



Erasmus+

ProVol Digital

Professional volunteer management and training through digitalisation



ProVol Digital

Professional volunteer management and training through digitalisation

PROFESIONALIZACE DOBROVOLNICTVÍ

Příručka pro dobrovolníky a koordinátory dobrovolníků a dobrovolnic

Imprint

Autoři:

Perdita Wingerter, Larissa Schillai – Gemeinsam lebe nund lernen in Europa e.V., Německo

Lenka Vonka Černá – Dobrovolnické centrum, z.s., Česká republika

Nicoleta Chiș-Racolța – Centrul de Volutariat Cluj-Napoca, Rumunsko

Elke Beneke, Gabi Sailer, Silke Jamer-Flagel – EB projektmanagement GmbH, Rakousko

Grafika: Larissa Schillai, Olha Norenko

© Gemeinsam leben & lernen in Europa e.V. (Německo), EB projektmanagement GmbH (Rakousko), Centrul de Volutariat Cluj-Napoca (Rumunsko), Dobrovolnické centrum (Česká republika) 2024.

Kontakt:

Gemeinsam leben und lernen in Europa e.V. Leopoldstraße 9, 94032 Passau

+49 (0)851-2132740

www.gemeinsam-in-europa.de info@gemeinsam-in-europa.de

Zřeknutí se odpovědnosti

„ProVol Digital – Profesionální řízení a školení dobrovolníků prostřednictvím digitalizace“ je projekt vyvinutý Gemeinsam leben und lernen v Evropě ve spolupráci s EBB projektmanagement GmbH, Centrul de Volutariat Cluj-Napoca a Dobrovolnickým centrem. Je spolufinancován programem Evropské komise Erasmus+. Podpora Evropské komise pro výrobu této publikace nepředstavuje schválení obsahu, který odráží pouze názory autorů, a Komise nemůže být zodpovědná za jakékoli použití informací v ní obsažených.



Spolufinancováno
Evropskou unií

Úvod

Vážení čtenáři,

tato příručka obsahuje hlavní obsah školení ProVol a slouží jako referenční příručka. ProVol je zkratka pro „profesionální dobrovolnictví“. Hlavním cílem školení ProVol je profesionalizovat dobrovolnické aktivity v Evropě harmonizací a zajištěním kvality dobrovolnického školení napříč kontinentem.

ProVol vznikl v rámci evropského partnerství dobrovolnických organizací z Rumunska (Centrul de Voluntariat Cluj-Napoca), Rakouska (eb projektmanagement, Villach) a České republiky (Dobrovolnické centrum Ustí Nad Labem), které koordinuje německá nevládní organizace Gemeinsam leben. & lernen v Evropě. Jejich cílem bylo vyvinout udržitelný model školení koordinátorů dobrovolníků a dobrovolníků s cílem zvýšit efektivitu dobrovolnických aktivit a zlepšit kvalitu jejich služeb.

Naší vizí je vytvořit standardizovaný a vysoce kvalitní rámec profesní přípravy jak pro dobrovolníky, tak pro profesionály zabývající se řízením dobrovolníků. Školení je zaměřeno na rozvoj dovedností prostřednictvím flexibilních metod učení, které se přizpůsobují sociálním a profesním změnám. Posláním je konsolidace sítě profesionálních dobrovolných školitelů, tvorba harmonizovaných školicích materiálů a zavedení systému zajišťování kvality.

Vezměte prosím na vědomí, že obsah této příručky můžete použít pro svou práci jako koordinátor či koordinátorka dobrovolníků. Obecně je příručka k dispozici účastníkům školení ProVol, šíření obsahu mimo školení ProVol a vaše vlastní použití je povoleno pouze se souhlasem partnerů projektu. Obecně platí, že obsah, grafika atd. mohou být použity pouze v případě, že je uveden zdroj. V případě zájmu o školení ProVol kontaktujte některého z partnerů projektu.

Podělte se také o své příběhy, jak vám toto školení nějakým způsobem pomohlo. A pokud máte nějaký návrh na zlepšení, budeme rádi za vaši zpětnou vazbu.

Opravdu doufáme, že naše školení ProVol zvýšilo vaši úroveň kompetencí, dovedností a know-how, aby se vaše dobrovolnická činnost stala účinnější a efektivnější a měla ještě větší dopad. Vaše dobrovolnická činnost je důležitá pro sociální soudržnost, osobní i komunitní odolnost, což z ní činí životně důležitou součást zdravé, pečující a fungující společnosti!

Váš tým ProVol

Obsah

Úvod	3
Modul 1 – Dobrovolnictví a hodnoty	5
Modul 2 – Definice záměrů, vizí, cílů, úkolů a rolí	15
Modul 3 – Projektový a časový management	31
Modul 4 – Komunikace	73
Modul 5 – Management dobrovolníků a lidí	97
Modul 6 – Vztahy s veřejností	135
Modul 7 – Řízení akcí a událostí	153
Modul 8 – Síťování	167
Modul 9 – Právní otázky	175
Modul 10 – Finance a získávání finančních prostředků	187
Seznam ilustrací a grafiky	202-203





Modul 1

ÚVOD DO DOBROVOLNICTVÍ A HODNOT

Úvod do Dobrovolnictví a Hodnot

Záměry Modulu 1:

Nahlédnutí do oblasti dobrovolnictví a porozumění tomu, jak se během let měnilo.



Důležitou součástí aktivního občanství je úzké propojení se společností. Abychom byli efektivními koordinátory dobrovolníků, je samozřejmě důležité mít základní znalosti o změnách ve společnosti a jejich dopadu na dobrovolnictví. Hlavní otázky prvního tréninkového modulu jsou: Co je dobrovolnictví? Co jsou motivace, trendy a změny? A jaké hodnoty, postoje a principy vyvíjíme a podporujeme v dobrovolnictví?

Proč je dobrovolnictví důležité? Proč to lidé dělají dobrovolně?

Vy jako účastníci tohoto kurzu budete moci:

- Porozumět významu dobrovolnictví.
- Umět definovat a porovnávat různé formulace ohledně dobrovolnictví.
- Porozumět hodnotě dobrovolnictví.
- Nahlédnout do oblasti dobrovolnictví a porozumět tomu, jak se dobrovolnictví během let měnilo.

1. Úvod

Pro začátek bychom rádi, abyste jako koordinátoři dobrovolníků, uvažovali o konceptu „sociální změny“:

Naše společnost se nepřetržitě mění, což je důvodem, proč nevidíme pouze vývoj, ale také nové problémy a požadavky vyžadující inovativní řešení. Ačkoliv dobrovolnictví nemůže pokrýt veškeré požadavky a vyřešit tyto problémy, je klíčovým elementem pro podporování tohoto procesu. Mezi důvody, proč jsou někteří lidé dobrovolníky, patří pomoc životnímu prostředí, pomoc méně šťastným lidem a možnost pozitivně měnit životy druhých (pomáhání při pandemii nebo podpora uprchlíků). Často vidíme, jak jsou charity a dobrovolníci financováni vládou, aby poskytovali životně důležité služby. Dobrovolníci nejsou pouze zdrojem, ale mohou informovat a ovlivňovat služby poskytované komunitám a identifikovat jednotlivé potřeby lidí. Potravinové banky, které byly neustále zmiňované v titulcích od začátku úsporných opatření, jsou příkladem sociální změny. Tyto banky jsou v Evropě a na dalších kontinentech řízeny převážně pouze dobrovolníky.

V mnoha případech se dobrovolnictví objevuje při nespravedlnosti nebo potřebách společnosti: kde konvenční a veřejné služby neposkytují uspokojivá řešení nebo jednoduše jednájí příliš pomalu a kde zasahují dobrovolně angažovaní jedinci. Tito lidé nechtějí akceptovat sociální problémy, které kolem sebe vidí. Chtějí vyřešit tyto problémy - den po dni.

2. Co "dobrovolnictví" znamená?

Wikipedie:

Dobrovolnictví je dobrovolné rozhodnutí jednotlivce nebo skupiny, svobodně věnovat svůj čas nebo práci komunitní službě. Mnoho dobrovolníků je proškolenáno ve specifických oblastech práce, jako je medicína, vzdělávání nebo záchranná služba. Další poskytují potřebné služby například v reakci na přírodní katastrofy.

Definice Spojených národů (OSN)

„Jsou zde tři klíčové činnosti charakterizující dobrovolnictví.

Za prvé by činnost neměla být prováděna primárně za účelem finanční odměny, i když může být povolena úhrada výdajů a určité symbolické platby.

Za druhé by měla být činnost prováděna dobrovolně podle vlastní svobodné vůle, přestože jsou zde také šedé zóny, jako například školní komunitní služby povzbuzující, a někdy vyžadující, studenty, aby se zapojili do dobrovolné práce a tzv. *Food for Work* (Jídlo za práci) programů, kde dochází k výměně potravinové pomoci za zapojení do komunity.

Za třetí by měla být činnost přínosná pro někoho jiného než pro dobrovolníka, nebo pro společnost obecně, i když je samozřejmé, že dobrovolnictví je významným přínosem i pro samotného dobrovolníka.

V rámci tohoto širokého koncepčního rámce je možné identifikovat nejméně čtyři různé typy dobrovolnické činnosti: vzájemná pomoc nebo svépomoc; filantropie nebo služba ostatním; účast nebo občanská angažovanost; a obhajoba nebo kampaň. Každý z těchto typů se vyskytuje ve všech částech světa.

Resource: United Nations Volunteers Report, prepared for the UN General Assembly Special Session on Social Development, Geneva, February 2001

Definice Evropské Unie

„S ohledem na rozdílnosti v každém členském státě a ve všech formách dobrovolnictví se pojem „dobrovolné aktivity“ týká všech typů dobrovolné činnosti, ať už formálních nebo neformálních, které jsou prováděny osobní svobodnou vůlí, volbou nebo motivací a jsou bez zájmu na finančním zisku. Zároveň jsou prostředkem pro jednotlivce a sdružení k řešení lidských, sociálních, mezigeneračních nebo environmentálních potřeb a obav a jsou často prováděny na podporu neziskové organizace nebo komunitní iniciativy. Dobrovolné aktivity nenahrazují profesionální placené pracovní příležitosti, ale zvyšují hodnotu společnosti.“

At the European level, the Council decision on the European Year of Voluntary Activities Promoting Active Citizenship (2011) offers the most recent definition of volunteering

Definice Evropského fóra pro Mládež

1. Definice dobrovolníka

Dobrovolník je člověk, který vykonává aktivity prospěšné společnosti svobodnou vůlí. Tyto aktivity jsou prováděné bez zisku, prospěšné osobnímu růstu dobrovolníků, kteří poskytují svůj čas a energii pro obecné dobro bez finanční odměny.

2. Definice poskytovatelů dobrovolnictví

Poskytovatelé dobrovolnictví jsou neziskové organizace a skupiny, které jsou nezávislé a samosprávné stejně jako jiné neziskové subjekty, tak jako veřejné autority. Jsou aktivní ve veřejné oblasti a jejich aktivity musí být zaměřené, alespoň částečně, na přispívání obecnému blahu.

3. Definice dobrovolnické aktivity

Dobrovolnické aktivity jsou prováděné dobrovolníky. Tyto činnosti jsou poskytované neziskovými organizacemi a nenahrazují placené zaměstnance. Aktivitu lze provést v rámci poskytování dobrovolnictví.

Resource: European Charter on the Rights and Responsibilities of Volunteers, European Youth Forum with the support of the European Commission and the European Youth Foundation of the Council of Europe, 2012, https://commission.europa.eu/system/files/2020-03/volunteering_charter_en.pdf

ProVol Definice Dobrovolnictví

„Dobrovolnictví zahrnuje všechny neplacené aktivity a formy zapojení, které jednotlivci nebo skupiny podnikají s cílem přispět k obecnému dobru, přidat hodnotu společnosti a poskytnout pozitivní prospěch třetím stranám.

Dobrovolníci pracují dobrovolně, tedy z vlastní vůle, volby a motivace pro neziskovou věc. Věnují svůj čas a energii, aniž by očekávali finanční kompenzaci.

Angažovanost ve sféře rodiny, příbuzných nebo blízkých sousedů není kvalifikována jako dobrovolná kvůli své soukromé povaze a absenci veřejné účasti nebo organizační struktury v pozadí.“

3. Motivace, trendy a změny v dobrovolnictví

3.1 Angažují se v dobrovolnictví více muži nebo ženy?

- Studie a průzkumy důsledně poukazují na to, že ženy mají ve větší míře tendenci se dobrovolně angažovat a věnovat více času dobrovolnické práci než muži.
- K tomuto trendu přispívá několik faktorů, včetně společenských očekávání, genderových rolí a typů aktivit, které jsou tradičně spojovány s dobrovolnictvím. Ženy často přebírají pečovatelské role, jak ve svých rodinách, tak ve svých komunitách, což může vést k větší inklinaci k dobrovolnictví.
- Je však nezbytné poznamenat, že tyto vzorce nejsou pevně dané a že neexistuje žádný rostoucí trend, že by se muži více zapojovali do dobrovolnictví a přispívali tak svým komunitám.
- Jak se společenské postoje a vnímání neustále vyvíjí, můžeme být svědky rovnoměrnějšího zapojení do dobrovolnických činností lidí všech genderů.
- Mějte na paměti, že se tyto trendy mohou v průběhu času měnit, a proto je nezbytné konzultovat novější data nebo výzkum, abychom získali nejaktuálnější informace o vzorcích dobrovolnictví založeného na pohlaví.




Tak to funguje ve světě. Jak je to ve Vaší zemi? Stejně nebo jiné?

3.2 Jaké jsou 3 nejoblíbenější oblasti dobrovolnictví?

- **Vzdělání:** Dobrovolnictví ve vzdělání zahrnuje různé způsoby pomoci školám, učitelům a studentům. Dobrovolníci se mohou stát tutory studentům, asistovat v poškozených programech, podporovat iniciativy na zvyšování gramotnosti nebo poskytovat mentoring mladým jedincům.


- **Komunitní rozvoj a Sociální služby:** Dobrovolnictví v komunitním rozvoji se zaměřuje na zkvalitňování života v místních komunitách. To může zahrnovat širokou škálu aktivit jako je pořádání komunitních akcí, poskytování pomoci zranitelným obyvatelům, podpora azylových domů pro bezdomovce nebo zapojení do aktivit na ochranu životního prostředí.
- **Zdraví a Medicína:** Tato oblast zahrnuje dobrovolnictví v nemocnicích, klinikách a komunitních zdravotnických programech. Dobrovolníci mohou pracovat s pacienty, pomáhat zvyšovat povědomí o zdravotnických programech, účastnit se lékařských misí nebo podporovat iniciativy v oblasti veřejného zdraví.

Je důležité připomenout, že obliba konkrétních oblastí dobrovolnictví se může v průběhu času a v různých regionech lišit. Kromě toho může být poptávka po dobrovolnictví v určitých oblastech ovlivněna globálními a mimořádnými událostmi.

 *Jak je to ve Vaší zemi? Stejně nebo jiné?*

3.3 Je nutné podepsat smlouvu o dobrovolnictví?

- Účelem dobrovolnické smlouvy je nastínit povinnosti a očekávání dobrovolníka i organizace. Může obsahovat podrobnosti jako je role dobrovolníka, očekávaný časový závazek, dohody o důvěrnosti, zřeknutí se odpovědnosti a jakékoliv další relevantní podmínky.
- Podepsání smlouvy může být přínosem pro obě zúčastněné strany, neboť pomáhá stanovit jasné hranice, chrání práva a zájmy dobrovolníka i organizace a zajišťuje, že všechny strany mají jasno ohledně svých rolí a odpovědnosti.
- Pokud zvažujete dobrovolnictví pro nějakou organizaci, je nezbytné si důkladně prostudovat všechny dohody a smlouvy, které poskytují. Pokud máte nějaké obavy nebo dotazy ohledně podmínek, neváhejte požádat organizaci o vysvětlení ještě před podpisem.
- Mějte však také na paměti, že ne všechny dobrovolnické příležitosti vyžadují formální smlouvy. Některé menší nebo neformálnější dobrovolnické iniciativy nemusí mít oficiální smlouvy, ale přesto mohou disponovat jasnými pokyny nebo dohodami. Bez ohledu na to, zda existuje písemná smlouva nebo ne, otevřená komunikace a porozumění mezi dobrovolníkem a organizací jsou klíčové pro pozitivní dobrovolnickou zkušenost.

 *Jak je to ve Vaší zemi? Stejně nebo jiné?*

- **Útěk z každodenní rutiny:** Dobrovolnictví nabízí přestávku od monotónnosti každodenního života a poskytuje mladým lidem příležitost zapojit se do smysluplných a obohacujících činností nad rámec jejich běžné rutiny.
- **Zažití různých kultur a perspektivy:** Dobrovolnictví může mladé lidi vystavit různým kulturám, komunitám a perspektivám. To může vést k širšímu porozumění světu a většímu ocenění různých způsobů života.

Je nezbytné si uvědomit, že motivace mladých lidí k dobrovolnictví se neomezují na výše uvedený seznam a mohou být ovlivněny kombinací různých faktorů. Dobrovolnictví je v konečném důsledku osobní volbou a důvody každého jednotlivce, proč se zapojit, budou jedinečné podle jeho vlastních zkušeností a aspirací.



Jak je to ve Vaší zemi? Stejně nebo jiné?

4. Klíčová data ohledně dobrovolnictví

Klíčová globální data o dobrovolnictví shromažďuje ILO (Mezinárodní Organizace Práce): <https://ilostat.ilo.org/data/>

Například první statistické zjišťování údajů o dobrovolnictví podle ILO proběhlo v ČR v roce 2023 a výsledky budeme znát ve druhé polovině roku 2024. Tento průzkum pracovní síly a dobrovolnictví se bude opakovat každé čtyři roky a bude poskytovat informace o vývoji dobrovolnictví v České republice.

Klíčové statistiky dobrovolnictví v Rakousku lze prozkoumat zde:

<https://www.volunteeringaustralia.org/wp-content/uploads/VA-Key-Volunteering-Statistics-2022-Update.pdf>

Dozvíme se o trendech dobrovolnictví v Rakousku, v datech najdeme srovnání vývoje dobrovolnictví a můžeme se dozvědět o hodnotě dobrovolnictví pro rakouskou občanskou společnost.

Důležité pro náš evropský kontext: Stanovisko Evropského hospodářského a sociálního výboru k tématu „Dobrovolníci — občané budují budoucnost Evropy“:

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52021IE3078>

5. Jaké jsou aktuální trendy a změny v dobrovolnictví?

1. **Virtuální dobrovolnictví:** Vzestup digitálních technologií umožnil virtuální dobrovolnictví. Tento trend umožňuje dobrovolníkům přispívat na dálku a využívat své dovednosti v oblastech, jako je online doučování, virtuální mentoring, správa sociálních médií a vývoj webových stránek.
2. **Dobrovolnictví založené na dovednostech:** Dobrovolníci stále častěji hledají příležitosti, které odpovídají jejich specifickým dovednostem a odbornosti. Neziskové organizace a organizace uznaly hodnotu využití profesionálních schopností dobrovolníků k výraznějšímu dopadu na jejich iniciativy.
3. **Krátkodobé dobrovolnictví a mikrodobrovolnictví:** Tradiční dlouhodobé dobrovolnické závazky jsou doplněny o krátkodobé a mikrodobrovolnické možnosti. Tyto iniciativy vycházejí vstříc lidem s nabitým programem, kteří stále chtějí přispívat menšími a časově omezenými způsoby.
4. **Firemní dobrovolnictví a angažovanost zaměstnanců:** Mnoho společností povzbuzuje své zaměstnance, aby se zapojili do dobrovolnických aktivit jako součást jejich iniciativ společenské odpovědnosti. Firemní dobrovolnictví prospívá nejen komunitám, ale také zvyšuje morálku zaměstnanců, loajalitu a týmovou práci.
5. **Zapojení mládeže a studentů:** Mladí lidé, včetně studentů, se stále více zapojují do dobrovolnictví a veřejně prospěšných prací. Školy, vysoké školy a univerzity začleňují vzdělávací programy a mimoškolní aktivity, aby podpořily zapojení studentů.
6. **Rozmanitost, rovnost a začlenění do dobrovolnictví:** Roste důraz na to, aby dobrovolnické příležitosti byly přístupnější a inkluzivnější pro jednotlivce z různých prostředí, aby se každý cítil vítán a každá skupina našla své zastoupení.
7. **Environmentální dobrovolnictví:** Se zvýšeným povědomím o environmentálních otázkách se zvyšuje dobrovolnické úsilí zaměřené na ochranu životního prostředí, udržitelné postupy a zmírňování změn klimatu.
8. **Globální dobrovolnictví a tzv. Voluntourism:** Někteří dobrovolníci hledají mezinárodní příležitosti a kombinují cestování s dobrovolnictvím. Existuje však větší povědomí o etických ohledech spojených s dobrovolnictvím, aby byla zajištěna odpovídající a udržitelná praxe.
9. **Dobrovolnictví založené na datech:** Organizace využívají datové analýzy k optimalizaci zapojení dobrovolníků, lepšímu propojení dobrovolníků s příležitostmi a měření dopadu jejich programů.

10. **Obavy o zdraví a bezpečnost:** Pandemie COVID-19 významně ovlivnila dobrovolnické aktivity. Bezpečnostní opatření a protokoly se staly základními faktory pro osobní dobrovolnictví, což vedlo k dočasnému nárůstu příležitostí virtuálního dobrovolnictví.

Tyto trendy odrážejí vyvíjející se povahu dobrovolnictví a to, jak se neustále přizpůsobuje měnícím se potřebám a preferencím jak dobrovolníků, tak organizací, které je podporují.

6. Hodnota dobrovolnictví

Hodnotám se budeme podrobněji věnovat v dalších modulech. V úvodu je užitečné vidět dobrovolnictví v kontextu současné společnosti. Proč je dobrovolnictví důležité?





Modul 2

DEFINOVÁNÍ CÍLŮ, ZÁMĚRŮ, VIZÍ, ÚKOLŮ A ROLÍ

Definování cílů, záměrů, vizí, úkolů a rolí



"Když člověk neví, do kterého přístavu pluje, žádný vítr není příznivý." -

Seneca

Tento citát se týká směru nebo cíle: musíte vědět, čeho chcete dosáhnout, kam chcete jít, jaký je váš cíl. Pokud to nevíte, je zde velké riziko neúspěchu nebo "sejít z cesty". Žádný vítr pak pro vás není příznivý.

Nemůžete dosáhnout cíle, pokud ho nevidíte. Pro vás jako koordinátora dobrovolníků je velmi důležité mít jasnou představu o tom, čeho chcete svými akcemi nebo projektem dosáhnout

a jaké změny a dopady chcete, aby přinesly - jinak nemůžete být dobrým vedoucím - koordinátorem dobrovolníků. Zároveň musíte mít jasnou představu o své roli a funkci v rámci tohoto procesu. Pokud koordinátor či koordinátorka nemá jasnou představu o cílech i o své vlastní roli a souvisejících úkolech, vede to často ke zmatku, nepořádku, nespokojenosti a zklamání. Před zahájením nového projektu, ať už se jedná o stávající iniciativu, nebo o nový počín, je třeba si ujasnit, čeho chcete dosáhnout, jaký má být konečný výsledek nebo efekt.

Přijít s nápady na projekty může být snadné. Ale vymyslet ten "správný", který má reálnou šanci na realizaci, vyžaduje práci a přemýšlení. V první části tohoto modulu se dozvíte, jak si správně stanovit cíle a záměry a jak konkretizovat vágní projektový nápad do podoby konkrétního a hmatatelného konceptu.

Důležité je také klást si otázky. Jakou roli chci hrát? Které úkoly a funkce chci nebo musím zastávat? Mám pro všechny úkoly potřebné kompetence a zdroje? Jaká jsou má očekávání? Co bych z toho měl mít já nebo ostatní?

Druhá část tohoto modulu se zaměřuje na určení rolí a odpovědností.

Část I: Stanovení cílů

1. Cíle, úkoly a záměry

Cíle, záměry a úkoly jsou základními prvky každého projektu, protože poskytují jasný směr a účel pro dosažení požadovaných výsledků. V angličtině nemusí být nuance mezi těmito pojmy vždy tak zřetelné jako v jiných jazycích. V různých souvislostech se často termíny "aims", "objectives", "goals" a "tasks" používají zaměnitelně, ale mají odlišný význam. Pochopení jejich rozdílů je pro efektivní plánování a realizaci klíčové.

VIZE A ASPIRACE (Aims)

- jsou **obecná prohlášení o tom**, čeho chce projekt nebo organizace dosáhnout.
- označují **konečný směr nebo účel**
- jsou **abstraktnější, méně konkrétní a méně měřitelné**, než cíle nebo úkoly.

STRATEGICKÉ, TAKTICKÉ CÍLE A ZÁMĚRY (Objectives)

- jsou **konkrétní, měřitelné, dosažitelné, relevantní a časově omezené (SMART)**, cíle které je třeba splnit, aby bylo dosaženo celkové vize
- jsou **konkrétnější a specifičtější** než vize a aspirace

OPERATIVNÍ A AKČNÍ CÍLE (Goals)

- jsou také **konkrétní a měřitelné výsledky**, podobně jako strategické a taktické cíle, ale mají **obecně širší rozsah** a mohou zahrnovat více cílů.
- V některých kontextech se tyto cíle mohou používat zaměnitelně se strategickými a taktickými cíli, zatímco v jiných mohou představovat větší, významnější úspěchy, které jsou v souladu s celkovou vizí.

ÚKOLY (Tasks)

- jsou **specifičtější** a jsou obvykle spojeny s činnostmi nebo aktivitami potřebnými k dosažení cíle (goals).

Stručně řečeno, vize a aspirace představují širší záměr, strategické a taktické cíle jsou konkrétní a měřitelné cíle, které podporují vaše vize a záměry, a operativní a akční cíle jsou významné milníky nebo úspěchy, které jsou v souladu s celkovou vizí a záměrem. Je důležité si ujasnit kontext, v němž se tyto pojmy používají, protože jejich význam se může mírně lišit v závislosti na oblasti nebo situaci.

V dalším textu budeme pracovat pouze s pojmy "vize/záměry" a "strategické a taktické cíle", ale pojem "cíl" budeme výrazně specifikovat. Toto rozlišení lze podrobněji ilustrovat pomocí hierarchie cílů.

2. Hierarchie cílů

Před stanovením cílů si uvědomte, že existují různé úrovně cílů, které se liší časovým rámcem, podrobností a funkcí. Každá vize může a měla by být rozdělena na menší cíle. Je důležité zdůraznit rozdíl mezi strategickým cílem - metodami nebo způsobem, jakým to chcete udělat - a konkrétní akcí.

V opačném případě se můžete ztratit, protože váš záměr a cíl je příliš abstraktní a vy nemáte představu, jak stanovit akční plán. Jako ilustrace pro lepší srozumitelnost slouží třídílná hierarchie cílů.



Obrázek 1 Hierarchie cílů

Před stanovením cílů si uvědomte, že existují různé úrovně cílů, které se liší časovým rámcem, podrobností a funkcí. Každá vize může a měla by být rozdělena na menší cíle. Je důležité zdůraznit rozdíl mezi strategickým cílem - metodami nebo způsobem, jakým to chcete udělat - a konkrétní akcí. V opačném případě se můžete ztratit, protože váš záměr a cíl je příliš abstraktní a vy nemáte představu, jak stanovit akční plán. Jako ilustrace pro lepší srozumitelnost slouží třídílná hierarchie cílů

Klíčové/vizionářské cíle a záměry

- Jsou dlouhodobé, konzistentní v čase (včetně hodnotových rozhodnutí).
- Jsou formulovány věrohodně, inspirativně a stručně,
- Ukazují profil a vymezují hranice, jsou atraktivní, vyvolávají nápady.

Funkce:

- dovnitř: vytváří identitu, poskytují orientaci
- Zvyšují identifikaci a motivaci, směrem ven: vytvářejí jasnost a akceptaci; poskytují ob- raz.

Příklad: "Žijeme ve velmi dobré čtvrti, kde se všichni cítíme vítáni a bezpečně: vše vypadá pěkně a upraveně, je zde spousta zeleně, míst k odpočinku a setkávání. Sousedé se navzájem znají, mluví spolu a v případě krize se o sebe postarají. Čas od času se také setkáváme na společných sousedských akcích."

Strategické a taktické cíle:

- Spíše střednědobé.
- Realistické a představitelné.
- Popisují opatření nebo účinky.
- Jsou formulovány dostatečně otevřeně, aby pod ně bylo možné shrnout různé operační cíle.

Funkce:

- Konkretizace vizionářských klíčových cílů
- Zprostředkování mezi vizionářským cílem a realizací (operačními cíli).

Příklad: "Pravidelně pořádáme komunitní akce, jako jsou slavnosti v naší čtvrti, dny úklidu, pouliční umělecká setkání nebo kulturní oslavy, abychom podpořili smysl pro komunitu. Zachováme stávající parky a rekreační plochy, abychom obyvatelům poskytli místa pro trávení volného času a komunitní setkávání."

Operativní/akční cíle

- Vztahují se na zvládnutelné časové období.
- Jsou konkrétní (co by se mělo uskutečnit? Jak? Kdy? Kdo?).

Příklad: Vytvoření dobrovolnického sousedského výboru, který tvoří různorodý tým zastupující sousedy z různých prostředí (věk, pohlaví, původ atd.). Organizují 4 sousedské akce ročně, které oslavují rozmanitost v komunitě a podporují inkluzi:

1. společný úklidový den,
2. společná akce "Vybarvi mé sousedství",
3. sousedský festival,
4. workshop, školení nebo informační schůzka pro komunitu.

Každý měsíc se v místním centru pro vzdělávání dospělých pořádá společná sousedská snídane, na kterou přispívají všichni. Na těchto setkáních se používají interaktivní metody, aby se různí lidé navzájem poznali. Výbor se do 14 dnů představí každému novému sousedovi a pozve ho na další sousedská setkání a akce.

Aby byla vize dosažitelná, můžete ji rozdělit na menší cíle, tzv. strategické cíle. Ty lze dále rozdělit na menší a konkrétnější akční akce, tzv. operativní cíle. Tento postup pomáhá z vize odvodit praktický akční plán.

Aby bylo zajištěno efektivní fungování organizace, měly by být všechny konkrétní činnosti (provozní cíle) v souladu s širším záběrem (vizí). Tímto způsobem organizace funguje efektivně a přibližuje se k dosažení své celkové vize nebo cíle. Definování jasných a měřitelných cílů má ve skutečnosti mnoho výhod:

- **Orientace:** Dobrovolníci mají prospěch z toho, že mají jasný směr a něco, na čem mohou pracovat. Definování cílů pomáhá nastolit jasnost a transparentnost - jak uvnitř, tak vně dobrovolnické organizace a týmu. Cíle jsou základem společného porozumění a jsou potřebné pro orientaci. Orientace a diferenciaci lze dosáhnout prostřednictvím hodnotových soudů, rozhodování na základě určitého souboru hodnot. Vyžaduje to promyšlené zvážení a stanovení priorit, určení, které úkoly by se měly řešit nejdříve, co je méně důležité a co lze odložit.
- **Efektivnější rozhodování:** Dobře definované cíle a úkoly podporují zaměření na hledání řešení, nikoliv na příčiny problému. Dosažení cíle zahrnuje rozhodování o základních krocích, které je třeba podniknout, a stanovení cílů nebo "milníků", kterých je třeba na této cestě dosáhnout.
- **Účinnost:** S jasnými cíli lze odpovídajícím způsobem organizovat zdroje. Zlepšují efektivitu a vztah mezi vstupy a výstupy: Jak dosáhnout maximální efektivity? Cíl může pomoci stanovit priority: Co je třeba udělat nejdříve, co je méně důležité a co lze odložit nebo zrušit?
- **Kontrola a hodnocení:** Jasně definované cíle lze kontrolovat, což je užitečné pro měření a kontrolu postupu vaší práce koordinátora či koordinátorky dobrovolníků. Cíle definované na začátku projektu můžete využít k vyhodnocení úspěšnosti a dopadu projektu. Můžete zkontrolovat, zda jste dosáhli plánovaných výsledků/cílů nebo ne.
- **Úspěch:** Dosažení měřitelných cílů poskytuje hmatatelné důkazy o úspěchu, a to jak uvnitř organizace, tak navenek pro zúčastněné strany a příznivce.

Charakteristiky dobrého cíle

Abyste zajistili, že vaše cíle budou efektivní, měli byste se držet kritérií **SMART**:



Obázek 2 Kritéria SMART pro jasný cíl

- **Konkrétní:** Cíle by měly být jasné a konkrétní a neměly by být formulovány vágně nebo nejednoznačně. To znamená definovat, čeho přesně chcete dosáhnout a proč je to důležité.
- **Měřitelné:** Cíle by měly být měřitelné, abyste mohli sledovat svůj pokrok a zjistit, zda jste svého cíle dosáhli, nebo ne. To zahrnuje definování jasných metrik nebo ukazatelů, které můžete použít k měření pokroku.
- **Dosažitelné:** Cíle by měly být náročné, ale zároveň dosažitelné. To znamená stanovit si realistické cíle, které jsou v rámci vašich možností a zdrojů, a vyhnout se cílům, které jsou příliš snadné nebo naopak příliš obtížné.
- **Relevantní:** Cíle by měly být relevantní pro vaši celkovou vizi, poslání nebo účel. To znamená, že vaše cíle musí být v souladu s vašimi hlavními prioritami a zapadat do širšího kontextu toho, čeho se snažíte dosáhnout.
- **Časově ohraničené:** Cíle by měly mít jasně stanovený termín nebo časový plán. To znamená, že si stanovte konkrétní datum nebo časový plán pro dosažení cíle, abyste měli motivaci a drželi se na vytyčené cestě.

S M A R T



Například:

"Letos uspořádáme 12 sousedských snídaní v místním centru pro vzdělávání dospělých. Budou se konat každou první sobotu v měsíci. Očekáváme nejméně 50 návštěvníků z různých prostředí. Každý přinese dostatek jídla, abychom mohli společně posnídat. Výbor připraví interaktivní aktivity, aby každý poznal alespoň 2 nové sousedy. Na příští snídani bude přítomno alespoň 50 % účastníků. Tři svědectví ukazují, že se sousedé po snídani zapojili do společných aktivit."

- **Specifické:** Cíl jasně vymezuje specifický cíl uspořádat 12 sousedských akcí. Jsou uvedeny podrobnosti jako čas, odpovědné osoby a místo konání. Je jasně definováno, jak by mělo být tohoto cíle dosaženo.
- **Měřitelné:** Úspěšnost projektu lze sledovat pomocí měřitelných ukazatelů: Cílem je uspořádat 12 sousedských snídaní s nejméně 50 účastníky, z nichž každý by měl poznat alespoň 2 nové sousedy. Alespoň 50 % účastníků se zúčastní další snídane.
- **Dosažitelné:** Cíl je dosažitelný v daném časovém rámci a s ohledem na dostupné zdroje. Místo je k dispozici pro měsíční snídane a na jídlo přispěje každý návštěvník.
- **Relevantní:** Cíl je relevantní pro závazek čtvrti budovat silnou komunitu.
- **Časově ohraničené:** Cíl má jasný časový rámec. V průběhu roku bude uspořádáno 12 sousedských snídaní, a to každou první sobotu v měsíci.

Kritéria pro správnou formulaci cílů

1. Cíl popisuje **požadovaný stav v budoucnosti**: Co by se mělo změnit, zachovat nebo stát? (Pozor na přirovnání!)
2. Z formulace je zřejmé, **koho nebo čeho se cíl týká**. Uvádí, co se zamýšlí, jaké změny, zlepšení nebo stabilizace mají být vyvolány (nepopisují opatření nebo proces).
3. **Je stanoven nebo alespoň vymezen časový okamžik**, kdy má být cíle dosaženo.
4. Cíl je formulován **pozitivně a aktivně**.
5. Dosažení cíle je **náročné, ale dosažitelné**.

Část II: Pochopení vlastní motivace a role

Po stanovení vize a cílů můžete vytvořit pracovní plán a přidělit úkoly svému týmu. Pochopení rolí a motivací pomáhá ujasnit očekávání a určit vhodné dobrovolníky pro konkrétní úkoly.

1. Definice

Co je to sociální role?

- Pozice nebo funkce, kterou zaměstnanec zastává v rámci skupiny nebo organizace.
- Určuje místo a s ním spojené očekávání v sociální struktuře.
- *Zaměstnanec může mít různé sociální role, např. člen týmu, nadřízený nebo manažer.*

Co jsou to odpovědnosti?

- Povinnosti a závazky, které má zaměstnanec v rámci své funkce plnit.
- Ty se mohou lišit v závislosti na konkrétní pozici a organizaci.
- Vymezují oblasti práce a celkové cíle, za které je zaměstnanec odpovědný.
- *Mezi povinnosti zaměstnance může například patřit účast na schůzkách, plnění přidělených úkolů a spolupráce s členy týmu.*

Co jsou to úkoly?

- Konkrétní činnosti nebo úkoly, které musí zaměstnanec vykonat, aby mohl plnit své povinnosti.
- Jednotlivé činnosti nebo pracovní místa, která přispívají k dosažení celkových cílů.
- Mohou být denní, krátkodobé, dlouhodobé, projektové,...
- *Zahrnují například činnosti, jako je kontrola, psaní zpráv, vedení školení, úklid, ...*

Co jsou to kompetence?

- Dovednosti, znalosti a schopnosti, které zaměstnanec má a uplatňuje ve své funkci.
- Umožňují efektivní plnění povinností a úkolů.
- Existují "tvrdé" a "měkké" dovednosti.
- *Kompetence mohou být technické dovednosti specifické pro daný obor (např. programování, účetnictví) i měkké dovednosti (např. komunikace, řešení problémů), které jsou cenné v jakémkoli pracovním prostředí.*

Shrnutí:

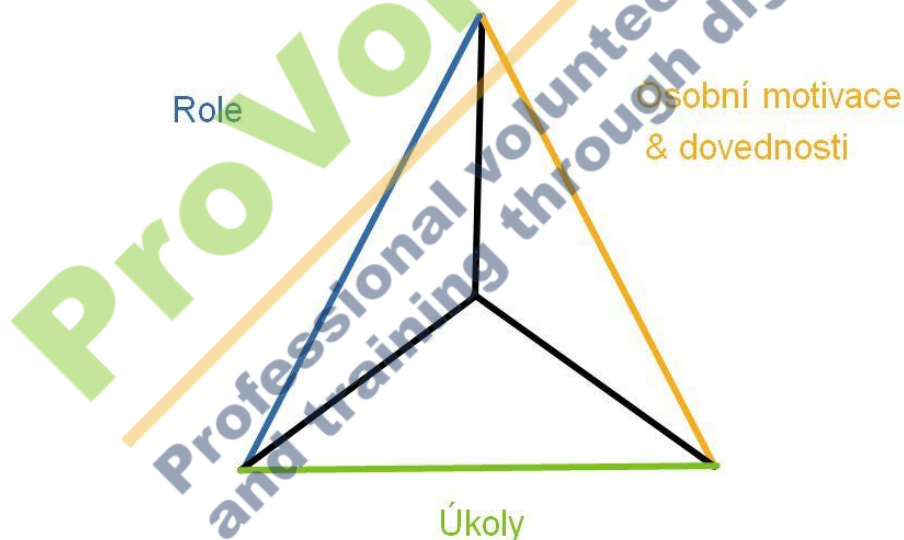
- **Sociální role** zaměstnance určuje jeho **postavení**,
- **odpovědnosti** popisují jeho **povinnosti**,
- **úkoly** jsou **konkrétní činnosti, které** musí vykonávat,
- **kompetence** jsou **dovednosti a schopnosti, které** využívá k efektivnímu plnění svých úkolů.
- Tyto prvky společně přispívají k přínosu a úspěchu zaměstnance v organizaci.

3. Trojúhelník hledání rolí

Každá funkce a role v koordinaci dobrovolnictví a dobrovolníků je spojena s konkrétními úkoly. Pro splnění všech úkolů a zdůvodnění příslušných rolí a funkcí musí mít dotyčná osoba určité schopnosti, kompetence a osobní motivaci.

Jednou z metod, které pomáhají tuto část poznat, je grafické zobrazení, například "trojúhelník hledání rolí". Tato metoda pomáhá nejen identifikovat a vizualizovat problémy při řízení lidí, ale také zviditelnit příčiny, a tím i přístupy k řešení.

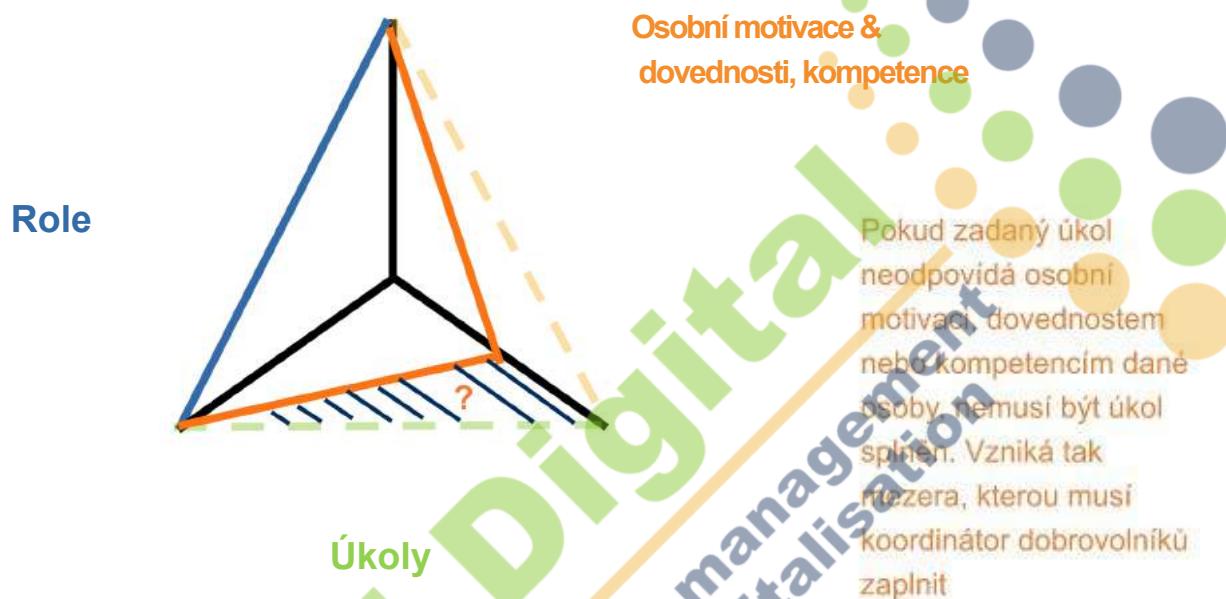
Pokud jsou úkoly, které má člověk převzít, v rovnováze s jeho osobní motivací, dovednostmi a kompetencemi, pak "trojúhelník hledání rolí" vypadá následovně:



Může se stát, že převzaté úkoly neodpovídají roli, motivaci a kompetencím dané osoby. Pak strany trojúhelníku přestávají být vyvážené. To vyvolává potřebu opatření ze strany koordinátora dobrovolníků.

Například:

Petr je předsedou organizace. Jeho úkolem je dohlížet na finance. Netouží však po tom, aby se zabýval financemi, a matematika mu příliš nejde. Proto nechává všechny účetní a finanční záležitosti plavat a nemá nad nimi patřičný dohled. Kvůli tomu jeho pokladní po mnoho let vystavovala nesprávné příjmové doklady o darech, které Petr podepisoval v domnění, že jsou správné.



Abyste tuto mezeru zaplnili a zajistili splnění všech úkolů, existuje několik řešení:

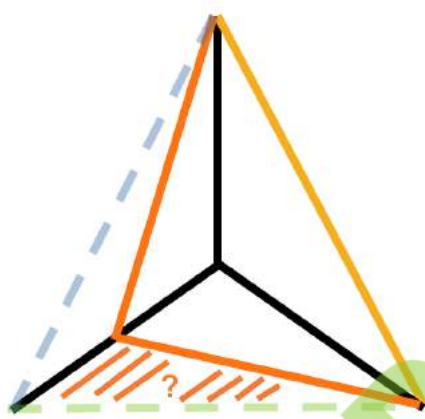
- Školení: Petr může absolvovat další školení, aby si byl jistější a kompetentnější ve finančních záležitostech.
- Motivace: Protože Petr nemá rád své finanční úkoly, nemá motivaci se jimi zabývat. Může se pokusit svou motivaci posílit. Například tím, že si zvolí pevný den, kdy se bude nejprve věnovat financím, a pak se "odmění" příjemnějšími úkoly.
- Delegation: Může vyhledat jinou osobu s potřebnými kompetencemi a zájmy, která tuto oblast práce převeze.

Petr chce uspořádat večírek na oslavu výročí své organizace. Za tímto účelem rozdělí úkoly: Jeho nová stážistka Anna bude akci plánovat a koordinovat. Členové představenstva se postarají o pozvánky a připraví projev.

S blížícím se večírkem se objevují určité potíže:

- Žádný z členů správní rady nepřebírá dohodnuté úkoly, přestože to je role, kterou člen správní rady zastává. Správní rada neplní své povinnosti. Vzniká mezera.
- Anna, svědomitá koordinátorka, si této mezery všimne. Rozhodne se, že projev napíše sama. Sama také pozve klíčové zúčastněné strany. Ale protože je v týmu stále nová, chybí jí ucelený přehled o vizi, hodnotách a činnostech organizace. Její projev není členy sdružení a správci přijat dobře. Anna je navíc frustrovaná, protože práce padá pouze na ni.

Role



Osobní motivace & dovednosti, kompetence

Když někdo neplní svou roli, vzniká mezera, kterou musí koordinátor dobrovolníků zaplnit

Úkoly

Pro tento scénář existuje několik řešení:

- Petr jako předseda organizace může vést rozhovor s představenstvem. To jasně vymezí odpovědnosti a úkoly, aby každý člen představenstva přispěl svým dílem. Pravidelné schůzky by mohly sloužit ke kontrole pokroku a v případě potřeby k nabídce podpory.
- Annina angažovanost a úsilí by měly být uznány a oceněny správní radou a organizací. To může zvýšit její motivaci.

Tímto způsobem lze "trojúhelník identifikace rolí" využít ke zviditelnění příčin problémů a přístupů k řešení různých scénářů.

4. "Popis rolí" pro dobrovolníky

Proč je "popis role" vůbec nutný? Obvyklé námitky:

- "To je vlastně něco pro business!"
- "Nepotřebuji popis role. Já vlastně vím, co je mým úkolem!"

Všechny tyto otázky se však při práci s dobrovolníky objevují poměrně často:

- **Co se ode mě očekává?**
- **Kdo je za mě zodpovědný? Od koho získám informace?**
- **Koho mám informovat?**
- **Kdo mě bude školit?**
- **Jsem dobrovolník sám, nebo mě někdo podporuje?**
- **Jak dlouho a jak často musím dobrovolně pracovat**

Na tyto otázky lze do značné míry odpovědět prostřednictvím dobrého popisu role.

Získané zkušenosti: praktické využití pro samostudium a hodnocení

1. Formulujte pro svůj projekt nebo organizaci:

- Jaký je váš cíl?
- Jaké jsou vaše strategické/taktické cíle?
- Jaké jsou vaše provozní cíle?

Můžete použít šablonu na následující stránce.

2. Udělejte konkrétní akční plán jedné z aktivit, které jste si naplánovali. Pokud žádný nemáte, udělejte si ho na příkladu sousedské akce



Cíle mé organizace

Cíl (vizionářský/klíčový cíl)

Definujte svou konečnou vizi, směr, cíl a touhu.



Strategické a taktické cíle

Mějte celkovou strategii, metodu a taktiku k dosažení cílů.



Operativní cíle/Akční cíle

Vytvořte konkrétní akční plán, který lze realizovat k dosažení cílů.



Inspirace a další zdroje

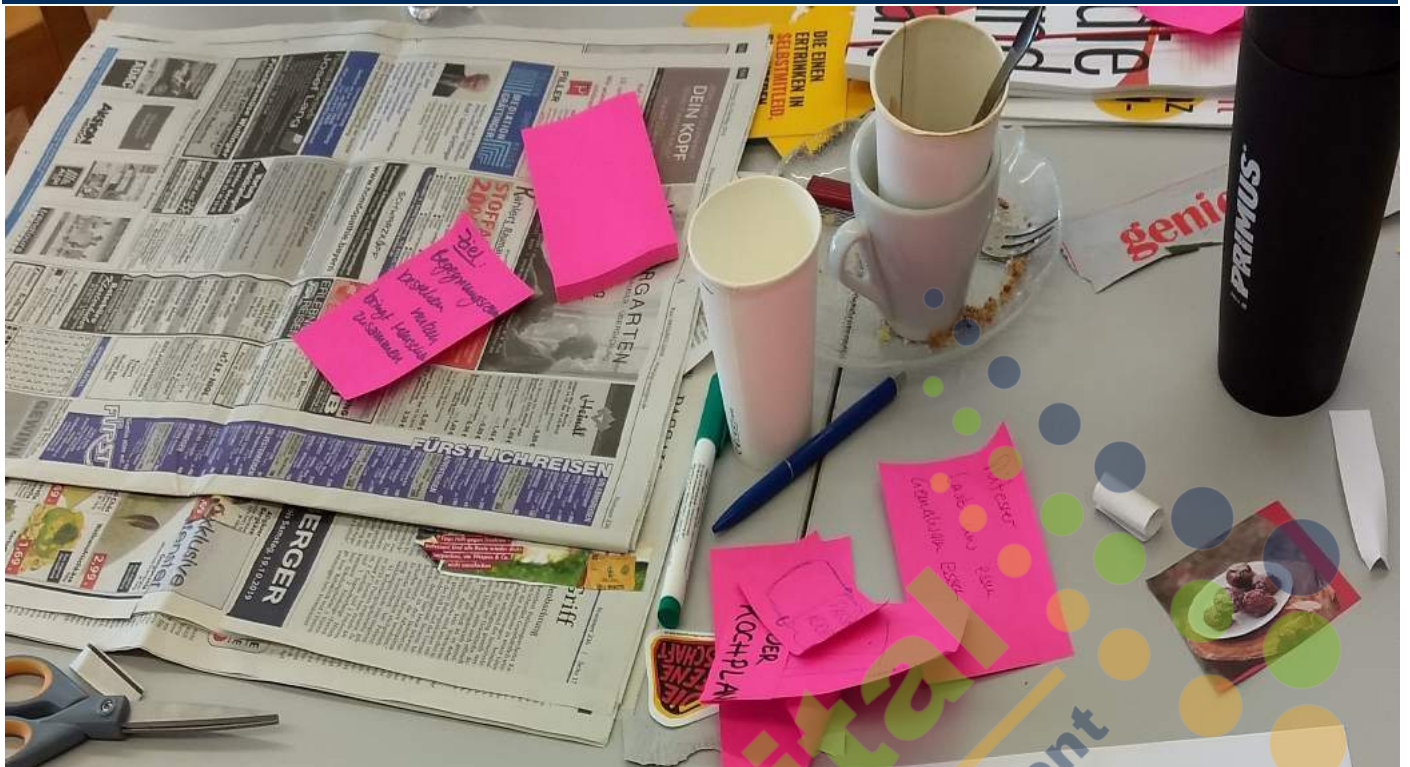
Pokud se chcete tématu rolí věnovat hlouběji, můžete se podívat na práci doktora Mereditha Belbina a jeho týmu. V 70. letech 20. století analyzoval vliv složení týmu z různých osobnostních typů na jeho výkonnost. Podle něj týmy fungují efektivně, pokud se skládají z několika různorodých typů osobností a typů rolí. To znamená, že každá role má v týmu svůj důležitý úkol a funkci. Pro koordinátory týmu je výzvou umět tento vzorec rozpoznat. Identifikovali 9 různých rolí:

3 akční role: Tvořitel, Realizátor, Dokončovatel.

3 role zaměřené na komunikaci: Koordinátor, týmový pracovník, výzkumník zdrojů.

3 orientované na znalosti: Hodnotitel, „monitorovač“ - evaluátor, specialista

Týmová role	Přínos	Přípustné slabiny
 Tvořce	Náročný, dynamický, vyžívá se v tlaku. Má odhodlání a odvahu překonávat překážky.	Sklon k provokacím. Uráží city lidí.
 Realizátor	Praktický, spolehlivý, efektivní. Převádí myšlenky v činy a organizuje práci, kterou je třeba udělat.	Poněkud nepružný. Pomalu reaguje na nové možnosti.
 Dokončovatel Finišer	Pečlivý, svědomitý, úzkostlivý. Vyhledává chyby. Leští a zdokonaluje.	Sklon k nepřiměřeným obavám. Neochotný delegovat pravomoci.
 Koordinátor	Zralý, sebevědomý, identifikuje talent. Ujasňuje si cíle. Efektivně deleguje.	Může být vnímán jako manipulativní. Přenáší vlastní podíl práce.
 Týmový pracovník	Spolupracující, vnímavý a diplomatický. Naslouchá a předchází třenicím.	Nerozhodný v krizových situacích. Vyhýbá se konfrontacím.
 Výzkumník zdrojů	Společenský, nadšený, komunikativní. Prozkoumává příležitosti a rozvíjí kontakty.	Přílišný optimismus. Ztrácí zájem, jakmile pomine počáteční nadšení.
 Kreativní pracovník	Kreativní, nápaditý, svobodomyšlný. Generuje nápady a řeší obtížné problémy.	Ignoruje vedlejší náklady. Je příliš zaujatý, než aby mohl účinně komunikovat.
 Monitorovač/ Hodnotitel	Střízlivý, strategický a prozíravý. Vidí všechny možnosti a přesně je posuzuje.	Chybí mu drive a schopnost inspirovat ostatní. Může být příliš kritický
 Specialista	Oddaný, nezávislý, odhodlaný. Poskytuje znalosti a speciální dovednosti.	Přispívá pouze na úzké frontě. Zabývá se technickými detaily



Ideen-Template

Titel **Passau kocht!**

DIE KOCHKARTE

Jahr 2020

Beschreibung

Passau kocht! schafft Begegnung zwischen Menschen, die in Passau angereicht sind. An verschiedenen Orten im gesamten Stadtgebiet + im Umland trifft sich Menschen zum gemeinsamen Kochen. So kann man die unterschiedlichsten Menschen + Orte kennen - man alle Orte, Termine + Veranstaltungen für das gleiche Jahr.

Die Menschen schaffen sich selbst eine optimale Möglichkeit für die Begegnung. Die Begegnung machen aktiv mit!

Wie kam es dazu?

1. Die Stadt wurde als Teil der Region...
2. Ein organisatorisches Bildet sich...
3. Gemeinden werden dabei, typischerweise, Marginalien, Teilhaft etc. eingeladen
4. Die Angebote werden gemacht in einer Kochkarte veröffentlicht.
5. Die Karte wurde veröffentlicht + auf online + offline publiziert + verteilte
6. Bei der Werbung / Bewerbung wurde darauf geachtet, dass viele Menschen sie willkommen sind.

Collage



Modul 3

PROIEKTOVÝ A ČASOVÝ MANAGEMENT

PROJEKTOVÝ A ČASOVÝ MANAGEMENT



" Tajemství úspěchu je konzistentnost účelu."
Benjamin Disraeli (1804-1881)

Naše každodenní dobrovolnická práce se skládá z projektů. Téměř všechny aktivity jsou projekty, které je potřeba co nejlépe realizovat. Nezáleží na tom, zda pořádáte akci, doučování nebo opravárenskou kavárnu, struktura je vždy stejná, liší se pouze mírou složitosti. Tato základní struktura projektového řízení je vyučována v následujícím modulu. Informace doplňují praktické příklady a úkoly.

Časový management je navíc stále důležitější. Je to dáno především tím, že jsme nuceni si práci organizovat efektivněji a efektivněji – často kvůli nedostatku zdrojů. Zde nám metody pomáhají dobře plánovat práci a vypořádat se se zabijáky času.

3.1. Pr ojektový management 3.1.1. Úvod do projektového řízení

Tato část se zabývá projektovým řízením v dobrovolnické práci. Následující v a praktické metody by vám měly pomoci získat vhled do tématu „projektového říze víte se o různých metodických přístupech, abyste mohli snadno začít s plánováním vlastního projektu. Na konci tohoto semináře se dozvíte, které kroky je třeba zvážít při plánování projektu, jak k nim cíleně přistupovat a jak je úspěšně realizovat.

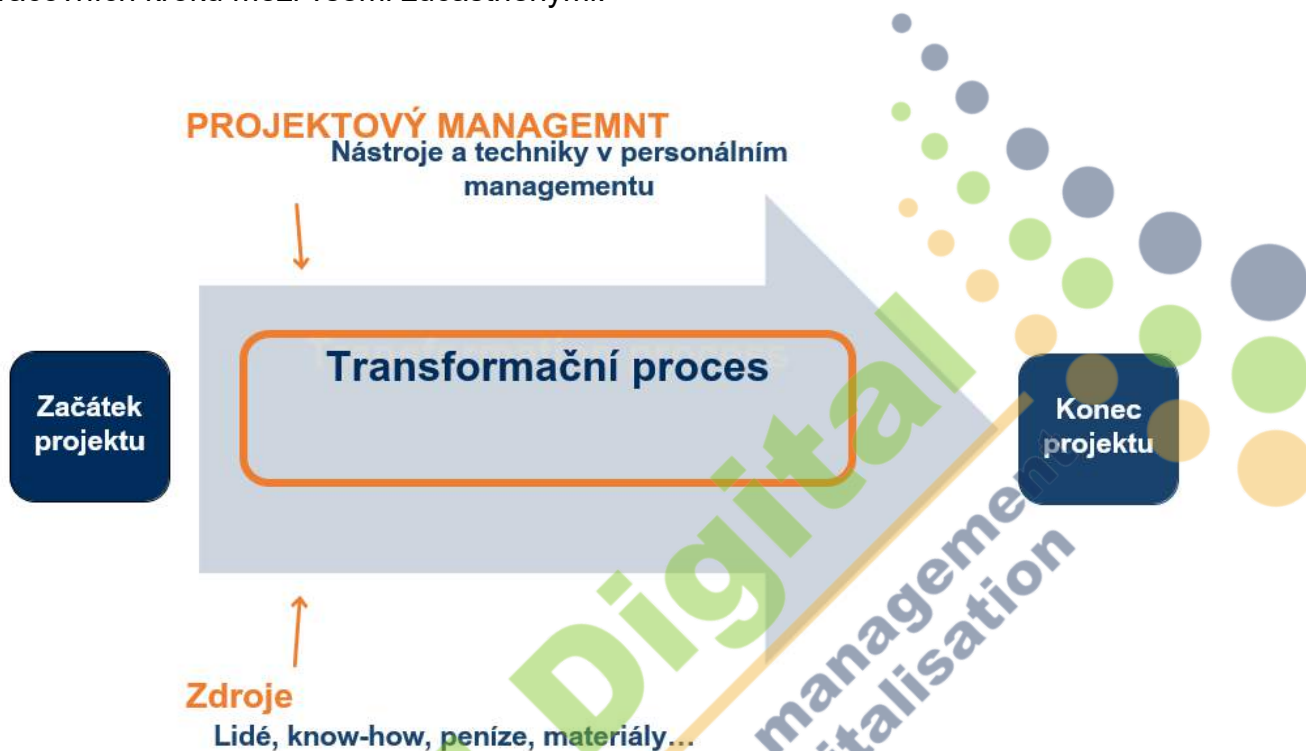


3.1.2. Co je to projekt?

Projekt je souhrn činností, které jsou časově, finančně a personálně ohraničené. Vyznačuje se několika rysy, které jsou velmi úzce propojeny. Za prvé, každý projekt potřebuje **předem definovaný cíl a přesně definovaný úkol či úkoly** z toho odvozené, které jsou nezbytné k dosažení cíle. Je také velmi důležité mít **plán**, který určuje, kdy nebo dokdy musí být jednotlivé úkoly dokončeny a jak dlouho trvají, abyste měli o projektu neustále přehled. Pro úspěšnou realizaci projektu je také nesmírně důležité zapojení několika odpovědných osob/dalších kooperačních partnerů, stejně jako nezávislá struktura v organizaci.

3.1.3. Co znamená projektový management?

Projektovým managementem neboli řízením se rozumí řízení a realizace projektu, která často zahrnuje i start nebo zahájení projektu. Projektové řízení také pomáhá budovat vnitřní i vnější důvěru a důvěryhodnost, stejně jako přijetí a pochopení nezbytných úkolů a pracovních kroků pracovních kroků mezi všemi zúčastněnými.



3.1.4. Jaký je přínos, hodnota projektového řízení?

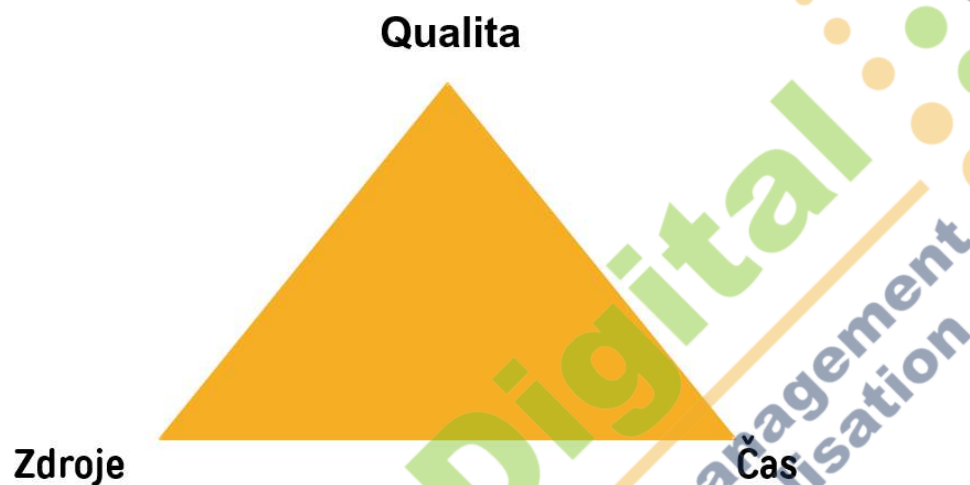
Pokud ovládáte a aplikujete metody projektového řízení, přináší to mnoho výhod:

- Můžete plánovat úkoly, zdroje a časové výdaje holisticky.
- Realizace v rámci plánovacího období (čas a náklady) se stává jednodušší a kontrolovatelnější.
- Zlepšuje se kvalita výsledků.
- Projekt je zdokumentován.
- Na změny lze reagovat nejen strukturovaněji, ale také flexibilněji a rychleji.

Projektová práce se stává stále důležitější, zejména v dobrovolnictví, protože stále více dobrovolníků chce fungovat tak, aby jejich úkoly, povinnosti a potřebné časové zdroje byly jasně definovány a pevně stanoveny, tj. často chtějí pracovat po jasně vymezenou dobu a na základě daného projektu.

Jasně téma a definovaný cíl však usnadňují nejen nábor dobrovolníků, ale také navazování spolupráce se sponzory a podporovateli daného projektu. Stále více sponzorů dává peníze pouze na konkrétní projekty a chtějí přesně vědět, za co se peníze utrácejí. Práce na projektech navíc zvyšuje šanci, že se jako organizace objevíte v tisku a získáte tak pro svůj projekt pozornost. A čím „profesionálněji“ své projekty realizujete, tím většího ocenění a podpory se vám dostane jak interně, tak externě.

Projekt je určen třemi cílovými proměnnými:



Pro úspěšné řízení projektu musíte zvážit následující aspekty: **kvalita – zdroje – čas**

Bylo by perfektní, kdyby zdroje a čas, které máte k dispozici, byly přesně takové, jaké potřebujete k dosažení požadované kvality. Ale bohužel život není vždy dokonalý a jako projektový manažer se musíte rozhodnout, co dělat, pokud projekt nevyjde tak, jak jste si naplánovali, například:

Pokud vám zbývá málo času nebo málo zdrojů (např. rozpočet, který jste naplánovali, nestačí, plánované pracovní dny jsou již vyčerpány), musíte se rozhodnout: potřebujeme více času, abychom dosáhli vámi plánované kvality? Nebo můžeme akceptovat nižší kvalitu, protože jsme využili všechny personální zdroje.

Pokud máte napjatou časovou osu, můžete zvážit přivedení více zdrojů (více zaměstnanců, více peněz, lepší IT...) nebo „obětovat“ nějakou kvalitu (např. méně působivé, menší, ne tak krásné, ne 100% dokonalé...)

3.1.5. Požadavky na projektového manažera

Projektový manažer musí plnit různé úkoly, které jsou ve všech projektech velmi podobné. Jedná se o následující:

- Identifikace požadavků projektu, cílů a rozsahu
- Plánování, monitorování a dokumentace úkolů během projektu
- Zajištění, aby všechny úkoly, výstupy a projektové materiály byly dodány včas
- Řízení všech zdrojů potřebných pro realizaci projektu
- Rozvoj, řízení, motivace a koordinace týmu
- Podpora efektivní komunikaci se zaměstnanci a zainteresovanými stranami o stavu projektu
- Hodnocení a řízení rizik, řešení problémů
- Hodnocení a sledování celkového výkonu

Projektový manažer přispívá k vytváření hodnoty a kvality tím, že dohlíží na plánování, realizaci a dokončení projektu.

Pro splnění těchto úkolů vyžaduje profese projektového manažera následující dovednosti:

- Vůdcovské kvality a rozhodování
- Motivační dovednosti
- Schopnosti řešit konflikty
- Dobré komunikační schopnosti
- Dovednosti řízení času
- Odolnost a zvládání stresu a tlaku
- Kritický a seberefektivní způsob myšlení

Role projektového manažera a tématu leadershipu se budeme věnovat v kapitole „Řízení projektu“.

3.1.6. Procesy projektového managementu

Projekt se rozvíjí po jednotlivých sekcích,



Krok 1: Generujte nápady

" Pokud chcete získat správné odpovědi, musíte se správně ptát!"

Základem dobrého nápadu na projekt je analýza současné situace. Co je zde potřeba udělat?

- Identifikujte problém nebo potřebu, kterou je třeba vyřešit
- Určete, co víte a kde informace stále chybí
- Shromážděte relevantní a přesné informace
- Identifikujte možné příčiny problému a prozkoumejte je
- Identifikujte omezení, překážky a výzvy
- Identifikujte možná řešení
- Rozhodněte se pro realistický a „atraktivní“ přístup řešení
- Začněte tím, že shromáždíte své vize do budoucna, stejně jako nápady a fakta. Jak by měl vypadat ideální stav? Jakých výsledků by mělo být nakonec dosaženo? Co by se mělo v důsledku vašich aktivit změnit?

Je důležité, aby si každý nakreslil společný obrázek problému/výzvy, protože stabilní projekt lze postavit pouze za předpokladu společného porozumění.

Pro generování nápadů v týmu jsou však potřeba pravidla, která kreativitu podporují a nebrání jí. Doporučujeme dodržovat následující pravidla:

- Práce v týmu.
- Ponechte dostatek prostoru a času.
- Pokud položíte více otázek, máte větší šanci získat důležité odpovědi.
- Mezi řádky se přenáší mnoho.
- Věci začínají být zajímavé, když jde do tuhého.
- Znovu a znovu probírejte témata, prohlubujte je, zhušťujte informace.
- Mějte odvahu začít znovu, znovu a znovu.
- Dokumentujte své výsledky a sdílejte je s ostatními týmy.
- Od kvantity ke kvalitě (shromáždit a uspořádat různé názory a poté stanovit priority)

Úkolem je nyní vytvářet nápady a vyvíjet řešení k překonání těchto výzev/problémů. Proto je nyní třeba sbírat nápady. Všechny tyto prvotní myšlenky jsou postupně konkretizovány v následujících krocích.

Existují různé **kreativní techniky** pro shromažďování nápadů a faktů, které jsou stručně uvedeny níže.

Rychlé myšlení (Quick-Think)

Brainstorming je jednou z nejoblíbenějších kreativních technik pro generování nápadů, budování vize a zajištění toho, aby se do fáze vývoje mohl zapojit každý.

Zde jsou důležité kroky:

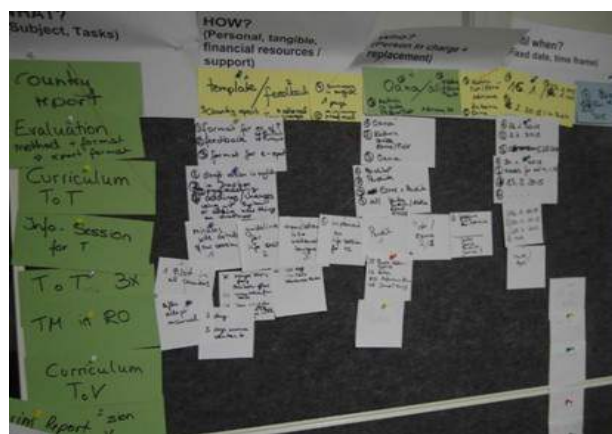
1. Shromážděte skupinu lidí, kteří jsou pro projekt relevantní. Pokud je to možné, zahrňte zástupce zamýšlených příjemců.
2. Každý si zapíše své nápady. Každý nápad na samostatném kusu papíru nebo samostatné online poznámce.
3. Shromážděte všechny nové nápady, seskupte je do témat.
4. Vytvořte nadpisy pro každé téma.
5. Zkontrolujte nadpisy: Dokážete identifikovat strukturu, kategorie nebo sekvence? Jakmile je identifikujete, dejte témata do tematických oblastí na základě jejich koherence.
6. Nyní máte strukturu/přehled o všech důležitých otázkách vašeho projektu, což je výchozí bod pro koncept vašeho projektu!
7. Nápady, které se ve skutečnosti neshodují s některou z identifikovaných kategorií, se neztratí: dejte je na samostatný papír/online sekci, protože by se mohly později hodit.

Rychlé myšlení lze provádět různými způsoby:

Dotazujte se pomocí kartiček s metaplánem (obdélníkové karty), přičemž každý účastník zapisuje nápady na kartičky sám. Na každou kartu by měl být použit pouze jeden nápad s klíčovým slovem.

Technika výkřiků, kdy účastníci vykřikují nápady moderátorovi, který je zapisuje na flipchart, aby je každý viděl.

Imaginární brainstorming, při kterém jsou položeny jedna nebo dvě vizionářské otázky, které jsou následně diskutovány a jsou k nim připojovány nápady. Jeden člověk moderuje, jeden zapisuje diskuzi. Při brainwalkingu jsou předem připravená klíčová slova napsána na několik flipchartů a zavěšena. Účastníci pak mohou přidávat své nápady a dodatky.



Obr. 4 Fotky "Rychlého myšlení"

Metoda 635

Metoda 635 funguje následovně: skupina 6 lidí nastíní tři navrhovaná řešení daného problému. Každé navržené řešení konkretizuje jedna osoba. Navrhované řešení pak předají svému sousedovi. Soused pak navrhovaná řešení reviduje přidáním tří nových nápadů nebo pobídek. To znamená, že každý ze 3 lidí pracuje jednou na jednom ze tří návrhů. To pokračuje, dokud všichni členové skupiny nepřispějí svými návrhy a původní tři navržená řešení tak dále rozvine pět lidí.

Myšlenková mapa

Své nápady a myšlenky nezapisujete za sebe nebo pod sebe jako obvykle, ale postupujete následovně: Hlavní téma zapište do středu většího listu papíru. Poté zapište své nejdůležitější myšlenky jako klíčová slova na řádky začínající od středu ústředního konceptu. Kdykoli jiný nápad souvisí s jedním z klíčových slov, které jste si zapsali, nakreslete od tohoto klíčového slova nový řádek. To vytváří strukturovanou vizuální reprezentaci vašich myšlenek, tzv. „myšlenkovou mapu“.

Metaplán

Další užitečnou metodou je metaplán, speciální forma dialogu a diskusní techniky. Pod vedením moderátora a pomocí různých materiálů (např. flipchartů) se pokusí určit společný cíl. Facilitátor především vytváří povědomí o problému mezi účastníky a vizualizuje, jaké zájmy existují a které problémy je třeba konkrétně řešit. Poté jsou, společně se skupinou, formulovány a zaznamenávány problémové otázky. Účastníci následně dávají dohromady podněty – pokud možno v malých skupinách – k určitému, jasně definovanému problému tak, že své asociace zapisují jednotlivě na kartičky. Tyto podněty jsou následně diskutovány a shrnovány do obecných pojmů (viz brainstorming). Na základě těchto shromážděných podnětů účastníci spolupracují na vývoji výsledků, které prezentují ostatním účastníkům a dostávají od nich konstruktivní zpětnou vazbu. To umožňuje začlenění dalších návrhů a vstupů. Na závěr (malá) skupina sestaví katalog aktivit.

Pro vizualizaci procesu generování nápadů jsou užitečné následující digitální metody:

MIRO, MURAL, MINDMEISTER.

Krok 2: Analyzujte – příprava a vyslyšení požadavků

Nyní máte jasnější představu o svých vizích a cílech. Dalším krokem úspěšného plánování projektu je tyto myšlenky dále rozvíjet a zhušťovat je do přesvědčivého celkového konceptu. K tomu je důležité, abyste získali další informace a nespolehali na mlhavou představu.

Při sestavování popisu projektu byste si měli vždy odpovědět na otázky, proč a pro koho konkrétně, chcete čeho dosáhnout. A jakými prostředky a jakého efektu chcete dosáhnout v krátkodobém, dlouhodobém a střednědobém horizontu. Použijte výsledky vyhledávání informací k vytvoření analýzy současné situace a poskytněte jasné odpovědi na tyto otázky.

Pro shrnutí, vytvoříte **analýzu**:

SKUTEČNÁ analýza slouží k zaznamenání aktuálního stavu a k co nejneutrálnějšímu popisu problému. Projektové nápady často vznikají z pocitu, že něco zásadního chybí nebo že je třeba situaci změnit. Chcete něco zlepšit. S rozbořením současné situace v podstatě neděláte nic jiného, než že zaznamenáváte přesně ty věci, které je potřeba změnit. Zde je důležité, abyste se nespolehali na názor jediného člověka. Spíše byste se měli snažit začlenit různé názory. Například pomocí dotazníku, provádění pozorování nebo rozhovorů („primární průzkum“). To však často není nutné a lze využít existující data („sekundární průzkum“).

Shromážděte vše, co lze považovat za podporu vaší vize. Abyste z nápadu udělali projekt, potřebujete přesvědčivé argumenty. Nikoho nepřesvědčíte větou "Tak to prostě je!". Pokud tento krok přeskočíte, budete se později jen rozčilovat nad množstvím práce. Začněte tedy hledáním informací. Použijte například **internet, databáze, literaturu nebo vlastní síť**. Sledujte diskuse ve zprávách a médiích. Zkuste zjistit, jestli už někdo podobné nápady rozvíjel a realizoval. A pokud ano, jak. Důležité je také zjistit skutečnou poptávku po vašem nápadu. Než začnete v této oblasti aktivně pracovat, měli byste si položit následující otázky:

Kdo v lokalitě by mohl mít zájem o váš nápad? Je ve vašem okolí dostatek lidí, kteří by obecně potřebovali nebo využili vaši potenciální nabídku? Tedy kdo by takovou nabídku v budoucnu využil a v jakém rozsahu? Jak by to muselo být organizováno, aby se to setkalo se skutečným zájmem? Kde můžete získat radu a podporu? Kdo je v této oblasti již velmi aktivní? S kým byste mohli spolupracovat? Jaké je skutečné úsilí? Můžeme si to dovolit a chceme? Máme vůbec potřebné lidské zdroje a odborné znalosti nebo potřebné finanční prostředky? Pokud ještě ne: můžeme je s přiměřeným úsilím získat?

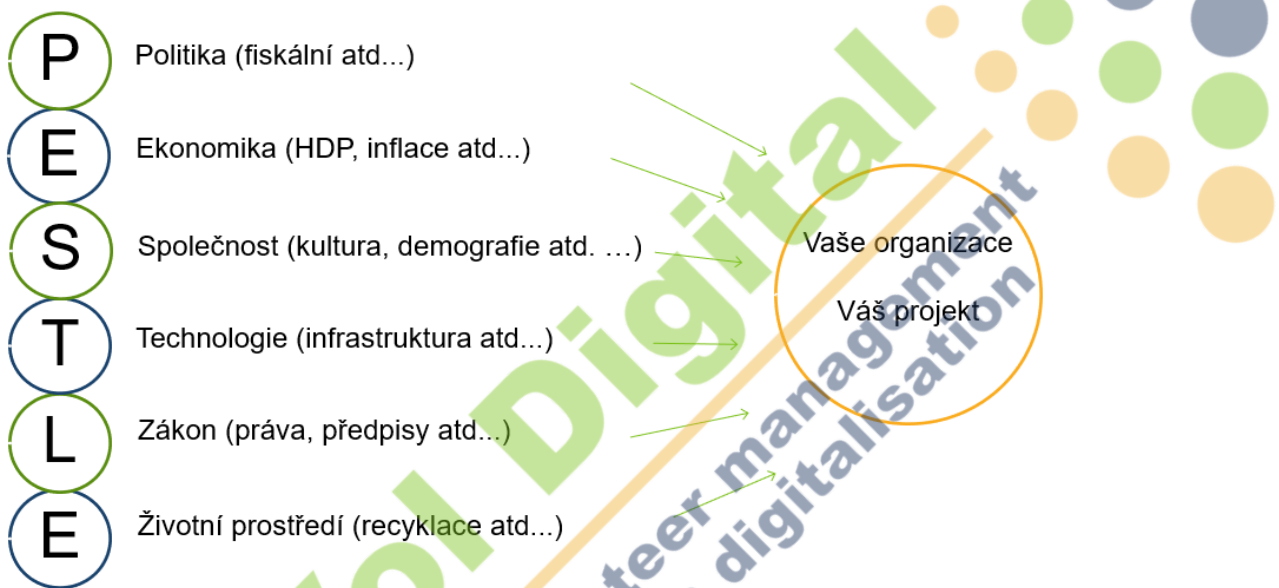
Nezapomeňte však také se svými kolegy a dobrovolníky ve vaší organizaci zvážit rámcové podmínky vaší organizace.

Je užitečné provést strukturovanou analýzu prostředí, ve které zaznamenáte a popíšete své prostředí.

Mezi možné relevantní aspekty vašeho prostředí patří:

- Vaše cílová skupina
- Ostatní dobrovolnické organizace se svými zaměstnanci a dobrovolníky
- Potenciální partneři pro spolupráci
- Další relevantní zainteresované strany
- Politická a správní struktura

Zejména pokud plánujete větší projekt, který by měl mít dopad ve větším měřítku, musíte svému prostředí lépe porozumět. Jedním z nástrojů, který můžete použít, je analýza PESTLE.



Můžete také podrobněji analyzovat stávající organizace a zainteresované strany, dle tématu nebo regionu:

Název organizace/ zainteresované strany	Relevance / důležitost pro váš projekt	Postoj k projektu nebo k vám jako organizaci	Vliv na projekt (moc, zájem)	Podporovatel nebo preventista? (důvěra nebo nedůvěra, ovlivnění pozice pro nebo proti)

Obr. 6 Tabulka analýzy prostředí

SWOT analýza

Nedílnou součástí analýzy, by v dalším kroku měla být analýza silných a slabých stránek.

Tato analýza by měla být provedena ve vztahu k plánovanému projektu. Především je důležité poctivě a také velmi sebekriticky prezentovat silné a slabé stránky. Jen tak bude možné odvodit příležitosti a identifikovat potenciální rizika. Konečným výsledkem jsou pak odvozené strategické přístupy, které tvoří základ projektu.



Obr. 7 Swot analýza

Krok 3: Plánujte a konceptualizujte projekt

Nakonec je celá záležitost formulována do **konceptce projektu**.

Koncept projektu obvykle odpovídá na následující otázky:

Čeho chceme dosáhnout?	PROČ?	Nápad a záměr/vize
Co se musí stát?	CO?	Konkrétní cíle a akce/aktivity
Kdo je ovlivněn a zapojen?	PRO KOHO?	Cílové skupiny a partneři
Jak máme postupovat?	JAK?	Proces a metody
Kdo přebírá jaké oblasti?	KDO?	Odpovědné osoby
Které fáze se předpokládají?	KDY?	Načasování
Kde se projekt odehrává?	KDE?	Okolí, prostory
Jaké zdroje potřebujeme?	S ČÍM?	Čas, peníze a zdroje

Obr. 8 Koncept projektu

Struktura konceptu projektu v zásadě zahrnuje následující oblasti

1. Shrnutí: Velmi stručně: O čem to je?
2. Pozadí: Jaký je výchozí bod/současná situace? (Analýza současné situace)
3. Čeho má být dosaženo? (strategické cíle)
4. Kdo by měl být osloven? (Podrobněji definujte cílové skupiny)
5. Které jednotlivé cíle/akční cíle jsou sledovány? Čeho chce projekt dosáhnout?
6. Jakou cestu zvolit - strategie projektu
7. Jak by měly být cíle realizovány v praxi (akční a pracovní plán), např.
 - Které metody by měly být použity
 - Jaký pracovní plán je k tomu naplánován
 - V jakém časovém rámci by se měl projekt uskutečnit?
 - Kde se má celá věc odehrát?
 - Kolik lidí by se mělo zúčastnit? (Implementátoři, uživatelé)
 - Jak byste měli tyto účastníky oslovit?
 - V jakých krocích postupujete (na základě jednotlivých cílů akce)?
 - Jak bude inzerováno (např. budou vytištěny propagační materiály?)
8. Jaké zdroje jsou dostupné a potřebné? (personální, materiální, finanční, nemateriální)
 - Plánování nákladů
 - Plánování zdrojů
 - Finanční plánování

Pojďme nyní ke konkrétnímu plánování projektu:

„Plánování je nahrazení náhody chybou“

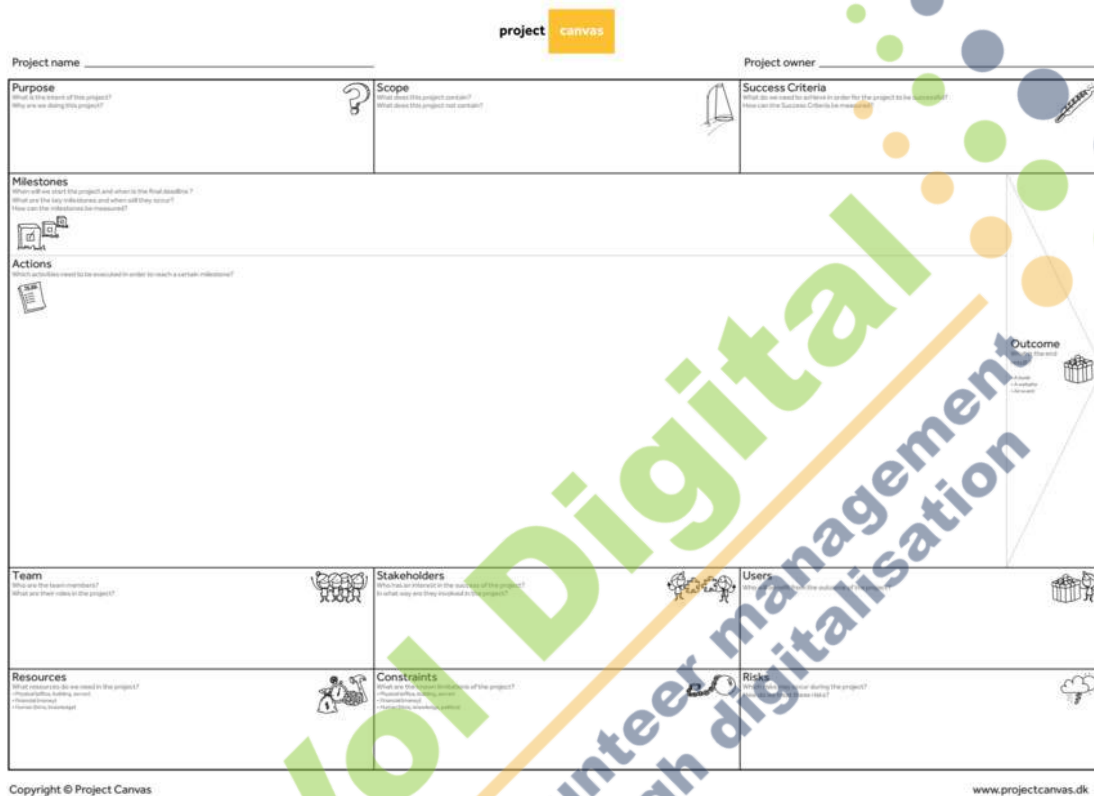
Jakmile dokážete jasně určit své priority, měli byste začít plánovat projekt. Existuje také mnoho užitečných metod a taktik, které usnadňují úspěšnou realizaci projektu. Obecně lze říci, že plánování by mělo být vždy prováděno písemně, abychom měli dokumentaci dosažených výsledků. Ale pozor: plánování času neznamená "plánování času", spíše platí zásada: "Pracuj chytřeji, ne tvrději!"

Pokud sestavujete plán projektu, ujistěte se, že

- plán projektu je dobře strukturovaný
- postup a různé činnosti jsou plánovány strukturovaně
- jednotlivé úkoly jsou označeny, což vám ušetří čas
- jsou stanoveny termíny
- jsou přiděleny povinnosti, které pomáhají organizovat práci
- jsou popsány očekávané výsledky
- Čas a výdaje jsou plánovány s velkorysou rezervou. Předejdete tak časovému tlaku a problémům s rozpočtem.

Projekt Canvas

Je užitečné začít s **projektem Canvas**. Projekt Canvas je vizuální nástroj, který poskytuje okamžitý přehled o projektu, a přehledně a v jednotné struktuře vizualizuje nejdůležitější skutečnosti projektu. Metoda byla odvozena z plátna obchodního modelu, které se používá k vizualizaci nových podnikatelských nápadů. Je však také užitečná pro revolvingové plánování, stejně jako pro interní marketing projektu či jeho komunikaci.



The image shows a Project Canvas template, a structured grid for project planning. It includes sections for Purpose, Scope, Success Criteria, Milestones, Actions, Outcome, Team, Stakeholders, Users, Resources, Constraints, and Risks. Each section contains a brief description and a small icon. The template is titled 'project canvas' at the top. A large watermark 'PROVOI Digital' is overlaid diagonally across the image.

Project name _____		Project owner _____	
Purpose When will we start the project and when is the final deadline? Why are we doing this project? What are the key milestones and when will they occur? How can the milestones be triggered?	Scope What does this project consist of? What does this project not consist of?	Success Criteria What do we need to achieve in order for the project to be successful? How can the Success Criteria be measured?	
Milestones When will we start the project and when is the final deadline? What are the key milestones and when will they occur? How can the milestones be triggered?		Outcome What do we need to achieve in order for the project to be successful? How can the Success Criteria be measured?	
Actions Which activities need to be executed in order to reach a certain milestone?		Outcome What do we need to achieve in order for the project to be successful? How can the Success Criteria be measured?	
Team Who are the team members? What are their roles in the project?	Stakeholders Who are the stakeholders of the project? What are their roles in the project? What are the key milestones and when will they occur? How can the milestones be triggered?	Users Who are the users of the project? What are their roles in the project?	Outcome What do we need to achieve in order for the project to be successful? How can the Success Criteria be measured?
Resources What resources do we need in the project? How can we ensure we have enough resources? How can we ensure we have enough resources?	Constraints What are the constraints of the project? How can we ensure we have enough resources? How can we ensure we have enough resources?	Risks What are the risks of the project? How can we ensure we have enough resources? How can we ensure we have enough resources?	Outcome What do we need to achieve in order for the project to be successful? How can the Success Criteria be measured?

Copyright © Project Canvas www.projectcanvas.dk

Obr . 9 Projekt Canvas.

Oblasti projektového plánování

Aby bylo možné plánovat projekt komplexně, existují následující oblasti plánování:

- Nastavení priority
- Plánování akcí
- Fázový plán
- Plán milníku
- Personální plánování
- Partneři a síť projektu
- Plánování komunikace
- Plánování nákladů a zdrojů
- Kontrolní seznamy

Nastavení priority

Nastavení priorit je v projektovém řízení zásadní, protože pomáhá projektovým manažerům a členům týmu zaměřit se na klíčové cíle, přijímat rozhodnutí, efektivně alokovat zdroje, efektivně řídit čas, zmírňovat rizika, sladit se s očekáváními zainteresovaných stran, přizpůsobovat se změnám a optimalizovat výsledky projektu.

Jedním jednoduchým nástrojem, jak toho dosáhnout, je „matice priority“:



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

Obr. 10 Nastavení priority

Máte například různá řešení nebo nápady pro svůj projekt a nevíte, které si vybrat, matice priorit je užitečný nástroj.

Pravidla jsou:

- Každý návrh má individuální číslo
- Napište každý návrh do jednoho z očíslovaných polí (pokud máte více než 6 návrhů, přidejte čáry a kosočtverečné tvary)
- Každý návrh bude porovnán s jiným návrhem a vy si musíte vybrat: který z těchto dvou je lepší/vhodnější/atraktivnější/důležitější: Do matice se zapíše číslo nejoblíbenějšího návrhu: např. Jaký druh teambuildingových opatření chceme letos provést: č. 1: Túra, č. 2: návštěva muzea: takže pokud se vy nebo skupina rozhodujete mezi jedničkou a dvojkou a více hlasů získá číslo 1, napíšete číslo 1 do prvního řádku diamantů.
- Po prvním kole musíte porovnat návrhy v matici.

Další metodou pro nastavení priority je tzv. Eisenhowerův princip

Eisenhowerův princip

Eisenhowerův princip je oblíbená metoda používaná při řízení času a sebeřízení ke kategorizaci nadcházejících úkolů. Cílem je nejprve dokončit nejdůležitější úkoly a vyřešit nedůležité věci.

Existují čtyři možné kombinace založené na kritériích důležitosti (důležité/nedůležité) a naléhavosti (naléhavé/nenaléhavé):

Všechny úkoly jsou kategorizovány do úkolů A, B, C a D a zadávány do odpovídajících čtyř kvadrantů (I, II, III a IV kvadrant).



Obr.

11 Eisenhowerův princip

Každému typu úlohy je přiřazen specifický typ zpracování. Úkoly A-I musí zodpovědná osoba splnit okamžitě, úkoly D-IV nemusí být nutně splněny, tj. mohou být také umístěny do koše na papír.

Tato metoda je velmi vhodná pro učení se rozlišovat mezi důležitostmi a naléhavostí. Naléhavé úkoly (např. „Mohli byste mi vyhledat tyto informace?“, „Mohli bych se vás zeptat na rychlou otázku?“ nebo aktuální informace o schůzce/informační události) vás nemusí nutně automaticky přiblížit k vašemu cíli nebo významně přispět k dokončení vašich důležitých úkolů.

Důležité úkoly vás naopak přiblíží k vašemu cíli. Jsou obvykle dlouhodobé a strategické a mají dalekosáhlé účinky. Jakmile jsou důležité úkoly dokončeny, dochází k dlouhodobým zlepšením. Úloha je hodnocena podle objektivních kritérií.

Naléhavé úkoly mají termín, do kterého musí být splněny. Všechny úkoly, které vyžadují okamžitou pozornost a vyžadují okamžité jednání, jsou naléhavé úkoly. Dodržení termínu má za následek jednorázovou výhodu.

Naléhavé je zřídka důležité a důležité je zřídka naléhavé. Ne vše, co je naléhavé, se musí udělat. Některé věci můžete delegovat a jiné dokonce nechat na pokoji. Jedině tak zajistíte, že se již nebudete muset sklánět před „diktátem naléhavosti“. Jinak se budete in adále každý den zabředávat do mnoha naléhavých, ale spíše nedůležitých činností.

Fázový plán

Vytvoření harmonogramu je základním úkolem, který by měl být dokončen v rané fázi projektu. Rozsah harmonogramu se může lišit v závislosti na tom, kolik času bylo naplánováno na realizaci projektu.

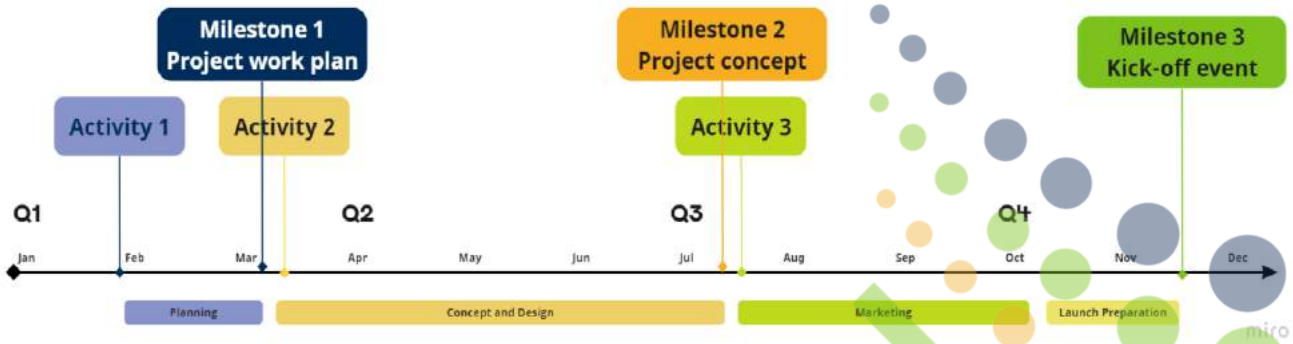
ACTIVITIES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Research "Digitization trends in volunteer work"												
Policy Paper and recommendations: "Values, attitudes and working principles in the digital world"												
Toolbox "Good digital tools": an overview of useful, free or low-cost digital tools												
Report "Pedagogical concepts and methods of digital work"												
Curriculum development "Digitalisation in volunteering" for volunteer coordinators												
Pilot-test "Competence and capacity building"												
Finalisation of workshop curriculum												

Obr. 12 Fázový plán

Plánování milníků

Plán milníků poskytuje jasný plán pro dosažení klíčových cílů a sledování pokroku v průběhu životního cyklu projektu. Nastihuje významné události, úspěchy nebo fáze v rámci časové osy projektu. Plán milníků také pomáhá zajistit, že projekt bude pokračovat, milníky budou dosaženy včas a zúčastněné strany budou průběžně informovány o pokroku.

Milník je tedy konkrétní bod v průběhu projektu, ve kterém zkontrolujete, zda určitý cíl/výsledek/ událost byl nebo může být realizován či nikoli. Označuje také bod ve vašem projektu, kde se také rozhodnete, zda můžete projekt realizovat podle plánu nebo zda potřebujete provést úpravy.



Obr. 13 Plán milníků

Otevřený seznam bodů (OPL)

Ve správě úkolů nebo plánování úkolů je seznam položek (také známý jako OPL), seznam, který určuje, které úkoly mají být splněné, kdo je za ně zodpovědný a do kdy musí být dokončeny. Jedním z nástrojů, který je k tomu vhodný, je otevřený seznam bodů. To nabízí například Mindmanager, ale je zpoplatněn. Zobrazuje pracovní balíčky s jednotlivými úkoly a také cílové hodnoty, milníky a doby trvání. Poskytuje přehled o úkolech, o tom, kdo je za co zodpovědný, o termínech a o tom, zda byl daný úkol splněn.

Open Point list

Content	EN	EN	DE	DE	RO	RO	CZ	CZ	Link to English version
	English	English	German	German	Romanian	Romanian	Czech	Czech	
1 IO1.1. Digitalization trends in volunteer work	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
2 IO1.2. Tools - Values, Attitudes, Principles	No	No	No	No	No	No	No	No	
3 IO1.3. Tools - Project Management	No	No	No	No	No	No	No	No	
4 Beezo (AT)	✓	✓	✓	✓	No	No	✓	✓	https://bit.ly.com/3740Yoz106
5 Tasks (DE)	✓	✓	✓	✓	No	No	✓	✓	https://bit.ly.com/37240Yoz106
6 Dropbox Drive (DE)	✓	✓	✓	✓	No	No	✓	✓	https://bit.ly.com/37240Yoz106
7 Dropbox (DE)	✓	✓	✓	✓	No	No	✓	✓	https://bit.ly.com/37240Yoz106
8 Jira (DE)	✓	✓	✓	✓	No	No	✓	✓	https://bit.ly.com/37240Yoz106
9 Onecollect (DE)	✓	✓	✓	✓	No	No	✓	✓	https://bit.ly.com/37240Yoz106
10 Microsoft Project (RO)	✓	✓	✓	✓	No	No	✓	✓	https://bit.ly.com/37240Yoz106
11 Asana (CZ)	✓	✓	✓	✓	No	No	✓	✓	https://bit.ly.com/37240Yoz106
12 Antable (CZ)	✓	✓	✓	✓	No	No	✓	✓	https://bit.ly.com/37240Yoz106
13 Notion (CZ)	✓	✓	✓	✓	No	No	✓	✓	https://bit.ly.com/37240Yoz106
14 IO1.3. Tools - Communication Management	✓	✓	✓	✓	No	No	✓	✓	
15 Onmail (AT)	✓	✓	✓	✓	No	No	✓	✓	https://bit.ly.com/37240Yoz106
16 Signal (AT)	✓	✓	✓	✓	No	No	✓	✓	https://bit.ly.com/37240Yoz106
17 Thunderbird (DE)	✓	✓	✓	✓	No	No	✓	✓	https://bit.ly.com/37240Yoz106
18 Messenger (CZ)	✓	✓	✓	✓	No	No	✓	✓	https://bit.ly.com/37240Yoz106
19 Twitter (CZ)	✓	✓	✓	✓	No	No	✓	✓	https://bit.ly.com/37240Yoz106
20 Slack (RO)	✓	✓	✓	✓	No	No	✓	✓	https://bit.ly.com/37240Yoz106
21 Telegram (RO)	✓	✓	✓	✓	No	No	✓	✓	https://bit.ly.com/37240Yoz106
22 IO1.3. Tools - Video Conferencing	✓	✓	✓	✓	No	No	✓	✓	
23 Zoom (AT)	✓	✓	✓	✓	No	No	✓	✓	https://bit.ly.com/37240Yoz106
24 Webex (CZ)	✓	✓	✓	✓	No	No	✓	✓	https://bit.ly.com/37240Yoz106
25 Google Meet (CZ)	✓	✓	✓	✓	No	No	✓	✓	https://bit.ly.com/37240Yoz106
26 Microsoft Teams (CZ)	✓	✓	✓	✓	No	No	✓	✓	https://bit.ly.com/37240Yoz106

Obr. 14 Otevřený seznam bodů

Seznam úkolů

Seznam pracovních úkolů je podobný. Definuje, kdo za co odpovídá, do kdy a kontroluje, zda byly úkoly splněny či nikoli.

Co?	Kdo?	Jak?	Do kdy	Hotovo

Plánování zdrojů

Rozlišujeme tři dimenze zdrojů:



Doba trvání projektu: Je třeba vzít v úvahu také dobu trvání projektu. Zejména u krátkých projektů se rychle dostanete pod časový tlak a můžete být ohroženi neplánovanými zpožděními (např. změna kontaktní osoby, letní prázdniny atd.). Naproti tomu se mohou objevit známky únavy a demotivace, pokud projekt trvá příliš dlouho. Není snadné vše správně vybalancovat.

Úsilí: To se týká především rozmístění personálu, ale také jakékoli infrastruktury, která může být vyžadována. Je třeba zvážit, zda je dostatečně dostupný vhodný personál (zaměstnanci a dobrovolníci), zda je nutný nábor nebo zda je třeba zvýšit pracovní nasazení. Totéž platí pro případnou externí podporu a odborníky i infrastrukturu, jako jsou prostory.

Cena: Po odhadnutí doby trvání projektu a úsilí lze vypočítat náklady.

Krok 4: Rozhodněte se a připravte se

Dalším krokem je rozhodnutí, zda projekt může a má být vůbec realizován. Může se jednat o dobrovolnický projekt, dotovaný projekt, interní projekt nebo sponzorovaný projekt.

Bez ohledu na to, zda jsou pro implementaci důležitá interní nebo externí rozhodnutí, je třeba vytvořit konkrétní závazek prostřednictvím tří klíčových ovlivňujících faktorů: máme dostatek času? Máme dostatek zdrojů? Máme kvalitu a jsme ochotni tomu věnovat potřebné úsilí?

Pokud realizujete financovaný projekt, musíte být ještě opatrnější: nikdy nezačínáte projekt, dokud nemáte oficiální smlouvu! Protože náklady nemusí být pokryty před oficiálním zahájením. Proto je důležité pečlivě číst smlouvu a uvedené závazky.

A samozřejmě v průběhu realizace projektu se vždy musíte rozhodnout, např. co je opravdu důležité, co může počkat, co je nutné nebo co je hezké mít. Rozhodování je tedy jednou z klíčových povinností projektového manažera. V sekci time managementu najdete některé metody a nástroje, které vám pomohou při rozhodování.

Je však také důležité se na nový projekt dobře připravit.

Zpočátku vidíte pouze to, co je třeba udělat, a obvykle ve velmi krátkém čase. Zde jsou užitečné některé nástroje pro správu času.

PARETŮV princip

Paretův princip mohl být vynalezen pro projektové řízení. Říká, že 80 % času věnujeme tomu, abychom udělali 20 % práce a pouze 20 % času dosažení 80 % výsledku.

Abychom tomu zabránili, měli bychom kriticky zpochybnit naši efektivitu práce a výkonnost.

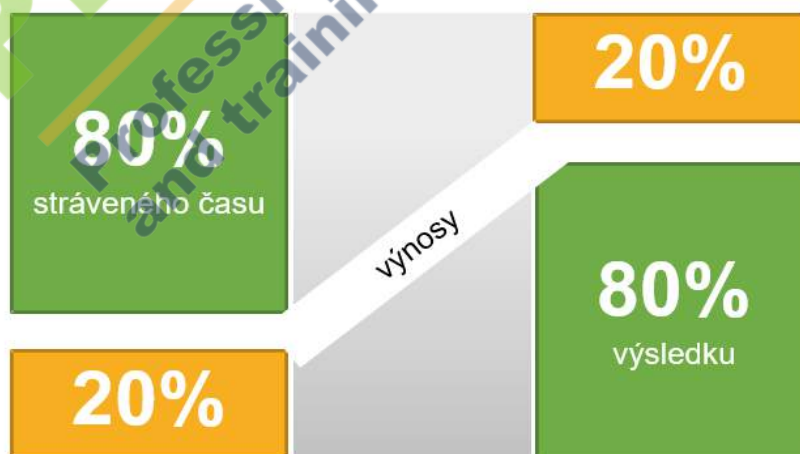


Fig. 18 ABC Method

ABC Metoda

Metoda ABC optimalizuje čas a sebeřízení. Metoda ABC se používá k analýze a strukturování aktuálního stavu projektu. Výsledkem jsou přehledné to-do listy, informace o důležitosti jednotlivých úkolů a odhad skutečně potřebného času.

A	B	C

Klasifikujte úkoly pomocí metody ABC:

1. Vytvořte seznam všech pravidelných a projektových úkolů
2. Zařaďte úkoly do následujících kategorií
 - "důležité" (A)
 - „méně důležité“ (B)
 - „rutina“ (C)

Můžete přidat další sloupec D pro

- „Fajn mít hotové“, něco ke kontrole

Pokud neplatí žádné z výše uvedených kritérií: nedělejte to a odstraňte úkol.

Krok 5: Zahajte implementaci

Než přejdeme k jednotlivým krokům realizace projektu, zde je přehled toho, co se v projektech může stát a co by mohlo způsobit jejich neúspěch.

- Máme příliš málo lidských zdrojů!
- Nemůžeme dodržet rozvrh!
- Cíle projektu jsou nereálné!
- Kvalita výsledků prostě není správná!

- Potřebujeme větší rozpočet!
- Neoslovujeme cílovou skupinu!
- Nikdo nedodržuje dohody!
- Projektová dokumentace je příliš časově náročná!
- Tým nespolupracuje!
- Naše setkání se točí v kruhu!
- Všichni jsou s námi v rozporu!
- Děláme řízení katastrofou!
- Rámcové podmínky se změnilly!
- Klient neví, co chce!

Je opravdu důležité tyto problémy identifikovat. Zde pomáhá doprovodné hodnocení projektu nebo průběžná reflexe.

Začátek projektu

Čínský filozof Lao Tsu jednou řekl " **Cesta dlouhá tisíc mil začíná prvním krokem.**"

Ve většině případů je silný začátek projektu užitečný jak pro vnitřní motivaci, tak pro veřejnou komunikaci. Doporučuje se proto uspořádat úvodní akci – s projektovým týmem a v případě potřeby také veřejnou akci.

Interní zahajovací akce slouží ke komunalizaci projektu, aby každý

- Věděl o záměrech projektu
- Měl jasný obraz očekávaných výsledků
- Věděl, kdo má jaké úkoly a kompetence
- Věděl, co se od něj vyžaduje
- Znal rozvrh a rozpočet

Pokud máte opravdu čas a prostředky, bylo by skvělé začít oficiálním zahajovacím setkáním, kam pozvete všechny potřebné pro úspěšnou realizaci projektu.

- **Cíle**

Definice cíle (např.: stejné výchozí informace pro všechny, vyjasnění spolupráce v týmu, definice role, ...)

- **Co?**

Definovat obsah a proces (informace o zadání, seznámení se s členy projektového týmu, představení rolí, organizační forma - rozhodnutí, odborníci, ..., rozdělení úkolů, vypracování prvotních výsledků, vyjasnění pravidel spolupráce)

- **Pro koho?**

Účastníci - definujte skupinu lidí, počet účastníků, seznam účastníků, navrhnete a odešlete pozvánky

- **Kdo?**

Kdo je zodpovědný, kdo poskytuje podporu? Kdo zajišťuje briefing?

- **Kde?**

Místo konání - místnost, infrastruktura, uspořádání stolů, vybavení, místnosti pracovních skupin.

- **Kdy?**

Koordinujte datum a dobu trvání, nastavte přestávky

- **Jaké pomůcky, materiály?**

Stravování (stravování o přestávkách, oběd / večeře), materiál (kopírování dokumentů, jmenovky, konferenční složky, ...), pracovní vybavení (režie, plátno, fólie, projektor, notebook, flipchart, ...)

- **Zpětná vazba?**

Jak se akce hodnotí? Jaké následné informace jsou vyžadovány? Jak komunikujeme přidanou hodnotu / dopad akce?

Toto je jen stručný úvod k tomu, jak uspořádat úvodní setkání. V modulu 7 se dozvíte více o správě událostí.

Ale samozřejmě někdy nemáme čas, peníze a zdroje na to, abychom zorganizovali úvodní akci, nebo k jejímu zahájení není potřeba velká událost. Ale přesto uspořádejte schůzku se všemi, které chcete zapojit, aby byli všichni na stejné vlně a věděli, co je cílem a co se musí stát, aby se plán projektu stal skutečností.

Projektový management

Cílů se nedosahuje podrobným plánováním všeho, ale odvahou začít. Neodkládejte tedy zbytečně samotnou realizaci vašeho projektu: vaše plánování nebude nikdy úplné a dokonalé – bez ohledu na to, jak dlouho tím strávíte. Dobré plánování je důležité, ale teprve při realizaci si uvědomíte, která řešení fungují a která ne, kde je třeba se přizpůsobit a změnit své plány. Konkrétní datum, kdy chcete začít, je nejlepší stanovit již začátku plánování. To může pomoci.

Klíčovou výzvou v projektovém řízení je najít správnou rovnováhu mezi strukturou a flexibilitou. Jasně struktury znamenají transparentnost, řád a jasnost. Tyto struktury však nesmí být příliš ri-

gidní; potřebujete určitou míru flexibility, abyste byli schopni dobře reagovat na výzvy. Potřebujeme také zaměstnance, kteří jsou ochotni se zapojit a myslet společně s námi. Tomu mohou zabránit příliš přísná pravidla.

Projektové řízení je tedy úkolem managementu, který musí tuto rovnováhu neustále udržovat.



Projektové řízení je srdcem každého projektu. Zahrnuje následující stavební kameny projektového řízení:

- Komunikace (interní a externí)
- Řízení z hlediska rozhodovacích procesů a definování strategického směřování a priorit
- Organizační rozvoj se strukturální a procedurální organizací a nezbytnými strukturami
- Personální rozvoj ve smyslu motivace a rozvoje zaměstnanců a dobrovolníků.

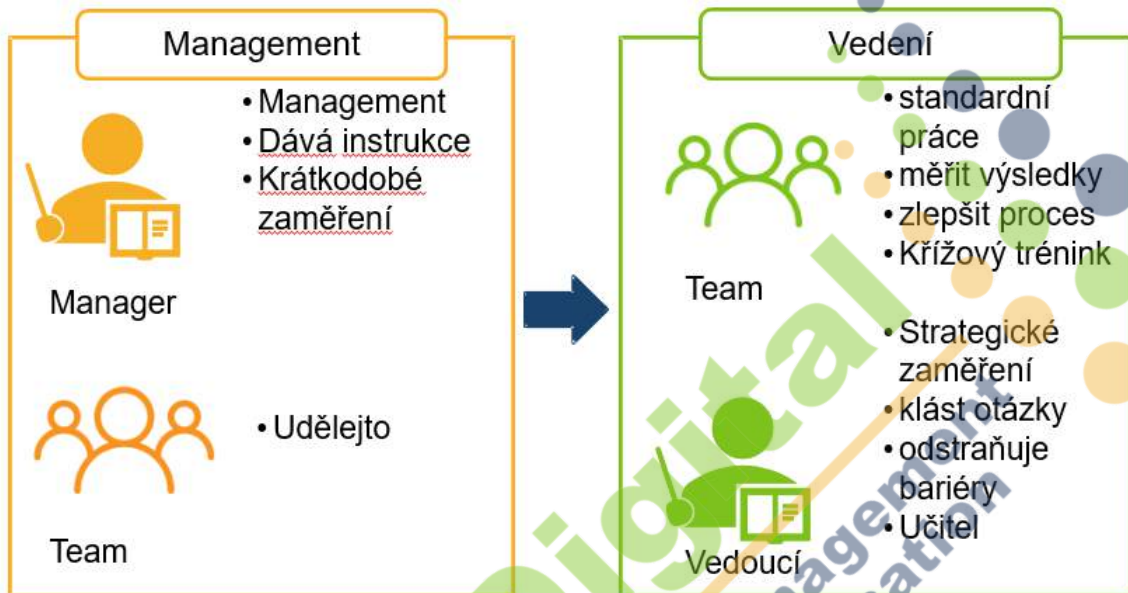
Řízení projektu však také zahrnuje stanovení jasných priorit. Zde platí: rušení má vždy přednost! Je však také nutné posoudit, co projekt ohrožuje a kdy je ohrožen.

Pokud jde o strukturální vyvornání, platí následující věta: "**Struktura sleduje strategii!**" To znamená, že struktury jsou základem každého projektu, bez struktur může snadno skončit chaosem. Vyžaduje to ale také určitou míru flexibility. V případě potřeby je nutné konstrukce znovu upravit. Jedině tak může být projekt úspěšně realizován.

Řízení projektů - role projektového řízení

V projektovém řízení rozlišujeme dvě hlavní role:

- Vedení (Leadership) versus
- Řízení (Management)



Projektový manažer je zodpovědný za celkovou organizaci, řízení projektu a operativní realizaci projektu. Úkoly jsou:

- Stanovte si cíle
- Definujte procesy
- Vyvíjte struktury
- Vytvářejte plány
- Dělejte rozhodnutí
- Vydejte pokyny
- Kontrolujte realizaci

Faktory úspěchu managementu:

- Vypracování jasných a jednoduchých projektových plánů pro realizaci projektu
- Vývoj profilů požadavků a pracovních plánů s ohledem na stávající dovednosti.
- Průběžné sledování realizace projektu, zejména prostřednictvím controllingu a monitoringu.

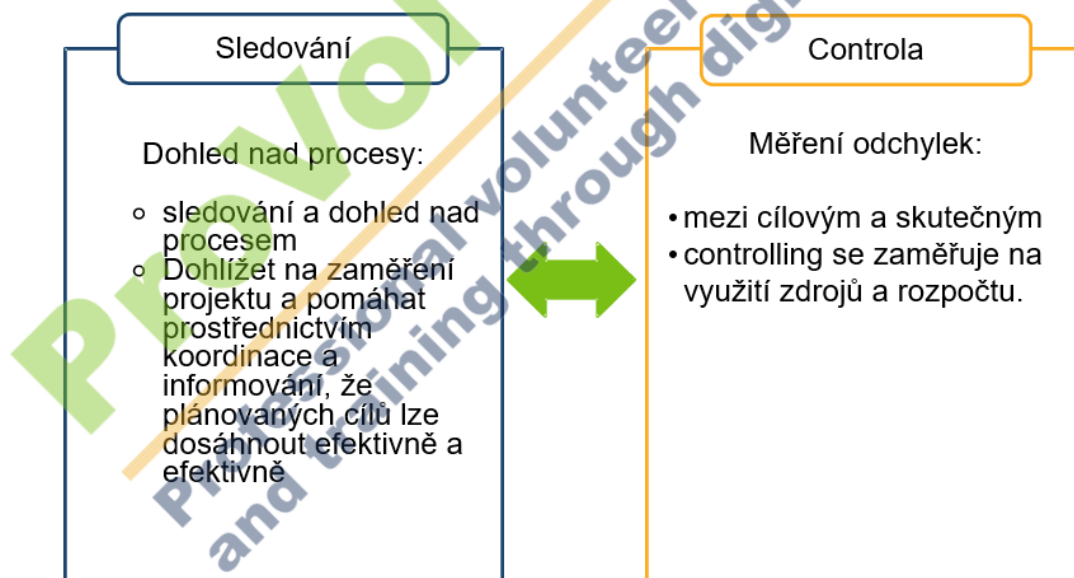
Projektový vedoucí je zodpovědný za personální řízení, interakci a ovlivňování lidí. Úkoly jsou:

- Rozvoj zaměstnanců
- Umožnění mezilidských vztahů
- Komunikace
- Motivace / Inspirace
- Řešení konfliktů
- Osobní vedení

Faktory úspěchu vedení:

- Jasně vysvětlete vizi projektu, strategické a operativní cíle, úkoly a pokrok.
- Jasně formulujte, co se očekává od zaměstnanců, účastníků nebo příjemců.
- Poskytněte čas a příležitost k porozumění a dotazování.
- Nastavte jasné a transparentní informační a komunikační kanály
- Uvedte, kde je možné přizpůsobení nebo změna, kde je možná osobní iniciativa a svoboda, ale také jaká jsou stanovena pravidla a předpisy, které nelze změnit..

Jak již bylo zmíněno, **monitorování a kontrola** je ústředním úkolem projektového řízení.



Monitoring je o monitorování procesů:

- Pozorování a monitorování procesu
- Sledování směřování projektu a pomoc při zajišťování toho, aby plánovaných cílů šlo dosáhnout efektivně a účinně prostřednictvím koordinace a informování.

Ústřední jsou tři otázky:

- Dějí se Strategický monitoring – orientace na vizi!
- Dějí se věci správně?
⇒ Provozní monitoring - orientace na stav techniky!
- K jakým změnám došlo? Ring – orientovaný na situaci!

Doprovodný monitoring je proto důležitým projektovým úkolem. Zahrnuje otázky týkající seřídí faktorů: zdrojů, kritérií / cílů a času:

- Odpovídají jednotlivé kroky plánování?
- Jak velké jsou odchylky?
- Je ohrožen výsledek projektu?
- Kde je třeba provést úpravy?

Podle toho je pak třeba projekt řídit.

Kontrolování je o měření odchylek mezi cílovými a skutečnými hodnotami. Kontrolování se proto zaměřuje na využití zdrojů a rozpočtu.

Proto se zde používají přístroje, které se snaží především o detekci odchylek.

Nástroje pro implementaci

Pro implementaci jsou vhodné různé nástroje. Měly by však být jemně vyladěny podle skutečných požadavků.

Mohou být kategorizovány podle následujících úkolů



Úkolově orientované nástroje:

Roční úroveň/ Roční seznam úkolů

Roční cíle, včetně příslušných termínů, by měly být uvedeny a dobře uspořádány, aby bylo možné vhodně přistupovat k realizaci projektu. Získáte také přehled o struktuře projektu. To usnadňuje rozpoznání potenciálních problémů a procesů v rámci projektu.

Čtvrtletní úroveň/ Čtvrtletní seznam úkolů

Je uveden seznam cílů v rámci čtvrtletí včetně přidělených měsíců nebo týdnů a možných míst konání. Kromě toho by měly být zapsány pevné termíny, aby byl projekt zahájen vhodným způsobem (např. měsíc 1,2,3...; týden 1,2,3...)

Měsíční úroveň / měsíční seznam úkolů

Seznam měsíčních cílů by měl být vytvořen v závislosti na důležitosti příslušných úkolů. Zde uvedené úkoly by měly být dokončeny do jednoho měsíce. Mohou být kategorizovány následujícím způsobem:

- Povinné úkoly
- Nepovinné úkoly
- Týdenní úkoly
- Celodenní úkoly

Týdenní úroveň / týdenní seznam úkolů

Stejně jako na měsíční úrovni jsou úkoly na týdenní úrovni kategorizovány podle jejich důležitosti. Tyto úkoly by měly být dokončeny do týdne a jsou také rozděleny do následujících kategorií:

- Povinné úkoly
- Nepovinné úkoly
- Týdenní úkoly
- Celodenní úkoly

Denní úroveň/ Denní seznam úkolů

Vytvořte si seznam všech úkolů, které musíte udělat a které můžete udělat, které je třeba splnit za jeden den. Měly by být rozděleny do již zmíněných kategorií:

- Povinné úkoly
- Nepovinné úkoly

Seznam úkolů (podle priorit)


Jméno:

Priority A	Priority B	Priority C

Obr. 23 to-do list

SYSTÉM SEMAFORŮ

Systém semaforů je funkce připomenutí otevřených úkolů nebo termínů. Odpovídající upomínky se zasílají buď e-mailem, nebo se zviditelní v různých nástrojích (např. barevné štítky v Trello).



ČERVENÁ Termín vyprší zítra.
Úkol nebyl započat

ŽLUTÁ Připomenutí zahájení realizace, jinak nebude možné dokončit v termínu.

ZELENÁ zdvořilá připomínka, že brzy bude uzávěrka.
Úkol je splněn

KANBAN

Personal Kanban je vizuální systém řízení času nebo projektu, který vzešel z optimalizačního konceptu „šťhlé výroby“ Toyota. Je založen na dvou principech:

- Vizualizace práce/úkolů
- Omezení souběžné práce („nedokončená práce“)

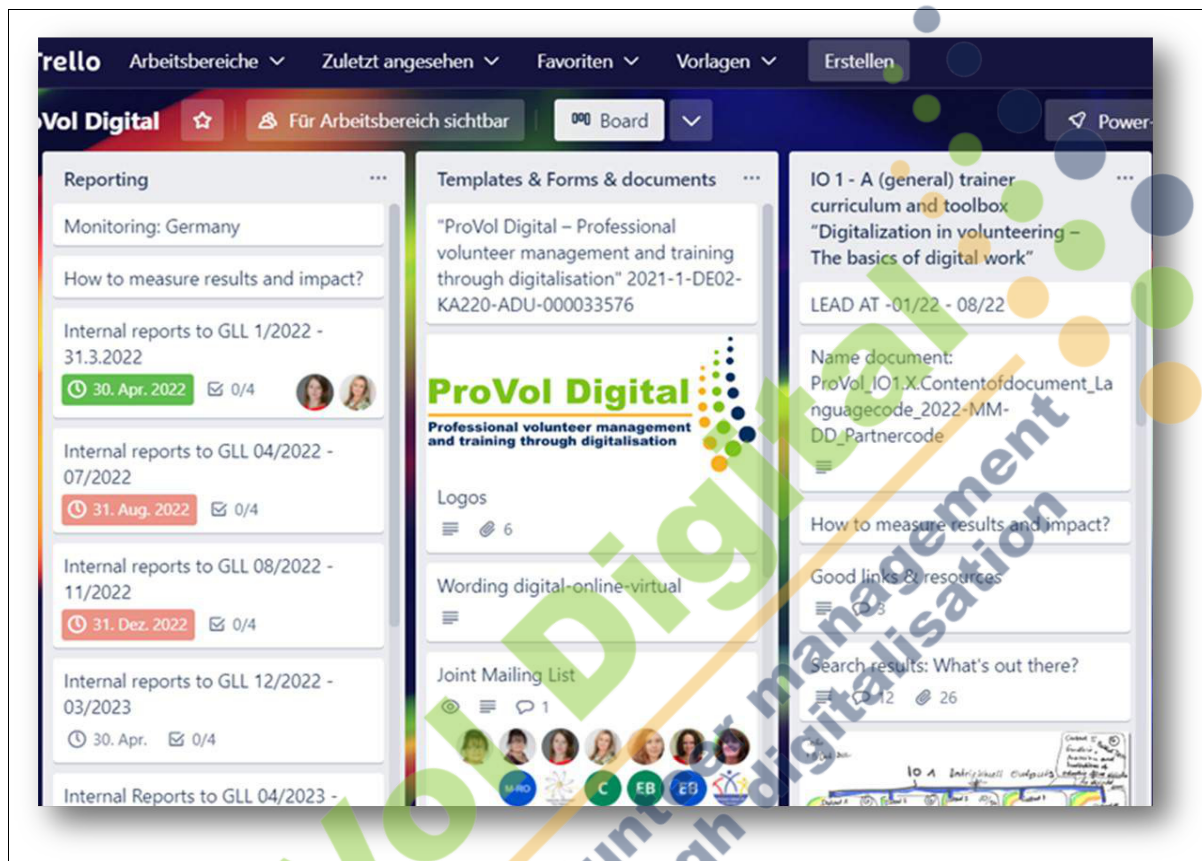
Co udělat	na čem děláme	Co je hotovo

Obr. 25 Kanban

TRELLO

Je bezplatný online software založený na KANBAN (Lean Management).

Trello umožňuje spolupracovat na projektu. Vizuální nástroj umožňuje plánovat, implementovat a řídit jakýkoliv typ projektu, pracovního postupu nebo úkolu.



Obr. 26 Trello

Další praktické tipy pro realizaci projektu

Nakonec jsme dali dohromady několik praktických tipů na téma projektového řízení:

1. Nastavte si priority
2. Udělejte si čas na sepsání vašich cílů a očekávání (co je nejdůležitější?).
3. Promyslete si všechny detaily projektu a odhadněte potřebný čas, než se do projektu pustíte.
4. Snažte se neztrácet tolik času nedůležitými věcmi.
5. Zapisujte si své úkoly ve formě seznamu úkolů.
6. Vytvořte si denní rozvrh. To přinese více struktury do vašeho pracovního dne.
7. Ale: Promyslete si dobu plánování; příliš mnoho plánování je časově náročné – střední cesta mezi plánováním a rychlou, efektivní a spontánní akcí je optimálním řešením.

8. Přesto: Nejprve přemýšlejte a pak jednejte (nejednejte zbrkle).
9. Myslete více na výsledky než na množství práce.
10. Soustřeďte se na výsledky a ne na dokonalost.
11. Stanovte si realistické cíle a neočekávejte od sebe příliš mnoho. Zkuste čas od času zaujmout k věcem uvolněnější přístup.
12. Změňte svůj úhel pohledu.
13. Vždy pamatujte: dobré je lepší než dokonalé!
14. Hlídejte si termíny, aniž byste na nich lpěli.
15. Pracujte důsledně.
16. Stanovte si přísný časový limit pro splnění úkolů.
17. Pokud je to možné, úkoly v délce do 3 minut dokončete okamžitě.
18. Méně reagujte, ale aktivně ovlivňujte události.
19. Nemůžete se vyhnout každému riziku. Internalizujte to.
20. Rozhodujte se, i když máte méně informací, než byste chtěli.
21. Neztrácejte příliš mnoho času analyzováním věcí ze všech úhlů pohledu.
22. Prostě to udělejte – nečekejte vždy na pokyny.
23. Buďte sebevědomí.
24. Řešte problémy – ani mezilidské problémy se většinou nevyřeší sami.
25. Aktivně naslouchejte a zůstaňte soustředění během rozhovorů s ostatními.
26. Mluvte jasně a nenarážejte jen na svůj požadavek.
27. Říkejte častěji „ne“.
28. Konzultujte s ostatními, abyste určili priority a činnosti.
29. Pracujte více společně.
30. Buďte trpěliví. Umožněte ostatním přiměřenou dobu zpracování.
31. Zařadte nižší rychlostní stupeň – neočekávejte od ostatních tolik jako od sebe.
32. Nezahlcujte ostatní příliš mnoha úkoly najednou.
33. Udržujte svůj stůl čistý a police uklizené.
34. Dokončete jeden úkol, než začnete další.
35. Vyhněte se soukromým přerušením a omezte čas pro soukromé rozhovory navhodnou úroveň.
36. Najděte nové způsoby. Buďte otevření novým věcem a vyzkoušejte je místo lpění na zásadě bezpečnosti.
37. Mějte pozitivní vztah ke změně – obohacuje váš život!
38. Relaxujte a odpočívejte. Udělejte si čas na jemnější věci v životě.

Krok 6: Vyhodnocení

Hodnocení je nástroj pro dokumentaci, analýzu a hodnocení probíhajícího nebo dokončeného projektu.

Hodnotící opatření:

- výkonnost
- účinnost

realizovaného projektu. Také identifikuje potřebu změn nebo úprav. Podporuje tak projektové řízení v každé fázi projektu.

Projekt může být hodnocen

- dopředu
- zpětně
- v průběhu

Nejběžnější jsou hodnocení ex post. Nevýhodou toho je, že ačkoliv je následně identifikována potřeba změny, nelze v projektu provádět žádné další úpravy, protože projekt je již ukončen. Pokud se však výsledky hodnocení zohlední, mohlo by to mít dopad na případné nové projekty. Průběžná hodnocení se téměř nikdy neprovádějí, protože jsou obvykle externě zajišťována, a proto jsou velmi nákladná. Poskytují však vnější pohled. Hodnocení předem prakticky neexistují; jsou zaměřeny na velké programy, nikoli na projekty.

V závislosti na výsledcích hodnocení a monitorování můžete svůj projekt optimalizovat:

- ⇒ pokračovat jako dříve popř. ukončit (např. když je dosaženo cíle)

Velmi často se však stává, že:

- ⇒ se změnila poptávka nebo cílová skupina
- ⇒ vznikl nový nebo upravený cíl

Pokud chcete, aby váš projekt zůstal úspěšný, musíte být připraveni kriticky reflektovat, učit se, přizpůsobovat se a měnit, protože projektový proces není v naprosté většině případů rigidní a neměnný, ale neustále se mění. Měli byste být těmto změnám od začátku otevření a brát je v úvahu.

Krok 7: Dokončování

Finalizační fáze zahrnuje

- dokončení projektu
- analýzu úspěchu

Dokončení projektu

Úspěšné dokončení projektu zahrnuje především zdokumentování projektu na administrativní úrovni a samozřejmě oslavu úspěchu projektu. Jak již bylo zmíněno na začátku, projekt má konkrétní datum ukončení. I to je třeba oslavit a pečlivě dokončit.

Analýza úspěchu a chyb

Během plánování projektu je vhodné zahrnout závěrečnou fázi hodnocení. Jedině tak lze po skončení projektu zjistit, zda bylo dosaženo předem plánovaných cílů a identifikovat případné slabé stránky projektu. Při plánování hodnocení projektu by měly být předem zodpovězeny následující otázky:

- Jak a kdy by měl být koncept přezkoumán?
- Jaké body je třeba vzít v úvahu při hodnocení?
- Jak zkontrolujeme, zda bylo dosaženo požadovaného účinku?
- Jak jsem spokojen s výsledkem projektu?
- Bylo dosaženo stanovených cílů?
- Co šlo dobře/co špatně?
- Jaká byla týmová práce?
- Co by se mělo v budoucnu udělat jinak/lépe?
- Jak můžeme zajistit dosažený dopad v dlouhodobém horizontu?

Analýza úspěchu a neúspěchu slouží k poučení z projektu. Jednak reflektuje, co se povedlo a co ne. Cílem je zde však sebekritická reflexe, aby byla možná dobrá analýza chyb, protože jen tak se lze z chyb poučit.

Obojí je však důležité – i když se více učíme z chyb než z úspěchů.

Úspěch -co jde dobře

Znát stavební kameny úspěchu

- pocit bezpečí, klidu,
- uvolnění napětí
- posouzení existujících rizik
- je třeba udělat nabroušený smysl pro to, co je třeba udělat
- motivaci pokračovat
- rozpoznat, co mohu vědomě použít
- Budoucí efekt: sebeuspokojení, sebeúcta

chyby -
učit se z chyb

Znalost toho, jaká rizika, potíže, výzvy mohou nastat

- napětí, frustrace
- opatrnost, averze k riziku
- pocit méněcennosti, neschopnosti, váhání, strachu, pocitu ovlivnitelnosti
- určit, čemu se chci vyhnout
- Budoucí efekt: realismus, pokora

Co z toho plyne? Zkušenosti pro nové projekty nebo možnost sdílet tyto zkušenosti s ostatními.

Dobrá reflexe vyžaduje konstruktivní zpětnou vazbu. Centrální prvky jsou:

- Zpětná vazba musí být popisná – nejlepší je, když je popsána na příkladu.
- Musí být konkrétní a ne zevšeobecnující. Konkrétní zde znamená popis konkrétní situace, která se často vyskytovala, a nikoli například to, že by práce s veřejností byla špatná. Jedině tak lze zjistit, zda jde o strukturální chyby či úspěchy, nebo zda je to na jednotlivcích.
- Chceme-li se ze zpětné vazby poučit, musí být vhodná – zvláště pokud jde o lidi. Zpětná vazba nesmí být nikdy obviňující, ale měla by popisovat účinky akce/činnosti. Lidé musí být schopni udělat něco s kritickou zpětnou vazbou – ať už pozitivní nebo negativní.
- Musí existovat prostor pro reflexi a zpětnou vazbu – jinými slovy, konkrétní schůzka, kde to lze prodiskutovat, a ne mezi dveřmi.
- Má-li proběhnout učení, měla by být zpětná vazba poskytnuta vždy bezprostředně po aktivitě, ale vždy by měla být věcná a popisná.
- Vždy je třeba brát v úvahu vnitřní i vnější faktory.

3.2. ČASOVÝ MANAGEMENT A STRESOVÝ MANAGEMENT

3.2.1. Představení

Každý, kdo koordinuje projekty nebo je zodpovědný za určité úkoly, už zažil, že „času je málo“. Tím se dostáváte pod časový tlak a cítíte se ve stresu. Pro dobrovolnou práci je také k dispozici stále méně finančních a lidských zdrojů, některé úkoly jsou stále složitější, požadavky (jako jsou povinnosti týkající se dokumentace a ověřování) neustále rostou, specializace se mění a lidé dávají přednost tomu, aby se zapojili v krátkodobém horizontu před spoluprací dlouhodobou. To zvyšuje časový tlak a tím i stresový faktor.

Zůstat čestný, autentický, schopný jednat a být časově efektivní i v této situaci a v napětí, je pro projektové manažery každodenní výzvou.

Dobry time management zde může pomoci. Sestavili jsme proto několik metod a tipů, které vám pomohou úspěšně využít vaše stávající časové zdroje a umožní být se svou prací spokojeni.

Tato část se zabývá oblastmi time managementu v dobrovolnické práci. Následující vysvětlení a praktické metody vám mají pomoci získat vzhled do dvou témat „time management“ a „stress management“.

3.2.2. Časový management

Time management je opatření ke zvýšení osobní efektivity. Zahrnuje plánování úkolů, které mají být dokončeny, takovým způsobem, aby byl čas organizován realisticky a efektivně.

Time management vám nešetří čas!

Můžete ale zlepšit způsob nakládání s časem a získat tak více kvalitního času (pro sebe, na smysluplné, důležité úkoly, méně negativního stresu). Pokud však „vyplníte“ čas, který jste „získali“ stresujícími, zatěžujícími úkoly, na kvalitě života nic nezískáte! My lidé nejsme roboti, kteří se umí totálně optimalizovat a „rozumně“ využít každou minutu. Potřebujeme čas na kreativní přestávky, na zpracování toho, co jsme zažili, na hezké věci a někdy prostě na to, abychom tupě zírali do prázdna.

Time management navíc není individuální záležitostí, to znamená, že je možné, že můžete zlepšit svůj vlastní time management pomocí technik time managementu, ale zhoršit time management ostatních.

Zabývání se tématem time managementu vám pomůže si sami odpovědět na následující otázky:

- Kdy pocítujete časový tlak?
- Co v současné době děláte, abyste se z tohoto tlaku osvobodil?
- Co nebo kdo konkrétně vás dostává pod tlak?
- Jak můžete vy a vaši dobrovolníci pracovat efektivněji – navzdory tlaku – k dosažení lepších výsledků?
- Jak můžete dosáhnout úlevy a vyhnout se konfliktům prostřednictvím lepší organizace času?

Odpovědi na tyto otázky vám pomohou uvědomit si, jak se vlastně ve stresu chováte. Pouze pokud víte, co pro vás osobně stres znamená a kdo nebo co jej spouští, můžete se naučit konkrétní způsoby, jak mu čelit. Jedním z takových protiopatření je naučit se a následně používat lepší opatření pro řízení času.

Cílem je také umožnit vám dohlížet na své vlastní cíle jako koordinátor dobrovolníků, a to i přes množství požadavků, úkolů a neplánovaných událostí. Prostřednictvím tohoto úvodu do time managementu se naučíte stanovit si jasné priority, abyste mohli lépe využít dostupný čas. To vám v budoucnu umožní soustředit se na to podstatné, získáte více času pro sebe a věci, které jsou pro vás důležité.

Úspěšné managementu času zajišťuje:

- Menší tlak / méně stresu
- Více přehledu
- Více volného času na jiné věci
- Vyšší kvalita života
- Zlepšení produktivity
- Více motivace
- Lepší realizace cílů

Objevte a omezte své žrouty času a rušivé faktory

Pomocí osobního časového deníku, ale také kritickou reflexí svého každodenního pracovního života můžete vystopovat své osobní „žrouty času“. Měli byste rozlišovat mezi vnějšími a vnitřními žrouty času:

Žrouti času zvenčí

- Chyby plánování – přidělený čas je příliš krátký
- Nedostatek lidských zdrojů – Nedostatek kvalifikovaných pracovníků
- Nedostatečné finanční zdroje – Je třeba udělat úkoly, které by měly být outsourcovány
- Nedostatek rozmístění zaměstnanců zaměřených na kompetence
- Zvýšené nároky a očekávání
- Neefektivní pracovní styl a postupy
- Telefonní hovory a zprávy
- Nečekání návštěvníci
- Krátké požadavky
- Časově náročné schůzky

Žrouti času zevnitř

- Prokrastinace nepříjemných úkolů
- Nastavení špatných priorit
- Příliš mnoho času stráveného nad detaily nebo nedůležitými či nepodstatnými věcmi
- Nedostatek důslednosti a sebekázně
- Neschopnost říci „ne“
- Neschopnost delegovat
- Příliš mnoho času stráveného rozptýlením, jako jsou sociální média, mobilní hry
- Nedbalost ve vaší práci nebo v týmu
- Mánie ovládnutí

Pokud lépe rozumíte svým žroutům času, analyzujte svou osobní situaci položením následujících otázek:

- Kde si nastavím priority?
- Kolik času jsem potřeboval, než jsem začal pracovat na nejdůležitějším úkolu dne?
- Jak často jsem byl vyrušován?
- Jaké návyky mi kradou čas?
- Kdo mi brání v mých plánech?
- O jakých dalších žroutech času se mohu dozvědět?

Jakmile identifikujete své problémy, musíte přemýšlet o strategiích a metodách, jak udržet své „žrouty času“ pod kontrolou, abyste znovu získali kontrolu nad svým časem.

Vezměte prosím na vědomí: **Časovým managementem nezískáte čas!**

Je užitečné, když se lépe znáte a víte, kde jsou vaše silné a slabé stránky. To znamená, že na jedné straně potřebujete znát svou vlastní výkonnostní křivku a svůj vlastní pracovní styl. Na druhou stranu je třeba omezit rušení. Toho lze dosáhnout souhlasem s tím, že nebudete rušit ostatní, odstraněním žroutů času nebo jednoduše řečením „ne“.

Do třetice samozřejmě nechybí ani nástroje pro plánování, checklisty a to-do listy.

Zde jsme dali dohromady pár tipů, které vám v této situaci mohou pomoci!

To jsou klíčové principy time managementu



Jedním z klíčových nástrojů pro zamezení plýtvání časem: delegování

V projektu opravdu nikdy nezvládnete všechno sami, to znamená, že potřebujete podporu týmu, abyste byli schopni zvládnout různé úkoly. Aby se mohli ujmout úkolů, musíte umět rozlišit, které úkoly delegujete a které vyřizujete sami. A pro mnoho manažerů je z různých důvodů obtížné „předat“ úkoly. Proto mohou být následující 4 otázky užitečné při řešení úkolů: pomohou vám efektivněji si organizovat svůj vlastní čas. Jsou zvláště vhodné tam, kde se vloudila rutina a brání vám provést úkol „automaticky“.

4 Otázky týkající se absolutoria:

- Musím to být já? Mohu delegovat?
- Musí to být hned? Mohu to odložit?
- Musí to být takto? Mohu úkol splnit jiným způsobem?
- Musím to všechno udělat? Mohu přenechat některé části jiným?

Jak eliminovat rušivé faktory

- Ukončete politiku otevřených dveří
- Vytvářejte časové úseky, které vás nerozptylují (např. neberte telefon/nečtěte zprávy, nekontrolujte sociální média nebo e-maily)
- Časové úseky pro otázky, hovory, e-maily a schůzky
- Říkejte ne a myslete to vážně
- Analyzujte situaci:
 - ⇒ Co přesně se ode mě očekává?
 - ⇒ Kolik času na tento úkol skutečně budu potřebovat?
 - ⇒ Jak často se to stane? Jednou? Pravidelně?
 - ⇒ Jaké důsledky to pro mě bude mít, pokud to neudělám hned nebo vůbec?

Plánovací nástroje a metody

Jakmile dokážete jasně určit své priority, měli byste začít plánovat projekt. Existuje také mnoho užitečných metod a taktik, které usnadňují úspěšnou realizaci projektu. Obecně lze říci, že plánování by mělo být vždy prováděno písemně, abychom měli dokumentaci dosažených výsledků. Ale pozor: plánování času neznamená „plánování času“, spíše platí zásada: „Pracuj chytřeji, ne tvrději!“

Denní/týdenní plány s prioritami, checklisty a průběžné plánování a kontrola jednotlivých kroků jsou velmi užitečné.

Následující procesy jsou užitečné:

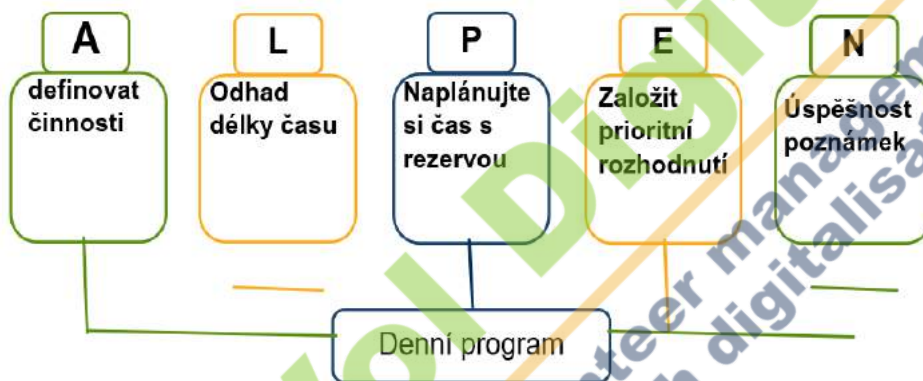
- Stanovte si cíle
- Prověřujte motivace
- Poskytněte přehled
- Stanovte si priority

Následující metody plánování jsou užitečné:

- Metoda ALPEN
- Týdenní plán
- Seznam úkolů
- Metoda ABC
- Pomodoro technika
- Paretův princip
- Kanban

ALPEN metoda

Metoda A-L-P-E-N je poměrně jednoduchý, ale při správném a důsledném používání velmi účinný způsob plánování každodenní rutiny. Tato metoda využívá několik minut denně k vytvoření písemného denního plánu.



Obr.. 29 metoda ALPEN

Týdenní plán

	Čas	Pondělí	Úterý	Středa	Čtvrtek	Pátek	Sobota	Neděle
pevně datumy								
měníci se data								
neodkladné								
Týdenní cíle								

Seznam úkolů

Co je třeba udělat ?	Jak je to důležité ?	Do kdy ?	Hotovo
	① ② ③ ④ ⑤		<input checked="" type="checkbox"/>
	① ② ③ ④ ⑤		<input type="checkbox"/>
	① ② ③ ④ ⑤		<input type="checkbox"/>
	① ② ③ ④ ⑤		<input type="checkbox"/>
	① ② ③ ④ ⑤		<input type="checkbox"/>

Obr. 31 To-do list

3.2.3. Management stresu

Ne každý stres je stejný. Obecně se rozlišuje tzv. **dobrý stres**, tedy "pozitivní" stres (také známý jako "eustres", tedy energizující faktor) a špatný, "negativní" stres (také známý jako "distress"). Zda vnímáme situaci jako pozitivně nebo negativně stresující, silně souvisí s naším pocitem, že máme situaci pod kontrolou, tedy zda dokážeme ovládat nebo řídit okolnosti, nebo zda se cítíme jako oběti okolností a řízení ostatními, kteří nejsou schopni cokoliv změnit. V druhém případě je stres negativní a nároky a situaci vnímáme jako stresující a vyčerpávající.

Negativní stres může mít velmi různé příčiny, tzv. „stresory“.

Některé typické příklady „stresorů“ jsou

- Fyzické stresory:
 - ⇒ Hluk, teplo, zima
 - ⇒ Nepříjemné pachy
 - ⇒ Vlhkost, špatné osvětlení
- Fyzické stresory:
 - ⇒ Fyzické nebo psychické přetížení nebo nedostatečné zatížení
 - ⇒ Časová tíseň
 - ⇒ Noční směna, přesčasy
- Mentálně – sociální (společenské) stresory:
 - ⇒ Konflikt ve skupině = špatná pracovní atmosféra
 - ⇒ Nejisté zaměstnání
 - ⇒ Žádné odpovídající uznání
 - ⇒ Neuspokojivý plat

Tyto faktory mohou v našem těle spustit čistě chemické reakce: vyhodnotíme situaci jako nebezpečnou, stresující a ohrožující a adrenalin a noradrenalin se okamžitě uvolní do našeho krevního oběhu, to znamená, že naše tělo je nasměrováno k boji nebo útěku. Jelikož však nejsme schopni na většinu stresujících a nepříjemných situací reagovat bojem nebo útekem, veškeré napětí v našem těle zůstává. Chronický, dlouhodobý stres proto obvykle vede k četným fyzickým potížím (bolesti zad, bušení srdce, bolesti hlavy, žaludku, závratě atd.). Je proto důležité znát a používat strategie a metody ke snížení stresu. Tento negativní stres však může vést i k vyhoření, tedy k depresi způsobené vyčerpáním.

Ale je tu i pozitivní stres. Pozitivní stres nás stimuluje k nejlepším výkonům, dodává nám energii, úkoly se stávají pozitivní výzvou a jsme efektivnější.

Pro úspěšné zvládnutí stresu je nezbytné nejprve zjistit, co vás vlastně stresuje. Příčiny často nejsou čistě vnější, nekontrolovatelné situace (např. přírodní katastrofy nebo válka), ale mají hodně společného se sebou samým: s vašimi vlastními vnitřními postoji nebo tím, jak se vyvíjíte se situacemi a lidmi. To znamená, že byste se měli vždy cítit zodpovědní za stres, který prožíváte, a nevidět příčinu výhradně v druhých a vnějších faktorech. Abyste se už necítili jako oběť okolností, jako že vás určují ostatní, musíte mít kontrolu nad svými vlastními činy a zážitky: čím častěji máte pocit, že můžete ovládat a ovlivňovat situace, tím méně negativního stresu zažijete. Zde je užitečné nahradit vnitřní postoje, které vás dostávají do stresu („Nebudou mě mít rádi!“, „Nikdy to nezvládnou!“, „Nikdy to nepůjde!“, „Así budu zase dělat chyby!“) nápomocnými („Určitě potkám někoho milého.“, „Někdo mi pomůže!“, „I v nejhorším případě zvládneme to nejdůležitější.“).

Smích a humor jsou mimořádně účinnou metodou, jak se vyrovnat se stresem. Smích nás okamžitě uvolňuje a má pozitivní vliv na naši vnitřní i vnější pohodu. Viditelnou relaxaci mohou přinést i relaxační metody (např. jóga nebo progresivní svalová relaxace), sport a cvičení, pozitivní zážitky ve volném čase a time-out. Důležitým zdrojem podpory ve stresových situacích může být i dobře fungující sociální prostředí, přátelé a rodina.

Sebeřízení může pomoci změnit náš vlastní postoj ke stresu. Pokud víme, co nám stres způsobuje, můžeme vyvinout strategie. Relaxační techniky nám ale také pomáhají redukovat stresory a dosáhnout rovnováhy mezi tělem a myslí. Mezi tyto metody patří např. jóga, meditace, tai chi, quigong, biofeedback a dýchací techniky.

Vnitřní rovnováhu lze obnovit i sportem. Snižuje dva stresové hormony - adrenalin a kortizol a uvolňuje hormony štěstí - dopamin a serotonin.

Křivka osobní výkonnosti

Plánování na další den je důležité. Ale když to uděláte, je to zásadní. Existují lidé aktivní ráno a lidé aktivní večer – výkonnostní křivka každého je jiná. Zatímco „ranní lidé“ dosahují svého denního vrcholu brzy ráno nebo v ranních hodinách, výkonnost „večerních lidí“ se po poledni pomalu zvyšuje, než dosáhne svého vrcholu ve večerních hodinách. Tento rozdíl je také rozhodující pro vaše každodenní plánování a měl by být proto zohledněn.

Zlatá nebo tichá hodina

Zlatá hodina je čas, který si každý den vyhradíte na důležitou práci a během kterého nedovolíte žádné rušení. K tomu si domluvte jednu hodinu denně sami se sebou. Považujte tuto schůzku za schůzku s jinou osobou. Během této zlaté hodiny vypněte všechny rušivé vlivy, abyste mohli nerušeně a soustředěně pracovat, abyste v tomto klidném a nerušeném období dosáhli výrazně více než obvykle.

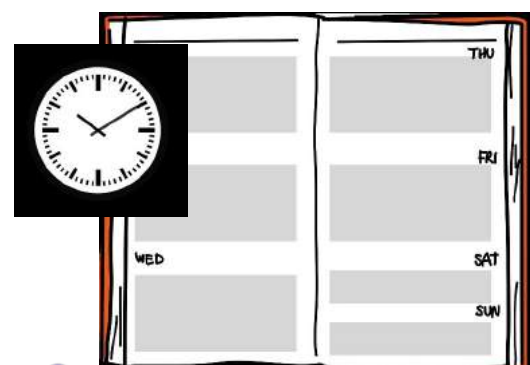
Zaznamenávání rozvrhu

Často je velmi užitečné vést si deník. Ten se od běžného kalendáře liší především tím, že je zaměřen na aspekty plánování. Plánovač není jen o přehledu nadcházejících schůzek, ale především o zaměření na projekty a cíle. Vše je výhodné zaznamenat do akčního nebo úkolového plánu:

Kdo co dělá (odpovědná osoba/asistence), jak (personál, materiál/finanční zdroje) a do kdy (přesné datum)? Kromě toho by měla být přidána kategorie „dokončeno“.

Je důležité plán **pracovávat** důsledně a s nezbytnou disciplínou. Tato důslednost a disciplína však nemusí být vždy spojena s obrovským úsilím; potřebný elán by měl být výsledkem stimulační povahy cíle.

Ze zkušenosti je často příčinou bolesti hlavy jak atraktivita cíle, tak rozvrh. Protože bez ohledu na to, jak dobré jsou plány – pokud nejsou důsledně přiřazeny k roční, měsíční nebo denní úrovni, jsou odsouzeny k neúspěchu. Plán nelze nikdy realizovat najednou, ale musí být realizován krok za krokem. Toto je možná nejdůležitější pravidlo ze všech.





Modul 4

KOMUNIKACE

KOMUNIKACE



Cíle modulu

Účastníci:

- se seznámí se základy komunikace a komunikačními modely.
- budou umět používat jednoduché komunikační techniky v každodenním životě
- se seznámí s možnými řešeními konfliktů
- se seznámí s efektivními komunikačními technikami na příkladu "poskytování a přijímání zpětné vazby".
- se dozví více o moderování

1. Základy komunikace

Bez komunikace nelze zvládnout náš každodenní život a naši pospolitost. Jazyková i neязыková komunikace jsou důležitými součástmi našich sociálních vztahů. Pomocí komunikace si předáváme znalosti a informace a využíváme je k ovlivňování myšlení a jednání druhých. To, "jak mluvíme", v jaké situaci komunikujeme, ovlivňuje také to, jak nás a to, co říkáme, vnímá posluchač nebo jakého účinku tím dosáhneme. Komunikace je tedy složitý proces.

Zpravidla si to neuvědomujeme; všimneme si toho, až když např:

- nám chybí slova k vyjádření toho, co chceme druhým sdělit nebo popsat,
- nerozumíme svému protějšku (např. proto, že osoba mluví jiným jazykem/dialektem nebo nejasně, vyjadřuje se neobratně; nerozumíme použitým výrazům),
- nerozumíme si navzájem, což vede ke konfliktům a problémům.

"Nemůžete nekomunikovat!"
(Paul Watzlawick)



Obr. 1 Komunikace

1.1 Co je komunikace?

Komunikace je **výměna nebo přenos informací**, který může probíhat různými způsoby a různými prostředky **mezi nejméně dvěma osobami** (odesílatelem a jedním nebo více příjemci). Slovo pochází z latinského "**communicio, -are**" a znamená: "**sdělovat, předávat, sdílet**".

Komunikace je v konečném důsledku kompetence a komunikační dovednosti se můžete naučit a trénovat.

Komunikace je základem mezilidských vztahů.

Základním prvkem každé tvůrčí činnosti je komunikace. Komunikace je něco jako zdroj a základ všech úspěchů

1.2 Jaké typy komunikace existují?

Mezi pět základních typů komunikace patří verbální, neverbální, paraverbální, písemná a vizuální komunikace. V praxi se často používá několik typů komunikace současně.

Neverbální	Slovní	Paraverbální	Psaná	Vizuální
<ul style="list-style-type: none">• Gesta• Výrazy obličeje• Řeč těla• Vizuály (např. oblečení, vlasy, make-up, styl...)	<ul style="list-style-type: none">• Mluvený projev• Mluvené slovo• Zvuky• ...	<ul style="list-style-type: none">• Tempo řeči• Tón hlasu• Hlasitost• ...	<ul style="list-style-type: none">• Dopis• E-mailem• SMS• Noviny• ...	<ul style="list-style-type: none">• Diagramy• Fotky• videa• Náčrtky• Grafika• Emojis• GIFy• ...

Všechny formy komunikace, které nejsou založeny na jazykovém přenosu informací, se označují jako neverbální komunikace. Patří sem mimo jiné:

- **Používání výrazů obličeje**
 - ⇒ úsměv
 - ⇒ oční kontakt
- **Sebevědomé držení těla** - stůjte s oběma nohama na šířku boků a pevně na podlaze.
- **Oční kontakt** s každým divákem.
- Použití rukou k podtržení řeči na vhodném místě - vypadá profesionálně a dynamicky
- **Správná volba oblečení.**

Verbální komunikace zahrnuje mluvenou a psanou komunikaci a také znakovou řeč.

Rozlišuje se také **synchronní** a **asynchronní komunikace**:

- Synchronní komunikace: Dvě osoby spolu komunikují současně. (Příklady: osobní rozhovor, telefonní hovory, chaty).
- Asynchronní komunikace: Dvě osoby spolu nekomunikují ve stejnou dobu. (Příklady: dopisy, faxy, e-maily).

1.3 Základní pravidla komunikace

Jak to mám říct správně? Komunikace s dobrovolníky musí být poutavá, osobní a musí mít vysokou míru kontinuity. Ústředním bodem úspěšné komunikace je srozumitelnost.

Následující základní pravidla komunikace vás dále podpoří v individuální a efektivní komunikaci:

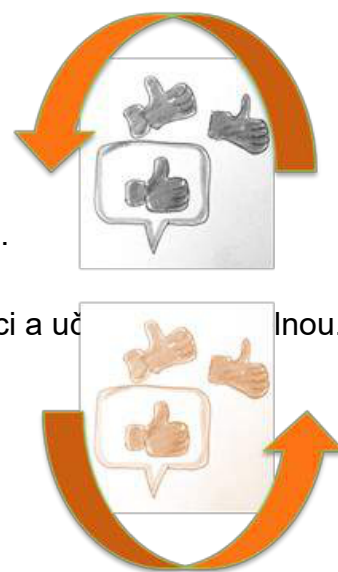
- Mluvte v první osobě, vyhýbejte se zprávám ve stylu "ty".
- Říkejte, co je - vyhýbejte se negativním konstrukcím, výroky formulujte pozitivně, a zároveň zůstaňte autentičtí
- Udržujte oční kontakt, mluvte klidně a jasně.
- Nepoužívejte generalizace ("nikdy", "vždy", "opět", "stále", "stejně" apod.), ale odkazujte pouze na konkrétní situace.
- Buďte struční, jasní a konkrétní

2. Komunikační modely

Kdekoli se lidé setkávají, vysílají si navzájem signály. Různé modely komunikace se snažily zjistit, jaké jsou tyto signály a jak komunikace podrobně funguje. Zde uvádíme ty nejdůležitější a nejzásadnější z nich.

Komunikační modely/teorie se snaží porozumět mezilidské komunikaci a učinit ji efektivnější.

Protože se jedná o velmi komplexní téma, existují různé teorie a modely, které popisují verbální i neverbální komunikaci.



Obr. 3 Komunikační modely

2.1 Jaký je smysl komunikačních modelů?

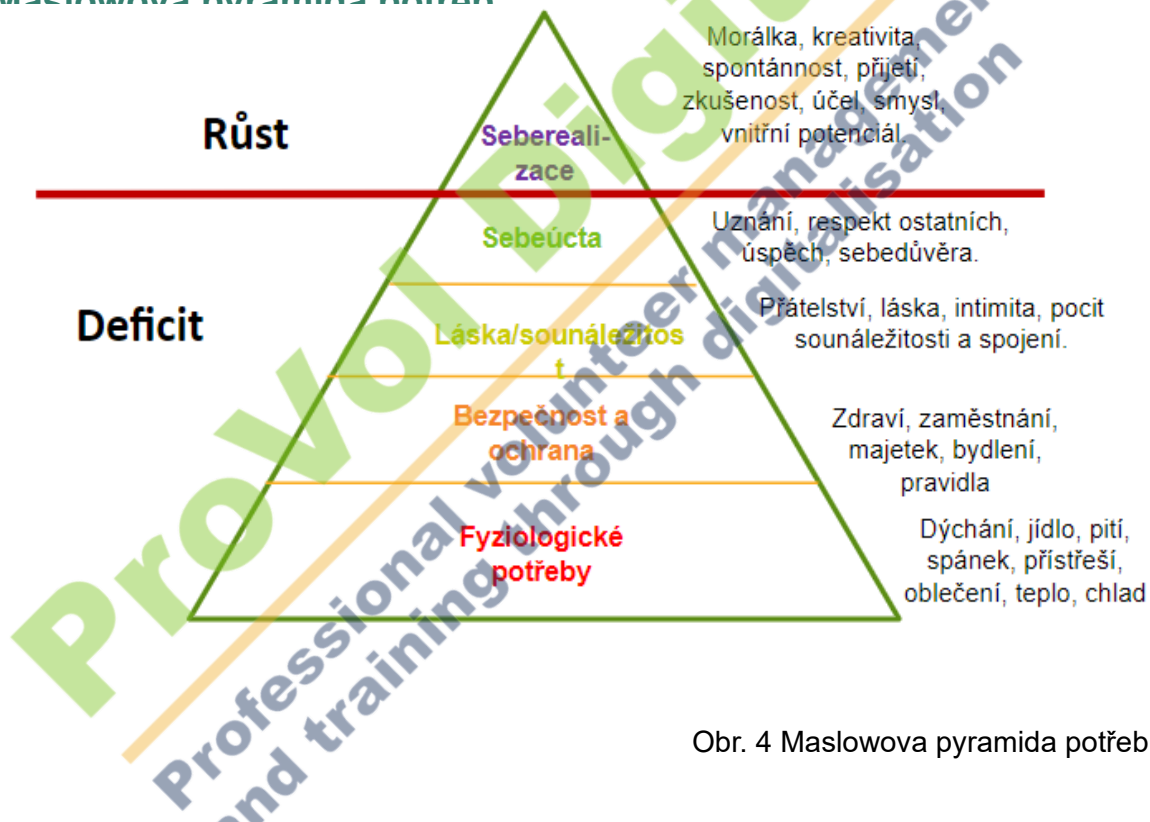
Komunikační modely se zabývají dvěma otázkami:

- Jak spolu lidé komunikují?
- Co se při tom děje?

Vysvětlují také, jak mohou vznikat konflikty a nedorozumění, a pomáhají jim předcházet. Kde konkrétně lze poznatky o komunikačních modelech uplatnit?

- Porozumět rodině, přátelům, známým, kolegům, cílovým skupinám a zákazníkům.
- Předejít konfliktům a nedorozuměním
- Lépe pochopit a kategorizovat jednání svých protějšků.

2.2 Maslowova pyramida potřeb



Obr. 4 Maslowova pyramida potřeb

Pro úspěšnou komunikaci a později i pro spolupráci je důležité porozumět potřebám lidí.

Podle Maslowa (1943, 1954) byly lidské potřeby uspořádány do hierarchie, přičemž fyziologické potřeby (potřeby přežití) se nacházely na spodní hranici a na vrcholu stály tvořivější a intelektuálněji zaměřené potřeby "seberealizace".

Maslow tvrdil, že potřeby přežití musí být uspokojeny dříve, než jedinec může uspokojit potřeby vyšší. Čím výše v hierarchii se nacházíme, tím obtížnější je uspokojit potřeby spojené s daným stupněm, a to kvůli mezilidským překážkám a překážkám prostředí, které nás nevyhnutelně frustrují.

Pro úspěšnou komunikaci tedy dbejte na to, aby bylo zajištěno následující:

1. Fyziologické potřeby jsou uspokojeny (místnost s dobrou teplotou, dobré jídlo a pití, občas čerstvý vzduch, např. nekomunikujte, pokud se druhý chystá usnout).
2. Informace musí být užitečné, např. zlepšení zdraví, vydělání peněz, obživy ... a samozřejmě, aby se účastníci cítili bezpečně a jistě
3. Lidé se musí cítit propojení a oslovení, dejte jim pocit sounáležitosti (např. jazykem, který používáte), buďte milí, přátelští atd.
4. Projevujte jim úctu, oceňujte jejich přínos a zkušenosti, živte jejich sebevědomí a sebedůvěru, dbejte na to, aby neztratili tvář ...
5. To vše jsou způsoby překonávání deficitů, pokud nejsou splněny, lidé obvykle nejsou otevření tématům, jako jsou např. hodnoty, účel apod.
6. Lidé vám budou naslouchat, pokud budou mít pocit, že se mohou rozvíjet a růst, pokud budete mluvit o něčem, čeho si váží, poskytnete jim nové a zajímavé poznatky,

2.3 Klasické komunikační modely

2.3.1 Shannonův a Weaverův model komunikace

"Je tolik skutečností, kolik je lidí."

Lidé spolu v zásadě komunikují ve dvou rovinách: jednak v rovině věcné, kde se předávají obsahy, a zároveň v rovině citové, kde se vyjadřuje citový svět vysílající osoby a přijímající osoby. Věcná rovina se týká mluvených slov (jazyka), emocionální rovina se projevuje také prostřednictvím řeči těla.

Aby se zpráva dostala k druhé osobě "správně", musí být odesílatel jasný a transparentní. Aby příjemce správně porozuměl odesílateli, musí se ptát, zda to, co slyší, odpovídá tomu, co je myšleno.



Obr. 5 Shannonův a Weaverův

Model

Vysílající osoba zakóduje zprávy (myšlenky v řeči, písmu nebo řeči těla) a vyše signál přijímající osobě.

Ta zprávu překládá, aby jí porozuměla (dekódování).

Prostřednictvím reakce přijímající osoby vysílající osoba rozpozná, zda bylo možné záměr objasnit.

Pokud tomu tak není, komunikační proces byl narušen.

2.3.2. Model čtyř uší Schulze von Thuna

Schulz von Thun tento jednoduchý základní model dále rozvinul. Každé "sdělení", tj. všechny věty, které vyslovíme, chápe náš protějšek na různých úrovních.

Každý člověk, který komunikuje s druhým člověkem, předává čtyři sdělení:



Obr. 6 Model pro 4 uši

- **Zpráva na věcné úrovni**

Faktická úroveň zahrnuje čistě věcná tvrzení, údaje a fakta obsažená ve zprávě.

- **Sebeodhalení**

Při sebeodhalování mluvčí - ať už vědomě či nevědomě - sděluje něco o svém sebepojetí, motivech, hodnotách, emocích atd.

- **Zpráva na vztahové úrovni**

Na úrovni vztahu odesílatel vyjadřuje nebo zaznamenává, co cítí k příjemci a co si o něm myslí.

- **Odvolání**

Odvolací strana obsahuje přání nebo žádost o akci.

When we talk, the sender communicates something on four levels.



The receiver absorbs the message on four levels ("with four ears").

Obr. 7 Model 4 uší Schulze von Thuna

Vysílající osoba posílá čtyři zprávy najednou, mluví takříkajíc čtyřmi "zobáky". Přijímající osoba přijímá čtyři různá sdělení současně, slyší takříkajíc čtyřma ušima. Často se však stává, že přijímající osoba slyší, a rozumí něčemu jinému, než co měla na mysli a řekla vysílající osoba. To vede k nedorozuměním a následně ke konfliktům.

Váha čtyř úrovní může být také míněna nebo chápána odlišně. Například odesílatel mohl klást důraz sdělení na apel, ale příjemce mohl přijmout především narážku na vztah. To je jedna z hlavních příčin nedorozumění.

Příklad:

Dva lidé spolu jedí domácí jídlo.

Ten, který nevařil, říká: **"V polévce je něco zeleného."**

- Věcná vrstva: *V polévce je něco zeleného.*
- Vrstva sebeodhalení: *Nevím, co to je.*
- Vztahová vrstva: *Měli byste vědět, co to je*
- Vrstva apelu: *Řekni mi, co to je!*

Další odpovědi: **"Pokud vám nechutná, můžete si uvařit sami."**

- Věcná vrstva: *V polévce je něco zeleného.*
- Vrstva sebeodhalení: *Nevíte, co je to zelená věc, a to vás znervózňuje.*
- Vztahová vrstva: *Myslíte si, že moje vaření je pochybné.*
- Vrstva apelu: *V budoucnu bych měl vařit jen to, co znáte!*

Pravdivé není to, co říká odesílatel, ale to, čemu rozumí příjemce.

2.3.3. Komunikační model podle Watzlawicka

Komunikace je vždy zároveň příčinou i následkem. Vše, co je sdělováno, ať už verbálně, nebo neverbálně, vyvolává v druhé osobě reakci. A tato reakce zase vyvolává chování u druhého účastníka rozhovoru.

Axiom 1: "Nelze nekomunikovat".

To, že člověk nemůže nekomunikovat, je jedna z nejznámějších Watzlawickových tezí. Další teze jsou:

Axiom 2: Každá komunikace má obsahový a vztahový aspekt.

Axiom 3: Komunikace je vždy příčinou a následkem.

Axiom 4: Lidská komunikace využívá analogové a digitální modality.

Axiom 5: Komunikace je symetrická resp. doplňková.

3. OBOUSMĚRNÁ KOMUNIKACE

3.1 Aktivní naslouchání

Dobré naslouchání je víc než mlčení!

Je to umění projevit opravdový zájem o svůj protějšek.

Aktivní naslouchání je jedním z nejlepších způsobů, jak budovat mezilidské vztahy a navazovat bližší kontakty. Tato technika patří mezi měkké dovednosti a je zásadním faktorem při:

- řešení konfliktů
- řešení problémů a konstruktivní kritice,
- zlepšení komunikace obecně
- podpoře spolupráce
- vytváření hlubšího spojení
- vytváření vzájemné důvěry
- budování dobrých vzájemných vztahů

Pokud máš opravdu co říct, nejdřív poslouchej! Naslouchání je formou empatie, a tedy emoční inteligence. Nejde o to udělat dojem nebo prokázat znalosti. Naslouchání je vlastně "aktivní" strategie. Jde o kladení otázek. Nikdy nikoho nepřerušujte nebo nedokončujte věty druhého člověka. Aktivní naslouchání může konverzaci dodat hloubku.

3.1.1. Jak funguje aktivní naslouchání?

Aktivní naslouchání znamená, že druhému člověku chcete skutečně porozumět. Jde oto naslouchat a věnovat pozornost tomu, co chce druhá osoba říci.

Pokud jste aktivní naslouchání nikdy předtím vědomě nepoužívali, může se vám zpočátku zdát trochu matoucí. Zde je několik důležitých prvků konverzace, které mohou být užitečné:

- "Řekněte mi více o...."
- "Vidím."
- "Tak co se stalo?"



Obr. 8 Aktivní naslouchání

Když dobrovolník otevře problém, který chce vyřešit, je nejlepší zopakovat, co jste slyšeli ("Jak jsem pochopil, myslíte tím..."). Často stačí jen slyšet vlastní problém z úst protějšku, abyste si uvědomili, že už znáte řešení." (Justin Rosenstein)

3.2 Zpětná vazba

3.2.1 Co je to zpětná vazba?

Zpětná vazba, tedy "předávání" dojmů, vjemů a emocí našim bližním, je hlavním nástrojem mezi-lidské komunikace.

Může mít podobu uznání, kritiky, pochvaly nebo obviňování.

Termín zpětná vazba pochází z anglického "feedback".

Zpětná vazba je:

- příležitost k učení (--> ne ke kritice)
- je dobrovolná a slouží příjemci.
- Nejde ani tak o to, "co?", ale spíše o to, "jak?". (--> Bezkonfliktní komunikace)



Cíl zpětné vazby:

- lepší sebehodnocení
- lepší pracovní atmosféra

3.2.2 Typy zpětných vazeb

Rozlišují se následující typy zpětné vazby:

⇒ **Pozitivní zpětná vazba**

Tento druh zpětné vazby všichni rádi slyšíme, a to když někdo pochválí naši práci.

⇒ **Negativní/destruktivní zpětná vazba**

V tomto případě někdo neudělal něco správně, a vy ho na to upozorníte.

⇒ **Konstruktivní zpětná vazba**

Zpětná vazba je konstruktivní, protože poskytuje užitečné a realizovatelné rady, které pomohou zlepšit se.

3.2.3 Metody zpětné vazby

Správná volba metody zpětné vazby závisí na:

- S jakou věkovou skupinou lidí máte co do činění?
- Jak velká je skupina, od které chcete získat zpětnou vazbu?
- Jaké informace přesně potřebujete?

Existují různé metody sběru zpětné vazby:

List se zpětnou vazbou

Zpětná vazba je kompaktní forma dotazování. Dotazník obsahuje omezený počet otázek, které jsou většinou uzavřené, tj. otázky typu "ano/ne". Ve zpětnovazebních listech jsou také oblíbené zaškrtačovací škály

Dopisy se zpětnou vazbou

Účastníci jsou vyzváni, aby napsali dopis pro všechny ostatní a poté jej vložili do příslušné obálky.

Dvoustránková metoda

Účastníci jsou vyzváni, aby na jednu stranu listu papíru napsali všechny pozitivní aspekty zpětné vazby a na druhou stranu kritiku.

Baterka

Metodu baterky lze použít k rychlému zjištění nálady, názoru, stavu věcí, pokud jde o obsah a vztahy ve skupině. Účastníci se vyjadřují stručně - jednou nebo několika větami - k jasně vymezenému tématu.

Metoda pěti prstů

Metoda zpětné vazby pěti prsty je jednoduchá a účinná technika, jak získat komplexní zpětnou vazbu v krátkém čase. Každý prst ruky představuje určitý aspekt zpětné vazby. Zpětnovazební ruka se používá hlavně tehdy, když je od účastníků požadována rychlá a konkrétní zpětná vazba.

Metoda terče

Cílem je krátká neverbální metoda zpětné vazby, kterou lze realizovat s relativně malým úsilím. Účastníci obdrží připravený terč a umístí své křížky na příslušné místo.

3.2.4 Pravidla zpětné vazby

Pravidla zpětné vazby pomáhají formulovat komunikaci a zpětnou vazbu tak, aby nezpůsobila újmu, ani se neminula účinkem. Takto se správně podává zpětná vazba:

- **Vyžádaná** (pouze pokud je vítána, může se z ní příjemce učit)
- **Popisná**, nikoliv hodnocení/posuzování
- **Přímý** rozhovor s osobou
- **Konstruktivní** (autentické a ve zprávách typu "já", vyváženost kladů a záporů)
- **Pozitivní** (motivující a ukazující perspektivy)
- **Včasná** (kontext jasně rozpoznatelný a zpětná vazba transparentní a poskytnutá okamžitě, ne až po týdnech)
- **Konkrétní** (je možné se z ní poučit a vyvodit konkrétní opatření)
- Zaměřená na změnu **chování**, ne na hodnoty a přesvědčení
- Popisující **možné řešení** jako přání/vizi, kterou máte

3.2.5 Pravidla pro přijímání zpětné vazby

- nepřerušujte mluvčí osobu
- nezdůvodňujte své připomínky/pozice, pouze naslouchejte.
- Kriticky zvažte svůj příspěvek/ sdělení – možná má druhá osoba nějaký důvod
- Budte vděční za konstruktivní zpětnou vazbu, vnímejte ji jako příležitost ke zlepšení sebe sama, komunikace a vztahu/spolupráce

3.3 Techniky kladení otázek

Otázky slouží k získání nových informací, ale také k vyjádření zájmu o můj protějšek. Motivy pro kladení otázek jsou různé: chcete si ujasnit situaci, zajímá vás téma, osoba nebo věc, potřebujete pomoc při rozhodování nebo svými otázkami sledujete konkrétní cíl.

Otázky mají pro naši komunikaci velký význam. Pokud se v rozhovoru vůbec neptáte, v určitém okamžiku vyschne. "Kladení otázek je prospěšné pro plynulost rozhovoru a vzájemné porozumění: krátké protiotázky nebo otázky na porozumění pomáhají předejít nedorozumění a signalizují mému protějšku, že pozorně naslouchám a zajímám se o to, co mi chce říci.

Pokud jde o otázky, rozlišují se otázky "**otevřené**" a "**uzavřené**". Existují však i jiné techniky kladení otázek.

V otevřené otázce je tázací slovo na začátku. Odpověď musí být obvykle formulována v celé větě. Příklad: "Jaký je váš názor na otázku? "Co budeme dnes podrobně probírat?", "Jak se vám akce líbila?".

V uzavřené otázce je sloveso (nebo pomocné sloveso) na začátku věty. Odpověď se může skládat pouze z "ano", "ne" nebo "možná".

Příklad: "Chtěl byste začít?".

⇒ Pro získání přesnější odpovědi je obvykle užitečnější položit otevřenou otázku.

3.3.1 Jaké existují techniky dotazování?

Otázky jsou pro naši komunikaci velmi důležité. Otázky signalizují zájem a slouží k získání nových informací. Rozlišujeme mezi:

- **Otevřené otázky** (Čeho chcete dosáhnout?)
- **Uzavřené otázky** (Souhlasíte?)
- **Rétorické otázky** (Neudělá každý někdy chybu?)
- **Sugestivní otázky** ("Jsem si jistý, že to cítíte stejně, nebo ne?")
- **Systémové otázky** (přímé informační otázky)

3.3.2 Systematické otázky

KDO SE PTÁ, TEN VEDE!

Když něco prohlásíte, partner nemusí nic říkat, ale když položíte otázku, musí reagovat. K tomu se dobře hodí systematické otázky.

- **Úvodní otázka:** "O čem chceme dnes diskutovat?"
- **Emocionální otázka:** "Jak se cítíte?"
- **Cílová otázka:** "Jak poznáte, že jste dosáhli svého cíle?"
- **Otázka týkající se zdrojů:** "Řešili jste podobný problém již dříve?"
- **Otázka zaměřená na řešení:** "Co jste již vyzkoušeli, abyste překonali tento problém?"
- **Paradoxní otázka:** "Co byste museli udělat, aby projekt zcela selhal?"

4. MEZIKULTURNÍ KOMUNIKACE

Kultura zahrnuje také veškerou neverbální komunikaci, zvyky, myšlení, jazyk a artefakty, které činí skupinu lidí jedinečnou.

Kulturní podobnosti nám umožňují pochopit rozdíl mezi tím, co je řečeno, a tím, co je skutečně míněno.

To může být obtížné, pokud pocházíme z různých kulturních prostředí, protože mnoho neverbálních signálů má v různých kulturách zcela odlišný význam.

Dochází pak k "Chybné interpretaci" nebo "chybnému překladu" toho, co má člověk na mysli.



Obr. 9 Komunikace - mezikulturní rozměr

Příklady:

Gesta:

Ve většině západních kultur je pohyb hlavy nahoru a dolů chápán jako výraz souhlasu, zatímco pohyb hlavy ze strany na stranu vyjadřuje nesouhlas. Tato neverbální komunikace však není univerzální. V Bulharsku byste měli být opatrní, když kýváním hlavy vyjadřujete "ano" a vrtěním hlavy "ne", protože je to jedno z míst, kde jsou významy těchto gest opačné.

Oční kontakt

Jedním z nejdůležitějších prostředků neverbální komunikace v každé kultuře je oční kontakt - nebo jeho absence. Zdá se, že oční kontakt - který jednoduše znamená, že se jedna osoba dívá přímo do očí druhé osobě - má silné důsledky téměř v každé kultuře, ačkoli se tyto důsledky v různých zemích světa značně liší.

V mnoha ("západních") zemích znamená dobrý a přímý oční kontakt s osobou, že se zajímáte o osobu, na kterou se díváte, a o to, co vám tato osoba říká. Pokud se díváte dolů nebo pryč

od osoby, místo abyste se setkali s jejím pohledem, je to považováno za rozptýlení nebo nezáměr o osobu. Také pokud zanedbáváte oční kontakt s osobou, může se zdát, že vám chybí sebedůvěra. Naopak člověk, který s druhou osobou oční kontakt naváže, je považován za sebevědomého a odvážného. A například v Německu je přímý oční kontakt známkou upřímnosti, což znamená, že pokud se někomu nedíváte do očí, je to interpretováno tak, že máte co skrývat.

V mnoha asijských, afrických a latinskoamerických kulturách může být delší oční kontakt chápán jako urážka nebo zpochybnění autority. Často je považováno za zdvořilejší navazovat oční kontakt jen sporadicky nebo krátce, zejména mezi lidmi z různých společenských vrstev. V mnoha těchto kulturách by tedy přímý oční kontakt, který navážete s osobami, které jsou vám společensky nadřizené nebo které mají nad vámi autoritu, byl považován za neuctivý nebo příliš troufalý.

Představte si tedy situaci Afričana na německém imigračním úřadě: Afričan se vyhýbá očnímu kontaktu, aby projevil úctu, což si imigrační úředník špatně vyloží jako známku toho, že danou osobu vůbec nezajímá, a navíc se snaží něco skrýt.

4.1 Přímý styl komunikace

V některých (menšina) zemích se praktikuje přímý styl komunikace. (např. USA, Německo, severoevropské země) Přímá komunikace je taková, kdy mluvčí sděluje skutečné záměry přímo ve verbálním sdělení. Sdělení přímých komunikátorů obvykle nemají skrytý význam. Oceňují přímé odpovědi, upřímnost a otevřenost.

Tento styl komunikace je považován za více "úkolově orientovaný", protože kritika je vyjadřována volněji a je brána méně osobně.

Přímí lidé se nebojí konfliktů a jsou zvyklí s druhými otevřeně nesouhlasit. Upřímnost je pro ně tou nejlepší politikou.

4.2 Nepřímý styl komunikace

V jiných kulturách je třeba se vyhnout konfliktům, hádkám, rozpakům nebo zraněným citům, a proto je komunikace v zájmu zachování sociální harmonie méně přímá a diplomatictější. Při nepřímé komunikaci nejsou skutečné záměry vyjádřeny verbálně, ale vyplývají z kontextu nebo neverbální komunikace. Nepřímí mluvčí se obvykle nevyjadřují přímo, pokud by to mohlo vést k napětí nebo konfliktu. Nacházejí složitější způsoby, jak reagovat, aby se vyhnuli odmítnutí.

Je pro ně důležitější být zdvořilý a "zachovat si tvář", tj. nezranit sebevědomí druhé osoby, než dát upřímnou odpověď.

Protože přímému konfliktu je třeba se za každou cenu vyhnout, vyjádří nepřímí řečníci svůj nesouhlas nebo nepohodlí neverbální komunikací, nejasnými otázkami nebo dokonce stížnostmi třetím stranám. Například: "V případě, že se mluvčí rozhodnou pro přímý konflikt, je to pro ně nepřímý konflikt:

Pokud se jako Němec zeptáte na cestu ("Můžete mi říct, jak se dostanu z bodu A do bodu B?"), očekáváte přímou odpověď, jak se dostat z bodu A do bodu B, nebo že vám bude řečeno, že to dotyčný neví. V některých částech světa vám lidé mohou dát návod, i když vůbec netuší, jak se tam dostat. Důvod: nechtějí vás zklamat nebo se ztrapnit tím, že vám řeknou, že nevědí.

V mnoha kulturách je nejtěžší slovo ne. Obvykle existuje více než tucet různých způsobů, jak odmítnout, přičemž každý je vhodný pro jinou příležitost. Místo přímého NE mohou lidé říci "možná" nebo "ještě ne". Například když někomu nabídnete nějaké jídlo ("Chtěl by sis dát trochu téhle čokolády?"): V Německu musíte říci "ano", pokud si chcete dát, jinak nedostanete druhou šanci. Pokud jste řekli "Ne", vykládá se to jako "Ne je ne - takže on/ona nechce". V mnoha kulturách by však bylo neslušné, kdybyste řekli přímo "Ano", což by naznačovalo, že jste chamtiví, potřební atd. Proto musíte několikrát odmítnout s tím, že nechcete hostitele obtěžovat, a nakonec pokračovat v odmítání, ale s menším důrazem, což znamená, že čokoládu skutečně chcete. Představte si, že z takové země přijedete do Německa a podruhé nebo potřetí vás nikdo nepožádá: lidé si to obvykle vykládají jako odmítnutí.

4.3 Mezikulturní komunikace - Tipy

Pro lidi s přímým stylem komunikace:

- Zeptejte se několika různými způsoby, abyste získali více přímých informací.
- Vyhledávejte informace prostřednictvím třetích stran, zejména místních obyvatel.
- Vytvářejte "neformální" prostředí.
- Buďte diplomatičtější, přizpůsobte svůj styl, ptejte se více, ale vyhněte se vynucování "přímých" odpovědí.

To, zda komunikujeme přímo nebo nepřímo, neznamená, že komunikujeme lépe nebo hůře. Znamená to jen, že komunikujeme jinak.

Je jen důležité si to uvědomit a zapojit se do komunikačního stylu druhé osoby, abychom si vzájemně porozuměli.

5. VEŘEJNÉ VYSTUPOVÁNÍ

5.1 Vytváření dobrých projevů

Při nadcházejícím projevu je třeba si hlavně uvědomit, že se nesmíte snažit být dokonalí. Zde je několik dalších praktických tipů:

Struktura vytváří jasnost!

Celým projevem se musí táhnout červená nit, na začátku projevu pojmenujte body, kterým se chcete věnovat, celou věc strukturujte s konkrétními informacemi o časových limitech a ty pak dodržujte, případně si napište rukopis, minimálně si sepište osnovu, dobře si spočítejte čas projevu a zajistěte přesný konec).

Méně je více!

Co je nejdůležitější? Mějte na paměti hlavní sdělení, pečlivě prozkoumejte fakta a čísla, vizualizujte složitý nebo důležitý obsah.

Lidé milují emoce!

Je velmi důležité být opravdu autentický, pozorný a propojený s posluchači, pomáhají také příběhy, anekdoty a použití obrazného jazyka.

Jasný, jednoduchý a přesný jazyk

Používejte krátké, jednoduché formulace. Projevy jsou neúčinnější, když jsou (relativně) volné, tj. ne pouze přečtené, pauzy jsou velmi důležité, mluvte klidně a pomalu, méně je často více, vyhněte se cizím slovům a odborným termínům, trocha humoru vždy uvolní situaci, žádná generalizace, měňte tempo řeči, mluvte v první osobě, jak již bylo zmíněno, a vyhněte se sdělení "vy".

Interaktivní

Zapojte posluchače do dění, zůstaňte v přítomnosti, používejte aktivní formulace, vždy se dívejte na posluchače, udržujte oční kontakt.

Uvolněné držení těla

Žádné fixace, protože během projevu jsou vnímány a posluchači si pamatují především neverbální signály těla. Tipy: Najděte svůj "vlastní střed" s oběma nohama na podlaze; vyvarujte se fixací (např. zkřížené ruce, opírání se o podlahu, fixování určitého bodu, držení pera atd.); najděte si nejlepší místo v místnosti, odkud lze "dosáhnout" na všechny posluchače.

Začněte rychle a přejděte rovnou k věci

První dojem málokdy dostane druhou šanci. Takže žádné výmluvy, proč nemluvit hned.

Nikdy se nesnažte skrývat nejistotu

Nesnažte se skrývat nebo zakrývat případnou nejistotu, přiznejte si svůj strach a pokuste se najít strategii, jak tuto nejistotu překonat.

5.2 Tipy pro neverbální komunikaci

- Používání mimiky (úsměv, klid, oční kontakt...)
- Udržujte oční kontakt s posluchači, na každého se podívejte a rozhlédněte se, aby mělo hodně lidí pocit, že je oslovujete.
- Používejte gesta pro zdůraznění projevu na vhodném místě - vypadá to profesionálně a dynamicky, ale nepoužívejte "natrénovaná gesta", protože to bude vypadat nepřírozně. Ověřte si vlastní řeč těla a gesta, když vedete nenucenou konverzaci s někým, kdo je vám sympatický: ta by měla vypadat přirozeně.
- Sebevědomé držení těla - pevný stoj s oběma nohama zhruba na šířku boků a pevně na podlaze, díky nim byste se měli cítit pevněji na zemi pro dobrý a pevný začátek. Později se můžete trochu uvolnit.
- Správně si zvolte oblečení pro publikum, které oslovujete, ale zároveň takové, ve kterém se cítíte pohodlně.

5.3 Výtahová prezentace

Elevator Pitch je speciální forma krátké prezentace osoby, sdružení, společnosti, obchodního nápadu nebo produktu ve velmi krátkém čase. (jako ve výtahu)

Základní myšlenka elevator pitch, nazývaného také výtahová řeč nebo výtahové prohlášení, vychází ze scénáře setkání s důležitou osobou ve výtahu a následného přesvědčování o nápadu/projektu po dobu jízdy.

5.3.1 Struktura Výtahové prezentace

Jak by mohl vypadat výtah, který by dodržel čas a zároveň sdělil vše důležité? V příloze najdete strukturu v pěti krocích:



Obr. 10 Výtahová prezentace

1.5.2 Jak napsat Výtahovou prezentaci

Neexistují žádné konkrétní šablony pro výtahové prezentace. Situace jsou tak rozmanité, že je zapotřebí široké škály výtahových řečí. Některé základní fráze však lze použít téměř všude. Čtení jiných prezentací vám poskytne dobré nápady. Na internetu je také mnoho příkladů a šablon, které vám pomohou při jejich psaní.

1.5.3 Příklad Výtahové prezentace

"Jsme ProVol, největší evropská platforma pro správu a školení dobrovolníků. Svět potřebuje dobrovolníky více než kdy jindy, aby mohl čelit výzvám, které před námi stojí. Nežádá se stává, že úspěšné propojení dobrovolnických organizací a dobrovolníků selže. ProVol podporuje řízení organizací a práci s dobrovolníky prostřednictvím budování digitálních kompetencí. Seznamte se s námi a naší nabídkou! "

6. MODEROVÁNÍ

Sebevědomá a bezpečná facilitace je jedním z klíčů k úspěšnému vedení semináře, workshopu nebo přednášky. Cílem této kapitoly je pomoci vám při budoucím moderování a poskytnout vám mnoho užitečných rad na téma "moderování". Jednak vám poskytne informace o roli a úkolech moderátora a o obecném postupu moderování. Na druhé straně vám poskytneme užitečné tipy, jak řešit a zvládat konflikty a jiné obtížné situace. V příloze navíc najdete praktická cvičení, která můžete v budoucnu využít i při realizaci vlastních projektů.

V původním významu znamená pojem moderace "mírnit", "řídít" nebo "usměrňovat".

Moderace je metoda pro společnou práci ve skupinách za podpory moderátora.

Cílem je společně navrhnout procesy učení, projektové práce nebo diskuse.

6.1 Moderátor

6.1.1 Role a úkoly moderátora

Úkolem facilitátora není konfliktům předcházet, ale zasahovat a řešit je konstruktivně pro všechny.



Obr. 11 Moderování

Role

- Organizátor
- Komunikátor
- Mediátor
- Časoměřič
- Tvůrce hry
- Motivátor

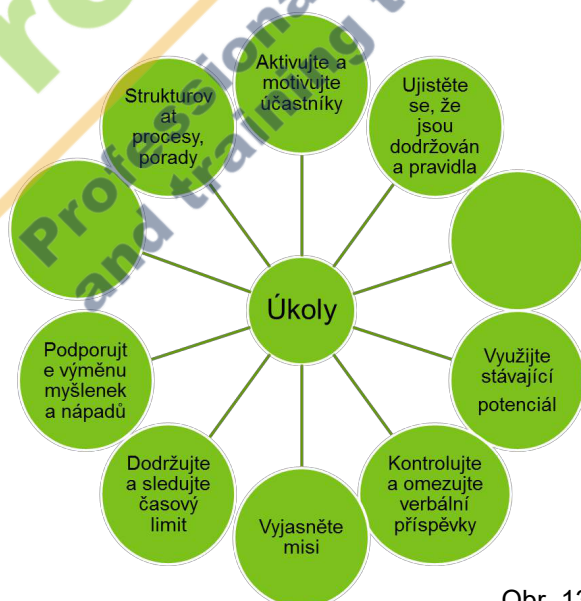


Obr. 12 Moderátorské role

Úkoly

Moderátoři kontrolují jednotlivé projevy, vybírají důležité klíčové věty, shrnují, brzdí příliš horlivé lidi, podporují ticho, zprostředkovávají konflikty. Řídí zpracování tématu a zapojují publikum. Další důležité úkoly moderátora:

- "koučuje" účastníky a komunikační procesy
- zlepšuje mezilidskou komunikaci
- vyjasňuje formality
- získává přehled (témata, postup)
- dohodne se na pravidlech
- řídí čas, který je k dispozici
- dohlíží na společné téma
- řídí práci a procesy ve skupině (tj. zapojuje všechny, řídí a hodnotí dynamické procesy ve skupině).
- iniciuje nebo oživuje rozhovory
- klade otázky a zprůhledňuje procesy a výsledky
- poskytuje shrnutí



Obr. 13 Úkoly moderace

6.2 Požadavky na dobré moderování

- nemá žádný vliv na vývoj obsahu
- potřebuje přijetí ze strany skupiny
- Mnoho metodických znalostí a jisté používání facilitačních technik.
- Flexibilita: situace při facilitaci často vyžadují úpravy, takže je spíše kontraproduktivní plánovat vše příliš rigidně a nebýt připraven se od svých plánů odchýlit.
- správný cit pro lidi a situace: kde se mám jako facilitátor držet zpátky, kde mám zasáhnout, jaké prostředky použít?
- autentické používání moderátorských technik, které odpovídají vlastní osobnosti.

6.3 Připravte se

- Pěkná startovací otázka
- Představte cíle a program
- Mobilizujte a motivujte diváky
- Shromažďujte a strukturujte příspěvky ostatních
- Poskytněte kreativní materiál a metody
- Shrňte (i uprostřed) a udržujte zaměření moderace
- Držte se svých cílů
- Buďte časoměřičem
- Delegujte práci

6.4 Hlavní otázky pro přípravu

- **CO? - Objasnění tématu a cíle facilitace.**

Jaké je celkové téma? Na jaká jednotlivá témata je lze rozdělit? Jaká je příčina? Jaká je případná historie problému? Jakých cílů má být dosaženo? Jak lze měřit úspěch?

- **KDO? - Zájmové skupiny**

Jaké je složení skupiny? (Nebo v případě facilitace interního týmu: Koho mám pozvat?), Jaké funkce, hierarchické postavení a rozhodovací pravomoci mají účastníci? Jaké zájmy (i mimo tým ve firmě) a jaké postoje k tématu jsou nejpravděpodobněji přítomny?, Jaké konflikty mohou vzniknout? Jaké mají osoby předchozí informace? Jaké obecné zkušenosti s metodami facilitace již byly získány (nováčci vs. účastníci již "nasytení" facilitací)?

- **CO? - Dostupné zdroje**

Kde se bude setkání/workshop konat? Je k dispozici potřebné vybavení (židle, stoly, různé pracovní plochy, média, jako jsou flipcharty, tabule, zpětný projektor, materiály atd.)? Jak je to se zajištěním jídla a nápojů?

- **KDY? - Termíny a časový rozvrh**

Sestavení harmonogramu poskytuje přehled o čase, který je pro danou činnost k dispozici, a to včetně adekvátních přestávek a střídání různých pracovních a uvolňovacích fází.

- **KDO? - (Vnější) účinky výše uvedených zjištění pro zasedání/workshop**

Jaké informace ještě chybí? S kým musím předem mluvit? Jaké předběžné dokumenty mám účastníkům zaslat? Jak mám zvolit úvod do tématu (prezentace průzkumu nebo průběžných výsledků? Prezentace odborníků? ...?) Jaké metody a kroky moderace mají smysl? Co je cílem jednotlivých kroků? Kolik času na ně mám vyčlenit? Jak má vypadat můj program?

Dobrá příprava se od vás jako od moderátora očekává a je výrazem vašeho uznání účastníkům. Mějte však na paměti, že: Metodické "ohňostroje" jsou spíše na překážku a jsou nevhodné. "Zdravé dávkování" používaných metod zabraňuje přetěžování účastníků a jejich opotřebením. Důraz by neměl být kladen na metodu, ale na obsah, dosažení cílů, spolupráci a výsledky týmu.

6.5 Proces moderování

Proces moderace lze zhruba rozdělit do tří zastřešujících fází:

1. Příprava
2. Realizace
3. Následná opatření.

Podle Josefa W. Seiferta lze proces moderace znázornit také tímto způsobem:

1. Začínáme (úvod)
2. Sbírejte témata
3. Zvolte téma, Zaměřte se na problém
4. Pracujte na tématu
5. Vytvářejte a plánujte opatření
6. Závěr



Dobré plánování a příprava facilitovaného setkání nebo workshopu jsou již "polovinou úspěchu". Plánování by však nemělo být zaměřováno s pevným předdefinováním veškerého obsahu a metod. Jen máloco může omezit práci tak jako facilitační "scénář", který se již nehodí pro dané setkání. Pružnost je nezbytná, abychom mohli podle potřeby reagovat na měnící se situace, obsah, konstelace ve skupině atd.

Při přípravě by měl mít facilitátor jasno nejen v cíli týmové práce, ale také ve složení skupiny a některých organizačních otázkách tak, aby ponechal co nejméně prostoru pro zdržení a narušení.

Součástí jsou užitečné návodné otázky:

6.5.1 Moderátorské techniky

Moderátorské techniky se týkají specifických strategií nebo přístupů, které moderátor používá k vedení a řízení diskusí ve skupině. Cílem těchto technik je udržet pořádek, podpořit účast, zvládat konflikty a zajistit, aby diskuse zůstala produktivní a probíhala podle plánu.

Rychlé myšlení:

Rychlé myšlení je moderátorská technika, která zahrnuje schopnost moderátora rychle a efektivně reagovat na neočekávané situace nebo změny v průběhu skupinové diskuse nebo setkání. Moderátor musí být pozorný a přizpůsobivý, připravený reagovat na jakýkoli neočekávaný vývoj v průběhu diskuse. To může zahrnovat objasnění, přesměrování konverzace, zvládnutí rušivého chování nebo řešení technických problémů.

Bleskové rozsvícení:

Každý účastník má možnost sdělit svá vlastní očekávání a pocity týkající se tématu setkání slovy nebo krátkými větami. Platí základní pravidla: Účastníci hovoří pouze v první osobě, nediskutuje se a nekomentují se výroky ostatních.

Jednobodová otázka:

Pro tuto techniku si moderátor musí předem připravit připínací tabuli, na které je zobrazena buď posuvná stupnice, klasická stupnice nebo souřadnicové pole. Na konferenci položí otázku, například "Jak moc vás téma zajímá?", a každému účastníkovi dá lepicí bod, který se podle toho nalepí. Může také požádat o vysvětlení, které je zaznamenáno na plakátě vedle jako bod.

Tabule pro zapamatování tématu:

Paměťová tabule témat je moderátorská technika, která se používá k vizuálnímu uspořádání a sledování témat diskuse, rozhodnutí a akčních bodů během schůzky nebo skupinové diskuse. Moderátor vytvoří fyzickou nebo digitální tabuli, na kterou v reálném čase zaznamenává témata diskuse, rozhodnutí a akční body. Může se jednat o použití samolepicích poznámek, bílých tabulí, flipchartů nebo specializovaných softwarových nástrojů. Moderátor tabuli aktualizuje v průběhu diskuse, shrnuje klíčové body, dokumentuje rozhodnutí a přiřazuje akční body.

K soustředění se na společný, tvůrčí cíl, se používají techniky moderování.

- Myšlenkové mapování
- Open Space (Otevřený prostor)
- Světová kavárna
- Rychlé myšlení

Existují různé formy a techniky facilitace. Jako návrhy jsou zde uvedeny následující:

Myšlenkové mapování

Myšlenková mapa je vizuální metoda pro znázornění komplexních myšlenek, nápadů a asociací týkajících se ústředního tématu nebo konceptu.

Open Space

Při facilitační technice Open Space si účastníci sami určují témata a rozhodují, zda a v jakých tematických pracovních skupinách chtějí spolupracovat. Ústředním prvkem Open Space je zákon dvou nohou: účastníci mohou opustit svou skupinu, pokud nemohou produktivně přispět. Výsledky pracovních skupin se shromažďují a o následnou realizaci se stará řídicí výbor. Tato facilitační technika je vhodná pro heterogenní skupiny, jejichž členů se změny samy týkají. Open Space posiluje týmového ducha a v pracovních skupinách vznikají různá konkrétní opatření.

Světová kavárna (World Café)

Technika moderování World Café se vyznačuje obzvláště uvolněnou atmosférou kavárny. Šest až osm účastníků hovoří u jednoho stolu o určitém tématu. Nápady, nové pohledy a možnosti opatření si zaznamenávají fixem na papírový ubrus. Po 20 až 40 minutách si všichni kromě "hostitele" vymění stoly. Hostitel vysvětlí předchozí výsledky další skupině. Noví hosté doplní dosud vypracované body svými argumenty, nápady a znalostmi. Stůl se může několikrát vyměnit. World Café je obzvláště vhodné pro sblížování různých názorů nebo vytváření akčních plánů.

Rychlé myšlení

Jedná se o metodu, která podporuje kreativní myšlení a shromažďuje mnoho nápadů. Na začátku je jasně formulováno téma a účastníci jsou požádáni, aby co nejrychleji "vybublali" své nápady, aniž by byli hodnoceni. Bláznivé, divoké nápady jsou také vítány, protože mohou být inspirativní. Je zapotřebí, aby si 1-2 lidé dělali poznámky, které všichni uvidí. Dbejte na to, aby se o nápadech ostatních nediskutovalo a nekomentovalo se. Ke strukturování nápadů může dojít až poté.

6.5.2 Moderování online schůzek

- Žádné "vypínání kamery"
- Hodně interakcí/účastníci jsou vtaženi (nejpozději po 10 minutách)
- Čas na sociální interakce
- Dostupné metodické dovednosti
- Vizualizace
- Technická příprava

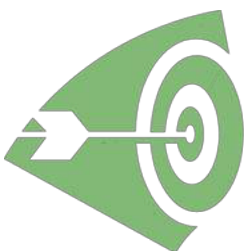




Modul 5

MANAGEMENT DOBROVOLNÍKŮ A LIDÍ

Management dobrovolníků a lidí



Koordinátoři dobrovolníků hrají zásadní roli při zprostředkování působivých dobrovolnických zážitků. Ústředním prvkem této role je efektivní management lidí v oblasti dobrovolnictví. Management lidí v dobrovolnictví zahrnuje různorodou škálu povinností, od náboru a školení dobrovolníků až po podporu pozitivního a inkluzivního prostředí pro všechny účastníky.

Probereme také techniky pro budování týmu, zvládání konfliktů a motivaci.

Na konci tohoto modulu účastníci budou:

- mít znalosti o krocích v managementu dobrovolníků: příprava, nábor, výběr, orientace/školení, supervize, budování týmu, řízení konfliktů, motivace, uznání, monitorování a hodnocení;
- schopni řídit místní a mezinárodní dobrovolníky pomocí metody kroků;
- schopni nabízet vhodné vzdělávání a školení pro dobrovolníky;
- schopni vytvořit síť v rámci komunity s přínosem pro ni.

1. KROKY v managementu dobrovolníků

1. Příprava organizace na zapojení dobrovolníků
2. Nábor dobrovolníků
3. Výběr dobrovolníků
4. Orientace a školení dobrovolníků
5. Dohled nad dobrovolníky
6. Budování týmu
7. Management konfliktů
8. Motivace dobrovolníků
9. Uznávání zásluh dobrovolníků
10. Monitorování dobrovolníků
11. Hodnocení dobrovolníků a dobrovolnických programů

Příprava organizace na zapojení dobrovolníků

Příprava organizace před zahájením koordinace dobrovolnického programu nebo projektu, který zahrnuje dobrovolníky, je zásadním aspektem, který představuje základ pro další kroky, a je důležité vyčlenit zdroje pro úspěšné dokončení této fáze. Praxe navíc ukázala, že přijetí všech nezbytných opatření pro řádnou přípravu pomůže snížit pozdější rizika.

Organizace musí určit, jak zapojení dobrovolníků přispívá k dosažení cílů programu nebo projektu. Jakmile je toto stanoveno a členům objasněno, mohou se věnovat dalším prvkům, jako je analýza potenciálních nákladů a rizik a také výhod, které by zapojení dobrovolníků přineslo. Náklady, které je třeba zvážit, jsou finanční náklady s organizačním zajištěním dobrovolnické činnosti (pokrývají materiál potřebný k realizaci činnosti, náklady na dopravu do místa činnosti a zpět a někdy i na jídlo a nápoje), náklady s personálem zapojeným do koordinace dobrovolníků a čas věnovaný řízení programu.

Nejčastějšími **riziky spojenými s managementem dobrovolníků** jsou nedostatek motivace nebo zkušeností, jakož i případně neefektivní management a komunikace. Dobrá příprava a plánování v této fázi, však umožňuje organizaci tato rizika překonat a úspěšně zvládnout poptávané náklady.

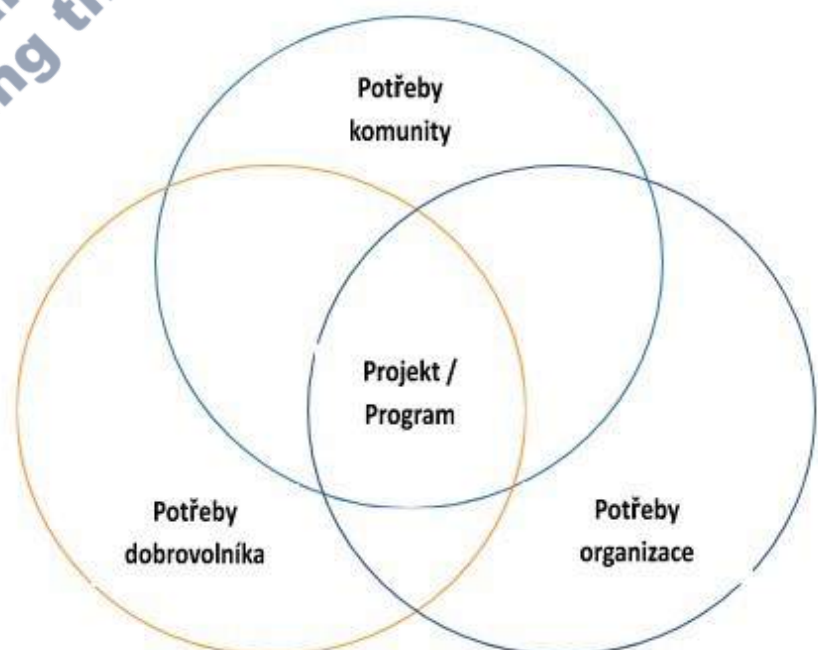
Pokud jde o **výhody zapojení dobrovolníků**, jsou následující: zapojení rozmanitější škály dovedností, zkušeností a znalostí, oslovení většího počtu podporovatelů, účinnější a efektivnější sběr podpisů, propagace iniciativy mezi různými komunitami atd.

Fáze plánování a přípravy organizace zahrnuje 4 hlavní směry:

I. Analýza potřeb

Chcete-li zahájit dobrovolnický program, musíte systematicky analyzovat, co je potřeba. Pokud jde o vizi a cíl vašeho programu, musíte analyzovat a určit: Jaký je současný stav v této oblasti a jaký by měl být v budoucnu. To znamená, co se změní, pokud bude váš dobrovolnický program úspěšný. V tomto kroku by mělo být provedeno hodnocení současné výkonnosti organizace, přičemž je třeba se ptát na takové aspekty, jako je schopnost organizace oslovit příznivce vlastními silami.

Rovněž je třeba analyzovat potřeby a dostupné zdroje. Úspěšný dobrovolnický program musí brát v úvahu 3 kategorie potřeb, jak je zná



Potřeby komunity:

Co mohou dobrovolníci přinést komunitě? Jaký prospěch z nich může mít komunita?

Potřeby organizace:

Potřebuje organizace zapojit dobrovolníky? Máme dostatek zdrojů pro úspěšné zapojení dobrovolníků do našich aktivit a programů?

Potřeby dobrovolníka:

Co dobrovolník potřebuje (např. podporu, sociální kontakt, komunikaci a informace, vybavení a materiály)?

Tento krok slouží jako výchozí bod pro určení budoucích úkolů dobrovolníka.

Je třeba vzít v úvahu následující aspekty:

- Jsou úkoly pro dobrovolníky dostatečné a smysluplné?
- Jaké vybavení můžeme dobrovolníkům poskytnout - zahrnuje materiály, elektronická zařízení, softwarové aplikace nebo prostor pro jejich činnost?
- Máme k dispozici dostatek vhodného personálu pro koordinaci, podporu a předávání know-how dobrovolníkům?
- Máme dostatek finančních prostředků, např. na pokrytí nepředvídaných organizačních nákladů?

II. Upřesnění dobrovolnického programu

To zahrnuje stanovení poslání, cílů a akčního plánu iniciativy, popisu aktivit dobrovolníků a koordinátora dobrovolníků. Efektivní dobrovolnický program začíná stanovením jeho poslání a cílů. Poslání programu by se mělo týkat uspokojení potřeby nebo řešení problému v rámci podporované věci. Mělo by obsahovat obecný rozsah iniciativy, prostředky (akce, služby), které by vedly k jejímu úspěchu, a následně soubor hodnot, na nichž je založena. V souladu s tím by mělo být vypracováno několik cílů souvisejících s programem, neboť to organizaci umožňuje vyhodnotit v závěrečné fázi jeho účinnost.

Vzhledem k tomu, že cílem dobrovolnického programu je řešit potřebu nebo problém ve společnosti, přičemž zdroje organizace jsou omezené, vede to k omezením při plnění jeho poslání. Zapojení dobrovolníků do své činnosti pomáhá organizaci dosáhnout jejích cílů a těžit z odborných znalostí a časové dostupnosti lidí, kteří se rozhodnou dobrovolně zapojit do její činnosti. Poslání, vize a hodnoty dobrovolnického programu tedy musí být jasné, protože jsou považovány za zásadní faktor při náboru dobrovolníků.

MISE je vyjádřením, které popisuje její účel, je vyjádřením jejího konečného cíle, zatímco **VIZE** nadšeně popisuje žádoucí budoucí stav problému nebo potřeby, kterou iniciativa řeší. **HODNOTY** jsou základními prvky lidí stojících za iniciativou, s nimiž se všichni ztotožňují a jimiž se řídí během své činnosti.

Organizace a dobrovolníci se mohou ztotožnit s jednou nebo více níže uvedenými **hodnotami**:

Integrita Kreativita Odvaha Kompetence Zdraví Nezávislost Rovnováha Důstojnost Struktura Jednoduchost Lokalita Realizace Víra Akce Poznání	Perfekcionismus Ambice Rodina Přizpůsobivost Zodpovědnost Rozvoj Rozmanitost Rovnost Humor Kvalita Moudrost Správnost Vášeň Důvěra Soucit	Velkorysost Vize Etika Změna Peníze Efektivita Autorita Uznání Efektivita Podnikání Týmová práce Laskavost
--	---	---

Jakmile je tento úkol splněn, měl by odpovědný pracovník programu začít pracovat na akčním plánu, který zahrnuje všechny potřebné činnosti v logickém a chronologickém pořadí od přípravy programu až po jeho vyhodnocení a ukončení. Měl by určit odpovědnou osobu (osoby) a jmenovat koordinátora dobrovolníků, který tyto činnosti převezme, stejně jako odpovědnost za očekávané výsledky, dobu jejich trvání a vzniklé náklady. Měl by být stanoven soubor zásad a postupů pro práci s dobrovolníky, jakož i rozpočet nebo zdroje pro dobrovolnické činnosti. Dále by měly být jednotně připraveny potřebné dokumenty, jako jsou profily dobrovolníků, smlouvy, časové výkazy, předpisy o ochraně osobních údajů, osvědčení a koncepty bezpečnosti a ochrany dobrovolníků.

V tomto kroku je důležité rozhodnout o koordinátorovi dobrovolníků. Touto osobou může být někdo z organizace, nebo může být najata zvenčí, v závislosti na velikosti programu a na tom, jaké jsou k dispozici finanční prostředky na jeho realizaci.

Koordinátor dobrovolníků bude hlavní odpovědnou osobou za jejich řízení a bude plnit následující úkoly:


- nábor a výběr dobrovolníků;
- zajištění odpovídající podpory a školení dobrovolníků;
- zajištění stálé koordinace dobrovolnických činností (příprava, dohled, monitorování, hodnocení činností prováděných dobrovolníky);
- komunikace s příslušnými zúčastněnými stranami (uvnitř i vně organizace);
- poskytování rad a informací dobrovolníkům prostřednictvím osobních setkání, telefonického a e-mailového kontaktu (a nejen to);
- řízení rozpočtu a zdrojů, včetně úhrady výdajů;
- sledování aktuálních právních předpisů a politik souvisejících s dobrovolnictvím;
- vedení databází a plnění dalších administrativních povinností;
- informování dobrovolníků o průběhu programu.

Jakmile bude vybrán koordinátor dobrovolníků, společně s odpovědným pracovníkem programu vypracují **náplň dobrovolnické činnosti**. Budou rozhodovat o činnostech a také o délce jejich trvání a vypracují dokument, který bude sloužit jednak při náboru dobrovolníků, ale také při uzavírání dobrovolnických smluv. Bude obsahovat následující informace:

- jméno a pozici dobrovolníka;
- účel zřízené pozice;
- hlavní povinnosti dobrovolníka;
- komu je dobrovolník podřízen;
- požadavky (požadované znalosti, dovednosti, předchozí zkušenosti); (pro tento bod může být velmi užitečná **metoda Make-my-persona**).
- hodnocení (způsob hodnocení dosažených výsledků);
- školení (jaké kompetence bude dobrovolník rozvíjet);
- doba trvání smlouvy a potřebná časová dotace;
- časový rozvrh dobrovolníka (pro dobrovolnickou činnost);
- přínosy (co dobrovolník z této zkušenosti získá).

Metoda Make-my-persona

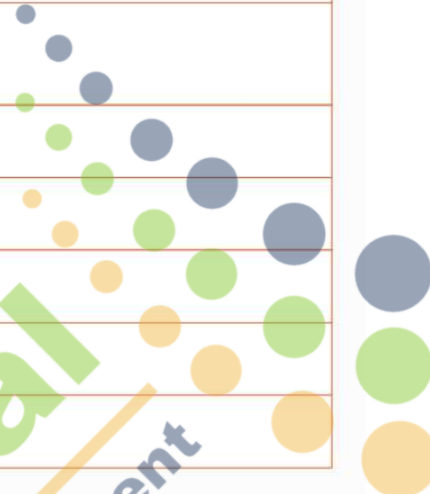
USER PERSONA 1



NAME
AGE
LOCATION
OCCUPATION
MARITAL STATUS
VOLUNTEER EXPERIENCE

CONTACT DETAILS

INTERESTS	
CHALLENGES	
STEPS TAKES TO FIX THAT	
GOALS	
MOTIVATION	
FRUSTRATION	
SOURCES OF INFORMATION	
ADDITIONAL INFOS	



Uživatelské persony jsou fiktivní postavy založené na údajích a vlastnostech uživatelů, které vytvářejí ucelený obraz o tom, kdo jsou vaši dobrovolníci. Vytváření person zahrnuje zkoumání kvalitativních i kvantitativních údajů o vašich uživatelích - příjemcích/dobrovolnících. Průzkum uživatelů je nejdůležitější částí tohoto procesu. Vytváření uživatelských person je spojeno se segmentací uživatelů. Persony vám pomohou efektivněji identifikovat skupiny uživatelů a vaši cílovou skupinu.



Šablona popisu práce / list pro dobrovolníky

Dobrovolnický list	
Název pozice	
Dobrovolnický program	
Držitel dobrovolnického místa (jméno a příjmení dobrovolníka)	
POPIS DOBROVOLNICKÉHO MÍSTA	
ÚČEL:	
Odpovědnosti (uvedeny podle celkového počtu úkolů, které daná pozice zastává). 1. 2. 3. 4.	
Pracovněprávní vztahy: Přímo podřízená/ý: V přímých vztazích s:	
PODMÍNKY pro výkon dobrovolnické činnosti: a. Období b. Plán c. Místo konání: ____ % v sídle; ____ % na hřišti; ____ % jinde (uved'te) d. Dostupné zdroje:	
SPECIFIKACE POZICE:	
Požadované znalosti a dovednosti: 1. 2. 3. 4. 5.	Žádoucí znalosti a dovednosti: 1. 2. 3. 4. 5.
Datum:	
Jméno a podpis výkonného ředitele	Jméno a podpis dobrovolníka

III. Příprava členů organizace na zapojení dobrovolníků (zaměstnanci, představenstvo)

Než se členové organizace pustí do práce, měli by být připraveni a instruováni, jak s dobrovolníky pracovat, jaké jsou jejich potřeby a jak je mohou podpořit. Vztah mezi dobrovolníky a placenými zaměstnanci je zásadní pro určení dosažených výsledků. Vybudování pevného spojení mezi nimi je důležitým aspektem, který by měl koordinátor dobrovolníků zvážit. Dobrá příprava proto zahrnuje také pochopení postoje členů organizace k zapojení dobrovolníků do činnosti organizace.

IV. Příprava firemní kultury (zásady, postupy, formuláře: popis práce dobrovolníků, smlouvy, časové výkazy, bezpečnostní a ochranné postupy atd..)

Efektivní řízení dobrovolníků vyžaduje, aby se organizace připravila na přijetí dobrovolníků po vypracování souboru dokumentů, pravidel a postupů, které by všem pomohly pochopit jejich úlohu, jakož i jejich práva a povinnosti. Zvyšují efektivitu tím, že zajišťují, aby každý dobrovolník věděl, co má v určitých situacích dělat nebo na koho se obrátit. Seznámit dobrovolníky s postupy ve vaší organizaci, jakož i s vašimi očekáváními týkajícími se jejich přínosu, lze prostřednictvím formálních diskusí, prezentací, v brožurě nebo v online pokynech.

1.2 Nábor dobrovolníků

Po zjištění potřeb organizace a vypracování popisu práce je dalším krokem nábor dobrovolníků. Podle zjištěných potřeb a kontextu může být přístup k náborovým strategiím v různých situacích odlišný, ale se stejným cílem: najít nejvhodnější lidi pro danou pozici. Při tom musí osoba pověřená náborovým procesem dbát na to, aby byly naplněny potřeby organizace i dobrovolníka. Efektivní nábor dobrovolníků se nezaměřuje na přesvědčování lidí, aby dělali něco, o co nemají zájem, ale spíše na to, aby ukázal příležitost těm, kteří již mají motivaci se zapojit.

Lidé se pro dobrovolnictví rozhodují z mnoha důvodů, které se liší podle jejich motivace.

Když začneme plánovat náborovou strategii, měli bychom se v komunikaci zaměřit na většinu typů zdrojů motivace, které lidé mohou mít. Mezi ně patří např:

- mít pozitivní dopad na společnost;
- společensky se stýkat a navazovat nová přátelství;
- poznat důležité lidi ve společnosti;
- rozvíjet nebo procvičovat dovednosti;
- získat zkušenosti, které jim pomohou získat práci;
- vyzkoušet si, jak to chodí před změnou povolání;
- vypadnout z domu a uniknout nudě;
- cítit se součástí skupiny;
- vyjádřit své náboženské nebo filozofické přesvědčení atd.

Dobrovolnictví lze považovat za volnočasovou aktivitu, podobnou hře, a proto, aby dobrovolníky přilákalo a udrželo, mělo by jim jejich zapojení přinést podobné úspěchy: uspokojení, výzvu, odměnu nebo úspěch. Kromě toho dobrovolníci v zájmu udržení své motivace v průběhu programu vyhledávají následující aspekty, které je důležité zohlednit při koncipování jejich pozice:

- Vlastnictví - pocit osobní odpovědnosti za něco;
- Právo přemýšlet - schopnost podílet se na rozhodovacím procesu;
- Odpovědnost za výsledky - zajištění toho, aby dobrovolníci nesli odpovědnost za dosažení očekávaných výsledků, nejen za plnění různých úkolů zadaných jejich nadřízeným;
- Měření výsledků - měření výkonu dobrovolníků a poskytování odměn.

První kontakt organizace s dobrovolníkem probíhá ve fázi náboru. Zvláštní pozornost věnovaná jeho přípravě vede k lepším výsledkům. Například vhodně navržená pozice zaměřená na zájmy dobrovolníka má větší šanci přilákat motivované lidi. Kreativní a atraktivní komunikace také zvyšuje šance na efektivnější náborovou kampaň.

Přístup, který se organizace rozhodne použít při náboru dobrovolníků, může být různý, protože lze použít různé techniky:

Obecné - tzv. Warm body recruitment - Je efektivní, pokud dobrovolnické činnosti nevyžadují zvláštní dovednosti nebo zahrnují dovednosti, které se může kdokoli naučit v krátkém čase. Strategie se zaměřuje na oslovení co největšího počtu lidí, a to různými kanály. Lze ji využít např. pro nábor dobrovolníků na podporu sběru podpisů.

Specifický - Cílený nábor - Používá se v případě, že pozice vyžaduje určité specifické kompetence nebo znalosti. Tento typ náboru se zaměřuje na hledání správných lidí na správných místech. Lze jej použít pro nábor lidí zodpovědných za grafický design, komunikaci a vztahy s veřejností atd.

Soustředné kruhy - Vychází z předpokladu, že lidé, kteří jsou již s organizací spojeni, jsou nejlepší cílovou skupinou pro náborovou kampaň. Stávající členové oslovují přátele, rodinné příslušníky a známé, aby je mobilizovali jako kandidáty nebo aby šířili oznámení, čímž se náborová kampaň postupně rozšiřuje.

Ambientní nábor - Spočívá v rozvíjení kultury dobrovolnictví mezi členy komunity, v níž organizace působí, a v zaměření náborové kampaně na určitou skupinu lidí. Nebo jinak řečeno, vytvoříte profil požadovaného dobrovolníka a tento profil propagujete v nejbližším okolí organizace. Tímto způsobem se zaměříte na určitou populaci/skupinu lidí (s určitými dovednostmi, dostupností), které v organizaci neustále potřebujete.

Při komunikaci s potenciálními kandidáty je třeba věnovat náležitou pozornost vytvořenému sdělení, aby se zvýšila účinnost kampaně. Sdělení by mělo obsahovat alespoň tyto 4 prvky:

- **Potřeba** - podrobně popsat zjištěnou potřebu v rámci komunity, k jejímuž řešení dobrovolník přispěje.
- **Pozice** - popis role dobrovolníka a jeho přínosu a činností, které bude vykonávat (popis práce). Popis pozice v kontextu zjištěné potřeby, čímž se maximalizují šance na úspěšnou kampaň.
- **Obavy** - řešení potenciálních obav, které uchazeč může mít ze své práce.
- **Přínosy** - zmínit, co dobrovolníci zapojením do programu získají, a zaměřit se na případné potřeby, které mohou mít a které souvisejí s jejich zapojením do programu.

Náborová inzerce musí být vhodná pro komunikační kanál používaný k šíření výzvy. Kanály lze rozdělit do dvou hlavních kategorií: online a offline. V současné době se komunikace většinou přesunula do online prostředí, nicméně pro některé specifické cílové skupiny (starší lidé, lidé bez přístupu k internetu) může být řešením i využití offline komunikačních prostředků.

Online	Offline
<ul style="list-style-type: none"> • Příspěvky a reklamy na sociálních sítích; • Vytváření webových příspěvků a článků; • Využívání zpravodajů a databází dobrovolníků; • Využívání online masmédií; 	<ul style="list-style-type: none"> • Šíření brožur, letáků a plakátů; • Využití místních novin nebo rozhlasu; • Získání doporučení od jiných organizací; • Dobrovolnické veletrhy;

Neustálý nábor je praxe používaná především v podnikovém sektoru, která se však ukázala jako dobrá. Znamená to sledovat potenciální dobrovolníky, tedy ty, kteří projeví zájem se zapojit, ale z jakéhokoli důvodu je organizace, která jejich žádost obdržela, nemůže v danou chvíli zapojit. V okamžiku, kdy se uvolní místo, je třeba kontaktovat jako první ty, kteří projeví zájem. Soustavný nábor lze provádět sběrem životopisů při různých příležitostech (např. na veletrzích dobrovolnictví, během veřejných akcí organizace) nebo prostřednictvím online formuláře pro zadání kontaktních údajů, který mohou zájemci vyplnit při návštěvě webových stránek organizace nebo na jejich účtech na sociálních sítích.

Obecně dobrá náborová strategie předpokládá zodpovězení následujících otázek:

- **CO?** – vědět, co po nich chcete, aby dělali.
- **KDE?** – kde je můžete nalézt
- **KDY?** – rozhodnout, kdy je nejlepší je najít.
- **KDO?** – rozhodněte, jak je oslovíte: metoda, zpráva, kanál, aplikační systém.

Tipy a triky při náboru

- Budte otevření novým a kreativním nápadům
- Proveďte rozsáhlý brainstorming o možných zdrojích, kanálech a zprávách.
- Při formulování zpráv se držte motivací/hodnot.
- Přizpůsobte sdělení cílovým dobrovolníkům, kanálům a metodám komunikace.
- Načasování je zásadní
- Nabírejte více lidí, než potřebujete
- Zahrňte do svých propagačních materiálů zprávu o náboru
- Nábor je nepřetržitý proces
- Využívejte ústního podání/svědectví bývalých dobrovolníků

⇒ *Spokojený dobrovolník je „živou reklamou“.*

Výběr dobrovolníků

Výběrové řízení je podle literatury založeno na odlišné strategii, pokud jde o dobrovolníky, ve srovnání s placenými zaměstnanci, s ohledem na to, že dobrovolníci věnují svůj čas, znalosti a schopnosti ve prospěch ostatních, aniž by očekávali finanční odměnu. Proto je vhodnější hovořit o procesu přiřazování, jehož prostřednictvím je kandidát přiřazen k jedné z rolí, které jsou v organizaci k dispozici. Při tom je třeba zohlednit aspekty související s motivací kandidáta, jeho časovými možnostmi, hodnotami, požadovanými znalostmi, schopnostmi a postoji. Po dokončení výběru je důležité, aby byly naplněny potřeby a zájmy organizace, zároveň se dobrovolník cítil v přidělené roli dobře a jeho vlastnosti (osobnost, chování, styl práce) odpovídaly pracovnímu prostředí organizace.

V procesu výběru existuje celá řada nástrojů a metod, které lze použít k výběru nejvhodnějšího kandidáta. Lze je použít jednotlivě nebo jejich kombinaci a patří mezi ně např:

Příhlášky: představují strukturovaný způsob centralizovaného shromažďování informací o uchazečích. Pokud se používají individuálně, je to většinou z důvodu potřeby velkého počtu dobrovolníků (např. pro sběr podpisů, pro pořádání akce) nebo v případě, že je dobrovolnická pozi-

ce časově omezená a má krátké trvání. Když je třeba mít lepší přehled o kandidátech, slouží přihláška jako filtr před naplánováním pohovoru.

Motivační dopisy: prostřednictvím této metody lze pochopit motivaci uchazeče ucházet se o určitou pozici a také relevantní informace o jeho předchozích zkušenostech. Vzhledem k tomu, že se jedná o subjektivní způsob vztahování věcí, doporučuje se vyžádat si kromě motivačního dopisu také životopis, aby bylo možné lépe pochopit uchazečovu minulost.

Reference: představují doporučení obdržená od důvěryhodné třetí strany (bývalí nebo současní dobrovolníci, zaměstnanci, jiné organizace), která má ke kandidátovi profesní vztah. Je užitečné, pokud je dobrovolník potřebný pro krátkodobou činnost. Metodu lze použít v kombinaci s přihláškami nebo výběrovými pohovory.

Výběrové pohovory: nejkompexnější metoda výběru používaná v tomto procesu, která umožňuje organizaci získat komplexní soubor informací o uchazeči. Zároveň nabízí dotazovanému možnost lépe porozumět organizaci a jejím požadavkům i vizi o dobrovolnickém programu. Během výběrového pohovoru by měl tazatel shromáždit relevantní informace o kandidátovi: o jeho vzdělání a odborné přípravě, zkušenostech, znalostech, schopnostech, dovednostech, hodnotách, vlastnostech a také o jeho očekáváních od dobrovolnického programu a od organizace. Tato metoda je užitečná v případě, že je pro danou pozici potřeba dobrovolník s mimořádnými dovednostmi nebo znalostmi, nebo když je dobrovolník vybírán pro dlouhodobý program.

Odmítnutí dobrovolníka: není vždy snadné odmítnout kandidáta, zejména pokud jde o někoho, kdo se rozhodl stát se dobrovolníkem, ale někdy je z různých důvodů (nedostatek času kandidáta, potenciální neslučitelnost s danou pozicí nebo s organizací, nedostatečné zdroje organizace) lepší někoho odmítnout, než riskovat, že dojde k nespokojenosti nebo frustraci na obou stranách. V ideálním případě by i v případě záporné odpovědi měl být kandidát kontaktován, aby byl informován o konečném rozhodnutí a dostal zpětnou vazbu a doporučení, co do budoucna zlepšit. Před úplným odmítnutím uchazeče však může organizace navrhnout, aby byl uchazeč zařazen na rezervní seznam nebo na seznam budoucích kontaktů, případně aby byl přesměrován na jinou organizaci.

Tipy a triky při výběru

- Ptejte se a naslouchejte
- Buďte upřímní (neskrývejte možná rizika a nepříjemnosti).
- Poskytněte informace o organizaci
- Poskytněte jim jasnou představu o tom, co daná aktivita obnáší
- Prozkoumejte jejich zájmy, dovednosti a motivace
- Spojte dobrovolníky s nevhodnějšími pozicemi
- Odpovězte na otázky a obavy
- Diskutujte o výhodách dobrovolnictví
- Připravte standardizovaný výběrový proces, zásady a postupy
- Stanovte povinné podmínky a oblasti, ve kterých je možná flexibilita.
- Zajistěte důvěrnost (směrem k nim i od nich)
- Informujte je o výhodách
- Mějte odvahu říci NE!

1.3 Orientace a školení dobrovolníků

Jak se uvádí v literatuře, orientace a školení představují jeden z klíčových aspektů pro udržení dobrovolníků. Obě činnosti vyžadují systematickou a důkladnou přípravu, aby byl dobrovolník úspěšně vybaven informacemi a dovednostmi potřebnými k výkonu své činnosti v organizaci, ve prospěch dobrovolnického programu.

ORIENTACE, známá také jako uvádění do činnosti, představuje proces přípravy dobrovolníka na jasný vztah k organizaci a dobrovolnickému programu nebo projektu. Měla by dobrovolníkovi pomoci lépe porozumět organizaci a týmu, který za ní stojí, ale také jeho roli v ní a měla by mu poskytnout komplexní představu o zázemí organizace i praktické znalosti o ní.

Obsah orientace může zahrnovat:

- Úvod o organizaci
- Prezentace vize (účel dobrovolnického programu, navrhované aktivity, hodnoty)
- Prezentace systému řízení dobrovolníků (zásady, pracovní dokumenty)
- Aspekty související se organizační kulturou
- Práva a povinnosti dobrovolníka a organizace
- Dohoda a podpis dokumentů: smlouva s dobrovolníkem, složka dobrovolníka, složka na ochranu dobrovolníků
- První kroky při vytváření a upevňování dobrovolnického týmu

- Tato aktivita by měla dobrovolníkovi umožnit odpovědět na následující otázky:
- ⇒ *Proč bych zde měl pracovat? Dobrovolník by se měl seznámit s historií organizace a s cílovou skupinou, pro kterou pracuje. Měl by rozumět problému a příčinám, které se prostřednictvím dobrovolnického programu řeší, a také jejím základním hodnotám. Měl by se seznámit s dalšími programy, projekty a službami, které organizace realizuje nebo bude realizovat v blízké budoucnosti.*
 - ⇒ *Jak zde budu pracovat? Na konci úvodního školení by měl být dobrovolník schopen porozumět struktuře organizace a jejímu fungování, vnitřním pravidlům a postupům. Měly by mu být představeny požadavky i možné přínosy. Během úvodní instruktáže by měli být dobrovolníci seznámeni se zařízením a vybavením, ke kterému mají přístup. V tomto kroku by mělo být předneseno seznámení s jejich pozicí, aby lépe pochopili svou činnost v organizaci, případně možnosti jak se zapojit.*
 - ⇒ *Jak zapadám mezi ostatní? Během úvodního seznámení je důležité, aby byl dobrovolník přivítán a představen celému týmu, včetně vedení organizace a týmu. Měly by mu být představeny všechny druhy prvků specifických pro kulturu organizace.*

Při přípravě na orientační činnost je důležité si uvědomit, že celý proces má dobrovolníkovi pomoci, aby se v organizaci cítil lépe. Informace by tedy měly být podávány způsobem, který dobrovolníky aktivně zapojí do připravovaných aktivit, aby se mezi nimi a organizací vytvořilo intelektuální, praktické a emocionální pouto. K umožnění interaktivního a zábavného zážitku lze využít například metody založené na neformálním vzdělávání, jako jsou: prolomení ledu, seznamovací aktivity, hledání pokladu, týmové pracovní aktivity, kvízy atd.

Školení představuje proces poskytování dobrovolníkům, kteří jsou schopni vykonávat určité druhy práce. Během školení si dobrovolník může osvojit nové dovednosti, zdokonalit ty, které již má, nebo se seznámit se specifikací práce organizace. Při navrhování školicí aktivity je třeba zohlednit následující aspekty: postoje, dovednosti a znalosti, které člověk potřebuje k úspěšnému výkonu své práce. Školení by mělo splňovat požadavky na pozici dobrovolníka, ale také zohledňovat jeho vzdělávací potřeby. Školicí aktivity mohou být realizovány nejen na začátku dobrovolnického programu, ale i v jeho průběhu, takže dávají dobrovolníkům šanci naučit se nové věci nebo se zdokonalit v tom, co již znají.

PRO DOBOVOLNÍKY

- zásobárna nových nápadů, dovedností a zkušeností.
- legitimita zapojení
- pocit sounáležitosti
- forma akreditace
- vnitřní hodnota



PRO ORGANIZACE

- způsob standardizace školení
- nezbytné pro určité činnosti
- přitahuje, povzbuzuje a motivuje dobrovolníky.
- zvyšuje spokojenost a angažovanost dobrovolníků
- zlepšuje výkonnost, zajišťuje úspěch

Obsah školení lze předávat různými způsoby, včetně různých technik a metod..

- **Formální školení** má za cíl vybavit dobrovolníka potřebnými postoji, dovednostmi a znalostmi, aby mohl vykonávat svou práci. Informace mohou být prezentovány různými metodami, jako jsou: přednášky, četba, diskuse, exkurze, videa, panelové diskuse, demonstrace, hraní rolí, případové studie, simulace atd. Formální školení umožňuje dobrovolníkovi pochopit, co má dělat a jak to má vykonávat.
- **Školení na pracovišti** umožňuje dobrovolníkovi získat praktické zkušenosti tím, že si po účasti na ukázce úkol skutečně vyzkouší a následně získá zpětnou vazbu. Analýza výsledků a zkušeností je důležitým krokem v procesu učení při použití tohoto formátu školení.
- **Poradenství** dává dobrovolníkovi příležitost, aby mu pomohl při plnění úkolu a řešení problému (kdykoli se objeví) tím, že převezme odpovědnost za případné zlepšení své práce. Dobrovolník by přitom měl společně se svým nadřízeným identifikovat problém a jeho příčinu, určit možné alternativy a nejlepší řešení problému a poučit se z této zkušenosti.

1.4 Supervize dobrovolníků

Účelem procesu supervize je umožnit dobrovolníkovi, aby se stal samostatnějším a nezávislejším. Je zásadní pro efektivní a účinný proces učení dobrovolníka i pro dosažení výsledků a cílů programu. Supervize má tři hlavní funkce: řídicí, vzdělávací a podpůrnou. Pomáhá organizaci zachovat standardy kvality práce a dosáhnout výsledků, které se od iniciativy očekávají. Zaměřuje se také na rozvoj znalostí, dovedností a postojů jednotlivce tím, že dobrovolníkovi neustále poskytuje zpětnou vazbu a poradenství. Na druhé straně se zabývá emocionálními aspekty dobrovolnické práce. Organizace musí vytvořit bezpečný prostor, kde se dobrovolníci mohou podělit o své pocity z práce nebo o případné problémy s ní spojené, a podpořit dobrovolníka při překonávání případných obtíží.

Obecně platí, že hlavní osobou odpovědnou za supervizi dobrovolníků bude koordinátor dobrovolníků. K tomu potřebuje soubor speciálních kompetencí souvisejících s komunikačním procesem, jako je aktivní naslouchání, asertivita, empatie a schopnost nabídnout užitečnou a smysluplnou zpětnou vazbu. Je důležité, aby koordinátor rozuměl potřebám každého dobrovolníka a poskytoval mu stálou a vlastní podporu.

Hlavní témata/obsahy supervize:

- schůzka zaměřená na pokrok: pozitivní aspekty a oblasti ke zlepšení
- organizace pracovní doby
- hodnocení práce dobrovolníků/dobrovolnického programu
- vyjasňování a řešení problémů
- poradenství/odborné poradenství
- slova chvály
- hlášení chyb
- stanovení standardů
- posuzování potřeb školení
- pomoc při sladování úkolů s cíli
- poskytování zpětné vazby
- odpovídání na různé otázky dobrovolníků
- modelování profesionálního chování koordinátora dobrovolníků (některé důležité vlastnosti: nadšení, vděčnost a profesionalita).

Nejdůležitější aspekty, které dobrovolníci od svého koordinátora očekávají, jsou:

- stanovovat standardy,
- poskytovat poradenství a vedení,
- Zodpovídat dotazy,
- vyhodnocovat jejich výkon,
- poskytovat jim zpětnou vazbu.



Supervize je nepřetržitý proces, který, pokud je prováděn správně, výrazně zvyšuje spokojenost dobrovolníků s prací. Supervize může probíhat ve skupině nebo individuálně. Skupinové schůzky jsou efektivnější a užitečnější, pokud se celý tým podílí na stejných činnostech, což koordinátorovi umožňuje analyzovat výkonnost skupiny a její pracovní strategii. Doporučuje se, aby na závěr byl koordinátor k dispozici pro individuální rozhovory, pokud o to někdo požádá. V opačném případě individuální schůzky umožňují podrobnější disku-



si a vytvoření lepšího spojení, ale jsou pro koordinátora nákladnější z hlediska investovaného času a energie. Je užitečné pořádat pravidelné supervizní schůzky zaměřené na aktuální činnosti a události.

Během supervizní schůzky koordinátor dobrovolníků diskutuje s dobrovolníkem nebo se skupinou dobrovolníků na základě souboru předem stanovených otázek, které mu pomohou pochopit možné problémy, s nimiž se dobrovolník setkává. Koordinátor nemá pouze roli facilitátora, ale je pro dobrovolníka užitečné vyslechnout si jeho názory a rady. V diskusi si koordinátor nejprve vyslechne názor dobrovolníka, navede ho otázkami, které mu pomohou lépe porozumět situaci, a poté následuje diskuse za účasti obou stran o dalším postupu.

Řešené otázky mají různé funkce podle jejich použití:

Otázky k objasnění:

- Jaký máte pocit z dobrovolnické činnosti obecně?
- Jste se svou rolí spokojeni? Jak se cítíte při plnění svých úkolů?
- Jak se cítíte v týmu a v organizaci?
- Jaké jsou hlavní aspekty, které vás na vaší činnosti baví? A co se vám na vaší činnosti nelíbí?

Otázky pro hodnocení:

- Jak hodnotíte svůj výkon?
- Jde vše podle plánu? Proč?
- Jak lze program zlepšit?
- Dostalo se vám odpovídajícího školení a podpory?

Otázky pro plánování

- Co můžete v budoucnu zlepšit?
- Jaké jsou vaše hlavní poznatky z této zkušenosti?
- Na jaké překážky můžete při své činnosti narazit?
- Jakou strategii můžete použít k překonání těchto překážek?
- Kdybyste měli začít znovu, co byste udělali jinak?

Úkolem supervizních setkání je podpořit dobrovolníka při identifikaci možných problémů a nabídnout pomoc potřebnou k jejich úspěšnému překonání. Koordinátor by měl být otevřený diskusi o emocionálních aspektech dobrovolnické práce, se kterými se daný jedinec potýká. Důležitým

aspektem, který pomáhá úspěšnému superviznímu procesu, je komunikace.

Dobry supervizor dba na to, aby mezi dobrovolniky vzajemne, stejne jako mezi dobrovolniky a zaměstnanci, byly navazany vztahy zalozené na rovnosti a kolegalite. Jejich úkolem je řešit problémy v komunikaci nebo řešit případné konflikty. Během supervizních setkání by měl koordinátor poskytovat dobrovolníkům konstruktivní zpětnou vazbu a také projevovat vděčnost za jejich úsilí. Jednou z technik zpětné vazby, kterou může supervizor použít, je metoda Key-Start-Stop. Tímto způsobem dobrovolníci získají náhled na pozitivní aspekty své práce (co je třeba zachovat a v čem pokračovat), na oblasti, kde je třeba zlepšení (co je třeba začít dělat), a na činnosti nebo chování, které by měly přestat. Nadřizený by se neměl bát sdělit negativní zpětnou vazbu, pokud něčí jednání a chování ovlivňuje dosahování výsledků nebo má negativní dopad na tým. Je velmi časté, že dobrovolník nezná pohled ostatních a jeho pochopení mu jen pomůže růst a zlepšovat svou práci a vztahy.

Supervizní sezení může končit blahopřáním dobrovolníkovi ke skvělým věcem, které se mu podařily.

Podpora a supervize by měly odrážet následující zásady:

- **Klima:** Je nezbytné podporovat klima, které dobrovolníkům umožňuje požádat o pomoc. Vždy by měl být k dispozici kontaktní bod pro podporu. Stejně tak musí být supervize vnímána jako součást dobrovolnické zkušenosti a ne jako něco, co se děje pouze v případě problému.
- **Dostupnost:** Podpora a supervize musí být dobrovolníkům poskytovány ve vhodnou dobu a na vhodných místech.
- **Flexibilita:** Jedná se o možnost přizpůsobit se potřebám jednotlivých dobrovolníků
- **Přiměřenost:** Poskytovaná podpora musí mít určitý vztah k práci, kterou mají dobrovolníci vykonávat, a zároveň pro ně musí být zjevně užitečná.

1.5 Teambuilding

Dobry koordinátor a supervizor dobrovolníků je ten, kdo dokáže dobře řídit dynamiku skupiny. K tomu je důležité porozumět **fázím vývoje týmu**, abyste mohli v každé fázi zasáhnout vhodnými a účinnými opatřeními.

Tento proces učení se efektivní spolupráci se nazývá **rozvoj týmu**. Výzkumy ukázaly, že týmy během vývoje procházejí definitivními fázemi. Bruce Tuckman, pedagogický psycholog, identifikoval **pětistupňový proces vývoje**, kterým prochází většina týmů, aby se staly vysoce výkonnými. Tyto fáze nazval: formování, bouře, normování, provádění a ukončení.



Fáze formování

Fáze formování zahrnuje období orientace a seznamování. V této fázi je vysoká nejistota a lidé hledají vedení a autoritu. Může se hledat člen, který uplatňuje autoritu nebo je znalý, aby převzal řízení. Dobrovolníci si kladou otázky typu: "Co mi tým nabízí?", "Co se ode mě očekává?", "Zapadnu?". Většina interakcí je společenská, protože členové se navzájem poznávají.

Fáze bouře

Bouřlivá fáze je nejtěžší a nejkritičtější fází, kterou je třeba projít. Je to období, které se vyznačuje konflikty a soupeřením, protože se objevují jednotlivé osobnosti. Výkonnost týmu se v této fázi může skutečně snížit, protože energie je vkládána do neproduktivních činností. Dobrovolníci se mohou neshodnout na cílech týmu a kolem silných osobností nebo oblastí, v nichž se shodují, se mohou vytvářet podskupiny a kliky. Aby dobrovolníci tuto fázi překonali, musí se snažit překonávat překážky, akceptovat individuální rozdíly a pracovat na konfliktních představách o týmových úkolech a cílech. V této fázi mohou týmy zabřednout do problémů. Neřešení konfliktů může vést k dlouhodobým problémům.

Fáze normování

Pokud se týmy dostanou přes fázi bouře, konflikt je vyřešen a vzniká určitý stupeň jednoty. Ve fázi normování se vytvoří konsenzus ohledně toho, kdo je vedoucím nebo vedoucími, a ohledně rolí jednotlivých dobrovolníků. Začínají se řešit mezilidské rozdíly a vzniká pocit sou- držnosti a jednoty. Výkonnost týmu se v této fázi zvyšuje, protože členové se učí spolupracovat a začínají se soustředit na týmové cíle. Harmonie je však nejistá, a pokud se znovu objeví

neshody, tým může sklouznout zpět k bouři.

Fáze výkonu

Ve výkonné fázi je již dobře nastolena shoda a spolupráce a tým je vyspělý, organizovaný a dobře fungující. Existuje jasná a stabilní struktura a členové jsou oddáni poslání týmu. Problémy a konflikty se stále objevují, ale jsou řešeny konstruktivně. Tým je zaměřen na řešení problémů a plnění týmových cílů.

Fáze ukončení

V závěrečné fázi je většina cílů týmu splněna. Důraz je kladen na dokončení závěrečných úkolů a zdokumentování úsilí a výsledků. Vzhledem k tomu, že se pracovní zátěž snižuje, mohou být dobrovolníci přeřazeni do jiných týmů a tým se rozpouští. Konec týmu může vyvolat lítost, proto může být užitečné slavnostní uznání práce a úspěchu týmu. Pokud je tým stálým výborem s trvalou odpovědností, mohou být dobrovolníci nahrazeni novými lidmi a tým se může vrátit do fáze formování nebo bouření a zopakovat proces vývoje.

FÁZE	FORMOVÁNÍ	BOUŘE	NORMOVÁNÍ	VÝKONU
Spolupráce mezi lidmi = úroveň interakce	orientace	konflikt	organizace	vzájemná důvěra
Organizace práce = věcná úroveň	improvizace	strategie	struktura	cílená práce
Skupinové aktivity	organizace teambuildingů	procesní konflikt se specifickými technikami	vytvářet postupy, pravidla, standardy	supervize, monitorování, neustálá motivace a uznávání dobrovolníků.

Aby tým dobře fungoval, je třeba mít konkrétní cíl. Jakého efektu/výsledku chceme jako tým dosáhnout? To musí být každému členu jasné. Čím více se členové týmu s cílem ztotožní, tím větší je šance na úspěch. K úspěšnému dokončení úkolu jsou zapotřebí různé dovednosti a schopnosti, proto je třeba zajistit, aby v týmu byli lidé s těmito schopnostmi. Také je důležité, aby v týmu byly různé osobnosti: idealisté, lidé s laterálním myšlením, mediátoři, kreativci a pragmatici. Koordinátor týmu musí tyto rozdílné osobnosti spojit a nedovolit, aby se střetly. Jedna osoba musí převzít kontrolu a koordinaci týmu. Tato osoba musí umět vést, delegovat a oceňovat lidi. Tato osoba musí být akceptována celým týmem. Každý tým musí být dostatečně velký a musí mít dostatek času na společné řešení zadaných úkolů. Čím je však tým větší, tím je jeho vedení pro manažera managementu náročnější. Efektivní tým musí udržovat pravidelný kontakt. Jedna ruka musí vědět, co dělá ta druhá. Proto je důležité, aby členové týmu věděli, jak mají komunikovat. Na tom by se měl tým dohodnout hned na začátku.

Tipy, které dobrovolníkům pomohou vytvořit dobrou pracovní atmosféru:

- **Týdenní plánování** - Týdenní plánování vytvářejte společně jako tým.
- **Projektová schůzka** - Zapojte celý tým do schůzky, na které představíte projekt.
- **Přestávka na kávu** - Ujistěte se, že jste svému týmu umožnili přestávky na kávu pro společenské interakce a budování společenské atmosféry.
- **Delegování** - Pokud je to možné, měli byste dát svým zaměstnancům možnost delegovat na kolegy.
- **Koordinace projektu** - Koordinaci nových projektů předávejte pokaždé jiným členům týmu. Každý člen týmu tak získá zkušenosti s vedením
- **Zpětná vazba** - Nabídněte svému týmu možnost poskytnout zpětnou vazbu, naslouchejte jejich názorům a berete jejich návrhy vážně. Přijměte praktická opatření
- **Zlepšení** - Pokud zpětná vazba vede ke zlepšení, uznejte přínos člena týmu a projeďte mu své uznání.
- **Navrhování prostor** - Pokud je to možné, nabídněte týmu možnost navrhnout a/nebo uspořádat své pracovní místo.
- **Spolupráce** - Zajistěte, abyste se jako manažer také co nejvíce podíleli na práci.
- **Plán dovolených** - Plánujte plán dovolených společně jako tým
- **Pracovní doba** - Pokud je to možné, dejte svému týmu příležitost, aby si mezi sebou zkoordinovali pracovní rozvrh a umožnili pružnou pracovní dobu.

1.6 Management konfliktů

Když se teambuilding nedaří, mohou vzniknout konflikty a koordinátor dobrovolníků je zodpovědný za to, aby je pomohl řešit. Proto je důležité pochopit, jak konflikty vznikají, porozumět úrovni konfliktu, aby bylo možné znát možnosti zásahů.

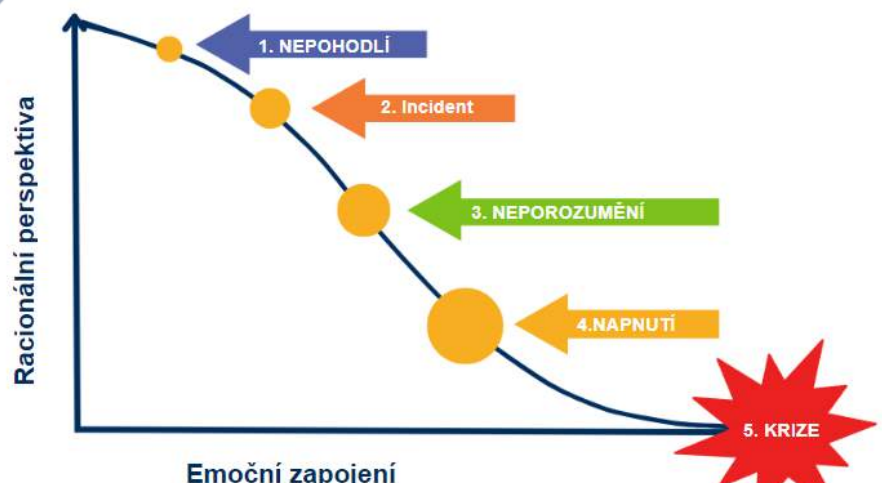
Předpoklady vzniku konfliktu ukazují, že:

- Zájmy nebo cíle jsou neslučitelné a alespoň jedna ze zúčastněných stran považuje přesvědčení, přání, touhy, cíle a činy druhé strany za nelegitimní.
- Alespoň jedna ze zúčastněných stran je přesvědčena, že pouze její vlastní hodnocení jsou pravdivá nebo oprávněná.
- Jedna nebo více zúčastněných stran se v důsledku toho cítí poškozena nebo ohrožena.
- Odpovědnost za to je vnímána jako odpovědnost druhé strany.
- Obě strany jsou informovány o zhoršení, ale nejsou připraveny změnit svůj vlastní postoj.

Konflikt znamená propletenec emocí. Ty se mohou dostat do popředí a řídit akce a reakce. Často se objevují vzájemné pokusy o manipulaci, kdy se každá strana snaží prosadit svou dominanci nebo kontrolu nad situací. Namísto hledání společného základu mohou jednotlivci zapomenout na články, které je spojují, a místo toho se soustředí na zdůrazňování oddělovajících problémů. Tento důraz na rozdělení slouží pouze k prohloubení propasti mezi konfliktními stranami, což vede ke koloběhu nedorozumění. Vyhýbání se konfliktu se stává mechanismem zvládnutí, protože jednotlivci se raději rozhodnou distancovat, než aby se postavili složitým problémům konfliktu. Přitom právě uznání a řešení emocí, které jsou v pozadí těchto konfliktů, může vést ke skutečnému řešení a podpořit porozumění a usmíření.

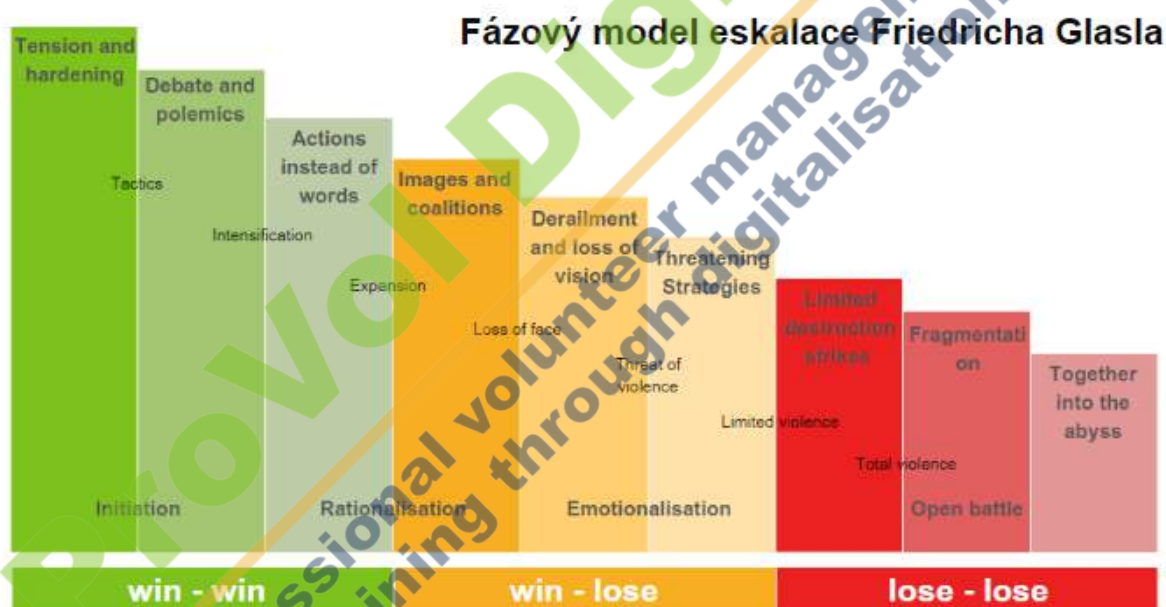
Podle Kurta R. Spillmanna a Kati Spillmannové existuje pět identifikovatelných úrovní eskalace konfliktu. V závislosti na intenzitě emocionálního zapojení nebo racionálního pohledu existuje 5 stupňů konfliktu, jako např.:

5 fází konfliktu



Jedním z účinných přístupů k řešení konfliktů je otevřená, upřímná a respektující komunikace, při níž všechny strany vyjadřují své názory a pocity bez přerušování, aktivně si navzájem naslouchají a snaží se pochopit základní emoce a motivace. Důležité je najít společnou řeč, podpořit spolupráci a ochotu ke kompromisu a zvážit alternativní pohledy. Jako koordinátor se snažte přesunout pozornost od přisuzování viny k hledání řešení, vystupujte jako mediátor. Po dosažení řešení zajistěte, aby byla dohodnutá řešení účinně realizována, a pravidelně sledujte řešení přetrvávajících problémů. Nakonec přimějte dobrovolníky, aby konflikt využili jako příležitost k učení a růstu a zamysleli se nad tím, co ke konfliktu přispělo a jak lze podobné situace v budoucnu řešit jinak. Pokud se zavázete ke komunikaci, spolupráci a porozumění, lze konflikty účinně řešit, což podpoří pevnější vztahy a harmoničtější prostředí.

Úrovně eskalace



Fázový model eskalace Friedricha Glasla je modelem pro analýzu konfliktů. Model má devět fází, které jsou rozděleny do tří hlavních fází (úrovní), z nichž každá má tři stupně.

- První hlavní fáze: obě strany konfliktu mohou ještě vyhrát (win-win).
- Druhá hlavní fáze: jedna strana konfliktu prohrává, zatímco druhá vyhrává (win-lose).
- Třetí hlavní fáze: obě strany prohrají (lose-lose).

Tyto tři hlavní fáze jsou od sebe odděleny tzv. hlavními prahy. Respektování prvního hlavního prahu zajišťuje kooperativní řešení na věcné úrovni, respektování druhého hlavního prahu znamená stále se řídit morálně-etickými skrupulemi. Konflikt se obvykle vyvíjí v různých krocích.

Fáze konfliktu

Fáze / Začátek: nepříjemnost

Rozčilování se kvůli drobným problémům.

Horká fáze: kontroverze Vypukne konflikt:

- Obě strany se dostanou do hádky, přičemž každá z nich trvá na svém stanovisku a ignoruje argumenty druhé strany.
- Obě strany se chovají, jako by ke konfliktu nikdy nedošlo.
- V této fázi může být konflikt ukončen nebo deeskalován. Pokud k žádnému takovému řešení nedojde, následuje další fáze.

Studená fáze: přerušení vztahu

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

- zapomíná se na spojovací články
- zdůrazňování oddělujících problémů
- vzájemné vyhýbání se

Mohou se objevit první fyzické reakce (bolest hlavy, ztuhnutí (krčních) svalů).

- Je zcela normální a doporučené, aby se obě strany v této fázi konfliktů záměrně vyhýbaly.

Studená fáze: sociální expanze

Sebedůvěra se zvyšuje, a to ve stejné míře, v jaké se zvyšuje napětí.

Obě strany hledají spojence, aby se jim psychicky ulevilo. Třetí strany se zapojují a účastní se konfliktu.

Studená fáze: strategie

Spolu s novou podporou přichází i nárůst sebevědomí. Ve fantazii obě strany vyvíjejí nové strategie, aby zvýšily tlak a chránily se před útoky. Novým celkovým cílem se stává prokouknout strategii druhé strany a zničit ji.

Horká fáze: hrozba

Když se konflikt stane hlavním tématem, ovládne všechny individuální vjemy, myšlenky a emoce. Mizí ochota ke spolupráci, roste vzájemný tlak. Cílem veškerého jednání je sabotovat cíle druhé strany, přičemž prostředky a intenzita jsou v této fázi konfliktu ještě omezené.

Studená fáze: porušování pravidel

Každá akce druhé strany je vnímána a interpretována jako negativní. Člověk očekává od druhé strany horší zacházení, než jakého je schopen sám. Ukazuje se nový rozměr konfliktu: Každá změna k horšímu je vinou druhého. Obecně je všechno vina toho druhého.

Horká fáze: přepadení

Konflikt se mění ve viditelnou sabotáž. Zničit moc druhých, celkovým cílem je zkažit cíle druhých. Útoků proti druhé straně a jejím spojencům přibývá.

Horká fáze: válka

Tato poslední fáze se týká "mě" nebo "toho druhého". Jejím cílem je zničit nepřítele po stránce psychické, fyzické, sociální, profesní, přijmout vlastní újmu (nemoc, odvěta).



K dosažení deeskalace Glasl přiřazuje jednotlivým fázím eskalace následující strategické modely:

- **Fáze 1-3: Mediace:** zapojení neutrální třetí strany, která usnadní komunikaci a pomůže vyřešit konflikt prostřednictvím dialogu.
- **Fáze 3-5: Proces vedení:** poskytnutí podpory a vedení v procesu řešení konfliktu. Může zahrnovat pomoc stranám definovat problémy a vypracovat strategie řešení.

- **Fáze 4-6: Socioterapeutické vedení procesu:** Tato fáze se může zaměřit na emoční a psychologické aspekty konfliktu s cílem řešit základní problémy.
- **Fáze 5-7: Přímluva, zprostředkování:** Přímluva zahrnuje aktivní zásah do konfliktu, zatímco zprostředkování zahrnuje roli prostředníka. Tato fáze může zahrnovat navrhování řešení a pomoc při vyjednávání.
- **Fáze 6-8: Rozhodčí řízení, soudní řízení:** Pokud neformální metody, jako je mediace, selžou, mohou být k urovnání sporu použity formálnější postupy, jako je rozhodčí řízení nebo soudní žaloby.
- **Fáze 7-9: Nucený zásah:** Zakročení zahrnuje aktivní zásah do konfliktu, zatímco zprostředkování zahrnuje působení v roli prostředník. Tato fáze může zahrnovat navrhování řešení a pomoc při vyjednávání.

Deeskalace funguje nejlépe jako včasný zásah. Projevte empatii, zájem, respekt, vážnost a spravedlnost. Vybudujte s druhou osobou komunikativní vztah. Nekontrolujte svůj protějšek, ale kontrolujte situaci.

Strategie pro deeskalaci konfliktů

- **Aktivní naslouchání/projevování zájmu**

Udělejte si čas. Buďte dobrým posluchačem a projevte zájem o vysvětlení druhé osoby a o nalezení řešení.

- **Ocenění**

Buďte vděční, že se problém řeší: "Opravdu vám chci poděkovat, že jste se mnou mluvil!".

- **Porozumění**

Projevte pochopení pro reakci druhé osoby. Změňte úhel pohledu: "Rozumím ti. Situace se z tvého pohledu jeví jinak." "Chápu tě".

- **Odpovědnost/omluva**

Omluvte se, aniž byste se stavěli na jednu stranu. To neznamená, že musíte převzít celkovou odpovědnost!

- **Jasnost/ stanovení cílů**

Diskutujte o věcech otevřeně. Ptejte se na cíle, které přispějí k lepšímu porozumění: "Co bychom mohli udělat, aby se to neopakovalo?". "Co bychom měli udělat jinak?"

- **Další kroky/dohoda**

Abyste dosáhli společného cíle, stanovte si další kroky. Ujistěte se, že s nimi každá strana souhlasí: "Dobře, já to udělám takto ... zatímco vaše odpovědnost je ...". Je to pro vás přijatelné?"

- **Závěrečná fáze konfliktu**

V závěru jde o obhajobu vlastní moci, ale řešení konfliktu je stále možné. Každá fáze konfliktu obsahuje spoustu energie a kreativity, které lze využít.

Čím pozdější je fáze konfliktu, tím vhodnější je využít služeb externích poradců. Je třeba rozvíjet neutrální cíle, zlepšovat empatii k pohledu druhého. Zprostředkování konfliktu by mělo trvat tak dlouho, dokud obě strany nenajdou cestu k neutrální interakci. Pokud se nepodaří konflikt úspěšně zprostředkovat, je jediným řešením rozdělení stran sporu.

Pokud máte možnost, bylo by skvělé zapojit do řešení konfliktu tým. Jednou z metod, jak toho dosáhnout, je "metoda Fishbowl":

„Metoda Fishbowl neboli akvárium“

"Fishbowl" je strategie, která pomáhá účastníkům být přispěvateli a posluchači v diskusi. Účastníci kladou otázky, prezentují názory a sdílejí informace, když sedí v kruhu "fishbowl", zatímco pozorovatelé vně kruhu pozorně naslouchají prezentovaným myšlenkám a věnují pozornost procesu. Poté se role vymění. Tato strategie je užitečná zejména tehdy, když chcete mít jistotu, že se diskuse účastní všichni účastníci, když chcete reflektovat, jak vypadá "dobrá diskuse", a když potřebujete strukturu pro diskusi o kontroverzních nebo obtížných tématech.

1. Příprava místnosti

Akvárium vyžaduje kruh židlí ("akvárium") a dostatek prostoru kolem kruhu, aby zbývající účastníci mohli pozorovat dění v "akváriu". Pozorovatelé stojí kolem akvária.

2. Vyberte konflikt, který je třeba prodiskutovat ve skupině.

Pro diskusi v akváriu je vhodné téměř jakékoli téma. Ty nejefektivnější nemají jednu správnou odpověď, ale umožňují více pohledů a názorů. Fishbowl je vynikající strategií, kterou lze použít při diskusi o dilematech.

3. Stanovte normy a pravidla diskuse

Existuje mnoho způsobů, jak strukturovat fishbowl diskusi. Někdy facilitátoři nechají polovinu účastníků sedět v akváriu po dobu 10-15 minut a pak řeknou "vyměňte se", načež posluchači vstoupí do akvária a z mluvčích se stanou posluchači. Dalším běžným formátem fishbowl je systém "poklepání", kdy pozorovatelé jemně poklepují na účastníka a naznačí mu, že si má vyměnit role.

Bez ohledu na konkrétní pravidla, která stanovíte, se ujistěte, že jsou předem vysvětlena. Pozorovatelům byste také měli poskytnout instrukce. Co by měli poslouchat? Mají si dělat poznámky? Před zahájením "fishbowlu" se možná budete chtít zamyslet nad tím, jak vést uctivou konverzaci.

4. Zhodnocení diskuse v akváriu

Věnujte chvíli zhodnocení se všemi účastníky o tom, jak diskuse probíhala.

Motivování dobrovolníků

Udržení motivace dobrovolníků je vždy nejnáročnějším aspektem v managementu dobrovolníků a ve skutečnosti se nejedná pouze o jeden krok nebo chronologicky šestý krok. Jde spíše o horizontální přístup a postoj k zapojení dobrovolníků. Zahrnuje všechny různé iniciativy přijaté v průběhu celého dobrovolnického programu, které v konečném důsledku přinášejí kvalitu do procesu řízení dobrovolníků a zajišťují motivaci zapojených dobrovolníků.

Motivace je dynamický proces a v dobrovolnickém sektoru má **tři dimenze**:

- Pro zlepšení **individuální motivace dobrovolníků** bude koordinátor přijímat konkrétní opatření podle jejich osobních potřeb a individuálních motivačních pohnutek. Pro dobrovolníka, jehož motivací je příslušnost ke skupině a pozitivní vztahy, může být nejlepším způsobem nalezení dobrovolnické činnosti, která zahrnuje navazování kontaktů, socializaci, práci ve skupině, a nikoli individuální práci. S takovým dobrovolníkem je také dobré trávit společný čas, snažit se ho lépe poznat, projevit mu zájem, přijetí, ocenění. Rozdíl bude u mocensky motivovaného dobrovolníka, tam je nadměrné navazování kontaktů zbytečné a je naopak potřeba myslet na úkoly a role s dopadem a šancí něco v komunitě změnit. V zásadě mu dejte příležitost uplatnit své schopnosti a vliv na pozitivní změny.
- Pro zlepšení **motivace skupiny** se pořádají různé teambuildingové aktivity. Koordinátor dbá na to, aby účastníci pochopili význam a potřebu pořádání teambuildingových setkání pro dobrovolníky.
- **Pro zlepšení procesní motivace** (kvality práce s dobrovolníky) lze realizovat individualizované motivační aktivity: Vyplňování dotazníku: Jaký jsem dobrovolník?

Motivace představuje důvod jednání každého z nás. Je to to, co člověku dodává energii a řídí jeho chování. V oblasti řízení dobrovolníků se organizace obvykle snaží najít způsob, jak udržet vysokou motivaci dobrovolníků, aby mohly těžit z jejich zapojení, protože nemohou být odměňováni ani profitovat z jiných finančních výhod, jako v případě placených zaměstnanců. Motivace dobrovolníků by neměla být reakcí na nemotivované jedince, ale spíše souborem opatření, která organizace podniká v průběhu celého dobrovolnického programu, aby zabránila ztrátě zájmu dobrovolníků nebo snížení jejich úrovně.

Pochopení toho, co každého jednotlivce motivuje, pomáhá koordinátorovi nejen podporovat dobrovolníka, ale také vytvářet prostředí, které naplňuje jeho potřeby. Udržování vysoké motivace dobrovolníků pomáhá organizaci s jejich udržením, protože je nákladnější mít neustálý nábor, než pracovat na motivaci stávajících dobrovolníků v týmu.

Když se zabýváme **motivací jednotlivých dobrovolníků**, děláme vlastně to, že zjišťujeme potřeby každého jednotlivce a snažíme se je naplnit prostřednictvím vlastních opatření. Existují různé typy lidí podle potřeb, které je třeba v jejich práci uspokojit, aby byli motivováni:

- **Potřeba moci:** tito lidé mají rádi pocit kontroly nebo pocit autority a vlivu nad ostatními dobrovolníky. Rádi se dělí o své nápady nebo poskytují rady a usilují o získání pozitivní pověsti nebo získání důležité pozice.
- **Potřeba úspěchu:** tito lidé jsou obvykle motivováni vždy, když úspěšně plní své povinnosti a ostatní uznávají jejich přínos. Chtějí dosáhnout důležitých cílů a konkrétních výstupů.
- **Potřeba sounáležitosti:** Tito lidé potřebují cítit, že je ostatní přijímají a mají rádi. Rádi komunikují a pracují v týmu, přičemž jim záleží na tom, jak se ostatní členové týmu cítí.

Může se také jednat o kombinaci dvou nebo dokonce tří kategorií, ale vždy je jedna z nich výraznější.

Klíčem k udržení dobrovolníků je zajistit, aby se jim prostřednictvím dobrovolnické činnosti dostalo uspokojení jejich motivačních potřeb. Navíc, jak již bylo zmíněno, organizace musí zajistit, aby dobrovolníci byli motivováni po celou dobu své činnosti, a musí vyvíjet aktivní iniciativy k jejímu udržení.

To zahrnuje např.:

- vytvoření motivující role, která dobrovolníkovi umožní cítit, že přispívá k věci v souladu se svými hodnotami a přesvědčením;
- jasný popis úkolů a stanovení realistických cílů;
- vytvoření motivačního prostředí s dobře zavedenými postupy a pravidly, které dobrovolníkovi umožní větší samostatnost. To jim pomáhá lépe pochopit jejich roli v organizaci, co mají dělat nebo jak reagovat v určitých situacích;
- zajištění pozitivního pracovního prostředí a vztahů s placenými zaměstnanci. Zajistit, aby zaměstnanci jednali s dobrovolníky jako se sobě rovnými;
- vytvoření motivačního náborového sdělení zaměřeného na poslání iniciativy, jakož i na její přínosy a možnosti rozvoje;
- udržování transparentní komunikace s uchazeči během fáze výběru, nabídka prostoru pro potenciální dobrovolníky, aby mohli požádat o zpětnou vazbu;
- blahopřání vybraným dobrovolníkům a dodání pocitu, že jsou v týmu vítáni;
- nabízení možnosti orientace a školení, které dobrovolníkům pomohou začlenit se a seznámit se s jejich úlohou v organizaci, jakož i rozvíjet nebo zlepšovat kompetence související s jejich pozicí;

- neustálé poskytování konstruktivní zpětné vazby a podpory;
- umožnění dobrovolníkovi samostatnost a poskytnout mu praktické zkušenosti prostřednictvím jeho úkolů;
- dobré hospodaření s časem a talentem dobrovolníka;
- zohledňování jejich zpětné vazby a návrhů;
- vyjadřování uznání a ocenění.

Neměli byste zapomínat, že dobrovolníci mohou být také ztraceni, pokud ve svém okolí zažívají řadu negativních emocí a vjemů. Mohou se cítit nepříjemně - nevítaní, nepřijatí nebo nedocení placenými zaměstnanci. Kromě toho může mezi členy týmu chybět kamarádství. Dále se mohou cítit buď přetížení, nebo nedostatečně využiti ve svých rolích, což vede k pocitům vykořisťování. Navíc mohou postrádat příležitosti k účasti na rozhodování nebo přebírání odpovědnosti. Celkově se jejich zkušenosti vyznačují nespokojeností a neangažovaností.

Obecné motivační aktivity

- Oslava 5. prosince - Mezinárodního dne dobrovolníků
- Všechno nejlepší!!! - narozeniny, jmeniny atd.
- Příspěvky na sociálních sítích s dobrovolníky, výsledky atd.
- Tematické večírky
- Vycházky do přírody, pikniky
- Výlety do restaurací
- Uvádění jmen na webových stránkách organizace, na akcích
- Děkovné dopisy
- Certifikát o účasti
- atd.

Individuální motivátory

- Zpětná vazba
- Komunikační prostor
- Zpětná vazba pro hodnocení
- Prostor pro rozvoj
- Možnost nových úkolů
- Síťování a propojování
- Pochvala za úspěch
- Přátelská kritika pro zlepšení
- Buďte otevření a požádejte o pomoc
- Poskytněte podporu (školení, zdroje)
- Buďte flexibilní
- Přijímejte nápady
- Stanovte si jasné a měřitelné cíle
- Oceňujte a respektujte
- Dodejte pocit uznání (jména, dovednosti, vlastnosti, motivační role)
- Umožněte růst (uplatnění dovedností)
- Dohlédněte na stejné zacházení
- Naslouchejte v konfliktních i jiných situacích
- Nastavte jasnou strukturu a přehled
- Prezентуйте výsledek a pokrok
- Dopřejte možnost samostatného rozhodování, jak se dostat k úspěchu
- Pracujte na vzájemné důvěře

Skupinové motivátory

- Pomozte nám stát se dobrým týmem
- Smysl pro týmového ducha
- Skupinové akce
- Sdílení úspěchů (aby každý věděl, co dělají ostatní)
- Sdílení vize
- Jasně rozdělení rolí pro různé úkoly
- Úspěch společných kroků
- Udržujte všechny v obraze s informacemi, např. prostřednictvím pravidelných setkání

1.9 Uznávání zásluh dobrovolníků

Uznání představuje uznání úsilí dobrovolníka a souvisí s jeho motivací. Představuje způsob, jak projevit jednotlivci uznání a odměnit ho za jeho přínos. Uznání pomáhá s udržením dobrovolníků, dává jim pocit úspěchu a sounáležitosti. Na druhou stranu přispívá k morálce dobrovolníka a jeho pracovnímu uspokojení tím, že jednotlivci zajišťuje, že jeho zapojení má pro organizaci a pro věc dobrovolnického programu smysl.

Uznání zásluh lze zprostředkovat prostřednictvím četných iniciativ, které kombinují formální i neformální metody.

- **Formální uznání** zahrnuje udělování ocenění, certifikátů, odznaků, přístup k mimořádným školením nebo vzdělávacím příležitostem, večere s uznáním nebo projevy vděčnosti během veřejných akcí.
- Na druhé straně **neformální uznání** probíhá na každodenní bázi, v interakci mezi dobrovolníkem a organizací, prostým projevem uznání nebo poděkováním dobrovolníkovi za jeho přínos.

Způsob, jak udržet dobrovolníky v organizaci, je zjistit, co je motivuje, a pak na základě jejich motivace ocenit jejich zásluhy. Aby bylo uznání účinné, mělo by být individualizované pro každého dobrovolníka.

Uznání zásluh na základě typu motivace dobrovolníka by mělo zahrnovat:

U dobrovolníků orientovaných na moc:

- působivé názvy pracovních pozic;
- možnost povýšení; přístup k informacím
- doporučující dopisy s poznámkou o jejich vlivu;
- seznámení s vlivnými lidmi
- uznání od lidí s autoritou v organizaci

Pro dobrovolníky orientované na úspěch

- hmotné odměny
- další školení;
- náročnější úkoly;
- doporučující dopis s uvedením konkrétních úspěchů;
- účast na poradách zaměstnanců, pokud je to vhodné;
- efektivní nakládání s časem;

Pro dobrovolníky orientované na příslušnost

- veřejné uznání;
- přání, dárky při zvláštních příležitostech;
- nečekaná poděkování / e-maily;
- osobní ocenění;
- skupinové akce a společenské výlety;
- prezentace jejich práce prostřednictvím fotografií zpřístupněných veřejnosti;
- zvážení, že se vyjádří ke klientele.

Mezi další způsoby, jak ocenit zásluhy dobrovolníků, patří:

Denní prostředky pro poskytování uznání:

- Děkuji;
- blahopřání dobrovolníkům, když odvedli skvělou práci;
- dotazování se na jejich názor;
- projevování zájmu o jejich osobní život;
- pozvání na neformální aktivity;
- skládání komplimentů;
- zprostředkování uznání:
- napsání doporučujícího dopisu;
- zařazení dobrovolníků do důležitých pracovních skupin nebo výborů;
- vyvěšování grafických zobrazení, která ukazují pokrok při plnění cílů;
- jmenovité uvedení hlavních přispěvatelů ve zprávách;
- pozvání dobrovolníků k prezentaci jejich výsledků;
- udělování povolení k účasti na seminářích nebo jiných setkáních;
- oslava narozenin dobrovolníka;
- možnost reprezentovat organizaci při významných příležitostech;
- poděkování od vedení;
- oslava významných úspěchů dobrovolníka.
- zařazení do informačního bulletinu organizace.

Hlavní způsoby poskytování uznání:

- vytvoření personalizovaného zboží;
- příležitosti k navazování kontaktů;
- přidělení dalších povinností a nového titulu;
- ocenění nejlepšího dobrovolníka nebo nejlepšího týmu dobrovolníků;
- vytvoření schránky na návrhy a doporučení.

Když dobrovolník opouští organizaci, je důležité zajistit mu náležité rozloučení - v závislosti na jeho přínosu. Zde je několik tipů:

- projevte uznání (např. napsat dopis, zmínit se o něm na setkání, uspořádat rozlučkový večírek).
- promluvte si mezi čtyřma očima a poskytněte kvalifikovanou zpětnou vazbu a návrhy
- poskytněte možnosti, jak zůstat v kontaktu (např. členství, online možnosti dobrovolnictví ...).
- v případě potřeby napište doporučující dopis nebo poskytněte reference
- požádejte o zpětnou vazbu a návrhy na zlepšení

1.10 Monitoring dobrovolníků

Monitorování v managementu dobrovolníků je definováno jako průběžné vyhodnocování činností dobrovolníků s cílem zajistit, aby plnili cíle programu v souladu s jeho průběhem a harmonogramem. Monitorování zahrnuje pozorování práce dobrovolníka a identifikaci potenciálních problémů s cílem vrátit program do správných kolejí přijetím požadovaných nápravných opatření. Na rozdíl od supervize, která představuje proaktivní přístup tím, že dobrovolníka neustále podporuje při výkonu jeho práce, je monitorování zaměřeno na již realizované činnosti, a to porovnáváním dosažených výsledků s ukazateli stanovenými při koncipování programu.

Ve srovnání s fází hodnocení dobrovolnického programu představuje monitorování průběžný proces, jehož cílem je zlepšit efektivitu a upravit plán práce, zatímco hodnocení pomáhá s vyhodnocením programu s cílem zlepšit efektivitu, zhodnotit dopad a výsledky programu a podpořit budoucí plánování. Důležité je průběžně kontrolovat práci dobrovolníků, aby bylo možné se ujistit, že postupují směrem k cíli, a nečekat až na konec, kdy byste mohl zjistit jiné výsledky, než se očekávalo.

Monitoring

Průběžné hodnocení
činnosti dobrovolníka
Proces sběru dat
Může souviset s
hodnocením
Účel: zlepšit efektivitu a
upravit plán práce
Nemá vliv na program

Hodnocení

Sběr dat
Zpracování dat
Využití výsledků
Analýza údajů
Účel: hodnocení
programu, vyhodnocení
dopadu a výsledků programu
a podpora budoucího
plánování.
Stanovení a/nebo
zdůvodnění změn programu

Správné monitorování neustále analyzuje stanovené ukazatele, aby bylo možné měřit, zda je program úspěšný, či nikoli. Prostřednictvím monitoringu se sleduje míra plnění plánu dobrovolnické práce, a to v průběhu celého programu, a také pokrok při plnění cílů programu. Ukazatele jsou měřitelné a jsou vyjádřeny procentem nebo číslem, které umožní porovnat požadovaný cíl s aktuální situací, a to v každém okamžiku hodnocení.

Stanovením pravidelných kontrolních bodů je zajištěno, že dobrovolníci dosahují neustálého pokroku a že nedochází k nekvalitní práci na poslední chvíli. K systematickému a přehlednému zaznamenávání informací od dobrovolníků lze použít různé metody. Pro dobrý přehled o pokroku dobrovolníků se doporučuje používat kombinaci různých metod, které umožňují jak kvantitativní, tak kvalitativní hodnocení. Mezi tyto metody patří např:

- **Časové výkazy (Timesheets):** znázorňují činnosti, které dobrovolník vykonal, spolu s množstvím spotřebovaného času.
- **Dotazníky:** umožňují centralizovaný způsob shromažďování odpovědí dobrovolníků týkajících se jejich pokroku. Lze je vytvářet jak online, tak v papírové podobě.
- **Zprávy o pokroku:** komplexní způsob hodnocení vlastní práce. Nástroj umožňuje lépe porozumět výkonu dobrovolnické činnosti, zaměřuje se spíše na otevřené otázky.
- **Rozhovory:** představují rozhovory s dobrovolníkem. Osoba odpovědná za monitorování si připraví soubor otázek a provede jimi dobrovolníka, přičemž si dělá poznámky. Rozhovory mohou být skupinové nebo individuální.

Vzor timesheetu dobrovolníka

Jméno dobrovolníka: Měsíc/rok:

Název organizace a projektu:

Jméno vedoucího/koordinátora dobrovolníků:

Datum	Aktivita	Počet hodin
Celkem		
Podpis dobrovolníka		
Podpis vedoucího/koordinátora dobrovolníků		

Při provádění monitorovacích činností je také dobrou příležitostí vyžádat si od dobrovolníka zpětnou vazbu a zároveň mu poskytnout zpětnou vazbu ohledně jeho práce. Je důležité neustále vyžadovat zpětnou vazbu z jejich strany, aby bylo možné lépe pochopit, co může organizace udělat pro to, aby je podpořila v jejich větší efektivitě a produktivitě. Na druhé straně by koordinátor dobrovolníků měl s dobrovolníky provádět následnou činnost a informovat je o závěrech monitorovacího procesu a také o možných aspektech, které je třeba zlepšit. Případná rozhodnutí o úpravách pracovního plánu by měla být učiněna společně.

Monitorování a supervize dobrovolníků pracujících na dálku může být náročné. Oddělení projektového týmu a dobrovolníků může vést k potenciální frustraci, neefektivní komunikaci a špatnému výkonu, protože lidé jsou zvyklí pracovat ve společném prostředí. Za těchto okolností je důležité, aby byl mezi členy týmu vytvořen pocit spojení a vazby. Dobrovolníci pracují lépe, pokud mají pocit sounáležitosti s organizací a ostatními lidmi, se kterými pracují. Pro přístup k této problematice je důležité usilovat o dosažení pocitu osobního kontaktu mezi projektovým týmem a dobrovolníky. Častá interaktivní setkání také pomohou dobrovolníkům rozvinout pocit sounáležitosti.

1.11 Hodnocení dobrovolníků a dobrovolnických programů

Hodnocení je samozřejmě klíčovým prvkem při analýze toho, zda byl program úspěšný, či nikoli. Při vyhodnocování dobrovolnického programu se organizace musí také podrobně zabývat tím, jak dobrovolníci pracovali, jak jejich zapojení přineslo hodnotu organizaci a podporované věci, ale také tím, jak se v rámci programu cítili.

Při hodnocení dobrovolníků by organizace měla vycházet z popisu práce dobrovolníka a získat různé úhly pohledu, aby mohla dospět k závěru. Tento proces pomáhá posoudit, do jaké míry bylo dosaženo cílů programu a co je třeba do budoucna zlepšit,

Existují různé způsoby, jak vyhodnotit, zda byl program úspěšný:

- **hodnocení založené na poslání:** měří dopad dobrovolnického programu a to, do jaké míry dobrovolníci pomohli organizaci dosáhnout cílů stanovených v rámci poslání dobrovolnického programu.
- **hodnocení založené na výstupech:** zkoumá výsledky dosažené v rámci programu tím, že je porovnává s ukazateli stanovenými při koncipování programu;
- **hodnocení založené na standardech:** hodnotí účinnost dobrovolnického programu porovnáním se standardy fungování;

Ve fázi hodnocení jsme shromáždili všechny výsledky získané na základě zkoumání všech monitorovacích dokumentů (časové výkazy, zprávy o pokroku atd.). Je však důležité umožnit dobrovolníkům, aby sami zhodnotili svůj celkový výkon a zkušenosti s učením a aby poskytli zpětnou vazbu o programu. To pomůže organizaci shromáždít velmi užitečné informace, které lze využít ke změně a zlepšení programu nebo jiných budoucích iniciativ. Při měření výkonu dobrovolníků v podstatě formulujeme otázky, shromažďujeme a analyzujeme údaje, v případě potřeby upravujeme plány a opatření. Hodnocení lze provádět prostřednictvím dotazníků, zpráv nebo rozhovorů s odcházejícími dobrovolníky.

Dvojím účelem hodnocení je: zlepšit (intervence/zlepšení pro současné a budoucí programy) a **dokázat** (sdělení výsledků/dopadu navenek i dovnitř organizace).

Hodnocení programu by se mělo zaměřit na kvantitativní i kvalitativní ukazatele.

- ⇒ **Z kvantitativního hlediska** by se hodnocení mělo zabývat dosaženými výsledky v porovnání s ukazateli stanovenými při tvorbě programu, počty zapojených dobrovolníků, počty dobrovolnických hodin a případně hodnotou dobrovolnického času. Poslední z

nich lze vypočítat na základě systému minimální mzdy s ohledem na počet dobrovolnických hodin vynásobený minimální mzdou/hodinu v příslušném státě. Výsledky lze zahrnout do infografiky, která organizaci pomůže komunikovat dopad programu zainteresovaným stranám.

⇒ **Z kvalitativního hlediska**, by organizace měla hodnotit:

Výkon dobrovolníka:

- Jak se dobrovolník cítil ve své pozici a při plnění svěřených úkolů?
- Podařilo se mu úspěšně splnit zadané úkoly?
- Splnila práce očekávání dobrovolníka a dosáhla jeho potenciálu?
- Vyskytly se nějaké překážky při plnění úkolů? Došlo k nějakým zpožděním?
- Měl dostatečnou podporu?

⇒ **Osobnostní rozvoj dobrovolníka**

- Dosáhl dobrovolník toho, co v programu předpokládal?
- Pomohly mu aktivity k dosažení jeho cílů?
- Zdokonalil se dobrovolník nebo rozvinul nové kompetence?

Hodnocení představuje důležitou fázi pro budoucnost iniciativy a organizace. Představuje způsob, jak inspirovat a obohatit organizaci a zlepšit výkon "koordinátorů" a "dobrovolníků". Hodnocení pomáhá měřit efektivitu a osobní rozvoj každého jednotlivce. Je také přínosem pro dobrovolníka, kterému by měla být poskytnuta konstruktivní zpětná vazba, která mu pomůže plně využít jeho potenciál a dále osobně i profesně růst. Dobrovolník se tak může zamyslet nad svými úspěchy, silnými a slabými stránkami. Na konci by mělo být jejich úsilí odměněno certifikátem, doporučujícím dopisem nebo jinými prostředky, které odrážejí jejich zapojení do programu.





Modul 6

VZTAHY S VEŘEJNOSTÍ

Vztahy s Veřejností



Na konci tohoto modulu budete:

- Schopni vybudovat komunikační strategii
- vědět, jaké mediální nástroje použít
- znát nástroje, které mohou pomoci zviditelnit se v místní komunitě
- mít kompetence v komunikaci.

1.Co jsou vztahy s veřejností?

Vztahy s veřejností jsou:

- publicita
- výzkum
- speciální akce
- projevy
- strategie
- hodnocení
- komunitní partnerství
- získávání finančních prostředků.

Žádný z nich však jednotlivě neodhaluje celek toho, o čem jsou vztahy s veřejností.

Vztahy s veřejností (PR) jsou metody a strategie používané ke kontrole toho, jak se informace o osobě, společnosti nebo nevládní organizaci dostávají na veřejnost, zejména do médií. Jeho hlavním cílem je šířit důležité zprávy nebo události nevládních organizací a udržovat dobrou image značky pro zvýšení výsledků a dopadu.

Přestože definic pro vztahy s veřejností lze nalézt mnoho, protože oblast PR se stále vyvíjí, lze je obecně definovat jako „proces strategické komunikace, který buduje vzájemně prospěšné vztahy mezi organizacemi a veřejností“. Nejpoužívanější je však definice J. Gruninga a Hunta, která uvádí, že public relations je „řízení komunikace mezi organizací a veřejností“.

Důležité je vědět, že PR funguje správně, pouze pokud je váš produkt dobrý. Co určuje, zda je produkt dobrý? Rosser Reeves ve čtyřicátých letech minulého století vynalezl koncept „unikátní prodejní nabídky“, koncept, který je vysoce aktuální i dnes. V kontextu PR tento „dobrý“ produkt znamená, že předčí potřeby a očekávání své cílové skupiny. Musí být také jedinečný a hodnot-

ný. S ohledem na to Reeves ve své knize Reality in Advertising z roku 1961 říká, že „návrh musí být takový, který konkurence buď neumí, nebo nenabízí“. Proto, aby bylo dobré PR úspěšné, je potřeba autenticita a jedinečnost spolu s výraznou hodnotou.

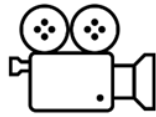
Rozlišení: interní – externí PR

Existují dvě různé formy vztahů s veřejností: interní vztahy s veřejností, tj. procesy komunikace ve vaší organizaci; externí vztahy s veřejností, tedy komunikace zaměřená mimo vaši organizaci.




2. Kanály pro PR – Komunikační kanály

Existují různé typy médií a měli byste pečlivě zvážit, která platforma je pro vaše účely nejlepší. Zde je rozpis některých typů médií:



Tisková Media	TV a Radio	Online & Socialní Media	Ostani formy PR
Brožury, letáky, plakáty (Výroční zprávy Pozvánky Noviny: místní, regionální, národní, mezinárodní Inzertní časopisy Oficiální časopisy	Veřejnoprávní televize (regionální, národní, mezinárodní) Rozhlasové stanice (regionální, národní, mezinárodní) Online televizní a rozhlasové programy soukromí provozovatelé vysílání (mezinárodní, národní, regionální a místní)	Online platformy publikací Organizační weby Místní webové platformy a kalendář událostí Facebook Instagram Tik tok LinkedIn Twitter Youtube Blogy Vlogy Podcasty Messengerové služby a skupiny (Telegram, WhatsApp..)	Reklamní předměty (např. pera, tašky, kelímky) Výlohy, vitríny, vlajky, nástěnky, bannerová reklama, nápisy. Veřejné akce (kongres, projevy, workshopy, soutěže) Reklama Informační stánky, veletrhy, výstavy Ukázky Flash moby... Ústní prezentace!

Níže naleznete několik příkladů komunikačních kanálů a jejich výhod a nevýhod.

Tisková zpráva	
Vhodné pro <ul style="list-style-type: none"> • Média a jejich čtenáři • Témata s vysokou zpravodajskou hodnotou a aktuálností 	
Výhody <ul style="list-style-type: none"> • Vysoký objem pozornosti a důvěryhodnosti při zveřejnění zprávy v médiích • Je možná komunikace zaměřená na cílovou skupinu 	Nevýhody <ul style="list-style-type: none"> • Omezená kontrola: ne všechny informace budou vždy zveřejněny, to, jaké informace zveřejněné nemusí vždy odpovídat tiskové zprávě

Vlastní publikace
Letáky, plakáty, brožury, časopisy

Vhodné pro

- Všechny cílové skupiny, zejména zákazníci/klienti/členové
- Specifické informace týkající se vaší organizace



Výhody

- Letáky, brožury a podobné materiály lze rozdávat na akcích nebo je zasílat vybraným cílovým skupinám
- Úplná kontrola nad obsahem: Poskytněte příležitost nevládním organizacím posílit identitu své značky a vybudovat pozitivní obraz veřejnosti

Nevýhody

- Více úsilí (rozvržení)
- Vyšší náklady (např. tisk, doprava)
- Omezený dosah: Vlastní publikace mohou mít ve srovnání s běžnými médii nebo online platformami omezený dosah
- Dají se rychle vyhodit

Webové stránky

Vhodné pro

- Všechny cílové skupiny
- Prezentace organizace, správa image, informace o pozadí, pravidelné novinky a aktualizace

Výhody

- Celosvětový dosah
- Přístupnost 24 hodin denně 7 dní v týdnu: Informace na webových stránkách jsou k dispozici 24 hodin denně
- Bohatý multimediální obsah: všechny informace, jako jsou tiskové zprávy, publikace, informace o událostech, fotografie a videa, lze poskytnout na webových stránkách
- Relativně jednoduché a levné
- Kontrola nad tím, co a jak je publikováno
- Umožňují interaktivní zapojení prostřednictvím funkcí, jako jsou kontaktní formuláře, komentáře a integrace sociálních médií

Nevýhody

- Více úsilí (rozvržení)
- Vysoké technické náklady a náklady na udržení pozici 24 hodin denně
- Omezené osobní vztahy a interakce



Účet na sociálních sítích

Vhodné pro

- Mladší generace
- Nejdůležitější události
- Oznámení o událostech
- Prezentace výsledků a lidí



Výhody

- Příspěvky lze specificky přizpůsobit potřebám cílové skupiny a tématu
- Zdarma
- Široký dosah
- Možná komunikace v reálném čase
- Interaktivita: interakce s publikem

Nevýhody

- Relativně vysoké osobní náklady
- Je třeba aktualizovat na týdenní bázi
- Existují různé platformy sociálních médií pro různé cílové skupiny
- Rychlé změny trendů
- Závislost na algoritmech

Události

Vhodné pro

- Konkrétní cílová skupina
- Prezentace a diskuse



Výhody

- Akce může být přizpůsobena specificky potřebám cílové skupiny
- Interakce tváří v tvář vytvářejí silnější spojení a budují důvěru
- Dobré pro práci v síti
- Zvyšuje viditelnost

Nevýhody

- Relativně vysoké personální a jiné náklady
- Logistické výzvy
- Omezený dosah na určitou geografickou oblast

3. Budování komunikační strategie

Co je komunikační strategie? Komunikační strategie je plán, který nastiňuje, jak budete vy nebo vaše organizace komunikovat s cílovou skupinou. Skládá se z:

- záměry a cíle
- klíčové zprávy
- komunikační kanály
- taktika
- metriky pro měření úspěšnosti komunikačního úsilí.

Postup:

1. Definování cílů: Rozhodněte se, čeho chcete komunikační strategií dosáhnout. Cíle mohou zahrnovat zvýšení povědomí, zapojení publika atd.
2. Identifikace cílové skupiny: Zvažte demografické údaje, zájmy, chování a komunikační preference.
3. Rozvíjení klíčových sdělení: Tato sdělení by měla být jasná, stručná a zapamatovatelná a měla by rezonovat u cílové skupiny.
4. Určení komunikačních kanálů: Výběr komunikačních kanálů pro oslovení cílového publika, jako jsou sociální média, e-mailový marketing, obsah webových stránek, tištěné materiály a další kanály.
5. Vytvoření plánu obsahu: Vytvořte plán obsahu, který nastiňuje typy obsahu vytvořené pro každý komunikační kanál. Zvažte formát, tón a styl každého obsahu.
6. Stanovení časové osy: Vytvořte časovou osu pro realizaci komunikační strategie. Tato časová osa by měla obsahovat klíčové milníky a termíny.
7. Vyhodnocení a úprava: Pravidelně vyhodnocujte účinnost komunikační strategie a upravujte podle potřeby. Zvažte zpětnou vazbu od cílového publika a analyzujte dopad komunikačního úsilí na cíle.

Každá strategie potřebuje operační plán. Níže je uveden vzorový **operační plán** pro realizaci PR aktivit a dosažení strategických cílů..

Cílové publikum a prostředí	Kdo je zodpovědný?	JAK chceme postupovat?	Kdy? - Časové okno	Jaký obrázek chceme vytvořit? – Co by si lidé měli pamatovat?
<p>Kritická sebereflexe:</p> <p>Kdo jsme?</p> <p>Jaké je naše zaměření, silné a slabé stránky?</p> <p>Co očekávám od cílového publika/ adresáta? (očekávaná reakce)</p> <p>Co cílová skupina očekává?</p> 	<p>Kdo může inspirovat?</p> <p>Jaký je osobní přístup odpovídné osoby ke komunikaci, PR, letákům, webu, událostem?</p> <p>Pouze ten, kdo oceňuje dobrou komunikaci, dokáže zprostředkovat dobré pocity a úspěšně komunikovat</p> <p>Musí existovat jasná pravidla, jak komunikační procesy probíhají.</p>	<p>Metoda musí vyhovovat cílovému publiku (mladé lidi neoslovíte prostřednictvím místního tisku, ale prostřednictvím sociálních médií)</p> <p>Jak se informace v současnosti předávají?</p> <p>Najděte vhodný jazyk a styl (Jak chcete komunikovat?)</p> <p>Definujte metody, styly a formy komunikace – přizpůsobte je daným zdrojům</p>	<p>Bere vaše časová osa v úvahu plán cílového publika (např. svátky)?</p> <p>Jaké vnější faktory byste měli vzít v úvahu?</p> 	<p>Konzistentní design</p> <p>Konzistence (vizuální a obsahová)</p> <p>Budte profesionální. Kdo by mohl navrhnout dobrý leták / web?</p> 

3. Tisková práce a tisková zpráva

Psaní tiskové zprávy

Pokud píšete tiskovou zprávu, ujistěte se, že odpovídáte na následujících 6 základních otázek: Kdo?, Co?, Kdy?, Kde?, Jak?, Proč?. Uvedené informace musí být aktuální nebo musí řešit aktuální problémy. Zpráva musí být objektivní, profesionální (dobře napsaná, bez pravopisných chyb) a dbát na strukturu textu do 3000 znaků. Na začátku mějte ty nejdůležitější informace. Vždy můžete přidat citáty, aby to bylo autentičtější, ale můžete také uvést například představení zmíněných lidí, odkazy nebo informace o akcích. Pro kontrolu se vžijte do kůže čtenáře: přečtěte si text a přemýšlejte, zda byste si ho přečetli sami. V neposlední řadě byste měli dodat kvalitní přílohy s popisem (obrázky v dobré kvalitě – minimálně 600 dpi, loga, plakáty) a téma by mělo být jasně napsáno v „předmětu pošty“ spolu se stručným popisem v těle zprávy.

Pyramida je běžný formát tiskové zprávy:

Nejdůležitější informace. Odpověď na 6 otázek.

Nabídky (účastníci, členové...)

Historie události, statistiky, minulé úspěchy...

Mezinárodní aspekt

Informace o vaší organizaci, misi, vizi, historii, aktivitách...

Tipy na psaní

- Pište srozumitelně: ujistěte se, že věty jsou krátké a úplné
- Použijte slovesa, aby byl text dynamičtější a zajistěte, abyste používali aktivní čas
- Živé popisy zaujmou čtenáře
- Nepoužívejte ustálené fráze, superlativy nebo klišé
- Uveďte celé jméno osoby a je-li to možné, uveďte její věk
- Nepoužívejte zkratky

Tipy na dobrý nadpis

- Musí upoutat pozornost
- Musí to být pochopeno jedním pohledem
- Nemělo by to být tajemné nebo zasvěcené
- Musí odpovídat obsahu článku
- Měl by odpovídat vizuálnímu obsahu (zvažte, v jakém kontextu bude zobrazen)
- Mělo by uvádět, zda bude následovat zpravodajský článek nebo komentář
- Slovesa jsou lepší než podstatná jména
- Aktivní slovesa jsou lepší než pasivní
- Nic nezajímá lidi více, než lidé
- Udělejte to zajímavé, ale nezkreslené

Co je zajímavé pro čtenáře a diváky?

Příběhy lidského zájmu: lidé jsou v centru pozornosti, nabízejí vysokou zábavu a senzační hodnotu. Zdůrazňují aktuální události, jako jsou nadcházející školení nebo významné změny, a zaměřují se spíše na individuální zkušenosti než na čísla. Tyto příběhy představují velkolepé události, jako je manažerský seskok padákem, a zabývají se kontroverzními tématy, představují návštěvy celebrit a propagují sociální angažovanost. Upozorňují na jedinečné regionální rysy a jsou zasazeny do kontextu aktuálního dění a zdůrazňují jejich význam. Kromě toho média podporují dobrovolnické úsilí a rozšiřují příběhy o zapojení komunity.

Síla vyprávění

V dnešní době se lidé zaměřili na vizuální prvky a příběhy. Abyste upoutali pozornost, měli byste se zaměřit na vyprávění osobních příběhů, individuálních zkušeností a sdílení skutečných příkladů za účelem budování osobních vztahů. Měli byste však vzít v úvahu různé pohledy (soutěžící, účastníci a návštěvníci), ale také se snažit, aby to bylo krátké. Nezapomeňte se soustředit na svůj úspěch.

Kritéria dobrých zpráv:

ČAS
<ul style="list-style-type: none"> • Informace musí být aktuální a musí mít „háček“ v aktuálním dění
RELEVANCE
<ul style="list-style-type: none"> • Informace musí být krátké, důležité, zajímavé a snadno srozumitelné nebo musí mít zvláštní, politický, kulturní význam pro cílové publikum.
JAZYK
<ul style="list-style-type: none"> • Informace musí být snadno pochopitelné a srozumitelné
PŘIDANÁ HODNOTA
<ul style="list-style-type: none"> • Informace musí být užitečné a přinášet čtenáři užitek
DŮLEŽITOST/STATUS
<ul style="list-style-type: none"> • Informace jsou důležité na regionální nebo národní úrovni nebo se týkají někoho slavného
IDENTIFIKACE
<ul style="list-style-type: none"> • Informace musí být snadno pochopitelné a srozumitelné

Co dělat a co nedělat v tisku.



Vyhňte se používání médií výhradně k propagaci jednotlivců nebo reklam, zejména pokud jsou poplatky za reklamu jejich hlavním zdrojem příjmů. Neposílejte dlouhé a matoucí články (např. zápisy z jednání). Nezapomeňte uvést relevantní a důležité informace na začátek. Pokud papír potřebuje článek oříznout, aby měl více místa pro další informace, často stačí vystříhnout poslední odstavec. A nikdy nepoužívejte zastaralé informace. Pokud pořádáte tiskovou konferenci, je vhodné naplánovat tiskové konference na dopoledne, protože finální úpravy obvykle probíhají v pozdních odpoledních hodinách.



Pochopte tlak, pod jakým mediální profesionálové pracují, a oceňte jejich práci. Redakce se často potýkají s nedostatkem zaměstnanců a vysokým tlakem. Zůstaňte zdvořilí, nikdy nevyjadřujte hněv, nabízejte pomoc, vyhněte se přílišné vytrvalosti. Je v pořádku navázat na váš článek, ale buďte zdvořilí a nebuďte otravní.

Zvažte zavolání den po odeslání, abyste potvrdili přijetí a vyřešili případné obavy. Pokud se něco pokazilo, přátelsky vysvětlíte proč a soustředíte se na to, jak to v budoucnu zlepšit. Uchyľte se k efektivní komunikaci, což znamená, že byste měli být ohleduplní – čím méně toho musí udělat, tím lépe. Shromážděte kontaktní údaje na správnou redakci a pošlete jim informace. Uveďte konkrétní kontaktní osobu, která může poskytnout více informací rychle, jasně a přesně. Odešlete článek jako textový soubor bez jakýchkoli speciálních formátů – tímto způsobem je snazší jej upravovat. Kromě toho se důrazně doporučuje používat efektivní komunikaci spolu s použitím obrázků ve vysokém rozlišení, které doplní váš psaný obsah.

4. Trendy v médiích

Nárůst digitalizace, poháněný pokrokem v technologii a AI, vedl k úpadku tradičních médií, jako jsou noviny a televize. Tento posun dal vzniknout novým platformám pro doručování zpráv, hudby a reklamy, které podporovaly individualizované komunikační prostředí založené na rozsáhlém sběru dat. V důsledku toho se média stala více personalizovanými, zaměřenými na úzce specializovanou oblast a na komunitu, což vede k selektivní konzumaci zpráv. Kromě toho je zde stále větší důraz na vyprávění příběhů a zprávy zaměřené na člověka spolu s rostoucím významem doporučení, hodnocení a hodnocení Líbí se mi. Trend směrem k audio a video obsahu, viděný ve vzestupu podcastů, TikTok a YouTube, pokračuje bez omezení, zatímco automatizace médií a obsahu dále přetváří digitální prostředí.

Tvorba online obsahu je stále více řízena komunitou a trendy utvářejí influenceři. Vzestup metaverze nabízí nové digitální říše pro socializaci a práci. Přesto přetrvávají obavy ohledně soukromí, dezinformací a šikany na sociálních sítích. Uživatelé nyní dávají přednost krátkému a sdílenému obsahu, který podporuje kreativitu při vyprávění krátkých videopříběhů. Orientace v těchto trendech vyžaduje ostražitost a inovace.

5. Tipy pro práci na sociálních sítích

Kanály sociálních médií

Nevládní organizace by měly využívat kanály sociálních médií z několika důvodů:

Zvýšený dosah: Platformy sociálních médií mají miliardy uživatelů po celém světě, což z nich dělá pro nevládní organizace mocný nástroj, jak rychle a levně oslovit široké publikum.

Zapojení a komunikace: Sociální média umožňují nevládním organizacím komunikovat se svými podporovateli, dárci a příjemci v reálném čase. Podporují obousměrnou komunikaci a umožňují nevládním organizacím reagovat na dotazy, sdílet aktualizace a efektivně získávat zpětnou vazbu.

Možnosti získávání finančních prostředků: Mnoho platform sociálních médií nabízí funkce, jako jsou tlačítka pro dárcovství, sbírku finančních prostředků a možnosti crowdfundingu, které poskytují nevládním organizacím další možnosti, jak získat finanční prostředky pro své účely.

Advokacie a povědomí: Nevládní organizace mohou využívat sociální média ke zvyšování povědomí o svých příčinách, kampaních a sociálních problémech. Sdílením působivých příběhů, statistik a multimediálního obsahu mohou mobilizovat příznivce a obhajovat změnu.

Networking a spolupráce: Sociální média usnadňují vytváření sítí a spolupráci mezinevládními organizacemi, což jim umožňuje spojit se s podobně smýšlejícími organizacemi, sdílet zdroje a spolupracovat na projektech a kampaních.

Nejběžnější kanály sociálních médií

Facebook: Facebook je všestranná platforma vhodná pro nevládní organizace zacílené na široké publikum, včetně dárců, dobrovolníků a široké veřejnosti. Nabízí různé funkce, jako jsou stránky, skupiny, události a sbírky, takže je ideální pro zapojení a mobilizaci příznivců.

Instagram: Instagram je ideální pro nevládní organizace s vizuálně působivým obsahem, jako jsou fotografie a videa. Je populární mezi mladšími demografickými skupinami a lze jej použít k předvedení příběhů o dopadu, představení pohledů do zákulisí a kampaní na zvýšení povědomí prostřednictvím příspěvků, příběhů a Instagram-TV.

LinkedIn: LinkedIn je cenný pro nevládní organizace zaměřené na profesionály, firemní partnery a potenciální dobrovolníky. Je vhodný pro sdílení novinek z oboru, pracovních příležitostí, obsahu myšlenkového vedení a vytváření sítí s profesionály a organizacemi v příbuzných oborech.

YouTube: YouTube je pro nevládní organizace vynikající platformou pro sdílení hloubkových příběhů, dokumentů a vzdělávacího obsahu prostřednictvím videí. Je ideální pro zvyšování povědomí, předvádění projektů a inspirativních akcí prostřednictvím působivého vizuálního vyprávění.

TikTok: TikTok mohou využívat nevládní organizace zacílené na mladší demografické skupiny pomocí poutavého krátkého videoobsahu. Je to platforma známá svými virálními výzvami, trendy a kreativním vyprávěním, která nabízí příležitosti oslovit a inspirovat novou generaci příznivců.

X (Twitter): X je užitečné pro nevládní organizace, které se zaměřují na včasné aktualizace, novinky a úsilí o obhajobu. Je zvláště efektivní pro oslovení novinářů, politiků a influencerů a také pro zapojení do konverzací v reálném čase a dle současných trendů.

Který z mnoha kanálů sociálních médií by měla nevládní organizace používat, závisí na následujících kritériích:

- kanál sociálních médií by měl být v souladu s cíli nevládní organizace,
- Měl by být takový, který preferuje vaše hlavní cílové publikum
- Měl by korespondovat s vaší obsahovou strategií
- Měl by zohledňovat dostupné zdroje.

Zejména nejnovější trendy jsou důležité a je nezbytné udržovat konzistentní přítomnost na vybraných platformách a přizpůsobovat obsah tak, aby rezonoval s každým konkrétním segmentem publika. To vyžaduje čas a zdroje. Pokud tedy máte omezené zdroje, vyberte si nejdůležitější kanál a udělejte to dobře, místo abyste se snažili být na většině kanálů, ale nebyli schopni poskytovat dobrý obsah.

Vytvořte si plán sociálních sítí

Když používáte sociální média, měli byste mít plán, který obsahuje datum zveřejnění, typ příspěvku (příspěvek, příběh, reels atd.), jeho popis obsahu a osobu odpovědnou za plnění úkolu zveřejňování. Pokud máte společné projekty s partnery, můžete se ve zveřejňování obsahu střídat. To může také vést k oslovení vyššího počtu vaší cílové skupiny.

Příklady:

Datum	Příspěvek/ Příběh/Reels	Obsah	Zodpovědná osoba
29.11.2023	Příspěvek	Pozvánka na herní večer	Olivia
05.12.2023	Příběh	Večer připomenutí hry	Olivia
06.12.2023	Reels	Reels během herního večera	Sofie
01.01.2024	Příspěvek	Prezentace nového projektu	Partnerská Organizace 1
01.02.2024	Příspěvek	Příspěvek o zahajovací akci	Partnerská Organizace 2

Vizuály sociálních médií

Obrázky jsou základním aspektem sociálních médií, pro které byste měli mít jedinečnou a snadno rozpoznatelnou vizuální identitu a které by měly na první pohled zobrazovat vaše klíčové sdělení. Používání šablon z návrhářských platform, jako je Canva, Photoshop a další, vám může ušetřit čas a rozhodně vlastní obrázky sdělují vaše sdělení mnohem lépe než fotografie. Na platformách sociálních médií, které mají „příběhy“, můžete vytvořit „zvýraznění příběhu“, abyste si uložili svůj obsah, aby si sledující mohli i později prohlížet a komunikovat. Linktree je užitečný nástroj, který může ve vašem profilu zobrazit relevantní odkazy vedoucí na váš web, registrační formuláře nebo jakékoli další informace, které byste mohli chtít přidat a které jsou relevantní pro vaši komunitu.

Další užitečné nástroje sociálních médií jsou:

- Design nástroje
 - ⇒ [Canva](#) (bezplatné prémiové funkce pro neziskové organizace)
 - ⇒ [Infogram](#)
- Palety barev
 - ⇒ [Adobe Color](#), [Typespiration](#), [Colordesigner](#)
- Obrázky a ilustrace
 - ⇒ [Pixabay](#), [Unsplash](#), [Pexels](#), [Undraw.io](#)
- Icony
 - ⇒ [Flaticon](#), [Iconsvg](#), [Iconfinder](#)
- Inspirace
 - ⇒ Popisy, [Pinterest](#), Panely na Canvě, Google

Zvyšte svůj dosah

Zvýšení dosahu na sociálních sítích vyžaduje kombinaci strategického plánování, konzistentního zveřejňování a zapojení vašeho publika. Proto je důležité porozumět zájmu a chování vaší cílové skupiny na sociálních sítích.

Vytvářejte obsah, který je vizuálně přitažlivý, informativní, zábavný a relevantní pro vaše publikum. Použijte kombinaci formátů, jako jsou obrázky, videa, infografiky a GIFy, aby byl váš zdroj poutavý. Zůstaňte informováni o aktuálních trendech (např. Reels, LinkedIn) a o chování vašich sledujících.

Udržujte pravidelný rozvrh zveřejňování, aby vaše publikum zůstalo zapojené a aktivní. Konzistence pomáhá budovat povědomí o značce a udržuje váš obsah zobrazený ve zdrojích

vašich sledujících. Najděte správnou rovnováhu, postujte dostatek, ale ne příliš mnoho příspěvků. Používejte vyprávění: příběhy o vašich dobrovolnících, osobní pohledy na vaši práci. Požádejte své publikum, aby se zapojilo nebo bylo aktivní, lajkováním, komentováním, sdílením nebo označením příspěvku nebo obecnými výzvami jako: „Přihlaste se nyní“, „Zjistěte více“, „Sledujte nás“, „Přidejte se nyní jako dobrovolník“, „Kontaktujte nás“. Sledujte komentáře, zprávy a zmínky a rychle na ně reagujte.

Sdílejte svůj obsah sociálních médií na více platformách, abyste oslovili širší publikum. Přizpůsobte svůj obsah formátu každé platformy a preferencím publika.

Abyste mohli sledovat chování svých sledujících, můžete si ve statistikách kontrolovat dosah svých příspěvků, například pro Facebook je to sada Meta Business, a analyzovat, který obsah vykazuje větší zájem a sdílení. Použijte také analytické nástroje k identifikaci nejlepšího času pro zveřejňování příspěvků. Analýza vzorců aktivity vašeho publika vám pomůže určit nejlepší časy pro zveřejňování obsahu, kdy je publikum nejaktivnější a pravděpodobně se zapojí. Na základě toho můžete přizpůsobit svou strategii sociálních médií a své příspěvky.

The screenshot shows the Meta Business Suite interface with a list of posts. The interface includes a sidebar with navigation options like Home page, Notifications, P.O. Box, Content, planner, Advertisements, Insights, and All tools. The main content area displays a list of posts with columns for title, Art, Veröffentlicht am, and Reichweite. Two posts are highlighted: one with an orange box and one with a green box. A blue arrow points from the green box to a text annotation below.

title	Art	Veröffentlicht am	Reichweite
Our panel discussion on the day of protest for equalit... "Living and learning together in Europe eV"	Contribu	Tuesday, May 9th 1...	915 Reached account oven
It was nice! Over 100 people celebrated 15 years of t... "Living and learning together in Europe eV"	Contribu	Friday, August 4th 1...	866 Reached account oven
Fridayback Thursday! During the Pentecost holidays, ... together.in.europe.passau	Contribu	Thursday June 22nd...	844 Reached account oven
Attention! 🇩🇪 - Our demands on politicians on the... "Living and learning together in Europe eV"	Contribu	Friday, April 28, 12:...	823 Reached account oven
Café Deutsch will take place again next Saturday. ☺... "Living and learning together in Europe eV"	Contribu	Tuesday, August 22...	804 Reached account oven
Passau is a beautiful city with a lot to discover. What ... together.in.europe.passau	Contribu	Sunday, July 16th 2...	776 Reached account oven
We'll be in touch again at the end of the week! ☀️ O... "Living and learning together in Europe eV"	Contribu	Friday, July 14, 12:3...	695 Reached account oven
Wow! At the beginning of the week, His, Franz and Pe... "Living and learning together in Europe eV"	Contribu	Wednesday March ...	662 Reached account oven
We only had two events this week, but we had just as... "Living and learning together in Europe eV"	Contribu	Freitag, 7. April 14:00	607 Reached account oven

Shared in groups,
Many comments

Personal stories: anniversary,
insights, weekly reviews

Local politicians are
tagged and shared these
posts

Vytváření skutečných spojení s publikem podpoří loajalitu a povzbudí uživatele, aby sdíleli váš obsah se svými sítěmi. Je užitečné se spojit s ostatními uživateli. Sledujte tedy podobně smýšlející profily, označujte partnery, komentujte příspěvky, lajkujte nebo sdílejte příspěvky, požádejte ostatní, aby sdíleli vaše příspěvky. Spolupracujte s influencery a mikro influencery v dobrovolnictví nebo tématu vaší organizace, abyste využili jejich stávající publikum a důvěryhodnost. Spolupráce s influencery může pomoci odhalit vaši značku novým followerům a zvýšit váš dosah na sociálních sítích.

Používejte hashtagy: prozkoumejte a používejte relevantní hashtagy ke zvýšení viditelnosti vašeho obsahu. Zahrňte směs populárních a specializovaných hashtagů, abyste oslovili širší a cílené publikum.

6. Čelíte obavám z veřejného mluvení

Nemůže být nic lepšího než být schopen postavit se před místnost s lidmi a předat zprávu, která lidi inspiruje nebo motivuje, nebo možná zprávu, která přiměje lidi zajímat se o to, co vy nebo vaše organizace děláte. Doufáme, že tato zpráva přiměje publikum k tomu, aby poté podniklo nějakou akci a možná se s vámi později i zapojilo v příštích akcích.

Schopnost s jistotou předat zprávu skupině lidí, může mít velmi silný dopad. Proto je mluvení na veřejnosti (dobře provedené) mocné a důležité.

Hlavní kroky, které je třeba učinit pro veřejné vystupování, jsou:

1. Správné nastavení mysli: budování důvěry a snižování strachu. Je běžné, že lidé cítí při veřejných prezentacích strach, obavy a trému. Existuje však řada způsobů, jak strach snížit. Jedním ze způsobů je dostat se ven a udělat to. Prostě dělat to, čeho se bojíte – jako je právě mluvení na veřejnosti. Další se zabývá výhodami zvládnutí této kompetence a dopady pro váš život.
2. Budování motivace, nadšení a touhy. Napojte se na cíl a konečné výsledky, na které míříte.
3. Být sám sebou a vypořádat se s chybami. Dělat chyby není problém. Je důležité nepropadat panice a nerozpadnout se, pokud uděláte chybu.
4. Mít skvělý obsah k prezentaci. Měli byste se zaměřit na prezentaci, která se lidem líbí. Když přednášíte přednášky nebo prezentace, musíte co nejvíce používat příběhy nebo zpracované příklady.
5. Přimět publikum k akci. Hlavní věc, kterou je třeba mít na paměti, je, že ve většině situací se lidé zajímají o to, jaké jsou tu pro ně výhody – co pro ně můžete udělat vy, váš projekt nebo organizace – a ne na základě funkcí. Buďte si vědomi výhod, které jsou relevantní pro vaše publikum. Výhody jsou to, co zbyde po použití produktu, služby nebo účasti na vaší akci.

6. Zeptejte se sami sebe: „Co pro vás znamená být lepší na prezentacích?“ Umět prezentovat a dělat prezentace je nesmírně obohacující a uspokojující činnost.
7. Příprava. Příprava. Příprava. V neposlední řadě je příprava nejdůležitějším opatřením, jak se vypořádat s obavami z mluvení na veřejnosti. Připravte se tolik, kolik potřebujete, abyste měli pocit, že máte situaci pod kontrolou, a zpříjemněte si mluvení na veřejnosti.

Prvky dobré řeči

1. Struktura vytváří přehlednost (Červené vlákno, případně rukopis, osnova, budík se zájmem, výpočet doby mluvení...)
2. Méně je více! (Co je nejdůležitější? Udržujte hlavní sdělení)
3. Lidé milují emoce! (příběhy a anekdoty, obrazný jazyk...)
4. Jasný, jednoduchý a přesný jazyk (krátké, jednoduché formulace, volný a klidný projev, pauzy, málo cizích slov a odborných výrazů, trocha humoru, měnit tempo)
5. Interaktivní (zapojit publikum do děje, zůstat v přítomnosti, aktivní formulace, vždy se dívat do publika, oční kontakt...)

Další doporučení pro úspěšné vystupování na veřejnosti:

- Být nervózní je v pořádku. Cvičte a připravujte se.
- Poznejte své publikum. Vaše řeč je o nich, ne o vás.
- Organizujte svůj materiál efektivně, abyste dosáhli svého cíle.
- Používejte audiovizuální pomůcky moudře.
- Přijměte zpětnou vazbu a přizpůsobte se jí.
- Ukažte svou osobnost – buďte sami sebou.
- Buďte vtipní, vyprávějte příběhy.
- Nečtěte celé texty, hlavní myšlenky a obsah pište do závorek.
- Věnujte pozornost hlasu a gestům.
- Upoutejte pozornost na začátku, uzavřete dynamickým koncem
- A pokud máte krátké výpadky: přiznejte si to, ale neplýtvajte příliš energií na omlouvání, ale místo toho se zhluboka nadechněte, podívejte se na své poznámky a pokračujte.



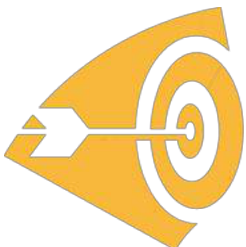


Modul 7

ŘÍZENÍ AKCÍ A UDÁLOSTÍ

Řízení akcí a událostí

1. Úvod



Každé organizované setkání lidí je událostí, například valná hromada, den otevřených dveří, koncert, soutěž, konference, veletrh nebo pracovní schůzka. Aby byly úspěšné (např. zlepšily image nebo povědomí o vaší organizaci, oslovily velký počet návštěvníků nebo účastníků, prodaly zboží nebo služby), je třeba je cílevědomě a systematicky plánovat. Následující kapitoly obsahují informace a užitečná doporučení pro každý krok, který je třeba učinit: vypracování strategie, plánování a realizace akce. Kromě praktických rad je k dispozici průvodce plánováním akce a kontrolní seznam.

2. Strategie

2.1 Definujte cíle a cílovou skupinu

Než začnete, je třeba definovat cíle a cílové skupiny plánované akce (viz také Modul 2 "Definování záměrů a cílů"), tj. musíte si předem stanovit:

- O čem akce je? Čeho chcete akcí dosáhnout?
- Kterou cílovou skupinu (skupiny) potřebujete oslovit, abyste dosáhli svých cílů nebo požadovaného efektu či výsledku?
- Jaké zájmy může mít cílová skupina (cílové skupiny) na vaši akci?
- V jaké formě se akce uskuteční? Jak uspokojíte všechny zúčastněné strany a dosáhnete svých cílů?

2.2 Stanovení rámce akce

Nastavení rámce zahrnuje několik strategických rozhodnutí. Pokud organizátoři akcí věnují čas zodpovězení klíčových otázek a učiní informovaná rozhodnutí, mohou vytvořit zážitek, který bude nejen v souladu s jejich cíli, ale bude také rezonovat s jejich cílovou skupinou.

První zásadní

otázkou, kterou je třeba řešit, jsou požadované výsledky akce. Organizátoři akce se musí zamyslet nad tím, čeho chtějí dosáhnout a jaký dojem chtějí v publiku zanechat. Jaké myšlenky a vjemy by měla událost vyvolat? Proč by se účastníci měli rozhodnout, se aktivně zúčastnit? Ujasněním těchto cílů mohou organizátoři přizpůsobit svůj přístup tak, aby splnili zamýšlený dopad. S jasným cílem na mysli lze

zvolit typ akce, který tomuto cíli nejlépe poslouží a bude vyhovovat cílovému publiku. Možnosti jsou rozmanité, protože existuje mnoho různých typů akcí:

- Konference a sjezdy
- Semináře a workshopy
- Veletrhy a výstavy
- Galavečery a fundraisingové akce
- Firemní akce
- Společenské akce
- Sportovní události
- Kulturní a umělecké akce
- Komunitní akce
- Vzdělávací akce
- ...

Každý typ nabízí jedinečné možnosti, jak zapojit účastníky a dosáhnout konkrétních cílů. Jakmile si vyberete typ akce, můžete se rozhodnout podrobněji. Odpovědi na následující otázky pomohou strategicky stanovit rámec akce:

Jaký druh akce pořádáte?

- Měla by to být otevřená nebo uzavřená akce?
- Měla by to být slavnostní, oslavná nebo neformální událost?
- Mělo by se jednat o velkou akci s mnoha účastníky, nebo o malé, osobnější setkání?
- Bude snazší dosáhnout vašich cílů s profesionálním, informativním přístupem, nebo s emotivnějším či zábavnějším tónem?
- Potřebujete uspořádat show s "wow efektem", nebo by bylo lepší uspořádat menší show, která uspokojí potřeby účastníků?
- Chcete hrát hry nebo mít prostor pro tanec, aby byli lidé aktivní?
- Chcete zachovat tradice a známé rituály, nebo chcete udělat něco nového?

3. Plánování akce

Jakmile jsou vaše cíle a strategie stanoveny, je čas vypracovat podrobný plán! Na základě definovaných cílů a rámce akce můžete určit všechny důležité aspekty. Na konci příručky najdete šablonu s návodnými otázkami a kontrolním seznamem, které můžete použít při plánování své příští akce.

4. Realizace akce - praktické tipy

- **Plánujte předem:** Čím dříve začnete plánovat, tím lépe! Vše může trvat déle, než si myslíte - od hledání vhodných prostor až po získání všech potřebných povolení - proto je dobré počítat s časovou rezervou.
- **Přidělte jasné odpovědnosti.** K tomu můžete použít níže uvedený kontrolní seznam.
- **Připravte si podrobný rozpočtový plán:** Pro úspěch je zásadní vypočítat a kontrolovat akci od začátku do konce. Je dobré mít v rozpočtu finanční rezervu, abyste měli určitou volnost. Následující seznam vám poskytne představu o možných nákladech na akci:

<ul style="list-style-type: none"> • Pozvánky • Poplatky (např. za registraci) • Pojištění • Náklady na zaměstnance (organizátoři, asistenti, technická podpora, security...) • Ubytování pro organizátory, speciální hosty, atp. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cestovní výdaje • Náklady na dopravu • Občerstvení (jídlo, nápoje) • Dekorace • Technické vybavení, IT • Pronájem • Elektřina, topení, plyn, voda 	<ul style="list-style-type: none"> • Náklady na tisk (např. letáky, pozvánky, brožury, plakáty, pozvánky) • Reklama • Dárky • Kancelářské potřeby • Úklid
--	---	--

- **Vymyslete vhodný program akce:** Důležitou součástí úspěšné akce je zábavný a atraktivní program. Nezapomeňte na dohled a zábavu pro děti (zejména při delší akci). Tak se vaše akce bude líbit celé rodině.
- **Stravování:** Zajistěte dostatek jídla a pití pro všechny účastníky. Záleží i na kvalitě sušenek! Pokud mají lidé dobré jídlo, cítí se lépe.
- **Pozvěte cílovou skupinu:** Co by to bylo za napínavý fotbalový zápas bez diváků? Důležité je pozvat lidi s dostatečným předstihem, pomocí cílených pozvánek, reklamy a propagace.
- **Důležitým hostům pošlete osobní pozvánky:** Patří sem VIP osoby, sponzoři a média. Vytvořte seznam adres.

PR práce pro vaši událost

- **Tisk:** Připravte si tiskový materiál včetně základních informací a dobrých fotografií. Novinářům to usnadní práci a zvýší šanci na zveřejnění.
- **Zveřejněte tuto událost ve své organizaci:** Vhodným způsobem, jak o akci informovat zaměstnance, jsou valné hromady, informační bulletiny nebo domovské stránky organizace (nejlépe ještě před informováním veřejnosti).
- **Informujte veřejnost:** Den otevřených dveří by měl být předem oznámen.

Možné způsoby propagace:

- ⇒ Inzerce události v deníku nebo jiných místních časopisech
- ⇒ Plakáty v obchodech, na nádražích, v autobusech, atd.
- ⇒ Letáky a brožury

Dobré načasování během akce

- Stanovte si časový plán a dodržujte ho. Tak se vyhnete nepříjemným situacím, jako je vystydnutí jídla, nedokončení projevu čestného hosta včas...
- A vždy plánujte s časovou rezervou!
- Ve stresu se nesoustřeďte na detaily. Ujistěte se, že všechny důležité věci jsou hotové, abyste uspokojili většinu účastníků. Pomůže, když si vytvoříte interní seznam prioritních úkolů.
- Není možné vzít v úvahu všechno. Naše kontrolní seznamy také nepokryjí vše, ale pomohou vám zapamatovat si mnoho podstatných aspektů události.

5. "Získané zkušenosti": praktické využití pro samostudium a hodnocení

V malých skupinách naplánujte akci na oslavu Dne dobrovolnictví 5. prosince. Můžete použít šablonu pro plánování akce v příručce.

Průvodce plánováním akce

Událost	
Datum Čas	
Místo konání	
1. O čem je akce? Hrubý nástin koncepce a myšienky akce	
2. Co se plánuje? Stanovení rámce	
2.1. Čeho chceme dosáhnout? Jaké jsou naše záměry a cíle?	
2.2. Na koho se chceme zaměřit? Kdo je cílová skupina? Jaké jsou její zájmy týkající se naší akce?	
2.3. V jaké formě se akce uskuteční?	
Přijímejte strategická rozhodnutí vhodná pro definovanou cílovou skupinu a cíle.	
<ul style="list-style-type: none">• Jak uspokojit všechny zúčastněné strany a dosáhnout našich cílů?• O jaký typ akce se jedná? (např. konference, seminář, výstava, společenská akce, fundraisingová akce, sportovní akce,...)• Mělo by se jednat o velkou akci s mnoha účastníky, nebo o malé, osobnější setkání?• Jedná se o otevřenou nebo uzavřenou akci?• Měla by to být slavnostní, oslavná událost, nebo spíše neformální akce?• Co by si měli účastníci myslet a co by měli zažít?	

3. Jak ji plánujeme realizovat?

3.1. Kdy a jak často se bude akce konat? Jak dlouho bude trvat?

Je to nejlepší datum? Nebude kolidovat s jinými důležitými událostmi, státními svátky nebo prázdninami?

3.2. Kde se bude konat? Je místo konání k dispozici? Je dostatečně velké? Je k dispozici dostatek místností, např. pro skupinovou práci? Je k dispozici potřebné vybavení? (např. zařízení na vaření, jeviště, technické vybavení).

Existují nějaké podmínky pro používání místnosti? Je bezbariérová a přístupná pro všechny? Je zde dostatek parkovacích míst?

3.3. Co se bude dít během akce? Jaký je harmonogram? Budou nějaké přestávky?

3.4. Kdo bude pozván? Kolik osob se akce zúčastní? (Počet a typ účastníků)

3.5. Kolik bude akce stát? Kolik peněz potřebujeme?

3.6. Jak akci financujeme?

3.7. Jaké zdroje jsou potřeba k provedení akce? (Jídlo, nápoje, materiál, personál,..)

3.8. Kdo nás může podpořit - pokud jde o obsah, rozpočet a zdroje? Budou zapojeni partneři pro spolupráci? Pokud ano: jaké jsou jejich povinnosti?

3.9. Jaké úkoly je třeba splnit? Kdo bude za co zodpovědný? Kdo bude projekt řídit?

3.10. Jak budeme komunikovat?



3.11. Jaké předpisy nebo možná rizika bychom měli mít na paměti?

- Jaké smlouvy atd. jsou potřeba? Jaká jsou právní omezení? (Např. správní předpisy pro požární bezpečnost, nouzové cesty, hygienická zařízení, bariéry, zdraví ...)
- Jaká jsou potenciální rizika (finance, počasí, počet návštěvníků, bezpečnostní rizika) a jak bychom je měli řešit?

3.12. Jak můžeme přitáhnout pozornost veřejnosti a médií? Jak si děláme reklamu?

- Reklamní materiály (např. plakáty, letáky, webové stránky atd.)
- Rozvoj stávajících sítí (osobní kontakty, telefonické získávání)
- Digitální nástroje (e-mail, sociální média atd.)
- Regionální média (online, tisk, rozhlas, televize)
- Další místní veřejné kanály

4. Jak budeme hodnotit naši práci? Hodnocení a monitorování

4.1. Jak dokumentujeme naši práci? Jak prokážeme, že jsme dosáhli svých cílů? Co by mělo být zdokumentováno a jak to bude provedeno (fotografie, zprávy, dokumentace, seznamy účastníků, záznamy,...)?

4.2. Dosáhli jsme svých cílů? Jaká jsou naše kritéria hodnocení? Jaký hodnotící nástroj používáme? Kdo bude mít na starosti hodnocení/zpětnou vazbu?

Kontrolní seznam

Po naplánování akce je dalším krokem její realizace. Rozdělte si jednotlivé kroky a sestavte plán práce: určete, kdo a kdy bude co dělat. K tomu můžete použít přiložený kontrolní seznam. Můžete si jej stáhnout a použít pro svou nadcházející akci. Nezapomeňte, že každá akce může mít specifické požadavky, proto tento kontrolní seznam přizpůsobte jedinečným potřebám vaší akce.

Před akcí

Úkol	Do kdy?	Kdo?
Obsah a koordinace		
Definujte záměr a cíle akce		
Určete cílovou skupinu a očekávaný počet účastníků a způsob jejich oslovení		
Definujte rámec akce (typ akce, velikost,...).		
Naplánujte obsah akce (témata, program, přednášející, metody, přestávky atd.).		
Nastavte datum, čas a dobu trvání události.		
Vyberte vhodné místo konání.		
Jmenujte osobu nebo nejlépe organizační tým, který bude zodpovědný za koordinaci.		
Financování akce		
Vytvořte si rozpočet s uvedením výdajů a potenciálních zdrojů příjmů.		
Vypracování koncepce sponzoringu, získání sponzorů.		
Navázat spolupráci.		
Předpisy a povolení		
Zkontrolujte příslušné předpisy a povolení.		
Získat všechna příslušná povolení (např. povolení k pořádání akcí od místní úřady, licence na prodej alkoholu, licence na používání hudby,...).		
Catering		
Naplánujte stravování. Vyberte možnosti nápojů.		
Zkontrolujte technické vybavení pro vaření a servírování (např. sporák, gril, mikrovlnná trouba, mrazák, vývrtka, otvírák na láhve, ubrousek, kávovar, myčka nádobí). tekutiny, čisticí kapesníky atd.)		

Zkontrolujte potřebné vybavení (např. přístroje, sklenice, nádobí, servírovací náčiní).		
Naplánujte likvidaci odpadu		
Dekorace		
naplánovat standardizované téma designu (např. barvy, opakující se prvky) vhodné pro danou akci.		
Přemýšlejte o atraktivní výzdobě speciálních prostor (např. vchodu, pódia).		
Vybavení		
Plán rozložení místnosti se stoly a židlemi		
Zvažte speciální prostory, jako jsou pódia, taneční parkety, šatny		
Zvažte požadavky na catering (např. bar, bufet).		
Organizace šatníku (oblast, personál, věšák, šatna a vstupenky).		
Technické vybavení		
Jeviště, pódium, opona, reproduktor atd.		
Zvukové vybavení		
Média (např. zpětný projektor, diapojektor, plátno atd.)		
Stůl mluvčího Venkovní osvětlení		
Propagace a pozvánky		
Vytvořte seznam pozvaných hostů, včetně členů klubu, přátel, sponzorů atd. Rozesílání pozvánek		
Vytvářet reklamní materiály (letáky, plakáty, tisk). tiskové zprávy, příspěvky na sociálních sítích, online oznámení) k propagaci akce		
Oslovte svou síť (osobní kontakty, telefonická akvizice).		
Vytvořte seznam pozvaných hostů, včetně členů klubu, přátel, sponzorů atd. Rozesílání pozvánek		
Bezpečnost		
Určete únikové východy a nechte je prohlédnout hasiči		
Poznamenejte si čísla tísňového volání		
Organizace lékařské služby a vybavení pro první pomoc		
Zajistit bezpečné uložení cenností (pokladna, uzamkatelná místnost).		
Zajistěte si potřebné pojištění.		
Určete únikové východy a nechte je prohlédnout hasiči		

Během akce

Úkol	Do kdy?	Kdo?
Nastavení a logistika		
Zajistěte, aby bylo místo konání čisté, dobře osvětlené a správně připravené.		
Nastavení značení události a bannerů.		
uspořádání míst k sezení, stolů, stánků, pódíí, ozvučovací techniky.		
Ověřte si, zda je k dispozici veškeré potřebné vybavení, nábytek a dekorace.		
Testování veškerého technického vybavení, jako jsou mikrofony, projektory, ozvučení a osvětlení.		
Ověřte, zda jsou toalety čisté a zásobené.		
Připravte nápojové stanice. Ujistěte se, že jsou k dispozici všechny nápoje (např. vychladte nápoje v lednici, připravte je na místě, aby byly k dispozici dostatek kávy předem)		
Uspořádání stravovacích stanic		
Pokladna s dostatečným množstvím drobných		
Zřízení uvítacího prostoru s označením, registračními materiály a informacemi o akci.		
Uvítání a registrace		
Přivítání účastníků a poskytnutí informací o akci		
Zajistit, aby byli účastníkům k dispozici pracovníci registrace.		
Zajistěte jmenovky nebo odznaky pro snadnou identifikaci zapojených pomocníků.		
Provádění programu		
Dodržujte stanovený harmonogram akce. Koordinujte načasování projevů, prezentací a aktivit, přičemž zohlednění změn v krátkém čase		
Zajistit, aby byli moderátoři a účinkující připraveni a přišli včas.		
Zajistit, aby zapojení pomocníci plnili přidělené úkoly a dodržovali rozvrh směn.		
Sledování a správa technického vybavení, včetně audiovizuální systémy.		

dohlížet na stravovací a nápojové stanice a zajišťovat dostatek drobných v pokladně		
Podporovat zapojení a účast účastníků.		
Správa likvidace a recyklace odpadu. Udržujte událost čisté a uklizené prostory		
Dokumentace		
Pořídte fotografie nebo videa, abyste si na událost uchovali vzpomínky.		
Udržovat aktivní aktualizace na sociálních sítích během události.		
Poděkování a rozloučení		
Poděkujte hostům za jejich účast.		
Naplánujte závěrečné zasedání, které akci oficiálně ukončí.		
Zvýšení počtu zaměstnanců na příslušných místech (např. v místech kontroly šatů, na parkovišti).		
Zpracovávat platby zaměstnancům, externím řečníkům, moderátorům a účinkujícím.		

Po skončení akce

Úkol	Do kdy?	Kdo?
Úklid		
Vybírejte hotovost z pokladen a bezpečně je uzamykejte.		
Koordinujte úklid a zajistěte, aby místo konání zůstalo čisté.		
Uspořádejte a roztřídte nápoje určené ke skladování nebo likvidaci.		
Správa likvidace odpadu.		
Okamžitě zabezpečte cenné předměty.		
shromáždit a uložit všechny ztracené předměty		
Zpětná vazba		
shromáždit zpětnou vazbu od účastníků a zapojených zaměstnanců pro budoucí zlepšení.		
Interně vyhodnoťte úspěšnost akce.		
Projednejte s týmem úspěchy a oblasti, které je třeba zlepšit		
Zprávy		
Napište zprávu do zpravodaje sdružení a případně na webové stránky.		
Pošlete médiím tiskovou zprávu a fotografie.		
Zasílejte děkovné dopisy zaměstnancům, dobrovolníkům, sponzorům, partnerům pro spolupráci, místní komunitě,...		

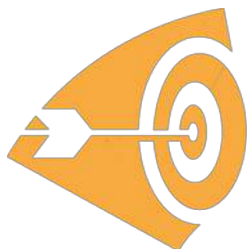




Modul 8

SÍŤOVÁNÍ

Sít'ování



Účastníci se naučí:

- Poznat rozdíly mezi sítěmi a organizacemi
- Jak vytvořit síť
- Jak se sít'ováním začít
- Co znamená být networker

1. Úvod do sít'ování

Nestátní neziskové organizace i další organizace, které jsou závislé na dobrovolnících, se často potýkají s nedostatkem finančních prostředků. Proto je důležité mít dobrou síť, která nedostatek peněz nahradí. Pokud jde o navazování kontaktů, osobní kontakty jsou klíčové. V následujícím modulu najdete několik praktických tipů, jak síť

1.1 Definice „sít'ování“

Význam pojmu „sít'ování“ nemusí být zcela jasný, ale je to něco, co každý z nás dělá v každodenním životě. Zjednodušeně řečeno networking znamená navazování kontaktů, jejich udržování a využívání. Těmito kontakty mohou být přátelé, známí, obchodní partneři nebo jiné organizace.

Je důležité mít na paměti, že jeden člověk není aktivní pouze v jedné síti, ale zpravidla ve více. Kontakty z jedné sítě mohou být užitečné i pro někoho z jiné sítě.

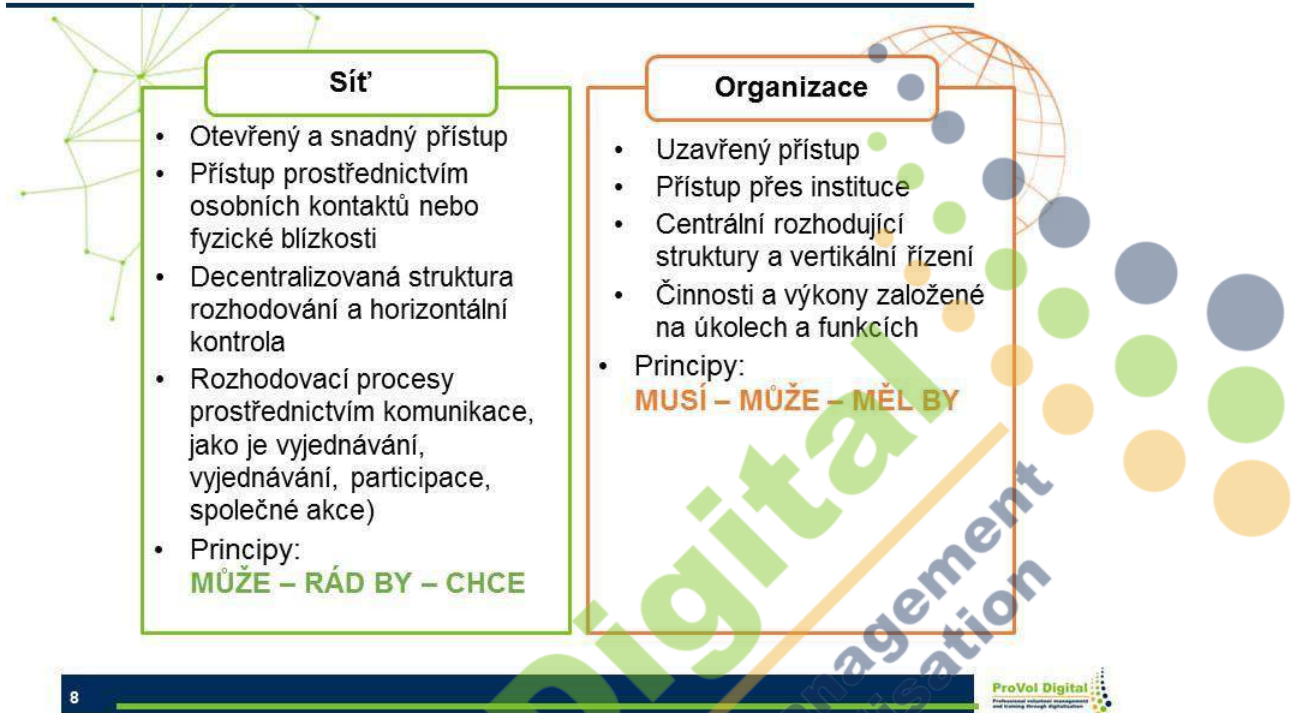
1.2 Čím se vyznačuje síť?

- společné zájmy jsou ústředním prvkem sítí
- neexistuje žádná formální hierarchie
- v zásadě existuje obecná otevřenost pro nové partnery v síti
- účast partnerů v síti je dobrovolná
- existuje pouze dočasné uspořádání odpovědností a povinností



1.3 Rozdíly mezi sítěmi a organizacemi

Sít' a organizace



1.4 Sítě a jejich silné stránky

- funguje napříč hranicemi
- inovativní a multifunkční („trh možností“)
- decentralizované struktury bez hierarchie
- dohromady můžete dosáhnout více než sami
- lepší přístup ke znalostem a informacím prostřednictvím síťových partnerů
- rychlý vznik, ale i ukončení, protože neexistují žádné byrokratické překážky

1.5 Sítě a jejich slabé stránky

- žádná pevná struktura
- žádný právní subjekt (ve většině případů)
- koordinace sítě není snadná
- nedostatečná koordinace partnerů v síti může vést ke shromažďování stejných informací nebo provádění činností s protichůdnými názory
- žádná závazná ujednání týkající se úkolů, rolí, vstupů a výstupů
- rovnováha mezi získáváním a dáváním může být obtížně zvládnutelná

2. Osobní a profesionální networking

2.1 Základní principy síťování

Síť se nemůže vytvořit a udržet bez podpory členů a účastníků. Měli byste vzít v úvahu následující body týkající se sítí:

- stanovení konkrétního důvodu nebo cíle, např. společný projekt nebo nutnost sdružit zdroje (např. pro zlepšení finanční situace)
- vyvíjení zajímavé platformy (nápadu) nebo vytvoření rámce/příležitosti pro platformu
- společné základní záměry: společně formulovat cíle a současně chránit autonomii jednotlivce
- blízké i ztrátové vztahy musí být řízeny odpovídajícím způsobem
- oboustranný prospěch: všichni partneři v síti by měli mít z účasti v síti prospěch
- lidé jsou stejně důležití jako organizace a instituce
- navázání důvěry mezi partnery
- vytváření pocitu jednoty a sounáležitosti
- respekt k různým kompetencím/znalostem partnerů
- uznávat a využívat dovednosti a zkušenosti zapojených členů nebo partnerů
- důležitost kontinuity a spolehlivosti
- vyjasnění vzájemných očekávání

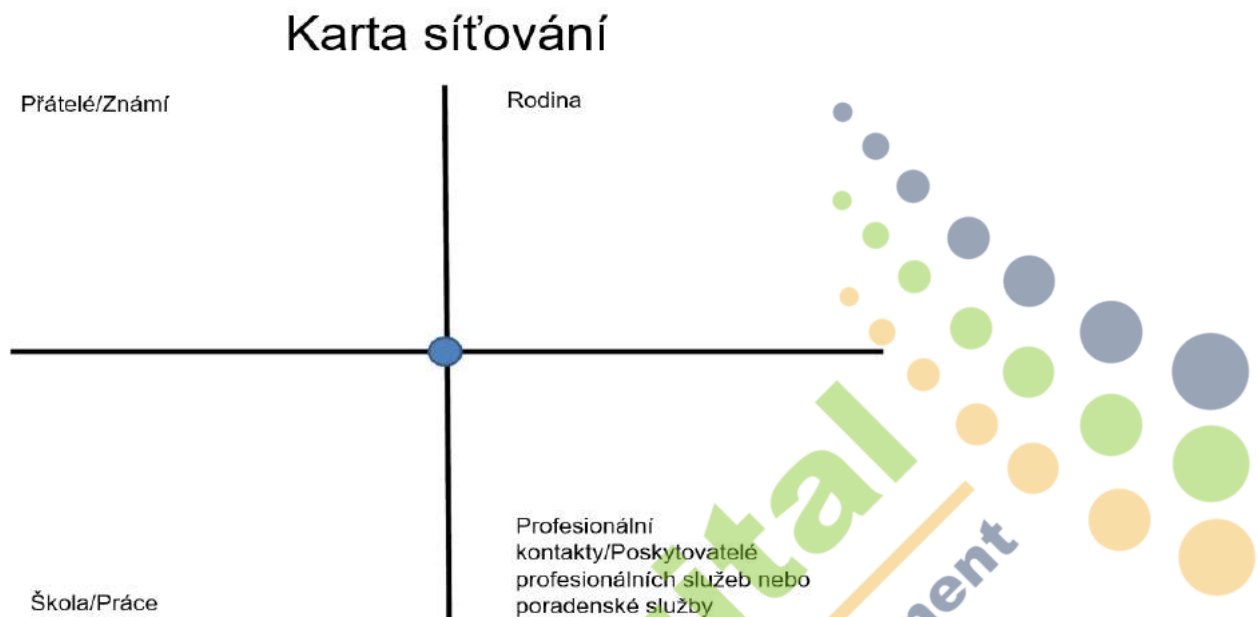
Někdy podceňujeme síť, kterou ve skutečnosti máme. Chcete-li vizualizovat své vlastní síťové kontakty, můžete použít následující dvě metody:

Představte si, že chcete uspořádat sousedskou akci. K tomu musíme najít vhodné místo. Můžeme použít naši síť k nalezení vhodného místa. K tomu myslíme na každého, kdo by mohl potenciálně pomoci, včetně osob a organizací. Může to vypadat takto

Osobní síť



Nebo můžete použít tzv. „Networking card“: zapište si jména lidí nebo organizací ve vaší síti. Čím blíže ke středu, tím je kontakt bližší a obvykle úspěšnější.



2.2 Podmínky pro úspěšné vytváření sítě

Existuje několik podmínek, které jsou nezbytné pro provoz sítě:

- výměna kompetencí je vzájemná
- rovnováha získávání a dávání
- být vyrovnaní, mít trpělivost, ale zároveň něco vhodným způsobem vyžadovat
- čas
- být otevření novým věcem a inovativním způsobům práce
- dělat na začátku konkrétní kroky, které jsou zároveň snadno realizovatelné (snadné výhry i dlouhodobé cíle)
- neidealizovat si síť, být k nim kritičtí

2.3 Jak vybudovat síť

Chcete-li vytvořit síť, musíte provést následující kroky:

1. Definujte cíl nebo funkci sítě, kterou chcete vytvořit

Čeho chcete dosáhnout? Jasně a transparentně definujte svůj cíl pro založení (např. určitý cíl projektu, finanční, ideální podpora projektu, přilákání nových dobrovolníků).

2. Identifikace, oslovení a získání partnerů/členů sítě

- Kdo má zdroje/kompetence k podpoře mého cíle?
- Co by mohlo motivovat mé partnery k účasti?
- Jakou platformu musím nabídnout, abych vytvořil efektivní síť?
- Kdo může být zajímavým / užitečným partnerem pro síť nebo kdo má mnoho kontaktů?
- Kde najdu síťové partnery? (např. platformy, události, formální a neformální skupiny)
- S kým mohu také mluvit?

3. Určete cíle, služby, časový horizont, vystupování na veřejnosti:

- Najděte způsob spolupráce: definujte úkoly a kompetence, rozhodněte o pravidlech, uznávání atd.
- Budujte důvěru udržováním sítě.
- Vyjasněte si ochotu spolupracovat, zejména pokud pracujete na projektu, umožněte partnerům spolupracovat / pracovat v síti.

4. Propagujte svou síť:

- Poskytněte informace o své síti (např. výtahová prezentace, vizitka, webová stránka, online profil).
- Mluvte o tom s lidmi.
- Vyměňujte kontaktní údaje.

5. Uspořádejte první síťovou událost:

- Prezentujte něco užitečného pro účastníky.
- Poskytněte spoustu příležitostí k vzájemnému poznání a výměně know-how, odborných znalostí, kontaktů.
- Rozhodněte o struktuře a informačních a komunikačních výzvách.
- Rozhodněte, kdo zve a kdy je příští schůzka.

6. Navazující activity:

- Sledujte své kontakty.
- Udržujte dobré vztahy.
- Buďte ochotni nejprve pomoci, investovat a přidat hodnotu svým vztahům, spíše než jen brát a žádat o laskavosti.
- Nastavte si realistická očekávání a buďte trpěliví s výsledky vytváření sítě: pokud si vybudujete dobrý vztah, budete z toho později těžit.

2.4 Typické chyby a úskalí

- Časová zátěž a nerovnoměrné rozdělení práce
- Nejasné měření výsledků
- Měnící se zastoupení jednotlivých organizací a personální změny
- Zdlouhavé diskuse
- Problémy s hledáním termínů

3. Co znamená být dobrým networkerem?

Být dobrým networkerem znamená mít schopnost navazovat a udržovat vztahy s lidmi v různých profesních a společenských kruzích. Zahrnuje budování silné sítě kontaktů, které mohou poskytnout podporu, poradenství a příležitosti. Zde je několik klíčových aspektů toho, jak být dobrým networkerem:

1. **Budování vztahů:** Dobří síťoví pracovníci se zaměřují na budování skutečných a vzájemně prospěšných vztahů. Věnují čas tomu, aby poznali ostatní, pochopili jejich potřeby a zájmy a našli způsob, jak jim nabídnout podporu.
2. **Aktivní naslouchání:** Efektivní síťoví pracovníci jsou pozorní posluchači. Zajímají se o to, co chtějí ostatní říct, kladou promyšlené otázky a vedou smysluplné rozhovory. Aktivním nasloucháním získávají vhled do problémů a potřeb druhých, což jim umožňuje v případě potřeby poskytnout relevantní pomoc.
3. **Nabízení pomoci a podpory:** Dobrý networker je vždy ochoten pomoci ostatním. Aktivně nabízí své dovednosti, znalosti a zdroje, aniž by očekával okamžitou protislužbu. Tím, že je nápomocný, si buduje důvěru a posiluje své kontakty.
4. **Udržování kontaktu:** Pravidelné udržování kontaktu je zásadní pro udržování vztahů. Dobří síťoví pracovníci se snaží navazovat kontakty po schůzkách, pravidelně posílají aktuální informace nebo pozdravy a v případě potřeby nabízejí pomoc. Chápou, že je důležité udržovat si ve své síti stálou přítomnost.
5. **Propojování:** Klíčovou vlastností dobrých networkerů je schopnost propojovat lidi v rámci své sítě. Aktivně vyhledávají příležitosti k seznámení osob, které mohou mít prospěch ze vzájemného poznání. Zprostředkováním těchto spojení posilují svou pověst cenného zdroje v rámci sítě.
6. **Být autentický a důvěryhodný:** Budování důvěry je v síťování zásadní. Dobří networkeréři jsou autentičtí ve svých interakcích, které prozrazují jejich integritu a důvěryhodnost. Dodržují své závazky a vyhýbají se sebepropagaci nebo manipulativnímu chování.
7. **Být proaktivní:** Úspěšní síťoví pracovníci iniciativně vyhledávají příležitosti k navazování kontaktů. Navštěvují oborové akce, vstupují do profesních organizací a zapojují se do

příslušných komunit online i offline. Aktivně vyhledávají nové kontakty a nebojí se vystoupit ze své komfortní zóny.

8. **Průběžné vzdělávání:** Vytváření sítí je nepřetržitý proces a dobří síťoví pracovníci chápou, že je důležité se neustále učit a rozšiřovat své znalosti. Jsou informováni o trendech v oboru, navštěvují workshopy a semináře a zapojují se do aktivit profesního rozvoje. To jim pomáhá poskytovat cenné poznatky a poradenství jejich síti.

Pamatujte, že být dobrým networkerem není jen o tom, co můžete získat, ale také o tom, jak můžete přispět a pomoci ostatním. Budování a péče o skutečné vztahy bude v konečném důsledku přínosem jak pro vás, tak pro vaši síť.





Modul 9

PŘÁVNÍ OTÁZKY

Právní otázky



Na konci modulu budou účastníci:

- znát vnitrostátní právní předpisy o dobrovolnictví,
- znát neziskový sektor, různé formy právnických osob a jak založit sdružení
- schopni identifikovat rizika, vyhnout se jim a snížit je
- vědět o možnostech pojištění dobrovolníků
- vědět o relevantních právních otázkách, jako jsou autorská práva, hygienické předpisy
- získají informace o smlouvách a dalších dokumentech v oblasti řízení dobrovolníků,
- umět vyjasnit hranice ochrany osobních údajů
- umět rozlišit dobrovolnou práci a nelegální práci

1. Zákon o dobrovolnické službě

zákon č. 198/2002 Sb., zákon o dobrovolnické službě

Účelem není upravit všechny existující **formy dobrovolnické činnosti**. Vztahuje se pouze na organizace, které obdržely akreditaci na projekty anebo programy v oblasti dobrovolnické služby.

Dobrovolníkem může být fyzická osoba starší 15 let (na území ČR / 18 let v zahraničí). Dobrovolník vykonává dobrovolnickou službu na základě písemné dohody s vysílající organizací (ústní dohoda je možná v případě dobrovolnické služby v ČR na dobu kratší 3 měsíce "krátkodobá"). Dobrovolnickou službu dle délky spolupráce rozdělujeme na krátkodobou (kratší než 3 měsíce) a dlouhodobou (delší než 3 měsíce).

Na základě předložené žádosti Ministerstvo vnitra ČR uděluje akreditaci na konkrétní dobrovolnický program/projekt. Platnost akreditace je 4 roky.

Vysílající organizace je veřejně prospěšná právnická osoba se sídlem v České republice, která dobrovolníky vybírá, eviduje, připravuje pro výkon dobrovolnické služby a uzavírá s nimi smlouvy o výkonu dobrovolnické služby za podmínky, že má udělenou akreditaci. Vysílající organizace následně uzavírá smlouvy/dohody s přijímající organizací, dobrovolníky a pojišťovnou. Ministerstvo vnitra ČR na svých webových stránkách eviduje seznam akreditovaných dobrovolnických programů/projektů.

Přijímající organizace je fyzická osoba nebo veřejně prospěšná právnická osoba, pro jejíž potřebu je dobrovolnická služba vykonávána, způsobilá uzavřít smlouvu s vysílající organizací a schopna dostát závazkům z této smlouvy.

Vysílající organizace může být zároveň přijímající organizací. Podmínkou je, že dobrovolník vykonává dobrovolnickou službu mimo své povinnosti vyplývající z jeho členského poměru k vysílající organizaci a ani k ní nemá žádný jiný právní vztah.

Ostatní formy dobrovolnictví (tzv. neakreditované dobrovolnictví) jsou upraveny zákonem č. 89/2012 Sb., občanský zákoník.

2. Jak založit nevládní organizaci

První myšlenky:

- Je nutné mít formalizovanou právní strukturu? Možná je pro vaše cíle vhodnější pracovní skupina.
- Znáte různé právní subjekty a jejich interakci s právem a daněmi? Pokud ne, měli byste si to před rozhodnutím zjistit.
- Jaké jsou nejběžnější právní subjekty ve vaší zemi? Jaké jsou jejich výhody/nevýhody?

2.1 Nevládní neziskový sektor (NNO)

V nevládním neziskovém sektoru existuje několik forem právních subjektů, které mohou organizace přijmout v závislosti na zemi a jejím konkrétním právním rámci. Mezi nejběžnější formy právnických osob v tomto sektoru patří:

Nezisková asociace: Neziskové sdružení je organizace založená jednotlivci nebo skupinami za společným účelem. Funguje na neziskovém základě a obvykle se řídí stanovami nebo jednacím řádem. Tato forma právnické osoby se často používá pro kluby, spolky a občanské organizace.

Nadace: Nadace je právnická osoba založená zakladatelem nebo skupinou zakladatelů za účelem dosažení konkrétního charitativního nebo filantropického účelu. Nadace jsou obvykle financovány z nadačních příspěvků, darů nebo grantů. Mají samosprávnou správní radu nebo ředitele, kteří jsou zodpovědní za řízení činnosti a majetku nadace.

Svěřenecký fond je právní uspořádání, v němž správce drží a spravuje majetek jménem příjemců. V neziskovém sektoru se charitativní trusty zakládají za účelem podpory konkrétních dobročinných nebo sociálních cílů. Správci jsou odpovědní za správu trustu v souladu s jeho stanovenými cíli.

Nevládní organizace (NGO): Nevládní organizace jsou nezávislé organizace založené jednotlivci nebo skupinami za účelem řešení sociálních, humanitárních, environmentálních nebo rozvojových problémů. Fungují na neziskovém základě a v závislosti na zemi mohou mít různé právní formy. Nevládní organizace často spolupracují s vládami, mezinárodními organizacemi a dalšími zúčastněnými stranami při realizaci projektů a prosazování změn.

Komunitní organizace (CBO): CBO jsou místní organizace, které působí na místní úrovni s cílem řešit specifické potřeby a problémy určité komunity. Obvykle je zakládají a řídí sami členové komunity. Organizace CBO se často zaměřují na sociální, kulturní, vzdělávací nebo environmentální iniciativy v rámci svých komunit.

Sociální podnikání: Sociální podniky jsou organizace, které kombinují komerční aktivity se sociálním nebo environmentálním posláním, ačkoli nejsou striktně právnickou osobou. Prostřednictvím podnikatelské činnosti vytvářejí příjmy, které jsou následně reinvestovány do plnění jejich sociálních cílů. Sociální podniky mohou mít různé právní formy, například neziskové společnosti, družstva nebo obecně prospěšné společnosti.

Je důležité si uvědomit, že dostupnost a specifické vlastnosti těchto právnických osob se mohou v jednotlivých zemích lišit. Proto je vhodné poradit se s právníky nebo místními úřady, abyste porozuměli možnostem a požadavkům platným v konkrétní jurisdikci.



2.2 Typy organizací

Co je to spolek?

Spolek, dříve sdružení je jakákoli skupina jednotlivců, kteří sdílejí stejný účel. Spojují své dovednosti a znalosti, aby se zavázali a dosáhli všech svých cílů pro obecné dobro. Kromě toho se spolek/sdružení obvykle řídí souborem pravidel a požadavků na členství.

Neziskové sdružení/spolek?

Je to obvykle charitativní instituce, která se zaměřuje na poslání sloužit těm, kteří to potřebují. U většiny neziskových organizací je volba funkcionářů a členů výlučná ve správní radě.

3. Předcházení a snižování rizik

3.1 Identifikace rizik

Řízení rizik pomáhá organizacím udržet si povědomí o rizicích, kterým čelí dnes, a vést je k budoucímu úspěchu.

Proč to potřebujete:

1. Přesná identifikace a vyhodnocení dopadu vznikajících rizik na organizaci i mimo ni.
2. Získejte širší a úplnější obrázek o rizicích čerpáním dat z pracovních postupů, procesů a průzkumů napříč organizací.
3. Přístup k přizpůsobitelným pracovním postupům připraveným k použití, které vám umožní vytvořit registr rizik, posoudit jejich dopad a přijmout účinná opatření ke zmírnění.
4. Pochopení finančních důsledků vašeho komplexního programu řízení rizik.

Zamyslete se a vyhodnoťte tyto oblasti:

- Analýza rizik
- Monitorování
- Pojmenování kritických bodů
- Povinná dokumentace
- Hygiena rukou a osobní hygiena
- Objednávka jídla
- Zdravotní stav dobrovolníků
- Odpadky
- Úložný prostor
- Ekologické balení
- Čisté prostředí
- Biologické nebezpečí

3.2 Pojištění, finance a smlouvy

- Pojištění - je pojištění hrazeno státem nebo samotnou organizací? Potřebujete pojištění odpovědnosti za škodu? Pokud ano, je krytí dostatečně vysoké?
- Jsou dobrovolníci pojištěni, aby mohli používat pojištěné auto organizace? Jsou dobrovolníci pojištěni, aby mohli při dobrovolnické činnosti používat vlastní automobil?
- Finanční otázky - jsou výdaje dobrovolníků hrazeny nebo ne?
- Smlouvy - je dobrovolnická smlouva povinná, nebo ne? Je nutná formální přihláška?
- Jaké jsou právní hranice a rozdíly mezi dobrovolnickou činností a činnostmi zaměstnance?
- Považuje se dobrovolnická činnost za odbornou praxi a započítává se do důchodu dobrovolníků, nebo ne?
- Jste si vědomi zákonů o ochraně osobních údajů a máte zavedeny správné systémy a procesy pro jejich dodržování?
- Máte při pořizování fotografií, videí a citací dobrovolníků souhlas s jejich použitím? Pokud používáte materiály třetích stran, porušujete autorská práva?
- Ochrana - Je u dobrovolníků, kteří pomáhají dětem a/nebo zranitelným dospělým, vyžadována policejní kontrola?

3.3 Autorská práva

Wikipedie:

Autorské právo je druh duševního vlastnictví, který dává svému majiteli výhradní právo kopírovat, šířit, upravovat, zobrazovat a provádět tvůrčí dílo, obvykle po omezenou dobu. Tvůrčí dílo může mít literární, uměleckou, vzdělávací nebo hudební podobu. Autorské právo je určeno k ochraně originálního vyjádření myšlenky v podobě tvůrčího díla, nikoli však myšlenky samotné.

- Jaké fotografie jsou chráněny autorskými právy?
- Jakou hudbu můžeme použít pro naše videa?
- Jaké licencované digitální nástroje používáme a jak je můžeme distribuovat?
- Jaké nástroje jsou zdarma?

Zdroje: unsplash, pixabay, <https://undraw.co/>, pexels, wikimedia, ...

3.4 Osobní údaje a GDPR



Základní právní pojmy

Osobní údaje - Osobní údaje jsou veškeré informace, které se týkají fyzické osoby, kterou lze přímo či nepřímo identifikovat. Jména a e-mailové adresy jsou samozřejmě osobními údaji. Osobními údaji mohou být také informace o poloze, etnické příslušnosti, pohlaví, biometrické údaje, náboženské přesvědčení, webové soubory cookie a politické názory. Do definice mohou spadat i pseudonymní údaje, pokud je na jejich základě relativně snadné někoho identifikovat.

Zpracování dat - jakákoliv činnost prováděná s daty, ať už automatizovaná, nebo manuální. Shromažďování, zaznamenávání, organizování, strukturování, ukládání, používání, mazání... tedy v podstatě cokoliv.

Subjekt údajů - osoba, jejíž údaje jsou zpracovávány. Jedná se o vaše zákazníky nebo návštěvníky stránek.

Správce údajů - osoba, která rozhoduje o tom, proč a jak budou osobní údaje zpracovávány. Pokud jste vlastníkem nebo zaměstnancem organizace, který nakládá s údaji, jste to vy.

Zpracovatel údajů - třetí strana, která zpracovává osobní údaje jménem správce údajů. GDPR má pro tyto osoby a organizace zvláštní pravidla. Mohou to být například cloudové servery nebo poskytovatelé e-mailových služeb.

<https://gdpr.eu/what-is-gdpr/>

4. Práce v dobrovolnictví

4.1 Jaký je rozdíl mezi dobrovolnickou činností a nelegální prací?

Dobrovolnická činnost a nelegální práce jsou dva odlišné pojmy, které se od sebe výrazně liší.

Zde je jejich vysvětlení:

Dobrovolnická činnost:

Známa také jako dobrovolnictví, označuje neplacené činnosti, které jednotlivci vykonávají dobrovolně ve prospěch ostatních nebo společnosti jako celku. Zde je několik klíčových charakteristik dobrovolnické činnosti:

1. **Dobrovolnost:** Jednotlivci se dobrovolně rozhodnou vykonávat dobrovolnou činnost bez nároku na finanční nebo hmotnou odměnu.
2. **Právní rámec:** Dobrovolnická činnost se vykonává v mezích zákona. Organizace nebo instituce, která koordinuje dobrovolnické činnosti, zajišťuje dodržování příslušných zákonů a předpisů.
3. **Neziskové organizace:** Dobrovolnická činnost je běžně spojována s neziskovými organizacemi, komunitními skupinami, charitativními organizacemi nebo nevládními organizacemi. Tyto organizace se při plnění svých úkolů často spoléhají na dobrovolníky.
4. **Prospěšný účel:** Dobrovolnická činnost má přispět ke zlepšení společnosti, podpořit nějakou věc nebo pomoci potřebným. Může zahrnovat činnosti, jako je pomoc starším lidem, doučování studentů, účast na úklidu životního prostředí nebo poskytování podpory v oblastech postižených katastrofou.

Nelegální práce: Nelegální práci se rozumí činnosti, které porušují platné zákony a předpisy.

Zde jsou uvedeny některé důležité aspekty nelegální práce:

1. **Kriminální povaha:** Nelegální práce zahrnuje činnosti, které jsou zakázané zákonem. Tyto činnosti se mohou pohybovat od drobných přestupků až po závažné trestné činy.
2. **Chybějící právní rámec:** Nelegální práce probíhá mimo rámec zákona a obchází nařízení a omezení stanovená vládou nebo jinými příslušnými orgány.
3. **Vykořisťování a poškozování:** Nelegální práce často zahrnuje činnosti, při nichž dochází k vykořisťování osob, jako je nucená práce, obchodování s lidmi, obchodování s drogami nebo zapojení do jiných trestných činností. Může vést k vážnému poškození zúčastněných osob a přispívat ke společenským problémům.
4. **Finanční zisky:** Nelegální práce je obvykle motivována finančním ziskem nebo osobním prospěchem získaným nezákonnými prostředky. Může zahrnovat činnosti, jako jsou daňové úniky, pašování, padělání nebo účast na černém trhu.

Shrňme, že dobrovolnická činnost je legální, neplacená činnost vykonávaná ve prospěch druhých nebo společnosti, zatímco nelegální práce zahrnuje zapojení do činností, které jsou nezákonné a často vedou ke škodám a osobnímu prospěchu prostřednictvím nezákonných prostředků.

4.2 Právo na práci

Mezinárodní organizace práce (ILO) identifikuje „základní principy a práva v práci“:

- svoboda sdružování a účinné uznávání práva na kolektivní vyjednávání;
- odstranění všech forem nucené nebo povinné práce;
- účinné zrušení dětské práce;
- odstranění diskriminace v zaměstnání a povolání;
- bezpečné a zdravé pracovní prostředí

Další důležité normy ILO se zabývají podmínkami práce, včetně mezd a pracovní doby.

4.3 Zdraví + bezpečnost na pracovišti

Základní hygienické předpisy

Řídí se nařízeními Evropské unie, například o hygieně potravin, národními vyhláškami, pro Českou republiku: Vyhláška č. 137/2004 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných. A také dle dokumentu - Pravidla správné hygienické a výrobní praxe, obecné zásady hygieny potravin.

Povinnosti pracovníků a dobrovolníků v oblasti správné výrobní a hygienické praxe:

- dodržovat vysoký standard osobní hygieny
- dodržovat vysoký standard správné hygienické praxe (sanitace)
- oddělovat rizikové operace (skladování, příprava, distribuce)
- používat vhodné pracovní pomůcky a nástroje
- účinně nakládat s odpady a zbytky z výroby
- pravidelně provádět: - dezinfekci (výskyt mikroorganismů), dezinsekcí (výskyt hmyzu), deratizaci (výskyt hlodavců)

Do správné výrobní praxe zahrnujeme následující oblasti:

- příjem potravin
- skladování potravin
- používání chladicích a mrazicích boxů
- balení
- technologické postupy
- sanitaci
- osobní hygienu
- provozní hygienu

Pokud pracujeme na potravinářské akci, doporučujeme:

- dodržovat národní předpisy a pravidla
- stanovit preventivní postupy k zajištění bezpečnosti potravin
- zavést systém kritických bodů, který minimalizuje riziko kontaminace potravin a zvyšuje jejich bezpečnost a zajišťuje bezpečnost potravin od jejich zpracování až po okamžik konzumace
- definovat požadavky na zdravotní stav pracovníků a dobrovolníků

OSOBNÍ HYGIENA

- důležitá v pracovním i osobním životě každého člověka
- ZLATÉ PRAVIDLO OSOBNÍ HYGIENY - MYTÍ RUKOU
- mytí rukou v teplé vodě vhodným přípravkem (před vstupem na pracoviště, před zahájením práce, po jídle, pití, kašli, kýčání, smrkání, po použití WC, po manipulaci s odpady, po manipulaci s čistícími prostředky a dále při každé změně činnosti)
- případná poranění si nechte ošetřit a obvázat čistým nepromokavým obvazem

PROVOZNÍ HYGIENA = hygiena na pracovišti

- ohrožení zdraví z potravin = možná kontaminace činiteli, které bezprostředně ohrožují zdraví konzumentů
- zdroje: syrové potraviny, lidé, škůdci, ...
- cesty přenosu: ruce, pracovní oděv, povrchy přicházející do styku s rukama nebo potravinami

5. Zneužívání

5.1 Zneužívání

Zneužívání je jakékoliv chování vůči osobě, které jí úmyslně nebo nevědomě způsobuje újmu, ohrožuje její život nebo porušuje její práva. Může mít mnoho podob:

- **Fyzický** - násilný tělesný kontakt.
- **Sexuální** - sexuální aktivita, kterou osoba nechce/nechápe.
- **Psychologické** - opakovaně se cítí nešťastný, ponížený, vystrašený nebo znehodnocený druhými.
- **Finanční** nebo materiální - krádež nebo odepření přístupu k penězům nebo majetku.
- **Institucionální** - kde je vše zařízeno tak, aby to vyhovovalo pečovatелům, a ne jednotlivci (špatné standardy péče, rigidní rutina).

- **Diskriminační** - zneužívání motivované diskriminačními postoji vůči rase, náboženství, pohlaví, zdravotnímu postižení nebo kulturnímu původu.
- **Zanedbávání a opomenutí** - ignorování něčích potřeb nebo neposkytnutí něčeho, co potřebuje (zdravotní péče, sociální péče, neposkytnutí základních věcí).

5.2 Kdo je zneužívající osoba a kde může dojít ke zneužití?

Ke zneužití může dojít kdekoli:

- Doma
- V autě/domovech pro seniory
- V denních centrech
- V nemocnicích nebo jiných zdravotnických střediscích a ordinacích
- Na veřejných místech nebo v komunitě

Zneužívat může kdokoli. Zneužívajícím může být někdo, koho dotyčný dobře zná, například partner nebo člen rodiny, přítel, soused, známý nebo cizí člověk. Zneužívajícími osobami mohou být také lidé v postavení, které má důvěru nebo moc, jako jsou pracovníci ve zdravotnictví nebo sociální péči nebo placení a dobrovolní pečovatelé.

5.3 Věci, které mohou naznačovat zneužití

- Někdo vám může vyprávět o něčem, co se mu stalo.
- Možná uvidíte něco, co vás zneklidňuje.
- Můžete si všimnout fyzických důkazů, které mohou svědčit o fyzickém týrání.
- Můžete si všimnout nevysvětlitelných změn v chování v určitém časovém období, například že se stává velmi tichým, uzavřeným nebo projevuje náhlé výbuchy vzteku, sebepoškozování, změny nálad, strach z určitých lidí nebo míst atd.
- Náročné chování se může zvýšit

Tento seznam není vyčerpávající a přítomnost jednoho nebo více ukazatelů není důkazem, že ke zneužívání skutečně dochází.

6. Právní otázky spojené s akcemi a financemi

6.1 Události, akce

Právní aspekty pořádání akcí je třeba mít vždy na paměti.

Přemýšlíme o požadavcích na akce, jako jsou povolení (např. promítání filmů nebo pořádání divadelních či hudebních představení). Pokud takovou akci pořádáte, je nutné splnit určité povinnosti vůči autorům děl, ať už hudebních nebo kinematografických.

Také povinná BOZP u velkých akcí, například z hlediska ochrany krajiny a přírody, veřejného zdraví, ochrany vod či lesů, odpadového hospodářství nebo z hlediska požární ochrany.

6.2 Finance, peníze

Nakonec zvažte následující otázky a spojte je se svými plány:

- Jaká jsou základní pravidla pro financování? Např. nezačínáte před podpisem smlouvy.
- Může organizace vydávat potvrzení o daru, aby si je dárci mohli odečíst z daní?
- Jak by měla vypadat potvrzení o daru?
- Jaká jsou důležitá pravidla zdanění, pokud vytváříte příjem, např. prodejem věcí, vstupným, sponzoringem,...





Modul 10

FINANCE A ZÍSKÁVÁNÍ FINANČNÍCH PROSTŘEDKŮ



Finance a získávání finančních prostředků



Učební cíle

Na konci modulu budou účastníci:

- rozumět fundraisingu a sponzorství
- vědět, jak najít finanční zdroje pro projekty nebo aktivity.
- vědět, jak financovat vlastní dobrovolnické projekty
- schopni porozumět finančním otázkám, které je třeba zvážit

1. Úvod

V této kapitole se **nejprve** seznámíte s fundraisingem, tedy s procesem získávání dobrovolných finančních příspěvků nebo jiných zdrojů prostřednictvím žádostí o dary od jednotlivců, podniků, dobročinných nadací nebo vládních agentur.

Za druhé se budete zabývat následujícími aspekty:

- Jak najít finanční zdroje pro své projekty/aktivity.
- Co je to fundraising? Co je sponzoring?
- Úvod do fundraisingu.
- Financování dobrovolnictví.
- Jak financovat vlastní dobrovolnický projekt?

2. Co jsou zdroje (fund)? Co je fundraising?

2.1 Základní principy fundraisingu

Co jsou zdroje (fund)?

- Peníze
- Přínos času, úsilí a odborných znalostí
- Pro Bono příspěvek
- Vybavení a materiál
- Poskytnutí nebo výpůjčka zdrojů (např. prostory, technické vybavení, kuchyně, ...)
- Bezplatná reklama a marketing
- Kontakty a doporučení

Co je fundraising?

- Různé způsoby a postupy získávání finančních a jiných prostředků na činnost neziskových nevládních organizací (NNO).
- Metoda, jak úspěšně přesvědčit ostatní, že právě vy a vaše organizace jste důležitou součástí společnosti.

2.2 Tři základní pravidla fundraisingu

- **Jen ten, kdo je sám přesvědčen, může přesvědčit ostatní.**
 - ⇒ Buďte důslední ve své víře a žádejte rozumně. Tolik peněz, kolik je třeba.
- **Nedostáváme peníze, ale lidi!**
 - ⇒ Aby byl fundraising úspěšný, měli bychom vycházet ze zájmů dárců.
- **Musíte se zeptat!**
 - ⇒ Pokud něco potřebujete, musíte si o to říct.

2.3 Fundraisingová strategie

- Stanovte si cíl: Čeho chcete dosáhnout?
- Vytvořte si plán: Jak mohu dosáhnout svých cílů? Jaký rozpočet potřebuji? Jaká je časová osa? Kdo je moje publikum/cílová skupina pro fundraising?
- Buďte konkrétní a přímí.
- Vyjmenujte výhody dárců/sponzora/poskytovatele grantu.
- Rozhodněte se o strategiích a buďte konzistentní.
- Používejte pozitivní jazyk.
- Udělejte to osobní a v souladu s cíli, prací a hodnotami organizace.

2.4 Fundraisingové aktivity

- Přímé dary (peníze, materiál atd.) od organizací, komunit, společností, jednotlivců
- Online darovací formuláře
- Sdílejte informace na sociálních sítích a používejte tlačítka pro darování
- Maily a rozesílky
- Google Ad Grant
- Fundraisingové akce (např. galavečery, aukce, hry, koncerty)
- Odbyt vašeho zboží/produktu
- Crowdfundingové stránky a platformy
- Pro bono aktivity
- Členské poplatky
- Pokuty soudní cestou

2.5 Jak navázat první kontakt?

Vytvořte si konzistentní strategii! Zajistěte, aby tuto práci vykonával vhodný typ člověka: fundraiser musí hledat finanční podporu, proto potřebujete "člověka z lidu", někoho s dobrými sociálními dovednostmi, odpovídající kvalifikací a vysokou motivací.

Odpovědná osoba by měla být:

- společenská a komunikativní
- nadšená
- citlivá, nežádá příliš mnoho
- trpělivá a odolná

Dokumentace: Je důležité používat přehledný systém správy dat. Měli byste zaznamenávat historii kontaktů a darů každého podporovatele.

Jak se prezentujete: Záleží na důslednosti! To, jak se prezentujete, ovlivňuje to, jak jste vnímáni. Vynaložte určité úsilí na vytvoření konzistentních hesel a log, abyste si vytvořili značku. Profesionální, snadno rozpoznatelná značka je velmi důležitá nejen pro získávání dárců, ale i pro další oblasti projektového řízení.

Dobrá komunikace:

- **Mimo organizaci:** průběžně informujte veřejnost, investory, partnery, zaměstnance a další zainteresované strany. Odvádět dobrou práci nestačí, když si jí nikdo nevšimne.
- **V rámci organizace:** Každý, kdo pracuje ve vaší organizaci, by měl být schopen shrnout klíčové cíle a vaše "poslání".

2.6 Některé praktické aspekty, které byste měli vzít v úvahu

Komunikace:

Klíčem k úspěchu každého projektu je dobrá komunikace mezi zúčastněnými stranami. Ujistěte se, že mezi organizátorem kampaně/projektu a vedoucími skupin, učiteli, pomocníky z řad rodičů atd. a především účastníky, existují jasné a otevřené komunikační linky. Efektivní oboustranná komunikace udržuje zájem, informovanost a nadšení všech.

Organizace:

Stejně jako ve většině jiných činností může míra organizace rozhodovat o úspěchu a neúspěchu. Stanovení posloupnosti událostí pro váš fundraisingový projekt - co se bude dít a kdo je za to zodpovědný - zajistí, že vaše kampaň bude probíhat hladce a bez zmatků, protože každý bude přesně vědět, co se od něj očekává.

Náborová pomoc:

Získání pomoci dalších zúčastněných stran může být mimořádně účinnou metodou pro získávání finančních prostředků, do níž jsou zapojeny děti. Tito dobrovolníci obvykle pomáhají s organizací, koordinací, výpočtem celkových objednávek a podáváním občerstvení.

Motivace:

Jednou z největších motivací pro fundraisingové aktivity je seznámit účastníky s účelem vaší kampaně. Když vědí, proč shromažďujete finanční prostředky a proč je jejich účast důležitá, má-li být kampaň úspěšná, jsou mnohem více motivováni jít do akce a dosáhnout pozitivních výsledků. Pokud se kampaně účastní mladší děti, je velmi účinné také zaslání informativního sdělení nebo bulletinu rodičům domů. Takový postup může vést k tomu, že rodiče poskytnou pomoc tím, že posílí důležitost každého účastníka a podpoří prodejní úsilí. Děti jsou obvykle velmi hrdé, když mohou říci, že se podílely na získání finančních prostředků pro dosažení cíle skupiny.

Stanovení individuálních cílů pro účastníky:

Každému účastníkovi sdělte, kolik kusů sýra by se měl pokusit prodat, aby splnil celkový cíl skupiny. Řekněte účastníkům, jaký je celkový cíl a že pokud každý z nich splní svůj osobní cíl, bude skupina úspěšná. Každý účastník tak může vidět souvislost mezi svým příspěvkem a úspěchem kampaně.

Odměny a uznání:

Zavedení systému odměn a/nebo uznání za dosažené výsledky. Například udělování cen nebo zmiňování úspěšných účastníků na schůzkách skupiny vytváří pocit úspěchu a hrdosti a podporuje přátelskou soutěž mezi účastníky. Také ocenění pomoci poskytnuté rodiči, podnikateli, učiteli, organizátory atd. vytváří pozitivní dojem, který podpoří ochotu pomáhat i v budoucnu.

2.7 Seznam úkolů (To-do-list) Získávání finančních prostředků

1.	Proč by nám měl někdo dávat své peníze?	Odměny: Co můžeme nabídnout?
2.	Proč děláme to, jak a pro koho?	Shrňte klíčové cíle a činnosti projektů.
3.	Co potřebujeme?	Peníze nebo jiné zdroje? Rozpočet: připravte si systematický přehled!
4.	Lidé, které již znáte a kteří vám mohou otevřít nové příležitosti? Kdo by mohl mít zájem o naše cíle?	Cílová skupina: <ul style="list-style-type: none"> • jednotlivci: členové, zákazníci/příjemci, zaměstnanci, zainteresovaná veřejnost, ... • podniky: mentoři, podporovatelé, ... • nadace / kluby služeb • veřejné instituce
5.	Jaká je naše strategie?	Výběr metody.

2.8 Návod "krok za krokem" k získání sponzorů

<p>1. Krok: mějte realistické cíle</p> <p>Abyste přilákali nové sponzory, vytvořte realistické cíle. Chcete přilákat více sponzorů a udržet si je dlouhodobě</p>
<p>2. Krok: konkrétní projekty</p> <p>Vyberte si některé z projektů, které potřebují finanční podporu a jsou opravdu atraktivní. Případně můžete uvažovat o prezentaci konkrétní oblasti, pokud máte přesvědčivou koncepci, proč je finanční podpora potřebná</p>
<p>3. Krok: cílové skupiny</p> <p>Vyberte cílové skupiny, které chcete oslovit. Zaměřte se maximálně na tři skupiny.</p>
<p>4. Krok: metody</p> <p>Zvolte vhodné metody, které vyhovují vašim cílovým skupinám. Nejdůležitější: mailing, eventy, kampaň v médiích</p>
<p>5. Krok: zásadní zpráva</p> <p>Pro každý projekt/činnost formulujte zásadní sdělení. Vyzkoušejte si to nejprve na svých přátelích nebo u kolegů!</p>

6. Krok: odhad nákladů

Odhadněte náklady: nevybírejte "levné", ale levné!

7. Krok: výpočet

Počítejte od začátku do konce. Úsilí a příjmy jsou vyvážené a odpovídají vašim cílům

8. Krok: plánování času

Mějte časový plán, na jehož dodržování se dohodli projektoví manažeři a všichni zúčastnění.

9. Krok: povinnosti

Každý ví, co má dělat.

10. Krok: analýza

Po ukončení činnosti proveďte analýzu, která poukázala na slabé a silné stránky.

Pozor: Autorská práva www.Fundraisingpraxis.de

2.9 Karty zdrojů

 SOFTWARE <ul style="list-style-type: none">• for the management?• for online meetings?• for communication?• for designs?• for websites?• for accounting?	 SPACE <ul style="list-style-type: none">• Office space?• Meeting room?• Space for events?• Space for production?• Storage room?	 COMPETENCES <ul style="list-style-type: none">• Expertise on a specific topic?• IT knowledge?• Financial expertise?• Legal knowledge?• Communication skills?
 FINANCES <ul style="list-style-type: none">• What are my expenses?• How much money do I need?• What sources of income do I have?• Do I need support from partners, sponsors, project tenders, ...?	 HUMAN RESOURCES <ul style="list-style-type: none">• Number of team members?• Manpower (In hours, duration of the project)?• Volunteers or paid staff?	 COMMUNICATION <ul style="list-style-type: none">• Internet contract?• Phone/mobile?• Email address?• Website?• Social media profile?
 LEGAL DOCUMENTS <ul style="list-style-type: none">• Articles of association• Employment contracts?• Data protection guidelines?• For events: Permits, ...?• Insurance?	 OFFICE EQUIPMENT <ul style="list-style-type: none">• Computer, printer, scanner, telephone?• Office furniture?• Office supplies: stationery, envelopes, pens, folders, ...?	 MATERIAL FOR PROJECTS <ul style="list-style-type: none">• Food?• Training material?• Clothing?• Creative materials?
 MARKETING <ul style="list-style-type: none">• Corporate Design?• Social media profile?• Flyers? Posters?• Newsletters?• Press releases?	 NETWORKING & CONTACTS <ul style="list-style-type: none">• to my customers/visitors?• to business contacts?• to other organizations?• to funding agencies?• to decision makers?• to the media?• to experts?	 SECURITY <ul style="list-style-type: none">• Do I have to take safety precautions, such as barriers, first aiders, security, parking attendants, ...?• Hygiene regulations, health certificate?

2. 10 Pracovní list 1

1. Kdy a co jste darovali své organizaci? Byla to osobní pomoc, čas, něco materiálního nebo peníze? Pokud peníze, kolik?

2. Uveďte příklady svých darů jiným nevládním organizacím. Vzpomeňte si, kdo vás o to požádal a jak jste ho podpořili.

3. Kdy jste řekli NE jiné organizaci a proč?

4. Vyjmenujte alespoň deset důvodů, proč by vám a vaší organizaci měl někdo něco dát.

Provo! Digital
Professional volunteer management
and training through digitalisation

Pracovní list 2 - Seznam potenciálních dárců

Kdo z těch, které znáte, přispěje vaší organizaci, i kdyby to bylo třeba méně, než byste potřebovali nebo očekávali? (Hledejte je mezi svými současnými vedoucími, přispěvateli, mezi přáteli nebo v rodině.)

Kteří jednotlivci nebo organizace mají zájem na tom, aby vaše organizace byla úspěšná, a kteří, pokud je vhodně oslovíte, budou ochotni vás podpořit (hledejte mezi svými klienty a jejich rodinami, profesními skupinami v příbuzných oborech, drobnými podnikateli a podporovateli).

Kteří lidé nebo které organizace by vás podpořili, ale jen pokud byste jim věnovali velkou pozornost a nejprve byste se pečlivě a dlouhodobě věnovali tomu, zda dar připravují? (Zaměřte se na organizace, kterým záleží na spokojenosti místní komunity nebo celé společnosti, případně na organizace, které přispívají k řešení problémů, které se snažíte řešit.)

3. Sponzorství



Sponzoring a podpora vašich projektů

Sponzoring je komunikační nástroj na podporu určité akce, události, produktu nebo služby.

- Sponzoring je oboustranně výhodná spolupráce a může být ideálním doplňkem klasické reklamní kampaně. Ať už se jedná o sponzorování vrcholového sportu, malého sportovního týmu nebo kulturní akce, vždy platí jedno základní pravidlo: firma poskytne plnění (materiální nebo finanční) a pořadatel ji v rámci této sponzorské spolupráce náležitě zviditelní.
- Přitom toto základní pravidlo sponzoringu lze naplnit mnoha různými způsoby a zároveň tak, aby vše bylo v souladu s platnými zákony. V podstatě jde o umístění loga či sponzorského vzkazu tak, aby jej mělo možnost zaregistrovat co největší množství lidí, a to nejen osobně (zde je počet respondentů omezen na účastníky sponzorované akce), ale i prostřednictvím médií.

Základní postup pro sponzorování

V dostatečném předstihu zašlete žádost o spolupráci na kontaktní e-mail. Ve formuláři žádosti zástupce neziskové organizace uvede následující body:

- Iniciály žadatele o sponzorskou spolupráci.
- Kdo zastupuje žadatele a jaká je jeho pozice.
- Na jaký účel je sponzorský příspěvek požadován.
- Datum akce a výše požadovaného plnění.
- Co žadatel nabízí sponzorovi jako adekvátní protihodnotu - zviditelnění (seznam míst nabízených pro reklamu, případně termíny propagačních akcí, zviditelnění v médiích atd.). Samozřejmostí je propagace na webových stránkách žadatele.

Seznam jednotlivých propagačních akcí musí obsahovat také předběžný odhad, kolik lidí nabízená reklama osloví, a podle jakých kritérií byl tento odhad zpracován nebo vypočten.

4. Hlavní zdroje financování dobrovolnictví v České republice

Protože se zdroje financování neustále proměňují, pro tuto kapitolu v kurzu ProVol používáme aktualizovanou, samostatnou prezentaci, kde se účastníci seznámí s otevřenými výzvami příležitostmi získat podporu pro své dobrovolnické projekty.

Zde je základní informační přehled a uvádíme vybrané příklady. Financování dobrovolnictví nestátních neziskových organizací:

Státní účelová dotace pro oblast dobrovolnické služby, Ministerstvo vnitra ČR

Mohou žádat pouze organizace, které jsou držiteli platné akreditace k vysílání dobrovolníků udělené Ministerstvem vnitra ČR. Dotace se poskytuje vždy na jeden kalendářní rok; příjem žádostí září/říjen předchozího kalendářního roku. Dotace se poskytuje na pojistné dobrovolníků, na část výdajů spojených s managementem dobrovolnictví (včetně mzdy koordinátora a supervizora), na důchodové pojištění při splnění podmínek zákona o dobrovolnické službě.

Program vyrovnání příležitostí pro občany se zdravotním postižením, Ministerstvo zdravotnictví ČR

Program je určen na podporu NNO, které se zabývají aktivitami ve prospěch osob se zdravotním postižením a chronickým onemocněním v ČR. Tematický okruh č.1 - Podporovat vznik dobrovolnických center a rozvoj dobrovolnických aktivit v zařízeních zdravotních služeb - Zlepšení psychosociálních podmínek, podpora interpersonální komunikace a zlepšení celkové

atmosféry v zařízeních zdravotnických služeb. Dotace se poskytuje vždy na jeden kalendářní rok, systém GRANTYS, zdravotnický garant. Dotace se poskytuje na náklady spojené s managementem dobrovolnictví.

Podpora rozvoje dobrovolnictví na krajské a obecní úrovni

Dobrou startovní pozicí je zanesení dobrovolnictví do komunitního plánu obcí, plánu strategického rozvoje kraje, atd. Inspiraci můžete najít v Ústeckém, Karlovarském a Zlínském kraji, nebo Kraji Vysočina. V dalších regionech je možné žádat na některé dobrovolnické aktivity v souvislosti s cílovou skupinou, např. senioři, ohrožené děti, udržitelný rozvoj, atd. Finanční prostředky od krajů a obcí je možné použít jako spolufinancování (kofinancování) dotací ze státního rozpočtu (ministerstva).

Dobrá praxe: Nadace ČEZ

Grantové řízení **Podpora regionů** je zaměřeno na podporu veřejně prospěšných projektů. Předkládané projekty se mohou týkat podpory dětí a mládeže, zdravotnictví, sociální péče, osob s handicapem, vědy, vzdělání, kultury, sportu či životního prostředí. Příjem žádostí celoročně prostřednictvím webového formuláře. Max. výše příspěvku není stanovena. Termín čerpání příspěvku je max. 365 dní od data podání žádosti. **Neziskovky** - rozvoj a profesionalizace NNO, registrace dle zákona o sociálních službách. Příjem žádostí březen, výše příspěvku max. 200tisíc Kč. **Oranžové kolo** a **EPP - Pomáhej pohybem**.

Dobrá praxe: Nadační fond Tesco

Ve spolupráci s Nadací rozvoje občanské společnosti (NROS) Grantový program s názvem **Vy rozhodujete, my pomáháme** poskytuje finanční podporu na realizaci malých veřejně prospěšných projektů po celé ČR. V rámci hodnocení jsou posuzovány všechny řádně přihlášené žádosti z hlediska transparentnosti, důvěryhodnosti, udržitelnosti či z hlediska dopadu na komunitu. Následně tři žádosti s nejvyšším ohodnocením v každém klastru postoupí k hlasování veřejnosti na prodejnách. Částkou 45 000 Kč bude podpořen ten projekt, který získá od zákazníků nejvíce žetonů na prodejnách Tesco v příslušném klastru.

Dobrá praxe: Pomozte dětem

Charitativní projekt spojený s celonárodní veřejnou sbírkou, který pořádá NROS ve spolupráci s Českou televizí. Hlavní cílem sbírky je umožnit přímou a účinnou pomoc ohroženým a znevýhodněným dětem do 18 let věku. Pomoc realizují NNO prostřednictvím individuálních, ročních atematických výzev vyhlášených dle grantového harmonogramu. Důraz je kladen na zvyšování kvality života dětí a vytváření rovných příležitostí. Aktuálně otevřená výzva - grantová podpora je zaměřena na téma multidisciplinárního přístupu neziskových organizací v přímé péči o děti do 18 let – znevýhodněné zdravotně, sociálně, ohrožené, v krizi.

Další nadace

- Nadace Via
- Globus - Lepší svět
- Nadační fond Albert
- Nadační fond Veolia
- Výbor dobré vůle - Nadace Olgy Havlové
- Dr. Max
- Česko-německý fond budoucnosti
- Nadace Divoké husy
- Nadace EP Corporate Group
- Nadace Partnerství
- Nadace OKD
- ČSOB Pomáhá regionům
- Datart pro lidi
- Nadace umění pro život a mnoho dalších

Zaměstnanecké granty a další benefity spolupráce

- Nadace ČEZ - podpora NNO, ve kterých se zaměstnanci Skupiny ČEZ dobrovolně angažují. Příjem žádostí od 1.3. do 31.3. (každoročně se opakuje). Max. výše příspěvku 50 tisíc Kč.
- Nadace Tipsport
- Heimstaden
- KPMG
- LIBERTY Czech Republic
- Nadace O2
- TAMEH Czech
- Fortemix
- ČSOB
- Česká spořitelna a mnoho dalších

Erasmus+ Vzdělávání dospělých / Mládež projekty mobility osob

Organizace musí mít OID (identifikační číslo organizace). Podpora mezinárodních mobilit pracovníků organizací, které působí v této oblasti. Podporované aktivity - výukové/školící pobyty; profesní rozvoj pracovníků (účast na kurzu či školení v zahraničí); stínování na pracovišti; hostování zahraničního experta; hostování učitelů ze zahraničí; přípravná návštěva. Délka projektového období může být 1 až 2 roky, délka mobility 2-365 dní, max. počet účastníků 30. Financování: náklady spojené s organizací mobilit, cestovní náklady, pobytové náklady,

kurzovné, mimořádné náklady, zvýšené náklady pro osoby se specifickými potřebami.

Erasmus+ Vzdělávání dospělých / Mládež projekty spolupráce

Organizace musí mít OID (identifikační číslo organizace). Záměrem projektů je vytváření, testování a zavádění inovativních metod ve vzdělávání dospělých / mládeže a šíření příkladů dobré praxe. Žádost předkládá pouze koordinátor projektu, elektronicky, národní agentuře ve své zemi (DZS). Partnerství malého rozsahu - paušální grant 30/60tisíc EUR, délka projektu 12 až 36 měsíců, min. 2 organizace ze 2 zemí. Kooperativní partnerství - jednotkové náklady, délka projektu 12 až 36 měsíců, min. 3 organizace ze 3 zemí.

Evropský sbor solidarity (ESC) Dobrovolnická činnost

Individuální dobrovolnictví (krátkodobé a dlouhodobé) -umožňuje mladým lidem zapojit se do každodenní činnosti příslušné organizace. Trvá 2 až 12 měsíců s výkonem činnosti 30-36 hodin týdně (osoby s omezenými příležitostmi 2 týdny až 2 měsíce). Účastníci mohou tuto činnost vykonávat v domovské zemi nebo v zahraničí. **Dobrovolnické týmy** jsou skupiny 10-40 mladých lidí z nejméně 2 zemí, které společně pracují po dobu 2 týdnů až 2 měsíců. **Financování:** Cestovní náklady, organizační podpora (náklady na řízení projektu), kapesné, jazyková podpora, podpora pro začleňování, pojištění, mimořádné náklady.

Evropský sbor solidarity (ESC) Projekty v oblasti solidarity

Registrace účastníků v portálu Evropského sboru solidarity! Skupina min. 5 mladých lidí, dobrovolníků, může žádat pod záštitou NNO, která bude nejčastěji provádět pouze administrativní úkony. Realizace projektů v domovské zemi. Projekty v oblasti solidarity trvají 2 až 12 měsíců. **Financování:** Náklady spojené s řízením projektu, náklady na kouče, mimořádné náklady.

Na závěr vám doporučujeme, abyste si vytvořili **vlastní grantový kalendář**, protože výzvy se zpravidla každý rok opakují.

5. Finance a daně v České republice

Tato kapitola má vlastní prezentaci. Skladba a rozsah informací je trenéry upravován podle požadavků účastníků kurzu ProVol. V případě požadavku je možné přizvat pro tuto kapitolu experta nebo domluvit individuální expertní podporu v oblasti daní.

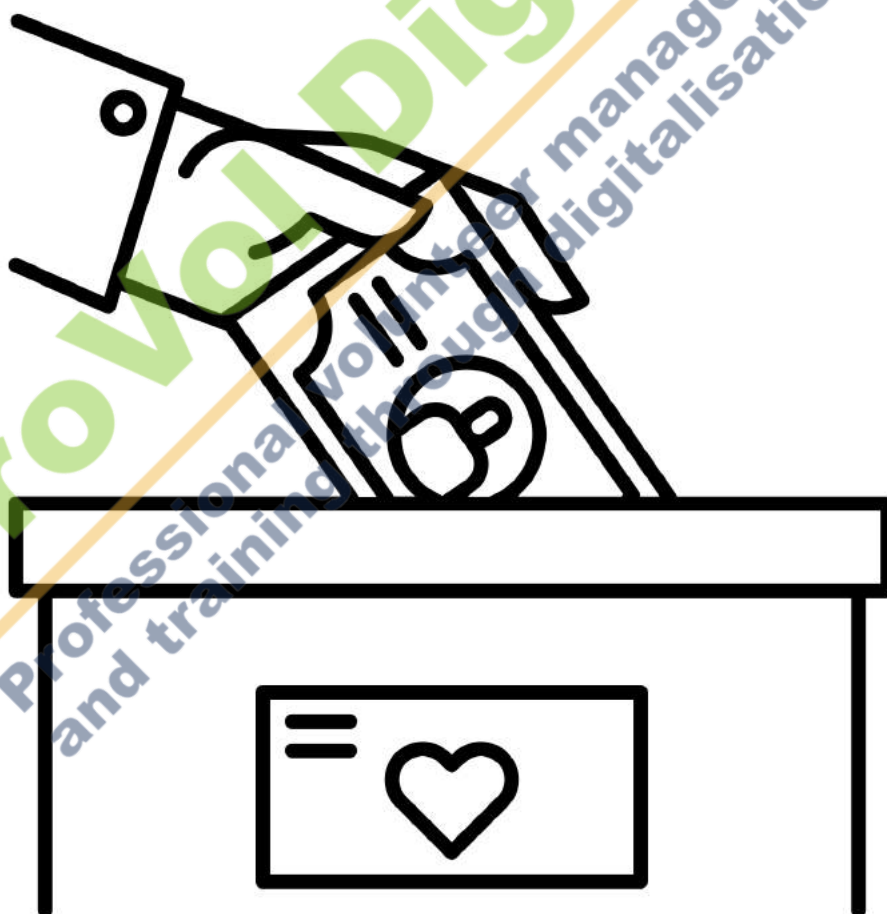
6. Volitelně: Co je to potvrzení o daru

Potvrzení o daru nebo daňová potvrzení o daru jsou oficiálním dokladem o daru poskytnutém dárcem. Dávají dárci vědět, že jeho dar byl přijat, a umožňují neziskové organizaci vyjádřit svůj vděk.

Neziskové organizace používají potvrzení o daru také k tomu, aby dárcům poskytly základní informace potřebné pro daňové účely.

Daňové doklady o darech by měly obsahovat tyto informace:

- Název organizace
- Prohlášení potvrzující, že organizace je registrovanou organizací, spolu s jejím daňovým identifikačním číslem.
- Datum poskytnutí daru
- Jméno dárce
- Typ poskytnutého příspěvku (hotovost, zboží, služby).



Referenční seznam:

Většina ilustrací a grafiky byla vytvořena "Gemeinsam leben & lernen in Europa" nebo "eb projektmanagement". Jsou chráněny autorským právem a nesmí být použity bez výslovného souhlasu nebo musí být vždy odpovídajícím způsobem označeny.

Přední obrázky (moduly 1-10) strany 15, 30, 31, 73, 97, 135, 153, 166, 167, 175, 187 "Gemeinsam leben und lernen in Europa e.V."

Obsah:

Obr. Tým „Gemeinsam leben und lernen in Europa e.V.“ (2024) (strana 4) .

Modul 1:

Obr. Emílie Poživilová, Dobrovolnické centrum, z.s. (strany 1, 5)

Obr. 1 Motivace, Emílie Poživilová, Dobrovolnické centrum, z.s. (strana 11)

Obr. 2 Hodnoty dobrovolnictví, Emílie Poživilová, Dobrovolnické centrum, z.s. (strana 14)

Modul 2:

Devět Belbinových týmových rolí: <https://www.belbin.com/about/belbin-team-roles>

Burmeister, Joachim und Ilona Stehr 2012: seniorTrainerinnen - Weiterbildung. Handbuchfür Kursteilnehmerinnen und Kursteilnehmer. Hrsg. EFI Bayern e.V.

Obr. 1 Gemeinsam leben und lernen in Europa e.V. (2023). Hierarchie cílů

Obr. 2 Gemeinsam leben und lernen in Europa e.V. (2023). Kritéria SMART pro jasný cíl Fig. Hoch Richtung, (strana 27) <http://surl.li/uqyok>

Modul 3:

Obr. 1 Profil (strana 32) <http://surl.li/ulwau>

Obr. 2 eb Projektmanagement GmbH (2023). Project management (strana 33)

Obr. Zeitplan-Kalender (strana 72) <http://surl.li/ulwba>

Obr. Uhr_Zeit (strana 72) <http://surl.li/ulwbh>

Modul 4:

Obr. 1 eb Projektmanagement GmbH (2023). Komunikace

Obr. 2 Gemeinsam leben und lernen in Europa e.V. (2024). Způsoby komunikace

Obr. 3 eb Projektmanagement GmbH (2023). Komunikační modely

Obr. 4 Gemeinsam leben und lernen in Europa e.V. (2024). Maslowova pyramida potřeb

Obr. 5 Gemeinsam leben und lernen in Europa e.V. (2024). Shannonův-Weaverův model

Obr. 6 Gemeinsam leben und lernen in Europa e.V. (2024). Model 4 uší

Obr. 7 eb Projektmanagement GmbH (2023). Schulz von Thunův 4-Ear-Model

Obr. 8 eb Projektmanagement GmbH (2023). Aktivní naslouchání

Obr. 9 Gemeinsam leben und lernen in Europa e.V. (2023). Komunikace –
mezikulturní dimenze

Obr. 10 eb Projektmanagement GmbH (2023). Výtahová prezentace

Obr. 11 eb Projektmanagement GmbH (2023). Moderování
Obr. 12 Gemeinsam leben und lernen in Europa e.V. (2024). Moderátorské role
Obr. 13 Gemeinsam leben und lernen in Europa e.V. (2024). Moderátorské úkoly
Obr. Feedback (strana 82) Gemeinsam leben und lernen in Europa e.V. (2024).
Obr. Schreibtisch-man (strana 96) <http://surl.li/ulwbx>

Modul 5:

Seznam referenčních zdrojů

Adolfova I., Bere I., Gregorova A., Solonean D., Ťicle O., Zachert A., *EVSification manual – volunteer management in EVS projects*, (2016),
McCurley S., Lynch R., Jackson R., *The complete Volunteer Management Handbook, 3rd Edition* (2012)
Managementul voluntarilor – suport de curs, ProVobis (2009)
<https://courses.lumenlearning.com/suny-principlesmanagement/chapter/reading-the-five-stages-of-team-development/>
Obr. Gruppe, Menschen (strana 103) <http://surl.li/uqyrl>
Obr. (strany 112, 113) Gemeinsam leben und lernen in Europa e.V. (2024).
Obr. Person lessen (strana 134) <http://surl.li/ulwce>

Modul 6:

Obr. (strany 138, 139, 140, 142, 145) Gemeinsam leben und lernen in Europa e.V. (2024).
Obr. Megaphon (strana 152) <http://surl.li/ulwbq>

Modul 7:

Inspirace/další zdroje

Pokyny pro pořádání sousedských slavností (v angličtině): https://gemeinsam-in-europa.de/pdfs/Neighborhood_Festival_Guide_2023-10-25_EN.pdf

Směrnice pro akce v Bavorsku (v němčině) https://www.bayern.de/wp-content/uploads/2023/03/STK-Ehrenamtsleitfaden_2023_Online.pdf

Obr. Event management (strana 170) Gemeinsam leben und lernen in Europa e.V. (2024).

Modul 8:

Obr. (strany 168, 174) Gemeinsam leben und lernen in Europa e.V. (2024).

Modul 9:

Obr. Geld, Papier (strana 186) <http://surl.li/uqyso>

Modul 10:

Obr. Donation box (strana 201) Gemeinsam leben und lernen in Europa e.V. (2024).

ProVol Digital

Professional volunteer management
and training through digitalisation

Program profesionalizace dobrovolnictví, financovaný z evropského programu Erasmus+, je navržen tak, aby profesionalizoval dobrovolnické aktivity v celé Evropě. Skládá se z 10 doplňkových modulů, které mají pomoci dobrovolníkům a dobrovolnicím a koordinátorům dobrovolníků pracovat efektivněji a účelněji. V prvních modulech diskutují přesně o tom, čeho chtějí jako dobrovolníci nebo v případě koordinátorů a koordinátorek spoluprací s dobrovolníky dosáhnout. Naučí se také nezbytné metodické nástroje k dosažení těchto cílů profesionálně, jako je projektový a časový management, řízení lidí a vztahy s veřejností. Tréninkový program má proto velmi silné praktické zaměření a zahrnuje mnoho příležitostí pro cvičení přizpůsobená konkrétním potřebám.

Školící program ProVol nabízí výhody na několika úrovních:

- **Pro dobrovolníky:** Umožňuje dobrovolníkům a dobrovolnicím působit efektivněji a cíleně na úkoly v jejich dobrovolnické činnosti a zlepšuje jejich zaměstnatelnost prostřednictvím odborného školení.
- **Pro koordinátory dobrovolníků:** Koordinátoři a koordinátorky rozvíjejí dovednosti k efektivnějšímu řízení a podpoře dobrovolníků, sladují role dobrovolníků s potřebami organizace a zajišťují, aby měli dobrovolníci smysluplnou a produktivní zkušenost.
- **Pro neziskové organizace:** Podporuje dobrovolnickou činnost v rámci veřejně prospěšných organizací, protože je to způsob, jak překlenout nedostatek zdrojů, ale také přilákat nové dobrovolníky, protože nevládní organizace nabízejí další bezplatná školení. Jde o budování kapacit zaměstnanců ve vlastní organizaci a je úspěšnou cestou k profesionalizaci dobrovolnictví.
- **Pro zaměstnavatele:** Uznává hodnotu dobrovolnictví jako cesty k získání pracovních dovedností a odborných znalostí (potenciálních) zaměstnanců a zaměstnankyň.
- **Pro širokou veřejnost:** Posiluje společenskou hodnotu dobrovolnictví a podporuje sociální začleňování zvýšením účasti znevýhodněných skupin.

ProVol si klade za cíl standardizovat a zajistit kvalitu školení dobrovolníků v celé Evropě s odkazem na Evropský rámec kvalifikací pro celoživotní učení (EQF). Program se snaží zavést standardizované, vysoce kvalitní školení pro dobrovolníky a koordinátory, rozvíjet síť profesionálních školitelů a zavést robustní systém zajišťování kvality.

www.professional-volunteering.eu