhledem k jejich omezení);
- jak budeme vybírat cílovou skupinu – přijímání a kritéria výběrů na pracovní pozice, včetně popisu v době skončení podpory v době udržitelnosti;
- jak budeme naplňovat princip místního rozměru – způsoby zapojení do spolupráce v místním a regionálním prostředí, s ohledem na popis a analýzu místních problémů a podílů na řešení v komplexu regionu, na který se zaměřujeme;
- jak budeme spolupracovat s místní samosprávou;
- jak zapojíme dobrovolníky;
- jak budeme spolupracovat na trhu práce s úřadem práce;
- jak naplníme environmentální dimenzi aktivit podnikání.

Doporučené postupy (metody) výuky



Lektor využívá tyto pomůcky a metody:

- prezentace zpracované v PowerPointu;
- internetové odkazy v e-learningovém prostředí;
- internetové aplikace – benefit, efcz.cz, mpsv.cz;
- studijní texty pro účastníky;
- příklady pro jednotlivá témata;
- předpřipravené diskusní otázky a úkoly;
- zpětná vazba prostřednictvím testů v EL prostředí;
- strukturu semináře v e-learningovém kurzu při zopakování na konci semináře.

Lektor využívá tyto formy výuky:

- výklad teoretické části a objasnění základních pojmů;
- použití konkrétních příkladů;
- nákresy a grafy vizuálně znázorňující tematiku;
- individuální práce s úkoly.

Hodnocení výsledků účastníků



AKTIVITA A ZAPOJENÍ

Účastníci jsou lektorem hodnoceni v průběhu celého semináře, a to zejména z hlediska zapojení do práce ve skupinách, ochoty spolupracovat a prezentovat své názory. Lektor zohledňuje temperament účastníků, introvertní posluchače se snaží povzbuzovat a zapojovat je do diskuse.



ÚKOLY A TESTOVÁNÍ

Během výuky plní účastníci úkoly – v případě možnosti práce s PC – obsažené v aplikacích na webu či na tištěných pracovních listech. Lektor průběžně opakuje a klade otázky, aby ověřil, zda účastníci učivu rozumí a pochopili tematiku.



Po absolvování či ke konci semináře je k dispozici účastníkům test, s určitým časovým limitem i případnou penalizací v případě nesprávné odpovědi. Test v rámci samoučení se je možné opakovat s tím, že otázky a odpovědi jsou nahodile míchány a vybírány z baterie testů.

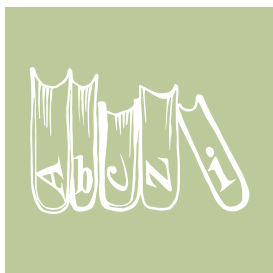
Doporučené pracovní materiály



Lektor využívá tyto materiály a dokumenty:

- | | |
|---------------------|---|
| Pracovní list č. 1: | Portál esfcr.cz – sociální podnikání „Sociální ekonomika“ |
| Pracovní list č. 2: | Portál EL – případové studie – podnikání „Sociální ekonomika“ |
| Pracovní list č. 3: | Průzkum trhu – dotazníkové šetření zájmu o produkt |
- Odkazy na studijní opory a případové studie v e-learningovém systému

Doporučená literatura



FOTR, Jiří. *Podnikatelský plán a investiční financování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, 216 s. ISBN 80-7169-812-1.

WUPERFELD, Udo. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003, 160 s. ISBN 80-7261-075-9.

CHUCHRO, Jiří. *Podnikatelské projekty a plánování*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – TU, 2002, 95 s. ISBN 80-2480-200-7

SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 3. přeprac. a dopln. vyd. Praha: C.H.Beck, 2002. ISBN 80-7179-736-7.

Další dokumenty:

Výzva pro předkládání grantových projektů OP LZZ „SOCIÁLNÍ EKONOMIKA“

P3 podnikatelský plán – povinná příloha projektu „SOCIÁLNÍ EKONOMIKA“

Dokumenty OP LLZ

Kateřina Kraclová: Zahájení sociálního podnikání

Do projektu TVRZ jsem se přihlásila, abych si utřbila a – dalo by se říci – novelizovala znalosti týkající se chodu neziskových organizací. Vzhledem k tomu, že jsem před několika lety psala a obhájila na obdobné téma diplomovou práci, domnívala jsem se, že nic moc nového se sejmí nedozvím, ale opak byl pravdou.

Velmi přínosnou pro mne a moji organizaci byla lekce sociálního podnikání, neboť „rozbíháme“ nový projekt, který v sobě zahrnuje mateřské centrum, family point, poradnu a malou kavárničku s prodejnou zdravé výživy v jednom.

Naše organizace v současné době provozuje malé mateřské centrum v obci Dolní Cerekev. Vzhledem k tomu, že v obci je poměrně hodně dětí, bylo nadále neúnosné fungovat na současných 20 metrech čtverečních prostoru, a tak jsme jménem obce zažádali o dotaci na rekonstrukci prostor, v nichž by vzniklo centrum zcela nové, které by mnohem lépe vyhovovalo poptávce.

Dotaci z Fondu rozvoje venkova jsme získali v dostatečné výši, leč šlo „jen“ o peníze na rekonstrukci, nikoli na provoz, takže před námi zůstala ležet otázka, z čeho bude financován samotný chod centra. Začali jsme plánovat kavárničku, hlídací centrum, family point, ale pořád tomu něco chybělo. Nevěděli jsme, kde začít. Co všechno udělat pro to, abychom zjistili, zda to všechno má vůbec smysl...

Na základě nově nabytých znalostí po absolvování lekce Sociálního podnikání jsem pochopila, že je třeba si vytvořit podnikatelský plán a toho se držet. Pomocí něj si naše organizace odpoví na všechny otázky, které zatím z nově vytvářeného projektu vyplývají. Díky příkladovým studiím prezentovaným na semináři se můžeme poučit z již realizovaných projektů a řadu dobrých věcí napodobit.

Na semináři byla rozebírána také výzva 30 Sociální ekonomika, která nás velmi zaujala a pravděpodobně ji využijeme k rozjezdu celého projektu. V současné době tedy u nás probíhá velké počítání a zkoumání všech pro a proti. Nejvíce nám při tom pomáhá bakalářský projekt Bc. Pavly Konečné, na který jsme byli upozorněni právě na kurzu sociálního podnikání, jež byl součástí celého projektu TVRZ, a také podnikatelský záměr, jehož strukturu jsme se na semináři naučili.

Bez semináře bychom asi nikdy nezačali plánovat do budoucna, neboť se jako asi každá nezisková organizace potýkáme s existenčními problémy, které nás doteď držely v začarovaném kruhu: Až na to bude, mohli bychom, ale teď nemáme, tak to nemá smysl řešit. Seminář nás naučil, že je třeba si vytvořit cíle, plán cesty k nim a toho se držet. Nedostaneme se tak do problémů s tím, že v zájmu získání nových prostředků z aktuálně vypsanych dotací začneme pracovat na projektu, který je na míle vzdálený našemu původnímu účelu, pro který organizace vznikla a měla fungovat.

Doufám, že díky projektu TVRZ a modulu Sociální podnikání se nám podaří rozhýbat i náš projekt a udržet ho v chodu i po vyčerpání případné evropské dotace. V současné době máme veškeré informace pro to, aby se to podařilo, čímž projektovému týmu TVRZe moc děkuji.

4.3. SPECIFIKA SOCIÁLNÍHO PODNIKÁNÍ

Hodinová dotace v rámci vzdělávacího programu: 8

Autorka: **Mgr. Rut Kolínská**

„Sociální podnikání není pouze „zaměstnávání nezaměstnatelných“ – jak se u nás traduje. Jedná se o široký kontext udržitelnosti neziskového sektoru v souvislosti s řešením sociálních problémů ve společnosti.“

Anotace

Specifika sociálního podnikání jako třetí část modulu Sociální podnikání seznamuje s rozdíly, kterými se odlišuje sociální podnikání od běžného.

První část výuky je věnována definování sociálního podnikání s důrazem na využití v NNO. Následující obsah směřuje k potřebným praktickým krokům před spuštěním sociálního podnikání: analýze připravenosti organizace a výběru vhodného produktu, včetně popisu možných rizik jak uvnitř organizace, tak i volbou produktu.



Účastníci získají přehled o specifikách sociálního podnikání i základy know-how pro plánování a realizaci sociálního podnikání v NNO.

Obsah semináře Specifika sociálního podnikání

OBECNÝ POHLED

Mottem sociálního podnikání jako světového fenoménu nového přístupu k řešení společenských problémů se stalo čínské přísloví: „Má-li kdo hlad, nauč ho chytat ryby.“

Definice

Jedna z variant:

Společensky prospěšné (sociální) podnikání je inovativní způsob jak řešit společenské problémy skrze finančně soběstačnou ekonomickou činnost.

Sociální dopad – zlepšení sociální situace jednotlivce či skupiny lidí

Kontexty sociálního podnikání

Sociální podnikání jako zcela nový fenomén ekonomiky nemá dosud v ČR jasný legislativní rámec. Přesto jeho rozšíření nejen v ziskovém, ale také v neziskovém prostředí, vnese inovativní prvky nejen do řešení společenských problémů, ale také do celkového ekonomického systému.

Udržitelnost NNO

Příležitost k samofinancování sociálních projektů

Zúžený pohled na sociální podnikání v ČR

Náhled veřejnosti i konkurence

- vliv obecně šířeného zúženého pohledu;
- sociální xenofobie.

Postoj úřadů

- nepřipravenost – podmínky rovné s běžným podnikáním;
- absence cílené legislativy.

Možnost využití sociálního tématu pro public relations

- zlepšení vnímání neziskového sektoru;
- nástroj prezentace společenského problému a jeho řešení.

Důvody sociálního podnikání MC/NNO

K rozšíření poslání organizace o sociální podnikání vede nejen nepříznivá ekonomická situace, ale také změna myšlení, které sleduje inovativní cesty v ekonomice a v řešení společenských problémů.

1. Změna financování MC/NNO

Menší závislost/nezávislost na státních financích

Struktura financování NNO

„Patchwork“ ze zdrojů obce, kraje, státu, EU, nadací, sponzorů, CSR, samofinancování

Plán změny struktury

- vyšší procentní podíl na struktuře financování přináší větší nezávislost;
- rozšíření skladby zdrojů o vlastní zisk otevírá větší prostor růstu organizace.

2. Společenská zodpovědnost

Výše podílu zodpovědnosti občanské společnosti na řešení společenských problémů se odráží na účinnosti pomoci konkrétním lidem v konkrétních situacích.

- **CSR** – spolupráce na sociálním podnikání v rámci společensky zodpovědné firmy;
- **NNO jako CSR** – inovativní řešení statusu NNO.

Motivace a aspekty rozhodování

Spojení zodpovědnosti jednotlivců a jejich snahy podat ruku potřebným vede často k sociálně prospěšnému podnikání.

Strategie touhy pomoci

Příklady dobré praxe v ČR – postupný nárůst jednotlivých jednorázových i dlouhodobých projektů, které vznikly na základě spontánní potřeby podat pomocnou ruku lidem či organizacím v nouzi.

Projekty z EU

Výzvy některých programů financovaných z evropských zdrojů přímo pamatují na podporu sociálního podnikání, avšak nejsou určeny pro občanská sdružení, vyžadují tedy změnu statusu.

Spojení neziskového, komerčního a finančního partnera

Cílené a účelové propojení NNO a ziskového subjektu otevírá nové možnosti podpory sociálních projektů.

Zahraniční příklady

Švýcarská Schwabova nadace oceňuje každým rokem jednotlivce, kteří přicházejí s inovativními projekty, které řeší sociální problémy v různých zemích celého světa (www.schwabfound.org).

Přípravenost a kapacita organizace

Start sociálního podnikání vyžaduje pečlivou a promyšlenou přípravu – hloubkovou sondu do stávajícího stavu organizace, to představuje hledání odpovědí na otázky od vize přes tým po plánování.

Oblasti sondy

1. **Vize a poslání:** nutnost shody se sociálním podnikáním.
2. **Záměr pomoci versus řešení vlastní situace:** sociální podnikání není nástrojem krátkodobé záchrany.
3. **Cíl změny:** potřeba kvalifikovaného odhadu.
4. **Etické hledisko:** hranice určující zejména výběr produktů a způsob produkce.
5. **Tým:**
 - zaujetí stěžejních osob – motivovaní vizionáři;
 - nasazení stěžejních osob – tahouni.
6. **Finanční řízení:** sociální podnikání vyžaduje zapojení srdce, ale také pevné profesionální řízení.
7. **Logistické zázemí:** nedostatek znamená rozšíření a tedy navýšení počátečních investic.
8. **Volba strategie:**
 - produkt;
 - plán.

Produkty

Výběr produktů může vycházet ze stávající nabídky, volba však může zamířit i do zcela nové oblasti. Výběr produktu určuje další plánování.

Škála možností pro MC/NNO:

- stávající nabídka;
- nový/é produkt/y.

Odhad vhodnosti:

- poptávka;
- nabídka;
- cílový zákazník.

Průzkum a analýza trhu

Po předběžném odhadu úspěšnosti produktu vyžaduje příprava podnikatelského záměru reálný průzkum trhu a analýzu výsledků, tedy poptávky a nabídky.

Cílový zákazník

- kdo je náš možný zákazník;
- kde ho najdeme (jak daleko);
- jaký má/by mohl mít o náš produkt zájem.

Konkurence

- kdo nabízí stejný/podobný produkt;
- kde konkurence působí;
- jakou má sílu nás ohrozit.

Podnikatelský záměr

Na základě sondy do kapacity organizace, zjištění poptávky a nabídky konkrétního produktu je nutné pečlivě a fundovaně sestavit podnikatelský záměr.

Kapitoly podnikatelského záměru

1. Proveditelnost:

- analýza a plán;
- investice a zisk;
- rizika a jejich eliminace.

2. Finanční kapacita organizace:

- analýza současných finančních zdrojů;
- cíl finanční skladby;
- základní finanční vklad;
- záměr a plán.

3. Forma organizace – možnosti:

- živnost – dle odbornosti vlastního pracovníka, vč. marketingu a managementu;
- změna stanov;
- založení nové firmy ;
- spolupráce:
 - příprava projektu;
 - realizace.

4. Dopad a přínos:

- výkon podniku – zapojení do plánu celé organizace;
- společenský dopad – public relations „nová tvář“;
- institucionální rozvoj – poslání, kapacita, program;
- finanční udržitelnost – diverzita a udržitelnost zdrojů.

Sociální podnikání a stabilita organizace

Zavedení sociálního podnikání do mateřského centra či další neziskové organizace znamená velkou příležitost k rozšíření působnosti, růstu i udržitelnosti, avšak přináší i velká rizika, se kterými je třeba předem počítat a omezit možnost jejich hrozby v průběhu přípravy, startu i samotné realizace.

Čtyři základní opatření na cestě k úspěchu:

1. **Přijetí sociálního podnikání jako rovnocenné součásti organizace** – sociální podnikání se nesmí stát vetřelcem;
2. **Motivovaný tým** – osobní nasazení a zaujetí jednotlivých členů týmu;
3. **Legálnost procesů** – legitimita sociálního podnikání je nutné udržovat ve shodě s právním řádem;
4. **Komunikace** – od počátečního nápadu je nutné vést průběžnou diskusi v rámci celé organizace a všechny záměry je třeba provádět transparentním způsobem.

Doporučené postupy (metody) výuky



Lektor/ka vede seminář na bázi interaktivního vyučování:

1. Společné stanovení cílů semináře;
2. Teoretická část výuky – lektor/ka prolíná výklad:
 - PowerPointovou prezentací;
 - diskusí nad konkrétním tématem;
 - názorovým brainstormingem;
 - ukázkami statistik, grafů;
3. Praktická část výuky – lektor/ka užívá:
 - samostatné i skupinové práce k řešení dílčích úkolů;
 - prezentaci a obhajobu řešení úkolů;
 - prezentaci příkladů dobré praxe;
4. Závěrečné hodnocení.

Hodnocení výsledků účastníků



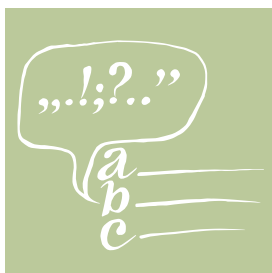
INTERAKTIVNÍ SPOLUPRÁCE NA HODNOCENÍ

Povaha obsahu a formy výuky vyžaduje aktivní zapojení účastníků a kontinuitní hodnocení a zpětnou vazbu mezi účastníky a lektorem/kou. Úkolem lektora je motivace účastníků k plnění zadaných úkolů a ke sdílení jejich výsledků i ke vzájemnému kvalitativnímu hodnocení.



ÚKOLY A TESTOVÁNÍ

Lektor/ka zadává účastníkům připravené úkoly, jejichž výsledky pak společně hodnotí.



Testy používá pro ověření, zda účastníci pochopili a porozuměli probírané látce.

Doporučené pracovní materiály

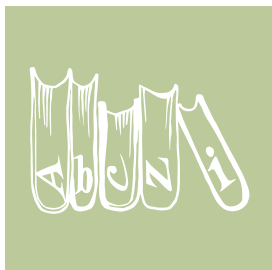


Lektor/ka používá:

1. podrobně zpracovaného časového a obsahového harmonogramu včetně uvedení potřebných pomůcek;
2. prezentace zpracované v PowerPointu;
3. případové studie;
4. pracovní listy;
5. zadávání úkolů na základě aktuální situace;
6. testy.

Účastníci obdrží prezentaci a výklad teoretické části (e-learningová část).

Doporučená literatura



ČEPELKA, Oldřich. Sociální ekonomika v ČR. Zpráva z průzkumu názorů zainteresované veřejnosti [online] 2006. Dostupné z: http://www.orfeuscr.cz/files/files/pdf/soc_ekonomika/Dotaznik/Zprava_dotaznik_starostove_HK_2006.pdf

DOHNALOVÁ, Marie, POTŮČEK, Martin. Podpora sociální ekonomice. Strategická inovace. [online] 2009. Dostupné z: http://www.ceses.cuni.cz/CESES-143-version1-090921_fin.pdf

DOHNALOVÁ, Marie; DEVEROVÁ, Lenka; PETRLÍKOVÁ, Blažena; SVOBODA Jiří. *Sociální ekonomika – sociální podnikání*. Brno: Akademické nakladatelství CERM v Brně, 2007.

HUNČOVÁ, Magdalena. *Ekonomický rozměr občanské společnosti*. Ústí nad Labem: FSE UJEP, 2004.

HUNČOVÁ, Magdalena. *Sociální ekonomika a sociální podnik*. Ústí nad Labem: AUP UJEP, 2007.

Ivana Kmochová: Kavárna Potmě spatří světlo světa

Přicházím na vzdělávací seminář TVRZ a usedám v očekávání nabytí teoretických poznatků. Připravuji notes pro zapisování všech zásadních a taky suchých faktů o ekonomice, legislativních informacích, základních poznatků z účetnictví neziskových organizací apod.

Mé očekávání je opravdu naplněno – dozvídám se, že je třeba všech nástrojů jako v běžné firmě. Vytvořit podnikatelský plán, udělat SWOT analýzu, vytvořit finanční plán, analyzovat trh a tak dále.

Mé očekávání je ovšem nejen naplněno, ale značně převyšeno. Celý seminář totiž ožívá lidským faktorem – člověkem a jeho reálným příběhem.

Z teorie se mimo jiné dozvídáme o fungování chráněných kaváren a poté vstupuje do učebny pan Pavel Hegner se svojí asistentkou, představitelkou o.p.s. Tyflo, tedy svazu nevidomých. Jsou to lidé žijící tzv. potmě, ale jakoby se místnost rozsvítila. Z paní asistentky jde krásná energie, srdečnost i lidská moudrost.

Vypráví nám o svých strastech, které musí překonávat. Leckdy o nepochopení úředníků, či spíše o jiných jejich prioritách, ke kterým jsou tlačeni tisíci nařízeními a vyhláškami. Vypráví o svém projektu Kavárny Potmě v Jihlavě, kdy veškerá úporná práce na projektu, shánění, hledání, analyzování, finanční plánování – veškerá tato titěrná a nezáživná práce ztroskotala na jednom jediném podpisu jedné paní, která původně svůj podpis přislíbila. Je až k nevíře, jak lehce může být takto připravená záležitost odsouzena k zániku. Přitom již dopředu byly naplánovány aktivity, spolupráce se školami, náplň kavárny. Díky jedinému podpisu prozatím přichází krajské město o možnost poznat a obohatit se o svět lidí, kteří díky svému handicapu vnímají svět odlišně od většiny z nás. Vnímají zbývajícími smysly, protože jeden důležitý – zrak – nefunguje tak, jako u zdravých lidí. Zda ale nefunguje vůbec – toť otázka. Tito lidé by nás jistě rádi přesvědčili o pravé skutečnosti. Jedna moudrá šaolinská rada zní „Poznej svůj největší handicap a najdeš svou pravou sílu“. Možná našli svou sílu a mohli nám ji předat. Tito lidé se nedívají zraky, ale často se umějí dívat srdcem. A vidí to, co zraky nelze. Bylo by úžasné se to od nich učit.

A tak mě napadá: V červnovém semináři jsme velmi záživnou formou poznávali svět médií, reklamy, novinářů. Byl to jeden z nejlepších seminářů, jaký jsem kdy zažila. Velmi živě a pěkně podaný. Vzpomínám si na otázku: „Vy neděláte tiskové konference? A proč?“

„Copak taková malá organizace, takové malinké sdružení, může zajímat novináře formou tiskové konference?“ ozývá se odpověď z učebny.

„Každá událost, která má co říci, si zaslouží tiskovou konferenci,“ reaguje lektorka.

Následně probíhalo představování našich organizací „před publikem“.

A v této souvislosti vidím před očima následující scénář:

Společnost Tyflo svolává tiskovou konferenci k zahájení projektu Kavárny Potmě. Konference se účastní představitelé samosprávy, zástupci tisku, médií, zúčastněné osoby, tedy majitelé nemovitostí, ve kterých bude kavárna fungovat.

Celou konferenci moderuje vynikající Radka Burketová a předává slovo zainteresovaným osobám, představitelům kavárny. Všichni mluví velmi záživně, fundovaně. Vypráví o tom, co vše mohou nabídnout široké veřejnosti. Vzadu na pódiu běží video-projekce z již běžící Kavárny Potmě v Praze.

Vidíme lidi z ulice, jak sedí u stolu, obsluha jim suverénně přináší objednané nápoje a oni tápou, nahmatávají, kde vlastně ten hrníček je. Velmi pomalu, opatrně a stejně se trochu políjí. Působí to napínavě i úsměvně. Paní Burketová pobíhá s jedním mikrofonem mezi hosty konference, aby se dostali ke slovu i ostatní účastníci, např. majitelé nemovitostí. Každého obdaří

milým úsměvem a vůbec celá konference se nese v duchu nadšení, pozitivní atmosféry a přesvědčení, že vše dopadne jen dobře. Z poslední řady se ozývá dětský hlas. Jedna paní totiž měla zrovna na hlídání vnuka a tak ho musela vzít s sebou. Stejně si myslela, že se zdrží jen pár minut. A ten dětský hlas volá: „To je super, vid' babi? Já moc chci, abychom mohli spolu chodit do takové kavárny, budeme pít potmě a schválně, kdo z nás se nepobryndá!“ Ostatní se usmívají, babička mlčí... Konference se chýlí ke konci. Účel je splněn – večer v médiích vidí diváci možnost svého nového vyžití, obohacení svého města o zajímavý projekt. Věc je evidentně zaujala, dokonce volají, zda mohou realizaci nějak napomoci.

Brzy ráno se rozezní v Týflu další telefon, pan Hegner zvedá sluchátko a nevěří svým uším: „Ten podpis ode mě dostanete, chci vnukovi splnit tohle přání.“

Tohle je ta nejkrásnější zpětná vazba, jakou bylo možno očekávat, radují se v organizaci a s obrovským elánem se chystají do další práce a realizace. Kavárna Potmě spatří světlo světa! Brzy bude třeba připravit další tiskovou konferenci – k příležitosti otevření.

Tento příběh je sice z říše fantazie, nicméně bylo by to nádherné využití získaných znalostí a poznatků ze seminářů z TVRZe, jejich propojení. Seminář o sociálním podnikání byl skvělý, nabitý informacemi, seminář o PR byl stejně skvělý, nabitý živostí. Skvělé propojení!

Zní mi věta „Vy neděláte tiskovou konferenci???“ Je fakt, že dobré PR a reklama nabízí opravdu kdeco, tak proč by nemohla ukázat na něco, co se ještě rodí, zapojit veřejnost. S dobrou PR poradkyní by se jistě zadařilo či alespoň posunulo o další krok. I to je důležité.

Držím palce zmiňovanému projektu a vzdělávání v rámci projektu TVRZ – bylo velmi kvalitní a cenné.

Jitka Ludmilová: Palačinkový příběh

Po mateřské dovolené, registraci na pracovním úřadě a rekvalifikaci na zahradnici jsem stále nemohla najít práci. Se dvěma dětmi a dojížděním patnáct km do krajského města je to pro některé zaměstnavatele velký problém. Nehledě na absenci částečných úvazků. Po roce rozesílání životopisů na různé firmy a volání na každé pro mě přijatelné pracovní místo jsem byla už celkem zoufalá manželka. Cítila jsem se, že jsem k ničemu. S pocitem, že víc než uklízečku se svým středoškolským vzděláním dělat nebudu a že možná teprve tehdy, až děti odrostou, jsem usínala každý den.

Věděla jsem, že by mi pomohlo vzdělávání, ale bohužel i to pro mě bylo díky financím nedostupné.

Registrovala jsem však, že některé organizace nabízejí ve svých projektech vzdělávání. Náhodou se mi podařilo v právě vzniklé Místní akční skupině (MAS) Podhorácko zapojit se do půlročního vzdělávacího rekvalifikačního programu. V nově vzniklé profesi, která je registrována jako „obecní koordinátor“, jsem se seznámila s mechanismy vzniku neziskové organizace, mobilizace lidí a pronikla jsem také do obecních záležitostí.

V roce 2010 jsem přesvědčila manžela a kamarádku, abychom založili neziskovou organizaci Komunitní školu Krok za krokem. Po registraci stanov jsme založili mateřské centrum v Kněžicích. Mé děti v té době už chodily do mateřské školy a já se začala věnovat mateřskému centru a komunitní škole, která se zaměřuje na celoživotní vzdělávání. Netrvalo dlouho a pro velký zájem jsme hned v lednu 2011 zahájili provoz druhé pobočky mateřského centra v Brtnici. Naše provozovny fungují prozatím v pronajatých prostorech školních družin jednou týdně.

Při rekvalifikaci na obecního koordinátora jsem pochopila, že lze neziskovou organizaci využít k dalším činnostem, které by mohly finančně zajistit odměnu pro organizátora všech aktivit NNO. Naše činnost se rozrostla také o vánoční a velikonoční výstavy v Kněžicích i v Brtnici. Pro chod všech těchto aktivit jsem se snažila zajistit finance na obcích a u sponzorů. V obcích to šlo lépe, sponzoři prozatím mlčí. V té době jsme se také stali členy Sítě MC o.s. a dozvěděla jsem se o vzdělávacím kurzu TVRZ – Vedení a udržitelnost NNO. Rekvalifikace byla zdarma v rámci projektu, což jsem považovala opět za štěstí.

V té době byla naše organizace oslovena s žádostí o pomoc při realizaci projektu farmářských trhů, na které v té době vypsaló dotace Ministerstvo životního prostředí ČR. Projekt byl částečně připraven k podání. Po dopracování projektu a jeho schválení jsme se mohli pustit do další aktivity, která již byla za finanční odměny. Nebyla to lehká cesta, ale byly to úžasné zkušenosti. Podařilo se nám uspořádat 5 farmářských trhů. Po skončení projektu jsem zvládla také závěrečnou zprávu a vyúčtování bez jakýchkoliv závažných problémů. Mé sebevědomí zoufalé manželky už nebylo tak zoufalé. Navázali jsme projektem tentokrát podpořeným z nadace VIA a obcí Kněžice. Projekt nesl název „Tvorba strategie a územního plánu obce Kněžice se zapojením veřejnosti.“

Při organizaci projektů jsem si čím dál více uvědomovala nutnost dalšího financování našich aktivit. Farmářské trhy tedy pokračovaly i další rok – ovšem již za malé podpory města Brtnice. Zjistili jsme, že není tak jednoduché pro velký počet trhů v republice sehnat důvěryhodné prodejce s kvalitními potravinami, ale ani s občerstvením, které by na trzích nemělo chybět. Díky vzdělávání v TVRZi jsem se přestala bát dalších myšlenek. S manželem, spoluzakladatelem NNO, jsme při večerních hovorech přemýšleli nad činností, která by obohatila farmářské trhy, naši organizaci a zároveň přinesla radost dětem. Napadlo nás pořídit palačinkovač a použít jej nejen na trzích, ale i na dalších akcích pro veřejnost. Z naší dosavadní činnosti se nám podařilo vyčlenit 10 000 Kč. Palačinkovač jsme zakoupili na dvě splátky. Díky informacím z TVRZe vím, které kroky a co všechno musíme udělat pro to, abychom mohli palačinky prodávat. Moje první cesta pro potřebné informace vedla na krajskou hygienickou stanici, kde jsem zjistila podmínky při prodeji na trzích. V případě, že budeme používat balenou vodu, těsto na palačinky v prášku a kupovanou marmeládu, není problém palačinky na trzích vyrábět. Trochu se nám tento styl prodeje /vše s konzervant/ přičil, proto jsem si na hygieně dotazy ověřila. Zjistila jsem, že při malých obecních akcích, které se nekonají pravidelně, lze použít jak těsto, tak marmelády z vlastních zdrojů.

Po půl roce provozování prodeje palačinek nejen na našich trzích, ale i na dalších akcích mimo náš region jsme zjistili, že do budoucna bude možné zaplatit prodejce palačinek, náklady, ale také že část financí zbude pro NNO. Investice do přístroje se nám již z poloviny vrátila, rovněž pokrytí nákladů na provoz. Rozhodli jsme se tedy pro registraci na živnostenském úřadě. Nesmím opomenout, že naše organizace také v obci Kněžice nahradila službu, kterou vypověděla oblastní Charita – rozvoz obědů.

Naše činnost je tedy rozsáhlá. V současné době realizujeme projekt „Pojďme se učit v naší komunitní škole“. Zde jsme jako partneri NSVKŠ a dalších pět partnerů zavázáni k organizaci několika seminářů a také tří festivalů vzdělávání, při kterých palačinky určitě budeme opět nabízet.

Vše to vypadá jako snadný příběh, ale v začátcích „palačinkování“ jsme měli i méně radostné chvíle. Například špatně namíchané těsto odradilo zájem lidí o palačinky i na další akci. Zkušenosti jsou však k nezaplacení a opakování je matka moudrosti.

V současné době se potýkáme s další výzvou. Jelikož jsem v sedmém měsíci těhotenství s třetím dítětem, uvědomuji si, že nebudu moci vždy palačinky na všech akcích připravovat. Zároveň administrativní činnost kolem projektů, koordinace všech našich aktivit, komunikace se zastupiteli obce atd. mě nutí přemýšlet nad vytvořením další pozice. Asistentku, která by byla ochotná pracovat pro naši organizaci s takto různorodou činností, jsme začali hledat v těchto dnech. Samozřejmě opět musíme řešit problém financí a vše dobře propočítat. V současné době mám několik spolupracovníků na dohody o provedení práce. Po dvou v mateřských centrech, jedno místo je při rozvozu obědů a účetní. Koordinátorka projektu komunitní školy je na dohodu o pracovní činnosti.

Naše organizace se za dva roky činnosti rozrostla ze třech zakládajících členů na 20. Díky dobrovolné práci našich členů a jejich energii budeme nadále pokračovat ve všech aktivitách, které se nám podařily zahájit. Doufáme v náklonnost zastupitelstev obcí a veřejnosti, aby naše činnosti byly dále podporovány.

MODUL: 5. E-LEARNING

■ 5.1. Jak se učit a učit pomocí e-learningu

5.1. JAK SE UČIT A UČIT POMOCÍ E-LEARNINGU

Hodinová dotace v rámci vzdělávacího programu: 40

Autor: **Mgr. Miloš Niederhafner**

„Moderní technologie mění svět a komunikaci revolučním způsobem.“

Anotace

První část semináře (1 den, 8 hodin) je zaměřena na znalosti a dovednosti v oblasti moderních metod využívání informačních technologií při vzdělávání.



Účastník je seznámen se stavem ICT technologií v nastupující „postPC“ a jejich využití pro potřeby NNO. Důraz je kladen také na Cloud computing a sdílení dokumentů při týmové spolupráci s využitím Google Applications. Účastníci zvládnou vytvořit vlastní Facebookové stránky „Pages“ organizace a jejich administraci v prostředí sociálních komunikací. Na aplikacích Google prakticky aplikují ukázky sdílené spolupráce na dálku v ekosystému Googlu. Důraz je kladen i na problematiku využití nejmodernějších prostředků při vzdělávání Google Analytics– internetu, sociálních sítí a dalších prostředků „nových médií“ s důrazem na nízkonákladovost efektivních praktických postupů v prostředí NNO.

Druhá část semináře (2 dny, 16 hodin) je zaměřena na znalosti a dovednosti v oblasti vzdělávacích aplikací – práce z pozice studenta v prostředí e-learningu.

Účastník je seznámen se stavem e-learningu a možnostmi jeho využití pro potřeby NNO s cílem využít jej jako podpory při absolvování vzdělávacího projektu TVRZ. Účastník prakticky realizuje ukázky práce s e-learningovým prostředím z pozice studujícího, který díky systému může studovat v libovolném čase a z libovolného místa svým vlastním tempem. Systém rozšiřuje možnosti standardního studia o autotestování znalostí, s přístupem ke studijním materiálům a další podpoře studia.

Poslední část semináře (2 dny, 16 hodin) je zaměřena na znalosti a dovednosti v oblasti vzdělávacích aplikací z pozice tutora – učitele e-learningu v prostředí e-learningu. Objasní postavení tutora ve srovnání s postavením standardního lektora v dalším vzdělávání. Účastník je seznámen s možnostmi a praktickými ukázkami práce s prostředím e-learningu při základní tvorbě e-kurzů. Prakticky získává dovednosti v pozici vytvářet objekty modulů e-kurzů a využívat funkcí e-learningu prostředí:

- tvorbu studijních materiálů – webové stránky, soubory s důrazem na pdf, hyperlinky;
- činnosti v prostředí – testy a úkoly;
- komunikační techniky.

Obsah semináře Jak se učit a učit pomocí e-learningu

Počítačové minimum

Spolupráce a komunikace v rámci e-learningu s využitím Google Apps

Stále dostupnější internet a jeho využívání s rostoucím množstvím služeb a aplikací, které usnadňují nejen získávání informací, ale i komunikaci.

Internet dnes pomáhá řešit problémy, které dříve stály na fyzické osobní komunikaci a dnes umožňují nasadit v NNO sféře za minimálních nákladů technologie, které usnadní mnoho aktivit, včetně aktivit vzdělávacích.

Nynější penetrace internetu a růst využívání chytrých zařízení – chytré telefony, tablety, smartTV přinášejí nové vzorce chování u většinové veřejnosti a zde je optimálním řešením využít systém Google Apps.

Google Apps

Technologie a aplikace Googlu podporují spolupráci týmů a spolupracujících osob, nabízejí komunikační a propagační nástroje, včetně analýzy zpětné vazby (viz modul Marketing):

Disk Google = knihovna (úložiště) studijních materiálů

Představuje „pevný disk“, který je přístupný z libovolného zařízení, které je připojeno k internetu. Dokumenty organizace (studijní materiály) lze upravovat a sdílet dle potřeb v rámci společného týmu, či definovaných skupin.

V rámci sdílené spolupráce můžeme část svého pracovního prostoru vyhradit konkrétním týmům či osobám a spolupodílet se, organizovat, vzdělávat či pomáhat na dálku. Prostřednictvím internetového prohlížeče Chrome můžeme nasadit aplikace jak z prostředí vzdělávání, tak i komunikace, administrativy či zájmových témat.

Dokumenty Google

K dokumentům, tabulkám, prezentacím, letákům, nákresům, dotazníkovým formulářům, fotografiím i videím můžeme přistupovat prostřednictvím PC, chytrého mobilu, tabletu či v blízké budoucnosti i televize. Pokud bychom nahráli na svůj Google disk do svého účtu klasické Office dokumenty, máme k dispozici prostor 5GB a neomezeně pokud budeme pracovat s nativní verzí dokumentů.

Revize a korekce materiálů se spolupracovníky nemusíme přeposílat tam a zpět v různých verzích emailem. Materiály, na kterých pracujeme či spolupracujeme a sdílíme dokonce i v reálném čase na dálku můžeme společně upravovat s kolegy.

Přitom máme k dispozici komunikační textové, audio i video nástroje.

Intuitivní funkce přidávání komentářů v Dokumentech Google je ideální pro zpětnou vazbu od vyučujících a spolupracovníků. Historie revizí umožňuje kontrolovat (a vracet) postupně prováděné úpravy.

Gmail – Google mail – moderní komunikační prostředek pro vzdělavatele i vzdělávané

Každý uživatel má k dispozici 25 GB úložného prostoru pro emaily a rozšířené možnosti pro pořádání videokonferencí Hangouts=Setkání.

Přístup k emailu je zajištěn vždy a všude, protože je běžnou součástí chytrých telefonů, kde vládne systém Android od Googlu.

Gmail je hodnocen jako nejlepší volně dostupný email se zabezpečením, včetně pokročilé ochrany proti spamu.

Kalendář – nástroj časové organizace aktivit

Organizace a správa časových aktivit: správu rozvrhů kroužků, seminářů a akcí pro veřejnost, klubových schůzek, úředních hodin, sportovních dnů a dalších akcí zvládneme intuitivně jako v době papírových štítků na organizační tabuli. K informacím můžeme opět přistupovat z libovolného počítače a zařízení (s internetovým připojením) dostupně s principy sdílení vnitřně v rámci organizace, ale taky veřejně v případě propagace aktivit v NNO.

Kalendář je integrovaný do Gmailu a usnadňuje tak komunikaci napříč komunikačními zařízeními, včetně upozorňování i prostřednictvím SMS o akcích pro určitou cílovou skupinu, kterou máme v rozvržení našich kontaktů v mobilním telefonu, ale pokud sedneme v kavárně k PC, snadno dostupnou odkudkoliv.

Můžeme publikovat události, které organizujeme pro naše klienty, donátory či širokou veřejnost.

YouTube – sociální videosít' – studijní videomateriály

Prostřednictvím založení videokanálu organizace Google nabízí sdílet vnitřně i vůči veřejnosti videoreportáže a spoty z prostředí organizace. Umožňuje vytvářet archiv videoreportáží (videokroniku) a také pomocí PPC reklamy oslovovat prostřednictvím reklamních spotů klienty, veřejnost či donátory organizace.

V současné době Youtube videosít' využívá 3,5 miliónu uživatelů v české republice a stává se prostředkem i vlastního kanálu vysílání. S pomocí Hangouts jsme schopni vytvářet i online interaktivní videodiskuse s možností sledovat vysílání např. námi moderované diskuse pro naše příznivce a sympatizanty.

Google Analytics – efektivní analýzy procesů na internetu – zpětná vazba

S využitím analytických nástrojů naše webové stránky, videa, fotogalerie, komunitní diskuse podávají informace a chování a přáních zákazníků v souvislosti s našimi produkty.

Google analýza umožní nejpokročilejší zpětnou vazbu (předpokládáme-li, že naše cílová skupina je uživatelem internetu):

- návštěvnosti – počty uživatelů;
- nejnavštěvovanější stránky na webu – studijní materiály dle zájmu;
- zdroje provozu – odkud k nám přicházejí studující;
- doba strávená na webu – jak intenzivně pracují s našimi materiály;
- míra opuštění webových stránek – jak často se vrací – jak jsme schopni si udržet zájem;
- srovnání statistik za určité období – jak se vyvíjejí data během určitých období v čase.

Spolupráce a komunikace v rámci vzdělávání s využitím Facebook Pages (komunitní, účelové, skupinové komunikace)

Na sociální síti Facebook se pohybuje v České republice cca 3,5 miliónu uživatelů, každý druhý uživatel internetu.

Firemní Facebook stránky „Pages“ na rozdíl od osobních profilů vytvářejí podporu pro aktivity organizace a vytvářejí místo pro diskusi a komunikaci našich příznivců.

Podobně jako webové stránky vytvářejí informační systém podporující vaše aktivity s pokročilými technikami online komunikace, sdílení textových, foto- i videoinformací.

Účastníci v rámci semináře vytvoří vlastní stránky organizace a naučí se je administrovat a provozovat.

Jak pracovat s e-learningem z pohledu studenta, základní pojmy

Pojem e-learning

E-learning (dále EL) znamená v překladu elektronické vzdělávání. Jedná se o proces, kdy využíváme informačních technologií ke studiu prostřednictvím elektronických kurzů (modulů), které jsou tvořeny objekty v rámci vzdělávacího prostředí. V případě vzdělávacího prostředí TVRZ elektronické kurzy – moduly vytvářejí ucelený vzdělávací program.

E-learningová aplikace (prostředí) – dále **EL** prostředí je systém, kde student po přihlášení má k dispozici vzdělávací nástroje a objekty.

Elektronický kurz (dále **e-kurz**) z didaktického pohledu je prostředkem, který představuje a nabízí prezentaci dané problematiky zajímavými formami, které rozšiřují možnosti tradiční výuky. Umožňuje v jasně strukturované formě témat modulu zpřístupňovat nejen klasické dokumenty, ale také dle možnosti dané problematiky video, audio, animované sekvence přístupné většinou formou URL odkazů a umožňující vícezdrojově objasnit či ilustrovat dané téma.

Studentovi jsou dostupné v systému v rámci témat e-kurzů tzv. **studijní opory** – jednotlivé studijní materiály, které spoluvytvářejí v logické struktuře dané téma jako při tradičním studiu.

Studijní materiály mohou být dostupné vícezdrojově – z více knihoven (úložišť), jak z vnitřních odkazů, tak i z vnějších odkazů, veřejné nebo dostupné pouze konkrétní skupině studujících.

Ve chvíli, kdy student studuje pomocí EL, zpětná vazba je řešena **interaktivními činnostmi** – zadávání a odevzdávání úkolů, tvorbu encyklopedií a slovníků, učení se pomocí autotestů, kdy jsou okamžitě dostupné správné odpovědi pro potvrzení pochopení dané problematiky, či kontrola pomocí absolvování klasických testů, vzájemná **kommunikace** prostřednictvím chatu, či v rámci možností dokonce i audio či video komunikace.

Díky **hypertextovým odkazům** v tematice kurz lze poskládat strukturovaně i informace mimo vnitřní systém a poskládat tak např. příklady dobré praxe na jiných webových stránkách, odkazovat na obdobná témata na dalších místech a zpřístupňovat tak organizovaně danou problematiku z více zdrojů napříč největší světovou knihovnou, kterou představuje Internet.

Vzdělávací systém implementovaný v rámci projektu TVRZ inovativně umožňuje kombinovat úložiště studijních opor s využitím nejmodernějšího systému sdílení a spolupráce Google Apps, který nabízí online nástroje tvorby studijních materiálů i řešení odevzdávaných úkolů oproti klasické implementaci EL prostředí v programech OPVK prostřednictvím sdílení.

Systém řízení studia pomocí elektronické aplikace a studijních opor se také nazývá **LMS – Learning Management System**.

Lektor v případě tzv. **blended-learningu**, realizuje klasické prezenční semináře, ale zároveň vytváří, aktualizuje a zpřístupňuje studijní opory, zadává úkoly a v době mimo tradiční seminář prostřednictvím testů, které jsou automaticky vyhodnocovány systémem, získává zpětnou vazbu v rámci studijního procesu.

Lektor se ve chvíli, kdy vede studiem v rámci EL – zadává testy, zpřístupňuje a vytváří materiály a realizuje další aktivity, nazývá **tutorem**.

Uživatel se pohybuje po přihlášení do svého studijního účtu v EL prostředí podobně jako na webových stránkách.

Předností je možnost souběžného studia neomezeného množství účastníků a pohodlná aktualizace pouze změn ve studijních objektech, které vytvářejí vzdělávací program.

Zpětná vazba pro tutora – lektora, který vede studiem a často také vytváří e-kurzy, je realizována většinou prostřednictvím testů, které jsou automaticky vyhodnocovány systémem a umožňují zpřísnění pomocí časového omezení, penalizace při možnosti opětovného opakování testu.

Systém umožňuje zadávat a odevzdávat úkoly řešené účastníkem studia.

Ovládání prostředí

V rámci vzdělávání TVRZ je implementován nejrozšířenější EL systém založený na projektu Moodle.

Prostředí je rozděleno dle nastaveného tématu na dva sloupce.

V pravém sloupci jsou bloky, které slouží pro jednotlivá nastavení a nabídky.

Levá hlavní část zobrazuje často přehled kurzů, nebo přímo kurz či osnovu kurzu.

Navigační řádek umožňuje snazší orientaci v systému. Okrajová lišta vlevo umožňuje skrýt „zadokovat“ v danou chvíli nepotřebné navigační a další informační bloky. V případě, že jsou panely v doku (na postranní liště) a najedeme na ně kurzorem, zobrazí se jednotlivé položky daného bloku (např. panel „Nastavení“).

Kurz je přístupný všem registrovaným účastníkům, kteří byli povoleni správcem systém po registraci.

Po vstupu do kurzu jsou studijní opory ve formě prezentací, pdf dokumentů či klasických webových stránek součástí jednotlivých témat problematiky, která je objasňována v rámci prezenčních seminářů.

Kromě klasických materiálů používaných při tradiční výuce, jsou studijní opory doplněné odkazy na další zdroje informací, které jsou dostupné prostřednictvím světové sítě a praktické aplikace využívané v praxi NNO (například případové studie podnikatelských záměrů, finanční a daňové aplikace pro potřeby účetně-daňové praxe, videomanuály a ukázkové spoty z prostředí NNO.)

Profil

Po přihlášení do systému je možné upravit údaje svého účtu:

- jméno a příjmení;
- emailovou adresu;
- místo;
- profilové foto.

E-kurz – modul programu

Popis a představení příkladového e-kurzu s jednotlivými tématy a objekty – studijní materiály a činnosti v e-learningovém systému – úvod – prohloubení v rámci navazujícího semináře.

Výukové podpory e-learningu

Témata kurzů jsou tvořena **studijními oporami ve formátu:**

- prezentace seminářů ve formě .ppt;
- dokumenty ve formě .pdf – pracovní listy a příklady;
- termíny ve tvaru encyklopedického;
- hyperlinkové odkazy na výukové objekty mimo EL systém (veřejně přístupné nebo heslované);
- webové stránky objektu problematiky;
- sdílené dokumenty z prostředí Google vytvářené při společné skupinové práci;
- videoanimace některých ICT postupů;
- složky adresáře.

Studijní materiály v úložišti dat Google Disk

Google Disk zpřístupňuje jedno z nejmodernějších úložišť materiálů dostupné dle volby veřejně či jenom konkrétní skupině (např. studujících) po přihlášení se do účtu.

Google Dokumenty, které jsou jako jedna z aplikací součástí ekosystému Googlu, umožňuje studujícím i lektorům vytvářet a pohodlně aktualizovat studijní materiály, úkoly ve formě textů (jednodušší online obdoba programu Word), výpočtů v tabulkách a seznamů (jednodušší online obdoba programu Excel),

prezentací kombinujících poutavější formou text, grafiku video i zvuk s možností animací (jednodušší online obdoba programu PowerPoint) a navíc oproti standartnímu kancelářskému MS Office systému také možnosti pokročilejších nákresů, diagramů, grafů (jednodušší online obdoba programu CorelDraw).

Podstatné je také, že jsou dle potřeby ihned online dostupné prostřednictvím e-learningového systému a nalinkované pomocí hypertextových odkazů jako součást tématu probírané problematiky modulu prostřednictvím úložiště.

Přidanou hodnotou je možnost sdíleně spolupracovat v libovolně stanovených skupinách ať už v rovině revizí či komentářů, tak i přímo spolupodílením se na editaci daného dokumentu v rámci zadaného úkolu z pohledu studujícího či lektora, z pozice toho, který vytváří a zpřístupňuje studijní materiál.

V tomto semináři navazujeme na první seminář s názvem Počítačové minimum, kde se účastníci v rámci Gmail a Google Apps aplikace naučí ovládat prostor s možností sdílení, spolupráce a případné komunikace nad řešením úkolů z praxe

Organizace studijních materiálů (vytváření úloh a zadání) v úložišti dat GDisk

Složky – nástroje organizace studijních materiálů či úkolu

Můj disk – pracovní prostor vlastníka účtu

Sdíleno se mnou – úkoly a materiály vytvářené v rámci spolupracujících skupin či studujících v jejich úložišti

Nástroj **VYTVOŘIT** – tvorba nového typu dokumentu dle potřeby zadání (textový dokument, prezentace, tabulka, formulář, nákres, složka)

Tvorba, editace a sdílení textového studijního materiálu

Textový dokument – je nejpoužívanější formou zpracování úlohy či tvorby standartního studijního materiálu, který lze také pohodlně distribuovat v tištěné formě.

Podpora sdílení a spolupráce umožňuje studijní skupině, konkrétním osobám s využitím Google Apps nastavit, **kdo má přístup k materiálu**, složce, nastavit **oprávnění** pouze ke čtení, komentování, či dokonce simultánním úpravám. To lze provádět za podpory komunikací s využitím Gmailu a dalších komunikačních nástrojů.

Nabídka Soubor – sdílení, operace přejmenování, kopie, stáhnutí jako pdf, word či openoffice formátu, publikování na webu (umožní online zveřejňovat a zpřístupňovat), tisky a nastavení stránky

Interaktivitu a propojení s výukovými a dalšími objekty zpřístupní důležitá volba **Vložit**:

- **obrázek** (URL, z webkamery, z alb na Gdisku);
- **odkaz** (webová adresa, email, záložka do vnitřního dokumentu);
- **rovnice** (materiály fyzikální, matematické a dalších přírodovědných či technických oborů);
- **nákres** (vizuální prvky materiálu s využitím vektorové aplikace Nákresy);
- **komentář** (objekt spolupráce ve chvíli, kdy ve skupině společně komentujeme vzájemně v diskusi materiál).

Autorizace tvorby je přístupná s využitím Zobrazit historii verzí

Nabídka Formát – operace úpravy písma, odstavce, číslování a odrážkování

Nabídka Upravit – operace kopírování a přesouvání objektů

Nabídka Nástroje – operace vyhledávání, počtu znaků, autopřeklady do jiných jazyků

Nabídka Tabulka – operace editace tabulkového formátu dat v textu

Testy

- testování umožňuje používat testy sestavované z mnoha různých typů úloh, k nimž patří mj. úlohy s výběrem odpovědí, úlohy pravda–nepravda, úlohy s tvořenou odpovědí, přiřazovací úlohy ad.;
- vytvořené úlohy jsou uchovávány v bance úloh daného kurzu a lze je sdílet s ostatními učiteli či používat v dalších kurzech autora;
- testy lze nastavit tak, aby je studenti mohli skládat opakovaně, každý pokus je automaticky vyhodnocen a učitel má možnost rozhodnout, zda se studentům po odeslání testu zobrazí komentář k jejich odpovědím a/nebo správné odpovědi;
- široká možnost kombinací nastavení umožňuje učiteli používat modul jak pro opakování a prohloubení vyučované látky, tak i pro postupné či závěrečné testování, které může v některých případech nahradit i klasické zkoušení nebo psaní testů a písemek;
- díky rozličnému nastavení testů a následnému statistickému vyhodnocení může učitel vypracovat rozsáhlou a kvalitní sadu otázek, která bude reflektovat získané zkušenosti a reagovat na potřeby studentů.

Úkol jako odevzdaný dokument

V EL prostředí je možné dostávat různé úkoly, které po otevření zadání úkolu umožňují odevzdat úkol, kde prostřednictvím tlačítka Procházet je možné po nalezení umístění dokumentu v PC, ve kterém je vyřešena úloha, pomocí Vložit odeslat do systému. Systém umožňuje opakované odevzdání vyřešeného úkolu.

Úkol jako text zadaný do okna

V EL prostředí je možné dostávat úkol, který po otevření zadání úkolu umožňuje zapsat textovou odpověď do vstupního zadávacího okna.

Jak učit pomocí e-learningu

Tutor

Tutor je osoba, která využívá prostředí a funkčnosti EL jako nástroje vzdělávání. Často je také osobou, která připravuje a nasazuje studijní opory v EL, provádí jejich aktualizace (tzn. je také autorem materiálů).

Náročnější objekty EL – animace, videoobjekty a interaktivní multimediální manuály častěji vytváří jako službu externí dodavatelé z důvodu potřeby profesionálnějších specializovanějších postupů i programového a technického vybavení.

Úkolem je vytvářet oporu při studiu a být průvodcem – zadávat úlohy, vyhodnocovat testy, které vytvářejí potřebnou zpětnou vazbu. To platí, zvláště pokud je EL používán jako hlavní prostředek vzdělávání.

Ve většině vzdělávacích programů, které jsou realizovány v rámci projektů EU, nástroje EL jsou kombinovány společně s klasickou prezenční výukou semináři = **blended learning**. Pro potřeby prezenčního studia jsou e-kurzy využívány jako doplnění ke studiu a otestování znalostí.

Popis EL prostředí – editace

Ovládání prostředí je z pozice tutora a autora materiálů v základu stejné jako z pozice studujícího (viz 5.2). Systém navíc zpřístupňuje tutorovi možnosti tvořit obsah e-kurzu, který nastaví administrátor systému s patřičnými oprávněními dle potřeby vzdělávací organizace.

Systém umožňuje v tzv. **režimu úprav** editovat a přidávat objekty e-kursu, jednotlivá témata, která jsou tvořena studijními materiály a činnostmi EL – nabídky „Přidat studijní materiál“ a „Přidat činnost“.

Pro editaci je nutné zapnout režim úprav – nabídka „Správa/Zapnout režim úprav“.

Editace v e-kurzu

V editačním režimu jsou dle oprávnění zpřístupněny editační ikony:

- přemístění objektu v tématu;
- přesun objektu o jednu úroveň (odsazení) vlevo či vpravo;
- editace objektu, u kterého je ikona zobrazena (kapitoly, studijního materiálu, činnosti);
- odstranění objektu (smaže ho);
- označení viditelnosti pro studenty;
- zpřístupnění aktuálního tématu;
- kontextová nápověda pro daný objekt.

Editace – materiály

Objekty typu Studijní materiály zpřístupňují studijní opory možnosti v průběhu studia.

Společně vytvářejí téma výuky

- **nadpis se souhrnem tématu**
krátký stručný text s cílem připravit studenty na obsah v daném tématu (neumožňuje pracovat s odkazy a pokročilejším formátem textu ve tvaru HTML);
- **popisek**
umožňuje začlenit do „kostry“ tématu HTML text s pokročilejšími možnostmi (obrázek, hyper-text) a vizuálně tak oddělit jednotlivá témata a objekty;
- **webová stránka – HTML text**
umožňuje pomocí vestavěného editoru vytvořit kompletní webovou stránku, tak jak je využíváme při prohlížení standardních webových stránek – texty se styly nadpisů, odstavců, číslované i odrážkované seznamy, odkazy na další materiály veřejně přístupné kdekoli na internetu, odkazy na veřejně publikované materiály organizace, které vznikají na sdíleném prostoru Google Dokumenty, videa, dokumenty, prezentace;
- **editor HTML stránky**
HTML editor s formátováním využíváme k editaci stránky, popisků a dalších materiálů. Jeho pomocí lze upravovat text tak, jak jsme navyklí z jiných editorů jako například Wordu (písmo, zarovnání, odsazení, číslování, odrážky). Vedle formátování textu můžeme využít i vkládání odkazů a dalších objektů. V rámci tvorby můžeme používat i text z jiných textových aplikací systému (např. Microsoft Word, Open Office, Google Dokumenty) kopírováním do schránky a vložením do tohoto editoru s využitím Zkopírovat/Vložit (Control-C → Control-V). Formátování textu pak zůstává zachováno;
- **vkládání obrázků**
umožňuje začlenit do „kostry“ tématu obrázky dostupné pomocí odkazu či nahráním do systému s pomocí „Najít nebo nahrát obrázek“. Po volbě „Procházet soubor vybereme v našem PC soubor k nahrání (podobně jako když vkládáme přílohu k textu e-mailu);
- **vkládání souborů**
umožňuje vložit odkaz na soubor nahraný do systému. Doporučuje se pracovat s dokumenty ve formátu pdf;
Objekt Soubor umožňuje nastavit možnosti, jak se otevře studentovi:
 - automatické – nejlepší typ zobrazení souboru je vybrán automaticky;
 - vložený – soubor se zobrazí jako součást stránky pod navigační lištou spolu s popisem souboru a postranními bloky;
 - vynutit stažení – uživatel je vyzván ke stažení souboru na svůj lokální disk;
 - otevřít soubor – soubor je zaslán prohlížeči k otevření;
 - ve vyskakovacím okně – soubor se zobrazí v novém okně bez nabídky a adresního řádku.
- **URL – hypertextový odkaz**
umožňuje otevřít libovolný materiál nacházející se na internetu. Stačí do editačního okna zkopírovat URL – adresu daného materiálu a popsat stručně, co bude obsahovat odkaz po jeho otevření studentem;

■ složka adresář dokumentů

studentům můžeme zpřístupnit ve tvaru složky ve stromové struktuře větší množství dokumentů.

Editace – činnosti

Objekty typu Činnosti přidávají další interaktivní prvky EL prostředí:

Úkol

Prostředí umožňuje zadávat různé úkoly, které po otevření zadání úkolu umožňují odevzdat úkol, kde prostřednictvím tlačítka Procházet je možné po nalezení umístění dokumentu v PC, ve kterém je vyřešena úloha, pomocí Vložit odeslat do systému. Při editaci lze nastavit časové omezení i opakované odevzdání vyřešeného úkolu.

Testování

Testy jsou objekty typu Činnosti, které přidávají další interaktivní prvky EL prostředí:

Modul umožňuje vytvářet testy sestavené z mnoha různých typů úloh, k nimž patří mj. úlohy s výběrem odpovědí, úlohy pravda-nepravda, úlohy s tvořenou odpovědí, přiřazovací úlohy apod.

Testy můžeme nastavit dle potřeby tak, aby je studenti mohli skládat opakovaně. Každý pokus je automaticky vyhodnocen a učitel má možnost rozhodnout, zda se studentům po odeslání testu zobrazí komentář k jejich odpovědím a/nebo správné odpovědi.

Široké možnosti kombinací nastavení umožňují jak opakování a prohloubení vyučované látky, tak i postupné či závěrečné testování, které může v některých případech nahradit i klasické zkoušení či psaní testů a písemek.

Modul Test umožňuje vytvářet, editovat a využívat úlohy:

- testové úlohy s možností vybrat odpovědi;
- doplňovací testová úloha;
- krátká tvořená testová úloha;
- testová úloha Pravda/Nepravda;
- přiřazovací testová úloha.

Úlohy jsou součástí tzv. **Banky úloh** a lze je kombinovat do testů.

Nastavení jednotlivých testů umožňuje rozmanitě používat testování jak v rámci opakování, tak i prohlubování problematiky seminářů v rámci samoučení se a okamžité zpětné vazby s komentáři.

Základní nastavení chování testů

Test, který bude poté plněn úlohami, založíme nabídkou **Přidat činnost ... -> Test**.

Pokud povolíme více pokusů k úspěšnému splnění testu, můžeme nastavit **výpočet výsledné známky**:

- **nejvyšší známka** – jako výsledek se použije pokus s nejvyšší dosaženou známkou;
 - **průměrná známka** – jako výsledek se použije průměrný počet bodů ze všech pokusů;
 - **první pokus** – jako výsledná známka se využije první pokus (na ostatní pokusy se nebere ohled);
 - **poslední pokus** – jako výsledná známka se využije známka z posledního pokusu
- Lze nastavit časový limit pro splnění testu (při nedodržení hodnocení 0).

Nastavení rozložení testu

Rozložení umožňuje náhodně zamíchat úlohy při každém pokusu a splnění testu. Můžeme také zachovat pořadí při tvorbě a úpravách testu.

Při delším testu má smysl nastavit počet úloh na stránce, předěly mezi stránkami lze při editaci posouvat pak také ručně.

Chování úloh v testu

Zamíchání odpovědí v rámci úlohy:

Umožní ztížit „opisování“ či zapamatování si podoby konkrétní úlohy z předchozího pokusu o absolvování testu. Toto chování je možné nastavit v případě úloh s možností výběru, u kterých je možnost výběru, tedy úlohy s výběrem odpovědí a přiřazovací úlohy. U přiřazovacích úloh jsou odpovědi vždy zamíchány.

Odložený výsledek

Při procházení testem odpovídáme na otázky úloh. Jakmile projdeme všechny úlohy a odešleme pokus testu, systém ukáže označené výsledky po absolvování testu – tzv. **Odložený výsledek**. Nemůžeme odpovídat v rámci pokusu testu vícekrát.

Odložený výsledek s mírou jistoty

V testech, kde nastavíme vyjádření míry jistoty, musíme při odpovědích stanovit míru jistoty naší odpovědi (v opačném případě systém bere nejistotu a penalizuje). Jakmile projdeme všechny úlohy a odešleme pokus testu, systém ukáže označené výsledky po absolvování testu.

Na základě vyjádření jistoty je známka 1 bodování snižována.

Okamžitý výsledek

Při průchodu testem odpovídáme na odpovědi úloh a pomocí tlačítka Zkontrolovat můžeme zkontrolovat správnost svojí odpovědi. Systém ukáže výsledek odpovědi již v průběhu pokusu (nemůžeme opakovaně testovat).

Interaktivní s více pokusy

Interaktivní režim studentovi umožňuje zkontrolovat odpověď na každou otázku před konečným ukončením testu. Má tak k dispozici okamžitě zpětnou vazbu, a pokud neodpoví správně okamžitě, má ještě jednu šanci odpovědět (s možnou penalizací).

Možnosti prohlídky

Nastavíme, co a kdy v průběhu testování se zobrazí studentovi (odpovědi, body, komentář):

- a. v průběhu pokusu;
- b. ihned po odeslání ukončení pokusu o zvládnutí testu;
- c. dokud je test zpřístupněn;
- d. po uzavření testu.

Další omezení pokusů

Dle potřeby můžeme zpřísnit podmínky testování – heslo před dalším pokusem, možnost testovat jenom na určité síti, nastavit delší prodlevu mezi pokusy.

Celková reakce

Po absolvování testu s ohledem na dosažené hodnocení můžeme vytvořit zpětnou vazbu reakce.

Úlohy

Banka úloh umožňuje vytvářet, prohlížet, upravovat úlohy v kategoriích (sadách úloh) banky. Úlohy sady mohou být pak užívány v testech podle úrovně zařazení kategorie sady úloh – na celém systému, v kategorii kurzů

Kategorii (název sady) úloh můžeme přidat Nastavení> Správa kurzu -> Banka úloh -> Kategorie

Tutor zadá úlohu do banky přes Nastavení> Správa kurzu -> Banka úloh -> Úlohy

Úlohu můžeme pak zadat také vstupem do námi editovaného testu kliknutím v Nastavení -> Správa testu -> Upravit test

Testová úloha s výběrem odpovědi

Úlohu zadáme do banky přes Nastavení> Správa kurzu -> Banka úloh -> Úlohy a nastavíme:

- název úlohy;
- počet bodů za úlohu;
- obecná reakce na úlohu (zobrazí se poté, co se student pokusil odpovědět);
- jedna nebo více správných odpovědí;
- styl číslování;
- volby odpovědí.

Vkládání úloh do testu

Doporučujeme přidávat otázky do kategorií banky úloh – poté je můžeme použít v jiném testu.

V nabídce **Úprava testu** označené úlohy tlačítkem **Vložit do testu** zařadíme do testovací sady. Můžeme také nechat systém **náhodně** přidávat daný počet úloh ze sady banky.

Nastavíme Pořadí a stránkování – kolik úloh bude zobrazováno při testování na stránce.

Doporučené postupy (metody) výuky



Lektor využívá tyto pomůcky a metody:

- internetové odkazy v e-learningovém prostředí;
- internetové aplikace – Google Apps, EL systém;
- základní videomanuály;
- příklady pro jednotlivá témata;
- předpřipravené diskusní otázky a úkoly;
- strukturu semináře v e-learningovém kurzu při zopakování na konci semináře.

Lektor využívá tyto formy výuky:

- výklad teoretické části a objasnění základních pojmů;
- použití konkrétních příkladů;
- praktický nácvik probíraných metod s využitím PC;
- nákresy a grafy vizuálně znázorňující tematiku;
- individuální s úkoly.

Hodnocení výsledků účastníků



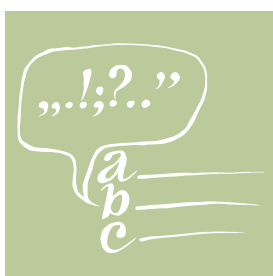
AKTIVITA A ZAPOJENÍ

Účastníci jsou lektorem hodnoceni v průběhu celého semináře, a to zejména z hlediska zapojení do práce ve skupinách, ochotě spolupracovat a prezentovat své názory. Lektor zohledňuje temperament účastníků, introvertní posluchače se snaží povzbuzovat a zapojovat do diskuse.



ÚKOLY A TESTOVÁNÍ

Během výuky plní účastníci úkoly – v případě možnosti práce s PC – obsažené v aplikacích na webu či na tištěných pracovních listech. Lektor průběžně opakuje a klade otázky, aby ověřil, zda účastníci učivu rozumí a pochopili tematiku.



Po absolvování či ke konci semináře je k dispozici účastníkům test, s určitým časovým limitem i případnou penalizací v případě nesprávné odpovědi. Test v rámci samoučení se je možné opakovat s tím, že otázky a odpovědi jsou nahodile míchány a vybírány z baterie testů.

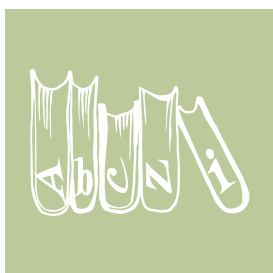
Doporučené pracovní materiály



Lektor využívá tyto materiály a dokumenty:

Pracovní list č. 1:	Ovládání prostředí
Pracovní list č. 2:	Editační režim
Pracovní list č. 3:	Studijní materiály
Pracovní list č. 4:	Nastavení testů
Pracovní list č. 5:	Prostředí komunikace
Pracovní list č. 6:	Prostředí sdílení a spolupráce při tvorbě studijních opor

Doporučená literatura



EGER, Ludvík. *E-learning, evaluace e-learningu a případová studie z projektu Comenius*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2004.

ISBN 80-7043-265-9.

EGEROVÁ, Dana. *Jak tvořit studijní opory pro e-learning*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2011. ISBN 978-80-7043-982-1.

HAŠKOVÁ, Alena. *Technológia vzdelávania*. Nitra: UKF Nitra, 2004, ISBN 80-8050-648-5.

HÖFLEROVÁ, Eva. *Elektronický učební text*. Ostrava: VŠB-TUO, 2011.

KAPIAS, Adrian; KOPEČNÝ, Jan. *E-learningový kurz e-learningu*. Ostrava: VŠB-TUO, 2008.

VEJVODOVÁ, Jana. *Metodická příručka pro autory on-line kurzů*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2005, 41 s.

ZLÁMALOVÁ, Helena. *Distanční vzdělávání a e-learning: učební text pro distanční studium*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2008, 144 s.

ZLÁMALOVÁ, Helena. Národní centrum distančního vzdělávání [online]. 2008 [cit. 2012-02-14]. *Principy distanční vzdělávací technologie a možnosti jejího využití v pedagogické praxi na technických vysokých školách*. Dostupné z: <http://icosym-nt.cvut.cz/telel/zlamalova.html>

ZOUNEK, Jiří. *E-learning – jedna z podob učení v moderní společnosti*. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2009. ISBN 978-80-210-5123-2.

Iva Čermáková: E-learning a jeho přínos

Přiznám se, že e-learning mě na seminářích fascinoval stejně jako všechna školení, kde jsme se učili pracovat s nejmodernějšími vymoženostmi, které nabízí dnešní elektronika, internet a další neuvěřitelné možnosti internetových sítí.

Když jsem po škole v osmnácti letech nastoupila do svého prvního zaměstnání ve výpočetním středisku velké fabriky, nevěřícně jsem koukala na obrovské monstrum, kterému říkali počítač a které zabíralo místnost větší než zasedačka vedle ředitelny. Případala jsem si tam jak v nějakém kosmickém korábu, kde všechno bliká, pípá a cvrliká. O dva roky později jsem už hrdě seděla na účetárně u jednoho ze dvou osobních počítačů, které jsme měli dohromady pro osm lidí. Akorát když jsme jedenkrát do měsíce tiskli celý den výsledovky jednotlivých středisek na připojené perličkové tiskárně, chodila jsem domů polohluchá. Za další tři roky jsem se dostala na pracoviště do banky, kde jsme měli každý svůj (!) osobní počítač přímo na stole a já měla pocit, že už v moderněji zařízené firmě snad ani nemůžu pracovat. Jen na (v té době u nás nově se rozvíjející) internet nám zaměstnavatel nedal přístup – asi už tehdy moc dobře věděl proč. Uběhlo dalších deset let, já odešla na mateřskou, abych neztratila kontakt s elektronickými sítěmi a informacemi, pořídili jsme si domů notebook, o kterém mi ovšem po sedmileté mateřské, když jsem chtěla zmodernizovat jeho softwarové vybavení, řekl programátor, že je to už dědeček!!! Takže si určitě mnohé maminky, které po delší mateřské přišly stejně jako já do práce nebo na nějaké školení o nových elektronických vymoženostech, dovedou představit, co jsem prožívala na kurzech TVRZe.

E-learning patří mezi výše uvedené moderní vymoženosti a – jak jsem na jednom ze školení zjistila – některé kolegyně, které se tam s námi vzdělávaly, této možnosti využívají poměrně hojně a často. Dokonce se pochlubily množstvím certifikátů, které za takovéto vzdělávání dostaly. A bylo i moc fajn se naučit, jak takovéto vzdělávání vypadá a jak probíhá. Nicméně se přiznám, že mi vyhovuje spíše jako doplňkové. To když jsem si třeba chtěla projít body školení doma znovu a zjistit, co všechno se ještě na živém školení probíralo poté, co jsem musela z důvodu onemocnění svých dětí dřív odejít. Když nám totiž pan lektor nadšeně vypočítával jeho výhody, představila jsem si sebe samu, jak doma studuji u počítače, a z jedné strany mě tahá za rukáv malinký syn, že chce na záchod a z druhé strany do mě hučí dcera, že má hlad a žízeň, případně ať jí jdu pomoci s vystřihováním nebo čtením knížky, okamžitě jsem takovýto styl vzdělávání zavrhla s tím, že je pro mě naprosto nevyhovující. Když se chci totiž něco naučit, potřebuji se soustředit. A sedět u počítače celou noc, to bych se druhý den nebyla už vůbec schopná o děti postarat. Nicméně i přes mé nevyhovující prostředí pro své vzdělávání přes internet, jsem tomuto způsobu nakloněná a určitě mi připadá úžasné pro všechny, kdo e-learning mohou rozumně a s dobrými výsledky využívat.

Vůbec celý internet se všemi vymoženostmi, které se na něj nabalují, je skvělý! Můžeme tam kdekoliv a kdykoliv najít obrovské množství informací! A dnes již za víc než rozumný poplatek a s vysokou rychlostí. Dříve jsem vystřihovala z novin různé zajímavé články, které „by se někdy v budoucnu mohly hodit“ a nedávno jsem všechny tyto šanony vyhodila, protože si prostě veškeré informace o čemkoliv najdeme na internetu. Akorát to člověku zabere trochu času, než se dobere těch správných informací, které potřebuje. Avšak člověk si časem i v tomto najde systém a naučí se používat ty správné nástroje a cestičky, jak se čeho co nejrychleji dobrat.

Jen mě napadá, kam asi bude dál směřovat všechno tohle vzdělávání přes internet. Jako doplňkové je určitě super, ale myslím si, že kontakt s živými lidmi, lektory a praktické předávání zkušeností nám nenahradí.

Simona Ondráková: Využití e-learningu v mateřském centru

V rámci vzdělávacího programu TVRZ proběhlo mimo jiné i školení na zajímavé téma e-learning, jehož aplikace je využitelná i v sociální oblasti, tedy i na půdě mateřských center. Jedná se totiž o nový způsob online vzdělávání, který je pro mladé maminky, se kterými mateřská centra pracují, velice zajímavým a v současné době je čím dál tím více populární. Je tak vhodnou formou pro vzdělávání či předávání tematických informací v jakékoli oblasti.

E-learning však nemusí být pouze záležitostí vzdělávání např. v rámci systému školství či zvyšování kvalifikace, ale právě zmiňovaný vzdělávací program TVRZ nás vedl k myšlence využití e-learningových nástrojů i pro aplikaci v dalších oblastech. Byl by totiž velice poutavou a neotřelou možností, jak klientkám mateřského centra, tedy maminkám v mladším věku, pro které

je již využití nástrojů informačních technologií denní rutinou, prezentovat a předat informace k diskutovaným tématům. Stal by se tak například poměrně vhodným doplňkem prezentací a přednášek odborníků, které v rámci činnosti centra probíhají, kdy po absolvování besedy by mohly zájemkyně z řad maminek pomocí krátkého přehledného shrnutí na bázi e-learningu utřídit a doplnit nově nabyté informace a například na sdíleném diskusním fóru o tématu společně dále diskutovat, dávat doporučení apod.

Další zajímavou možností aplikace e-learningu v naší běžné činnosti centra je využití jej jako podpory probíhajících tematických akcí, ke kterým jsou v současnosti využívány zatím pouze standardní fyzické podpůrné materiály typu nástěnka, leták apod. Témat výchovně vzdělávacích v oblasti péče o dítě je celá řada a pro většinu posluchačů jsou tato témata díky jejich aktuálnosti pro ně zajímavá.

Takovým příkladem by mohla být v nedávné době diskutovaná problematika umělých sladidel obsažených v potravinách určených dětem a jejich škodlivosti. Pro maminky bylo toto téma velice zajímavé a vzbudilo živé diskuse a touhu po dalších informacích, nástěnka určená pro prezentaci však skýtá jen velmi omezené možnosti podávané látky. Naproti tomu e-learningová podpora by jako doplňující prvek v případě zjištění hlubšího zájmu mezi návštěvníky centra o téma dokázala poskytnout mnohem širší možnosti. Díky své multimediálnosti by bylo možno přímo předvést obrazové ukázky, relevantní přiřazení přímých odkazů na další články, testy, hodnocení výrobků apod. Probírané téma by se tak účastníkům daleko lépe dostalo do povědomí, udrželo se nejen do krátkodobé paměti a navíc by se k němu mohly účastnice kdykoli zpětně vrátit. Dělat si vlastní poznámky k probíraným tématům není totiž mezi klienty příliš rozšířeno a v případě zapomenutí některé klíčové informace chybí možnost zpětného získání jistoty a utvrzení o znalosti látky.

Na druhou stranu v případě příspěvkové organizace typu mateřského centra, kde jsou přednášky a besedy jednou ze stěžejních činností, by zavedení e-learningu jako základního způsobu předávání informací nebylo šťastné řešení. E-learning by měl zůstat možností doplňující besedy a přednášky. E-learningový kurz, který by maminky absolvovaly samy přímo doma u počítače, jednak nikdy nedocílí kvalitu osobně předávaných informací a hlavně znemožní to podstatné, co mateřská centra nabízejí, a sice příležitost sociální interakce rodičů s dětmi, kterým mateřství a rodičovství tuto možnost znesnadňuje. Navíc jako dobrovolné vzdělávání prostřednictvím e-learningu v teple domova se dostává tato forma studia do ostré konkurence s jinými substituujícími denními činnostmi (péče o dítě, domácnost, televize...) a pak také ve formě e-learningu by navíc nebyla nikdy probrána některá důležitá, avšak málo populární témata.

Vzdělávací program TVRZ pomohl pracovníkům mateřského centra získat povědomí o existenci a funkci nástroje e-learningu a dal tak znalostní základ pro úvahy o jeho další praktické aplikaci v rámci trvalého zlepšování služeb klientům. V případě zájmu maminek o tuto novou formu vzdělávání a prezentace informací by bylo velice vhodné e-learningovou podporu (v prvním kroku zkušebně s vyhodnocením výsledků) do činnosti centra postupně zapracovat.

Iva Blažíčková: Jak sdílet informace na Gmailu

Jsem absolventkou vzdělávacího programu Management a udržitelnost NNO. Během vzdělávacího programu jsem se dozvěděla a naučila spoustu nových a praktických znalostí a dovedností. Například jak pracovat s moderními technologiemi na Googlu a jak se učit a jak učit pomocí e-learningu. Také jak si zařídit virtuální kancelář na Gmailu a sdílet dokumenty a jiné důležité materiály s ostatními členy týmu. U nás konkrétně s ostatními členkami Klubu maminek sdruženými v Centru pro rodinu Doubravka ve Ždírci nad Doubravou, jehož jsem koordinátorkou.

Tato věc nás uchvátila, protože do této doby e-mailová domluva sedmi členek realizačního týmu našeho centra prostřednictvím „odeslat všem“ byla nekonečná a vyžadovala prokousat se až třiceti pěti emaily denně!

Proto mě velmi zaujala možnost sdíleného prostředí na Gmailu, což znamená tři základní kroky:

- Stáhnete si prohlížeč Google Chrome do počítače.
- Zaregistrujete se na Gmail.
- Vytvoříte sdílený dokument na disku, případně můžete sdílet kalendář.

Na disku si nyní můžeme s kolegyněmi vytvářet různé dokumenty (ve Wordu, Excelu, Power Pointu) a vidíme je všechny zároveň! Kdykoli a kdekoli při otevření našeho společného účtu, pohodlně z domova nebo z internetové kavárny.

Ideální je, když každý člen týmu má svou vlastní adresu. Vždy, když zasáhne do dokumentu, něco opraví, či přepíše, je na sdíleném dokumentu vidět, kdo a co tam upravoval. V našem centru některé kolegyně nechtěly, nemohly nebo si samy neuměly novou adresu zřídit. Proto jsme zavedly jednu centrální adresu a heslo jsme přidělily všem spolupracovnicím, aby se kdykoli mohly připojit a podívat se, co je na našem účtu nového. Nepoznáme však, kdo jaké úpravy udělal.

V každém případě toto sdílené prostředí šetří čas a v ušetřeném čase se můžeme zabývat spoustou dalších činností.

Ilona Valsová: Úvahy na téma e-learning

Jistě existují různé definice, co je to e-learning, a vzhledem k tomu, že se komunikační a informační technologie neustále vyvíjejí, jich je mnoho. Od jednoduchých, že e-learning je výuka s využitím výpočetní techniky a internetu, přes širší pojetí, že je to vzdělávací proces, který využívá tyto technologie nejen k efektivnímu dosažení vzdělávacího cíle, ale i k tvorbě kurzů a komunikaci mezi studenty a pedagogy, až k těm akademickým definicím, které se tu ani nebudu pokoušet reprodukovat, abych se v té akademické terminologii neztratila.

Takže...

... v podstatě jde o to, že tímto způsobem se může rozhodnout studovat prakticky každý člověk. Prostě my všichni. Stačí k tomu jen mít počítač, připojení k internetu a chuť naučit se něco nového. Je to možnost učit se věci svým vlastním tempem, ve vlastním prostředí, aniž přitom vytáhneme paty z domu. Čímž všestranně šetříme čas i prostředky nejen sobě, ale všem zúčastněným tohoto vzdělávacího procesu. A přitom využíváme každý jednotlivě všech svých možností, které máme k tomu, abychom efektivně dosáhli svého cíle naučit se něco nového, spolu s možnostmi nových technologií. E-learning a moderní technologie vůbec nabízejí možnosti pracovat a učit se v dynamickém prostředí pro výuku, dělat věci podle svého s využitím jisté hravosti, která podporuje tvořivost každého jednotlivce a usnadňuje pochopení problému.

Na druhou stranu, z pohledu lektora, tento systém umožňuje tvorbu různorodých kurzů a distribuci jejich obsahu směrem k velkému počtu studentů, umožňuje komunikaci mezi lektorem a studenty, ale i mezi studenty navzájem. Prostě poskytuje dříve nebyvalé možnosti práce s informacemi, sebevzdělávání i vzdělání širokému spektru lidí.

Existuje celá řada ucelených propracovaných systémů e-learningu, mnoho firem tyto systémy nabízí a prodává. Je možné je využívat jako celek, nebo použít jen některé dílčí aktivity. S tím se v současné době setkáváme i třeba při prezenčním studiu na vysokých školách, kde studenti mohou využívat mnoho nástrojů, jako třeba vystavení studijních materiálů na internetu nebo intranetu spolu s nabídkou testů prověřujících dosavadní zvládnutí učiva, možnost komunikace prostřednictvím diskusních fór a jiné.

Já vidím e-learning jako úžasnou možnost zpřístupnit učení nebo chcete-li studium naprosto všem a to i těm, kteří patří do některé ze znevýhodněných skupin lidí, ať už s nějakým osobním handicapem nebo jiným. Za takovou totiž může být považována i skupina lidí, dneska obecně nazývaná 50+ a ti, co se jim blíží. Lidé s bohatou životní praxí – i lidé jako já – kdo na rozdíl od dnešní generace s počítači a internetem nevyrostali. Je to prostředí pro ně spíše cizí a potřebují proto trochu jiný přístup lektora, než mladí studenti. Zejména při přípravě před studiem a seznámení s prostředím, ve kterém se při výuce budou pohybovat. To pak záleží na osobnosti lektora vedoucího kurz a jeho schopnosti dostatečně tyto lidi s novým prostředím seznámit tak, aby se hned na počátku nevylekali.

Já, ač už s moderními informačními technologiemi běžně pracuji, si vzpomínám na první krůčky, které jsem zažila při jejich poznávání. Pamatuji si ten pocit zoufalství, když mi něco nešlo, jak jsem se snažila vymyslet postup sama. Dneska už mi to přijde úsměvné, jak se člověk sám může potýkat s věcmi, které jsou v konečném důsledku jednoduché, když si je nechá vysvětlit. Ovšem tehdy na začátku to byl boj.

Jsou systémy jednoduché, ke kterým se člověk na internetu dostane i zadarmo a může studovat, jako například vylepšování jazykových znalostí.

Ovšem jsou systémy složitější, propracované, s mnoha možnostmi různých vzdělávacích a testovacích modulů, k těm už pro jednotlivce nebývá tak snadné se dostat, protože by je neufinancoval. Proto považuji metodu e-learningu v rámci různých projektů za obrovskou pomoc a záslužnou činnost pro všechny jedince toužící po vzdělání.

Zatím se e-learning spojuje především s osobními počítači. Ovšem díky úžasné rychlému rozvoji zcela nových a výkonných komunikačních prostředků, jako jsou třeba kapesní počítače, tablety, ale také nová generace mobilních telefonů, které umožňují připojení k internetu, se toto vzdělávání může posunout ještě o kus dál, a to k „mobilnímu vzdělávání“. Dnešní mobilní telefony mají dostatečný výkon i pro přehrávání videopořadů, takže jistě budou už v brzké budoucnosti sloužit ke vzdělávání, stejně jako slouží pro přístup k informacím na internetu.

Dovolím si na závěr napsat jednu takovou hříšnou a pro někoho jistě až kacířskou myšlenku. Je to úžasné a skvělé, co nám moderní technologie nabízejí, mnohonásobně nám usnadňují práci. Ovšem já si kladu otázky: Kde je v tom všem moderním a technickém světě člověk? Kde je jeho lidskost? Kde je blízkost jednoho člověka k druhému? To, že jsme elektronicky propojeni od jednoho mobilu přes celosvětovou síť k druhému mobilu? Neblíží se to onomu ve filmu ztvárněnému Matrixu? A jak to bude dál?

SÍŤ MATEŘSKÝCH CENTER o. s.

Občanské sdružení Síť MC vzniklo v roce 2002. Posiluje občanský život komunity, hodnoty rodiny a mezi-generačních vztahů, úlohu rodičů, mateřskou a otcovskou roli ve společnosti, podporuje právní ochranu rodiny, mateřství a rovných příležitostí pro všechny, usiluje o zdravý život ve zdravém prostředí.

Síť MC poskytuje svým členům podporu a metodické vedení, pomáhá vzniku nových MC, pořádá semináře a konference, spolupracuje se státními i nestátními organizacemi i se zahraničními subjekty podobného zaměření.

V současné době sdružuje Síť MC více než 300 členských MC

Webové stránky: www.materska-centra.cz

Sídlo kanceláře a poštovní adresa: Klimentská 34, 110 00 Praha 1

Telefon: 224 826 585

E-mail: info@materska-centra.cz

IČ: 26545136

Číslo a datum registrace: 22. 10. 2001, VS/1 -1/48336/01 - R

Číslo účtu: 51-0888700287/0100

Management a udržitelnost NNO

metodická příručka k vzdělávacímu programu

Vydala: Síť mateřských center o. s. 2013

Odborné texty: Radka Burketová, Markéta Horáková, Rut Kolínská, Zdeněk Kučera, Anna Kůrková, Anna Machátová, Miloš Niederhafner

Příspěvky dobré praxe: Iva Blažíčková, Daria Čapková, Iva Čermáková, Jana Kamarádová, Ivana Kmochová, Marie Kosielská, Barbora Kotrbová, Kateřina Kraclová, Lenka Kučerová, Anna Láníková, Jitka Ludmilová, Iveta Nedvědická, Simona Ondráková, Miluše Průšová, Hana Sobotková, Ilona Valsová, Miroslava Vaniová

Tisk: Tiskárna Brouček, U Dubu 76, 147 00 Praha 4, <http://www.tiskarna-broucek.cz>

Náklad: 100 ks



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

